

# ИТ Сервис - менеджмент. Вводный курс на основе ITIL



ITSM LIBRARY

itSMF  
THE IT SERVICE  
MANAGEMENT FORCE

# ИТ Сервис - менеджмент. Вводный курс на основе ITIL



VHP

# О библиотеке изданий по ИТ Сервис-менеджменту

Издания библиотеки ITSM<sup>1</sup> посвящены передовому опыту управления ИТ и издаются по заказу голландского отделения форума ITSMF — ITSMF Netherlands (ITSMF-NL).

Форум по ИТ Сервис-менеджменту (IT Service Management Forum — ITSMF) является ассоциацией организаций, предоставляющих ИТ-услуги, и заказчиков таких услуг. Цель ITSMF — продвижение инноваций и содействие развитию управления ИТ. В ITSMF равным образом представлены заказчики и поставщики. Работа форума строится вокруг обмена знаниями и опытом между коллегами. Наши авторы являются всемирно признанными специалистами в своей области.

Следующие издания уже вышли или увидят свет в ближайшем будущем.

## Вводные курсы

- Foundations of IT Service Management based on ITIL / IT Service Management, an introduction - based on ITIL (на арабском, датском, немецком, английском, французском, итальянском, японском, корейском, голландском, португальском, русском и испанском языках)
- IT Services Procurement, an introduction based on ISPL (на голландском языке)
- Project Management based on Prince2 (на голландском, английском и немецком языках)

## IT Service Management - best practices

- IT Service Management - best practices, part 1 (на голландском языке)
- IT Service Management - best practices, part 2 (на голландском языке)
- IT Service Management - best practices, part 3 (на голландском языке)

## Издания по отдельным темам и управленческому инструментарию

- Metrics for IT Service Management (на английском языке)
- Six Sigma for IT Management (на английском языке)
- The Request for Proposal (RfP) for IT Outsourcing (на голландском языке)
- Service Agreements - A Management Guide (English)
- Frameworks for IT Management (English)

## Карманные руководства

- ISO/IEC 20000, a pocket guide (на английском и немецком языках, прежнее название — BS 15000 - a pocket guide)
- IT Services Procurement based on ISPL - a pocket guide (на английском языке)
- IT Governance - a pocket guide based on COBIT (на английском и немецком языках)
- IT Service CMM, a pocket guide (на английском языке)
- IT Service Management - a summary based on ITIL (на голландском языке)
- IT Service Management from hell! (на английском языке)

# ИТ Сервис - менеджмент. Вводный курс на основе ITIL

*it*SMF

Издание ITSMF-NL



# Выходные данные

Название:	ИТ Сервис - менеджмент. Вводный курс на основе ITIL
Издание:	ITSMF-NL Редакторский коллектив
оригинальной версии:	Ян Ван Бон (Jan van Bon) - ITSMF-NL, Главный редактор Аннелиз ван дер Веен (Annelies van der Veen) - Inform-IT, редактор
Издатель:	Van Haren Publishing, по заказу ITSMF Netherlands, info@vanharen.net
ISBN (10):	90 77212 94 9
ISBN (13):	978 90 77212 94 3
Редакция:	Второе издание, первый тираж
Предпечатная подготовка:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Типография:	Wilco Printers, Amersfoort - NL

ИТ Сервис - менеджмент. Вводный курс на основе ITIL основана на издании ITSMF-NL, ранее носившем название «ИТ Сервис-менеджмент, введение». Главы, посвященные процессам ITIL Поддержки услуг, Предоставления услуг и Управлению безопасностью, совпадают по содержанию с аналогичными главами официального издания «Введение в ITIL». В эту книгу добавлена глава о подготовке к экзамену и описание кейса.

Дополнительную информацию о Van Haren Publishing можно получить по электронной почте: info@vanharen.net.

Несмотря на тщательность подготовки настоящего издания, ни авторы, ни редактор не могут принять на себя ответственность за ущерб, вызванный возможными ошибками и/или неполнотой информации, содержащейся в настоящем издании.

© Русский перевод: Van Haren Publishing

Оригинальное издание на голландском языке опубликовано компанией Van Haren Publishing от имени ITSMF Netherlands

Все права сохранены

Запрещается воспроизведение настоящей публикации и любой ее части в любой форме и любыми средствами, в том числе средствами копирования, светокопирования, микрофильмирования, без разрешения издателя.

© Воспроизведение материалов, защищенных авторскими правами, принадлежащими короне, источником каковых материалов стали издания Торговой палаты Великобритании по предоставлению услуг, поддержке услуг и управлению безопасностью, проведено с разрешения Ревизора Канцелярии Ее Величества и типографии Ее Величества в Шотландии.

# Предисловие

За последние несколько лет библиотека ITIL® совершила гигантский рывок. Из европейского проекта, целью которого был сбор передового опыта в области ИТ Сервис-менеджмента, ITIL по факту сама превратилась в мировой передовой опыт в области ИТ Сервис-менеджмента. Ее тесная связь с ISO20000 закрепила этот статус еще сильнее.

Сертификат ITIL Foundation в области ИТ Сервис-менеджмента получил широкое признание как один из основных факторов всемирного признания и распространения ITIL. Эту книгу, в основу которой было положено издание голландского отделения ITSMF, принимают во многих странах и обучающих организациях как высоко эффективное и адекватное руководство к вводному курсу в ITIL— ITIL Foundations.

Члены исполнительного подкомитета ITSMF по международным публикациям (IPESC) ставят перед собой задачу принести пользу сообществу специалистов в области управления ИТ-сервисами, помогая составлять общемировой сборник совместно выработанных знаний и передового опыта в области управления ИТ-сервисами. Международное отделение ITSMF, через исполнительный подкомитет по международным публикациям (IPESC), предоставило свою официальную рекомендацию этой книге. Тщательное рецензирование издания проводили десятки специалистов по каждой из предметных областей. При этом использовались строгие критерии, которым должна удовлетворять любая публикация по теме управления сервисами в ИТ, перед тем как IPESC сможет ее рекомендовать.

На следующих страницах вы увидите, как много представителей различных отделений ITSMF принимали участие в рецензировании и обеспечении качества этой книги. От имени глобального сообщества ITSMF хочу поблагодарить IPESC за его самоотверженный труд в этой области. Надеюсь, книга доставит вам удовольствие, даст нужные знания и станет полезным источником вводной информации о библиотеке ITIL.



Шэрон Тейлор,  
Председатель  
Исполнительный подкомитет по международным публикациям  
ITSMF International

# В работе над книгой приняли участие

Настоящая публикация стала результатом совместных усилий многих специалистов в области управления ИТ-сервисами из самых разных стран, среди которых — пользователи, провайдеры услуг, представители государственных органов, преподаватели, экзаменаторы и представители региональных отделений ITSMF. За основу книги взят вводный курс в управление ИТ-сервисами, впервые изданный в Нидерландах форумом ITSMF в апреле 1999 г. Автором идеи об издании такой книги был Джордж Кеммерлинг (Quint Wellington Redwood), а ее подготовку провела голландская проектная группа форума ITSMF под руководством главного редактора Яна ван Бона (Inform-IT). С 1999 года группа редакторов и соавторов постоянно расширяет и совершенствует текст в рамках новой серии изданий. Свой вклад в проект внесли следующие голландские специалисты:

Рольф Аккер (Gasunie)  
Ян Бакс (IT's ME Management Solutions)  
Коос Берг (Capgemini)  
Аад Бринкман (Aranea Consult)  
Боб Дриссен (Achmea Active)  
Лекс Хендрикс (EXIN)  
Ян Хенкс (Multitasking Competence Services)  
Тон ван ден Хооген (TotZ)  
Джордж Кеммерлинг (Quint Wellington Redwood)  
Лук Петерс (Getronics PinkRocade)  
Дик Пондман (ISES International)  
Барт ван Роойен (IBM Global Services)

В мае 2002 г. увидело свет первое переводное издание — на английском языке. Вскоре за первым всемирным изданием последовало второе, улучшенное. Аудит его качества был проведен исполнительным подкомитетом ITSMF по международным публикациям, каждый из членов которого представлял одно из региональных отделений ITSMF. Рецензирование всемирного издания осуществили несколько специалистов организаций-поставщиков и пользователей, а также представители OGC. Результатом этой работы, в которой участвовало все сообщество ITSMF, стало первое всемирное издание ITSMF, получившее признание в качестве стандарта вводного курса в ITIL. Во многих странах книга стала отличным подспорьем в подготовке к экзаменам ITIL, особенно к экзамену по основам ITIL (ITIL Foundations).

С 2002 года по сегодняшний день было издано еще несколько переводов книги. Каждый из них подготавливала и проверяла группа специалистов соответствующего региона мира, по возможности, под руководством регионального отделения ITSMF. Каждый раз перед началом перевода текста составлялась таблица терминологических эквивалентов. Так появились издания на немецком, французском, испанском, русском, китайском и японском языках. Вскоре к ним присоединятся переводные издания и на нескольких других языках.

Теперь, в 2005 году, TSO издает эту книгу как официальный вводный курс в ITIL. В текст добавлены две главы, посвященные книгам ITIL, материалы по которым не вошли в первое издание ITSMF. Авторы этих глав — Крис Литтлвуд (Parity Training Ltd, Великобритания) и Айвор Макфарлейн (Guillemot Rock, Великобритания), предварительное редактирование провела Эшли Ханна (HP, Великобритания). Рецензирование осуществила группа специалистов, занимавшихся английским изданием книги, одобренным ITSMF.

В подготовке английского издания участвовали:

Ян Бакс (IT's ME Management Solutions, Нидерланды)

Иво Баррос (ITSMF Португалия)

Клаус Бергхоффер (ITSMF Румыния)

Аад Бринкман (Aranea Consult, Нидерланды)

Бернд Брокш (ITSMF Германия)

Хол Дэлли (Fujitsu Consulting, Канада)

Винсент Духэри (ITSMF Франция)

Боб Дриссен (Achmea Active, Нидерланды)

Мартин Эрб (Capital One, США)

Карен Феррис (ProActive, Австралия)

Джон Гилберт (Southcourt, Великобритания)

Джон Грум (Великобритания)

Питер Хаберл (ITSMF Австрия)

Марк Хаддад (Directions, Великобритания)

Эшли Ханна (HP, Великобритания)

Джон Иб Хансен (ITSMF Дания)

Лекс Хендрикс (EXIN)

Синь Мари Эрнес (ITSMF Норвегия)

Клаас Хофкамп (IBM, Канада)

Тон ван ден Хооген (TotZ, Нидерланды)

Брайан Джонсон (CA, США)

Крис Джоунз (ITSMF Австралия)

Джордж Кеммерлинг (Quint Wellington Redwood, Нидерланды)

Грэхэм Кеннеди (ProActive, Австралия)

Глен Леклэр (Fujitsu Consulting, Канада)

Крис Литтлвуд (Parity Training, Великобритания)

Айфор Макфарлейн (ITSMF International)

Стив Манн (ITSMF Бельгия)

Юрген Мюллер (ITSMF Южная Африка)

Кристиан Ниссен (ITILLIGENCE, Дания)

Дэйв Палторак (Fox IT LLC, США)

Барклэй Рэй (e2e, Великобритания)

Март Роуверс (InterProm, США)

Колин Радд (ITSMF Великобритания)

Филип Стаббз (Sheridan College, Канада, Онтарио)

Шэрон Тэйлор (ITSMF Канада)

Уолтер Вот (ITSMF Швейцария)

Уилфред Уа (ITSMF Гон-Конг)



Кен Уэндл (ITSMF США)  
Такаши Яги (ITSMF Япония)

Перевод книги на несколько языков стал ее финальной проверкой: текст не единожды был внимательно прочитан, все вопросы, оставшиеся неясными в оригинале, были сняты. Это серьезно сказалось на качестве окончательного издания. Книга была составлена в тесном сотрудничестве с российским отделением ITSMF. В подготовке русского издания книги участвовали:

Редакторский коллектив  
русской версии:

Потоцкий М.Ю., IT Expert, главный редактор  
Григорьев М.А., IT Expert, редактор  
Скрынник О.В., IT Expert, редактор

Аудит качества  
русской версии:

Левинсон А.Б., TOLKIN  
Хлызов А.Г., Сберегательный банк Российской Федерации  
Левин А.В., Сберегательный банк Российской Федерации  
Аксенов В.Ю., Сберегательный банк Российской Федерации  
Чашкин В.Н., Внешэкономбанк  
Абдарашидов Э.Н., Банк России  
Байновский Ф.М., Банк России  
Баринов И.И., Storm International  
Крачун Н.В., Motorola  
Ямов С.И., IT Expert  
Хаэт И.Л., Хьюлетт-Паккард Россия  
Боганов А.В., Inline Group

Руководство проектом издания русской версии и финансовая поддержка – компания «IT Expert». Руководитель проекта - Панфилова Н.В.

Стремясь достичь широкой согласованности в этой области, мы будем рады получить от специалистов комментарии, дополнительные материалы и другую информацию, относящуюся к ИТЦ. Редакторы рассмотрят эти предложения и, при необходимости, учтут их в следующих изданиях.

Ваши комментарии отправляйте главному редактору, Яну ван Бону, по адресу:  
[jan.van.bon@itsmf.nl](mailto:jan.van.bon@itsmf.nl).

# Оглавление

Выходные данные .....	IV
Предисловие.....	V
В работе над книгой приняли участие .....	VI
Глава 1. Введение .....	1
Глава 2. ИТ Сервис-менеджмент – общая картина.....	3
2.1 Услуги и качество .....	3
2.2 Организация и ее политика (правила работы).....	11
2.3 Процессное управление .....	19
Глава 3. Введение в ИТIL.....	25
3.1 Общая картина.....	25
3.2 Организации .....	28
3.3 Издания библиотеки ИТIL .....	30
Глава 4. Управление инцидентами.....	39
4.1 Введение .....	39
4.2 Цели процесса .....	43
4.3 Процесс.....	45
4.4. Виды деятельности.....	47
4.5 Контроль процесса.....	53
4.6 Затраты и проблемы .....	55
Глава 5. Управление проблемами .....	57
5.1 Введение .....	57
5.2 Цели процесса .....	59
5.3 Процесс.....	60
5.4 Виды деятельности.....	63
5.5 Управление процессом .....	69
5.6 Затраты и проблемы .....	71
Глава 6. Управление конфигурациями .....	73
6.1 Введение .....	73
6.2. Цели процесса .....	75
6.3 Процесс.....	77
6.4 Виды деятельности.....	80
6.5 Контроль процесса.....	94
6.6 Затраты и проблемы .....	95

<b>Глава 7. Управление изменениями.....</b>	<b>99</b>
7.1 Введение .....	99
7.2 Цели процесса .....	102
7.3 Процесс.....	103
7.4 Виды деятельности.....	106
7.5 Контроль процесса.....	115
7.6 Затраты и проблемы .....	116
<b>Глава 8. Управление релизами.....</b>	<b>119</b>
8.1 Введение .....	119
8.2 Цели процесса .....	124
8.3 Процесс.....	126
8.4 Виды деятельности.....	127
8.5 Затраты и проблемы .....	133
<b>Глава 9. Служба Service Desk.....</b>	<b>135</b>
9.1 Введение .....	135
9.2 Цели процесса .....	136
9.3 Структура.....	137
9.4 Виды деятельности.....	141
<b>Глава 10. Управление уровнем сервиса (услуг).....</b>	<b>145</b>
10.1 Введение .....	145
10.2 Цели процесса .....	147
10.3 Процесс.....	148
10.4 Виды деятельности.....	153
10.5 Контроль процесса.....	159
10.6 Затраты и проблемы .....	161
<b>Глава 11. Управление финансами ИТ.....</b>	<b>163</b>
11.1 Введение .....	163
11.2 Цели процесса .....	167
11.3 Процесс.....	169
11.4 Виды деятельности.....	172
11.5 Контроль процесса.....	177
11.6 Затраты и проблемы .....	178
<b>Глава 12. Управление мощностями .....</b>	<b>181</b>
12.1 Введение .....	181
12.2 Цели процесса .....	182
12.3 Процесс.....	183
12.4 Виды деятельности.....	187
12.5 Контроль процесса.....	191
12.6 Затраты и возможные проблемы.....	193

<b>Глава 13. Управление непрерывностью ИТ-сервисов .....</b>	<b>197</b>
13.1 Введение .....	197
13.2 Цели процесса .....	198
13.3 Процесс .....	198
13.4 Виды деятельности.....	200
13.5 Управление процессом .....	212
13.6 Затраты и проблемы .....	213
<b>Глава 14. Управление доступностью .....</b>	<b>217</b>
14.1 Введение .....	217
14.2 Цели процесса .....	219
14.3 Процесс .....	220
14.4 Виды деятельности.....	223
14.5 Контроль процесса.....	231
14.6 Затраты и проблемы .....	232
<b>Глава 15. Управление информационной безопасностью .....</b>	<b>235</b>
15.1 Введение .....	235
15.2 Цели процесса .....	236
15.3 Процесс .....	238
15.4 Виды деятельности.....	246
15.5 Контроль процесса.....	251
15.6 Затраты и проблемы .....	251
<b>Глава 16. Квалификационная схема в области ИТ Сервис-менеджмента на основе ITIL.....</b>	<b>255</b>
16.1 Введение .....	255
16.2 Экзаменационные органы.....	256
16.3 Аккредитованные обучающие организации.....	256
16.4 Квалификационная схема.....	257
16.5 Сертификат Foundation .....	259
16.6 Подготовка к экзамену.....	261
16.7 Преимущества сертификационной схемы ITIL.....	262
16.8 Примеры вопросов.....	263
<b>Глава 17. Анализ кейса - Фирма “Quick Couriers” (“Быстрые курьеры”) .....</b>	<b>283</b>
17.1 Управление конфигурациями .....	284
17.2 Управление инцидентами и Служба Service Desk .....	285
17.3 Управление проблемами .....	286
17.4 Управление изменениями .....	287
17.5 Управление релизами.....	288
17.6 Управление доступностью .....	288
17.7 Управление мощностями .....	289
17.8 Управление непрерывностью ИТ-сервиса .....	289
17.9 Управление финансами .....	290
17.10 Управление уровнем услуг.....	291

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А Источники.....</b>	<b>293</b>
А1. Дополнительное чтение .....	293
А2. Адреса веб-сайтов .....	293
<b>Указатель.....</b>	<b>295</b>

# Глава 1. Введение

За последние десятилетия информационные технологии (ИТ) оказали большое влияние на бизнес - процессы. Появление персональных компьютеров, локальных сетей, технологии клиент/сервер и Интернета позволило организациям быстрее выводить на рынок свои продукты и услуги. Данные разработки возвести о переходе от промышленного века к веку информации. В информационном веке все происходит намного динамичнее. В рамках традиционных иерархических организаций часто бывает трудно реагировать на условия быстроменяющихся рынков, и это привело к появлению более гибких компаний с меньшей степенью иерархичности. В самих организациях основной акцент сместился от вертикальных функций или отделов к горизонтальным процессам, которые работают в рамках всей организации, а право принятия решения все больше переходит на более низкие уровни. На таком фоне развивались процессы управления ИТ услугами.

В 80-х годах качество ИТ услуг, предоставляемых британскому правительству, было таким, что в адрес существовавшего в то время Центрального агентства по вычислительной технике и телекоммуникациям (Central Computer and Telecommunications Agency - CCTA, в настоящее время именуемого Office of Government Commerce - OGC) была направлена просьба разработать принципы результативного и экономически эффективного использования ИТ-ресурсов в государственных учреждениях Великобритании. Целью данной кампании была разработка единого подхода, не зависящего от поставщика услуг. Результатом усилий явилась **Библиотека передового опыта организации ИТ (IT Infrastructure Library - ITIL<sup>1</sup>)**, которая выросла из собрания лучших методов, существовавших в индустрии ИТ услуг.

Библиотека ITIL предоставляет подробное описание наиболее важных видов деятельности в работе ИТ, а также полный перечень сфер ответственности, задач, процедур и контрольных списков действий, которые могут быть адаптированы для любой организации. В тех случаях, когда это возможно, виды деятельности определены как процессы, охватывающие сервисные ИТ-службы. Широкая предметная область публикаций ITIL делает полезным регулярное обращение к ним и использование при определении целей для совершенствования ИТ организаций.

На базе библиотеки ITIL некоторые коммерческие компании разработали свои структурированные подходы к управлению ИТ-услугами. Среди них: HP ITSM Reference Model компании Hewlett-Packard, IT Process Model компании IBM, MOF компании Microsoft и многие другие. Это стало одной из причин, по которой библиотека ITIL фактически стала стандартом в описании фундаментальных

---

<sup>1</sup> ITIL является зарегистрированным товарным знаком и товарным знаком Европейского Сообщества Торговой палаты Правительства Великобритании (OGC).

процессов ИТ Сервис-менеджмента (IT Service Management – ITSM)<sup>2</sup>. Такое принятие библиотеки ITIL напрямую отражает ее философию и делает ее долгожданной областью знаний, поскольку она послужила толчком к установлению единообразия в индустрии ИТ, столь необходимого в современной распределенной среде.

Настоящее издание, подготовленное и рекомендованное ITSMF, предназначено для тех, кто участвует в управлении ИТ сервисами или интересуется данной темой. Для широкой аудитории в мире дополнительным каналом информации является некоммерческая организация «Форум по ИТ Сервис-менеджменту» (ITSMF). Целью выпуска данной книги стало создание доступного практического справочного руководства по ИТ Сервис-менеджменту, охватывающего основные издания, включенные в ITIL, издания, входящие в программу экзамена ITIL Foundations. Полный список книг ITIL см. в официальном издании «Введение в ITIL».

ITIL — это, в первую очередь, собрание передового опыта, выработанного в отрасли, в которой теория и практика не всегда идут в ногу. Поскольку область стремительно развивается, в общих рекомендациях, содержащихся в книгах ITIL, не всегда удается учесть самые последние достижения. По этой причине к основному набору книг присоединяется «дополнительный» портфель изданий, в которых отдельные темы рассматриваются более детально. Первым изданием в этом портфеле было «Управление программными активами»<sup>3</sup>. Наряду с другими изданиями, которые выпускают отделения ITSMF и другие организации, ITIL является источником распространения передового опыта в ИТ Сервис-менеджменте и информирования участников рынка о новейших стандартах в этой области. Таким образом, «ИТ Сервис-менеджмент на основе ITIL, вводный курс» можно использовать и как самоучитель, и как вводный материал по ИТ Сервис-менеджменту — с сильным уклоном в сторону ITIL. Каждому из процессов ITIL, описанных в основных книгах по управлению сервисами, посвящена как минимум одна отдельная глава. В главе 2 книги, «ИТ Сервис-менеджмент — общая картина», рассматриваются общие вопросы ИТ Сервис-менеджмента в контексте качества, процессов и правил работы компании<sup>4</sup>.

---

2 Термин «ИТ Сервис-менеджмент», с одной стороны, используется как синоним термина «управление ИТ услугами», но, с другой стороны, усиливает его, имея в виду централизованный подход к менеджменту всей ИТ организацией как современным сервисным подразделением, направленным на предоставление услуг бизнес-подразделениям и являющимся неотъемлемым звеном в производственном процессе. (Прим. ред.)

3 Software Asset Management

4 Policy (англ.) – в данном случае - линии поведения, правила работы компании. Иногда переводится термином «внутренние политики компании».

# Глава 2. ИТ Сервис-менеджмент – общая картина

В данной главе рассматриваются такие вопросы как услуги (сервисы), качество, организация, политика компании и управление процессами. Эти понятия образуют общий фон для разработки системного подхода к ИТ Сервис-менеджменту.

Процессы управления ИТ услугами (также называемые Управлением ИТ), описанные в книге, будут понятны лучше всего на фоне таких концептуальных понятий как организация, качество и услуга (сервис), так как именно эти понятия оказали влияние на развитие ИТ Сервис-менеджмента. Они помогут понять связи между элементами библиотеки ИТIL. К настоящему времени, ИТIL – это наиболее известное описание подходов в области ИТ Сервис-менеджмента, и поэтому оно используется в качестве основы для данной книги.

В этой главе уделяется внимание следующим понятиям:

- **Услуги и качество.** В разделе рассматриваются вопросы взаимосвязи уровня качества, с точки зрения его восприятия заказчиками и пользователями, с управлением качеством, обеспечиваемым поставщиком (провайдером) ИТ услуг.
- **Организация и правила работы (policies).** В разделе рассматриваются такие концептуальные понятия как представление компании о своей корпоративной цели (vision), стратегических задачах (objectives) и внутренней политике (правилах работы - policies), обсуждаются вопросы планирования, корпоративной культуры и управления персоналом, а также координация бизнес процессов компании с работой ИТ-служб.
- **Управление процессами.** В данном разделе рассматриваются вопросы управления процессами ИТ Сервис-менеджмента.

## 2.1 Услуги и качество

Часто организации в значительной степени зависят от ИТ услуг. Они ожидают, что ИТ услуги будут служить не только поддержкой организации, но и дадут новые возможности для реализации целей бизнеса. Более того, ожидания заказчика могут существенно меняться со временем.

Провайдеры ИТ услуг также уже не могут себе позволить концентрироваться только на технологических аспектах и своих внутренних организационных вопросах. В настоящее время, они должны задумываться над качеством предоставляемых услуг и взаимоотношениях со своими заказчиками.

Предоставление ИТ услуг охватывает все вопросы менеджмента ИТ инфраструктуры, включая обслуживание и сопровождение.

Перед покупкой любого **продукта** в магазине, мы обычно оцениваем его качество по внешнему виду, пригодности и надежности. В магазине у покупателя немного



возможностей повлиять на качество продукта из-за того, что он уже произведен на фабрике. Путем тщательного контроля производства изготовитель будет стараться поставлять продукцию с одинаковым уровнем качества. В этом примере изготовление, продажа и потребление выступают отдельными друг от друга этапами.

**Услуги** предоставляются при непосредственном взаимодействии с заказчиком. Качество услуги нельзя оценить заранее, это делается только при ее предоставлении. Качество в определенной степени зависит от того, как поставщик взаимодействует с заказчиком. В отличие от процесса производства, услугу можно изменить на этапе ее предоставления заказчику. Как заказчик воспринимает услугу, и что думает поставщик о том, что он поставляет – все это в значительной степени зависит от их личного опыта и ожиданий.

Процесс предоставления услуги – это сочетание производства и потребления, в котором поставщик и заказчик участвуют одновременно.

Восприятие заказчика является существенным фактором при предоставлении услуг. Обычно заказчики задают себе следующие вопросы при оценке качества услуги:

- Отвечает ли услуга связанным с ней ожиданиям?
- Могу ли я ожидать получение такой же услуги в следующий раз?
- Предоставлена ли услуга по разумной цене?

Насколько услуга отвечает **ожиданиям**, в большей степени зависит от того, насколько хорошо были предварительно согласованы параметры сервиса во время диалога с заказчиком, чем от самого предоставления услуги.

**Непрерывный диалог** с заказчиком является необходимым условием для совершенствования услуги и для того, чтобы и заказчик, и поставщик знали, чего стоит ожидать. В ресторане официант вначале расскажет о меню и при подаче нового блюда поинтересуется, все ли нормально. Официант активно координирует спрос и предложение на протяжении всего времени посещения ресторана клиентом, а затем использует полученный опыт для улучшения обслуживания других посетителей.

**Качество** услуги – это показатель того, насколько услуга отвечает требованиям и ожиданиям заказчика. Для обеспечения качества поставщик должен постоянно оценивать, как услуга воспринимается заказчиком, и что клиент ожидает получить в будущем. Что для одного заказчика является обычным, для другого может быть чем-то особенным, и, в конечном итоге, заказчик может привыкнуть к тому, что в самом начале считалось особенным. Результаты оценки можно использовать для определения того, нужно ли модифицировать услугу, предоставлять ли заказчику больше информации о ней или стоит изменить ее цену.

Качество – это совокупность характеристик продукта или услуги, которые формируют способность продукта удовлетворять сформулированные и подразумеваемые потребности (ISO-8402)

Понятие «разумная цена» можно рассматривать как производное понятие. После того, как достигнуто соглашение об ожиданиях заказчика, можно обсудить цену. Цену можно также считать атрибутом качества, который необходимо рассматривать в совокупности с другими атрибутами качества, чтобы в целом получить сочетание, которое более чем удовлетворит заказчика. На данном этапе поставщик должен знать, каковы его затраты на сервисы и какие существуют текущие рыночные расценки на аналогичные услуги.

Заказчик будет недоволен тем поставщиком, который иногда работает выше ожиданий, но разочаровывает в другой раз. Обеспечение **постоянного качества** является одним из наиболее важных, но и наиболее трудных аспектов индустрии услуг.

Например, ресторан должен закупать свежие продукты, поварам нужно работать вместе для достижения хорошего общего результата, и обслуживающий персонал, по возможности, должен иметь одинаковой профессиональной уровень. Ресторану будет присвоено только три звезды, если высокое качество обслуживания будет непостоянным. Ситуация не всегда бывает такой стабильной: обслуживающий персонал может быть разным по своей профессиональной подготовке, хорошее мнение на рынке может поменяться, повара могут уйти и открыть свои рестораны. Обеспечение стабильно высокого качества предполагает скоординированную работу всех элементов: чем лучше и быстрее работает кухня, тем быстрее обслуживаются посетители.

Таким образом, при предоставлении услуг общее качество обслуживания складывается из качества составляющих процессов, которые вместе образуют услугу. Такие составляющие процессы формируют цепочку, звенья которой влияют одно на другое и на качество услуги в целом. Для эффективной координации составляющих процессов требуется не только адекватное качество при выполнении каждого процесса, но еще и качество согласования процессов между собой.

### 2.1.1. Гарантия качества

Поставка продуктов или услуг требует работы, то есть совершения определенных действий. Качество продукции или услуги во многом зависит от того, как организована работа. Цикл качества Деминга (Deming) (рис. 2.1) представляет собой простую и наглядную модель управления качеством. Согласно данной модели, для предоставления соответствующего уровня качества нужно непрерывно повторять следующие этапы:

- **Планирование (Plan):** что нужно сделать, когда это нужно сделать, кто должен это сделать, как это следует сделать и с помощью чего?
- **Выполнение (Do):** выполнение запланированных работ
- **Проверка (Check):** определяется, дало ли выполнение работ ожидаемый результат.
- **Действие (Act):** производится корректировка планов с учетом информации, полученной на этапе проверки.

Для эффективного и своевременного управления необходимо разделение видов деятельности в ходе предоставления услуг на процессы, для которых имеются свои планы и возможности контроля. В организации должно быть четко определено, кто отвечает за данный вид деятельности и кто может изменять планы и процедуры не только для каждого из видов работ, но и для каждого из процессов.

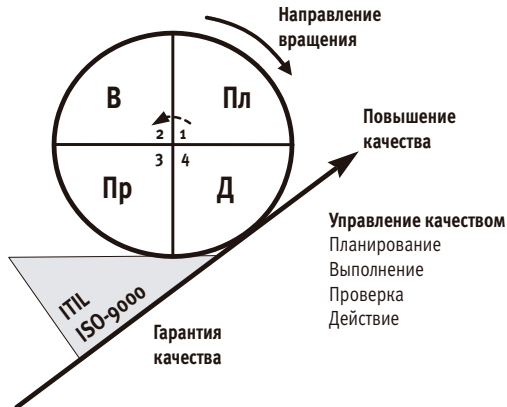


Рис. 2.1 Цикл качества Деминга

Доктор Эдвард Деминг (Edward Deming) – американский статистик, которого компания General Douglas MacArthur направила в Японию после второй мировой войны для восстановления разрушенной экономики. Он разработал теорию наиболее эффективного использования знаний и творческих возможностей в организациях США в 30-х годах прошлого века, но из-за Великой депрессии его идеи не были реализованы. Однако, оптимизационные методы Деминга были успешно использованы в Японии.

Вот некоторые из положений теории Деминга:

- Заказчик является наиболее важной составляющей частью процесса производства.
- Недостаточно удовлетворить заказчика один раз, прибыль приносят заказчики, возвращающиеся к Вам и хвалящие Вашу продукцию или услуги своим друзьям и знакомым.
- Ключ к достижению качества – уменьшение колебаний качества услуг и продукции.
- Разрушайте барьеры между подразделениями.
- Руководитель должен уметь взять на себя ответственность и быть лидером.
- Постоянно совершенствуйтесь.
- Создайте действенную программу обучения и самообучения.
- Организуйте обучение на рабочих местах.
- Преобразование<sup>1</sup> – задача каждого.

<sup>1</sup> Transformation.

**Управление качеством** - это обязанность каждого работника организации, предоставляющей услуги. Каждый должен знать, как его вклад в работу организации влияет на качество работы его коллег и, в конечном итоге, на качество услуг, предоставляемых организацией. Управление качеством также предполагает непрерывный поиск возможностей для совершенствования самой организации и выполнение работ по улучшению качества.

**Гарантия качества** – вопрос внутренней политики организации. Это совокупность используемых в организации методов и процедур, которые обеспечивают соответствие предоставляемых услуг ожиданиям заказчика и существующим договоренностям. Гарантия качества означает, что улучшения, появившиеся в результате управления качеством, поддерживаются постоянно.

**Система обеспечения качества** – это организационная структура, определяющая распределение обязанностей, используемые процедуры и ресурсы, необходимые для реализации управления качеством.

Для разработки, оценки и усовершенствования системы обеспечения качества часто используются стандарты серии ISO 9000.

#### **Стандарт качества ISO 9000:**

Некоторые организации требуют от своих поставщиков наличия сертификатов на соответствие стандартам ISO 9001 или 9002. Сертификат служит подтверждением того, что поставщик располагает соответствующей системой качества, эффективность которой регулярно оценивается независимыми аудиторами.

ISO (International Organization for Standardization) – это международная организация по стандартизации. Система обеспечения качества, соответствующая стандарту ISO, гарантирует следующее:

- поставщик предпринимает меры по обеспечению качества, согласованного с заказчиками;
- руководство регулярно оценивает работу системы обеспечения качества и, по мере необходимости, использует результаты внутреннего аудита для улучшения ее функционирования;
- процедуры работы поставщика задокументированы и переданы тем лицам, кто зависит от них;
- претензии заказчика регистрируются, рассматриваются в течение разумного срока и, по мере возможности, принимаются во внимание при усовершенствовании услуг;
- поставщик контролирует производственные процессы и может их совершенствовать.

Сертификат ISO не является абсолютной гарантией качества предоставляемых услуг, тем не менее, он служит показателем серьезного отношения поставщика к вопросам обеспечения качества и его готовности обсуждать эти вопросы. Новые стандарты серии ISO 9000 – ISO-9000-2000, – по сравнению с предыдущими, еще больше внимания уделяют способности организации извлекать уроки из полученного опыта и реализовывать на практике непрерывный процесс улучшения качества.

### 2.1.2 Организационная зрелость

Опыт работ по улучшению качества ИТ услуг показал, что недостаточно заниматься только структурированием существующей практики. Причины несоответствия предоставляемых услуг требованиям заказчика часто кроются в способе управления ИТ организацией. Для постоянного совершенствования качества требуется определенная степень зрелости организации.

Для определения зрелости организации можно использовать модель, разработанную Европейским фондом управления качеством (EFQM - European Foundation for Quality Management) (рис. 2.2). С помощью данной модели определяются основные сферы деятельности, которые следует принимать во внимание при управлении организацией.

Цикл качества Деминга входит составной частью в модель EFQM. Действия (определение стратегии, курса движения организации) предпринимаются на основе результатов, полученных в тех областях, которые предполагают их получение. Такие действия являются фундаментом планирования (например, структуры процессов), целью которого является достижение желаемых результатов. Модель EFQM определяет девять сфер деятельности.

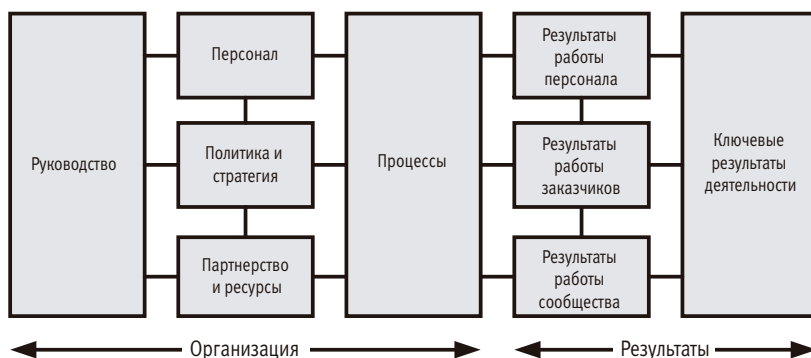


Рис. 2.2 Модель EFQM®. (Модель EFQM Excellence Model является зарегистрированным товарным знаком)

Голландская организация по вопросам качества (INK) дополнительно поделила модель EFQM на этапы, давая тем самым возможность определить, в какой степени компании удалось реализовать общее управление качеством в отдельной области и в организации в целом.

Определено пять этапов:

- **Нацеленность на продукт** – этап, известный как ориентированный на результат; все в организации работают напряженно (но в этих усилиях отсутствует направленность); деятельность организуется специальным образом для каждого конкретного случая<sup>2</sup>.
- **Нацеленность на процесс** – этап также известен под названием «мы знаем, что делаем»; деятельность организации имеет плановый и повторяющийся характер.
- **Нацеленность на систему** – или «сотрудничество подразделений».
- **Нацеленность на цепочку**<sup>3</sup> – этап также известен под названием «внешнее партнерство»; организация концентрирует усилия на том качестве, которое она добавляет как составляющий элемент, к цепочке поставщик – заказчик.
- **Нацеленность на всеобщее качество**<sup>4</sup> – этап, называемый «рай на земле»; организация достигла такого уровня, когда постоянное и сбалансированное стремление к совершенствованию стало нормой.

Сферы деятельности, определенные с помощью модели EFQM, можно увязывать с показателями организационной зрелости. Уровень зрелости организации в каждой из этих областей определяется с помощью анкетирования. Такую оценку могут провести собственные или приглашенные аудиторы.

После определения уровня зрелости организация может приступить к разработке стратегии совершенствования, которая в дальнейшем будет преобразована в план работы. План, который составляется с учетом модели на один год, определяет, какие аспекты в каждой сфере деятельности нужно улучшить и как это сделать. Путем повторения процесса самооценки и планирования организация сможет контролировать уровень своей зрелости. Основные преимущества данного подхода следующие: организация может улучшать качество поэтапно; промежуточные результаты становятся наглядными; руководство организации может вести ее по выбранному стратегическому курсу.

В дополнение к подходу EFQM существует много других видов самооценки и проверки организационной зрелости. Некоторые из них сфокусированы, в основном, на внутренней структуре организации. Следует помнить, что совершенствование отдельных элементов внутренней структуры организации может лишь частично повлиять на общие результаты компании в тех случаях, когда не совершенствуются отношения с заказчиками, или персонал не получает

---

2 Ad hoc

3 Под «цепочкой» понимается цепь создания прибавочной стоимости (Прим. ред.)

4 Total quality

удовлетворения от работы, не улучшается руководство организацией, или же когда стратегия и тактика организации четко не определены.

В ИТ индустрии процесс развития уровня зрелости наиболее известен через Модель зрелости (Capability Maturity Model – СММ). Эта модель была создана в институте разработки программного обеспечения (ПО) (Software Engineering Institute – SEI) в университете Карнеги Меллон (Carnegie Mellon). Она предназначена для совершенствования процессов разработки ПО и повышения степени зрелости этих процессов. В модели СММ предусмотрено несколько уровней:

- Начальный уровень – процессы выполняются индивидуально для каждого конкретного случая<sup>5</sup>
- **Уровень повторяющихся процессов** – процессы становятся повторяющимися и организованы таким образом, чтобы качество услуг стало повторяющимся
- **Уровень документированных процессов** – процессы в организации документированы, стандартизованы и интегрированы
- **Уровень управляемых процессов** – организация оценивает полученные результаты и использует их для повышения качества предоставляемых услуг
- **Уровень оптимизирующихся процессов** – организация постоянно оптимизирует свои процессы с целью повышения качества услуг или разработки новой технологии или сервисов

В 2002 году появилась модель СММІ («интегрированная СММ»). Она основана на том же хорошо известном принципе, что и СММ, но, помимо этого, содержит более гибкую непрерывную модель зрелости. На основе вышперечисленных уровней зрелости процессов были разработаны модели ИТ Сервис-менеджмента.

Разрабатывая и сопровождая системы качества, отвечающие требованиям стандарта серии ISO 9000 (ISO-9000-2000), организация может достичь уровня «Нацеленности на систему» (или уровня «Управляемых процессов» по терминологии модели СММ). Эти стандарты ISO уделяют основное внимание определению, описанию и проектированию процессов.

При оценке зрелости организации нельзя ограничиться только поставщиком услуг. Здесь также важен **уровень зрелости** заказчика (рис. 2.3). Если разница в степени зрелости компаний заказчика и поставщика велика, то ее следует учитывать, если не желая столкнуться с несоответствием подходов и стилей работы в этих компаниях. Особенно это относится к организации взаимодействия между заказчиком и поставщиком.

---

<sup>5</sup> Ad hoc

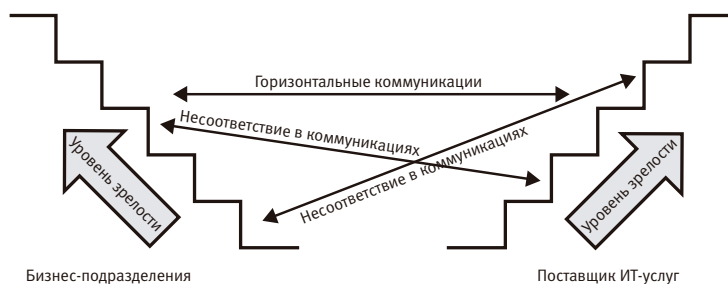


Рис. 2.3 Связи заказчик-поставщик и уровни зрелости (источник: ITSMF)

## 2.2 Организация и ее политика (правила работы)<sup>6</sup>

В предыдущих разделах была проиллюстрирована тесная взаимосвязь качества услуг и качества работы самой организации с ее политикой (правилами работы). В данном разделе будут рассмотрены некоторые важные аспекты работы организации и ее политики, имеющие отношение к вопросу управления процессами.

### 2.2.1. Корпоративная цель организации, ее миссия и правила

Организация – это определенная форма сотрудничества людей. Перед любой организацией, будь это дартс-клуб или мультинациональная компания, стоит вопрос: в чем состоит цель объединения в организацию? Такой **корпоративной целью (vision)** может быть, например, Ваше умение делать деньги продавая персональные компьютеры. Но для того, чтобы организация стала привлекательной для всех заинтересованных сторон<sup>7</sup> (например, заказчиков, инвесторов, сотрудников компании и т.д.) вы должны уметь рассказать, почему им интересно иметь дело именно с вами. Может быть, вы самый лучший или самый дешевый поставщик, или просто весельчак! Для этого вам следует создать привлекательный имидж. Здесь могут быть использованы такие лозунги, как «Давайте сделаем жизнь лучше!» или «Ты не будешь одинок!» и многие другие.

Для того, чтобы сообщить всем свою корпоративную цель, компания может представить ее в виде тезиса о своей **миссии (mission)** (рис. 2.4). Миссия – это короткое и четкое описание задач, стоящих перед организацией, и идеалов, в которые она верит.

**Стратегические задачи (objectives)** – это более подробное описание того, что хочет достичь организация. Хорошо сформулированные стратегические задачи должны обладать пятью основными свойствами (соответствовать принципу SMART): быть конкретными (Specific), поддаваться измерению (Measurable), быть уместными и соответствующими ситуации (Appropriate), быть реалистичными (Realistic) и иметь четкие временные границы (Time-bound).

<sup>6</sup> Policies

<sup>7</sup> Stakeholders



**Политика организации (policy)**– это совокупность всех решений и мер, принятых организацией для постановки стратегических задач и их достижения. При разработке своей политики организация определяет приоритеты стоящих перед ней стратегических задач и пути их достижения. Безусловно, в зависимости от обстоятельств, приоритеты могут со временем меняться. Чем лучше разъяснена политика организации всем участвующим сторонам, тем меньше возникает проблем при объяснении сотрудникам, как им выполнять работу. В отличие от подробных процедур, эти правила могут быть использованы персоналом организации в качестве руководящих указаний. Четко сформулированная политика (правила) компании способствуют гибкости структуры организации, поскольку все уровни в такой компании могут быстро реагировать на изменение ситуации.

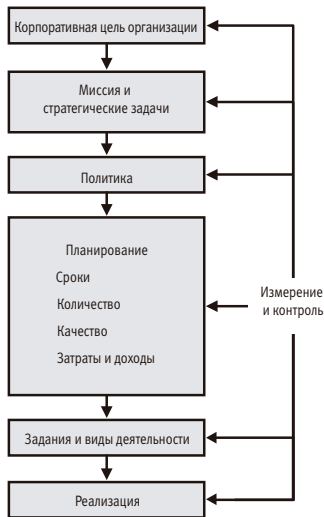


Рис. 2.4 Корпоративная цель организации, ее стратегические задачи и политика (правила работы)

Реализация политики в виде конкретных видов деятельности требует **планирования**. Обычно планы состоят из нескольких этапов, имеющих контрольные точки, в которых выполняется мониторинг хода исполнения работ. Например, на основе политики организации составляется годовой план, который далее используется для разработки бюджетов. Общий план может быть детализирован в планы подразделений на год, квартальные планы или планы проектов. Каждый из этих планов включает в себя определенные элементы: график выполнения работ, требуемые ресурсы, соглашения о качестве и количестве поставляемых продуктов и услуг.

Для выполнения запланированных работ требуется осуществление определенных **действий**<sup>8</sup>. Для персонала действия определяются как **задания**<sup>9</sup>, иногда их выполнение может передаваться сторонним организациям.

8 Actions

9 Tasks

Когда на основе миссии организации формируются стратегические задачи, политика, а затем планы и задания, есть риск, что через определенное время, миссия, стратегические задачи и правила будут забыты. Для того, чтобы этого не случилось, необходимо на каждом этапе **измерять** правильность курса организации и, в случае необходимости, проводить его корректировку.

Таким образом, необходимо измерять, в какой степени организация или процессы близки к достижению своих стратегических целей. Для этого имеются различные методы. Одним из наиболее известных в бизнесе методом является **Карта Сбалансированных Оценок (Balanced Score Card - BSC)**. Согласно данному методу, на основе стратегических целей организации или целей процесса определяются **Критические факторы успеха (Critical Success Factor - CSF)**. Такие факторы формулируются для нескольких наиболее важных сфер интересов компании, называемых перспективами (проекциями)<sup>10</sup> организации: заказчики/рынок, бизнес-процессы, персонал/инновации и финансы. **Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI)** являются теми параметрами, по которым определяется достигли ли Критические факторы успеха (CSF) заданного уровня. При необходимости Ключевые показатели эффективности (KPI), в свою очередь, могут быть подразделены на Показатели эффективности (Performance Indicator - PI).

Ключевые показатели эффективности (KPI) – это параметры, используемые для измерения хода выполнения работы по отношению к ключевым стратегическим целям организации или Критическим факторам успеха (CSF).

Результаты измерений и изменяющиеся обстоятельства могут привести к модификации процессов, задач, планов и политики организации, а также к изменению стратегических задач (objectives), миссии (mission) и корпоративных целей организации (vision). Чем более зрелой является организация, тем легче она справляется с такими изменениями. Если ИТ подразделение поддерживает интересы бизнеса, то стратегические задачи (objectives) ИТ подразделения будут определяться стратегическими задачами бизнеса. Например, ИТ подразделение может иметь стратегическую задачу: «Вносить свой вклад в усиление конкурентоспособности бизнеса». Задания подразделению будут теперь определяться, исходя из этой стратегической задачи. В зависимости от характера бизнеса, стратегические задачи для ИТ подразделения будут ставиться с учетом надежности, доступности, скорости реагирования, технической сложности ИТ-решений и так далее.

### 2.2.2 Горизонт планирования<sup>11</sup>

Рассматривая политику и планирование работы ИТ подразделения, необходимо учитывать связь планирования бизнеса в целом с планированием прикладных систем (приложений)<sup>12</sup> и технической инфраструктуры. При планировании

---

<sup>10</sup> Perspectives

<sup>11</sup> Период времени, который требует планирования (Прим.ред.)

<sup>12</sup> Applications

коммуникационных сетей и приложений ИТ подразделение должно находиться в авангарде общего планирования бизнеса, так как оно обеспечивает создание такой ИТ инфраструктуры для бизнеса, благодаря которой он сможет развиваться.

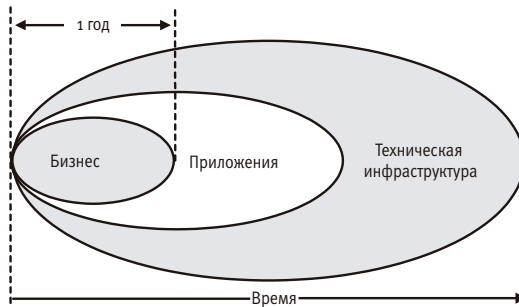


Рис. 2.5 Горизонт планирования

У **технической инфраструктуры** самый дальний горизонт (период) планирования. Она выполняет поддерживающую роль и ее связи с реальной бизнес-деятельностью видны не всегда четко. На разработку инфраструктуры требуется время. Кроме того, зависимость информационных систем и бизнеса от технической инфраструктуры вносит ограничения на проведение ее изменений. Более того, разработка и создание инфраструктуры требует значительных инвестиций, и поэтому следует учитывать период ее амортизации.

У **приложений** горизонт планирования ближе, так как они разрабатываются для выполнения конкретной бизнес-задачи. Планирование жизненного цикла приложения в первую очередь основывается на тех бизнес-функциях, которые должна будет выполнять система, после чего принимаются на рассмотрение технологии, которые могут использоваться для достижения поставленных целей.

**Бизнес-планы**, составленные на основе стратегии организации, обычно рассчитаны на один календарный или финансовый год. Составление бюджета, планирование, составление отчетов о ходе выполнения работ осуществляется, исходя из этого периода. На некоторых рынках время, отводимое на планирование, еще больше сокращается, как и время для разработки продукта.

В планах должны быть отражены четыре аспекта:

- **Время** – самый легкий для определения показатель. Время определяется датой начала и окончания работ, и очень часто разбивается на этапы.
- **Количество** – цели должны поддаваться измерению для осуществления мониторинга хода выполнения. Такие определения целей, как «улучшенный» или «более быстрый», недостаточны для планирования.
- **Качество** – качество результата должно соответствовать поставленной цели.

- **Затраты и доходы** – результаты работы должны быть соразмерны предполагаемым затратам, усилиям и полученным доходам.

Различие в горизонтах планирования наблюдается не только между разными сферами деятельности, но и между разными уровнями процессов (стратегическим, тактическим и операционным).

### 2.2.3 Корпоративная культура

Организации, производящие изменения, например, ради повышения качества предоставляемых услуг, в конечном итоге столкнутся с вопросами корпоративной культуры, существующей у них в настоящий момент. Под корпоративной (организационной) культурой понимается то, как люди общаются друг с другом в организации, как принимаются и выполняются решения, как сотрудники относятся к работе, заказчикам, поставщикам, руководству и коллегам.

Культуру, которая зависит от норм поведения и ценностей, принятых в организации, нельзя контролировать, но на нее можно влиять. Для оказания такого влияния от руководства требуется демонстрация лидерства, проведение четкой и последовательной политики и поддержка со стороны персонала.

Корпоративная культура может оказать существенное воздействие на оказание ИТ услуг. Бизнес может относиться к инновациям по-разному. Существуют организации со сложившейся стабильной корпоративной культурой, в которых на инновации не обращают большого внимания. У такой организации могут возникнуть трудности с приведением ИТ-услуг в соответствие с изменениями в организации. С другой стороны, если структура ИТ подразделения нестабильна и подвержена частым изменениям, то такая корпоративная культура может стать серьезной помехой на пути обеспечения качества услуг. В этом случае может возникнуть ситуация, когда большое количество бесконтрольных изменений приведет к появлению многочисленных сбоев в работе.

### 2.2.4 Управление персоналом<sup>13</sup>

Политика управления персоналом играет важную стратегическую роль в достижении организацией долгосрочных целей (также см. модель EFQM). Она также может быть использована в качестве инструмента изменения корпоративной культуры. Цель современного подхода к управлению персоналом – оптимизация производительности работы всего персонала организации. Для этого используются такие средства, как подбор кадров, обучение и продвижение по службе, мотивация труда и вознаграждение (поощрение).

---

13 Human Resource Management – HRM

Концепция HRM является основной формой современного управления персоналом. Концепция HRM основывается на двух предпосылках:

- Управление персоналом должно способствовать достижению стратегических целей организации. Если организация должна реагировать лучше и быстрее на еще более быстрые изменения в своем окружении, то это должно найти отражение в подборе и расстановке кадров, качестве и численности персонала.
- Создание работникам организации условий для применения и развития своих способностей и навыков послужит на пользу организации.

Существует три подхода к управлению персоналом:

- **Жесткий подход** – в этом случае людские ресурсы рассматриваются как средство производства. Они должны быть организованы наиболее эффективным и рациональным способом (*effectively and efficiently*). Каки корпоративная стратегия, политика управления персоналом определяется экономическими, техническими и рыночными условиями. При таком подходе значимость работников оценивается по-разному. Некоторые ключевые специалисты стратегически являются более важными, чем другие, вспомогательные работники, которым можно легко найти замену. Например, при таком подходе компания может принять решение, что только ключевые специалисты будут работать на постоянной основе, а все остальные – на контрактной.
- **Мягкий подход** – в этом случае основной акцент делается на наилучшее использование человеческого потенциала сотрудников во благо компании. Современные специалисты высоко образованны, честолюбивы и готовы многое отдавать работе. Именно поэтому следует как можно раньше определить их потенциал и постоянно развивать его (обучение, создание условий для профессионального роста). При определении своей стратегии и политики организация должна опираться на таланты и потенциальные возможности всех своих сотрудников.
- **Интегрированный подход** – такой подход строится на общих интересах персонала и руководства организации. Для достижения целей в организации должен быть нормальный приток, движение и отток кадров. Изменения на рынке и в организации (например, изменение в технологических областях) ведут к постоянным изменениям в спросе на различные специальности.

Все аспекты политики управления персоналом должны быть тщательно скоординированы. Перемещение работников в организации, определение и развитие их навыков (компетенции) и содействие мобильности внутреннего рынка труда становятся все более важными для организации.

Качество предоставляемых услуг только выиграет от наиболее полного раскрытия потенциала работников организации. Это способствует непрерывному совершенствованию организации. Инструментами улучшения управления персоналом являются:

- **Доведение политики организации до ее сотрудников** – объяснение каждому сотруднику, в какой степени его работа способствует достижению целей, стоящих

перед организацией. Важным условием успеха в этом направлении является участие в нем всех уровней руководства.

- **Оказание доверия, предоставление полномочий**<sup>14</sup> – сотрудники получают возможность организовывать и выполнять свою работу по согласованию с организацией. Объем предоставляемых полномочий определяет уровень ответственности, которую сотрудники несут за качество выполненной работы.
- **Ответственность**<sup>15</sup> – результат применения двух первых пунктов. Если сотрудникам объяснили, чего от них ожидают, и если они имели возможность организовывать и выполнять свою работу так, как они считали нужным, то они несут полную ответственность за свою работу. Это может служить основой для оценки и вознаграждения сотрудников. Это вознаграждение может быть как материальным, так и нематериальным, например, признание или новые возможности для профессионального роста и развития карьеры и т.д.
- **Управление уровнем компетенции**<sup>16</sup> – является одновременно как средством наиболее эффективного применения уже имеющихся в распоряжении организации знаний, так и способом систематического развития знаний, необходимых для компании. Данный подход позволяет определять, какой уровень компетенции требуется для выполнения необходимых процессов или проектов, а также каким уровнем знаний должны обладать сотрудники. При организации работы персонала организация фокусируется не только на достижении нужного баланса между требуемым и существующим уровнем компетенции сотрудников, но и на создании условий для развития компетенции, обмена знаниями и обучения новым навыкам. В этом сотрудникам могут помочь наставники<sup>17</sup>. Формирование коллективов сотрудников по областям знаний (по их специализации) способствует обмену опытом и появлению новых областей компетенции.

### 2.2.5 Управление взаимоотношениями с заказчиками ИТ услуг<sup>18</sup>

Качество ИТ-услуг во многом зависит от взаимоотношений с заказчиками. На основе этих отношений разрабатываются и корректируются соглашения. Сферой действия управления отношениями с заказчиками ИТ услуг (ИТ Customer Relationship Management – CRM) является поддержание отношений с заказчиком и координация работы с организацией на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. На рис. 2.6 показаны горизонтальные контакты между заказчиками и ИТ организацией в плане поддержки отношений и координации работы. По вертикали отображены контакты по вопросам политики, контроля и отчетности.

---

<sup>14</sup> Empowerment – данный английский термин имеет очень широкое значение и подразумевает «усиление» коллектива за счет оказания ему доверия, предоставления дополнительных полномочий, организации доступа к накопленным знаниям и т.д.

<sup>15</sup> Accountability

<sup>16</sup> Competence management

<sup>17</sup> Mentors and coaches

<sup>18</sup> IT Customer Relationship Management – IT CRM



Рис. 2.6 Управление взаимоотношениями с заказчиками ИТ услуг

Основной задачей Управления взаимоотношениями с заказчиками ИТ услуг (CRM) является обеспечение хороших и эффективных связей между ИТ организацией и организацией заказчика на всех уровнях. Однако на каждом из этих уровней роль CRM будет разной. Например, служба Service Desk обычно работает на операционном уровне, в то время как работа с уровнями услуг — задача процесса Управления уровнем сервиса<sup>19</sup> (SLM), то есть более высокого, тактического, уровня. Управление взаимоотношениями с заказчиками (CRM) может также исполнять вспомогательную роль, например, через организацию опросов заказчиков и пользователей, предоставление информации и т.д.

**Пользователь** – это человек «за компьютером», сотрудник, использующий услуги ИТ для выполнения повседневной работы.

**Заказчик** – это человек, «платящий по счетам», он имеет полномочия заключать соглашения с ИТ организацией на предоставление ИТ услуг (например, соглашение об уровне услуг - SLA) и отвечает за то, чтобы предоставленные услуги были оплачены.

Очевидно, что «платящий по счетам» заказчик во многих ситуациях может выступать и как пользователь «за компьютером».

Управление взаимоотношениями с заказчиками ИТ-услуг играет важную роль в развитии стратегического диалога<sup>20</sup> между ИТ организацией и компанией, приобретающей ИТ услуги. На практике этот вопрос в основном сводится к укреплению контактов с организацией заказчика и использованию возможностей для координации стратегических целей двух компаний. Такой подход может

<sup>19</sup> Service Level Management – SLM

<sup>20</sup> Используемый здесь английский термин “alignment” дословно переводится как «выравнивание», «согласование», однако по сути отражает необходимость организации диалога между бизнесом и ИТ-департаментом таким образом, чтобы как стратегические, так и важнейшие тактические и оперативные вопросы обсуждались **совместно**.

послужить основой для установления долгосрочного сотрудничества, в котором ИТ организация концентрирует свои усилия на запросах заказчика и предлагает ИТ-решения, позволяющие заказчику достигать свои бизнес-цели. Учитывая динамичный характер как компании заказчика, так и ИТ организации, степень изменений в обеих компаниях также должна быть скоординирована.

На основе договоренностей с заказчиком о предоставляемых ему услугах посредством процесса Управления уровнем услуг разрабатываются предложения об уровне услуг. Например, если заказчик хочет внедрить у себя Интранет, то следует согласовать такие вопросы, как доступность данной услуги, поддержка пользователей, реализация запросов на изменения и стоимость. Договоренности по всем этим вопросам ложатся в основу соглашения об уровне услуг (SLA).

Если заказчик хочет изменить (расширить или модифицировать) услуги, оговоренные в SLA, то он подает **Запрос На Изменение**<sup>21</sup> (RFC), который обрабатывается в рамках процесса Управления изменениями (Change Management – CHG). Изменения, выходящие за рамки существующих договоренностей, передаются процессу Управления уровнем услуг.

В то же время, в большинстве случаев по рабочим вопросам пользователи могут контактировать со Службой **Service Desk**.

Рис. 2.6 дает представление не только о горизонтальных и вертикальных связях, но и о горизонте планирования процессов. У согласования на стратегическом уровне горизонт планирования составляет несколько лет. Управление уровнем услуг связано с соглашениями на тактическом уровне, где горизонт планирования равен приблизительно одному году. Управление изменениями, Управление инцидентами и Служба **Service Desk** занимается оперативными вопросами с горизонтом планирования в несколько месяцев, недель, дней или даже часов.

## 2.3 Процессное управление

Каждая организация нацелена на выполнение своих корпоративных целей и миссии, решение стратегических задач и реализацию выбранной политики. Это достигается через выполнение определенной деятельности. Вспомним наш пример с рестораном, где осуществлялись такие работы, как закупка овощей, ведение бухгалтерского учета, заказ рекламных объявлений, прием гостей, уборка столов, чистка картошки и приготовление кофе.

Имея такой неструктурированный список работ, что-то может выпасть из нашего внимания, и это может привести к ошибке. Поэтому лучше структурировать работы, то есть организовать их таким образом, чтобы было видно, как каждая

---

<sup>21</sup> Request For Change – RFC



группа работ способствует решению стратегических задач и как эти группы связаны между собой.

Такие группы организованной между собой деятельности называются **процессами**. В случае, если процессная структура организации четко определена, то она дает ответы на вопросы:

- Что должно быть сделано
- Какой ожидается результат
- Каким образом можно определить (измерить), что в результате работы процесса достигается ожидаемый результат
- Как результаты выполнения одного процесса влияют на результаты других процессов.

Вопросы, представленные на рис. 2.7 постоянно возникают при использовании процессного подхода, типичного для современного ИТ Сервис-менеджмента. Средства для нахождения ответов на них приведены в правой части рисунка 2.7.

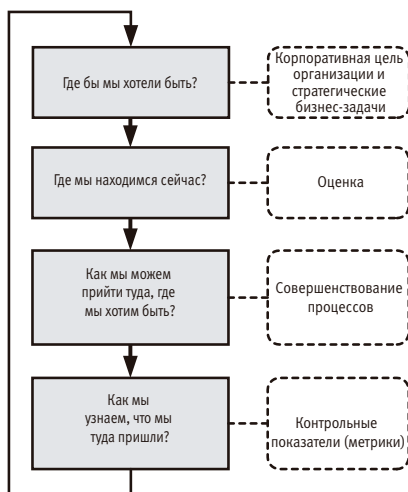


Рис. 2.7 Простая модель совершенствования процессов

### 2.3.1 Процессы

При организации работ в виде процессов не учитывается ни существующее распределение работ, ни деление организации на отделы. Это сознательный выбор. Делая выбор в пользу процессной структуры, можно доказать, что некоторые виды работ в организации не координируются, дублируют друг друга, игнорируются или вообще не нужны.

**Процесс** – это логически взаимосвязанная между собой последовательность работ (видов деятельности<sup>22</sup>), направленная на достижение поставленной цели.

Вместо этого мы сосредотачиваемся на цели процесса и его **взаимоотношениях** с другими процессами. Процесс – это последовательность работ, нацеленная на преобразование входных данных (информации, документации и т.д.) в выходные. Для получения информации о том, каким будет результат выполнения процесса, нужно проверить **вход и выход** каждого процесса на соответствие **характеристикам качества и стандартам**. В результате этого получаются цепочки процессов, по которым можно отследить, что происходит в организации и какой результат получается, а также определить контрольные точки в этих цепочках, в которых выполняется мониторинг качества продуктов и услуг, предоставляемых организацией.

Стандарты для выходных данных каждого процесса должны быть определены таким образом, чтобы вся цепочка процессов обеспечивала достижение корпоративных стратегических целей. Если результат процесса отвечает заданному стандарту, такой процесс будет считаться **эффективным (effective)**. Если работы в рамках данного процесса к тому же выполняются с наименьшими усилиями и затратами, этот процесс будет **рациональным (efficient)**<sup>23</sup>. Цель управления процессами – планировать и контролировать процессы таким образом, чтобы они были одновременно эффективными и рациональными.

Для оптимизации качества процессов каждый из них можно рассматривать отдельно. **Владелец процесса** несет ответственность за результаты работы процесса. **Менеджер процесса** отвечает за его структуру и выполнение и подотчетен владельцу процесса.<sup>24</sup> **Координаторы процесса** отвечают за выполнение заданных видов работ и отчитываются о результатах их выполнения менеджеру процесса.

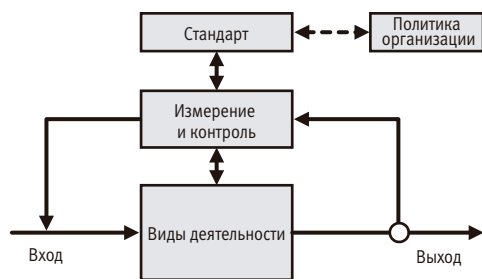


Рис. 2.8 Общая диаграмма процесса

<sup>22</sup> В данной книге в качестве перевода термина “activities” используются понятия «виды деятельности (работ)».

<sup>23</sup> Суть терминов “effective” и “efficient” можно также проиллюстрировать выражениями «делать *правильные* вещи» и «делать вещи *правильно*».

<sup>24</sup> Вопрос владения и руководства процессом является сложным и в разных организациях решается по-разному. Далее в рамках этой книги будет использован термин «Руководитель процесса» как перевод понятия «Process manager», объединяющий роли владельца и менеджера процесса. Это может иметь смысл для организаций, хотя это объединение не является единственным решением. (Прим. ред.)

Логическая структуризация работ внутри процесса позволяет установить четкие точки перехода, в которых есть возможность выполнять мониторинг качества процесса. В примере с рестораном мы можем разделить обязанности по закупке продуктов и приготовлению блюд так, чтобы повара не занимались закупками, и, возможно, не тратили слишком много времени на оценку свежести ингредиентов, которая не влияет на их работу.

Руководство организации может осуществлять контроль, основываясь на информации о качестве каждого из процессов. В большинстве случаев соответствующие **показатели эффективности**<sup>25</sup> и стандарты уже будут predeterminedены соглашениями. Поэтому ежедневный контроль процесса передается руководителю (менеджеру) процесса. Владелец процесса будет оценивать работу по показателям производительности и их соответствию согласованному стандарту. Без четких показателей владельцу процесса будет трудно определить степень контролируемости процесса и реализации запланированных улучшений.

Часто процессы описывают с помощью **процедур** и **рабочих инструкций**.

**Процедура** - это описание логически связанных видов работ, с указанием их исполнителей. Процедура может включать в себя этапы из различных процессов. Процедура определяет, что должно выполняться и кем, и она может меняться в зависимости от организации.

**Набор Рабочих инструкций** определяет, как следует выполнять виды работ, входящие в состав процедур.

На рис. 2.9 представлена модель процесса созданная с использованием подхода ITIL. Эта модель является основой процессов ИТ Сервис- менеджмента, описанных в этой книге.

### 2.3.2 Процессы и организационные подразделения

Большинство компаний имеют иерархическую структуру. Они состоят из подразделений, объединяющих группы сотрудников. Существуют разные принципы формирования подразделений, например, по типу заказчика, продукту, региону или области знания. Как правило, в предоставлении ИТ услуг (сервисов) участвуют одновременно несколько отделов и затрагиваются несколько областей знаний. Например, если существует ИТ-сервис по предоставлению доступа к программе бухгалтерского учета на центральном компьютере, то в это будет вовлечено несколько подразделений. Вычислительный центр должен обеспечить доступ к программе и базе данных, служба передачи данных и телекоммуникаций

---

25 Performance indicators

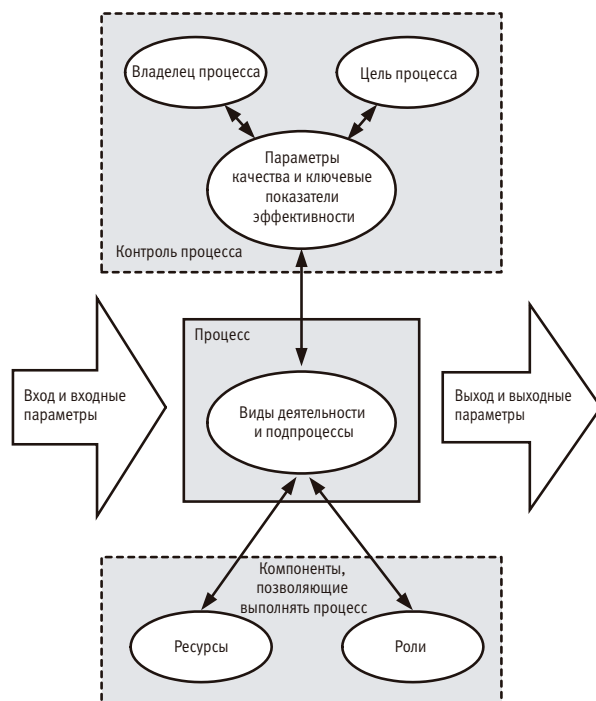


Рис. 2.9 Обобщенная модель процессов ITIL

будет обеспечивать связь с вычислительным центром, а подразделение поддержки персональных компьютеров – предоставлять пользователям интерфейс для доступа к программе.

В процессах, в которых участвует несколько подразделений, контроль качества услуг осуществляется путем мониторинга определенных аспектов качества, например, таких как доступность, мощность<sup>26</sup> ИТ-средств (пропускная способность), стоимость и стабильность. Затем ИТ организация сопоставляет результаты мониторинга качества с потребностями заказчика. Структура таких процессов гарантирует получение качественной информации о предоставлении услуг, так, чтобы можно было совершенствовать контроль и планирование услуг.

На рисунке 2.10 изображен простой пример сочетания видов деятельности в рамках процесса (см. пунктирные линии).

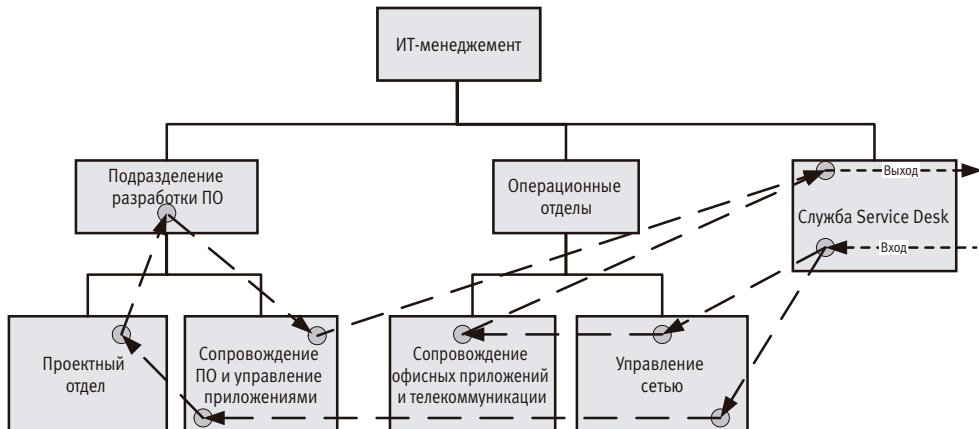


Рис 2.10 Процессы и организационные подразделения (пример)

### 2.3.3 ИТ Сервис-менеджмент

ИТ Сервис-менеджмент в первую очередь известен как ориентированный на процессы и услуги подход, который использовался в области, ранее известной как ИТ менеджмент. В этой главе показано, что у процессов всегда должна быть определена цель. В свою очередь, цель процессов ИТ Сервис-менеджмента – содействовать повышению качества ИТ услуг. Управление качеством и контроль процессов являются частью организации и ее политики.

При процессно-ориентированном подходе необходимо учитывать ситуацию внутри организации (внутреннюю политику, корпоративную культуру, численность и так далее).

ITIL, наиболее известный подход к ИТ Сервис-менеджменту, не дает каких-либо ограничений по типу организации, а, наоборот, описывает связи между видами деятельности, составляющими процессов, которые применимы в организациях любого типа. Это создает структурированную основу<sup>27</sup> для обмена опытом между компаниями и изучения опыта динамично развивающихся организаций.