

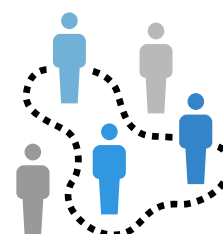
Případová studie „Proč jsme se rozhodli používat principy řízení kvality IT“

Shrnutí 3 let zkušeností s přínosy využití metodiky IT Quality Index pro zlepšování kvality IT, co nám to přineslo.



Pracuji na pozici vedoucího IT v průmyslové firmě s mezinárodní působností, kde náklady na IT jsou přibližně 2-3% provozních nákladů. Na začátku roku 2015 vrcholový management připravil novou strategii, kde kromě obvyklých byznysových cílů typu podíl na trhu, zisk, nové produkty, byla přidána oblast řízení kvality jako strategická iniciativa platná pro všechny útvary, nejen výroba. Každé oddělení muselo přijít s plánem jak zavést principy zlepšování kvality do všech činností vykonávaných ve firmě. Zdánlivě nic nového, vždyť společnost měla platnou certifikaci ISO 9001. Nicméně to nebylo cílem managementu, cílem bylo transformovat aktivity ve všech odděleních směrem ke kontinuálnímu zlepšování, od lidských zdrojů, přes správu budov, marketing až po IT.

Praktiky zlepšování uvnitř IT jsme neměli formalizovány a ani nebyly kontinuálně prováděny. Hledali jsme zdroj inspirace, jak principy IT QMS (IT Quality Management Systém) zavést, s cílem přistoupit k úkolu racionálně, a nezávazně postupy, které budou pouze formální a bez měřitelných přínosů. V tu dobu jsme se setkali s metodikou IT Quality Index, která umožňuje zjistit úroveň kvality IT a také popisuje způsob, jak principy kvality managementu zavést. Zajímavé bylo také to, že to byla jediná metodika poskytující porovnání cena/kvalita vůči podobných IT. Tato vlastnost je dle mého pohledu zásadní. Jak každý vedoucí nebo ředitel IT potvrdí, tlak na snižování nákladovosti je cíl bez konce. Pokud komunikace s vedením je omezena pouze na náklady, bez zohlednění kvality jako měřitelné metriky, bude tlak na nákladovost pokračovat dále a dále. Neviditelnost kvality (neměli jsme řádnou relevantní metriku) má své negativní dopady.



Rozhodli jsme se tedy pro pilotní nasazení IT Quality Index. Průběh měření byl nenáročný na zdroje, věnovali jsem této oblasti zhruba 2 dny, navíc nějaký čas spojený s komunikací a plánováním. Po dvou týdnech jsme dostali výsledek měření kvality, jedno číslo, náš IT Quality Index. Toto číslo jsme neuměli porovnat z pohledu srovnání s jinými IT, nicméně v rámci měření jsme dostali také statistické porovnání, kde jsme viděli, jak si kvalita a cena za tuto kvalitu stojí vůči jiným obdobným IT, s ohledem na region, oblast ve které se pohybujeme a velikost firmy. Výsledek byl velmi příznivý, dokonce i finanční ředitel navrhl, aby se výstupy projektu přednesly na poradě vedení. Moje předchozí zkušenosti s prezentací výstupů všech možných auditů jsou negativní, bylo tedy otázkou, jak bude formát výstupu srozumitelný pro vrcholový management. Nicméně prezentace proběhla velmi hladce, výsledek, porovnání, doporučené oblasti ke zlepšení byly přijaty naprosto samozřejmě. Dokonce vedení přišlo s návrhem opakovat měření kvality každé dva roky, aby oblast IT kvality byla trvale sledována. Vedoucí správy budov dokonce požádal o detaily metodiky aby prozkoumal využitelnost pro měření kvality v oblasti Facility management. Vedoucí kvality výroby požádal o pravidelný reporting počtů a přínosů zlepšení, které by mohl zahrnout do celkového reportingu kvality na úrovni celé firmy. Měření kvality IT efektivně zapadlo do toho, co výroba praktikuje již dlouhou dobu, jen IT a další útvary neměli principy zlepšování zavedeny.



Nejednání vedení byl také diskutován můj návrh na zavedení role IT kvality manažera.

V minulosti jsem se snažil formalizovat dle principů ITSM několik rolí v oblasti procesních manažerů jako SLM, change management, problem management. Tyto návrhy se nikdy nesetkali s pozitivním přijetím. Je otázkou, jak jiní ředitelé IT tuto oblast řeší, ale vyhodnotit přínosy procesních manažerů je obtížné, jednorázové zlepšení neodůvodní vytváření pozic v organizačním schématu. Nicméně po prezentaci IT Quality Index a po odsouhlasení principů trvalého zlepšování v IT, byla pozice IT

kvality manažera odsouhlasena. Tato role není na plný úvazek, využíváme externího kvality manažera na úrovni 25-35% času. Jsou období, kdy využití je větší a naopak období, které řízení kvality neumožňují věnovat tolik času. Jednou z rolí kvality manažera je revize a ověřování toho, jak se činnosti v IT vykonávají. To že se některá činnost dělá stejně dlouho, neznamená, že se nemůže dělat jinak. Mnohdy také zjišťujeme, že dokumentace postupů je odlišná od toho, jak se věci vykonávají. Jako příklad zlepšení bylo zrušení formalizovaného problem managementu a jeho zakomponování do incident managementu. Udržování procesní dokumentace, role problem manažera, reporting KPI v oblasti, kde separace obdobných činností do dvou procesů znamenala administrativní náročnost, která nebyla vyvážena měřitelným přínosem.

Všechny podněty ke zlepšování evidujeme v registru podnětů ke zlepšení (Quality Improvements Register). Používáme vizuální proporční tabuli (Visual Porportional Board), kde jsou podněty ke zlepšení vizualizovány jako kolečka, jejichž velikost je proporčně úměrná velikosti zdrojů nezbytných k realizaci zlepšení. Evidujeme čas strávený nad procesem zlepšování, abych předešli neadekvátní časové investici do vlastního procesu zlepšování. Pravidelně reportujeme kolik zlepšení se realizovalo včetně kvantifikace přínosů. Tyto statistiky jsou velmi pozitivně přijímány od managementu a pro nás to znamená odklon od negativních metrik jako jsou počty incidentů nebo neplnění SLA.

V roce 2017 jsme měli další měření kvality, abychom ověřili, zda se kvality za dva roky zlepšila nebo zhoršila. Z roku 2015 jsme měli cíl zlepšení o 3%. Výsledek měření potvrdil to, že se celková kvalita zlepšila, i když ne o cílových 3%. Reálné zlepšení bylo o 2%. Výstup byl opět prezentován managementu společnosti. Akceptace výstupů byla rychlá a bez větších diskuzí, vedení odsouhlasilo výstupy jako objektivní stav kvality IT. Slovo kvalita se stalo běžně používaným a nyní srozumitelným termínem v komunikaci mezi IT a vedením.

Další měření je již naplánováno na rok 2019, proces trvalého zlepšování je již zakomponován do denních rutin. I když na počátku bylo v IT týmu několik jednotlivců, kteří se k oblasti IT kvality stavěli ne příliš vstřícně, po 3 letech si uvědomili, že zlepšování a pozitivní metriky jsou zkrátka lepší způsob komunikace toho, jak IT pracuje. Reportování procesních KPI, fluktuace plnění SLA jsou věci, které lidi mimo IT příliš nezajímají. Vizualizace zlepšování, tabule zlepšení, statiky, přínosy mají na budování pozitivního obrazu IT větší efekt. Podařilo se nám změnit vnímání IT jako pracoviště, které se snaží zlepšovat. Nejsme již vnímáni jako ti, co čekají na požadavek, aby ho mohli zpracovat.

Retrospektivně jsem si jist, že rozhodnutí o zavedení kvality managementu bylo správné, vedení a jiné útvary nás vnímají lépe. Dokonce jsme si vybudovali reputaci jako zdroj inspirace pro ostatní útvary. Slovo kvalita je nyní používáno mnohem častěji, nyní dokážeme kvalitu IT změřit, dokážeme vizualizovat zlepšení, dokážeme kvantifikovat přínosy zlepšování. Slovo náklady se nepoužívá tolik, jako v minulosti.



Pokud tedy shrnu po třech letech nasbírané zkušenosti, jsem přesvědčen, že každé IT by mělo principy řízení kvality zavést. Všechny moderní modely řízení IT jako je COBIT™, ITIL®, SFIA kladou důraz na principy trvalého, měřitelného, prokazatelného zlepšování. Dogmatické zaměření na plnění SLA je chybné, splnění požadavku za 1:59 neznamená spokojeného uživatele a za 2:01 nespokojeného. Svět není černobílý. V době enormně rostoucí komplexity je kvalita synonymem kontinuální adaptace, změn každodenních rutin, přemýšlení zda postup navržený před dvěma lety je stále validní a generuje užitek, nebo zda důvody pro tento postup již vyprchali.

Kdokoliv přijde do IT tak si všimne tabule zlepšování, která se mění v čase. A to je informace a sdělení, které chceme předat kolegům ve firmě. Trvale se zlepšujeme. Kvalita znamená pracovní styl.



Autorem případové studie je Zdeněk Kvapil, architekt metodiky IT Quality Index. Zachycuje reálný příběh konkrétního IT.

Chcete se dozvědět více? Metodika IT Quality Index je dostupná přes všechny významné prodejce, ISBN 9789401802420, nebo může objednat [zde](#)

Kurzy pro seznámení s metodikou jsou [zde](#):