

Imperatyw przyszłości

Jeff Rumburg

Sektor wsparcia informatycznego w dalszym ciągu zmagają się z wszechogarniającym wpływem urządzeń mobilnych, pracowników mobilnych, samo-obługi, wirtualizacji, ograniczeniami finansowymi, silosowymi strukturami organizacyjnymi oraz brakiem talentów. Według raportu „Wyzwania menedżerów IT: Nowe oczekiwania wartości biznesowej” opracowanego przez „The Economist Intelligence Unit”, a sponsorowanego przez Dell Services, menedżerowie wyższego szczebla uważają, że funkcją IT jest przygotowanie do zasadniczej transformacji - 57% z ankietowanych 536 menedżerów oczekuje, że funkcje IT zmienią się zasadniczo w ciągu następnych trzech lat, podczas gdy 12% przewiduje „całkowity remont IT”.

Liderzy dowiedli, że efektywnie zarządzane wsparcie może tworzyć pozytywny zwrot z inwestycji ROI i zapewniać wysoki poziom satysfakcji użytkowników w organizacji.

Cały sektor IT podlega transformacji, która ma także głęboki wpływ na wsparcie użytkowników. Począwszy od wirtualizacji, po rozproszone urządzenia mobilne. Dynamiczny wpływ tych zdarzeń na wsparcie użytkowników stanowi jednocześnie szansę i zagrożenie dla menedżerów. Rozumiejący istniejące mechanizmy wykorzystują trendy jako szansę do stworzenia wartości ekonomicznej dla swoich firm, jednocześnie wzmacniając swoją karierę dzięki osiągnięciu znaczących sukcesów.

Paradoks wsparcia

Mniej niż pięć procent budżetów IT jest poświęconych na wsparcie, włączając w to pierwszy poziom wsparcia. W efekcie wielu zakłada, że wsparcie ma niewielki wpływ na ostateczny sukces całej firmy. Rosnąca liczba nowoczesnych i agresywnych organizacji odkryło, że wsparcie IT przedstawia sobą bogate źródło niewykorzystanych wartości i oferuje potencjał korzyści daleko większy od tego, który sugeruje ich pięcioprocentowy budżet. Liderzy dowiedli, że efektywnie zarządzane wsparcie może tworzyć pozytywny zwrot z inwestycji ROI i zapewniać wysoki poziom satysfakcji użytkowników w organizacji.

Kluczem do zrozumienia ukrytej wartości pochodzącej ze wsparcia są trzy krytyczne czynniki:

- Wsparcie IT może mieć dodatni zwrot z inwestycji ROI.
- Percepcja jest równie ważna, jak wyniki działania.
- Twój sukces jako CIO zależy od zespołu wsparcia IT.

Zweryfikujmy zatem dowody na każdą z powyższych tez.

Wsparcie IT może mieć dodatni zwrot z inwestycji ROI

Wsparcie IT ma potencjał, aby dostarczać zwrot z inwestycji przynajmniej na dwa sposoby. Pierwszym źródłem wartości jest zdolność wsparcia do minimalizacji całkowitego kosztu posiadania (TCO – Total Cost of Ownership). Koszt obsługi pojedynczego zgłoszenia wynosił 22 USD (podane w tym artykule dane odnoszą się do Stanów Zjednoczonych) w service desk, 62 USD dla wsparcia zasobów użytkowników (z ang. desktop support) oraz 85 USD dla trzeciego poziomu wsparcia. „Rozwiążmy to na pierwszej linii wsparcia” nie jest pustym zawołaniem, może w istocie zaoszczędzić twojej organizacji miliony.

Ostatnie badania pokazały, że 21% wszystkich zgłoszeń rozwiązywanych przez zespoły desktop support mogły być, i powinny być, rozwiązane przez service desk. Błędne eskalacje reprezentują niedomagania procesu wsparcia i powodują wzrost kosztów wsparcia, które przechodzą niezauważone, gdyż rzadko są śledzone. Inwestując w narzędzia, szkolenia, technologie, które umożliwią podniesienie współczynnika rozwiązań na pierwszej linii uzyskujemy potencjał, który znacząco redukuje TCO dla wsparcia IT.

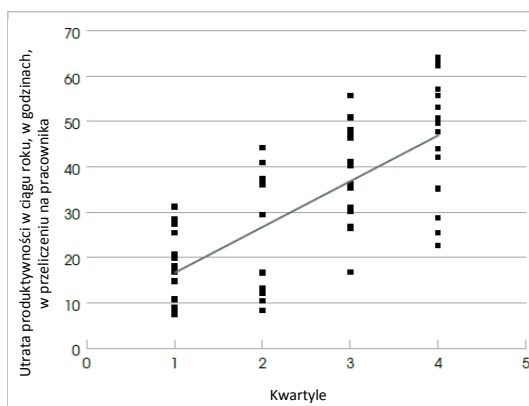
Drugim źródłem wartości wsparcia IT i ROI jest podniesienie produktywnego czasu pracowników. Większość dzisiejszego personelu stanowią pracownicy wiedzy, zależący od urządzeń teleinformatycznych. Gdy urządzenia są zepsute lub działają niepoprawnie produktywność tych pracowników jest obniżona. Dzięki zapobieganiu takim incydentom lub dzięki szybkiemu ich rozwiązywaniu, organizacja wsparcia może powiększać ilość produktywnego czasu swoich pracowników.

Badania przeprowadzone przez MetricNet (podsumowanie badań patrz tabela 1) pokazały, że pracownicy wiedzy tracą średnio trzydzieści trzy godziny produktywnego czasu w ciągu roku z powodu różnych niesprawności sprzętu i oprogramowania. Dla zespołów wsparcia osiągających wyniki lokowane w najwyższym przedziale, utrata produktywności w przeliczeniu na pracownika wynosi siedemnaście godzin rocznie, około połowy wartości średniej dla całego sektora.

Tabela 1. Ekonomiczne korzyści podniesionej produktywności

Funkcja wsparcia	Kluczowy czynnik sukcesu	Kwartyl działania			
		1 (dolny)	2	3	4 (górny)
Service desk	Satysfakcja użytkownika	93,5%	84,5%	76,1%	69,3%
	Współczynnik rozwiązań przy pierwszym kontakcie	90,1%	83,0%	72,7%	66,4%
	Średni czas rozwiązania	0,8 godz.	1,2 godz.	3,6 godz.	5,0 godz.
Desktop support	Satysfakcja użytkownika	94,4%	89,2%	79,0%	71,7%
	Współczynnik rozwiązań przy pierwszym kontakcie	89,3%	85,6%	80,9%	74,5%
	Średni czas rozwiązania	2,9 godz.	4,8 godz.	9,4 godz.	12,3 godz.
Średni czas utraty produktywności pracownika w roku		17,0 godz.	25,8 godz.	37,3 godz.	46,8 godz.

organizacje wsparcia działające na najwyższym poziomie są w stanie zapewnić rocznie dodatkowe, produktywnie cztery dni każdego pracownika



W przeciwieństwie do powyższych stwierdzeń pracownicy, którzy otrzymują wsparcie od zespołów działających na najniższym poziomie, tracą średnio rocznie czterdzieści godzin pracy.

Szukająca różnica *trzydziestu godzin rocznie przypadających na każdego pracownika*, wynikająca z różnicy pomiędzy poziomem wsparcia w najwyższym i najniższym przedziale. Pokażmy to w inny sposób – organizacje wsparcia działające na najwyższym poziomie są w stanie zapewnić rocznie dodatkowe, produktywnie cztery dni każdego pracownika wiedzy w organizacji. Kiedy przemnożymy tę wartość przez tysiące lub dziesiątki tysięcy pracowników w firmie pokażemy, że wzrost produktywności firmy może być oszałamiający! Ten wzrost to wysoki zwrot z inwestycji ROI dostarczany przez zespół wsparcia działający na najwyższym poziomie.

Percepcja jest równie ważna jak wyniki działania

Powiedzenie, że percepcja staje się rzeczywistością jest szczególnie prawdziwe w odniesieniu do wsparcia IT. Najlepsze zespoły wsparcia nauczyły się, że bycie najlepszym nie jest wystarczające. Trzeba ustawicznie przypominać swoim interesariuszom, jak dobrzy jesteśmy w rzeczywistości poprzez demonstrowanie, jak jesteśmy dobrzy na co dzień. To sztuka zarządzania postrzeganiem wsparcia IT.

Większość organizacji nie posiada umiejętności promowania swoich usług. Jeszcze mniej umiejętności mają w obszarze promowania pozytywnego postrzegania swojego zespołu. Promowanie pozytywnego postrzegania jest kluczową umiejętnością dla każdej organizacji, która chce w pełni cieszyć się pełną i sprawiedliwą oceną swoich wysiłków. Co więcej, to nie wymaga znaczących inwestycji czasu lub pieniędzy, aby osiągnąć korzyści wynikające z efektywnego zarządzania postrzeganiem zespołu. Proste, sprawdzone techniki, takie jak udostępnienie broszur w formie elektronicznej, komunikaty podczas logowania się, spotkania z użytkownikami, kwartalne gazetki elektroniczne, sesje szkoleniowe, dostępne on-line pytania i odpowiedzi są najczęściej wykorzystywanymi, a jednocześnie najbardziej efektywnymi praktykami wykorzystywanymi przez czołowe zespoły wsparcia do zarządzania, promowania i polepszania postrzegania ich pracy.

Podstawą tych działań jest zasada, że najlepsze zespoły wsparcia komunikują się ze swoimi interesariuszami przy każdej okazji, tworząc świadomość i maksymalizując odbiór wnoszonej wartości. Te zespoły zarządzają percepcją swojej działalności tak samo dynamicznie, jak zarządzają codziennym działaniem. W rezultacie cieszą się znacząco wyższym poziomem satysfakcji swoich użytkowników, w porównaniu do innych zespołów, które zaniedbują ten ważny obszar działania.

Twój sukces jako menedżera zależy od zespołu wsparcia IT

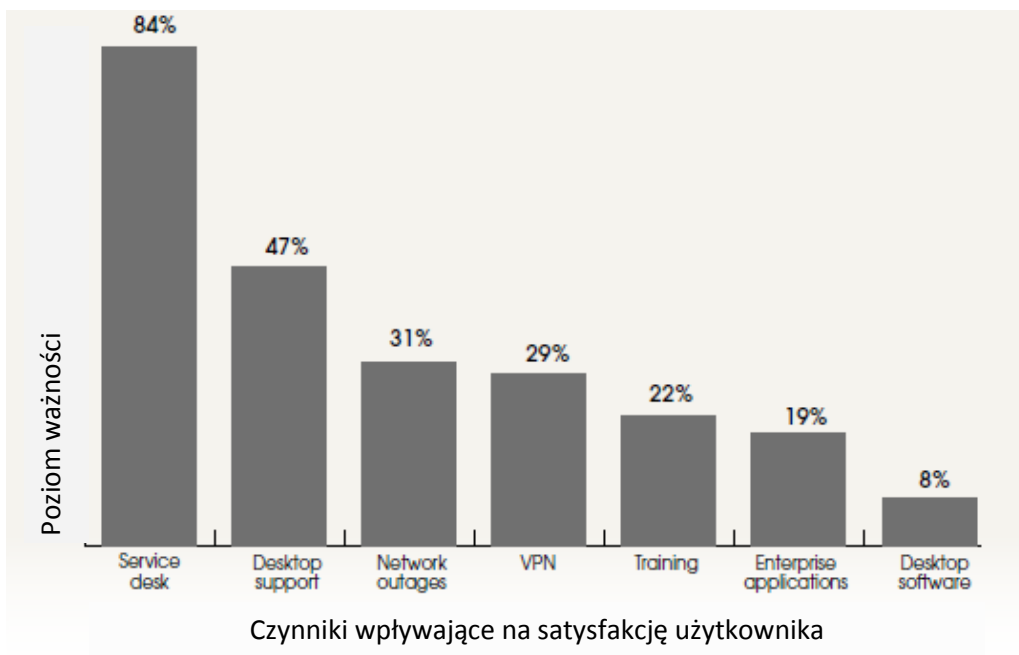
Ogromna część satysfakcji użytkowników IT jest wynikiem bezpośrednich kontaktów użytkowników z zespołem wsparcia, jak to pokazano na rysunku 2. Wynika to z faktu, że większość użytkowników kontaktuje się z IT właśnie poprzez service desk lub desktop suport. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że użytkownicy odnoszą te kontakty do całego IT, nie tylko do samego zespołu wsparcia. Konsekwencją tego faktu jest to, że zespół wsparcia reprezentuje dużą szansę kształtowania opinii użytkowników o całym IT, a tym samym zapewnienia wysokiego poziomu satysfakcji z działania wsparcia, które przenosi się na wysoki poziom satysfakcji z działania IT, jako całości.

Pełniąc rolę CIO nie możesz sobie pozwolić na ignorowanie wyjątkowego wpływu wsparcia IT na satysfakcję użytkowników. Jeżeli użytkownicy są zadowoleni z pracy zespołu wsparcia, są także zadowoleni z pracy IT, jako całości. A jeżeli są zadowoleni z pracy IT jako całości, to wpływa to

*najlepsze zespoły
wsparcia komunikują się
ze swoimi
interesariuszami przy
każdej okazji, tworząc
świadomość i
maksymalizując odbiór
wnoszonej wartości*

także na twoją pozycję, jako CIO. Zaufanie i wartość dodana zaoferowana przez ciebie dzięki całkowicie usatysfakcjonowanym użytkownikom jest formą kapitału, który umożliwia osiągnięcie twoich celów. Wszystko, począwszy od wniosków o kolejne etaty lub zapotrzebowanie na dodatkowy budżet, po wnioski o dodatkowe nakłady inwestycyjne i zatwierdzenie projektu jest znacznie łatwiej osiągnąć w otoczeniu użytkowników o wysokiej satysfakcji. Dla wielu CIO, to bezpośrednie powiązanie pomiędzy wsparciem IT a osobistymi wynikami działania jest dodatkową szansą, która oczekuje na wykorzystanie.

Rys. 1. Czynniki wpływające na satysfakcję użytkowników



Pełnić rolę CIO nie możesz sobie pozwolić na ignorowanie wyjątkowego wpływu wsparcia IT na satysfakcję użytkowników

Plan działania CIO

Wsparcie to brama do IT dla znakomitej większości twoich użytkowników. Wykorzystaj tę szansę mądrze, nie tylko poprzez osiągnięcie dodatniego zwrotu z inwestycji we wsparcie, ale także, jako element budujący twoją reputację, jako CIO dobrze zarządzającym tym obszarem kontaktów z użytkownikami. Chciałbym zachęcić cię do wykorzystania tych możliwości poprzez:

- Czytanie raportów miesięcznych przygotowywanych przez wsparcie IT.
- Poświęcenie przynajmniej godziny miesięcznie na osobiste spotkanie z zespołem wsparcia.
- Ustanowienie celów opartych o wyniki działania dla wsparcia, korzystając z standardów sektora.
- Zdefiniowanie i śledzenie metryk ROI dla zespołu wsparcia.
- Opracowanie i realizację planu promocji zespołu wsparcia.

Mam nadzieję, że ten artykuł stanie się wezwaniem do działania, inicjując niezbędne inwestycje, nie w postaci pieniędzy, lecz przede wszystkim inwestycje w czas i uwagę, jaką poświęcisz wsparciu. Wierzę, że odkryjesz korzyści, jakie przynosi takie działanie – dla całej firmy, dla wsparcia IT, a także osobiście dla ciebie – daleko przekraczając koszty.

Autor

Jeff Rumburg jest współzałożycielem i partnerem zarządzającym firmą MetricNet, a także członkiem HDI Strategic Advisory Board. Jeff był uznanym ekspertem w zakresie benchmarkingu w takich firmach jak American Express, HP, General Motors. Uprzednio Jeff był założycielem i prezesem zarządu The Verity Group, międzynarodowej firmy konsultingowej specjalizującej się w zagadnieniach związanych z service desk i call center. Jeff otrzymał tytuł MBA na Uniwersytecie Harvardzkim oraz ukończył Uniwersytet Stanforda.

Tłumaczył

Artur Sygnatowicz jest założycielem HDI-Poland. Absolwent Politechniki Warszawskiej, Wydziału Elektroniki. Obecnie jest konsultantem, specjalizującym się w zagadnieniach związanych z sektorem wsparcia IT oraz bezpieczeństwa. Certyfikowany audytor HDI, ITIL Ekspert, Wiodący Audytor ISO 20000.