

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení podnikové informatiky

Ivan Helcelet

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivan HELCELET**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Informační a bezpečnostní systémy**

Název tématu: **Řízení podnikové informatiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Metody přístupu k řízení podnikové informatiky
- 2) ITIL
- 3) Aktuální stav
- 4) Hodnocení procesů
- 5) Návrhy na zlepšení

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] GÁLA, Libor, POUL, Jan, TOMAN, Pavel. Podniková informatika. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 482 s. ISBN 80- 247-1278-4.
- [2] ŠTĚDRONĚ, Bohumír. Manažerské řízení a informační technologie. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 156 s. ISBN 978- 80-247-2052-4.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, DRDLA, Miloš. Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Tomáš Kořínek

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce:

6. října 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 4. 2009

Ivan Helcelet

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Tomáši Kořínkovi za vstřícný přístup a trpělivé diskuze. Dále pak Tomášovi Jabůrkovi za odborné konzultace a poskytnutí alternativního náhledu na problematiku.

ANOTACE

Práce je věnována managementu v oblasti IT oddělení. Popisuje možnosti tvorby IT, přínosy implementace metodik a především jedné z nich – ITILu. Obsahuje charakteristiky vybraných procesů popsanych v ITILu a jejich přínos do praxe, včetně zhodnocení možností zavedení takových procesů v praxi v Raiffeisenbank.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení, ITIL, procesy, implementace

TITLE

Management of IT in enterprise

ANNOTATION

The work deals with management in IT area. It describes possibilities of creating IT department, benefits from implementation of methodology, especially ITIL. It contains characteristics of chosen processes as described in ITIL and their benefit for practices. It also considers possibilities of implementation in practices in Raiffeisenbank.

KEYWORDS

management, ITIL, processes, implementation

OBSAH

Úvod	9
1 Metody přístupu k řízení podnikového IT	11
1.1 Obecné metody manažerského řízení	11
1.1.1 Evropský způsob řízení	12
1.1.2 Americký způsob řízení	12
1.1.3 Japonský způsob řízení	13
1.2 Tvorba IT oddělení ve firmě	15
1.2.1 IT v malé firmě a mikrofirmě	16
1.2.2 IT ve středně velké firmě	17
1.2.3 IT ve velké firmě	19
1.3 Tvorba IT ve firmě v závislosti na dynamice firmy	20
1.3.1 Inhouse IT	21
1.3.2 Outsourcované IT	22
1.3.3 Kombinace inhouse IT a outsourcingu – hledání kompromisu	23
1.4 Řízení IT a metodiky	24
1.4.1 COBIT	24
2 ITIL	26
2.1 Historie ITILu	26
2.2 Příklad ITILu pro IT praxi	27
2.3 Implementace ITILu do praxe	30
3 IT v Raiffeisenbank	32
3.1 Popis funkce a postavení IT ve firmě	32
3.2 Organizační struktura	33

3.3	Způsob komunikace IT se zbytkem firmy.....	34
4	Vybrané procesy ITILu.....	37
4.1	Service Strategy – Develop the Offerings.....	37
4.2	Service Design – Service Level Management	37
4.3	Service Transition – Release and Deployment Management	38
4.4	Service Operation – Problem Management.....	39
4.5	Continual Service Improvement – Plan, Do, Check, Act Model	39
5	Zhodnocení a možnosti změn v Raiffeisenbank	41
5.1	Service Strategy – Develop the Offerings.....	41
5.2	Service Design – Service Level Management	42
5.3	Service Transition – Release and Deployment Management	43
5.4	Service Operation – Problem Management.....	45
5.5	Continual Service Improvement – Plan, Do, Check, Act Model	46
5.6	Pohled ze strany managementu	47
	Závěr.....	50
	Literatura.....	53
	Seznam obrázků.....	55

ÚVOD

Řízení podnikové informatiky je aktuální téma, které zaplňuje stránky odborných časopisů nejen v České republice. S postupem vývoje informačních technologií získává jejich řízení na významu přímo úměrně jejich důležitosti pro tu kterou firmu. V čase se ukazuje, že samotný obecný management na pokrytí potřeb řízení této oblasti již nedostačuje a je třeba postihnout i specifika spjatá s provozováním aplikací, potažmo služeb v IT.

Již desátým rokem pracuji v IT v Raiffeisenbank a za těch bezmála deset let pozoruji překotný vývoj nejen v technologiích, ale i ve způsobu řízení IT. Ve svém profesním životě jsem pokročil od poskytování služeb Helpdesku (v dnes běžně užívané terminologii se jedná o first level support – první úroveň podpory) přes správu aplikací na rozhraní první a druhé úrovně podpory až po vedení malého týmu, který se specializuje na podporu organizačního celku Treasury v plné šíři jejich potřeb. Vzhledem k tomu, že chci vést svůj tým profesionálně a vidět za sebou dobré výsledky, snažím se vzdělávat nejen v manažerských dovednostech vedení podřízených, ale i v tom jak řídit, nabízet a podporovat služby pro mé interní zákazníky. Z tohoto důvodu a s přihlédnutím k tomu, že mám ambice k dalšímu profesnímu růstu, jsem se rozhodl psát bakalářskou práci na téma „Řízení podnikové informatiky“.

V teoretické části mé práce se věnuji obecně řízení a popisu toho, jak může být vedeno IT ve firmě. V další části se věnuji především metodice ITIL a popisu toho, co do IT praxe přináší.

V naší firmě se v poslední době mluví o implementaci metodiky ITIL v oblasti poskytování služeb a podpory (IT provoz). Právě touto metodikou se zabývám nejvíce a mým záměrem je srovnávat existující procesy s tím, co lze najít v ITILu. Moje práce by tímto mohla přispět ke zlepšování služeb našim interním zákazníkům a rád bych tak pomohl identifikovat oblasti, jimž se musíme věnovat.

Mým cílem při psaní práce je nejen získat další informace a znalosti z oboru řízení podnikové informatiky, ale rovněž je zkusit zasadit do praxe a najít v čem se já sám mohu zlepšit. Mým cílem je identifikovat, kde děláme něco špatně

nebo naopak v čem jsme dobří do té míry, že další zlepšování by již nebylo smysluplné vzhledem k mezním přírůstkům kvality tím získané.

Ve snaze o objektivní pohled na problematiku jsem se rozhodl požádat o stanovisko mého nadřízeného, vedoucího divize IT Delivery & Support, Tomáše Jabůrka. Rád bych tak obohatil moji práci o pohled shora, o pohled člověka, který chce ITIL do naší firmy zavést a díky tomu má o celé problematice velmi dobrý přehled. Jelikož diskuze na celé toto téma jsou mezi námi zpravidla dlouhé a informačně překypující, vybírám z nich pouze zásadní teze.

1 METODY PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ PODNIKOVÉHO IT

Podnikové IT je organizační jednotka, jenž si zasluhuje zvláštní přístup. Důvodů k tomu je hned několik, kromě pravdivého klišé o rostoucím významu informačních systémů a informačních technologií na chody firem je to především ten, že oddělení IT je bez nadsázky taková firma uvnitř firmy. To platí zcela jistě s různou silou podle velikosti firmy, do níž spadá, ale platí to vždy. Jelikož tedy jde částečně i o obecné řízení, je užitečné zpočátku uvést několik možných přístupů k řízení.

1.1 OBECNÉ METODY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ

Podle literatury [11] lze metody řízení dělit na 3 podle přístupu k motivaci a výsledku. Jsou jimi Evropský, Americký a Japonský způsob. Jak je patrné níže, mezi jednotlivými přístupy jsou zásadní rozdíly nejen v přístupu k výsledku a výši jeho postavení na žebříčku hodnot, ale rovněž ve způsobu jak toho dosáhnout. Zcela jistě by v ideálním světě měl manažer kombinovat tyto přístupy v jeden, který bude dostatečně flexibilní, a orientovaný na výsledek, stejně jako by měl akcentovat lidskou dimenzi, což se dá považovat za základní kámen stabilního a loajálního týmu spolupracovníků.

Osobnost a přístup manažera má zásadní vliv na tým „jeho“ lidí, to je nesporné pro jakoukoliv oblast. Akcentujeme-li aspekty IT a jeho pracovníků, narazíme na obecně přijímané klišé, že IT pracovníci jsou zvláštní typ lidí, do jisté míry nekonformní, někdy až asociálně působící individua. V evropském kontextu vnímání je tento omyl pochopitelný, nicméně při detailnější analýze těchto lidí lze dojít k paralelám mezi jejich uvažování a americkým stylem řízení. Zásadní roli zde hraje věcná analýza problému, jeho přísný popis a v obecnější rovině rovněž z toho plynoucí přímocharost. Z toho je možné vyvozovat, že řízení IT vyžaduje kombinaci evropského řízení pro zajištění plné kompatibility s okolním světem a amerického způsobu řízení, aby mohl manažer vystupovat jako přirozený vůdce skupiny, byl touto skupinou uznáván a dokázal s ní efektivně komunikovat.

1.1.1 EVROPSKÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ

Dle [11] lze Evropské (byrokratické) řízení charakterizovat jako „*vycházející z vatikánské, rakousko-uherské i napoleonské tradice, představuje pravděpodobně kompromis mezi feudálně-osvícenským systémem řízení a jednoduchou, zaoceánskou dravostí*“. Principem tohoto způsobu řízení je klasifikace jednotlivých činností, výstupem pak z toho plynoucí principy řízení. Dle H. Fayola se dají všechny funkce v podniku klasifikovat do šesti skupin:

- Technická činnost
- Obchodní činnost
- Finanční činnost
- Bezpečnostní činnost
- Účetnická činnost
- Řídící činnost

Z toho pak Fayol vyvozuje obecné principy řízení:

- Dělbba práce
- Pravomoc a odpovědnost
- Pracovní disciplína
- Jednotnost příkazů a řízení
- Podřízení osobních zájmů zájmům obecným
- Stabilita a odměňování personálu
- Centralizace a hierarchická linie podřízenosti a nadřízenosti
- Pořádek, iniciativa a solidarita

1.1.2 AMERICKÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ

Americký způsob řízení je dle [11] mnohem přímočařejší. Vychází z protestantské etiky a snaží se situace redukovat na jasná schémata. Rovněž se zde můžeme dočíst, že „*se značnou dávkou zjednodušení lze americké řízení schematicky popsat takto:*

- *Postupuj vždy přímočaře a bezohledně k vytčenému cíli.*
- *Najmi si ty nejlepší pracovníky.*

- *Vytyč jasné priority své činnosti a řekni vše jasně a stručně. (H. Ford vypočítává, že výroba modelu „T“ vyžaduje více než 8000 různých pracovních úkonů, pro 944 z nich je zapotřebí silných a zdatných mužů, 3338 vyžaduje běžnou fyzickou sílu, zbytek mohou provést děti nebo ženy; 970 pracovních operací lze obsadit lidmi bez noh, 2637 lidmi s jednou nohou, 2 úkony s bezrukými, 715 jednorukými a 10 úkonů slepci.)*
- *Vyomez jasně obsah a pole působnosti vedoucích pracovníků.*
- *Obklop se v malém množství i nekonformně myslícími a kritickými pracovníky.*
- *Když to situace vyžaduje, postav se do středu dění.*
- *Nikdy nepomáhej slabým a neúspěšným (musí si poradit sami). Rychle obsaď jejich segment trhu.”*

1.1.3 JAPONSKÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ

Z literatury se můžeme dozvědět, že japonský způsob je značně odlišný od evropského, nebo amerického. Dle [11] „*Japonské řízení vychází z konfuciánství a buddhizmu. Na rozdíl od Číny se v Japonsku rozpadla ústřední vláda koncem 15. století a došlo k decentralizaci. Politická moc přešla od šogunů do rukou regionálních feudálů a vzniklo tak soutěživé prostředí plné navzájem komunikujících politických obchodních komponent. Bylo velmi podobné Evropě pozdního středověku: zakládaly se plodinové burzy, rostl politický význam měst a obchodníků. Podle jezuitů, kteří přišli do Japonska v 16. století, byli Japonci v důsledku konkurenčního prostředí schopni rovnocenné soutěže s Evropany. Během dalších staletí se zlepšovalo manažerské umění i technologie. Jak ukázala rusko-japonská válka v roce 1904, menší japonská flotila byla lépe vyzbrojena a mnohem lépe manažersky řízena. Ruské válečné loďstvo vedené admirálem Rožděstvenským bylo poraženo v námořní bitvě u Cusimy a ruská pozemní armáda byla poražena v bitvě u Mukdenu. Válka demonstrovala přednosti japonského manažerského vojenského řízení, které je aplikovatelné v průmyslu i obchodě.*

Japonské průmyslově řízení, kterým se v ČR zabýval J. Jirásek, vychází z představy, že:

- *nejvyšší prioritou je kvalita výrobku, jeho uplatnění na trhu a expanze firmy,*

- je efektivní aplikace mimořádně účinných sociálně-psychologických technik pro identifikaci pracovníka s firmou a jejími cíli (firemní hymna, společná gymnastika v pracovní době, zlepšovatelská činnost ve volném čase, aj.),
- každý pracovník má předpoklady svoji práci iniciativně zlepšovat a je vždy součástí kolektivu,
- pracovník je celoživotně zabezpečen, a proto pracuje pro firmu i mimo pracovní dobu a během dovolené; kariérní postup je obvyklý většinou podle seniority, nikoliv podle talentu, kvalifikace a pracovního úsilí,
- výsledky výběrových řízení a konkurzů jsou předem racionálně stanoveny.

Více než dvacet let byl japonský styl s prvky „osvíceného feudalismu“ efektní i efektivní současně a Japonci to dávali okolnímu světu najevo. Akio Morita, šéf firmy SONY, provokoval americké manažery známým výrokem: „Páni Američani, naučte se vyrábět!“ Americké univerzity podporované americkou vládou společně s velkými firmami úspěšně analyzovaly v sedmdesátých i osmdesátých letech minulého století zaostávání amerického způsobu řízení včetně zakládání společných japonsko-amerických podniků. Zavádění vhodných prvků japonského řízení do manažerské praxe v USA vedlo k podstatnému zvýšení konkurenceschopnosti amerických firem. V devadesátých letech se ekonomický růst Japonska zpomaluje, ale manažerský styl řízení zajišťuje Japonsku trvale vysoký přebytek zahraničně-obchodní bilance. Přesto mediálně vítězí opět americký vzor. Podle některých analytiků Japonsko dosáhlo prvenství pouze v několika odvětvích a USA si udržela převahu v globální expanzi, v investicích do vysokých technologií, v realizaci vesmírných programů (které zabezpečily konkurenceschopnost řady amerických výrobků na celá desetiletí) i v nalézání nových trhů. Přes obrovský deficit v zahraničním obchodě USA, soudobá znalostní společnost považuje USA za nejpřitažlivější model a dynamické firmy zařizují i v začátku expanze pobočky v USA (Grisoft).

Shrneme-li celková fakta, japonský styl řízení zajišťuje trvalou expanzi (včetně promyšleného pronikání na trhy EU), přebytek zahraničně-obchodní bilance a je v současnosti základním východiskem a vzorem i dalších asijských ekonomik (Jižní Korea, Čína, Vietnam a mnoho dalších).“

1.2 TVORBA IT ODDĚLENÍ VE FIRMĚ

Zcela jistě bychom kolem sebe našli hodně malých a mikrofirem, které svoje IT oddělení nepotřebují. Zpravidla se jedná o firmy s jednotkami zaměstnanců, kde není například potřeba postavení počítačové sítě. Vzhledem k tomu, že obzvláště v ČR se často najdou lidé, kteří všemu rozumí, kromě fotbalu a politiky čím dál víc i počítačům, nebývá ani příliš neobvyklé, že se o počítače ve firmě ve svém „volném“ čase stará některý ze zaměstnanců, řekněme například v rámci svého koníčka.

Bodem, zcela jistě zajímavým, je bod zrodu IT. Nebo možná lépe bod, kdy je vnímána potřeba vzniku IT. Takový bod se dá velmi pravděpodobně definovat mnoho způsoby, nicméně vždy to nějak souvisí se zodpovědností. Firemní IT by totiž mělo vzniknout v okamžiku, kdy je třeba stanovit a zároveň přijmout zodpovědnost za chod infrastruktury. V okamžiku, kdy chod infrastruktury potřebuje svá pravidla, kdy je firma více či méně závislá na tom, zda komunikuje uvnitř nebo ven. Zcela pochopitelně bude hodně záležet na firmě samotné, respektive na její velikosti. Jelikož ale vše mívá svůj přirozený vývoj, je vhodné ho respektovat a postupovat od menších k velkým.

Obecně platí, že kolik je lidí, alespoň tolik je i názorů na věc. I v tomto případě je možné položit si otázku, jak rozdělit firmy na malé a velké a dojít při jejím zodpovězení k několika závěrům. Jednou z možností je stanovit kritéria podle obratu firmy, což lépe vyhovuje ekonomickému pohledu a v širším auditoriu by tento názor pravděpodobně převažoval. Jiným možným kritériem je počet zaměstnanců. Toto kritérium je lepší pro modelaci vedení a tím vznikajících zákonitostí a vazeb. Budiž tedy pro účely této práce zvoleno kritérium počtu zaměstnanců ve firmě, lépe pak počet zaměstnanců aktivně využívajících IT technologie ke své práci. Počet uživatelů a míra závislosti firmy na informačních technologiích zcela jistě určuje sílu potřeby existence IT oddělení.

V podnikové praxi se obvykle konkrétní hodnoty této metriky (počet zaměstnanců) přebírají z pravidel EU pro přidělování dotací malým a středním firmám. Tam je ovšem jako společné kritérium ještě velikost obratu (případně bilanční sumy). Například v literatuře [1] je možné zjistit, že za mikropodnik je považován samostatně podnikající jedinec (fyzická osoba – podnikatel),

případně firma s maximálně deseti zaměstnanci. Malý podnik se pohybuje v rozmezí 10-50 a střední podnik pak 50-250 zaměstnanců. Nad 250 zaměstnanců je podnik považován za velký. V tomto smyslu, jak již bylo naznačeno, se nepřihlíží k právní formě podniku, tedy zda se jedná o fyzickou osobu – podnikatele, nebo o právnickou osobu.

1.2.1 IT V MALÉ FIRMĚ A MIKROFIRMĚ

Taková firma, v závislosti na oboru podnikání, nejspíš bude mít několik počítačů a s velkou pravděpodobností potřebu sdílet data. Rovněž se jako žádoucí ukáže mít nějak rozvedený internet po firmě, protože jeden počítač, přes který lze na internet (je s velkou pravděpodobností připojený přes ADSL) je již málo.

Pro tak malou firmu se zpravidla nevyplatí tvorba vlastního IT oddělení a to ani v jednočlenné podobě. Podle výzkumů renomované agentury Gartner [5] se můžeme dozvědět, že u dnešní techniky bývá střední doba mezi výpadky kritických komponent poměrně dlouhá a postupně se prodlužuje s postupem vývoje technologií. V tak malé firmě, při tak malém množství počítačů by dedikování jednoho člověka na servis a podporu uživatelů rozhodně nemělo smysl.

Vhodným řešením pro takovou firmu je outsourcing IT oddělení. V podstatě se jedná o navázání smluvního vztahu se specializovanou firmou, která disponuje odborníky s potřebnými znalostmi. Tento model je poměrně hojně užívaný, neboť je výhodný pro obě strany. Specializovaná firma agreguje požadavky na práci a zároveň tím vydělává a může jejich znalosti dále rozvíjet například školeními. To je nezanedbatelná výhoda pro zákazníka. Ten těží z využívání pouze části kapacity pracovníka a nemusí přímo zajišťovat nejen jeho školení, ale i další spojené náklady na zaměstnance.

Častým bodem problémů bývají nasmlouvané reakční doby a jejich dopad do reálného života firmy. Zcela logicky v této veličině platí nepřímá úměra, tedy že méně stojí více. Tedy, čím dříve přijede záchrana řešit problém (menší čas mezi vznikem problému a počátkem jeho řešení), tím více to bude stát. Není proto na místě divit se, že zákazníci mají ve světle nákladů tendenci podceňovat nutnost potřeby řešit problém rychle a doufají, že „až tak zlé to

snad nebude“. Tato problematika musí být ošetřena manažersky, především zvážením a oceněním vznikajících rizik.

1.2.2 IT VE STŘEDNĚ VELKÉ FIRMĚ

Na rozdíl od výše zmiňované malé firmy již v tomto případě začíná být s rostoucím počtem zaměstnanců zajímavé vytvořit vlastní IT oddělení. Celkem logicky začíná totiž s rostoucím počtem zaměstnanců růst i potřeba komunikace. Tuto potřebu lze uspokojovat několika možnými způsoby, jeden z nich je i e-mailová komunikace, případně některý z klientů pro instant messaging. V rámci hledání úspor se rovněž nabízí implementace voice-over-IP technologie.

Je patrné, že výše uvedené technologie již nelze implementovat nějakým „amatérským“ způsobem na základě nadšení některého ze zaměstnanců a zároveň při větším množství komunikačních uzlů (počítače, pracovníci) nabývá na významu podpora nejen technická, ale i uživatelská.

Z těchto a mnoha dalších důvodů se otevírá možnost výstavby vlastního IT oddělení. K tomu je možné přistoupit obecně několika způsoby, z nichž dva hlavní jsou buď sestavit team IT pracovníků s širšími záběry znalostí, případně vytvořit team specialistů, z nichž každý zná svůj obor do větší hloubky, ale nemá již tak široké znalosti z jiných disciplín IT. Třetí, v těchto firmách méně užívaná varianta, jež v praxi připomíná model fungování obvyklý v IT odděleních větších společností, bude popsána po rozebrání prvních dvou.

První varianta, tedy sestavit team s pracovníky spíše obecnějších znalostí, které nebudou tak hluboké, ale půjdou více doširoka přes hodně IT disciplín má obrovskou výhodu v tom, že je ve firmě dobře vyřešena zastupitelnost mezi IT pracovníky. Firma, respektive její vedení, nemusí mít při stanovení dobrých pravidel zastupitelnosti například během dovolených obavy o kolaps podniku v důsledku selhání některé části IS/IT infrastruktury. Tato pravidla by pochopitelně měla patřit mezi pravidla aplikovaná na celou firmu obecně, nejedná se tedy o nějaké specifikum IT provozu, respektive servisu. Nevýhodou tohoto řešení je na druhou stranu absence specializace, respektive hlubších znalostí z jednotlivých disciplín. Pokud to budeme demonstrovat například na případu sítí, při dohledávání problémů komunikace mezi routery již

reálně hrozí, že identifikace a odstranění problému bude nad rámec schopností IT pracovníků. V důsledku je tedy třeba mít možnost podpory pro složitější problémy (nejspíše od externí servisní organizace), tedy podporu druhého stupně.

Druhou variantou je sestavení teamu, kde budou zastoupeni odborníci s většími odbornými znalostmi, ale menším obecným přehledem v ostatních IT disciplínách. V porovnání s první zmiňovanou možností jsou výhody a nevýhody naprosto jasně patrné již na první pohled. Výhodou je zmenšení potřeby externí podpory pro složitější problémy, čímž se snižuje výše nákladů potřebná pro uzavření smluv o této podpoře. Na druhou stranu je zde nevýhoda menší zastupitelnosti, takže v případě dovolených se snižuje akceschopnost podpory a servisu od IT směrem k ostatním pracovníkům. Snížení těchto rizik může být prostřednictvím několika opatření, například nastavení pravidel dokumentace, společné chráněné úložiště pro přístupové kódy a jiná podobná.

Třetí variantou, která je rozhodně hodná zvážení, je kombinace přístupu malé firmy a tvorby vrstvy komunikační uvnitř vlastní firmy. Zevnitř firmy tedy funguje styčná osoba pro komunikaci s pracovníky firmy a sběr problémů. Například z pohledu ITIL, jak bude vysvětleno dále, je budování jediného bodu kontaktu (single point of contact) velice žádoucí a vede k jasné a přehledné komunikaci mezi IT a jeho interními zákazníky (kolegy v rámci firmy). Takový bod kontaktu potom zajišťuje buď přímo předání řešení problému externí nasmlouvané firmě, která podporu zajišťuje, případně některému ze svých IT kolegů. Obecně tedy další vrstvě podpory. Tento model stavby IT oddělení má své optické nevýhody pro vedení společnosti především v tom, že je na začátku budována ne výkonná, ale pouze organizační vrstva. Nemusí jít tedy nutně o super odborníka z IT oblasti, ale nějaké znalosti z oboru IT jsou rozhodně ku prospěchu. Faktickou výhodou je ovšem značná modularita tohoto řešení. Z počátku může být vytvořena jednoduchá vrstva, která bude zajišťovat sběr problémů, plnění podpory od třetích stran, stejně jako dohlížet na dohodnutou kvalitu plnění. S postupem času mohou být k této prvotní vrstvě přidávání interní specialisté, ovšem bez dopadu na IT podporu z uživatelského pohledu. Pro uživatele se totiž nic nemění, stále jdou pro podporu za stejným člověkem, případně lidmi, což uživatelskému komfortu rozhodně prospívá. Nespornou

výhodou je rovněž možnost zaznamenávání problémů a jejich okruhů. Z těchto sesbíraných informací a postupů při řešení se dá sestavit přesně mířená znalostní báze (knowledge-base), která adresuje nejčastější potíže ve firmě. Tato báze znalostí lze ovšem statisticky vyhodnotit a při rozšiřování interního týmu IT podpory výsledky využít pro hledání pracovníků s konkrétními potřebnými znalostmi, které se budou shodovat s nejčastějšími problémy ve firmě.

1.2.3 IT VE VELKÉ FIRMĚ

Ve firmě této velikosti se již dá oprávněně předpokládat, že existuje jasně deklarovaná organizační jednotka IT oddělení. Úměrně velikosti samotné firmy již dochází k členění IT oddělení na jednotky dedikované k návrhu, realizaci a servisování IT řešení. Stejně tak se ve firmě této velikosti dá předpokládat existence interních norem, které stanovují například pravidla pro zastupitelnost mezi zaměstnanci, nebo pravidla pro provoz a správu systémů ve firmě provozovaných.

Fakt, že existuje vlastní IT oddělení, nemusí pochopitelně implikovat, že všechny činnosti v rámci IT jsou řešeny vlastními silami. V mnoha případech vychází pro firmu levněji zajištění některých činností externími silami, tedy formou outsourcingu, což bude blíže rozebráno v kapitole 1.3.2.

V rámci velké firmy již zároveň vyvstává potřeba takzvané IT governance. Například dle [10] „jde o přístup k zajištění sladění přístupu k IT s obchodní strategií – zabezpečení toho, aby organizace směřovala správným směrem k dosažení svých cílů a plnění svých strategických plánů – s čímž souvisejí také implementace kvalitních postupů k měření výkonu IT“.

Z výše uvedeného zcela logicky vyplývá, že organizace IS/IT oddělení ve velké firmě již v sobě obsahuje hodně specifických prvků vykazujících vyšší metody managementu. Dochází k postupné formalizaci vztahů a realizaci zdánlivě byrokratických pravidel a postupů. Nejedná se totiž už pouze o operativní, případně taktický management, který jistý stupeň volnosti umožňuje, ale je třeba vytvářet vizi na úrovni strategického managementu. To přímo souvisí s výše zmiňovanou IT governance, která právě tvorbu IS/IT strategie ovlivní a

promítne do ní zájmy obchodních jednotek, jež má právě IT oddělení implementacemi a provozováním systémů podporovat.

Poměrně zajímavým problémem specifickým pro velké firmy je samotná tvorba IS/IT strategie. Dle [9] by měla být strategie schvalována v důsledku vrcholovým managementem firmy, což již bylo zmíněno výše. Vzhledem ale k tomu, že tvorba takové strategie je klíčová a velice zodpovědná činnost, vyvstává otázka, kdo by jí měl tvořit. Podle stejné literatury je možné identifikovat šest různých přístupů k plánování strategie. Na jedné straně se může jednat o „centrálně plánované“, což znamená plnou integraci strategie IS/IT do strategie celé firmy na úrovni top managementu. Druhým extrémem může být přístup nazvaný „nutné zlo“, který s sebou nese nezáměr o tvorbu strategie a snahu o eliminaci dopadu na strategii firmy. Směrem od centrálního plánování IS/IT strategie se nabízí začleňování expertů do skupiny tvořící tuto strategii, což mohou být nejen experti technologičtí, ale například i vývojoví a architektoničtí. Důsledkem takového zapojení potom může být velice žádoucí promítnutí stavu skutečného světa do této strategie a tím její jednoznačný kvalitativní posun.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že budování IT oddělení v závislosti na velikosti firmy, je proces sledující stejný cíl, ale má mnoho možných řešení. Od malého, převážně úkonově orientovaného teamu je možné se propracovat k oné „firmě uvnitř firmy“, která potřebuje svoji strategii, vize a „kulatá razítka“.

1.3 TVORBA IT VE FIRMĚ V ZÁVISLOSTI NA DYNAMICE FIRMY

Oddělení IS/IT ve firmě pochopitelně není řízeno jenom podle toho, jak velkou firmu má obsluhovat, nebo chcete-li zajišťovat. Jak již bylo popsáno v kapitole 1.2, velikost firmy sice umožňuje zcela jiné strukturování IT oddělení, jeden ze společných znaků ale zůstává stejný pro jakoukoliv velikost. Tímto znakem je IT manažer, který by měl ve spolupráci s vrcholovým vedením firmy a v ideálním případě i svými dostupnými odborníky formulovat strategii IT a cestu k realizaci koncepcí.

V souvislosti se snahou mnoha firem optimalizovat svoje náklady a eliminovat, případně přenášet mimo firmu rizika spojená s některými oblastmi, objevil se

fenomén outsourcingu, který nabízí zajímavý potenciál. Své místo si pochopitelně našel i v oblasti IS/IT, ikdyž jeho uplatnění je v různých specializacích velice odlišné.

Z literatury [9] se můžeme dozvědět například, že *„Rozhodování o uplatnění outsourcingu může souviset i s generickým charakterem nadřazené business strategie. Lze říci, že outsourcing, je-li správně ekonomicky vyhodnocen, může být dobrým nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti firmy sledující úspory nákladů – nákladovou strategií. V případě firmy, která sleduje strategii diferenciací, zejména je-li diferenciací založena na pružnosti ve vztahu k uspokojování poptávky, požadavků zákazníků, by mohl být outsourcing na obtíž. Takto diferencovaná firma by se i v oblasti IS/IT měla spoléhat zejména na vlastní síly/kapacity a být na dodavatelích (a to platí obecně, nejen ve vztahu k dodavatelům IS/IT) spíše nezávislá.“* Platnost tohoto tvrzení lze snadno ověřit v praxi. V tomto kontextu ale rovněž platí, že dynamika firmy není jediným kritériem pro volbu mezi vlastním a outsourcovaným IT, často se jedná o politická rozhodnutí a osobní přístup vedoucích pracovníků, které sledují jiné cíle a principy.

1.3.1 INHOUSE IT

Inhouse, neboli vlastní IT, jak již bylo řečeno, poskytuje firmě značnou flexibilitu při tvorbě originálních, na míru šitých řešeních. Zásadním manažerským rozhodnutím je potom pouze shoda na manažerské a expertní úrovni o strategicky využívaných platformách a ochotě investovat do lidských zdrojů. Pomocí těchto dvou atributů lze stanovit základní rámec určující potom schopnost a robustnost IT.

Naprosto zjevnou nevýhodou inhouse IT je potřeba řízení lidských zdrojů. To obsahuje řešení zastupitelnosti, vykrývání v době dovolených, řízení mzdových nákladů a zajišťování konkurenceschopnosti firmy na trhu zaměstnavatelů. V praxi to znamená důslednou práci s lidmi, udržování kompaktního kolektivu s teamovým duchem a sledování aktuálních trendů, aby firma pracovala pokud možno s nejnovějšími technologiemi, které jsou nákladově efektivní.

Mohlo by se zdát, že inhouse IT přináší více nevýhod, než výhod. Pravdou ovšem je, že některé činnosti jsou pro inhouse řešení vhodnější, než

outsourcing. Jedním z klíčových kritérií pro rozhodování je pak potřeba držení know-how v dané oblasti. Riziko se ztrátou know-how a tím vzniklé závislosti na dodavatelích je naprosto klíčové a jeho podcenění může mít fatální dopad na akceschopnost firmy a zajištění udržitelného rozvoje.

1.3.2 *OUTSOURCOVANÉ IT*

Oproti inhouse řešení má outsourcing značné výhody právě v oblasti problematiky lidských zdrojů. Manažer potom nenajímá konkrétní pracovníky s jejich vlastnostmi a osobnostmi, ale najímá si od někoho kapacitu, zpravidla v počtu MD (man-day; človeko-den). Neznamená to automaticky, že můžete zcela zapomenout na sledování výkonnosti externího teamu, případně ztratit sensitivitu vůči dění v řešitelském teamu, byť není uvnitř firmy. Výhoda spočívá v tom, že se objem a kvalita dodávky dá velice snadno měřit a případně připomínkovat. Celá snaha o zajištění nějaké činnosti se potom zužuje na poměrně snadno vyhodnotitelnou logickou úlohu.

Další nespornou výhodou je schopnost sledování nákladů. V praxi bohužel platí, že drtivá většina odběratelů má jen velice malou, případně zcela mylnou představu o tom, kolik provoz jejich IT oddělení stojí. Pravdou je, že důslednou prací kontrolního oddělení lze tyto náklady vyčíslovat a vykazovat. V praxi je ovšem jenom velice málo firem, které takto svoje IT sledují, případně provádějí vnitrofiremní oceňování a přeúčtování nákladů mezi odděleními. Hlavní důvody jsou zřejmě to, že taková činnost sama o sobě „něco stojí“ a že celková suma za provoz IT, byť nedosahuje tak vysoké granularity, je pro vrcholový management dostačující a detailní rozpady jednoduše nevyžaduje.

Pokud budeme uvažovat outsourcing v oblasti vývoje v IT, narazíme ovšem na jednu potencionální vadu outsourcingu. Tou je závislost na dodavateli a jím zvládnutých platformách. Problém nemusí být v tom, že dodavatel nemá vhodnou platformu, což může vývoj prodražovat, ale naopak v tom, že se jedná o platformu specifickou a firma v roli odběratele se pak stává na svém dodavateli do jisté míry závislá. Zde je zásadním bodem již výše zmiňované know-how.

Velmi podobně může dojít k závislosti na dodavateli i v oblasti IT provozu. Pokud firma outsourcuje provoz IT, může se stát, že do jisté míry ztratí přehled

o tom, jak jednotlivé technologie fungují a co pro svoji správu potřebují. Zde se objevuje potřeba důsledné dokumentace prostředí, udržování této dokumentace v aktuálním stavu a její namátková kontrola, případně pravidelný interní audit, pokud taková možnost ve firmě je.

1.3.3 KOMBINACE INHOUSE IT A OUTSOURCINGU – HLEDÁNÍ KOMPROMISU

V praxi se kombinace obou metod, tedy inhouse IT a outsourcingu zpravidla vyplácí a pozitivně odráží na fungování IT oddělení. Důvodů, proč tomu tak je můžeme nalézt hned několik, v závislosti na úhlu pohledu na organizaci IT.

V oblasti IT vývoj – IT provoz může být zajímavé outsourcingování spíše podpůrných aplikací, které nezasahují do jádra činnosti firmy. Samotné jádro bývá v drtivé většině případů nakoupený software, který může být dále upraven pro potřeby konkrétního zákazníka. Výhodou outsourcingovaného vývoje je zajištění vyšší kvality dodávky díla. V rámci jedné firmy se dá předpokládat, že se pracovníci spolu seznamují, navazují neformální vztahy a to může mít dopad na jejich práci. Jednoduše mohou „přimhouřit oko“. V případě outsourcingu je tato možnost mnohem nižší. Většina dokumentace je potom předávána a kontrolována na věcnou i formální správnost a úplnost. Co bohužel kontrolováno v takových případech není, je kvalita komentování zdrojového kódu, což může zkomplikovat případné rozvázání vztahů v budoucnu.

Dokumentace je v dnešním řízení IT velice důležitá věc, neboť s nástupem moderních systémů, které disponují i jistou inteligencí, je možné část rutinních úkolů provádět strojově. Abychom ovšem mohli tento systém potřebnému chování a rozhodování naučit, je potřeba depersonifikovat know-how v přijatelné míře a zajistit si tak podklady. Důsledná dokumentace může potom vést k převedení provozních činností do systémů, které to umožňují, nebo outsourcing těchto činností. Zpravidla to mohou být rutinní operátorské činnosti, funkce helpline a podobné. Výhodou tedy potom je, že se specializovaný team pracovníků nemusí „zdržovat“ s rutinním provozem a může se věnovat optimalizaci procesů, analýze a návrhu zlepšení a dalším činnostem, které mají pro firmu mnohem větší přidanou hodnotu.

Nalezení vhodného kompromisu je zpravidla závislé na manažerském rozhodnutí. Obě hraniční hodnoty jsou realizovatelné a vyzkoušené. Ať zcela

kompletní IT oddělení v rámci firmy, tak i zcela outsourcované IT, kdy ve firmě je jenom několik pracovníků na organizaci a smluvní zajištění. Volba správné varianty záleží na typu podniku, možnostech na trhu, zvážení nákladů, efektivitě a především kvalitě služeb. V tomto ohledu existuje jenom velice málo nemožných, nebo vyloženě špatných kombinací řešení a zodpovědný IT manažer by proto měl vždy zvažovat možnosti a přínosy v širším kontextu.

1.4 ŘÍZENÍ IT A METODIKY

V současném velice dynamickém světě čelí nejen IT, ale firmy jako celky několika výzvám. Jedním z podstatných problémů je fakt, že firma je do jisté míry svázána se schopnostmi svých zaměstnanců a ztráta klíčového zaměstnance může její snažení znatelně ovlivnit. Proto je patrná snaha oprostít zaměstnance od držení know-how a toto skladovat v přenositelné formě, zpravidla ve formě různých dokumentací, schémat a popisů. Celkem logickou vlastností takové dokumentace je to, že popisuje stav současný. Dynamický svět vyžaduje vývoj, čemuž ale popis současného stavu neodpovídá. Pro inspiraci a transparentnost dalšího rozvoje se tedy nabízí užití některých dostupných metodik. Výhodou přijetí těchto metodik je stanovení rámce pro budoucí rozvoj a standardizace v IT oblasti dle vyzkoušených postupů.

V rámci IT řízení se v současnosti používají nejvíce dvě metodiky – ITIL (IT Infrastructure Library) a COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology). ITILu je věnována kapitola 2, proto bude nyní stručně charakterizován COBIT.

1.4.1 COBIT

Při tvorbě této metodiky má vedoucí roli organizace ISACF, první verze COBITu byla vydána v roce 1996. Metodika a model COBIT rozděluje podnikovou informatiku na čtyři funkční domény, jenž obsahují konkrétní procesy. Tyto procesy jsou poměřovány sedmi kritérii (efektivnost, výkonnost, důvěrnost, integrita, dostupnost, soulad, spolehlivost) a výstupem je potom celkový normovaný pohled na stav, způsob a úroveň řízení informatiky v podniku.

Z literatury [4] se můžeme dozvědět, že „*Struktura procesů informatiky vytváří v COBIT „smyčku“, která odpovídá základním prvkům „životního cyklu“ informačních systémů. Procesy informatiky dle COBIT jsou popsány v členění na čtyři logické skupiny – domény:*

- *Plánování & organizace – zabývá se procesy na úrovni strategického a taktického řízení IS/ICT. Snaží se definovat takovou cestu rozvoje ICT, která je nejlepší pro zajištění podnikových cílů.*
- *Akvizice & implementace – zabývá se realizací ICT strategie. Každé ICT řešení se potřebuje identifikovat, rozvíjet, stejně tak implementovat a integrovat se do obchodních procesů. Navíc tato doména pokrývá i změny v údržbě již existujících systémů a zajištění pokračování jejich životního cyklu.*
- *Dodávka & podpora – zabývá se dodáním požadovaných služeb informatiky, a to v rozsahu od tradičních operací přes bezpečnostní a související aspekty ke školení. Doména zahrnuje též zpracování dat aplikačními systémy.*
- *Monitoring – měření a hodnocení – zabývá se kontrolou procesů, interním a externím auditem. Všechny ICT procesy musí být pravidelně hodnoceny a na tomto základě se pak řeší a realizují jejich změny. COBIT obsahuje komplexní systém cílů a metrik podnikové informatiky, který reprezentuje ucelený pohled na řízení podnikové informatiky.“*

Z výše uvedeného lze vyrozumět, co může COBIT, respektive jeho model společnosti přinést. Dokáže změřit „jak si stojíme“ a následně nám tím ukázat i to, kde máme slabiny, kde můžeme být lepší a tím pádem nabídnout cesty k rozvoji. I z toho důvodu je to metoda velice oblíbená mezi auditory, zpravidla interními, neboť nabízí jisté vodítko i lidem, kteří s IT nepřicházejí běžně do styku, nebo v něm nejsou příliš zorientovaní.

COBIT si klade za cíl rovněž pomoci vedoucím pracovníkům ve stanovování strategie informačních technologií ve firmě. Pomáhá přitom nalézat odpovědi na klíčové otázky a tím zajišťovat soulad IT cílů s cíly zbytku organizace, tedy IT governance.

2 ITIL

Princip ITILu je odlišný od COBIT hned v několika aspektech. Tím nejzásadnějším je fakt, že nejde primárně o zhodnocení toho, jak je IT řízeno, ale naopak poskytnout vodítka k tomu, jak některé problémy a situace v rámci řízení nejlépe řešit. Velice zjednodušeně řečeno se jedná o jakousi otevřenou knihovnu tzv. best-practices.

Dle literatury [4] je ITIL založena na několika základních principech:

- přináší ověřené postupy a procesy řízení podnikové informatiky,
- je podpořena celou řadou SW nástrojů,
- opírá se o kvalitativní standardy, jako jsou normy ISO řady 9000 či EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.1 HISTORIE ITILU

Z literatury, například [6] lze vyčíst pozoruhodný přerod ITILu. Vznikal od 80.let 20.století ve Velké Británii. Tamní vláda postupně prostřednictvím vládní agentury CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) vydala 46 knih o IT service managementu, které obsahovaly souhrn best-practices v řízení IT služeb a infrastruktury a měly sloužit pro potřebu britských vládních úřadů a podnikatelských subjektů dodávajících IT služby britské vládě. Jednalo se tedy o reakci na vzrůstající závislost na ICT technologiích a z toho plynoucí potřeby kvalitních IT služeb.

V 90.letech 20.století vzniká komunita itSMF (IT Service Management Forum), což je mezinárodní fórum odborníků a profesionálů z oblasti ITSM (IT Service Management) a ITIL. Samotný ITIL začíná být přejímán dále v soukromém i veřejném sektoru, začíná se certifikovat odborná způsobilost a současně přichází na řadu revize knihovny ITIL, tedy její druhá verze.

Koncem 90.let 20.století byla založena OGC (Office of Government Commerce), do níž byly sloučeny další vládní agentury a stává se autoritou pro vydávání dalších verzí a publikací k ITILu. Původních 46 svazků knihovny ITIL bylo přepracováno do devíti knih, čímž vznikla první revize ITILu, tedy ITIL V2.

Tato druhá verze je procesně orientovaná a základními stavebními kameny v ní jsou Service Support (podpora služeb) a Service Delivery (poskytování služeb). Z ITILu se stává mezinárodní standard v managementu IT služeb, který je obecně uznávaný, což v důsledku znamená, že se kolem něj začínají nabalovat komerční služby a stává se tak z něj i obor podnikání. Dle literatury [4] by se dal obsah obou knih shrnout přibližně takto:

- Dodávka služeb (Service Delivery) – tato kniha popisuje procesy zajišťující dodávku kvalitních služeb podnikové informatiky. Tyto procesy se týkají plánování služeb, kontraktů a řízení nákladů na tyto služby.
- Podpora služeb (Service Support) – tato kniha popisuje vzájemně propojené procesy, které podporují stabilitu a flexibilitu poskytovaných služeb informatiky. Týkají se zejména identifikace a sledování zařízení ICT, incidentů, problémů a změn spojených s provozem a rozvoje ICT infrastruktury.

Koncem roku 2005 byla vydána norma ISO 20000 pro řízení IT služeb na základě procesního rámce ITILu. V roce 2007 se potom vydána druhá revize ITILu, tedy ITIL V3. Hlavních publikací je již 5, k nim existují i další doplňující, nicméně nejpodstatnější změnou je přechod od procesního řízení k zohlednění životního cyklu aplikace, což s sebou zároveň přináší i rozšíření zorného pole pro ITIL a tedy postihnutí širších aspektů.

2.2 PŘÍNOS ITILU PRO IT PRAXI

V první řadě je třeba jasně deklarovat, že dále se budeme věnovat ITILu ve verzi 3.

ITIL a jeho implementace by měla být vnímána na úrovni celé firmy jako strategický projekt, což je především úkol pro IT manažera. Jako pozitivní důsledek jeho implementace lze dle [3] spatřovat v následujících oblastech. Jedná se o výzkum mezi IT manažery firem, které ITIL implementovaly.

- nastavení ICT strategie podle strategie podnikání, resp. působení,
- dodržování obchodních požadavků a požadavků uživatelů,
- úspěšné vyrovnávání se s přicházejícími změnami,
- vyrovnané jednání s ostatním managementem,

- řízení nákladů, rozpočtu a zdrojů,
- udržování kroku s vývojem technologií,
- snadnější přijímání ICT pracovníků a snížení fluktuace,
- řízení času a zdrojů,
- řízení infrastruktury,
- udržování znalostí a dovedností.

Ze stejného zdroje se můžeme dozvědět i další důvody, tentokrát podle poradenských firem:

- úspora nákladů na provoz IT služeb,
- lepší kvalita a spolehlivost IT služeb (= spokojenější zákazníci),
- lepší využívání drahých ICT zdrojů,
- menší počet výpadků ICT systémů,
- vyšší úroveň komunikace (= lepší porozumění) mezi pracovníky úseků ICT a zákazníky / uživateli.

Jakkoliv druhou část důvodů můžeme považovat za teze sloužící k marketingové propagaci implementace ITILu, jsou tyto podpořeny výše uvedeným průzkumem z praxe. Jak k tomu všemu ITIL přispívá? Jak již bylo řečeno, dává určitý rámec a vodítko pro řešení situací v managementu IT služeb. Ve verzi 3 vnímá jako služby nejen samotný běh aplikací, tedy poskytování viditelných IT služeb, ale rovněž do těchto služeb již zahrnuje infrastrukturu komunikační, bez níž má většina IT služeb jenom mizivou hodnotu. Pomáhá tak k širšímu vnímání poskytování IT služeb a zohledňování všech komponent, které byly dříve vnímány separátně.

Ve verzi 3 ITIL definuje 5 fází životního cyklu IT služby. Jedná se o [7]:

- **Service Strategy** - Ústřední publikace poskytující praktický rámec k návrhu, vývoji a implementaci řízení služeb nejen z pohledu organizačního, ale i jako zdroje strategické výhody. Publikace obsahuje definice služeb, strategii ITSM a plánování přidané hodnoty, IT governance, definice typů poskytovatelů služeb a obchodních strategií, potažmo strategií služeb.

- **Service Design** - tato publikace poskytuje rámec pro návrh a vývoj služeb a procesů jejich řízení. Zahrnuje principy a metody pro převod strategických cílů do portfolia služeb. Nesoustředí se pouze na nové služby, ale obsahuje i procesy změny a průběžného zlepšování stávajících služeb, potřebné pro udržení nebo zvýšení úrovně služeb, jejich přidané hodnoty pro zákazníka a v neposlední řadě i jejich soulad s právními normami a standardy.
- **Service Transition** - publikace obsahuje postup, jakým způsobem požadavky definované v rámci Service Strategy efektivně realizovat v průběhu Service Operation (reálné prostředí) za současného řízení rizik poruch a výpadků služeb. Poskytuje rámec pro řízení komplexní problematiky spojené se změnami ve službách a v procesech jejich řízení. Kombinuje postupy Release Managementu, Programme Managementu a Risk Managementu a převádí je do praktického kontextu řízení služeb jako celku.
- **Service Operation** - tato publikace obsahuje postupy pro řízení služeb v produkčním prostředí, dosažení výkonnosti a účinnosti v dodávce služeb a jejich podpoře tak, aby byla vyprodukována hodnota jak pro zákazníka, tak pro poskytovatele služby. Tato část ITIL V3 v největším rozsahu přebírá knihy Service Strategy a Service Delivery ITIL V2, ale také Application management a ICT infrastructure management.
- **Continual Service Improvement** - tato kniha obsahuje prostředky pro vytváření a udržování přidané hodnoty služby pro zákazníka prostřednictvím zvyšující se kvality služeb a efektivity jejich provozu. Kombinuje přitom principy, praktiky a metody řízení kvality a Change Managementu.

Vzájemné vazby těchto cyklů jsou patrné z Obr. 1 níže.



Obr.1: Pokrytí jednotlivých oblastí v publikacích ITIL Verze 3 [7]

2.3 IMPLEMENTACE ITILU DO PRAXE

Vzhledem k tomu, že ITIL je rámec best-practices v tom, jak IT „dělat“ neboli jak nejlépe IT služby poskytovat, nemůže být překvapením, že i pro samotnou implementaci ITILu existuje best-practice. Je třeba vycházet z několika předpokladů, které k úspěšnému dokončení implementace významnou měrou přispívají.

Implementace ITILu by měla v rámci celé firmy být vnímána jako strategický projekt. V tomto směru jde jednoznačně o zásadní úlohu pro IT manažera, který musí tuto myšlenku „prodat“. Argumentace pro implementaci je poměrně snadná, byla jí věnována předchozí kapitola. Tato osvětová činnost by měla být vedena nejen vně IT oddělení, ale i uvnitř něj.

V rámci samotné implementace je pochopitelně důležité vydefinovat manažery, klíčové pracovníky a členy implementačního teamu a tyto vzdělat v problematice ITILu. Následně mohou tito pracovníci zhodnotit stav ve firmě a rozdělit existující procesy na ty, které pokryty jsou a ty které pokryty nejsou.

V další fázi lze teprve naplánovat a provést samotnou implementaci. Po ní samozřejmě následuje revize dosažení cíle, což by mělo být v projektovém řízení obvyklé.

Během implementace ITILu by měl být jednak projekt dostatečně komunikován a zároveň by vzhledem ke svému dopadu na celou firmu měl být dostatečně komunikován dopad na poskytování služeb IT. Tato součást implementace je velice důležitá, neboť ITIL a jeho implementace s sebou může přinášet nerealizovatelná očekávání a následná zklamání.

Poslední zásadou je dodržení trojimperativu lidé-nástroje-procesy. Procesy musí být dobře popsány a vhodně podporovány softwarovými nástroji. Lidé musí být na softwarové nástroje a nové procesy vhodně a dostatečně vyškoleni. Tak jako v obecném projektovém řízení, nedodržení trojimperativu má za následek prodražení implementace a v horším případě její celkový neúspěch.

3 IT V RAIFFEISENBANK

Raiffeisenbank v České Republice začala poskytovat služby klientům v roce 1993. Ačkoliv je to banka vlastněná zahraničním kapitálem (nadpoloviční většinu má Raiffeisen International Bank Holding AG), vyrůstala jako banka stavěná na „zelené louce“. Nemá tedy za sebou příliš dlouhou historii v novodobých dějinách. Díky tomu prošla několika evolučními stádii, stejně tak i její IT oddělení. Poměrně jasně je v její minulosti v IT oblasti patrné, jak procházela stádiem střední firmy co do velikosti a zlomový okamžik, kdy se začala její IT oblast transformovat do robustního oddělení ve velké firmě. Celý vývoj byl od roku 2006 ještě umocněn akvizicí e-Banky, kdy docházelo ke spojování dvou rozdílně pojatých IT oddělení jak do síly, tak i zaměření. Ve své historii vyzkoušel IT management několik přístupů k vedení a pojetí IT oddělení, některé z činností poměrně dlouhou dobu úspěšně outsourcoval.

3.1 POPIS FUNKCE A POSTAVENÍ IT VE FIRMĚ

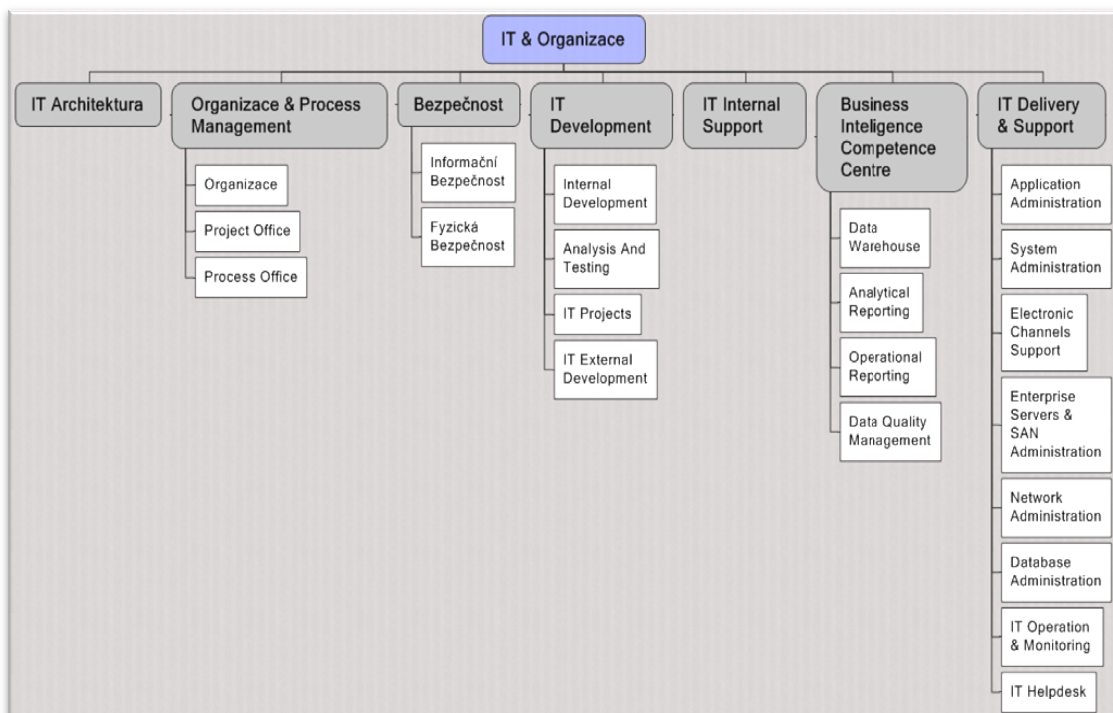
V bankovníctví obecně má v posledních desetiletích IT oddělení poměrně zásadní vliv na kvalitu a šíři poskytovaných bankovních služeb. Jak již bylo popsáno výše, velká většina IT služeb je založena na přímých, specifikovaných, potřebách strategické obchodní jednotky, která identifikuje služby na trhu poptávané, případně nabízené konkurencí. Situace je v aktuální době o to komplikovanější, že většina subjektů v ČR již bankovní služby využívá, neboť si to doba vyžaduje. Právě z tohoto důvodu již není jediným klíčovým parametrem systému, případně služby její robustnost, respektive schopnost absorbovat další velké množství klientů, ale stejně podstatným kritériem je flexibilita poskytovaná systémem pro zavádění nových produktů a parametrizaci již stávajících.

Právě z tohoto důvodu má funkčnost IT oddělení poměrně zásadní vliv na funkčnost celé firmy, jedná se tedy o strategické aktivum firmy. Tento vjem pochopitelně není shodný na úrovni celé firmy, nicméně to je ve velkých firmách běžné.

Jak bude blíže rozebráno v následujících kapitolách, IT oddělení se stará o podporu přibližně 2.500 zaměstnanců, zajišťuje komunikaci mezi centrálou a přibližně 100 pobočkami, stará se o běh přibližně 200 aplikací a několika stovek serverů. Mimo to například zajišťuje poskytování služeb okolním organizacím – sesterským firmám ve finanční skupině, regulátorům trhu i mateřské firmě.

3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Historicky byl v IT manažer zodpovědný za celé IT oddělení. Tento manažer byl zodpovědný za strategické řízení IT, stejně tak i provoz a poskytování služeb v IT oblasti. Po spojení s e-Bankou tato pozice ve firmě zanikla bez náhrady a došlo k oddělení jednotlivých částí IT. Z pohledu organizační struktury se tyto divize setkávají na úrovni člena představenstva, který má na starosti IT a Organizaci. Tento krok má do jisté míry negativní vliv na stanovování strategie v IT oblasti. Pro ilustraci lze relevantní část organizační struktury nalézt níže na Obr. 2.



Obr. 2: Organizační struktura IT v Raiffeisenbank [Zdroj: Raiffeisenbank]

Z pohledu organizace je asi lhostejné, zda pozice IT manažera existuje, či nikoliv. Zásadní je, aby existovala pozice, která má v zodpovědnostech právě tvorbu strategie IT oddělení a další úkoly IT manažerovi příslušející. Stejně tak z pohledu ITILu V2 by tato struktura nebyla problematická, neboť v této verzi

ITIL pokrýval především Service Delivery a Service Support. Tím, kdo by byl za implementaci, respektive přijetí rámce ITILu, zodpovědný by byl vedoucí pracovník oddělení IT Delivery and Support. Jak již bylo zmíněno dříve, pochopitelně za předpokladu, že by tuto implementaci firma přijala za svůj strategický cíl.

Z pohledu ITIL V3 již je tato organizační struktura diskutabilní. ITIL sám organizační strukturu neřeší, v tomto případě jde spíše o shodu o implementaci a její samotné provedení. Při zajištění intenzivní komunikace mezi divizemi je pochopitelně vše řešitelné, nicméně znamená to pojmout tuto implementaci jako projekt s dopadem na řízení IT oddělení a akceptovat maticové řízení, místo liniového. Tento fakt nemusí být na překážku úspěšnému dokončení implementace, ale s velkou pravděpodobností by došlo ke zbytečnému protahování v čase.

Otázkou tedy je, odkud by snaha o implementaci měla vzejít a jak by měla být řízena. Samotná implementace se bude nejspíše dotýkat oddělení Architektury, Developmentu, Informační bezpečnosti a Delivery & Support, přičemž v posledním jmenovaném bude dopad zdaleka největší. Odpověď na tuto otázku lze vyčíst z organizační struktury, bohužel to ale zároveň ukazuje na to, že faktickou hlavou IT je člen nejvyššího vedení firmy. Jakkoliv je tento člověk odborně erudovaný, nelze očekávat, že bude prosazovat ve své pozici implementaci ITILu, nebo jí řídit. Zcela logicky si tak bude muset vybrat mezi svými podřízenými, nicméně tím se opět zvyšuje riziko přílišné demokracie a tím komplikací se zaváděním do praxe. Na tomto případě je patrná absence IT manažera, respektive jeden z jejích negativních dopadů.

3.3 ZPŮSOB KOMUNIKACE IT SE ZBYTKEM FIRMY

Na obecné celofiremní úrovni je vynakládáno hodně snah na zlepšení komunikace mezi odděleními. Důvodem je fakt, že po spojení dvou přibližně stejně velkých firem (Raiffeisenbank a e-Banky) byla komunikace značně komplikovaná. Příčina, jak je zcela pochopitelné, nebyla v nedostatečném technologickém zajištění, ale spíše v lidech, jejich vazbách a zvyklostech. Všech přibližně 2.500 zaměstnanců se rázem ocitlo ve firmě, která byla z poloviny nová, což je sociologicky a psychologicky velice zajímavá situace.

Jedním z funkčních opatření je vyplňování score-cards vzájemně mezi odděleními. Vedle kritérií typu ochota, erudovanost pracovníků nebo proaktivní přístup je jedno z hodnocených i komunikace dál do firmy. U IT je vnímání lidí z okolních oddělení pochopitelně poněkud specifické díky pověsti, kterou pracovníci IT mají. S přihlédnutím k tomu je důkladná komunikace ještě více žádoucí. Jejím cílem by nemělo ale být pouze to, že se IT pracovníků nemusí ostatní zaměstnanci bát, ale zároveň to, na čem IT zrovna pracuje, zda všechny dodávané služby běží, případně zda se dá v blízkém výhledu očekávat nějaký výpadek. Vzhledem k tomu, že score-cards poskytují tuto důležitou zpětnou vazbu nedlouhou dobu, komunikace se viditelně zlepšuje až poslední přibližně 4 roky.

Hlavní komunikační platformou v Raiffeisenbank jsou Lotus Notes, což je korporátní systém dodávaný firmou IBM. Jeho silou je možnost programování víceúčelových aplikací – nejen pro potřeby komunikace, ale například i různé databáze, evidence a podobně. Celkem logicky tedy Lotus Notes slouží jako hlavní úložiště informací proudících od IT směrem ke zbytku firmy. Jedná se o různé stavové databáze obsahující informace o chybách, výpadech, případně portfoliu aplikací.

Na platformě Lotus Notes je rovněž vystaven Intranet, který tak dokáže poskytnout téměř odkudkoliv informace o dění v IT systémech i bez nutnosti užití speciální klientské aplikace. Kromě informací o stavech systémů zde IT vystavuje samozřejmě informace, které se ho týkají a mohou být pro odběratele služeb důležité. Ke stejným účelům používají tandem Lotus Notes – Intranet i ostatní oddělení v bance.

Poměrně těžko přehlednutelným nedostatkem je fakt, že IT na intranetu nekomunikuje svoji strategii. Ačkoliv neexistuje osoba IT manažera, banka svoji IT strategii mít musí. Je pochopitelné, že některé části takové strategie mají charakter utajovaných informací, nicméně rámec by publikován být rozhodně měl. Jelikož v současné době vzniká snaha implementovat ITIL v Raiffeisenbank, i samotná veřejná deklarace této snahy a publikace základních informací by nesporně mohla k informační otevřenosti přispět. Bezesporu více, než publikace toho, jak konfigurovat systémy, což jsou

informace citlivé z pohledu bezpečnosti a pro uživatele prakticky nepoužitelné.
V tomto ohledu čeká všechny divize v rámci IT ještě hodně práce.

4 VYBRANÉ PROCESY ITILU

V této kapitole bude stručně popsán vždy jeden vybraný proces z každého životního cyklu služby, jak jej můžeme najít v ITILu. Cílem je sumarizovat čeho a jak lze dosáhnout, případně jaké jsou výhody takového procesu.

4.1 SERVICE STRATEGY – DEVELOP THE OFFERINGS

Dle ITILu by v organizaci mělo existovat portfolio služeb, které jsou poskytovány. Toto portfolio služeb by nemělo být dostupné všem zákazníkům (interním zákazníkům) v plné šíři a mělo by obsahovat všechny relevantní informace o aktuálně nabízených službách. Mezi ně například patří jméno servisu, stav servisu v rámci organizace (ve vývoji, v provozu, odstavený), použité aplikace, vlastníci, uživatelé, SLA (Service Level Agreement), cena a zpoplatnění, metriky, související služby atd.

Podmnožinou servisního portfolia je servisní katalog. Ten by měl být jako jediná část veřejně přístupný a měl by obsahovat aktuálně provozované služby, tedy jakési zobrazení aktuálních možností poskytovatele těchto služeb. Kromě katalogu, existují ještě služby ukončené (retired) a ve stavu vývoje (v tzv. pipeline).

Výhodou existence takového portfolia, případně katalogu je informační otevřenost vůči zbytku firmy. IT se tak stává transparentní, dává najevo, v jakých oblastech dokáže nabídnout řešení a zda je toto řešení konkurence schopné, respektive nákladově efektivní.

4.2 SERVICE DESIGN – SERVICE LEVEL MANAGEMENT

Úlohou Service Level Managementu (SLM) je dle ITILu vyjednávání, odsouhlasení a zaznamenání dohodnuté úrovně podpory služeb. To se týká především služeb aktuálně poskytovaných, ale zároveň i služeb budoucích. Pro budoucí služby má tato činnost význam proto, aby byly již designovány na požadovanou robustnost, odezvu a propustnost. Mimo iniciace dohody je úlohou SLM rovněž zajištění stanovení potřebných metrik, podle nichž bude

výkonnost služeb posuzována, monitorování výsledků a zjišťování spokojenosti odběratelů se službou.

Service Level Management by dle ITILu měl zajišťovat kontakt mezi IT a businessem, tento vztah udržovat a rozvíjet. Do jisté míry by se to dalo přirovnat k account managerovi, případně obchodnímu zástupci. Přístup by měl být proaktivní, aby byly dopředu zachytávány všechny potencionální problémy, stejně jako zajišťovat informační saturaci odběratelů. Mezi poskytované informace by kromě chystaných nových služeb, případně plánovaných vylepšení stávajících služeb měl patřit například report o stavu dodržování SLA a výkonnosti služeb v dohodnutých metrikách. Nespornou výhodou takové intenzivní komunikace je například zajištění potřebného rozpočtování rozvoje nabízených služeb.

4.3 SERVICE TRANSITION – RELEASE AND DEPLOYMENT MANAGEMENT

Release and Deployment Management je velice široké téma, které by samo o sobě vystačilo na několik knih. Jeho úkolem je ve zkratce zajistit správné a kompletní uvedení nově vyvinuté služby (aplikace) do běžného provozu. Může se samozřejmě jednat i o vylepšení služby stávající.

Činnost začíná již při plánování releasů, sestavování jejich očekávaného obsahu, zajištění testování, dodávky dokumentace a školení pro uživatele služby. Bezpochyby si zde najde své místo i příprava záložních plánů pro případ neúspěšného roll-outu.

Cílem Release and Deployment Managementu je zajištění souladu obsahu služby s odběratelovým očekáváním, stejně tak i zajištění možnosti službu používat. Jak již bylo řečeno, jedná se i o distribuci potřebných informací, souvisejících postupů a znalostí.

ITIL navrhuje dva modely nasazování servisu do produkce. Jedná se o metodu velkého třesku a metodu postupného nasazování po jednotlivých logických jednotkách. Tyto dvě hlavní metody mohou být dále specifikovány na „tlačení“ a „stahování“ nové verze služby, případně na manuální anebo automatické distribuce. Rozhodnout o ideálním způsobu distribuce nové verze služby je jedním z úkolů právě pro Release Managera.

4.4 SERVICE OPERATION – PROBLEM MANAGEMENT

V souvislosti s provozováním služby je třeba předpokládat i při sebelepším zajištění kvality vývoje a uvedení do provozu nějaké problémy. ITIL rozděluje vzniklé situace na problémy a incidenty. Problém je definován jako příčina jednoho nebo více incidentů. Problem Management je potom řízení životního cyklu všech vzniklých problémů. Cílem je prevence problémů, eliminace opakujících se incidentů a minimalizace dopadů incidentů, kterým nelze předcházet.

Ve zkratce lze říci, že životní cyklus problému začíná jeho detekcí. Následně by měl být zaznamenán, kategorizován, prioritizován a následně diagnostikován. Při diagnóze je možné buď zjistit, že se jedná o známou chybu, která je zapsána v databázi známých chyb, nebo se jedná o chybu novou, která musí být dále řešena. Po nalezení koncepčního řešení, případně dočasného nekoncepčního řešení a jeho implementaci je možné problém uzavřít a následně i revidovat.

Klíčové prvky pro Problem Management jsou databáze známých chyb a Problem Manager. ITIL rovněž říká, že role Problem Managera by neměla být přenechána technickým, řešitelským, složkám. Účel databáze známých chyb je sdílení know-how mezi řešiteli, úkol Problem Managera potom řídit průchod problémů jejich životním cyklem a udržování databáze problémů. Předpokladem účelnosti takové databáze je její obecně pochopitelná a přijatelná struktura, robustní vyhledávací mechanismus a zároveň důsledná přesná kategorizace a katalogizace problémů.

4.5 CONTINUAL SERVICE IMPROVEMENT – PLAN, DO, CHECK, ACT MODEL

Úkolem průběžného zlepšování služeb je zjištění a definice nedostatků, zajištění financování jejich odstranění, stejně jako i ustavení rámce pro dokumentaci a jiné další související činnosti.

Takzvaný Demingův cyklus, někdy rovněž označovaný jako PDCA model (Plan – Do – Check – Act Model) není specifikum ITILu, jedná se o obecně platný postup pro zlepšování business procesů, který v padesátých letech dvacátého století popsal W. Edwards Deming. ITIL doporučuje zavedení tohoto modelu pro kontinuální zlepšování poskytovaných služeb. PDCA model probíhá v neustálých cyklech, po každém průběhu cyklu by měla následovat konsolidační fáze, která udržuje úroveň kvality služby.

ITIL přináší vodítka, jak jednotlivé fáze cyklu promítnout v oblasti IT služeb. Fáze Plan v sobě obnáší stanovení cílů a měřítek úspěchu. Jedná se především o gap analýzu (analýzu nedostatků), stanovení kroků k překlenutí těchto nedostatků a stanovení měřítek, podle nichž je možno rozhodnout, zda byly nedostatky pokryty. Fáze Do obnáší vývoj a implementaci definovaných vylepšení. Fáze Check v sobě obsahuje změření výsledků implementace na základě měřítek z fáze Plan a zhodnocení toho, zda byly nedostatky pokryty zcela, nebo jenom částečně. Fáze Act se skládá z předložení zjištění z fáze Check a návrhů na jiná další zlepšení tvůrcům rozhodnutí, stejně jako i samotné jejich rozhodnutí o pokračování, které je následně vstupem pro fázi Plan, čímž se cyklus uzavírá.

5 ZHODNOCENÍ A MOŽNOSTI ZMĚN V RAIFFEISENBANK

Navazujíc na předchozí kapitulu, bude nyní provedeno zhodnocení, zda a jak je proces nebo služba v Raiffeisenbank implementován, jak je v souladu s ITIL a zda skutečně přináší to, co přinášet může, tedy zda je naplno využíván jeho potenciál.

5.1 SERVICE STRATEGY – DEVELOP THE OFFERINGS

Z historických důvodů je IT v Raiffeisenbank orientováno spíše úkonově. Neexistuje zde širší vzdělání ve smyslu služeb, jejich definice a nabízení. Zpravidla vždy se jedná pouze o poskytování nějaké aplikace, její funkčnosti a základní dostupnosti. Nejedná se ovšem o službu jako takovou, neboť není zajištěna dostupnost přímo pro oprávněného uživatele. Jak již bylo řečeno dříve, v rámci služeb nemluvíme pouze o informačních technologiích, ale o informačních a komunikačních technologiích, což je zásadní rozdíl.

V současné době vzniká v divizi Delivery & Service snaha o sestavení takového katalogu. Jedná se spíše o definici a popis aktuálně používaných služeb, což je pro počátek nejvhodnější řešení. Tomuto snažení předcházelo několik schůzek s klíčovými vlastníky aplikací (nikoliv služeb) a sběr požadavků z jejich strany. Z tohoto sběru naprosto jasně vyplynulo, že transformace z podpory aplikací, infrastruktury a dalších elementů IT do podpory služeb je velice žádanou změnou. Co lze vnímat jako nedostatečné a neřešené je minimální informovanost o tom že a proč se tomu tak děje. V rámci IT s tím nejspíš nebude problém, ale při nedostatečné komunikaci vůči ostatním obchodním jednotkám se může stát, že začne existovat katalog služeb, jehož smysl bude chápat jenom málokdo. Je třeba zahájit včasnou a cílenou informační kampaň, která bude mít i „politickou“ podporu. Při přechodu na poskytování a podporu služeb se mění vnímání spolupráce a některé zažité postupy je rovněž třeba předefinovat. Ve firmě této velikosti je už jenom samotná komunikace této změny výzvou.

Pro uživatele služeb bude mít vznik samotného katalogu obrovský přínos, neboť zajistí přehlednost poskytovaných IT služeb.

5.2 SERVICE DESIGN – SERVICE LEVEL MANAGEMENT

V Raiffeisenbank existuje Service Level Management, respektive jeho analogie již několik let. Přibližně od roku 2003 jsou vytvářena SLA, která mají zobrazovat požadavky na výkonnost aplikací a jejich reálnou podporu ze strany IT Supportu. Vzhledem k tomu, že IT dosud není servisně orientováno, nejedná se o SLA na služby, ale na aplikace. Zde se nabízí první potenciální změna, která ale souvisí obecně s orientací IT a nejen s touto činností.

Aktuální formuláře pro SLA nejsou příliš přehledné a srovnáme-li je s tím, co by podle ITILu mělo obsahovat typické SLA, najdeme v nich mnoho přebytečných položek a na druhou stranu také několik nedostatků. Mezi nadbytečné údaje se dá například zařadit specifikace HW, který je pro aplikaci použit, respektive seznam vstupních a výstupních interfaců. Jako mnohem vhodnější se jeví uvést místo interfaců seznam souvisejících OLA. Do těchto OLA pochopitelně musí být propagovány požadavky odběratelů konečných služeb.

Mezi chybějící údaje patří například ocenění servisu, způsob reportingu výkonu, definice samotného výkonu aplikace, eskalační body a deklarace business, respektive service continuity.

Vzhledem k tomu, že o Service Level Management se v Raiffeisenbank stará jeden pracovník, nedá se hovořit ani o zajištění kontaktu mezi businessem a IT. Při takovém počtu provozovaných aplikací by toto bylo nereálné.

Nabízí se tedy několik variant řešení této neutěšené situace:

- navýšení počtu pracovníků v tomto mini teamu a zároveň rozšíření jejich povinností právě o udržování vztahů s odběrateli služeb,
- přesunutí některých činností do IT Delivery and Support s tím, že bude zároveň navýšen počet pracovníků pro údržbu SLA alespoň na 2 kvůli zastupitelnosti. V takovém případě by team Service Level Managementu mohl zajišťovat jednak formální správnost SLA, vykazovat výkonnost a zaručovat aktuálnost uzavřených SLA.

Současně s výše uvedeným je třeba zároveň zajistit systém pro monitorování odezev a výkonnosti aplikací, aby bylo možné skutečně objektivně a transparentně výkonost a dostupnost aplikací měřit a vykazovat. Toto je rovněž jeden z dosud nepokrytých bodů.

Jako shrnutí lze konstatovat, že snaha o pokrytí provozu aplikací SLA je pozitivní, jde správným směrem a je v drtivé většině dostatečná. Nesplňuje některé organizační aspekty a v určitých případech se jedná pouze o formální deklaraci snahy a zájmu. Reporting o stavu plnění je prováděný, ale jenom pro určité aplikace, které jsou vnímány jako důležité. Tento fakt je nedostatečný a přispívá k tomu, že IT není vnímáno jako dostatečně transparentní.

Jak již bylo zmíněno výše, Service Level Management a změny v něm musí respektovat a komunikovat změny z aplikačně orientovaných SLA na ty, které budou orientovány na služby. Jelikož aktuálně v Raiffeisenbank není vnímána aplikace jako souhrn několika vrstev, ale pouze jako samotná aplikace viditelná pro uživatele, znamená tato změna důslednou osvětu a představení dalších IT týmů odběratelům. Jedná se zejména o oblasti síťové infrastruktury, která je naprosto klíčová pro uživatele, neboť bez sítí by byla aplikace k ničemu. Dále se jedná z podobných důvodů i o týmy zajišťující správu databázových serverů, nebo například datová pole. Touto změnou lze jednak dosáhnout pochopení souvztažností mezi SLA a OLA a rovněž významnou měrou přispět k transparentnosti.

5.3 SERVICE TRANSITION – RELEASE AND DEPLOYMENT MANAGEMENT

Jelikož ITIL poskytuje pouze vodítka k instalaci procesů a ne návody k tomu, jak je přesně vytvářet, neexistuje v něm ani teze o ideální organizační struktuře. Neobsahuje ani teze o velikosti, nebo lépe heterogenosti prostředí, v němž je Release and Deployment Management provozován, nebo provozovatelný. Realita Raiffeisenbank je taková, že se jedná o vysoce heterogenní prostředí, které se skládá z tří úrovní aplikací, nebo chceme-li servisů, služeb.

Ústřední úrovní, tedy srdcem prostředí jsou dvě centrální aplikace, z nichž každá funguje jako jádro (core systém) pro jednu z bývalých bank před spojením. Kolem těchto core systémů je 10 klíčových aplikací, které zajišťují

buď komunikaci banky navenek, nebo pokrývají jinou transakční funkcionalitu, která není pokryta samotným core systémem. Jedná se o aplikace zajišťující komunikaci do Centrální banky kvůli mezibankovnímu zúčtování, komunikaci do mezinárodní mezibankovní sítě SWIFT, nebo různé aplikace pro přímé zadávání transakcí složitějších produktů, které jsou následně transformovány v mnoho účetních operací a vloženy do centrálního systému. V další vrstvě jsou potom ostatní podpůrné aplikace, které nemají přímou vazbu na produkty, případně transakční zpracování. V tomto případě se může jednat například o různé evidence majetku, kartotéky platidel a platných identifikačních průkazů nebo evidenci docházky.

Z pohledu dodavatelského se jedná jak o aplikace uvnitř vyvíjené, tak i nakoupené buď jako „krabicový“ software, nebo systém implementovaný s lokálními zákaznickými úpravami.

Z výše uvedeného je patrné, že zajistit řízený Release and Deployment Management je velice obtížné, neboť je třeba pro pokrytí všech aplikací značné množství lidských zdrojů a mnoho různých způsobů přístupu. Tato různorodost vedla v čase k tomu, že Release and Deployment Management není veden jako nějaká organizační jednotka, ale je na základě důležitosti a významu aplikace řízen na různých úrovních.

U klíčových aplikací je buď formou projektu řízeného uvnitř IT v oddělení IT Projects [Obr. 2], nebo v jakýchsi ad-hoc cyklech řízených samotnými formálními vlastníky aplikací. Drobný rozvoj je naopak koordinován na úrovni IT Delivery and Support ve spolupráci s vlastníky jednotlivých aplikací.

Výše uvedené v sobě ukazuje několik faktů. Na jednu stranu je patrné, že existuje snaha přistupovat k Release Managementu s citem a zdravým rozumem, tedy neaplikovat vyšší a sofistikované přístupy na aplikace, kde by tato míra formalismu mohla být na škodu. Na druhou stranu ovšem zcela jasně ukazuje na to, že neexistuje centrální plánování releasů napříč aplikacemi a jejich synchronizace funguje spíše na bázi osobních vztahů mezi kolegy.

Ačkoliv je rozvrstvení řízení Release mezi několik oddělení funkční, zasloužilo by si větší pozornost managementu a minimálně dva zásadní kroky. Prvním by

měla být publikace platných a aktualizovaných pravidel pro Release Management. To by standardizovalo kvalitu Release mezi aplikacemi a napomohlo ve sdílení know-how. Za tímto účelem lze definovat pracovní skupinu složenou jak z projektových vedoucích, tak i lidí z praxe, kteří mají svoji roli v částech Deployment Staff (pracovníci přímo release aplikující) a Early Support (pracovníci zajišťující support uživatelů bezprostředně po release). Druhým krokem by mohlo být zavedení obecně platných cyklů pro Release v aplikacích. Nelze tím pochopitelně řešit drobné opravy chyb (hotfixy). Tato Release „okna“ by mohla být stanovena na víkendy jednou za jeden až dva měsíce. Realizovanou výhodou by pak mohlo být obecné povědomí o tom, že v daný víkend není plně zajištěn provoz. Toto opatření s sebou na druhou stranu přináší i potencionální nevýhodu v odladování problémů po takovém „okně“, kdy nekvalitní release s sebou může zanést chyby i do okolních systémů. Vzhledem ale k možné predikci je pak jenom otázkou organizace posílení podpory na dobu po nasazení změny, což by mělo být u každé aplikace i tak samozřejmostí.

5.4 SERVICE OPERATION – PROBLEM MANAGEMENT

Problem Management nemá v Raiffeisenbank svého dedikovaného manažera, což nijak ITILu neodporuje. Dalo by se říci, že držitelem problému je vždy v prvopočátku ten, kdo problém objeví (v rámci IT Delivery and Support) s možností vlastnictví problému předat v případě, že je jeho příčina identifikována například v podkladové infrastruktuře.

Z praktických postupů je patrné, že ne vždy je problém nejprve zaznamenán a často je tedy informace o tom, že byl problém objeven, publikována s velkým zpožděním. Toto zpoždění nemusí být velké ve smyslu absolutního objemu času, ale vzhledem k délce životního cyklu problému. Správný postup je sice nadřazeným manažerem vyžadován, nicméně jeho nedodržení není nijak fakticky postihováno i z toho důvodu, že tento postih je z hlediska práce s lidskými zdroji velice kontroverzní.

Praktickým negativním důsledkem absence Problem Managera je fakt, že ačkoliv existuje dostupná databáze obsahující jak problémy, tak i incidenty ve službách, má možnost zápisu do ní veliký počet IT pracovníků. Právě z tohoto

důvodu je kvalita zápisu a popisu velice různá a databáze potom může jenom obtížně sloužit jako podpůrný nástroj při řešení problémů. Druhé související negativum je absence formálního uzavření problému a především jeho zhodnocení a vyvození závěrů.

Faktickým nedostatkem, který by při implementaci ITILu musel být odstraněn je, že databáze pro zaznamenávání problémů již neobsahuje povinné informace o řešení problému, případně známém náhradním postupu. Jediné vodítko, které potom tedy pro zlepšení podpory může poskytnout je informace o tom, kdo takový problém v minulosti řešil, což je rozhodně nedostačující. Jako žádoucí lze poté spatřovat i zaznamenání informace o tom, zda existuje nějaký náhradní postup pro daný problém, zda je problém řešen v rámci zlepšování aplikace v nějaké verzi a zda byla tato verze již nasazena.

5.5 CONTINUAL SERVICE IMPROVEMENT – PLAN, DO, CHECK, ACT MODEL

Implementace PDCA modelu, respektive Demingova cyklu je v Raiffeisenbank velice obtížné hned z několika důvodů. Předně to znamená velice úzkou spolupráci mezi IT a zbytkem firmy na zlepšování služeb. Ze strany vlastníků aplikací není ale po takovém cyklu až na výjimky poptávka.

Aplikace nebo služby a jejich rozvoj jsou rozpočtovány několika možnými způsoby. Pokud se jedná o infrastrukturní vrstvu, rozpočtuje její vylepšování samotné IT. Pokud se jedná o obecnou službu používanou napříč celou firmou (například elektronická pošta), jsou náklady rozpočítány mezi organizační jednotky firmy dle jejich velikosti. V obou těchto případech zlepšení navrhuje a realizuje IT samotné. V případě specializovaných aplikací, které využívá převážně jedna z organizačních jednotek, jde rozpočtování nákladů plně za touto jednotkou. Rozpočtování plyne z formálního vlastnictví aplikace nebo služby.

Důsledkem toho a dlouhodobého tlaku na snižování nákladů je potom snaha těchto vlastníků omezit výdaje na zlepšování pouze na nutné a mandatorní výdaje. V takovém případě se ovšem nedá hovořit o kontinuálním zlepšování poskytovaných služeb, ale pouze zlepšování na základě konkrétních podnětů a

požadavků. V posledním přibližně půlroce je patrná snaha o získávání zpětné vazby o kvalitě poskytovaných služeb, to ovšem s sebou přináší pouze informace. Jsou sice cenné, ale samy o sobě toho příliš nezmohou.

Otázkou zůstává, zda by kontinuální zlepšování služeb mělo být nějak centrálně řízeno a poháněno, nebo zda zachovat model roztržitosti a udržovat tak náklady na relativně přijatelné úrovni. V dnešní době úspor je pravděpodobnější druhá možnost. Jako levně a snadno realizovatelné opatření lze vnímat zavedení schůzek mezi vlastníky aplikací/služeb a jejich provozovateli na téma možná vylepšení. Tyto schůzky by mohly být pravidelně například minimálně jednou za půl roku a zápis z nich by měl být uložen u dokumentací k aplikacím. Tímto krokem by IT projevilo proaktivní přístup a zároveň by mohlo pomoci vlastníkům služeb vidět i problémy, které nemají přímý dopad na uživatele.

Tato oblast je z pohledu ITILu bohužel velice zanedbávána, jedná se však pouze o jiný přístup k řešení problematiky, rozhodně to neznamená, že by zlepšování služeb nebylo řešeno vůbec. Bez toho by konečně jedna z neúspěšnějších bank na trhu nemohla obhájit svoje pozice.

5.6 POHLED ZE STRANY MANAGEMENTU

Pro zajištění větší objektivitu a celistvosti bude nyní zmíněno několik tezí, které pocházejí od vedoucího pracovníka IT Delivery & Service (IT D&S, zjednodušeně též IT provoz) v Raiffeisenbank. Tyto přímo navazují na předchozí kapitoly, které si kladly za cíl identifikovat slabá místa v daných procesech a upozornit na možnosti a potřeby jejich řešení.

V rámci Service strategy plánuje IT D&S tvorbu katalogu služeb, v němž budou služby naceněny. V souvislosti s tím jde i vykazování dostupnosti a výkonnosti služeb, což je další plánovaný krok. Markantní změnou je plánované zeštíhlení služeb na ty, které jsou skutečně poptávány. Toto zeštíhlení má za cíl uvolnit kapacity IT provozu pro zvýšení kvality podstatných služeb a tím i další posun v efektivitě. Bude muset vzniknout institut Account manažera, který bude nabízet IT služby a sloužit jako konzultant pro ostatní oddělení firmy ve věci možných parametrů a tím pádem i cen služeb.

V souvislosti s tvorbou SLA je většina práce udělána dostatečnou formou. S přechodem od aplikačního ke službovému vnímání činností bude třeba přehledně vymezit a zobrazit vazby mezi službami a tím pádem nákladovost dané služby. Je nutné rovněž vybudovat systém objektivního, tedy nejlépe automatizovaného měření dostupnosti služeb, což přinese schopnost vykazovat tuto dostupnost vůči odběratelům služeb a na základě toho plánovat i zlepšování problematických služeb. V současné době existuje tlak na zajišťování dostupnosti při nízkých nákladech, což v některých případech může vést k tomu, že cena je stlačena tak nízko, že služba začíná příliš často havarovat. V tomto směru je nutné najít konsensus v rámci celé firmy. Tuto snahu bude naplňovat Account manažer a SLA manažer.

Release a deployment management není v Raiffeisenbank řešen formálně, což je jedna z věcí, kterou je třeba v dohledné době změnit. Většinou se problémy neobjevují v nasazování do provozu, ale spíše ve změnách. Formalizace by měla pokrýt tyto nedostatky i tím, že by navedla všechny zúčastněné v tom, jak správně postupovat a jaké body je třeba podchytit. Jedním z dalších plánovaných kroků je vytvoření mapy služeb a jejich vazeb na reálné infrastrukturní prvky a entity. Tímto bude umožněn přístup ke komplexním informacím a každý ze zúčastněných bude mít možnost dohlédnout dopady plánovaných akcí.

V současné době není vznik institutu Problem manažera plánován a místo toho jsou u vzniklých problémů jmenováni vlastníci a koordinátoři. V tomto směru již pravděpodobně bylo dosaženo cílového stavu, který bude již pouze doladován. Faktická existence Lotus Notes databáze na evidenci incidentů a problémů v tuto chvíli pokrývá operativní potřeby. Do budoucna je rozhodně potřeba zajistit evidenci postupů řešení u problémů a tím umožnit lepší řešení problémů a incidentů.

V oblasti kontinuálního vylepšování služeb existují v současné době pouze plány. Kontinuální vylepšování aplikací aktuálně funguje tak, že požadavků interních zákazníků je dosahováno, což indikuje dostatečné pokrytí procesu. S postupným přechodem na řízení služeb bude třeba některé postupy změnit a sledovat hlavně dva aspekty, tedy účelnost změn a jejich nákladová efektivita.

Stále bude platit, že změny některých služeb bude iniciovat IT a některé bude naopak požadovat zákazník.

Obecně je v implementaci ITILu, ale i ve snaze o jakékoliv zlepšování fungujících procesů a zavádění nových, potřeba podpora dotčených top manažerů a hlavně interních zákazníků. Z druhé strany je pochopitelně potřeba podnítit zájem a nadšení u pracovníků IT. V případě, že se nepodaří postavit implementaci na obě tyto podpory, dojde s největší pravděpodobností k selhání. Otázkou zůstává, zda to bude vnímáno jako chyba, protože pro odběratele je v dnešní době zásadní kvalita a nákladová efektivnost odebíraných služeb. Pokud bude dosaženo požadovaných parametrů, nejspíš nikomu nebude absence metodik nebo řízení podle nějakých norem vadit. Právě to může být důvod, proč se často nepodaří najít podporu pro implementaci ITILu nebo jiných metodik. Nezbývá, než doufat, že to nebude případ Raiffeisenbank a že tato firma bude mít IT, které si zaslouží – tedy perfektní a vysoce profesionální.

ZÁVĚR

V rámci mé práce jsem chtěl identifikovat, co našemu IT může přinést implementace ITILu, respektive kde tyto best-practices mohou něco přinést pro naši praxi. Během shánění a studia materiálů jsem zjistil, že komunita kolem ITILu je obrovská a to i v České republice. Díky studiu principů popisujících jednotlivé procesy v ITILu jsem potom dokázal zhodnotit některé zažité postupy v naší firmě. Těch dobrých i těch špatných by se našlo poměrně hodně, i díky spojení Raiffeisenbank s e-Bankou jsou některé postupy dodnes nejasné, nebo zdvojené.

V rámci praktické části jsem rovněž diskutoval s vedoucím divize IT Delivery & Service o tom, jak má v plánu implementovat principy nabízené ITILEm a co pro to hodlá dělat. Jinými slovy, kudy podle jeho názoru vede cesta k zajištění transparentnosti a zlepšení procesů existujících, nebo chybějících.

V části věnované Service strategy jsme se shodli na tom, že pro transformaci na nabízení služeb je třeba publikovat katalog nabízených služeb. Rozdíl spatřuji ve způsobu komunikace této změny. Navrhovaný vznik institutu Account manažera je zajímavou volbou, je ovšem zásadní, aby tento manažer začal informovat odběratele co nejdříve, rozhodně dříve než vznikne samotný katalog služeb. Jeho pomocí a získáváním zpětné vazby mohl být katalog služeb přehledný již při svém publikování. Jinak reálně hrozí úvodní nepochopení ze strany odběratelů a tím i opoždění uvedení do praxe.

V oblasti Service Design rovněž došlo ke shodě na tom, že současné SLA smlouvy neobsahují dostatečné anebo relevantní informace. Stejně tak jsme se shodli na potřebě objektivního monitorování výkonnosti a dostupnosti služeb, což se zdá být jako prioritní záležitost. V dohledné době tedy dojde ke zmapování možností a výběru vhodného nástroje. Samotná SLA nejsou v gesci IT Delivery & Service (IT D&S), takže o jejich obsahu probíhají třístranná jednání mezi vlastníky aplikací (v budoucnu služeb), IT Organizace a IT D&S. Analogicky i kapacitní posílení týmu, který SLA organizuje, není možné z IT D&S přímo zorganizovat, spíše se jedná o návrhy.

Release and Deployment potřebuje zavedení formálních pravidel a posílení institutu testování, na čemž opět panuje shoda. Tomáš Jabůrek zachází dál svojí vizí mapy služeb a souvisejících entit. Tento ambiciózní plán považuji za velmi dobrý, z praxe však vím, že tyto plány jsou obtížně udržovatelné a jejich tvorba rovněž vyžaduje specializovaný software. Tato mapa je vynikající záměr, který může pomoci při analýzách dopadů a je rozhodně hodná realizace.

V rámci Problem managementu jsme ke shodě příliš nedošli, což je dáno úhlem pohledu. Z manažerského pohledu je aktuální stav rozhodně dostačující, neboť obsahuje popis aktuálního stavu a možnost být v obraze. Pro zajištění standardizované kvality zápisu se nedávno Tomáš Jabůrek rozhodl publikovat pravidla o vlastníkově problému a komunikačním uzlu. Tato čerstvá metoda má definovanou jistou volnost a zřejmě bude v blízké době doladěna. Z mého pohledu je však absence báze znalostí, v tomto případě známých chyb a jejich stavů poměrně zásadním nedostatkem a často mi komplikuje práci, neboť za některými informacemi je třeba jít hodně dlouhou cestu. Dalším aspektem, který by měl být dle mého názoru brzy řešen je obecné povědomí o rozdílu mezi chybou a incidentem. I pro mě samotného bylo přibližně před rokem obtížné specifikovat rozdíl mezi nimi. Publikovaný slovník by rozhodně přispěl k tomu, abychom mezi sebou lépe komunikovali a také by poskytl základy pro standardizovanou dokumentaci a evidenci.

Continual Service Improvement je nyní ve stádiu vzniku co se formální stránky týká. Samotné vylepšování aplikací funguje, ale není nijak řízeno, respektive nemá stanovená pravidla, která by umožňovala posouvat kvalitu kontinuálně. Vždy se jedná pouze o vylepšování na základě ad-hoc poptávky. Jsem toho názoru, že si oba tento fakt uvědomujeme a bude s ním nějakým odpovídajícím způsobem naloženo. Zlepšování aplikací pomáhá nejen stabilitě a bezpečnosti, ale většinou uživatelskému komfortu. A komfort a spolehlivost pro uživatele znamená jejich spokojenost.

Jsem toho názoru, že identifikace slabých nebo neřešených míst se mi podařila a že jsem tak mohl dát formální cestou zpětnou vazbu vedení. O problémech a potřebách zajištění provozu sice téměř denně diskutujeme, nicméně sepsání těchto věcí pomohlo přidat váhu těmto argumentům. I s ohledem k diskuzi

vedené nad mými zjištěními mám pocit, že jsem touto prací přispěl k tomu, abychom si uvědomili, co udělat musíme a že celá ta budoucí cesta bude dlouhá.

Jsem rozhodnutý neuzavřít touto prací svoje studium ITILu, mám v plánu absolvovat certifikační zkoušku a poté bych velice rád přispěl na skutečné implementaci ITILu. I kdybych měl aplikovat procesy jenom v rámci svého týmu jako formu pilotního provozu a potom nabídnout získané zkušenosti ostatním, bral bych to jako nejlepší způsob prověření toho všeho, co jsem nastudoval a v této práci napsal.

LITERATURA

- [1] BLAHUŠIAK, Igor. Malý a střední podnik – co to vlastně je? Malý a střední podnik – co to vlastně je? – INOVACE.CZ [online]. 27. 01. 2008 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://www.inovace.cz/for-business/prostredi-pro-podnikani/podpora-inovaci/clanek/maly-a-stredni-podnik---co-to-vlastne-je/> >.
- [2] COBIT. COBIT – Wikipedia, the free encyclopedia [online]. 16. 4. 2009 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://en.wikipedia.org/wiki/Cobit> >.
- [3] Důvody pro zavedení. ITIL – Důvody pro zavedení [online]. 2007 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://www.ital.cz/index.php?id=988> >.
- [4] GÁLA, Libor, POUL, Jan, TOMAN, Pavel. Podniková informatika. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 482 s. ISBN 80- 247-1278-4.
- [5] Gartner Says Annual Failure Rates of PCs Are Improving, but Manufacturers Can Do Better. Gartner Newsroom [online]. 10. 7. 2006 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=493841> >.
- [6] Historie a vývoj. ITIL – Historie a vývoj [online]. 2007 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://www.ital.cz/index.php?id=983> >.
- [7] Hlavní oblasti ITSM dle ITIL. ITIL - Hlavní oblasti ITSM dle ITIL [online]. 2007 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://www.ital.cz/index.php?id=989> >.
- [8] Information Technology Infrastructure Library. Information Technology Infrastructure Library – Wikipedia, the free encyclopedia [online]. 19. 4. 2009 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://en.wikipedia.org/wiki/ITIL> >.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, DRDLA, Miloš. Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [10] SCHWARTZ, Karen D., DRAGOONOVÁ, Alice, KHUDHUR, Patrik. Abeceda IT Governance. CIO Business World.cz [online]. 16. 1. 2009 [cit. 20.

4. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/abeceda-it-governance-1363> >.

[11] ŠTĚDRONĚ, Bohumír. Manažerské řízení a informační technologie. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 156 s. ISBN 978- 80-247-2052-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Pokrytí jednotlivých oblastí v publikacích ITIL Verze 3

Obr. 2: Organizační struktura IT v Raiffeisenbank