

Czy dział IT jest dla firmy tylko kosztem?

Wizualizacja wskaźników wydajności działu IT
za pomocą Verax KPI Dashboard

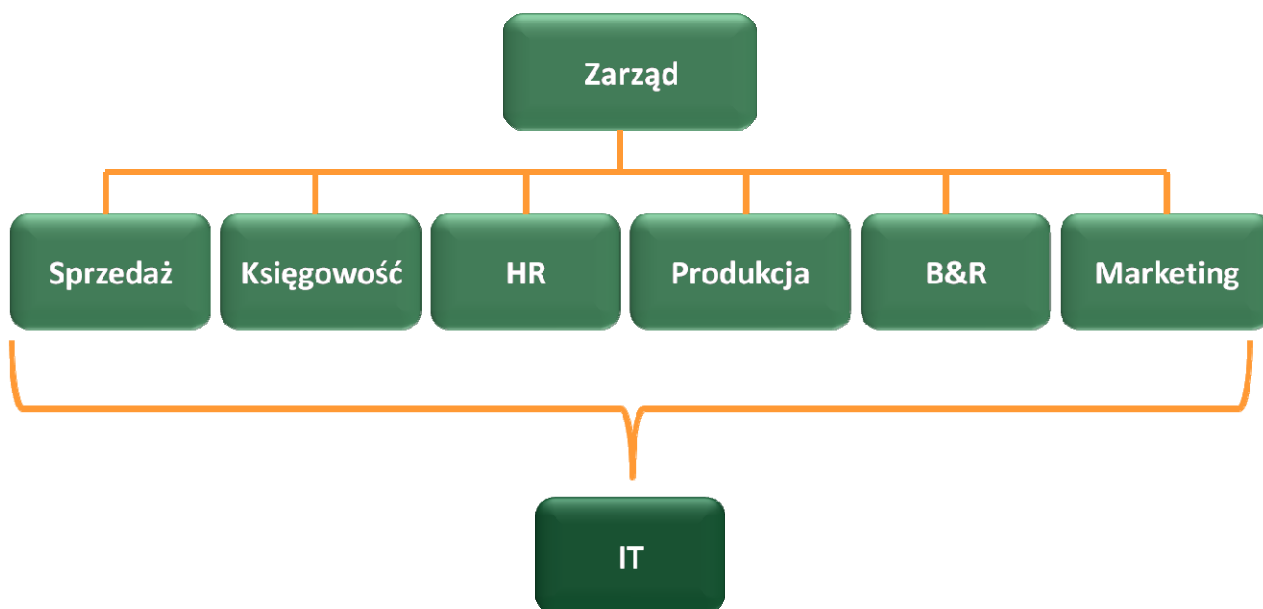
Czy dział IT jest dla firmy tylko kosztem?

Mimo iż dział IT nie jest już w przedsiębiorstwie działem czysto technicznym i ma on także wpływ na tworzenie strategii biznesowej, większość przedsiębiorstw traktuje go jako „zło konieczne”, zdając sobie sprawę, że jest to dział niezbędny do funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz nie generujący żadnych przychodów. Aby zmienić istniejącą sytuację, należałoby zatem wprowadzić jakieś zmiany w sposobie ich funkcjonowania, odnaleźć formę, która pozwoliłaby na udowodnienie zarządowi swojej przydatności.

Problem z IT

Dział IT stał się w ostatnich latach równorzędną komórką w strukturze organizacyjnej firmy, znajdującą się na tym samym poziomie co chociażby sprzedaż, marketing czy księgowość. Między innymi z tego powodu pomiędzy działem informatycznym a działami operacyjnymi dochodzi do konfliktów. Problemy między informatyką i biznesem wynikają także ze złego podziału obowiązków i kompetencji, nieprawidłowego zarządzania projektami oraz z różnic we wzajemnym postrzeganiu. Działy operacyjne nie do końca rozumieją, że wdrożenie nowego procesu albo nowej strategii pociąga za sobą zmiany w systemach IT, które powszechnie uznaje się za stratę czasu. Jest to zatem dział niedoceniany, na którym ciąży coraz większa odpowiedzialność, a jego drobne zaniedbanie może spowodować przestój pracy, który okazałby się dla firmy niezwykle kosztowny. Ponadto, z samej specyfiki działu informatycznego wynika, że jest to dział kosztowy, niezdolny do generowania przychodów.

Obowiązki działu informatycznego w przedsiębiorstwie sprowadzają się do świadczenia usług w stosunku do pozostałych działów operacyjnych wewnątrz firmy. Jest to dział odpowiedzialny zarówno za oprogramowanie, jak i za infrastrukturę. Informatycy tworzą programy użytkowe na potrzeby firmy, pełnią nadzór nad oprogramowaniem i systemami (ERP, CRM, operacyjne) oraz świadczą usługi wsparcia. Natomiast od strony infrastruktury, dział IT dba o sprawność serwerów, stacji roboczych, innych urządzeń oraz zajmuje się utrzymaniem sieci.



Rysunek 1: Powiązanie działu IT z komórkami struktury przedsiębiorstwa.

Rejestracja danych

Pomiędzy działem informatycznym a resztą struktury występują swoiste przepływy, za które dział, w zależności od polityki przedsiębiorstwa, jest rozliczany formalnie bądź nie. Często działania te są trudne do zmierzenia bądź niestarannie gromadzone, co nie jest pomocne przy uzasadnianiu przydatności biznesowej przed przełożonymi. Zasadniczo dział IT powinien rejestrować wszystkie swoje działania, zarówno te incydentalne, jak i rutynowe. Informacje dotyczące pojedynczej naprawy usterek oraz regularnych działań typu wdrożenie nowych wersji, monitoring infrastruktury czy działania utrzymaniowe (*maintenance*) powinny być zapisywane i gromadzone. Istnieje wiele sposobów na gromadzenie informacji na temat czasu i organizacji pracy danego działu w firmie. Przedsiębiorstwo może do tego celu zakupić odpowiedni system komercyjny przeznaczony ściśle do rejestracji czasu pracy pracowników (*time tracking system*). Innym wyjściem jest skorzystanie z rozwiązania typu open source, który także automatycznie i precyzyjnie rozliczy czas poświęcony na poszczególne zadania. Stosunkowo niewiele czasu zajęłoby także stworzenie odpowiedniej aplikacji tego typu na potrzeby wewnętrzne przez firmowego informatyka. Najprostszym rozwiązaniem, natomiast, zdaje się być zwykły arkusz kalkulacyjny, w którym można gromadzić informacje na temat czasu spędzonego nad zadaniem w formie tabeli.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1		Typ zadania / Dzień	1	2	3	4	5	6								
2		Instalacja oprogramowania X	1h	2h	1h											
3		Wykonanie backupu baz danych	2h													
4		Utworzenie nowych użytkowników w bazie	5h	3h		8h										
5		Przygotowanie nowej stacji roboczej dla działu X			1h											
6		Wykonanie zlecenia dla działu X		3h	3h											
7		Ustanowienie połączenia VPN		1h												
8																
9																
10																
11																

Tabela 1: Przykładowy arkusz do rejestracji czasu pracy.

Aby dane były pełne, wiarygodne i miarodajne, muszą być na bieżąco aktualizowane. Informacje o każdym działaniu, nawet tym najmniejszym i pozornie najmniej istotnym, muszą mieć swoje odzwierciedlenie w postaci odpowiedniego zapisu i odpowiadać na pytania Co? Kto? Gdzie? Kiedy? Dla kogo?. Scharakteryzowany powinien być zatem rodzaj zdarzenia, np. czy zdarzenie dotyczyło awarii komputera, serwera. Również czas w działach IT jest niezwykle cenny, gdyż przelicza się go bezpośrednio na koszt, jaki jest przeznaczony na konkretne działania. Zarówno czas zgłoszenia usterki, rozpoczęcia jej naprawy, jak i zakończenia muszą zostać zewidencjonowane.

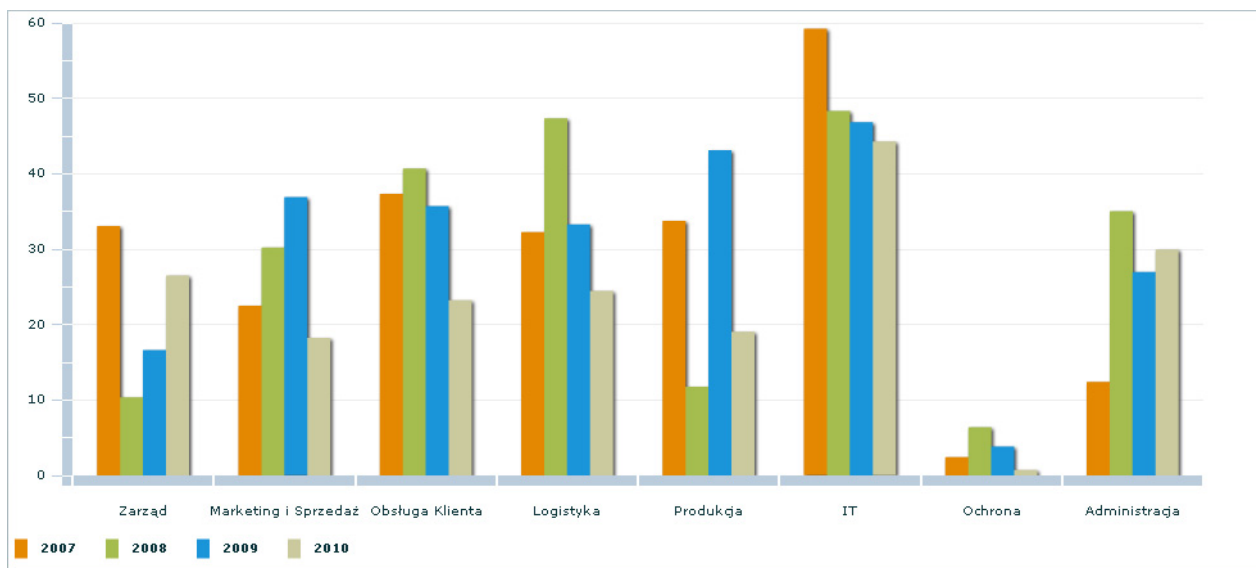
Wizualizacja danych

Stworzenie odpowiedniej bazy danych przy użyciu właściwego narzędzia i zastosowaniu trafnych kryteriów nie jest zatem dla pracowników działu IT skomplikowaną czynnością. Sama baza danych nie zawsze jest jednak zwięzła, czytelna i atrakcyjna wizualnie. Zagregowane informacje znacznie lepiej jest prezentować w formie graficznej, co pozwala na ich łatwiejsze zrozumienie. Informacje na temat działalności informatyków mogą być wizualizowane przy użyciu różnych narzędzi przedstawionych poniżej w tabelce.

Narzędzie	Koszt	Czas wdrożenia	Szkolenia pracowników	Możliwości	Obsługa
Arkusz kalkulacyjny	-	-	niepotrzebne	niewielkie	łatwa
Business Intelligence	wysoki	długi	potrzebne	bardzo duże	trudna
KPI Dashboard	niski	krótki	niepotrzebne	duże	łatwa

Tabela 2: Zestawienie narzędzi do wizualizacji danych

Nie chcąc tracić czasu i pieniędzy na zakup i wdrożenie „obcych” narzędzi, pracownicy mogą wpisywać dane do arkusza kalkulacyjnego i na podstawie takich tabel generować wykresy. Rozbudowanym rozwiązaniem analitycznym są narzędzia typu Business Intelligence (BI) służące do przekształcania danych w raporty pomocne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozwalają one wydobyć treści o dużym znaczeniu z często chaotycznych i rozproszonych zbiorów danych. Wadą systemów BI jest jednak relatywnie długi czas wdrożenia (miesiąc lub dłużej), wysoki poziom trudności obsługi, a co za tym idzie, potrzeba szkolenia kadry. Pośrednim i najbardziej optymalnym rozwiązaniem zdaje się być zatem aplikacja wizualizacji wskaźników wydajności (KPI Dashboard), wdrażana w przeciągu zaledwie kilku dni. Aplikacja nie wymaga szkoleń pracowników, a jednocześnie relatywnie szybko przynosi korzyści. To narzędzie jest dedykowane dla konkretnego zastosowania – aby w syntetycznej postaci przekazać zagregowane dane i przedstawić je w formie kilku wykresów, najważniejszych z punktu widzenia pracowników najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie. Istotny jest fakt, iż spośród szerokiego spektrum wskaźników można wybrać kilka kluczowych i szybko zaprezentować je chociażby za pomocą projektora, rzutnika bądź w formie pokazu slajdów bezpośrednio z komputera lub ekranu LCD. W przypadku aplikacji KPI Dashboard relacja wartości dodanej do kosztu poniesionego na zakup jest najmniejsza.



Wykres 1: Wskaźnik kosztu działu w poszczególnych latach.

I tak, w zależności od wymagań działów czy nawet Zarządu, w formie graficznej będą zaprezentowane tylko wybrane kryteria, które najlepiej odzwierciedlają kondycję danego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Dzięki odpowiedniemu doborowi współczynników, dział IT udowodniłby sprawność i efektywność w działaniach, jak również pokazałoby Zarządowi, że jego praca generuje dla firmy dodatkowe oszczędności.

Czy dział IT jest dla firmy tylko kosztem?

Wśród miar odpowiednich do wizualizacji prac działów IT znajdują się miary ilościowe, wydajnościowe oraz jakościowe, które mogą być dalej przeliczane na poszczególne wymiary. Do wymiarów zalicza się:

- dział docelowy,
- jednostkę biznesową,
- produkt, usługę,
- typ działania,
- element infrastruktury IT,
- rodzaj oprogramowania,
- systemy,
- usługi wsparcia.

Pierwszy wymiar - dział docelowy - oznacza dział operacyjny, dla którego informatycy świadczą usługi, np. sprzedaż, marketing, HR, produkcja. Firmy posiadają często swoiste jednostki biznesowe, które nie stanowią działu, a mogą również stanowić wymiar z punktu widzenia wskaźnika obrazującego pracę działu informatycznego. Przykładowo w bankach znajdują się podziały na bankowość detaliczną, elektroniczną, korporacyjną; podobnie jest w przedsiębiorstwach zorientowanych produktowo bądź usługowo, gdzie struktura wyodrębnia się na podstawie produktów, nad którymi pracują osoby. Wymiar określany typem działania wiąże się z takimi czynnościami jak naprawa, utrzymanie, wdrożenie oraz projektowanie. Kolejnym wymiarem jest rodzaj oprogramowania. Na to kryterium składają się zarówno programy użytkowe (aplikacje), bazy danych, jak również systemy operacyjne, natomiast na aplikacje składają się np. systemy CRM, ERP, Business Intelligence. Wskaźniki prezentowane w formie graficznej są kombinacją miar i wymiarów, a wśród najpopularniejszych można wymienić następujące:

- wskaźnik ilości stacji roboczych przypadających na dział docelowy,
- wskaźnik kosztu przypadający na typ działania,
- wskaźnik ilości użytkowników na aplikację,
- wskaźnik kosztu usług dla poszczególnych jednostek biznesowych,
- wskaźnik ilości usterek przypadających na dany element infrastruktury,
- wskaźnik czasu pracy na poziom usług wsparcia.

Wskaźniki jakościowe prezentują z kolei zgodność ze SLA (Service Level Agreement), czyli informację, czy poziom usług informatycznych jest zgodny z ustalonym. Do tej kategorii można zaliczyć następujące współczynniki:

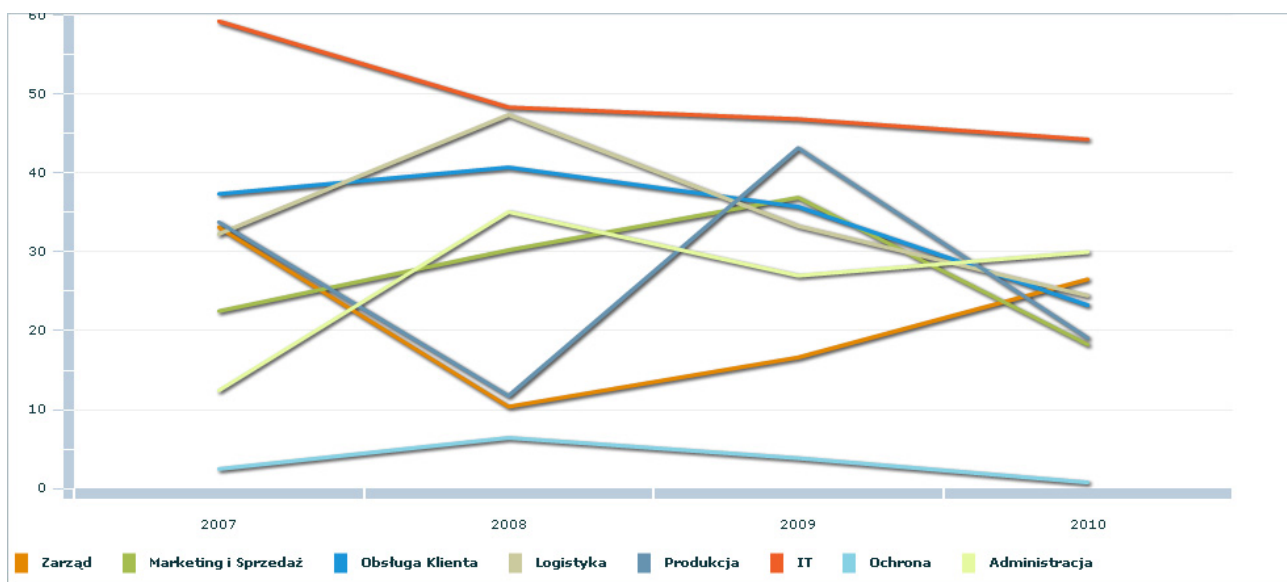
- wskaźnik dostępności systemu,
- wskaźnik czasu reakcji na zgłoszenie,
- wskaźnik czasu naprawy usterki.

Ostatnią grupą wskaźników są wskaźniki wydajnościowe, gdzie można wymienić:

- wskaźnik czasu pracy przypadający na usterkę,
- wskaźnik czasu pracy na stację roboczą,
- wskaźnik czasu pracy na jednego użytkownika.

Czy dział IT jest dla firmy tylko kosztem?

Istotną zaletą rozwiązania jest fakt, iż wskaźniki mogą prezentować zarówno stan bieżący, jak również trend. Te odzwierciedlające stan bieżący pozwalają dokonać analizy obecnego stanu przedsiębiorstwa, pomagają w planowaniu przyszłych działań na podstawie wartości na moment obecny. Analiza trendu pomaga natomiast w weryfikacji działań z przeszłości, np. czy zastosowany w ubiegłym roku system przyczynił się do faktycznego obniżenia kosztów w ramach firmy.



Wykres 2: Wskaźnik trendu kosztu zadań dla działu.

Po co to wszystko?

Narzędzie do wizualizacji procesów biznesowych działu IT ma zastosowanie w aspekcie wewnętrznym oraz zewnętrznym. Aplikacja może stanowić dla przedsiębiorstwa proste narzędzie analityczne, gdyż dzięki niej informatycy, Zarząd i pracownicy innych działów mają dostęp do przejrzystych, zagregowanych oraz graficznie przedstawionych danych na temat interesujących ich obszarów, na podstawie których będą w stanie wyciągnąć właściwe wnioski. Dzięki narzędziu, zarządzający firmą dowiadują się, jak wiele zależy od informatyków, ile usług świadczą dla innych działów i ile czasu im to zabiera. Aplikacja pomaga też zdiagnozować, które działy są najbardziej awaryjne, najczęściej potrzebują wsparcia ze strony informatyków i jednocześnie rozpoznać wszelkie bariery na drodze do obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto, łatwo jest obliczyć i przedstawić graficznie koszt poszczególnych działań informatyków, który jest bezpośrednio powiązany z czasem, stanowiącym w pewnym uproszczeniu koszt jednostkowy zdarzenia. Kadra zarządzająca dzięki tym informacjom może lepiej planować zasoby, co pomaga zwiększyć wydajność oraz elastyczność przeprowadzanych projektów.

Ponieważ dział IT zamiast generowania zysków dostarcza „tylko” pewną wartość, reorganizacja i raportowanie mają sprawić, że dział ten będzie funkcjonował jak wszystkie pozostałe i na podstawie prostych analiz będzie rozliczany ze swoich działań. Przeznaczenie narzędzia dla działów informatycznych jest jak najbardziej uzasadnione, gdyż jest to jeden z niewielu sposobów na potwierdzenie sensowności swojego istnienia oraz udowodnienie wywiązywania się z umów czy zobowiązań wobec działów operacyjnych.

Rozwiązanie

Do wizualizacji najważniejszych danych potrzebny jest zatem odpowiedni program kontrolingowy prezentujący wskaźniki wydajności przedsiębiorstwa - KPI (Key Performance Indicators). Firma Verax Systems z myślą o działach IT stworzyła aplikację **KPI Dashboard**, która dzięki bogatym możliwościom wizualizacyjnym pozwala na proste zaprezentowanie kluczowych wartości, co w dalszym biegu wpłynie na wzrost efektywności pracy w IT i uzasadnienie przydatności działu. Wskaźniki, które zostaną zwizualizowane w aplikacji KPI Dashboard, zależą wyłącznie od potrzeb działu, a ich celem jest odzwierciedlenie kondycji poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa.



Oprogramowanie może być stosowane niezależnie od wielkości firmy, jej struktury czy sektora działalności, gdyż typy wskaźników są definiowane w zależności od specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa i jego wymagań.

Więcej informacji o programie można znaleźć na stronie internetowej pod adresem: www.veraxsystems.com/pl/products/kpidashboard.