

# ITIL W ORGANIZACJI - PRZEZ DEMINGA DO CSI

Firmy informatyczne chcąc osiągać lepsze wyniki i dostarczać na rynek konkurencyjne produkty oraz usługi coraz częściej decydują się na wdrożenie metodyk pozwalających na ciągłe podnoszenie jakości. Rynek oferuje kilka modeli i standardów wspierających zapewnienie jakości w obszarze procesowym, które mogą zostać wykorzystane do podnoszenia jakości oferowanych usług IT – w tym obszarze najbardziej znanym jest standard ITIL.

**S**wiadomość w obszarze udoskonalania usług ciągle się zwiększa i firmy wykorzystujące znane modele, czy standardy określające zasady świadczenia usług IT wiedzą, że dobrze działające procesy są ważnym czynnikiem, od którego zależy sukces świadczonych usług, a co za tym idzie zadowolenie i satysfakcja Klienta. Zanim jednak wdrożona metodyka zacznie żyć własnym życiem i stanie się codziennym narzędziem w trakcie pracy każdego członka zespołu dostarczającego usługi, przed firmą decydującą się na taki krok stanie ogrom pracy i wyzwań.

Pierwszym krokiem w kierunku uzyskaniu efektywnego modelu dostarczania najwyższej jakości usług jest świadoma decyzja dająca zielone światło do rozpoczęcie prac w tym obszarze. Ważne, by do dyskusji o potrzebie wdrożenia nowych standardów włączyły się aktywnie osoby nie tylko odpowiedzialne za jakość świadczonych usług, ale przede wszystkim kierownictwo wysokiego i średniego szczebla. Osoby odpowiedzialne za wprowadzenie standardów powinny zidentyfikować cele, jakie chce osiągnąć organizacja i ponownie zwerfikować decyzję o wyborze metodyki.

Badania analizujące przyczyny porażek wdrożeń systemów zarządzania jakością, których jednym z elementów jest także proces zarządzania usługami, pokazały, że jednym z ważniejszych powodów niepowodzenia jest zbyt małe zaangażowanie kierownictwa. Decyzja Zarządu i uzyskanie zgody Sponsora Projektu na uruchomienie projektu pilotażowego wdrożenia nowych standardów w określonym obszarze organizacji to do-

piero początek drogi. Sukces, czyli wdrożenie efektywnie działającego procesu oferowania usług na oczekiwanym przez Klienta poziomie jest w zasięgu ręki, ale droga do jego osiągnięcia jeszcze daleka.

Kolejnym krokiem jest wybór metodyki, czy też najlepszych praktyk, na których będzie się opierał proces. Warto rozważyć opcję wdrożenia jedynie tych standardów, które w danym etapie rozwoju organizacji przyniosą największe korzyści Klientom oraz oczywiście samej Firmie. Decyzja, co do wdrożenia standardów ITIL'a w obszarze jakości może być łatwiejsza i bardziej świadoma, gdy w organizacji funkcjonowały już wcześniej ogólnie znane standardy jakościowe.

Zapewne wiele organizacji oferując usługi IT wykorzystuje Cykl Deminga nie wiedząc, że stosuje jedną z zasad biblioteki ITIL z obszaru Ciągłego Doskonalenia



Rysunek 1. Cykl Deminga (PDCA)

nia Usług (CSI-Continual Service Improvement). Trzecia wersja biblioteki ITIL poprzez zmianę podejścia oraz wprowadzenia cyklu życia usługi powróciła do „korzeni” jakości wykorzystując właśnie model ciągłego doskonalenia.

Idea cyklu Deminga powstała w latach trzydziestych poprzedniego wieku i mimo, że pierwszą wersję zaproponował Walter A. Shewhart, to standard ten został spopularyzowany przez Williama Deminga. Jeden z najbardziej znanych standardów w obszarze jakości



**Rysunek 2.** 7-stopniowy proces doskonalenia

został z entuzjazmem przyjęty w Japonii, zaś w USA został uznany 50 lat później, dopiero w latach osiemdziesiątych.

Koło Deminga nazywane też cyklem PDCA, prezentuje cykl ciągłego udoskonalania. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich określeń [P]lan-[D]o-[C]heck-[A]ct, czyli Zaplanuj, Wykonaj, Zweryfikuj i Usprawnij.

Wdrożony Cykl Deminga w organizacji pozwala na ciągłe doskonalenie świadczonych usług, każda kolejna iteracja cyklu przynosi wzrost jakości oraz dostarcza wnioski z poprzednich działań, które są danymi wejściowymi do kolejnego cyklu.

Jeśli w organizacji wykorzystywany jest cykl Deminga, to doświadczenia z tego obszaru powinny ułatwić decyzję o wdrożeniu kolejnego procesu z obszaru Ciągłego Udoskonalenia Usług, czyli 7-stopniowego procesu doskonalenia (7 Step Improvement Process). Umiejętnie wykorzystane Lessons Learned z obszaru ciągłego doskonalenia Deminga mogą znacząco przyczynić się do sukcesu wdrożenia nowego procesu.

Każdy z punktów precyzuje kolejny krok procesu doskonalenia oferowanych przez organizację usług, tak dane wyjściowe każdego z kroków były jednocześnie danymi wejściowymi dla kroków kolejnych.

Zdefiniuj co powinno być mierzone

Krok pierwszy ma na celu określenie miejsca, w którym obecnie znajduje się organizacja pod względem jakości świadczonych usług. Krok ten pozwala także zidentyfikować obszary, które wymagają monitoringu oraz poprawy.

Zdefiniuj co można mierzyć

Krok drugi ma na celu określenie miejsce organizacji, do którego chce dążyć. Krok ten identyfikuje obszary do udoskonalenia oraz pozwala wstępnie zdefiniować metryki i zakres danych, które powinny być gromadzone.

Zbierz dane

Krok trzeci ma na celu określenie sposobu, w jaki dane będą zbierane. Trzeba pamiętać, że te dane wymagają opracowania i na tym etapie procesu nie powinno się na ich podstawie wyciągać wniosków i postulować zmian.

Przetwórz dane

Krok czwarty ma na celu przetworzenie danych w taki sposób by były one zunifikowane i pozwalały na porównywanie różnych partii danych. Dane są przetwarzane także pod względem określonych metryk (KPI, CSF).

Zanalizuj dane

Krok piąty ma na celu przeprowadzenie dokładnej analizy zebranych danych oraz identyfikację obszarów usług, które wymagają poprawy lub udoskonalenia. Dobrze przeprowadzona analiza pozwoli na efektywne wykorzystanie zbieranych danych.

Prezentuj i wykorzystuj dane

Krok szósty ma na celu prezentację danych, które pozwalają na weryfikację aktualnego poziomu jakości świadczonych usług oraz pomagają ustalić kolejne kroki i określić działania korygujące.

Wdróż działania korygujące

Krok siódmy ma na celu wdrożenie określonych działań korygujących i ustalenie osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie usprawnień w zidentyfikowanych obszarach. Po przeprowadzeniu tego punktu cykl zaczyna się ponownie.

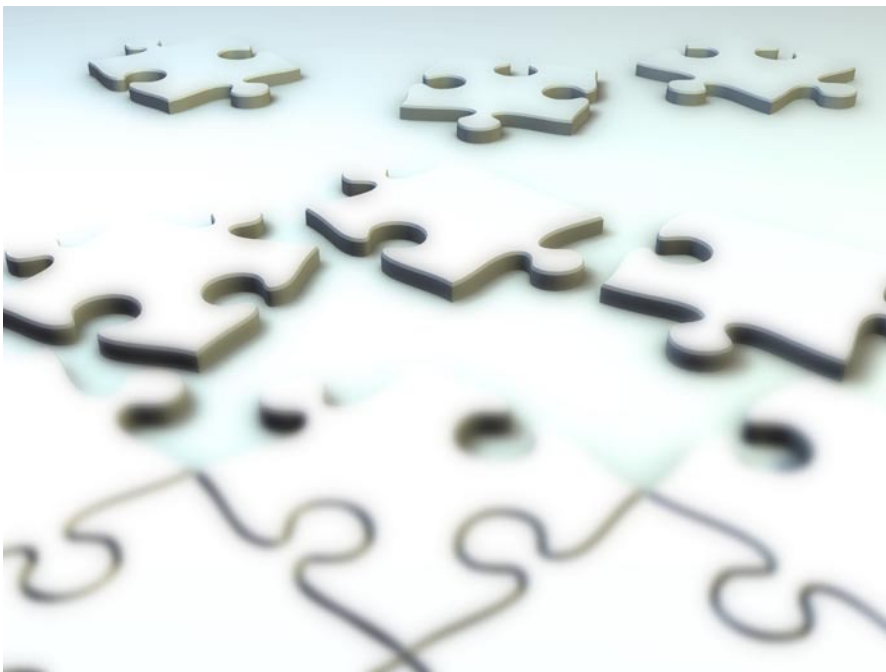
Gdy organizacja podjęła świadomą decyzję co do obszarów, w których zostaną wdrożone standardy ITIL czas na kolejny krok, czyli określenie planu wdrożenia. W literaturze poświęconej wdrożeniom systemów informatycznych można się czasami spotkać z wyrażeniem ‘Deployment by finger slip’. Podczas wdrażania procesów w organizacji takie podejście absolutnie się nie sprawdza. Wprowadzenie procedur, dobrych praktyk i kultury procesu wymaga czasu i zaangażowania wszystkich ludzi w organizacji, którzy uczestni-

czą w procesie świadczenia lub zarządzania usługami. Warto dokładnie zaplanować wszystkie zadania związane z wdrożeniem procesu ciągłego doskonalenia usług. Najczęstszym błędem pojawiającym się w trakcie wdrażania nowych standardów jest pomijanie analizy środowiska, w którym dany proces będzie wdrażany. Poziom świadomości organizacji, wpływ wdrożenia jedynie części standardów czy zarządzanie zmianą są istotnymi czynnikami mającymi duży wpływ na ostateczny sukces.

Kolejnym ważnym elementem mającym ogromny wpływ na sukces wdrożenia procesu ciągłego doskonalenia usług w organizacji jest wybór Kierownika projektu wdrożeniowego. Warto określić nie tylko osobę odpowiedzialną za całe wdrożenie, ale także osoby, które będą odpowiadały za pomyślne przeprowadzenie kolejnych zmian w organizacji w obszarze udoskonalania jakości usług.

Przy wyborze osoby prowadzącej projekt wdrożenia warto pomyśleć o następnych krokach, które zapewne będą podejmowane w przyszłości, czyli o na przykład utrzymaniu procesu doskonalenia usług lub wdrażaniu standardów ITIL w obszarze kolejnych faz cyklu życia usługi. Jeśli w organizacji istnieje już stanowisko odpowiedzialne za zapewnienie jakości warto właśnie tej osobie powierzyć rolę Kierownika projektu wdrożenia. Jeśli takiego stanowiska nie ma w ścieżkach karier organizacji, należy bezzwłocznie takie stanowisko zdefiniować. Charyzmatyczny przywódca i ekspert w dziedzinie jakości poprowadzi projekt z sukcesem i zapewni, iż wdrożona metodyka nie będzie jedynie oficjalną biurokracją, a efektywnie działającym procesem, który przyczyni się do wzrostu jakości oferowanych usług oraz podniesie poziom zadowolenia Klientów.

W trakcie wdrażania procesu produkcji oprogramowania dużą wagę należy przyłożyć do sposobu prowadzenia tego specyficznego projektu. Warto wykorzystywać wszystkie dobre praktyki, które z sukcesem działają w codziennej pracy. Kierownik projektu powinien szczególną uwagę zwrócić również na zarządzanie ryzykiem projektowym. Wcześniejsza identyfikacja ryzyka daje możliwość jego zminimalizowania lub wręcz zapobieżenia niepożądanym skutkom w wypadku ryzyka negatywnego. Warto także zwrócić uwagę na ryzyka pozytywne, zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu wdrożenia powinno być jednym z głównych celów całego zespołu projektowego.



Wdrożenie efektywnie działającego procesu ciągłego doskonalenia usług nie zależy jedynie od zespołu wdrożeniowego. Ogromny wpływ na powodzenie wdrożenia i efektywne wykorzystywanie nowych standardów w codziennej pracy ma nastawienie każdego z pracowników organizacji. Wprowadzenie procesu jest wielką zmianą w codziennej pracy każdego z nich i postawa, którą pracownicy reprezentują może mieć niebagatelny wpływ na powodzenie lub niepowodzenie projektu wdrożenia. Warto w trakcie prowadzenia projektu wdrażania, a także bezpośrednio przed samym wdrożeniem przeprowadzać cykl szkoleń pokazujących cele i główne konsekwencje wprowadzenia w organizacji procesu ciągłego doskonalenia usług. Informując każdego z pracowników, jaka będzie jego rola w procesie można uzyskać wielu zwolenników, którzy aktywnie włączą się w propagowanie idei i najlepszych praktyk w swoich zespołach.

Wprowadzenie procesu ciągłego doskonalenia usług to wielkie wyzwanie dla każdej organizacji i wielka rewolucja w codziennej pracy. Należy dołożyć wszelkich starań w trakcie projektu wdrażania tego procesu, by wyjść z tego przedsięwzięcia na tarczy i osiągnąć pełen sukces.

Zatem, czy warto wdrożyć w organizacji chociaż część standardów ITIL? Oczywiście, że warto, CSI wprowadzone jako piąta faza cyklu życia usługi w rzeczywistości jest obecna w całym cyklu i stanowi koło napędowe do uzyskiwania coraz lepszej jakości usług IT oferowanych Klientom.

*Monika Braun*