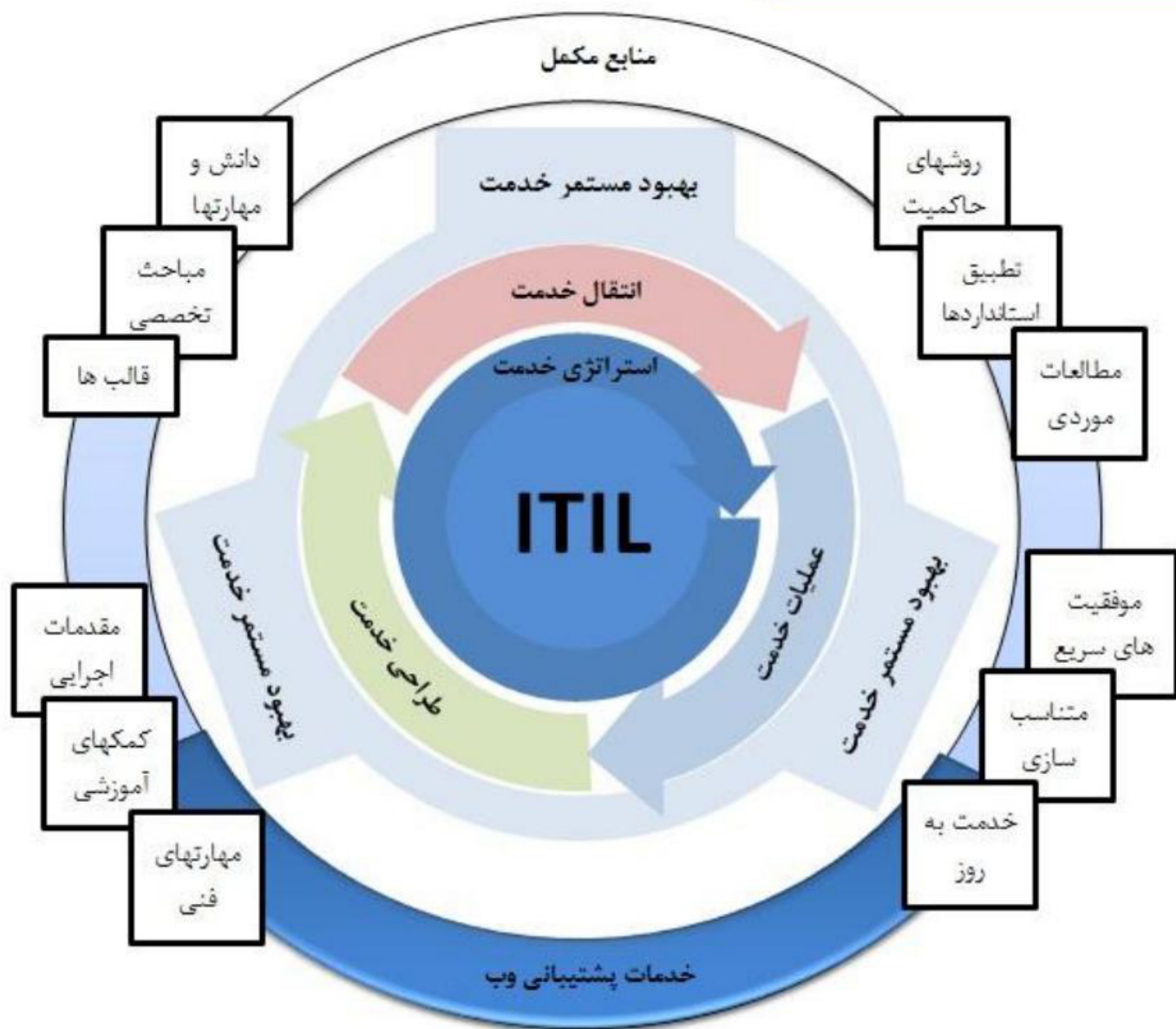


کتابچه جیبی ITIL



فهرست:

| | |
|----|---|
| 5 | در مورد این راهنما |
| 6 | بخش 1- مقدمه |
| 9 | بخش 2- مدیریت خدمت فناوری اطلاعات چیست؟ |
| 11 | بخش 3- ITIL چیست؟ |
| 17 | بخش 4- استراتژی خدمت |
| 17 | هدف |
| 18 | مفاهیم کلیدی |
| 19 | رقابت و بازار |
| 19 | ارزش خدمت |
| 19 | انواع ارائه دهندگان خدمت: |
| 20 | مدیریت خدمت به عنوان یک دارایی استراتژیک: |
| 20 | عوامل اصلی موفقیت (CSFs): |
| 20 | حسابداری خدمت گرا: |
| 21 | مدلهای تامین خدمت: |
| 21 | طراحی و توسعه سازمان: |
| 22 | فعالیتها و فرایندهای کلیدی: |
| 22 | مدیریت مالی: |
| 22 | مدیریت سبد خدمت (SPM): |
| 23 | مدیریت تقاضا: |
| 23 | نقشهای کلیدی و مسوولیتها: |
| 25 | بخش 5- طراحی خدمت |
| 25 | هدف |
| 25 | مسوولیتهای کلیدی |
| 26 | بسته طراحی خدمت (SDP): |
| 27 | فعالیتها و فرایندهای کلیدی |
| 27 | مدیریت کانالوگ خدمت (SCM): |
| 27 | مدیریت سطح خدمت (SLM): |
| 28 | مدیریت ظرفیت: |

| | |
|----|--|
| 28 | مدیریت دسترس پذیری: |
| 29 | مدیریت مستمر خدمات فناوری اطلاعات (ITSCM): |
| 29 | مدیریت امنیت اطلاعات (ISM): |
| 30 | مدیریت تامین کننده: |
| 30 | فعالیت‌های کلیدی مرحله طراحی خدمت: |
| 31 | مسئولیت‌ها و نقش‌های کلیدی: |
| 33 | بخش 6- انتقال خدمت |
| 33 | هدف |
| 33 | مسئولیت‌های کلیدی |
| 34 | فعالیت‌ها و فرایندهای کلیدی |
| 35 | مدیریت تغییر |
| 36 | مدیریت پیکربندی و دارایی خدمت (SACM): |
| 37 | مدیریت دانش |
| 37 | برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال |
| 37 | مدیریت توسعه و نسخه |
| 38 | اعتبارسنجی و آزمون خدمت |
| 38 | ارزیابی |
| 38 | فعالیت‌های عملیاتی مرحله انتقال خدمت |
| 39 | مسئولیت‌ها و نقش‌های کلیدی |
| 40 | بخش 7- انجام خدمت |
| 40 | هدف |
| 40 | فعالیت‌ها و فرایندهای کلیدی |
| 40 | فرایند مدیریت رویداد |
| 41 | فرایند مدیریت رخداد |
| 42 | فرایند انجام درخواست |
| 42 | فرایند مدیریت دسترسی |
| 43 | فرایند مدیریت مشکل |
| 43 | فعالیت‌های معمول انجام خدمت |
| 43 | وظایف کلیدی |

| | |
|----|---|
| 43 |وظیفه پیشخوان خدمت |
| 44 |وظیفه مدیریت فنی |
| 45 |وظیفه مدیریت برنامه های کاربردی |
| 45 |وظیفه مدیریت عملیات فناوری اطلاعات |
| 47 |بخش 8- بهبود مستمر خدمت |
| 47 |هدف |
| 48 |فعالیتها و فرآیندهای کلیدی |
| 48 |فرایند بهبود 7 گامی |
| 51 |سنجش خدمت |
| 52 |گزارش خدمت |
| 53 |مسوولیتها ونقشهای کلیدی |
| 54 |بخش 9 - ارجاع متقابل فرایند |
| 56 |انجام خدمت (SO) |
| 56 |بهبود مستمر خدمت (CSI) |
| 56 |استراتژی خدمت (SS) |
| 56 |انتقال خدمت (ST) |
| 56 |طراحی خدمت (SD) |
| 57 |بخش 10- مهارت |
| 58 |بخش 11- استانداردها و دیگر منابع مرتبط |
| 60 |بخش 12- جمع بندی |
| 12 |شکل 1- چرخه عمر خدمت |
| 13 |شکل 2- منابع مکمل |
| 15 |شکل 3- پیوندهای کلیدی، ورودیها و خروجیهای مراحل چرخه حیات خدمت |
| 36 |شکل 4- محدوده مدیریت تغییر و نسخه خدمات |
| 48 |شکل 5- مدل بهبود مستمر خدمات |
| 49 |شکل 6- فرایند بهبود مستمر 7 گامی |
| 56 |شکل 7- فرایندهای مدیریت خدمت ITIL V3 در چرخه عمر |
| 57 |شکل 8- طرح کلی مهارتهای ITIL V3 |
| 61 |شکل 9- دید کلی از مدل خدمت |

در مورد این راهنما

ITIL¹ چارچوبی از راهنمای بهترین روشهای انجام² در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات از ابتدای پیدایش آن ارائه می کند. ITIL در حال تبدیل شدن به گسترده ترین روش پذیرفته شده برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در جهان است.

این راهنمای جیبی یک مرور مقدماتی برای تمام کسانی است که علاقمند و یا نیازمند دانش بیشتر در مورد اهداف، محتویات و محدوده ITIL هستند. ضمن اینکه این راهنما یک مرور کلی را ارائه می دهد، برای جزئیات کامل به مباحث تخصصی مربوطه مراجعه شود.

این راهنما مسئولیتهای کلیدی مدیر خدمات فناوری اطلاعات را تبیین و مروری کلی بر هر یک از مباحث اصلی ITIL دارد:

- استراتژی خدمت (SS)³
- طراحی خدمت (SD)⁴
- انتقال خدمت (ST)⁵
- انجام خدمت (SO)⁶
- بهبود مستمر خدمت (CSI)⁷

این مجموعه مروری کلی بر گواهینامه های قابل اخذ در این حوزه نیز دارد.

راهنماییهای موجود در این کتاب راهنما نه جنبه قطعی و نه جنبه تجویزی دارد اما بر اساس بهترین روشهای انجام ITIL پایه ریزی شده است. راهنمای مباحث ITIL به طور عمومی قابل اجرا است و برای تمام سازمانهای فناوری اطلاعات - صرف نظر از اندازه و تکنولوژی مورد استفاده - سودمند است. این راهنما اگر به صورت معقول و با شناخت کامل نیازمندی های کسب و کار⁸ سازمان به کار گرفته شود، نه جنبه بروکراتیک پیدا خواهد کرد و نه غیر قابل اجرا خواهد بود.

1 Information Technology Infrastructure Library

2 Best Practice

3 Service Strategy

4 Service Design

5 Service Transition

6 Service Operation

7 Continual Service Improvement

8 Business

بخش 1- مقدمه

به طور کلی می توان اطلاعات را مهمترین منبع استراتژیک مدیریت هر سازمان دانست. جمع آوری، تحلیل، تولید و توزیع درست اطلاعات در یک سازمان به کیفیت خدمات فناوری اطلاعات تعبیه شده برای آن کسب و کار بستگی دارد. تشخیص این نکته که خدمات فناوری اطلاعات به عنوان یک دارایی سازمانی، استراتژیک و ضروری، بسیار مهم است، بنابراین سازمانها می بایست سطح قابل قبولی از منابع خود را به منظور پشتیبانی، راهبری و مدیریت خدمات حیاتی فناوری اطلاعات و سیستمهای فناوری اطلاعات پشتیبان آن سرمایه گذاری نمایند. هرچند این زمینه ها فناوری اطلاعات اغلب توسط سازمانها یا نادیده گرفته می شوند و یا به صورت گذرا به آنها پرداخته می شود.

امروزه می توان مسایل کلیدی پیش روی بسیاری از مدیران ارشد و مدیران فناوری اطلاعات به شرح زیر نام برد:

- برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات
- یکپارچه سازی و منطبق کردن اهداف فناوری اطلاعات و کسب و کار
- پیاده سازی بهبود مستمر
- سنجش اثر بخشی و کارایی سازمان فناوری اطلاعات
- بهینه سازی هزینه ها و هزینه کل سرمایه گذاری
- دستیابی و تثبیت بازگشت سرمایه
- نشان دادن ارزش کسب و کار فناوری اطلاعات
- توسعه همکاری و ارتباط بین کسب و کار و فناوری اطلاعات
- بهبود موفقیت در تحویل پروژه
- برون سپاری¹، درون سپاری² و خبره سپاری³
- استفاده از فناوری اطلاعات برای کسب مزیت رقابتی⁴
- ارائه خدمات فناوری اطلاعات مورد نیاز و توجیه پذیر از نظر کسب و کار (به عنوان مثال: چه چیزی مورد نیاز است، چه زمانی مورد نیاز است و در یک قیمت توافق شده)

1 Outsourcing

2 Insourcing

3 Smart sourcing

4 Competitive Advantage

مزیت رقابتی تلفیقی از شایستگیهای محوری و برون سپاری است. همچنین شایستگیهای محوری خود حاصل تلفیق منابع (ملموس و غیرملموس) و قابلیتها است.

- مدیریت کسب و کار پایدار و تغییرات فناوری اطلاعات
- نشان دادن حاکمیت فناوری اطلاعات¹ مناسب

چالشهای فراروی مدیران فناوری اطلاعات مشارکت و همکاری با کسب و کار به منظور ارائه خدمات فناوری اطلاعات با کیفیت بالا است. این مهم در صورت اتخاذ روشهای کسب و کار محور و مشتری محور² به منظور ارائه خدمات و هزینه بهینه شده قابل دستیابی است.

هدف اولیه مدیریت خدمت³ اطمینان از انطباق خدمات فناوری اطلاعات با نیازمندی های کسب و کار و پشتیبانی فعالانه از آنها است. موضوع حیاتی این است که خدمات فناوری اطلاعات، فرایندهای کسب و کار را پی ریزی نمایند اما به طرز فزاینده ای نیز مهم است که فناوری اطلاعات نقش یک عامل تغییر در تسهیل دگرگونی کسب و کار را ایفا نماید.

موفقیت تمامی سازمانهایی که از فناوری اطلاعات استفاده می نمایند بستگی به (اجرای) فناوری اطلاعات دارد. چنانچه فرایندهای فناوری اطلاعات و خدمات فناوری اطلاعات به روش مناسبی پیاده سازی، مدیریت و پشتیبانی شود، کسب و کار موفق تر خواهد بود، اختلال کمتری متوجه سیستم خواهد شد و ساعات بهره ور بیشتر، کاهش هزینه، افزایش درآمد، بهبود روابط عمومی و دستیابی به اهداف کسب و کار را در پی خواهد داشت.

بخشهای کلیدی این راهنما:

- بخش 4 مروری بر استراتژی خدمت: دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک نیازمند استفاده از دارایی های استراتژیک است. راهنمای مذکور چگونگی تبدیل مدیریت خدمت به دارایی استراتژیک را نشان خواهد داد.
- بخش 5 مروری بر طراحی خدمت: راهنمای خدمات فناوری اطلاعات، همراه با حاکمیت شیوه ها، فرایندها و سیاستهای فناوری اطلاعات به منظور تشخیص استراتژی و تسهیل نمودن معرفی خدمات به محیط جاری، تضمین کیفیت تحویل خدمت، رضایت مشتری و تدارک مقرون به صرفه خدمت.
- بخش 6 مرور بر انتقال خدمت: راهنمایی به منظور توسعه قابلیتهایی برای تبدیل خدمت جدید یا تغییر یافته به عملیات، تضمین نیازمندی های استراتژی خدمت، رمزگذاری شده در طراحی

1 IT governance

2 Business and customer oriented approach

3 Service Management

خدمت که به صورتی اثربخش در عملیات خدمت تشخیص داده شده اند، در حالی که مخاطره¹ شکست و توقف کنترل می شوند.

- بخش 7 مروری بر عملیات خدمت: راهنمایی به منظور دستیابی به اثربخشی و کارایی در ارائه و پشتیبانی خدمات به منظور تضمین ارزش برای مشتریان و تامین کننده خدمت. اهداف استراتژیک نهایتاً طی عملیات خدمت تشخیص داده می شوند.
- بخش 8 مروری بر بهبود مستمر خدمت: راهنمایی به منظور ایجاد و حفظ ارزش برای مشتریان در راستای طراحی، معرفی و انجام بهتر خدمت، اتصال تلاش ها و دستاوردهای بهبود با استراتژی، طراحی، انتقال و عملیات خدمت.
- بخش 10 مدارک: نگاهی اجمالی بر مدارک رسمی جاری و پیشنهادی دارد.

بخش 2- مدیریت خدمت فناوری اطلاعات¹ چیست؟

درک مفهوم مدیریت خدمات نیازمند دانستن مفهوم خدمات است و اینکه چگونه مدیریت خدمات، ارائه کنندگان خدمت را برای ارائه و مدیریت خدمات یاری می کند.

خدمت یعنی ارائه ارزش به مشتری به وسیله تسهیل در خروجی های مورد نیازی که مشتری مایل به دریافت آن بدون صرف هزینه ها و مخاطرات خاص است.

یک مثال ساده از خروجی مورد انتظار مشتری که می تواند به وسیله خدمات فناوری اطلاعات تسهیل شود: "زمان بیشتر تعامل پرسنل فروش با مشتری" به وسیله "خدمت دسترسی از راه دور² که دسترسی مطمئن به سیستم فروش شرکت از لپ تاپ های پرسنل را میسر می کند".

نتیجه ای که مشتریان مایل به دستیابی به آن هستند، دلیلی برای خرید و یا استفاده آنها از آن خدمت است. ارزش خدمت ارائه شده به مشتری مستقیماً به چگونگی تسهیل خروجی توسط آن بستگی دارد. مدیریت خدمت، ارائه کننده خدمت را قادر می سازد که خدمات در حال ارائه خود را درک کند، اطمینان حاصل کند که خدماتش واقعاً نتیجه مورد انتظار مشتری را تسهیل کرده است، ارزش خدمات ارائه شده به مشتری را بداند همچنین تمامی هزینه ها و مخاطرات همراه با آن خدمات را بداند و مدیریت نماید.

مدیریت خدمت مجموعه ای از قابلیت های سازمان یافته خاص برای ارائه ارزش به مشتری به شکل خدمات است.

این "قابلیت های سازمان یافته خاص" در این راهنمای جیبی تبیین شده است. شامل تمامی فرایندها، روش ها، وظایف، نقشها و فعالیتهایی که یک ارائه دهنده خدمت استفاده می نماید تا او را در ارائه خدمت به مشتریانش یاری کند.

مدیریت خدمت بیش از ارائه خدمات صرف است. هر خدمت، فرایند یا جزء چارچوب، یک چرخه حیات دارد و مدیریت خدمت به تمامی چرخه حیات از استراتژی تا طراحی و تبدیل به عملیات و بهبود مستمر می پردازد.

ورودی های سیستم مدیریت خدمت منابع و امکاناتی است که نمایانگر داراییهای ارائه دهنده خدمت است. خروجی ها خدماتی هستند که به مشتری ارائه می شوند.

1 IT Service Management

2 Remote access service

مدیریت خدمت اثربخش خود یک دارایی استراتژیک برای ارائه دهنده خدمت است مشروط بر این که قابلیت انجام فعالیتهای اصلی ارائه خدماتشان را داشته باشد (خدمتی که ارزش برای مشتریان را به وسیله تسهیل در خروجی مورد انتظارشان ایجاد کند).

اتخاذ روش مناسب انجام کار، ارائه دهنده سرویس را برای ایجاد یک سیستم مدیریت خدمت اثربخش یاری می کند. روش مناسب انجام کار به سادگی انجام کارهایی است که برای کار ارائه شده است و اثربخش است. روش مناسب انجام کار از منابع مختلفی قابل استخراج است شامل چارچوبهای عمومی (مانند ITIL، COBIT و CMMI)، استانداردها (مانند ISO/IEC 2000 و ISO 9000) و دانش اختصاصی افراد و سازمانها.

بخش 3- ITIL چیست؟

ITIL چارچوبی است عمومی که بهترین روشهای انجام در مدیریت خدمت فناوری اطلاعات را تبیین می کند. همچنین چارچوبی برای حاکمیت فناوری اطلاعات، پوشش خدمت¹، ارائه می کند و بر بهبود و سنجش مستمر کیفیت خدمت فناوری اطلاعات ارائه شده از دو منظر کسب و کار و مشتری تمرکز می کند. این تمرکز یک فاکتور اصلی در موفقیت جهانی ITIL است و به استفاده فراوان و مزایای کلیدی به دست آمده از آن (به وسیله آن دسته سازمانها که تکنیکها و فرایندها را در کل سازمانهایشان استقرار داده اند) کمک کرده است. برخی از این مزایا شامل:

- افزایش رضایت مشتریان و کاربران با خدمات فناوری اطلاعات
- بهبود قابلیت دسترسی خدمت، اثر مستقیم بر افزایش سود و درآمد کسب و کار
- صرفه جویی مالی از طریق کاهش دوباره کاری، زمان تلف شده، بهبود استفاده و مدیریت از منابع
- بهبود زمان ورود به بازار برای محصولات و خدمات جدید
- بهبود تصمیم گیری و بهینه سازی مخاطره

ITIL بین سالهای 1989 تا 1995 به وسیله HMSO² در انگلستان از طرف آژانس مرکزی ارتباطات و مخابرات CCTA³ - در حال حاضر در OGC⁴ ادغام شده است - منتشر شد. استفاده های ابتدایی از آن اصولاً به هلند و انگلستان محدود بود. دومین نسخه ITIL در قالب مجموعه ای از کتابهای بازنگری شده بین سالهای 2000 تا 2004 منتشر شد.

نسخه ابتدایی ITIL شامل مجموعه ای 31 جلدی از کتابهایی بود که تمامی زمینه های ارائه خدمت فناوری اطلاعات را پوشش می داد. این نسخه ابتدایی بعدها به هفت کتاب مرتبط و سازگار (ITIL V2) که در یک چارچوب کلی تثبیت شده است، بازنگری و تغییر یافت. دومین نسخه مورد پذیرش عموم قرار گرفته و در حال حاضر در بسیاری از کشورها و به وسیله هزاران سازمان به عنوان پایه ای برای ارائه خدمت فناوری اطلاعات اثر بخش استفاده می شود. در سال 2007، ITIL V2 توسط یک نسخه پیشرفته و

1 Service wrap

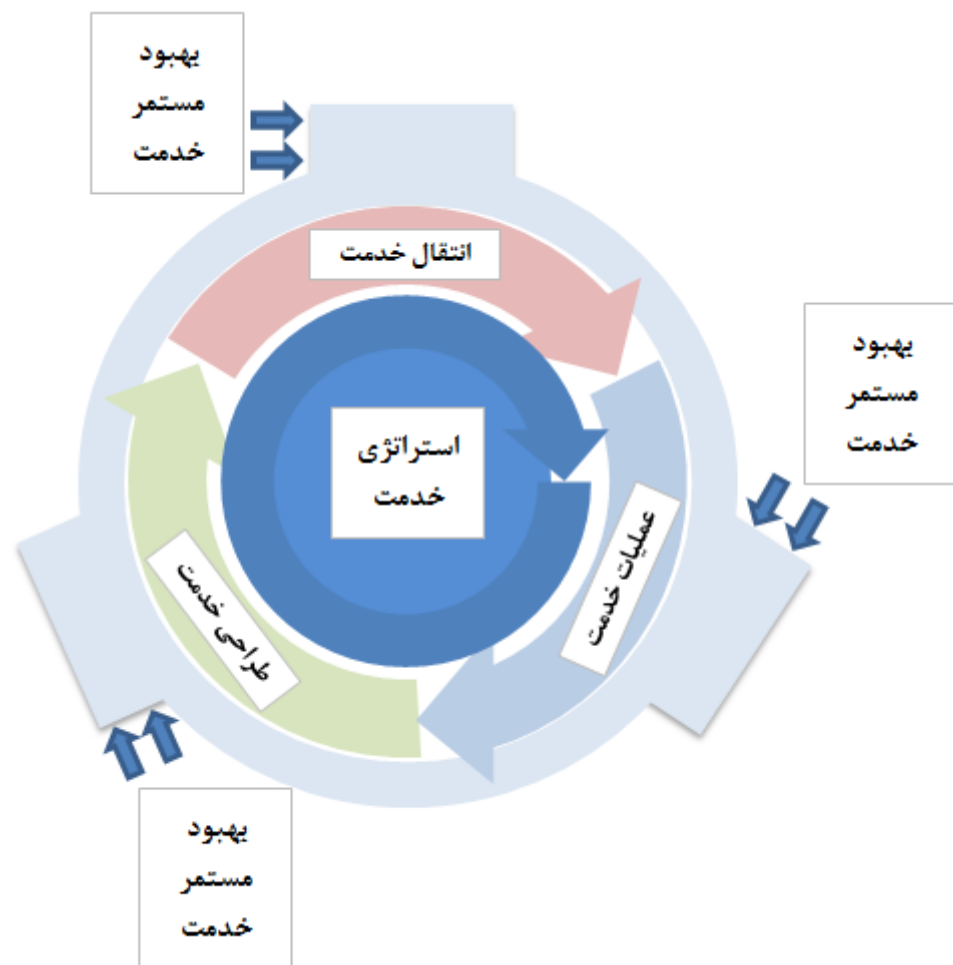
2 Her Majesty's Stationery Office

3 Central Communications and Telecommunications Agency

4 Office of Government Commerce

تثبیت شده (ITIL V3) شامل پنج کتاب اصلی که چرخه حیات خدمت را نیز پوشش می داد همراه با مقدمه رسمی جایگزین شد.

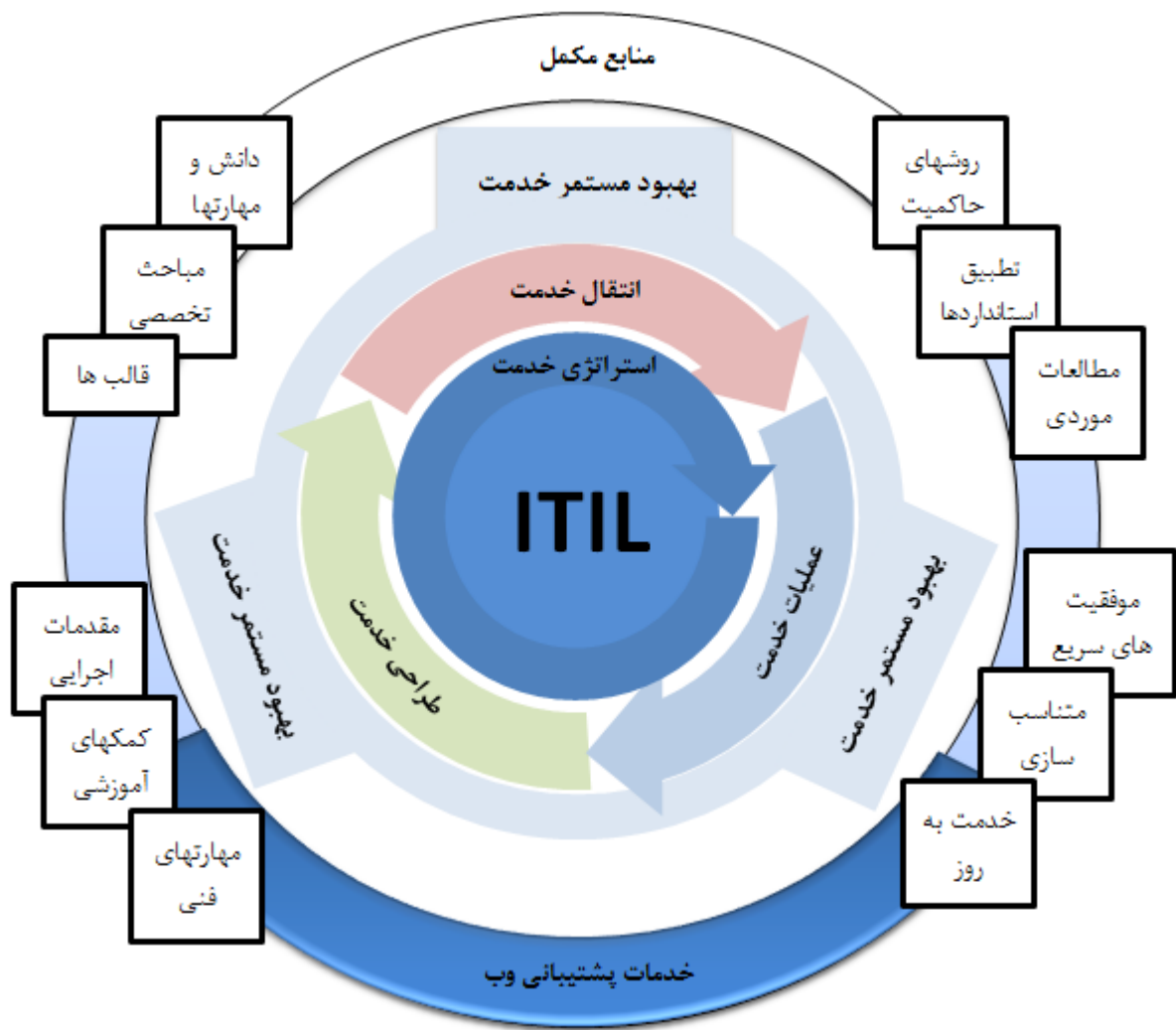
این پنج کتاب اصلی هر مرحله از چرخه عمر خدمت (شکل 1) پوشش می دهند، از تحلیل و تعریف ابتدایی نیازمندی های کسب و کار در استراتژی خدمت و طراحی خدمت تا انتقال به محیط واقعی توسط تبدیل خدمت و اجرای عملی و بهبود در عملیات خدمت و بهبود مستمر خدمت.



شکل 1- چرخه عمر خدمت

پنج کتاب مذکور در بخشهای بعدی این کتاب به جزئیات توضیح داده شده است. ششمین کتاب، معرفی رسمی، مروری بر پنج کتاب اصلی و مقدمه ای بر مدیریت خدمت فناوری اطلاعات به صورت کلی است.

پنج کتاب اصلی نقطه شروعی برای ITIL V3 هستند. به مطالب این کتابهای اصلی منابع مکمل اضافی و مجموعه ای از وب سرویسهای پشتیبان افزوده خواهد شد. (شکل 2)



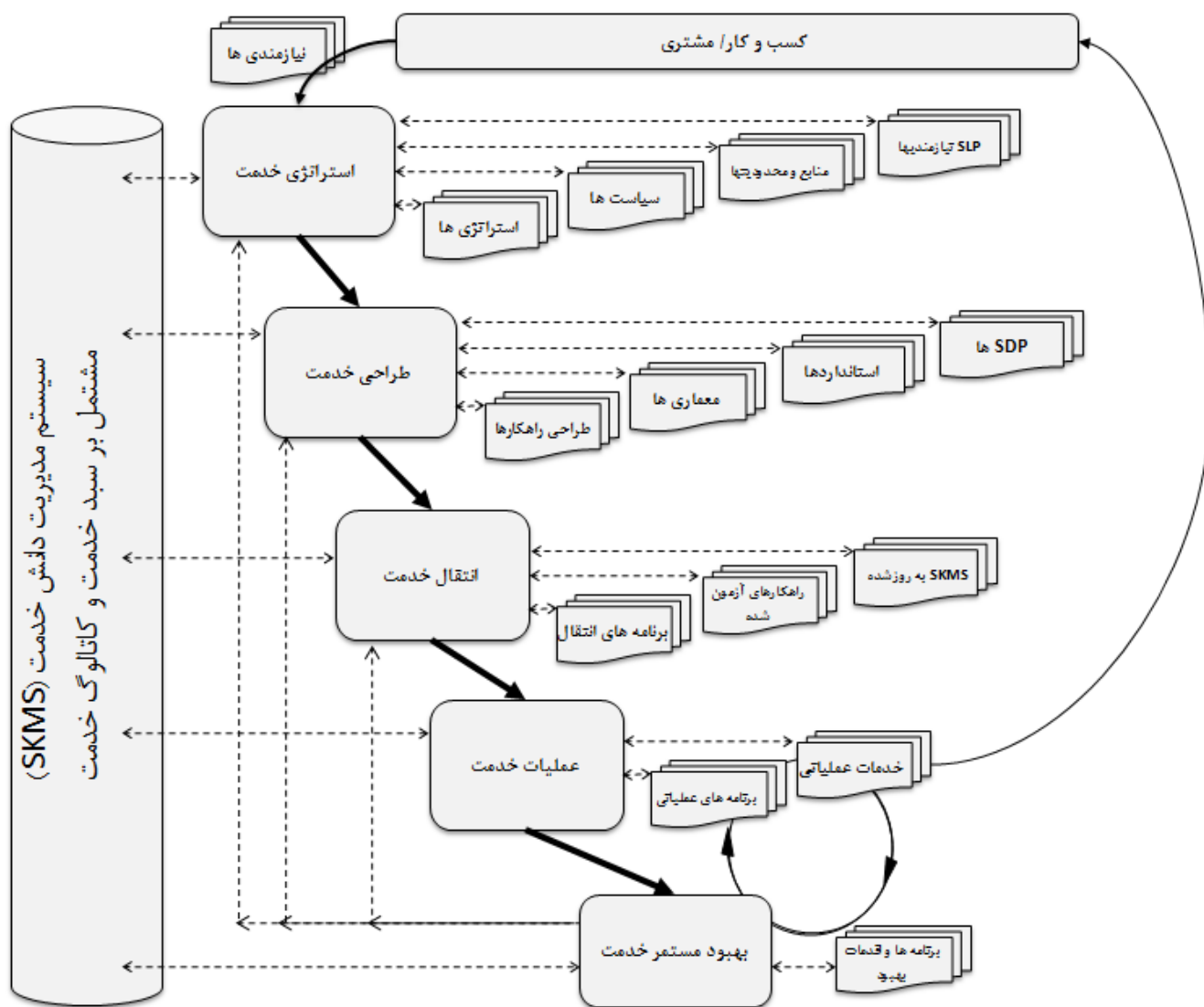
شکل 2- منابع مکمل

منابع اطلاعاتی اضافی موارد زیر را ارائه خواهند داد:

- دانش و مهارت‌ها: اطلاعات تجربه و دانش مورد نیاز برای بهره‌برداری (و دستیابی از طریق) .ITIL
- مباحث تخصصی: زمینه‌های علاقمندی خاص، به عنوان مثال برون‌سپاری
- قالب‌ها^۱

- روش های حاکمیت: جزئیات روشهایی که برای حاکمیت فعالیتهای و سیستمهای مدیریت خدمت به صورت موفقیت آمیزی به کار برده شده اند.
- تطبیق استانداردها: اطلاعاتی در مورد تطبیق ITIL با استانداردهای جهانی
- مقدمات اجرایی: راهنماییهای مقدماتی برای مدیران ارشد و اجرایی در خصوص منفعت و ارزش استفاده از ITIL
- کمکهای آموزشی: راهنمایی های اضافی که می تواند مورد استفاده دانشجویان ITIL قرار گیرد مخصوصا در دوره های آموزشی معتبر.
- مهارتهای فنی: مجموعه ای از مهارتهای فنی مرتبط با مطالب اصلی و کاربرد آنها در صنعت.
- موفقیتهای سریع: جزئیاتی از موفقیتهای سریع و منافع بالقوه ای که می توان از اتخاذ روشهای انجام ITIL به دست آورد.
- متناسب سازی: چگونگی پیاده سازی متناسب برای سازمانهای خاص، به عنوان مثال کسب و کار بسیار کوچک و یا بسیار بزرگ.
- به روزرسانی خدمت: ارائه منظم سرویس مبتنی بر وب برای به روزرسانی های عادی و توسعه مداوم ITIL.

تمامی فعالیتهای و راهکارهای خدمت می بایست با نیازمندیها و الزامات کسب و کار پیش برود. طبق این متن تمامی این راهکارها و فعالیتهای می بایست استراتژی ها و سیاستهای سازمان ارائه دهنده خدمت را به ترتیب نشان داده شده در شکل 3 منعکس کنند.



شکل 3- پیوندهای کلیدی، ورودیها و خروجیهای مراحل چرخه حیات خدمت

شکل فوق نشان می دهد که چرخه حیات خدمت چگونه از یک تغییر در نیازمندیها در کسب و کار آغاز شده است.

این نیازمندی ها در مرحله استراتژی خدمت در حدود بسته سطح خدمت (SLP)¹ و یک مجموعه تعریف شده از نتایج تعیین و مورد توافق قرار گرفته است.

1 Service Level Package

نتیجه به مرحله طراحی خدمت منتقل می شود جایی که راهکار خدمت همراه با یک بسته طراحی خدمت (SDP¹) تولید شده است که شامل تمام چیزهای مورد نیاز این خدمت برای طی مراحل باقیمانده چرخه عمر است.

SDP به مرحله انتقال خدمت وارد می شود جایی که خدمت، ارزیابی، آزمایش و تصدیق می شود، سیستم مدیریت دانش خدمت (SKMS²) به روزرسانی شده و خدمت به محیط واقعی منتقل می شود تا به مرحله عملیات خدمت وارد شود.

در جاهایی که ممکن باشد بهبود مستمر خدمت، فرصتهای بهبود، ضعفها و خطاها را در هر جایی از مراحل چرخه عمر شناسایی می کند.

1 Service Design Package

2 Service Knowledge Management System

بخش 4- استراتژی خدمت

هدف

استراتژی خدمت هر ارائه دهنده خدمتی می بایست براساس این اصل بنیادین باشد که، مشتریانشان محصول خریداری نمی نمایند، آنها رضایتمندی از نیازهای مخصوص را خریداری می نمایند. بنابراین ارزش کافی خدمات ارائه شده (در قالب نتایج مورد انتظار مشتری) می بایست توسط مشتری درک شود تا موفقیت حاصل شود.

دستیابی به درک عمیق نیازهای مشتری، از این نظر که چه چیزی نیاز دارد و چه زمانی و چرا بدان نیازمند است، نیازمند درک درست این موضوع است که، مشتری بالقوه یا موجود ارائه دهنده خدمت کیست. این موضوع به نوبه خود نیازمند این است که ارائه دهنده سرویس اطلاعات وسیع تری از بازار بالقوه و جاری که در آن فعالیت می کند و یا قصد انجام فعالیت در آن را دارد، درک کند.

استراتژی خدمت نمی تواند مجزا از استراتژی و فرهنگ سازمانی که ارائه دهنده خدمت در آن قرار دارد شکل گرفته و یا دوام یابد. ارائه دهنده خدمت در یک سازمان ممکن است منحصرا برای ارائه خدمت به یک واحد خاص از کسب و کار، ارائه خدمت به چندین واحد کسب و کار، و یا ممکن است به عنوان یک ارائه دهنده خدمت خارج سازمانی به چندین کسب و کار خارجی خدمت رسانی نماید. استراتژی پذیرفته شده می بایست ارزش کافی برای مشتریان و تمامی ذینفعان خدمت تامین نماید- در واقع باید اهداف استراتژیک ارائه دهنده خدمت را پوشش دهد.

قطع نظر از زمینه ای که ارائه دهنده خدمت در آن فعالیت می کند، می بایست استراتژی خدمتش بر اساس شناخت روشنی از وجود رقابت باشد، آگاهی از هر جنبه ای که انتخاب می کند و یک دیدگاه کلی از اینکه چگونه یک ارائه دهنده خدمت، خود را متفاوت از رقبا جلوه دهد. تمامی ارائه دهندگان خدمت نیاز به استراتژی خدمت دارند.

از این روست که مبحث استراتژی خدمت در مرکز چرخه عمر ITIL V3 قرار گرفته است. استراتژی خدمت شروع به راهنمایی تمامی ارائه دهندگان خدمات فناوری اطلاعات و مشتریانشان می نماید تا به آنها در انجام کار و رشد بلند مدت به وسیله ساخت یک استراتژی واضح، کمک نماید. به عنوان مثال فهم و درک دقیق:

- خدماتی که باید ارائه دهند
- کسی که خدمات می بایست به او ارائه شود

- چگونه می بایست بازارهای داخلی و خارجی را برای خدماتشان توسعه دهند.
- رقابت بالقوه و جاری در این بازارها، و اهدافی که ارزش کار انجام شده توسط شما یا چگونگی انجام آن توسط شما را متمایز سازد.
- چگونه مشتریان با توجه به استفاده از انواع مختلف ارائه دهندگان خدمت تصمیمات خدمت سپاری^۱ را اتخاذ خواهند نمود.
- چگونه دید و کنترل بر ایجاد ارزش از طریق مدیریت مالی^۲ ایجاد خواهد شد.
- چگونه موارد کسب و کار^۳ قوی برای ایمن سازی سرمایه گذاری استراتژیک در دارایی های خدمت^۴ و امکانات مدیریت خدمت^۵ ایجاد خواهد شد.
- چگونه تخصیص منابع قابل دسترس منجر به تاثیر بهینه در کل سبد خدمات^۶ خواهد شد.
- چگونه عملکرد خدمت اندازه گیری خواهد شد.

مفاهیم کلیدی

مبحث استراتژی خدمت چند مفهوم کلیدی ITIL را تعریف می کند.

چهار P از استراتژی:

- چشم/انداز^۷: تصور و راه مشخص
- جایگاه^۸: مبنا و اساسی که ارائه دهنده در آن رقابت خواهد کرد.
- برنامه^۹: ارائه دهنده چگونه به تصورات خود دست می یابد.
- الگو^{۱۰}: راه بنیادین انجام کارها- الگوهای مشخص در تصمیم ها و اقدامات در طول زمان

1 Service Sourcing

2 Financial management

3 Business cases

4 Service assets

5 Service management capabilities

6 Portfolio of services

7 Perspective

8 Position

9 Plan

10 Pattern

رقابت و بازار

- هر ارائه دهنده خدمتی تحت نیروهای رقابتی قرار دارد.
- تمامی ارائه دهندگان خدمت و مشتریان در یک و یا بیش از یک بازار داخلی یا خارجی فعالیت می کنند. ارائه دهنده خدمت می بایست برای دستیابی به درک بهتر (نسبت به رقابیش) از پویایی بازار، مشتریانی که در آن بازار حضور دارند، ترکیب عوامل اصلی موفقیت^۱ مختص آن بازار، تلاش نماید.

ارزش خدمت^۲

ارزش خدمت در قالب نتایج کسب و کار درک شده توسط مشتری تعریف شده و در قالب ترکیب دو مولفه ذیل بیان می شود:

- تسهیل خدمت^۳: آنچه که مشتری در قالب پشتیبانی از نتایج و یا حذف محدودیتها دریافت می نماید.
- وارانتی خدمت^۴: چگونگی ارائه خدمت و انطباق آن برای استفاده، از لحاظ قابلیت دسترسی^۵، ظرفیت^۶، استمرار^۷ و ایمنی^۸

ارزش خدمت همچنین شامل مجموعه مفاهیمی از خدمات مانند دارایی ها^۹، شبکه های ارزش^{۱۰}، ایجاد ارزش^{۱۱} و حفظ ارزش^{۱۲} است.

انواع ارائه دهندگان خدمت:

- نوع 1: منحصر در یک سازمان قرار دارد به منظور ارائه خدمت به یک واحد کسب و کار خاص.
- نوع 2: در همان سازمان به چندین واحد کسب و کار خدمت رسانی می نماید.

1 Critical Success Factors (CSFs)

2 Service Value

3 Service Utility

4 Service Warranty

5 Availability

6 Capacity

7 Continuity

8 Security

9 Assets

10 Value Networks

11 Value Creation

12 Value Capture

- نوع 3: به عنوان یک ارائه دهنده خدمت خارجی عمل کرده و به چندین مشتری خارجی خدمت رسانی می کند.

مدیریت خدمت به عنوان یک دارایی استراتژیک:

استفاده از ITIL برای انتقال قابلیت‌های مدیریت خدمت به دارایی های استراتژیک با استفاده از اصولی برای شایستگی‌های محوری^۱ عملکرد مشخص^۲، مزایای پایدار^۳ و افزایش پتانسیل ارائه دهندگان خدمت از طریق:

- امکاناتش: توانایی ارائه دهنده (از نظر مدیریت، سازمان، فرایندها، دانش و نفرت) برای هماهنگی، کنترل و گسترش منابع
- منابعش: هدایت ورودی ها برای تولید خدمات، به عنوان مثال مالی^۴، سرمایه^۵، زیرساخت^۶، برنامه های کاربردی^۷، اطلاعات^۸ و نفرت^۹

عوامل اصلی موفقیت (CSFs):^{۱۰}

تعریف، سنجش و بازنگریهای دوره ای CSF ها برای تعیین دارایی های خدمت نیازمند پیاده سازی موفق استراتژی خدمت مطلوب است.

حسابداری خدمت گرا^{۱۱}:

استفاده از مدیریت مالی به منظور درک خدمات از نظر مصرف و تامین و دستیابی به ترجمانی بین سیستم های مالی و مدیریت خدمت

1 Core Competency

2 Distinctive performance

3 Durable advantage

4 Financial

5 Capital

6 Infrastructure

7 Applications

8 Information

9 People

10 Critical Success Factors

11 Service Oriented Accounting

شایستگیهای محوری حاصل تلفیق منابع (ملموس و غیرملموس) و قابلیت‌ها است.

مدلهای تامین خدمت^۱:

دسته بندی و تحلیل مدل‌های متنوعی که ممکن است توسط مشتریان انتخاب شده و یا توسط ارائه دهندگان خدمت به منظور مآخذ و ارائه خدمات استفاده می شود و مدیریت مالی اثرات مدل‌های درون مرزی^۲، برون مرزی^۳ یا همسایگی^۴ :

- خدمت مدیریت شده^۵: جایی که یک واحد کسب و کار نیازمند به یک خدمت کامل، ارائه آن خدمت را برای خودش پایه گذاری می کند.
- خدمت اشتراک گذارده شده^۶: ارائه خدمات چند گانه به یک واحد کسب و کار یا بیشتر از طریق زیر ساخت یا منابع مشترک
- کاربرد پذیری^۷: خدمات براساس مقدار نیاز هر مشتری، توالی زمانی و ساعت مورد نیاز مشتری ارائه می شود.

طراحی و توسعه سازمان:

دستیابی به یک شکل و ساختار رو به پیشرفت برای سازمان ارائه دهنده خدمت که استراتژی خدمت را توانمند سازد. ملاحظات شامل:

- مراتب توسعه سازمانی: ارائه خدمات از طریق شبکه، هدایت، تفویض، هماهنگی یا همکاری بستگی به وضعیت تکاملی سازمان دارد.
- استراتژی سپارش^۸: تصمیم گیری آگاهانه روی سپارش خدمت از نظر خدمات داخلی، خدمات به اشتراک گذارده شده، برون سپاری کامل خدمات، کنسرسیوم اولیه^۹ یا برون سپاری گزینشی^{۱۰}
- تجزیه و تحلیل خدمت^{۱۱}: استفاده از تکنولوژی به منظور کمک به درک کارایی یک خدمت از طریق تحلیل

1 Service Provisioning Models

2 on-shore

3 off-shore

4 near-shore

5 Managed Service

6 Shared Service

7 Utility

8 Sourcing

9 Prime consortium

10 selective outsourcing

11 Service Analytics

- واسط خدمت^۱: مکانیزمی که کاربران و دیگر فرایندها از طریق آن با هر خدمت تعامل می کنند.
- مدیریت مخاطره^۲: نقشه برداری و مدیریت مجموعه مخاطراتی که یک سبد خدمت را تحت تاثیر قرار می دهند.

فعالیتها و فرایندهای کلیدی:

علاوه بر ایجاد کنندگان استراتژی^۳، استراتژی خدمت فرایندهای کلیدی زیر را نیز شامل می شود.

مدیریت مالی:

مدیریت مالی وظایف و فرایندهایی که مسئولیت مدیریت بودجه بندی، حسابداری و تامین نیازمندیهای ارائه دهنده خدمت فناوری اطلاعات را به عهده دارند را پوشش می دهد. مدیریت مالی کسب و کار و فناوری اطلاعات را - از لحاظ مالی - با تعریفی از ارزش خدمات فناوری اطلاعات، ارزش دارایی های زمینه ساز تامین خدمات و تعریف پیش بینی عملیاتی مجهز می کند.

مسئولیتها و فعالیتهای مدیریت مالی فناوری اطلاعات منحصر در حوزه حسابداری و مالی فناوری اطلاعات قرار ندارد. بسیاری از قسمتهای سازمان برای ایجاد و استفاده از اطاعات مالی در حال تامل هستند؛ گردآوری، به اشتراک گذاری و حفظ اطلاعات مالی که قسمتها نیاز دارند، امکان انتشار اطلاعات به منظور تغذیه فعالیتهای و تصمیمات حیاتی.

مدیریت سبد خدمت (SPM):^۴

SPM شامل مدیریت کنشی و آینده ساز^۵ سرمایه گذاری در کل چرخه عمر خدمت می شود، به طور کلی شامل خدمات، طراحی و انتقال برنامه ریزی شده، همچنین خدمات زنده^۶ ای که در کاتالوگهای خدمت^۷ متنوع درج شده و خدمات از رده خارج شده^۸.

SPM یک فرایند مداوم است که شامل موارد زیر است:

- تعریف^۱: سیاهه خدمات، تضمین موارد کسب و کار و اعتبار داده های سبد

1 Service Interfaces

2 Risk Management

3 Strategy Generation

4 Service Portfolio Management

5 proactive management

6 live services

7 service catalogues

8 Retired services

- تحلیل^۲: حداکثر کردن ارزش سبد، تنظیم و اولویت بندی و متعادل نمودن عرضه و تقاضا
- تایید^۳: نهایی سازی سبد پیشنهادی، تصویب منابع و خدمات
- رسمیت^۴: مکتوب نمودن تصمیمات، تخصیص منابع و رسمی کردن خدمات

مدیریت تقاضا^۵:

مدیریت تقاضا یکی از زمینه های بحرانی مدیریت خدمت است. تقاضایی که به صورت ضعیف مدیریت شده است، به علت عدم اطمینان در تقاضا، منبع مخاطره ای برای ارائه دهندگان خدمت است. ظرفیت مازاد بدون اینکه ارزشی (که پایه ای برای بازایی هزینه است) ایجاد کرده باشد، باعث تولید هزینه می شود.

هدف از مدیریت تقاضا درک و فهم تقاضای خدمت مشتری و تدارک ظرفیتهای برای انجام آن است. در سطح استراتژیک می تواند شامل تحلیل فعالیتهای انجام شده در حوزه الگوهای فعالیت کسب و کار^۶ و مشخصات کاربر باشد. در سطح تاکتیکی می تواند شامل ارائه قیمتهای متغیر^۷ به منظور ترغیب مشتریان به استفاده از خدمات فناوری اطلاعات در زمانهای شلوغی کمتر، باشد.

بسته سطح خدمت (SLP)^۸ سطح تسهیلات و وارانتهی بسته خدمت را تعریف نموده و به منظور رفع نیازهای الگوی فعالیت کسب و کار طراحی شده است.

نقشهای کلیدی و مسوولیتها:

مبحث استراتژی خدمت برخی نقشها و مسوولیتهای خاص در ارتباط با انجام استراتژی خدمت موفق را تعریف می نماید. شامل:

- مدیر ارتباط کسب و کار (BRM)^۹: مدیران ارتباط کسب و کار، ارتباط قوی در زمینه کسب و کار به منظور درک کسب و کار و محصولات مشتریان با آنها برقرار می کنند. مدیران ارتباط کسب و کار

1 Define

2 Analyze

3 Approve

4 Charter

5 Demand Management

6 patterns of business activity

7 به عنوان مثال ارائه خدمات اینترنتی شبانه با قیمت کمتر به علت نبود ترافیک شبکه در این ساعات (Differential charging)

8 Service Level Package

9 Business Relationship Manager

به نمایندگی از مشتری به منظور تبادل نظر برای دستیابی به ظرفیت تولید با مدیران تولید ارتباطی
تنگاتنگ دارند.

- مدیر تولید (PM)^۱: مدیران تولید مسوولیت توسعه و مدیریت خدمات را در سراسر چرخه عمر به
عهده می گیرند و مسوولیت ظرفیت تولیدی، برنامه ریزی خدمت و خدمات، راهکارها^۲ و بسته
هایی^۳ که در کاتالوگهای خدمت ارائه شده اند را به عهده دارند.
- مدیر ارشد سپارش (CSO)^۴: مدیر ارشد سپارش قهرمان استراتژی سپارش در سازمان است،
مسوول رهبری و هدایت اداره سپارش^۵ و توسعه استراتژی خدمت در ارتباط نزدیک با CIO.

1 Product Manager

2 solutions

3 packages

4 Chief Sourcing Officer

5 sourcing office

بخش 5- طراحی خدمت

هدف

طراحی خدمت یک مرحله از کل چرخه عمر خدمت و یک عامل مهم در فرایند تغییر کسب و کار است. نقش طراحی خدمت در فرایند تغییر کسب و کار را می توان به شکل زیر تعریف کرد:

طراحی مناسب و نوآورانه خدمات فناوری اطلاعات، شامل معماری ها^۱، فرایندها، سیاستها^۲ و مستندات^۳، به منظور رفع نیازهای توافق شده جاری و آینده کسب و کار.

آرمانهای اصلی و اهداف طراحی خدمت:

- طراحی خدمات به منظور رسیدن به نتایج توافق شده کسب و کار
- طراحی فرایندهایی برای پشتیبانی چرخه عمر خدمت
- شناسایی و مدیریت مخاطرات
- طراحی زیرساختها، محیط، برنامه های کاربردی و منابع داده/اطلاعات و قابلیت^۴ فناوری اطلاعات به صورت ایمن و منعطف
- طراحی معیارها و روشهای اندازه گیری
- تولید و نگهداری برنامه ها، فرایندها، سیاستها، استانداردها، معماریها، چارچوبها و مدارک به منظور پشتیبانی کردن راهکارهای فناوری اطلاعات کیفی
- توسعه مهارتها و قابلیت در فناوری اطلاعات
- کمک به بهبود کلی در کیفیت خدمت فناوری اطلاعات

مسئولیتهای کلیدی

طراحی خدمت با مجموعه ای از نیازمندیهای کسب و کار آغاز و با توسعه یک راهکار خدمت پایان می یابد که به منظور دستیابی به نتایج و نیازمندیهای کسب و کار و ارائه بسته طراحی خدمت (SDP)^۱ برای تحویل به مرحله انتقال خدمت، طراحی شده است.

1 architectures

2 policies

3 documentation

4 capability

پنج زمینه منحصر به فرد طراحی خدمت:

- راهکارهای خدمت تغییر یافته یا جدید
- ابزارها و سیستمهای مدیریت خدمت، به خصوص سبد خدمت
- معماریهای تکنولوژی و سیستمهای مدیریت
- فرایندها، نقشها و قابلیتها
- معیارها و روشهای اندازه گیری

در طراحی خدمت می بایست یک روش جامع به منظور تضمین ثبات و یکپارچگی در تمامی فعالیتهای و فرآیندهای فناوری اطلاعات، ارائه کسب و کار آنها به انتها مرتبط با عملکرد و کیفیت، به تایید برسد. طراحی خدمت خوب به اثر بخشی و کارایی در استفاده از چهار P طراحی بستگی دارد:

- افراد (People): افراد، مهارتها و صلاحیتهای در تدارک خدمات فناوری اطلاعات گنجانده می شود.
- محصولات (Products): تکنولوژی و سیستمهای مدیریتی در تحویل خدمات فناوری اطلاعات استفاده می شود.
- فرایندها (Processes): فرایندها، نقشها و فعالیتهای در تدارک خدمات فناوری اطلاعات گنجانده می شود.
- همکاران (Partners): فروشندگان، سازندگان و تامین کنندگان تدارک خدمت فناوری اطلاعات را همکاری و پشتیبانی می کنند.

بسته طراحی خدمت (SDP):

تمام جوانب یک خدمت فناوری اطلاعات و نیازمندیهای آن طی هر مرحله از چرخه عمرش تعریف می شود. SDP برای هر خدمت جدید، دارای تغییر اصلی یا از رده خارج شده فناوری اطلاعات ایجاد می شود.

مدیریت کاتالوگ خدمت (SCM)^۱:

کاتالوگ خدمت منبع مرکزی اطلاعات در مورد خدمات فناوری اطلاعات تحویل شده به کسب و کار به وسیله سازمان ارائه دهنده، تعبیه می‌کند. تضمین اینکه حوزه‌های کسب و کار می‌توانند یک تصویر دقیق و مداوم از خدمات فناوری اطلاعات در دسترس، جزئیات و وضعیت آنها را ببینند.

هدف از مدیریت کاتالوگ خدمت، ارائه یک منبع اطلاعات منفرد و مداوم در مورد تمامی خدمات توافق شده است و تضمین اینکه خدمت مذکور به طور وسیعی برای کسانی که دسترسی آنها به آن تایید شده است قابل دسترس است.

اطلاعات کلیدی فرایند SCM در کاتالوگ خدمت قرار دارد. ورودی اصلی این اطلاعات از سبد خدمت و کسب و کار از طریق فرایندهای مدیریت ارتباط کسب و کار یا مدیریت سطح خدمت حاصل می‌شود.

مدیریت سطح خدمت (SLM)^۲:

SLM اهداف خدمات فناوری اطلاعات مناسب را با کسب و کار تبادل نظر، توافق و مستند می‌کند و سپس گزارشاتی در خصوص مقایسه خدمات تحویل شده با سطح خدمت توافق شده تهیه و کنترل می‌نماید.

هدف از فرایند SLM تضمین این موضوع است که تمام خدمات عملیاتی و کارایی آنها با یک شیوه حرفه‌ای و پایدار در کل سازمان فناوری اطلاعات اندازه‌گیری شده و خدمات و گزارشهای تولید شده نیازهای مشتریان و کسب و کار پوشش داده است.

اطلاعات اصلی تهیه شده توسط فرایند SLM شامل توافقنامه سطح خدمت (SLA)^۳، توافقنامه سطح عملیاتی (OLA)^۴ و دیگر توافقنامه‌های پشتیبانی، همچنین تولید برنامه بهبود خدمت (SIP)^۵ و برنامه کیفیت خدمت^۶ است.

1 Service Catalogue Management

2 Service Level Management

3 Service Level Agreements

4 Operational Level Agreements

5 Service Improvement Plan

6 Service Quality Plan

مدیریت ظرفیت:

مدیریت ظرفیت شامل مدیریت ظرفیت کسب و کار، خدمات و مولفه ها در طی چرخه عمر خدمت است. یک عامل کلیدی موفقیت در مدیریت ظرفیت، اطمینان از توجه به آن در مرحله طراحی است.

هدف مدیریت ظرفیت ارائه یک نقطه توجه و مدیریت برای تمامی مسایل مرتبط با عملکرد و ظرفیت، در ارتباط با منابع و خدمات و تطبیق دادن ظرفیت فناوری اطلاعات با تقاضاهای توافق شده کسب و کار است.

سیستم اطلاعاتی مدیریت ظرفیت (CMIS)^۱ اساس موفقیت فرایند مدیریت ظرفیت است. اطلاعات موجود در CMIS به وسیله زیر فرایندهای مدیریت ظرفیت برای تهیه و تدارک گزارشات فنی و مدیریتی از جمله برنامه ظرفیت^۲ ذخیره و تحلیل می شوند.

مدیریت دسترس پذیری^۳:

هدف از مدیریت دسترس پذیری ارائه یک نقطه توجه و مدیریت برای تمامی مسایل، مرتبط با دسترس پذیری، در ارتباط با خدمات، مولفه ها و منابع، تضمین این موضوع که اهداف دسترس پذیری در تمامی زمینه ها به دست آمده و اندازه گیری شده است و اینکه آن اهداف با نیازمندیهای توافق شده جاری و آینده کسب و کار از طریق روشی مقرون به صرفه تطبیق داده شده و یا فراتر رفته است.

مدیریت دسترس پذیری می بایست در دو سطح پیوسته اتفاق بیفتد و به بهینه سازی مستمر برسد و به طور کنشی دسترس پذیری خدمات فناوری اطلاعات و سازمان پشتیبانی آن را بهبود بخشد. دو جنبه کلیدی مطرح است:

- فعالیتهای واکنشی: نظارت، اندازه گیری، تحلیل و مدیریت اتفاقات، رویدادها و مشکلات ناشی از عدم دسترس پذیری خدمت

- فعالیتهای کنشی: برنامه ریزی، طراحی، پیشنهاد و بهبود کنشی (پیشبینانه) دسترس پذیری

فعالتهای مدیریت دسترس پذیری می بایست قابلیت دسترسی^۴، قابلیت اطمینان^۱، نگهداشت پذیری^۲ و خدمت پذیری^۳ در هر دو سطح خدمت و اجزاء مد نظر قرار دهد به خصوص فعالیتهایی که وظایف حیاتی کسب و کار (VBFS)^۴ را پشتیبانی می کنند.

1 Capacity Management Information System

2 Capacity Plan

3 Availability Management

4 availability

فرایند مدیریت دسترس پذیری می بایست بر اساس یک سیستم اطلاعاتی باشد (AMIS) که شامل تمامی اندازه گیری ها و اطلاعات مورد نیاز برای ارائه اطلاعات مناسب به کسب و کار در قالب سطوح خدمت است. AMIS همچنین در تولید برنامه دسترس پذیری نقش دارد.

مدیریت مستمر خدمات فناوری اطلاعات (ITSCM) ^۵:

همانگونه که تکنولوژی جزء اصلی بسیاری از فرایندهای کسب و کار است، فناوری اطلاعات مستمر و با دسترس پذیری بالا برای حیات کسب و کار مهم است. این مهم با تعریف اقدامات کاهش مخاطره و گزینه های بازیابی قابل دستیابی است. نگهداشت مداوم قابلیت های بازیابی ضروری است به شرطی که کارا باقی بماند.

هدف از ITSCM نگهداشت قابلیت های بازیابی مستمر در خدمات فناوری اطلاعات به منظور تطبیق نیازها، احتیاجات و محدوده کسب و کار توافق شده است.

ITSCM یک سری از اقدامات در طول چرخه عمر است به منظور تضمین اینکه، برای یک بار برنامه های بازیابی و استمرار توسعه یافته باشند، برنامه های مذکور با برنامه های استمرار کسب و کار و اولویتهای کسب و کار منطبق نگه داشته می شوند.

مدیریت امنیت اطلاعات (ISM) ^۶:

ISM می بایست در چارچوب کل ساختار حاکمیت شرکت مور توجه قرار گیرد. حاکمیت شرکت مجموعه ای از مسوولیتها و شیوه هاست که توسط مدیریت ارشد و هیئت مدیره با هدف ارائه هدایت استراتژیک، تضمین دستیابی به اهداف، اثبات مدیریت مناسب مخاطرات و تایید استفاده اثربخش از منابع یکپارچه به کار گرفته می شود.

هدف فرایند ISM تطبیق امنیت فناوری اطلاعات با امنیت کسب و کار است و تضمین این موضوع که امنیت اطلاعات در تمامی خدمت و فعالیتهای مدیریت خدمت به صورت اثربخشی مدیریت شده است. به طوری که:

1 reliability

2 maintainability

3 serviceability

4 Vital Business Functions

5 IT Service Continuity Management

6 Information Security Management

- اطلاعات در زمان مورد نیاز در دسترس و قابل استفاده هستند (دسترس پذیری).
- اطلاعات تنها برای کسی که اجازه دانستن آن را دارد قابل مشاهده و آشکار شده است (محرمانگی^۱).

● اطلاعات به صورت کامل و دقیق در برابر اصلاح غیر مجاز حفاظت شده است (یکپارچگی^۲).

● تراکنشهای کسب و کار، همچنین تبادل اطلاعات می تواند تایید اعتبار شود (صحت و عدم انکار^۳).

ISM می بایست یک سیاست کلی را همراه با مجموعه ای از کنترل‌های پشتیبانی در یک سیستم اطلاعات مدیریت امنیت (SMIS)^۴ یکپارچه که با سیاستها و استراتژی های کسب و کار مطابقت داده شده است، حفظ و اجرا نماید.

مدیریت تامین کننده^۵:

فرایند مدیریت تامین کننده تضمین کننده این موضوع است که تامین کنندگان و خدمات ارائه شده توسط آنها به منظور پشتیبانی اهداف خدمت فناوری اطلاعات و انتظارات کسب و کار مدیریت می شوند.

هدف از فرایند مدیریت تامین کننده کسب ارزش در قالب پول از تامین کنندگان و تضمین اینکه تامین کنندگان در راستای اهداف مندرج در قراردادها و توافقنامه ها با رعایت تمامی مفاد و شرایط اقدام کنند.

پایگاه داده قرارداد و تامین کننده (SCD)^۶ یک منبع حیاتی اطلاعات در مورد تامین کنندگان و قراردادها است و می بایست شامل تمامی اطلاعات لازم برای مدیریت تامین کنندگان، قراردادها و خدمات مربوطه باشد.

فعالیت‌های کلیدی مرحله طراحی خدمت:

- جمع آوری، تحلیل و مهندسی نیازمندیهای کسب و کار و تضمین اینکه به وضوح مستند شده اند.
- طراحی و توسعه راهکارها، تکنولوژی، فرایندها، اطلاعات و اندازه گیریهای خدمت مناسب
- تولید و بازنگری تمامی طرحهای فرایندها و مدارک مربوط به طراحی خدمت

1 confidentiality

2 integrity

3 authenticity and non-repudiation

4 Security Management Information System

5 Supplier Management

6 Supplier and Contract Database

- تعامل با دیگر نقشها و فعالیتهای برنامه ریزی و طراحی
- تولید و حفظ مدارک طراحی و سیاستها
- مدیریت مخاطره تمامی فرایندهای طراحی و خدمات
- تطبیق با تمامی شرکت و سیاستها و استراتژیهای فناوری اطلاعات

مسئولیتها و نقشهای کلیدی:

نقشهای کلیدی فعالیتها و فرایندهای طراحی خدمت به شرح زیر هستند:

- مدیر طراحی خدمت^۱: مسئولیت هماهنگی و استفاده از طرحهای راهکار کیفی برای خدمات و فرایندها
- معمار/طراح فناوری اطلاعات^۲: مسئول هماهنگی و طراحی تکنولوژیها، معماریها، استراتژیها، طرحها و برنامه های مورد نیاز
- مدیر کاتالوگ خدمت^۳: مسئول تولید و نگهداری یک کاتالوگ خدمت دقیق
- مدیر سطح خدمت^۴: مسئول تضمین اینکه سطوح کیفی خدمت، مورد توافق قرار گرفته و به دست آمده است.
- مدیر دسترس پذیری^۵: مسئول تضمین اینکه تمامی خدمات به اهداف قابل دسترس توافق شده آنها دست یافته اند.
- مدیر استمرار خدمت فناوری اطلاعات^۶: مسئول تضمین اینکه کلیه خدمات مطابق با نیازها، احتیاجات و محدوده های توافق شده کسب و کار قابل بازیابی هستند.
- مدیر ظرفیت^۷: مسئول تضمین این موضوع که ظرفیت فناوری اطلاعات با تقاضاها توافق شده جاری و آینده کسب و کار مطابقت داشته باشد.

1 Service Design Manager

2 IT Designer/Architect

3 Service Catalogue Manager

4 Service Level Manager

5 Availability Manager

6 IT Service Continuity Manager

7 Capacity Manager

- مدیر امنیت^۱: مسوول تضمین اینکه امنیت فناوری اطلاعات با مخاطرات، ضربات و نیازمندیهای سیاست امنیت توافق شده کسب و کار مطابقت داشته باشد.
- مدیر تامین کننده^۲: مسوول تضمین اینکه ارزش پولی کسب شده از تمامی تامین کنندگان و قراردادهای و آنچه که قراردادهای و توافقنامه ها را پایه ریزی کرده اند با نیازمندیهای کسب و کار مطابقت داشته باشد.

1 Security Manager

2 Supplier Manager

بخش 6- انتقال خدمت

هدف

نقش انتقال خدمت تحویل خدمت مورد نیاز کسب و کار به کاربرد عملیاتی است. انتقال خدمت این کار را از طریق دریافت بسته طراحی خدمت از مرحله طراحی خدمت و تحویل تمامی عناصر مورد نیاز برای انجام و پشتیبانی خدمت مستمر به مرحله عملیاتی به انجام می رساند. چنانچه شرایط، مفروضات یا نیازمندیهای کسب و کار در خلال طراحی تغییر نماید آنگاه ممکن است نیازمند تغییراتی در حین مرحله انتقال خدمت به منظور تحویل خدمت مورد نیاز باشیم.

انتقال خدمت روی پیاده سازی تمام جنبه های خدمت و نه فقط برنامه های کاربردی و چگونگی استفاده از آنها در شرایط نرمال تمرکز دارد. این موضوع مستلزم تضمین این نکته است که خدمت بتواند در شرایط بد و غیرطبیعی قابل پیش بینی عمل کند و در برابر خرابی و خطاهای موجود پشتیبانی ارائه نماید. این موضوع مستلزم شناخت کافی از موارد زیر است:

- ارزش کسب و کار بالقوه و کسی که ارزش به او تحویل شده و یا توسط او مورد قضاوت قرار می گیرد.
- شناسایی تمام ذینفعان در بین تامین کننده، مشتری و دیگر زمینه ها
- برنامه های کاربردی و انطباقی طراحی خدمت، شامل چیدمان تغییرات طراحی که در خلال انتقال نیاز به آن احساس شده است.

مسئولیت های کلیدی

انتقال خدمت به وسیله مسئولیت های پایه ریزی شده ای که استفاده کارا و اثربخش از خدمات جدید/تغییریافته را تسهیل می کند، پشتیبانی می شود. مسئولیت های کلیدی شامل:

- فهم تمامی خدمات، تسهیلات^۱ و ضمانتنامه ها^۲ به منظور انتقال اثربخش یک خدمت که برای دانستن ماهیت و هدفش از لحاظ نتایج و یا محدودیتهای رفع شده کسب و کار (تسهیلات) و تضمین این موضوع که خدمات عمومی تحویل داده خواهد شد (ضمانتنامه ها).

1 utilities

2 warranties

- ایجاد یک سیاست رسمی و چارچوب معمول برای پیاده سازی تمامی تغییرات مورد نیاز – انسجام و جامعیت تضمین می کنند که خدمات، ذینفعان، دیگر فرصتها نادیده گرفته نشده و بنابراین باعث شکست خدمت نشده باشد.
- پشتیبانی از تبادل دانش، پشتیبان تصمیم گیری و استفاده مجدد از فرایندها، سیستمها و عوامل دیگر – انتقال خدمت اثربخش با مشارکت تمام قسمتهای مربوطه ارائه می شود، تضمین دانش مناسب در دسترس است و کاری که به انجام رسیده قابل استفاده مجدد در شرایط مشابه آینده است.
- پیش بینی و مدیریت دوره اصلاحات^۱ – به صورت فعال بوده (پیشینانه) و تعیین احتیاجات محتمل دوره اصلاحات، هنگامی که عواملی از یک خدمت نیازمند تنظیم باشند، به صورت منطقی انجام و به صورت کامل مستندسازی خواهد شد.
- اطمینان از مشارکت انتقال خدمت و نیازمندیهای انتقال خدمت در چرخه عمر خدمت.

فعالیتها و فرایندهای کلیدی

در مجموعه فرایندهای انتقال خدمت، برخی از فرایندهای مهم در انتقال خدمت در تمامی فرایندهای چرخه عمر هستند، نقش ورودی و ملاحظات کنترلی و دیده بانی در کل مراحل چرخه عمر دارند و در آنها تاثیرگذارند. مجموع فرایندهای چرخه عمر عبارتند:

- مدیریت تغییر
- دارایی خدمت و مدیریت پیکربندی^۲
- مدیریت دانش^۳

فرایندهایی که روی انتقال خدمت تمرکز دارند ولی منحصر به این مرحله نیستند عبارتند:

- برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال
- مدیریت توسعه و نسخه^۴
- تست و تایید اعتبار خدمت

1 course corrections

2 Configuration Management

3 Knowledge Management

4 Release and Deployment Management

● ارزیابی

مدیریت تغییر

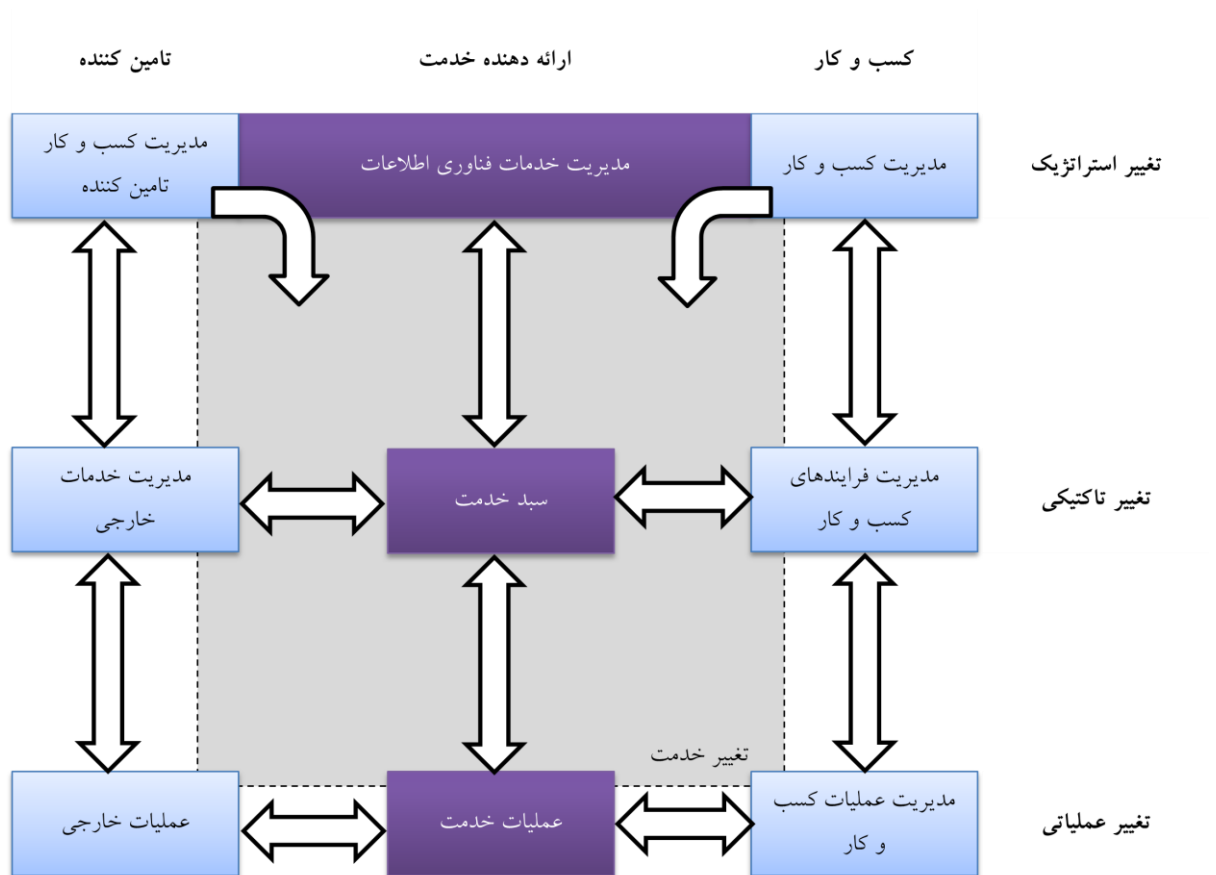
مدیریت تغییر تضمین کننده این موضوع است که تغییرات طی یک روش کنترل شده ذخیره، ارزیابی، مجوزدار، الویتبندی، برنامه ریزی، آزمون، پیاده سازی، مستند و بازبینی شده باشد.

هدف از فرایند مدیریت تغییر تضمین این موضوع است که روشهای استاندارد شده برای اعمال سریع و کارای تمام تغییرات استفاده شده است، تمامی این تغییرات در سیستم مدیریت پیکربندی ضبط شده است و کلیه مخاطرات کسب و کار بهینه شده اند.

فرایند تمامی تغییرات خدمت را نشان می دهد.

تغییر خدمت اضافه کردن، تغییر یا حذف یک خدمت یا جزء خدمت مجاز، برنامه ریزی شده یا پشتیبانی شده و مستندات مربوطه است.

بنابراین مدیریت تغییر مربوط به تمام چرخه عمر است و برای تمامی سطوح مدیریت خدمت (استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی) به کار برده می شود.



شکل 4- محدوده مدیریت تغییر و نسخه خدمات

مدیریت تغییر، کاهش در خطاهای خدمات جدید یا تغییر یافته و پیاده سازی دقیق تر و سریعتر تغییرات را در پی دارد. مدیریت تغییر باعث می شود سرمایه ها و منابع محدود روی تغییراتی که بیشترین سود را برای کسب و کار دارند، تمرکز داده شوند.

مدیریت پیکربندی و دارایی خدمت (SACM)^۱

SACM به وسیله ارائه اطلاعات دقیق و کنترل تمامی دارایی ها و ارتباط آنها که زیر ساخت یک سازمان را تشکیل می دهد، کسب و کار را پشتیبانی می کند.

هدف از SACM شناسایی، کنترل و حسابداری دارایی های خدمت و بخشهای پیکربندی (CI)^۲، حفاظت و تضمین یکپارچگی آنها در چرخه عمر خدمت است.

1 Service Asset and Configuration Management

2 configuration items

حوزه SACM همچنین به دارایی های فناوری اطلاعات و ارائه دهندگان داخلی و خارجی که دارایی های مشترک نیازمند به کنترل دارند، تعمیم داده شده است.

برای خدمات فناوری اطلاعات و زیرساخت های بزرگ و پیچیده، SACM نیازمند استفاده از سیستم پشتیبانی است که به عنوان سیستم مدیریت پیکربندی (CMS)¹ شناخته می شود.

مدیریت دانش

هدف از مدیریت دانش تضمین این موضوع است که فرد درست با دانش درست، در زمان درست خدمات مورد نیاز کسب و کار را تحویل و پشتیبانی می نماید. که خود باعث موارد زیر است:

- خدمات کارا تر با کیفیتی بهبود یافته
- فهم واضح و متداول از ارزش خدمت ارائه شده
- اطلاعات مرتبط که همیشه در دسترس باشد

در قلب مدیریت دانش ساختار داده - اطلاعات - دانش - خرد قرار دارد که داده های خام - غیر قابل استفاده - را به دارایی های با ارزش تبدیل می کند. این موضوع با سیستم مدیریت دانش خدمت، نگهداری اطلاعات و دانش و خرد حاصل از داده های پیکربندی و دارایی تبیین می شود.

برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال

اهداف برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال عبارتند از:

- برنامه ریزی و هماهنگی منابع به منظور تضمین اینکه نیازمندی های استراتژی خدمت که در طراحی خدمت گنجانده شده است به نحو اثربخشی در عملیات خدمت قابل تشخیص باشد.
- شناسایی، مدیریت و کنترل مخاطرات خرابی و اختلال در فعالیتهای انتقال

برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال اثربخش می تواند توانایی یک ارائه دهنده خدمت را به منظور مدیریت حجم زیادی از تغییر و نسخه ها بر پایه مشتری به طور قابل توجهی بهبود بخشد.

مدیریت توسعه و نسخه

هدف از فرایند مدیریت توسعه و نسخه، جمع آوری و جاگذاری تمام جنبه های خدمات به منظور تولید و ایجاد استفاده اثربخش از خدمات جدید یا تغییر یافته است.

توسعه و نسخه اثربخش، ارزش قابل توجهی از کسب و کار را با انجام تغییرات با سرعت، خطر و هزینه بهینه و ارائه یک پیاده سازی سازگار، مناسب و قابل ممیزی از خدمات کسب و کار قابل استفاده و مفید، موجب خواهد شد.

مدیریت توسعه و نسخه کل مراحل جمع آوری و پیاده سازی خدمات جدید/تغییریافته را به منظور استفاده عملیاتی، از برنامه ریزی نسخه تا پشتیبانی از حیات اولیه، پوشش می دهد.

اعتبارسنجی و آزمون خدمت¹

آزمون موفق به فهم کلی نگرانه خدمت بستگی دارد - چگونگی استفاده از آن و روشی که ساخته شده است. تمامی خدمات - داخلی یا خریداری شده - نیاز به آزمون مناسب دارند، تامین اعتبار سنجی مورد نیاز کسب و کار ممکن است از محدوده کاملی از شرایط مورد انتظار تا حد مخاطره کسب و کار توافق شده، قابل دستیابی باشد.

هدف کلیدی از آزمون و اعتبار سنجی خدمت ارائه نمونه قابل مشاهده ای از این موضوع است که خدمت جدید/تغییر یافته از نیازمندیهای کسب و کار، شامل SLA های توافق شده، پشتیبانی می کند.

خدمات آشکارا و واضح در برابر تسهیلات و ضمانتنامه ها که در بسته طراحی خدمت به تفصیل بیان شده، شامل آزمون عملکرد، دسترس پذیری، استمرار، امنیت، قابلیت استفاده و رگرسیون کسب و کار مورد آزمایش قرار می گیرد.

ارزیابی

اطمینان از مفید بودن خدمت برای کسب و کار برای انتقال خدمت موفق مهم است و این موضوع به اطمینان از استمرار خدمت به وسیله ایجاد تکنیکهای سنجش و معیارهای مناسب، تعمیم می یابد.

ارزیابی به ورودی انتقال خدمت توجه دارد، به موارد مرتبط به موارد ذیل می پردازد:

طراحی خدمت و خود روش انتقال و تناسب خدمت جدید یا تغییر یافته با عملیات و محیطهای کسب و کار واقعی مورد انتظار و پیش رو

فعالتهای عملیاتی مرحله انتقال خدمت

انتقال خدمت همچنین روی برخی از فعالتهای عملیاتی تمرکز دارد. این فعالیتها کاربرد گسترده تری از انتقال خدمت داشته و به شرح زیر هستند:

1 Service Validation and Testing

- مدیریت ارتباطات و توافقات انجام شده در مدیریت خدمت فناوری اطلاعات
- مدیریت تغییر سازمانی و ذینفعان
- مدیریت ذینفعان
- سازمان انتقال خدمت و نقشهای کلیدی

مسئولیتها و نقشهای کلیدی

افراد ارائه دهنده انتقال خدمت در یک سازمان می بایست برای انجام کارها و اثر بخش کارها سازماندهی شوند، گزینه های متنوعی برای ارائه این کار وجود دارد. قابل پیش بینی نیست که یک سازمان نوعی گروه جداگانه از افراد را برای ایفای این نقش در نظر بگیرد و یا در مقابل، روندی از تجربه و مهارتها مورد استفاده قرار دهد – بدین معنی که افراد در مراحل مختلف چرخه عمر مشارکت نمایند.

بخش 7- انجام خدمت

هدف

هدف از انجام خدمت ارائه سطوح توافق شده خدمت به کاربران و مشتریان و مدیریت برنامه های کاربردی، تکنولوژی و زیر ساختی است که ارائه خدمات را پشتیبانی کند.

تنها در خلال این مرحله از چرخه عمر است که خدمات به طور واقعی ارزش را به کسب و کار منتقل می کنند و این مسوولیت افراد در گیر در انجام خدمت است که از انتقال این ارزش اطمینان حاصل نمایند.

برای انجام خدمت بسیار مهم است که تناقض بین اهداف را متعادل نماید:

- دیدگاه فناوری اطلاعات داخلی در برابر دیدگاه کسب و کار
- ثبات در برابر پاسخگویی (واکنش)
- کیفیت خدمت در برابر هزینه خدمت
- فعالیتهای واکنشی در برابر کنشی

برای هریک از این تناقضات، افراد می بایست تعادل را حفظ کنند، به عنوان مثال تمرکز بیش از حد روی یک جنبه از این تناقضات منتج به ارائه ضعیف خدمت باشد.

بسیاری از سازمانها توجه به سلامت عملیاتی^۱ خدمات را مفید می دانند. سلامت عملیاتی علامتهای حیاتی^۲ که برای اجرای وظایف حیاتی کسب و کار شناسایی می کند. چنانچه این علامتها در محدوده نرمال باشند سیستم یا خدمت سلامت هستند. این موضوع منجر به کاهش هزینه نظارت شده و افراد را قادر می سازد تا روی زمینه هایی که منجر به موفقیت خدمت می شوند، تمرکز کنند.

فعاليتها و فرايندهای کلیدی

فرايند مدیریت رویداد^۳

یک رویداد، تغییر حالتی است که برای مدیریت یک بخش پیکربندی یا خدمت فناوری اطلاعات دارای اهمیت است.

1 operational health

2 vital signs

3 Event Management Process

یک رویداد نشان می دهد که بعضی چیزها به درستی عمل نمی کنند و منجر به ثبت یک رخداد¹ شده اند. همچنین ممکن است رویدادها نشان دهنده فعالیتی نرمال یا نیاز به مداخله معمول مانند تغییر یک نوار باشد.

مدیریت رویداد بستگی به نظارت دارد اما با آن متفاوت است. مدیریت رویداد ایجاد و تشخیص اعلامیه ها² است، در حالی که نظارت وضعیت اجزاء را حتی زمانی که رویدادی اتفاق نیفتاده است، بررسی می کند.

رویدادها مکن است به وسیله یک پیام ارسالی CI یا یک ابزار مدیریتی نمونه برداری از CI تشخیص داده شود. پس از اینکه رویداد تشخیص داده شد ممکن است منجر به یک رخداد، مشکل یا تغییر شود یا ممکن است به سادگی در حد اطلاعات لازم ذخیره شود.

پاسخ دهی به یک رویداد ممکن است اتوماتیک بوده و یا دستی باشد. چنانچه اقدامی لازم باشد سپس یک آغازگر، مانند یک SMS یا یک رخداد ذخیره شده اتوماتیک، می تواند به افراد پشتیبان هشدار دهد.

فرایند مدیریت رخداد

یک رخداد یک قطعی برنامه ریزی نشده برای یک خدمت فناوری اطلاعات یا کاهش در کیفیت خدمت فناوری اطلاعات است. خرابی یک بخش پیکربندی که هنوز خدمت را تحت تاثیر قرار نداده است نیز یک رخداد است.

هدف از مدیریت رخداد بازیابی خدمت نرمال با حداکثر سرعت ممکن و حداقل کردن تاثیر مضر روی عملیات کسب و کار است.

رخدادها معمولاً به وسیله مدیریت رویداد و یا به وسیله تماس کاربران با پیشخوان خدمت³ مشخص می شوند. رخدادها به منظور شناسایی فردی که باید روی آنها کار کند و برای تجزیه و تحلیل روند گروه بندی می شوند و طبق ضرورت و تاثیرشان بر کسب و کار اولویت بندی می شوند.

چنانچه رخداد به سرعت حل نشود ممکن است تشدید شود. افزایش عملکرد⁴ رخداد را به تیم فنی پشتیبانی با مهارتهای مناسب ارسال می کند و افزایش سلسله مراتبی¹ سطوح مناسب مدیریت را به کار می گیرد.

1 incident

2 notifications

3 service desk

4 Functional escalation

بعد از اینکه رخداد مورد بررسی و تشخیص داده شد و راه حل مورد آزمایش قرار گرفت، پیشخوان خدمت می بایست پیش از خاتمه رخداد از رضایت کاربر اطمینان حاصل کند.

یک ابزار مدیریت رخداد برای ضبط و مدیریت اطلاعات رخداد حیاتی است.

فرایند انجام درخواست

یک درخواست خدمت درخواست یک کاربر است برای اطلاعات، راهنمایی یا برای یک تغییر استاندارد و یا برای دسترسی به یک خدمت فناوری اطلاعات.

هدف از انجام درخواست این است که کاربران را قادر سازد خدمات استاندارد را درخواست و دریافت نمایند؛ این خدمات را تامین و ارائه نماید؛ اطلاعات خدمات و روشهای دستیابی به آنها را برای کاربران و مشتریان تهیه نماید؛ اطلاعات عمومی، شکایتها و نظرات را جمع آوری نماید.

تمامی درخواستها می بایست جمع آوری و پیگیری شود. فرایند می بایست شامل تاییدات قبل از انجام درخواست باشد.

فرایند مدیریت دسترسی^۲

هدف از فرایند مدیریت دسترسی ارائه اجازه برای کاربران به منظور دسترسی به یک خدمت یا گروهی از خدمات، در حالی که از دسترسی کاربران فاقد مجوز جلوگیری می شود.

مدیریت دسترسی به مدیریت محرمانگی^۳، دسترس پذیری و یکپارچگی داده و مالکیت معنوی^۴ کمک می کند.

مدیریت دسترسی با هویت^۵ (اطلاعات منحصر به فردی که یک چیز را متمایز می کند) و حقوق^۶ (تنظیماتی که دسترسی به داده و خدمات را ارائه می کند). فرایند شامل تایید هویت و حق، اعطای دسترسی به خدمات، ثبت و ردیابی دسترسی و برداشتن یا تعریف حقوق هنگامی که وضعیت یا نقشها (ی کاربران) تغییر می کند.

1 hierarchical escalation

2 Access Management Process

3 confidentiality

4 intellectual property

5 identity

6 rights

فرایند مدیریت مشکل

مشکل یک علت از یک یا چند رخداد است. علت معمولاً در زمان ایجاد سابقه مشکل شناخته شده نیست و فرایند مدیریت مشکل مسوول تحقیقات بیشتر است.

اهداف کلیدی مدیریت مشکل جلوگیری از وقوع رخدادهای و مشکلات، حذف تکرار رخدادهای و حداقل نمودن اثر رخدادهایی که نمی توان مانع آنها شد.

مدیریت مشکل شامل تشخیص علل رخدادهای، تعیین راهکار و اطمینان از پیاده سازی راهکار است. مدیریت مشکل اطلاعات پیرامون مشکلات و راه حل ها و راهکارهای مناسب را حفظ می کند.

مشکلات با روشی مشابه رخدادهای گروهبندی می شوند، اما هدف در ک علل، مستند سازی راه حلها و درخواست تغییر به منظور حل دایمی مشکلات است. راه حلها در یک پایگاه داده خطای شناخته شده^۱ مستند می شوند تا کارایی و اثربخشی مدیریت رخداد بهبود بخشد.

فعالتهای معمول انجام خدمت

انجام خدمت شامل تعدادی فعالیت است که جزو پنج فرایند توضیح داده شده قبلی نیست. به شرح زیر:

- کنترل و نظارت: شناسایی وضعیت خدمات و اجزای پیکربندی و اتخاذ اقدام اطلاحي مناسب
- مدیریت کنسول/ پل عملیات^۲: یک نقطه هماهنگی مرکزی برای نظارت و مدیریت خدمات
- مدیریت زیرساخت: ذخیره، پایگاههای داده، واسط افزار^۳، خدمات دایرکتوری^۴، مرکز داده/بزار و ...
- زمینه های عملیاتی فرایندها از دیگر مراحل چرخه عمر: تغییر، پیکربندی، نسخه و توسعه، دسترس پذیری، ظرفیت، دانش، مدیریت استمرار خدمت و ...

وظایف کلیدی

وظیفه پیشخوان خدمت^۵

پیشخوان خدمت یک نقطه مرکزی منحصر به فرد تماس برای تمام کاربران خدمت ارائه می نماید. معمولاً پیشخوان خدمت تمامی رخدادهای، درخواستهای خدمت و درخواستهای دسترسی را ذخیره و مدیریت می کند و یک رابط کاربری برای تمام فرایندهای و فعالیتهای دیگر انجام خدمت ارائه می دهد.

1 Known Error Database

2 console management/operations bridge

3 middleware

4 directory services

5 Service Desk Function

مسئولیت‌های خاص پیشخوان خدمت شامل موارد زیر است:

- ثبت تمامی رخدادها و درخواستها، گروه‌بندی و اولویت بندی آنها
 - تحقیق و تشخیص اولیه
 - مدیریت چرخه عمر رخدادها و درخواستها، افزایش متناسب و حل و فصل آنها به نحوی که رضایت کاربر جلب شود.
 - اطلاع رسانی به کاربران در خصوص وضعیت خدمات، رخدادها و درخواستها
- راههای فراوانی برای ساختاردهی و سازمان دهی پیشخوانهای خدمت وجود دارد. شامل:
- پیشخوان خدمت محلی: به صورت فیزیکی نزدیک به کاربران است.
 - پیشخوان خدمت متمرکز: اجازه می دهد افراد کمتری با حجم بیشتری از درخواستها سر و کار داشته باشند.
 - پیشخوان خدمت مجازی: افراد در مکانهای مختلف حضور دارند ولی از دید کاربران مانند یک تیم به نظر می رسند.
 - به دنبال خورشید: پیشخوانهای خدمت در محدوده های زمانی¹ مختلف به وسیله انتقال تماس به محلهای دیگری که در ساعت کاری هستند، پوشش 24 ساعته خدمت ارائه می کنند.

وظیفه مدیریت فنی²

مدیریت فنی شامل تمام افرادی است که تخصص فنی و مدیریتی زیرساخت فناوری اطلاعات ارائه می دهند. مدیریت فنی به برنامه ریزی، پیاده سازی و حفظ یک زیرساخت فنی با ثبات کمک می کند و تضمین می کند که تخصصها و منابع مورد نیاز برای طراحی، ساخت، انتقال، انجام و بهبود خدمات فناوری اطلاعات و تکنولوژی پشتیبانی در دسترس هستند.

فعالیت‌های قابل انجام به وسیله مدیریت فنی به شرح زیر است:

- شناسایی احتیاجات دانش و تخصص
- تعریف استانداردهای معماری

1 time zones

2 Technical Management Function

- مشارکت در طراحی و ساخت خدمات جدید و شیوه های عملیاتی
- کمک به پروژه های طراحی خدمت، انتقال خدمت یا بهبود مستمر خدمت.
- کمک به فرایندهای مدیریت خدمت، کمک به تعریف استانداردها و ابزارها و انجام فعالیتهایی نظیر ارزیابی درخواستهای تغییر
- کمک به مدیریت تماسها و تامین کنندگان

مدیریت فنی معمولاً بر اساس زیرساختی که هر تیم پشتیبانی می کند سازماندهی می شود.

وظیفه مدیریت برنامه های کاربردی^۱

مدیریت برنامه های کاربردی شامل تمام افرادی است که تخصص فنی و مدیریت برنامه های کاربردی ارائه می کنند. آنچه که آنها ارائه می کنند بسیار شبیه نقش مدیریت فنی است اما با تمرکز بیشتر روی نرم افزارهای کاربردی به جای زیرساخت.

به طور معمول در بسیاری از سازمانها به برنامه های کاربردی به عنوان خدمات اشاره می شود اما برنامه های کاربردی فقط مولفه مور نیاز برای ارائه خدمت است. هر برنامه کاربردی ممکن است بیش از یک خدمت را پشتیبانی نماید و هر خدمت ممکن است از بسیاری از برنامه های کاربردی استفاده نماید. این موضوع مخصوصاً برای ارائه دهندگان خدمت مدرن که خدمات اشتراکی را بر اساس معماریهای خدمت گرا ایجاد می نمایند، صدق می کند.

مدیریت برنامه های کاربردی همکاری تنگاتنگی با توسعه دارد اما یک وظیفه متمایز با نقشهای مختلف است. فعالیتهای انجام شده به و سیله مدیریت برنامه های کاربردی شبیه به موارد توضیح داده شده بالا برای مدیریت فنی است.

مدیریت برنامه های کاربردی معمولاً با خطوط (سیاستهای) کسب و کاری که از آن پشتیبانی می کند سازماندهی می شود.

وظیفه مدیریت عملیات فناوری اطلاعات^۲

مدیریت عملیات فناوری اطلاعات مسوول مدیریت و نگهداری زیرساخت مدیریت فناوری اطلاعات مورد نیاز (برای تحویل سطح توافق شده فناوری اطلاعات به کسب و کار) است و شامل دو وظیفه زیر است:

1 Application Management Function

2 IT Operations Management Function

- کنترل عملیات فناوری اطلاعات معمولاً به وسیله گروهی از اپراتورها که فعالیتهای عملیاتی روتین را انجام می دهند، اداره می شود. آنها کنترل و نظارت متمرکز، معمولاً از یک پل عملیاتی یا مرکز عملیات، فراهم می کنند.
- مدیریت تسهیلات مسوول مدیریت مراکز داده، اتاقهای کامپیوتر و سایتهای بازیابی¹ است. مدیریت تسهیلات همچنین پروژه های در مقیاس بزرگ، مانند تقویت مرکز داده یا تقویت سرور، را هماهنگ می کند.

¹ recovery sites

بخش 8- بهبود مستمر خدمت

هدف

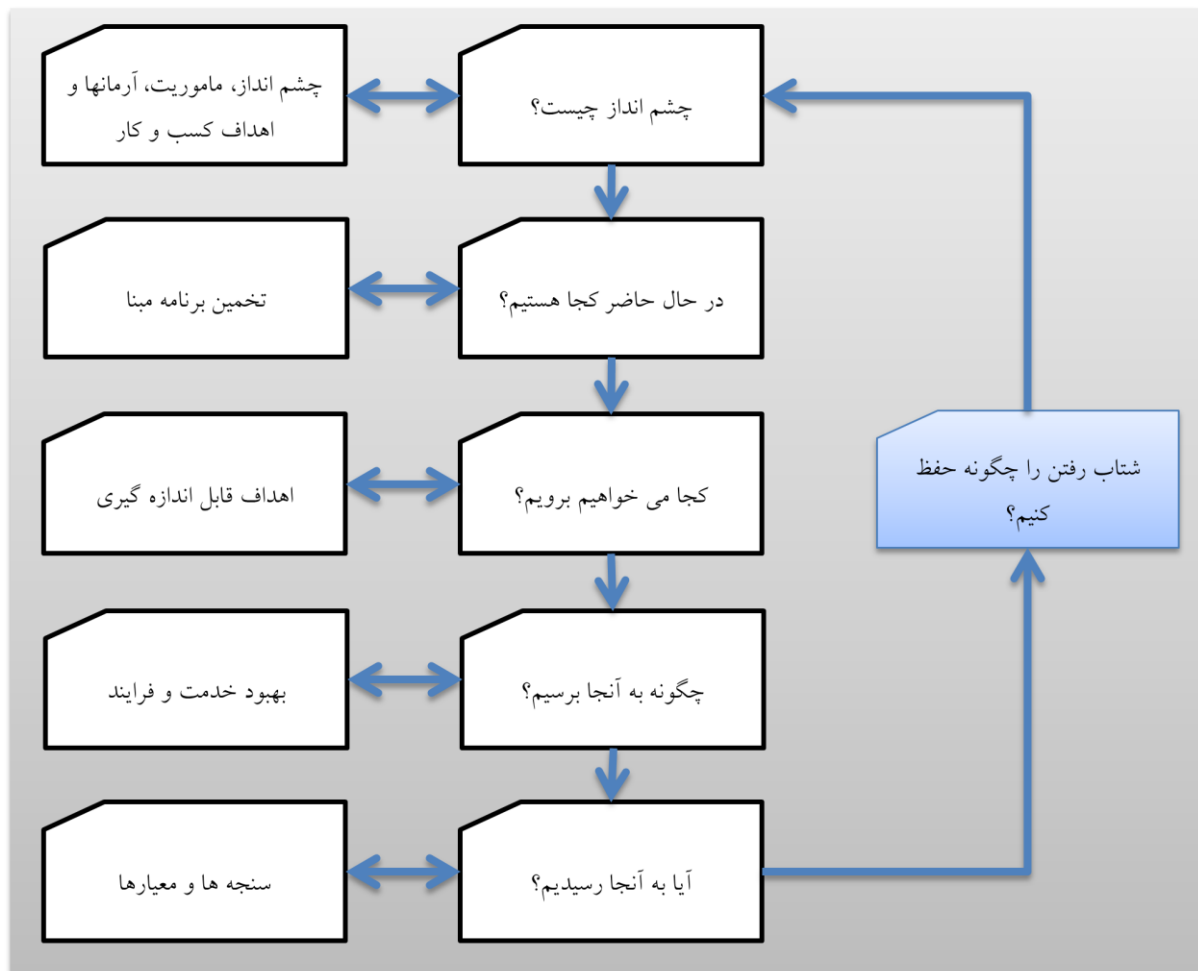
بهبود مستمر خدمت (CSI)¹ با حفظ ارزش برای مشتری از طریق ارزیابی مستمر و بهبود کیفیت خدمات و بلوغ کلی چرخه عمر خدمت ITSM و فرایندهای مربوطه است.

CSI مسوولیتها، شیوه ها و روشهای مدیریت کیفیت، مدیریت تغییر و بهبود قابلیت، کار برای بهبود هر مرحله در چرخه عمر خدمت، و نیز خدمات جاری، فرایندها و تکنولوژی و فعالیتهای مرتبط ترکیب می نماید.

CSI مفهوم جدیدی نیست، اما برای بیشتر سازمانها این مفهوم فراتر از مرحله بحث نرفته است. برای بسیاری از سازمانها، هنگامی که چیزی شکست خورده و اثر جدی بر کسب و کار می گذارد CSI در قالب یک پروژه مطرح می شود. هنگامی که مورد حل شد این مفهوم تا مشکل بزرگ بعدی به طور کامل به دست فراموشی سپرده می شود. پروژه های گسسته با زمان محدود هنوز هم نیاز هستند، اما برای موفقیت می بایست CSI در فرهنگ سازمانی جای داده شده و به صورت فعالیت روتین در بیاید.

مدل CSI که در شکل زیر نشان داده شده است راهی برای یک سازمان به منظور شناسایی و مدیریت بهبودهای مناسب به وسیله شفاف سازی موقعیت و ارزش (ارائه شده به کسب و کار) جاری خود با اهداف و مقاصد بلند مدتشان و شناسایی فواصل موجود (بین اهداف و وضعیت جاری) ارائه می کند. این مهم بر اساس استمرار انجام شده است تا تغییرات در نیازمندیهای کسب و کار، تکنولوژی و اطمینان از حفظ کیفیت بالا را اداره کند.

1 Continual Service Improvement



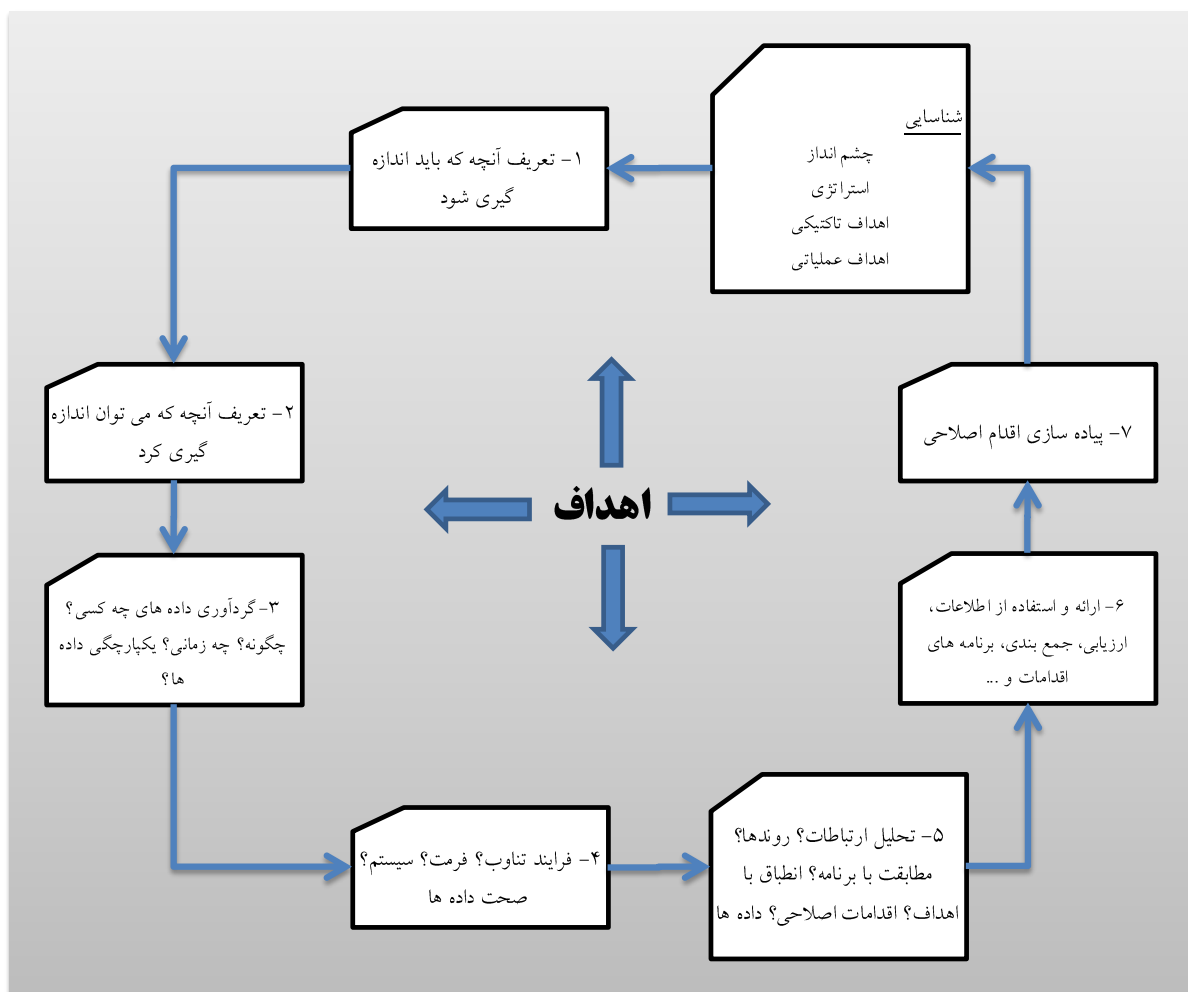
شکل 5- مدل بهبود مستمر خدمات

فعالیتها و فرآیندهای کلیدی

CSI سه فرایند کلیدی برای پیاده سازی بهبود مستمر معرفی می کند، فرایند بهبود 7 گامی¹، سنجش خدمت و گزارش خدمت.

فرایند بهبود 7 گامی

فرایند بهبود 7 گامی مراحل مورد نیاز برای جمع آوری دادهای معنی دار، تحلیل این دادهها برای شناسایی روند و مشکلات، ارائه اطلاعات برای مدیریت و اولویت بندی آنها و توافق رو آنها و پیاده سازی بهبودها را پوشش می دهد.



شکل 6- فرایند بهبود مستمر 7 گامی

هر گام متاثر از اهداف استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی تعریف شده در استراتژی خدمت و طراحی خدمت است.

گام 1 - تعریف آنچه که باید سنجش شود

می بایست مجموعه ای از اندازه گیری ها تعریف شود که به طور کامل اهداف سازمانی را پشتیبانی نماید. می بایست تمرکز روی تعریف آنچه که برای دستیابی کامل اهداف نیاز است، باشد صرف نظر از اینکه آیا در حال حاضر داده ها در دسترس هستند.

گام 2- تعریف آنچه که می توان سنجش کرد

ممکن است سازمانها دریابند که محدودیتهایی در آنچه که واقعا می توانند سنجش کنند دارند، اما تشخیص این فاصلهای موجود و مخاطراتی که ممکن است منتج به آن شوند بسیار مفید خواهد بود.

تحلیل فاصله باید بین آنچه که امروز سنجش شده یا می توان سنجش کرد و آنچه که به طور ایده آل به آن نیاز است، انجام شود. این فاصله ها و پیامدها می تواند متعاقبا به کسب و کار، مشتریان و مدیر فناوری اطلاعات گزارش داده شود. ممکن است ابزارها و سفارشی سازیهای جدید در برخی مراحل نیاز باشد.

گام 3- گردآوری داده

این مرحله جمع آوری و نظارت بر داده را پوشش می دهد. ترکیبی از ابزارهای نظارت و فرایندهای دستی می بایست به منظور جمع آوری دادهای مورد نیاز برای سنجش های تعریف شده، به کار گرفته شوند.

کیفیت هدف کلیدی نظارت برای CSI است. بنابراین نظارت روی اثربخشی خدمت، فرایند، ابزار، سازمان یا بخشهای پیکربندی (CI) دارد. تاکید روی شناسایی بهبودهایی است که می تواند برای سطح خدمت موجود یا عملکرد فناوری اطلاعات، به طور عمومی به وسیله تشخیص استثنائات و راه حلها، اجرا شود.

CSI نه تنها در استثنائات وارد می شود. اگر یک توافقنامه سطح خدمت به صورت مداوم اضافه ارائه داشته باشد، CSI در تعیین سطح عملکردی که با کمترین هزینه به ثبات برسد یا نیاز به ارتقا تا ارائه عملکرد بهتر، وارد می شود.

گام 4- پردازش داده

داده های خام به فرمت مورد نیاز پردازش می شود، به طور معمول تهیه یک دیدگاه انتها به انتها از عملکرد خدمات و یا فرایندها.

پردازش داده یک فعالیت مهم CSI است که اغلب نادیده گرفته می شود. در حالی که نظارت و جمع آوری داده روی یک جری زیرساختی منفرد مهم است، نکته کلیدی درک این موضوع است که اجزاء روی خدمت فناوری اطلاعات زیرساخت بزرگتر تاثیر گذارند.

گام 5- تحلیل داده

تحلیل داده، اطلاعات را به دانش - از رویدادهای تاثیر گذار بر سازمان-تبدیل می کند.

هنگامی که داده به اطلاعات پردازش می شود، نتایج می توانند به منظور پاسخ به سوالات زیر تحلیل شوند:

- آیا به اهداف رسیده ایم؟
- آیا روندهای واضحی وجود دارد؟
- آیا اقدامات اصلاحی نیاز است؟ هزینه آن چقدر است؟

گام 6- ارائه و استفاده از اطلاعات

حالا دستاورد این دانش می تواند در فرمتی که فهمش ساده است ارائه شود و به کسانی که اطلاعات را دریافت می کنند اجازه می دهد تصمیمات استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی اتخاذ کنند. لازم است اطلاعات در سطح درست و راه درست برای مخاطبان در نظر گرفته شده، ارائه شود. این گام می بایست ارزش ارائه کند، توجه به استثنائات برای خدمت و برجسته کردن تمامی منافعی که طی یک دوره زمانی شناسایی شده اند.

در حال حاضر فناوری اطلاعات می بایست بیش از پیش زمان برای فهم اهداف کسب و کار و ترجمه معیارهای فناوری اطلاعات به منظور بازگرداندن یک اثر در برابر این اهداف صرف نماید.

اگرچه بیشتر گزارشات بر تمرکز روی عملکرد ضعیف متمایلند، اخبار خوب نیز می بایست گزارش شوند. یک گزارش که روندهای بهبود را نشان دهد بهترین حامل بازاریابی خدمات فناوری اطلاعات است.

گام 7- پیاده سازی اقدام اصلاحی

دستاورد این دانش برای بهینه سازی، بهبود و اطلاع خدمات، فرایندها و تمامی دیگر فعالیتهای تکنولوژی ها کاربرد دارد. اقدامات اصلاحی که برای بهبود خدمت نیاز هستند می بایست به سازمان شناسانده و ابلاغ شوند.

CSI بسیاری از فرصتهای بهبود را شناسایی خواهد کرد و یک سازمان نیاز خواهد داشت اولویتهای خود را بر اساس اهداف و منابع و سرمایه های در دسترسش تعیین نماید.

7 گام فرایند بهبود پیوسته بوده و به صورت حلقه ای به ابتدا باز می گردند.

سنجش خدمت

چهار دلیل اساسی برای نظارت و سنجش وجود دارد:

- تصدیق تصمیمات اتخاذ شده قبلی
- هدایت فعالیتها به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده-این شایع ترین دلیل برای نظارت و سنجش است

- توجیه اینکه یک دوره از اقدامات مورد نیاز است، با دلیل و مشاهده واقعی
- مد/خله در مقطع مناسب و انجام اقدام اصلاحی

نظارت و سنجش CSI و فرایند بهبود 7 گامی را پایه ریزی می کند و یک قسمت ضروری از توانمندسازی به منظور مدیریت خدمات و فرایندها بوده و ارزش را به کسب و کار ارائه می کند.

سه نوع معیار وجود دارد که یک سازمان برای جمع آوری به منظور پشتیبانی فعالیتهای CSI همچنین دیگر فعالیتهای فرایند نیاز دارد.

- معیارهای تکنولوژیکی: اغلب همراه با اجزا و برنامه های کاربردی بر اساس معیارهایی مانند کارایی، دسترس پذیری
- معیارهای فرایندی: در قالب عوامل اصلی موفقیت (CSFs) و شاخصهای کلیدی عملکرد (KPIs) گنجانده شده اند.
- معیارهای خدمت: نتایج خدمت آنها به انتها.

معیارهای اجزا/تکنولوژیکی برای محاسبه معیارهای خدمت استفاده می شوند.

لازم است یک چارچوب سنجش خدمت یکپارچه به اجرا گذاشته شود تا معیارها و داده های خام مورد نیاز را تعریف و جمع آوری نماید و گزارش دهی و تفسیر آن داده را پشتیبانی کند.

گزارش خدمت

مقدار قابل توجه ای از داده در تحویل روزانه خدمت کیفی به کسب و کار توسط فناوری اطلاعات تطبیق و نظارت می شود، اما فقط زیرمجموعه کوچکی مورد علاقه و دارای اهمیت واقعی برای کسب و کار است. کسب و کار علاقمند به دیدن نمایی از پیشینه عملکرد دوره گذشته است تا تجاربش را به تصویر بکشد، اما بیشتر با رویدادهایی سر و کار درد که در ادامه به تهدید بدل شوند و چطور فناوری اطلاعات قصد کاهش این تهدیدات را دارد.

ارائه گزارشهایی مبنی بر نمایش پایتندی به SLA کفایت نمی کند. فناوری اطلاعات نیاز دارد یک روش قابل اجرا برای گزارش دهی بسازد، به عنوان مثال چه اتفاق رخ داده است، فناوری اطلاعات چه کار انجام داده، چگونه فناوری اطلاعات عدم تاثیر آن را تضمین خواهد کرد و فناوری اطلاعات چگونه برای بهبود عمومی ارائه خدمت عمل می کند.

مشخصات گزارشی که روی آینده به همان شدت گذشته تمرکز می کند مفاهیمی برای فناوری اطلاعات به بازار ارائه می دهد که پیشنهادهايش به درستی با تجارب مثبت و منفی کسب و کار منطبق شده است.

مسئوليتها و نقشهای کلیدی

مادامی که مدیر CSI مسوول تمامی فعالیتهای CSI در یک سازمان است، بیشتر جزئیات بهبود مرتبط با کار در هر یک از مراحل، فرایندها و فعالیتهای چرخه عمر پیش برده شده است.

بخش 9 - ارجاع متقابل فرایند

هر مبحث اصلی ITIL یک مرحله از چرخه عمر خدمت را نشان داده و یک مجموعه کلیدی از فرایندهای مورد نیاز در طول آن مرحله تعریف می کند.

شکل 7 یک نمایش تصویری از فرایندهای کلیدی تعریف شده در هر مبحث و مرحله چرخه عمر را نشان می دهد. جدول 1 یک لیست الفبایی از فرایندهای مدیریت خدمت تعریف شده در ITIL را ارائه داده و آنها را به مبحثی که در آن به صورت اولیه تعریف و به هر مبحث دیگری که به طور عمده گسترش یافته اند ارجاع می دهد. بیشتر فرایندها برخی نقشها را در طول هر مرحله از چرخه عمر ایفا می کنند، اما صرفاً مرجعهای مهم مباحث در جدول 1 ارائه شده اند.

| فرایند مدیریت خدمت | منبع اولیه | توسعه بیشتر |
|----------------------------------|------------|--|
| فرایند بهبود 7 گامی | CSI | (7-Step Improvement Process) |
| مدیریت دسترسی | SO | (Access Management) |
| مدیریت دسترسی پذیری | SD | (Availability Management) |
| مدیریت ظرفیت | SD | (Capacity Management) |
| مدیریت تغییر | ST | (Change Management) |
| مدیریت تقاضا | SS | (Demand Management) |
| ارزیابی | ST | (Evaluation) |
| مدیریت رویداد | SO | (Event Management) |
| مدیریت مالی | SS | (Financial Management) |
| مدیریت رخداد | SO | (Incident Management) |
| مدیریت امنیت اطلاعات | SD | (Information Security Management) |
| مدیریت خدمت مستمر فناوری اطلاعات | SD | (IT Service Continuity Management) |
| مدیریت دانش | ST | (Knowledge Management) |
| مدیریت مشکل | SO | (Problem Management) |
| مدیریت توسعه و نسخه | ST | (Release and Deployment Management) |
| انجام درخواست | SO | (Request Fulfillment) |
| مدیریت پیکربندی و دارایی خدمت | ST | (Service Asset and Configuration Mgmt) |
| مدیریت کاتالوگ خدمت | SD | (Service Catalogue Management) |
| مدیریت سطح خدمت | SD | (Service Level Management) |
| سنجش خدمت | CSI | (Service Measurement) |
| مدیریت سبد خدمت | SS | (Service Portfolio Management) |
| گزارش خدمت | CSI | (Service Reporting) |

| | | | |
|--|----|-------------------------------------|-------------------------------|
| | ST | (Service Validation and Testing) | اعتبارسنجی و آزمون خدمت |
| | SS | (Strategy Generation) | ایجاد استراتژی |
| | SD | (Supplier Management) | مدیریت تامین کننده |
| | ST | (Transition Planning and Support) | برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال |

جدول 1- فرایندهای مدیریت خدمت ITIL V3

بهبود مستمر خدمت (CSI)

فرایند بهبود 7 گامی

سنجش خدمت

گزارش خدمت

استراتژی خدمت (SS)

ایجاد استراتژی

مدیریت مالی

مدیریت سبد خدمت

مدیریت تقاضا

انجام خدمت (SO)

مدیریت رویداد

مدیریت رخداد

انجام درخواست

مدیریت مشکل

مدیریت دسترسی

انتقال خدمت (ST)

برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال

مدیریت تغییر

مدیریت پیکربندی و دارایی خدمت

مدیریت توسعه و نسخه

اعتبارسنجی و آزمون خدمت

ارزیابی

مدیریت دانش

طراحی خدمت (SD)

مدیریت کاتالوگ خدمت

مدیریت سطح خدمت

مدیریت ظرفیت

مدیریت دسترسی پذیری

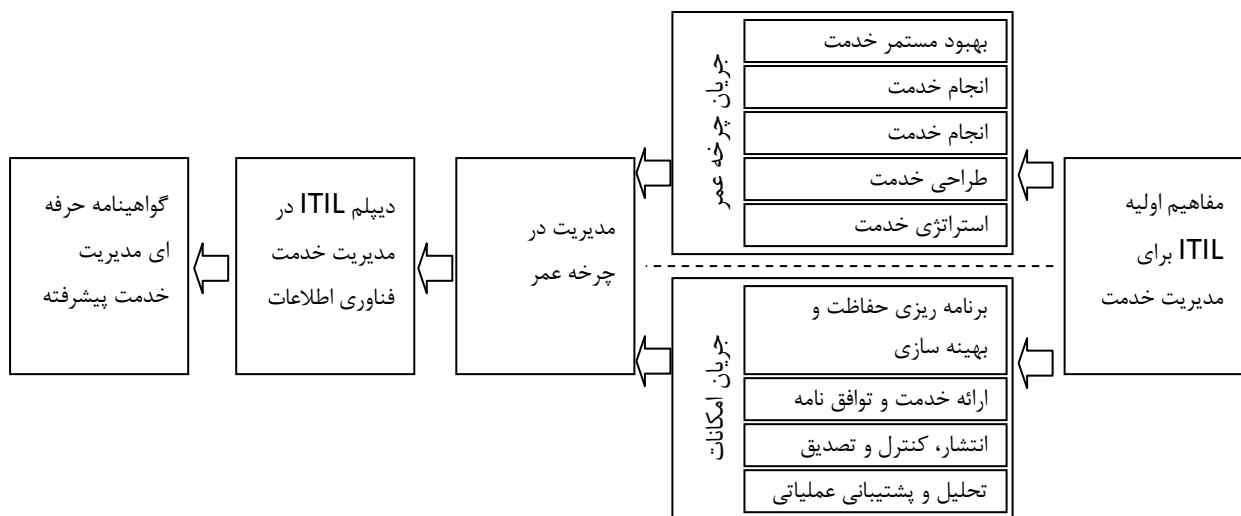
مدیریت خدمت مستمر فناوری اطلاعات

مدیریت امنیت اطلاعات

مدیریت تامین کننده

بخش 10- مهارت

طرح کلی مهارت ITIL V3 سیستمی را تبیین می کند که با مفاهیم اولیه ITIL برای مدیریت خدمت آغاز شده و فرد را قادر می سازد برای دوره های ITIL V3 اعتبار کسب نماید، او را برای کسب دیپلم ITIL در مدیریت خدمت هدایت کرده و در نهایت یک دیپلم حرفه ای مدیریت خدمت پیشرفته است. (در هنگام نگارش این کتاب جرنیات دقیق دیپلم پیشرفته هنوز نهایی نشده بود. در واقع سیستم امتیازات/ اعتبارات هنوز نهایی نشده و همه مراجع می بایست پیش نویس در نظر گرفته شوند).



شکل 8- طرح کلی مهارتهای ITIL V3

بخش 11 – استانداردها و دیگر منابع مرتبط

ITIL آگاهی و راهنمایی روی بهترین روشهای انجام مرتبط با تهیه خدمات فناوری اطلاعات ارائه می کند. چارچوبها و استانداردهای زیر مطرح هستند:

- ISO/IEC 20000: مدیریت خدمت فناوری اطلاعات
- ISO/IEC 27001: مدیریت امنیت اطلاعات (کد عملکرد مرتبط ISO/IEC 1799 است)
- یکپارچه سازی مدل بلوغ قابلیت (CMMI)^۱
- کنترل اهداف برای اطلاعات و تکنولوژی مرتبط (COBIT)^۲
- پروژه ها در محیطهای کنترل شده (PRINCE2)^۳
- بدنه دانش مدیریت پروژه (PMBOK)^۴
- مدیریت مخاطره (M_O_R)^۵
- مدل سپارش الکترونیکی برای ارائه دهندگان خدمت (eSCM-SP)^۶
- نقشه عملیاتی تلکام (eTOM)^۷
- شش سیگما

سازمانها نیازمند آن هستند که راهنماهایی از چندین چارچوب و استاندارد یکپارچه شوند.

استاندارد اولیه برای مدیریت خدمت فناوری اطلاعات ISO/IEC 20000 است. استاندارد و ITIL منطبق شده و این انطباق مستمر ادامه دارد، اگرچه استاندارد در حال حاضر با توسعه قسمتهای 3 و 4 گسترش یافته است.

- ISO/IEC 20000-1:2005 Part 1: مشخصات تعریف احتیاجات برای مدیریت خدمت

1 Capability Maturity Model Integration

2 Control Objectives for Information and related Technology

3 Projects in Controlled Environments

4 Project Management Body of Knowledge

5 Management of Risk

6 eSourcing Capability Model for Service Providers

7 Telecom Operations Map

- **ISO/IEC 20000-2:2005 Part 2**: کد عملکرد ارائه راهنمایی و پیشنهادهایی در مورد اینکه چگونه به احتیاجات قسمت 1 پاسخ داده شود.
- **ISO/IEC 20000-3:2007 Part 3**: محدوده و کاربرد (هنوز فعال نشده)
- **ISO/IEC 20000-4:2007 Part 4**: مدل مرجع فرایند مدیریت خدمت (هنوز فعال نشده)
- **BIP 0005**: راهنمای مدیر برای مدیریت خدمت
- مدیریت خدمت فناوری اطلاعات **BIP 0005**: کتاب کار خود ارزیابی

این مدارک برای سازمانهایی که می توان آنها را با توجه به کیفیت فرایندهای مدیریت خدمت فناوری اطلاعاتشان ارزیابی و تایید کرد.

یک رویه گواهینامه **ISO/IEC 20000** در دسامبر 2005 تعریف شد. این رویه به وسیله **itSMF UK** طراحی شده و زیر نظر آنها به انجام می رسد. تعدادی از سازمانهای ممیز در این طرح برای ارزیابی و تایید سازمانها به عنوان موافق با استاندارد **ISO/IEC 20000** و مفاد آن، معتبر شناخته شده اند.

بخش 12- جمع بندی

بسیاری از سازمانها هنوز هم به مدیریت خدمت فناوری اطلاعات به عنوان یک مسئله تکنولوژیکی عمده نگاه می کنند. ITIL یک روش بیشتر "در هم تنیده"¹ و "انتها به انتها" برای مدیریت خدمت فناوری اطلاعات ترویج می دهد که با "انبارهای تکنولوژیکی"² و "جزایر تعالی"³ جدا شده جایگزین می شود. تمرکز مدیریت فناوری اطلاعات برخی مواقع تغییر یافته است و در مدیریت آینده حتی تمرکز کمتری روی تکنولوژی خواهد داشت و با کل نیازهای فرایندها و مدیریت کسب و کار یکپارچگی بیشتری خواهد یافت. سیستمهای مدیریت نوین تقریباً شروع به رشد کرده و به این تکامل در چند سال آینده ادامه خواهند داد. این توسعه، به عنوان استانداردهای مدیریت برای تبدیل اطلاعات مدیریت بین ابزارها که به طور کاملتری تعریف شده اند، شتاب خواهد یافت. در اصل سیستمهای مدیریت:

- متمرکزتر روی نیازمندیهای کسب و کار
- یکپارچگی تنگاتنگ تر با فرایندهای کسب و کار
- وابستگی کمتر به تکنولوژی خاص و "خدمت محور"⁴ تر
- یکپارچگی بیشتر با دیگر ابزارها و فرایندهای مدیریت به عنوان تکامل استانداردهای مدیریت

این موضوع اجازه می دهد که فرایندهای مدیریت خدمت فناوری اطلاعات "در هم تنیده" و "انتها به انتها" توسعه یابند که جایگزین "انبارهای تکنولوژیکی" و "جزایر تعالی" جدا شده ای که در سازمانهای فناوری اطلاعات پیشین وجود داشتند، شوند.

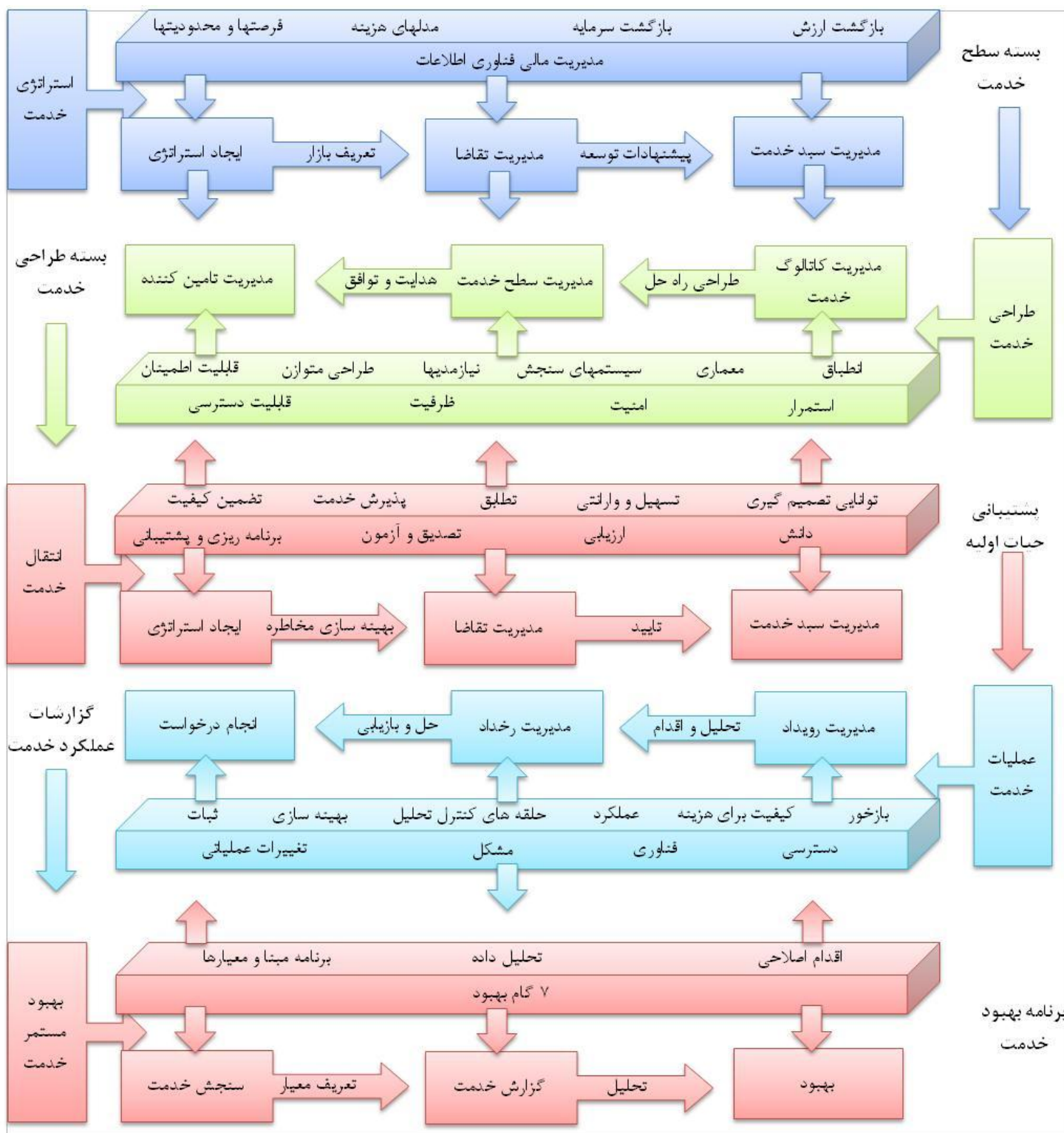
این مهم وقتی اتفاق خواهد افتاد که ما روشهای انجام و معماریهایی را که روی فرایندها و نیازمندیهای کسب و کار تمرکز دارند، بپذیریم. چارچوب ITIL یک پایه دقیق برای دستیابی به همه ابزارهای مدیریتی ارائه نموده و رابطهای کاربری برای پشتیبانی کامل آنها تکامل می یابند. شکل 10 تشریح می کند که چگونه تمامی این زمینه ها و فرایندها به همراه هم مدیریت خدمت "در هم تنیده" و "انتها به انتها" را ارائه می کنند.

1 joined up

2 technology silos

3 islands of excellence

4 service centric



شکل 9- دید کلی از مدل خدمت

چندین سازمان از این روش برای بهبود قابل توجه کیفیت خدمات فناوری اطلاعات ارائه شده به کسب و کار استفاده کرده اند. منافع حاصل شامل موارد زیر است:

- تطبیق بیشتر خدمات، فرایندها و اهداف فناوری اطلاعات با نیازمندیها، انتظارات و اهداف کسب و کار
- بهبود سود دهی و بهره وری کسب و کار
- پشتیبانی از همکارانی که آگاهی بیشتری از اثرات و فرایندهای کسب و کار دارند
- کاهش در مدیریت و هزینه های پشتیبانی که منجر به کاهش TCO می شوند
- بهبود کارایی و دسترس پذیری خدمت، سوق به افزایش در درآمد
- بهبود سطوح خدمت و کیفیت آن