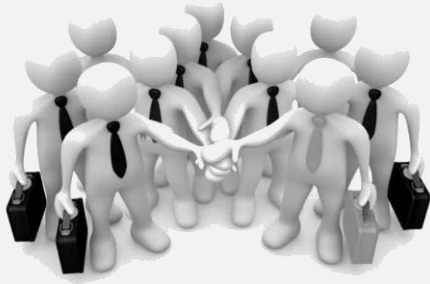


## 5.2. Процесс: SERVICE LEVEL MANAGEMENT - Управление уровнем услуг



**Управление уровнем услуг (Service Level Management или SLM)** - процесс, ответственный за обсуждение Соглашений об уровне услуг, и гарантирующий их выполнение.

*SLM* ответственен за то, что процессы Управления услугами, соглашения операционного уровня и внешние договоры будут соответствовать согласованным целевым показателям уровня услуги.

*SLM* отслеживает и отчитывается по Уровням услуг, выполняет регулярные обзоры для заказчиков. Другими словами, процесс отвечает за переговоры с заказчиками, согласование требований и постановку значений различных показателей, к которым должна стремиться услуга - целевым показателям уровня услуги. Производится *мониторинг* процесса и формирование отчетности, в которой отражается способность поставщика услуг выполнять *требования заказчика*.

Успех *SLM* во многом зависит от предоставленной информации, на основании которой формируются целевые показатели. Источниками информации в первую очередь являются Каталог услуг и Портфель услуг.

*SLM* является своего рода точкой взаимодействия поставщика услуг и заказчика. Он должен представлять поставщика услуг бизнесу и бизнес - поставщику услуг.

*SLM* обеспечивает *корректность*, профессиональность и *достоверность* методов, применяемых для измерения производительности услуг.

### **Промежуточные цели процесса Управления уровнем услуг:**

1. Определение, согласование и документирование уровня предоставляемых услуг;
2. Обеспечение и улучшение взаимоотношений заказчиков и поставщиков;
3. Обеспечение того, что целевые значения для услуг достижимы и их можно измерить;
4. Мониторинг и улучшение удовлетворенности заказчиков уровнем предоставляемых услуг;
5. Гарантия того, что заказчики имеют четкое и недвусмысленное ожидание уровня услуги;
6. Гарантия того, что используются проактивные методы измерения там, где это экономически оправдано.

### ***SLM* должен включать следующее:**

- Развитие взаимоотношений с бизнесом;
- Переговоры и согласование требований и целевых показателей, а также документирование и управление SLA для всех услуг, находящихся в промышленной эксплуатации.
- Развитие и управление OLA, чтобы обеспечить соответствие и корреляцию с SLA.
- Пересмотр и анализ контрактов с поставщиками и других соглашений в рамках управления поставщиками, чтобы обеспечить корреляцию с SLA.
- Предупреждение отказов, уменьшение рисков, улучшение качества услуг;
- Управление и отчетность по всем услугам, обзор всех слабостей и "брешей" SLA;
- Координация плана совершенствования услуг.

**План совершенствования услуг (Service Improvement Plan) - формальный План для внедрения улучшений в процесс или услугу.**

**SLA** является основой для формирования отношений между бизнесом и поставщиком услуг, а **SLM** точкой взаимодействия.

**Основная деятельность в рамках SLM должна включать следующее:**

1. Документирование, согласование, утверждение требований заказчиков в форме *SLR* и управление ими в рамках жизненного цикла услуги с помощью *SLA*;
2. Мониторинг и измерение производительности услуг в рамках *SLA*;
3. Измерение и мониторинг пользовательской удовлетворенности;
4. Формирование отчетности;
5. Сбор и анализ информации, полученной из отчетов; инициирование улучшений в рамках Плана совершенствования услуг;
6. Обзор и проверка *SLA*, *OLA*, контрактов и других базовых соглашений;
7. Развитие и документирование контактов и взаимоотношений с инвесторами, заказчиками и бизнесом;
8. Регистрация всех положительных и отрицательных отзывов;
9. Предоставление корректной информации в рамках содействия Управлению производительностью и демонстрации достижений услуг;
10. Обеспечение доступности/актуальности документов и стандартов *SLM*, а также управление ими.

Используя Каталог услуг *SLM* должен сформировать наиболее приемлемый для конкретной организации *SLA*.

**Выделяют несколько типов *SLA*.**

1. *SLA*, основанный на услугах - это *SLA*, описывающий один тип услуг для всех пользователей этой услуги. Например, *SLA* может покрывать услугу электронной почты для всех ее пользователей. Преимуществом данного подхода является его простота. Недостатком то, что разным типам пользователей может потребоваться разный уровень услуги или же они могут иметь различные преимущества с точки зрения инфраструктуры. Например, топ-менеджеры могут быть подключены к быстрым сетям, рядовые сотрудники - к более медленным. Другими словами, необходимо объединить разные целевые показатели внутри одного соглашения.
2. *SLA*, основанный на пользователях - это *SLA*, описывающий все услуги, которые использует определенная группа пользователей. Например, *SLA* может описывать все услуги, предоставляемые финансовому отделу корпорации. Этот вид *SLA* наиболее удобен для заказчика, так как покрывает все услуги, которые ему необходимы.
3. Мультиуровневый *SLA* (рис. 5.2), например, может включать три уровня.
  - Уровень корпорации - покрывает базовые особенности *SLM*, подходящие для каждого сотрудника организации. Эти особенности должны быть наиболее постоянны, так как обновлять *SLA* на этом уровне очень сложно;
  - Уровень пользователей - покрывает все особенности *SLM*, относящиеся к конкретной группе пользователей или бизнес-единице в части используемых ими услуг;

- Уровень услуг - покрывает все особенности *SLM*, относящиеся к конкретной услуге в отношении конкретной группы пользователей.



**Рис. 5.2.** Мультиуровневый SLA

Многоуровневая структура позволяет избавиться от дублирования информации и лишних обновлений.

Какую бы структуру ни выбрали поставщики услуг и бизнес, формулировки *SLA* должны быть четкими и не оставлять никаких сомнений. После того, как форма *SLA* утверждена, должен быть сформирован *SLR*. Этот процесс достаточно сложен ввиду того, что бизнес чаще всего не может сформулировать однозначно свои желания и потребности в терминах производительности, безопасности, мощности и непрерывности услуг. С крупными заказчиками ведутся длительные переговоры с целью построения *SLR* и нахождения баланса между тем, что хочется, и тем, что можно обеспечить исходя из объективных факторов.

После утверждения *SLR* и *SLA* должны быть разработаны механизмы для мониторинга производительности услуги. Плохо разработанные механизмы приводят к непониманию и спорам между заказчиком и поставщиком, в результате чего весь процесс *SLM* теряет смысл. Важно следить за всеми компонентами услуги, так как для заказчика важна ее целостность, постоянство и доступность в любое время. Пользователи в свою очередь должны незамедлительно сообщать поставщику обо всех инцидентах и проблемах, чтобы он мог внести необходимые коррективы в услугу и ее компоненты.

Измерение пользовательской удовлетворенности отлично от измерения производительности, которую можно и нужно максимально автоматизировать. Пользовательская удовлетворенность является субъективным фактором. Даже если пользователи сталкиваются со сбоями услуги, они при этом всё равно могут иметь о ней позитивное впечатление, и наоборот. С самого начала необходимо попытаться управлять ожиданиями заказчиков. Это означает постановку надлежащих ожиданий и соответствующих целевых показателей на первое место, и дальнейшую разработку систематического процесса на управление ими.

Простая формула оценки **Удовлетворенности**:

**Удовлетворенность пользователей = Ожидания – (Результат \* Восприятие).**

Если это значение нулевое или меньше нуля, то заказчик удовлетворен.

Чтобы измерить **восприятие** заказчика *ITIL* рекомендует следующие методы и средства:

1. Периодические опросы и анкетирование заказчиков;
2. Обратная связь с пользователями посредством встреч;
3. Обратная связь от Обзора результатов внедрения. Обзор результатов внедрения является частью процесса Управления изменениями. Обзор результатов внедрения (Post Implementation Review или *PIR*) - обзор, выполняемый после внедрения изменения проекта. Он определяет успешность изменения проекта и выявляет возможности для улучшения.
4. Телефонный опрос заказчиков;
5. Отзывы пользователей, оставленные по их инициативе;
6. Форумы;

## 7. Анализ достоинств и недостатков.

Для поставщика услуг важно показать заказчикам то, что он внимательно относится к их мнению и вносит соответствующие коррективы и улучшения в предоставляемые услуги.

Поставщик услуг всегда зависит от некоторых своих или внешних служб поддержки, поставщиков или внешних партнеров. Контракты с внешними поставщиками являются необходимостью, но многие поставщики заключают также соглашения с внутренними группами поддержки - Соглашения операционного уровня.

**Соглашение операционного уровня (Operational Level Agreement или OLA)** - соглашение между поставщиком услуг и другой частью той же организации. OLA поддерживает поставщика услуг в предоставлении услуг заказчиком. OLA определяет предоставляемые товары или услуги и ответственность обеих сторон.

Перед тем, как формировать новый SLA или вносить в него изменения, необходимо пересмотреть существующие соглашения операционного уровня и, при необходимости, обновить их.

Как только SLA сформирован и разработаны механизмы мониторинга, необходимо отладить процесс формирования отчетов. Отчеты должны формироваться регулярно - еженедельно или даже чаще. Расписание и формат отчетов необходимо согласовать с заказчиками. Отчеты должны быть понятны и содержать информацию о производительности услуги в контексте целевых показателей, оговоренных в SLA, а также информацию обо всех изменениях и улучшениях.

ITIL рекомендует устраивать регулярные встречи с заказчиками с целью обзора предоставляемых услуг и их достижений за последний период. Такие "обзорные встречи" необходимо проводить раз в месяц или хотя бы в квартал. Представители заказчика и поставщика услуг должны рассматривать отчеты о функционировании услуги, выявлять места, где показатели не достигают установленных целевых значений, и договариваться о дальнейших улучшениях услуг.

**Множество факторов может послужить триггерами для SLM, в частности:**

1. Изменения в Портфеле услуг, такие как новые требования бизнеса, новые или измененные услуги;
2. Новые или измененные соглашения, SLR, SLA, OLA и т.п.
3. "обзорные мероприятия"(анкетирование, встречи, телефонные опросы и т.п.);
4. Нарушения в услуге;
5. Положительные или отрицательные отзывы;
6. Изменения в стратегии или политиках.

**Входами для SLM являются:**

- Информация от бизнеса - стратегии, планы, текущие и будущие требования;
- Анализ влияния на бизнес - информация о влиянии, приоритетах, рисках и количестве пользователей по каждой услуге;
- Требования бизнеса - детали о любых согласованных новых или измененных требованиях бизнеса;

- Стратегии, политики ИТ и ограничения с этапа Построения стратегии;
- Портфель услуг и Каталог услуг;
- Информация об изменениях - информация от процесса Управления изменениями;
- CMS - информация о взаимодействии бизнес-услуг, вспомогательных услуг и технологиях.
- Обратная связь с заказчиками, положительные и отрицательные отзывы.

**Выходами *SLM* являются:**

- Отчеты об услугах, которые предоставляют информацию о работе услуги в контексте целевых показателей SLA. Эти отчеты должны содержать детальную информацию обо всех сторонах услуги и ее предоставления, включая текущую и прошлую производительность, слабости и "бреши", основные события, запланированные изменения, текущий и будущий объем работы, планы и деятельность по улучшению.
- План совершенствования услуг (SIP);
- Шаблоны документов для составления SLA, SLR, OLA и других соглашений;
- SLA;
- SLR;
- OLA.

*ITIL* выделяет субъективные и объективные индикаторы производительности *SLM*. К субъективным относится *улучшение* удовлетворенности заказчиков предоставляемыми услугами. К объективным:

- Количество или процент достигнутых целевых показателей;
- Количество "брешей" в услугах;
- Количество услуг с актуальными SLA;
- Количество услуг с регулярно формируемыми отчетами и обзорами.

Подводя итог, можно сказать, что *SLM* является "шпионом в обоих лагерях". Он налаживает взаимодействие поставщиков и заказчиков, представляя то одну, то другую сторону. При представлении "оппозиционной" точки зрения на встречах, переговорах и т.п. часто возникает обоюдное раздражение и непонимание. Поэтому *SLM* должен быть максимально открытым и полезным в своем взаимодействии с обеими сторонами - поставщиком услуг и заказчиком.