

## Tři reálné problémy CIO a jejich řešení.

- „Neumíme komunikovat kvalitu IT vně IT.“
- „IT je jediné oddělení, které nepodporuje řízení kvality.“
- „Zbytečně zlepšujeme některé procesy.“

Autentická slova vedoucích nebo ředitelů IT, co a jak to udělali a jaké konkrétní přínosy pro jejich organizace nastaly. Ve zkrácené podobě jsou níže popsány reálné příběhy z reálných organizací. Pokud jste ve stejné situaci, může vás jejich postup a výsledky inspirovat.



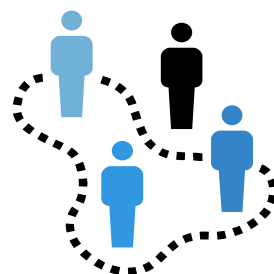
### CIO: „Neumíme komunikovat kvalitu IT vně IT“;

vedení společnosti a IT se neshodnou, zda IT pracuje dobře.

**Problém z pohledu CIO:** „Před asi rokem jsme měli velký výpadek části infrastruktury, což znamenalo nedostupnost několika důležitých systémů po dobu několika hodin. Řešením problému se začal zabývat i generální ředitel. Systémy se podařilo zprovoznit po mnoha hodinách. Chybu se po velkém úsilí podařilo nalézt – neodsouhlasené změny v konfiguraci některých systémů dodavatelem, který nepředpokládal důsledky změn. Kromě této události na poradách reportuji řadu KPI a metrik (incidenty, změny, počty požadavků) které žádným způsobem nepopisují to, že IT funguje dobře. Zkrátka neumím prodat kvalitu práce svého týmu a ani nemám žádný vhodný postup, jak to změnit.“

**Realizované kroky:** Proběhla analýza kvality IT podle IT Quality Index, výstupem projektu byla analytická zpráva – číslo reprezentující celkovou kvalitu, porovnání kvalita/cena vůči podobným organizacím, doporučení zlepšení k realizaci.

**Reálné přínosy slovy CIO:** „Výstup IT Quality Index a grafy ukázaly, že naše IT je v porovnání s ostatními podobnými odděleními na tom dobře. Identifikované oblasti ke zlepšování – například špatná sebe prezentace IT – byly přímým impulsem k tomu, abychom věnovali energii oblastem, které jsme podceňovali. Odhaduji, že přibližně 2% časového fondu je nyní uspořeno tím, že nemusíme obhajovat zda děláme práci dobře. Počet požadavků z vedení na různé typy reportů objemů naší práce poklesl. Myslím, že ITQI projekt pomohl ve sjednocení pohledu zevnitř IT a z pozice vedení. Obě strany se zaměřovaly na určité výšece toho co IT dělá, zatímco nyní máme celkový pohled z 360°.“



### CIO: „IT je jediné oddělení, které viditelně nepodporuje řízení kvality“;

IT je vnímáno jako někdo stojící mimo celofiremní úsilí

**Problém z pohledu CIO:** „Pracujeme ve velké výrobní organizaci v oblasti *automotive*, kde je veliký důraz na řízení kvality. Nevyšší management alokuje na tuto oblast hodně zdrojů, máme řadu certifikací, 5S, 8D report a extensivní spolupráci s dodavateli i odběrateli. Uvnitř IT se řídíme best practices typu ITIL a ISO20000. Nicméně žádný proces řízení kvality IT jsme neměli, což byla trvalá výtka ze strany útvaru řízení kvality. Nedokázali jsme nabídnout nic, co by podpořilo jejich způsob práce.“

Nedokázali jsme nabídnout nic, co by podpořilo jejich způsob práce.“

**Realizované kroky:** V IT byl realizován kombinovaný projekt – měření kvality a zavedení systému kvality IT (IT QMS). IT eviduje zlepšovací podněty, realizuje ty smysluplné a reportuje přínosy zlepšování včetně grafického zobrazení – vizuální tabule.

**Reálné přínosy slovy CIO:** „Za mě je jeden zásadní přínos, že nemusím znovu a znovu vysvětlovat, že IT nemá řízení kvality. Proces jsme zavedli, je funkční a pro kolegy z řízení kvality máme reporty, které dobře zapadají do jejich systému řízení kvality. Navíc máme nyní k dispozici vizuální systém zlepšování, takže se nám mnohem lépe vysvětluje co děláme – a to směrem dovnitř týmu tak směrem ven. Překvapilo nás, že počty zlepšení práce IT jsou zajímavější výstupy než negativní reporty typu počet požadavků a incidentů. Zlepšilo se vnímání IT ze strany ostatních divizí. Náklady na zavedení IT QMS byly v úrovni 2% celkových personálních nákladů - zavedení role IT kvality manažera, zavedení procesu v ITSM nástroji a proškolení lidí. Vynaložené náklady byly ze strany vedení společnosti odsouhlaseny relativně snadno, protože oblast kvality je naší prioritou napříč celé firmy. Na základě dosavadní zkušenosti si myslím, že projekt již generuje reálné úspory, tak jak dostáváme výstupy z nového IT QMS. Myslím, že během 1-2 let se počáteční investované zdroje navrátí.“



### CIO: „Zbytečně vylepšujeme některé procesy“;

vynaložená energie a čas lidí nemá reálné přínosy pro firmu

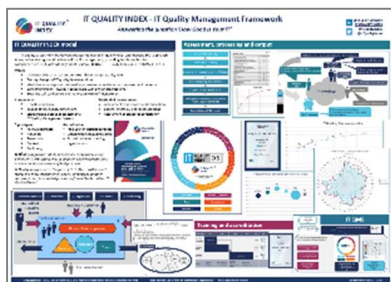
**Problém slovy CIO:** „V IT máme velmi dobrý a motivovaný tým. Naším problémem však je to, že někteří kolegové se zanořili do zlepšování oblastí, které je baví, zatímco není jasné, zda investované zdroje mají adekvátní efekt a užitečnost pro celou organizaci.“

**Realizované kroky:** Nezávislá strana provedla analýzu IT Quality Index, kde je součástí analýza aktuálního stavu a vhodného cílového stavu. U některých oblastí bylo jednoznačné doporučení cíleně snížit dosaženou kvalitu z důvodu nadbytečné spotřeby zdrojů.

**Reálné přínosy slovy CIO:** „Analýza ITQI nám jednoznačně potvrdila, že například reportování dostupnosti IT služeb a obecně řízení kvality služeb (SLM) je neadekvátně složité a podrobné. Rozhodli jsme se eliminovat zhruba polovinu reportů, u mnoha služeb se nyní nereportuje vůbec. Přešli jsme jen na analýzy konkrétních jednotlivých výpadků, které překročili určitou míru důležitosti, takže jsou období, kdy se žádné reporty negenerují ani neanalyzují. Tato změna nebyla jednoduchá, protože někteří lidé v IT měli svoje rituály, které aplikovaly řady let. Ušetřené zdroje uplatňujeme v rámci analytické podpory obchodních útvarů a v oblasti *business intelligence*. Odhaduji celkovou úsporu 4-6% celkového časového fundu IT (SLM proces, složitý katalog služeb, domlouvání SLA, monitoring, reportování a vysvětlování výstupů uživatelům). Normy, ITIL a best practices jsou základem v tom, že mohou motivovat k činnostem, které jsou zdrojově náročné bez toho, že by pro naši společnost generovaly užitek.“

### Chcete se dozvědět více?

- Kniha IT Quality Index 2019 Edition [ISBN 9781973818731](https://www.itqualityindex.com/)
- Kurzy: IT Quality Foundation, Manager, Expert
- Podrobnosti IT Quality Index na [www.itqualityindex.com/](http://www.itqualityindex.com/)



IT QUALITY INDEX XX% and IT QUALITY INDEX are registered trademark of Q4IT Limited.