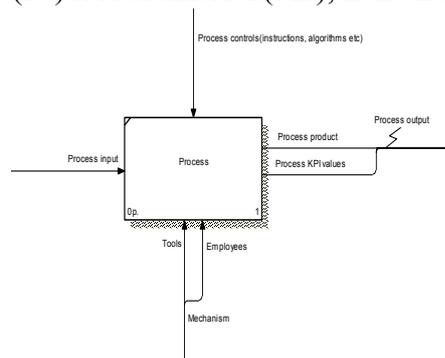


“CSI в ITIL®” о чем это?

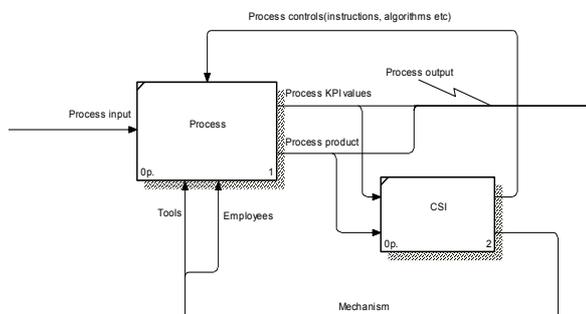
CSI (Continual Service Improvement) сравнительно новая идея для ITIL® и среди участников сообщества пока еще идут обсуждения того, что же конкретно означает эта идея. В самой “Библиотеке” традиционно нет четкого и однозначного определения – есть лишь набор рекомендаций общего плана про соответствие требованиям бизнеса, обязательный цикл Деминга с разбивкой на 7 шагов и т.д. Если речь идет об улучшении непосредственно сервиса, то не понятно зачем вводить новую сущность, если уже есть Service Design и улучшение сервиса его прямая задача. Среди западных коллег при обсуждении CSI иногда прибегают к аналогии с Crime Scene Investigation. Есть у них такой сериал про экспертов-криминалистов и, видимо под его впечатлением, они указывают на сходство между CSI в ITIL и процессом криминалистической экспертизы. В обоих процессах есть сбор артефактов, их анализ и построение выводов(в IT-шном CSI это рекомендации для улучшений). Схожесть действительно есть, но нет ответа на вопрос о целеполагании CSI – что конкретно имеется ввиду под улучшением сервиса? Для ответа на этот вопрос также хотелось бы прибегнуть к аналогии, но более высокого порядка, к аналогии между деятельностью ИТ и обычным производством. Следуя этой аналогии я постоянно продвигаю идею промышленного подхода к управлению ИТ. При этом подходе информационное подразделение рассматривается в качестве производственного: оно производит продукцию -ИТ услуги; оно обладает производственной базой – ИТ инфраструктура; у него есть технологические производственные процессы – процессы управления ИТ.

Возвращаясь к CSI (постоянное улучшение сервиса) попробуем ответить на главный вопрос – что значит улучшать сервис? Если следовать предложенной аналогии с традиционным производством, то это означает улучшение качественных и стоимостных параметров продукта – ИТ услуги. Тут хотелось бы прояснить ситуацию с термином «улучшение». Обычно он применяется к чему либо уже существующему и тогда получается, что фаза проектирования (design) исключается из SCI. На мой взгляд это неправильно. Качественные и стоимостные показатели продукции зависят от всех процессов, связанных с их её производством – от проектирования до послепродажного обслуживания. Это в полной мере справедливо и в отношении ITIL. Все процессы в той или иной мере определяют конечные параметры услуги/продукта и постоянное улучшение услуги/продукта (CSI) по-сути означает постоянное улучшение процессов.

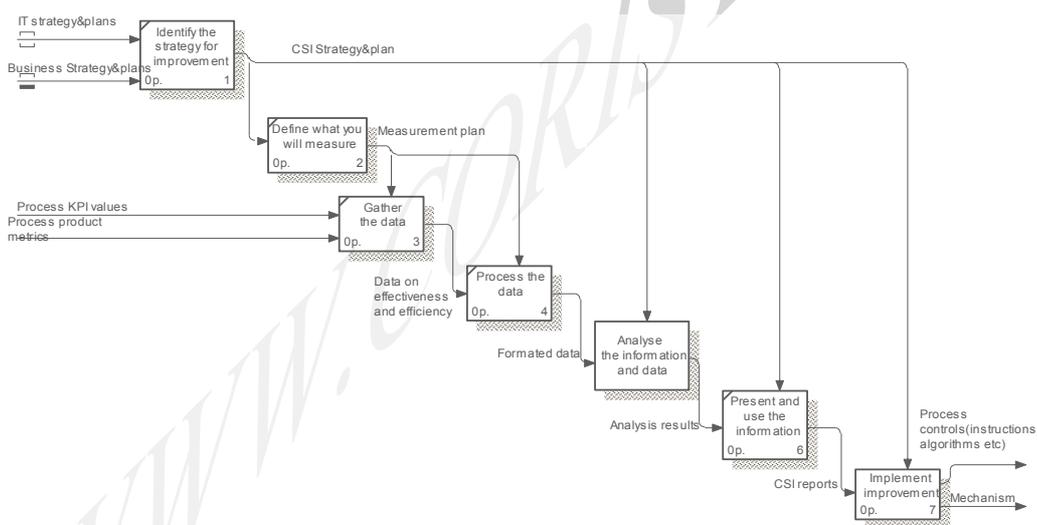
Следующий вопрос – а что означает улучшение процесса? Это означает осуществление изменений, которые приводят результат(выход) процесса к требуемым значениям. Результат процесса в свою очередь можно условно разделить на непосредственно “продукт”, ради которого процесс собственно и существует, и показатели(метрики) эффективности процесса. Т.е. задача процесса состоит в производстве “продукта” с требуемыми параметрами качества (SLA), в требуемом объёме и с минимальными затратами(которые оцениваются через KPI). В свою очередь результат процесса (Pout) представляет собой функцию от входа процесса (Pi), регламентов процесса (Pc) и механизмов(Pm), используемых для его реализации: $P_{out} = F(P_i, P_c, P_m)$.



В большинстве случаев мы не можем по-настоящему управлять входом и, таким образом, для постоянного улучшения процессов у нас остаются только регламенты (P_c) и механизмы (P_m). Следовательно, процесс CSI использует результаты процессов в качестве своего входа, анализирует их и на основе этого анализа формирует новые регламенты и механизмы, призванные улучшить эти процессы.

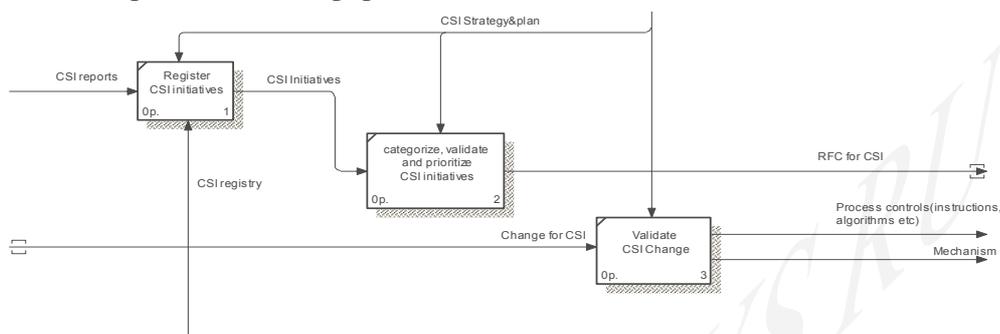


В Библиотеке для процесса CSI определены семь шагов/задач: Определить стратегию улучшений (Identify the strategy for improvement), определить объекты измерений (define what you will measure), собрать данные (gather the data), обработать данные (process the data), проанализировать информацию и данные (analyse the information and data), предоставить и использовать информацию (present and use the information), внедрить улучшения (implement improvement).



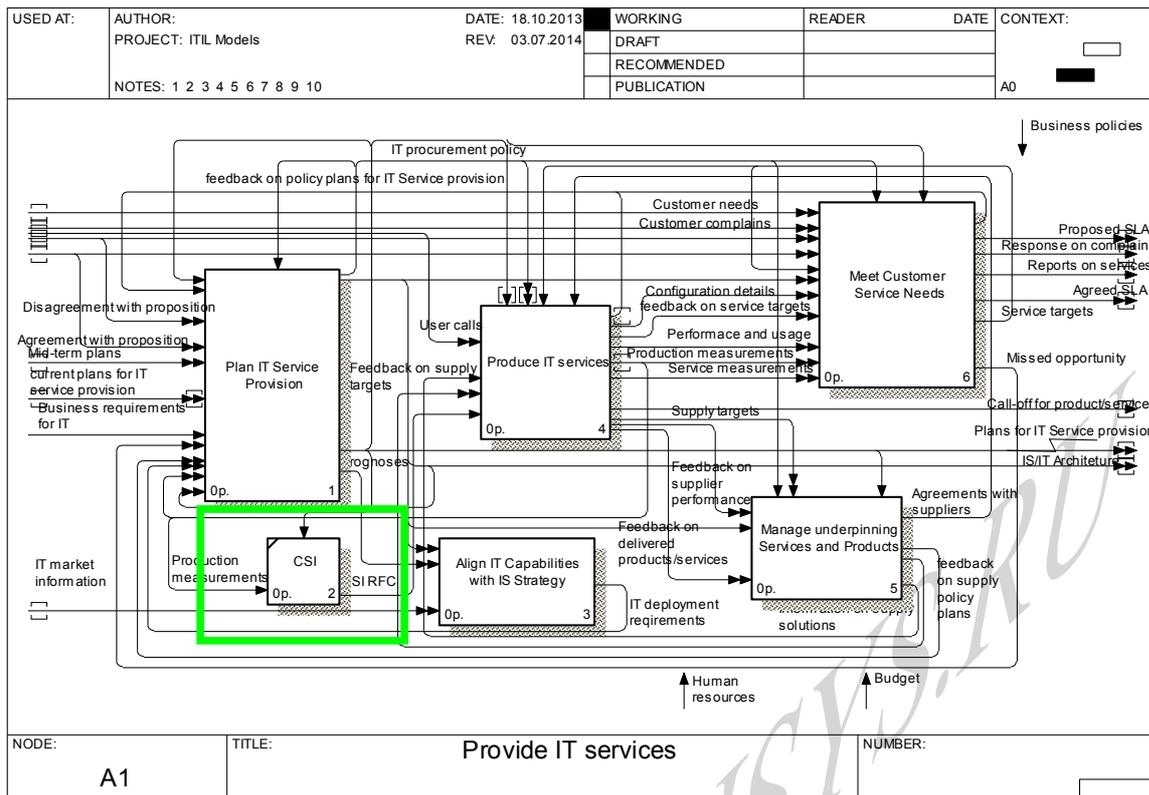
На мой взгляд, только три последние задачи относятся непосредственно к CSI. Стратегия улучшений должна быть частью общей ИТ стратегии и вполне естественно отнести задачу по определению стратегии улучшений в стадию “Service strategy”. Так же “сбор данных” (Gather data) и “обработка данных” (Process data) более свойственны для процесса мониторинга. Надо быть выдающимся поклонником CSI чтобы организовывать отдельный процесс мониторинга исключительно для целей CSI. Таким образом, непосредственно для CSI у нас остаются: Анализировать информацию и данные (“Analyse the information and data”), предоставить и использовать информацию (“Present and use the information”) и внедрить улучшения (“Implement improvement”). Наиболее важной из этих задач можно считать задачу анализа (“Analyse”). От результатов выполнения этой задачи зависит что будет дальше: потребуются изменения (улучшения) или нет. И это обстоятельство предъявляет особые требования к исполнителю. Для выполнения данной задачи нужен специалист с соответствующим уровнем квалификации, опытом и пониманием контекста улучшаемого процесса для того, чтобы адекватно оценить суть проблем и предложить

набор возможных путей улучшения. На мой взгляд лучший кандидат на эту роль – менеджер улучшаемого процесса. Тут хотелось бы затронуть еще один вопрос – а всякий ли анализ должен заканчиваться предложениями для улучшения? Исходя из своего собственного опыта я бы однозначно ответил бы нет. Я предпочитаю не трогать то, что работает хорошо. Но в реальной жизни вполне могут появиться KPI, которые будут мотивировать улучшения ради улучшений. Следует так же обратить внимание на еще один источник идей для улучшения. Новые технологии и методологии могут значительно улучшить процессы даже в тех случаях, когда анализ выхода процесса указывает на благополучное состояние дел. Именно по этой причине анализировать следует не только результаты мониторинга, но и информацию по новым инициативам.



Последней в списке задач CSI стоит задача внедрения улучшения (“Implement improvement”). Но правильно ли считать, что эта задача целиком исполняется в рамках CSI? Предполагаю что нет, поскольку улучшение есть изменение и в рамках процесса CSI происходят лишь формирование предложений по улучшению и их регистрация. Это может осуществляться путем записи предложений (initiatives) в реестре CSI для дальнейшей категоризации, проверки и приоритезации с последующим формированием заявок на изменения (RFC). А уже заявки на изменения (RFC) для процедур и механизмов должны обрабатываться имеющимся процессом управления изменениями (change management process) что обеспечит соответствие утвержденным политикам и стратегиям. Предлагаемые изменения могут быть достаточно примитивными, когда на пример необходимо поменять сотрудника в силу его несоответствия требованиям к исполнителю роли в процессе. В этом случае улучшение может свестись к запросу в HR по поводу нового сотрудника или обучения имеющегося. Но в большинстве случаев улучшение потребует внесения изменений в процедуры (алгоритмы) и инструменты с соответствующей переподготовкой персонала, а это уже потребует реализации полноценного процесса управления изменениями. В рамках CSI в таком случае будет осуществляться проверка произведенных изменений и их утверждение.

В ITIL® модели процессов CSI необходимо размещать, судя по всему, на самом верхнем уровне, поскольку он не может быть определен как часть существующих верхнеуровневых процессов.



Андрей Малакеев
 Директор
 ООО КОРИС (КОРпоративные Информационные Системы)
 www.corisy.ru

Legal notice:

ITIL® is an accredited trademark of Axelos. These process models and the associated guidance are derived from guidance in publications in all three versions of ITIL and are not in any way presented as official guidance