Continual service improvement CSI

Obsah

[úvod 2](#_Toc193445829)

[Prečo je zlepšovanie služieb nevyhnutné? 2](#_Toc193445830)

[Nikto nie je dokonalý. 2](#_Toc193445831)

[Konkurencia nikdy nespí. 2](#_Toc193445832)

[Ak chcete prilákať nových zákazníkov 2](#_Toc193445833)

[Aktuálne ekonomické trendy 3](#_Toc193445834)

[Prečo neustále zlepšovanie? 3](#_Toc193445835)

[zdroje inšpirácie 4](#_Toc193445836)

[Ostatné ITIL procesy 4](#_Toc193445837)

[Konkurencia 4](#_Toc193445838)

[Benchmarking – porovnanie s konkurenciou 4](#_Toc193445839)

[Audity 5](#_Toc193445840)

[Process Maturity Assessment (Hodnotenie zrelosti procesov) 5](#_Toc193445841)

[Process Maturity Levels (Úrovne zrelosti procesov) 6](#_Toc193445842)

[Process Maturity Assessment – Ako sa vykonáva? 7](#_Toc193445843)

[Ďalšie zdroje inšpirácie 7](#_Toc193445844)

[CSI Register 8](#_Toc193445845)

[Continual Service Improvement - Processes 8](#_Toc193445846)

[Service review (preskúmanie/revízia služby) 9](#_Toc193445847)

[Process evaluation (hodnotenie procesov) 9](#_Toc193445848)

[CSI Initiatives 10](#_Toc193445849)

[Zhrnutie CSI 10](#_Toc193445850)

[Stručné zhrnutie ITIL V3 Foundation 11](#_Toc193445851)

úvod

Vstupujeme do poslednej časti nášho detailného pohľadu na ITIL. Táto kapitola sa zameriava na **kontinuálne/neustále zlepšovanie služieb (Continual Service Improvement, CSI)**, ktoré, ako si určite pamätáte, je znázornené ako kruh obklopujúci ostatné fázy životného cyklu služieb.

V tejto kapitole sa najskôr budeme venovať samotnému konceptu zlepšovania služieb – **prečo je to nevyhnutné, aké typy zlepšení existujú a odkiaľ môžu pochádzať**. Následne sa pozrieme na **štyri hlavné procesy** a ich vnútornú štruktúru.

Všetko v tejto kapitole by malo byť **veľmi intuitívne a ľahko pochopiteľné**, no nenechajte sa zmiasť – **správne vykonávať CSI je náročné**, a ak ho organizácia podcení, môže ľahko zlyhať.

Prečo je zlepšovanie služieb nevyhnutné?

Najprv sa zamyslime nad tým, **prečo je zlepšovanie služieb nevyhnutné, bez ohľadu na ich typ**. Prečo nemôžeme byť jednoducho spokojní so službou takou, aká je? Prečo ideme proti známemu prísloviu: **„Ak to nie je pokazené, neopravuj to“?**

Tu sú hlavné dôvody, prečo nemôžeme zostať spokojní so službou takou, aká je, a prečo ju musíme neustále zlepšovať:

### Nikto nie je dokonalý.

Nech sme akokoľvek dobrí, určite nie sme dokonalí, a to isté platí aj pre službu, ktorú sme navrhli. Môže byť veľmi kvalitná, ľudia ju môžu považovať za vynikajúcu, ale **vždy existuje spôsob, ako ju urobiť ešte lepšou**. Časom aj **malé nedostatky alebo chýbajúce funkcie**, ktoré ľudia spočiatku nepostrehli, začnú byť nepríjemné.

Vedeli ste, že **prvé autá nemali smerovky**? Šoféri jednoducho vystrčili ruku z okna, aby signalizovali, kam chcú odbočiť. A keď sa objavili prvé mechanické smerovky, odborníci tvrdili, že sa nikdy neujmú – veď prečo by vodič používal páčku, keď môže jednoducho natiahnuť ruku?

### Konkurencia nikdy nespí.

Ak máte **ziskovú službu**, skôr či neskôr sa objavia **konkurenti**, ktorí sa budú snažiť **získať vašich zákazníkov**. Možno sa ich prvé pokusy budú zdať smiešne a možno máte veľký náskok, ale takmer **každý úspešný produkt časom získa konkurenciu**. A jedného dňa vás táto konkurencia môže predbehnúť v kvalite, nákladovej efektívnosti alebo rýchlosti dodania.

Microsoft napríklad v jednom bode rozhodol, že svoj **internetový prehliadač sprístupní zadarmo**. Dominantným prehliadačom v tom čase bol **Netscape Navigator**. Nikdy ste o ňom nepočuli? No, to je práve ten problém – **zomrel pred 20 rokmi**.

### Ak chcete prilákať nových zákazníkov

**a expandovať na nové trhy,** musíte službu vylepšovať.

Jednoducho povedané, **ekonomické zákony** vás k tomu donútia. Ak by pôvodná verzia vašej služby **vyhovovala všetkým trhom a zákazníkom**, už by si ju boli kúpili **hneď pri jej uvedení**. Ak si ju **nekúpili**, znamená to, že **nesplnila ich očakávania**, a aby ste ich splnili, budete musieť službu **zlepšiť**.

### Aktuálne ekonomické trendy

Napríklad: Inflácia môže spôsobiť, že peniaze rýchlo strácajú hodnotu, zamestnanci môžu požadovať vyššie mzdy. Tieto dva trendy sa zvyčajne nedajú vyriešiť inak ako zlepšením efektivity alebo zvýšením ziskových marží.

Prečo neustále zlepšovanie?

Zlepšovanie služieb je nevyhnutné na **udržanie alebo zlepšenie našej trhovej pozície**. Teraz však prichádza zložitejšia otázka – **prečo by toto zlepšovanie malo byť kontinuálne**, namiesto alternatívy, ktorú môžeme nazvať **revolučným** alebo **skokovým zlepšením**?

Prečo by sme sa mali snažiť **neustále robiť menšie vylepšenia**, namiesto toho, aby sme dlhodobo ponechali veci tak, ako sú, a potom zrazu všetko dramaticky zmenili?

🔹 **Najdôležitejší dôvod je, že revolučné zmeny sú nepredvídateľné a ťažko manažovateľné.**

Samozrejme, môžete dúfať, že niekde vo vašej firme, v nejakom tajnom laboratóriu alebo pivnici, pracuje geniálny zamestnanec, ktorý v pravý čas príde s prelomovým objavom, ktorý vám prinesie obrovské zisky. Ale takýto scenár nie je manažovateľný – nemôžete ho predvídať, odhadnúť jeho dopad ani sa naň spoľahnúť. Ak sa niečo také stane, je to skvelé. Ale väčšinou to tak nefunguje.

🔹 **Zlepšenia si vo väčšine prípadov vyžadujú veľa úsilia, času a experimentovania.**

Hľadanie odpovedí a skúšanie nových vecí, ktoré možno nakoniec nebudú fungovať, spotrebúva firemné zdroje. Nemôže sa do nich pustiť každý naraz – musia byť manažované tak, aby neohrozili bežnú prevádzku spoločnosti. Priebeh týchto aktivít sa musí pravidelne kontrolovať a ak sa zdá, že nevedú k riešeniu, musí existovať niekto, kto ich zastaví.

🔹 **Zlepšovanie si môžeme predstaviť ako schody medzi dvoma poschodiami.**

V určitom okamihu sa nachádzame na prízemí a chceme sa dostať na vyššie poschodie, ktoré predstavuje lepšiu, ziskovejšiu službu.

Aby sme sa tam dostali, musíme prejsť viacerými schodmi, pričom každý schod predstavuje malé zlepšenie:

* Niečo funguje o trochu rýchlejšie
* Niečo je lacnejšie
* Niečo sa pokazí menej často
* Zákazník je ochotný zaplatiť o niečo viac za lepšiu službu
* Zákazník je spokojnejší a pravdepodobnejšie odporučí náš produkt niekomu inému

Neustále malé zlepšenia **zaručujú stabilný rast**, zatiaľ čo **náhle revolučné zmeny sú riskantné a môžu ohroziť chod spoločnosti**.

zdroje inšpirácie

Ak chceme zlepšiť našu službu, najprv potrebujeme aspoň hrubú predstavu o tom, čo zlepšiť alebo kde hľadať príležitosti na zlepšenie. Pozrime sa preto na niektoré zdroje inšpirácie.

Ostatné ITIL procesy

Veľkým zdrojom inšpirácie môžu byť **všetky ostatné ITIL procesy**. Zamyslite sa nad tým: každý incident, každá zmena, ktorá trvala príliš dlho, každý prechod, ktorý vám spôsobil problémy, každé riziko označené ako vysoké, každý zamietnutý návrh dizajnu kvôli vysokému riziku...

Všetky tieto situácie môžu **obsahovať užitočné informácie** o tom, ako vylepšiť službu.

**Príklady z reálneho života:**

* Všimli ste si, že fľaše s kečupom dnes často obsahujú membránu, ktorá zabraňuje nečakanému vystreknutiu kečupu? Táto zmena bola reakciou na sťažnosti zákazníkov, že si kečupom zašpinili oblečenie.
* Moderné práčky zobrazujú presný čas do ukončenia prania. Toto vylepšenie vzniklo v reakcii na zákazníkov, ktorí sa sťažovali, že pranie trvá nepredvídateľne dlho.

Ak chce poskytovateľ služieb formálne hľadať nápady na zlepšenie, môže zorganizovať **Procesnú revíziu (Process Review)** – podrobnú analýzu konkrétneho procesu, počas ktorej sa identifikujú kroky vedúce k chybám alebo oneskoreniam.

Konkurencia

Druhým hlavným zdrojom inšpirácie je konkurencia. Možno sa nezdá príťažlivé kopírovať to, čo robia iní, ale v skutočnosti ide o úplne bežnú stratégiu. Hlavný dôvod, prečo pozorovať konkurenciu a implementovať ich objavy do vlastného podnikania, je neobjavovať znovu už vynájdené koleso.

❗ **Pozor:** Mnohé skvelé nápady sú dnes patentované, takže prevzatie niektorých riešení môže byť spojené s dodatočnými nákladmi.

Benchmarking – porovnanie s konkurenciou

Jednou z obľúbených metód na identifikovanie príležitostí na zlepšenie je benchmarking.

**Čo je to benchmarking?** ➡️ Ide o proces, pri ktorom nezávislá konzultačná spoločnosť analyzuje viacero firiem a vypracuje porovnanie ich produktov alebo služieb.

**Na základe čoho sa firmy porovnávajú?**

* Náklady na službu
* Kvalita poskytovaných služieb
* Rýchlosť dodania
* A mnoho ďalších kritérií

Často sa pri benchmarkingu používa viacero kritérií naraz, takže jedna firma môže v jednej oblasti dominovať, ale v inej zaostávať.

**Príklad:** Poskytovateľ služieb môže byť najlacnejší na trhu, ale zároveň môže patriť medzi najpomalších v doručovaní služieb.

**Konkrétny príklad:** Spoločnosť T-Systems bola ohodnotená ako líder v oblasti cloud computingu a dynamických platforiem.

Najlepšie postupy v konkrétnom odvetví sú často štandardizované a uznávané organizáciou ISO (International Standards Organization). Keď je štandard definovaný, spoločnosti sa môžu uchádzať o certifikáciu, ktorá je následne predmetom pravidelných auditov.

Audity

Audit funguje na jednoduchom princípe – **auditovaná organizácia deklaruje určité tvrdenia o sebe**, napríklad:

* „Používame systém riadenia kvality.“
* „Máme zavedený systém správy dokumentov.“

Audítori následne **kladú sériu otázok** alebo **žiadajú dôkazy** na potvrdenie týchto tvrdení.  
Príklady otázok audítora:

* „Ukážte nám, ako váš systém správy dokumentov umožňuje prístup k dokumentom.“
* „Ukážte nám posledné záznamy v zozname opatrení na zlepšenie.“

**Vyhodnotenie odpovedí auditu**

Každá odpoveď na audítorskú otázku môže byť vyhodnotená jedným zo **štyroch možných výsledkov**:

✅ **1. Súlad (Conformity)** – ak odpoveď **plne spĺňa požiadavky**, audítor ju **akceptuje**.

🌟 **2. Silná stránka (Strength)** – ak odpoveď ukazuje, že organizácia ide **nad rámec požiadaviek**, môže byť riešenie označené ako **silná stránka**. Tieto silné stránky sa môžu v budúcnosti stať súčasťou štandardov, takže iné organizácie sa nimi môžu inšpirovať.

⚠️ **3. Odporúčanie (Recommendation)** – ak odpoveď naznačuje, že určitý štandard **ešte nie je plne zavedený** alebo **hrozí jeho ignorovanie**, audítor vydá **odporúčanie** na zlepšenie.

**Príklad:** Ak je posledný záznam v **zozname opatrení na zlepšenie starý 3 mesiace**, odporúčanie môže byť: „Organizácia by mala aktívnejšie hľadať opatrenia na zlepšenie a zabezpečiť ich pravidelnú evidenciu.“

❌ **4. Nesúlad (Non-Conformity)** – nastáva, keď organizácia **neposkytne dostatočné dôkazy**, že dodržiava štandard.

**Príklad:** „Neexistuje zoznam opatrení na zlepšenie, čo znemožňuje hodnotenie ich progresu.“

**Čo sa deje v prípade nesúladu?**

* Organizácia **musí nesúlad opraviť v primeranom čase**.
* Následne sa vykoná **opätovný audit konkrétnej oblasti** na overenie nápravy.

Process Maturity Assessment (Hodnotenie zrelosti procesov)

Ďalšou metódou, ako identifikovať príležitosti na zlepšenie služieb, je hodnotenie zrelosti procesov (Process Maturity Assessment, PMA) všetkých procesov, ktoré sa na danej službe podieľajú.

**Čo je to Process Maturity Assessment (PMA)?**

PMA hodnotí procesy **na základe 6 úrovní zrelosti**, od **najnižšej úrovne 0** (nezrelý proces) až po **najvyššiu úroveň 5** (plne optimalizovaný proces). Čím je úroveň procesu nižšia, tým častejšie dochádza k chybám, oneskoreniam a iným problémom.

**Príklad hodnotenia zrelosti procesov v službe:**

* Proces ponuky (Offer Process) dosiahne úroveň zrelosti 4
* Proces objednávky (Order Process) je na úrovni 3
* Proces dodávky (Delivery Process) je len na úrovni 1

**Prečo je dôležité zjednotiť úroveň procesov?** Zvýšenie všetkých procesov na rovnakú úroveň by výrazne pomohlo odstrániť operačné problémy.

**Čo ak proces nedosahuje úroveň 3?** Ak je proces pod úrovňou 3, existuje veľká pravdepodobnosť, že v prípade auditu budú zistené nesúlady. Takýto výsledok je jasným signálom, že organizácia by mala daný proces vylepšiť.

### Process Maturity Levels (Úrovne zrelosti procesov)

**Čo znamenajú rôzne úrovne zrelosti procesov?**

Procesy môžu mať rôznu úroveň zrelosti – od **úplne nezrelého procesu (úroveň 0)** až po **neustále zlepšovaný a optimalizovaný proces (úroveň 5)**.

**Úroveň 0: Praktiky závislé od osoby (Person-Dependent Practices)**

* Proces **nie je zdokumentovaný** a jeho výsledok **závisí výlučne od konkrétnej osoby**.
* Nedá sa **predvídať, ako dlho proces potrvá**, aké **konkrétne kroky** budú vykonané ani v **akom poradí**.

**Typický príklad:** Jednoosobová firma, kde si zakladateľ riadi podnikanie podľa vlastných skúseností a intuície.

**Úroveň 1: Zdokumentovaný proces (Documented Process)**

* Existuje dokument, ktorý stanovuje, ako by sa mal proces vykonávať.
* Dokument bol schválený vedením ako oficiálny štandard.

⚠️ **Problém:** Nie je zaručené, že sa tento zdokumentovaný proces skutočne dodržiava.

**Úroveň 2: Čiastočné nasadenie (Partial Deployment)**

* Organizácia sa snaží zabezpečiť dodržiavanie procesov – ale iba v niektorých prípadoch alebo na niektorých miestach.
* Niektorí ľudia procesy dodržiavajú, iní nie, čo vedie k nekonzistentným výsledkom.

**Úroveň 3: Plné nasadenie (Full Deployment)**

* Proces sa dodržiava vždy a všade, každý postupuje podľa rovnakých pravidiel.
* Zlyhania už nie sú spôsobené nedodržiavaním procesu, ale skôr chybami v jeho samotnom návrhu (napr. príliš optimistické predpoklady o dostupných nástrojoch).

**Úroveň 4: Meraný a automatizovaný proces (Measured and Automated Process)**

* Proces má **definované metriky** (časová náročnosť, spokojnosť zákazníkov, spotreba materiálu atď.).
* Tieto metriky sa **pravidelne vyhodnocujú**, aby sa identifikovali **problémy a možnosti zlepšenia**.
* **Automatizácia**:
* Používajú sa IT systémy na správu zdrojov.
* Manuálna práca sa postupne nahrádza robotmi, skriptami alebo softvérovými riešeniami.

**Úroveň 5: Neustále zlepšovanie (Continuously Improving Process)**

Ciele pre proces sa **neustále zvyšujú** smerom k **vyššej kvalite a efektivite**.

* **Znižujú sa časové limity**.
* **Sprísňujú sa tolerančné hranice**.
* **Zvyšuje sa objem produkcie**.

Využívajú sa metodiky na **zlepšovanie a elimináciu chýb**, napríklad:

* + Six Sigma
  + Kaizen
  + Poka-Yoke (techniky na predchádzanie chybám v procesoch, ktoré nepridávajú hodnotu, ale sú nevyhnutné).

### **Process Maturity Assessment – Ako sa vykonáva?**

Hodnotenie zrelosti procesov (PMA) sa vykonáva **podobným spôsobom ako audity**. **Hodnotiteľ používa dotazník**, v ktorom **overuje splnenie požiadaviek** jednotlivých úrovní zrelosti **od úrovne 1 smerom nahor**.

Proces je považovaný za **úspešne dosiahnutý na danej úrovni**, pokiaľ **sú splnené všetky jej kritériá**.

Ak sa pri niektorej úrovni **zistia nesplnené požiadavky**, znamená to, že proces sa nachádza **na predchádzajúcej úrovni**.

**Príklad otázok na overenie úrovne 2:**

**✅ „Používajú sa zdokumentované procesy aspoň na jednej z našich prevádzok?“**

**✅ „Bol dnes aspoň jeden produkt vyrobený podľa dokumentácie?“**

➡️ Ak sú odpovede **kladné**, proces spĺňa **úroveň 2** a môže sa overovať **úroveň 3**.

➡️ Ak sú odpovede **záporné**, proces **zostáva na úrovni 1** a je potrebné zaviesť opatrenia na jeho zlepšenie.

Ďalšie zdroje inšpirácie

Doteraz sme hovorili o **okamžitých vstupoch z procesov**, **benchmarkingu** ako forme inšpirácie od konkurencie, **zisteniach z auditov** a **hodnotení zrelosti procesov**.

Okrem týchto zdrojov môžu **nápady na zlepšenie pochádzať aj z ďalších oblastí**:

1. **Návrhy od zákazníkov alebo používateľov**

* Zákazníci alebo používatelia môžu vyjadriť **želanie alebo návrh na zlepšenie služby**.
* Ak sa takýto podnet **zachytí a správne analyzuje**, môže sa stať základom pre **užitočné vylepšenie**.

1. **Návrhy od zamestnancov**

* Zamestnanci, ktorí sú **priamo zapojení do procesu**, môžu **identifikovať oblasti na zlepšenie**.
* Niekedy však **najlepšie nápady pochádzajú od ľudí mimo procesu**, ktorí majú **čerstvý pohľad na problém**.

Každý nápad na zlepšenie by mal byť zaznamenaný a správne spravovaný. Správne manažovanie týchto návrhov zaručí, že dobré nápady sa nezabudnú a môžu byť implementované.

CSI Register

ITIL definuje **CSI Register** ako **nástroj, dokument alebo databázu**, v ktorej sa **zhromažďujú návrhy na zlepšenie**.

Tieto návrhy sa delia na:

* **Suggested Service Improvements (návrhy na zlepšenie služieb)**
* **Suggested Process Improvements (návrhy na zlepšenie procesov)**

Spoločne sa označujú ako **príležitosti na zlepšenie (Improvement Opportunities)**.

Každá položka v **CSI Registri** obsahuje minimálne tieto údaje:

* **Identifikácia**
* Názov a jedinečný identifikátor návrhu
* Popis návrhu
* Status
* **Zdroj príležitosti**

Napríklad:

* Sťažnosť zákazníka (Customer Complaint)
* Odporúčanie z auditu (Audit Recommendation)
* Návrh zamestnanca (Employee Proposal)
* **Dopad aktuálnej situácie -** Aký vplyv má súčasný problém? (ak je známy) a dátum zistenia problému
* **Pridelený manažér zlepšenia -** kto je zodpovedný za riadenie tejto príležitosti na zlepšenie?

Keď sa návrh analyzuje a vyvíja, záznam sa dopĺňa o: navrhované riešenie, rozpočet na implementáciu, plán implementácie a harmonogram

Continual Service Improvement - Processes

Teraz, keď vieme, odkiaľ pochádzajú príležitosti na zlepšenie a kde sa ukladajú, môžeme sa pozrieť na štyri hlavné procesy kontinuálneho zlepšovania služieb (CSI).

1. **Service Review (Preskúmanie služby)**

Kontinuálne zlepšovanie služieb začína preskúmaním služby, kde sa analyzuje aktuálny stav poskytovaných služieb a hodnotí sa ich súlad s očakávaniami zákazníkov a obchodnými cieľmi. Niektoré zo zdrojov inšpirácie, ktoré sme už spomenuli, môžeme považovať za súčasť tejto analýzy, napríklad benchmarking, audity či hodnotenie procesov.

1. **Process Evaluation (Hodnotenie procesov)**

Po preskúmaní služieb nasleduje hodnotenie procesov, v rámci ktorého sa identifikujú príležitosti na zlepšenie. Ak sa pri tomto procese nezistia žiadne možnosti na zlepšenie, znamená to, že hodnotenie nebolo vykonané dostatočne dôkladne. Každý proces môže obsahovať oblasti, ktoré je možné optimalizovať, či už z pohľadu efektivity, nákladov alebo zákazníckej spokojnosti.

1. **Define CSI Initiatives (Definovanie CSI iniciatív)**

Akonáhle sú identifikované príležitosti na zlepšenie, ďalším krokom je ich transformácia do konkrétnych CSI iniciatív. Tieto iniciatívy sú zapísané do CSI Registra a priradené konkrétnemu manažérovi zlepšenia, ktorý je zodpovedný za ich realizáciu. Implementácia iniciatív môže prebiehať rôznymi spôsobmi, napríklad prostredníctvom projektov Six Sigma, automatizačných riešení alebo iných vhodných metód. Samotný spôsob realizácie však nie je súčasťou rámca ITIL a CSI, keďže tieto iniciatívy môžu byť vykonávané rôznymi metodológiami.

1. **Monitoring CSI Initiatives (Monitoring CSI iniciatív)**

Počas realizácie CSI iniciatív je dôležité pravidelne monitorovať ich priebeh a vyhodnocovať ich dopad na služby a procesy. Po dokončení iniciatívy sa vykonáva opätovné preskúmanie služby a hodnotenie procesov, aby sa overilo, či zlepšenie prinieslo očakávané výsledky a zároveň nevytvorilo nové problémy. Kontinuálny monitoring zabezpečuje, že organizácia sa naďalej zlepšuje a efektívne riadi zmeny vo svojich službách a procesoch.

Toto sú štyri hlavné procesy kontinuálneho zlepšovania služieb, na ktoré sa teraz pozrieme podrobnejšie.

Service review (preskúmanie/revízia služby)

Hlavným cieľom preskúmania služby je **pravidelne hodnotiť** podnikové a infraštruktúrne služby, zlepšovať ich kvalitu, ak už nevyhovujú očakávaniam zákazníkov, a **hľadať efektívnejšie spôsoby ich poskytovania**. Ako sme už spomínali, dnešné trhové prostredie kladie na firmy vysoké nároky – očakáva sa, že budú ponúkať viac za rovnakú cenu alebo dosahovať rovnaké výsledky s nižšími nákladmi. Tento tlak prichádza zvonka aj zvnútra a skôr či neskôr prestane byť aj tá najlepšia služba dostatočná, prestane spĺňať potreby zákazníkov a stratí svoju atraktivitu. Úlohou vlastníka služby je tento moment rozpoznať včas, aby mohol podniknúť kroky na jej zlepšenie.

Preskúmanie služby môže prebiehať rôznymi spôsobmi a ITIL nepredpisuje konkrétne kroky, ako ho vykonávať. Výsledkom tejto analýzy je dokument s názvom **Service Review Report**, ktorý obsahuje súhrn zistení a odporúčaní. Tento dokument sa následne zaznamenáva do **CSI Registra** a stáva sa východiskovým bodom pre ďalšie iniciatívy zlepšovania služieb.

Process evaluation (hodnotenie procesov)

Z hľadiska štruktúry je hodnotenie procesov jedným z najkomplexnejších procesov v rámci CSI. Definuje množstvo pojmov a skladá sa zo štyroch hlavných a jedného podporného subprocesu.

Jadrom hodnotenia procesov je **Smernica pre hodnotenie procesov (Process Assessment Guideline)**, ktorá popisuje, ako sa v organizácii vykonávajú najčastejšie používané prístupy k hodnoteniu procesov. Táto smernica zahŕňa štyri hlavné metódy: **hodnotenie zrelosti procesov (Process Maturity Assessment), benchmarking, audity a preskúmanie procesov (Process Review).**

Tieto metódy umožňujú posúdiť, na akej úrovni zrelosti sa nachádzajú jednotlivé procesy, ako si stojíme v porovnaní s konkurenciou, do akej miery spĺňame priemyselné normy a kde sa v procesoch nachádzajú slabé miesta. Na základe Smernice pre hodnotenie procesov zabezpečuje hodnotenie procesov pravidelnú aplikáciu týchto metód – teda účasť na benchmarkingu, auditovanie podľa priemyselných noriem a regulácií, hodnotenie zrelosti procesov a interné analýzy vykonávané našimi odborníkmi. Každá z týchto metód je samostatným subprocesom v rámci CSI.

Ak by sme to preniesli do reštauračného prostredia, Smernica pre hodnotenie procesov by mohla špecifikovať, že inšpektori bezpečnosti potravín vykonávajú kontrolné audity na identifikáciu možných nesúlady v príprave jedál. Zároveň by mohla definovať, že Kniha sťažností sa kontroluje každý pondelok vedúcim zmeny a raz mesačne majiteľom reštaurácie ako forma preskúmania procesov. Nakoniec by sa recenzie v miestnych novinách mohli využívať ako benchmark na porovnanie s konkurenciou v rámci mesta.

CSI Initiatives

Preskúmanie služieb a hodnotenie procesov často vedú k návrhom na zlepšenie, ktoré sa označujú ako **príležitosti na zlepšenie (Improvement Opportunities)**. Tieto návrhy sa zaznamenávajú do **CSI Registra**, ktorý bol v starších verziách ITIL známy ako **Service Improvement Plan (SIP)**. Každá príležitosť sa vďaka manažérovi zlepšenia, ktorý navrhne riešenie a pripraví plán implementácie, môže premeniť na **CSI iniciatívu**.

Takéto iniciatívy môžu mať významný dopad na celý životný cyklus služby. Napríklad môžu viesť k úpravám v dizajne samotnej služby, vďaka čomu sa jej podoba zmení. Predstavte si, že prídete do reštaurácie a namiesto klasického tlačeného menu v pevnej väzbe vás pri stole čaká **digitálny tablet**, na ktorom si môžete prezerať fotografie jedál a objednávať jedlá jednoduchým pridávaním alebo odoberaním porcií.

Ďalším príkladom je prechod mobilných operátorov od klasických papierových faktúr k elektronickým. Dnes sa nám to zdá úplne prirodzené, no takáto zmena vyžadovala množstvo úprav – od technických riešení až po legislatívne zmeny, ktoré umožnili akceptovanie elektronických dokumentov ako právne záväzných dôkazov v prípade súdneho sporu.

CSI iniciatívy môžu tiež viesť k zmenám v samotných procesoch. Tieto úpravy sa oficiálne realizujú prostredníctvom **žiadosti o zmenu procesnej architektúry (Change Request to Process Architecture)**. Vďaka CSI môže byť proces **zjednodušený, čiastočne automatizovaný alebo rozšírený o nové funkcie**. A čo je dôležité – **žiadny proces nie je voči zmenám imúnny**. CSI môže podať žiadosť o zmenu v ktoromkoľvek procese, dokonca aj v **Service Strategy**. Samozrejme, čím odvážnejší návrh, tým viac dôkazov a dát je potrebných na jeho obhájenie. Každá zmena by mala byť podložená kvalitnou analýzou a jasnými dátami, aby mala reálnu šancu na úspech.

Zhrnutie CSI

Keď sme hovorili o **Problem Managemente**, spomenuli sme, že **proaktívne riadenie problémov** – ktoré sa snaží identifikovať incidenty ešte predtým, ako nastanú, a rieši opakujúce sa problémy – je znakom vyspelosti organizácie. Namiesto toho, aby firma investovala všetku energiu do získavania nových zákazníkov, venuje čas a zdroje na **zlepšovanie služieb pre existujúcich zákazníkov**.

Podobne môžeme vnímať aj **neustále zlepšovanie služieb (CSI)** ako **znak vyspelosti organizácie**. Firma už nie je iba pasívnym poskytovateľom služieb, ale **systematicky a premyslene pracuje na ich neustálom zlepšovaní**. Niet divu, že v rámci **hodnotenia zrelosti procesov (PMA)** je najvyšším stupňom práve **neustále zlepšovanie procesu**. Neexistuje vyššia úroveň vyspelosti ako uvedomenie si potreby **neustáleho zlepšovania**.

A práve to je hlavné posolstvo tejto kapitoly o CSI – **neustále hľadajte príležitosti na zlepšenie** a keď ich objavíte, **skutočne ich využite na zlepšenie procesov a služieb**.

Stručné zhrnutie ITIL V3 Foundation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fáza životného cyklu služby | Cieľ | Kľúčové procesy |
| 1. Service Strategy (Stratégia služby) | Tu sa rozhoduje, aké služby poskytovať, komu a akú hodnotu prinesú. | * Strategy Management * Service Portfolio Management * Financial Management * Demand Management * Business Relationship Management |
| 2. Service Design (Návrh služby) | Navrhnúť nové alebo zmenené služby tak, aby boli spoľahlivé, bezpečné a spĺňali očakávania zákazníkov. | * Service Level Management * Availability Management * Capacity Management * IT Service Continuity Management * Information Security Management * Supplier Management |
| 3. Service Transition (Prechod služby) | Zabezpečenie plynulého nasadenia nových alebo vylepšených služieb bez chaosu a výpadkov. | * Change Management * Release and Deployment * Management * Service Asset and Configuration * Management (SACM) * Knowledge Management |
| 4. Service Operation (Prevádzka služby) | Spravovať každodennú prevádzku služieb, riešenie problémov, incidentov a požiadaviek používateľov. | * Incident Management * Problem Management * Event Management * Request Fulfillment * Access Management |
| 5. Continual Service Improvement (Neustále zlepšovanie) | Neustále hľadanie spôsobov, ako robiť veci lepšie, rýchlejšie a efektívnejšie.  Nástroje:   * KPI a metriky * Balanced Scorecard * CSF (Critical Success Factors) * CSI Register | * Service Review * Process Evaluation * Define CSI Initiatives * Monitor CSI Initiatives |

**Hotovo! Úspešne ste sa preplavili podrobným sprievodcom ITILu a riadením IT služieb.**