

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

استاد بهرام اربابی

Ogc

- در ابتدا ITIL محصول CCTA بود .
- در اول آوریل 2001، CCTA در OGC ادغام شد.
- OGC مالک جدید ITIL است.
- هدف OGC:
- کمک به مشتریان از طریق مدرن کردن فعالیت های خرید و بهبود خدمات است.
- به کار گرفتن بهترین تجارب در زمینه های مختلفی مانند مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و مدیریت خدمات IT.
- انتشار کتاب های زیادی که توسط متخصصان مختلفی از شرکت ها و سازمان های گوناگون در نیا نوشته شده است.

انجمن مدیریت خدمات فناوری اطلاعات ITSMF:

- یک سازمان حرفه ای برای توسعه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات
- هدف:
- *تحت پوشش قرار دادن تمامی موارد حرفه ای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات، تبادل اطلاعات و تجارب بین سازمان های فناوری اطلاعات به منظور بهبود خدمات.
- *استفاده از روش های مختلف کیفیت استاندارد ها که یکی از آنها ITIL می باشد.
- *ITSMF بین المللی توافق نامه ای با OGC و AMP Group جهت ارتقا استفاده از ITIL دارد.

Itsmf

- سازمانی جهانی، مستقل و غیر انتفاعی برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات است .
- ITSMF در مالکیت اعضا بوده و به وسیله آنها اداره می شود.
- این سازمان متشکل از تعداد زیادی از انجمن های محلی است که به میزان بالایی خود مختار می باشند، اما پایبند به قوانین مشترکی هستند.

ITSMF بین المللی، کنترل انجمن های محلی ITSMF را به عهده داشته و سیاست ها را وضع نموده و هدایت های لازم برای اهداف ITSMF را برقرار می نماید.

ماموریت ITSMF:

پشتیبانی از توسعه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات از طریق جهت دهی استراتژیک، هماهنگی تلاش ها و تبادل تجربه و حمایت مالی از طریق شرکای استراتژیک می باشد.

فعالیت های انتشاراتی ITSMF:

انتشارات مطالبی در ارتباط با بهترین تجارب پذیرفته شده

نشر مطالبی که نمایانگر ایده های جدید در زمینه ITSMF باشد.

اطمینان از اینکه از طریق کلیه فعالیت ها و از جمله نشر مطالب مرتبط، ITSMF به سازمان ها برای پیاده کردن راه حل هایی که ارزش واقعی برای آنها به ارمغان می آورد کمک می نماید.

APM GROUP:

در سال 2006، OGC حقوق مدیریت ITIL، گواهینامه امتحانات ITIL و تایید صلاحیت آموزشی را به سازمان تجاری APM Group واگذار نمود.

APMG اقدام به تعریف گواهینامه ها و صلاحیت ها برای امتحانات ITIL نمود و سیستم جدیدی را برای گواهینامه ها منتشر کرد.

مراکز آزمون:

سازمان EXIN و سازمان ISEB در توسعه و ارائه گواهینامه ها برای ITSMF با یکدیگر مشارکت دارند. سالیان متمادی آنها تنها هیئت های تهیه کننده امتحانات ITIL بودند.

با امضا قراردادی بین APMG و OGC مسئولیت امتحانات ITIL با APMG می باشد.

امروزه APMG به تعدادی از موسسات مجوز برگزاری امتحانات ITIL را واگذار نموده است.

کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات itil:

یک چارچوب راهنما برای مدیران فناوری اطلاعات می باشد تا بتوانند مراکز داده و زیر ساخت های فناوری اطلاعات را در سازمان خود مدیریت و بهینه سازی نمایند.

چرا کتابخانه زیر ساخت فناوری اطلاعات؟

آشنایی با ITIL:

در دهه 1980 کیفیت خدماتی که بوسیله شرکت های داخلی و بیرونی به واحد های مختلف دولت انگلستان داده می شد در چنان سطح پایینی قرار داشت که CCTA از طرف دولت ماموریت یافت رویکردی استاندارد برای ارائه خدمت کارا و موثر فناوری اطلاعات توسعه دهد. نتیجه این ماموریت تولید انتشار ITIL بود.

ITIL مجموعه ای از بهترین تجربیات ارائه دهندگان خدمات فناوری اطلاعات است.

ITIL نگرشی نظام مند به کیفیت خدمت فناوری اطلاعات دارد. ارائه جزئیات مهم ترین فرایندهای یک سازمان فناوری اطلاعات، مانند فهرست فعالیت ها، دستور العمل ها و مسئولیت ها، مبنایی برای تطبیق با نیاز های سازمان های مختلف را فراهم میکند.

*** کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات فرایندهای سازمان را به اجزای گسسته و کاملاً عملیاتی که پوشش دهنده خدمات شرکت می باشد، می شکند.

تجارب برتر در سه سطح طراحی و تدوین می شوند:

سطح استراتژیکی - سطح تاکتیکی - سطح عملیاتی

آزمون های ITIL:

در سال 2007، APM Group طرحی جدید برای آزمون ITIL بر مبنای نسخه سوم ITIL ارائه داد.

* این نسخه در سه سطح دارای گواهینامه است :

* گواهینامه مقدماتی مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

* گواهینامه حرفه ای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

* گواهینامه مدیریتی، مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

- این گواهینامه ها دارای چهار سطح کیفی است:

-- سطح مقدماتی - سطح متوسط - دیپلم ITIL - دیپلم حرفه ای مدیریت خدمات پیشرفته

مزایای کتابخانه زیر ساخت فناوری اطلاعات:

مدیریت بهتر هزینه های فناوری اطلاعات - فهم بهتر فرایندهای سازمان - سازمانی کارآتر

پیاده سازی کتابخانه زیر ساخت فناوری اطلاعات:

وجود مدیران اجرایی لازم برای پیاده سازی سیستم

مستند نمودن علل پیاده سازی

مشخص کردن ابزار و امکانات لازم برای پشتیبانی خدمات

ایجاد برنامه کاری برای پیاده سازی

ایجاد تیم مشخص نمودن سطح ارتباطات

آشنا شدن تعدادی از افراد درگیر در پروژه و کاربران سازمانی با سیستم

پیاده سازی سیستم

مرور فعالیت های کسب و کار در مدت 30 تا 90 روز پس از پیاده سازی

بلوغ سازمانی:

از زمانی که در سال 1973 ریچارد نولان مدل مرحله ای خود را برای بکارگیری فناوری اطلاعات در سازمان ها معرفی نمود، افراد بسیاری مدلهای بهبود مرحله ای را بکار گرفته اند.

پس از مدل مرحله ای نولان، بیشترین توجه به این مدلسازی هنگامی رخ داد که انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون امریکا مدل SW-CMM را منتشر نمود.

بعد ها CMM با ویرایش جدیدتر CMMI جایگزین آن شد.

مدل بلوغ CMMI:

شناخته ترین چارچوب فرایند بهبود بلوغ سازمانی در صنایع IT است.

شامل هر دو مدل مرحله ای و پیوسته است.

در مدل پیوسته بهبود با استفاده از سطوح توانایی صورت میگیرد. بلوغ برای یک فرایند خاص در سازمان اندازه گیری می شود.

در مدل مرحله ای، بلوغ با استفاده از سطوح بلوغ برای مجموعه ای از فرایندهای سازمان اندازه گیری می شود.

سطوح بلوغ در حالت CMMI پیوسته:

فرایند ناقص: فرایندی که انجام نشده و یا به صورت ناقص انجام می شود.

فرایند انجام شده: اهداف مشخص فرایند برآورده می شود.

فرایند مدیریت شده: فرایندی که زیر ساخت لازم برای پشتیبانی فرایند را دارد. (سطح یک توانایی)

فرایند تعریف شده: فرایندی که بر مبنای فرایندهای استاندارد و با توجه به معیارها، اصول بهسازی فرایندها و دستورالعمل های انجام کار تعریف می شود. (سطح دو توانایی)

فرایند به صورت کمی مدیریت شده: فرایندی که با استفاده از آمار و سایر تکنیک های کمی کنترل می شود. (سطح سه توانایی)

فرایند بهینه شده: فرایند به صورت کمی مدیریت شده و بر مبنای شناخت دلایل بهبود یافته است. (سطح چهار توانایی)

سطوح بلوغ در مدل مرحله ای CMMI:

ابتدایی: فرایند ها دلخواه و باری به هر جهت می باشند.

مدیریت شده: پروژه های سازمان این اطمینان را به وجود آورده اند که فرایند ها در انطباق با خط مشی ها طراحی و اجرا می شوند.

تعریف شده: فرایندها مشخص و درک شده و به صورت استاندارد ها، دستورالعمل ها، ابزار ها و روش ها بیان شده اند.

به صورت کمی مدیریت شده: سازمان و پروژه ها اهداف کمی برای کیفیت و عملکرد فرایند وضع نموده و از آنها به عنوان معیاری برای اندازه گیری نحوه مدیریت استفاده میکنند.

بهینه شده: تمرکز بر بهبود مداوم عملکرد فرایند است تا از طریق اصلاحات فنی و نوآوری به تدریج بهبود صورت می گیرد.

استاندارد ISO/IEC 20000:

این استاندارد ایزو بر تعریف، توصیف و طراحی فرایند ها تاکید دارند.

این استاندارد برای سازمان های خدمات فناوری اطلاعات تعریف شده است.

منافع چارچوب های مدیریت خدمت فناوری اطلاعات ITSM:

***منافع برای مشتری/کاربر

خدمات فناوری اطلاعات تمرکز بیشتر بر مشتری را فراهم کرده و با حصول توافق در زمینه کیفیت خدمت، بهبود روابط مشتری را به پی خواهند داشت.

خدمت با زبان مشتری بهتر توصیف شده و جزئیات مناسب بیشتری را دارد.

مدیریت بهتر کیفیت، دسترسی، قابلیت اطمینان و هزینه خدمت.

بهبود ارتباطات با سازمان IT با توافق بر روی نقاط تماس.

*****منافع برای سازمان فناوری اطلاعات**

سازمان فناوری اطلاعات ساختاری شفاف تر، اثربخش تر و هم راستا تر با اهداف شرکت دارد.

سازمان فناوری اطلاعات، کنترل بیشتری روی زیرساخت ها و خدمات سازمان دارد و مدیریت تغییرات ساده تر است.

ساختار مبتنی بر فرایندها، چارچوبی مناسب تر را برای برون سپاری خدمات فراهم می نماید.

چارچوب ها می توانند قالب های منسجمی برای ارتباطات منظم تر داخلی و ارتباطات با پیمانکاران و نیز برای استاندارد کردن و قانونمند نمودن دستورالعمل ها فراهم نمایند.

تجربه مفید Good practice :

ITIL به عنوان یک تجربه مفید ارائه شده است و این رویکرد خود را در عمل اثبات نموده است.

در این حالت بهترین راه، انتخاب روش یا استانداردی عمومی است که در دسترس تمام افراد می باشد.

منبع دیگر برای تجربه مفید، دانش اختصاصی می باشد. عیب این نوع از دانش مشکلات تغییر آن از یک سازمان به سازمان دیگر، ایجاد تغییرات و یا جایگزینی آنها می باشد.

خدمات SERVICE:

راهی برای خلق ارزش برای مشتری، با تامین خواسته او، بدون داشتن ریسک ها و یا هزینه های خاص است.

از دیدگاه مشتری ارزش شامل دو عنصر مطلوبیت و ضمانت است:

*مطلوبیت: آنچه مشتری دریافت میکند.

*ضمانت: اینکه آن را چگونه دریافت نماید.

مدیریت خدمات:

مجموعه ای از قابلیت های خاص سازمانی برای فراهم آوردن ارزش برای مشتریان به شکل خدمت می باشد.

اصول لازم برای طراحی سیستم مدیریت خدمات:

فعالیت های اختصاصی سازی و هماهنگی:

هدف مدیریت خدمت این است که توانایی‌ها و منابع ارائه شده از طریق خدمت از نظر کیفیت، هزینه و ریسک برای مشتری مفید و قابل قبول باشد و ارائه دهنده خدمت مسئولیت‌ها و مدیریت منابع را از عهده مشتری بردارد تا او بتواند توجه خود را بر کسب و کار خویش متمرکز نماید.

اصل کارگزاری: مدیریت خدمت همواره شامل یک کارفرم و یکی کارگزار می‌باشد که انجام کارها از طرف کارفرما به کارگزار واگذار می‌شود. **پنهان سازی:** توجه مشتری بیشتر معطوف به ارزش خدمت بوده و می‌خواهد که از جزئیات فنی و ساختاری دوری نماید. پنهان نمودن آنچه مشتری به آن نیاز ندارد و نشان دادن آنچه برای او با ارزش و مفید است

سیستم: مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته است کلیت واحدی را شکل داده و در جهت نیل به هدفی مشترک عمل می‌نمایند.

واحد وظیفه‌ای: زیر مجموعه‌ای از سازمان است که نوع به خصوصی از کار را انجام داده و در قبال نتایج نهایی خاصی مسئولیت دارد.

واحدهای وظیفه‌ای، واحدهای مستقلی هستند با منابع و قابلیت‌هایی که برای انجام فعالیت و کسب نتایج لازم دارند. آنها دارای تجارب و دانش خاص خود می‌باشند.

فرایند: فرایند مجموعه‌ای ساخت یافته از فعالیت‌هایی است که برای نیل به اهدافی مشخص طراحی شده‌اند. فرایندها سبب تغییری هدف محور بوده و از بازخورد برای اصلاح و توسعه خود استفاده می‌کنند.

ویژگی‌های فرایند:

* قابلیت اندازه‌گیری دارند، زیرا عملکرد گرا هستند.

* نتایج مشخصی دارند.

* نتایج را به مشتری و یا ذینفعان تحویل می‌دهند.

* به رویداد خاصی پاسخ می‌گویند- یک فرایند مداوم و تکراری می‌باشد اما همواره به دنبال رویداد خاصی شروع می‌شود.

مراحل چرخه عمر خدمت:

استراتژی خدمت: مرحله طراحی، توسعه و پیاده‌سازی مدیریت خدمت به عنوان منبعی استراتژیک

طراحی خدمت: شامل معماری، فرایندها، خط‌مشی‌ها و مستندات، هدف طراحی نیل به الزامات کسب و کار در حال و آینده

انتقال خدمت: مرحله توسعه و ارتقا توانایی‌ها به منظور انتقال خدمت جدید و یا تغییر یافته به محیط

عملیاتی

عملیات خدمت: مرحله تامین و پشتیبانی خدمت به طور موثر و کارا برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتری و تامین کننده خدمت.

بهبود مداوم خدمت: مرحله خلق و نگهداری ارزش برای مشتری از طریق بهبود در طراحی، انتقال و عملیات خدمت

چرخه عمر خدمت: استراتژی خدمت:

در مدیریت خدمت، استراتژی ارتباط بین خط مشی ها و تاکتیک ها را برقرار می کند.

هدف : مشخص کردن رقابت و نحوه رقابت با دیگران از طریق متمایز نمودن خود از بقیه از طریق ارائه خدمات با کارایی بالا می باشد.

عوامل سازنده خدمت با کارایی بالا از نظر ITIL:

* تمرکز بر بازار: آگاهی از اینکه کجا و چگونه باید رقابت کرد.

* توانایی های متمایز: خلق دارایی های سود آور و متمایزی که خشنودی کسب و کار را فراهم می نماید.

* تشریح عملکرد: نقطه نظرات سازمانی که قابل اندازه گیری و انعطاف پذیر می باشند.

چهار P استراتژی:

چشم انداز perspective: دورنمای شفاف و دقیق

موقعیت position: تعریف روشن و دقیق از وضعیت قرار گرفتن

طرح plan: درک دقیق از اینکه سازمان چگونه باید خود را توسعه دهد.

الگو pattern: ثبات در تصمیمات و اقدامات

چشم انداز:

○ استراتژی به عنوان چشم انداز، اعتقادات، ارزش ها و اهدافی را تعریف می نماید که بیان کننده طرز رفتار کلی سازمان است.

○ چشم انداز استراتژیک مسیری را تعیین می کند که از طریق آن تامین کننده خدمت می تواند به هدفش برسد.

○ سوالات زیر برای آزمون چشم انداز مطرح می شود:

○ آیا آنها شفاف و به یاد ماندنی هستند؟

○ آیا آنها برای ارتقا و هدایت فعالیت ها مناسب می باشند؟

- آیا آنها محدوده ای را مشخص نموده اند که در آن افراد مجاز به تجربه باشند؟

موقعیت:

- استراتژی به عنوان موقعیت، خصوصیات بارز تامین کنندگان خدمت از نگاه مشتری را تعیین می نماید.
- برای آزمون موقعیت سازمان سوالات زیر را پاسخگو باشید:
- آیا سازمان به مدیران در زمینه آزمون روشی خاص یاری می نماید؟
- آیا تعریف روشنی از محدوده ای که کارکنان می توانند در داخل آن عمل کنند و یا مکنند ارائه شده است؟
- آیا درجه آزادی در محدوده تعیین شده منظور شده است؟

طرح:

- استراتژی به عنوان طرح روی طرح اجرایی سازمان در یک بازار رقابتی متمرکز می باشد. مدیریت خدمت مجموعه ای از طرح های هماهنگ است که از طریق آن تامین کننده خدمت طرح و پیاده سازی استراتژی خدمت را انجام می دهد.

الگو:

- استراتژی به عنوان الگو روال های یک سازمان را نشان می دهد. به دنبال چشم انداز، موقعیت و طرح استراتژی، الگوهای لازم جهت نیل به موفقیت تهیه می شوند.

ماموریت و اهداف:

- چه نوع خدماتی باید عرضه شود و به چه کسی؟
- چگونه با رقبا روبه رو شویم؟
- چگونه سرمایه گذاری های استراتژیک را توجیه کنیم؟
- چگ.نه ما می توانیم ارزشی واقعی برای مشتریان و ذی نفعان خود ایجاد نماییم؟
- چگونه می توانیم به روش بهینه ای منابع را در سبد خدمت خود توزیع نماییم؟
- چگونه می توانیم مدیریت مالی موثری را در جهت کنترل هزینه ها و ارزش افزوده بکار گیریم؟

مفاهیم:

مطلوبیت و ضمانت-ساختار خدمت-دارایی های خدمت-انواع تامین کنندگان خدمت

مطلوبیت و ضمانت:

○ مطلوبیت:

تطابق با خواسته، ویژگی هایی از خدمت که تاثیر مثبت عملکرد فعالیت ها، اهداف و وظایف را بر روی نتایج نشان میدهد.

ضمانت:

مناسب جهت استفاده آمادگی و قابلیت اطمینان در استمرار و امنیت. ضمانت به منظور کاهش زیان های احتمالی می باشد.

○ مطلوبیت چیزی است که مشتری دریافت میکند و ضمانت نحوه تحویل آن را مشخص می نماید.

شبکه ارزش:

○ شبکه ای از ارتباطات است که ارزش های محسوس و نامحسوس را از طریق مبادلات پیچیده و پویا تولدی می کند.

سوالات کلیدی تعیین نقش تامین کننده در ساخت یک مدل خدمت:

○ مشارکت کنندگان در خدمت چه کسانی هستند؟

○ الگوی مبادلات و تراکنش ها چه می باشند؟

○ اثر و یا محصولی که از هر تراکنش و هر شرکت کننده حاصل می شود چیست؟

○ بهترین راه برای خلق ارزش چیست؟

دارایی های خدمت:

○ منابع ورودی های مستقیم برای تولید هستند.

○ مدیریت، ساختار، افراد و دانش منابع را به ارزش تبدیل می نمایند.

○ قابلیت ها:

نمایانگر ظرفیت سازمان برای هماهنگی، مدیریت و بکارگیری منابع برای خلق ارزش هستند.

- منبع اغلب مبتنی بر تجربه بوده و به شدت دانش گرا می باشند. پایه شان اطلاعات است و عمیقا ریشه در افراد، سیستم ها، فرایندها و تکنولوژی های یک سازمان دارند. به نسبت قابلیت ها تامین آنها آسان تر است.
- قابلیت ها در طی سالها بوجود می آیند.
- توسعه قابلیت ها با عمیق تر و گسترده تر شدن مهارت های کسب شده از طریق تعدد و تنوع مشتریان، بازارها، قراردادهای و خدمات صورت میگیرد.
- مهارت از طریق حل مساله، برخورد با شرایط مختلف، مدیریت ریسک و تحلیل اشتباهات پدید می آید.
- ارائه دهندگان خدمت باید قابلیت های متمایزی برای خدمت به مشتریان خلق نمایند تا قابل تقلید توسط رقبا نباشد.
- تامین کنندگان خدمت برای توسعه دارایی های استراتژیک خود به آموزش و توسعه کارکنان خود توجه ویژه دارند.
- قابلیت ها به تنهایی نمی توانند بدون منابع کافی و مناسب ارزش تولید نمایند.

انواع دارایی ها:

مدیریت:

سیستمی است که شامل رهبری اداره، خط مشی، عملکرد، مقررات و مشوق ها می باشد. این لایه رشتند هماهنگی و سرپرستی سایر دارایی ها را به عهده دارد.

سازمان:

- شامل ترکیب افراد، فرایندها، برنامه های کاربردی و زیرسخت ها می باشد که انجام فعالیت ها سازمان را میسر می نمایند.

فرایند:

- دارایی فرایند متشکل از الگوریتم ها، روشها، دستورالعمل ها و روالهایی هستند که استقرار و مدیریت فعالیت ها و ارتباطات را به عهده دارند.

دانش:

- مجموعه ادراکات، تجارب، اطلاعات، بصیرت و دارایی فکری است.

افراد:

نمایانگر ظرفیت سازمان برای
ابتکار، تحلیل، درک، تحصیل، ارزیابی، راهبری، ارتباط، هماهنگی، همدلی و اعتماد می باشند.

دارایی ها :

اطلاعات:

شامل مجموعه ها و الگو داده هایی هستند که در ارتباط با
مشتریان، قراردادها، خدمات، رویدادها، پروژه ها و تولید قرار دارند.

برنامه های کاربردی:

دارایی های کاربردی تنوع زیادی داشته و شامل مصنوعات دستی، اتوماسیون و ابزارها
برای پشتیبانی از دارایی های دیگر می باشند.

زیرساخت ها:

دارایی های زیرساختی به شکل لایه هایی هستند که در ارتباط با سایر دارایی های
که پشتیبانی می نمایند تعریف می شوند.

سرمایه های مالی:

دارایی های مالی برای پشتیبانی از مالکیت و یا استفاده از سایر دارایی لازم می باشند.

انواع تامین کنندگان خدمت:

گروه یک: تامین کنندگان داخلی

تامین کنندگانی هستند که خدمات خود را به واحد کسب و کار ارائه
میدهند.

گروه دو: واحدهای خدمت مشترک

خدمات را به واحد های کسب و کاری که تحت استراتژی مشترکی عمل می نمایند
ارائه میدهند.

گروه سه : تامین کنندگان بیرونی

خدمات خود را در محیطی رقابتی که نیازمند ساختاری انعطاف پذیر است، به
مشتریان ارائه میدهند.

فایل شماره 2

مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

تامین کنندگان داخلی:

در سازمان هایی به کار گرفته میشوند که فناوری اطلاعات، تحقیق و توسعه، بازاریابی یا تولید، موقعیت رقابتی شرکت را تعیین میکنند.

مزایای این نوع تامین خدمت: ارتباطات نزدیک-مشتری گرا-اختیارات محدود شده

معایب: محدودیت فرصت برای رشد

تامین کنندگان نوع دوم: واحد خدمات مشترک

مزایای این نوع تامین خدمت: قیمت های پایین تر-اختیارات تصمیم گیری بیشتر-امکان استاندارد نمودن-انکان رقابت

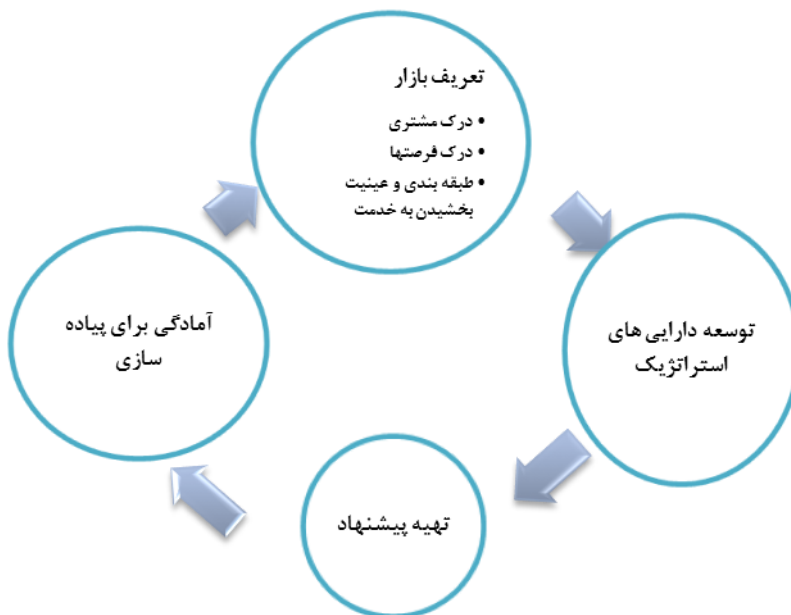
معایب: قابلیت جایگزینی

تامین کنندگان بیرونی:

مزایای این نوع خدمت: انعطاف پذیری بیشتر-قیمت های رقابتی-به حداقل رساندن ریسک های سیستم

معایب: ریسک بیشتر برای مشتریان-هزینه بیشتر

فعالیت ها مهم فرایند استراتژی خدمت:



تعریف نتیجه گرای خدمت:

برای اطمینان از کامل بودن تعاریف سوالات زیر را مطرح می شود:

چه نوع خدماتی را ارائه می کنیم؟(نوع خدمت)

مشتریان ما چه کسانی هستند؟(نوع خدمت)

چه نوع نتایجی را، پشتیبانی می کنیم؟(مطلوبیت)

چگونه نتایج برای مشتریان ما خلق ارزش می کنند؟(مطلوبیت)

مشتری ما با چه محدودیت هایی رو به رو است؟(مطلوبیت)

سبد خدمت:

فرصت ها و آمادگی یک تامین کننده خدمت برای خدمت دادن به مشتریان و بازار را نشان می دهد.

*سبد خدمت به سه زیر گروه خدمت تقسیم می شود:

کاتالوگ خدمت-خدمات در حال تولید-خدمات خارج از رده

*****کاتالوگ خدمت:*****کاتالوگ کسب و کار :**

فرایند های اصلی به خدمات فناوری مصور میشوند.

ارتباط بین اجزائی که نظر مشتری را تامین می نماید را نشان می دهد.

***کاتالوگ فنی :**

شامل جنبه هایی است که برای مشتری نامحسوس می باشد.

شامل خدماتی است که در مرحله عملیات خدمت، فعال بوده و ارائه آنها مصوب شده است.

کاتالوگ خدمت: خدمات را به اجزا تقسیم میکند

به عهده داشتن تبادل اطلاعات در مورد خط مشی ها، رهنمودها و مسئولیت ها، قیمت ها، موافقتنامه های سطح خدمت و شرایط ارائه خدمت.

مدیریت خدمت، دارایی استراتژیک:

مشخص کردن شبکه ارزشی که تامین کننده خدمت در داخل آن قرار دارد.

مدیریت خدمت باید دائم مراقب تبدلات بین دارایی های مشتری و دارایی های خدمت باشد.

یکی از اهداف اصلی مدیریت خدمت بهبود توان خدمت، قابلیت ها و منابع است.

افزایش توان عملکرد:

ITIL پاره ای از سوالات اصلی مطرح می کند؟

بازار ما کجاست؟ نیاز بازار چیست؟ آیا ما خدمت متمایزی برای عرضه به بازار داریم؟ آیا ما سبد درستی برای یک بازار خاص داریم؟ آیا ما دارای کاتالوگ صحیح برای مشتری بخصوصی هستیم؟ آیا خدمت به نوعی طراحی شده اند که نتیجه دلخواه را عاید نمایند؟ آیا پیاده سازی هر خدمت چنان انجام شده است که به نتیجه مورد نظر نایل شود؟ آیا مدل ها و ساختارهای صحیح را به عنوان یک تامین کننده خدمت در اختیار داریم؟

ارزیابی استراتژیک:

قبل از تدوین استراتژی خدمت تامین کننده باید نگاهی به قابلیت ها شاخص خود بنماید:

کدامیک از خدمات شاخص تر هستند؟

کدامیک از خدمات ما سود آورتر هستند؟

کدامیک از مشتریان و یا ذینفعان ما راضی تر هستند؟

کدامیک از فعالیت های ما موثرتر هستند؟

با این روش نقاط قوت و ضعف شناخته می شوند.

تعریف اهداف:

برای تعیین اهداف سازمان باید بدانند که مشتریان چه کاری از او می خواهند

سه نوع مختلف از اطلاعات که تعیین کننده اهداف خدمت هستند:

وظایف:

وظیفه خدمتی که باید ارائه شود چیست؟

مشتری به دنبال انجام چه کاری است؟

نتایج: نتایج مورد انتظار مشتری از خدمتی که دریافت می کند چیست؟

محدودیت ها: پارامترهای محدودکننده مشتری برای نیل به این نتایج چیستند؟

تامین کننده چگونه میتواند این محدودیت ها را برطرف کند؟

تعریف عوامل حیاتی موفقیت:

هر بازاری عوامل حیاتی موفقیت خاص خود را دارد که تعیین کننده موفقیت یا شکست یک استراتژی خدمات خواهد بود.

در ITIL عوامل حیاتی موفقیت با نام عوامل استراتژیک صنعت دارای ویژگی های زیر می باشد:

آنها بر حسب قابلیت ها و منابع تعریف می شوند. آنها کلید موفقیت رهبران بازار هستند. آنها در سطح بازار تعریف شده اند. آنها مبنایی برای رقابت بین رقبای هستند. آنها پویا هستند. معمولا نیاز به سرمایه گذاری قابل توجه و زمان برای توسعه دارند.

عوامل موثر بر عوامل حیاتی موفقیت:



بررسی توان کسب و کار:

مهمترین بازارها برای ارائه خدمت براساس دارایی های موجود

*بازارهایی که با دارایی های موجود نمی توان به آن وارد شد.

*در بازارهای منتخب به موضوعات زیر باید پاسخ داد:

-خدمات قابل ارائه (سبد خدمت) - کدام مشتریان (سبد مشتریان) - عوامل حیاتی موفقیت: - شناخت فرصت های بازار - مدل خدمت و دارایی خدمت - خدمت در حال تولید و کاتالوگ خدمت

فرایندهای سطح استراتژیک: مدیریت مالی - مدیریت تقاضا - مدیریت سبد خدمت

مدیریت مالی:

مدیریتی برای اطمینان از ارائه خدمات موثر و مقرون به صرفه.

مدیریت مالی سازمان را در مورد مسئولیت پذیری در قبال هزینه ها و استفاده مستقیم آن ها در خدمات راهنمایی می نماید.

یکی از اهداف مدیریت مالی، اطمینان از تامین مالی مناسب برای تحویل و خرید خدمت است.

مدیریت تقاضا:

مدیریت تقاضا به هماهنگی عرضه با تقاضا می پردازد.

هدف مدیریت تقاضا، پیش بینی خرید محصولات با حداکثر دقت ممکن و در صورت امکان تنظیم آن می باشد.

مدیریت سبد خدمت:

مدیریت سبد خدمت با مستندسازی خدمت استاندارد سازمان به ویژه کاتالوگ خدمت شروع میشود و برای مقرون به صرفه بودن، سبد باید شامل ترکیب مناسب خدمت از نظر خدمت در حال تولید و کاتالوگ خدمت باشد.

ارزش کسب و کار مدیریت سبد خدمت:

ارزش یک استراتژی سبد خدمت، داشتن ظرفیت لازم برای پاسخگویی به تغییرات پیش بینی شده در عین پیشبرد استراتژی و برنامه هاست.

***مدیریت سبد خدمت فرایندی پویا و شامل روش های کاری:

تعریف: فهرست کردن خدمتو موارد کسب و کار، اعتبار بخشی به داده های سبد

تحلیل: پیشینه نمودن ارزش سبد، هماهنگی و تعیین اولویت ها و موازنه درخواست با عرضه.

تایید: تکمیل سبد پیشنهادی، تصویب خدمت و منابع

منشور: تبادل اطلاعات تصمیمات اخذ شده، منابع تخصیص یافته

سازمان:

سازمان فناوری اطلاعات، سیستمی پیچیده در داخل سیستم پیچیده تر کسب و کار، مشتریان و صنعت می باشد.

شکل گیری توسعه سازمان:

سازمان ها با سبک مدیریتی مشخص می شوند. این سبک به نیازهای سازمان در هر مقطع زمانی بستگی دارد.

ITIL پنج مرحله مشخص را در شکل گیری و توسعه سازمان در طیفی از متمرکز تا غیرمتمرکز تعریف می نماید:

سطح یک: شبکه--سطح دوم: دستوری--سطح سوم: تفویض اختیار--سطح چهارم: هماهنگی--سطح پنجم: همکاری

سطح یک: شبکه

سازمان بر تامین سریع، غیر رسمی و موردی خدمت تمرکز دارد.

سازمان تکنولوژی محور بوده و با ساختار رسمی راحت نیست.

در این گونه سازمان ها نوآوری و کارآفرینی مهم ترین ارزش های سازمانی هستند.

مزایای ساختار شبکه ای: پرهیز از هزینه های بالای دیوان سالاری-سازمانی مسطح که در آن نیاز به مدیرین کمتری دارد.-انعطاف پذیری برای اعمال سریع تغییرات در ساختار

معایب ساختار شبکه:

مدیران باید مجموعه فعالیت ها را سرپرستی کنند-مشکلات هماهنگی ها

سطح دوم: دستوری

سطح دوم بیشتر بر ساختار های سلسله مراتبی که به فعالیت های ویژه تقسیم میشوند تمرکز دارد.

ارتباطات بیشتر رسمی بوده و فرایندهای مختلفی به کار میرود.

تمرکز بیش از حد در تصمیم گیری مشکل این ساختار بوده و آزادی برای تجربه کردن و نوآوری وجود ندارد.

سطح سوم: تفویض اختیار

تلاش ها برای توسعه کارآیی و تامین فضای لازم برای نوآوری به منظور کاهش هزینه ها و بهبود خدمت صورت میگیرد.

ساختار سازمانی غیرمتمرکزی پذیرفته می شود که در آن مسئولیت ها از مالکیت واحد های وظیفه ای به مالکیت فرایند تبدیل می شود.

سطح چهارم: هماهنگی

توجه به سوی استفاده از سیستم های رسمی برای هماهنگی بیشتر می باشد.

سطح پنجم: همکاری

تمرکز بر روی بهبود همکاری با مشتری است.

ساختار متعارف به کار گرفته شده ماتریسی است.

مزایای ساختار ماتریسی:

به حداقل رساندن غلبه بر موانع وظیفه ای
افزایش سرعت پاسخگویی به تغییر در محصولات متناوب با نیازهای مشتری
ایجاد امکان تبادل اطلاعات بین متخصصان گروه ها
ایجاد فرصت هم آموزی برای اعضای تیم های مختلف
استفاده از مهارت های تخصصی که می توانند از یک محصول به محصول دیگر و یا از یک مشتری به مشتری دیگر منتقل شوند.

معایب ساختار ماتریسی:

تنش های متعارض می تواند سبب تضعیف روحیه افراد بشود.
امکان برخورد بین تیم وظیفه ای و محصول و یا تیم های مشتری