فصل سوم

طراحی خدمت

۱. طراحی خدمت[۱]

طراحی خدمت ، مرحله ای از چرخه حیاتی خدمت IT و از فرایند های کاربردی و اصلی ITIL می باشد . طراحی خدمت یا سرویس IT ، از تجربیات موفق[۲] تبعیت می‌کند و شامل طراحی معماری[۳] ، فرآیندها، قوانین ، مستندات و درنظر گرفتن نیازمندی‌های تجاری آینده‌است. به عبارت دیگر طراحی خدمات نوآورانه مناسب فناوری اطلاعات شامل معماری ، فرآیندها ، سیاست ها[۴] و مستندات جهت برآورده کردن نیاز توافق شده حال و آینده کسب و کار .

این بخش همچنین شامل موضوعاتی مانند:

- بسته طراحی سرویس[۵]
- مدیریت سرویس فهرست[۶]
- مدیریت سطح سرویس[۷]
- طراحی برای مدیریت گنجایش[۸]
- سرویس IT مداوم[۹]
- امنیت اطلاعات[۱۰]
- مدیریت ملزومات[۱۱]
- و نقش‌های کلیدی و مسئولیت کارکنان درگیر در طراحی سرویس می‌باشد.

۲. دو مفهوم اساسی در طراحی سرویس

SDP – Service design package : طراحی سرویس بر اساس نیازهای کنونی سازمان

همه جوانب و نیازمندی های سرویس IT را در هر مرحله از چرخه حیات آن بیان می کند . برای هر سرویس IT جدید ، تغییرات اساسی در سرویس جاری و یا برای خاتمه کار سرویس IT ، اسناد جدیدی ارائه می شود . در SDP بر اساس وضع فعلی سازمان سرویس را طراحی میکنیم، یعنی با توجه به نیازمندی های فعلی و توانایی و ظرفیت فعلی(مثلاً سطح سواد کارکنان در زمینه کامپیوتر) سازمان .

---

۱. Service Design
۲. Best Practice
۳. Design of Architecture
۴. Policies
۵. SDP – Service Design Package
۶. Service Catalog Management
۷. Service Level Management
۸. Designing for Capacity Management
۹. IT Service Continuity
۱۰. Information Security
۱۱. Supplier management

SIP – Service Improvement package : همواره هدف بهبود خدمت است

از آنجا که همواره به این فکر می کنیم که سرویس را بهبود بخشیده ، آنرا بهتر نماییم، SIP را می نویسیم . SIPهمیشه در کنار SDP است . و دلیل نوشتن آن این است که اگر روزی پتانسیل آن را داشتیم ، آن را عملیاتی کنیم یا اگر مشتری خواست آن را ارائه دهیم.

مثال:

در SIPمی نویسیم که امروز این تکنولوژی به سازمان اضافه شد و در آینده فلان تکنولوژی وارد میشود اما امروز زمان آن نیست(مثلاً به علت سطح پایین سواد کارکنان در زمینه کامپیوتر) . در واقع SIP همیشه در کنار SDP است و هر جا که احساس کنیم ممکن است این Package بهتر شود در آن می نویسیم و SIP ممکن است روزی تبدیل به SDP شود.

نکته: اگر در سال ۱۰۰ میلیون سود کردید و ۱۰ مشتری داشتید ، ۸۰ درصد از این سود را توسط ۲۰ درصد از مشتریان به دست آوردید و ۲۰ درصد بقیه را توسط ۸۰درصد مشتریان کسب کرده اید.

اصل ۸۰–۲۰ : در واقع منظور از بیان اصل۸۰–۲۰ این است که گفته شود از ۱۰۰درصدآنچه که ما برای سرویس در هنگام طراحی فکر می کنیم تنها ۲۰ درصد آن در عمل پیاده سازی می شود و علت اول آن این است که خیلی از طراحی هایی که ما انجام می دهیم بر اساس نیاز مشتری نیست و اصلاً خواسته مشتری نیست. خیلی مهم است که طراحی ما بر اساس چیزی باشد که مشتری می خواهد نه بر اساس آنچه که ما فکر می کنیم درست است به عنوان مثال طراحی خودکاری که قابلیت سوت زدن داشته باشد تنها بر قیمت کالا می افزاید و مشتری حاضر نیست بابت کالایی که با قیمت پایین تر هم می تواند تهیه کند پول بیشتری بدهد تا یک خدماتی را به دست بیاورد که به آن نیازی نداشته است.

علت دوم آن است که طراحی آن به درستی انجان نشده است (Demand management) . خیلی مهم است که هنگام طراحی همه آنچه که ما فکر می کنیم را مستند کنیم . این عمل به پیاده سازی صحیح آن کمک میکند.

یکی از راه حل های آن این است که ببینیم آن نرم افزار را برای چه داریم طراحی می کنیم . مثلاً یک شرکتی نر افزار حسابداری می خواهد و مدیران برای اینکه نحوه گذارش دهی سیستم چگونه باشد توافق ندارند در صورتی که یک نرم افزار حسابداری چیزهای خیلی مهمتری از قبیل ثبت سند و ... دارد. این پروژه انجام نمی شود به خاطر نامشخص بودن نحوه گزارش دهی در صورتی که ۹۰ درصد حسابداری همان ثبت سند و غیره است . نتیجه آنکه در سازمان که افراد مختلفی در آن هستند، بررسی کنیم که نیاز مهم آنها چیست اول آن را برآورده کنیم بعد مسائل دیگر را در فرآیند ها برآورده می شود. با این روش کل پروژه به خاطر عدم قطعیت در یک موضوع خاص نمی خوابد

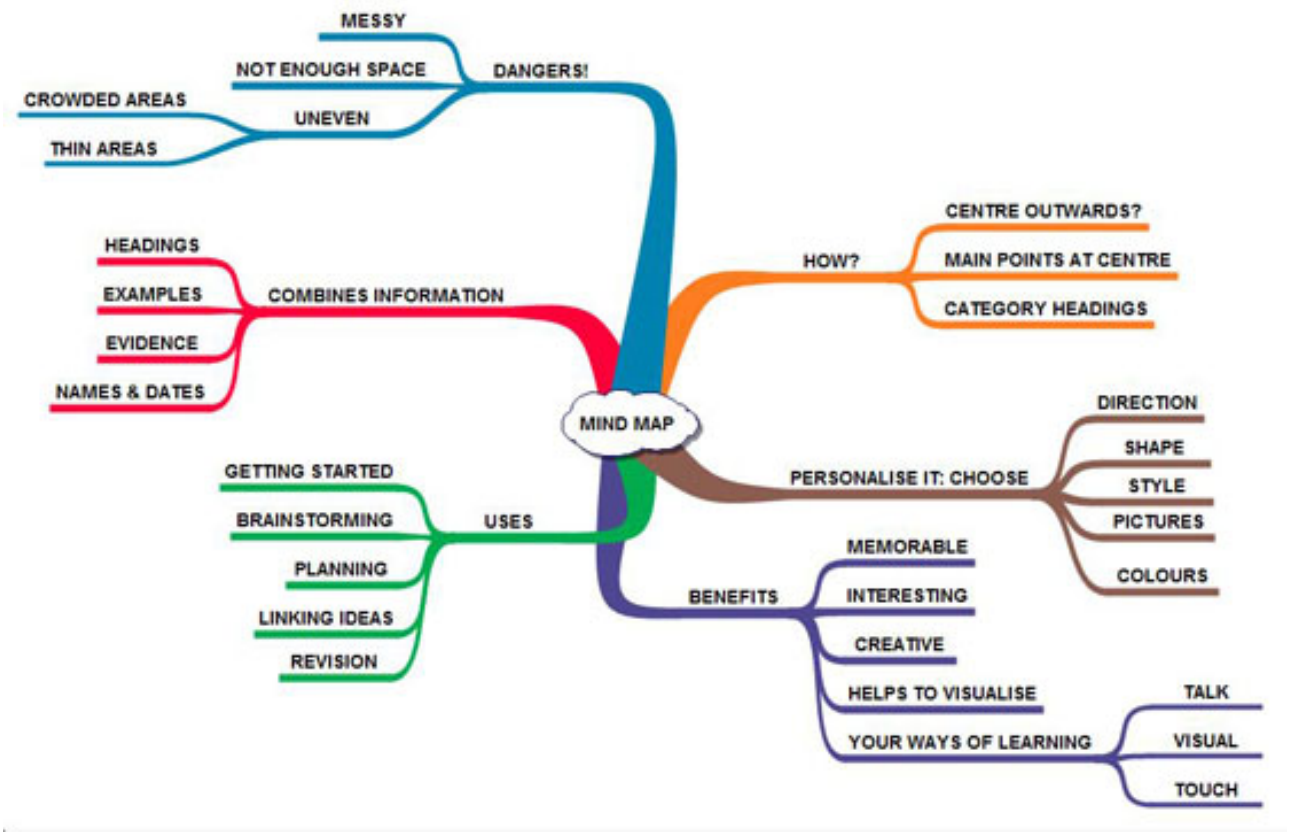
علت و در واقع نکته سوم آن است که در حضور مشتری طراحی صورت پذیرد مانند کابینت سازان که در حضور خود مشتری نقشه را تهیه و در صورت تایید مشتری وارد مرحله ساخت و پیاده سازی آن می شوند.

۳. نقشه ذهنی[۱]

ایجاد نمایی ساخت یافته از یکپارچگی سرویس .

- **طراحی راه حل[۲]**
- **معماری[۳] :** تعریف تمام قطعات و عواملی که راه حل و می سازند و روابط بین آنها – در واقع بررسی می کنیم چه اجزای داشته باشد و این اجزا چگونه با هم ارتباط داشته باشند.
- **استانداردها :** مثل ISO ها ، چک لیست ها ، بهترین تجارب و . . .
- **SDP[۴] ها :** سرویس های جدید ، تغییرات عمده ، Catalogue ، Pipeline

در نقشه ذهنی یک موضوع را در نظر می گیرند و سپس آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می دهند و آن را بسط و توسعه می دهند .



---

۱. Mind Mapping
۲. Solution Design
۳. Architecture
۴. Service Design Package

٤. ارزش های کسب و کار

۱. کاهش هزینه مالکیت[۱]

اولین ارزش این است که هزینه کل مالکیت مشتری را پایین بیاوریم.

۲. بهبود ثبات و سازگاری سرویس[۲]

بررسی کنیم که سرویسی که در سازمان داریم پیاده سازی میکنیم چقدر با استراتژی ، ساختار ، معماری و محدودیت های آن سازمان سازگار است.

مثلاً برای شرکتی که خیلی برایشان مهم است که محیط کارشان تمیز باشد نمی توان شبکه با کابل ایجاد کرد.

۳. بهبود همراستایی سرویس[۳]

چقدر این سرویسی که می خواهیم ارائه دهیم با Business و نیاز های کسب و کار ما هم راستا است.

۴. بهبود حاکمیت فناوری اطلاعات[۴]

قدرت و حاکمیت IT در سازمان چقدر است. مثلاً در هنگام تصمیم گیری هر آنچه که مدیران صلاح بدانند عملی می شود یا اینکه اطلاعات به یک نرم افزار داده می شود و پس از تجزیه و تحلیل آن ها توسط نرم افزار تصمیم گیری صورت می گیرد.

یکی از ارزش هایی که می توانیم برای سازمان خلق کنیم ، افزایش قدرت و نفوذ IT است.

۵. بهبود کیفیت اطلاعات[۵]

ارزشی که به مشتری می دهیم این است که کیفیت اطلاعات را بالا ببریم.

به عنوان مثال نرم افزار حسابداری را در نظر بگیرید. مثلاً خریدی در شرکت در تاریخ مشخصی انجام شده ، حسابدار چند روز بعد سند آن را زده است. از طریق این نرم افزار می توان متوجه شد که تاریخ حسابداری کی بوده است . این در حالی است که نسخه های قبلی این ویژگی را نداشته اند.

۶. بهبود کیفیت سرویس[۶]

کیفیت سرویس بالا برود. کیفیت یعنی این که مشتری راضی باشد از سرویس

۷. سادگی در پیاده سازی

سرویسی که به مشتری می دهیم به راحتی قابل پیاده سازی و استفاده باشد. امنیت را بالا میبریم ولی نحوه استفاده آن را ساده کنیم.

۸. کارکرد موثر تر خدمات[۷]

عملکرد سرویس را بالا ببریم. مثلاً سرویس پرداخت قبوض که تغییر کرده است یا نحوه پر کردن اظهار نامه مالیاتی که قبلاً به صورت دستی انجام میشد الان به صورت سیستمی و از طریق اینترنت صورت میگیرد.

۹. مدیریت ساده تر خدمات و فرآیند های فناوری اطلاعات[۸]

مدیریت سرویس را آسان تر و اثربخش تر میکند.

۱۰. بهبود تصمیم گیری[۹]

یکی از مهمترین ارزش هایی که به وسیله IT خلق میشود این است که تصمیم گیری را برای ما آسان میکند.

---

۱. Reduce TCO(Total cost of ownership)
۲. Improved COS (consistency of service)
۳. Improved SA (Service Alignment)
۴. Improved ITG (IT Governance)
۵. Improved Information quality
۶. Improved(QOS) Quality of Service
۷. More effective SP (Service Performance)
۸. More effective SM (Simplify service Management) & IT Process
۹. Improved Decision Making

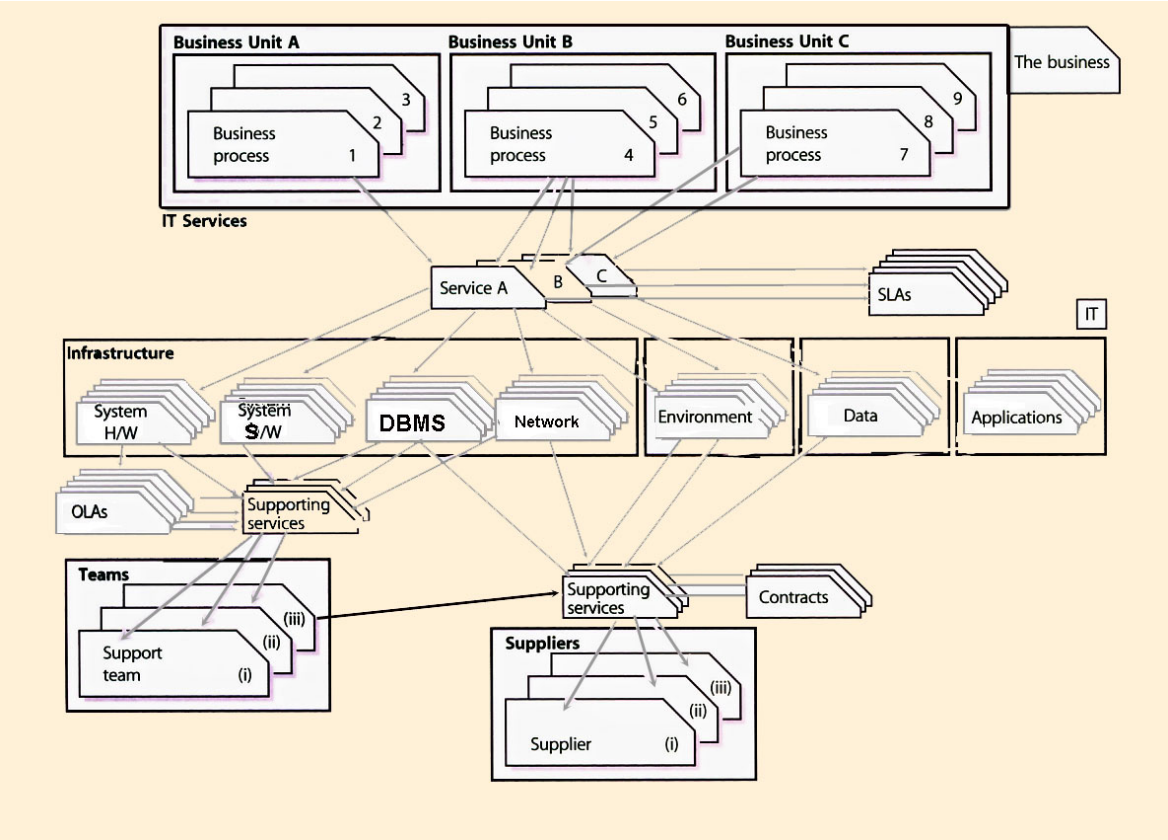
Practice Makes Perfect (8)

یک جدول بکشید و در آن سرویس ها را نوشته و بر اساس ارزش هایی که هر سرویس برای مشتری فراهم می کند و وزن هر ارزش ، امتیازات را محاسبه و مشخص کنید سرویس مقرون به صرفه است یا خیر .

۵. حوزه های طراحی خدمت[۱]

می توان گفت طراحی خدمت پنج حوزه دارد و یا به عبارتی بررسی می کنیم طراحی خدمت در چه حوزه هایی انجام می شود.

۱. ارائه راه حل های جدید و یا تغییر راهکار های قبلی
۲. ابزارها و سیستم های مدیریت سیستم بخصوص سبد خدمت[۲]
۳. سیستم های مدیریت و معماری فناوری
۴. فرآیندها ،نقشها و توانایی ها
۵. روش ها و شاخص های اندازه گیری



وابستگی ها و ارتباطات در طراحی خدمت

۱. Service design
۲. Service Portfolio

نکته
فرق IT service و Business service در این است که در IT service بخش نرم افزاری کار مد نظر است ولی در Business service بخش کاری آن درواقع کاری که با آن نرم افزار انجام میدهند مد نظر است.
به عنوان مثال یک نرم افزار حسابداری را در نظر بگیرید:
خود نرم افزار یک IT service است اما کار حسابداری که با آن انجام می شود یک Business service است. در گذشته اغلب Business service وجود داشته است اما IT service نبوده است. مثلا کار حسابداری در گذشته هم انجام می شده اما نرم افزار آن که یک IT service است وجود نداشته است .

٦. نکاتی در مورد طراحی خدمت

۱. قبل از طراحی سرویس به یک سری پیشنیاز نیازمندیم. در واقع باید بدانیم محرک[1] و نیازمندی های کسب و کار ما چیست. محرک ها می توانند باعث رشد ناگهانی کسب و کار شوند و نشانگر این باشند که این کسب و کار در چه شرایطی رشد می کند.

نیازمندی ها و محرک های کسب و کار ما چیست ؟ چه چیز هایی باعث رشد کسب و کار ما می شوند ؟ چه کنیم کارها بهتر شود ؟

۲. نیازهای ما هدف را مشخص می کند و باعث خلق سرویس می شود . شناخت دقیق و با جزئیات کامل نیازها بسیار مهم است .

۳. بلوغ سازمان در پیاده سازی IT

باید توجه داشت که IT در سازمان چقدر کاربرد دارد و بر اساس آن سیستم را طراحی کرد و نکته دیگر اینکه دانش افراد سازمان در این زمینه چقدر است. اگر افرادی بودند که دانش زیادی در این زمینه نداشتند باید سیستم طوری طراحی شود که استفاده از آن برای کارکنان راحت و ساده باشد.

۴. زیرساخت ،نرم افزارهای کاربردی ،داده ها ،خدمات و دیگر اجزای فناوری اطلاعات.

توجه به اینکه دغدغه مدیر عامل در سازمان چیست . چه زیرساخت هایی برای پیاده سازی IT در سازمان وجود دارد. فرهنگ پیاده سازی IT در سازمان چگونه است.

مثلاً مهمترین دغدغه مدیر عامل برای طراحی سیستم حسابداری نحوه دریافت ترازنامه است. خیلی مهم است که این دغدغه ها را کشف کنیم.

۵. بودجه و منابع در دسترس

اینکه چقدر منابع مالی برای طراحی سیستم در اختیار داریم ،با توجه به آن باید حرکت کنیم .

۶. محدوده و توانایی واحد تامین کننده (Provider) سرویس.

مثلا دو برنامه نویس را که حقوق یکسانی دریافت میکنند . یکی از آنها یک برنامه را در دو ساعت می نویسد و دیگری در دو هفته.

توجه به این توامندی ها باعث می شود که بتوانیم تخمین بزنیم که پروژه را در چه مدت می توانیم طراحی کرده و تحویل مشتری دهیم.

۷. محدوده و توانایی واحد تامین کننده (Supplier) سرویس.

۸. فرهنگ سازمانی چگونه است.

مثلاً اینکه سازمان چگونه با ارباب رجوع برخورد میکند.

---

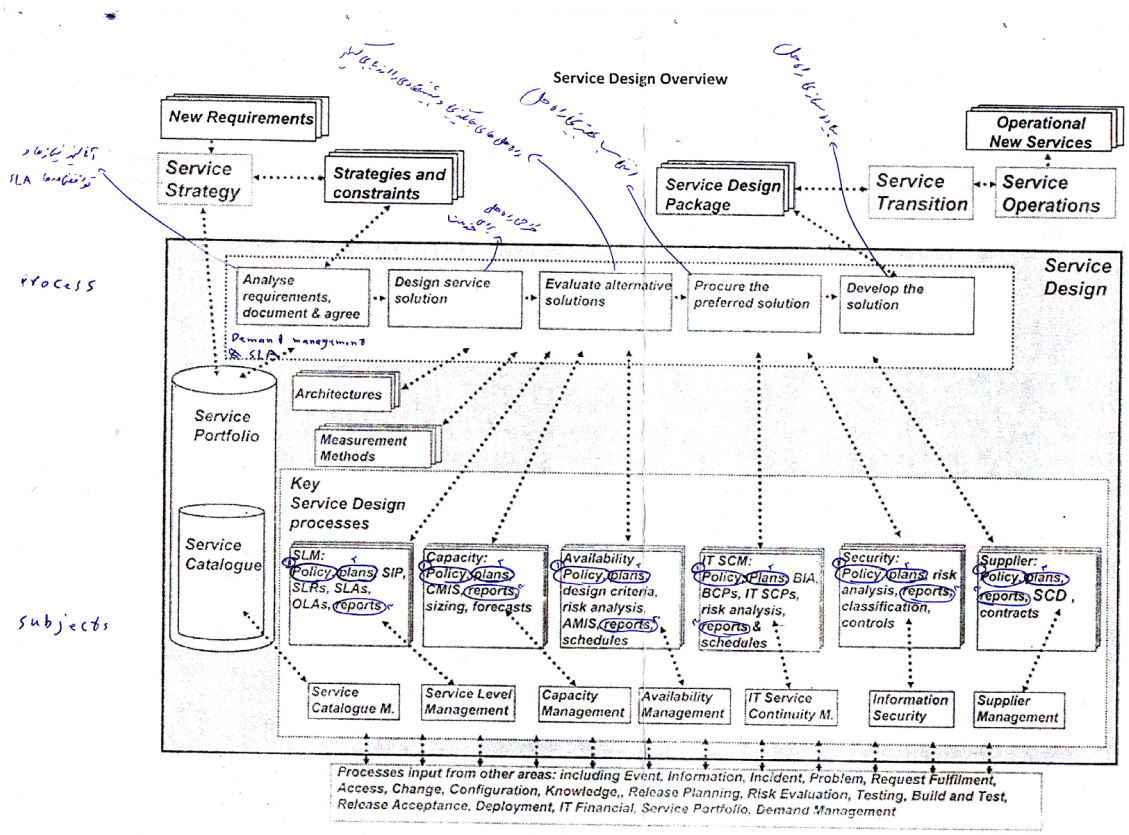
۱. business driver

۹. Cobit

حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان – چقدر زور IT در سازمان زیاد است و از آن استفاده می کنند.

۱۰. مهارت های کارکنان چقدر است. سطح دانش IT آنها چقدر است.

۷. نمای کلی از طراحی خدمت



Service portfolio و Service catalogue از service strategy استخراج شد که از آنها SLA[1] و Demand management[2] به دست می آید.

۷,۱. فرآیندها :

۷,۱,۱. Analyse requirement document and agreement

ما نیازمندیها و اسناد را آنالیز کنیم.

---

۱. توافقنامه سطح خدمات (Service Level Agreement)

۲. مدیریت تقاضا

۷,۱,۲. Design service solution

با توجه به آنالیز مرحله قبل ، سیستم را طراحی کنیم.

۷,۱,۳. Evaluate alternative solutions

راه حل های جایگزین پیشنهادی را ارزیابی کنیم.

۷,۱,٤. Procure the preferred solution

راه حلی را که تشخیص می دهیم بهتر است را انتخاب کنیم.

۷,۱,۵. Develop the solution

راه حل را پیاده سازی کنیم.

۷,۲. مفاهیم و موضوعات

۷,۲,۱. Policy : یعنی سیاست ها ی سازمان . نکته مهم این است که در ابتدا سیاست ها مکتوب شده و توسط هر دو طرف امضاء شود. مثلاً یک Policy شرکت Irancell این است که اگر اینترنت MG/BP ۱ بخرید ، تا وقتی که مجوز و یا معرفی نامه ای ارائه نکنید ، سرعت بیش از KB/PS ۱۲۸ به شما داده نخواهد شد ..

۷,۲,۲. Plans : برنامه ریزی حتماً باید نوشته و امضاء شود و کلی نیز نباشد . برنامه ریزی باید به صورت دقیق و با جزئیات کافی در هر مورد ، ثبت و تایید شود. مثلاً اینکه این سرویس از ۸ صبح تا ۴ بعد از ظهر باید ارائه شود و قطعی هم نداشته باشد.

۷,۲,۳. Reports :

- چه چیزی باید گزارش شود. مثلاً گزارش کنیم این سیسم در ماه چقدر خرابی داشته است.
- چطوری باید گزارش شود شود مثلاً با ایمیل گزارش میکنیم؟ ، شفاهی است ؟ به صورت پاورپوینت است یا ...
- چه زمانی گزارش چه ساعتی باید گزارش شود . روزانه ،هفتگی،ماهانه ، سالانه ، دوروز یکبارو...
- چه ساعتی باید گزارش شود مثلاً ۱۰ صبح یا ۱۰ شبه..
- چه کسی باید گزارش دهد– چه کسی باید گزارش را آماده کند
- چه کسی گزارش را میخواند –اطلاع پیدا میکند.
- چه کسی گزارش را تایید میکند.
- مزایا و مورد استفاده این گزارش چیست.مثلاً اینکه باعث کاهش خطاهای سیستم میشود
- ارزشی که از گزارش ها در می آید چیست مثلاً اینکه یا باعث کاهش هزینه ها میشود

۷,۲,٤. SIP – Service improvement plan : به طرح مشخصی که برای بهبود یک فرآیند یا سرویس IT ارائه می شود، طرح بهبود سرویس می گویند . یکی از ویژگی های ITIL اینست که همزمان با ارائه طرح سرویس در SDP توصیه به ارائه طرح بهبود سرویس یا SIP نموده و از این طریق بهبود مستمر را همشه در دستور کار قرار می دهد .

۷,۲,۵. AMIS : Availability management information system [۱]: سیستم اطلاعاتی مدیریت دسترس پذیری ، مجموعه ای مجازی از تمام داده های مدیریت دسترس پذیری می باشد که معمولاً بصورت فیزیکی در چندین محل مختلف نگهداری می شود . یا به عبارت دیگر این سیستم چقدر در دسترس است ،کجا در دسترس است. از طریق موبایل ، PC و ..

۷,۲,٦. CMIS : Capacity management information system [۲]: مخزنی مجازی از کلیه داده های فرآیند مدیریت ظرفیت است که معمولاً بصورت فیزیکی در چندین مکان مختلف نگهداری می شود . یا به عبارت دیگر ، ظرفیت سیستم چقدر است و پیش بینی کنیم که در آینده لازم است چقدر ظرفیت آن را افزایش دهیم.

۷,۲,۷.Risk analysis : تجزیه و تحلیل ریسک ، یعنی بررسی کنیم که اگر سیستم خراب شود چقدر خسارت به سازمان وارد می شود.

۷,۲,۸. Schedules: زمانبندی . به عنوان مثال قرارداد ببندیم که مثلاً از ساعت ۱ تا ۲ سرویس برای پشتیبانی یا بروزرسانی قطع است. به طور کلی برنامه ریزی کنیم که چه وقتایی سیستم قطع است.

۷,۲,۹. IT SCM: IT Service Continuity Management [۳]: مدیریت استمرار سرویس های فناوری اطلاعات ، وظیفه مدیریت مخاطرات (ریسکها) ارائه سرویس های IT را بر عهده دارد . در واقع این فرآیند ، ریسکها (ریسکهایی که ممکن است در ارائه سرویس های IT ، اختلال ایجاد کنند) را شناسایی نموده و وظیفه مدیریت آنها را بر عهده دارد . این فرآیند از ارائه حد اقل سطح توافق شده سرویس[۴] توسط تأمین کننده اطمینان حاصل می کند . تأمین کننده نیز این اطمینان را از طریق کاهش ریسک به سطح قابل قبول مشتری و برنامه ریزی بازیابی سرویس (در زمان وقفه) به مدیر این فرآیند می دهد . با توجه به ارتباط تنگاتنگ سرویس های IT به سرویس های کسب و کار ، برنامه ITSCM باید بر اساس برنامه استمرار خدمات کسب و کار تنظیم گردد .

۷,۲,۱۰. BIA: Business impact analysis [۵]: تحلیل تأثیر بر کسب و کار در فرآیند مدیریت استمرار کسب و کار ، کارکرد های حیاتی کسب و کار و وابستگی های آن ها را تعریف می کند . از نمونه وابستگی ها می توان به تأمین کنندگان ، و غیره اشاره نمود . همچنین BIA ، نیازمندی های بازیابی هر سرویس فناوری اطلاعات را تعریف می کند . این نیاز مندی ها شامل مواردی مانند زمان هدف بازیابی سرویس ، نقطه هدف بازیابی سرویس و مقادیر هدف حداقل سطح هر سرویس فناوری اطلاعات می باشند .
تجزیه و تحلیل کسب و کار، اینکه سرویس قطع شود چقدر خسارت وارد میشود.

---

۱. سیستم اطلاعاتی مدیریت دسترس پذیری
۲. سیستم اطلاعاتی مدیریت ظرفیت
۳. مدیریت استمرار سرویس های فناوری اطلاعات
۴. SLA
۵. تحلیل تأثیر بر کسب و کار

۷,۲,۱۱. BCP: Business Continuality plan [1]: یعنی اینکه تعیین کنیم سرویس در چه بازه زمانی خدمت ارائه می دهد. مثلاً از ساعت ۸ تا ۱۶ بعدازظهر. بعد از ساعت ۱۶ شرکت تعطیل است و نیازی به ارائه خدمت ندارد.

۷,۲,۱۲. IT Service Continuity Plan: IT SCPs : فرق آن با BCP در این است که BCP ممکن است فعال نباشد (مثلاً در زمان تعطیلی شرکت) اما IT SCPs همیشه فعال و قابل استفاده است.

۷,۲,۱۳. Security : یعنی چه کسی به چه اطلاعاتی دسترسی اشته باشد.

۷,۲,۱٤. SCD: Supplier Contract Data base : مربوط به مدیریت تامین کنندگان خارجی است. اسمشان، آدرس و تلفن و... و تمام قراردادهایی که با آنها بسته ایم را در Data base داشته باشیم.

۸. مدیریت سطح خدمات[2]

۸,۱. هدف

ارائه یک سرویس مقرون به صرفه فناوری اطلاعات ، با کیفیت مشخص (بر اساس SLA) ، که بصورت کمی (قابل اندازه گیری[3]) نیازهای مشتری را برآورده کند و یا فراتر از آن عمل نماید .
قابلیت اندازه گیری مثلاً بر اساس مدت زمان در دسترس بودن سرویس ، مدت زمان ارائه سرویس و . . .

برگرفته از واژه نامه ITIL :
فرآیند مدیریت سطح خدمات ، مسئول مذاکره در خصوص توافقات سطح سرویس ، اطمینان از پوشش کامل آن در طول دوره ارائه سرویس و اطمینان از همسویی فرآیندهای مدیریت سرویس IT ، توفقنامه های سطح عملیات و قراردادهای الحاقی با اهداف مورد توافق در SLA ، می باشد .

۸,۲. مفاهیم اساسی

- **نیازمندی های سطح خدمت[4]**

مشتری بر اساس مشخصه ها و معیارهای خود ، نیازها و خواسته های خود را بیان می کند . باید دانست به دلیل عدم اشراف فنی مشتری ممکن است نیازهایی را طرح کند که بطور کامل قابل ارائه نیست .

- **اهداف سطح خدمت[5]**

بر اساس SLR اهداف سطح خدمت مشخص می شوند . در واقع بر اساس نیازهای مشتری اینکه چه چیزی از طرف ما قابل تأمین و ارائه است مشخص می شود . نکته مهم در SLT این است که باید SMART باشد .

---

۱. برنامه استمرار کسب و کار
۲. SLM : Service Level Management
۳. Quantity-Based
۴. SLR : Service Level Requirement
۵. SLT : Service Level Target

S – Specific : هدف باید مشخص و معین باشد . هدف نباید گنگ و تعریف نشده باشد . مثلاً اینکه من می خواهم وزن کم کنم کاملاً غلط است زیرا مشخص نشده که این کاهش به چه میزان باید باشد . درست آن می تواند اینگونه باشد : من می خواهم در یک ماه آینده ۳ کیلو وزن کم کنم .

M – Measureable : هدف باید قابل اندازه گیری باشد . باید معیار مشخصی برای اندازه گیری موفقیت و عدم موفقیت داشته باشیم . مثلاً اگر هدف ما افزایش سود در بازه زمانی مشخصی باشد باید دقیقاً تعیین کنیم که منظور از افزایش سود چه مقدار رشد و بر اساس مقایسه با سود چه مقطع زمانی می باشد .

A – Attainable : هدف باید قابل دسترسی باشد . نباید هدف را بگونه ای فراتر از توانایی ها و واقعیت های زندگی درنظر گرفت که هیچ گاه در واقعیت دست یافتنی نباشد . به عنوان مثال یک فرد با مشکل جسمی شاید نتواند یک فوتبالیست در سطح اول دنیا بشود .

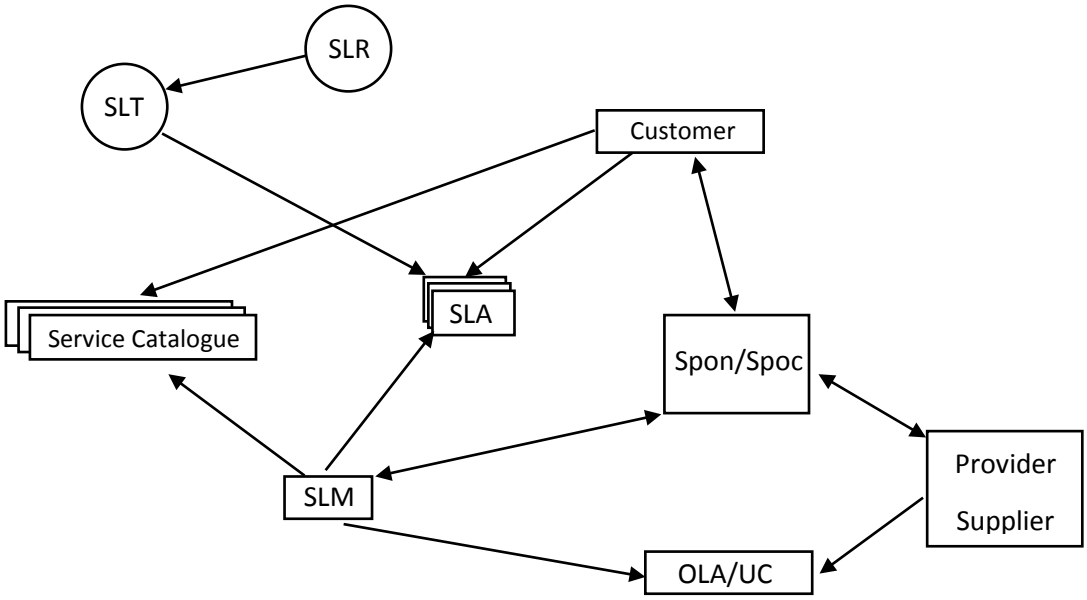
R – Real : هدف باید واقعی باشد . به این معنا که نباید هدف بگونه ای باشد که با توجه به قواعد و ساختار این دنیا ، اصلاً امکان پذیر نباشد . باید یادآور شد که فرق بین واقعی بودن و قابل دسترسی بودن در این است که ، قابلیت دسترسی برای مواردی است که در دنیا بطور کل امکان وجود آن هست و یا ما می توانیم به آن دست پیدا کنیم و یا بخاطر برخی شرایط یا ضعف ها نمی توانیم . اما غیر واقعی بودن هدف این است که هیچ کس در این دنیا با هر توانایی نتواند به آن دست یابد .

T – Time : هدف باید دارای زمان مشخص باشد . نمی توان هدفی را مشخص کرد بدون اینکه مشخص کنیم در چه زمانی باید این هدف تحقق یافته باشد . دسترسی به هدف حتماً نیازمند برنامه زمانی و زمان بندی است . باید توجه داشت که بسیاری از اهداف با گذر زمان تغییر کرده و یا از بین می روند .

- **طرح بهبود سرویس[۱]**

به طرح مشخصی که برای بهبود یک فرآیند یا سرویس فناوری اطلاعات ارائه می شود ، طرح بهبود سرویس می گویند . یکی از ویژگی های خوب ITIL اینست که همزمان با ارائه طرح سرویس در SDP توصیه به ارائه طرح بهبود سرویس نموده و از این طریق بهبود مستمر را در دستور کار قرار می دهد .

به عنوان مثال در طراحی شبکه برای یک سازمان نیاز کنونی را استفاده از دو روتر درنظر گرفتیم ، اما می دانیم در آینده ممکن است ۵ روتر نیاز سازمان باشد . این نیاز و پیش بینی را در SIP قید می کنیم .



۱. SIP : Service Improvement Plan

ابتدا نیازهای مشتری دریافت می شود (SLR) ، بر اساس آن نیازها SLT را مشخص میکنیم و بر اساس آن SLA یا SLA ها (به دلیل امکان وجود چند سرویس ممکن اسن چند SAL داشته باشیم در واقع می توان گفت برای هر SDP یک SLA داریم) را تعریف می کنیم .

همانطور که در گذشته عنوان شد ، سه نوع سرویس وجود دارد . Pipeline ، Retired و Catalogue. از میان این سه مشتری فقط سرویس هایی را می تواند ببیند که یا آماده ارائه و یا در حال ارائه می باشند (Service Catalogue) .

همانطور که گفتیم بر اساس SLR و SLT موجود SLA ها نوشته می شوند و به ازای هر SLA یک Service Catalogue وجود دارد .

در اینجا SLM وظیفه مدیریت SLA ها و همینطور OLA[1] (قرارداد با Provider)و UC[2] (قرارداد با Supplier) را برعهده دارد . در واقع وظیفه مدیریت کل شکل فوق SLM می باشد .

طبق تعریف مدیریت سطح خدمات یا SLM ، مقرون به صرفه بودن سرویس از بخش استراتژی سرویس (با مدیریت نیاز مشتری و مدیریت مالی) بدست می آید ، و نیاز های مشتری از SLR و قابل اندازه گیری بودن آنها از SLT بدست می آید .

نکته : Spon/Spoc محل تماس مشتری با سازمان و بالعکس می باشد .

۸,۳. معیار های سنجش مورد استفاده در SLM

این معیارها باید در SLA به دقت عنوان و نوشته شود . به عنوان مثال دقیقاً مشخص شود منظور از در دسترس بودن سرویس چیست و به چه میزان مورد توافق است .

- **IT QOS[3]**

میزانی که نیازهای (کارکردی و غیر کارکردی) مشتری را برآورده کرده ایم .

- به چند درصد اهداف خود نرسیده ایم . به عنوان مثال فرض کنید قرار است ارائه پشتیبانی ما به مشتری در کمتر از ۴ ساعت انجام شود . حال در ۱۰ باری که مشتری از ما درخواست پشتیبانی کرده است ، ۸ بار را در کمتر از ۴ ساعت انجام داده ایم و ۲ بار آنرا بیش از ۴ ساعت . در اینجا می توان گفت ما به ۲۰ درصد از اهداف خود نرسیده ایم . در SLA قید می شود که مثلاً به ازای هر مقدار مشخص که به هدف خود نرسیم ، چه میزان باید به مشتری جریمه بپردازیم .
- چند درصد از اهداف ما تهدید شده اند . تفاوت این مورد با مورد قبلی این است که مورد قبلی حالت گسسته دارد (تعداد فعات ارائه) اما این مورد حالت پیوسته دارد . مثلاً قرار بوده است سرویسی ۱۰ ساعت کار کند اما نه و نیم ساعت کار کرده است . در اینجا ۳۰ دقیقه سرویس ما تهدید شده است .

در مورد اول کل یک چیز را ازدست داده ایم (نرسیدن به کلاس درس) اما در دومی بخشی از چیزی را از دست داده ایم (با تأخیر رسیدن به کلاس) .

---

۱. Operation Level Agreement
۲. Underpinning Contract
۳. Quality Of Service : کیفیت خدمت