

Процессы в ИТ: мифы и реальность

Руслан Акмеев, 2007

Все действия, которые происходят в компании, можно разделить на процессы и проекты.

Проект — это работа, которая выполняется один раз; полученный результат является однократным и не требует повторения.

Процесс — это последовательность действий, которая повторяется регулярно. Когда в компании возникает вопрос построения процессов, чаще всего имеется в виду не то, что процессы надо построить, а описание их текущего состояния и разработка плана дальнейших действий.

Процессы выполняются в каждой компании. Согласно официальному определению (ГОСТ), процессом называется регламентированная последовательность действий, преобразующая некоторые входы в выходы. Такая деятельность есть в любой компании, и в эксплуатации ИТ ее можно обнаружить всегда. Ежедневно пользователи сообщают о каких-либо инцидентах, еженедельно в инфраструктуру вносятся изменения, ежегодно проводится аудит состояния инфраструктуры.

Прежде чем рассказать об основных мифах, сопровождающих проекты по построению и описанию процессов, вспомним два понятия для процессов, которые часто путают, — это зрелость и качество.

Качество процесса — это отношение получаемого результата к ожиданиям. Зрелостью же называется контролируемость процесса, его прозрачность и готовность к изменениям и оптимизации.

Процесс может иметь низкий уровень зрелости и при этом быть качественным. Например, в маленькой компании, где вся ИТ-инфраструктура состоит из четырех-пяти персоналок и одного сервера, процесс управления инцидентами может иметь от силы первый уровень зрелости (из общепринятых шести — с нулевого по пятый): описания нет, метрик нет, проблемы устраняет проходящий раз в неделю знакомый студент-компьютерщик. Не исключено, что для небольшой фирмы этого достаточно, и в итоге процесс получается незрелый, но качественный: директора он вполне удовлетворяет.

Возможна и обратная ситуация. Процесс управления инцидентами с очень высоким уровнем зрелости в крупной компании может быть отлично описан, полностью прозрачен и контролируем, может регулярно собирать множество метрик, но при этом не удовлетворять требованиям бизнеса. Зрелость — высокая, получаемый результат — ниже ожидаемого.

Что дает зрелость процессов компании? Управляемость. Процессу не хватает качества, но это – управляемо. Можно поспорить, но мне кажется, что это лучше, чем недостаточное качество при полной неуправляемости действий: сколько такое качество будет держаться, никто сказать не может.

Что мы можем сделать с имеющимися процессами? В первую очередь – взять их под контроль.

Сначала нужно поверхностно оценить зрелость процессов. Для этого существует неплохой инструмент Self Assessment Tool (текущая версия – 2.0, бесплатная, можно скачать с сайта Microsoft). С помощью данного инструмента можно оценить зрелость процессов в компании и более четко определить для себя направление движения в будущем.

Второй шаг – исследовать и документировать текущее состояние процессов. Задача достаточно трудная, поскольку для ее выполнения требуется разработать в первую очередь стандарт документирования процессов, учитывающий специфику компании, географическую распределенность, организационную структуру и тому подобные тонкости.

Рекомендуется выбрать один процесс и провести его описание. Информация для описания процесса чаще всего составляется из двух вещей: текущая документация (которая может быть разрозненной) и общение с сотрудниками – исполнителями процесса. Не надо удивляться, если результаты бесед с сотрудниками будут значительно отличаться от инструкций: очень часто бывает, что инструкции, не поддерживаемые в актуальном состоянии, просто устаревают.

После описания и публикации первого процесса сбора информации можно приступать к описанию остальных процессов. Практика показывает, что на описание первого процесса уходит столько же времени, сколько на описание последующих четырех-пяти процессов.

Далее необходимо ввести всю полученную процессную документацию в документооборот компании и «накрыть» документы процессом управления изменениями. Если в компании нет более или менее отлаженного процесса управления корпоративной документацией и внесения в нее изменений, вся работа, скорее всего, будет проделана зря, и документы устареют уже через несколько месяцев.

Следует отметить, что описание процессов все равно остается просто бумагой. Для того чтобы процессы работали, необходимо их исполнение.

Вот самые распространенные мифы о процессах.

Миф №1: «Есть ITIL, есть MOF, мы их внедрим, и будет нам счастье»

Реальность: просто внедрение процессов «по книжкам» зачастую бессмысленно. Не стоит отдавать дань моде. ITIL и MOF – всего лишь накопленный опыт, показывающий: «А вот так сделано у многих; не изобретайте велосипед, не исключено, что у вас примерно то же самое». В то же время я не раз сталкивался

с ситуацией, когда менеджер требовал изменить действия в достаточно отлаженном процессе управления инцидентами.

Миф № 2: «Придут умные консультанты и все сделают. И будет нам счастье»

Реальность: внешний консультант, который приходит в компанию, имеет опыт работы в других компаниях. Но не в вашей! Как построить процессы так, как надо вам, он может только подсказать. Он может указать на заведомо тупиковые пути, может рассказать, «как это у других», может систематизировать ваши знания и составить общую картину, в которую можно вписать то, что уже есть, и то, что планируется достроить; поможет с автоматизацией. Выстроить реальный процесс в реальных подразделениях и запустить его – это управленческая работа, которая под силу руководителям подразделений, но не внешним консультантам.

Миф № 3: «Ну их, эти MOF`ы и ITIL`ы. Работали без них, и дальше обойдемся»

Реальность: MOF и ITIL, помимо накопления передового опыта, выполняют другую важную функцию – они дают общую картину того, из чего вообще состоит вся эксплуатация. Как уже говорилось выше, процессы в компании все равно есть, от этого никуда не деться. MOF и ITIL помогают не только описать процессы, но и понять их место в общей картине процессов компании, могут оптимизировать то, что есть сейчас, подать идеи для оптимизации операционных расходов и построения смежных процессов.

К тому же описание и построение процессов, хотя бы в терминологии соблюдающих общий передовой опыт, значительно облегчают впоследствии как аудит, так и работу внешних консультантов с данным процессом спустя несколько лет. Иногда попадаются документы, в которых неплохо описан процесс, скажем, управления изменениями; в нем нет ни единого более или менее знакомого термина, и приходится ворошить глоссарий (если он есть) и практически учить новый язык.

Миф № 4: «Процессы – ерунда. Очередные бумажки, которые лягут на полку»

Реальность: к сожалению, иногда подтверждает миф. Но есть два пути, чтобы застраховаться от этого. Без наличия или предпосылки к созданию подобных вещей начинать проекты по созданию или описанию процессов просто опасно – ожидаемого результата не будет.

Первое – это организация исполнительного документооборота компании. Когда каждый разработанный, согласованный и подписанный к исполнению документ доводится до исполнителя и вводится в перечень должностных инструкций, а его исполнение измеряется и контролируется – тогда процессы начинают работать.

Второе – по возможности комплексная автоматизация выполнения. Все этапы процессов, которые можно автоматизировать, следует автоматизировать. Везде, где можно предупреждать пользователя о том, что ему надо сделать, – надо предупреждать.

По статистике, только 20% сбоев происходят по вине программного обеспечения или «железа». 80% – это именно «человеческий фактор» и ошибки в выполнении процессов.

В настоящее время на рынке предлагается множество средств автоматизации процессов, от комплексной автоматизации крупных поставщиков до небольших продуктов, покрывающих отдельные участки процессной деятельности.

Одно из средств автоматизации процессов – продукт System Center Service Manager, до последнего времени более известный как Microsoft Service Desk. Сейчас продукт находится на стадии первой общедоступной бета-версии и доступен для загрузки на портале Microsoft Connect.

В данном продукте есть некоторые логические ограничения, и текущую версию использовать достаточно тяжело, но уже можно ознакомиться с той стратегией, которую вырабатывает компания Microsoft в области автоматизации процессов эксплуатации ИТ.

Об авторе:
Руслан Акмеев (ruslan@akmееv.ru) – консультант по MOF/ITIL в консалтинговой службе
русского представительства Microsoft