

## UPRAVLJANJE IT USLUGAMA ZASNOVANO NA NAJBOLJOJ PRAKSI IT SERVICES MANAGEMENT BASED ON BEST PRACTICE

Dragana Bečejski-Vujaklija

**REZIME:** Rad definiše savremeni koncept upravljanja IT uslugama zasnovan na standardima i najboljoj praksi. Koncept obuhvata transformisanje IT organizacije za blagovremenu isporuku IT usluge vrhunskog kvaliteta i po prihvatljivoj ceni. Cilj rada je da pokaže kako IT organizacija može, korišćenjem modela, da osmisli i planira svoju strategijsku IT transformaciju od isporučioaca tehnoloških rešenja ka isporučioocu IT usluga.

**KLJUČNE REČI:** Upravljanje IT uslugama. ITIL, standardi, transformacija IT organizacije

**ABSTRACT:** The paper defines a contemporary concept of IT service management based on standards and best practice. This concept considers transformation of an IT organization in such a way, so it can provide timely delivery of IT service of top quality and acceptable price. The goal of the paper is to demonstrate how an IT organization can devise and plan - with the help of models - its strategic IT transformation from a technical solutions developer to an IT services provider.

**KEY WORDS:** IT service mangment, ITIL, standards, transformation of It organization

### 1. UVOD

Većina organizacija koje koriste informacionu tehnologiju (IT) su danas zavisne o njoj. Ako IT procesi nisu implementirani, upravljani i podržavani na odgovarajući način, poslovanje organizacije će verovatno trpeti neprihvatljiv gubitak radnih sati, višu cenu rada, gubitak prihoda ili možda poslovne neuspehe, zavisno od uticaja neizvršene IT usluge na poslovanje.

Uvažavajući da su efektivne, pouzdane i fleksibilne IT usluge kritične za uspeh tekućeg poslovanja i novih poslovnih inicijativa, organizacije u IT sektoru sve više nastoje da se transformišu iz tradicionalnih isporučilaca IT rešenja u pouzdane, nisko troškovne provajdere IT usluga. Ova transformacija IT organizacija se može realizovati, ali zahteva značajne promene koje sa sobom vuku određene rizike. Mnoge IT organizacije se okreću IT menadžmentu uslugama (ITSM) za odgovor. ITSM je fokusiran na isporučivanje i

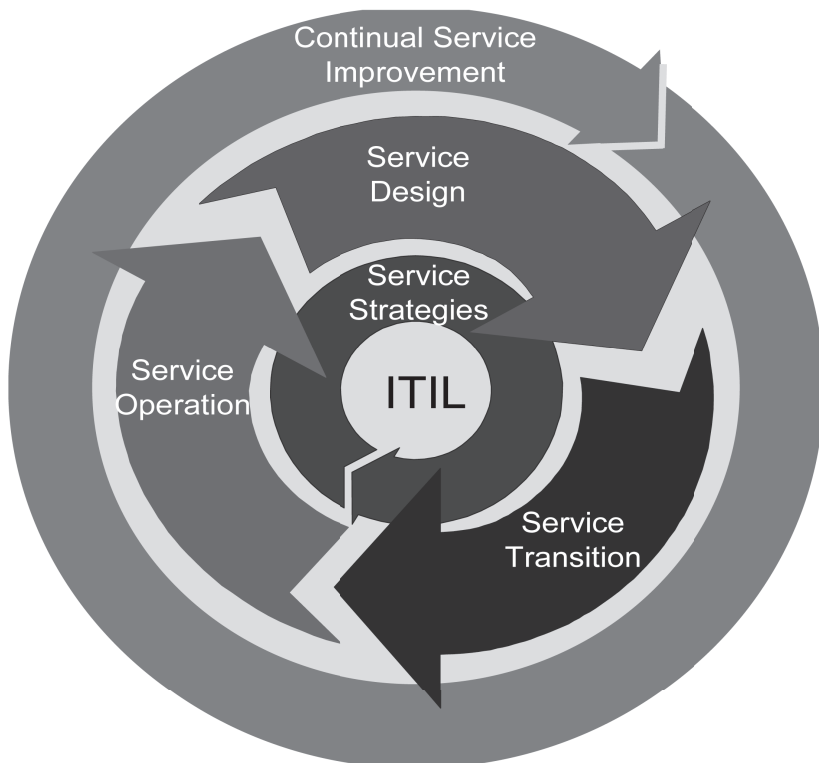
podržavanje IT usluga koje su usaglašene sa poslovnim zahtevima organizacije, i postižu to uspostavljanjem procesa opisanih u biblioteci IT infrastrukture (ITIL).

Šta je Upravljanje IT uslugama? To je uređeni skup disciplina koje obuhvataju kulturu, organizacionu strukturu, procese i alate koji zajedno omogućavaju IT organizaciji da razvija i isporučuje IT usluge vrhunskog kvaliteta. Najčešće, korisnike interesuju alati. Međutim, korišćenje alata bez kulture upravljanja uslugama, organizacije ili procesa je stihijno. Neophodno je startovati sa kulturom i procesima. Jedino ovi elementi u kombinaciji dovode do razvoja i isporuke visokokvalitetne IT usluge[1].

Cilj ovog rada je da, kroz pregled ITSM referentnog modela, pokaže kako IT organizacija može koristiti ovaj model za svoju strategijsku IT transformaciju od isporučioaca tehnoloških rešenja ka isporučioocu IT usluga.



Slika 1. – Pozicija standarda u organizaciji



Slika 2. – ITIL Ver.3 Core  
(Izvor: OGC/TSO ITIL [4])

## 2. RAZVOJ KONCEPTA UPRAVLJANJA IT USLUGOM

Koncept upravljanja IT uslugama za poboljšavanje sposobnosti poslovnih funkcija nije nov, on prethodi ITIL. Ideja da se celokupna najbolja praksa upravljanja uslugama stavi pod jedan krov bila je i nova i radikalna. ITIL je nastao, pre skoro dvadeset godina na zahtev agencija Britanske vlade, kao odgovor na postavljeni zadatak da se upotreba informacionih tehnologija u podršci poslovnih procesa učini efikasnom i efektivnom. U verziji 1 (1989) objavljene su 43 knjige, koje su u verziji 2 (1999-2000) sažete u sedam knjiga. Verzija 3 koja je raspoloživa od decembra 2005. godine, zaokružena je sa 5 novih ključnih volumena i web glosarom 30. juna 2007.

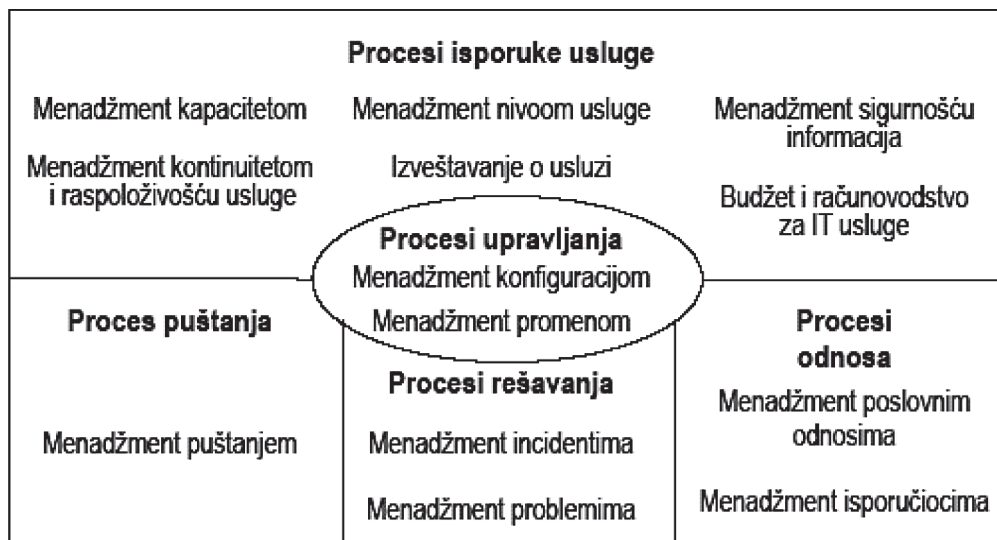
Danas je ITIL postao de facto standard najbolje prakse u isporuci IT usluga, koji promoviše poslovnu efektivnost i efikasnost. Mnoge IT organizacije (Microsoft, HP, IBM i mnoge druge) iskoristile su ITIL kao osnovu za svoje modele ITSM kojima podržavaju integraciju svojih tehnoloških rešenja u celovita, sistemska rešenja [2],[3]. U cilju zadovoljenja naraslih potreba da bude i dalje osnova ITSM i omogućavajući faktor promena, planirana je i upravo objavljena velika revizija ITIL - verzija 3. (Slika 2).

### ITIL v3 – ključni volumeni

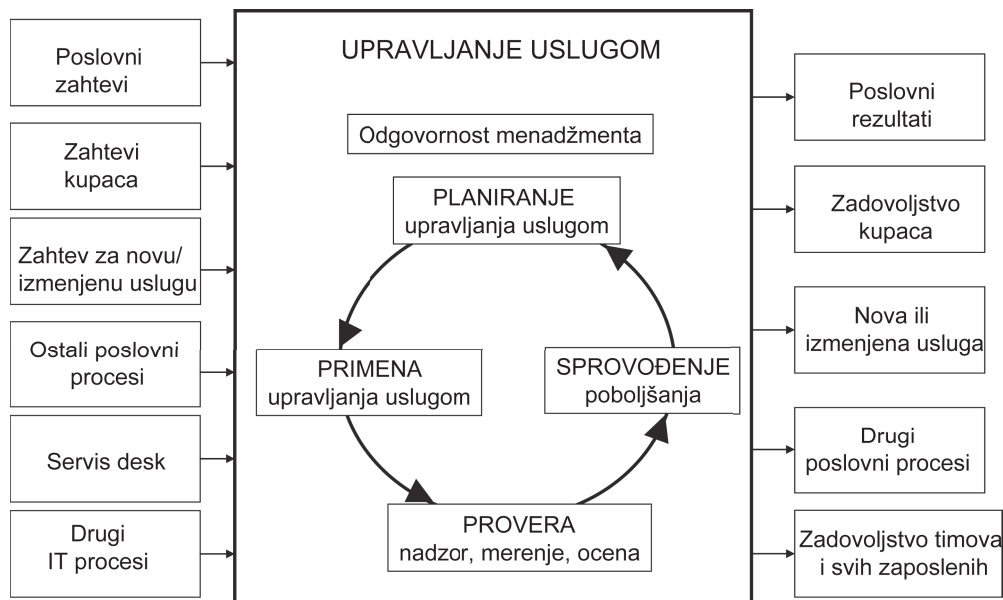
- Strategija Usluge fokusirana je na indentifikaciju pogodnog tržišta na kojem se može razviti usluga i na kojem se mogu spoznati specifične potrebe internih i eksternih korisnika. Izlaz je strategija dizajna, implementacije, održavanja i kontinuiranog poboljšanja usluge, kao organizaciona sposobnost i kao strateška prednost. Ključni aspekti ovog volumena su Service Portfolio Management i Finansijski menadžment.

- Dizajn usluge fokusiran je na aktivnosti koje definišu razvoj usluge i projektuju dokumenta koja opisuju sve aspekte konkretne usluge, kao i procese koji je podržavaju. Ključni aspekti ovog volumena su Upravljanje raspoloživošću, Upravljanje kapacitetom, Upravljanje kontinuitetom i Upravljanje sigurnošću.
- Izmena usluge fokusirana je na implementaciju izlaza iz aktivnosti dizajna usluge i kreiranje načina modifikacije postojeće usluge. To je oblast u kojoj se preklapaju vršenje usluge i njene izmene. Ključni aspekti ovog volumena su Upravljanje promenama, Upravljanje verzijama, Upravljanje konfiguracijom i Upravljanje znanjem o usluzi.
- Vršenje usluge fokusirano je na aktivnosti potrebne za realizaciju usluge i održavanje njene funkcionalnosti definisane kao nivo usluge usaglašen sa korisnikom. Ključni aspekti ovog volumena su Upravljanje incidentima, Problem Management i Ispunjenje zahteva korisnika.
- Kontinuirano poboljšanje usluge fokusira se na sposobnost isporuke stalnih poboljšanja kvaliteta usluge koju infomatička organizacija isporučuje biznisu. Ključni aspekti ovog volumena su Izveštaji o usluzi, Merenje usluge, Upravljanje nivoom usluge. Izvor: [www.itil.co.uk](http://www.itil.co.uk) [4]

Međutim, ITIL formalno nije standard i stoga nije moguća sertifikaciona provera uspostavljenih mogućnosti i sposobnosti IT organizacije u isporuci usluga. Uvažavajući narastajuće potrebe i zahteve tržišta za formalnom sertifikacijom BSII je objavio standarde BS 15000-1:2002 i BS 15000-2:2003. Ova dva standarda su po ubrzanjoj proceduri, bez značajnih izmena, usvojena i objavljena kao standardi ISO 20000-1 i ISO 20000-



Slika 3. – Proces upravljanja IT uslugom, prema ISO 20000-1:2005 [5]



Slika 4. – "Planiraj-Primeni-Proveri-Sprovi" metodologija za upravljanje procesom IT usluge [6]

2:2005. Standard ISO 20000-1 je po strukturi i sadržaju procesno orijentisan, potpuno kompatibilan sa ISO 9001 i sadrži specifikaciju zahteva za sistem upravljanja IT uslugama. Drugi deo standarda je specifikacija najbolje prakse u isporuci IT usluga na visokom nivou, nezavisnom od raspoloživih tehnoloških rešenja i u celosti je zasnovan na ITIL [5].

### 3. METODOLOGIJA UPRAVLJANJA IT USLUGOM

Primarni cilj upravljanja IT uslugom je da osigura usaglašenost IT usluge sa poslovnim potrebama. Uz to, IT treba da deluje kao pokretač promena i da potpomogne transformaciju poslovnih procesa i poslovanja u organizaciji.

Standard ISO/IEC 20000 definisao je proces menadžmenta uslugom kao na Slici br. 3.

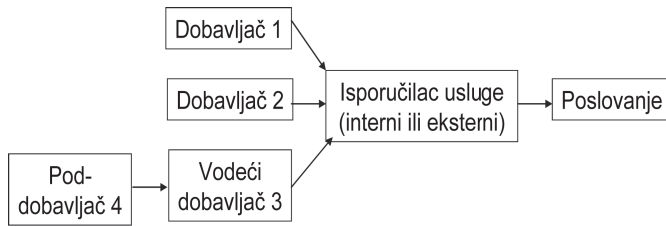
Metodologija upravljanja IT uslugom koja je podržana od strane standarda ISO 20000-1:2005 – IT service management, Part 1: Specification for service management, prikazana je na Slici br. 4.

ITSM referentni model je potpuno integrisana mapa veza IT procesa na najvišem nivou. Dokazano je da je neprocenjiv za kompanije širom sveta koje teže da razumeju svoje probleme vezane za ljude, procese i tehnologiju i da razmotre moguća rešenja. Kao referentni alat, model obezbeđuje koherentno predstavljanje IT procesa običnim jezikom, čineći ga korisnim u komunikaciji između zainteresovanih strana koje učestvuju u definisanu zahteva, traženju rešenja i implementaciji IT procesa.

ITSM referentni model je fleksibilan. Može se primeniti na bilo koju IT organizaciju, bez obzira da li je samostalna ili deo veće komercijalne organizacije, vladine ili obrazovne institucije.

### 4. KORIŠĆENJE MODELA ZA TRANSFORMACIJU U ISPORUČIOCA IT USLUGA

Korišćenjem modela, IT organizacija može da osmisli i planira svoju strategijsku transformaciju od isporučioca tehnoloških rešenja ka isporučiocu IT usluga.



Slika 4. – Primer odnosa između isporučioaca usluge i dobavljača

Ovladavanje metodologijom upravljanja IT uslugama pomaže Servis provajderu da obrazloži razloge za određeni nivo usluga kao podršku poslovnim procesima kupca i da pregovara sa njim o uslovima isporuke takvih usluga. Dakle, zahteva se od IT servis menadžera da u potpunosti razume poslovne procese svog kupca i da na osnovu toga predloži odgovarajuću IT podršku tim procesima. Takođe, IT servis menadžer može da svom kupcu predloži i reinženjering poslovnih procesa imajući u vidu šta IT može da obezbedi za te poslovne potrebe kupca. Usaglašen i prihvaćen model upravljanja IT uslugama je osnova i za izradu Plana implementacije IT usluga, koji će biti prilog ugovoru o nivou IT usluga i sadržavati sve potrebne tehničke detalje i aktivnosti upravljanja isporukom IT usluge, uključujući i obaveze kupca.

Da bi IT servis provajder izvršio usklađivanje svog poslovanja sa procenjenim tržištem IT usluga, on treba da uradi SWOT analizu svojih sposobnosti. U tome mu ITIL pruža neprocenjivu pomoć kroz specifikaciju procesa i kriterijume nivoa sposobnosti. Imajući ove informacije IT servis provajder može da definiše potrebe svog poslovanja i definiše IT strategiju kojom doprinosi korporativnom lancu vrednosti. Ovaj proces prepoznaje da IT organizacija uslugama mora da ima solidno razumevanje toga šta konkurencija radi, koje usluge su važne za kupce, i koliko je kupaca spremno da plati za usluge. Procenjivanje poslovanja zahteva razumevanje tržišta uslugama i interakciju sa drugim IT procesima, uključujući menadžment kupcima, IT strategiju, planiranje arhitekture ITa, i planiranje usluga.

## 5. POSLOVNE KORISTI OD UVOĐENJA ITSM MODELA

Usvajanje i korišćenje ITSM modela omogućava IT organizaciji [7]:

- Vođenje IT kao biznis koji je sposoban da upravlja troškovima, kvalitetom i rizikom IT usluga dok obezbeđuje poslovnu agilnost – imperativno je da IT odeljenja razviju i gaje ove karakteristike da bi mogli da se transformišu u pravo isporučioaca usluga.

- Povezivanje IT usluga, radne snage, tehnologije i menadžmenta IT procesima u sistem – bez širenja preduzeća. Isporuka „end-to-end“ IT usluga ne može se kompletirati bez potpuno integrisanog ljudstva, procesa i tehnologije.

- Pristupanje trenutnim i željenim stanjima i identifikovanje mogućih praznina – IT osoblje može da brzo identifikuje procese na radnom mestu i otpočne usaglašavanje sa drugim ključnim IT procesima. Kao brz referentni alat, model može

da ukaže na željenu budućnost i krajnji cilj za IT organizaciju i obezbedi solidnu osnovu za strateško planiranje.

- Prioritetni radni naponi – dok model predstavlja procese koje organizacija mora da ima da bi mogla da isporuči konzistentnu, kvalitetnu uslugu, operativni poslovi moraju fokusirati napore tamo gde su odmah potrebni. IT organizacija mora da odluči o prioritetu implementacije procesa.

- Planiranje organizacionog preuređenja – mada je model mapa međusobnih odnosa procesa, a ne organizacioni model, može se efikasno koristiti za početak diskusije i planiranje organizacionih promena unutar IT organizacije.

- Identifikacija područja primene tehnologija koje omogućavaju procesni pristup – ulazeći dublje u model da bi se analizirali detalji procesa i tačke integracije, on omogućava IT specijalistima da izaberu tehnologije kojima će realizovati procesni pristup i obezbediti efikasno i efektivno postizanje postavljenih ciljeva u podršci poslovnim procesima.

- Identifikacija sopstvenih slabosti i prednosti, benchmarking – ITSM i ITIL mogu se koristiti ne samo za poboljšavanje postojeće prakse upravljanja IT uslugama, već i za uspostavljanje novih sposobnosti IT organizacije potrebnih da podrži (i u većini slučajeva da vodi) promene u poslovnim procesima kupca. Kao primer za to je „umrežena ekonomija“, u kojoj elektronsko poslovanje pokreće značajne IT investicije i podiže lestvicu kvaliteta i potrebnih sposobnosti i biznisa i podržavajućih IT usluga na viši nivo. IT unutar elektronskog poslovanja nije samo podrška primarnim poslovnim procesima nego je deo primarnog poslovnog procesa, što dodatno proširuje i zaoštava zahteve kvaliteta za raspoloživost, integritet i poverljivost informacija procesiranih ili sadržanih u primarnom procesu.

- Odluka o „outsourcing“-u – Poređenjem potrebne i/ili zahtevane kompetentnosti sa sopstvenim sposobnostima, IT organizacija može transparentno doneti odluke koje procese, tehnologije i proizvode će sama obezbediti, a koje će poveriti na realizaciju drugim organizacijama („outsourcing“), zadržavajući za sebe samo upravljanje zahtevima za te procese ili proizvode/usluge.

- Upravljanje životnim ciklusom IT usluga – ITIL opisuje životni ciklus usluge ne samo u „normalnim“ okolnostima, već zahteva (i omogućava) da organizacija predvidi i planira razvoj novih/izmenjenih usluga. Ono što je kod mnogih organizacija na zapadu naglašeno jeste planiranje oporavka posle katastrofalnih događaja. No, realnost je da je taj proces jedan od najmanje implementiranih, iz prostog razloga što planovi - i ako postoje (što podrazumeva i da su odobreni od najvišeg rukovodstva) - najčešće nisu provereni po pitanju efektivnosti, obzirom da proveru zahteva značajna sredstva. Stoga se organizacije se radije odlučuju da prihvate rizik da plan neće biti adekvatan nekoj od mogućih katastrofičnih situacija.

## 6. ZAKLJUČAK

Brzo ovladavanje informacijom svake vrste, postalo je imperativ modernog sveta. Tokom poslednje tri decenije informaciona tehnologija je sve više postajala sastavni deo poslovanja modernih preduzeća. Danas većina savremenih organizacija ne može uopšte da funkcioniše bez svojih računara!

U nekim organizacijama se informacijski sistem gradi planski, sistemskim uvođenjem informacione tehnologije u upravljanje poslovanjem, a ponegde se pojedini delovi poslovanja, kritične funkcije, ili samo neki sektori stihijski opremaju informatičkom opremom. Bez obzira na pristup informatizaciji, sve je više poslovnih informacija i poslovnih funkcija zavisno o ispravnom i pouzdanom funkcionisanju računarske tehnologije i njene programske i organizacione nadgradnje, a sve više ljudi u svom radu mora da usvoji potrebna znanja za korišćenje informatičke tehnologije.

Nova tehnološka rešenja zahtevaju i adekvatne promene i u organizaciji, i u našim znanjima i veštinama. Ovo sa sobom donosi niz problema koji su više organizacione nego tehnološke prirode i koji se, nažalost, u velikom broju preduzeća uopšte ne shvataju ozbiljno. Približavanjem naše zemlje standardima EU, kao što smo prihvatili ISO 9001, ISO 14001, i druge internacionalne standarde, moraćemo da prihvatimo i ITIL i ISO 20000-1. Primena Internacionalnih standarda nije obavezna, izuzev ako nije zahtevana ili zakonom ili ugovorom.

Međutim, primena se svakako isplati, jer obezbeđuje IT organizaciji mehanizme upravljanja. Koliko i kakvih mehanizama upravljanja je potrebno, odlučujemo sami, pri usaglašavanju IT sa svojim poslovnim potrebama.

Prihvatanje ITIL prakse i sertifikacija ITSM je velika promena za IT servis provajdera, kao i uspostavljanje sistema menadžmenta za organizacije u drugim oblastima poslovanja. Mnogi IT servis provajderi će morati da uspostave, dokumentuju i implementiraju procese koji pre toga nisu postojali u organizaciji. Ovo će, takođe, zahtevati i određene organizacione promene, prvenstveno u raspodeli odgovornosti i ovlašćenja.

## REFERENCE

- [1] Lampert A. – IT Service Management: Standards, Frameworks & Best Practices, predavanja na skupu “24 HP časa na dan”, 20.02.07. Hyat, Beograd
- [2] <http://www.microsoft.com/mof/>, mart 2007.
- [3] <http://www.hp.com>, mart 2007
- [4] <http://www.itil.co.uk>, avgust 2007
- [5] ISO/IEC 20000-1:2005, IT service management — Part 1: Specification for information technology service management, Part 2: Code of practice for service management
- [6] Lisse, A, Lisse, S. – ITIL – Procesni upravljanja IT uslugama, časopis »InfoM«, 19/2006, str. 4 -14
- [7] <http://www.best-management-practice>, avgust 2007



prof. dr Dragana Bečejski-Vujaklija, FON  
Oblasti interesovanja: poslovni informacijski sistemi, poslovna inteligencija, IT standardi

