

MICHAL BRÓSKA

Kľúč k nákladovej efektivite IT prevádzky: meranie a vyhodnocovanie

Od jej zverejnenia koncom osemdesiatich rokov sa metodika Total cost of ownership (TCO) stala veľmi populárnym nástrojom pre tých, ktorí chcú poznať skutočné náklady. V IT oblasti sa pod pojmom TCO rozumie poznanie nákladov na obstaranie a prevádzku IT služieb, alebo riešení. Náklady na obstaranie sú obvykle tou jednoduchšou časťou rozhodovacieho procesu. Inak je to s nákladmi na prevádzku, v ktorých sa skrýva oveľa viac neznámych.

V posledných rokoch sme boli svedkami dynamického nárastu ceny práce v IT oblasti. Na jednej strane môžu byť ľudia zamestnaní v IT spokojní s nadpriemerným ohodnotením voči iným odvetviam, na strane druhej predstavujú náklady na ich prácu značnú časť „koláča“ prevádzkových nákladov. V prípade, že z dôvodu úspor množstvo peňazí v koláči prevádzkových nákladov stagnuje, či z koláča sa náklady rovno ukrajújú, je IT útvar nútený hľadať rezervy. Za predpokladu, že má prevádzkové náklady v ucelenej podobe pod kontrolou, je obhajoba budgetu, či rozhodovanie o prípadnom outsourcingu oveľa jednoduchšie.

Náklady spojené s prácou predstavujú – na rozdiel od jednoznačných platieb za prenájom licencií, platby za softvérový a hardvérový maintenance, predĺžené záruky, či za prenájom dátových centier – zložitejší oriešok. V tomto článku nebudeme ponúkať cestu jednoduchšieho odporu, ktorý pozostáva s osobných nákladov plus réžie firmy a ich následné rozklúčovanie po IT systémoch. Ponúkame cestu zložitejšiu a zároveň poctivejšiu. To umožní transparentne poznať náklady na jednotlivé služby.

ČAS SÚ PENIAZE

Prvým predpokladom, ba dokonca nevyhnutnosťou, je existencia katalógu služieb, ktorý mapuje služby poskytované internému, príp. externému zákazníkovi. Tento katalóg posluží v prevádzke ako základ reportingu objemu poskytnutých služieb. Od evidencie množstva služieb je to len krôčik k zavedeniu výkazníctva času potrebného pre jednotlivé služby. Odporúčame najskôr tieto výkazy dlhšie obdobie sledovať s cieľom zachytiť dlhodobý priemer zohľadňujúci dovolenkové výkvy, či zvýšenie počtu incidentov po zrealizovaných zmenách a ďalšie. Výsledky sa dostavia v podobe priemerných časov, ktoré potrebuje určitý typ špecialistu napr. pre inštaláciu PC, či jeden call na service desk, alebo pre profylaktiku 100 serverov. Výsledkom bude vytvorenie časových noriem k jednotlivým službám v katalógu. Na základe takejto štatistiky je možné určiť prvý kľúčový parameter ceny za služby: čas potrebný pre poskytnutie jednotky služby. Dnes už neodmysliteľným doplnkom ku katalógu služieb je zmapovaná infraštruktúra v podobe konfiguračnej databázy, ktorá obsahuje všetky konfiguračné položky namapované na služby v katalógu. K týmto konfiguračným položkám je možné adresne priradiť aj atribúty obsahujúce náklady spojené s licenciami a maintenance, nákladmi na rozšírené záruky, či dokonca spotrebu energie pre servery v dátovom centre. Odporúčame zvoliť rozumnú úroveň detailu, ktorú má zmysel merať a vyhodnocovať. Pokladáme za správne sledovať aj náklady, ktoré nie vždy končia na nákladovom streisku útvaru IT (napr. elektrická energia). IT tak môže pristupovať k úsporám oveľa proaktívnejšie, čo uľahčuje obhajobu napätých budgetov.

KOLKO STOJÍ ČAS?

Druhým klúčovým parametrom je cena za jednotku času. Cena za ľudskú prácu sa odvíja od celkových nákladov na danú špecializáciu a od využiteľnosti fondu pracovnej doby (FPD). Obvykle FPD predstavuje 160 hodín mesačne. Podľa skúseností je však toto číslo z dôvodu dovolení, PN, školení a prestojov nižšie v závislosti od konkrétnej špecializácie v IT. Napríklad service desk, či dohľadové centrum umožňujú lepšiu využiteľnosť FDP. Na rozdiel od výjazdových technikov u nich nedochádza k prestojom a „jalovému“ času strávenému cestovaním k zákazníkovi.

Cena za jednotku času sa obvykle stanovuje zhrnutím všetkých priamych a nepriamych nákladov na jednotlivé typy špecialistov a zohľadnením využiteľnosti FPD. Medzi priame náklady patrí hrubá mzda, odmeny, odvody zamestnávateľa, služobné cesty, náklady spojené so služobným autom, komunikačné náklady, sociálne benefity, školenia, prípadne ďalšie náklady podľa povahy vašej spoločnosti. Mnohé firmy disponujú pomerne presnými údajmi o nepriamych nákladoch vrátane ich alokácie na jednotlivých zamestnancov. Pre stanovenie jednotkovej ceny za hodinu práce, ktorá bude definovaná v katalógu služieb, je potrebné v nákladoch zohľadniť aj nevyužitý čas FPD. Ak teda pri stanovovaní ceny vychádzame z nákladov na mesiac, musíme nielen zohľadniť všetky mesačné náklady pracovníka, ale vydeliť ich iba počtom využiteľných hodín. Len vtedy bude cena za hodinu práce daného špecialistu skutočne pokrývať jeho náklady.

Na základe predošlých nastavení bude mať IT útvar možnosť urobiť si presný obraz o nákladoch na prácu, ktoré vyžadujú jednotlivé služby. K týmto nákladom je potrebné pripočítať aj ďalšie náklady definované metodikou TCO. Následne je možné hľadať priestor pre optimalizáciu a klásť si otázky o využití fondu pracovnej doby, preťažnosti, či nedostatočnej vyťažnosti zdrojov a v neposlednom rade porovnávať vlastné náklady s nákladmi externého poskytovateľa a hľadať tak nákladovo optimálny sourcingový model. Bez uvedených znalostí je rozhodovanie v týchto veciach otázkou presnosti odhadu. Takýto postup je vhodný skôr pre hráčov v kasíne.

RIEŠENIE NA DOSAH

Detailnejšie informácie o spôsobe, ako zabezpečiť efektívnu podporu procesov pre manažment IT služieb, nájdete v produktovej dokumentácii a na www.posam.sk. Neváhajte tiež kontaktovať obchodnú divíziu našej spoločnosti.

Spoločnosť je certifikovaná ISO 9001:2000, ISO/IEC 20000-1:2005, ISO/IEC 27001:2005, OHSAS 18001:2007 a ISO 14001:2004. Je držiteľom Národnej ceny SR za kvalitu a ako prvá slovenská firma sa stala držiteľom ocenenia „Recognized for Excellence in Europe“ Európskej nadácie pre riadenie kvality EFQM a od roku 2007 je taktiež jej riadnym členom.

PosAm, spol. s r. o.
Odborárska 21, 831 02 Bratislava
tel.: +421-2-49 23 91 11
fax: +421-2-49 23 98 88
www.posam.sk