



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۶۳۴۷-۲

چاپ اول

۱۳۹۱

INSO
16347-2
1st. Edition
2013

فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات -
قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت
خدمات

Information technology – Service
management-
Part 2:
Guidance on the application of service
management systems

ICS:35.020;03.080.99

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

نام موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذی صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شوند که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفت های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. سازمان می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد ایران این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آن ها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2 - International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legale)

4 - Contact point

5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
« فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات -
قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات »

رئیس:

صفایی، سپیده
(کارشناس کامپیوتر)

سمت و / یا نمایندگی

کارشناس نرم‌افزار شرکت داده‌کاوان
امن‌پرداز

دبیر:

منافی، علیرضا
(کارشناس ارشد کامپیوتر)

مدیر عامل شرکت امن‌افزار گستر شریف

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اخوان نیاکی، سید انوشیروان
(کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)

مشاور مدیر عامل و مدیر مرکز مدیریت
دانش و داده کاوی شرکت ایزایران

مدرس دانشگاه آزاد ملایر

علی محمد ملایری، عصمت
(کارشناس ارشد نرم‌افزار)

مدرس دانشگاه

مروجی، سجاد
(کارشناس ارشد رایانه)

مشاور شرکت داده‌پردازان آبشار

مهدوی، سید علیرضا
(کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)

کارشناس فناوری اطلاعات کمیته امداد امام
خمینی

ولی، ناصر
(کارشناس ارشد نرم‌افزار)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ح	پیش‌گفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۱-۱ کلیات
۲	۱-۲ کاربرد
۳	۲ مراجع الزامی
۳	۳ اصطلاحات و تعاریف
۴	۴ الزامات کلی سامانه مدیریت خدمت
۴	۴-۱ مسئولیت مدیریت
۴	۴-۱-۱ تعهد مدیریت
۱۱	۴-۱-۲ خط مشی مدیریت خدمت
۱۲	۴-۱-۳ اختیار، مسئولیت و ارتباط
۱۳	۴-۱-۴ نماینده مدیریت
۱۶	۴-۲ نظارت فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر
۱۶	۴-۲-۱ راهنمای فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر
۱۶	۴-۲-۲ طرف‌های دیگر
۱۶	۴-۲-۳ نمایش پاسخگویی و اختیار
۱۷	۴-۲-۴ عملکرد و مطابقت فرآیند
۱۸	۴-۲-۵ تعیین مطابقت و عملکرد فرآیند
۱۸	۴-۲-۶ کنترل برنامه ریزی و اولویت بندی بهبودهای فرآیند
۱۹	۴-۳ مدیریت مستند سازی
۱۹	۴-۳-۱ برپاسازی و حفظ اسناد
۲۰	۴-۳-۲ کنترل اسناد
۲۱	۴-۳-۳ کنترل سوابق
۲۱	۴-۴ مدیریت منبع
۲۱	۴-۴-۱ تدارک منابع
۲۲	۴-۴-۲ منابع انسانی
۲۴	۴-۵ برقراری و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات
۲۴	۴-۵-۱ دامنه کاربرد تعریف شده

۲۴	۲-۵-۴ برنامه ریزی سامانه‌های مدیریت خدمات (برنامه)
۲۷	۳-۵-۴ اجرا و عمل سامانه‌های مدیریت خدمات (انجام)
۲۷	۴-۵-۴ نظارت و بررسی سامانه‌های مدیریت خدمات (بررسی)
۳۰	۵-۵-۴ حفظ و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات (اقدام)
۳۱	۵ طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته
۳۱	۵-۱ کلیات
۳۱	۵-۱-۱ منظور الزامات
۳۱	۵-۱-۲ مفاهیم
۳۱	۵-۱-۳ تعریف الزامات
۳۲	۲-۵ برنامه ریزی خدمات جدید یا تغییر یافته
۳۵	۳-۵ طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته
۳۵	۵-۳-۱ فعالیت‌های اجرا شده به وسیله ارائه دهنده خدمت، مشتری و قسمت‌های دیگر
۳۵	۵-۳-۲ مدیریت خطر
۳۶	۵-۳-۳ فعالیت‌های طراحی خدمت
۳۸	۵-۴ انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته
۳۹	۵-۵ اسناد و سوابق
۴۰	۶ فرآیندهای ارائه خدمت
۴۰	۶-۱ مدیریت سطح خدمت
۴۰	۶-۱-۱ منظور از الزامات
۴۰	۶-۱-۲ مفاهیم
۴۱	۶-۱-۳ تعریف الزامات
۴۵	۶-۱-۴ اسناد و سوابق
۴۵	۶-۱-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها
۴۶	۶-۲ گزارش خدمت
۴۶	۶-۲-۱ منظور از الزامات
۴۶	۶-۲-۲ مفاهیم
۴۶	۶-۲-۳ تعریف الزامات
۴۷	۶-۲-۴ اختیارات و مسئولیت‌ها
۴۷	۶-۳ تداوم خدمت و مدیریت قابلیت دسترسی
۴۷	۶-۳-۱ منظور از الزامات
۴۷	۶-۳-۲ مفاهیم
۴۸	۶-۳-۳ تعریف الزامات
۵۱	۶-۳-۴ نظارت و آزمون تداوم و قابلیت دسترسی خدمت

۵۲	۵-۳-۶ اسناد و سوابق
۵۳	۶-۳-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها
۵۳	۴-۶ بودجه بندی و حسابداری برای خدمات
۵۳	۱-۴-۶ منظور از الزامات
۵۴	۲-۴-۶ مفاهیم
۵۴	۳-۴-۶ تعریف الزامات
۵۶	۴-۴-۶ اسناد و سوابق
۵۷	۵-۴-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها
۵۷	۵-۶ مدیریت ظرفیت
۵۷	۱-۵-۶ منظور از الزامات
۵۷	۲-۵-۶ مفاهیم
۵۷	۳-۵-۶ تعریف الزامات
۶۰	۴-۵-۶ اسناد و سوابق
۶۰	۵-۵-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها
۶۰	۶-۶ مدیریت امنیت اطلاعات
۶۰	۱-۶-۶ منظور از الزامات
۶۱	۲-۶-۶ مفاهیم
۶۱	۳-۶-۶ تعریف الزامات
۶۳	۴-۶-۶ اسناد و سوابق
۶۴	۵-۶-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها
۶۴	۷ فرآیندهای رابطه
۶۴	۱-۷ مدیریت رابطه تجاری
۶۴	۱-۱-۷ منظور از الزامات
۶۴	۲-۱-۷ مفاهیم
۶۵	۳-۱-۷ تعریف الزامات
۶۷	۴-۱-۷ اسناد و سوابق
۶۷	۵-۱-۷ اختیارات و مسئولیت‌ها
۶۸	۲-۷ مدیریت تامین کننده
۶۸	۱-۲-۷ منظور از الزامات
۶۸	۲-۲-۷ مفاهیم
۶۸	۳-۲-۷ تعریف الزامات
۷۱	۴-۲-۷ اسناد و سوابق
۷۱	۵-۲-۷ اختیارات و مسئولیت‌ها

۷۱	۸ فرآیندهای تفکیک
۷۱	۸-۱-۱ منظور از الزامات
۷۲	۸-۱-۲ مفاهیم
۷۲	۸-۱-۳ تعریف الزامات
۷۴	۸-۱-۴ رویه رویداد مهم
۷۴	۸-۱-۵ اسناد و سوابق
۷۵	۸-۱-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها
۷۵	۸-۲ مدیریت مسئله
۷۵	۸-۲-۱ منظور از الزامات
۷۵	۸-۲-۲ مفاهیم
۷۶	۸-۲-۳ تعریف الزامات
۷۸	۸-۲-۴ اسناد و سوابق
۷۹	۸-۲-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها
۷۹	۹ فرآیندهای کنترل
۷۹	۹-۱ مدیریت پیکربندی
۷۹	۹-۱-۱ منظور از الزامات
۷۹	۹-۱-۲ مفاهیم
۸۰	۹-۱-۳ تعریف الزامات
۸۲	۹-۱-۴ اسناد و سوابق
۸۲	۹-۱-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها
۸۳	۹-۲ مدیریت تغییر
۸۳	۹-۲-۱ منظور از الزامات
۸۳	۹-۲-۲ مفاهیم
۸۳	۹-۲-۳ تعریف الزامات
۸۵	۹-۲-۴ اسناد و سوابق
۸۶	۹-۲-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها
۸۶	۹-۳ مدیریت گسترش و انتشار
۸۶	۹-۳-۱ منظور از الزامات
۸۶	۹-۳-۲ مفاهیم
۸۷	۹-۳-۳ شرح الزامات
۹۰	۹-۳-۴ اسناد و سوابق
۹۱	۹-۳-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها
۹۱	پیوست الف (اطلاعاتی) سطوح مشترک میان فرآیندها و یکپارچگی فرآیندها با سامانه‌های مدیریت خدمت

پیش‌گفتار

استاندارد « فناوری اطلاعات-مدیریت خدمات-قسمت ۲:راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات» نخستین بار در سال ۱۳۸۶ تدوین شد. این استاندارد بر اساس پیشنهادهای رسیده و بررسی توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و تایید کمیسیون‌های مربوط برای اولین بار مورد تجدید نظر قرار گرفت و در دویست و شصت و ششمین اجلاس کمیته ملی استاندارد رایانه و فرآوری داده‌ها مورخ ۹۱/۱۲/۶ تصویب شد. اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به‌عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره 2-9796 سال ۱۳۸۶ است.

منبع و ماخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO/IEC 20000-2:2012-Information technology-Service management-part 2:Guidance on the application of service management system:

مقدمه

این استاندارد یکی از مجموعه استانداردهای ملی ایران به شماره ۱۶۳۴۷ است. این استاندارد ملی راهنمای پیرامون به‌کارگیری سامانه‌های مدیریت خدمات^۱ را مبتنی بر ISO/IEC 20000-1 فراهم می‌کند. این استاندارد ملی هیچ الزامی را به الزامات بیان شده در ISO/IEC 20000-1 نمی‌افزاید و به طور صریح چگونگی ارائه شدن گواه به یک ارزیاب یا بازبین را بیان نمی‌کند. منظور از این استاندارد ملی فراهم کردن امکان تفسیر ISO/IEC 20000-1 دقیق تر و از این رو استفاده کارآمدتر از آن را برای سازمان‌های و افراد است.

سامانه‌های مدیریت خدمات در ISO/IEC 20000-1 به عنوان یک سامانه مدیریتی جهت هدایت، نظارت و کنترل فعالیت‌های مدیریتی خدمت ارائه دهنده خدمت تعریف می‌شود. سامانه‌های مدیریت خدمات باید شامل هرآنچه که برای برنامه ریزی، طراحی، انتقال، تحویل و بهبود خدمات لازم است، شود. کمینه این موارد شامل خط مشی‌ها، اهداف، برنامه‌ها، فرآیندها، سطوح مشترک فرآیند، مستند سازی و منابع مدیریت خدمات می‌شود. سامانه‌های مدیریت خدمات در برگیرنده تمام فرآیندها مانند سامانه مدیریت over-arching، با فرآیندهای مدیریت خدمات به عنوان قسمتی از سامانه‌های مدیریت خدمات است.

یکپارچگی و به‌کارگیری هماهنگ سامانه‌های مدیریت خدمات کنترل در حال پیشرفت، تاثیر، کارایی و فرصت‌های بیشتر را برای بهبود مداوم فراهم می‌کند. این امر یک سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت مؤثرتر با یک دید مشترک عمل کند. عملیات فرآیندها همان‌طور که در بندهای ۵ و ۹ مشخص شده است نیازمند کارکنانی است که به خوبی سازماندهی و هماهنگ شده‌اند. ابزارهای مناسب می‌توانند جهت کارآمدسازی و مؤثر ساختن فرآیندهای مدیریت خدمات مورد استفاده قرار گیرند. مؤثرترین سازمان‌ها اثر سامانه‌های مدیریت خدمات را در تمام مراحل چرخه حیات خدمت، از برنامه ریزی و طراحی تا انتقال و عملیات، شامل بهبود مداوم مدنظر قرار می‌دهند.

این استاندارد ملی مثال‌ها و پیشنهادهایی را ارائه می‌دهد که سازمان‌های قادر می‌سازد ISO/IEC 20000-1 را شامل مراجع به دیگر قسمت‌های ISO/IEC 20000 و دیگر استانداردهای مرتبط تفسیر کنند و به‌کار گیرند. کاربران این استانداردهای ملی مسئول به‌کارگیری صحیح آنها هستند. برای سازمان‌ها و افراد استفاده کردن از این استاندارد ملی جهت درک نکات فهرست شده در قسمت زیر از اهمیت برخوردار است.

- ISO/IEC 20000-1 در جهت شامل شدن تمام الزامات مقرراتی و تنظیمی یا تمام تعهدات قراردادی ارائه دهنده خدمت در نظر گرفته نشده است. مطابقت با ISO/IEC 20000-1 خود معافیت از تعهدات قانونی را مجاز نمی‌کند.

- ISO/IEC 20000-1 برای ارائه دهنده‌های خدمت داخلی و خارجی، بزرگ و کوچک و تجاری و غیرتجاری قابل اجرا است.

- ISO/IEC 20000-1 پذیرش یک رویکرد فرآیند یکپارچه را هنگام برنامه ریزی، برپا کردن، به‌کارگیری، عملیات، نظارت، سنجیدن، بررسی، نگهداری و بهبود یک سامانه‌های مدیریت خدمات برای طراحی، انتقال، بهبود و تحویل خدماتی که الزامات خدمت را برآورده می‌کنند، توسعه می‌دهد.

1- Service Management System

این استاندارد ملی به کارگیری روش شناخته شده به عنوان «طرح-انجام-بررسی-اجرا» (PDCA)^۱ برای سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات را توسعه می‌دهد. روش PDCA، نشان داده شده در شکل ۱ می‌تواند به طور خلاصه به صورت زیر شرح داده شود:

طرح: برپاسازی، مستند سازی و موافقت سامانه‌های مدیریت خدمات شامل خط مشی‌ها، اهداف، برنامه‌ها و فرآیندهای لازم جهت طراحی و تحویل خدمات مطابق با نیازهای تجاری، الزامات مشتری و خط مشی‌های ارائه دهنده خدمت.

انجام: به کارگیری و عملیات سامانه‌های مدیریت خدمات جهت طراحی، انتقال، تحویل و بهبود خدمات. بازبینی: نظارت، سنجیدن و بررسی سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات در مقابل برنامه‌ها، خط مشی‌ها، اهداف و الزامات و اعلام نتایج.

عمل: انجام اعمالی جهت بهبود مداوم عملکرد سامانه‌های مدیریت خدمات. این اعمال شامل خدمات و فرآیندهای مدیریت خدمت می‌شود.

هنگام استفاده در سامانه‌های مدیریت خدمات موارد زیر مهمترین جنبه‌های یک رویکرد فرآیند یکپارچه و روش PDCA است:

الف- درک و برآورده کردن الزامات خدمت جهت دستیابی به رضایت مشتری؛

ب- برپایی خط مشی و اهداف برای مدیریت خدمت؛

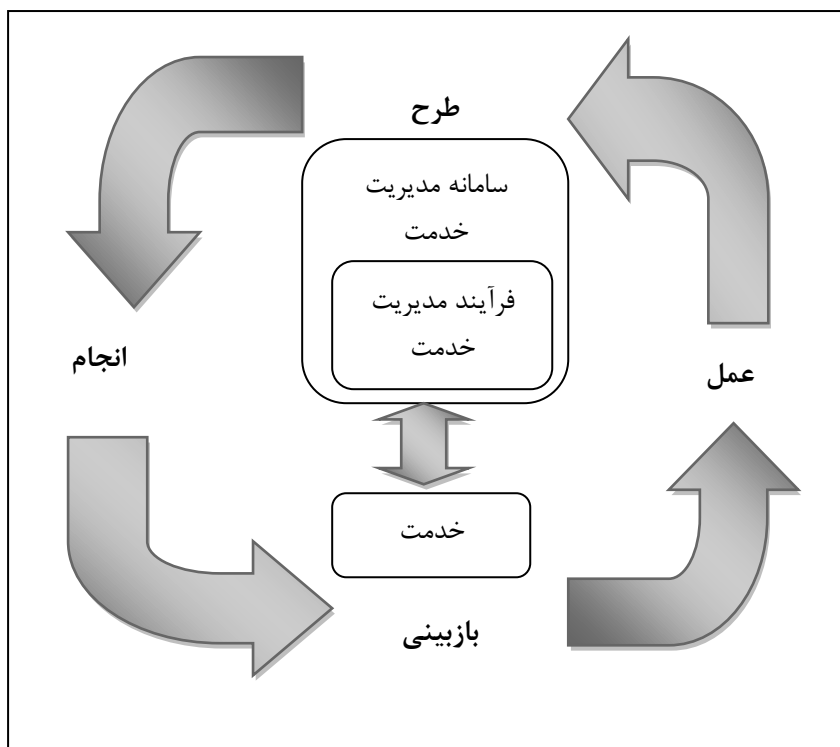
پ- طراحی و تحویل خدمات مبتنی بر سامانه‌های مدیریت خدمات که برای مشتری ارزش می‌افزاید؛

ت- نظارت، سنجیدن و بررسی عملکرد سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات؛

ث- بهبود مداوم سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات مبتنی برای اهداف سنجه‌ها.

در جایی که دیگر سامانه‌های مدیریتی حاضر باشند، پیاده سازی سامانه‌های مدیریت خدمات، با پذیرش یک رویکرد فرآیند و روش PDCA ارائه دهنده خدمت را قادر می‌سازد تا سامانه‌های مدیریت سازمان را تنظیم یا کاملاً یکپارچه کند. برای مثال، یکپارچه کردن این استاندارد ملی با یک سامانه مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO 9001 و یا یک سامانه مدیریت امنیت اطلاعات مبتنی بر ISO/IEC 27001 امکان پذیر است. یک رویکرد سامانه مدیریت یکپارچه کارایی را افزایش می‌دهد، قابلیت پاسخگویی و ردیابی روشن را برپا می‌کند و برنامه ریزی، ارتباط و کنترل سازمانی را تسهیل می‌کند.

^۱ - Plan-Do-Check-Act



شکل ۱- روش PDCA به کار گرفته شده برای مدیریت خدمت

همان‌طور که در ISO/IEC 20000-1 بیان شده است:

این استاندارد ملی می‌تواند به وسیله موارد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

الف- سازمانی که به دنبال خدمات از ارائه دهنده‌های خدمت است و نیازمند تضمین این است که الزامات خدمت آنها برآورده خواهد شد؛

ب- سازمانی که نیازمند یک رویکرد سازگار به وسیله تمام ارائه دهنده‌های خدمت آنها، شامل مواردی در یک زنجیره تولید است؛

پ- ارائه دهنده خدمتی که جهت اثبات قابلیت‌های خود برای طراحی، انتقال، تحویل و بهبود خدماتی که الزامات خدمت را برآورده می‌کند؛

ت- یک ارائه دهنده خدمت جهت نظارت، سنجیدن و بررسی خدمات و فرآیندهای مدیریت خدمت آن؛

ث- یک ارائه دهنده خدمت جهت بهبود دادن طراحی، انتقال، تحویل و بهبود خدمات از طریق به‌کارگیری و پذیرش مؤثر سامانه‌های مدیریت خدمات؛

ج- یک ارزیاب به عنوان معیاری برای مطابقت ارزیابی سامانه‌های مدیریت خدمات ارائه دهنده خدمت با الزامات در این استاندارد ملی

این استاندارد ملی می‌تواند توسط سازمانی که به دنبال راهنما در مورد چگونگی بهبود یافتن مدیریت خدمت است، خواه مایل به دنبال کردن گواهی باشد و یا خیر، مورد استفاده قرار گیرد.

فناوری اطلاعات - مدیریت خدمت -
قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات

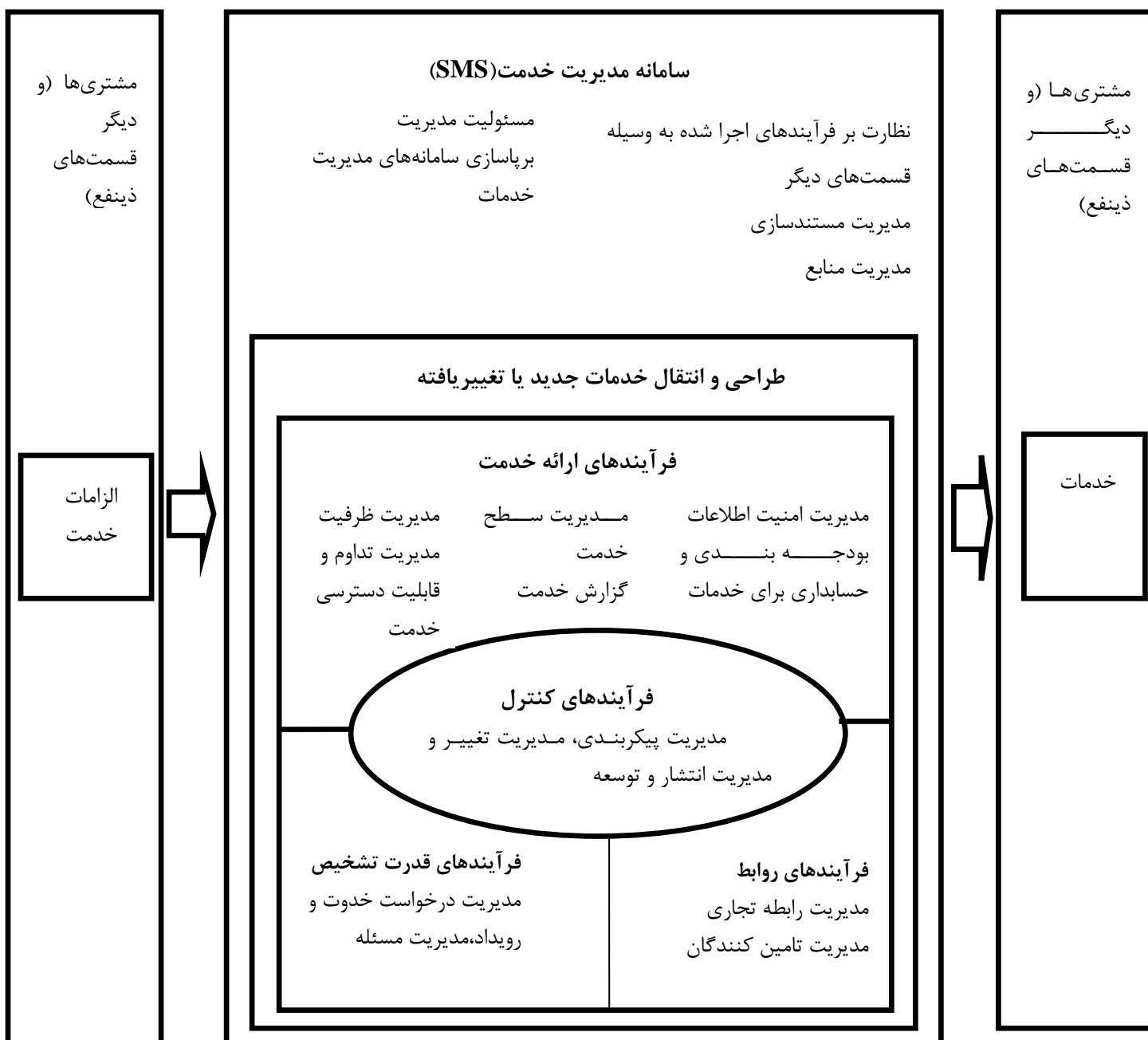
۱ هدف و دامنه کاربرد

۱-۱ کلیات

هدف از تدوین این استاندارد تعیین راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات مبتنی بر ISO/IEC 20000-1 ارائه شده است. این استاندارد ملی مثال‌ها و پیشنهادهای را ارائه می‌دهد که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ISO/IEC 20000-1، شامل مراجع به دیگر قسمت‌های این استاندارد ملی و دیگر استانداردهای مرتبط را تفسیر کنند و به‌کارگیرند. این استاندارد ملی مستقل از چهارچوب‌های بهترین تجربیات (best practice) است و ارائه دهنده خدمت می‌تواند ترکیبی از راهنما به صورت کلی پذیرفته شده و فنون آنها را به‌کار گیرد.

شکل ۲ فرآیندهایی را از بندهای ۶ تا ۹ در چهارچوب کاری مرکز نشان می‌دهد. بند ۵ طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته فرآیندهای بند ۶ تا ۹ را احاطه کرده است. این شکل نشان می‌دهد که خدمات جدید یا تغییر یافته به وسیله فرآیندها در چهارچوب کاری مرکزی به‌کار گرفته می‌شوند. زمانی که هیچ خدمت جدید یا تغییر یافته‌ای که بند ۵ به‌کار می‌گیرد وجود نداشته باشد، تمام خدمات می‌توانند به طور مستقیم به وسیله بندهای ۶ تا ۹ تحویل شوند.

سطوح مشترک میان فرآیندهای مدیریت خدمت و روابط میان عناصر مختلف سامانه‌های مدیریت خدمات می‌توانند به صورت متفاوت به وسیله ارائه دهنده‌های خدمت مختلف اجرا شود. ماهیت روابط میان ارائه دهنده خدمت و مشتری نیز می‌تواند تحت تاثیر چگونگی اجرای سامانه‌های مدیریت خدمات برای برآورده کردن الزامات ISO/IEC 20000-1 قرار گیرد. به این دلایل سطوح مشترک میان فرآیندها در شکل ۲ نشان داده نشده‌اند.



شکل ۲- سامانه مدیریت خدمت

۱-۲ کاربرد

ارائه دهنده خدمت برای سامانه های مدیریت خدمات پاسخگو است و از این رو نمی تواند از قسمت دیگر درخواست برآورده کردن الزامات بند ۴ از ISO/IEC 20000-1:2011 را داشته باشد. برای مثال، ارائه دهنده خدمت نمی تواند از قسمت دیگر درخواست ارائه مدیریت عالی و نمایش تعهد مدیریتی عالی یا نمایش نظارت فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت های دیگر را داشته باشد.

برخی فعالیت‌ها در بند ۴ ممکن است توسط قسمت دیگر تحت مدیریت ارائه دهنده خدمت اجرا شود. برای مثال، ارائه دهنده‌های خدمت می‌توانند دیگر قسمت‌ها را جهت اجرای بازبینی‌های داخلی به جای آنها به‌کارگیرند. مثال دیگر درجایی است که یک ارائه دهنده خدمت از قسمت دیگر درخواست ایجاد برنامه مدیریت خدمت داخلی کند. برنامه زمانی که ایجاد و پذیرفته شود، مسئولیت مستقیم ارائه دهنده خدمت است و توسط آن نگهداری می‌شود. در این مثال‌ها، ارائه دهنده خدمت از دیگر قسمت‌ها برای فعالیت‌های کوتاه مدت خاص استفاده می‌کند. ارائه دهنده خدمت دارای پاسخگویی، اختیارات و مسئولیت‌ها برای سامانه‌های مدیریت خدمات می‌شود. ارائه دهنده خدمت از این رو می‌تواند گواه برآورده کردن تمام الزامات بند ۴ از ISO/IEC 20000-1:2011 را نشان دهد.

ارائه دهنده خدمت می‌تواند گواه برآورده کردن الزامات را به صورت مستقیم نشان دهد یا می‌تواند گواه برآورده شدن بیشتر الزامات را به صورت مستقیم و همچنین نظارت فرآیندهای انجام شده به وسیله دیگر قسمت‌ها را نشان دهد. در صورتی که ارائه دهنده خدمت بر دیگر قسمت‌ها برای عملیات اکثریت فرآیندها در بندهای ۵ تا ۹ تکیه کند، امکان نمایش نظارت بر فرآیندها برای ارائه دهنده خدمت غیر محتمل است. اگرچه، در صورتی که دیگر قسمت‌ها تنها کمینه فرآیندها را اجرا کنند، ارائه دهنده خدمت می‌تواند به صورت عادی الزامات مشخص شده در ISO/IEC 20000-1 را برآورده کند.

جوابگویی، اختیارات و مسئولیت‌های تعریف شده، پذیرفته شده و مستند شده برای سامانه‌های مدیریت خدمات به آسانی هم برای ارائه دهنده خدمت و هم دیگر قسمت‌های مرتبط قابل دسترس است. جهت برآورده شدن الزامات ISO/IEC 20000-1 ارائه دهنده خدمت می‌تواند تغییرات برای اصطلاحات قراردادهای موجود یا دیگر توافق‌نامه‌های مستند شده موجود را بپذیرد.

این استاندارد ملی مستثنی از مشخصه یا راهنمای خاص درمورد هر محصول یا ابزار است. اگرچه، سازمان‌ها می‌توانند از این استاندارد ملی برای کمک به آنها جهت استفاده یا توسعه محصولات یا ابزارهایی که از عملیات سامانه‌های مدیریت خدمات پشتیبانی می‌کنند، استفاده کنند.

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدید نظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ و انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدید نظر و اصلاحیه‌های بعدی آنها مورد نظر است. استفاده از مرجع زیر برای این استاندارد الزامی است:

2-1 ISO/IEC 20000-1, Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۷۹۶-۱، فناوری اطلاعات - مدیریت خدمات - بخش اول : مشخصات

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف تعیین شده در ISO/IEC 20000-1 به کار می‌رود.

۴ الزامات کلی سامانه مدیریت خدمت

۴-۱ مسئولیت مدیریت

۴-۱-۱-۴ تعهد مدیریت

۴-۱-۱-۴-۱ مسئولیت‌های مدیریت عالی

مدیریت عالی باید مدیریتی باشد که ارائه دهنده خدمت را در بالاترین سطح هدایت، نظارت و کنترل می‌کند.

مدیریت عالی باید از برآورده شدن الزامات ISO/IEC 20000-1 شامل موارد زیر آگاهی داشته باشد:

الف- نشان دادن تعهدشان برای شرکت در تمام مراحل سامانه‌های مدیریت خدمات، که با برنامه ریزی و برپاسازی سامانه‌های مدیریت خدمات آغاز و با عملیات، نظارت، سنجش، بازبینی، نگهداری و بهبود مداوم سامانه‌های مدیریت خدمات ادامه می‌یابد؛

ب- نشان دادن پاسخگویی و مسئولیت‌های خود برای سامانه‌های مدیریت خدمات؛

پ- تضمین اینکه الزامات خدمت، دامنه سامانه‌های مدیریت خدمات، خط مشی و اهداف مدیریت خدمات به وسیله تمام قسمت‌های ذینفع سامانه‌های مدیریت خدمات درک و تایید شده است؛

ت- تضمین اینکه برنامه مدیریت خدمت، با اهداف تجاری ایجاد، اجرا، نگهداری و تنظیم شده است؛

ث- تضمین تدارک منابع مناسب جهت برآورده کردن اهداف مدیریت خدمت و توافق با خط مشی مدیریت خدمت؛

ج- تضمین اینکه عملکرد سامانه‌های مدیریت خدمات به سطح مدیریت عالی گزارش شده است؛

چ- دستیابی به اهداف مدیریت خدمت، از جمله زمانی که این اهداف به دلیل تغییر نیازهای تجاری یا الزامات خدمت متنوع هستند؛

ح- تضمین اینکه مخاطرات برای خدمات به کمینه رسیده‌اند، برای مثال به وسیله ارزیابی خطرات مرتبط با تغییرات و اتخاذ اقدام.

مدیریت عالی باید تضمین کند که تمام مراحل چرخه حیات خدمت به سطوح پذیرفته شده که در الزامات خدمت تعریف شده‌اند، تحویل می‌شوند. چرخه حیات خدمت شامل برنامه ریزی، اجرا، عملیات، نظارت، سنجش، بررسی، نگهداری و بهبود مدام می‌شود. چرخه حیات خدمت همچنین شامل انتقال خدمت به مشتری یا یک قسمت متفاوت یا حذف احتمالی خدمت می‌شود.

مدیریت عالی باید آگاه باشد که برای تضمین اینکه سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات ارائه شده به وسیله سامانه‌های مدیریت خدمات ارزیابی و بررسی شده‌اند، پاسخگو هستند. ارزیابی‌ها باید بررسی‌ها و بازبینی‌های داخلی و همچنین بازبینی‌های خارجی خود ارائه دهنده خدمت را شامل شود. اطلاعات بیشتر در مورد بررسی‌های مدیریت در بند ۵-۴ این استاندارد ملی قابل دسترسی است.

۴-۱-۱-۴-۲ گواه تعهد مدیریت عالی

بدون تعهد مدیریت، این امکان وجود دارد که تصمیمات مدیریتی بتوانند آن را در تضاد با الزامات برای یک سامانه‌های مدیریت خدمات مؤثر قرار دهد. مثال‌ها در این زمینه می‌تواند تخصیص مجدد منابع به دیگر

پروژه‌ها، فقدان ارتباط در مورد سامانه‌های مدیریت خدمات و تضادهای حل نشده در طراحی فرآیند را شامل شود.

باید گواه تعهد مدیریت و پاسخگویی برای بررسی توسط یک ارزیاب در دسترس باشد. مدیریت عالی باید قادر به ارائه گواه مبتنی بر سوابق درگیری آنها در موارد زیر باشد:

الف- جلسات منظم در مورد سامانه‌های مدیریت خدمات، برای مثال ریاست جلسات برنامه ریزی که سامانه‌های مدیریت خدمات با نیازهای تجاری و الزامات خدمت جدید یا تغییر یافته منطبق باقی می‌ماند؛

ب- تضمین سامانه‌های مدیریت خدمات شامل تعریفی از دامنه، خط مشی مدیریت خدمت، اهداف مدیریت خدمت و برنامه مدیریت خدمت می‌شود؛

پ- تصویب خط مشی مدیریت خدمت، اهداف مدیریت خدمت و برنامه مدیریت خدمت؛

ت- تصویب فرآیندها و رویه‌های سازگار و پشتیبان خط مشی‌های سامانه‌های مدیریت خدمات.

تصویب مدیریت عالی برنامه مدیریت خدمت به این دلیل از اهمیت برخوردار است که برنامه می‌تواند دارای مفاهیم از تعهدات برای مشتری، فعالیت‌های برنامه ریزی برای تولیدکننده‌ها و تخصیص منابع برای اصلاحات و دیگر تغییرات باشد.

انطباق میان خط مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها جهت مدیریت ارشد را به صورت زنجیروار به تمام کارمندان ارائه دهنده خدمت امکان پذیر می‌کند. این امر باید تصمیمات مدیریتی را با روشی که کارمندان ارائه دهنده خدمت در مبنای روز به روز عمل می‌کنند منطبق کند.

۴-۱-۱-۳ ارتباطات مدیریت عالی

مدیریت عالی باید فعالانه در یک برنامه در حال پیشرفت ارتباطات دخیل باشد. ارتباطات باید به وسیله رویه‌های ارتباطاتی تصدیق شده که در بند ۴-۱-۳-۲ شرح داده شده است هدایت شود.

مدیریت عالی باید فعالانه در یک برنامه در حال پیشرفت ارتباطات جهت شرح چگونگی اینکه سامانه‌های مدیریت خدمات برقرار شده با اهداف تجاری و انتظارات مشتری منطبق است، دخیل باشد. این امر جهت موفقیت سامانه‌های مدیریت خدمات مهم است، چراکه احتمال مخالفت کارکنانی که هدف و اهمیت سامانه‌های مدیریت خدمات را درک می‌کنند با تغییرات به دلیل ترس یا کمبود دانش کمتر است. ارتباطات مدیریت عالی در مورد سامانه‌های مدیریت خدمات می‌تواند فرصتی برای ارائه دهنده خدمت جهت ایجاد انگیزه برای سازمان خود آنها باشد. به علاوه، درک اهمیت سامانه‌های مدیریت خدمات هم به وسیله مدیریت و هم به وسیله پرسنل، باید خطر یا احتمال اینکه تصمیماتی اتخاذ و یا راه‌حلهایی ارائه خواهند شد که در تضاد با سامانه‌های مدیریت خدمات هستند را کاهش می‌دهد.

برنامه ارتباطات باید موارد زیر را تعریف کند:

الف- تغییرات، خط مشی‌ها، استانداردها، دید و مأموریت سازمانی و همچنین اهداف تجاری؛

ب- نیازهای تجاری، برای مثال روابط میان سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات ارائه شده و همچنین نحوه پشتیبانی این موارد از اهداف و مقاصد سازمانی تعریف شده؛

پ- چگونگی انطباق سامانه‌های مدیریت خدمات برپا شده با اهداف تجاری و انتظارات مشتری؛

ت- چگونگی پشتیبانی خط مشی مدیریت خدمت، اهداف مدیریت خدمت و برنامه مدیریت خدمت از برآورده شدن الزامات خدمت؛

ث- الزامات مشتری، برای مثال، اهداف خدمت، ظرفیت پیش بینی شده مبتنی بر تقاضای پیش بینی شده، امنیت اطلاعات و تداوم خدمت جهت پشتیبانی از تداوم تجاری؛

ج- الزامات قانونی، مانند ساعات کار، نگهداری سلامت، ایمنی و داده که براساس کشور متغیر است؛

چ- الزامات تنظیمی، برای مثال اینکه سوابق برای دوره زمانی مشخص نگهداری می‌شوند؛

ح- الزامات قرار دادی، برای مثال الزامات جهت امضای یک توافق نامه عدم افشا پیش از دستیابی به اطلاعات ارائه دهنده خدمت؛

ح- توافق نامه‌های مستند با مشتری؛

د- تحلیل منظم داده‌های جمع آوری شده از سنجش سامانه‌های مدیریت خدمات و اجزاء، برای مثال سنجش فرآیند.

به علاوه، ارتباطات می‌توانند فرصتی برای ارائه دهنده خدمت جهت ایجاد انگیزه برای سازمان خود آنها باشد.

برنامه ای از ارتباطات جهت موفقیت سامانه‌های مدیریت خدمات از اهمیت برخوردار است چراکه احتمال مخالفت کارکنانی که هدف و اهمیت سامانه‌های مدیریت خدمات را درک کرده‌اند با تغییرات به دلیل ترس یا کمبود دانش کمتر است. ارتباطات باید درکی از اهمیت سامانه‌های مدیریت خدمات را هم از سوی مدیریت و هم کارکنان ایجاد کند و خطر و احتمال اینکه تصمیماتی اتخاذ و راه حل‌هایی که در تضاد با سامانه‌های مدیریت خدمات هستند ارائه خواهد شد را کاهش دهد.

نتیجه این فعالیت‌های ارتباطاتی باید این باشد که افراد نقش خود را در مدیریت خدمت و چگونگی شرکت آنها در برآورده کردن الزامات خدمت و رسیدن به اهداف مدیریت خدمت را درک کنند.

۴-۱-۱-۴ اهداف مدیریت خدمت

مدیریت عالی باید اهداف پذیرفته شده برای مدیریت خدمت را تعریف کند. اهداف باید با اهداف تجاری و خط مشی مدیریت خدمت منطبق باشد.

برای مثال، اهداف مدیریت خدمت عمومی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- فراهم کردن چالاکی تجاری افزایش یافته از طریق تحویل سریعتر خدمات جدید یا تغییر یافته؛

ب- کاهش عدم قابلیت دسترسی برنامه ریزی نشده برای خدمات حساس تجاری؛

پ- بهینه سازی هزینه خدمات ارائه شده از طریق بازده عملیاتی؛

ت- افزایش کیفیت خدمات در عین کاهش خطر.

اهداف مدیریت خدمت واقعی باید به گونه ای تعریف شوند که موفقیت‌های اهداف بتوانند با دقت سنجیده شوند. سنجش‌ها باید فرصت‌ها جهت اولویت بندی پیشرفت را نیز امکان پذیر کنند.

اهداف باید ورودی کلیدی در برنامه مدیریت خدمت باشند. برنامه باید اقدامات برای دستیابی به اهداف و انطباق با دیگر اجزاء سامانه‌های مدیریت خدمات را شناسایی کند.

اهداف مدیریت خدمت باید در فاصله‌های منظم بررسی شوند تا مدیریت عالی را قادر سازد تا در مورد چگونگی و زمانی که باید اصلاح شوند تصمیم گیری کند.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که اثرقسمتی هر جزء از سامانه‌های مدیریت خدمات جهت ارزیابی اثرقسمتی پشتیبان برای اهداف مدیریت خدمت سنجدیده می‌شود. برای مثال، سنجش اثرقسمتی پشتیبان اهداف به وسیله فرآیند مشخص. سنجش‌ها باید ارزش سامانه‌های مدیریت خدمات را در پشتیبانی از اهداف تجاری نیز نشان دهند.

ارائه دهنده خدمت باید سنجدیدن مشارکت افراد درمقابل دستیابی به اهداف را مفید بداند. این امر به عملکرد کارکنان پشتیبانی کننده از سامانه‌های مدیریت خدمات به روشی جامع به سوی اهداف مشابه کمک خواهد کرد.

۴-۱-۱-۵ برنامه مدیریت خدمت

برنامه مدیریت خدمت باید به هماهنگی تمام ابتکار عمل‌های سامانه‌های مدیریت خدمات جهت تضمین دستیابی به اهداف مدیریت خدمت کمک کند. برنامه و خط مشی‌ها نیز باید منطبق باشند.

برنامه می‌تواند سازوکاری قدرتمند برای ایجاد دید و کنترل پیوسته باشد. برنامه همچنین باید از تصدیق شدن یا اجرا شدن ابتکار عمل‌های نامناسب جلوگیری کند. برنامه باید بهره برداری از منابع و قابلیت‌ها را تا حد امکان مؤثر و کارآمد امکان پذیر کند.

برنامه باید با تمام قسمت‌های ذینفع ارتباط داشته باشد. برنامه باید درکی مشترک از دامنه ابتکار عمل‌ها، وظایف، چهارچوب‌های زمانی و مسئولیت‌های تخصیص داده شده را تضمین کند. مسئولیت‌های تخصیص داده شده باید در سنجش‌های عملکرد هر فردی که در سامانه‌های مدیریت خدمات دخیل است، شامل کسانی که در ابتکار عمل‌های برنامه مدیریت خدمت مشارکت دارند، شرکت داشته باشد.

برنامه نباید زمانی که سامانه‌های مدیریت خدمات اجرا می‌شود تکمیل در نظر گرفته شود. برنامه باید به وسیله اصلاح جهت تطبیق با نیازهای تجاری در حال تغییر، الزامات مشتری یا اولویت‌های ارائه دهنده خدمت به طور نامحدود موجود باشد.

برنامه مدیریت خدمت می‌تواند شامل یک برنامه منفرد یا برنامه از تغییرات هماهنگ باشد که به صورت مرکزی با برخی تغییرات که به صورت محلی اجرا می‌شوند مدیریت می‌شود.

ارائه دهنده خدمت باید همیشه از نیاز به حفظ اجرای تمام تغییرات به صورت محلی تحت مدیریت کلی برنامه مدیریت خدمت، آگاه باشد. برای مثال، بهبود در یک فرآیند می‌تواند به صورت محلی، تحت کنترل محلی صاحب فرآیند اجرا شود، اما در برنامه کلی که به صورت محلی مدیریت می‌شود شرکت دارد.

برنامه‌های برای یک هدف خاص، برای مثال برای فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت، می‌تواند از برنامه مدیریت خدمت کلی نشأت بگیرد به جای آنکه در آن شرکت داشته باشد. برنامه‌های متخصصان و مطابقت آنها با برنامه کلی باید کثرتی بررسی شود که برای نرخ تغییر مناسب است. این بررسی کمینه باید به صورت سالانه صورت گیرد.

هر نوع تغییراتی که از بررسی‌ها یا تغییرات برای الزامات خدمت یا برنامه‌های افراد ناشی می‌شود باید در یک برنامه مدیریتی خدمت کلی مستند شود. برای مثال، تغییر ساعات اداری به ۲۴ ساعته کامل عملکرد، فناوری جایگزینی یا تغییرات در مهارت‌ها.

مضمون‌های برنامه مدیریت خدمت باید شامل موارد زیر باشد:

الف- مقدمه؛

ب- شرحی از عملکردهای سازمانی ارائه دهنده خدمت؛

پ- اولویت‌های ابتکار عمل‌ها؛

ت- نتایج پیش بینی شده منطبق با اهداف تجاری؛

ث- سنجش‌های عملکرد؛

ج- اهداف خدمت؛

چ- برنامه‌های پروژه؛

ح- وظایف و وابستگی‌ها؛

ح- درک مزایایی بدست آمد در نتیجه اصلاحات اجرا شده پیشین؛

د- چهارچوب‌های زمانی و افراد مسئول انجام ابتکار عمل‌های برنامه؛

ذ- خطرات و گزینه‌های کاهش خطر.

خطرات برای برنامه مدیریت خدمت باید هم به صورت ابتدایی و هم به عنوان قسمتی از روش PDCA شناسایی، ارزیابی و مدیریت شود. ارزیابی خطر باید ورودی‌ها، خروجی‌ها، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها برای کاهش خطرات را پوشش دهد. برنامه باید جهت تضمین اهداف پذیرفته شده و الزامات خدمت که به آنها دست یافته خواهد شد، نیز طراحی شود.

۴-۱-۱-۶ منابع جهت پشتیبانی از برنامه مدیریت خدمت

منابع ضروری برای دستیابی به اهداف مدیریت خدمت باید در برنامه مدیریت خدمت مستند شود. موارد زیر باید مدنظر قرار گیرند:

الف- در تخصیص منابع انسانی مهارت‌ها و تجربیات افراد در نظر گرفته شوند و منحصرنا نباید مبتنی بر تعداد افراد باشد؛

ب- منابع فنی، برای مثال زیرساخت و ظرفیت برای دستیابی به عملکرد مورد نیاز؛

پ- ابزارها جهت پشتیبانی از فرآیندها در سامانه‌های مدیریت خدمات؛

ت- تطابق اداری، دیگر تسهیلات و تسهیلات برای تداوم خدمت؛

ث- داده و اطلاعات، برای مثال جزئیات الزامات مشتری، برنامه تجاری مشتری، نیازهای تجاری ارائه دهنده خدمت، خط مشی‌های مدیریت خدمت، سنجش‌های عملکرد و دیگر گزارش‌ها؛

ج- منابع مالی، که در سطحی از جزئیات مناسب برای مدیریت برنامه ریزی، اجرا، عملیات و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات بودجه بندی شده‌اند؛

چ- کمیت و قابلیت دسترسی کارکنان ارائه دهنده خدمت و ساعات کاری آنها؛

ح- فرآیندها، رویه‌ها و مقیاس‌های زمانی برای معرفی، حفظ و توالی برنامه ریزی برای کارکنان متخصص به طور مناسب .

۴-۱-۱-۷ مضامین الزامات خدمت

بند ۳-۴-۳ از ISO/IEC 20000-1 شامل نیازهای تجاری، مشتری و کاربران خدمت و نیازهای ارائه دهنده خدمت در تعریف الزامات خدمت می‌شود. مدیریت عالی باید مسئول تضمین برآورده شدن الزامات خدمت پذیرفته شده خدمات ارائه شده باشد.

هم الزامات مشتری و هم نیازهای تجاری باید جهت تضمین تطبیق مداوم با خدمات جدید یا تغییر یافته و همچنین با خدمات در محیط زنده، مستند شده، نظارت، بررسی و مدیریت شوند. الزامات خدمت باید شامل اهداف خدمت و انتظارات کیفیت مورد نیاز باشد. نیازهای ارائه دهنده خدمت باشد دربرگیرنده جزئیات منبع و الزامات قابلیت باشند. الزامات خدمت ورودی به سامانه‌های مدیریت خدمات هستند که در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.

مثال‌هایی از الزامات خدمت می‌توانند شامل موارد زیر باشد:

الف- خدمت مورد استفاده، شامل الزامات سطح خدمت؛

ب- معیار کیفیت برای طراحی خدمات جدید و تغییر یافته؛

پ- اولویت‌هایی برای بحرانی بودن تجاری خدمات؛

ت- الزامات قابلیت دستیابی؛

ث- الزامات تنظیمی؛

ج- الزامات امنیت اطلاعات.

۴-۱-۱-۸ نقش مدیریت عالی در پذیرش و رسیدن به الزامات خدمت

مدیریت عالی تضمین کند که الزامات خدمت از نظر موارد زیر تعریف می‌شوند:

الف- نتایج مطلوب که مشتریان انتظار دارند، برای مثال اثربخشی، کارایی، مطلوبیت اصلاح شده؛

ب- محدودیت‌هایی را که خدمت از بین خواهد برد؛

پ- کارکرد یک خدمت از دیدگاه مشتری، از جمله نیازهای کاربران خدمت، که اغلب به صورت "مناسب برای هدف" نشان داده می‌شود؛

ت- الگوی فعالیت و تقاضای تجاری که خدمت باید از آن پشتیبانی کند؛

ث- اطمینان از اینکه خدمت و محصولات ارائه خواهند شد یا با مشخصات پذیرفته شده معین مطابقت خواهد کرد، اغلب به عنوان ضمانت نامه نشان داده می‌شود.

خصیصه بارز ضمانت نامه این است که از نظر تداوم، قابلیت دسترسی، ظرفیت و امنیت تعریف می‌شود. برای مثال، ضمانت نامه تضمین می‌کند که خدمت برای هدف حتی در سطوح تنزل یافته خدمت به دلیل اختلالات یا حوادث مناسب باقی می‌ماند. ضمانت نامه همچنین باید امنیت خدمات را تضمین کند.

نیازهای کاربران خدمت باید در زمینه نیازهای مشتری تعریف شود. این امر می‌تواند مزیتی که کاربر از استفاده از خدمت به عنوان قسمتی از اجرای فعالیت‌های کاری آنها بدست خواهد آورد را شرح دهد. مثال‌ها در این زمینه در قسمت زیر نشان داده شده است.

مثال ۱ - حذف محدودیت‌ها. یک تغییر مطلوب برای یک خدمت می‌تواند امکان دستیابی به یک خدمت از راه دور به جای دستیابی منحصر از محل‌های ثابت را برای کاربران ایجاد کند.

مثال ۲ - عملکرد. بهبود مطلوب در پردازش زمان برای تراکنش‌های تجاری.

مثال ۳ - اجرا. کاربرد ممکن است به پردازش یک تراکنش خرید در هر دقیقه و ۵۰ تراکنش در یک ساعت نیاز داشته باشد.

۹-۱-۱-۴ نیازهای ارائه دهنده خدمت

از نقطه نظر ارائه دهنده خدمت، الزامات خدمت باید شامل موارد بیان شده زیر باشند.

الف- الزامات برای تضمین ارائه نیازهای تجاری و علایق گسترده‌تر سازمانی که مالک سازمان ارائه دهنده خدمت است. برای مثال الزامات جهت برآورده کردن خط مشی‌ها، استانداردها، الزامات قانونی و تنظیمی و التزامهای قراردادی.

ب- دامنه سامانه‌های مدیریت خدمات برای هدایت، نظارت و کنترل یک مجموعه از فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت خدمت. دامنه شامل الزامات برای دارایی‌ها، قابلیت‌ها و منابع مورد نیاز جهت طراحی، انتقال، تحویل و بهبود خدمات. برای مثال، واحدها، افراد، فرآیند، اطلاعات و فناوری مورد نیاز برای پشتیبانی سامانه‌های مدیریت خدمات.

پ- محدودیت‌های شناخته شده سامانه‌های مدیریت خدمات، برای مثال محدودیت‌های منابع انسانی، فنی، اطلاعاتی و اقتصادی.

ت- الزامات برای سنجش، بازبینی، گزارش و بهبود خدمات ارائه شده در مقابل اهداف تجاری تعریف شده.

ث- الزامات برای سنجش، بازبینی و بهبود اثربخشی سامانه‌های مدیریت خدمات.

۱۰-۱-۱-۴ الزامات دارای تعارض

در صورتی که ارائه دهنده خدمت اثبات کند که یک تضاد در الزامات رخ داده است، اقداماتی باید پیش گرفته شود. مثال‌های تضاد در الزامات شامل موارد زیر می‌شوند.

الف- در صورتی که تضادهای میان الزامات مشتری و نیازهای تجاری مشتری رخ دهد، تضاد باید از سوی مشتری حل شود، برای مثال الزام مشتری در تضاد با جهت راهبردها تجاری باشد. به طور متناوب ارائه دهنده خدمت می‌تواند تفاوت‌ها را تحلیل کند و الزامات خدمت اصلاح شده را پیشنهاد دهد.

ب- تضادها میان الزامات مشتری و نیازهای تجاری خود ارائه دهنده خدمت می‌تواند زمانی رخ دهد که الزامات مشتری از نظر اولویت‌ها، هزینه‌ها یا سرمایه‌های در دسترس غیرواقعی باشد.

پ- الزامات خدمت که در تضاد با هر الزام تنظیمی و قانونی یا التزامهای قراردادی است باید حل شود. برای مثال، توزیع نرم افزار می‌تواند به وسیله مجوز توافق‌نامه به روشی که مطابق با الزامات مشتری برای دسترسی به نسخه‌های جدید نرم افزار نیست، محدود شود.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که هر نوع خطر نشأت گرفته از تضادها به منظور شناسایی روش‌های کاهش خطرات ارزیابی و کمیت آنها تعیین شده است. ارزیابی باید خطر پیرامون رضایت مشتری و توانایی برآورده شدن اهداف و الزامات مشتری را شامل شود.

تضادها و تاثیر بالقوه آنها باید مستند و با مشتری مطرح شود تا بتوانند حل شوند. در صورتی که تضاد پس از آنکه طراحی خدمت پذیرفته شد شناسایی شود، تضاد باید به عنوان یک اقدام اصلاحی یا به عنوان فرصتی برای بهبود حل شود.

۱۱-۱-۱-۴ مخاطرات خدمت

مدیریت عالی باید تضمین کند که خطرات برای سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات شناسایی، مستند و ارزیابی می‌شوند. خطرات برای یک خدمت می‌تواند دربرگیرنده شکست در برآورده کردن الزامات قانونی و تنظیمی یا التزام‌های قراردادی باشد. برای مثال، شکست در انجام الزامات مجوز نرم افزار یا شکست در ارائه دلیل درستی مالی.

مدیریت عالی همچنین باید تضمین کند که تمام خطرات شناسایی شده، مدیریت شده‌اند، از جمله تضمین اینکه:

الف- گزینه‌ها جهت مدیریت خطرات شناسایی شده توسعه یافته و مستند شده‌اند؛

ب- گزینه‌های برگزیده شده از سوی مشتری پذیرفته شده‌اند؛

پ- گزینه‌های پذیرفته شده برای کاهش خطر هنگام ضرورت به کار گرفته شده‌اند.

یادآوری ارائه دهنده خدمات الزامات و توصیه‌ها در ISO 31000 را در مورد مدیریت خطر مفید تشخیص خواهد داد.

۴-۱-۲ خط مشی مدیریت خدمت

۴-۱-۲-۱ راهنماهای خط مشی مدیریت خدمت

خط مشی مدیریت خدمت باید برای شرایط ارائه دهنده خدمت مشخص و دارای تمرکز بر مشتری باشد. خط مشی نباید شرحی عمومی و در گسترده وسیعی قابل اجرا باشد. در عوض، خط مشی باید شرایط و اهداف ارائه دهنده خدمت را منعکس کند.

خط مشی باید مبتنی بر دامنه پذیرفته شده ای از سامانه‌های مدیریت خدمات و از این رو پشتیبان اهداف مدیریت خدمت و برنامه مدیریت خدمت ارائه دهنده خدمت باشد.

خط مشی باید جهت و تعهد مدیریت عالی جهت برآورده کردن الزامات خدمت را نشان دهد. خط مشی همچنین باید برآورده شدن الزامات برای طراحی و انتقال فرآیند خدمت جدید یا تغییر یافته در بند ۵ از ISO/IEC 20000-1:2011 را تضمین کند.

خط مشی باید جهت گیری روشن مدیریت عالی را به مدیران و کارکنان ارائه دهنده خدمت ارائه دهد.

مثال ۱ - خدماتی که با اهداف تجاری مشتری مطابق است.

مثال ۲ - تغییرات در فرآیندها یا رویه‌ها تنها از طریق فرآیند مدیریت تغییر ایجاد می‌شوند.

مثال ۳ - نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای فرآیندهای مدیریت خدمت به روشی ثابت تعریف و مستند می‌شوند و عملکرد کارکنان در مقابل دستیابی به آن مسئولیت‌ها سنجیده می‌شود.

خط مشی مدیریت خدمت باید به گونه ای ساخته شود که بتواند ارزیابی کند که آیا اهداف مدیریت خدمت ارائه دهنده خدمت برآورده شده‌اند و یا خیر. برای مثال، نشان دادن پیوند میان خط مشی مدیریت خدمت و آنچه که برای دستیابی به اهداف مدیریت خدمت ارائه دهنده خدمت انجام گرفته است، امکان پذیر باشد. خط مشی مدیریت خدمت باید جهت امکان پذیر کردن سنجش تبعیت از خط مشی ساخته شود.

ارائه دهنده خدمت همچنین باید بتواند نشان دهد که پیوند میان اهداف و خط مشی مدیریت خدمت ارائه دهنده خدمت از زمانی که خط مشی مدیریت خدمت در ابتدا پذیرفته شده مؤثر بوده است.

خط مشی مدیریت خدمت باید به روشنی سطوح اختیار را تعریف کند، برای مثال تعیین اینکه آیا یک ابتکار عمل باید به وسیله مالک یک فرآیند منفرد و یا به وسیله مدیریت عالی تایید شود را، امکان پذیر کند. خط مشی مدیریت خدمت باید در سازمان ارائه دهنده خدمت انتقال داده و درک شود. خط مشی مدیریت خدمت می تواند در حد نیاز در اختیار مشتری و تامین کنندگان قرار گیرد. مراجع خط مشی مورد بحث، درک شده و مورد استفاده به صورت مناسب می تواند به عنوان گواه اجرای این الزامات مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، دقایق جلسه، بررسی های کارکنان، قراردادهای تامین کننده، توافق نامه های پیمانکار فرعی، درخواست های تغییر در خط مشی یا درخواست های توضیح، تاثیر خط مشی بر فرآیندها، رویه ها و رفتارها طی عملیات های استاندارد و برنامه ریزی نشده، بررسی های مشتری، بررسی های تامین کننده.

مدیریت عالی همچنین باید مسئول تضمین اینکه خط مشی مدیریت خدمت در فواصل زمانی مناسب، کمینه سالانه بررسی می شوند نیز باشد. این امر باید هر نوع نقص را شناسایی و تطبیق مداوم با نیازهای تجاری و الزامات مشتری را تضمین کند. معیار کیفیت به کار گرفته شده طی بررسی خط مشی مدیریت خدمت باید موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

الف- اعتبار خط مشی در مقابل الزامات خدمت؛

ب- کفایت تکرار بررسی؛

پ- انطباق میان خط مشی و اهداف مدیریت خدمت؛

ت- انطباق میان خط مشی و فرآیندهای مدیریت خدمت؛

ث- مستند شدن، تایید شدن، دنبال شدن، مناسب بودن و قابل اجرا بودن بررسی؛

ج- چهارچوب برای برپاسازی، به کارگیری، عملیات، نظارت، بررسی، نگهداری و بهبود سامانه های مدیریت خدمات؛

چ- بازسازی و بهبود اقدامات شناسایی شده در بررسی ها و بازبینی های پیشین سامانه های مدیریت خدمات.

۴-۲-۱-۲-۲ بهبودها و دیگر تغییرات در خط مشی

در پی بررسی خط مشی مدیریت خدمت، در صورتی که نقصی یافت شود، مدیریت عالی باید تصحیح شدن آن را تضمین کند. نقص ها باید چه به صورت یک تغییر در خط مشی، اهداف مدیریت خدمت، برنامه، فرآیندها و یا رویه ها تصحیح شود.

همچنین خط مشی باید جهت انعکاس هر نوع تغییر در اهداف مدیریت خدمت یا دامنه سامانه های مدیریت خدمات به روزرسانی شود.

۴-۱-۳ اختیار، مسئولیت و ارتباط

۴-۱-۳-۱ اختیار و مسئولیت

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که اختیارات و مسئولیت ها برای تمام جنبه های سامانه های مدیریت خدمات تعریف شده اند. شرح های نقش باید پذیرفته شده، به افراد تخصیص داده شده، به تمام کارکنان انتقال داده شده باشد و به اندازه کافی از طریق یک رویه مدیریت مستند به روزنگه داری شود. ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که تمام کارکنان برای برپاسازی و حفظ آگاهی از چگونگی کمک فعالیت های آنها به دستیابی به اهداف مدیریت خدمت تشویق می شوند.

۴-۱-۳-۲ رویه‌های ارتباط

مدیریت عالی باید برای تضمین اینکه رویه‌های ارتباطی طراحی شده، انتقال داده شده، اجرا شده و مورد استفاده قرار گرفته است پاسخگو باشد. مدیریت عالی می‌تواند طراحی واقعی رویه‌های را محول کند. اگرچه، باید آنها را مقدم بر اجرا و تاکید بر استفاده از آنها تایید شود. مدیریت عالی باید فعالانه در رویه‌های ارتباطی شرکت داشته باشد.

مدیریت عالی باید ارزش آگاهی، انگیزه و مشارکت کارکنان در مدیریت خدمت مؤثر و بهبود مداوم را درک کند. رویه‌های ارتباطی باید انگیزه کارکنان را افزایش دهد. برای مثال، انتقال نتایج موفقیت مشارکت کارکنان در فعالیت‌های بهبود می‌تواند دارای تاثیر انگیزشی قابل توجهی باشد.

رویه‌های ارتباطی باید کمینه روش ارائه، زمانبندی و یا فراوانی و دریافت کنندگان پیام را پوشش دهد. رویه‌ها باید سازوکارهای تشدید، جزئیات تماس، حفظ فهرست توزیع، روش‌های ارتباط، دسترسی اطلاعات و ابزارها، برنامه‌ها و مسئولیت‌ها را نیز پوشش دهد.

رویه‌های ارتباطی باید شامل موارد زیر شود.

الف- روش تحویل؛

ب- زمانبندی و فراوانی؛

پ- دریافت کنندگان پیام برای ارتباطات مشخص؛

ت- سازوکارهای تشدید؛

ث- جزئیات تماس برای ارتباط دریافت کنندگان پیام؛

ج- حفظ فهرست توزیع؛

چ- روش‌های ارتباطی؛

ح- دسترسی اطلاعات و ابزارها؛

ح- برنامه‌ها و مسئولیت‌ها.

ارتباط ممکن است شکل‌های متفاوتی داشته باشد و به فرهنگ یا سازمان، فردی که با آن ارتباط برقرار شده و نقش فرد در سازمان وابسته خواهد بود.

روش‌های ارتباطاتی مدیریت عالی می‌تواند دربرگیرنده مواد تعیین موقعیت کارکنان، جلسات توجیهی و کارگاه‌ها، انتشارات کارکنان داخلی، پست الکترونیک، رسانه اجتماعی یا انجمن انتقادات و پیشنهادات پرسنل باشد.

۴-۱-۴ نماینده مدیریت

۴-۱-۴-۱ درک مسئولیت‌ها

نماینده مدیریت باید عضوی از تیم مدیریت ارائه دهنده خدمت که دارای اختیار تضمین برپا شدن، استفاده، بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات طی زمان و منطبق با نیازهای تجاری در حال تغییر است، می‌باشد. این اختیار باید دربرگیرنده تضمین اینکه فرآیندهای مدیریت خدمت دارای سطوح مشترک مناسب با یکدیگر هستند و با قسمت‌های دیگر سامانه‌های مدیریت خدمات یکپارچه هستند باشد.

ارائه دهنده خدمت باید روشن بودن اینکه کدام فرد نماینده مدیریت است و اینکه مسئولیت‌ها و سطوح اختیار نماینده مدیریت به وسیله آن درک شده است را تضمین کند:

الف- صاحبان فرآیند که دارای اختیار و مسئولیت تضمین اینکه فرآیند، سطوح مشترک آن با دیگر فرآیندها و یکپارچگی در سامانه‌های مدیریت خدمات مستند شده، پایبند شده، سنجیده شده و بهبود یافته است می‌باشند؛
ب- صاحبان خدمت که دارای اختیار و مسئولیت یک خدمت در چرخه حیات آن، شامل طراحی، انتقال، اجرا، بهبود و انفصال می‌باشند؛

پ- کارکنان ارائه دهنده خدمت دیگر؛

ت- گروه‌های داخلی؛

ث- تامین کنندگان شامل تامین کنندگان راهنما؛

ج- مشتری.

پادآوری - برای دیدن مثال‌های سطوح مشترک میان فرآیندهای مدیریت خدمت و یکپارچگی با دیگر اجزا سامانه‌های مدیریت خدمات، لطفاً به پیوست الف این استاندارد ملی مراجعه شود.

۴-۱-۴-۲ مسئولیت‌ها

نماینده مدیریت باید مسئول تضمین دستیابی به موارد زیر باشد:

الف- تمام جنبه‌های مسئولیت مدیریت مشخص شده در ISO/IEC 20000-1 شامل جنبه‌های مورد نیاز به وسیله مدیریت عالی انجام شده باشد؛

ب- الزامات خدمت مستند شده باشد؛

پ- سامانه‌های مدیریت خدمات و تعریف دامنه، خود، نیازهای ارائه دهنده خدمت، نیازهای مشتری و کاربران خدمات را برآورده کند؛

ت- دامنه و جزئیات سامانه‌های مدیریت خدمات در فاصله‌های زمانی مناسب جهت تضمین اینکه برآورده شدن الزامات ادامه می‌یابد بررسی می‌شوند، برای مثال در صورتی که نیازهای مشتری تغییر کند، این امکان وجود دارد که سامانه‌های مدیریت خدمات یا دامنه سامانه‌های مدیریت خدمات نیز نیاز به تغییر دارد؛

ث- خط مشی و اهداف مدیریت خدمت به عنوان مبنایی برای تصمیمات طی برنامه ریزی ابتدایی فرآیندها برای طراحی فرآیندها و عملیات و بهبود فرآیندها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

ج- طراحی فرآیندها با شناسایی ورودی‌ها و خروجی‌ها و هر فعالیت اجرا شده به عنوان قسمتی از فرآیندها آغاز می‌شود؛

چ- خط مشی و اهداف، معیار اولویت بندی بهبودها در فرآیندهای مدیریت خدمت را تحمیل می‌کند؛

ح- فرآیندهای مدیریت خدمت دارای سطوح مشترک مناسب و مؤثر با یکدیگر است و با قسمت‌های دیگر سامانه‌های مدیریت خدمات یکپارچه می‌شود؛

ح- روش PDCA برای بهبود مداوم سامانه‌های مدیریت خدمات، خدمات، اجرا و مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

د- بازبینی‌ها و ارزیابی‌های داخلی سامانه‌های مدیریت خدمات در فاصله‌های زمانی منظم، به منظور سنجش توانایی سامانه‌های مدیریت خدمات جهت دستیابی به اهداف مدیریت خدمت و برآورده کردن الزامات خدمت اجرا می‌شوند.

۳-۴-۱-۴ مدیریت دارایی

مدیریت عالی باید آگاه باشد که ISO/IEC 20000-1 مستلزم این است که تمام دارایی‌های مورد استفاده جهت ارائه خدمات مطابق با الزامات قانونی، تنظیمی و اقتصادی و التزام‌های قراردادی مدیریت شوند. دارایی‌ها باید براساس رویه‌های مؤثر مدیریت شوند.

مثال‌های دارایی‌هایی که باید مدیریت شوند شامل مجوزهای نرم افزاری، دستگاه‌های همراه، اجزا زیرساخت، افراد، قراردادها، رویه‌ها و دیگر اسناد می‌شود.

مدیریت عالی باید آگاه باشد که مدیریت دارایی مستلزم دادگان مدیریت پیکربندی (CMDB¹) دقیق یا وسایل مشابه نگه داری سوابق است تا به صورت کارآمد برپا شوند و مورد استفاده قرار گیرند. اطلاعات در CMDB باید از طریق فرآیندهای مدیریت خدمت مؤثر در جریان نگه داشته شوند، برای مثال تغییرات در CMDB از طریق فرآیند مدیریت تغییر تایید می‌شود.

الزامات قانونی می‌تواند شامل قوانین حریم شخصی و نگهداری داده و همچنین دارایی فکری و قوانین حق انحصاری شود. دیگر الزامات قانونی می‌تواند به نگهداری دارایی‌هایی اطلاعات مشتری یا نگهداری اطلاعات مالی مربوط شود.

الزامات تنظیمی و التزام‌های قراردادی می‌تواند دربرگیرنده تضمین دارایی‌های مطابق با استانداردها و الزامات مجوز تجاری باشد، برای مثال استانداردهای امنیتی برای رمزگذاری اطلاعات حساس در لپ تاپ‌ها.

یادآوری سری ISO/IEC 19770 در ارتباط با مدیریت دارایی‌های نرم افزاری برای ارائه دهنده خدمت مفید خواهد بود.

1- configuration management database

۴-۱-۴ گزارش نماینده مدیریت

گزارش به مدیریت عالی باید موضوعات در بند ۴-۱-۴ را شامل شود اما نباید به این موضوعات محدود شود. برای مثال، گزارشها باید با استفاده از روش PDCA فرصتهای بدست آمده بهبود مداوم را شناسایی کند. این امر باید مبتنی بر گزارشهای عملکرد سامانههای مدیریت خدمات و خدمات باشد. کثرت و سطح جزئیات گزارشها باید برای سطح فعالیت، دستههای تغییر و اهمیت هر مسئله و خطرات شناسایی شده به وسیله نماینده مدیریت مناسب باشد. گزینههای تغییر برای تصحیح نقصها باید جهت کمک به اولویت بندی اقدام و تصمیم متعاقب از سوی مدیریت عالی ارائه شوند. گزارشها به مدیریت عالی باید به روشنی ارزش ارائه شده به وسیله سامانههای مدیریت خدمات را در پشتیبانی از اهداف تجاری بیان کند.

۴-۲ نظارت فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر

۴-۲-۱ راهنمای فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که می‌تواند الزامات ISO/IEC 20000-1 را با نشان دادن نظارت بر فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر، برای کمینه فرآیندها برآورده کند. ارائه دهنده خدمت باید بتواند تمام فرآیندهای مدیریت خدمات یا قسمت‌هایی از فرآیندهایی که به وسیله قسمت‌های دیگر اجرا می‌شوند را شناسایی کند. ارائه دهنده خدمت باید دارای دیدی پیوسته در مورد عملکرد دیگر قسمت‌های اجرا کننده فرآیندها در بند ۵ تا ۹ باشد. ارائه دهنده خدمت باید بتواند کنترل تمام قسمت‌های اجرا کننده فرآیندها در سامانههای مدیریت خدمات را نشان دهد و این امر باید به وسیله تمام قراردادهای و دیگر توافق نامه‌های مستند پشتیبانی شود.

۴-۲-۲ طرف‌های دیگر

قسمت‌های دیگر شامل موارد زیر می‌شوند:

- الف- گروه‌های داخلی که واحدهای سازمانی داخل سازمان مشابه به عنوان ارائه دهنده خدمت هستند، اما تحت کنترل مستقیم ارائه دهنده خدمت نیستند، برای مثال یک مرکز داده یا یک تیم متخصص امنیتی؛
- ب- یک مشتری که به عنوان تامین کننده عمل می‌کند، برای مثال مشتری اجرا کننده برخی از فعالیت‌های مدیریت درخواست خدمت و رویداد؛
- پ- تامین کنندگان، برای مثال واگذاری آزمونی انجام شده به عنوان قسمتی از فرآیند مدیریت نشر و گسترش. تامین کنندگان همچنین می‌توانند تامین کنندگان راهنما با مسئولیت‌های مدیریت تامین کنندگان با قرارداد فرعی باشند.

۴-۲-۳ نمایش پاسخگویی و اختیار

ارائه دهنده خدمت باید پاسخگویی و اختیار فرآیند را با ارائه گواهایی مانند آنچه در قسمت زیر شرح داده شده است نشان دهد.

الف- پاسخگویی ارائه دهنده خدمت برای مؤثر بودن فرآیندهای مدیریت خدمت که به وسیله ارائه دهنده خدمت یا قسمت دیگر اجرا می‌شود برای مثال شبکه تصمیم گیران، اثبات سطوح تصدیق در سازمان ارائه دهنده خدمت.

ب- اینکه ارائه دهنده خدمت دارای توان لازم برای دانستن تبعیت از فرآیند را داشته باشد. برای مثال، برقراری خط مشی امنیت اطلاعات، کنترل‌های استفاده، شناسایی نقض‌ها و آغاز اقدامات اصلاحی. مثال‌های دیگر شامل ارائه گواه اینکه اقدامات با درخواست ارائه دهنده خدمت تغییر یافته است می‌شود.

پ- تحلیل سوابق فرآیند، شامل سنجش‌های انجام شده به وسیله ارائه دهنده خدمت. برای مثال، در نظر گرفتن یک مجموعه کامل از سوابق رویداد یا گزارش رویداد و تصمیم‌گیری مبتنی بر محتوا، حتی اگر سوابق رویداد توسط قسمت دیگر که فرآیند مدیریت رویداد را اجرا می‌کند ارائه شده باشد.

ت- کنترل تعریف تمام فرآیندها در سامانه‌های مدیریت خدمات، شامل هر فرآیند در بندهای ۵ تا ۹ که به وسیله قسمت‌های دیگر اجرا می‌شوند. این کنترل تعریف سطوح مشترک میان هر فرآیند را نیز در برمی‌گیرد. برای مثال، مستند سازی، پذیرش و اجرای سطوح مشترک و وابستگی‌های فرآیند مدیریت تغییر با فرآیند مدیریت پیکربندی. جزئیات بیشتر در بند ۴-۲-۴ ارائه شده است.

ث- کنترل برنامه ریزی و تنظیم اولویت‌ها برای بهبود تمام فرآیندها در بندهای ۴ تا ۹ از ISO/IEC 20000-1:2011. برای مثال ارزیابی و اولویت بندی بهبود در ظرفیت فرآیند مدیریت، حتی اگر فرآیند به وسیله قسمت دیگر اجرا شده باشد.

ارائه دهنده خدمت می‌تواند از قسمت‌های دیگر اجرای فرآیندهای طراحی و مستند شده به وسیله ارائه دهنده خدمت را درخواست کند. به طور متناوب، ارائه دهنده خدمت می‌تواند فرآیندهایی را که دیگر قسمت‌ها طراحی، مستند و اجرا می‌کنند را تایید کند.

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که اگر برای عملیات اکثریت فرآیندهای خود به قسمت‌های دیگر تکیه می‌کند، امکان اینکه نمایش نظارت مناسب بر فرآیندها وجود خواهد داشت غیر محتمل است.

یادآوری- نظارت بر فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر در ISO/IEC TR 20000-3:2009 شرح داده شده است.

۴-۲-۴ عملکرد و مطابقت فرآیند

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که هر فرآیند شرح داده در بندهای ۵ تا ۹ خروجی‌های مطلوب را ارائه می‌دهد و در رسیدن به اهداف مدیریت خدمت مشارکت می‌کند.

نظارت فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر باید شامل تعریفی از فرآیند، شامل موارد زیر باشد:

الف- شناسایی مالکیت فرآیند، برای مثال اینکه کدام گروه یا مدیر در سازمان ارائه دهنده خدمت مسئول فرآیند است؛

ب- مسئولیت عملیات، برای مثال کدام گروه یا مدیر مسئول عملیات فرآیند است؛

پ- هدف فرآیند، خروجی‌های فرآیند و مشارکت در الزامات خدمت و اهداف مدیریت خدمت که برآورده شده‌اند؛

ت- ورودی‌ها و خروجی‌های فرآیند و اینکه کدام قسمت این ورودی و خروجی‌ها را تولید می‌کند؛

ث- تعریف سطوح مشترک و دیگر فرآیندها، شامل فرآیندهای مدیریت خدمت، برای مثال داده عبور کرده میان فرآیندها یا تحویل فعالیتها یا اطلاعات از یک قسمت به قسمت دیگر؛

ج- تعریف سطوح مشترک میان فرآیندها و دیگر اجزا سامانه‌های مدیریت خدمات، برای مثال میان فرآیندها و خط مشی و اهداف مدیریت خدمت؛

چ- کثرت و روشی که اطلاعات از هر فرآیند عبور می‌کند؛

ح- اسناد و سوابقی که از سوی ارائه دهنده خدمت برای نظارت بر فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر و کسانی که آنها را تولید می‌کنند، لازم دانسته می‌شود؛

خ- پاسخگویی‌ها و مسئولیت‌های روشن برای تمام فعالیت‌های مورد نیاز.

تعریف سطوح مشترک میان اجزا سامانه‌های مدیریت خدمات باید شامل روش‌هایی باشد که به وسیله آنها فرآیندهای مدیریت خدمت برقرار می‌شوند و به صورت مداوم جهت پشتیبانی از خط مشی و اهداف مدیریت خدمت و نیازهای در حال تغییر تجاری بهبود می‌یابد. برای مثال، چگونگی اینکه اجزا سامانه‌های مدیریت خدمات شامل فرآیندها در مقابل مطابقت و پشتیبانی آنها از خط مشی مدیریت خدمت می‌باشد، باید سنجیده شوند.

۴-۲-۵ تعیین مطابقت و عملکرد فرآیند

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که تمام فرآیند با موارد زیر مؤثر هستند:

الف- مستند سازی و پذیرش با دیگر قسمت‌ها، کثرت و قالب اسناد و سوابق برای اینکه در دسترس ارائه دهنده خدمت و دیگر قسمت‌ها قرار گیرد؛

ب- برپاسازی چرخه بررسی و معیار ارزیابی‌های فرآیند؛

پ- اجرای ارزیابی فرآیند در برابر الزامات ISO/IEC 20000-1؛

ت- تعریف التزامها و دیگر قسمت‌ها در فعالیت بررسی فرآیند؛

ث- تحلیل فرآیند عملکرد؛

ج- تحلیل سطوح مشترک میان فرآیندها یا قسمت‌هایی از فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر و فرآیندهای دیگر و همچنین خط مشی‌ها و برنامه؛

چ- تحلیل تطبیق میان فرآیندها یا قسمت‌هایی از فرآیندهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر و اهداف مدیریت خدمت؛

ح- تنظیم اولویت‌ها و فعالیت‌های برنامه ریزی برای بهبودها یا اصلاحات جهت بهینه سازی فرآیندها.

۴-۲-۶ کنترل برنامه ریزی و اولویت بندی بهبودهای فرآیند

ارائه دهنده خدمت باید بتواند نشان دهد که اولویت تعیین شده برای بهبودهای تمام فرآیندها، شامل بهبودهای اجرا شده به وسیله قسمت‌های دیگر را کنترل می‌کند.

مثال ۱ - بهبود پیشنهاد شده برای تغییر فرآیند مدیریت می‌تواند به گونه ای در نظر گرفته شود که دارای مزایای بیشتر برای سازمان نسبت به یک بهبود پیشنهادی جهت انتشار و گسترش فرآیند مدیریت باشد. اولویت بندی بهبودهای فرآیند باید با اهداف تجاری و الزامات خدمت مطابقت داشته باشد.

مثال ۲ - بهبود فرآیند مدیریت رویداد اجرا شده به وسیله قسمت دیگر باشد و به وسیله اهداف تجاری و الزامات خدمت ارائه دهنده خدمت و سازمان ارائه دهنده خدمت هدایت شود.

۳-۴ مدیریت مستند سازی

۱-۳-۴ برپاسازی و حفظ اسناد

۱-۱-۳-۴ اسناد به عنوان گواه

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که مدرک برای هر بازبینی سامانه‌های مدیریت خدمات قابل دسترس است. بخش عمده ای از مدارک باید به صورت اسناد موجود باشد. اسناد می‌توانند به هر صورت، شکل یا رسانه مناسب برای اهداف خود باشند برای مثال فایل‌های الکترونیکی، مبتنی بر کاغذ در یک پایگاه داد یا پردازنده کلمه.

اسناد زیر می‌توانند به عنوان گواه برای بازبینی سامانه‌های مدیریت خدمات در نظر گرفته شوند:

الف- خط مشی‌ها، اهداف و برنامه‌های مدیریت خدمت؛

ب- اسناد فرایند و رویه؛

پ- فهرست و مشخصات خدمات؛

ت- اسناد خدمت شامل طراحی‌ها، مشخصات الزامات، SLAها، معیار پذیرش و بررسی‌های خدمت؛

ث- اسناد قراردادی، شامل مشخصه الزامات و کنترل تغییر؛

ج- گزارش‌ها و فعالیت‌های برنامه ریزی بازبینی؛

چ- اسناد شرح دهنده یا مرتبط با یک تغییر خاص، مانند فعالیت‌های برنامه ریزی تغییر.

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که برخی اسناد، مانند خط مشی‌ها جهت برآورده شدن الزامات فرآیندهای مشخص مورد نیاز ISO/IEC 20000-1 هستند. به علاوه، یک سازمان ممکن است بخواهد اسناد افزوده، شامل خط مشی‌ها را جهت ارائه وضوح بیشتر یا تضمین عملیات مؤثر یا بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات و ارائه خدمات در نظر بگیرد.

سوابق نوع مشخصی از سند هستند و باید به عنوان گواه نیز در دسترس قرار گیرند.

۲-۱-۳-۴ تولید اسناد، شامل سوابق

ارائه دهنده خدمت باید درک کند که یک رویه مؤثر برای تولید یک سند، شامل سوابق ضروری است. این امر شامل استفاده از نام و شماره گذاری سامانه‌ی که با هدف و تاریخچه بازبینی اسناد مطابقت دارد می‌شود. استفاده از الگوها و قالب استاندارد می‌تواند تلاش برای ایجاد، دستیابی، به روزرسانی و استفاده از محتوا را کاهش می‌دهد.

باید گواهی برای رویه پذیرش اسناد مطابق با نقش‌ها و مسئولیت‌های اسناد تعریف شده در سامانه‌های مدیریت خدمات وجود داشته باشد.

ارائه دهنده خدمت باید همچنین درک کند که اسناد، مانند SLAها، خط مشی‌ها و برنامه‌ها می‌توانند وابسته به هم باشد، برای مثال خط مشی امنیت اطلاعات تعریف می‌کنند اینکه کدام اطلاعات می‌تواند در دستگاه‌های همراه یا خدمت رسانی که از تحویل خدمت پست الکترونیک پشتیبانی می‌کند ذخیره شود. این وابستگی‌ها باید زمانی که تغییرات در اسناد ایجاد می‌شوند درک و مدیریت شوند.

سوابقی، که نشان می‌دهند که در واقع چه چیزهایی انجام شده و چه چیزهایی رخ داده است، همیشه نیازمند یک رویه پذیرش نیستند، برای مثال سابقه رویداد. سابقه یک رویداد باید با پیشرفت رویداد به سوی خاتمه به

روزرسانی شود. برای اجرای یک رویه پذیرش هر زمان که سابقه رویداد به روزرسانی می‌شود موجب تاخیرهای غیر قابل قبول در تفکیک رویدادها خواهد شد.

یادآوری- اسناد و سوابق نیازی به منحصر به فرد بودن برای سامانه‌های مدیریت خدمات ندارند. با فرض اینکه اسناد و سوابق الزامات ISO/IEC 20000-1 را برآورده می‌کنند، می‌توانند الزامات استانداردهایی مانند ISO 9001 یا ISO/IEC 27001 را نیز پوشش دهند.

۴-۳-۲ کنترل اسناد

کنترل اسناد باید به عنوان ضروری شناسایی شوند. کنترل اسناد باید شامل بررسی دوره ای، با به روزرسانی و بایگانی کردن در صورت ضرورت باشد. بررسی کمینه باید سالانه باشد. اسناد باید از آسیب، برای مثال به دلیل شرایط محیطی ضعیف و نقص فنی سخت افزاری محافظت شده باشد.

کنترل می‌تواند قابلیت دید اثرات تغییر را ارائه دهد، برای مثال تغییری در یک SLA که بر قراردادهای دیگر قسمت‌ها یا الزامات قابلیت دسترسی تاثیر می‌گذارد. ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که اسناد از طریق استفاده از موارد زیر کنترل شوند:

الف- نام و شماره گذاری نسخه؛

ب- مسئولیت تخصیص داده شده برای نوشتن، ویرایش، بررسی، تصویب، به روزرسانی، حذف و بایگانی اسناد؛

پ- تغییر سوابقی که تاریخ، نویسنده، تصویب تغییر و ماهیت تجدیدنظرها را نشان می‌دهد؛

ت- ارزیابی تغییرات در اسناد شناسایی شده به وسیله فرآیند مدیریت تغییر پیش از تصویب؛

ث- شناسایی روابط میان اسناد مشخص و دیگر اجزا سامانه‌های مدیریت خدمات؛

ج- توزیع سازوکارهای کنترل دستیابی سند؛

چ- رویه ای برای اسناد تصویب شده جهت استفاده؛

ح- رویه ای برای بررسی و به روز رسانی در صورت ضرورت و تصویب دوباره اسناد؛

ح- رویه ای برای تضمین اینکه اسناد با منشاء خارجی تعیین شده به وسیله ارائه دهنده خدمت که برای برنامه ریزی و عملیات سامانه‌های مدیریت خدمات ضروری هستند شناسایی شده‌اند و توزیع آنها کنترل شده‌اند؛

د- رویه ای برای تضمین اینکه اسناد مطابق با خط مشی امنیت اطلاعات و الزامات قانونی و تنظیمی منهدم شده‌اند؛

ذ- رویه ای برای بایگانی اسناد منقضی شده.

برای دستیابی به کنترل اسناد، فونونی از مدیریت سند، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و مدیریت پیکربندی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، برای مثال خط مشی درمورد نشان دادن نسخه‌های سند.

ارائه دهنده خدمت باید آن اسناد را مشروط بر رویه‌های کنترل سند شناسایی کند. این امر می‌تواند شامل اسناد با منشاء خارجی، مانند استانداردها، مقررات یا اسناد مشتری باشد. ارائه دهنده خدمت باید میان انواع مختلف کنترل جهت به‌کارگیری برای انواع مختلف موارد تمایز قائل شود، برای مثال تمایز میان مواردی با منشاء داخلی و خارجی یا اسناد مورد نیاز امنیت مختلف به دلیل وجود محتوای مختلف.

اسنادی که باید کنترل شوند شامل تمام موارد فهرست شده در بند ۴-۳-۱-۱ می‌شود. بسیاری از اسناد به صورت CIها طبقه بندی می‌شوند که از این رو می‌توانند از طریق فرآیند مدیریت پیکربندی نیز کنترل شوند.

درجایی که کنترل به وسیله ابزارهای الکترونیکی بدست می‌آید، باید به تایید، دسترسی توزیع، رسانه و رویه‌های بایگانی مناسب توجه ویژه ای شود.

یادآوری ۱-بندهای ۴-۲-۳ و ۴-۲-۴ از ISO 9001:2008 به ارائه دهنده خدمت کمک کننده خواهد بود.

یادآوری ۲- برای اطلاعات بیشتر به ISO/IEC TR 20000-4:2010، بند ۱۰-۵، فرآیند مدیریت قسمت اطلاعات مراجعه شود.

۴-۳-۳ کنترل سوابق

سوابق مرتبط با سامانه‌های مدیریت خدمات باید با الزامات ISO/IEC 20000-1، الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی منطبق باشد. برای مثال، روش‌های نگهداری، بایگانی و انهدام سوابق. سوابقی که باید نگهداری شوند شامل سوابق بررسی‌های سند و پیگیری بررسی نظرات درمورد تفکیک باشد. این الزامات و التزام‌ها باید طراحی سامانه‌های مدیریت خدمات را تحت تاثیر قرار دهد.

هرنوع تعارض میان الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی و الزامات ISO/IEC 20000-1 باید حل شود. این مسئله باید درمورد تمام سوابقی که به عنوان قسمتی از سامانه‌های مدیریت خدمات ایجاد و مورد استفاده قرار می‌گیرد اعمال شود. این امر باید شامل مستند سازی، واقعه نگاری‌ها و سوابق پایگاه داده، سوابق خطا شناخته شده، CIها، سوابق رویداد و درخواست برای سوابق تغییر، اما نباید به این موارد محدود شود.

سوابق برقرار شده جهت ارائه گواه مطابقت با الزامات و عملیات مؤثر سامانه‌های مدیریت خدمات باید کنترل شود. سازمان باید یک رویه مستند شده را جهت تعریف کنترل‌های مورد نیاز برای شناسایی، ذخیره سازی، نگهداری، بازبایی، نگهداری و انهدام سوابق برقرار کند.

یادآوری- در ISO/IEC 15489-1 اطلاعات بیشتر درمورد مدیریت سابقه قابل دستیابی است.

۴-۴ مدیریت منبع

۴-۴-۱ تدارک منابع

۴-۴-۱-۱ منابع جهت اجرای سامانه‌های مدیریت خدمات

ارائه دهنده خدمت باید تمام منابع پذیرفته شده در برنامه را جهت برپاسازی، اجرا، نگهداری و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات پذیرفته شده در دسترس قرار دهد. منابع کمینه شامل موارد زیر می‌شود:

الف- منابع انسانی، برای مثال افراد جهت طراحی، اجرا و عمل سامانه‌های مدیریت خدمات، مدیریت عالی و کارکنانی که در مدیریت سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات شرکت دارد؛

ب- منابع فنی، برای مثال زیرساخت و ظرفیت کافی جهت دستیابی به الزامات خدمت، ابزارها جهت پشتیبانی از فرآیندها در سامانه‌های مدیریت خدمات، تطابق اداری و تسهیلات و تسهیلات تداوم خدمت؛

پ- اطلاعات، برای مثال جزئیات الزامات مشتری، نیازهای تجاری و برنامه‌های تجاری مشتری، نیازهای تجاری ارائه دهنده خدمت، خط مشی‌ها، اقدامات و گزارش‌های دیگر مدیریت خدمت؛

ت- منابع مالی، هم شامل وجوه برای پروژه‌ها و هم وجوه برای ادامه عملیات سامانه‌های مدیریت خدمات.

۴-۴-۱-۲ تایید منابع

رویه‌ها باید جهت تایید استفاده از منابع پذیرفته شده، مانند افراد، زیرساخت، ابزارها و وجوه موجود باشد. این رویه شامل موارد زیر است:

- الف- وجوه جهت پذیرش و تخصیص اعتبار پیش از اجرای برنامه مدیریت خدمت؛
- ب- تخصیص افراد مورد نیاز برای پروژه جهت اجرای برنامه مدیریت خدمت و برای بهبودهای مداوم طولانی مدت و عملیات روزانه فرآیندها؛
- پ- شناسایی و توسعه مهارت‌ها، استخدام تایید شده و یا با آموزش افراد موجود؛
- ت- شناسایی، توافق و تایید نقش‌ها و فناوری‌های جدید؛
- ث- زیرساخت مورد نیاز که می‌تواند شامل تسهیلات اداری و مرکز داده، ارتباطات راه دور مانند نقاط دسترسی LAN^۱ و WAN^۲، خدمات رسان‌ها، ذخیره سازی، توزیع نیرو و خنک سازی؛
- ج- ابزارهای مدیریت خدمت که ممکن است شامل ابزارهایی برای نظارت یا سنجش و گزارش یا پشتیبانی خدمت فرآیندهای مشخص باشد.

مثال- رویه‌های استفاده از منبع می‌تواند به وسیله ابزارهای طرح ریزی ظرفیت مشخص یا اطلاعات بدست آمده از CMDB پشتیبانی شود. اگرچه، ابزارها الزامی برای ISO/IEC 20000-1 نیستند، می‌توانند فرآیندها را مؤثر و کارآمدتر کنند. ابزارها می‌توانند با فراهم کردن گواه مطابقت با الزامات ISO/IEC 20000-1 کمک کننده باشند.

۲-۴-۴ منابع انسانی

۱-۲-۴-۴ کلیات

تعهد ارائه دهنده خدمت به تدارک منابع باید شامل تعریف اینکه هر نقش و فرد چه کمکی به سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمت می‌کند باشد. ارائه دهنده خدمت همچنین باید سطوح اختیار و مسئولیت را برای هر نوع نقش تعریف کند و بپذیرد. این تعریف و پذیرش شامل صلاحیت، تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز برای هر نقش می‌شود. ارائه دهنده خدمت باید اطلاعات را در سازمان ارائه دهنده خدمت تعریف کند، بپذیرد و منتقل کند. در جایی که مرتبط فرض می‌شود، ارائه دهنده خدمت باید این اطلاعات را به دیگر قسمت‌ها نیز منتقل کند.

ارائه دهنده خدمت باید خطرات ایجاد شده از عدم قطعیت در مورد اینکه کدام نقش‌ها و بنابراین کدام افراد دارای سطوح و انواع معین اختیار و مسئولیت هستند را بفهمد. زمانی که سطح اختیار، پاسخگویی و مسئولیت برای هر نقش تعریف شده باشد، این اطلاعات باید به یک جزء یکپارچه از سامانه‌های مدیریت خدمات تبدیل شود. ارائه دهنده خدمت می‌تواند یک شبکه ای از مسئولیت را بیابد، برای مثال RACI سودمند برای سند، اختیار، پاسخگویی و مسئولیت. زمانی که اطلاعات به یک جزء از سامانه‌های مدیریت خدمات تبدیل شود باید سپس در چرخه بررسی سامانه‌های مدیریت خدمات شرکت کند.

منابع باید دربرگیرنده مدیریت عالی که دارای مسئولیت و پاسخگویی کلی برای سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمت ارائه شده به وسیله سامانه‌های مدیریت خدمات است باشد. این الزام منبع به طور نامحدود پس از اجرای پروژه سامانه‌های مدیریت خدمات ادامه خواهد یافت.

1- Local Area Network

2- Wide Area Network

اختیارات و مسئولیت‌ها برای هر فرآیند مدیریت خدمت در سامانه‌های مدیریت خدمات باید شامل موارد زیر باشد:

الف- مالک فرآیند، دارای مسئولیت:

(۱) طراحی فرآیند؛

(۲) تضمین تبعیت از فرآیند؛

(۳) سنجش و بهبود فرآیند؛

ب- مدیر فرآیند، مسئول عملیات فرآیند و مدیریت منابع مدیریت فرآیند؛

پ- کارکنانی که رویه‌های فرآیند را اجرا می‌کنند.

نقش‌های دیگر که برای فرآیندهای مدیریت خدمت افراد مشخص هستند در بندها ۵ تا ۹ از این استاندارد ملی شرح داده شده‌اند.

یادآوری- داشتن بیش از یک نقش مدیریت خدمت برای یک فرد، به ویژه برای سازمان‌های کوچکتر عملی قابل قبول است.

۴-۲-۲-۲-۴ صلاحیت، مهارت‌ها، آموزش و تجربه

صلاحیت مورد نیاز برای یک نقش باید مبتنی بر تحلیل خصوصیات و الزامات خاص آن نقش باشد. این مشخصات و الزامات باید شامل: تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه باشد، اما به این موارد محدود نمی‌شود.

صلاحیت مورد نیاز برای هر نقش مرتبط جهت برآورده کردن بند ۴-۲-۴ از ISO/IEC 20000-1:2011 باید شناسایی شوند. سطح و نوع مسئولیت و اختیار یک نقش باید مدنظر قرار داده شود. سطح و نوع مسئولیت و اختیار یک نقش نیز باید مدنظر قرار داده شود. این مسئله شامل نقش‌های مدیریت عالی می‌شود.

ارائه دهنده خدمت نیز باید به حجم کار موجود در هر نقش و اینکه هر نقش طی زمان تغییر خواهد کرد توجه کند. تخصیص نقش‌ها و مسئولیت به افراد باید به این جنبه از نقش را هنگامی که نقش‌ها و مسئولیت‌ها را تخصیص می‌دهد، در نظر بگیرد.

ارائه دهنده خدمت باید نقش‌ها را به افرادی که با معیارهای قابلیت برای اجرای موفق آن نقش مطابقت دارند تخصیص دهد.

تصمیم درمورد مناسب بودن یک فرد برای یک نقش باید مبتنی بر مقایسه صلاحیت واقعی و صلاحیت مورد نیاز برای آن نقش باشد. در جایی که ناهمخوانی میان الزامات مطابقت پذیرفته شده و صلاحیت‌های افراد در نظر گرفته شده برای یک نقش یا افرادی که در آن نقش هستند، وجود دارد ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که ناهمخوانی اصلاح شده است.

ناهمخوانی‌ها می‌توانند با چندین روش اصلاح شوند، برای مثال تحصیلات و آموزش در اختیار افراد برای اصلاح ناهمخوانی قرار می‌گیرد. به طور متناوب، ارائه دهنده خدمت می‌تواند امکان دستیابی به مهارت‌ها و تجربه ای که موجود نیست را از طریق فردی که با فرد دیگر با مهارت‌های صحیح و تجربه کار می‌کند را فراهم کند. پس از این انجام شدن اقدام اصلاحی، ارائه دهنده خدمت باید صلاحیت فرد یا افراد را برای بررسی اینکه اقدامات انجام شده ناهمخوانی را اصلاح کرده است ارزیابی مجدد کند.

ارائه دهنده خدمت باید شاخص‌های کلیدی عملکرد و یا حوزه‌های کلیدی نتیجه کارکنان جهت دستیابی به اهداف مدیریت خدمت را تنظیم کند. با انجام این کار، کارکنان نه تنها از التزام‌های خود آگاه خواهند شد، بلکه چگونگی اینکه می‌توانند به خروجی‌های مطلوب خدمت کمک کنند، بهتر درک خواهند کرد.

ارائه دهنده خدمت باید سوابق جاری صلاحیت، از جمله تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه را برقرار و نگه داری کند. ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که کارکنان از چگونگی مشارکت خود در رسیدن به اهداف مدیریت خدمت آگاهی دارند.

باید رویه ای مستند جهت تضمین اینکه سوابق کارکنان به روز نگه داری می‌شوند وجود داشته باشد.

۴-۵ برقراری و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات

۴-۵-۱ دامنه کاربرد تعریف شده

ارائه دهنده خدمت باید تصدیق کند که آیا ISO/IEC 20000-1 با شرایط اولیه آنها در مرحله برنامه ریزی قابل کاربرد است و یا خیر. به طور مشابه، ارائه دهنده خدمت باید دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات اولیه در مرحله برنامه ریزی را تعریف کند. ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که نادیده گرفتن هر یک از این فعالیت‌های می‌تواند به خرابی یا ناکارآمدی سامانه‌های مدیریت خدمات منجر شود که الزامات ISO/IEC 20000-1 را برآورده نمی‌کند.

برای کارآمد بودن سامانه‌های مدیریت خدمات، ارائه دهنده خدمت باید به صورت مداوم سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات استفاده کننده از روش PDCA را بهبود دهد. دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات باید پیش از بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات درک شود.

هنگام تعریف دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات عوامل پیش رو باید در نظر گرفته شود:

- الف- واحدهای سازمانی ارائه دهنده خدمات، برای مثال یک حوزه منفرد، گروهی از حوزه‌ها یا تمام حوزه‌ها؛
- ب- خدمات ارائه شده، برای مثال یک خدمت منفرد، گروهی از خدمات و یا تمام خدمات، خدمات مالی، خدمات خرده فروشی، خدمات پست الکترونیک؛
- پ- موقعیت جغرافیایی از جایی که ارائه دهنده خدمت، خدمات را ارائه می‌دهد، برای مثال یک دفتر منفرد یا گروهی از دفاتر، منطقه ای، ملی یا جهانی؛
- ت- مشتریان و محل‌های آنها برای مثال، یک مشتری، بسیاری از مشتریان، مشتریان داخلی یا خارجی؛
- ث- فناوری مورد استفاده جهت ارائه خدمات.

توضیح دامنه کاربرد باید شامل نام‌های قسمت‌های دیگری باشد که در ارائه خدمت مشارکت دارند.

ارائه دهنده خدمت باید راهنمای ISO/IEC TR 20000-3 را هنگام برنامه ریزی درمورد چگونگی برآورده کردن الزامات ISO/IEC 20000-1 در نظر گیرد. این راهنمای اطلاعاتی را درمورد تعریف دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات و بررسی قابلیت کاربرد ISO/IEC 20000-1 برای شرایط ارائه دهنده خدمت ارائه می‌دهد.

۴-۵-۲ برنامه ریزی سامانه‌های مدیریت خدمات (برنامه)

۴-۵-۲-۱ جنبه‌های مهم برنامه ریزی

برنامه برای سامانه‌های مدیریت خدمات باید تمام جنبه‌های مدیریت خدمت و ارائه خدمات را تحت پوشش قرار دهد و شامل جنبه‌های ارائه شده زیر می‌شود، اما به آنها محدود نمی‌شود.

الف- جنبه‌های مدیریت خدمت. اهداف اولویت بندی شده ارائه دهنده خدمت در اجرای تغییرات و بهبودهای ضروری باید غیرمبهم باشد.

ب- برنامه مدیریت خدمت. درجایی که امکان پذیر است، برنامه باید به مراحل مختلف، با مزایای شناسایی شده برای هر مرحله تقسیم شود.

پ- خط مشی مدیریت خدمت ارائه دهنده خدمت. برای مثال، خط مشی‌های مرتبط به تمام برنامه‌های فرعی، مانند خط مشی‌های مدیریت تغییر، خط مشی‌های امنیت اطلاعات، خط مشی‌های تداوم خدمت. تعریف خط مشی‌های اولیه سامانه‌های مدیریت خدمات تایید دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات را امکان پذیر می‌کند و شناسایی ملاحظات مهم را امکان پذیر می‌کند.

ت- الزامات خدمت. خط مشی‌ها، استانداردها یا شاخص‌های کلیدی عملکرد تجاری باید با الزامات خدمت مطابق باشد و باید الزامات مشتری و نیازهای تجاری را برآورده کند. برای مثال، الزامات خدمت نباید به عدم مطابقت با خط مشی امنیت اطلاعات منجر شود که کل تجارت را در خطر قرار می‌دهد.

ث- محدودیت‌های شناخته شده که می‌تواند بر سامانه‌های مدیریت خدمات اثر گذارد. برای مثال کارکنان ارائه دهنده خدمت که مهارت‌های کافی در مورد چگونگی اجرا و مدیریت سامانه‌های مدیریت خدمات ندارند. برنامه باید اقدامات مناسب مانند فراهم آوردن آموزش و آگاهی، استخدام کارکنان جدید با مهارت‌ها و تجربه مرتبط و استفاده از متخصصان قسمت‌های دیگر به عنوان مربی کارکنان را شناسایی کند.

۴-۲-۵-۲ تنظیم برنامه و توافق نامه‌ها

مدیریت خدمت باید شامل توافق نامه و مستند سازی الزامات خدمت باشد. اهداف خدمت باید هم در برنامه و توافق نامه‌ها میان ارائه دهنده خدمت و گروه‌های مرتبط مستند شود. توافق نامه‌ها باید جنبه‌های فهرست شده زیر را در نظر گیرد.

الف- مشتری، برای مثال، SLAها، الزامات خدمات جدید یا تغییر یافته. این جنبه باید حتی در صورتی که توافق نامه مستند شده با یک مشتری یک قرارداد به صورت قانونی لازم الاجرا نباشد نیز در نظر گرفته شود.

ب- گروه‌های داخلی، برای مثال توافق نامه‌های سطح عملیاتی با یک گروه تسهیلات، گروه توسعه سامانه‌ها، گروه منابع انسانی یا گروه مالی. گروه نمی‌تواند یک قرارداد لازم الاجرای قانونی باشد، چراکه ارائه دهنده خدمت و گروه‌های داخلی قسمتی از نهاد قانونی یکسان هستند. اگرچه گروه‌های داخلی ممکن است قسمتی از مدیریت خدمت مستقیم ارائه دهنده خدمت نباشند. گروه‌های داخلی می‌توانند جنبه مهمی از تعریف دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات که می‌توانند در قسمت قابل توجهی از کل خدمت مشارکت داشته باشند.

پ- تامین کنندگان و تامین کنندگان پیشرو، برای مثال قراردادهای فرعی منبع و خدمت.

ت- استانداردها، الزامات قانونی و مقرراتی دیگر، برای مثال ویژه صنعت، مانند مطابقت بهداشتی، خودکار، ارتباطات راه دور یا ویژه کشور با قوانین برای مجوز نرم افزاری.

۴-۲-۵-۳ نقش‌ها، اختیارات و مسئولیت‌های مدیریت

نقش‌ها، اختیارات، مسئولیت‌های مدیریت در دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات باید هم در برنامه مدیریت خدمت، مستندسازی فرآیند و توافق نامه‌های مرتبط شامل موارد زیر مستند شود:

الف- تمام نقش‌هایی که برای آنها مدیریت به صورت منفرد یا به طور یکپارچه پاسخگو و مسئول است؛

ب- نماینده مدیریت، شامل هر نوع محدودیت در اختیارات این نقش و رابطه با مدیریت عالی که این فرد نمایش می‌دهد؛

پ- مالکان خدمت یا فرآیند.

اختیارات و مسئولیت‌ها برای نقش‌ها در سامانه‌های مدیریت خدمات باید جهت تضمین اینکه هیچ تضادی در منافع، برای مثال پیشنهاد نقش مشابه و همچنین تایید تغییر بررسی شود. چهارچوب کاری اختیارات، مسئولیت‌ها و نقش‌های فرآیند در برنامه باید شامل جزئیاتی در مورد اینکه کدام نقش پاسخگو و مسئول تمام اجزاء سامانه‌های مدیریت خدمات است باشد.

۴-۵-۲-۴ سطوح مشترک فرآیند

اطلاعات در مورد سطوح مشترک میان فرآیندها باید شامل نوع، روش و کثرت اطلاعات منتقل شده از یک فرآیند به فرآیند دیگر است. ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که این قسمت مهمی از تعریف فرآیند آنها است و تضمین کند که فرآیندها و سامانه‌های مدیریت خدمات به صورت مؤثر و کارآمد عمل خواهند کرد.

بند ۵ از ISO/IEC 20000-1:2011 شامل الزامات برای سطوح مشترک میان فرآیندها در بندهای ۶ تا ۹ و طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته است.

الزامات برای خدمات جدید و تغییر یافته شامل مرحله پروژه است که در آن الزامات خدمت، تعریف شده هستند و زمانی که خدمت، طراحی و انتقال داده می‌شود. ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که مدیریت مؤثر پروژه برای مدیریت برخی از سطوح مشترک مهم است. سطح مشترک میان سامانه‌های مدیریت خدمات و هر نوع پروژه باید تعریف شده، پذیرفته شده و سابقه آن در برنامه ثبت شده باشد.

اجزاء یکپارچه سامانه‌های مدیریت خدمات شامل فرآیندها، خط مشی‌ها، اهداف و برنامه‌ها باید به گونه ای سنجیده شوند که کارآمد و مؤثر بودن سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات شناسایی، مدیریت شود و بهبود یابد.

به منظور تسهیل یکپارچگی و قابلیت همکاری میان مشتری و ارائه دهنده خدمت، ارائه دهنده خدمت می‌تواند شرح‌های فرآیند استاندارد شده را برقرار کند. شرح‌های فرآیند هدف، خروجی‌ها، فعالیت‌ها، خط مشی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، موارد اطلاعاتی و سطوح مشترک برای هر فرآیند مدیریت خدمت در سامانه‌های مدیریت خدمات را تعریف می‌کنند. هر فرآیند می‌تواند مستلزم رویه‌ها یا ساختارهای کاری مستند شده جهت تعریف بیشتر چگونگی به عهده گرفتن فعالیت‌ها باشد.

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که مدیریت کل و تناسب سامانه‌های مدیریت خدمات زمانی که به هر دلیل بهبود می‌یابد یا تغییر می‌کند به طور خاص مهم است. تغییرات در فرآیندهایی که قسمتی از سامانه‌های مدیریت خدمات را شکل می‌دهند تنها باید پس از اثر تغییر بر روی قسمت‌های دیگر سامانه‌های مدیریت خدمات درک و قابل قبول در نظر گرفته شده ایجاد شود. این امر شامل اثر بر دیگر فرآیندها یا قابلیت ارائه خدمت سازمان باشد.

مثال - تغییرات در عوامل و اهداف مورد استفاده در فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد می‌تواند دارای یک تاثیر پیش بینی نشده و زیان قسمت بر دیگر فرآیندها، مانند مدیریت سطح خدمت (SLM^۱)، فرآیندهای گزارش و مدیریت امنیت اطلاعات (ISM^۲) باشد.

درک وابستگی‌ها میان فرآیندها و میان تمام اجزاء سامانه‌های مدیریت خدمات می‌تواند خطر را کاهش دهد و مدیریت مؤثر سامانه‌های مدیریت خدمات را امکان پذیر کند. مثالهای سطوح مشترک میان فرآیندهای مدیریت خدمت و یکپارچگی در سامانه‌های مدیریت خدمات در پیوست الف از این استاندارد ملی قابل دسترسی است.

۴-۵-۳ اجرا و عمل سامانه‌های مدیریت خدمات (انجام)

ارائه دهنده خدمت باید سامانه‌های مدیریت خدمات را مطابق با برنامه مدیریت خدمت و به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف مدیریت خدمت اجرا و عمل کند.

ارائه دهنده خدمت باید از مزایای تضمین اینکه اختیارات و مسئولیت‌های ارائه دهنده خدمت و هم مشتری برای فعالیت‌هایی که هر دو قسمت را تحت تاثیر قرار می‌دهد مستند و پذیرفته شده باشد.

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که یک فرد که برای برنامه ریزی و اجرای اولیه مناسب است، همیشه برای عملیات سامانه‌های مدیریت خدمات مفید نیست. مهارت‌های مختلف برای برنامه ریزی، اجرا و عملیات مورد نیاز است.

۴-۵-۴ نظارت و بررسی سامانه‌های مدیریت خدمات (بررسی)

۴-۵-۴-۱ کلیات

ارائه دهنده خدمت باید اهداف مدیریت خدمت را نظارت کند، بسنجد و بررسی کند و فعالیت‌های ضروری جهت تضمین اینکه به آنها دست یافته خواهد شد را برنامه ریزی کند. مدیریت عالی باید از خروجی‌های بررسی‌ها آگاهی داشته باشد. در صورتی که برنامه و اهداف مدیریت خدمت ضروری در نظر گرفته شوند، این تغییرات باید مطابق با فرآیند مدیریت تغییر تایید شود.

مطابق با روش PDCA، ارائه دهنده خدمت باید به طور منظم اطلاعات درمورد فرآیندها و خدمات ارائه شده شناسایی، جمع آوری، تحلیل و گزارش شود. این فعالیت‌ها باید از مدیریت مؤثر سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات پشتیبانی کند و باید توانایی نشان دادن کیفیت و ارزش خدمات ارائه شده را به طور واقعی ایجاد کند.

پادآوری- برای اطلاعات بیشتر در مورد سنجش به ISO/IEC 15939، ارزیابی فرآیند و سنجش عملکرد به ISO/IEC 15504، برای ارزیابی محصول به ISO/IEC 14598 و برای مثال‌ها در مورد متریک محصول نرم افزاری به قسمت‌های ۲ و ۳ از ISO/IEC 9126 مراجعه شود.

۴-۵-۴-۲ بازبینی داخلی

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که بازبینی‌های داخلی مطابق با یک رویه مستند که شامل اختیارات و مسئولیت‌ها برای بازبینی می‌شوند، هستند. مسئولین برای انجام بازبینی‌های داخلی باید بطور مناسب قابل درک و مستقل از مناطق بازبینی شده باشد، برای مثال نباید کار خود را بازبینی کنند. نقش‌های مورد نیاز باید مستند شوند. این نقش‌ها می‌توانند شامل یک مدیر پروژه، پشتیبان، کمیته فرمان، دیگر قسمت‌های ذینفع و بازبین‌های مستقل باشند.

1- service level management

2 - information security management

باید یک برنامه بازبینی داخلی پذیرفته شده شناسایی کننده اینکه چه زمانی هر خدمت و کدام بندها از ISO/IEC 20000-1 باید بازبینی شوند وجود داشته باشد. باید یک توجیه برای تصمیمات برنامه ریزی، از جمله اینکه چرا خدمات یا بندهای ISO/IEC 20000-1 برای هر بازبینی داخلی دخیل یا مستثنی شود وجود داشته باشد. عواملی که از جمله درجه خطر موجود در یک فرآیند، کثرت عملیات و سابقه گذشته آن باید مدنظر قرار گیرد.

فاصله‌های زمانی که در آنها بازبینی‌های داخلی انجام می‌شود باید برنامه ریزی شود و تنها نباید زمانی انجام شود که خطرات شناخته شده یا دیگر مسائل وجود دارند. فاصله‌های زمانی انتخاب شده باید نرخ تغییر موارد زیر را در نظر گیرد:

الف- سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات؛

ب- الزامات مشتری و سازمان مشتری؛

پ- کارکنان ارائه دهنده خدمت و سازمان؛

ت- فناوری مورد استفاده برای ارائه خدمت؛

ث- تغییرات عمده در ابزارهای مدیریت خدمت، زمانی که ابزارها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مدیریت باید تضمین کند که بازبینی‌ها برای برنامه ریزی تکمیل شده‌اند، مگر اینکه برای دلایل مستند سازی دوباره برنامه ریزی شوند.

بازبینی‌های داخلی سامانه‌های مدیریت خدمات باید شامل ارزیابی دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات و اینکه سامانه‌های مدیریت خدمات همچنان برای ارائه خدمات پذیرفته شده از سوی مشتری مؤثر است. بازبینی داخلی باید دربرگیرنده بررسی این مسئله باشد که خط مشی مدیریت خدمت همچنان جهت مدیریت صحیح را ارائه می‌دهد و اینکه اهداف در مقیاس‌های زمانی پیش بینی شده برآورده می‌شوند. بازبینی داخلی باید برنامه‌ها و گزارش درمقابل عملکرد سامانه‌های مدیریت خدمات را بررسی کند.

با استفاده از یک چهارچوب زمانی ثابت با کثرت بازبینی، بازبینی‌های داخلی باید جزئیات درمورد هر یک از ناهماهنگی‌ها را ارائه دهد. ارائه دهنده خدمت از این رو باید از نتایج بازبینی داخلی جهت شناسایی و اولویت بندی اقدامات استفاده کند.

هر نوع نتیجه بازبینی پیشین باید مدنظر قرار داده شود. برای مثال، درجایی که یک نگرانی شناسایی شده باشد، برنامه‌ها باید دربرگیرنده تضمین بازبینی مجدد دلیل نگرانی در بازبینی داخلی بعدی باشد. بازبینی داخلی باید بررسی کند که هر یک از اقدامات شناسایی و پذیرفته شده اصلاحی یا پیشگیرانه برای مقیاس‌های زمانی پذیرفته شده به کار برده شده است. بازبینی داخلی همچنین باید بررسی کند که اقدامات پذیرفته شده در واقع به بهبود پیش بینی شده منجر شده است.

ناهماهنگی‌ها باید جهت تعیین هر یک از دلایل ریشه تحلیل شوند. اقدامات ناشی از بازبینی‌ها باید دربرگیرنده اقدامات پیشگیرانه در رابطه با هر یک از دلایل شناسایی شده ریشه باشد. اقدامات باید دارای صاحبان و مقیاس‌های زمانی روشن و پذیرفته شده جهت کمک به تضمین اینکه به صورت مؤثر و به موقع تکمیل شده‌اند، باشند. فعالیت‌های بعدی درمورد ناهماهنگی‌های شناسایی شده باید شامل تایید اینکه اقدامات اتخاذ شده‌اند باشد. نتایج اقدامات اتخاذ شده باید به مدیریت عالی گزارش شود.

۳-۴-۵-۴ بررسی مدیریت

سامانه‌های مدیریت خدمات باید در فاصله‌های زمانی برنامه ریزی شده جهت رسیدگی به اینکه سامانه‌های مدیریت خدمات برآورده شدن نیازهای در حال تغییر تجاری و الزامات خدمت را ادامه می‌دهد، بررسی شود. این بررسی باید کمینه سالانه اجرا شود. اگرچه، برخی از ارائه دهنده‌های خدمت در یک محیط به سرعت در حال تغییر عمل می‌کنند و باید سامانه‌های مدیریت خدمات تعداد دفعات بیشتری بررسی شود. بررسی باید شامل دامنه کاربرد واقعی در مقابل دامنه کاربرد تعریف شده سامانه‌های مدیریت خدمات، مفید بودن برنامه‌های حال حاضر در مقابل نیازهای حال حاضر مشتری و نیازهای تجاری مشتری باشد.

به طور خاص، بررسی می‌تواند در مقابل موارد زیر اجرا شود:

الف- عملکرد سامانه‌های مدیریت خدمات در مقابل خط مشی‌ها، برنامه‌ها و اهداف؛

ب- سنجش شاخص‌های عملکرد کلید فرآیند (KPIها)؛^۱

پ- نتایج ارزیابی‌های داخلی و خارجی؛

ت- بررسی فعالیت‌های بهبود مداوم که براساس اهداف تجاری تنظیم شده‌اند؛

ث- بررسی‌های پیش از اجرای تغییرات؛

ج- بهترین تجربیات صنعت؛

چ- نتایج مطالعه میزان رضایت مشتری؛

ح- خروجی‌های تجاری مطلوب.

یادآوری- برای اطلاعات در مورد الزامات و راهنماها برای ارزیابی فرآیند به قسمت‌های ۲ و ۳ از ISO/IEC 15504 مراجعه شود.

1- key performance indicators

۴-۵-۵ حفظ و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات (اقدام)

۴-۵-۵-۱ کلیات

یک رویکرد استراتژیک در مورد بهبود خدمت باید به وسیله برقراری یک خط مشی در مورد بهبود مداوم سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات ایجاد شود. خط مشی باید شامل تعریفی از معیارهای پذیرفته شده ارزشیابی برای قبول و اولویت بندی فرصت‌های بهبود باشد.

تمام خدمات ارائه شده به مشتری، فرآیندهای مدیریت خدمت و سامانه‌های مدیریت خدمات در تمامیت آن باید منوط به بهبود مداوم باشد. جهت تسهیل این امر به صورت آسان تر ارائه دهنده خدمت ممکن است ایجاد فعالیت‌های بهبود مداوم به صورت مستند سازی فرآیند مدیریت خدمت را مفید بداند. ارائه دهنده خدمت همچنین می‌تواند تنظیم سنجش اجزاء سامانه‌های مدیریت خدمات و اهداف عملکرد کارکنان در مقابل پیشرفت‌های بهبود مداوم را کمک کننده بیابد.

هر نوع ناهماهنگی شناسایی شده از طریق ارزیابی‌ها، بازبینی‌ها یا دیگر ابزارها باید مورد توجه قرار گیرد و اقداماتی باید جهت کاهش دلایل ناهماهنگی‌های شناسایی شده و هم ناهماهنگی‌های بالقوه اتخاذ شود.

۴-۵-۵-۲ مدیریت بهبودها

بهبود مداوم یکی از جنبه‌های اصلی از این استاندارد ملی است. یک رویه مستند شده که اختیارات و مسئولیت‌ها را برای فعالیت‌های بهبود شناسایی می‌کند باید مورد استفاده قرار گیرد. این رویه باید تضمین کند که فرصت‌ها برای بهبود به صورت مؤثر شناسایی، ارزشیابی، اولویت بندی، تایید، اجرا، مدیریت و سنجیده شده است. ورودی‌ها جهت مدیریت بهبود مداوم باید شامل موارد زیر باشد:

الف- راهنمایی‌های مرتبط از سوی مدیریت عالی؛

ب- دلایل شناسایی شده ریشه ای در نتیجه بازبینی‌ها و بررسی‌های خدمات سامانه‌های مدیریت خدمات و افراد؛

پ- پیشنهادات از سوی مشتری، قسمت‌های دیگر و از سوی سازمان ارائه دهنده خدمت؛

ت- سوابق مشکل؛

ث- آزمون‌های برنامه‌ها برای مثال آزمون‌های تداوم خدمت؛

ج- ارائه الزامات خدمت/ارزش، برای مثال فعالیت‌های بهبود اولویت بندی مبتنی بر حساسیت خدمات؛

ج- به‌کارگیری منبع بهینه یا کاهش خطر، برای مثال فرصت‌ها برای کارآمدی افزایش یافته یا خودکارسازی بهبود یافته.

یادآوری ۱ - راهنمای بیشتر در ISO/IEC TR 20000-4 قابل دسترسی است.

یادآوری ۲ - یک مدل فرآیند و روش ارزیابی برای مهندسی سامانه و توسعه نرم افزاری در قسمت‌های ۵ و ۶ از ISO/IEC 15504 وجود دارد.

۵ طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته

۵-۱ کلیات

۵-۱-۱ منظور الزامات

طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید برنامه‌ها را جهت کنترل ارائه خدمات جدید یا تغییر یافته برقرار و اجرا کند. فرآیند باید برای خدمات جدید یا تغییر یافته که یا در معرض خطر هستند و یا دارای اثر مهم بالقوه ای بر خدمات یا مشتری دارد به کار گرفته شود.

۵-۱-۲ مفاهیم

این فرآیند باید سازوکاری را برای مدیریت طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته ارائه دهد. فرآیند به صورت نزدیک با فرآیند مدیریت تغییر کار می‌کند. CI های توسعه داده یا تغییر داده شده در فرآیند باید از طریق فرآیند مدیریت پیکربندی از طریق فرآیند مدیریت تغییر کنترل شود. خدمت جدید یا تغییر یافته باید از طریق فرآیند مدیریت توسعه و انتشار، گسترده شود.

الزامات برای خدمات جدید یا تغییر یافته باید به وسیله مشتری یا قسمت‌های ذینفع خدمت، به منظور برآورده کردن نیاز تجاری یا تاثیر بر یک بهبود در روشی که خدمت به مشتری ارائه می‌شود شناسایی شود. ارائه دهنده خدمت باید در مورد زمان استفاده از فرآیند مبتنی بر خط مشی مدیریت تغییر که شامل معیار تعیین استفاده از فرآیند می‌شود تصمیم گیری کند. هر ارائه دهنده خدمت می‌تواند دارای یک خط مشی متفاوت باشد و از معیار متفاوت جهت تعیین اینکه برای کدام تغییرات بند ۵ به کار برده می‌شود استفاده کند. حذف خدمات، انتقال خدمات و خدمات یا تغییرات جدید با پتانسیل داشتن یک اثر مهم باید به وسیله طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته مدیریت شود. ارائه دهنده خدمت باید خطرات مرتبط با هر خدمت جدید یا تغییر یافته پیشنهادی را درک کند. خطرات باید شرایط ارائه دهنده خدمت و مشتری را از جمله فعالیت‌های تجاری مشتری مدنظر قرار دهد. اقداماتی باید جهت به کمینه رساندن خطرات خدمات جدید یا تغییر یافته انجام شود.

۵-۱-۳ تعریف الزامات

طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته برای تغییراتی که مستلزم سطوح افزوده ای از قابلیت دید و کنترل جهت مدیریت سطوح بالاتر خطر و اثر است در نظر گرفته می‌شود. سه فرآیند کنترل، مدیریت پیکربندی، مدیریت تغییر و مدیریت توسعه و انتشار در هسته مدیریت تمام تغییرات در سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات قرار دارند. اگرچه، یک پروژه پیچیده با سطوح مشترک با سامانه‌های مدیریت خدمات و وظایف یا موارد قابل ارائه خارج از محدوده سامانه‌های مدیریت خدمات اغلب می‌توانند به سطح افزوده ای از کنترل طراحی و انتقال ارائه‌های فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته نیاز داشته باشد.

برای هر ارائه دهنده خدمت، معیار مورد استفاده جهت تعیین اینکه کدام نوع از تغییر برای مدیریت مناسب است از طریق طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته احتمالاً متفاوت است. برای مثال، معیار می‌تواند شامل یک تغییر در خدمت اثرگذار بر بیش از یک تعداد مشخص از کاربران یا محل‌ها باشد. مثال دیگر می‌تواند شامل هر نوع تغییر که می‌تواند ارائه دهنده خدمت را در خطر جریمه شدن تحت قانون نگهداری داده قرار دهد.

طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید سطوح مشترک مرتبط را با فرآیندهای کنترل در بند ۹ تعریف و مدیریت کند. طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید با فرآیندهای کنترل در بند ۹ جهت تضمین مدیریت خطر مطلوب و ارائه راه حلی که با تمام الزامات خدمت مطابق است کار کند. CIهایی که تحت تاثیر خدمات جدید یا تغییر یافته قرار می‌گیرند باید به وسیله فرآیند مدیریت پیکربندی کنترل شوند. ارزیابی، تایید، برنامه ریزی و بررسی خدمات جدید یا تغییر یافته باید به وسیله فرآیند مدیریت تغییر کنترل شود. تمام خدمات جدید یا تغییر یافته باید در یک محیط زنده با استفاده از فرآیند مدیریت توسعه و انتشار گسترش یابد.

۵-۲ برنامه ریزی خدمات جدید یا تغییر یافته

۵-۲-۱ نیاز به خدمات جدید یا تغییر یافته

نیاز به یک خدمت جدید یا یک تغییر در یک خدمت می‌تواند از مشتری، ارائه دهنده خدمت، گروه‌های داخلی یا تامین کنندگان ناشی شود. هدف از خدمت جدید یا تغییر یافته می‌تواند جهت برآورده کردن نیازهای تجاری و الزامات مشتری یا جهت بهبود اثرقسمتی خدمت باشد.

۵-۲-۲ تغییرات با اثر مهم بر خدمت یا مشتری

این فرآیند باید درمورد آن تغییراتی که دارای پتانسیل داشتن اثر مهم بر خدمات و از این رو بر مشتری نیز هستند به کار گرفته شود. چنین تغییراتی در خدمات به فعالیت‌های افزوده که به وسیله به کارگیری بند ۵ فراهم می‌شود، جهت کاهش خطر مرتبط با تغییر نیاز دارد.

یک تغییر درجایی که اثر بر خدمات یا مشتری به اندازه کافی کم است می‌تواند تنها از طریق فرآیندهای کنترل مدیریت شود. اکثر تغییراتی که به وسیله ارائه دهنده خدمت انجام می‌گیرد باید در این دسته آخر قرار گیرند.

۵-۲-۳ خط مشی تغییر با اثر مهم

تغییراتی که در دامنه کاربرد بند ۵ قرار دارند باید با استفاده از خط مشی مدیریت تغییر که به عنوان قسمتی از فرآیند مدیریت تغییر شکل گرفته، شناسایی شود. خط مشی باید دربرگیرنده معیار برای شناسایی تغییرات با خطر بالاتر که دارای پتانسیل داشتن اثر مهم بر تغییرات یا مشتری هستند باشد. خط مشی باید مبتنی بر نیازهای مشخص ارائه دهنده خدمت و ارزیابی خطرات برای خدمات آنها باشد. خط مشی باید در نظر گیرد که پیشنهاد یک خدمت جدید یا تغییر یافته می‌تواند از گوناگونی منابع و گوناگونی دلایل نشأت بگیرد. خط مشی باید به وسیله مدیریت عالی و صاحبان فرآیند که به صورت مستقیم تر در فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته دخالت دارند مستند و پذیرفته شود.

معیار در خط مشی مدیریت تغییر باشد همیشه هم شامل حذف یک خدمت موجود یا انتقال یک خدمت جهت ارائه شدن به وسیله قسمت دیگر باشد. برای هر ارائه دهنده خدمت، معیار دیگر احتمالاً متفاوت است.

تغییرات با اثر مهم بالقوه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- تغییری در یک خدمت که بر بیش از تعداد مشخصی از کاربران یا محل‌ها اثر می‌گذارد؛

ب- تغییری که می‌تواند ارائه دهنده خدمت را در خطر جریمه شدن تحت قانون نگهداری داده قرار دهد؛

پ- یک خدمت جدید یا یک مشتری جدید برای خدمت موجود؛

ت- یک تفاوت عمده در چگونگی فراهم شدن یا ارائه شدن خدمت، برای مثال محل، پایگاه سخت افزاری؛

ث- راه اندازی یک سامانه عامل یا برنامه کاربردی نرم افزاری جدید یا انتشار عمده نرم افزار موجود.

ارائه دهنده خدمت همچنین باید تغییراتی را مدنظر قرار دهد که می تواند برای سامانه های مدیریت خدمات مورد نیاز باشد، از جمله تغییرات در دامنه کاربرد سامانه های مدیریت خدمات در نتیجه خدمات جدید یا تغییر یافته. برای مثال، شناسایی خطرات در اهداف خدمت پذیرفته شده از سوی مشتری، تغییرات در رویه های مدیریت تامین کننده یا توافق نامه های مستند شده از سوی قسمت های دیگر که دارای اثر بر روی خدمات موجود یا برنامه ریزی شده هستند.

۵-۲-۴ مدیریت تغییر به عنوان یک پروژه

هر نوع خدمت جدید یا تغییر یافته ای که در آن بند ۵ به کار گرفته می شود باید به سبب اندازه، خطرات و دامنه تغییرات به عنوان یک پروژه مدیریت شود. ارائه دهنده خدمت باید اثر بالقوه مالی، سازمانی و فنی خدمت جدید یا تغییر یافته را به علاوه اثر بالقوه بر سامانه های مدیریت خدمات در نظر گیرد. ارائه دهنده خدمت باید هماهنگی قوی میان فرآیند مدیریت تغییر و نقش ها و اختیارات مدیریت پروژه، از ابتدایی ترین مرحله پروژه را تضمین کند.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که پروژه موارد زیر را مدنظر قرار می دهد:

الف- اثر بر روی ترتیب های پشتیبانی موجود، برای مثال رویه های عملیاتی ارائه دهنده خدمت؛

ب- اثر بر روی سطوح خدمت موجود و توانایی ارائه دهنده خدمت جهت مدیریت اثر؛

پ- توافق نامه ها، قراردادها و توافق نامه های مستند تامین کننده با قسمت های دیگر که می تواند تحت تاثیر تغییرات یا افزایش ها به خدمت قرار گیرد؛

ت- الزامات مشتری خدمت موجود، از جمله خروجی هایی مانند گزارش دهی که می تواند تحت تاثیر افزایش ها یا تغییرات در خدمت قرار گیرد؛

ث- توسعه ابزارها و روش ها.

۵-۲-۵ مشارکتها از سوی قسمت های دیگر

قسمت دیگر می تواند اجزاء خدمت را برای خدمات جدید یا تغییر یافته فراهم کند. خدمت جدید یا تغییر یافته می تواند مالکیت نرم افزار، زیرساخت، مهارت های تخصصی یا دیگر اجزاء خدمت را دربرگیرد.

زمانی که قسمت دیگر در خدمات جدید یا تغییر یافته دخیل است، ارائه دهنده خدمت باید یک بررسی سراسری را انجام دهد. بررسی باید قابلیت قسمت دیگر را جهت برآورده کردن تعهدات آنها از جمله الزامات پذیرفته شده خدمت، ارزشیابی کند. بررسی همچنین باید خطر برای خدمات موجود و محیط پشتیبان را نیز ارزشیابی کند.

به منظور پذیرش خدمت در محیط زنده، مشخص کردن الزامات مانند تعداد کارکنان پشتیبان، فناوری، آزمون یا مستندسازی می تواند ضروری باشد.

۵-۲-۶ ارزیابی خطر

ارائه دهنده خدمت باید از اهمیت ارزیابی خطر، تلاش‌ها برای پی‌آمد و کاهش ابتدایی در فرآیند و سپس در هر مرحله از برنامه ریزی تا پذیرش در محیط زنده آگاه باشد. نتایج ارزیابی‌های خطر باید جهت ایجاد معیار پذیرش طی مرحله برنامه ریزی مورد استفاده قرار گیرد.

۵-۲-۷ معیار پذیرش خدمت

معیار پذیرش خدمت موجود در برنامه باید شامل موارد زیر باشد:

الف- الزامات ارائه دهنده خدمت جهت برآورده شدن جهت پذیرش خدمات جدید یا تغییر یافته از پروژه برای ارائه دهنده خدمت؛

ب- فهرستی برای تحویل خدمت جدید یا تغییر یافته، برای مثال انتقال دانش، مستندسازی، ظرفیت، قابلیت دسترسی، تداوم و امنیت مورد نیاز برای پشتیبانی از خدمت جدید یا تغییر یافته؛

پ- الزامات مشتری، مانند برنامه‌های ارتباط، آموزش آگاهی و مستندسازی.

درجایی که خطرات برای خدمت، سامانه‌های مدیریت خدمات یا فعالیت‌های تجاری مشتری غیرقابل قبول است و نمی‌تواند کاهش یابد، خدمت جدید یا تغییر یافته باید رد شود.

۵-۲-۸ حذف خدمت

در صورتی که خدمتی باید حذف شود، باید در برنامه، حذف خدمت برنامه ریزی و مستند شده باشد. برنامه باید شامل موارد زیر باشد:

الف- شرایطی که در آن حذف اجرا می‌شود؛

ب- اهداف و عوامل موفقیت حذف؛

پ- نظارت بر فرآیندهای عمل شده به وسیله قسمت‌های دیگر؛

ت- نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تمام قسمت‌های ذینفع، برای مثال مشتری‌ها، تامین کنندگان، گروه‌های داخلی؛

ث- محدودیت‌ها، خطرات و مسائل؛

ج- مراحل برجسته و موارد قابل ارائه؛

چ- تفکیک فعالیت و شرح هر فعالیت؛

ح- معیار تکمیل پذیرفته شده برای حذف و پایان مسئولیت ارائه دهنده خدمت؛

ح- تاریخی که دیگر خدمت در اختیار کاربران قرار ندارد و تاریخی که خدمت حذف می‌شود؛

د- چگونگی حذف سطوح مشترک میان خدمت و اینکه چگونه خدمات دیگر به وسیله خدمات دیگر به کاربرده خواهند شد؛

ذ- بررسی ترتیب‌های امنیت اطلاعات شامل حذف اطلاعات حساس.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که جزئیات هر رویداد معوق، مشکل، درخواست‌های مشتری و درخواست‌ها برای تغییر از سوی مشتری پذیرفته شده است. این توافق نامه با مشتری باید دربرگیرنده هر نوع اقدامات حاصل شده باشد.

مالکیت تمام داده، اجزاء سامانه و مستندسازی باید پذیرفته شوند. در صورت لزوم، ترتیب‌های دسترسی به داده یا دیگر اجزاء خدمت باید پذیرفته، برنامه ریزی و اجرا شده باشد. ترتیب‌های بایگانی، انهدام یا انتقال نیز باید پذیرفته شده باشند.

هر نوع تغییر در اسناد مورد نیاز در نتیجه حذف خدمت نیز باید شناسایی شوند و آن تغییرات از طریق فرآیند مدیریت تغییر ایجاد شوند.

اهداف مدیریت خدمت، فعالیت‌ها و خروجی حذف خدمت باید به صورت یک توافق نامه نوشته شده با مشتری مستند شوند. این توافق نامه باید شامل پایان تاریخ خدمت و تغییرات در نقش‌ها و مسئولیت‌ها باشد. توافق نامه همچنین باید شامل چگونگی اینکه ارائه دهنده خدمت داده کاربرنهایی، اطلاعات ویژه مشتری، مستندسازی خدمت و زیرساخت تحت تاثیر، برنامه‌های کاربردی و مجوزها را مدیریت خواهد کرد، باشد. توافق نامه نوشته شده می‌تواند معیار پذیرش حذف خدمت پذیرفته و فراخوانده شده باشد.

درجایی که تمام یا قسمتی از خدمت باید به قسمت دیگر انتقال یابد، هدف باید این باشد که خدمت به کاربر بدون وقفه غیرضروری ادامه می‌یابد. ارائه دهنده خدمت باید با مشتری و قسمت دیگر، جهت شناسایی هر نوع خطر برای تداوم یا کیفیت خدمت، پیش از انتقال، کار کند. ارائه دهنده خدمت باید فهرست با جزئیات وظایف از مراحل لازم و به تبعیت از آن ارزشیابی مستند شده نتیجه را منتشر کند.

۵-۳ طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته

۵-۳-۱ فعالیت‌های اجرا شده به وسیله ارائه دهنده خدمت، مشتری و قسمت‌های دیگر

ارائه دهنده خدمت باید از ابتدا جهت ارائه خدمات جدید یا تغییر یافته در پروژه درگیر باشد. درگیری ابتدایی می‌تواند از تصمیمات طراحی که به خدمتی منجر می‌شود که در آن عملکردها و ویژگی‌های لازم هنگامی که واقعا در حال عملیات هستند نامناسب است. درگیری ابتدایی از سوی ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که الزامات پذیرفته شده از سوی مشتری دربرگیرنده معیار کیفیت برای خدمت جدید یا تغییر یافته، شامل کمینه موارد زیر است:

الف- سطوح خدمت، واکنش و دیگر جنبه‌های عملکرد؛

ب- قابلیت اعتماد و قابلیت ارتجاع خدمت؛

پ- کنترل‌های امنیت؛

ت- سودمندی برای تداوم خدمت مورد نیاز؛

ث- معیار هزینه و منفعت برای تغییر یا برای یک نسخه جدید جهت انتشار و توسعه؛

ج- تسهیل در استفاده.

۵-۳-۲ مدیریت خطر

طی مرحله طراحی ارائه دهنده خدمت باید نتایج ارزیابی خطر ابتدایی که طی مرحله برنامه ریزی تکمیل شده است را در نظر گیرد. طراحی باید به وسیله خطرات شناسایی شده در آن ارزیابی تحت تاثیر قرار دهد. طی مرحله طراحی، ارائه دهنده خدمت باید در نظر گیرد که کدام خطرات شناسایی شده هنگامی که یک خدمت جدید یا

تغییریافته به سوی محیط زنده حرکت می‌کند، قابل قبول خواهد بود. این امر باید اثر بالقوه یک خطر معین را مدنظر قرار دهد، شامل خطرات موجود در موارد زیر:

الف- خدمتی که طراحی می‌شود؛

ب- اثر بالقوه خطر بر خدمات دیگر ارائه دهنده خدمت؛

پ- اتکای مشتری‌ها بر خدمات جدید و موجود.

زمانی که یک ناهماهنگی بالقوه در الزامات عملکردی و کیفیت پذیرفته شده از خدمت شناسایی شود، ارائه دهنده خدمت باید خطر را کاهش دهد. برای مثال، به وسیله تغییر طراحی یا به وسیله تضمین اینکه خطرات درک شده و از سوی قسمت‌های ذینفع پذیرفته شده‌اند.

پذیرش خدمت در یک محیط باید مبتنی بر درک اثر بالقوه یک خدمت که با معیار پذیرش مطابقت ندارد، باشد. این مسئله باید شامل درکی از اثر بروی دیگر خدمات باشد. ارزیابی خطر و راهنمای مدیریت خطر در بندهای ۶-۲-۵ و ۳-۵-۲ باید توسعه معیار پذیرش را تحت تاثیر قرار دهد. موارد زیر باید مدنظر قرار دهد:

مثال ۱ - درست شدن در لحظه: تاخیر در انتقال به اجرای عملیاتی جهت امکان پذیرکردن تصحیح نواقص.

مثال ۲-درست شدن در زمان دیگر: پذیرش هشدارها به گونه ای که تصحیح نواقص پس از یک فاصله زمانی پذیرفته شده ایجاد می‌شود.

مثال ۳ -درست نشدن: پذیرش خدمات دیگر تغییر یافته جهت مطابقت نواقص خدمات جدید یا تغییر یافته.

مثال ۴:- ناتوانی در درست شدن: پذیرش اما توافق نامه ای که نواقص نتوانند یا نیاز به تصحیح شدن نداشته باشند.

یادآوری- برای اطلاعات بیشتر در مورد مدیریت خطر به ISO/IEC 31000 مراجعه شود.

۳-۳-۵ فعالیت‌های طراحی خدمت

۱-۳-۳-۵ برنامه ریزی طراحی

طراحی خدمت جدید یا تغییر یافته نیز باید با در نظر گرفتن موارد زیر برنامه ریزی شود:

الف- تمرکز بر برآورده کردن نیازهای تجاری و الزامات مشتری پذیرفته شده، که باید به عنوان قسمتی از الزامات در دامنه کاربرد پروژه مستند شود؛

ب- باید جهت تضمین اینکه برنامه به وسیله قسمت‌های ذینفع تایید و منتقل شده‌اند و اینکه هر نوع اثر بروی CIها درک و پذیرفته شده است به فرآیند مدیریت تغییر بپیوندند؛

پ- جهت تضمین اینکه CIها برای خدمات جدید یا تغییر یافته برنامه ریزی و کنترل شده‌اند؛

ت- جهت تضمین مقیاس‌های زمانی برای پروژه که در برنامه زمانبندی تغییر مدنظر قرار می‌گیرند؛

ث- مدنظر قرار دادن هزینه ارائه و مدیریت در جریان خدمت، برای مثال طراحی خدمت باید به پشتیبانی مؤثر بدون منبع بیش از اندازه یا سرپار فنی منجر شود؛

ج- مدنظر قراردادن اثر سازمانی، فنی و تجاری ارائه خدمات جدید یا تغییر یافته؛

چ- تضمین اینکه طراحی خدمت بهترین استفاده را از سازمان و فناوری موجود می‌برد و کمینه اختلال را در ترتیب‌های تجاری موجود موجب می‌شود؛

ح- اجرا شدن به روشی که طراحی امکان رسیدن به سطوح پذیرفته شده خدمت برای خدمات جدید یا تغییر یافته به روشی که برای سازمان ارائه دهنده خدمت قابل مدیریت است؛

ح- ارزیابی سودمندی خدمت جدید یا تغییر یافته برای فرآیندهای موجود در محل سازمان ارائه دهنده خدمت برای مدیریت، سنجش و گزارش سطوح خدمت.

برنامه ریزی ارائه دهنده خدمت برای خدمات جدید یا تغییر یافته باید شامل وابستگی‌ها، محدودیت‌های زمانی و منبع که می‌تواند هر یک از فعالیت‌های لازم را تحت تاثیر قرار دهد، باشد درجایی که ارائه دهنده خدمت به فعالیت‌هایی که باید به وسیله قسمت‌های خارجی اجرا شوند وابسته است، برنامه باید به این وابستگی‌ها توجه کند. فعالیت‌هایی که می‌توانند به عنوان وابستگی‌ها اجرا شوند شامل آزمون و تصدیق می‌شود. برنامه‌ها همچنین باید برای احتمالات در رویدادی که مقیاس‌های زمانی مطابقت نمی‌کنند ارائه شوند.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که منابع انسانی، فنی، اطلاعاتی و مالی و قابلیت‌های مدیریت خدمت مورد نیاز جهت اجرای تمام فعالیت‌ها شناسایی می‌شوند و می‌توانند ارائه شوند. در جایی که این منابع و قابلیت‌ها در سازمان ارائه دهنده خدمت موجود نباشد، باید گام‌هایی به منظور فراهم آوردن آنها برداشته شود، از جمله زمان‌های انجام ارائه آنها فهمیده شود. دامنه برنامه ریزی باید شامل طراحی ابتدایی، توسعه و فعالیت‌های انتقال از طریق ارائه خدمت جدید یا تغییر یافته باشد.

۵-۳-۲ طراحی و توسعه خدمات

طراحی خدمت باید پیش از توسعه مستند و پذیرفته شود. طراحی باید الزامات حال حاضر خدمت، ملاحظات امنیت اطلاعات، قابلیت ارتجاعي خدمت و پیش بینی‌های ظرفیت منبع برای رشد طی عمر پیش بینی شده خدمت در نظر گرفته شود.

طراحی و توسعه خدمات جدید یا تغییر یافته باید روش‌ها و فنون مدیریت پروژه را اتخاذ کند. باید قابلیت ردیابی میان الزامات، طراحی و آزمون خدمات جدید یا تغییر یافته را دارا باشد.

طراحی خدمت باید پیش از توسعه از سوی تمام قسمت‌های تحت تاثیر یا ذینفع پذیرفته شود. چنین قسمت‌هایی باید شامل قسمت‌هایی که مسئول ارائه خدمات موجود که می‌تواند اثر پذیرد و قسمت‌هایی که مسئول ارائه هر یک از منابع مورد نیاز هستند باشد.

طی دوره پروژه، در صورتی که هر یک از تغییرات پذیرفته شوند، طراحی باید به روزرسانی و تایید شود. پیش از عملیات زنده، خدمت باید در مقابل هر الزام مشخصه و خروجی‌هایی که سابقه آنها ثبت شده است آزمون شوند. طراحی و توسعه باید در زمان مقتضی، شامل موارد زیر باشد:

الف- فعالیت‌های طراحی و اجرا، انتقال، عملیات و نگهداری برای پذیرش خدمات، از جمله شناسایی یا ارجاع به موارد زیر:

- ۱- فعالیت‌های توسعه جهت اجرا؛
- ۲- ورودی‌های لازم برای هر فعالیت؛
- ۳- خروجی‌های لازم برای هر فعالیت؛
- ۴- فعالیت‌های مدیریت و پشتیبانی جهت اجرا؛
- ۵- آموزش گروهی لازم؛

۶- برنامه ریزی برای کنترل محصول و تدارک خدمت؛

ب- منابع سازمان پروژه، شامل ساختار گروهی، مسئولیت‌ها، استفاده از تامین کنندگان و منابع جهت استفاده؛

پ- سطوح مشترک سازمانی و فنی میان افراد یا گروه‌های مختلف، مانند گروه‌های پروژه فرعی، تامین کنندگان، شرکا، کاربران، نمایندگان مشتری و نماینده‌های تضمین کیفیت؛

ت- تحلیل خطرات احتمالی، فرضیات، وابستگی‌های و چالش‌های مرتبط با طراحی و توسعه؛

ث- شناسایی برنامه زمانی؛

۱- مراحل تغییر، فعالیت‌ها جهت اجرا شدن؛

۲- منابع و زمان بندی مرتبط؛

۳- وابستگی‌های مرتبط؛

۴- مراحل مهم؛

۵- فعالیت‌های تایید و تصدیق؛

ج- شناسایی استانداردها، قوانین، شیوه‌ها و عهدنامه‌ها، روش، مدل چرخه حیات، الزامات قانونی و تنظیمی، التزام‌های قراردادی و دیگر محدودیت‌ها؛

چ- ابزارها و تکنیک‌ها برای توسعه خدمت؛

ح- تسهیلات مانند نرم افزار و سخت افزار لازم برای توسعه خدمت؛

خ- شیوه‌های مدیریت پیکربندی؛

د- روش کنترل محصولات سخت افزاری و نرم افزاری غیرمنطبق؛

ذ- روش‌های کنترل برای نرم افزار و سخت افزار مورد استفاده جهت پشتیبانی از توسعه خدمت؛

ر- رویه‌های بایگانی، پشتیبانی، بازیابی و کنترل دسترسی به محصولات نرم افزاری؛ و روش‌های کنترل نگهداری در برابر ویروس.

در صورتی که ارائه دهنده خدمت نتواند طراحی و توسعه یک خدمت یا اجزاء خدمت را کنترل کند، ارائه دهنده خدمت باید ارزیابی را جهت تضمین اینکه انتظارات را برآورده می‌کند، اجرا کند. برای مثال، ویژگی‌های عملکردی و غیرعملکردی یک محصول تجاری با تولید انبوه باید در مقابل الزامات و انتظارات ارزیابی شود. هر نوع استقرار یا مطابق سازی محصول با نیاز مشتری باید برنامه ریزی و طراحی شود.

سند مورد استفاده جهت طراحی و توسعه برنامه ریزی می‌تواند یک سند منفرد، قسمتی از سند دیگر، یا ترکیب چندین سند باشد.

برنامه ریزی باید به صورت دوره ای بررسی شود و هر نوع برنامه در صورت مناسب بود اصلاح شود.

۴-۵ انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته

انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته باید با فرآیند مدیریت تغییر، فرآیند مدیریت انتشار و توسعه و فرآیند مدیریت پیکربندی هماهنگ شود. اتخاذ این رویکرد باید تضمین کند که کنترل تغییرات جهت انتقال خدمت جدید یا تغییر یافته به کار برده می‌شود.

انتقال خدمات باید شامل ساخت، آزمون و پذیرش خدمات جدید یا تغییر یافته و پس از آن عملیاتی کردن خدمات جدید یا تغییر یافته از طریق فرآیند مدیریت انتشار و توسعه باشد.

انتقال باید با مشتری و قسمت‌های ذینفع جهت برقراری اینکه برای عملیات در جریان آماده است بررسی شود. تصمیم حاصل شده باید، همراه با پذیرش خدمت جدید یا تغییر یافته مشتری در عملیات در حال جریان ثبت شود. انتقال باید تا زمانی که پذیرفته شود، هر نوع فعالیت باقی مانده قسمتی از عملیات در حال جریان عادی است، ادامه یابد. در پی تکمیل انتقال، ارائه دهنده خدمت باید به قسمت‌های ذینفع در خروجی‌های بدست آمده به وسیله خدمات جدید یا تغییر یافته در مقابل خروجی‌های برنامه ریزی شده گزارش دهد.

معیار پذیرش خدمت باید به وسیله ارائه دهنده خدمت و دیگر قسمت‌های ذینفع بررسی شود. درجایی که معیارهای قابل پذیرش برجسته‌ای وجود دارد که منطبق با گذار قبلی یک سرویس نیست، باید تصمیم‌گیری شود که آیا غیاب این معیار خطر قابل توجهی را برای خدمت به وجود می‌آورد یا خیر. درجایی که خطر قابل توجه باشد، انتقال باید با تأخیر باشد. اگرچه، درجایی که کاهش خطر وجود دارد یا خطر قابل توجه نیست، ممکن است اقدام به انتقال تصمیم‌گیری شود. در این مثال، اقدامات مهم و مالکان آنها باید در توضیح معیار پذیرش خدمت ثبت شود و گام‌هایی باید جهت تضمین اینکه این اقدام برآورده می‌شوند برداشته شود. ارائه دهنده خدمت باید به وسیله مشتری و قسمت‌های ذینفع خدمات جدید یا تغییر یافته در مقابل معیار پذیرش پذیرفته شده ثبت شود.

۵-۵ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق که باید به وسیله طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته تولید و نگهداری شود باید شامل موارد زیر باشد:

- الف- الزامات خدمت برای خدمت جدید یا تغییر یافته؛
- ب- ارزیابی خطر برای هر درخواست خدمت جدید یا تغییر یافته؛
- پ- برنامه برای طراحی، توسعه و انتقال خدمت جدید یا تغییر یافته؛
- ت- برنامه ای برای هر نوع خدمت برای حذف شدن؛
- ث- گزارش ارزشیابی قسمت‌های دیگر که در خدمت جدید یا تغییر یافته مشارکت می‌کنند؛
- ج- مشخصه طراحی برای خدمت جدید یا تغییر یافته؛
- چ- معیار پذیرش خدمت؛

ح- گزارش انتقال تعریف کننده خروجی بدست آمده در مقابل خروجی پیش بینی شده. اینکه فرآیند دارای دسترسی به خط مشی در مورد خدمات جدید یا تغییر یافته در دامنه کاربرد بند ۵ به عنوان قسمتی از فرآیند مدیریت تغییر توسعه یافته و نگهداری می‌شود حیاتی است.

۵-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده است، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید شامل موارد زیر باشد:

الف- یک مدیر خدمات جدید یا تغییر یافته، معمولاً یک مدیر پروژه، مسئول ارائه و مدیریت موارد قابل ارائه پروژه و تضمین برآورده شدن معیار پذیرش خدمت؛

ب- گروهی که می‌تواند اثر خدمت جدید یا تغییر یافته پیشنهادی در سامانه‌های مدیریت خدمات را از چندین منظر، شامل خط مشی‌ها، اهداف و فرآیند را ارزیابی کند؛

پ- گروهی که می‌تواند مانند گروه بالا باشد، که می‌تواند در برنامه ریزی تمام الزامات و پذیرش ارائه خدمت جدید و تغییر یافته شرکت داشته باشد؛

ت- نمایندگان تجاری و مشتری، مسئول مستندسازی و توافق نامه تمام الزامات جدید یا تغییر یافته و پذیرش ارائه خدمت جدید یا تغییر یافته.

۶ فرآیندهای ارائه خدمت

۱-۶ مدیریت سطح خدمت

۱-۱-۶ منظور از الزامات

فرآیند SLM باید تضمین کند که یک خدمت پذیرفته شده ارائه شده و اینکه به اهداف خدمت دست یافته شده است. اهداف مشخص و قابل سنجش باید برای تمام خدمات توسعه یابند. فرآیند SLM تضمین می‌کند که خدمات پذیرفته شده و اهداف خدمت به روشی مستند شده‌اند که به آسانی از سوی مشتری درک می‌شود.

۲-۱-۶ مفاهیم

فرآیند SLM باید خدمات ارائه شده را تعریف کند، بپذیرد، مستند کند، نظارت کند، گزارش دهد و بررسی کند. به منظور تضمین اینکه ارائه خدمات قابل دستیابی، مدیریت شده و مطابق با الزامات مشتری و نیازهای تجاری است، فرآیند SLM به صورت نزدیک با فرآیند مدیریت روابط تجاری (BRM) و فرآیند مدیریت تامین کننده، کار می‌کند.

فرآیند SLM باید یکپارچگی میان فرآیند مدیریت تامین کننده، ارائه خدمات به ارائه دهنده خدمت و فرآیند BRM را امکان پذیر کند.

فرآیند SLM به صورت نزدیک با مدیریت تامین کننده و فرآیندهای BRM جهت تضمین اینکه خدمات ارائه شده و اهداف خدمت مطابق با نیازهای تجاری و الزامات مشتری هستند کار کند.

فرآیند مدیریت تامین کننده باید تضمین کند که اهداف خدمت پذیرفته شده از سوی تامین کنندگان مطابق با فرآیند SLM، و همچنین دیگر اطلاعات لازم مدیریت جهت تضمین اینکه بررسی‌های خدمت می‌توانند اجرا شوند مطابقت دارد.

فرآیند SLM همچنین باید جزئیات تغییراتی که هر نوع توافق نامه ای را تحت تاثیر تامین کنندگان قرار می‌دهد در اختیار فرآیند مدیریت تامین کننده قرار دهد. برای مثال، الزامات جدید خدمت که به معنای یک قرار داد با یک تامین کننده هستند باید تغییر کنند. مثال‌های دیگر شامل تغییرات در فرآیندها و رویه‌هایی می‌شود که سطح مشترک میان ارائه دهنده خدمتی را که مسئول نظارت بر فرآیندها و تامین کنندگانی است که فرآیندها را به جای ارائه دهنده خدمت اجرا می‌کنند می‌شود.

فرآیند SLM باید اهداف پذیرفته شده خدمت را جهت برآورده کردن الزامات مشتری و همچنین دیگر اطلاعات مورد نیاز مدیریت جهت تضمین اینکه بررسی‌های خدمت مشتری می‌تواند انجام گیرد را در اختیار فرآیند BRM قرار می‌دهد.

فرآیند SLM باید الزامات برای خدمات جدید یا تغییر یافته را از طریق اسناد الزامات سطح خدمت انتقال دهد، بپذیرد و مستند کند، و باید سپس آنها را از طریق چرخه حیات خدمت که ایجاد کننده SLAهای امضا شده برای خدمات عملیاتی هستند را مدیریت و بررسی کند.

یادآوری- مثال‌های واسطه‌های مشترک میان فرآیند SLM و دیگر فرآیندها در سامانه‌های مدیریت خدمات در پیوست الف از این استاندارد ملی شرح داده شده‌اند.

۳-۱-۶ تعریف الزامات

۱-۳-۱-۶ مستند سازی تعهدات خدمت

SLAها ممکن است به پشتیبانی شدن به وسیله توافق نامه‌ها با تامین کنندگان خارجی برای سازمان ارائه دهنده خدمت یا با گروه‌های داخلی نیاز داشته باشند. این توافق نامه‌های پشتیبان با تامین کنندگان می‌توانند به عنوان قراردادهای زیربند شناخته شوند.

توافق نامه‌های پشتیبان با گروه‌های داخلی می‌توانند به عنوان توافق نامه‌های سطح عملیاتی شناخته شوند. این امر نمی‌تواند در هر یک از قسمت‌ها به صورت قانونی لازم الاجرا باشد اما می‌تواند به گونه‌ای با آنها رفتار شود که اینطور هستند. محدودیت‌های مرکب تمام توافق نامه‌های پشتیبانی کننده از SLA باید پیش از نهایی شدن SLA در نظر گرفته شوند.

ارائه دهنده خدمت باید پیشرفت‌های عملکرد خدمت تمام خدمات عملیاتی را در مقابل اهداف در SLAها، توافق نامه‌های سطح عملیاتی یا دیگر توافق نامه‌های عملکرد و گزارش‌های خدمت تولید را نظارت کند و بسنجد. بررسی‌های خدمت باید اجرا و برنامه‌های بهبود خدمت باید در فاصله‌های زمانی منظم کمینه یک ساله ایجاد شوند.

۲-۳-۱-۶ فهرست خدمات

ارائه دهنده خدمت باید تمام خدمات در فهرست که از اصطلاحاتی استفاده می‌کند که با دید مشتری در مورد خدمات و برای افرادی بدون درک فنی جزئی قابل فهم باشد را تعریف کند. فهرست خدمات باید تمام تعاریف را جمع آوری کند و نمایش دهد. دامنه کاربرد هر خدمت تعریف شده باید به فعالیت‌های تجاری مشتری مرتبط باشد. فهرست باید اطلاعات معمول برای تمام یا بیشتر خدمات را به منظور ساده کردن SLAها که در بند ۱-۶-۳-۴ از این استاندارد ملی شرح داده شده است نگه دارد. فهرست خدمات باید شامل تنوعی از اطلاعات از جمله موارد زیر باشد:

الف- نام و توضیح خدمت؛

ب- اهداف خدمت، برای مثال زمان برآورده شدن درخواست یک خدمت، زمان برپاسازی یک خدمت برای یک کاربر جدید، زمان برقراری دوباره یک خدمت پس از یک خرابی مهم؛

پ- نقاط تماس؛

ت- ساعات خدمت، ساعات پشتیبانی و انتظارات؛

ث- تنظیم‌های امنیتی؛

ج- خدمات حال حاضر؛

چ- وابستگی‌ها میان خدمات و اجزاء خدمت، برای مثال یک خدمت پشتیبانی کننده از لپ تاپ کاربر شامل پشتیبانی از برنامه‌های کاربردی، پشتیبانی از دسترسی اینترنت و پشتیبانی سخت افزار می‌شود که هر کدام می‌توانند به وسیله تامین کنندگان یا گروه‌های داخلی مختلف ارائه می‌شوند.

یادآوری- مثال‌های فهرست شده جامع نیستند.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که فهرست خدمات به گونه ای طراحی شده است که اطلاعات به آسانی حفظ می‌شود. دسته بندی منطقی و کارآمد اطلاعات به طور ویژه برای اطلاعاتی که در معرض تغییر نسبتاً سریعی هستند مهم است. این امر بالاسری فرآیند مدیریت تغییر که در بند ۴،۳،۱،۶ از این استاندارد ملی شرح داده شده است را به کمینه می‌رساند.

فهرست خدمات همچنین باید هر نوع وابستگی را میان خدمات و خدمات پشتیبان نشان دهد. برای مثال زمانی که یک خدمت تجاری به تعدادی از خدمات زیربند مانند خدمات پست الکترونیک، امنیت یا شبکه وابسته باشد. مثال‌های دیگر شامل خدمتی می‌شوند که به اجزاء خدمتی که از سوی تامین کنندگان یا گروه‌های داخلی خارج از کنترل مستقیم ارائه دهنده خدمت ارائه می‌شود وابسته است.

فهرست خدمات سند، کلیدی برای برقرار کردن انتظارات مشتری است و باید به صورت گسترده در اختیار مشتری و هم کارکنان پشتیبانی قرار گیرد.

۶-۱-۳-۳ توافقی نامه‌های سطح خدمت

مشتری و ارائه دهنده خدمت باید در مورد اصطلاحات و اهداف ارائه شدن یک خدمت و مستند کردن آن در یک SLA توافق کنند. یک SLA سندی است که خدمت و اهداف خدمت را شرح می‌دهد. یک SLA همچنین مسئولیت‌های ارائه دهنده خدمت و مشتری را نیز مشخص می‌کند. یک SLA منفرد می‌تواند چندین خدمت یا چندین مشتری را تحت پوشش خود قرار دهد. SLAها باید تمام اجزاء لازم جهت ارائه خدمت را تحت پوشش قرار دهند.

الزامات مشتری، نیازهای تجاری و قابلیت‌های ارائه دهنده خدمت باید نیروی تعریف کننده برای محتوا، ساختار و اهداف SLA باشد. اهداف، در مقابل اینکه کدام خدمت ارائه شده باید سنجیده شود، باید از دیدگاه مشتری تعریف شود.

ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که بسیاری از اهداف در یک SLA می‌تواند باعث ایجاد سردرگمی شود و به بالاسری‌های بیش از حد بدون مزایای ارائه منجر می‌شود. SLAها باید تنها شامل یک زیرمجموعه مناسب از اهداف جهت تمرکز دقت بر مهمترین جنبه‌های خدمت برای تجارت و مشتری باشد.

کمینه محتوا که باید در یک SLA باشد یا ممکن است به صورت مستقیم منبع آن یک SLA در یک فهرست از خدمات باشد، به صورت زیر است:

الف- شرح مختصر خدمت؛

ب- دوره اعتبار و یا سازوکار کنترل تغییر SLA؛

پ- جزئیات تایید تغییر؛

ت- شرح مختصر ارتباطات، شامل گزارش، کثرت بررسی و برنامه زمانبندی؛

ث- ساعات خدمت، برای مثال ساعت ۰۹:۰۰ تا ساعت ۱۷:۰۰، پیش بینی‌های تاریخ، برای مثال تعطیلات آخر هفته، تعطیلات عمومی، دوره‌های تجاری حساس و پوشش خارج از ساعت؛

ج- وقفه‌های برنامه ریزی و پذیرفته شده در خدمات، شامل اعلان و تعداد به ازای هر دوره؛

چ- مسئولیت‌های مشتری، برای مثال استفاده صحیح از سامانه‌ها، تبعیت از خط مشی امنیت اطلاعات؛

ح- تعهد و التزام‌های ارائه دهنده خدمت، برای مثال امنیت؛

ح- راهنماهای اولویت و اثر؛

د- فرآیند آگاه سازی و تشدید؛

ذ- رویه شکایات؛

ر) اهداف خدمت؛

ز) محدودیت‌های بالایی و پایینی حجم کار، برای مثال توانایی خدمت جهت پشتیبانی از تعداد پذیرفته شده کاربران/حجم کار، توان عملیاتی سامانه؛

س) جزئیات مدیریت مالی سطح بالا، برای مثال کدهای شارژ؛

ش) اقداماتی که باید در پیشامد وقفه خدمت انجام شود، شامل رویدادها و حوادث، به صورت عالی منبع آنها SLA است؛

ص) واژه نامه اصطلاحات؛

ض) خدمات مرتبط و پشتیبان؛

ط) هر نوع استثناء در اصطلاحات ارائه شده در SLA.

اطلاعاتی که بارها تغییر می‌کنند یا اطلاعات متداول برای بسیاری از SLAها ممکن است از طریق یک مرجع در SLA به اسنادی مانند دفترچه راهنما تلفن یا پست الکترونیک و جداول ساختار سازمانی ارائه شوند. این امر مدیریت ساختار SLAها را بدون تاثیر بر کیفیت فرآیند SLM آسان می‌کند. واژه نامه اصطلاحات، که معمولا در یک محل نگه داری می‌شود، باید برای تمام اسناد، شامل فهرست خدمات متداول باشد. این مسئله تنها در صورتی که اسناد مرجع نیز تحت کنترل فرآیند مدیریت تغییر باشند قابل دوام است. هم SLA و هم هر خدمتی که SLA شرح می‌دهد باید منوط به فرآیند مدیریت تغییر باشند.

۶-۱-۳-۴ مدیریت فهرست خدمات و ارائه خدمت

ارائه دهنده خدمت باید دارای رویه ای برای ایجاد فهرست خدمات به سهولت قابل دسترس برای افرادی باشد که برای اجرای مؤثر نقش‌های خود به آن نیاز دارند. همچنین رویه باید تضمین کند که فهرست بدون نیاز به مهارت‌ها یا دانش تخصصی خارج از دامنه کارکنانی که از فهرست بهره می‌برند، در جریان نگه داشته می‌شود و به روز نگه داشتن آن آسان است.

تغییرات تجاری عمده، برای مثال به دلیل رشد، سازمان‌های تجاری و ادغام‌ها یا الزامات در حال تغییر مشتری، می‌تواند مستلزم تنظیم شدن، تعریف مجدد یا حتی تعلیق موقتی سطوح خدمت باشد.

تغییرات در فهرست خدمات یا SLAها باید از طریق فرآیند مدیریت تغییر، آغاز و مدیریت شود تا تضمین کند که تغییرات بدون مدیریت شدن اثر کلی اجرا نشده‌اند.

فرآیند SLM باید جهت تطبیق این تغییرات به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد. فرآیند SLM باید تضمین کند که ارائه دهنده خدمت از طریق برنامه ریزی، اجرا و مدیریت در حال پیشرفت ارائه خدمت، متمرکز بر مشتری باقی می‌ماند. ارائه دهنده خدمت باید با فرآیند BRM و مشتری جهت کسب درک الزامات و محرک‌های تجاری مشتری کار کند.

فرآیند SLM باید شرکت کنندگان در سطوح خدمت را جهت شناسایی موارد زیر مدیریت و هماهنگ کند:

الف- توافق نامه الزامات خدمت و خصوصیات پیش بینی شده حجم کاری خدمت؛

ب- توافق نامه در مورد اهداف خدمت؛

پ- سنجش و گزارش سطوح بدست آمده خدمت، حجم‌های کاری و تعریف اینکه آیا به اهداف پذیرفته شده دست یافته نشده است، به بند ۶-۲ از این استاندارد ملی مراجعه شود؛

ت- بررسی عملکرد خدمت با مشتری جهت تایید عملکرد گزارش شده و رضایت مشتری؛

ث- آغاز اقدام اصلاحی یا پیشگیرانه؛

ج- ورودی به یک برنامه جهت بهبود خدمت؛

چ- مناسب بودن بررسی و تطبیق سطوح خدمت و فهرست خدمت با الزامات تجاری هم‌راستا با فعالیت‌های برنامه ریزی پذیرفته شده، کمینه به صورت سالانه.

فرآیند باید ارائه دهنده خدمت و هم مشتری را به توسعه یک وضعیت فعال در جهت بهبود خدمت تشویق کند و باید تضمین کند که آنها دارای مسئولیت مشترک برای خدمت هستند.

رضایت مشتری قسمت مهمی از فرآیند SLM است اما باید به عنوان یک سنجش درونی شناخته شود، درحالی که اهداف خدمت در یک SLA باید سنجش‌های عینی باشند. فرآیند SLM باید به صورت نزدیک با رابطه تجاری و فرآیندهای مدیریت تامین کننده جهت مدیریت رضایت مشتری و هم دستیابی به اهداف خدمت کار کند.

فهرست خدمات و SLAها باید مطابق با فعالیت‌های برنامه ریزی پذیرفته شده با مشتری بررسی شود.

۵-۳-۱-۶ مدیریت قسمت‌های دیگر

ارائه دهنده خدمت باید تشخیص دهد که یک مشتری می‌تواند هم به عنوان یک تامین کننده و هم به عنوان یک مشتری عمل کند. برای مثال، یک گروه متخصص در سازمان مشتری، می‌تواند یک جزء از خدمت را فراهم کند، اما یک خدمت را نیز در دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات ارائه دهنده خدمت دریافت می‌کند. در صورتی که این موردی باشد که ارائه دهنده خدمت باید از فرایند SLM جهت مدیریت مشتری فعال به عنوان تامین کننده استفاده کند.

به طور مشابه، یک گروه داخلی که در سامانه‌های مدیریت خدمات دخالتی ندارد باید به وسیله ارائه دهنده خدمت با استفاده از فرآیند SLM مدیریت شود.

یادآوری مدیریت تامین کنندگان با تعریف خارج از سازمان ارائه دهنده خدمت، تحت کنترل فرآیند مدیریت تامین کنند در بند ۷-۲ است.

۴-۱-۶ اسناد و سوابق

اسناد جهت تولید و استفاده از سوی مشتری، ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع باید شامل موارد زیر باشد:

الف- فهرست خدمات؛

ب- تمام SLAها و دیگر توافق نامه‌های مرتبط؛

پ- فرآیندها و رویه‌ها برای فرآیند SLM، شامل مدیریت فهرست خدمات و SLAها؛

ت- ورودی‌ها به و خروجی از بررسی‌های فرآیند SLM، فهرست خدمات و SLAها؛

ث- الزامات گزارش خدمت؛

ج- فعالیت‌های برنامه ریزی بررسی خدمت؛

چ- گزارش نظارت و کنترل؛

ح- سوابق بررسی خدمت و فرصت‌های شناسایی شده بهبود؛

ح- برنامه‌های بهبود خدمت.

۵-۱-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۲-۱-۴ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند SLM باید شامل موارد زیر شود:

الف- عملیات فرآیند و مدیریت منابع و ارتباطات باید مسئولیت مدیر سطح خدمت باشد. این مدیر همچنین باید مسئول کارکنان ارائه دهنده خدمت که رویه‌ها را عمل می‌کنند باشد.

ب- نماینده مشتری و مدیر سطح خدمت همراه با هم مسئول واگذاری اختیار فهرست خدمات و هر SLA مسئولیت مشتری و مدیر سطح خدمت است. این دو نقش باید دارای اختیار کافی جهت موافقت با تعاریف یک خدمت در فهرست و اهداف خدمت باشد.

۶-۲ گزارش خدمت

۶-۲-۱ منظور از الزامات

فرآیند گزارش خدمت باید نگهداری گزارش‌های پذیرفته شده، به موقع، قابل اطمینان، دقیق را جهت تسهیل تصمیم‌گیری آگاهانه و ارتباط مؤثر را تضمین کند.

۶-۲-۲ مفاهیم

موفقیت تمام فرآیندهای مدیریت خدمت به استفاده از اطلاعات ارائه شده در گزارش‌های خدمت بستگی دارد. نظارت و گزارش باید تمام جنبه‌های قابل سنجش خدمت را که هم تحلیل حال حاضر و هم تحلیل تاریخی را ارائه می‌کند، دربرگیرد.

گزارش‌های خدمت باید برای نیازهای شنوندگان و دقت کافی جهت استفاده شدن به عنوان یک ابزار پشتیبان تصمیم مناسب باشد. زبان و نمایش باید به درک گزارش‌ها کمک کند به گونه‌ای که شبیه‌سازی آنها آسان باشد، برای مثال استفاده از جداول.

۶-۲-۳ تعریف الزامات

الزامات برای گزارش خدمت باید برای مشتری و مدیریت داخلی پذیرفته شده و ثبت شده باشد. انواع گوناگون گزارش‌ها باید شکل گیرند. این انواع شامل گزارش‌های فعال و انفعالی می‌شود. گزارش‌های انفعالی پس از آنکه اتفاقی رخ داد، نشان می‌دهند که چه رخ داده است. گزارش‌های فعال درمورد رویدادهای قابل توجه هشدار می‌دهند، از این رو پیشاپیش اتخاذ اقدام پیشگیرانه را امکان پذیر می‌کند، برای مثال یک گزارش شناسایی کننده نیاز به افزودن بیشتر برای یک خدمت حساس تجاری، جهت جلوگیری از واقع شدن رویدادهای تاثیرگذار بر مشتری. انواع دیگر گزارش شامل گزارش‌های برنامه‌های زمان بندی و پیش بینی می‌شود. این گزارش‌ها فعالیت‌های برنامه ریزی شده را نشان می‌دهد.

ارائه دهنده خدمت باید گزارش‌ها را برای مشتری و مدیریت تولید کند که کمینه شامل موارد زیر باشد:

الف- عملکرد درمقابل اهداف خدمت، برای مثال استثناءها یا نزدیک به استثناءها درمقابل اهداف، گزارش‌های زمان قطع عملیات و پیشرفت‌ها؛

ب- خصوصیات حجم کاری شامل اطلاعات حجم و تغییرات دوره ای در حجم کاری، برای مثال رویدادها، مشکلات، تغییرات و فعالیت‌ها، دسته بندی‌ها، محل، مشتری، روندهای فصلی، ترکیب اولویت‌ها، تعداد درخواست‌ها برای کمک، نمایه مشخصات سنی حجم کاری برجسته؛

پ- عدم مطابقت شناسایی شده با ISO/IEC 20000-1 طی بازبینی‌های داخلی؛

ت- گزارش عملکرد اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، درس‌های فراگرفته شده پس از رویدادهای مهم، برای مثال اتفاق‌های مهم، طراحی، انتقال و انتشار خدمات جدید یا تغییر یافته و وقفه‌ها در تداوم خدمت یا آزمون‌ها و فعالیت‌های بهبود؛

ث- پیش بینی‌های روندهای درحال جریان جهت کمک به پیش بینی عملکرد آینده؛

ج- پیگیری قدرت تشخیص رضایت مشتری از اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه جهت رسیدگی به شکایت‌ها، هر نوع بازخورد منفی از سوی سنجش‌های رضایت مشتری و دلایل ریشه ای آنها؛

چ- برآورد و برنامه‌ها، برای مثال پیش بینی‌های مالی، برنامه‌های حجم کاری، برنامه زمانبندی تغییرات برنامه ریزی شده.

درجایی که چندین تامین کننده، تامین کنندگان پیشرو و تامین کنندگان با قرارداد فرعی وجود دارند، گزارش‌ها باید روابط میان تامین کنندگان را منعکس کند، برای مثال یک تامین کننده پیشرو باید درمورد کل خدمتی که ارائه می‌کند، شامل هر نوع خدمت به وسیله تامین کنندگان با قرارداد فرعی را که به عنوان قسمتی از خدمت مشتری مدیریت می‌شود گزارش دهد.

تصمیمات مرتبط با خدمت، شامل تصمیماتی که از سوی مدیریت عالی گرفته می‌شود و اقدامات حاصل شده هریک باید مبتنی بر یافته‌های موجود در گزارش‌های خدمت باشد. سامانه‌های مدیریت خدمات باید شامل رویه ای شود که به صورت روزانه تایید می‌کند که چنین تصمیمانی توسط اطلاعات گزارش خدمت تصدیق شده‌اند. برای مثال پیش از گزارش‌های عملکرد یا در دسترس بودن که به عنوان مبنا برای سرمایه گذاری در ظرفیت افزایش یافته مورد استفاده قرار می‌گیرد. همه تصمیمات مرتبط به خدمت نمی‌توانند مبتنی بر گزارش‌های خدمت باشند. مثال‌های استثناءها شامل تغییرات قانونی و تنظیمی، مطالعات بازار خارجی، ساختار در حال تغییر تجاری یا پیشرفت فنی می‌شوند.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که گزارش‌ها و خروجی‌ها از هر فرآیند به تمام قسمت‌های ذینفع از جمله مدیریت عالی، صاحبان فرآیند، مشتری، تامین کنندگان و تامین کنندگان پیشرو در هر جا که مرتبط باشد، انتقال داده شده‌اند.

۴-۲-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر صاحب فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های شرح داده شده در ۴-۲-۴-۱ اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند گزارش خدمت باید شامل موارد زیر باشد:

- الف- کارکنان مسئول برای تولید و توزیع به موقع و دقیق گزارش‌های خدمت به دریافت کنندگان مرتبط؛
- ب- کارکنان مسئول تعریف محتویات هر گزارش، شامل قالب، مضامین، سبک و کثرت؛
- پ- صاحبان فرآیند دیگر فرآیندهای مدیریت خدمت، صاحبان خدمت، گروه‌های فنی و دیگر قسمت‌های ذینفع که باید گزارش‌ها را تحلیل کند و بهبودها را شناسایی، اولویت بندی و اقدام کند.

۳-۶ تداوم خدمت و مدیریت قابلیت دسترسی

۱-۳-۶ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید تضمین کند که تعهدات پذیرفته شده تداوم خدمت و قابلیت دسترسی می‌توانند در اهداف پذیرفته شده بدست آیند.

۲-۳-۶ مفاهیم

فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت هم شامل تمرکز بر پیشگیری و هم بازایابی از خرابی‌ها یا حوادث برای خدمت و همچنین تضمین تدارک قابلیت دسترسی مناسب خدمت جهت رسیدن به الزامات خدمت است.

ارائه دهنده‌های خدمت می‌توانند فرآیند تداوم خدمت و مدیریت قابلیت دسترسی را به صورت دو فرآیند مجزا که به یکدیگر پیوند دارند اجرا کند. به طور متناوب، ارائه دهنده خدمت ممکن است آنها را به عنوان یک فرآیند منفرد اجرا کند. تصمیم باید مبتنی بر شرایط ارائه دهنده خدمت باشد و باید به عنوان قسمتی از سامانه‌های مدیریت خدمات مستند شود.

فرآیند تداوم خدمت و مدیریت قابلیت دسترسی باید برای هر جنبه فعال و انفعالی فرآیند و اولویت گذاری حساسیت تجاری خدمات پذیرفته شده امکان پذیر باشد. فرآیند تداوم خدمت و قابلیت دسترسی همچنین باید داده را بدست آورد تا نظارت، مدیریت، بررسی و بهبود خدمات به وسیله ارائه دهنده خدمت و درجای مرتبط گزارش آن به مشتری را امکان پذیر کند.

ارائه دهنده خدمت باید برنامه‌های مؤثر را جهت تضمین اینکه الزامات پذیرفته شده می‌توانند بدست آیند توسعه دهد. این الزامات شامل الزامات برای قابلیت دسترسی و تداوم تحت هر دو شرایط و پیرو یک زیان مهم در خدمت می‌شود. برنامه‌های باید شامل راه حل‌های افزایش‌ها یا کاهش‌ها در سطوح خدمت، نقاط اوج پیش بینی شده فعالیت و درک الزامات جدید یا تغییر یافته جهت رسیدگی به نیاز تجاری آینده برای قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باشد.

۳-۳-۶ تعریف الزامات

۱-۳-۳-۶ ارزیابی و مدیریت مخاطرات

یک ویژگی کلیدی در فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید ارزیابی خطر و مدیریت خطر باشد. ارزیابی خطر باید شامل تحلیل اثر تجاری یک زیان مهم خدمت باشد.

الزامات تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید مبتنی بر الزامات پذیرفته شده خدمت، نتایج بدست آمده از اعمال تحلیل اثر تجاری، اولویت‌های تجاری مشتری، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، SLAها و خطرات ارزیابی شده، شناسایی و پذیرفته شود. ارائه دهنده خدمت باید قابلیت مناسب خدمت را همراه با برنامه‌های مؤثر که برای تضمین اینکه سطوح پذیرفته شده خدمت که در رویداد زیان مهم خدمت حفظ شده‌اند، برقرار کند.

برای تضمین اینکه سطوح خدمت در پی یک زیان مهم خدمت حفظ شده است باید آن عوامل عملیات زنده خدمت که تحت کنترل قسمت‌های دیگر مانند مشتری یا تامین کنندگان هستند را مدنظر قرار دهد.

الزامات تداوم و قابلیت دسترسی خدمت برای خدمت عادی و پس از یک زیان مهم در خدمت باید کمینه موارد زیر را دربرگیرد:

الف- حقوق دسترسی، برای مثال اینکه چه کسی دارای حقوق دسترسی تحت شرایط عادی و کسی که دارای بالاترین اولویت برای دسترسی به یک خدمت محدود، در پی زیان مهم در خدمت است؛

ب- زمان‌های واکنش، برای مثال زمان‌های واکنش، تحت شرایط عادی و همچنین پس از یک زیان مهم در خدمت. باید برای مشتری اینکه زمان واکنش قابل قبول برای خدمات مختلف چیست و کدام اقدامات باید جهت تضمین اینکه به زمان‌های واکنش پذیرفته شده دست یافته شده است، تعریف و پذیرفته شود.

پ- قابلیت دسترسی پیوسته خدمات، برای مثال برای خدمت عادی قابلیت دسترسی لازم به اجزاء لازم جهت ارائه یک خدمت کامل کدام است. پس از یک زیان مهم در خدمت کدام اولویت باید به بازگرداندن هر خدمت مشخص به عملکرد عادی باید تعیین شود.

۶-۳-۳-۲ خط مشی تداوم خدمت

ارائه دهنده خدمت می‌تواند توسعه و حفظ یک خط مشی که رویکرد کلی برای رسیدن به التزام‌های تداوم خدمت را تعیین می‌کند را مفید تشخیص دهد. دامنه خط مشی تداوم خدمت باید با دامنه سامانه‌های مدیریت خدمات سازگار باشد.

خط مشی باید یک روش سازگار جهت تعیین قابلیت ارتجاع لازم درمقابل قابلیت ارتجاع واقعی برای هر خدمت و جهت اولویت بندی فرصت‌ها به صورت مؤثر برای بهبود مطابق با حساسیت تجاری خدمات را تعریف کند. خط مشی تداوم خدمت باید فعالیت‌های برنامه ریزی تداوم ارائه دهنده خدمت را در دامنه کاربرد برنامه تداوم خدمت را هدایت کند.

خط مشی باید نقش‌ها، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز جهت رسیدن به الزامات خدمت پذیرفته شده را مورد توجه قرار دهد.

خط مشی باید سطوح مشترک میان فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم و دیگر فرآیندهای مدیریت خدمت را تعریف کند. پیوست الف از این استاندارد ملی شامل اطلاعات درمورد سطوح مشترک میان فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم و دیگر اجزاء سامانه‌های مدیریت خدمات می‌شود.

خط مشی باید ساعات خدمت پذیرفته شده و دوره‌های تجاری حساس را در نظر گیرد. ارائه دهنده خدمت باید الزامات را به صورت مجزا برای هر گروه مشتری و خدمت از جمله موارد زیر را شناسایی کند:

الف- بیشینه دوره متوالی قابل قبول خدمت زیان دیده؛

ب- بیشینه دوره‌های قابل قبول خدمت تنزل یافته؛

پ- سطوح خدمت تنزل یافته قابل قبول طی یک دوره بازیابی خدمت.

ساعات پذیرفته شده خدمت و دوره‌های تجاری حساس باید در رابطه با چرخه‌های تجاری مشخص و حساسیت مرتبط آنها، برای مثال پایان ماه، پایان سال، دوره‌های تعطیلات تعریف شود.

در صورتی که ارائه دهنده خدمت به خط مشی تداوم خدمت جهت هدایت فرآیند تکیه کند، خط مشی تداوم خدمت باید در فاصله‌های زمانی پذیرفته شده، کمینه سالانه بررسی شود. هر نوع تغییر در خط مشی باید به صورت رسمی میان ارائه دهنده خدمت و مشتری پذیرفته شود.

۶-۳-۳-۳ برنامه‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت

در صورتی که خط مشی تداوم خدمت به جا باشد، ارائه دهنده خدمت می‌تواند خط مشی را با یک استراتژی تداوم خدمت مطابقت دهد. این مسئله باید برای حساسیت خدمات مبتنی بر تحلیل اثر تجاری خدمات مناسب باشد. ارائه دهنده خدمت همچنین باید اطلاعات مرتبط را از دیگر فرآیندهای مدیریت خدمت به عنوان ورودی برای استراتژی تداوم خدمت جمع آوری کند.

زمانی که استراتژی تعریف شود، تحلیل خطر باید جهت شناسایی خطرات تداوم که با استراتژی و کنترل‌های تعریف شده جهت مدیریت آنها در تضاد است یا تحریک اقدامات مخففه که در آنها سطح خطر غیرقابل قبول است اجرا شود.

ارائه دهنده خدمت باید قابلیت کافی خدمت را همراه با برنامه‌های قابل کار طراحی شده جهت تضمین برآورده شدن الزامات پذیرفته شده حفظ کند.

ارائه دهنده خدمت باید برنامه‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت، برنامه‌ها و رویه‌های بازیابی و خط مشی‌های آزمون تداوم خدمت را توسعه دهد. برنامه‌های تداوم خدمت و خط مشی‌های آزمون باید جهت کاهش اثر شکست‌ها بر عملکردها و فرآیندهای تجاری کلیدی طراحی شوند.

برنامه تداوم خدمت باید مبتنی بر الزامات تعریف شده در خط مشی تداوم خدمت، تحلیل اثر تجاری و ارزیابی‌های خطر باشد.

عملیات درحال اجرا باید الزامات را برای تعلیم، آگاهی و آموزش، بررسی و بازبینی تداوم خدمت، آزمون و هماهنگی تداوم خدمت با فرآیند مدیریت تغییر تعریف کند. برنامه‌های تداوم خدمت باید به صورت منظم آزمون شود و مسئولیت‌ها برای تقاضای انجام باید به روشنی تخصیص داده شود. آزمون تداوم خدمت باید کمینه به صورت سالانه یا پس از هر تغییر تجاری مهم به عهده گرفته شود. دوره‌های آموزشی منظم باید برای تمام قسمت‌های مرتبط فراهم شود. یک خط مشی توزیع تعریف و مدیریت شده برای ذخیره تداوم خدمت و برنامه‌های بازیابی باید موجود باشد و تمام منابع رسانه‌ای، مستند سازی و دیگر منابع پشتیبان حساس ضروری برای بازیابی باید خارج از محل ذخیره شود.

ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که:

الف- برنامه‌های تداوم خدمت وابستگی‌ها میان خدمات و اجزاء خدمت را در نظر می‌گیرد؛

ب- برنامه‌های تداوم خدمت و دیگر اسناد مورد نیاز جهت پشتیبانی از تداوم خدمت ثبت و نگهداری می‌شوند؛

پ- مسئولیت برای برنامه‌های تقاضای انجام کار تداوم خدمت به روشنی اختصاص داده شده و برنامه‌ها به روشنی مسئولیت برای اقدام درمقابل هر الزام بازیابی خط مشی را تخصیص می‌دهند؛

ت- پشتیبان‌های داده، اسناد و نرم افزار و هر نوع تجهیزات و کارکنان ضروری برای بازگرداندن خدمت به سرعت در پی یک خرابی یا حادثه مهم در خدمت قابل دسترسی است؛

ث- اسناد تداوم خدمت، برای مثال برنامه و برنامه‌های زمانبندی تداوم خدمت، فهرست‌های تماس و CMDB، طی قطع قابل دسترسی باقی می‌ماند؛

ج- کارکنان نقش خود را در برنامه‌های تقاضای انجام کار و یا اجرایی درک می‌کنند؛

چ- ترتیب‌های جانشین برای تامین کنندگان و ارائه دهندگان محل بازیابی در جای مناسب موجود است.

برنامه‌های تداوم خدمت و اسناد مرتبط، برای مثال، قراردادهای باید پیش از آنکه تغییرات خدمت یا سامانه تایید شود و پیش از آنکه الزامات قابل توجه جدید یا اصلاح شده مشتری پذیرفته شود باید درمورد اثر ارزیابی شود. برنامه‌های تداوم خدمت و اسناد مرتبط نیز باید کمینه به صورت سالانه بررسی و آزمون شوند.

یک برنامه قابلیت دسترسی باید ایجاد و منتشر شود. برنامه قابلیت دسترسی باید نیازهای تجاری و الزامات مشتری، الزامات طراحی، مشخصات فنی و فعالیت‌های برنامه ریزی پروژه مورد نیاز جهت رسیدن به الزامات قابلیت دسترسی تجاری هم به صورت جاری و هم درآینده را شناسایی کند. پیش بینی‌های پیرامون قابلیت دسترسی آینده مستند شده در برنامه قابلیت دسترسی باید شامل اقدامات پیشگیرانه پیشنهادی جهت کاهش احتمال عدم قابلیت دسترسی برنامه ریزی نشده باشد. برنامه قابلیت دسترسی باید کمینه یکساله و پس از هر نوع تغییر مهم به صورت منظم بررسی و تجدید نظر شود.

برنامه ریزی و طراحی قابلیت دسترسی خدمات جدید یا تغییر یافته باید مبتنی بر حساسیت خدمات برای تجاری باشد و باید هزینه را در مقابل خطر تجاری قابل قبول متعادل کند. عدم قابلیت دسترسی تمام خدمت و اجزاء خدمت باید ثبت، تحقیق گردد و اقدامات مناسب باید جهت کاهش اثر و یا احتمال هرنوع رویداد آیند اتخاذ شود.

۴-۳-۶ نظارت و آزمون تداوم و قابلیت دسترسی خدمت

۴-۳-۶-۱ آزمون تداوم خدمت

آزمون تداوم خدمت باید پس از هر تغییر تجاری مهم و تغییر در محیط خدمت انجام شود. فراوانی باید مبتنی بر شرایط ارائه دهنده خدمت باشد. کثرت باید جهت بدست آوردن تضمین اینکه برنامه‌های تداوم خدمت مؤثر هستند به اندازه ای کافی باشد و از طریق ارزشیابی سامانه‌های در حال تغییر، فرآیندها، کارکنان و نیازهای تجاری همانگونه باقی بماند. دامنه آزمون تداوم خدمت باید دربرگیرنده بازگشت به عملیات عادی خدمت در پی قطع باشد.

آزمون تداوم خدمت باید دربرگیرنده مشارکت مشترک مشتری و ارائه دهنده خدمت مبتنی بر مجموعه پذیرفته شده ای از اهداف باشد. در جایی که امکان پذیر است باید شامل قسمت‌های دیگر نیز باشد. شکست‌های آزمون باید به عنوان ورودی برای بهبود خدمت مستند و بررسی شود. بررسی پس از یک آزمون تداوم خدمت باید جهت ارزیابی دستیابی اهداف و مقاصد آزمون و جهت شناسایی هرنوع منطقه ضعیف یا فرصت‌ها برای بهبود اجرا شود.

۴-۳-۶-۲ نظارت و آزمون قابلیت دسترسی

تداوم خدمت و مدیریت قابلیت دسترسی باید مطابق برنامه قابلیت دسترسی پذیرفته شده زیر باشد:

الف- قابلیت دسترسی خدمت را نظارت و ثبت کند؛

ب- داده تاریخی دقیق پیرامون قابلیت دسترسی خدمت را نگهداری کند؛

پ- تطبیق‌ها با الزامات تعریف شده در SLAها را جهت شناسایی هرنوع عدم انطباق را با اهداف قابلیت دسترسی پذیرفته شده تعریف کند؛

ت- عدم انطباق‌های سند و بررسی؛

ث- پیش بینی الزامات قابلیت دسترسی آینده.

برنامه زمان بندی منظم آزمون قابلیت دسترسی تایید می‌کند که راه حل‌های قابلیت دسترسی دست یافتنی و به صورت مناسب ارتجاعی هستند. سازوکارهای قابلیت دسترسی، قابلیت اطمینان و قابلیت ارتجاع باید پس از هر نوع تغییر مهم بررسی و آزمون شوند.

درجایی که امکان پذیر است، مسائل بالقوه باید پیش بینی شده و اقدام پیشگیرانه اتخاذ شود. تداوم و مدیریت قابلیت دسترسی خدمت باید جهت دستیابی و بهبود سطوح تعریف شده از قابلیت اطمینان که برای تمام اجزاء خدمت با اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه شناسایی شده، ثبت شده و بر روی آن اقدام شده، کوشش کند.

۴-۳-۶-۳ مدیریت خطر برای قابلیت دسترسی

ارزیابی‌های خطر باید عملکردهای تجاری حیاتی و الزامات قابلیت دسترسی و خطرات پذیرفته شده تجاری را شناسایی کند.

مدیریت خطر باید راه‌هایی را جهت امکان پذیر کردن ارائه سطوح مورد نیاز قابلیت دسترسی و به وسیله به‌کارگیری پیشگیری‌های متقابل با هزینه قابل توجیه جهت کاهش خطرات شناسایی شده در جایی که امکان پذیر است ایجاد کند. تخطی از الزامات از طریق سرمایه‌گذاری‌های مالی مهم که بیش از مزایای قابلیت دسترسی بهبود یافته هزینه دارد، توصیه نمی‌شود.

برنامه ریزی و طراحی قابلیت دسترسی خدمات جدید یا تغییر یافته باید مبتنی بر حساسیت تجاری خدمت، اهمیت برای تجارت دوره‌های کاری مختلف و ساعات خدمت لازم باشد.

نظارت، سنجش، تحلیل گزارش و بررسی‌های خدمت و قابلیت دسترسی اجزاء باید جنبه ضروری فرآیند باشد. تمام داده‌های مرتبط وابسته به قابلیت دسترسی و عدم قابلیت دسترسی خدمات باید حفظ شود. گزارش اهداف قابلیت دسترسی بدست آمده باید از داده تاریخی واقعی استفاده کند و تمرکز سنجش و گزارش باید مطابق با اهداف پذیرفته شده باشد.

ارزیابی درخواست‌های تغییر برای تمام خدمات جدید و تغییر یافته باید اثرات بالقوه خطرات برای اهداف قابلیت دسترسی پذیرفته شده را مدنظر قرار دهد. سازوکارهای قابلیت دسترسی، قابلیت اطمینان و قابلیت ارتجاعي باید به صورت منظم پس از هر تغییر مهم بررسی و آزمون شود.

معیار طراحی قابلیت دسترسی باید محصولات، فناوری و اجزای پایه که قابلیت اطمینان لازم را ارائه می‌دهد تعریف کند.

۴-۳-۴-۶ بررسی پس از درخواست یک برنامه تداوم خدمت

بررسی پس از درخواست یک برنامه تداوم خدمت باید اجرا شود تا:

الف- ماهیت و دلیل قطع خدمتی که فعال سازی برنامه را آغاز کرده است شناسایی شود؛

ب- کفایت واکنش مدیریت ارزیابی شود؛

پ- کارآمدی سازمان در رسیدن به اهداف زمان بازیابی ارزیابی شود؛

ت- کثرت برنامه تداوم خدمت و آزمون‌ها در آماده سازی کارکنان برای فعال سازی برنامه ارزیابی شود؛

ث- بهبودها جهت ایجاد در برنامه تداوم خدمت و آزمون شناسایی شود.

۴-۳-۵ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق که باید به وسیله فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت تولید و نگهداری شود باید شامل موارد زیر باشد اما نباید به این موارد محدود شود:

الف- خط مشی‌های مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

ب- تحلیل اثر تجاری؛

پ- گزارش‌های ارزیابی خطر؛

ت- برنامه‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

ث- الزامات تداوم و قابلیت دسترسی خدمت مشتری؛

ج- محدودیت‌ها و داده قابلیت دسترسی اجزاء خدمت؛

چ- طراحی‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

ح- برنامه‌های آزمون تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

ح- گزارش‌های آزمون تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

د- رویه‌های و فرآیندهای مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت؛

ذ- سوابق و الزامات آموزش آگاهی؛

ر) پایگاه داده مدیریت قابلیت دسترسی؛

ز) گزارش‌های نظارت بر قابلیت دسترسی؛

س) برنامه‌های زمان بندی زمان قطع خدمت نگهداری و ارائه شده.

کارکنان باید نقش خود را در درخواست انجام و یا اجرای برنامه‌ها درک کنند و بتوانند به سرعت به اسناد تداوم خدمت دسترسی داشته باشند.

برنامه‌های تداوم خدمت و اسناد مرتبط، برای مثال قراردادهای باید برای اثر بالقوه به عنوان قسمتی از فرآیند مدیریت تغییر، فرآیند SLM و فرآیند مدیریت تامین کننده ارزیابی کنند. برای مثال پیش از پذیرش خدمات جدید یا تغییر یافته یا الزامات خدمت پذیرفته شده.

۶-۳-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر صاحبان فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده است، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در تداوم خدمت و فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی باید شامل موارد زیر باشد:

الف- مجری قابلیت دسترسی، مسئول تضمین اینکه نظارت بر زیرساخت و جمع آوری داده مرتبط با اجزاء و قابلیت دسترسی خدمت به صورت صحیح و در صورت لزوم رخ می‌دهد؛

ب- یک گروه بازیابی فنی، مسئول برنامه ریزی بازیابی حادثه، آزمون و بازگرداندن خدمات؛

پ- مشتری، کارکنان ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع که به دستیابی به اطلاعات مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت، شرکت در آزمون و پذیرش الزامات تداوم خدمت نیاز دارند؛

ت- تحلیلگر قابلیت دسترسی، مسئول بررسی و تحلیل گزارش‌های قابلیت دسترسی و داده جهت شناسایی مسائل واقعی و بالقوه قابلیت را شناسایی می‌کند به گونه ای مناسب که راه حل‌ها برای قابلیت دسترسی بهبود یافته می‌تواند شناسایی شود؛

ث- کارکنان تداوم خدمت، مسئول نگهداری از نظارت بر قابلیت و محرک‌ها.

۶-۴ بودجه بندی و حسابداری برای خدمات

۶-۴-۱ منظور از الزامات

فرآیند بودجه بندی و حسابداری باید درک و توانایی ارائه دهنده خدمت در مدیریت هزینه‌های کلی خدمات را پشتیبانی کند. به منظور دستیابی به این اهداف، این فرآیند باید موارد زیر را تضمین کند:

الف- هزینه خدمات منحصر به فرد، تدارک کلی خدمت و بودجه ارائه دهنده خدمت درک شده‌اند؛

ب- تخمین موثق برای هزینه‌ها و بودجه قابل دستیابی است؛

پ- بودجه به وسیله فرآیندهای مدیریت خدمت بسط یافته و مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

ت- اختلاف‌های پیش بینی نشده هزینه‌ها یا بودجه شناسایی و مدیریت شده‌اند؛

ث- بودجه تبعیت دارد از این رو ارائه خدمت به طور مناسب در دوره بودجه تامین اعتبار می شود؛
ج- پیش بینی ها، بودجه ها و هزینه ها به صورت منظم جهت تضمین اینکه فرآیند و رویه ها مؤثر باقی می ماند بررسی می شود.

۲-۴-۶ مفاهیم

فرآیند بودجه بندی و حسابداری باید جنبه های مالی خدمات و اجزاء خدمت را کنترل کند. بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات باید اطلاعاتی که عملیات زنده خدمت و تامین اعتبار تغییرات و بهبودهای خدمت را پشتیبانی می کند را فراهم آورد. بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمت باید تضمین کند که هزینه های تدارک خدمت دنبال شده است و هزینه خود خدمات قابل پرداخت و مطابق با بودجه ها هستند. مسئولیت بسیاری از تصمیمات مالی ممکن است خارج از دامنه سامانه های مدیریت خدمات قرار گیرد. الزامات پیرامون سطح جزئیات اطلاعات مالی جهت ارائه شدن، در شکل و در کثرت های آن ممکن است از سوی قسمت های خارج از ارائه دهنده خدمت تصمیم گیری شود. دیگر الزامات تنظیمی و سازمانی نیز باید مدنظر قرار گیرند، چراکه بر برخی از خط مشی ها و رویه ها اثر خواهند داشت. همه عمل های حسابداری مورد استفاده باید مطابق با عمل های حسابداری وسیع تر سازمان ارائه دهنده خدمت باشد.

بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات باید به وسیله ارائه دهنده خدمت، صرف نظر از اینکه جنبه های دیگر مدیریت مالی در جای دیگر در سازمان اجرا شده اند اجرا شود. بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات باید مطابق با اطلاعات دریافتی از فرآیندهای مالی سازمان ارائه دهنده خدمت باشد.

۳-۴-۶ تعریف الزامات

۱-۳-۳-۶ خط مشی

ارائه دهنده خدمت باید دارای خط مشی و رویه های مستند برای مدیریت مالی خدمات داشته باشد. خط مشی باید اهداف را که به وسیله بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات برآورده می شوند را تعریف کند. خط مشی همچنین باید جزئیات لازم جهت تضمین اینکه اهداف برآورده شده اند را نیز تعریف کند. برای انجام این امر خط مشی باید انواع هزینه مورد استفاده در بودجه را برای تخصیص هزینه و تعریفی از اینکه چگونه هزینه های بالاسری تقسیم شده اند دربرگیرد.

معیارها باید جهت امکان پذیر کردن تحلیل بودجه و حسابداری برای هر خدمت تعریف شوند. هنگامی که تعریف شد، این معیار می تواند موارد بودجه ای و ورودی های حسابداری جهت ضمانت اینکه برخی از نظارت ها و قابلیت دید پیرامون هزینه های خدمت قابل دسترسی است، به کار رود این مسئله می تواند جهت پیگیری هزینه های یک خدمت و امکان پذیر کردن مقایسه با هزینه های حاصل شدن خدمت مشابه در جای دیگر در بازار مورد استفاده قرار گیرد.

منابع فراهم شده برای بودجه بندی و حسابداری فرآیند خدمات باید مبتنی بر نیازهای مشتری، ارائه دهنده خدمت، تامین کنندگان و دیگر قسمت های ذینفع برای جزئیات مالی که در خط مشی تعریف شده اند باشد.

۲-۳-۴-۶ انواع هزینه

ارائه دهنده خدمت باید دسته هایی را برای موارد ثبت شده هزینه در بودجه که برای مدیریت خدمت مفید هستند، انتخاب کند. برای مثال، ارائه دهنده خدمت باید مدل های هزینه ای را در راستای خدمات و اجزاء آنها،

که در فهرست خدمات، بند ۶-۱ تعریف شده‌اند، تعریف کند. یک نمونه هزینه باید به هر هزینه که قسمتی از یک خدمت را شکل می‌دهد، اختصاص یابد. مدل‌های هزینه به دلیل آنکه ارائه دهنده خدمت را قادر می‌سازند تا به صورت دقیق تر هزینه/مزیت سطوح مختلف کیفیت خدمت یا گزینه‌های مختلف خدمت را پیش بینی کند، مفید هستند. مدل‌های هزینه باید بتوانند هزینه کامل تدارک هر خدمت را نشان دهد.

ارائه دهنده خدمت همچنین باید انواع هزینه را مانند موارد زیر در نظر گیرد:

الف- دارایی‌های مورد استفاده جهت ارائه خدمات؛

ب- منابع مشترک مانند یک میز خدمت، که به عنوان سطح ۱ پشتیبانی نیز شناخته می‌شود؛

پ- بالاسری‌هایی مانند فضای اداری؛

ت- خدمات ارائه شده به وسیله تامین کنندگان؛

ث- هزینه استخدام کارکنان مدیریت خدمت.

هنگام شناسایی انواع مناسب هزینه باید میان مزایایی اطلاعات حسابداری دارای جزئیات از انواع هزینه و چالش‌های جمع آوری و مدیریت حجم بالای اطلاعات مورد نیاز تعادل باشد. انواه هزینه باید مبتنی بر دسته‌هایی باشد که می‌توانند به آسانی و به طور قابل اطمینان سنجیده شوند. مثال‌های در این زمینه شامل هزینه‌های سخت افزاری، هزینه‌های نگهداری نرم افزاری و هزینه‌های کارکنان می‌شود.

۴-۳-۴-۶ تقسیم بالاسری‌ها و تخصیص هزینه‌های مستقیم

تقسیم هزینه‌های بالاسری ممکن است مبتنی بر تنوعی از سازوکارها، مانند یک هزینه نرخ یکنواخت، یک درصد ثابت، یا مبتنی بر اندازه یک عامل متغیر پذیرفته شده از خدمات ارائه شده باشد.

ارائه دهنده خدمت باید از روش‌هایی برای تقسیم بالاسری‌ها و تخصیص هزینه‌های مستقیم که برای سازمان آنها مناسب است، متعادل کردن هزینه مدیریت تقسیم درمقابل مزیت توانایی در تقسیم هزینه‌ها با جزئیات استفاده کند. عوامل دیگر که می‌تواند مدنظر قرار گیرد شامل موارد زیر است:

الف- ماهیت، دامنه تغییرات و مصرف یا استفاده از خدمات؛

ب- دانه ای بودن سازمان مشتری، برای مثال یک واحد تجاری به عنوان یک واحد، به قسمت‌های فرعی یا بر اساس محل تقسیم می‌شود؛

پ- SLAها و تقسیم کردن هزینه‌های برای خدمات و سطوح خدمت؛

ت- خدمات ارائه شده به وسیله تامین کنندگان.

۴-۳-۴-۶ بودجه بندی

برای پیش بینی هزینه‌ها و درآمد برای بودجه بندی باید تغییرات برنامه ریزی شده برای خدمات طی دوره بودجه مدنظر قرار گیرد. اختلافات فصلی و تغییرات برنامه ریزی شده کوتاه مدت در هزینه‌ها و تغییرات خدمت، در صورت امکان باید درک شود و در پیش بینی بودجه مورد توجه قرار گیرد. بودجه بندی و پیگیری هزینه باید از برنامه ریزی جهت اجرا و بهبود خدمات پشتیبانی کند بنابراین سطوح خدمت می‌توانند در طول سال حفظ شوند. باید هزینه برنامه ریزی شده مناسب جهت پوشش منابع لازم برای پشتیبانی خدمات در سطوح پذیرفته شده خدمت برای مدت پذیرفته شده وجود داشته باشد. رویه شناسایی و مدیریت متغیرهای واقعی درمقابل هزینه بودجه ای نیز باید برقرار شوند.

۵-۳-۴-۶ حسابداری

فعالیت‌های حسابداری باید جهت پیگیری هزینه‌ها تا سطح پذیرفته شده ای از جزئیات طی یک دوره زمانی پذیرفته شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. تصمیمات درمورد تدارک خدمت باید مبتنی بر قیاس‌های تاثیرگذاری هزینه باشند. مدل‌های هزینه ای باید بتوانند هزینه‌های کامل تدارک خدمت را نشان دهند.

گزارش‌های حسابداری باید بیش هزینه و زیر هزینه را نشان دهند. گزارش‌های حسابداری ایده آل باید اطلاعات کافی جهت محاسبه هزینه‌های سطوح پایین خدمت یا هزینه‌های حاصل شده از زیان خدمت را نیز فراهم آورند. جهت محاسبه هزینه‌های سطوح پایین خدمت یا زیان خدمت، ارائه دهنده خدمت باید دارای یک درک روشن از هزینه‌ها و منابع لازم جهت ارائه خدمت باشد. این امر باید شامل کارکنان، اجزاء، تسهیلات و هر جنبه از خدمت ارائه شده به وسیله قسمت‌های دیگر باشد. ارائه دهنده خدمت باید دارای درک روشنی از اثر تجاری زیان خدمت، بسته به مدت، زمان روز/هفته/ماه یا سال و خدمت مورد بحث نیز باشد. این اطلاعات می‌تواند به وسیله تحلیل اثر تجاری فراهم شود.

گزارش‌های حسابداری همچنین می‌تواند اطلاعات از CMDB پیرامون وضعیت و چرخه زندگی CIها جهت محاسبه هزینه کل مالکیت و کاهش بهای CIهای پشتیبانی کننده از یک خدمت خاص را به کارگیرد. این اطلاعات می‌تواند به نوبه خود جهت درک و برنامه ریزی برای هزینه‌ها در چرخه بعدی بودجه مورد استفاده قرار گیرند.

۶-۳-۴-۶ شارژ

شارژ در ISO/IEC 20000-1 قرار نگرفته است، اما توصیه می‌شود که هر جا شارژ مورد استفاده قرار می‌گیرد، سازوکار شارژ تعریف و از سوی تمام قسمت‌ها درک شود.

۴-۴-۶ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق جهت تولید و استفاده از سوی مشتری، ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع شامل موارد زیر می‌شود:

- الف- خط مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌ها جهت بودجه بندی و حسابداری؛
- ب- بودجه‌های مبنی بر تاریخ، بودجه پیش نویس برای سال آینده، بودجه واقعی برای سال جاری؛
- پ- پیش بینی‌های مدیریت خدمت برای حجم‌های کاری، ظرفیت (شامل کارکنان)، هزینه‌های واحد موارد درآمدی؛
- ت- جدول برای تولید بودجه؛
- ث- گزارش‌های مالی نشان دهنده هزینه‌ها و درآمد برای هر دوره زمانی در سال بودجه ای، با هر نوع اختلاف؛
- ج- گزارش‌ها درمورد دلایل اختلاف و اینکه چگونه مدیریت خواهند شد؛
- چ- ورودی مالی به پروژه‌های بهبود مداوم خدمت؛
- ح- مدل‌های هزینه نشان دهنده نحوه استفاده از عناصر هزینه ای جهت فراهم کردن خدمت و ایجاد ارزش؛
- ح- گزارش‌های لازم برای اهداف قانونی و تنظیمی.

۵-۴-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت بودجه بندی و حسابداری باید شامل موارد زیر باشد:

الف- یک مدیر بودجه بندی و حسابداری، مسئول مدیریت منابع مالی؛

ب- مدیران دارای قابلیت پاسخگویی برای یک بودجه مشخص در سازمان ارائه دهنده.

۵-۶ مدیریت ظرفیت

۱-۵-۶ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت ظرفیت باید تضمین کند که ظرفیت کافی برای رسیدن به الزامات عملکردی و ظرفیت پذیرفته شده حال حاضر فراهم شده است. ارائه دهنده خدمت باید یک برنامه ظرفیت را جهت رسیدن الزامات عملکردی و ظرفیت خدمت پذیرفته شده آیند ایجاد و اجرا کند.

۲-۵-۶ مفاهیم

منابع باید جهت برآورده کردن الزامات ظرفیت جاری و ظرفیت پذیرفته شده و عملکرد به تعادل برسد و برای برآورده کردن الزامات آینده آماده شود.

فرآیند مدیریت ظرفیت باید فعالیت‌های فعال و هم انفعالی را شامل شود. فعالیت‌های انفعالی باید بر نظارت، میزان سازی، تحلیل و بهبود ظرفیت عملیاتی تمرکز کند. جنبه فعال فرآیند باید برای برآورده کردن تقاضای تجاری آینده بر برنامه ریزی تمرکز کند.

فرآیند مدیریت ظرفیت باید برنامه‌هایی ایجاد کند که تضمین کند که الزامات ظرفیت می‌توانند پذیرفته، پیش بینی و برآورده شوند. این برنامه‌ها باید پیش بینی‌های تجاری و تخمین‌های حجم کاری را به صورت الزامات ظرفیت تغییر شکل دهند. این امر باید به وسیله ترکیب سه منطقه تمرکز در فرآیند مدیریت ظرفیت تسهیل شود:

الف- مدیریت ظرفیت تجاری، که بر روی تعیین کمیت برنامه‌ها و نیازهای تجاری ارائه دهنده خدمت و مشتری نسبت به الزامات خدمت آینده تمرکز می‌کند؛

ب- مدیریت ظرفیت خدمت که بر روی برنامه ریزی و مدیریت خدمات و پشتیبانی از منابع جهت تضمین اینکه تمام اهداف خدمت پذیرفته شده خود را برآورده می‌کنند تمرکز دارد؛

پ- مدیریت ظرفیت اجزاء که بر برنامه ریزی و مدیریت منابع و اجزاء عملیاتی جهت تضمین پشتیبانی مؤثر آنها از خدمات و پشتیبانی به اهداف اجزاء پذیرفته شده تمرکز دارد.

۳-۵-۶ تعریف الزامات

۱-۳-۵-۶ فعالیت‌های مدیریت ظرفیت

فعالیت‌های مدیریت ظرفیت وظایف عملیاتی روزانه مانند نظارت بر استفاده از ظرفیت و تحلیل ظرفیت داده، مدیریت عملکرد در مقابل اهداف خدمت و برنامه ریزی برای الزامات ظرفیت آینده را دارا است.

فعالیت‌های فرآیند مدیریت ظرفیت شامل موارد فهرست شده زیر است.

الف- ارزیابی، مستند سازی و پذیرش الزامات ظرفیت، حجم کاری، خطوط پایه را تعریف می‌کند و آستانه‌ها و محرک‌های حجم کاری و عملکرد را تنظیم می‌کنند.

ب- ارزیابی، مستند سازی و پذیرش الزامات ظرفیت برای خدمات جدید یا تغییر یافته.

پ- فرآیند مدیریت ظرفیت باید در طراحی خدمات جدید یا تغییر یافته دخیل باشد و برای تامین اجزاء و منابع، درجایی که عملکرد و یا ظرفیت از عوامل مهم هستند پیشنهاداتی را ارائه می‌دهد. در بهره تعادل هزینه و ظرفیت، فرآیند مدیریت ظرفیت باید هزینه‌های راه حل‌های پیشنهادی جایگزین را بدست آورد و مناسب ترین راه حل سودمندی را پیشنهاد کند.

ت- فعالیت‌ها برای الزامات جدید ظرفیت باید مبتنی بر برنامه ریزی، تیم‌های پشتیبان و گروه‌های تجاری باشد. این امر باید شامل برنامه ریزی اجرای زیرساخت از پروژه‌های جدید و پیش بینی جایگزینی اجزاء زیرساخت کهنه باشد.

ث- تنظیم، نظارت و استفاده از آستانه‌ها، هشدارها و اخطارها جهت مدیریت خودکار و بهبود بهره برداری از اجزاء و عملکرد خدمات.

ج- حفظ داده و اطلاعات مورد استفاده به وسیله فرآیند مدیریت ظرفیت در یک مخزن، که اغلب به صورت پایگاه داده ظرفیت نشان داده می‌شود. این مخزن باید یک عنصر کلیدی فرآیند مدیریت ظرفیت باشد. داده و اطلاعاتی که در پایگاه داده ظرفیت قرار دارند به وسیله تمام فعالیت‌های مدیریت ظرفیت تحلیل می‌شود و باید شامل تجارت، خدمت، منبع یا داده مالی و بهره برداری از تمام مناطق فناوری که در زیر نشان داده شده‌اند باشد.

(۱) داده تجاری: اطلاعات قابل اطمینان در مورد نیازهای حال حاضر و آینده تجاری.

(۲) داده خدمت شامل، اما نه محدود به: زمان‌های پاسخ تبادلی، نرخ‌های تبادلی و مقادیر حجم کاری.

(۳) داده بهره برداری از اجزاء: محدودیت‌های اجزاء در سطحی که باید مورد بهره برداری قرار گیرند باید مستند شوند. فراتر از این سطح بهره برداری، منبع بیش از اندازه مورد استفاده قرار خواهد گرفت و عملکرد خدمات استفاده کننده از منبع آسیب خواهند دید.

(۴) داده دیگر جهت استفاده شدن از سوی فرآیند مدیریت ظرفیت شامل گره‌ها و ضعف‌های شناسایی شده؛ ظرفیت اضافه و زائد؛ منابع، اجزاء و آستانه‌ها و دامنه تغییرات خدمت؛ عملکرد و توان عملیاتی حال حاضر، گذشته و پیش بینی شده؛ تطبیق‌های پیشرفت‌های واقعی در مقابل پیشرفت‌های پیش بینی شده می‌شود.

چ- ظرفیت تولید و گزارش‌های عملکرد، که اطلاعات ارزشمندی را برای بسیاری از فرآیندهای مدیریت خدمت فراهم می‌کند. گزارش‌های ظرفیت مدنظر قرار گیرند و در پایگاه داده ظرفیت ذخیره شوند بنابراین قسمت‌های ذینفع می‌توانند به آنها مراجعه کنند. این گزارش‌ها باید شامل موارد فهرست شده زیر باشد.

(۱) گزارش‌ها و اطلاعات مبتنی بر اجزاء جهت نمایش چگونگی اجرای اجزاء و چگونگی استفاده از ظرفیت آنها را نشان می‌دهد.

(۲) گزارش‌ها و اطلاعات مبتنی بر اطلاعات جهت نمایش چگونگی اینکه خدمت و اجزای متشکله آن با توجه به اهداف و محدودیت‌های کلی خدمت اجرا می‌شوند. این گزارش‌ها مبنایی از گزارش‌های خدمت مشتری و گزارش‌های SLM در مورد ظرفیت و عملکرد ارائه می‌دهد.

۳) گزارش‌های استثناء نشان می‌دهند که زمانی که ظرفیت و عملکرد یک جزء یا خدمت مشخص غیرقابل قبول می‌شوند نیز مدیریت و کارکنان فنی باید تولید شوند. به طور خاص، گزارش‌های استثناء باید برای فرآیند SLM در تعیین اینکه آیا به اهداف در SLAها دست یافته یا نقض شده‌اند و یا خیر مورد توجه قرار گیرد. فرآیند مدیریت درخواست خدمت یا رویداد و فرآیند مدیریت مشکل می‌تواند از گزارش‌های استثناء در تشخیص رویدادها و مشکلات مورد استفاده قرار گیرد.

ح- پیش بینی عملکرد و ظرفیت خدمت و اجزاء آینده باید به روش‌های گوناگونی، بسته به تکنیک‌ها و فناوری مورد استفاده صورت گیرد. مثال‌ها در این زمینه شامل موارد زیر می‌شود.

۱) طرح ریزی خط مبنا اولین مرحله در طرح ریزی است. طرح ریزی جهت ایجاد یک مدل خط مبنا مورد استفاده قرار می‌گیرد که به صورت دقیق عملکردی را که به آن دست یافته می‌شود را منعکس کند. زمانی که این مدل خط مبنا ایجاد شود، طرح ریزی قابل پیش بینی می‌تواند توسعه یابد.

۲) تحلیل روند با استفاده از بهره برداری از منبع و اطلاعات عملکرد خدمت که جمع آوری شده است تکمیل می‌شود.

۳) طرح ریزی آنالیزی که از فنون ریاضیاتی جهت تحلیل عملکرد سامانه‌های رایانه ای استفاده می‌کند.

۴) طرح ریزی شبیه سازی شامل طرح ریزی رویدادهای مجزا، برای مثال نرخ‌های ورود تبادل در مقابل پیکربندی یک سامانه معین است.

۶-۵-۳-۲ برنامه ریزی ظرفیت

برنامه ریزی ظرفیت باید عملکرد واقعی، نیازهای پیش بینی شده ظرفیت تجاری و الزامات خدمت را مستند کند. این برنامه در صورتی که نرخ‌های تغییر در خدمات و مقادیر خدمت خواستار آن باشد، کمینه به صورت سالانه یا به صورت مکرر تولید شود. این برنامه باید راه حل‌های توصیه شده جهت دستیابی به اهداف پذیرفته شده خدمت، گزینه‌های هزینه جهت رسیدن به الزامات تجاری مستند شود.

برنامه ریزی ظرفیت شامل موارد زیر است:

الف- استفاده حال حاضر و پیش بینی شده از خدمت، به طور ایده آل شامل توصیه‌هایی پیرامون فرصت‌هایی برای تاثیر بر تقاضای ظرفیت می‌شود؛

ب- عملکرد استفاده منابع حال حاضر و پیش بینی شده شامل درکی از اینکه کدام منابع از کدام خدمات پشتیبانی می‌کنند؛

پ- اثر بر ظرفیت و عملکرد الزامات پذیرفته شده برای قابلیت دسترسی، تداوم خدمت و اهداف خدمت، برای مثال تخمین‌های حجم کاری و الزامات ظرفیت در رخداد یک حادثه؛

ت- مقیاس‌های زمانی، آستانه‌ها و هزینه‌های ارتقاء ظرفیت خدمت، برای مثال تاریخ‌ها و هزینه‌ها برای ارائه افزایش ظرفیت خدمت در نتیجه ادغام تجاری؛

ث- خلاصه‌هایی از برنامه‌های، سناریوها و الگوهای تجاری مرتبط فعالیت تجاری؛

ج- خلاصه تغییرات در فعالیت تجاری، شامل نمایه‌های کاربر در صورت در دسترس بودن؛

چ- جزئیات روش‌ها، فرضیات و اطلاعات مورد استفاده در محاسبه جزئیات در برنامه ظرفیت؛

ح- اثر بالقوه فناوری‌های جدید در ظرفیت و عملکرد؛

ح- داده و رویه‌ها جهت امکان پذیرکردن تحلیل پیشگویانه، برای مثال فنون طرح ریزی؛
د- اثر بالقوه در الزامات قانونی، تنظیمی، قراردادی و سازمانی، برای مثال برنامه ای جهت تقویت ظرفیت ذخیره سازی و پشتیبان سوابق پزشکی الکترونیکی جهت اجرای مقررات.

۴-۵-۶ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق تولید شده و نگهداری شده به وسیله فرآیند مدیریت ظرفیت باید شامل موارد زیر باشد:

الف- برنامه ظرفیت؛

ب- رویه‌های مدیریت ظرفیت؛

پ- خطوط مبنا و نمایه‌ها؛

ت- پایگاه داده مدیریت ظرفیت؛

ث- مشخصات آستانه منبع و خدمت و آستانه‌های رویدادها و اخطارها؛

ج- گزارش‌های عملکرد خدمت؛

چ- برنامه‌های زمانبندی و سطوح بهره برداری؛

ح- بررسی‌های مؤثر بودن؛

ح- تحلیل حجم کاری؛

د- گزارش‌های استثناء مدیریت ظرفیت؛

ذ- بررسی‌های سوابق رویدادها مرتبط با ظرفیت و عملکرد.

اسناد و سوابق بررسی شده به وسیله فرآیند مدیریت ظرفیت باید شامل الزامات و تقاضاهای ظرفیت خدمت حال حاضر و آینده مشتری و تجاری، از جمله SLAها و سطوح لازم گزارش‌های بازبینی و خدمت باشد. تغییرات در برنامه ظرفیت باید از طریق فرآیند مدیریت تغییر مدیریت شود

۵-۵-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت ظرفیت باید شامل موارد زیر باشد.

الف- تحلیلگر ظرفیت، مسئول تحلیل و بررسی ظرفیت و عملکرد داده جهت شناسایی مسائل ظرفیت واقعی و بالقوه به طوری که راه حل‌های از بین بردن آن مسائل و حفظ عملکرد خدمت می‌تواند شناسایی شود. تحلیلگر ظرفیت می‌تواند به شناسایی گزینه‌ها و تحلیل و توصیه راه حل‌های برگزیده شده جهت برآورده کردن تقاضای درحال پیشرفت برای ظرفیت کمک می‌کند.

ب- نماینده‌های تجاری و مشتری، مسئول مستندسازی و توافق نامه تمام الزامات ظرفیت.

۶-۶ مدیریت امنیت اطلاعات

۱-۶-۶ منظور از الزامات

مدیریت امنیت اطلاعات (ISM) باید تضمین کند که کنترل‌های امنیتی جهت نگهداری از دارایی‌های اطلاعاتی و اینکه الزامات امنیت اطلاعات در طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته همکاری دارند در جای مناسب قرار دارند.

۲-۶-۶ مفاهیم

امنیت اطلاعات باید نتیجه سامانه‌ی از خط مشی‌ها و رویه‌های طراحی شده جهت شناسایی، کنترل و نگهداری اطلاعات سازمان و هر نوع منبع مورد استفاده در ارتباط با ذخیره سازی، انتقال و پردازش باشد. مدیریت باید تضمین کند که اهداف مدیریت امنیت اطلاعات تعریف شده در جای مناسب قرار دارند و اینکه با نیازهای تجاری مطابق هستند.

ارائه دهنده خدمت و مشتری باید دارایی‌های اطلاعاتی را مطابق با ارزش، قابلیت اعتماد یا اثر تجاری طبقه بندی کند. برای هر طبقه ارائه دهنده خدمت و مشتری باید یک سطح قابل قبول از خطر را تعریف کنند و بپذیرند.

۳-۶-۶ تعریف الزامات

۱-۳-۶-۶ خط مشی امنیت اطلاعات

الزامات خدمت، الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی باید مبنایی از یک خط مشی امنیت اطلاعات را فراهم کند. خط مشی باید استفاده از کنترل‌های فیزیکی، اجرایی و فنی امنیت اطلاعات طراحی شده جهت حفظ دارایی‌های امنیت اطلاعات، برای مثال قابلیت اعتماد، یکپارچگی و قابلیت دسترسی را جهت دهی کند. خط مشی باید از سوی مدیران پاسخگوی سامانه‌های مدیریت خدمات و خدمات تأیید شود.

دامنه خط مشی امنیت اطلاعات باید شامل کنترل‌های فیزیکی، اجرایی و فنی مورد نیاز جهت تضمین قابلیت اعتماد، یکپارچگی و قابلیت دسترسی دارایی‌های اطلاعاتی در دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات شود اما نباید به این موارد محدود شود. دامنه خط مشی امنیت اطلاعات ممکن است از دامنه کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمات جهت تطبیق با نیازهای تجاری تجاوز کند.

مدیریت باید تضمین کند که کارکنان، مشتری‌ها و تامین کنندگان و گروه‌های داخلی دارای درک کافی در مورد مضامین خط مشی و فهم اهمیت توافق با آن هستند.

مدیریت باید تضمین کند که خط مشی امنیت اطلاعات به عنوان قسمتی از ارزیابی‌های خطر و طی بازبینی‌های امنیت اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است.

خط مشی باید راهنمای را در مورد معیار پذیرش خطرات و رویکرد مدیریت خطرات شناخته شده امنیت اطلاعات، برای مثال مدیریت کلمه عبور ارائه دهد.

خط مشی باید تضمین کند که بازبینی‌های داخلی امنیت اطلاعات در فاصله‌های زمانی منظم اجرا می‌شود، برای مثال در پی نقض امنیت اطلاعات یا در پی گسترش یک خدمت جدید یا تغییر یافته.

خط مشی باید تضمین کند که نتایج بازبینی امنیت اطلاعات در فاصله‌های زمانی منظم بررسی می‌شوند و جهت شناسایی فرصت‌ها برای بهبود امنیت اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مثال، تصحیح آسیب پذیری‌های شناخته شده طی یک بازبینی امنیت اطلاعات.

یادآوری- برای کارکنان دارای نقش‌های تخصصی امنیت اطلاعات می‌تواند آشنایی با ISO/IEC 27002، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- کد عمل برای مدیریت امنیت اطلاعات کمک کننده خواهد بود. این استاندارد بین المللی در مورد مضمون یک خط مشی امنیتی راهنما ارائه می‌دهد.

۲-۳-۶-۶ کنترل‌های امنیت اطلاعات

کنترل‌های امنیت اطلاعات باید تضمین کنند که اهداف مدیریت امنیت اطلاعات به دست آمده و خطرات امنیت اطلاعات مدیریت شده‌اند. کنترل‌های امنیت اطلاعات می‌توانند فیزیکی، اجرایی یا فنی باشند. ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که کنترل‌ها مستند شده‌اند که خطرات مرتبط و استراتژی‌های کاهش خطر را شرح می‌دهند. ارائه دهنده خدمت باید همچنین اختیارات و مسئولیت‌های بررسی کنترل‌ها و تعداد دفعاتی را که باید بررسی شوند را تعریف کند. ارائه دهنده خدمت همچنین باید کنترل‌های امنیت اطلاعات را نیز جهت مدیریت افراد و سازمان‌های خارجی که نیاز به دسترسی، استفاده یا مدیریت اطلاعات یا خدمات سازمان دارند تعریف کند.

۴-۳-۶-۶ ارزیابی خطر

فرآیند ISM باید ارزیابی‌های خطر منظم را جهت شناسایی خطرات امنیت اطلاعات را در محیط زنده اجرا کند و سپس کنترل‌های مشخص را جهت جلوگیری یا به کمینه رساندن اثر خطرات شناسایی شده مستند و اجرا کند. به علاوه فرآیند ISM باید اجرا شدن ارزیابی‌های مناسب خطر را به عنوان قسمتی از طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته اجرا یا تضمین کند.

خط مشی امنیت اطلاعات باید تضمین کند که ارزیابی‌های خطر امنیت اطلاعات:

الف- در فاصله‌های زمانی پذیرفته شده شامل خدمات جدید یا تغییر یافته اجرا می‌شوند؛

ب- سوابق آنها ثبت شده و تنها برای کارکنان تایید شده قابل رویت است؛

پ- طی مدت تغییر در نیازها، فرآیندها و پیکربندی‌های تجاری نگهداری می‌شوند؛

ت- به درک چیزی که می‌تواند بر یک خدمت اثر گذارد کمک می‌کند؛

ث- الزامات برای بازبینی‌های امنیت اطلاعات را تعریف می‌کند؛

ج- تصمیمات در مورد انواع کنترل‌ها برای عملیاتی شدن را اطلاع رسانی می‌کند.

خطرات برای دارایی‌های اطلاعاتی باید مطابق با ماهیت خطر و اثر تجاری بالقوه ارزیابی شود.

یادآوری برای کارکنان متخصص مسئولیت‌های امنیت اطلاعات آشنایی با ISO/IEC 27005، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- مدیریت خطر امنیت اطلاعات مفید خواهد بود.

۴-۳-۶-۶ مدیریت خطرات امنیت اطلاعات

کنترل‌های امنیت اطلاعات باید تضمین کند که ارائه دهنده خدمت قادر به دستیابی به اهداف مدیریت خدمت و الزامات خط مشی امنیت اطلاعات است. کنترل‌ها همچنین باید امکان مدیریت تمام خطرات شناسایی شده امنیت اطلاعات را برای ارائه دهنده فراهم کند.

موارد زیر مثال‌هایی از کنترل‌های امنیت اطلاعات هستند:

الف- خط مشی امنیت اطلاعات باید برای کارکنان، تامین کنندگان و مشتری برقرار، اجرا و منتقل شود؛

ب- اختیارات و مسئولیت‌های فرآیند مدیریت امنیت اطلاعات باید تعریف و تخصیص داده شود؛

پ- تاثیرگذاری خط مشی امنیت اطلاعات باید نظارت، سنجیده و ارزیابی شود؛

ت- کارکنان دارای نقش‌های قابل توجه امنیت اطلاعات باید آموزش امنیت اطلاعات ببینند؛

ث- کمک متخصص در مورد ارزیابی خطر و اجرای کنترل باید قابل دسترسی باشد؛

ج- تغییرات نباید عملیات مؤثر کنترل‌ها را در خطر قرار دهند؛

چ- رویدادهای امنیت اطلاعات در راستای رویداد و فرآیند مدیریت درخواست خدمت گزارش داده شود و اولویت مناسب را تخصیص دهد؛

ح- رویداد امنیت اطلاعات باید برای کارکنان دارای صلاحیت مناسب جهت حل آن، بسته به اولویت و سطح اختیار لازم جهت دستیابی به سابقه رویداد امنیتی افزایش یابد؛

ح- جزئیات رویدادهای امنیت اطلاعات باید تنها برای کارکنان دارای صلاحیت مناسب قابل رویت باشد؛

د- ارزیابی‌های منظم خطر باید جهت شناسایی تغییرات در آمادگی برای تحمل خطر سازمان تکمیل شود؛

ذ- بازبینی‌های منظم باید جهت اطمینان دادن مطلوبیت خط مشی و کنترل‌های امنیت اطلاعات برقرار شده اجرا شود؛

ر) خطوط مبنای امنیت اطلاعات باید تعریف و به صورت مؤثر به کار گرفته شود؛

ز) یافته‌های بازبینی‌های امنیت اطلاعات باید تحلیل شوند، در برنامه‌های اقدام اولویت بندی شده به اوج برسد؛

س) برنامه‌های آموزش امنیت اطلاعات و سوابق آموزش باید ایجاد و به روز نگه داری شود.

ارائه دهنده خدمت باید با فرآیند مدیریت تامین کننده جهت تضمین اینکه کنترل‌های امنیت اطلاعات با هر سازمان خارجی که دارای دسترسی به اطلاعات ارائه دهنده خدمت است یا از این اطلاعات بهره برداری می‌کند شناسایی، مستند و مدیریت شده‌اند.

۴-۳-۶-۵ تغییرات و رویدادهای امنیت اطلاعات

تغییرات و رویدادهای امنیت اطلاعات باید مطابق با فرآیند مدیریت تغییر و فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد پردازش شوند.

درخواست‌ها برای تغییرات باید جهت شناسایی هر نوع خطر امنیت اطلاعات جدید یا تغییر یافته در نتیجه یک تغییر پیشنهادی ارزیابی شود. درخواست تغییر باید در مقابل هر اثر بالقوه بر خدمات، فرآیندها و خط مشی‌های موجود یا کنترل‌های امنیت اطلاعات موجود ارزیابی شود.

ارائه دهنده خدمت باید از نتایج بررسی‌های سوابق رویداد امنیت اطلاعات و همچنین ارزیابی‌های امنیت اطلاعات و بازبینی‌ها جهت شناسایی نواقص و فرصت‌های بالقوه برای بهبود استفاده کند.

۴-۶-۶ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق که باید به وسیله فرآیند ISM تولید و نگهداری شوند باید شامل موارد زیر باشند:

الف- یک استراتژی امنیت اطلاعات؛

ب- خط مشی امنیت اطلاعات؛

پ- برنامه امنیت اطلاعات؛

ت- رویه‌های مدیریت امنیت اطلاعات؛

ث- گزارش‌های امنیت اطلاعات؛

ج- گزارش‌های اثربخشی و کارآمدی فرآیند ISM؛

چ- سوابق رویداد امنیت اطلاعات؛

ح- ارزیابی‌های خطر امنیت اطلاعات؛

ح- فهرست دارای‌های اطلاعات.

اسناد و مدارک باید به صورت دوره ای جهت ارائه اطلاعات درمورد اثرقسمتی خط مشی امنیت اطلاعات تحلیل شود. ویژگی‌های دیگر مورد توجه شامل روندها در رویدادهای امنیت اطلاعات، ورودی به برنامه برای بهبود خدمت و کنترل بروی دسترسی به اطلاعات، دارایی‌ها و سامانه‌ها می‌شوند.

۵-۶-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند همان‌طور که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده است، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند ISM باشد شامل موارد زیر باشد:

الف- مشتری، کارکنان ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع که مستلزم دسترسی به CI های ISM و داده است؛

ب- کارکنانی که کنترل‌های امنیت اطلاعات را حفظ می‌کنند.

۷ فرآیندهای رابطه

۷-۱ مدیریت رابطه تجاری

۷-۱-۱ منظور از الزامات

فرآیند BRM باید تضمین کند که سازوکارها جهت مدیریت روابط میان ارائه دهنده خدمت و مشتریان برقرار شده است. خروجی از فرآیند باید رضایت مشتری و ارائه ارزش از طریق خروجی‌های تجاری قابل دستیابی را بهبود قسمتد. قابلیت پاسخگویی و مسئولیت‌های مشتری و هم ارائه دهنده خدمت برای شناسایی و اولویت بندی الزامات خدمت باید به روشنی تعریف شوند. رویه‌های مدیریت روابط درحال پیشرفت میان ارائه دهنده خدمت و مشتری باید تعریف و پیگیری شود.

سازوکارهای مدیریت روابط میان ارائه دهنده خدمت و مشتری باید شامل موارد زیر باشد:

الف- یک فرد برگزیده شده که مسئول مدیریت روابط مشتری و رضایت مشتری است؛

ب- ارتباطات منظم با مشتری جهت امکان پذیر کردن درک محیط تجاری، نیازها و اولویت‌های تجاری و الزامات برای خدمات جدید یا تغییر یافته برای ارائه دهنده خدمت؛

پ- بررسی‌های منظم عملکرد با مشتری خدمات در محیط زنده.

۷-۱-۲ مفاهیم

فرآیند BRM باید یک توانمندساز کلیدی در مقابل توسعه تطبیق استراتژیک بسوی ارائه دهنده خدمت و مشتری باشد. این فرآیند باید از طریق تطبیق نیازهای کسب و کار مشتری و اهداف ارائه دهنده خدمات که ارزش تجاری افزایش یافته را بدست می‌دهد، تامین شود. فرآیند BRM باید به کاهش هر نوع مانع درک شده یا واقعی میان ارائه دهنده خدمت و مشتری آن شرکت کند.

باید پیوندی قوی میان فرآیند BRM و فرآیند SLM وجود داشته باشد. فرآیند SLM باید از سنجش‌هایی جهت ارزیابی سطح عملکرد تعریف و استفاده کند. فرآیند SLM باید خدمات به صورت جاری ارائه شده و سطوح خدمت در یک سطح عملیاتی را مدیریت کند.

در مقابل، فرآیند BRM باید برای فعالیت نزدیک با مشتری جهت درک اهداف و جهت کسب و کار در آینده پیگیری شود. با انجام این کار، فرآیند BRM باید تضمین کند که تغییرات در خدمات می‌تواند پیش از نیازها به وسیله مشتری برنامه ریزی شود. درک خوب از اهداف تجاری مشتری نیز باید اجازه ارائه راه حل‌های به طور نزدیک تطبیق شده که نیازهای تجاری مشتری را برآورده می‌کند را فراهم کند.

درجایی که خدمات تجاری بزرگ به بسیاری از مشتریان ارائه شوند، داشتن یک رابطه فردی با هر مشتری می‌تواند دشوار باشد. برای مثال، خدمات اینترنتی مورد استفاده به وسیله آستانه‌های فردی. در این مورد نسبت به چگونگی تعاملات ارائه دهنده خدمت با چندین مشتری ملاحظات نسبت داده شود. سنجش رضایت مشتری می‌تواند جهت تضمین اینکه خدمات برنامه ریزی شده و خدمات واقعی مطابق با الزامات مشتری هستند مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۱-۷ تعریف الزامات

۱-۳-۱-۷ کلیات

ارائه دهنده خدمت باید مشتری‌های خود، دیگر قسمت‌های ذینفع، تامین کنندگان و تامین کنندگان وابسته دارای قرارداد فرعی، به منظور درک کامل وابستگی‌ها میان خدمات شناسایی و مستند شود. برای مثال، یک خدمت مبتنی بر اینترنت وابسته شده به درگاه وب ایمن ارائه دهنده خدمت و قابلیت رمزگذاری. قسمت‌های ذینفع می‌تواند شامل گروه‌های کاربری و واحدهای تجاری باشد.

ارائه دهنده خدمت باید مشتری‌های خود را مطابق با نوع خدمات ارائه شده طبقه بندی کنند. مشتری‌ها با خصوصیات مشابه می‌توانند به روش‌هایی مشابه جهت بهبود اثرگذاری و کارآمدی گروه بندی شوند. فرآیندهای تعریف شده به وسیله ارائه دهنده خدمت می‌توانند برای هر نوع مشتری در یک سطح دارای جزئیات متفاوت باشد.

ارائه دهنده خدمت باید افراد دارای نام را به عنوان یک نقطه منفرد روشن که مسئول مدیریت رابطه و رضایت مشتری برای هر مشتری است شناسایی کند. این فرد ممکن است برای مدیریت رابطه مشتری در یک مبنای تمام وقت انتخاب شده باشد یا ممکن است در صورت مقتضی، دارای نقشی مرکب با نقش دیگر باشد.

برای نقش‌های مدیر روابط کسب و کار و مدیر سطح خدمات این امکان وجود دارد که توسط شخص یکسانی، به دلیل رابطه نزدیک میان فرآیندهای BRM و SLM انجام گیرد. در صورتی که فرد مشابه دارای هر دو نقش باشد، توضیحات نقش باید ماهیت مختلف نقش‌ها را تشخیص دهد: فرآیند BRM استراتژیک است درحالی که فرآیند SLM عملیاتی یا تاکتیکی است. خطرات داشتن یک فرد اجرا کننده این دو نقش با چنین نقطه نظرات متفاوتی نیز باید مدیریت شوند.

سازوکارهای ارتباطی برقرار شده با مشتری باید شامل جلسات فاقد عمومیت و جلسات غیررسمی، به علاوه جلسات رسمی و مستند شده باشد. این ارتباطات باید رابطه ای را با مشتری ایجاد کند، تغییرات را در اولویت‌ها و اهداف تجاری را شناسایی کند و سپس ارتباط را جهت اقدام به ارائه دهنده خدمت باز می‌گرداند.

سازوکارهای ارتباطی باید به درک محیط تجاری که در آن خدمت، شامل نیازهای تجاری، الزامات مشتری و تغییرات عمده عملیات می‌کند. ارائه دهنده خدمت باید از این اطلاعات جهت پاسخ به نیازهای شناسایی شده استفاده کند.

ارائه دهندگان خدمت می‌توانند از یک ابزار جهت پیگیری و مدیریت اطلاعات در مورد مشتری استفاده کنند.

۷-۱-۳-۲ بررسی‌های مدیریت خدمت مشتری

ارائه دهنده خدمت باید جلسات رسمی را با مشتری جهت بررسی رضایت مشتری، جهت استراتژیک و استثناءهای مهم در عملکرد خدمات برگزار کند. این جلسات باید شامل بررسی‌های SLAها و عملکرد، تغییرات در سازمان ارائه دهنده خدمت و تغییرات در سازمان مشتری باشد.

نمایندگان تمام قسمت‌ها باید در جلسات شرکت کنند. جلسات باید از پیش برنامه زمانبندی شوند و به صورت منظم، کمینه سالانه برگزار شوند. کثرت واقعی باید به وسیله نرخ تغییر در الزامات خدمت، پروژه‌های مهم مانند خدمات جدید و کیفیت خدمت ارائه شده تحت تاثیر قرار گیرد. زمانی که ارائه دهنده خدمت و مشتری نرخ بالایی از تغییرات را مدیریت می‌کنند یا زمانی که نگرانی‌هایی در مورد کیفیت خدمات وجود دارد، جلسات باید نسبت به کمینه سالانه تکرار بیشتری داشته باشند. برای مثال، نرخ سریع تغییر در الزامات خدمت، پروژه‌های مهم مانند خدمات جدید یا تغییر یافته. برگزاری جلسات بررسی مشتری بیش از چهاربار در یک سال می‌تواند زمانی که محتوای ناکافی برای جلسه برای نمایندگان مدیریت حاضر وجود داشته باشد اثر عکس داشته باشد.

خروجی‌های بررسی‌های مشتری می‌تواند به شناسایی خدمات یا تغییرات جدید در خدمات موجود یا سطوح خدمت منجر شود. ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که تغییرات در SLAها و قراردادهای از طریق فرآیند مدیریت تغییر مدیریت می‌شوند و از فرآیند SLM برقرار شده پیروی می‌کند.

ردیابی الزامات مشتری برای تغییرات خدمت باید برقرار شود.

۷-۱-۳-۳ رضایت مشتری

ارائه دهنده خدمت باید سازوکاری رسمی را برای ثبت رضایت مشتری برقرار کند. کثرت و مقیاس هر نوع سنجش باید از پیش از سوی مشتری پذیرفته شده باشد و این امر باید شامل نمونه‌ای از کاربران جهت بررسی باشد. چنین فعالیت‌هایی ممکن است اغلب به وسیله میز خدمت که به عنوان پشتیبان سطح ۱ نیز شناخته می‌شود، در پی تفکیک رویداد/ مسئله هدایت شود. اگرچه، برای سنجش درست رضایت مشتری، سنجش وسیعتر باید انجام گیرد، که برای مثال شامل تعداد و نوع درخواست‌های خدمت، هزینه واقعی، هزینه درک شده و ارزش تجاری خدمات ارائه شده می‌شود. نتایج باید جهت شناسایی فرصت‌های بهبود شناسایی، تحلیل و بررسی شوند.

نتایج بررسی رضایت باید طی زمان سنجیده شود، به طوری که روندهای رضایت می‌توانند هر نوع مسئله ضروری یا بهبودهای شناسایی شده را دنبال کنند.

رویه شکایت‌های خدمت مستند شده باید شامل ثبت، تحقیق، اقدام بر روی آن، گزارش و خاتمه هر شکایت دریافت شده خدمت باشد. این امر باید دربرگیرنده یک رویه افزایشی جهت استفاده در صورتی که مشتری با تفکیک یا اقدامات پیشنهادی موافقت نکند و یا آنها را نپذیرد، باشد. شکایت باید تا زمانی که مشتری توافق نامه رسمی را که می‌تواند خاتمه یابد را ارائه نکند باز بماند.

ارائه دهنده خدمت باید درمورد اینکه چه چیزی یک شکایت رسمی خدمت را تشکیل می‌دهد را درک، تعریف و با مشتری به توافق برسد. یک شکایت رسمی خدمت معمولاً بسیار جدی است و به یک شکل نوشتاری به جای شکل کلامی ارائه می‌شود. شکایت خدمت رسمی باید به وسیله مدیر مشتری به مدیر ارائه دهنده خدمت ارسال شود. یک رویداد یا مسئله می‌تواند دلیل شکایت‌ها باشد اما خود آنها شکایت نیستند. خروجی بررسی شکایت باید خلاصه و به مشتری گزارش شود به طوری که بتوانند جدی گرفته شدن و اقدام بر روی گزینه‌های خود را ببینند.

۷-۱-۴ اسناد و سوابق

مستند سازی برای فرآیند BRM باید شامل موارد زیر باشد:

الف- شرح قسمت‌های ذینفع/مشتری، شامل اطلاعات حساب کاربری ابتدایی، نقش‌های کلیدی، خدمات مصرف شده؛

ب- مشخصه یک نقش برای فرد انتخاب شده جهت به اشتراک گذاری با مشتری؛

پ- دستور جلسه و صورت جلسه از هر جلسه رسمی میان مشتری و ارائه دهنده خدمت؛

ت- یادداشت‌هایی از هر جلسه رسمی میان مشتری و ارائه دهنده خدمت؛

ث- خلاصه متریک خدمت نشان دهنده عملکرد کلی ارائه دهنده خدمت؛

ج- رویه شکایت‌های خدمت؛

چ- سوابق شکایت‌ها و اقدامات صورت گرفته؛

ح- تحقیق/سنجش رضایت مشتری؛

ح- سوابق بررسی، تحلیل و اقدام رضایت؛

د- خلاصه خروجی‌ها از رضایت مشتری از بازخورد مشتری.

۷-۱-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند BRM باید شامل:

الف- نقش تحلیلگر تجاری مسئول اجرا کننده فعالیت‌های کلی رضایت مشتری، فعالیت‌ها، شامل جمع آوری و تحلیل شکایت‌ها، داده رضایت مشتری؛

ب- نقش مدیر رابطه تجاری، مسئول:

(۱) بهبود رضایت مشتری برای هر مشتری؛

(۲) عمل به جای مشتری در سازمان ارائه دهنده خدمت؛

(۳) برقراری سازوکارهای ارتباطی مؤثر و کارآمد میان ارائه دهنده خدمت و مشتری؛

(۴) اجرای بررسی‌های خدمت با مشتری و تضمین اینکه بهبودها و اقدامات انجام شده‌اند؛

(۵) تضمین اینکه هر نوع تغییر در الزامات مشتری در SLAها و دیگر اسناد به وسیله فرآیند SLM منعکس شده است؛

(۶) ارتباط با فرآیند SLM؛

(۷) مدیریت شکایت‌های رسمی خدمت جهت تضمین اینکه برای رضایت مشتری حل شده‌اند؛

۸) تضمین اینکه سنجش رضایت مشتری به صورت روزانه انجام و نتایج تحلیل، بررسی و بر روی آنها اقدام می‌شود؛

۹) انتقال نتایج رضایت مشتری و اقدامات حاصله به مشتری در یک زمان مناسب؛

۱۰) تضمین اینکه هر نوع تشدید از مشتری در زمان مناسب و مؤثر رسیدگی می‌شود؛

۱۱) درک و برنامه ریزی برای الزامات تجاری آینده.

نام این نقش می‌تواند متغیر باشد، اگرچه مدیر رابطه تجاری متعارف است. دیگر عناوین احتمالی مدیر رابطه با مشتری یا مدیر حساب هستند. ارائه دهنده خدمت باید آگاه باشد که این نقش می‌تواند بسته به شرایط با نقش دیگر ادغام شود یا به وسیله کل تیم اجرا شود.

به منظور اجرای مؤثر این نقش، ارائه دهنده خدمت باید نیاز به متخصص در تجارت خود ارائه دهنده خدمت، فناوری و الزامات و اولویت‌های تجاری مشتری را شناسایی کند. این متخصص همچنین باید برای انتقال الزامات مشتری به متخصصین فناوری ارائه دهنده خدمت مورد استفاده قرار گیرد. پیچیدگی این نقش به معنای آن است که توجه به جزئیات و توانایی برقراری ارتباط با چندین قسمت باید به عنوان جنبه مهمی از نقش تشخیص داده شود. ارائه دهنده خدمت همچنین باید تشخیص دهد که این مسئولیت‌ها فراتر از قابلیت‌های موقیت غیرتخصصی پایین است.

۷-۲ مدیریت تامین کننده

۷-۲-۱ منظور از الزامات

هدف از فرآیند مدیریت تامین کننده باید برای مدیریت تامین کنندگان جهت تضمین تدارک خدمات کیفیت یکپارچه باشد. ارائه دهندگان خدمت می‌توانند از تامین کنندگان برای عمل قسمت‌هایی از فرآیندها یا خدمات، یا تامین اجزاء مانند سخت افزار و نرم افزار استفاده کنند. فرآیند مدیریت تامین کننده باید برای تمام تامین کنندگان مورد استفاده قرار گیرد. این فرآیند شامل فرآیندهای عملیات تامین کنندگان یا قسمت‌هایی از فرآیندها برای ارائه دهنده خدمت می‌شود. فرآیند مدیریت تامین کنندگان می‌تواند یک مکمل مفید برای فرآیند SLM برای مدیریت گروه‌های داخلی و مشتری‌هایی که به عنوان تامین کننده عمل می‌کنند باشد.

۷-۲-۲ مفاهیم

رویه‌های مدیریت تامین کننده باید موارد زیر را تضمین کند:

الف- تامین کنندگان التزام‌های خود را نسبت به ارائه دهنده خدمت درک می‌کنند؛

ب- الزام‌های پذیرفته شده در دامنه و سطوح پذیرفته شده خدمت برآورده می‌شوند؛

پ- تغییرات در الزام‌ها و التزام‌ها مدیریت می‌شوند؛

ت- انتقال‌های تجاری میان تمام قسمت‌ها ثبت می‌شوند؛

ث- اطلاعات در مورد عملکرد تمام تامین کنندگان می‌تواند مشاهده شود و بر روی آنها اقداماتی صورت گیرد؛

ج- SLAهای ارائه دهنده خدمت با مشتری با قراردادهای تامین کننده مطابقت دارند.

۷-۲-۳ تعریف الزامات

۷-۲-۳-۱ مدیریت قراردادها

ارائه دهنده خدمت باید یک فرد تماس گیرنده مسئول روابط با هر تامین کننده را تعیین کند. همچنین باید تماس‌های تعیین شده میان تامین کنندگانی که خدمات و اجزاء خدمات دارای وابستگی‌هایی به آنها هستند وجود داشته باشند.

قراردادها باید شامل الزامات و سطوح خدمت لازم برای تامین کننده باشند. اهداف خدمت پذیرفته شده در قرارداد تامین کننده باید جهت تضمین SLAهای ارائه دهنده خدمت با مشتری بیان شوند. در صورتی که سطوح خدمت با SLAها مطابقت نداشته باشند، باید به عنوان خطر برای برنامه‌های توسعه داده شده جهت حل خطر در زمان مناسب مدیریت شود.

تمام قراردادهای تامین کننده باید محتوی یک برنامه زمانبندی بررسی باشد. کمینه یک بررسی سالانه باید برنامه ریزی شود. بررسی باید ارزیابی کند که آیا اهداف تجاری برای منبع یابی یک خدمت یا یک جزء خدمت قابل اطمینان باقی می‌ماند و تامین کننده به عملکرد پذیرفته شده در مقابل اهداف خدمت در قرار داد دست یافته می‌شود.

باید یک فرآیند به روشنی تعریف شده برای مدیریت هر قرارداد وجود داشته باشد. فرآیند برای تصحیح قرارداد نیز باید به روشنی تعریف شود. هر نوع تغییر در این رویه باید رسماً به اطلاع تمام تامین کنندگان تحت تاثیر قرار گرفته برسد.

در صورتی که یک قرارداد شامل جرایم یا پاداش‌ها باشد، مبنای آنها باید به روشنی بیان شود و مطابقت با الزامات و اهداف خدمت سنجیده و گزارش شود.

زمانی که تامین کننده باید قسمتی از یک خدمت را فراهم کند، ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که قرارداد با تامین کننده شامل همه موارد ضروری جهت امکان پذیر کردن دستیابی به الزامات مرتبط با مشتری باشد. این امر باید پیش از متعهد شدن نسبت به مشتری تضمین و مستند شود. تامین کننده همچنین باید بپذیرد که ارائه دهنده خدمت دارای نظارت بر فرآیندهای مدیریت خدمت اجرا شده به وسیله تامین کننده همان‌طور که در بند ۴-۲ شرح داده شده است، خواهد بود.

ارائه دهنده خدمت، در فاصله‌های زمانی برنامه ریزی شده، گواهی را در مورد اینکه تامین کننده تمام الزامات قرارداد را برآورده می‌کند و دارای فرآیندهای کیفی که به طور مؤثر تضمین می‌کند که این الزامات بدون تناقض انجام خواهد شد را احراز می‌کند. این امر ممکن است به وسیله تامین کننده خدمتی که تامین کننده را مورد بازبینی قرار می‌دهد بدست آید.

تمام خروجی‌های جلسات، بررسی‌ها و بازبینی‌های پیرامون خدمت با قرارداد فرعی باید جهت شناسایی فرصت‌های بهبود مورد بررسی قرار گیرند. درجایی که تغییرات مورد نیاز هستند، باید با استفاده از فرآیند مدیریت تغییر کنترل شوند.

۲-۳-۲-۷ جزئیات تامین کننده

ارائه دهنده خدمت باید موارد پیش رو برای هر خدمت و تامین کننده، حتی در صورتی که این موارد در قرارداد شامل نشوند برقرار کند:

الف- تعریفی از خدمات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

ب- دامنه کاربرد و قابلیت خدمت؛

پ- الزامات جهت برآورده شدن به وسیله تامین کننده؛

ت- اهداف، جرایم یا عواقب تعریف و پذیرفته شده خدمت برای اهداف دست نیافته شده خدمت؛

ث- خصوصیات حجم کاری مانند تعداد تبادلها، تعداد خدمات رسانها یا اندازه پایگاه داده؛

ج- معیار استثناءهای پذیرفته شده برای SLA؛

چ- فرآیند مدیریت قرارداد، سطوح تصدیق و برنامه خروج قرارداد؛

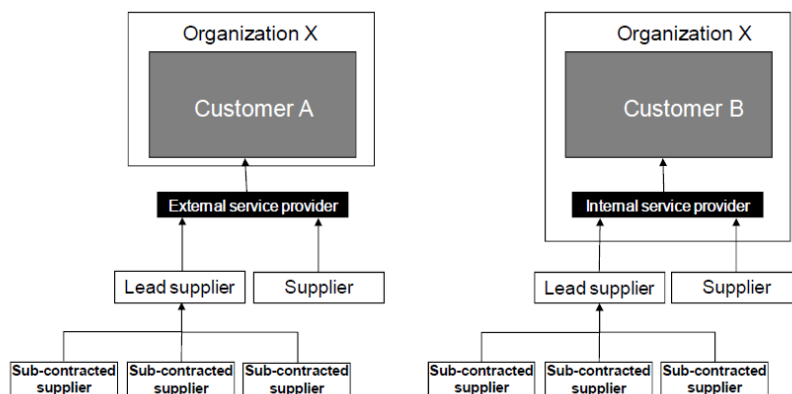
ح- اصطلاحات پرداخت در صورت ارتباط؛

ح- عوامل و سوابق گزارش پذیرفته شده عملکرد بدست آمده.

۷-۲-۳-۳ مدیریت تامین کنندگان با قرارداد فرعی

باید روشن شود که آیا ارائه دهنده خدمت با تمام تامین کنندگان به صورت مستقیم در ارتباط است یا با تامین کنندگان پیشرو که هر یک مسئولیتی را برای تامین کنندگان با قرارداد فرعی می پذیرند.

ارائه دهنده خدمت باید گواهی را از تامین کنندگان پیشرو بدست آورند که تامین کنندگان پیشرو به طور رسمی تامین کنندگان با قرارداد فرعی را مدیریت می کنند. این گواه باید به وسیله الزامات ISO/IEC 20000-1 هدایت شود. برای تامین کنندگان پیشرو باید الزامات نامهای تمام تامین کنندگان دارای قرارداد فرعی و مسئولیتها و روابط آنها ایجاد شود. این اطلاعات باید در صورت لزوم در اختیار ارائه دهنده خدمت قرار گیرد. مثالی از تامین کنندگان و تامین کنندگان با قرارداد فرعی قسمتی از یک خدمت که در شکل ۳ نشان داده شده و از ISO/IEC TR 20000-3 گرفته شده است را فراهم می کند.



شکل ۳- مثالی از رابطه با تامین کنندگان پیشرو و تامین کنندگان دارای قرارداد فرعی

۷-۲-۳-۴ مدیریت اختلافات قراردادی

ارائه کننده خدمت و تامین کننده باید در مورد فرآیند مدیریت اختلافات توافق داشته باشند. این امر باید براساس قرارداد تعریف و ارجاع داده شود و در صورت لزوم اجرا شود. یک مسیر افزایشی باید برای اختلافاتی که نمی توانند از طریق ابزارهای متداول ارتباطی حل شوند در دسترس باشد. این فرآیند باید تضمین کند که اختلافات ثبت شده، تحقیق شده، بر روی آن اقدام شده و به صورت رسمی خاتمه یافته است.

۷-۲-۳-۵ خاتمه قرارداد

فرآیند مدیریت قرارداد باید شامل تدارک برای خاتمه قرارداد، چه در پایان پیش بینی شده چه نابهنگام باشد. همچنین باید برای انتقال خدمت به سازمان دیگر در پایان قرارداد باشد. بندهای خاتمه قرارداد باید مسئولیت‌ها برای خاتمه یا انتقال خدمت، هزینه‌ها، مالکیت دارای فکری، مجوزهای نرم افزار، سخت افزار و داده را روشن کند.

۷-۲-۴ اسناد و سوابق

کپی تایید شده از تمام قراردادهای تامین کننده باید به وسیله ارائه دهنده خدمت و تامین کننده نگهداری شود. قراردادها باید شامل یا مرجع تعریف و شناسایی خدمت فرآیندهای مدیریت خدمت که تمام خدمات ارائه شده به وسیله تامین کننده را تحت پوشش قرار می‌دهد باشد. سطح مشترک میان فرآیندهای عمل شده به وسیله چندین قسمت باید مستند شود.

ارائه دهنده خدمت باید همچنین موارد زیر را نیز نگه دارد:

الف- نام‌ها، مسئولیت‌ها و روابط در سازمان‌های تمام قسمت‌های ذینفع، شامل مشتری، ارائه دهنده خدمت، تامین کننده پیشرو و هر تامین کننده با قرارداد فرعی؛

ب- گواه اینکه ارائه دهنده خدمت به صورت رسمی تامین کننده را شامل سوابق و اقدامات از جلسات بررسی قرارداد دوره ای و گزارش‌ها از هر بازبینی قرارداد فرعی مدیریت کند؛

پ- گواه، مشابه مورد اشاره شده بالا که تامین کنندگان پیشرو به صورت رسمی تامین کنندگان با قرارداد فرعی را مدیریت می‌کند.

۷-۲-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند به صورتی که در بند ۴-۲-۴-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت تامین کننده باید شامل موارد زیر باشد.

الف- مدیر روابط تامین کننده، یک فرد مسئول تعیین شده برای مدیریت رابطه ارائه دهنده خدمت با یک تامین کننده مشخص. این مورد شامل مدیریت قرارداد و عملکرد می‌شود. درجایی که چندین نفر از کارکنان در این فعالیت‌ها حضور دارند، باید رویه ای جهت تضمین اینکه اطلاعات در مورد عملکرد تامین کننده ثابت، قابل مقایسه، مشاهده شده است و بر روی آن اقدام شده وجود داشته باشد.

ب- فرد تماس گیرنده تعریف شده در هر تامین کننده.

۸ فرآیندهای تفکیک

۸-۱ مدیریت درخواست خدمت و رویداد

۸-۱-۱ منظور از الزامات

فرآیند درخواست خدمت و رویداد باید درخواست‌های خدمت و رویدادها به طور ثابت مدیریت شوند تا به تفکیک رویداد یا برآورده شدن درخواست در چهارچوب‌های زمانی و اهداف پذیرفته شده خدمت دست یافته شود.

۸-۱-۲ مفاهیم

فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید مدیریت مؤثر و کارآمد تمام درخواست‌های خدمت و رویدادها را مطابق با اولویت‌ها تجاری و مشتری امکان پذیر کند. داده جمع آوری شده به عنوان قسمتی از فرآیند درخواست خدمت و رویداد باید جهت نظارت بر عملکرد در مقابل اهداف مرتبط خدمت مورد استفاده قرار گیرد. این داده می‌تواند در گزارش‌های خدمت به مشتری قرار گیرد.

یک رویداد می‌تواند به عنوان یک وقفه برنامه ریزی شده برای یک خدمت، کاهش در کیفیت خدمت یا خرابی مورد پیکربندی که تاکنون بر خدمت اثر نگذاشته است باشد. مثال‌های درخواست‌های خدمت می‌تواند شامل تغییرات استاندارد، برای مثال خطر کم، تغییرات به خوبی تعریف شده و از پیش تایید شده، درخواست برای اطلاعات، راهنما یا درخواست‌های دسترسی به خدمات استاندارد باشد.

فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید از سوی دو رویه مستند شده مجزا پشتیبانی شود. اولین رویه برای مدیریت رویدادها و دومین رویه برای مدیریت درخواست‌های خدمت است. دو رویه باید موارد زیر را تعریف کند:

الف- ثبت سوابق ثابت درخواست‌های خدمت و رویداد؛

ب- اولویت بندی و طبقه بندی درخواست‌های خدمت و رویداد مبتنی بر اهداف خدمت پذیرفته و مستند شده؛
پ- فعالیت‌های ضروری جهت حل رویدادها و برآورده کردن درخواست‌های خدمت که در پاراگراف‌های بالا با جزئیات بیان شده‌اند؛

ت- اقدامات مورد نیاز جهت به روز رسانی و خاتمه رویداد و ثبت سوابق درخواست خدمت در تایید از سوی کاربری که رویداد آن را حل کرده و درخواست خدمت برآورده شده است؛

ث- افزایش به صورت مناسب جهت تضمین تفکیک یا برآورده شدن هر درخواست خدمت یا رویداد مطابق با سطوح خدمت پذیرفته شده.

رویه‌های درخواست خدمت و رویداد باید شامل مقایسه رویدادها در مقابل خطاها و مسائل شناخته شده و درخواست‌های خدمت در مقابل فهرست خدمات باشد.

۸-۱-۳ تعریف الزامات

۸-۱-۳-۱ دریافت و ثبت سابقه درخواست‌های خدمت و رویدادها

رویه‌ها برای فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید سازوکارهایی را برای دریافت و ثبت سابقه درخواست‌های خدمت و رویداد تعریف کند. این امر باید موارد زیر را تضمین کند:

الف- یک رویکرد ثابت جهت انجام امور؛

ب- ذخیره سازی و بازیابی داده در صورت لزوم توسط یک سازمان؛

پ- مجراها/ روش‌های ارتباطی مناسب هر دو در ساعات پذیرفته شده خدمت و خارج از ساعات مورد استفاده قرار می‌گیرند و در دسترس هستند.

تمام درخواست‌های خدمت و رویدادها باید به صورتی طبقه بندی شوند که در راستای اولویت و تعهد هدف خدمت بر روی آنها اقدام صورت گیرد. طبقه بندی براساس نوع درخواست خدمت یا رویداد باید شامل تعیین

اینکه کدام CIها تحت تاثیر قرار گرفته اند می شود که در مقابل باید به شناسایی کارکنانی که ممکن است در تفکیک یا برآورده شدن شرکت کنند کمک کند.

اولویت باید براساس رسید درخواست خدمت یا رویداد، یا هرچه زودتر پس از آن از سوی مشتری پذیرفته شود. تعیین اولویت باید مبتنی بر ارزیابی اثر و فوریت درخواست خدمت یا رویداد مورد بحث باشد.

درخواست های خدمت و رویدادها باید برای مفاهیم امنیتی احتمالی و تعیین اینکه آیا رویه های واکنش نسبت به رویداد امنیتی باید علاوه بر واکنش عملیاتی معمول اجرا شود، سنجیده شود. برای مثال کارکنان عملیاتی باید دارای رویه های برقرار شده جهت تعیین اینکه آیا باید با کارکنان امنیت اطلاعات یا کارکنان اجرایی پایین باید تماس برقرار شود و یا خیر، باشد.

شبکه ای از اولویت ها مبتنی بر اثر و فوریت باید برای درخواست های خدمت و رویداد به عنوان قسمتی از تشخیص و پذیرش اهداف خدمت توسعه یابند. مثالی از زمان های تفکیک هدف برای رویدادها مبتنی بر اولویت در جدول ۱ نشان داده شده است. اصول کلی اهداف مبتنی بر هر یک از چندین دسته بندی باید برای درخواست های خدمت و رویدادها اتخاذ شود.

جدول ۱- مثال شبکه زمان های هدف تفکیک رویداد مبتنی بر اولویت ها

فوریت	اثر			
	مهم	بالا	متوسط	پایین
بالا	تفکیک در ۲ ساعت: P1	تفکیک در ۴ ساعت: P2	تفکیک در ۱ روز: P3	تفکیک در ۲ روز: P4
متوسط	تفکیک در ۴ ساعت: P2	تفکیک در ۱ روز: P3	تفکیک در ۲ روز: P4	تفکیک در ۳ روز: P5
پایین	تفکیک در ۱ روز: P3	تفکیک در ۲ روز: P4	تفکیک در ۳ روز: P5	تفکیک در ۵ روز: P6

جدول ۱ برای رویدادها است، اما درخواست های خدمت می توانند زمان های هدف مختلفی داشته باشند و به یک جدول مجزا نیاز دارند.

۸-۱-۳-۲ چرخه حیات درخواست خدمت و رویداد و استفاده از داده

موارد زیر باید به عنوان قسمتی از فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد تعریف شوند.

الف- شناسایی منابع ورودی برای درخواست های خدمت و رویداد؛

ب- مسئولیت ها برای ایجاد و به روزرسانی سوابق درخواست خدمت و رویداد؛

پ- استفاده از منابع اطلاعاتی مناسب، برای مثال پایگاه داده شناخته شده، فهرست خدمات، دیگر اسناد و سوابق مرتبط؛

ت- رابطه با/ سطح مشترک با فرآیند مدیریت مسئله؛

ث- قواعد تشدید، شامل محرک ها، انواع عملیاتی و سلسله مراتبی و اختیار تقاضای انجام کار؛

ج- سطح مشترک با فرآیند مدیریت تغییر هنگامی که درخواست تغییر برای ایجاد امکان تفکیک رویدادها یا برآورده شدن درخواست‌های خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چ- مسئولیت تایید تفکیک رویداد یا برآورده شدن درخواست خدمت؛

ح- خط مشی و رویکرد خاتمه درخواست خدمت یا رویداد، برای مثال فرآیند باید به دنبال تایید بازیابی مؤثر از کاربر یا مشتری باشد، پس از آن سابقه ثبت را به روز رسانی کند و در نهایت سابقه را براساس حالت خاتمه یافته تنظیم کند.

بدون تایید بازیابی مؤثر از کاربر یا مشتری، ارائه دهنده خدمت می‌تواند فرضیه ای غیردقیق را درمورد اینکه رویداد حل شده یا درخواست خدمت برآورده شده است را شکل دهد.

۸-۱-۴ رویه رویداد مهم

فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید شامل یک رویه مستند شده به ویژه برای به‌کاربردن رویدادهای مهم باشد. یک رویداد مهم به طور کلی بالاترین اثر را تحمیل می‌کند و مستلزم توجه ویژه برای حل شدن آن است.

رویه رویداد مهم باید موارد زیر را تعریف کند:

الف- چه چیزی یک رویداد مهم را تشکیل می‌دهد؛

ب- چه کسی دارای اختیار اظهار یک رویداد مهم است و چگونه اظهار خواهد شد؛

پ- چه کسی باید فعالیت‌ها را هماهنگ و کنترل کند و چه کسی باید شرکت داشته باشد؛

ت- چگونه تلاش‌های تفکیک اجرا خواهند شد؛

ث- چه ارتباطاتی باید طی رویدادهای مهم و پس از آنها فراهم شوند؛

ج- قالب، زمانبندی و شرکت کنندگان لازم برای یک بررسی رویداد مهم در پی تفکیک؛

چ- سطوح مشترک با فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت، در اتفاقی که درخواست تداوم خدمت لازم است.

۸-۱-۵ اسناد و سوابق

اسناد و سوابق که باید به وسیله فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد نگهداری شوند باید شامل موارد زیر باشند:

الف- رویه‌های مدیریت درخواست خدمت و رویداد؛

ب- سوابق رویداد؛

پ- سوابق درخواست خدمت؛

ت- سوابق رویداد مهم، شامل برنامه‌های اقدام و بررسی‌های رویداد مهم؛

ث- گزارش‌ها درمورد درخواست‌های خدمت و رویداد درمورد یک دوره زمانی معین؛

ج- گزارش‌های عملکرد برآورده شدن درخواست خدمت و تفکیک رویداد، شامل رویدادهایی که از اهداف خدمت تخطی شده و یا برآورده نشده‌اند؛

چ- گزارش‌های آماری درمورد انواع تماس، انواع خاتمه تماس، طبقه بندی تماس، خرابی‌های صدا؛

ح- گزارش‌های استثناء برای بدبه‌کاربردن درخواست‌های خدمت و رویدادها، که عوامل کیفی می‌تواند شامل طبقه بندی‌هایی مانند طبقه بندی نادرست، تنظیم‌های اولویت، افزایش‌ها، رویدادهای دوباره باز شده و سوابق درخواست خدمت با داده نادرست باشد

ح- رویدادهای عبور کرده به فرآیند مدیریت مسئله برای تحقیق مسئله؛

د- هریک از بهبودهای بالقوه که شناسایی شده‌اند یا درجایی که اقدام اتخاذ شده است.

۸-۱-۶ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند همان‌طور که در بند ۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید شامل موارد فهرست شده زیر باشد.

الف- مدیر رویداد مهم، مسئول درخواست فرآیند مدیریت رویداد مهم، تیم پاسخ و شناسایی نقش‌ها و کارکنان لازم برای هر رویداد مهم.

ب- پشتیبانی سطح ۱، که نقش ارتباطات را برای گردآوری داده نشانه اولیه و ارتباطات درحال پیشرفت با کاربران نهایی.

پ- گروه‌های تفکیک که می‌توانند به عنوان پشتیبان سطح ۲ و سطح ۳ تعیین شوند. به این گروه‌ها رویدادهای تشدید شده را برای تشخیص و تفکیک اختصاص می‌یابد و نوعا دارای مهارت‌های فنی و تجربه فراتر از موارد کارکنان پشتیبان سطح ۱ را خواهند داشت.

ت- گروه‌های ارائه خدمت که به آنها وظایفی اختصاص می‌یابد تا به تکمیل هر درخواست خدمت کمک کنند.

ث- تامین کنندگان و فروشندگان خارجی که می‌توانند خدمات پشتیبانی را به طوری که در توافق نامه‌ها و قراردادهای پی ریزی می‌شوند ارائه دهند.

۸-۲ مدیریت مسئله

۸-۲-۱ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت مسئله دلایل ریشه ای ناشناخته، اساسی رویدادها را شناسایی می‌کند و تفکیک‌های ثابت را از طریق فرآیند مدیریت تغییر پیشنهاد می‌دهد. فرآیند مدیریت مسئله همچنین به صورت فعالانه از رخ دادن رویدادها از طریق تحلیل روند و پیشنهادات اقدام پیشگیرانه، پیشگیری می‌کند.

۸-۲-۲ مفاهیم

فرآیند مدیریت مسئله باید دلایل ریشه ای رویدادها را بررسی کند. فرآیند مدیریت مسئله سپس باید اثر رویدادها و مسائل را از طریق راه حل‌های ثابت پیشنهادی از طریق فرآیند مدیریت تغییر به کمینه برساند یا از آنها بپرهیزد.

فرآیند مدیریت مسئله همچنین باید سوابق خطای شناخته شده را شامل رفع موقتی زمانی که دلیل ریشه ای اساسی شناسایی شده باشد تولید و مدیریت کند. سوابق خطای شناخته شده می‌تواند جهت تضمین تفکیک مؤثر رویداد و فراگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

فرآیند مدیریت مسئله باید دارای یک دامنه تعریف شده باشد و باید روش‌های مدیریت مسئله مورد استفاده را تعیین کند. داشتن یک خط مشی مدیریت مسئله که می‌تواند معیار برای مسائل اولویت بندی و تحقیق شده را تعریف کند مفید باشد.

تمرکز ابتدایی بر فرآیند مدیریت مسئله برای بسیاری از سازمان‌ها مبتنی بر رویدادهایی است که پیش از این رخ داده‌اند. برای سازمان‌ها مزیت چشمگیری در یافتن تفکیک‌های ثابت برای بالاترین اثر و مسائل با خطر زیاد، که درمقابل می‌تواند خدمات را قادر سازد تا قابل اطمینان تر، با اثر قسمتی هزینه و مؤثر شوند می‌تواند وجود داشته باشد.

زمانی که محیط در نتیجه این فعالیت‌های مدیریت مسئله قابل اطمینان تر شود، برای کارکنان سپری کردن زمان بیشتر در مدیریت مسئله فعال می‌تواند امکان پذیر باشد. فعالیت‌های مدیریت مسئله فعال باید با هدف پیشگیری از رخ دادن رویدادها در جایگاه ابتدایی باشد. برای مثال، شناسایی یک نقطه منفرد بالقوه خرابی در یک خدمت حساس تجاری و کثرت پیشنهادی جهت پیشگیری از هر رویداد اثرگذار بر مشتری در آینده.

۸-۲-۳ تعریف الزامات

فرآیند مدیریت مسئله باید شامل رویه‌های فهرست شده زیر باشد.

الف- شناسایی مسئله، شامل:

(۱) تشخیص یک دلیل ریشه‌ای ناشناخته یک یا چند رویداد؛

(۲) تحلیل یک یا چند رویداد آشکار کننده یک مسئله اساسی؛

(۳) اطلاع از سوی یک تامین کننده یا یک گروه داخلی یک مشکل با یک جزء از خدمت.

ب- ثبت سابقه مسئله جهت تضمین اینکه هر مسئله ثبت شده است. سوابق باید شامل جزئیات مرتبط مسئله، شامل تاریخ و زمان و ارجاع متقابل به رویدادهایی که سابقه مسئله را آغاز کرده‌اند، باشند.

پ- طبقه بندی و اولویت بندی مسئله که باید مسائل زیر را تضمین کند:

(۱) هر مسئله جهت کمک به تعیین ماهیت آن و فراهم کردن اطلاعات پرمعنی که از معیار طبقه بندی مشابه بهره می‌برد که در فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد مورد استفاده قرار می‌گیرد، طبقه بندی می‌شود؛

(۲) به هر مسئله اولیویتی جهت تفکیک مطابق با فوریت و اثر رویدادهای مربوطه داده می‌شود؛

(۳) زمان و منابع تحقیق مسئله و شناسایی بهترین گزینه‌ها برای تفکیک مطابق با اولویت مسئله تخصیص داده می‌شود؛

(۴) تفکیک مسئله تخصیص زمان و منابع مطابق با اولویت مسئله و مزیت ایجاد تغییر به منظور برآورده کردن الزامات خدمت است؛

ت- تحقیق و تشخیص مسئله که باید موارد زیر را تضمین کند:

(۱) هر مسئله جهت تشخیص دلیل ریشه‌ای مورد تحقیق قرار می‌گیرد؛

(۲) یک روش برای تفکیک می‌تواند شناسایی شود که به اثر رویدادهای مرتبط و رویدادهای بالقوه و اینکه آیا یک رفع موقتی موجود است و یا خیر و هزینه تخمین زده شده تفکیک بستگی دارد؛

(۳) تصمیم برای حل مسئله به اثر رویدادهای مربوطه، اینکه آیا یک رفع موقتی وجود دارد و هزینه تفکیک بستگی دارد؛

- ۴) تصمیم درمورد حل نشدن مسئله مطابق با خط مشی مدیریت مسئله مدیریت می‌شود؛
- ۵) فرآیند مدیریت مسئله قادر به پشتیبانی از فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد حتی پیش از اینکه خطای شناخته شده یافت شود، از طریق شناسایی یک رفع موقتی است؛
- ۶) تشخیص مسئله زمانی که دلیل ریشه ای شناسایی شود و روش حل مشکل شناسایی شود تکمیل می‌شود.
- ث- پیگیری مسئله باید تضمین کند که پیشرفت تمام مسائل جهت رسیدن به موارد زیر ثبت شده است:
- ۱) پیگیری پیشرفت از طریق فرآیند مدیریت مسئله، شامل جزئیات درمورد شخصی که درحال حاضر مسئول پیشرفت مسئله است؛
- ۲) ثبت سابقه تمام منابع مورد استفاده و اقدامات اتخاذ شده.
- ج- تشدید مسئله باید تضمین کند تمام موارد به قسمت‌های مناسب افزایش یافته است شامل موارد زیر می‌شوند:
- ۱) شناسایی رویدادهای مرتبط نقض کننده اهداف خدمت.
- ۲) انتقال آشنایی اطلاعات به مشتری به طوری که می‌تواند اقدامات مناسب را جهت به کمینه رساندن اثر مسئله حل نشده اتخاذ کند؛
- ۳) امکان پذیر کردن ارائه به روزرسانی‌های معمول برای کاربران یا مشتری‌های تحت تاثیر قرارگرفته برای میز خدمت یا پشتیبان سطح ۱؛
- ۴) تعریف نقطه‌های تشدید.
- چ- مستندسازی خطاهای شناخته شده که باید موارد زیر را تضمین کند:
- ۱) زمانی که یک دلیل ریشه ای و یک روش پیشنهادی حل مسئله شناسایی شود، یک خطای شناخته شده در پایگاه داده شناخته شده همراه با جزئیات هر نوع رفع موقتی ثبت می‌شود؛
- ۲) سابقه یک خطای شناخته شده تا پس از اینکه راه حل ثابت از طریق فرآیند مدیریت تغییر با موفقیت به‌کارگرفته شود خاتمه نخواهد یافت؛
- ۳) سوابق خطای شناخته شده در اختیار تمام کارکنان مرتبط قرار می‌گیرد و آنها به صورت منظم از هر نوع سابقه خطای شناخته شده جدید یا به روزرسانی شده آگاه می‌شوند؛
- ۴) در صورتی که یک سابقه خطای شناخته شده برای یک دوره زمانی تعریف شده باز بماند، بررسی و به روز نگه داشته می‌شود، به طوری که هیچ اطلاعات دقیقی در پایگاه داده شناخته شده نگه داشته نمی‌شود؛
- ۵) تمام خطاهای شناخته شده درمقابل خدمات جاری و به صورت بالقوه تحت تاثیر قرار گرفته و مورد پیکربندی مشکوک به نادرست بودن ثبت می‌شوند.
- ح- خاتمه سابقه مشکل، زمانی که خطای شناخته شده شناسایی و ثبت شده باشد باید موارد زیر را تضمین کند:
- ۱) جزئیات تفکیک با دقت ثبت شده است؛
- ۲) سابقه مسئله با هر نوع رویداد مرتبط جهت تسهیل تحلیل مطابق است؛
- ۳) دلیل ریشه ای جهت تسهیل تحلیل طبقه بندی می‌شود.
- ح- بررسی‌های مسئله مهم که برای تحقیق مسائل حل نشده، غیرمعمول یا با اثربالا نگه داشته می‌شوند، باید موارد زیر را تضمین کنند:

- (۱) خطرات برای تجارت، مشتری یا ارائه دهنده خدمت شناسایی و مدیریت می‌شوند؛
- (۲) دید مدیریتی نسبت به دلایل مسائل حل نشده و همچنین اثر تجاری در حال پیشرفت وجود دارد.
- د- بررسی‌های مسئله باید ثبت و باید شامل توصیه‌های مناسب برای بهبود خدمت شود. این بررسی‌ها باید موارد زیر را آزمون کنند:
 - (۱) فرصت‌های بهبود فرآیند مدیریت مسئله؛
 - (۲) فرصت‌های بهبود فرآیندها، خدمات یا سامانه‌های مدیریت خدمات دیگر؛
 - (۳) چگونگی پیشگیری رخداد مجدد یا یک نوع خاص از مشکل؛
 - (۴) اینکه آیا آموزش و آگاهی باید جهت تصحیح یا پیشگیری از رویدادهایی که به دلیل خطای انسانی ایجاد می‌شود فراهم شود؛
 - (۵) اینکه آیا مسئولیتی در قسمتی از تامین کنندگان، مشتری‌ها یا گروه‌های داخلی برای مسائلی که رخ داده اند و اینکه آیا هر نوع اقدام متعاقب لازم است وجود دارد.
- ذ- مدیریت مسئله فعال باید تضمین کند که:
 - (۱) داده مسئله و رویداد، CMDDB و دیگر منابع اطلاعاتی مرتبط جهت شناسایی روندها تحلیل می‌شوند؛
 - (۲) داده مسئله و رویداد، CMDDB و دیگر منابع اطلاعاتی مرتبط می‌تواند جهت بهبود تصمیم‌گیری و کمک به تخریب‌های احتمالی دارای حق تقدم خدمت مورد استفاده قرار گیرند؛
 - (۳) دانش بدست آمده از بررسی مسئله جهت تضمین اینکه مشتری از اقدامات صورت گرفته و توصیه‌های بهبود خدمت شناسایی شده آگاهی دارد باید به مشتری انتقال یابد؛
 - (۴) سنجش‌های کلیدی که تعریف شدن ارزش تجاری مدیریت مسئله فعال را نشان می‌دهد؛
 - (۵) نقاط منفرد بالقوه شکست که روندهای ادغام و خطرات برای خدمات شناسایی شده و گزینه‌ها از طریق فرآیند مدیریت تغییر پیشنهاد می‌شوند.

۸-۲-۴ اسناد و سوابق

- اسناد و سوابقی که باید به وسیله فرآیند مدیریت مسئله تولید و نگهداری شوند باید شامل موارد زیر باشند:
- الف- رویه‌های مدیریت مسئله؛
 - ب- سوابق مسئله؛
 - پ- سوابق خطای شناخته شده؛
 - ت- جزئیات رفع موقتی؛
 - ث- پیوند به تغییرات منجر به رفع ثابت؛
 - ج- سوابق بررسی مسئله شامل صورت جلسات جلسات بررسی مسئله؛
 - چ- گزارش‌های مدیریت شامل اطلاعات روند مسئله و رویداد؛
 - ح- توصیه‌هایی برای بهبودهای خدمت.
- یک خط مشی مدیریت مسئله می‌تواند جهت تسهیل و پشتیبانی از فرآیند مدیریت مسئله مفید باشد.

۵-۲-۸ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت مسئله باید شامل موارد زیر باشد:

الف- کارکنانی که تحلیل دلیل ریشه‌ای مسائل را اجرا می‌کند، تفکیک و یا رفع موقتی را تعیین می‌کند و سابقه داده خطای شناخته شده مرتبط را ایجاد می‌کند؛

ب- تامین کنندگان، مشتری‌ها یا گروه‌های داخلی شرکت کننده در فراهم کردن تفکیک‌ها، رفع موقتی، اطلاعات خطای شناخته شده، توصیه و بررسی‌ها.

۹ فرآیندهای کنترل

۹-۱ مدیریت پیکربندی

۹-۱-۱ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت پیکربندی باید شامل شناسایی، کنترل، ثبت، پیگیری، گزارش و تایید موارد پیکربندی و مدیریت اطلاعات CI در CMDB باشد. یکپارچگی اطلاعات درمورد خدمات شناسایی شده، اجزاء خدمت و CIها در تمام چرخه حیات خدمت باید برقرار و حفظ شود. فرآیند مدیریت پیکربندی همچنین باید اطلاعات درمورد رابطه میان CIها و همچنین رابطه میان CIها و خدماتی که پشتیبانی می‌کنند را شناسایی، مدیریت و تایید کند. دامنه فرآیند مدیریت پیکربندی باید مستثنی از مدیریت دارایی مالی باشد اما باید شامل یک سطح مشترک با فرآیند مدیریت دارایی مالی باشد.

۹-۱-۲ مفاهیم

فرآیند مدیریت پیکربندی باید یک نقطه کانونی را برای مدیریت و کنترل دارایی‌ها و پیکربندی‌های خدمت در حال تکامل، و همچنین روابط آنها فراهم کند. این امر باید شامل فعالیت‌ها جهت برنامه ریزی و اجرای فرآیند مدیریت پیکربندی باشد.

مدیریت پیکربندی باید تعریف هر نوع از CI را مستند کند و هر CI را مطابق با رویه‌ها و خط مشی مدیریت پیکربندی شناسایی کند. اطلاعات ثبت شده برای هر CI باید کنترل مؤثر هر CI و اطلاعات پیکربندی مرتبط با آن را تضمین کند.

اطلاعات پیکربندی در CMDB که دربرگیرنده داده درمورد موارد پیکربندی، نسخه‌ها، روابط، خطوط مبنا و انتشارها می‌باشد، ثبت می‌شود. اطلاعات برای هر CI باید شامل یک شناساگر، شرح، وضعیت، موقعیت، روابط آن و سابقه مرتبط مانند درخواست‌های تغییر، رویداد، مسئله و سوابق خطای شناخته شده باشد. اطلاعات پیکربندی باید به وسیله افراد تایید شده حفظ شود و تنها برای قسمت‌های ذینفع تایید شده قابل دسترس باشد.

۳-۱-۹ تعریف الزامات

۱-۳-۱-۹ فعالیت‌های مدیریت پیکربندی

برنامه ریزی برای فرآیند مدیریت پیکربندی باید یک ارائه دهنده خدمت را قادر سازد تا به درجه ای از کنترل که برای موارد زیر کافی است دست یابد:

- الف- برآورده کردن الزامات مشتری، کاربر، ارائه دهنده خدمت و دیگر قسمت‌های ذینفع؛
- ب- تضمین اینکه دارایی‌ها، شامل مجوزهای مورد استفاده جهت ارائه خدمات مطابق با الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی مدیریت می‌شوند؛
- پ- تضمین اینکه یکپارچگی اطلاعات در مورد خدمات و اجزاء خدمت حفظ شده‌اند؛
- ت- حفظ اطلاعات پیکربندی ثبت شده جهت تضمین قابلیت اطمینان و دقت آن.

۲-۳-۱-۹ منابع و قابلیت‌ها

فرآیند مدیریت پیکربندی باید جهت تضمین اینکه منابع و قابلیت‌های کافی برای اجرا و حفظ سوابق CI در حال تکامل وجود دارد، برنامه ریزی شود. دامنه خط مشی و فرآیند مدیریت پیکربندی باید شامل موارد زیر باشد:

الف- برنامه ریزی دامنه فرآیند مدیریت پیکربندی مطابق با سامانه‌های مدیریت خدمات و دامنه فرآیند مدیریت تغییر؛

ب- تعریف هر نوع از CI و روابط آن با دیگر CIها و اجزاء خدمت؛

پ- اجازه دسترسی و کنترل تغییرات در CIها؛

ت- رویه‌های مستند شده برای شناسایی، ثبت، کنترل و پیگیری نسخه‌ها و وضعیت CIها؛

ث- موقعیت‌ها و شرایط ذخیره سازی CIهای فیزیکی و در مورد اطلاعات، رسانه ذخیره سازی، مطابق با سطح تخصیص داده شده یکپارچگی، امنیت و ایمنی؛

ج- معیار یا رخدادهای برای آغاز کردن خطوط مبنای حفظ و کنترل پیکربندی‌های در حال تحول؛

چ- رویه مستند شده شامل اختیارات و مسئولیت‌ها برای برنامه ریزی و اجرای بازبینی‌ها، گزارش نتایج و حفظ سوابق بازبینی؛

ح- برنامه ریزی برای حذف، بایگانی، انهدام یا انتقال داده پیرامون CIها مطابق با الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی؛

ح- خودکارسازی کافی جهت تضمین کنترل مؤثر برای مثال جهت کاهش فرصت‌ها برای خطای انسانی.

۳-۳-۱-۹ شناسایی و تعریف CIها

برنامه ریزی باید شامل شناسایی و تعریف انواع CI که منوط به کنترل فرآیند مدیریت پیکربندی است باشد. CIها باید با استفاده از معیار انتخاب برقرار شده، به روشی که قابل مدیریت و قابل ردیابی هستند در سرتاسر چرخه حیات آنها، گروه بندی، طبقه بندی و شناسایی شوند.

هر خدمت باید به گروه‌های به صورت منطقی مرتبط و تابع اجزاء خدمت تشکیل دهنده که موارد زیر را امکان پذیر می‌کند طبقه بندی یا تفکیک شوند:

الف- قسمت‌های ذینفع جهت یافتن و استفاده از اطلاعات پیکربندی که اجازه استفاده از آن را دارند؛

ب- درک مشترک میان قسمت‌های ذینفع در مورد نحوه مدیریت شدن CIها و روابط آنها؛

پ- کارکنان درگیر در تمام فرآیندهای مدیریت برای دسترسی به CMDB، خط مشی مدیریت پیکربندی و رویه‌هایی که مستلزم و یا مفید برای برآورده کردن نقش‌های آنها است؛

ت- ارائه دهنده خدمت جهت اجرای دسترسی قابل ویرایش به CMDB به تنهایی برای کارکنان دارای سطح صحیح اختیار و ارائه دسترسی خواندنی به تمام کارکنان دیگر.

CIها باید به روشنی به وسیله شناساگرهای منحصر به فرد بادوام یا علامت گذاری‌ها در جای مناسب شناسایی شود. شناساگرها باید مطابق با استانداردها و عهدنامه‌ها باشد، به طوری که تمام CIها تحت کنترل فرآیند مدیریت پیکربندی به صورت غیرمبهم برای مشخصات یا شرح‌های مستند شده معادل قابل ردیابی باشد. باید فهرستی از CIها و تعریفی از اطلاعات جهت ثبت شدن برای هر CI وجود داشته باشد. روابط و وابستگی‌های مناسب میان CIها باید جهت فراهم کردن درجه لازم دید و کنترل شناسایی شود.

۹-۱-۳-۴ انواع CIها

انواع CIها باید شامل موارد زیر باشد:

الف- خدمات نام برده شده در فهرست خدمات و اطلاعات و اسناد مربوطه، برای مثال، SLA، توافق نامه، قرارداد، الزامات خدمت، مشخصه طراحی خدمت؛

ب- اجزاء خدمت شامل مجوزهای سخت افزاری و نرم افزاری، ابزارها، برنامه‌های کاربردی، مستندسازی، خدمات پشتیبانی؛

پ- تمام مسائل و انتشارهای خدمات، سامانه‌ها و خطوط مبنای پیکربندی نرم افزار یا بیانیه‌های ساخت برای هر محیط قابل اجرا و ساخت سخت افزاری استاندارد، برای مثال تصویر یک پیکربندی سخت افزاری؛

ت- کپی‌های اصلی از CIهای ذخیره شده در کتابخانه‌های فیزیکی و یا الکترونیکی، CMDB و ابزارهای مورد استفاده؛

ث- دارایی‌های امنیتی اطلاعات؛

ج- دارایی‌هایی که باید برای مدیریت دارایی مالی یا دلایل تجاری، برای مثال تجهیزات، رسانه مغناطیسی ایمن پیگیری شوند؛

چ- مستند سازی سامانه‌های مدیریت خدمات، برای مثال، خط مشی‌ها، مستند سازی فرآیند، رویه‌ها و برنامه‌ها. هر نوع از CI باید دارای اطلاعات مرتبط در CMDB یا در اسناد یا سوابق یکپارچه باشد.

۹-۱-۳-۵ نگهداری از CIها

اجرای مدیریت پیکربندی باید شامل فعالیت‌هایی جهت حفظ اطلاعات در مورد CIها و روابط آنها با یک سطح مناسب از یکپارچگی و امنیت باشد.

رویه‌های کنترل پیکربندی باید تضمین کند که تنها انواع CI قابل شناسایی و پذیرفته شده هستند و سوابق در یک محیط مناسب و ایمن پذیرفته و نگه داری شود. هیچ CI نباید بدون مستندسازی کنترل کننده مناسب افزوده، اصلاح، جایگزین یا حذف/صرف نظر شود. وضعیت در حال تحول CIها از طریق چرخه حیات آنها باید به عنوان خط مبنای تحریک شده در زمان‌های تخصیص داده شده یا تحت شرایط تعریف شده مستند شود. سوابق پیکربندی باید در تمام چرخه حیات یک CI حفظ شود و مطابق با خط مشی پیکربندی بایگانی یا حذف شود.

برای نگهداری یکپارچگی سامانه‌ها، خدمات و زیرساخت، سوابق CIها و CMDB باید در یک محیط مناسب و ایمن نگهداری شود. این محیط باید آنها را از دسترسی تایید نشده‌اند، تغییرات یا خرابی CMDB حفظ کند. همچنین باید ابزاری برای بازیابی حادثه CMDB و روشی که بازیابی کنترل شده یک کپی از اصل کنترل شده، برای مثال نرم افزار، رسانه الکترونیکی را مجاز می‌کند، باشد.

فعالیت‌های بازبینی پیکربندی باید هم در فاصله‌های زمانی برنامه ریزی شده و در پاسخ به رخداد‌های مشخص اجرا شود. رویه‌ها و منابع مناسب باید برای انجام موارد زیر وجود داشته باشند:

الف- تایید اینکه ارائه دهنده خدمت، تحت کنترل اطلاعات درمورد تمام CIها و روابط آنها در دامنه فرآیند است؛

ب- تایید اینکه ارائه دهنده خدمت، تحت کنترل اطلاعات درمورد موقعیت و کمیت مجوزهای نرم افزاری است؛

پ- فراهم کردن اطمینان درمورد اینکه اطلاعات پیکربندی، دقیق، تخصیص داده شده و برای کارکنان تایید شده مشهود است؛

ت- تضمین اینکه خط مبنای پیکربندی در فاصله‌های زمانی منظم و کمینه پیش از توسعه انتشار در یک محیط زنده انجام شده است؛

ث- تضمین قابلیت اطمینان و قابلیت دسترسی اطلاعات در CMDB.

۹-۱-۴ اسناد و سوابق

اسناد و سوابقی که باید به وسیله فرآیند مدیریت پیکربندی تولید و نگهداری شوند باید شامل موارد زیر باشند:

الف- یک خط مشی مدیریت پیکربندی؛

ب- رویه‌هایی برای فرآیند مدیریت پیکربندی؛

پ- اطلاعات به روز و دقیق درمورد CIها و روابط آنها با دیگر CIها، اجزاء خدمت و خدمات؛

ت- تعاریف نوع CI؛

ث- خطوط مبنای پیکربندی؛

ج- گزارش‌های مدیریت پیکربندی؛

چ- گزارش‌های بازبینی پیکربندی؛

ح- یک رویه مستند شده مشخص کننده فراوانی و آزمون پشتیبان‌های CMDB.

۹-۱-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند، همان‌طور که در بند ۴-۲-۱ شرح داده شده است، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت پیکربندی باید شامل موارد زیر باشد:

الف- مشتری، کاربر، کارکنان ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع با دسترسی مجاز به اطلاعات پیکربندی؛

ب- کارکنانی که CMDB را حفظ می‌کنند؛

پ- مالک CI یا دارایی مسئول که تضمین می‌کند که به روزرسانی‌های پیرامون وضعیت CIها فراهم شده‌اند؛

ت- تامین کنندگان داخلی و خارجی دارایی‌های CIها.

۲-۹ مدیریت تغییر

۱-۲-۹ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت تغییر باید تغییرات را از طریق چرخه حیات آنها مدیریت کند که تضمین می‌کند که تمام تغییرات به روشی کنترل شده ارزیابی، تایید، اجرا و بررسی شده‌اند.

۲-۲-۹ مفاهیم

فرآیند مدیریت تغییر یک رویکرد ساختاری را برای اجرای مؤثر تغییرات جهت به کمینه رساندن خطر و به طور ایده آل پیشگیری از رویدادهای ایجاد شده به وسیله تغییرات مدیریت نشده و یا با مدیریت ضعیف فراهم می‌کند.

جهت امکان پذیر کردن دید و کنترل لازم تمام درخواست‌های تغییر باید ثبت و طبقه بندی شود. برنامه زمانبندی تغییر شامل جزئیات و تغییرات تایید شده جهت توسعه و تاریخ‌های پیشنهادی اجرا باید برقرار و به قسمت‌های ذینفع انتقال یابد و در صورت ضرورت به روزرسانی شود.

مثال‌های نمونه انواع درخواست‌های تغییر در قسمت زیر بیان شده‌اند.

الف- تغییر ضروری: تغییری که باید هرچه زودتر اجرا شود. برای مثال، جهت حل یک رویداد مهم یا اجرای یک وصله امنیت اطلاعات.

ب- تغییر معمولی: هر نوع تغییر خدمت برنامه ریزی شده که یک تغییر استاندارد یا یک تغییر ضروری نیست.

پ- تغییر استاندارد: یک تغییر از پیش مجاز شده که دارای خطر کم و نسبتاً متداول است و از یک رویه یا ساختار کاری پیروی می‌کند.

تغییرات معمولی می‌توانند به صورت مهم، قابل توجه و کم، بسته به سطح هزینه و خطر دخیل، طبقه بندی شوند. این طبقه بندی می‌تواند به اختیار تغییر مناسب، فردی با اختیار برای آن طبقه از تغییر پیوند بخورد و برای شناسایی آن مورد استفاده قرار گیرد.

رویه‌ها باید جهت کنترل ثبت سابقه، طبقه بندی، ارزیابی، تایید، برنامه ریزی، توسعه، آزمون و گسترش تمام تغییرات مستند شده و مورد استفاده قرار گیرند.

در پی اجرای موفق تغییرات، فرآیند مدیریت تغییر باید فرآیند مدیریت پیکربندی را آگاه کند که CMDB باید جهت انعکاس محیط تغییر یافته به روز رسانی شوند.

۳-۲-۹ تعریف الزامات

۱-۳-۲-۹ خط مشی مدیریت تغییر

یک خط مشی مدیریت تغییر باید برقرار و مستند شود که CI‌های تحت کنترل فرآیند مدیریت تغییر را تعریف می‌کند. تمام درخواست‌های تغییر در CI‌های تعریف شده در خط مشی مدیریت تغییر مانند دامنه فرآیند مدیریت تغییر باید به وسیله فرآیند، مدیریت شوند.

تغییرات دارای پتانسیل داشتن یک اثر مهم بر خدمات یا مشتری باید مطابق با معیار تعریف شده در یک خط مشی مدیریت تغییر طبقه بندی شود. این تغییرات باید با استفاده از طراحی و انتقال فرآیند خدمت جدید یا تغییر یافته مدیریت شود و با فرآیند مدیریت تغییر هماهنگ شود.

خط مشی مدیریت تغییر باید معیار تعیین اینکه کدام تغییرات باید از طریق فرآیند مدیریت تغییر و کدام تغییرات باید از طریق طراحی و انتقال فرآیند جدید یا تغییر یافته مدیریت شوند را تعریف کند. معیار مورد استفاده جهت تعیین تغییرات جهت مدیریت از طریق طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید شامل تغییرات برای حذف یک خدمت یا تغییرات برای تبادل یک خدمت از ارائه دهنده خدمت به قسمت دیگر باشد. قسمت دیگر می تواند مشتری یا تامین کننده باشد.

۲-۳-۲-۹ برنامه ریزی و اجرا

درخواست های تغییر باید دارای یک دامنه مستند باشد و باید مطابق با معیار تعریف و پذیرفته شده طبقه بندی شود. درخواست ها برای تغییر باید پیش از توسعه یا ساخت، با در نظر گرفتن خطرات، اثرات برای خدمات و مشتری، انشعاب های مالی، مزایای تجاری و امکان اجرای فنی، ارزیابی و تایید شود. مدیریت ساخت، آزمون و اجرای تغییرات باید با فرآیند مدیریت پیکربندی و انتشار و گسترش فرآیند مدیریت هماهنگ شود.

فعالیت های لازم برای معکوس کردن یا اصلاح یک تغییر ناموفق باید برنامه ریزی و آزمون شود. تغییر باید در صورت عدم موفقیت معکوس یا اصلاح شود. تغییرات ناموفق باید مورد تحقیق قرار گیرند و اقدامات مناسب اتخاذ شود.

برنامه زمانبندی حاوی جزئیات تغییرات پذیرفته شده برای توسعه و تاریخ های پیشنهادی اجرا باید برقرار و به قسمت های ذینفع، برای مثال پشتیبانی سطح ۱، BRM، مدیریت تامین کننده انتقال یابد. رویه ها و فرآیند مدیریت تغییر باید تضمین کند که:

الف- تغییرات، دارای دامنه به روشنی تعریف شده و مستند شده ای هستند که موارد پیکربندی تحت تاثیر را شناسایی می کند؛

ب- تصمیم گیری در مورد پذیرش و تایید درخواست ها برای تغییر باید خطرات، اولویت ها، اثرات بالقوه بر روی خدمات یا مشتری، الزامات خدمت، مزایای تجاری، امکان اجرای فنی و اثر مالی را مدنظر قرار می دهد؛
پ- برنامه زمانبندی تغییر برقرار می شود که حاوی جزئیات تغییرات تایید شده و تاریخ های گسترش پیشنهادی آنها است؛

ت- برنامه زمانبندی تغییر به قسمت های ذینفع انتقال می یابد؛

ث- برنامه زمانبندی برای برنامه ریزی گسترش انتشارها مورد استفاده قرار می گیرد؛

ج- تغییرات تایید شده در خدمات شناسایی شده و موارد پیکربندی مطابق با برنامه های زمانبندی تغییر توسعه می یابد و آزمون می شود؛

چ- تغییرات مطابق با برنامه زمان بندی تغییر گسترش می یابند؛

ح- فعالیت ها جهت معکوس کردن یا اصلاح یک تغییر ناموفق برنامه ریزی و آزمون می شود؛

ح- تغییرات ناموفق معکوس یا اصلاح می شوند و دلایل تغییر ناموفق مستند شده و مورد تحقیق قرار می گیرند؛

د- CMDB در پی گسترش، صرف نظر از موفقیت و یا شکست تغییر به روز رسانی می شود.

۲-۳-۳-۹ بررسی درخواست تغییر

درخواست‌های ثبت شده برای تغییر باید در فاصله‌های زمانی برنامه ریزی شده جهت شناسایی سطوح درحال افزایش تغییرات، انواع رخداد مجدد مکرر، روندهای پدیدار شده و دیگر اطلاعات مرتبط تحلیل شود. نتایج و پیامدهای ناشی شده از تحلیل تغییرات باید ثبت و جهت شناسایی فرصت‌های بهبود مورد استفاده قرار گیرد. هر نوع عدم هماهنگی باید ثبت شده و بر روی آن اقدام شود.

هر نوع ضعف یا نقص در فرآیند مدیریت تغییر در نتیجه بررسی یک درخواست فردی برای تغییر باید در برنامه‌های بهبود ترکیب شود.

زمانی که تغییر گسترش یابد و پذیرفته شود، درخواست برای تغییر باید خاتمه یابد. درخواست تغییر همچنین می‌تواند زمانی که تصمیمی مبنی بر عدم انتقال به تغییر گرفته می‌شود خاتمه یابد. زمانی که درخواست تغییر خاتمه یابد نتیجه تغییر باید به آغاز کننده درخواست تغییر و دیگر قسمت‌های ذینفع گزارش شود.

۹-۲-۳-۴ تغییرات ضروری

تغییرات ضروری باید به دلیل خطر، افزایش یافته و اغلب هزینه افزایش یافته، تایید و اجرای آنها از دیگر تغییرات متمایز شوند.

برای تغییرات ضروری باید یک فرآیند تعریف شده که شامل تنظیمات برای تایید و مستند سازی و بررسی پیش از اجرا است باشد. تغییرات ضروری باید به وسیله یک مرجع تغییر مناسب تایید و در صورت امکان به قسمت‌های ذینفع انتقال یابد.

تغییرات ضروری می‌توانند جهت حل موقعیت‌های اضطراری که زمان کافی جهت تبعیت از رویه‌ها، خطوط زمانی و اختیارات تایید فرآیند تغییر معمولی وجود ندارد، مورد استفاده قرار گیرد. درجایی که امکان پذیر باشد، فرآیند تغییر کامل باید دنبال شود. اگرچه، به دلیل ضرورت اجرای یک تغییر ضروری، برخی جزئیات می‌توانند با نگاه به گذشته مستند شوند و برخی آزمون‌ها ممکن است امکان پذیر نباشد. حتی در صورتی که برخی از این گام‌ها جهت تطبیق فوریت ضرورت کنار گذاشته شوند، باید برنامه ای جهت معکوس کردن یا اصلاح تغییر ضروری در صورت عدم موفقیت وجود داشته باشد. درجایی که رویه ضروری دیگر الزامات مدیریت تغییر را کنار گذارد، برای مثال آزمون تکمیل نشده پیش از اجرا، تغییر باید به محض امکان پذیر شدن با الزامات مطابقت کند. تغییرات ضروری باید به وسیله مجری تصدیق شود و پس از تغییر جهت تایید اینکه یک ضرورت صحیح است مورد بررسی قرار گیرد.

۹-۲-۴ اسناد و سوابق

اسناد شامل سوابق که باید تولید و نگهداری شوند شامل موارد زیر هستند:

الف- خط مشی مدیریت تغییر؛

ب- رویه‌ها و مستند سازی فرآیند مدیریت تغییر، شامل رویه یک تغییر ضروری و یک رویه تغییر استاندارد؛

پ- فهرستی از تغییرات استاندارد تایید شده؛

ت- برنامه زمانبندی تغییر؛

ث- درخواست‌های ثبت شده برای تغییر و هر نوع اطلاعات مرتبط، برای مثال، ارزیابی خطر، برنامه اصلاح، برنامه گسترش؛

ج- گزارش‌های مؤثر و کارآمد بودن فرآیند مدیریت تغییر؛

چ- گزارش‌های مدیریت تغییر، شامل بررسی‌های پس از اجرا.

سوابق تغییر مرتبط با هر درخواست برای تغییر باید در یک جدول تغییر مناسب ثبت شود. در صورتی که سازمان دارای CMDB باشد، سابقه تغییر باید با CI مربوطه از طریق یک پیوند به سابقه CI مرتبط شود. به طور ایده آل، این پیوند میان سابقه تغییر و CI یا CI‌های مربوطه باید از زمانی که درخواست تغییر ثبت شده است، از طریق تایید و اجرا مشهود باشد.

۹-۲-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها

علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده است، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت تغییر باید شامل موارد فهرست شده زیر باشد.

الف- نقش‌ها و افرادی که می‌توانند درخواستی را برای تغییر ثبت و طبقه بندی کنند.

ب- مالکی که مسئول مدیریت چرخه حیات هر درخواست برای تغییر است، برای مثال مالک خدمت، مالک فرآیند.

پ- نمایندگان معرفی شده جهت ارائه توصیه در مورد اثر تغییرات. این نمایندگان می‌توانند یک هیأت مشاوره باشند که بسته به دامنه و اثر تغییر در خدمت یا محیط تجاری، نوعا شامل نمایندگان ارائه دهنده خدمت، مشتری و قسمت‌های ذینفع می‌شود.

ت- مرجع تغییر برای تصمیم‌گیری‌ها در مورد پذیرش و تایید تغییر. یک مرجع تغییر باید با نوع تغییر مرتبط باشد و می‌تواند یک نقش معرفی شده، یک فرد یا یک هیأت مشاور تغییر و هیأت مشاور تغییر ضروری باشد.

۹-۳ مدیریت گسترش و انتشار

۹-۳-۱ منظور از الزامات

فرآیند مدیریت گسترش و انتشار، باید تضمین کند که تمام انتشارها به صورت مؤثر در یک محیط زنده گسترش یافته اند، به طوری که یکپارچگی سخت افزاری، نرم افزاری و اجزاء خدمت حفظ می‌شود. این فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید تمام جنبه‌های انتشار را هماهنگ کند. این فرآیند باید شامل عملکرد فنی، یکپارچگی با محیط، تخصیص منبع برای توسعه، آزمون و گسترش انتشار، آموزش، پشتیبانی، مستند سازی انتشار باشد. تمام جنبه‌ها باید همراه با هم جهت تضمین اینکه انتشار موفق است در نظر گرفته شوند. یکپارچگی محیط زنده باید محافظت شده و قطع شدن باید از طریق برنامه ریزی مناسب، آزمون و هماهنگی با فرآیند مدیریت تغییر به کمینه برسد.

۹-۳-۲ مفاهیم

فرآیند مدیریت گسترش و انتشار مسئولیت هماهنگی انتشارهای بزرگ و پیچیده و هم انتشارهای کوچک را برعهده دارد. فرآیند مدیریت گسترش و انتشار از این رو باید برای امکان پذیر کردن مدیریت مؤثر و هماهنگی انتشارها با دامنه‌ها، پیچیدگی و درجات خطر متفاوت، طراحی شود.

انتشار می‌تواند یک یا چند تغییر در یک خدمت باشد که ساخته، آزمون و همراه با هم گسترش می‌یابد. چندین تغییر می‌تواند همراه با هم در یک یا چند بسته انتشار قرار گیرند تا به مدیریت وابستگی‌ها و به کارآمدی کمک

کنند. بسته انتشار باید شامل مجموعه ای از CIها باشد که همراه با هم به عنوان یک انتشار گسترش خواهد یافت.

فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید تضمین کند که تغییرات در هر انتشار با یکدیگر سازگارند. گسترش باید مسئول توزیع و ارائه خدمت و اجزاء خدمت در موقعیت و زمان صحیح در محیط هدف باشد. ارائه دهنده خدمت باید فعالیت‌های گسترش و انتشار را با مشتری‌ها، کاربران و قسمت‌های ذینفع هماهنگ کند. در بسیاری از موارد انتشارها باید با پروژه‌های تغییر تجاری و با مدیریت تغییر تجاری جهت تضمین تطبیق با برنامه‌های آگاهی مرتبط، ارتباط و آموزش هماهنگ شود. فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید انتشارهای فردی را برای خدمات جدید یا تغییر یافته در هماهنگی با طراحی و انتقال فرآیند جدید و تغییر یافته و فرآیند مدیریت، برنامه ریزی کند. درجایی که امکان پذیر باشد، انتشارها باید از روش‌های استاندارد و ثابت جهت تضمین یکپارچگی CIها استفاده کنند. انتشارها می‌توانند با دنبال کردن کارآمدی مقیاس از طریق استفاده از روش‌های استاندارد که به صورت بهره‌ورتری بدست می‌آید و درجایی که امکان پذیر باشد از خودکارسازی استفاده کنند.

۳-۳-۹ شرح الزامات

۱-۳-۳-۹ خط مشی انتشار

ارائه دهنده خدمت، در ارتباط با مشتری و قسمت‌های ذینفع، باید درمورد خط مشی انتشار جهت کمک به مشخص کردن کثرت انتشارها و رویکرد برای هر نوع انتشار توسعه یابد. خط مشی انتشار می‌تواند نوعاً شامل موارد زیر باشد:

الف- تعریف هر نوع از انتشار شامل انتشار ضروری، دیگر مثال‌ها مهم، قابل توجه و کم هستند؛

ب- کثرت هر نوع انتشار؛

پ- تعریف مسئولیت‌ها و نقش‌های کلیدی برای تمام فعالیت‌های فرآیند مدیریت گسترش و انتشار؛

ت- سطوح اختیار برای تاییدهای گسترش و پذیرش؛

ث- قوانین درمورد تایید و پذیرش انتشارها؛

ج- شناسایی الگوها برای انتشارها؛

چ- قوانین نسخه بندی انتشارها؛

ح- ساخت و بسته بندی انتشارها؛

ح- رویکرد گسترش و انتشار برای هر نوع از انتشار شامل روش‌ها و ابزارهای گسترش خودکار درجایی که قابل اجرا است؛

د- رویکرد آزمون ثابت و از پیش تعریف شده.

۲-۳-۳-۹ برنامه ریزی گسترش و توسعه

فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید گسترش و انتشار خدمت جدید یا تغییر یافته را در یک محیط زنده با مشتری و قسمت‌های ذینفع برنامه ریزی شود. روش‌ها و فنون مدیریت پروژه باید جهت پشتیبانی از برنامه ریزی گسترش و توسعه مورد استفاده قرار گیرد. کمینه اطلاعات برای برنامه‌های گسترش و انتشار باید به وسیله ارائه دهنده خدمت تعریف شود و مطابق با نوع انتشار متفاوت باشد.

برنامه‌های گسترش و انتشار همیشه تضمین می‌کند که تمام تغییرات با فرآیند مدیریت تغییر هماهنگ است. برنامه ریزی گسترش و انتشار باید شامل ارزیابی اثر انتشار، خطرات مرتبط و شناسایی هر کاهش اقدامات که برای به کمینه رساندن هر نوع خطر غیرقابل قبول به کار گرفته می‌شود.

عوامل نمونه که باید هنگام برنامه ریزی یک انتشار و گسترش آن در نظر گرفته شوند، حجم تجاری، تغییرات فنی و تغییرات دیگر ضروری جهت گسترش یک انتشار هستند. برای مثال، مهارت‌های جدید، فرآیندهای جدید یا تغییر یافته و ابزارهای جدید. عوامل دیگر شامل وابستگی‌ها و زمان و منابع مورد نیاز برای ساخت، آزمون و گسترش یک انتشار باشد.

برنامه‌های گسترش و انتشار باید شامل اجزاء زیر باشند:

الف- دامنه و مضمون انتشار شامل موارد قابل تحویل باشد؛

ب- خدمات و اجزاء خدمت جهت انتقال، لغو ماموریت یا کناره گیری شامل مجوزها؛

پ- جدول زمانی برای بسته بندی و گسترش انتشار با تاریخ‌های تعیین شده در مشاوره با مشتری برای هر محل معرفی شده؛

ت- نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای برنامه ریزی، هماهنگی، ساخت، آزمون، گسترش و بررسی انتشار؛

ث- رویه‌ها و روش‌های گسترش و انتشار که یکپارچگی نرم افزار، سخت افزار و دیگر اجزاء خدمت طی توسعه را تضمین می‌کند؛

ج- برنامه‌ها برای فعالیت‌های ارتباطی که اطلاعات مورد نیاز برای کاربران در سازمان مشتری، کارکنان در ارائه دهنده خدمت و هر تامین کننده مرتبط را فراهم می‌کند؛

چ- رویکرد شناسایی، پیگیری و مدیریت هر مسئله تشخیص داده شده طی ارائه انتشار؛

ح- برنامه‌های آزمون شامل مواردی مانند معیار پذیرش، روش آزمون، اسناد و نتیجه مطابق با اوراق؛

ح- رویکرد مدیریت محیط‌های آزمون کنترل شده در جای مناسب، جهت تضمین انتشارها می‌تواند به صورت کافی پیش از اجرای آزمونی، امتحان و یا گسترش آزموده شود؛

د- رویکرد مدیریت دارایی‌های و CIها مطابق با خط مشی‌های قابل اجرا و رویه‌ها، برای مثال مدیریت دارایی، مدیریت پیکربندی، ایمنی و سلامتی، محیطی، مدیریت امنیت اطلاعات؛

ذ- معیاری که گسترش و توسعه باید در مقابل و در راستای هر معیار مناسب و رویکرد تایید شده جهت استفاده برای معکوس کردن جهت استفاده برای معکوس شدن یا اصلاح انتشارهای شکست خورده تایید شود.

ر) مراجع به یا الزامات تعریف شده در برنامه برای موارد زیر:

(۱) راهنماهای کاری گسترش و انتشار، صرفنظر از استفاده از منابع داخلی و خارجی؛

(۲) ابزارهایی که برای تاثیر بر انتشار شامل استفاده از ابزارها و فنون برای نصب از راه دور یا خودکار نرم افزار لازم هستند؛

(۳) اجرای تغییرات استاندارد که برای انتشارها از طریق فرآیند مدیریت تغییر تایید شده است؛

(۴) به روزرسانی جزئیات پیکربندی هر خدمت، اجزاء خدمت و CIهای تحت تاثیر انتشار.

هر انتشار باید حاوی مجموعه ای از CIها باشد. فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید به دقت با فرآیند مدیریت پیکربندی جهت تضمین اینکه CIها به درستی مطابق با موارد زیر تعریف شده‌اند، کار کنند:

الف- انواع پذیرفته شده CI، برای مثال خط مشی مدیریت پیکربندی؛

ب- روابط با دیگر CIها؛

پ- نام گذاری و نسخه بندی عهدنامه‌ها؛

ت- ساخت‌های محیطی و سخت افزار فنی؛

ث- تصاویر نرم افزاری؛

ج- ساختارهای کاری.

از طریق این موارد باید یکپارچگی اطلاعات در مورد خدمات و اجزاء خدمت طی گسترش تضمین شود. محتویات یک انتشار باید مفید بودن انتشار برای گسترش را تضمین کند. محتویات یک انتشار باید دارای‌ها و CIها را برای تدارک دیده شدن و مونتاژ شدن به عنوان اجزاء انتشار تعریف شوند. این محتویات می‌توانند شامل مجوزهای نرم افزاری اصلی که مستلزم تدارک و ذخیره سازی متعاقب در کتابخانه نرم افزاری است، باشد. همچنین می‌تواند شامل تدارک موارد سخت افزاری که باید در یک انبار سخت افزاری شناسایی شده نگهداری شود باشد.

عملکردهای کاری ثابت و رویه‌های تعریف شده که از طریق آزمون، اجراهای آزمونی و آزمون‌ها تایید شده‌اند، باید مورد استفاده قرار گیرند. مثال‌های چنین رویه‌ها و عملکردهای کاری شامل؛ ساختمان انتشار، آزمون، توزیع انتشار، نصب انتشار، تایید و در صورت لزوم معکوس شدن یا اصلاح انتشار می‌شود. فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باید روش‌ها و عملکردها را جهت گسترش برای انتشارهای ضروری در هماهنگی با سطح مشترک با رویه مدیریت تغییر ضروری تعریف شود.

۹-۳-۳-۴ آزمون انتشارها

فعالیت‌های آزمون باید شامل موارد زیر باشد:

الف- ایجاد یک برنامه آزمونی؛

ب- ایجاد روال‌های آزمون و آماده سازی محیط آزمون برای انتشار؛

پ- فعالیت‌های آزمون جهت اجرا در محیط آزمون؛

ت- آزمون پذیرش کاربر؛

ث- گزارش نتایج آزمون، شامل نسخه، مسائل و زمان و تاریخی که مسئله پیدا می‌شود؛

ج- تولید گزارش آزمون؛

چ- ختم انتشار با فرض اینکه به معیار پذیرش دست یافته شده و مناسب هدف است.

۹-۳-۳-۵ گسترش رویه‌ها و فعالیت‌ها

رویه‌ها و فعالیت‌های گسترش باید موارد زیر را شامل شود:

الف- توزیع و ارائه CIهای پشتیبان خدمت و اجزاء خدمت در محل و زمان صحیح؛

ب- ساخت، نصب و پیکربندی CIها با هر اطلاعات و داده جدید یا تبدیل شده؛

پ- تایید اینکه خدمات و اجزاء خدمت مطابق با آزمون‌های پذیرش و تولید نصب و آزمون گزارش‌ها آزمون شده‌اند؛

ت- به روزرسانی سوابق برای انتشار جدید و هریک از CIها یا خدمت حذف شده طی تغییر روش؛

ث- ثبت سابقه رویدادها، مسائل، خطاهای شناخته شده، رویدادهای پیش بینی نشده یا انحراف‌ها از برنامه؛

ج- اجرای اقدامات اصلاحی طی توسعه؛

چ- معکوس کردن یا اقدام اصلاحی جهت تصحیح یک انتشار ناموفق.

۹-۳-۴ اسناد و سوابق

اسناد و سوابقی که باید به وسیله فرآیند مدیریت توسعه و انتشار تولید و نگهداری شوند شامل موارد زیر می‌شود:

الف- خط مشی انتشار؛

ب- برنامه انتشار؛

پ- محتویات هر انتشار شامل تغییرات مرتبط تایید شده به وسیله فرآیند مدیریت تغییر؛

ت- محتویات هر انتشار شامل اجزاء جدید، اجزاء تغییر داده شده حاصل شده از فعالیت‌های گسترش و انتشار،

اجزاء کنار گذاشته شده بازیابی یا منسوخ شده طی گسترش؛

ث- طراحی انتشار، یادداشت‌های انتشار و راهنماهای نصب برای انتشار؛

ج- برنامه گسترش که می‌تواند به صورت برنامه پروژه باشد؛

چ- برنامه زمانبندی و گسترش‌هایی که هر دوره ای را که انتشارها نمی‌توانند به دلیل خطرات ارزیابی شده برای

مشتری در آن دوره، برنامه زمانبندی شود، برای مثال پایان سال مالی را نمایش می‌دهد؛

ح- ارزیابی اثر کاربر و ارزیابی اثر تغییر تجاری؛

ح- برنامه ارتباطات؛

د- برنامه‌های آموزش پوشش دهنده کاربران، کارکنان ارائه دهنده خدمت و قسمت‌های ذینفع؛

ذ- برنامه‌های آزمون گسترش و انتشار و نتایج آزمون؛

ر) پذیرش انتشار و خروج مشتری؛

ز) سوابق موفقیت یا شکست در راستای فهرست‌های اقدام یا جداول رویداد متعاقب؛

س) سوابق رویداد، مسئله و خطای شناخته شده برای هریک از شکست‌ها، معکوس شدن یا اصلاح کار انتشار؛

ش) اطلاعات CI برای هر انتشار:

(۱) شناساگر و نسخه انتشار؛

(۲) شرح انتشار؛

(۳) روابط میان انتشار و CIهای تشکیل دهنده آن؛

(۴) موقعیت نصب و بسته انتشار؛

(۵) درخواست‌های مرتبط برای تغییر؛

(۶) رویدادها، مسائل و خطاهای شناخته شده مرتبط، شامل مواردی که به وسیله انتشار تصحیح شده‌اند.

۹-۳-۵ اختیارات و مسئولیت‌ها

- علاوه بر مالک فرآیند، مدیر فرآیند و کارکنان اجرا کننده رویه‌های فرآیند که در بند ۴-۴-۲-۱ شرح داده شده‌اند، اختیارات و مسئولیت‌های لازم در فرآیند مدیریت گسترش و انتشار باشد شامل موارد زیر باشد:
- الف- مشتری یا نمایندگان مشتری، مسئول برنامه ریزی و هماهنگی انتشارها و گسترش با فعالیت‌های تغییر تجاری؛
- ب- کاربر، مسئول عملیاتی کردن خدمت جدید یا تغییر یافته یا اجزاء خدمت و اجرای آزمون کاربر درجایی که قابل اجرا است؛
- پ- کارکنان ارائه دهنده خدمت، مسئول آزمون و عملیاتی کردن فعالیت‌ها برای خدمت جدید یا تغییر یافته یا اجزاء خدمت.

پیوست الف

(اطلاعاتی)

سطوح مشترک میان فرآیندها و یکپارچگی فرآیندها با سامانه‌های مدیریت خدمات

مثال‌های فهرست شده در تمام جدول‌های این پیوست جامع نیستند.

جدول الف-۱ سطوح مشترک و یکپارچگی طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته

سطوح مشترک نمونه میان طراحی و انتقال خدمات جدید و تغییر یافته و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل: فرآیند SLM باید الزامات سطح خدمت جدید یا تغییر یافته را فراهم کند.
--

فرآیند BRM باید تمام الزامات تجاری و مشتری خدمت جدید یا تغییر یافته را جهت تضمین اینکه شناسایی شده، مستند شده، پذیرفته شده و ارائه شده‌اند را فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید جزئیات اثر معرفی خدمات جدید یا تغییر یافته را پس از انتقال به یک محیط زنده فراهم کند.
فرآیند مدیریت توسعه و انتشار باید در مورد زمانبندی و روش توسعه باید توصیه‌هایی را ارائه کند.
بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمت باید گزارش تخمین هزینه تغییر در تدارک خدمات را دریافت کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید درخواست‌هایی را برای تغییری که به وسیله معرفی خدمت جدید یا تغییر یافته معرفی می‌شود را دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
طراحی و انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته باید سابقه بازبینی ناهماهنگی را به عنوان ورودی جهت شناسایی الزامات بالقوه برای خدمات جدید یا تغییر یافته دریافت کند.
طراحی و انتقال تغییر یافته باید گزارش‌های تحلیل رضایت مشتری را به عنوان یک ورودی جهت شناسایی الزامات بالقوه برای خدمات جدید یا تغییر یافته جهت رسیدگی به رضایت مشتری دریافت کند.

جدول الف-۲ سطوح مشترک و یکپارچگی برای SLM

مثال‌های سطوح مشترک میان SLM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید الزامات تداوم و قابلیت دسترسی را به عنوان ورودی به SLA فراهم کند و نقض‌های SLA به دلیل عدم تداوم یا عدم قابلیت دسترسی را کاهش دهد.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید الزامات عملکرد را به عنوان ورودی به SLA جهت کاهش نقض‌های SLA به دلیل عملکرد ضعیف فراهم کند.
فرآیند مدیریت تامین کننده باید جزئیات قراردادهای تامین کنندگان را فراهم کند به طوری که اهداف قراردادی تامین کننده با SLAها مطابق داشته باشد.
فرآیند ISM باید خط مشی امنیت اطلاعات را فراهم کند به طوری که SLAها جهت مطابقت با خط مشی امنیت اطلاعات توسعه می‌یابند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید داده مرتبط را در مورد رویدادها فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید SLA را دریافت کند، به طوری که رویدادها و درخواست‌ها در راستای چهارچوب‌های زمانی پذیرفته شده برای پاسخ و تشخیص اولویت بندی، حل و یا برآورده می‌شوند.
فرآیند مدیریت تغییر باید درخواست‌هایی را برای تغییر در SLAها دریافت کند و متغیرهای برنامه ریزی شده جزئیات قطع خدمت
مثال‌های یکپارچگی میان SLM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید تعریف پذیرفته شده ای از خدمت را میان مدیریت عالی، مشتری، کاربران و مدیر سطح خدمت را حفظ کند.
فرآیند SLM باید مهارت‌ها و منابع لازم ارائه دهنده خدمت را برای ارائه خدمت تعریف کند.
فرآیند SLM باید با تامین کنندگان خدمت که گروه‌های حل کننده خدمت را مانند پشتیبان سطح ۲ و سطح ۳ برآورده شدن درخواست تدارک خدمت را پی ریزی می‌کنند تعامل داشته باشد.

جدول الف-۳ سطوح مشترک و یکپارچگی برای گزارش خدمت

مثال سطوح مشترک میان گزارش خدمت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:

فرآیند SLM باشد اطلاعات مشابه SLAها را جهت تعریف خط مشی‌ها و قوانین مناسب پیرامون گزارش خدمت ارائه می‌دهد.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید داده مرتبطی را درمورد رویدادها برای گزارش خدمت ارائه دهد، به طوری که تمام قسمت‌های ذینفع می‌توانند اثر را درک کنند و اقدام پذیرفته شده را اتخاذ کنند.
فرآیند گزارش خدمت باید داده را از هر فرآیند مدیریت خدمت دریافت کند تا ارتباط و قابلیت دید لازم جهت مدیریت و بهبود سامانه‌های مدیریت خدمات را امکان پذیر کند.

جدول الف-۴ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت

نمونه سطوح مشترک میان مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید موارد زیر را فراهم کند: التزام‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت در SLAها؛ سطوح خدمت که برای تجارت در صورت رویداد حادثه قابل قبول خواهد بود؛ کمک به تعیین اهداف قابلیت دسترسی و تحقیق و تفکیک قطع خدمت و اجزاء.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید موارد زیر را فراهم کند: برنامه ظرفیت جهت امکان پذیر کردن تطبیق با برنامه قابلیت دسترسی؛ اطلاعات طرح ریزی، به گونه ای که می‌تواند منابع کافی، برای مثال ذخیره سازی داده جهت امکان پذیر کردن بازیابی در پی یک حادثه و با تدارک ظرفیت اضافی و قابلیت ارتجاع وجود داشته باشد.
فرآیند ISM باید تعریفی از زمانی که یک رویداد امنیت اطلاعات بتواند به عنوان یک حادثه در نظر گرفته شود را ارائه می‌دهد.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید اطلاعاتی را درمورد اجزائی که زیرساخت جهت امکان پذیر کردن تمام فعالیت‌های فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت و همچنین نگهداری از برنامه‌ها و تسهیلات بازیابی ایجاد می‌کند را فراهم کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید: اطلاعات درمورد تمام تغییرات دارای اثر بالقوه بر برنامه‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت را ارائه کند.
فرآیند SLM باید گزینه‌ها و الزامات بازیابی را دریافت کند به طوری که می‌توانند در SLAها پذیرفته و مستند شوند.
فرآیندهای مدیریت درخواست خدمت و رویداد و مدیریت مسئله باید معیار پذیرفته و مستند شده روشنی را برای درخواست برنامه‌های تداوم و قابلیت دسترسی خدمت دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید اطلاعاتی را درمورد برنامه‌های تجاری از مشتری و قسمت‌های ذینفع، جهت شناسایی الزامات جدید یا تغییر یافته برای تداوم و قابلیت دسترسی خدمت دریافت کند.
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید تحلیل اثر تجاری، برای مدیریت عالی و تمام قسمت‌های ذینفع جهت تضمین اینکه تصمیمات مدیریتی خدمت مبتنی بر درکی روشن از اثر بروی تجارت به دلیل فقدان قابلیت دسترسی هستند را ارائه دهد.

جدول الف-۵ سطوح مشترک و یکپارچگی برای بودجه بندی و حسابداری خدمات

مثال سطوح مشترک میان بودجه بندی و حسابداری برای خدمات و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید برنامه‌های جدید یا تغییر یافته خدمات را شامل بودجه‌ها و مقیاس‌های زمانی فراهم کند.
فرآیند SLM باید فهرستی از خدمات را به عنوان مبنایی برای مدل‌های هزینه ساخت برای خدمات ارائه شده به وسیله ارائه

دهنده خدمت فراهم کند..
فرآیند مدیریت ظرفیت باید برنامه ظرفیت، شامل گزینه‌های دارای هزینه برای دستیابی به الزامات تجاری فراهم کند.
فرآیند مدیریت تامین کننده باید جزئیات تغییرات در هزینه‌ها، هم کوتاه مدت و هم در طول عمر یک قرارداد را فراهم کند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید جزئیاتی را در مورد تمام موارد پیکربندی فراهم کند.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید بودجه برای ارتقاء خدمت و زیرساخت یا خرید اجزاء جدید را دریافت کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید تایید مالی را در صورت لزوم دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان بودجه بندی و حسابداری برای خدمات و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
برای بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات اطلاعات کافی از سوی سازمان مدیریت مالی ارائه دهنده خدمت جهت امکان پذیر کردن تخمین و واگذاری اعتبار قابل اطمینان هزینه‌ها باید دریافت شود.
برای بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات باید بودجه بندی و حسابداری برای خط مشی خدمات برای سازمان جهت امکان پذیر کردن تطبیق با خط مشی مدیریت مالی و همچنین الزامات تنظیمی فراهم کند.
منابع مالی باید در سطح جزئیات به طور مناسب برای مدیریت به کارگیری، عملیات و بهبود در سامانه‌های مدیریت خدمات که مستلزم هماهنگی بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات و مدیریت مالی بودجه بندی شوند.

جدول الف-۶ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت ظرفیت

نمونه سطوح مشترک میان مدیریت ظرفیت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید SLA و سطوح لازم خدمت را علاوه بر اهداف مدیریت ظرفیت فراهم کند.
بودجه بندی و حسابداری خدمات باید اطلاعاتی را در مورد سودهای کارآمدی در تدارک خدماتی که به هزینه‌های پایین تر ظرفیت با بهره برداری بهتر از منابع ظرفیت فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید اطلاعاتی را در مورد رویدادهای مرتبط با ظرفیت و عملکرد فراهم کند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید داده فنی، خدمت، بهره برداری، مالی و تجاری پیرامون CI‌های نگهداری شده در CMDB را فراهم کند.
فرآیند SLM باید گزارش‌های منظم را جهت تضمین اینکه اهداف ظرفیت و عملکرد برای الزامات جدید یا تغییر یافته می‌توانند بدست آیند، دریافت کند. عملکرد به یک حجم کاری معین وابسته است، از این رو هر دو در یک SLA با اهداف عملکردی مشخص مورد نیاز هستند. به طور مشابه الزام برای فرآیند مدیریت ظرفیت جهت کمک به فرآیند SLM در پیش نویس و بررسی الزامات سطح عملیاتی و قراردادهای خارجی که مسئله ظرفیت یا عملکرد مورد بحث است می‌تواند وجود داشته باشد.
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید داده طرح ریزی را جهت تعیین ظرفیت لازم برای تمام گزینه‌های بازیابی مورد استفاده، دریافت کند. کمینه پیکربندی‌های سخت افزاری و نرم افزاری لازم جهت ارائه سطوح عملکردی و توان عملیاتی در پی یک درخواست تعریف می‌شوند.
فرآیند مدیریت مسئله باید تخصص متخصص را جهت کمک به شناسایی، تشخیص و حل مشکلات ظرفیت مرتبط دریافت کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید اطلاعاتی را از فرآیند مدیریت ظرفیت پیرامون تاثیر تراکمی تغییرات در ظرفیت دریافت می‌کند. فرآیند مدیریت ظرفیت همچنین در هیئت مشاور تغییر جهت ارزیابی اثر تغییرات در ظرفیت موجود و شناسایی تغییرات در الزامات ظرفیت نمایش داده می‌شود.
فرآیند مدیریت توسعه و انتشار باید اطلاعاتی را جهت کمک به تعیین خط مشی توزیع انتشارها به ویژه درجایی که شبکه برای توزیع مورد استفاده قرار می‌گیرد دریافت کند. عواملی مانند پهنای باند شبکه، ظرفیت هدف و میزبانی، پنجره توزیع و تعداد اهداف باید به عنوان قسمتی از خط مشی توزیع برای انتشار در نظر گرفته شود.
مثال‌هایی از یکپارچگی میان مدیریت ظرفیت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:

فرآیند مدیریت ظرفیت باید نتایج بازبینی‌های شناسایی کننده عدم هماهنگی‌ها و فرصت‌های بهبود را دریافت کند
فرآیند مدیریت ظرفیت باید الزامات برای صلاحیت، آگاهی، آموزش را جهت تضمین اینکه ارائه دهنده خدمت دارای مهارت‌های کافی و سطوح مهارت‌ها جهت پشتیبانی از فرآیند مدیریت ظرفیت فراهم کند.

جدول الف-۷ سطوح مشترک و یکپارچگی برای ISM

نمونه سطوح مشترک میان ISM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند بودجه بندی و حسابداری خدمات باید اطلاعاتی را پیرامون هزینه‌های مرتبط با کنترل‌های امنیتی فراهم کند.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید اثر ظرفیت کنترل‌های امنیتی را فراهم کند (کنترل‌های امنیتی اغلب بر عملکرد خدمات اثر می‌گذارد-)
فرآیند مدیریت تامین کننده باید گزارش‌هایی را برای سنجش اینکه آیا تامین کنندگان از خط مشی امنیت اطلاعات تبعیت و آن را نگهداری می‌کند فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید جزئیات تمام رویدادهای امنیت اطلاعات را جهت دستیابی به الزامات خط مشی امنیت اطلاعات و جلوگیری از تکرار فراهم کند.
فرآیند مدیریت مسئله باید دلیل ریشه ای رویدادهای امنیت اطلاعات شناسایی شده برای ISM را فراهم کند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید جزئیات موارد پیکربندی نگه داری شده در CMDB مرتبط با خطر امنیتی بالا را فراهم کند و اطلاعات در CMDB را که می‌تواند اثر مسائل و تفکیک‌های امنیت اطلاعات را تعیین کند فراهم آورد.
فرآیند مدیریت تغییر باید جزئیاتی را در مورد تفکیک امنیت اطلاعات و رفع موقت فراهم کند.
فرآیند SLM باید الزامات امنیت اطلاعات را برای قرارگیری در SLAها دریافت کند.
فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید جزئیاتی را در مورد رویدادها، مسائل و تفکیک‌های امنیت اطلاعات جهت تضمین تداوم و قابلیت دسترسی خدمات دریافت کند.
فرآیند BRM باید اختراهایی را در مورد تهدیدات امنیت اطلاعات دریافت کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید راهنمایی را در مورد چگونگی برخورد با رویدادهای امنیت اطلاعات دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان ISM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند ISM باید خط مشی امنیت اطلاعات را جهت مدیریت مستند سازی جهت تضمین اینکه تمام اطلاعات مطابق با ارزش تجاری، الزامات تنظیمی و سطوح مورد نیاز قابلیت اطمینان، یکپارچگی و قابلیت دسترسی محافظت و کنترل می‌شود فراهم کند.
فرآیند ISM باید خط مشی امنیت اطلاعات را جهت مدیریت خطر برای تضمین اینکه خطرات امنیتی برای خدمات ارزیابی و مدیریت شده‌اند فراهم کند.

جدول الف-۸ سطوح مشترک و یکپارچگی برای BRM

مثال سطوح مشترک میان BRM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید SLAها یا قراردادهای، از جمله دامنه کاربرد خدمت را فراهم کند.
فرآیند گزارش خدمت باید گزارش‌های خدمت را از جمله نیازها و الزامات شناسایی شده مشتری را فراهم کند.
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید جزئیات برنامه‌های تداوم خدمت را فراهم کند.
فرآیند ISM باید اختراهایی را در مورد تهدیداتی که می‌توانند بر روابط مشتری تاثیر گذارند را فراهم می‌کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید جزئیاتی را در مورد شکایات‌های رسمی و شکایات‌ها از سوی مشتری فراهم کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید هر نوع اقدام بازسازی و بهبود ناشی از شکایات‌های مشتری و بررسی‌های رضایت مشتری را دریافت

کند.
مثال‌های یکپارچگی میان BRM و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند BRM باید این نتایج را برای مشتری فراهم کند که به ارتباط و رضایت مشتری بهبود یافته منجر می‌شود.
شکایت‌های مشتری و تحقیقات رضایت مشتری باید ورودی به بررسی‌های سامانه‌های مدیریت خدمات را فراهم کند.

جدول الف-۹ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت تامین کننده

مثال سطوح مشترک میان مدیریت تامین کننده و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید اهداف، الزامات و مسئولیت‌ها که شمول خود را در توافق نامه‌ها و قراردادهای زیربنایی تضمین می‌کند به طوری که این اهداف از الزامات خدمت، از جمله موارد مشخص شده در SLAها پشتیبانی می‌کنند را فراهم کند.
فرآیند مدیریت تداوم و قابلیت دسترسی خدمت باید الزامات تداوم و قابلیت دسترسی برای خدمات تامین شده به وسیله قسمت‌های دیگر را فراهم کند.
بودجه بندی و حسابداری خدمات باید اعتبارات کافی را برای تامین سرمایه الزامات و قراردادهای مدیریت تامین کننده و برای ارائه توصیه و راهنما در مورد مسائل خرید و تدارک فراهم کند.
فرآیند ISM باید خط مشی‌ها و رویه‌های مرتبط با دسترسی تامین کنندگان به خدمات و سامانه‌ها و مسئولیت‌های آنها با توجه به هماهنگی با خط مشی‌ها و الزامات ISM را فراهم کند.
مثال‌هایی از یکپارچگی میان مدیریت تامین کننده و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت تامین کننده باید داده عملکرد تامین کننده را دریافت و آن را در مقابل جایگزین‌های در دسترس جهت انتقال بهترین ارزش پول جهت پشتیبانی از الزامات مشتری و برنامه تجاری بسنجد.
فرآیند مدیریت تامین کننده باید الزاماتی را برای صلاحیت، آگاهی و آموزش تامین کننده و ارزشیابی آموزش تامین کننده به تضمین اینکه تامین کننده به طور مداوم با الزامات قابلیت تجاری مطابقت می‌کند منجر می‌شود را فراهم کند.
تغییرات در قرارداد، توافق نامه مستند شده یا دیگر اسناد پذیرفته شده به وسیله قسمت‌های ذینفع شامل تغییرات در تعهدات خدمت باید به وسیله فرآیند مدیریت تغییر مدیریت شود.
فرآیند مدیریت تغییر با در صورت لزوم تضمین کند که تامین کنندگان با عملکردهای مدیریتی تغییر سازمان مطابق است و اینکه تامین کنندگان طی بررسی، ارزیابی و تصدیق تغییرات پیشنهادی که بر خدمات ارائه شده تامین کننده اثر خواهد گذاشت دخالت دارند.

جدول الف-۱۰ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت درخواست خدمت و رویداد

مثال سطوح مشترک میان مدیریت درخواست خدمت و رویداد و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید اهداف درخواست خدمت و رویداد پذیرفته شده را فراهم کند.
فرآیند مدیریت مسئله باید جزئیات و سوابق خطای شناخته شده رفع موقتی را جهت به کمینه رساندن اثر رویدادها فراهم کند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید اطلاعات پیرامون CIهایی که تحت تاثیر درخواست‌های خدمت یا رویدادها بر فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد جهت امکان پذیرکردن ارزیابی‌های دقیق تر اثر فراهم کند.
فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید جزئیاتی از رویدادها و رویدادهای مهم که دارای اثر زیاد بر قابلیت دسترسی یا تداوم خدمت هستند را دریافت کند.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید جزئیات رویدادها و رویدادهای مهمی که به ذخیره سازی ظرفیت مرتبط هستند را دریافت کند.
فرآیند مدیریت مسئله باید جزئیات سوابق درخواست خدمت و رویداد برای تحلیل روند را دریافت کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید گزارش در مورد اثر تغییرات غیرموفق را که به رویدادهای جدید منجر می‌شود را دریافت کند.

مثال‌های یکپارچگی میان رویداد و مدیریت درخواست خدمت و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد مستلزم صلاحیت کارکنان متخصص برای نقش‌های مختلف می‌باشد. این الزامات صلاحیت مدیریت خدمت باید به روشنی تعریف شود. درجایی که کمبود یا نقص دیگر در فردی که برای یک نقش در نظر گرفته می‌شود یا پیش از این در این نقش بوده است، ارائه دهنده خدمت باید تضمین کند که این کمبود تصحیح می‌شود.
سوابق رویداد و درخواست‌های خدمت باید جهت شناسایی فرصت‌ها برای بهبود فرآیند و صرفه جویی در هزینه بررسی شود.

جدول الف-۱۱ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت مسئله

مثال سطوح مشترک میان مدیریت مسئله و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند SLM باید SLAها و توافق نامه‌ها شامل اهداف مدیریت مسئله پذیرفته شده را فراهم کند.
فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید جزئیاتی از مسائلی را که دارای اثر زیاد بر قابلیت دسترسی و تداوم خدمت فراهم کند.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید هر نوع روند در ظرفیت را فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد بای موارد زیر را فراهم کند: جزئیات در مورد رویدادهایی که برای آنها یک دلیل ریشه ای ناشناخته برای مدیریت مسئله وجود دارد؛ داده رویداد برای مدیریت مسئله فعال مانند تحلیل روند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید اطلاعات پیرامون روابط میان CIها که می‌توانند به تعیین اثر مسائل و تفکیک‌ها کمک کند را فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید موارد زیر را دریافت کند: جزئیات خطاهای شناخته شده برای خدمات جدید یا تغییر یافته معرفی شده به محیط زنده؛ سوابق و جزئیات خطای شناخته شده رفع موقتی به منظور به کمینه رساندن اثر رویدادها.
فرآیند مدیریت تغییر باید درخواست‌های تغییر در راه حل‌های ثابت اجرا برای خطاهای شناخته شده را دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان مدیریت مسئله و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت مسئله باید اطلاعات مرتبط با مسائل با سامانه‌های مدیریت خدمات را دریافت کند.
فرآیند مدیریت مسئله باید دلیل ریشه ای مسائل را با سامانه‌های مدیریت خدمات شناسایی کند و آنها را از طریق فرآیند مدیریت تغییر حل کند.
پایگاه داده خطای شناخته شده باید از خط مشی‌ها و رویه‌های مدیریت مستندسازی تبعیت کند.

جدول الف-۱۲ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت پیکربندی

مثال سطوح مشترک میان مدیریت پیکربندی و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت پیکربندی باید اطلاعات پیرامون روابط میان CIهایی که می‌توانند به تحلیل اثر و دلیل ریشه ای مسائل کمک کند را فراهم کند.
مدیریت پیکربندی باید اطلاعات پیرامون اینکه کدام CIها تحت تاثیر تغییرات پیشنهادی قرار خواهد گرفت را فراهم کند.
مدیریت پیکربندی باید اطلاعات در مورد CIهایی را که از خدمات فهرست شده در فهرست خدمت پشتیبانی می‌کنند را فراهم کند.
طراحی و انتقال فرآیند خدمات جدید یا تغییر یافته باید جزئیات در مورد تمام برنامه‌ها و طراحی‌های خدمات جدید یا تغییر یافته را فراهم کند به طوری که اثر بر روی CIها و خدمات موجود بتوانند به وسیله قسمت‌های ذینفع ارزیابی شوند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید جزئیاتی در مورد تمام درخواست‌های رویداد و خدمت مرتبط با CIها را فراهم کند.

فرآیند مدیریت مسئله باید پیوند میان خطاهای شناخته شده و رفع موقتی و موارد پیکربندی تحت تاثیر قرار گرفته را فراهم کند.
فرآیند مدیریت تغییر باید جزئیات تغییر در CIها و مجوز انعکاس آن تغییرات در CMDB را فراهم کند.
فرآیند مدیریت توسعه و انتشار باید خطوط مبنای پیکربندی موارد انتشار و محیط هدف را پیش و پس از انتشار فراهم کند.
تمام فرآیندها باید اطلاعات به روز و دقیق را در مورد تمام CIها در دامنه کاربرد فرآیند دریافت کنند.
بودجه بندی و حسابداری برای فرآیند خدمات باید جزئیات هرنوع دارایی، شامل مجوزها مورد استفاده جهت فراهم کردن خدمات را دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان مدیریت پیکربندی و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
مدیریت عالی مسئول تضمین این است که تمام دارایی‌ها، شامل مجوزها مورد استفاده جهت ارائه خدمات مطابق با الزامات قانونی و تنظیمی و التزام‌های قراردادی مدیریت می‌شوند. مدیریت پیکربندی یک ابزار ابتدایی است که به وسیله آن این الزام بدست می‌آید.
فرآیند مدیریت پیکربندی شامل حسابداری دارایی مالی نمی‌شود اما باید سطح مشترک برای فرآیند حسابداری دارایی مالی را شامل شود.

جدول الف - ۱۳ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت تغییر

مثال سطوح مشترک میان مدیریت تغییر و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید موارد زیر را فراهم کند: درخواست‌های تغییر، جهت به روزی رسانی برنامه‌ها و رویه‌های تداوم خدمت که تضمین می‌کند که برنامه‌ها و رویه‌های تداوم خدمت، دقیق، به روز باقی می‌مانند و اینکه قسمت‌های ذینفع از تغییرات آگاهی خواهند داشت؛ اثر بالقوه تغییر پیشنهادی بر قابلیت دسترسی یک خدمت یا اجزا برای تغییر مدیریت.
فرآیند مدیریت ظرفیت باید ارزیابی تغییرات پیشنهادی، از جمله نه تنها اثر تغییر منحصر به فرد بلکه اثر کلی تغییرات بر ظرفیت خدمت و منبع یا ظرفیت اجزاء را فراهم کند.
فرآیند ISM باید ارزیابی اثر بالقوه تغییرات پیشنهادی در خط مشی و کنترل‌های امنیت اطلاعات را فراهم کند.
فرآیند مدیریت درخواست خدمت و رویداد باید اطلاعات در مورد رویدادهای مرتبط با تغییرات به کار گرفته شده را فراهم کند.
فرآیند مدیریت مسئله باید اطلاعات در مورد مسائل مرتبط با تغییرات به کار گرفته شده را فراهم کند.
فرآیند مدیریت پیکربندی باید دسترسی قابل اطمینان، سریع و آسان را برای اطلاعات پیکربندی دقیق، جهت امکان پذیر کردن ارزیابی اثر تغییرات پیشنهادی برای قسمت‌های ذینفع را فراهم کند.
فرآیند مدیریت توسعه و انتشار باید اطلاعات در مورد تغییرات تایید شده را که از طریق مدیریت انتشار به کار گرفته خواهد شد را دریافت کند.
مثال‌های یکپارچگی میان مدیریت تغییر و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
تمام تغییرات در سامانه‌های مدیریت خدمات باید فرآیند مدیریت تغییر را طی کنند.
فرآیند مدیریت تغییر باید جزئیات در مورد تمام تغییرات در سامانه‌های مدیریت خدمات، فهرست خدمات، خدمات، خط مشی‌ها، اهداف و برنامه‌ها، الزامات تجاری، الزامات خدمت و الزامات تامین کننده را فراهم کند.
دامنه سامانه‌های مدیریت خدمات دارای مفاهیمی برای زمان و هزینه بهبودها و دیگر تغییرات که دارای مفاهیمی برای فرآیند مدیریت تغییر است.

جدول الف - ۱۴ سطوح مشترک و یکپارچگی برای مدیریت توسعه و انتشار

مثال سطوح مشترک میان مدیریت توسعه و انتشار و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:
--

<p>فرآیند مدیریت قابلیت دسترسی و تداوم خدمت باید ارزیابی هر طراحی فنی را جهت تضمین اینکه خدمات به دستیابی به اهداف قابلیت دسترسی ادامه می‌دهند به ویژه زمانی که ظرفیت کلی می‌تواند افزایش یابد را فراهم کند. بررسی ابتدایی و به روز رسانی برنامه مدیریت تداوم باید شامل هر نوع انتشار جدید قابل توجه باشد. برنامه زمان بندی بررسی‌ها و آزمون‌های تداوم مناسب باید پیش از توسعه انتشار اجرا شوند.</p>
<p>فرآیند مدیریت ظرفیت باید اطلاعات و پیش‌بینی پیرامون خرید و نصب ظرفیت افزایشی جهت پشتیبانی از انتشار را فراهم کند. این امر ممکن است شامل اندوختن ظرفیت برای توسعه و محیط‌های آزمون شود.</p>
<p>فرآیند ISM باید یک برنامه امنیتی به روزرسانی شده را در راستای اتخاذ خط مشی‌ها، عملکردها و ابزارهایی که از انتشار حاصل می‌شوند را فراهم کند.</p>
<p>فرآیند مدیریت تامین کننده باید قراردادها و توافق نامه‌های لازم را که به موقع و یا پیش از تدارک و پشتیبانی از اجزاء فنی را در یک انتشار به روزرسانی می‌شوند را فراهم کند. این فرآیند برای انتشار در تولید تهیه کننده است.</p>
<p>فرآیند مدیریت تغییر باید درخواست تایید شده برای تغییر در مدیریت توسعه و انتشار را فراهم کند.</p>
<p>فرآیند SLM باید به روزرسانی‌هایی را پیرامون هر نوع تغییر در خدمت یا مستند سازی سطح خدمت و قراردادهای کلیدی دریافت کند.</p>
<p>فرآیند مدیریت مسئله باید اخطار و سوابق هر نوع نقص و رفع موقتی مشابه را که در محیط زنده با انتشار افزایش خواهد یافت را دریافت کند.</p>
<p>فرآیند مدیریت پیکربندی باید اطلاعات منعکس کننده تغییرات در محیط زنده را پیرو انتشار دریافت کند. این اطلاعات صحت CMDB را تضمین خواهد کرد. اطلاعات انتشار افزوده مرتبط با CMDB به روزرسانی‌هایی را جهت اصلاح یا CI‌های جبران شده و خدماتی که خدمات میراثی را لغو می‌کنند شامل خواهد شد.</p>
<p>مثال‌های یکپارچگی میان مدیریت توسعه و انتشار و باقی سامانه‌های مدیریت خدمات شامل:</p>
<p>فرآیند مدیریت توسعه و انتشار باید هر نوع آموزش، به‌کارگیری نیروی جدید یا حمایت ابتدایی از زندگی مورد نیاز به عنوان قسمتی از انتشار را مدنظر قرار دهد.</p>
<p>مدیریت عالی باید تضمین کند که کمیت و مهارت‌های منابع کارکنان به دست آمده یا مورد استفاده از سوی ارائه دهنده خدمت برای ساخت، آزمون و توسعه انتشار و همچنین پشتیبانی و عملیات موارد جدید منتشر شده در تولید کافی هستند.</p>