

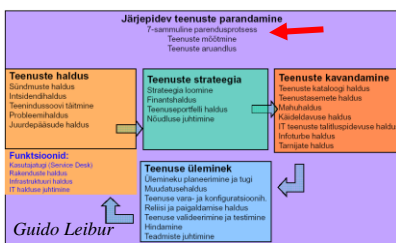
## Loeng 7

# 7-sammuline parendusprotsess

## 7-step Improvement Process

Järjepidev teenuste parandamine

Primary source: Continual Service Improvement



7. Järjepidev teenuste parandamine :

## Mõisted

**Teenus** on vahend tarnimaks lisaväärtust kliendile kergema kliendi lõpptulemuse saavutamise kaudu ja seda ilma et ta omaks spetsiifilisi kulusid ja riske.

**Teenuste haldus** on kogum organisatsiooni spetsiifilistest võimekustest pakkumaks kliendile lisaväärtust teenuse kujul.

**SLM (Service Level Management)** - teenustaseme haldus

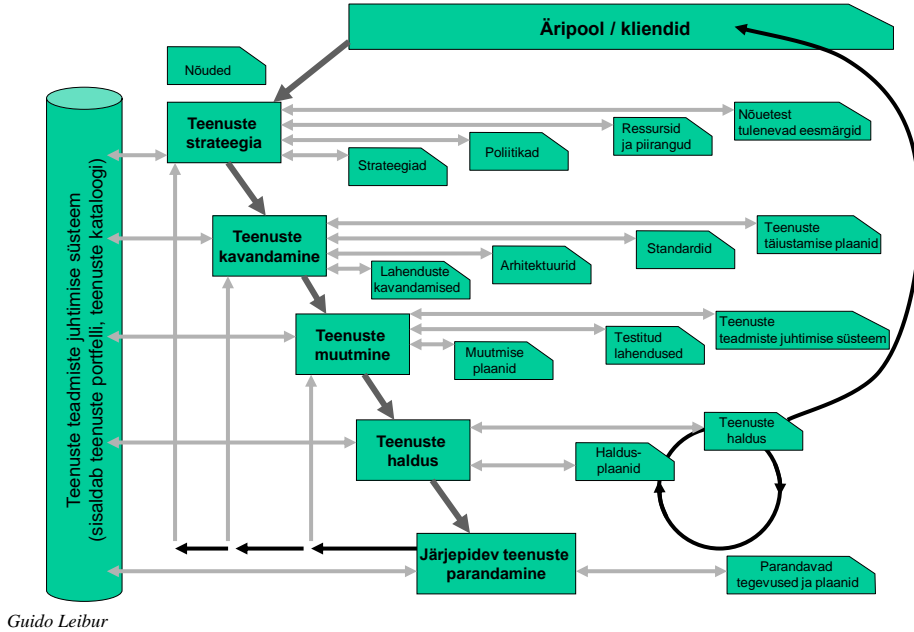
**SLA (Service Level Agreement)** – teenustaseme lepe

**Eesmärk** on parandada teenust haldusprotsesside ja funktsioonide kaudu.

Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 2

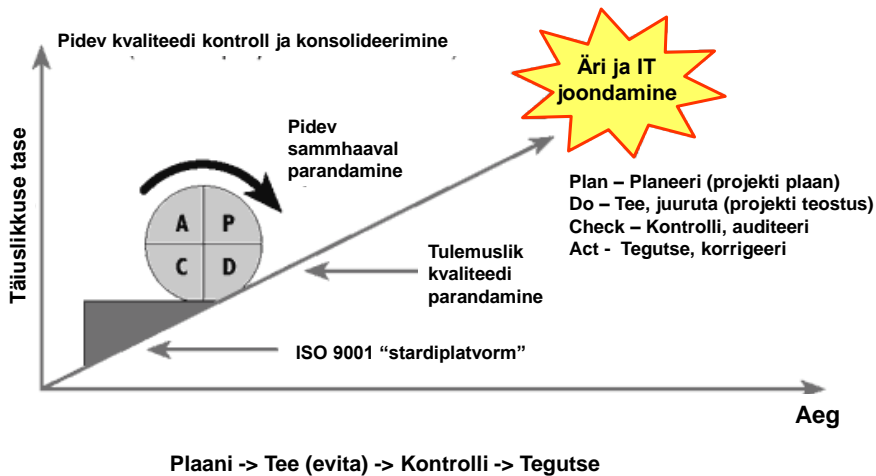
## Teenuse elutsükli halduse seosed



7. Järjepidev teenuste parandamine 3

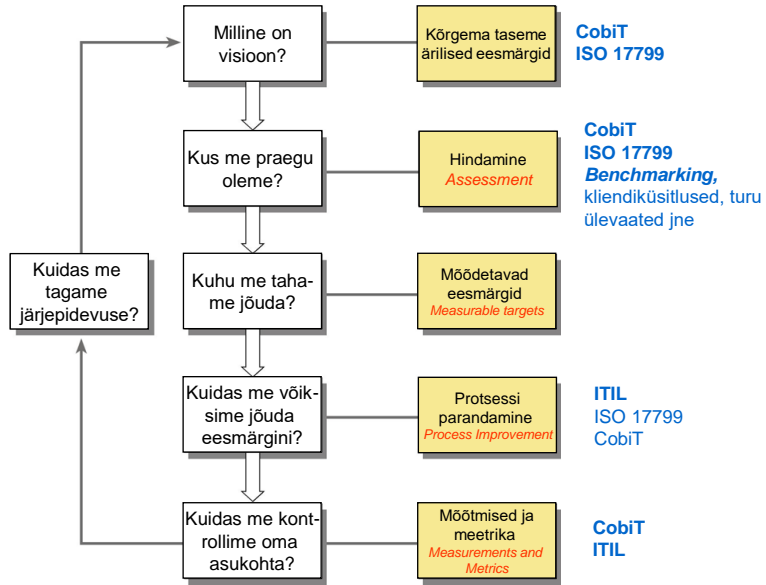
## Deming'i kvaliteedi tsükkel

W. Edwards Deming (1900-1993)



7. Järjepidev teenuste parandamine 4

## Järjepidev teenuse parandamise mudel

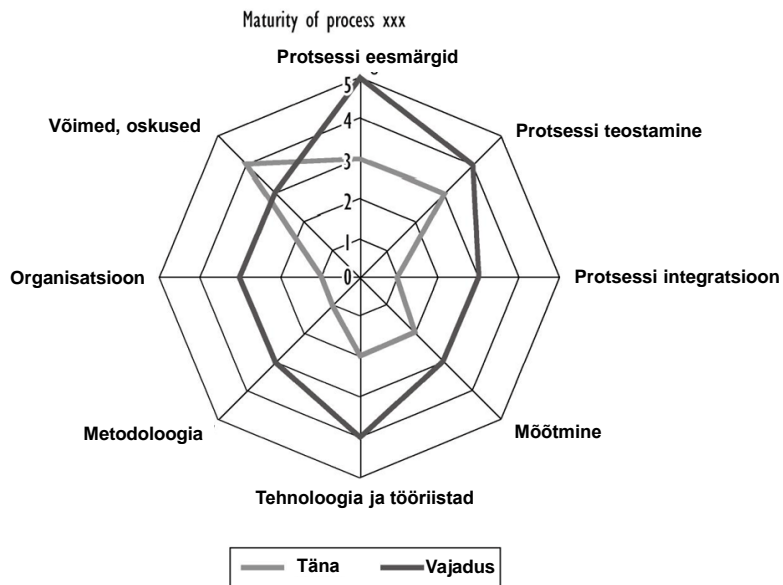


Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 5

## Suutlikkuse hindamine

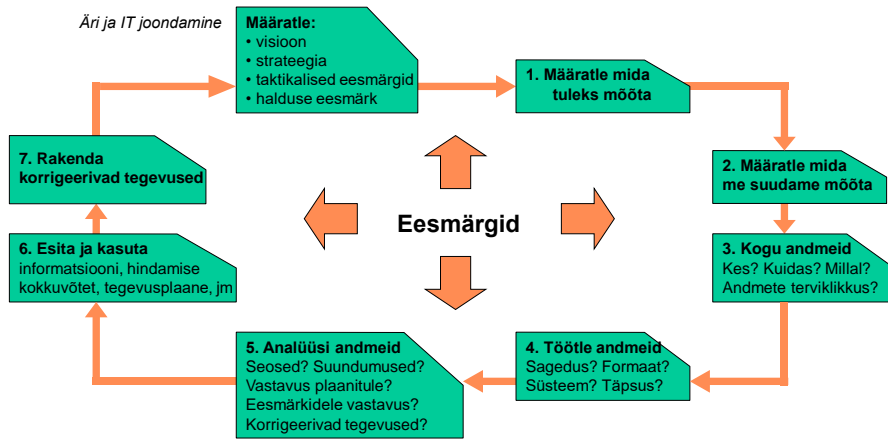
ITIL järgi



Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 6

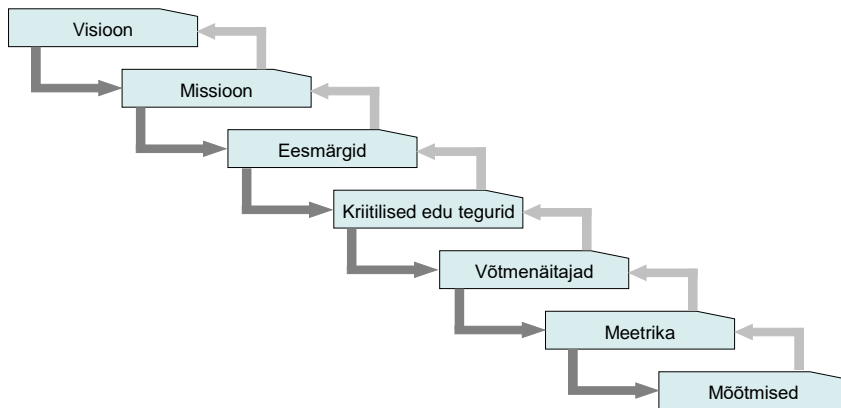
## 7-sammuline teenuste parendusprotsess



Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 7

## Visioonist mõõtmiseni



Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 8

## 1. Mida tuleks mõõta?

Lähtuda tuleks äri- ja IT vaateist: mida on äripoolel vaja mõõta ja mida IT peab halduse ja arenduse huvides mõõtma.

Mõõtmised tuleb siduda firma visiooni, missiooni ja eesmärkidega.

Võimalikud sisendid mõõtmiste määratlemiseks on:

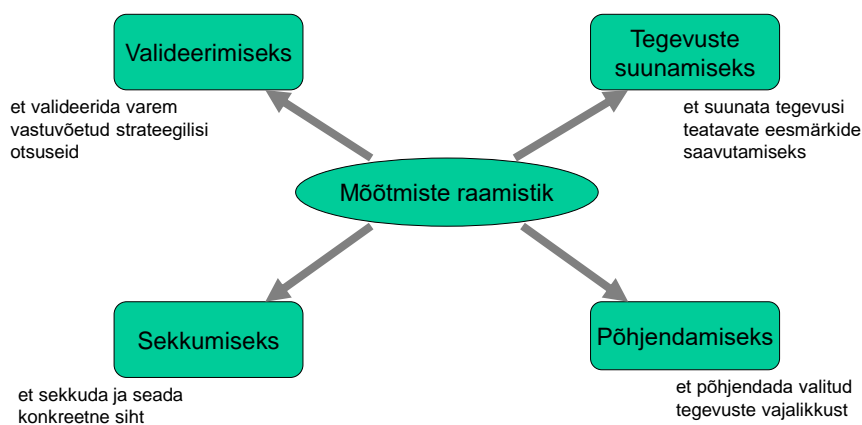
- SLA nõuded
- teenuste kataloog
- firma visiooni, missiooni ja strateegia dokumendid
- allüksuste eesmärgid (sh ka IT)
- välised regulatsioonid
- järelevaatamise (*Governance*) nõuded
- finantsnõuded
- BBSC (*Business Balanced Scorecard*)
- jm

Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 9

## Teenuste mõõtmine

Miks mõõdame?



Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine <sup>10</sup>

## 2. Mida me suudame mõõta?

Vaatame esmalt mida me juba mõõdame. Mida me mõistlike ressursikuludega suudame mõõta?

Võrdleme saadud loetelu vajadustega ja leiame koos kõige osapooltega mõistliku kompromissi vajalike mõõtmiste osas.

Saadud mõõtmiste loetelul peab olema selge eesmärk, mida me läbi mõõtmiste taotleme!

Eriti oluline on mõõtmiste osa arvestamine teenuste (rakenduste) kavandamisel ehk arendustöö lähteülesande juures.

Hea mõõtmise tunnused:

- on suunava iseloomuga
- on normaliseeritavad (võrreldavad)
- statistiliselt usaldusväärsed
- balansseeritud (mõistlik arv vaateid)
- mõõdetakse vajalikke asju
- lihtsalt arusaadavad
- on usaldusväärsed

*Guido Leibur*

7. Järjepidev teenuste parandamine <sup>11</sup>

## 3. Andmete kogumine

Andmete kogumiseks on tavaliselt teatavaid seiresüsteeme vaja. Kogutavad andmed võivad olla rakenduste, süsteemide (infrastruktuuri) ja süsteemi komponentide tasemel. Reeglina on andmete kogumine automatiseeritud.

Mõõtmiste korral on kasutusel 3 tüüpi meetrikad:

1. Tehnoloogiline meetrika - näiteks serveri käideldavus, jõudlus jm
2. Protsessi meetrika – näiteks kas mingid protsessid on õigeaegselt alanud / lõppenud.
3. Teenuse meetrika – tavaliselt SLA-s fikseeritud äripooltele mõistatavad mõõdikud (teenuse käideldavus, teenuse tööaeg jm)

Mõõtmiste eest peab olema fikseeritud ka selge vastutus.

Kogutud andmed peavad olema piisavalt usaldusväärsed ja terviklikud.

*Guido Leibur*

7. Järjepidev teenuste parandamine <sup>12</sup>

## 4. Andmete töötlemine

Andmete töötlemise eesmärk on nende esitamine mugavaks kasutamiseks sobilikul kujul. Siia kuulub vajadusel ka andmete agregeerimine.

Andmete töötlemise peamised nõuded (töötlemise sagedus, formaat, esitamise täpsus jm) peavad olema selged juba mõõtmisülesande püstitamisel (2.faaas).

Andmeid võib töödelda manuaalselt või automaatselt.

*Guido Leibur*

7. Järjepidev teenuste parandamine <sup>13</sup>

## 5. Andmete analüüs

Andmete analüüsil selgitatakse suundumused, seosed, kontrollitakse vastavust seatud eesmärkidele, plaanitakse korrigeerivad tegevused.

Andmete analüüsil võiks otsida vastuseid küsimustele:

- kas kõik haldusoperatsioonid kulgevad vastavalt plaanitule. Näiteks SLA-s planeeritud eesmärgid, finantseesmärgid teenuse hinna osas jm
- milliseid korrigeerivaid tegevusi oleks vaja sooritada
- millised on positiivsed ja negatiivsed suundumused
- mis on nende suundumuste põhjused

*Guido Leibur*

7. Järjepidev teenuste parandamine 14

## 6. Informatsiooni esitamine ja kasutamine

Esitada tuleb olulist informatsiooni silmas pidades sihtgrupi huve. Sihtgruppideks võivad olla:

- |                |                           |
|----------------|---------------------------|
| 1) Äripool     | - IT juhtkomitee          |
| 2) IT juhtkond | - äriprotsessi juht (IVO) |
| 3) IT töötajad | - IT teenuse haldur       |
|                | - IT osakonnajuhatajad    |

Infot kasutatakse vastavate juhtimisotsuste tegemiseks.

Guido Leibur

7. Järjepidev teenuste parandamine 15

## 7. Korrigeerivate tegevuste rakendamine

Esmalt tegevuste seadmine olulisuse alusel järjekorda .

Korrigeerivate tegevuste eesmärk ennetav haldus.

**Olulised äri mõõdikud:**

- tulu
- turuosa
- kasum
- ROE

**IT strateegilised mõõdikud:**

- tasakaalus tulemuskaart (BSC)

**IT juhtimisprotsessi mõõdikud:**

- IT Business Excellence Framework
- EFQM
- ISO 20000
- ITIL

**IT halduse mõõdikud:**

- teenustasemetete mõõdikud
- kasutajatoe mõõdikud
- insidendi halduse mõõdikud
- jne

sünkroonsus

Guido Leibur



## 7. Järjepidev teenuste parandamine 16

## Kuidas muutusi läbi viia

Sammud		John P. Kotter. Harvard Business Review artikkel "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail". 1995.a
1	Hädavajalikkuse tõestamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... 50% of transformations fail in this phase.</li> <li>... without motivation, people won't help and the effort goes nowhere.</li> <li>... 75% of a company's management should be convinced of the need ...</li> </ul>
2	Juhtkoalitsiooni loomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... underestimating the difficulties in producing Change ...</li> <li>... lack of effective, strong leadership.</li> <li>... not a powerful enough guiding coalition ... opposition eventually stops the Change initiative ...</li> </ul>
3	Visiooni loomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... without a sensible vision, a transformation effort can easily dissolve into a list of confusing, incompatible projects that can take the organisation in the wrong direction, or nowhere at all ...</li> <li>... an explanation of 5 minutes should obtain a reaction of 'understanding' and 'interest'.</li> </ul>
4	Visiooni kommenteerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured.</li> <li>... make use of all communications channels.</li> <li>... let managers lead by example ... 'walk the talk'.</li> </ul>
5	Teiste volitamine visiooni suunas tegutsemiseks	<ul style="list-style-type: none"> <li>... structures to underpin the vision ... and removal of barriers to change.</li> <li>... the more people involved, the better the outcome.</li> <li>... reward initiatives.</li> </ul>
6	Planeerimine ja Quick Wins loomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... real transformation takes time ... without quick wins, too many people give up, or join the ranks of those opposing Change.</li> <li>... actively look for performance improvements and establish clear goals ...</li> <li>... communicate successes.</li> </ul>
7	Edusammude konsolideerimine ja uutele muudatustele õhutamise	<ul style="list-style-type: none"> <li>... until changes sink deeply into the culture new approaches are fragile and subject to regression ...</li> <li>... in many cases workers revert to old practice.</li> <li>... use credibility of quick wins to tackle even bigger problems.</li> </ul>
8	Muudatuste kinnistamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>... show how new approaches, behaviour and attitude have helped improve performance.</li> <li>... ensure selection and promotion criteria underpin the new approach.</li> </ul>

Guido La

Selgitused



2018.a

## Kuidas elus hästi hakkama saada 1

**Inimeste kohtlemise põhimõtted**

1. Ärge kritiseerige, ärge mõistke hukka, ega kaevelge
2. Jagage ausat ja siirast tunnustust
3. Tekitage teises inimeses innukas soov Kuidas inimestele meeldida
4. Tundke teiste inimeste vastu siirast huvi
5. Naeratage
6. Pidage meeles, et inimese nimi on igas keeles tema jaoks kauneim ja tähtsaim sõna
7. Olge hea kuulaja. Julgustage teisi endast kõnelema
8. Kõnelge sellest, mis vestluskaaslast huvitab
9. Tehke nii, et teine inimene tunneks enda tähtsust – ja tehke seda siiralt.

Guido Leibur



2018.a

Guido Leibur

## Kuidas elus hästi hakkama saada 2

### Kuidas võita inimesi enda poole

10. Ainuke viis vaidlust võita on vaidlusest hoiduda
11. Osutage lugupidamist teise inimese arvamuse vastu. Ärge iial öelge, et ta eksib
12. Kui olete eksinud, tunnistage seda kohe ja julgelt
13. Alustage sõbralikult
14. Püüdke vestluskaaslaselt saada otsekohe jaatav vastus
15. Laske teistel inimestel rohkem kõneleda
16. Jätke vestluskaaslasele arvamus, et idee on tema oma
17. Püüdke siiralt näha asju teise inimese seisukohalt
18. Suhtuge osavõtlikult teise inimese mõtetesse ja soovidesse
19. Tuginege õilsatele motiividele
20. Dramatiseerige oma ideid
21. Esitage väljakutse

## Kuidas elus hästi hakkama saada 3



2018.a

Guido Leibur

### Ole juht

22. Alustage kiitusest ja siiraste lugupidamisavaldustega
23. Juhtige inimeste eksimustele tähelepanu kaudselt
24. Kõnelge oma vigadest enne, kui hakkate teist inimest kritiseerima
25. Esitage otseste käskude asemel küsimusi
26. Säilitage teise inimese väärikus
27. Kiitke pisimatki edusammu, kiitke iga edusammu. Olge „helge tunnustamise ja kiitusega“
28. Jätke inimesele hea maine ja ta elab selle vääriliselt
29. Julgustage. Tehke nii, et viga näiks olevat kerge parandada
30. Muutke teine inimene õnnelikuks, kui ta saad teha seda, mida teie soovite teda tegevat

## Kuidas elus hästi hakkama saada GL

1. Ole tähelepanelik ümbritseva maailma, sh teiste inimeste suhtes
2. Oska neist tähelepanekuist teha õigeid järeldusi ja otsuseid.
3. Püstita eesmärk. Ole selle saavutamisel järjekindel. Enamus häid asju sünnib evolutsioonilisel teel.
4. Mõtle positiivselt.

*Guido Leibur*

## Kokkuvõtteks

1. ITIL annab meile ühtse raamistiku IT haldustegevuste korraldamisel. Ta on maailma parim praktika.
2. ITIL ei anna meile täpseid reegleid (protsessi kirjeldusi) oma töö korraldamiseks.
3. Väga hea tulemuse jaoks tuleb ITIL oluliselt kohandada oma ettevõtte jaoks ja protsesse oluliselt edasi arendada.
4. IT haldusprotsesside parandamiseks kasuta kas ITIL 2011 või ITIL V.3
5. Mõistlik on ITIL kombineerida agiilsete meetoditega.
6. Ära **lammuta/asenda** oma ettevõttes hästi töötavaid protsesse! (Kanban)
7. Juuruta uued protsessid järk-järgult (Kaizen)

*Guido Leibur*