



Digital Capabilities Management Model

Adoption Pocket Guide

česká edice

Autor: Zdeněk Kvapil





Publisher:

Q4IT s.r.o.

Výstaviště 405/1

Brno

Czech Republic

www.q4it.eu

Contact: info@q4it.eu



Pocket guide author: Zdenek Kvapil, Q4IT

Version: 13 July 2023

Copyright Q4IT s.r.o. 2023. All rights reserved.

All of the author's rights to this publication and procedures and methods recorded in it are reserved.
Public usage of the whole work or its part without the author's explicit permission is prohibited.

Trademarks:

Q4IT, IT QUALITY INDEX, DCMM are registered trademarks of Q4IT s.r.o. All rights reserved.

ITIL® is a registered Trade Mark of AXELOS Limited. All rights reserved.

Obsah

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | Geneze modelů řízení IT | 2 |
| 2 | Proč zavádět DCMM? | 4 |
| 3 | Kroky před zavedením DCMM | 7 |
| 4 | Artefakty ITSM a Agile využitelné v DCMM | 9 |
| 5 | Organizace IT pro DCMM..... | 11 |
| 6 | Dynamické příběhy – DCMM Stories..... | 13 |
| 7 | Digitální agenti | 15 |
| 8 | RBA – Zdroje versus přínosy | 17 |
| 9 | Metriky a logika řízení..... | 18 |
| 10 | Rizika a potenciální problémy | 20 |
| 11 | Závěr a shrnutí | 22 |
| 12 | Autoři DCMM..... | 24 |
| | | |
| | Obrázek 1: Vývojové fáze IT managementu..... | 2 |
| | Obrázek 2: Hlavní rozdíly mezi industriálním a znalostním řízení IT..... | 3 |
| | Obrázek 3: Vzorce řízení ITSM, Agile, DCMM | 5 |
| | Obrázek 4: Analýza aktuální a cílový stav role IT v organizaci..... | 5 |
| | Obrázek 5: Logika ROI přínosů DCMM | 6 |
| | Obrázek 6: Analýza proaktivity IT – aktuální a cílový stav..... | 7 |
| | Obrázek 7: Nejistota dosažení efektů DCMM | 8 |
| | Obrázek 8: Proporce typů činnosti v IT | 10 |
| | Obrázek 9: Příklad začlenění inovačního výboru do IT..... | 12 |
| | Obrázek 10: Model dynamického příběhu | 13 |
| | Obrázek 11: Dynamické příběhy se tvoří z typů aktivit..... | 14 |
| | Obrázek 12: Komponenty digitálního agenta..... | 15 |
| | Obrázek 13: Digitální agenti a katalog služeb | 16 |
| | Obrázek 14: Nejistota nákladů a přínosů | 17 |
| | Obrázek 15: Kvantitativní a kvalitativní řízení | 18 |
| | Obrázek 16: Příklady kvalitativních metrik pro IT management | 19 |
| | Obrázek 17: Kroky zavedení DCMM | 22 |

Úvodní slovo – motivace k adopci DCMM

Digital capabilities management model (DCMM) reprezentuje novou generaci metodik řízení IT s využitím konceptů znalostní ekonomiky (přibližně od roku 2000). Znalostní éra postupně nahrazuje éru industriální a to má zásadní dopady na to, jak popisujeme práci, jak ji řídíme a jaká je role lidí a technologií. Znalostní ekonomika není o masové výrobě a tvorbě hodnoty efektivní produkcí vysokých objemů výrobků, ale o tom, že většina vytvářené hodnoty spočívá ve znalostech, zapojení moderních technologií, inovativnosti a schopnosti spolupráce v rozsáhlých ekosystémech a komplexních kolaborativních sítích. Předpokladem úspěšného rozvoje organizace je trvalá adaptabilita, využívání nových technologických trendů a řešení, ale také o kreativitě a knowhow, jak aktivně vytvářet nové formy byznys modelů. Tyto předpoklady vyžadují odlišný přístup, než vytěžování tradičních metod založených na industriálním paradigmatu a lineární transformaci vstupů na výstupy s maximální efektivitou a produktivitou. Hodnota organizace spočívá v akumulovaném knowhow a dovednostech lidí, kteří organizaci stále posouvají vpřed. Rutinní činnosti s nízkou přidanou hodnotou lze zadat externím dodavatelům – a to se týká i práce v IT.

A great deal of company's value now lies 'between the ears of its employees'.

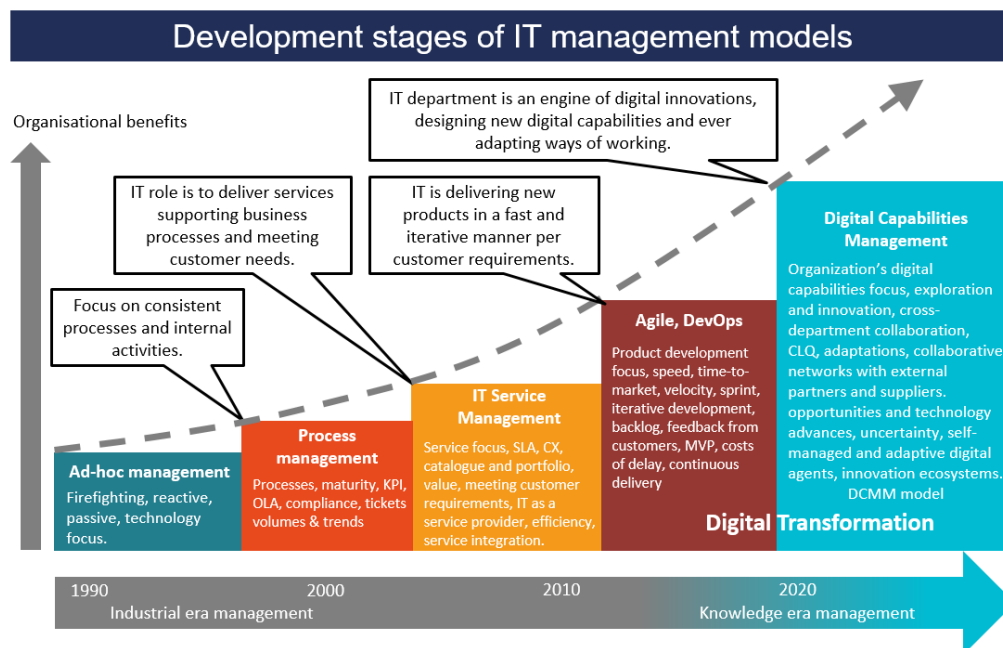
- First, break all the rules, Gallup

Tato publikace shrnuje praktické postupy adopce modelu DCMM při řízení IT u konkrétních společností a jejím účelem je poskytnout čtenářům a IT manažerům na různých úrovních představu o procesu adopce a také praktické rady vedoucí k modernizaci IT dle aktuálních trendů. Postupy uvedené v této příručce navazují na teoretický popis modelu veřejně dostupného v publikaci DCMM: Digital Capabilities Management Model ISBN: 9781723571923.

1 Geneze modelů řízení IT

Metody řízení IT lze rozdělit do několika vývojových fází, a to od roku 1990 až do současnosti:

- **Procesy** – středobodem řízení jsou opakující se procesy, vstup—aktivity—výstup. Typickým reprezentací je metodika ITIL až do roku 2007. Cílem řízení je procesy zdokumentovat, nastavit role, zajistit konzistenci provádění procesních kroků, měření procesních metrik (KPI) a důraz na efektivitu a standardizaci výstupů.
- **Služby** – hlavní důraz je dodávka IT služeb dle potřeb interního nebo externího zákazníka. Metodiky jako ITIL V3, ITIL 2011, ISO/IEC 20000 a obecně všechny ITSM metody. Katalog služeb a SLA představují hlavní objekty řízení, cílem je spokojený zákazník a plnění parametrů SLA. V servisním modelu dochází k rozdělení odpovědností a rolí na straně dodavatele a na straně zákazníka, IT se prezentuje jako dodavatel služeb, byznys je definován jako 'interní zákazník' IT. Hlavní metriky jsou zaměřeny na sledování plnění SLA a sledování interakcí se zákazníkem (odezva, spokojenost, náklady)
- **Produkty** – dodávka SW produktů zákazníkovi dle průběžně definovaných požadavků a zpětné vazby je základem metodik iterativního vývoje jako je Agile, DevOps, SCRUM, SAFe. Tyto metodiky, podobně jako ITSM, definují rozdílné role - zákazník a dodavatel produktu. Zákazník je ten, kdo definuje své požadavky a dodavatel je ten, kdo tyto potřeby naplňuje formou vývoje a dodávky produktů.
- **Digitální schopnosti organizace** – objektem IT managementu jsou digitální schopnosti celé organizace. Zdroje celé organizace jsou sdíleny za účelem zvyšování digitálních schopností, zlepšovací a inovační úsilí je výsledkem kolektivního úsilí napříč odděleními, včetně zapojení partnerů. Hodnota spočívá v knowhow organizace, v akumulovaných znalostech a schopnosti spolupráce v rozsáhlých sítích (ekosystémy, platformy).



Obrázek 1: Vývojové fáze IT managementu

DCMM model patří do nejnovější kategorie metodik řízení, kdy transakční logika zákazník ↔ dodavatel je nahrazena konceptem kolaborativních sítí a sdílených cílů s cílem zvýšit inovační potenciál organizace.

V předchozím přehledu nejsou uvedeny starší metodiky, které reprezentují typicky industriální řízení, jako je *LEAN*, *Value streams*, *SixSigma*, *Kanban* nebo *TQM*. Tyto postupy byly vytvořeny pro optimalizaci výrobních postupů v továrnách a montážních linkách, a kde základním předpokladem je nikdy nekončící poptávka, vysoká míra opakovatelnosti kroků, standardizované vstupy a výstupy, důraz na konzistenci a optimalizaci dílčích kroků procesů. Do této kategorie patří i ITIL 4, který má jako ústřední myšlenku *Porter value chain* (1985). Hlavním problémem těchto postupů je absence nových poznatků jako je informační teorie, knowhow jako nositel hodnoty, nelineární a nederministické komplexní systémy. Jinými slovy industriální metody mají omezenou aplikovatelnost a nízkou míru relevance v řízení komplexních adaptivních systémů a ve znalostní ekonomice.

| Paradigm → | Industrial Era - ITSM, Agile, DevOps, LEAN, 6Sigma, VSM, Scrum | Knowledge Era - DCMM, SFIA, ISO 44001, 56002, ... |
|---------------------------------|---|--|
| Underlying logic | Traditional Samuelson economy, Porter value chain, consistent and efficient processes as a source of value, elimination of waste, quantitative management. | Information theory, new economy CORE ECON, complex systems, collaboration networks, value from knowledge, innovation & automation of routine work. |
| Analogy | Organization is a machine, deterministic input → output processing | Organization is an organism self improving its capabilities |
| IT role | Service/Product provider to the business who is approached as a customer | Capability, IT is an integral part of the business |
| IT work | Predefined processes, streams, workflows, variability is negative, decision making externalized | Proactive knowledge work, dynamic clusters of interrelated activities, variability is normal, largely autonomous |
| Management objectives | Productivity, efficiency, speed, SLAs, KPIs, velocity, waste reduction, time to market | Multidimensional quality, collaboration potential, innovativeness, resilience, organization capabilities |
| IT driving force | Demand from customers triggers IT activities | Improvements and innovation of business capabilities |
| Information and feedback | Information is available any time at zero costs, feedback information is always correct, existence of external all-knowing instance (customer, stakeholder) | Information is a result of activity, costs are incurred, information is usually incomplete, non-verifiable and asymmetric, feedback is frequently missing or delayed |
| Decision making | Customer's responsibility or zero cost activity, decision making happens instantly when required | Consuming resources (time), complex analysis, additional info can be required, effects of decisions are opaque |
| Future | Predictable: $y = f(x)$, outputs and outcomes predictable | Non-predictable: $y_{n+1} = f(y_n, x, z, \dots)$, path dependence, probabilistic outputs & outcomes |
| IT is perceived as | A cost, IT costs should be below competition | An asset, IT should be sufficiently funded |

© Q4IT 2023

Drift to knowledge work

Obrázek 2: Hlavní rozdíly mezi industriálním a znalostním řízením IT

Tabulka vyjmenovává hlavní rozdíly mezi industriálními metodami řízení a metodami znalostní ekonomiky. Svět však není binární, řízení interního IT lze tedy orientačně charakterizovat z 20% levá a z 80% pravá logika tabulky. Určitý podíl procesní a servisní logiky je nezbytný i v IT orientovaném na řízení dle znalostní ekonomiky.

2 Proč zavádět DCMM?

Metoda DCMM má hlavní těžiště v podpoře nových trendů typických pro znalostní ekonomiku.

- Zlepšit spolupráci mezi IT a ostatními útvary zavedením postupů, které spolupráci mapují, identifikují slabá místa
- Zvýšit inovační potenciál alokací přiměřených zdrojů do zkoumání nových příležitostí
- Podpora tvorby knowhow a hodnoty firmy v akumulovaném knowhow
- Snížit spotřebu IT zdrojů na interní komplexitu automatizací provozních aktivit.

Pro dosažení těchto cílů nabízí DCMM praktické postupy pro analýzu, vyhodnocování a řízení těchto oblastí

- Metoda měření *Collaboration Experience* a *Collaboration Quality* mapuje kvalitu spolupráce a identifikuje slabá místa v kolaborativní síti
- Postupy měření kvality znalostních pracovníků – VKW (*Value of knowledge Worker*)
- Schopnost měřit alokované zdroje do inovačního úsilí a metriky k inovacím

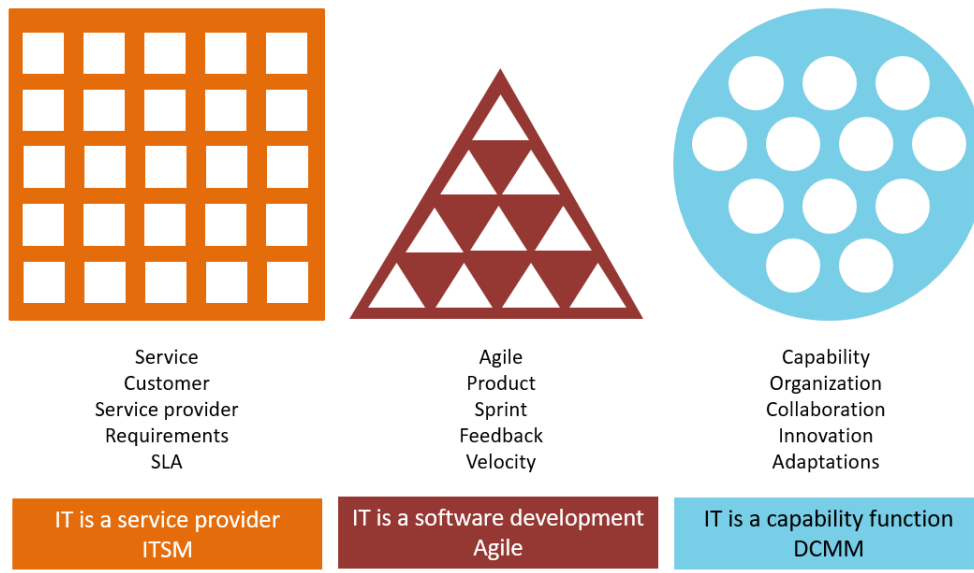
Velká většina interních IT používá ve větší nebo menší míře dlouhodobě používané *best practices*, typicky déle než 10 let. Tento postup je racionální, neboť nedává smysl všechny aktivity v IT vymýšlet ponovu. Mnoho CIO a IT manažerů si nicméně klade existenční otázku, jaká je vlastně role IT v jejich organizaci. Je zajímavé, že přímočará odpověď v používaných metodikách není explicitně uvedena, odpověď je pouze nepřímá a lze ji odvodit z toho, jak jsou metodiky postaveny.

- ITSM – cílem IT je dodávat služby dle požadavků byznysu, IT je poskytovatelem služeb internímu a externímu zákazníkovi, komunikace mezi IT a byznysem je přes servisní rozhraní
- Agile, SCRUM, DevOps – cílem IT je vyvíjet produkty dle průběžných potřeb z byznysu a na základě rychlé zpětné vazby

Není tento postup příliš reaktivní a pasivní? Nestaví se IT do nekompetentní role, kdy IT nerozumí tomu, co firma dělá, kdy mentální logika a šablona chování IT je ptát se a zjišťovat potřeby byznysu? Mimochodem pokud si přečteme zmíněné metody pozorně, základní východiskem a stavebním kamenem je předpoklad, že dodavatel a poskytovatel jsou různé společnosti, mezi kterými probíhají transakce.

CEO: Nepotřebujeme IT, které se chová jako externí dodavatel. Očekáváme, že IT je nositelem a organizátorem inovačního úsilí a zlepšuje fungování firmy jako celku.

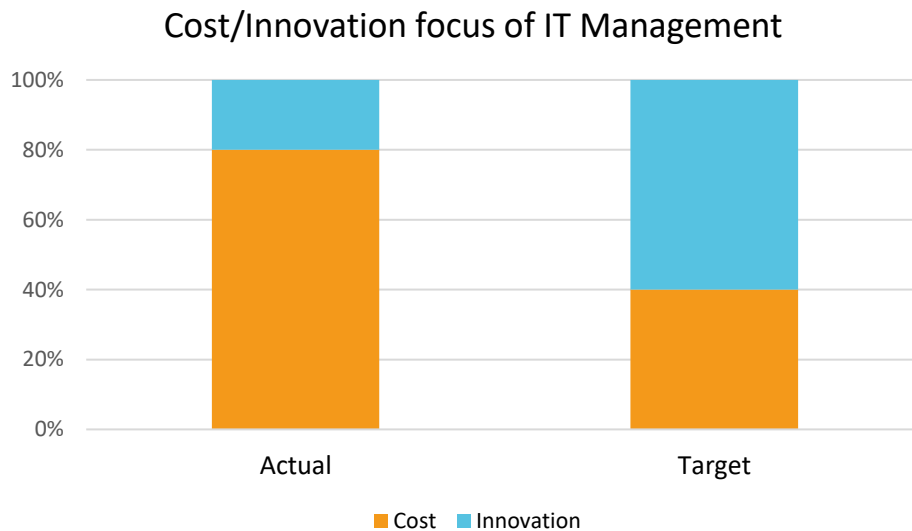
V 21. století je důvod existence interního IT jiný, než nabízí ITSM a Agile. IT je nositelem knowhow a poskytuje své organizaci klíč k inovacím a adopci nových postupů, byznys modelů, automatizaci, zapojení digitálních agentů (např. ChatGPT, AI). Role IT se tedy nedá uchopit předchozí reaktivní logikou a mentální model role IT musíme upgradovat. Interní IT je organizační kapabilita, která společným úsilím napříč všech oddělení zlepšuje digitální schopnosti celé firmy. DCMM tedy nabízí novou logiku a vzorce řízení IT, které mění roli IT od pasivního dodavatele směrem k aktivnímu aktéru v komplexní kolaborativní síti = firmě nebo organizaci. Roli IT můžeme připodobnit k nervovému systému organismu, který transformuje informace ve znalosti a knowhow, které je předpokladem rozvoje digitálních schopností organizace a umožňuje činit rozhodování s pozitivním dopadem na budoucí rozvoj.



Aristotle: "We are what we repeatedly do."

Obrázek 3: Vzorce řízení ITSM, Agile, DCMM

V rámci zavádění DCMM u jedné společnosti proběhla krátká analýza aktuálního a cílového stavu z pohledu důrazu na nákladovou efektivitu versus důraz na inovace. Zapojeno bylo několik manažerů z vedení organizace a klíčoví uživatelé se zájmem ovlivnit budoucí směřování IT. Pokud je tedy názor managementu na IT obdobný, má smysl transformovat řízení IT.



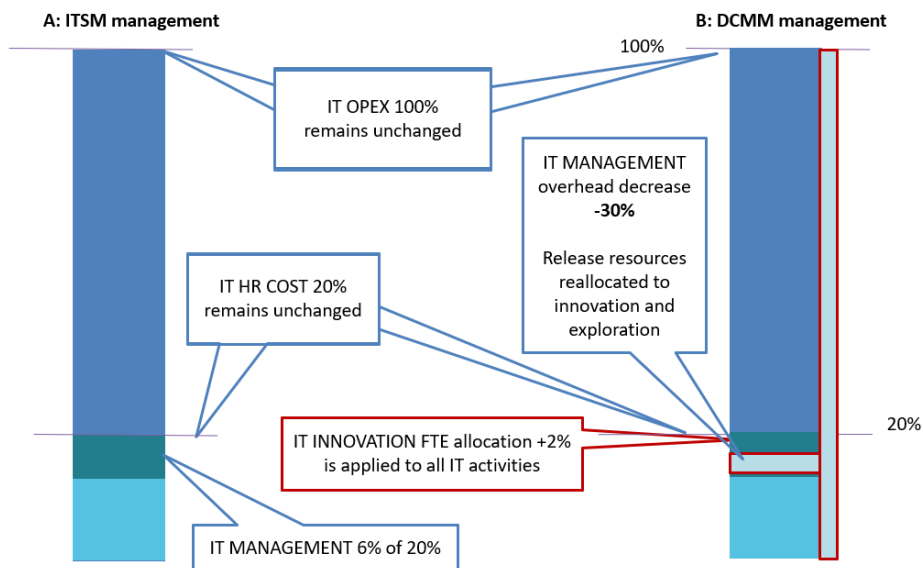
Obrázek 4: Analýza aktuální a cílový stav role IT v organizaci

Následujícím krokem po analýze požadovaného stavu může být provedení indikativního výpočtu návratnosti ROI zavedení DCMM a nahrazení aktuálního konceptu řízení IT.

V kalkulaci ROI hrají roli projektované efekty transformace:

- Odstranění transakční komplexity plynoucí z logiky ITSM – úspora ze zjednodušení interakcí, například masivní redukce nebo eliminace service level managementu a katalogu služeb
- Vyšší inovační potenciál IT vedoucí k rychlejší adopci nových trendů a technologických řešení
- Vyšší *goodwill* organizace a akumulované knowhow v IT a celé organizaci

Pro konkrétní vyčíslení očekávaných přínosů lze použít připravené šablony a postupy ze školení DCMM Professional obsahují excelový kalkulátor ROI. Orientačně lze přínosy odhadnout na úrovni 3%-5% IT OPEX. Logika kalkulace návratnosti se může lišit mezi společnostmi podle složitosti současného řízení IT nebo dle míry outsourcingu, a tedy i aktuální výše mzdových nákladů. Následující obrázek ukazuje vnitřní logiku kalkulátoru výpočtu s využitím velmi konzervativních odhadů spotřeby zdrojů IT.



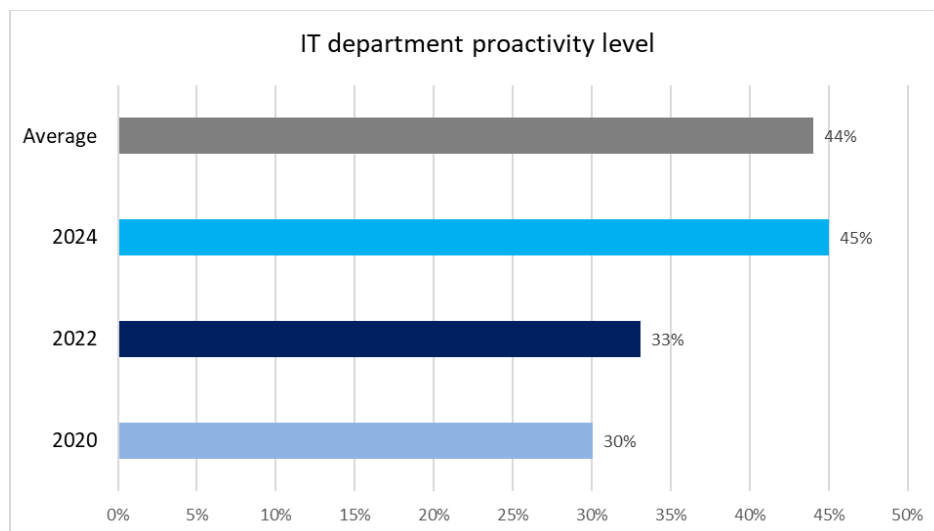
Obrázek 5: Logika ROI přínosů DCMM

3 Kroky před zavedením DCMM

Jako výchozí krok doporučujeme provedení několika analytických mini projektů, které zdokumentují výchozí stav a poslouží pro definici záměrů a sledování toho, zda se daří očekávané změny realizovat. Vynechání úvodních kroků je možné, nicméně chybějící porovnání v čase bude působit opakující se problémy s prokazováním toho, co se změnilo.

Doporučené před-adopční kroky:

1. **Posouzení aktuálního stavu IT** – například metodikou IT Quality Index (externě nebo interně *self-assessment*). Tento výchozí krok umožní zdokumentovat, kde se IT nachází v daném čase a bude vodítkem pro sledování trajektorie změny role IT. Součástí tohoto kroku bude i identifikace současných artefaktů řízení IT, které budou zachovány nebo zjednodušeny při vlastním zavádění DCMM.
2. **Posouzení organizace IT a dovedností v týmu** – například analýza dle [SFIA](#) taxonomie, výstupem bude soupis IT dovedností přítomných v IT, včetně analytiky podílu proaktivních a reaktivních dovedností a také identifikace, kdo a jak extenzivně se věnuje inovacím a zlepšováním, které dovednosti je potřeba do týmu doplnit a které dovednosti lze rozvíjet například školením a organizační změnou, nebo kde využít dynamický outsourcing.

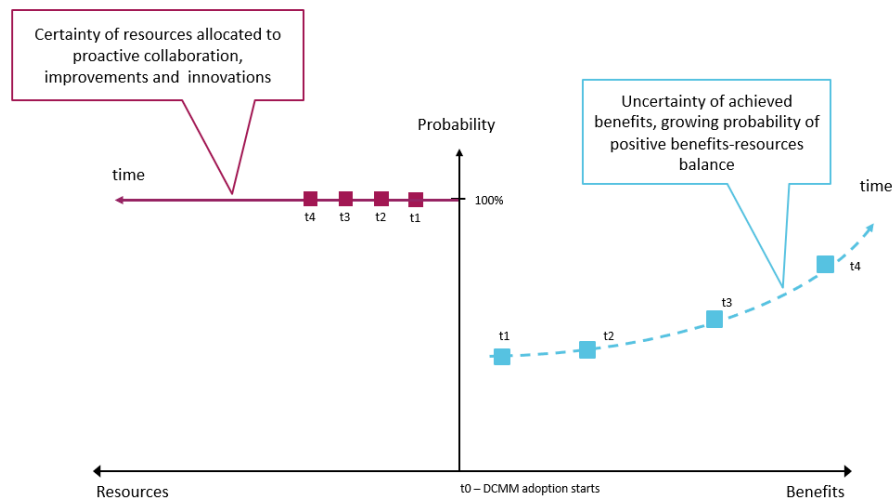


Obrázek 6: Analýza proaktivity IT – aktuální a cílový stav

3. **Odsouhlasení změny role IT** – například aktualizací IT strategie a včlenění bodu změny logiky řízení IT. Pro úspěšnou adopci DCMM je zcela nezbytným předpokladem to, že vrcholový management bude seznámen s očekávanými efekty zavedení DCMM a konceptem neurčitosti a nejistoty, které z inovací plynou, a to včetně nejistoty dosažení očekávaných efektů z adopce DCMM. Modernizace a inovace vždy nese rizika, která jsou vyvažována riziky z neaktivity a promarněné příležitosti.
4. **Seznámení a zaškolení IT a vedení na DCMM** – kurzy a workshopy vysvětlující změnu role a principů fungování IT, důsledky odklonu od servisního postavení IT, jak fungují inovace, kvalitativní management apod.

Významnou odlišností DCMM od předchozích modelů řízení je akceptace rizika plynoucích z inovací a nejistoty dosažení záměrů. Toto se týká také rizika nedosažení efektů z adopce DCMM. Níže uvedený obrázek ukazuje asymetričnost jistoty nákladů na provozování DCMM (školení, evidence dynamických příběhů, vizuální management, kvalitativní metriky atd.) versus nejistota, resp. rostoucí pravděpodobnost toho, že přínosy DCMM (rychlejší adopce nových trendů, vyšší schopnost inovace a spolupráce) převáží náklady. Nejistota výsledků a návratnosti investice zdrojů je realita, kterou musí management akceptovat a pracovat s ní. Tato nejistota plyne ze změny paradigmatu řízení – v lineárních systémech, jako je továrna vyrábějící stabilní objemy výrobků, lze kvantifikovat úspory z automatizace a inovací na základě proporčních modelů. U znalostní ekonomiky nelze predikovat a garantovat efekty z nových nápadů a zlepšení. Reálná výtěžnost z některých inovací často nenastane, nicméně se akumulují znalosti a nové poznatky, které se mohou později přeměnit v nápad, který převáží předchozí nezdary.

Probabilistic outcomes of DCMM method



Obrázek 7: Nejistota dosažení efektů DCMM

Seznámení s tímto sdělením a logikou nejistoty výsledků je předpokladem provozování DCMM v organizaci. Jak ukazují zkušenosti z praxe, pro řadu manažerů zvyklých počítat budoucí návratnost investic na základě kvantitativních metrik, je tato změna obtížně přijatelná a neintuitivní, nedokáží s ní pracovat.

4 Artefakty ITSM a Agile využitelné v DCMM

Zavedení DCMM neznamena eliminaci všech komponent zavedených v rámci používání ITSM a Agile. Orientačně platí tyto proporce:

- ITSM pokrývá 20% celkového objemu práce v IT – Service desk, plnění požadavků, monitorování provozu, nastavování oprávnění, nástupy a výstupy zaměstnanců
- Vývoj produktů nebo projekty (Agile, projektové řízení) – typicky kolem 10% - vývoj a zavádění nových aplikací, eliminace starých aplikací a HW, komplexní projekty jako je fúze, geografické rozšíření
- Znalostní práce tvoří přibližně 70% času – jde o práci, která nemá předdefinované postupy, vzniká spontánní interakcí a dynamicky reaguje na nové informace a znalosti. Cílem zavedení DCMM je poskytnout vzorce řízení (*management pattern*) pro tuto oblast a nastavit vhodné cíle (*management objectives*) pro tuto nestrukturovanou a dynamicky se měnící činnost.

Oblasti ke zjednodušení a zachování z ITSM:

- *Incident management (Outage handling)*
- Plnění požadavků včetně nastavování oprávnění (*Request and access management*)
- *Change management* pro změny z důvodu požadavků auditu (compliance) pro senzitivní oblasti
- Správa IT aktiv – *Asset management*
- Minimalistický katalog služeb – pro popis opakujících se činnosti ze strany IT, například nástupy a výstupy zaměstnanců
- Redukce počtu používaných KPI a redukce SLA na vybrané služby a procesy, revize komplexity měření s cílem snížit spotřebu zdrojů na měření a vykazování

Agile, SCRUM:

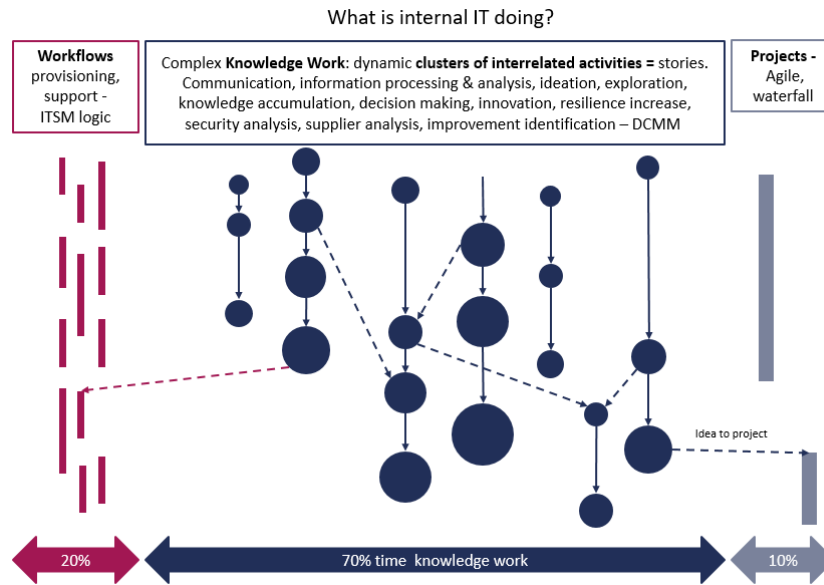
- Vývoj software interními silami – pokud se zavedené postupy vývoje SW osvědčili, není důvod je měnit. DCMM není primárně zaměřen na vývoj SW.

DCMM je určen k pokrývání komplexních nerutinálních činností jako je:

- Řízení kvality, zlepšování
- Inovační úsilí
- Řízení rizik a zranitelností
- Prozkoumávání nových technologií, piloty, ověření aplikovatelnosti nových technologií
- Trvalé učení a rozšiřování knowhow v IT i mimo IT – cílené vzdělávací cykly
- Komunikace a analytické činnosti, posuzování nabídek dodavatelů například cloudu
- Preventivní aktivity, bezpečnost IT, odolnost, redundance
- Komunikace, brainstorming, definice cílů, návrh kvalitativních metrik

K DCMM je potřeba doplnit, že se může stát, že charakter některé aktivity se zpravidelní a stane se opakujícím nebo pravidelným postupem – například penetrační testování. Z dynamického příběhu lze následně vytvořit opakující se dynamický příběh, který volně opakuje sled aktivit minulého příběhu. Pokud se míra opakování a standardizace dále zvětší, stane se z DCMM příběhu předdefinovaný proces, který bude odpovídat běžným charakteristikám používaným v procesním řízení – sled vstup-aktivita-výstup, KPI,

odpovědnosti, zlepšování procesu a optimalizace. Těchto situací však nečekejme mnoho, neboť klíčovou vlastností znalostní práce je vysoká variabilita a trvalá adaptace. Některé dynamické příběhy se tedy mohou změnit v proces, většina příběhů však tento charakter nenabyde.



Obrázek 8: Proporce typů činnosti v IT

Proporce rozdělení IT aktivit dle typů se mohou výrazně lišit mezi různými IT podle míry outsourcingu a zapojení externích dodavatelů. Proaktivní a dynamicky se měnící práce (střední část na obrázku) však představuje hlavní podíl času, kam IT alokuje své časové kapacity a kde se vytváří a akumulují znalosti, jakožto hlavní nositel hodnoty.

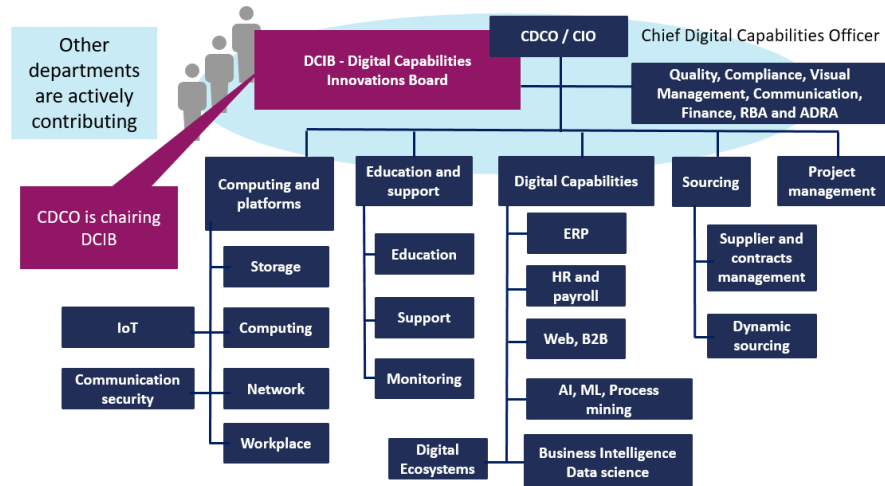
5 Organizace IT pro DCMM

Pro zavedení DCMM modelu se IT musí více nebo méně změnit. Pokud bylo IT zaměřeno ryze reaktivně, bude potřebná změna větší, zejména tehdy, pokud se napříč IT zakořenila myšlenka, že IT je výhradně poskytovatelem služeb a IT má za úkol plnění požadavků. Pokud bylo IT více proaktivní, například existuje strukturovaný a proaktivní přístup ke zlepšování a zkoumání nových technologií, bude změna proporcionálně menší.

Hlavními kroky organizační změny jsou tyto oblasti:

- Zavedení organizační podpory pro inovace – DCIB – *Digital Capabilities Innovation Board* (případně **Inovační výbor**)
- Změna popisů pracovních pozic a větší **podpora proaktivních dovedností**. Pro vybrané pozice doporučujeme doplnit do popisů pracovního místa dovednosti dle taxonomie SFIA 8
 - o *Innovation - INOV*
 - o *Feasibility assessment – FEAS*
 - o *Business process improvement – BPRI*
 - o *Emerging technologies monitoring - EMRG*
- Změna náplně **práce CIO** směrem k aktivní roli v řízení inovací, posun těžiště od reaktivity k proaktivitě
- Odinstalace procesních rolí, které již nejsou potřeba nebo jsou využívány zřídka – například roli problem managera lze často eliminovat a tyto aktivity se mohou vykonávat dle DCMM jako dynamická story, kdy story manager může být kontextově vybrán k řešení nastalé situace nebo k proaktivní investigaci v určité doméně. Podobně *service level management, capacity management, availability management* nevyžadují pravidelně prováděný proces.

Pro zavedení inovačního výboru lze využít některé koncepty normy ISO/IEC 56002 – *Innovation management system*, případně integrovat řízení kvality a inovací do jednoho systému *Innovation and Quality management system*. Šablony postupů jsou součástí kurzu [Management inovací v IT](#).



Obrázek 9: Příklad začlenění inovačního výboru do IT

Hlavní charakteristiky DCIB – inovačního výboru:

- Organizuje IT ve spolupráci s inovačně zaměřenými klíčovými uživateli nebo manažery
- Doporučená frekvence 4-6 x ročně
- CIO hraje aktivní roli a alokuje vhodné množství zdrojů IT (čas, peníze) – rámcově 5% celkového FTE IT
- Inovační úsilí je též zahrnuto do pravidelných porad v rozumném rozsahu
- Součástí je tvorba inovačního ekosystému a aktivní vyhledávání například mezi startupy a univerzitami, případně u obchodních partnerů a dodavatelů
- Čas alokovaný na inovace se může dynamicky měnit nicméně CIO musí zajistit vyváženost alokovaných zdrojů a sledovat dlouhodobé efekty inovačního úsilí

K oblasti inovací je rozsáhlá množina metodik a přístupů, která navíc dále rychle roste. Znalosti v této oblasti je třeba rozvíjet.

Zavedení inovačního výboru a zapojení dalších oddělení může vyžadovat velké úsilí i rezistenci, zejména pokud se IT dosud stavělo do pasivní role. Vznik inovačního výboru vyžaduje podporu vrcholového managementu a odsouhlasení záměrů napříč vedení firmy.

Managers tend to be too risk averse: they focus on the costs of investing in bad ideas rather than benefits of piloting good ones, which leads them to commit a large number of false negatives.

- Originals, Adam Grant

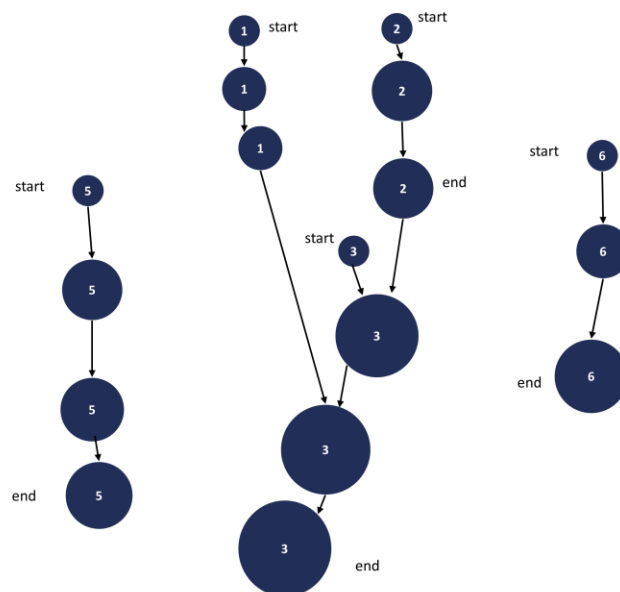
6 Dynamické příběhy – DCMM Stories

V modelu DCMM je koncept dynamických příběhů hlavní komponentou řízení, která je použita jako myšlenkový model pro komplexní a stále se měnící znalostní práci.

- Zpravidla proaktivní, výsledek zvědavosti, učení, komunikace, neplánovaných aktivit, výsledek interakce mezi kolegy, nový poznatek nebo příležitost
- Průběh není předem daný sled aktivit, výstupy a efekty jsou nejisté (*probabilistic outcomes*)
- Vznikají nové informace a znalosti, které definují následující aktivity
- Množství alokovaných zdrojů je nejisté, mění se v čase, mohou vznikat odnože a pod-příběhy
- Příběhy jsou často informačně provázané, sdílejí znalosti a přenáší se knowhow mezi lidmi
- I příběhy, které nevedou ke konkrétnímu závěru a přínosům mají svoji hodnotu, neboť akumulují znalosti v hlavách lidí a v rámci získaných zkušeností týmu nebo celé organizace

Příběhy jsou například úkoly z porad, analýza a porovnání nabídek dodavatelů, testování nové technologie, diskuze nápadu u kávovaru, inspirace ze setkání s dodavatelem, zajímavý článek v oblasti bezpečnosti apod. Pokud jste například zkoušeli ChatGPT, nepochybně nejde o strukturovaný proces se vstupem a výstupem, ale jde o dynamický příběh, jehož konkrétní přínosy nelze dopředu kvantifikovat a deklarovat, že se vytvoří hodnota.

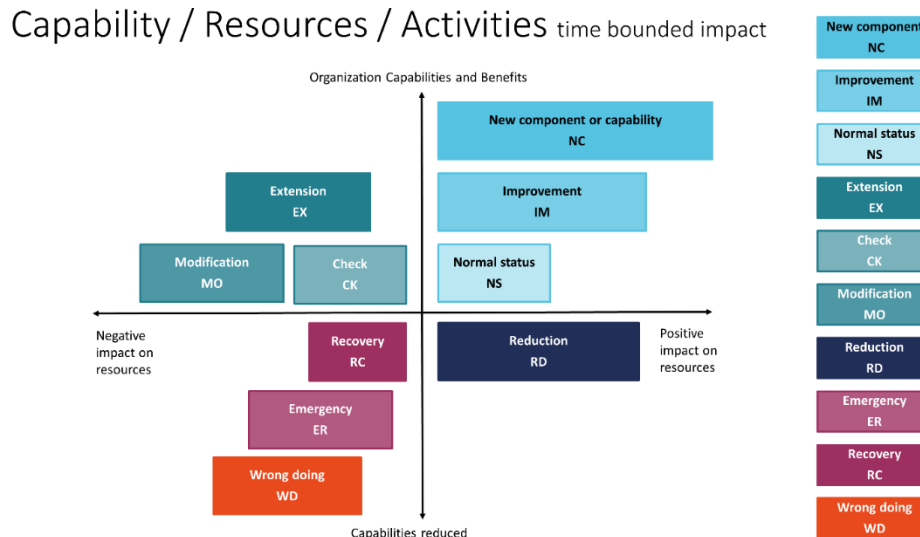
Cílem DCMM tedy je řídit a aktivně iniciovat tyto dynamické příběhy s cílem zlepšovat digitální dovednosti celé organizace. Příběhy následně sestaví celkový vzorec chování IT, které by mělo být zaměřeno na zlepšování a inovace.



Obrázek 10: Model dynamického příběhu

Jednotlivé příběhy se dynamicky skládají z aktivit, které mají různé charakteristiky a které umožňují ohodnocovat celkové „zabarvení“ příběhu.

“As the short tale grows into the long tale, the original intention (or motif) is apt to get abolished and find itself suspended by a quite different one.” Mark Twain, - *Originals*, Adam Grant



Obrázek 11: Dynamické příběhy se tvoří z typů aktivit

Z pohledu praktického nasazení a udržování znalosti toho, jak mnoho zdrojů, který příběh konzumuje, je potřeba zavést jednoduchý systém (*ticketing tool*, *DCMM canvas*). Interní logika práce z dynamickými příběhy a pochopení vztahu mezi zdroji spotřebovanými a efekty generovanými, je součástí analýzy RBA (*Resource-Benefit Analysis*). Praktická šablona a její použití je zahrnuto v kurzu [DCMM manager](#) nebo ji lze získat na vyžádání od autora, je také dostupná ve formě excelové šablony *DCMM_templates.xls*, která je volně dostupná.

Cílem evidence signifikantních dynamických příběhů je získat proporční přehled o tom, kam se které zdroje IT dávají, zajistit rovnováhu mezi reaktivními a proaktivními činnostmi, nalézt vhodnou míru alokace zdrojů do inovací a zlepšování v poměru k zajištění provozu IT – *Innovation Vs Run ratio*.

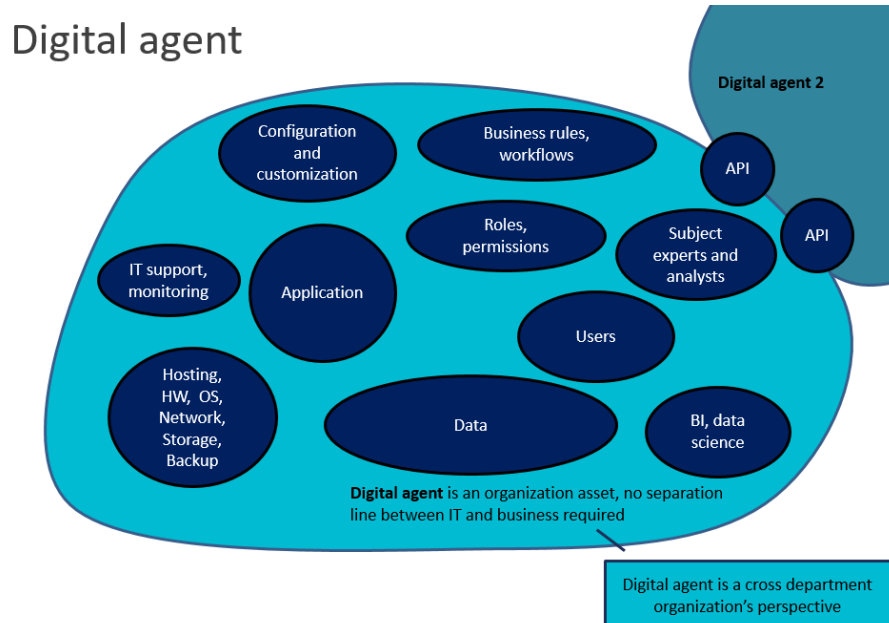
Dynamické příběhy, spolu s digitálními inteligentními agenty, tvoří jednu z hlavních odlišností od předchozích přístupů k řízení IT.

7 Digitální agenti

Digitální agent je nová a inovativní komponenta řízení IT uvedená poprvé v modelu DCMM a která není obsažena v metodikách typu ITSM nebo Agile. Digitální agent je souhrnný pohled na komplexní IT systém, který umožňují digitální schopnosti firmy. Stručně řečeno zaměstnanci firmy určují, co a proč je potřeba udělat, a následně tyto činnosti vykonají s pomocí digitálního agenta – software, data, nastavení, API, role a oprávnění. Digitální agent je tedy mnohem širší abstrakt, než je produkt nebo služba, zahrnuje i to, co a v jakém IT systému organizace vykonává. Digitální agent je prostředkem (sofistikovaným nástrojem) k vykonávání činností, které organizace potřebuje vykonat, a to efektivně a s co nejmenším množstvím spotřebovaných zdrojů. Na rozdíl od ITSM logiky, nepotřebujeme stanovovat a oddělovat oblasti odpovědnosti mezi IT a byznysem, nepotřebujeme složitou strukturu SLA. Digitální agent je udržován, zlepšován a inovován (resp. nahrazován) na základě spolupráce IT i non-IT pracovníků, jde o kolektivní úsilí pracovníků napříč oddělení najít optimální cestu k dosažení záměrů organizace s využitím IT.

Z pohledu adopce DCMM tedy potřebujeme odlišit dva odlišné artefakty řízení IT:

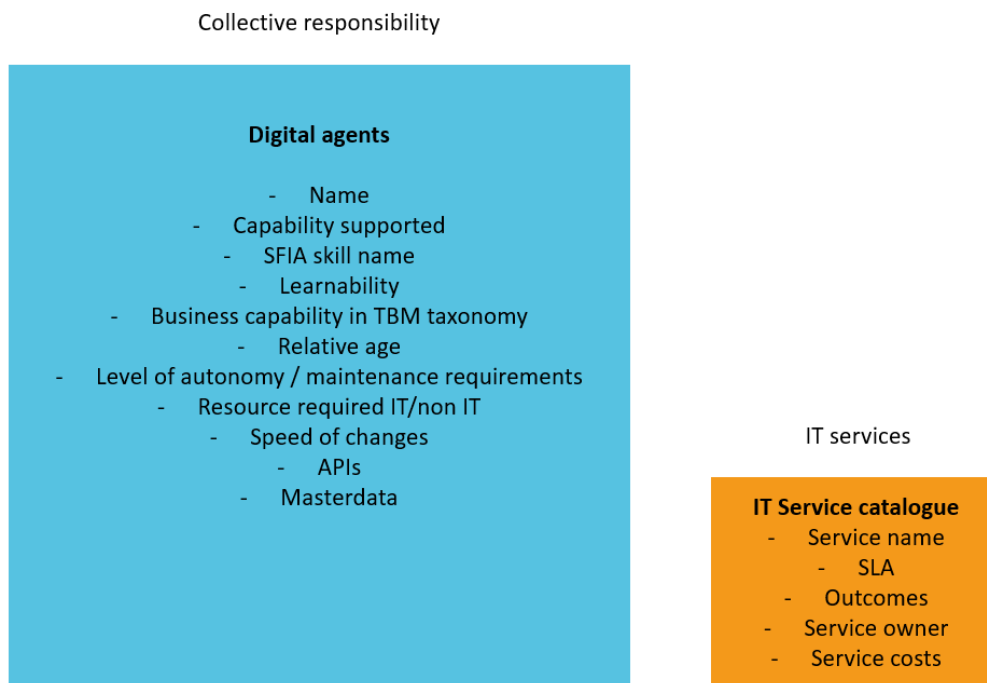
- **Katalog služeb**, který identifikuje opakující se činnosti servisního charakteru a které mají jednoznačně definované vstupy a výstupy, například podpora uživatelů, nástupy a výstupy
- **Katalog digitálních agentů**, který popisuje souhrn všech digitálních aktiv, které organizace aktivně používá a které jsou společně udržovány a rozvíjeny. Katalog agentů reprezentuje to, co společnost vlastní včetně dat, rozhraní, nastavení, interní logiky, kam investuje zdroje (čas lidí a peníze), reprezentuje také knowhow uložené v datech a konfiguraci agentů, které firma používá dlouhodobě a kam se postupně uložilo firemní knowhow.



Obrázek 12: Komponenty digitálního agenta

Smyslem katalogu digitálních agentů je mít přiměřené detailní přehled toho, jak mnoho zdrojů organizace dává do vlastnictví každého digitálního agenta (IT plus non-IT zdroje) a též vědět, jaké digitální schopnosti

příslušný agent organizaci přináší. Řízení digitálních agentů potom může probíhat s podobnou logikou jakou je řízení lidí. Tak jako každý manažer porovnává, co který pracovník umí a vykonává, jaké jsou personální náklady a jaké jsou reálné přínosy pro firmu, tak můžeme analogicky přistoupit k řízení digitálních agentů (*digital employee*). Jinými slovy, buďto můžeme řídit lidi jako stroje (logika KPIs, SLA) nebo řídit komplexní IT systémy jako lidi, tedy průběžně porovnávat náklady a přínosy a porovnávat jiné alternativy, například výměnu jednoho digitálního agenta za jiného. DCMM model se na řízení digitálních agentů a řízení lidí dívá podobnou perspektivou, dívá se na síť lidí a digitálních agentů jako na propojený celek. Lidi rozhodují, co je potřeba udělat, digitální agent agreguje předefinované postupy (algoritmy) zpracování informací a provádí toto zpracování zdrojově efektivním způsobem. Digitální agenti tedy umožňují a rozšiřují schopnosti lidí ve firmě nebo organizaci.



Obrázek 13: Digitální agenti a katalog služeb

Z praktického pohledu zavedení katalogu digitálních agentů to vede k evidenci jiných údajů než v katalogu služeb. To vede k masivní redukci délky a podrobnosti katalogu služeb, například redukce z počtu 40 služeb na 6. Řízení digitálních agentů se následně řídí jiným paradigmatem než dodávání služeb. Tímto oddělením digitálních agentů a služeb dojde ke zjednodušení řízení IT.

Šablona katalogu digitálních agentů a vizualizace celkové spotřeby zdrojů je součástí kurzu DCMM manager, je také součástí šablon připojených k této příručce (DCMM_templates.xls). Cílem katalogu digitálních agentů je porovnávat schopnosti používaných digitálních agentů i ve světle nových komplexních agentů – *low-code, no-code platforms, chatbot, AI*, ERP systémy, kolaborativní platformy.

8 RBA – Zdroje versus přínosy

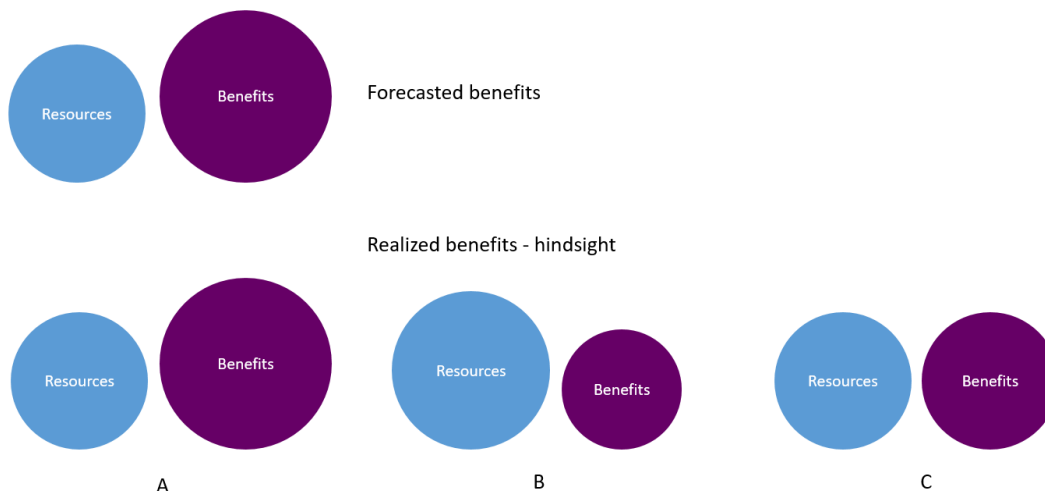
Podstatou DCMM přístupu je předpoklad, že přínosy čehokoliv složitého (nový IT systém, inovace, organizační změna, nový byznys model, inovace byznys procesu), nenastávají okamžitě, ale s prodlevou, mnohdy jsou obtížně kvantifikovatelné a těžko oddělitelné od souběžně probíhajících a propojených aktivit. Tato realita je řídicím principem DCMM – pro jakoukoliv aktivitu se spotřebovávají zdroje. Každý pracovník, tým, oddělení, firma potřebuje mít rámcovou informaci, kam a kolik zdrojů je investováno a jaký je reálný přínos, respektive poměr nákladů a přínosů z dlouhodobějšího pohledu.

Tato logika je zakomponována do celého modelu DCMM a aplikována na úrovni:

- Digitální agent – celková spotřeba zdrojů firmy (čas lidí, licence, náklady na provoz a údržbu)
- Dynamické příběhy – kolik zdrojů je alokováno na různé typy aktivit, například na inovace versus reaktivní činnosti
- Procesy a služby – kolik času a obecně zdrojů je alokováno na provádění opakujících se aktivit, není zde prostor pro out-sourcing?

Analýza RBA vyžaduje znalost spotřeby zdrojů a relativní odhad přínosů z této transformace. Odhad přínosů lze stanovit strukturovaně, například analýza RBA pro digitální agenty, nebo dynamicky, kdy manažer odhadne spotřebu zdrojů v určité oblasti (například zlepšování některé IT aktivity jako je Asset management) a porovná přínosy. Podle výsledku této bilance provádí manažer rozhodování kam investovat více nebo méně zdrojů, které skupiny aktivit dává smysl prohlubovat a rozšiřovat, které aktivity je smysluplné zmenšovat, outsourcovat nebo eliminovat.

Mnoho rozhodování, například o nasazení nového digitálního agenta, vychází z projekce a předpokladu výdaje zdrojů a odhadu přínosů. V DCMM logice akceptujeme fakt, že budoucnost není lineární projekcí minulosti a tedy to, že poměr náklady-přínosy se může v čase změnit a může dojít i k negativní bilanci.



Obrázek 14: Nejistota nákladů a přínosů

RBA je tady základem adaptivního řízení a investice zdrojů tam, kde lze z jistou mírou pravděpodobnosti očekávat přínosy pro celou organizaci.

9 Metriky a logika řízení

Logika řízení DCMM je odlišná od lineárních systémů, které jsou výchozím logickým předpokladem dříve používaných metodik

Zatímco tradiční metody cílí na maximalizaci produktivity lidí tím, že zvyšujeme počet provedených aktivit (počet činností, délka aktivity, prodleva), ve znalostní ekonomice tyto kvantitativní postupy nelze mechanisticky aplikovat. Výsledkem je potom odklon od přílišného používání kvantitativních metrik a jejich nahrazení metrikami kvalitativními.

Management of productivity compared to management of quality

| Characteristic | Industrial era – Managing productivity | Information era – Managing quality and knowledge |
|----------------------|--|---|
| Primary focus on | Quantity , speed, costs then quality | Quality then quantity, speed or costs |
| Learning | Existence of fast feedback loop enabling rapid skills development | Delayed feedback so it takes long time to develop skills and expert knowledge |
| Typical activity | Iterative SW products development, monitoring, service or products changes per request, processing user inquires, write code per customer specifications | Explore improvements, remove old, create new solution without detail requirements, ideate new products or services in collaboration with business colleagues or within innovation ecosystems |
| Management objective | Quantity and speed, meeting predefined quality standards, time to market, lower costs, productivity per employee, .. | Quality at reasonable quantity and time, competitiveness through innovation and capabilities, overall organization capabilities and modernity |
| Logic of | Employee meeting KPIs, OLA, SLA, OKRs | Knowledge worker supporting business objectives, Value of knowledge worker, KWQI |
| Worker is | Mostly managed , assumption “what is not measured is not done”, extensive productivity metrics (quantitative) | Mostly autonomous, enabled and supported by managers, liking his/her job, actual work is the preferred choice to all other possible choices – self-motivation |
| Role | Mostly reactive – responding to demand or requirements, predefined role in workflows {RACI} | Mostly proactive – brining new ideas or prospective solutions to be elaborated on, improving what exists |
| Example of IT work | Service desk agent responding to user demand, coder processing backlog requirements, process manager ensuring tickets resolution... | Team leader, CIO, architects, analysts, quality manager, governance expert, vendor management, sourcing manager, security expert, AI experts, data scientists ... |
| Management methods | Agile, ITSM, LEAN, Kanban, VSM, 6Sigma, Scrum, DevOps | DCMM, ISO 56002, 44001, .. |

Obrázek 15: Kvantitativní a kvalitativní řízení

Důsledkem této změny dochází k přesunu těžiště měření zleva doprava, čímž se zvyšuje důraz na použití menšího množství kvalitativních metrik, které také vyžadují méně frekventované měření (tedy i menší spotřebu zdrojů na měření), ale dívají se na posuzovanou oblast multidimenzionálním pohledem s delším časovým odstupem.

In a complex domain, only time – a long time – is evidence. -- Nassim Taleb, Antifragile

Z praktického pohledu tedy mnoho často používaných procesních a servisních metrik pozbývá své důležitosti (mimo omezený výčet zachovaných vysoce repetitivních procesů), IT řízení se přesouvá směrem ke kvalitativním metrikám.

Konkrétní příklady metrik obsahuje tabulka:

| | Metric | Representing: | Benefits |
|--------------|--------------------------------|---|---|
| ITQI | IT Quality Index | Overall IT Quality Index representing quality of IT as a system | Understanding of the objective quality level of the whole IT dept. |
| KWQI | Knowledge Worker Quality Index | Quality level of every IT knowledge worker relative to other workers in team or departments | Understanding of the quality of all team/department members |
| TQI | Team Quality Index | Composite indicator of team members' KWQIs | Understanding differences between teams |
| CLQ | Collaboration Quality | Many:many matrix of collaboration quality as experienced between collaborators | Understanding of collaboration quality levels and friction points |
| CLX | Collaboration Experience | How individual collaborators perceive collaboration with each other | Identification of positive or negative outliers |
| SLV | Skill levels | Individual skill level reflecting skill set and skill levels of every individual IT person | Understanding of achieved skill levels across acquired skills |
| PRI | Proactivity Index | Team or individual person proactivity | Understanding proportions between reactive and proactive work |
| VKW or CIQKW | Value of knowledge worker | Composite indicator Quality of knowledge worker = Value 0-300 points, composite indicator from Skill levels, Proactivity index and KWQI | Consolidated perspective on an individual knowledge worker – external, manager, peers |

Obrázek 16: Příklady kvalitativních metrik pro IT management

Zavedení kvalitativních metrik a nastavení postupů měření kvality je také součástí adopce modelu DCMM. Klíčovou logikou zde však je, že náklady na měření a hodnota informace z metriky musí mít pozitivní bilanci. I měření je tedy nutno vnímat jako činnost, která konzumuje organizační zdroje. Cílem použití kvalitativních metrik není kontinuální zlepšování, které je pouze smysluplné pro lineární systémy, ale udržování přiměřené míry kvality, která se mění v kontextu celé organizace a v rámci ekonomického prostředí, ve kterém se mateřská organizace pohybuje.

10 Rizika a potenciální problémy

Zavedení DCMM představuje změnu paradigmatu řízení IT a také to, jak popisujeme práci jako takovou. Tato změna v řízení IT vyžaduje soulad mezi vedením organizace, vedením IT a pracovníky v IT a celé organizace.

Typická úskalí jsou tato:

- Složitě a dlouhodobě budovaná logika IT jako poskytovatel služeb je narušena a IT se nyní prezentuje jako aktivní součást kolaborativní sítě – tato **změna vnímání IT** může být obtížná a neintuitivní.
- Mnoho pracovníků IT se dobře zabydlelo v logice **reagování na požadavky** a na to, že IT si stanovuje priority, čemu se věnovat. Změna na aktivní způsob práce, iniciaci pracovních aktivit směrem ke kolegům – jako je například organizace zlepšovacích mítinků nebo diskuze nad novými technologiemi – znamená změnu vzorce fungování, které může být narušením zaběhlých návyků a praktik
- Principy znalostní práce a inovačního úsilí sebou nesou i **nepředvídatelnost a nejistotu dosažených efektů**. V organizacích zaměřených na efektivitu a na demonstrování zaneprázdněnosti nebudou po přechodu k DCMM fungovat tradičně používané kvantitativní metriky, jako jsou objemy vykonané práce, počet vyřešených požadavků apod.
- Je pravděpodobné a možné, že některé personální rysy a **portfolio dovedností** bude vyžadovat změnu. CIO potřebuje vhodné lidi, kteří jsou schopni fungovat více samostatně, být iniciativní a dynamicky vyvažovat alokaci času mezi reaktivními a proaktivními činnostmi.
- Důraz na inovace a kreativitu nese i riziko „přepálení“ inovačního úsilí na úkor zajištění stability a provozu IT. Inovace a proaktivita je podmíněna zajištěním stabilního provozu a nepřítomností technologického dluhu.

Slovo dynamický je neoddělitelnou filozofií v DCMM – neexistuje optimální míra rizika, nejistoty, autonomie, kreativity, inovací. Součástí je kontinuální adaptace a vyvažování kolem přibližně správné hodnoty, která se mění v čase. V období stability a dostatku zdrojů (čas, peníze, dovednosti) se více zdrojů alokuje na inovace, když se objeví nepředvídané okolnosti vyžadující rychlou reakci na situaci (*security*, porucha, zásadní změna v byznys prostředí), řízení IT se přechodně stane více reaktivním. Pro nalezení těchto přibližných hodnot slouží kvalitativní metriky uvedené v předchozí části textu.

Genericky lze popsat nevhodné a vhodné podmínky pro DCMM takto:

| Nevhodné podmínky pro DCMM | Vhodné podmínky |
|---|--|
| Řízení organizace je převážně konzervativní, IT role je servisní, vedení i IT jsou v tomto zajedno. | Organizace je otevřená novým konceptům a je ochotna přijímat rizika a nejistoty spojené s inovativními postupy, IT je schopno a motivováno změnit svoji roli k roli aktivní. |
| IT je náklad, který je potřeba minimalizovat. Náklady na IT se udržují na stabilní hladině. | IT je vnímáno jako organizační kapabilita, která je přiměřeně zdrojově rozvíjena. Vedení je schopno dynamicky alokovat zdroje v kontextu rozvojových projektů. |

| | |
|--|--|
| Pracovníci jsou převážně zvyklí vykonávat práci dle předem definovaných postupů, vysoká míra formalizace pracovních postupů. | Pracovníci jsou schopni vysoké autonomie a proaktivně vyhledávat příležitosti ke zlepšování nebo inovacím. |
| Kultura a principy řízení jsou kvantitativní, komplexní, podrobné metriky a vykazování zejména o zaneprázdněnosti lidí. | Organizace dokáže vyvažovat řízení mezi důrazem na kvalitu a kvantitu. |

DCMM lze také uchopit jako prostředek postupné změny a modernizace, nevhodné podmínky nemusí být trvalou překážkou v adopci. Využitím některých konceptů lze nastartovat postupné změny i v prostředí, které aktuálně není příznivé – například koncept digitálních agentů a dynamických příběhů pro zlepšovací nápady uvnitř IT. Není vůbec neobvyklé, že i ve velmi konzervativní a tradičně řízené organizaci dojde k náhlé změně vrcholového managementu, který očekává od IT intenzivní podporu v transformaci řízení. Znalost DCMM a schopnost tyto koncepty aktivně zavádět do praxe pak dávají CIO příležitost pro změnu role IT a zapojení IT do této transformace jako aktivní síly, o které se nový management může opřít.

11 Závěr a shrnutí

Adopci DCMM lze shrnout do 10 kroků nebo fází, které lze realizovat iterativně a paralelně formou dynamických příběhů. DCMM lze tedy rekurzivně použít pro zavedení sebe sama – každý krok je nedeterministický, dynamicky se může změnit, spotřeba zdrojů a přínosy je potřeba sledovat pro adaptivní management. Pro rozsáhlé transformační projekty a komplexní organizace může být použití projektového řízení vhodnější kvůli zajištění návaznosti kroků mezi sebou a lepšímu přehledu o skutečně vynaložených nákladech.

| # | Adoption step – what | How |
|----|---------------------------|--|
| 1 | Analysis and target state | Self-assessment, IT Quality Index, maturity assessments, transformation project initiation |
| 2 | Skills analysis | SFIA, skill inventories, skills profiling, skill gap analysis, learning and development plans |
| 3 | Target IT role definition | IT strategy update, executives decision about IT role shift towards collaborative and innovation centre of gravity |
| 4 | Awareness and education | Workshops, trainings, learning materials |
| 5 | ITSM and Agile artefacts | Filtering and decisions which ITSM and Agile components will be kept, reduction of formalized processes, service catalogue, KPIs and SLAs |
| 6 | Organization | Organization redesign, skills and roles reviews, allocation more resources to proactive skill, adoption of qualitative metrics, Innovation board and working pattern |
| 7 | DCMM stories | Dynamic stories as a working pattern, capturing resources allocation to significant stories |
| 8 | Digital agents | Digital agents catalogue, collective responsibilities, scan of resources consumption on the organization level |
| 9 | RBA | Resource consumption as a learning tool a adaptability, delayed feedback, visualization of RBA balance |
| 10 | Metrics | Simplification of metrics structure, adoption of low frequency qualitative metrics |

Obrázek 17: Kroky zavedení DCMM

V kurzu DCMM professional a manager je tento sled krok více rozveden a obsahuje i některé další kroky, jako je například *DCMM feasibility analysis*, *DCMM quality index*, algoritmus výpočtu ROI zavedení DCMM s využitím pravděpodobnostního odhadu mezi alokovanými zdroji a předpokládanými přínosy, ukázky vizuálního a proporčního managementu – *VPB visual proportional board*. Tyto postupy přesahují rámec této publikace, nejsou zde podrobněji rozvedeny.

Cílem tohoto úvodu do adopce DCMM bylo seznámit čtenáře s praktickými kroky zavedení metodiky DCMM. Očekávaným efektem transformace řízení IT jsou tyto oblasti:

- Minimalizovat interní složitost řízení IT na přiměřenou úroveň, úspora z redukce komplexity
- Podpořit charakter znalostní práce v IT, která není stále se opakující činností, ale dynamickou a proměnlivou v čase, náročnou na znalosti a schopnosti lidí
- Podpořit fungování IT jako oddělení, které je více proaktivní, podporuje inovace a zlepšování napříč celé organizace, dodavatelů i partnerů

- Změnit paradigma IT ze servisní organizace na IT, které aktivně a společným úsilím zlepšuje digitální schopnosti organizace jejíž je IT součástí

Pro zájemce o větší detail jsou dispozici další zdroje znalostí:

- Kniha [DCMM](#) : Digital Capabilities Management Model
- Sada propojených [kurzů](#), která DCMM prohlubuje – Masterclass, Professional, Manager, management IT inovací, řízení kvality znalostních pracovníků a další propojené kurzy
- Volně dostupné zdroje a infografika na webu <https://www.q4it.eu/dcmm-free-resources/>
- Průběžně aktualizovaná česká verze [DCMM Pocket Guide](#)

Na závěr doporučujeme čtenářům a IT praktikům, aby byli k modernizaci řízení otevření, nebáli se odklonu od dlouhodobě používaných postupů a kriticky zvažovali, které již zavedené postupy řízení IT se přežily a které jsou stále relevantní. DCMM je jedním ze zdrojů inspirace k inovaci řízení IT a nahrazení postupů pocházejících z industriální éry. Svět *best practices* není definitivní, statická množina, přesto se v mnoha IT odděleních jejich použití a zakonzervování stalo mantrou, často s odvolávkou na audity a řízenou dokumentaci. Inovace řízení IT začíná tím, že se na interní IT a roli CIO podíváme novým paradigmatem adekvátním době, ve které žijeme.

THE WORST THING ABOUT BEST PRACTICES

In performance cultures, people often become attached to best practices. The risk is that once we've declared a routine the best, it becomes frozen in time. We preach about its virtues and stop questioning the vices, no longer curious about where it's imperfect and when it should improve. Organizational learning should be an ongoing activity, but best practices imply it has reached an endpoint. We might be better of looking for better practices.

– Think again, Adam Grant

12 Autoři DCMM

Hlavní autor: Zdeněk Kvapil



Zdeněk Kvapil je zakladatel společnosti Q4IT. V oblasti IT se pohybuje od roku 1990. Od roku 2010 je jeho hlavním zaměřením konzultace v oblastech posuzování kvality IT, analýza dovedností v IT (SFIA), školení na oblasti IT kvality, inovací a kolaborativních modelů řízení IT, včetně praktických kroků zavedení DCMM.

Je autorem metodiky IT Quality Index, modelu DCMM a autorem sady kurzů, které tyto metodiky rozvíjejí. Jednou ročně je organizátorem setkání CIO se zaměřením na modernizaci řízení IT – [CIO Meetup](#).

Spoluautor: Jonathan Boyd



Po více než 20 letech práce v oboru IT, z nichž většinu času pracoval jako senior konzultant pokrývající postupy ITSM a komplexní softwarová řešení, má Jonathan jedinečnou schopnost kombinaci propojovat řízení IT a pochopení pohledu vedení společnosti. Působením ve Velké Británii, Evropě a Střední Americe si vybudoval vysokou úroveň odborných znalostí z poskytování úspěšných transformačních programů v různých sektorech včetně maloobchodu, místní správy, právního a finančního sektoru.