



Jak během týdne rozdělit odpovědnosti svým podřízeným a dostat řízení IT pod kontrolu?

Jiří Skála
4.10.2012

Některá dilemata IT manažerů

Každý IT manažer musí řešit mnoho dilemat, mimo jiné:

- Řízení strategických záležitostí versus každodenní operativa
- Jaké odpovědnosti a za které aspekty správy a řízení IT lze delegovat?
- Jak formulovat úkoly na své podřízené a jak kontrolovat jejich plnění?

Řešení podobných dilemat může být jednodušší, než se by se mohlo zdát na první pohled

Motto:

Vše, co je důležité, je vždy jednoduché. Aneb, pokud je základní princip jakéhokoli systému složitý, udělal jeho konstruktér chybu.

System řízení podnikové informatiky je tedy žádoucí založit na několika základních jednoduchých principech.

Princip #1 – Vlastnictví

Dekompozice systému řízení podnikové informatiky na explicitně vymezené oblasti a jejich svěření do rukou konkrétních vlastníků

Aplikací tohoto principu dojde:

- K relativně rychlému a transparentnímu zapojení velkého počtu lidí do systému řízení informatiky
- K rozdělení odpovědností za fungování systému mezi velký počet lidí

Princip #1 – Vlastnictví

Pro větší názornost je vhodné rozlišovat vlastnictví třech skupin prvků systému:

1. Vlastnictví **IT procesů** (např. incident mng., problem mng., SLM atd.)
2. Vlastnictví **instancí procesních entit** (např. incidenty v produkčním prostředí, incidenty ve vývojovém prostředí, aplikační služby, infrastrukturní služby atd.)
3. Vlastnictví dalších klíčových prvků systému:
 - a. **dokumentace** (např., procesní manuál incident mng., eskalační matice, atd.)
 - b. **číselníků / seznamů** (např. seznam dodavatelů, seznam zaměstnanců atd.)
 - c. **podpůrných IT nástrojů** (např. trouble ticketing tool, konfigurační DB, znalostní DB atd.)

Vlastnictví jednotlivých prvků systému se ovlivňuje a doplňuje. Příklad:

- Vlastník **procesu SLM** stanovuje požadavky na vlastníka **katalogu služeb**
- Vlastníci **služeb** se musejí podřídit pravidlům stanoveným vlastníkem **katalogu služeb** a naopak mohou na něho vznášet požadavky na způsob vedení dokumentace služeb
- Publikování **katalogu služeb** musí respektovat zásady stanovené vlastníkem **nástroje** k tomu použitého

Příklad z praxe: důsledky aplikace principu vlastnictví

Popis situace: Zákazník (odběratel služeb) si stěžuje IT manažerovi, že rychlost a kvalita vyřizování žádostí o službu není dostatečná.

Časté řešení (bez aplikace pravidla vlastnictví):

- IT manažer hledá, kdo za to může
- Nikdo se však k odpovědnosti nehlásí, každý svaluje vinu na někoho jiného, resp. dokazuje, že osobně nic neudělal špatně
- Pro IT manažera není nikterak snadné stanovit nápravné opatření:
 - Aby byl schopen rozhodnout, komu dát jaký úkol, aby se situace neopakovala, musí se sám podrobně seznámit s obsahem stížnosti, začít situaci vyšetřovat...
 - Jinými slovy: musí zákonitě sklouznout do pastí mikromanagementu.

Příklad z praxe: důsledky aplikace principu vlastnictví

Jak to v IT útvaru vypadá, pokud je aplikovaná zásada vlastnictví:

- **Zákazník**, který si stěžuje, má určeného vlastníka
- **Proces**, v němž jsou vyřizovány žádosti, jež jsou předmětem kritiky, má svého vlastníka
- Kategorie žádostí (tj. **procesní entita**), jež jsou předmětem kritiky, má svého vlastníka
- **Dokumentace**, v níž je postup řešení těchto žádostí popsán, má svého vlastníka
- **Nástroj**, který je používán pro řízení těchto žádostí, má svého vlastníka
- **Služba**, které se týkají žádosti, jež jsou předmětem kritiky, má svého vlastníka
- Pokud by byl do procesu vyřizování těchto žádostí zapojen externí **dodavatel**, i on by měl svého vlastníka
- V neposlední řadě i **katalog služeb** a **proces SLM** mají svého vlastníka atd.

Příklad z praxe: důsledky aplikace principu vlastnictví

A jaké je tedy řešení v případě aplikovaného principu vlastnictví?

- IT manažer iniciuje schůzku všech vlastníků uvedených na předchozím snímku
 - Jednoho z těchto vlastníků pověří facilitací schůzky
 - Sám se této schůzky může, ale i nemusí účastnit
- Obsahem schůzky bude hledání prvku systému, který selhal, a identifikace způsobu nápravy
- Výstupem ze schůzky bude stanovení konkrétních úkolů pro konkrétní vlastníky, resp. jednotlivé IT specialisty.

V hodně vyspělých systémech založených na principu vlastnictví, nemusí IT manažer svolávat ani schůzku vlastníků, neboť se o to postará jeden z vlastníků (obvykle vlastník služby, jež je předmětem stížnosti, nebo vlastník zákazníka, jenž si stěžuje)

Jak stanovit prvky systému, které mají mít svého vlastníka?

Nejlepší způsob je použít CobiT. Proč CobiT?

- CobiT obsahuje výčet všech aspektů, které je třeba v IT prostředí řídit.

Rámcový postup:

1. Pro každý z CobiTovských **IT procesů** určit jeho vlastníka
2. Identifikovat **procesní entity**, které jsou v každém procesu řízeny a pro každou z nich stanovit vlastníka.
 - Pokud nelze určit jediného vlastníka (např. jeden vlastník pro všechny incidenty), definovat dílčí množiny této procesní entity (např. incidenty v produkčním prostředí, incidenty ve vývojovém prostředí)
3. Pro každou procesní entitu identifikovat **podpůrné nástroje**, v nichž je procesní entita řízena, a stanovit jeho vlastníka
4. Pro každý proces, procesní entitu a nástroj identifikovat **číselníky/seznamy a dokumentaci** určit jejich vlastníky

Co z výše uvedeného musí bezpodmínečně udělat IT manažer?

Princip #2 – Cíle rozvoje systému

Aplikace tohoto principu vyžaduje:

1. Pro každý **IT proces**, případně i pro každou **procesní entitu**, popsat jejich výchozí stav, tj. stávající způsob jejich řízení
2. Posoudit soulad výchozího stavu s cíli řízení (control objectives) dle CobiT, tj. s jakýmsi ideálním stavem
3. Na základě porovnání výchozího a ideálního stavu stanovit první sadu **cílů rozvoje systému**
 - a. Pro každý cíl rozvoje opět určit vlastníka
 - b. Vlastník následně identifikuje zdroje potřebné pro realizaci cíle rozvoje a stanoví realistický harmonogram
 - c. IT manažer rozhoduje o zahájení realizace konkrétních cílů
 - d. Vlastník cíle pravidelně reportuje IT manažerovi dosahovaný pokrok

Tato výchozí sada cílů je následně doplňována o další cíle

- Cíle rozvoje se mohou obecně vztahovat k jakémukoli prvku systému řízení, který má svého vlastníka.
- Jeden cíl se může vztahovat k více prvkům systému a naopak

Příklad z praxe: důsledky aplikace principu cílů rozvoje

Vraťme se krátce k předchozímu situačnímu příběhu, kdy si zákazník stěžuje na rychlost a kvalitu vyřizování žádostí o službu. Nyní mohou nastat v principu dvě situace:

1. Výstupem ze schůzky vlastníků dotčených prvků bude aktualizace obsahu konkrétních cílů rozvoje, případně stanovení nového cíle rozvoje.
2. Stížnost zákazníka je důsledkem stavu, který je již IT manažerovi znám a který je tudíž již řešen některým existujícím cílem rozvoje. V takovém případě IT manažer:
 - a. vůbec nemusí svolávat schůzku vlastníků, ale může dát zákazníkovi rovnou odpověď, jaké kroky jsou podnikány a kdy dojde ke zlepšení
 - b. může změnit priority cílů rozvoje tak, aby se výsledky, jež tuto situaci řeší, dostavily dříve než bylo původně plánováno

Klíčové vlastnosti takového systému

Motto:

Vše, co je důležité, je vždy jednoduché. Aneb, pokud je základní princip jakéhokoli systému složitý, udělal jeho konstruktér chybu.

Klíčové vlastnosti systému založeného na principech vlastnictví a cílů rozvoje:

- Celé IT prostředí je dekomponováno na přesně vymezené prvky
- Každé dva prvky jsou většinou navzájem ve vztahu $m : n$ (málokdy $1 : n$)
- Každý prvek systému má svého vlastníka
- Každý vlastník je ve svém vlastnictví limitován požadavky ostatních vlastníků (viz vztah $m : n$), jimž je povinen vyjít vstříc.
- Pokud je stav prvku systému neuspokojivý, existuje konkrétní cíl rozvoje systému, jenž má za úkol neuspokojivý stav zlepšit na akceptovatelnou úroveň
- IT manažer rozhoduje zejména o obsazení vlastníků a o prioritách cílů rozvoje. Řeší eskalace a případně svolává schůzky vlastníků.

Kritické faktory úspěchu zavedení takového systému

- Osobnost IT manažera
- Firemní kultura
- Komunikační kampaň, školení vlastníků a IT specialistů
- Osobnosti vlastníků

A dynamic splash of water with many bubbles and droplets, set against a solid blue background. The water is concentrated on the left side of the frame, creating a sense of movement and freshness.

Děkuji za pozornost

Mgr. Jiří Skála
ITIL & Consultancy Team Leader

Telefónica Czech Republic, a.s.
Za Brumlovkou 266/2
140 22 Praha 4 - Michle

gsm: +420 725 760 435
e-mail: skala.jiri@o2.com
web: www.o2.cz