

Роб Ингланд «Овладевая ITIL. Скептическое руководство для ответственных лиц»

Аннотация

Эта книга рекомендуется к прочтению всем ответственным лицам, как связанным с ИТ, так и не связанным, вовлеченным в принятие решений в отношении ITIL-проектов или просто встречающим слова вроде "ITIL" или "Сервис-менеджмент" в своем бюджете. Здесь вы найдете информацию, которой никогда не увидите в ITIL и родственных публикациях, и которую вам не расскажут ITSM-консультанты и ITIL-тренеры.

Книга написана понятным языком, и написал ее независимый критически настроенный эксперт. Прочитайте ее, чтобы лучше понимать ITIL и связанные дисциплины. Или просто прочтите 104 рекомендации, они специально выделены, чтобы вам было удобнее. Самые занятые могут ограничиться четырьмя контрольными списками в конце книги.



Роб Ингланд «Овладевая ITIL. Скептическое руководство для ответственных лиц»

Издательство: "Гаятри/Livebook", — 2011

Купить цифровую книгу в [Cleverics](#).

Введение

В продолжении книги Роба Ингланда Введение в Реальный ITSM, описанной ранее прочитал буквально за день еще одну книгу этого автора - Овладевая ITIL. Скептическое руководство для ответственных лиц. Для начала напомним: ITIL - основной свод знаний в области управления ИТ-услугами. Вы наверно слышали как во многих крупных компаниях и банках внедряют процессы отстроенный по ITIL, как существует море консультантов, которые могут помочь вам внедрить. Эта книга говорит о том, что не все так просто. ITIL далек от совершенства, в нем есть ошибки, неточности и разночтения. При этом всегда надо помнить, что это инструмент, которые нужно правильно и вовремя применять. В книге изложен трезвый взгляд на ITIL: честный, непредвзятый. Книга написана живым языком.

Управление услугами

Сервис-менеджмент предполагает, что всё планирование и управление в ИТ должно основываться на потребностях бизнеса и ИТ-услугах, которые бизнес потребляет, – то есть на результатах работы ИТ для пользователей, а не на технологиях, используемых для формирования этих результатов. Ориентация на заказчика – подход, весьма популярный в других, не-ИТ, отраслях – стала основой для новой информационной эры. Можно нарисовать матрицу, в которой технологии

будут пересекаться с предоставляемыми бизнес-услугами. Сервис-менеджмент поворачивает ИТ-службу на 90 градусов, обращая её лицом к заказчикам и заставляя управлять услугами для бизнеса, а не технологиями. Иначе говоря, сервис-менеджмент – это подход, при котором персонал ИТ (а на самом деле – любой поставщик услуг), сначала думает о том, что важно потребителям услуг, а уже затем определяет, что для этого требуется на уровне технологий и систем. Обычно потребителям гораздо важнее, что они получают на выходе, а не то, какими средствами это было произведено.

Альтернативы ITIL

Модификации и альтернативы:

1. Библиотека ITSM (ITSM Library), издаваемая itSMF. Исторически так сложилось, что itSMF одобрил и выпустил множество книг, в основном написанных авторами из Нидерландов, так или иначе связанных с ITIL общим содержанием, но обычно более доступных и содержательно, и финансово.
2. MOF от компании Microsoft, разумеется, в значительной степени сфокусирован на управлении в Windows-среде. MOF немного отличается от ITIL (довольно необычно наблюдать эту компанию выпускающей что-то специфическое, отступающее от общепринятого подхода). В 2008 году вышла новая, четвертая версия MOF, бесплатно доступная на условиях лицензии Creative Commons.
3. Универсальный свод знаний по управлению услугами (USMBOK) – действительно довольно масштабный свод знаний со сложной историей, но и со своими сторонниками и энтузиастами. Вводное руководство по USMBOK5 пригодится тем, кому нужен профессиональный независимый обзор ITSM, не привязанный к ITIL.
4. Руководство, выпущенное Help Desk Institute, описывает ITSM с точки зрения службы поддержки, что, в общем, неудивительно.
5. COBIT2 – чрезвычайно подробный и широко используемый контрольный список для аудита, с недавних пор применяемый, в частности, для контроля соответствия требованиям закона Сарбейнса-Оксли (SOX).

CMDB не бывает

CMDB – это централизованное хранилище информации обо всех объектах, управляемых ITIL, и связях между ними. CMDB описывается ITIL, начиная с самой первой версии. Из ITIL2 было непонятно, является ли CMDB единым физическим хранилищем. В ITIL3 явно сказано, что не является, кроме тех мест в тексте, где это по-прежнему непонятно. Рекомендации:

1. Убедитесь, что управление конфигурациями использует прагматический подход, собирая необходимый минимум данных.
2. Маловероятно, что начинать использование ITIL стоит с построения CMDB. Убедитесь, что начали с более важных вещей.
3. Начните с каталога услуг : сформируйте его техническую версию для персонала ИТ. В этом техническом каталоге укажите ключевые KE, поддерживающие каждую услугу. Если персонал ИТ заслужил новую игрушку, внесите услуги в систему Service Desk и свяжите их с ключевыми KE. Но держите эту игрушку под строгим родительским контролем: она должна сохранять управляемость за разумные деньги. Возможно, в этот момент вы подойдете к CMDB на максимально возможное расстояние.

Изменения культуры

Главным результатом ITIL-проекта является изменение в отношении к своей работе со стороны сотрудников ИТ, а иногда – и отношения пользователей к работе сотрудников ИТ. Измерить их трудно. Основные подходы здесь – оценка обратной связи заказчиков и/или культурный аудит. Обратную связь легко собрать, документировать и понять, с аудитом всё это сделать сложнее. Существуют консультанты (не ИТ), способные измерить настроения и мысли в вашей организации с множества точек зрения и тем самым создать точки отсчёта для дальнейшего сравнения.

Как добиться успеха

Ответьте на четыре простых вопроса, чтобы решить, такая ли уж это хорошая идея – внедрять ITIL? Все предлагаемые связанные с ITIL инициативы должны пройти четыре уровня проверки:

1. Потребность/требование/проблема
 - а. У нас есть причина?
2. Ожидаемые выгоды
 - а. Оно того стоит?
3. Соответствие нашим планам, в частности – бизнес-стратегии
 - а. Это именно то, на чем нам следует сосредоточиться, и прямо сейчас?
4. Место инициативы в портфеле проектов (вы ведь управляете портфелем проектов, верно?)
 - а. Проект может успешно пройти предыдущие проверки, но является ли он лучшим (оптимальным) способом потратить ресурсы? Или бизнес больше выиграет, если мы используем деньги и людей в другом месте?

Эти критерии работают как для ITIL, так и для любого другого проекта.

Какие нужны инструменты?

Service Desk

В теории подойдет и Excel, но на практике всем требуется средство отслеживания заявок – инцидентов, проблем и изменений. Эти три типа должны быть отдельными объектами, а не подвидами одного объекта. Неважно, что говорит поставщик. В ней должна храниться информация об активах, и заявки должны связываться с активами. Должна быть информация о пользователях, и заявки должны связываться с пользователями. Если активы тоже связываются с пользователями – отлично. Заявки должны передаваться между группами и отдельными исполнителями. Очень важна база знаний: возможность сохранять, находить и повторно применять решения силами пользователей и персонала ИТ. Поддержка потоков работ – отличное дополнение. Она позволяет определять стандартные последовательности действий для типовых инцидентов, проблем и изменений.

Управление активами

Лучше, если управление активами будет интегрировано в систему Service Desk, но возможно и использование отдельных от Service Desk решений.

CMDB

Об этом сказано достаточно. Скорее всего, она вам не нужна, ибо:

1. у вас есть Service Desk и управление активами;
2. управление сетями контролирует работу сети;
3. кто-то учитывает закупки и договоры;
4. актуальный каталог содержит перечень ключевых серверов и баз данных.

Управление событиями

Если у вас нет единого центра управления, из которого видно, что случается с вашими серверами, сетями, хранилищами, базами данных и другими важными объектами, он вам нужен. Он должен уметь отправлять оповещения кому-то куда-то. Хорошо, если на основе некоторых оповещений в системе Service Desk автоматически регистрируются инциденты.

Мониторинг в точке потребления

Самый быстрый, результативный и недорогой способ измерения производительности и доступности – это агент, установленный на некоторых рабочих станциях, измеряющий время

прохождения транзакций, отклика интерфейсов и другие показатели в точке потребления. Сделайте такую систему приоритетной задачей при организации мониторинга.

Каталог услуг

Любой текстовый редактор справится с задачей формирования каталога. Не покупайтесь на рекламу мега-инструментов, они только ограничат возможности форматирования.

Управление проектами

Не пытайтесь управлять проектами в системе Service Desk. Используйте специализированные инструменты. Существуют бесплатные – как в сети, так и устанавливаемые.

Управление исходным кодом

Часто это оказывается полезным приобретением – как для службы эксплуатации, так и для разработчиков. Разработчикам может потребоваться только контроль версий и сборок. Полный жизненный цикл включает в себя построение релизов, контролируемое развертывание в продуктивной среде, и вообще перемещение между средами.

Отчётность

Почти у всех ИТ-служб есть универсальное средство генерации отчётов. Вам захочется собирать данные из таких средств и лепить из них отчётность о качестве услуг (и пока вы не научитесь это делать, не обещайте заказчикам отчётность в качестве параметра в SLA).

Будьте проще. Системы, которые не обеспечивают значимую автоматизацию процесса, или не повышают рациональность, или производительность, только повышают затраты и риски.

Интеграция – не самоцель. Не надо ради неё совершать подвиги, коль скоро инциденты, проблемы, изменения, активы и пользователи каким-то образом связаны в ваших системах.

Вывод

Самое главное и интересное, что книга не старается вас использовать ITIL. Автор описал возможные подходы к управлению ИТ и читатель сам решит выбрать ему ITIL, MOF, COBIT или изучать все это. В книге описаны различия и преимущества этих подходов. Книга, что называется "must read" для любого ИТ-менеджера. В книге интересно преподнесены особенности человеческой психологии и логики, свойственны для участия абсолютно в любом проекте изменений. Так же в книге много примеров и практических шагов, которые необходимо реализовывать при улучшении ИТ-процессов в вашей организации.