

**Mirosław Dyczkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU WDROŻEŃ SYSTEMÓW HELP/SERVICE DESK W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

---

**Streszczenie:** Praca przedstawia krytyczne czynniki sukcesu (KCS) wdrożeń systemów Help/Service Desk (HSD) w administracji publicznej. Część początkowa zawiera oparte na ITIL (Information Technology Infrastructure Library) omówienie systemów HSD, wskazuje ich typy i funkcje. Następnie opisano metodykę identyfikowania i analizy KCS, w tym badania ankietowe powiązane ze statystyczną analizą danych i studia przypadków. Przypomniano wyniki badań KCS prowadzonych przez autora w latach 2004-2007 i wskazano na konieczność ich uzupełniania studiami przypadków. Główna część artykułu to studium wdrożeń systemów HSD w dużej grupie przedsiębiorstw, identyfikujące i analizujące pięć KCS. Wyniki tych badań mogą służyć poprawie skuteczności i efektywności projektów HSD prowadzonych w administracji publicznej, a tym samym racjonalizacji wydatków na e-administrację.

**Słowa kluczowe:** krytyczne czynniki sukcesu, projekty wdrożeniowe, ITIL, systemy Help/Service Desk, informatyzacja administracji publicznej

### 1. Wstęp

Mimo obserwowanego od drugiej połowy 2008 r. spowolnienia gospodarczego łątwo zauważyć, że jego negatywne skutki są dla informatyzacji administracji publicznej znacznie słabsze niż dla podobnych działań prowadzonych w sektorach produkcyjnych czy finansowych. Wynika to m.in. z faktu, że świadczenie usług publicznych drogą elektroniczną, jako jeden z priorytetów tworzenia społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, ma zagwarantowane źródła finansowania, w tym środki z budżetu państwa, wydzielonych funduszy celowych oraz z funduszy strukturalnych. Kolejne unijne, ogólnokrajowe czy regionalne strategie, inicjatywy, programy oraz nadające im ramy wykonawcze ustawy, rozporządzenia i projekty szczegółowe<sup>1</sup> nie tylko bowiem wyznaczały i wyznaczają obszary, priorytety, cele

---

<sup>1</sup> Ich przykładem są m.in. *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, uszczegółwiającej ją programy operacyjne i regionalne programy operacyjne oraz realizowane w ich ramach projekty (np. Polska Cyfrowa) czy też ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Por. m.in. witryny: [www.mswia.gov.pl](http://www.mswia.gov.pl), [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl), [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl).

itd. dla przedsięwzięć IT, ale także zapewniają (przynajmniej w założeniu) nakłady niezbędne na ich realizację. Systematycznie zwiększa się więc stopień nasycenia jednostek administracji, ich organów oraz podległych im jednostek usługowych<sup>2</sup> rozwiązaniami informatycznymi, wzrasta liczba oraz złożoność wdrażanych i użytkowanych systemów, obsługiwanych procesów i świadczonych drogą elektroniczną usług publicznych. Poszerza się tym samym krąg bezpośrednich i pośrednich użytkowników wewnętrznych oraz zewnętrznych tzw. e-administracji. Koniecznością staje się więc zapewnienie im pełnego wsparcia techniczno-technologicznego i merytorycznego, bez którego nie będą oni mogli sprawnie i bezpiecznie korzystać z udostępnianych aplikacji. Oprócz kolejnych systemów świadczących drogą elektroniczną usługi publiczne powstają więc tzw. działy wsparcia użytkowników, w których są instalowane rozwiązania klasy Help i/lub Service Desk.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie najważniejszych czynników sukcesu takich przedsięwzięć wdrożeniowych, oparte na analizie projektów oraz na doświadczeniach z wdrożeń systemów wsparcia w dużych i złożonych strukturalnie organizacjach gospodarczych. Autor ma nadzieję, że zostaną one wykorzystane do poprawy skuteczności i efektywności projektów Help/Service Desk prowadzonych w obszarze zarządzania publicznego, zwłaszcza w systemach e-administracji.

## 2. Systemy typu Help/Service Desk i ich rola w administracji publicznej

W opracowaniach teoretycznych oraz w studiach przypadków opisujących tzw. najlepsze praktyki skutecznego i efektywnego wdrażania technologii informatycznych oraz dostarczania usług IT w coraz bardziej złożonych funkcjonalnie, infrastrukturalnie i technologicznie systemach zwraca się uwagę, że osiągnięcie sukcesu rozumianego w kategoriach zwiększania wpływu rozwiązań informatycznych na wyniki prowadzonej działalności przy jednoczesnej racjonalizacji ponoszonych nakładów i kosztów zależy w znacznej mierze od właściwego zarządzania szeroko rozumianymi zasobami IT. Jeżeli jego podstawę będzie stanowiła orientacja techniczno-tech-

---

gov.pl, oraz umieszczone tam łącza do innych stron i/lub dokumentów. Mimo różnych ocen skuteczności tych programów i projektów oraz będących ich efektem produktów i usług informatycznych, ich nadmiernej zmienności czy też braku konsekwencji w ich realizacji, trzeba podkreślić stały, widoczny postęp w tym obszarze. K. Rybiński zauważa nawet w analizie umieszczonej w portalu Gazeta.pl, że prowadzona informatyzacja administracji może być jednym z kluczowych czynników dynamicznego wzrostu Polski w najbliższym dziesięcioleciu, i pisze, że „w ciągu kilku lat zostanie wdrożona e-administracja, co powinno radykalnie obniżyć bariery administracyjne wzrostu gospodarczego”, przyczyniając się tym samym do powrotu Polski na „ścieżkę szybkiego rozwoju”. Zob. [Rybiński 2009].

<sup>2</sup> Chodzi o instytucje (jednostki) świadczące tzw. usługi publiczne (przede wszystkim administracyjne, takie m.in. jak: wydawanie dokumentów, zezwoleń, koncesji, decyzji administracyjnych, wprowadzanie danych do rejestrów publicznych itd., oraz społeczne w zakresie: ochrony zdrowia, oświaty i wychowania oraz edukacji, pomocy i opieki społecznej, bezpieczeństwa publicznego itd.).

nologiczna, a nie nastawienie na wspomagającą rolę informatyki, to być może powstaną nawet najlepsze – w ocenie działów IT – rozwiązania, ale niekoniecznie będą one dostarczały użytkownikom wewnętrznym i zewnętrznym oczekiwanych przez nich usług, a przedsiębiorstwom i instytucjom realnej wartości. Jedną z recept na uniknięcie takiej sytuacji jest stosowanie w praktyce implementacyjnej i w zarządzaniu IT koncepcji, standardów czy zbiorów najlepszych praktyk, takich m.in., jak: COBIT, Val IT czy ITIL.

W obszarze zarządzania publicznego, w tym e-administracji, której istotę – jak wskazano wcześniej – stanowi świadczenie usług publicznych drogą elektroniczną, szczególnie przydatne wydają się wytyczne ITIL (Information Technology Infrastructure Library)<sup>3</sup>. Z jednej strony, stanowią one bowiem na tyle ogólny zestaw wskazówek, że możliwa jest ich implementacja w dowolnej organizacji i instytucji. Z drugiej zaś – kolejne wersje ITIL doczekały się szczegółowych rozwiązań – modeli, takich jak: Microsoft Operations Framework (MOF), HP IT Service Management Reference Model (ITSM), Implementation of Process-oriented Working Model (IPW) czy Integrated Service Management (ISM), które stały się bazą dla zaprojektowania licznych aplikacji wspierających procesy efektywnego i skutecznego dostarczania usług IT. Według badań firmy Gartner w wyniku przejścia od niewykorzystywania ITIL do jego pełnego zastosowania można zredukować całkowity koszt pozyskania i utrzymania IT (TCO – Total Cost of Ownership) nawet o 48% (podano za: [Orzechowski 2008, s. 49]).

Jednym z kluczowych elementów gwarantujących osiągnięcie wysokiego poziomu świadczonych usług IT przy zachowaniu racjonalnego poziomu nakładów i kosztów jest wyodrębnienie w przedsiębiorstwach i instytucjach tzw. działu wsparcia (Helpdesk i/lub Service Desk, przy czym spotyka się liczne pojęcia zbieżne, m.in. takie jak: infolinia, *call center* czy *contact center*)<sup>4</sup>. Jest to wydzielona jednostka organizacyjna albo rola pełniona przez zespół wyznaczonych osób, odpowiedzialna za wsparcie funkcjonalne obsługi aplikacji oraz usuwanie problemów informatycznych (zgłaszanych w formie tzw. incydentów) – zarówno sprzętowych, jak i aplikacyjnych. Jak wskazano wcześniej, Help/Service Desk jest jednym z istotnych elementów ITIL. Zgodnie ze specyfikacją ITIL można wyróżnić następujące typy rozwiązań Help/Service Desk [Service Desk 2009]:

- *call centre*, zajmujący się jedynie rejestracją zgłoszeń,
- niewykwalifikowany Help/Service Desk, który rejestruje zgłoszenia, śledzi dostarczanie rozwiązań dla incydentów i przekazuje zwrótnie rozwiązania,
- wykwalifikowany Help/Service Desk, posiadający udokumentowane sposoby rozwiązywania powtarzających się incydentów i realizujący wsparcie, obsługując większość zgłoszeń bez odsyłania ich do ekspertów,

---

<sup>3</sup> Szerokie omówienia wytycznych ITIL, w tym najnowszej wersji V3 można znaleźć m.in. w pracach [Orzechowski 2008] i [Dugmore, Taylor 2008] oraz na stronach Wikipedii [ITIL 2009].

<sup>4</sup> Por. tematyczne hasła zawarte w Wikipedii, m.in. [Helpdesk 2009; Help Desk 2009 i Service desk 2009].

- ekspercki Help/Service Desk, zarządzający całościowo incydentami i problemami w organizacji; zdecydowana większość zgłoszeń nie wychodzi poza tę jednostkę.

Główne funkcje Help/Service Desk to [Service Desk 2009]:

- utworzenie pojedynczego punktu i/lub miejsca kontaktu (jest to tzw. SPOC – Single Point of Contact, rozpoznawany pełnymi danymi teleadresowymi<sup>5</sup>) dla wszystkich użytkowników (klientów) wewnętrznych i zewnętrznych,
- identyfikacja i klasyfikacja incydentów,
- kontrola i eskalacja incydentów,
- raportowanie oraz analiza i przegląd incydentów.

Wdrożenie, a następnie zarządzanie systemem wsparcia każdej wielkości organizacji bez dedykowanych narzędzi może być dużym wyzwaniem. Właściwe planowanie prac, przydział zadań, zarządzanie zgłoszeniami, prawidłowa identyfikacja i klasyfikacja incydentów itd. po przekroczeniu pewnej granicy są na tyle trudne i złożone, że automatyzacja procesów wsparcia staje się kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu takich przedsięwzięć, mierzonym poziomem satysfakcji użytkowników gwarantowanym warunkami SLA (Service Level Agreement). W związku z tym, że na rynku dostępnych jest wiele narzędzi umożliwiających wdrożenie systemów typu Help/Service Desk<sup>6</sup>, pojawia się problem wyboru odpowiedniego rozwiązania. Jest on szczególnie ważny w sferze zarządzania publicznego, gdzie muszą one wspomagać nie tylko użytkowników wewnętrznych, ale przede wszystkim coraz liczniejsze grupy klientów zewnętrznych, w tym takich, których poziom przygotowania informatycznego i merytorycznego w ramach określonych usług publicznych jest często bardzo niski, na granicy tzw. wykluczenia. Jest on tym trudniejszy, że doświadczenia z wdrożeń prowadzonych w przedsiębiorstwach wskazują, że wybór nawet bardzo dobrego systemu nie stanowi gwarancji udanego projektu (takie oceny odnoszą się m.in. do „Błękitnej Linii” TP SA). Dlatego też – obok korzystania ze wskazań firm analizujących rynek narzędzi typu Help/Service Desk<sup>7</sup> – jest potrzebna dla tej grupy rozwiązań – podobnie jak w innych obszarach zastosowań IT – analiza tzw. krytycznych czynników sukcesu (KCS, polski odpowiednik angielskiego pojęcia CSF – *critical succes factors*). Wiedza na ich temat pomoże oszczędzić czas i pieniądze jednostek administracji rządowej i samorządowej, ich

---

<sup>5</sup> Na przykład Ogólnopolski Help/Service Desk INTRASTAT utworzył SPOC zlokalizowany pod adresem pocztowym Izba Celna w Katowicach, Referat Help-desku, ul. Bielska 47a, 43-400 Cieszyn, numerami telefonu 0-801-457-900 i faksu 033-85-76-210 oraz adresem e-mail: helpdesk.intrastat@kat.mofnet.gov.pl. Podano za [www.mf.gov.pl/index.php?const=2&dzial=318&wysw=2&sub=sub12](http://www.mf.gov.pl/index.php?const=2&dzial=318&wysw=2&sub=sub12), 15.05.2009.

<sup>6</sup> Por. opisy takich m.in. produktów, jak uznawane za najlepsze rozwiązanie BMC Remedy IT Service Management [Zintegrowane... 2009] czy ManageEngine ServiceDesk Plus [Helpdesk/ITIL/ISO 20000 2009; ManageEngine 2009].

<sup>7</sup> Pożytecznym źródłem informacji na temat narzędzi Help/Service Desk oraz obserwowanych na tym rynku tendencji są analityczne raporty tematyczne firm: Gartner (w tym słynne „magiczne kwadraty”) [Coyle, Brittain 2009] i IDC [Broussard 2009].

organów oraz podległych im jednostek usługowych przygotowujących się do wdrożenia takich systemów i będzie podstawą budowy nowej filozofii działania IT w e-administracji.

### 3. Podstawy metodyczne badania krytycznych czynników sukcesu

Nim przejdziemy do szczegółowego omówienia krytycznych czynników sukcesu wdrożeń systemów typu Help/Service Desk należy zwrócić uwagę na wielość źródeł wiedzy na ich temat oraz na aspekt czasowy prowadzenia takiej analizy. Zasadniczo bowiem identyfikację oraz badanie krytycznych czynników sukcesu każdego przedsięwzięcia informatycznego należy wykonać przed jego realizacją, na etapie przygotowawczym. Jednakże analiza *post factum* pozwala dostrzec i często lepiej zrozumieć zależności przyczynowo-skutkowe, w tym mechanizmy działające w środowisku projektu, dostarczając tym samym informacji i wiedzy przydatnych w trakcie kolejnych wdrożeń.

Analiza krytycznych czynników sukcesu projektów wdrożeniowych polega na zidentyfikowaniu, a następnie na nadaniu wag specyficznym kompetencjom, wymaganiom oraz ograniczeniom występującym w danej organizacji. Trzeba przy tym pamiętać, że z racji różnorodności oczekiwań organizacji wobec efektów planowanych wdrożeń zestawienia krytycznych czynników sukcesu mogą znacznie różnić się w konkretnych przypadkach, zarówno samą zawartością, jak i wagami przypisanymi poszczególnym KCS. Z tego względu ważne jest pozyskiwanie wiedzy na ten temat z wielu źródeł, w tym przede wszystkim z badań ilościowych i/lub ilościowo-jakościowych opartych na różnego typu metodach ankietowych bazujących na próbach o dużej liczności i statystycznej analizie danych oraz ze studiów przypadków.

Dobrym przykładem dla pierwszego z podejść są „Kroniki Chaosu” Standish Group czy badania prowadzone w latach 2004-2007 przez autora niniejszego opracowania<sup>8</sup>. W tabeli 1 są zaprezentowane syntetyczne dane o krytycznych czynnikach sukcesu przedsięwzięć informatycznych realizowanych w sferze zarządzania publicznego (w administracji rządowej i samorządowej, edukacji i nauce oraz w ochronie zdrowia) uzyskane podczas tych badań. W kolumnie 4 umieszczono informację o miejscach poszczególnych KCS (pozwala to na porównanie z podobnymi listami opracowanymi przez innych autorów; w tab. 1 pokazano w celach porównawczych – w kolumnach 2 i 3 – listy KCS opublikowane przez Standish Group). Natomiast w kolumnie 5 jest podana waga poszczególnych KCS<sup>9</sup>, a w kolumnie 6 – indeks oparty

<sup>8</sup> Ich wyniki są opublikowane m.in. w [Dyczkowski 2005, s. 45-54; Dyczkowski 2006, s. 125-139; Dyczkowski 2008, s. 291-309].

<sup>9</sup> Podana wartość jest średnią arytmetyczną ze znormalizowanych według 6-punktowej skali Likerta wag przypisanych poszczególnym KCS przez respondentów (gdzie 1 oznacza całkowity brak wpływu danego KCS na wynik projektu, natomiast 6 – wpływ najsilniejszy). Por. [Dyczkowski 2008, s. 303-304].

**Tabela 1.** Krytyczne czynniki sukcesu przedsięwzięć informatycznych według badań Standish Group oraz badań własnych autora

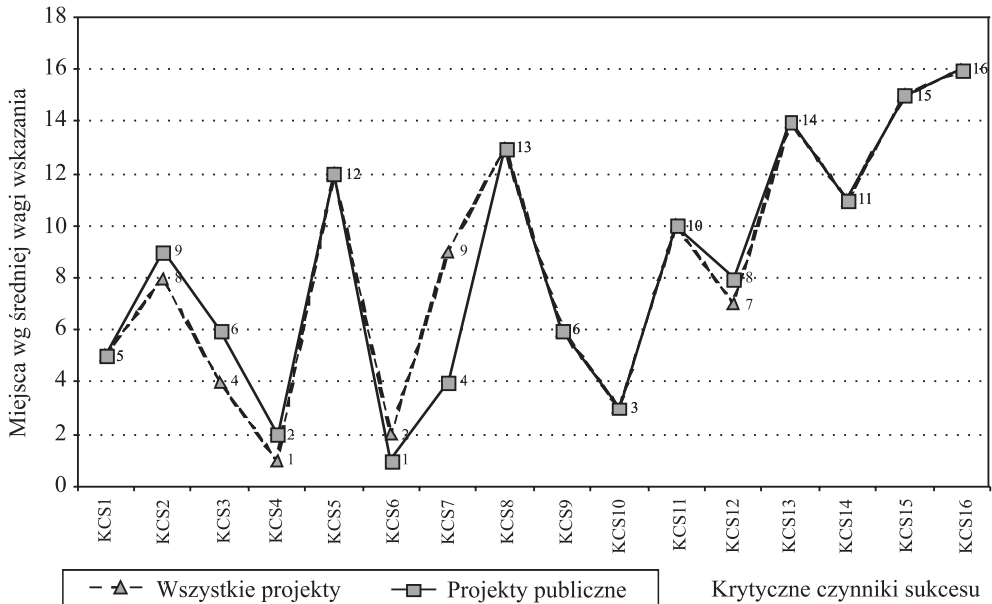
Opisowe określenie krytycznego czynnika sukcesu (KCS)	Miejsca KCS wg „Kronik Chaosu” Standish Group		KCS projektów publicznych wg badań własnych autora z lat 2004-2007		
	2000	2002-2003	miejsce	waga	indeks IT <sub>bi</sub>
<b>Zaangażowanie przyszłego użytkownika (użytkowników)</b>	2	1	<b>5</b>	<b>4,43</b>	<b>0,738</b>
Wsparcie zarządu (kierownictwa, sponsora) organizacji (klienta)	1	2	9	3,98	0,664
Doświadczony kierownik projektu	3	3	6-7	4,20	0,699
<b>Jasne cele biznesowe projektu</b>	4	4	<b>2</b>	<b>4,87</b>	<b>0,811</b>
Minimalizacja zakresu (skrócenie etapów planowania, podział na podprojekty)	5	5	12	3,30	0,549
<b>Sprawny proces ustalania wymagań (potrzeb, oczekiwań)</b>	7*	6	<b>1</b>	<b>5,00</b>	<b>0,833</b>
<b>Zastosowanie standardów infrastruktury (sprzętowej, programowej)</b>	6	7	<b>4</b>	<b>4,48</b>	<b>0,746</b>
Praca zgodnie z formalną metodyką (zarządzania i/lub realizacyjną)	8	8	13	3,18	0,530
Wiarygodne oszacowania parametrów projektu (czasu, budżetu)	9	9	6-7	4,20	0,699
<b>Wysoko wykwalifikowany i właściwie dobrany zespół projektowy</b>	3*	3*	<b>3</b>	<b>4,85</b>	<b>0,809</b>
Zespół projektowy skupiony wyłącznie na projekcie (wydzielony strukturalnie i w wymaganym wymiarze czasu)	brak	brak	10	3,87	0,645
Sprawna komunikacja w zespole i w relacjach zespół otoczenie (komunikowanie się, dokumentowanie prac i udostępnianie ich wyników członkom zespołu)	brak	brak	8	4,18	0,697
Korzystanie z programów wspomagających procesy zarządzania i/lub realizacyjne	brak	brak	14	2,57	0,429
Ścisłe powiązanie celów przedsięwzięcia ze strategią biznesową organizacji (klienta)	brak	brak	11	3,79	0,631
Powiązanie celów przedsięwzięcia z osobistymi celami członków zespołu (motywowanie)	brak	brak	15	2,39	0,399
Inne	---	---	16	1,16	0,194

\* Częściowa zgodność danego opisu z czynnikiem sukcesu z pozycji o tym numerze, występującym w opracowaniach Standish Group. Por. [Czarnacka-Chrobot 2004, s. 227-230].

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [Czarnacka-Chrobot 2004, s. 227-230] oraz wyników badań autora.

na zaproponowanym w 2004 r. przez Love i Iraniego<sup>10</sup> wskaźniku porównawczym typu  $IT_{bi}$  (*IT benchmark index*) w celu uzyskania porównywalności przedstawionych wyników z podobnymi listami opracowywanymi na bazie badań, których autorzy korzystali z innych skal ocen.

Analizując materiał zebrany w tab. 1 można wyciągnąć następujące istotne wnioski, odnoszące się do krytycznych czynników sukcesu przedsięwzięć informatycznych realizowanych w instytucjach publicznych. Po pierwsze, porównując kolumny 2 i 3 z kolumną 4, można zauważyć, że w ograniczonym zakresie są one zgodne z rezultatami uzyskanymi przez Standish Group, opublikowanymi w kolejnych „Kronikach Chaosu”. Świadczy to o ich ograniczonej uniwersalności<sup>11</sup>, a więc zależności od kraju badania, poziomu rozwoju gospodarki i stopnia jej nasycenia IT czy nawet kultury danego regionu, potwierdzając tym samym konieczność identyfikowania lokalnych KCS, charakterystycznych dla danego kraju czy nawet regionu.



Rys. 1. Krytyczne czynniki sukcesu projektów publicznych na tle wszystkich projektów

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań. Por. [Dyczkowski 2008, s. 305].

<sup>10</sup> Podano za pracę [Ugwu, Kumaraswamy 2007, s. 236].

<sup>11</sup> Tezę o ograniczonej uniwersalności krytycznych czynników sukcesu potwierdzają także raporty z badań przeprowadzonych przez zespoły w kilkunastu krajach, które również wskazują, że istotność, kolejność czy waga KCS są inne w gospodarkach wysoko rozwiniętych niż w rozwijających się, odmienne w krajach o różnych kulturach czy też w różnych typach przedsięwzięć (np. projektach „klasycznych” i projektach e-biznesowych). Por. m.in. [Deželak, Sternad, Bobek 2006; Plant, Willcocks 2006; Ugwu, Kumaraswamy 2007].

Po drugie, co widać jeszcze wyraźniej na rys. 1, na którym miejsca poszczególnych KCS, określone na podstawie średniej wagi wskazania<sup>12</sup> dla opisywanej grupy projektów „publicznych”, zestawiono z danymi dla ogółu projektów, o charakterystykach zebranych przez autora, można mówić o zależności czynników sukcesu od charakterystyk przedsięwzięć IT, w tym od środowiska ich realizacji, a więc także od specyfiki konkretnego obiektu gospodarczego i/lub instytucji, w której planujemy albo prowadzimy wdrożenie rozwiązań informatycznych. Dlatego też konieczne jest weryfikowanie wiedzy pozyskanej metodami ankietowymi i statystycznej analizy danych, konkretyzującymi ją studiami przypadków, zarówno projektów zakończonych sukcesem, jak i takich, w których mówimy o porażce.

Niezależnie od źródeł wiedzy oraz użytych metod zbierania materiału i jego analizy trzeba pamiętać o ważnej przy ocenie czynników warunkujących sukces zasadzie Pareta (80/20), zgodnie z którą 80% sukcesu jest uwarunkowane przez 20% czynników [Gierszewska, Romanowska 2003]. Dlatego szczególną uwagę trzeba zwrócić na zidentyfikowanie tych 20% czynników, które mają kluczowe znaczenie, a na etapie wdrożenia owe 20% KCS powinno stać się przedmiotem szczególnej troski zespołu wdrożeniowego.

W przeanalizowanych z udziałem autora przypadkach wdrożeń systemów klasy Help/ServiceDesk<sup>13</sup> wyodrębniono pięć krytycznych czynników sukcesu dla tej grupy projektów IT:

- jasne cele projektu,
- stosowanie najlepszych praktyk,
- budowanie zespołu i szkolenia,
- wybór odpowiedniego oprogramowania,
- właściwe utrzymanie systemu.

Nim w kolejnych podrozdziałach przejdziemy do ich szerszego omówienia, należy zauważyć, że lista KCS zidentyfikowanych w tych studiach przypadków jest zbliżona do powstałej na bazie badań ankietowych prowadzonych przez autora. Jeżeli zestawimy ze sobą pięć czynników sukcesu dla projektów „publicznych” (por. tab. 1, kolumny 4, 5 i 6) o najwyższych wartościach według miejsca, wagi i indeksu  $IT_{bi}$  (wyróżnione w tab. 1 czcionką pogrubioną), to zauważymy jednakże trzy różnice.

Po pierwsze, z badań ankietowych i statystycznej analizy danych wynika, że najważniejszym czynnikiem sukcesu jest w tej grupie przedsięwzięć KCS6, tj. „sprawny proces ustalania wymagań (potrzeb, oczekiwań)”, który nie został jawnie wyróżniony w studiach przypadków. Wyjaśnianie jest tutaj stosunkowo proste. Wysoka pozycja tego czynnika wiąże się z częstym postrzeganiem sukcesu przedsięwzięć IT w kategoriach związanych z „tradycyjnym” podejściem do ich oceny,

<sup>12</sup> Dla indeksu opartego na wskaźniku porównawczym typu  $IT_{bi}$  kolejność KCS jest taka sama.

<sup>13</sup> Były to m.in. trzy kolejne projekty wdrożeniowe przeprowadzone w latach 2002-2008 w dużej międzynarodowej grupie przedsiębiorstw, szeroko opisane w pracy dyplomowej, której autor był promotorem [Grzybowski 2009].



a więc mierzonym go zgodnością zakresu, a także czasu i nakładów/kosztów. W przypadku sprawnego wymiarowania projektów szansa na tak rozumiany sukces jest duża. W analizowanych wdrożeniach zdecydowanie ważniejsze było jednak tzw. dopasowanie biznes – IT, a więc efekty, które wiążą się z dostarczaniem użytkownikom/klientom, dzięki IT, oczekiwanych przez nich usług, gdyż – jak wskazano w rozdziale 2 opracowania – właśnie na odpowiednim wsparciu polega istota systemów Help/Service Desk. Wymieniony czynnik jest w analizowanych przypadkach w pewnej mierze tożsamy ze stosowaniem najlepszych praktyk, bo wdrożenie, ocenione jako sukces, oparto na ITIL, w które jest „wpisane” efektywne i skuteczne dostarczanie usług IT.

Po drugie, analizując konkretne wdrożenia, uznano, że ich sukces (bądź jego brak) wynika z „właściwego utrzymania systemu”, a więc wiąże się z czynnikiem, którego nie zidentyfikowano badaniami ankietowymi. Tu też wyjaśnienie jest łatwe. Wynika ono z przyjętej metody zbierania danych. Opracowując kwestionariusz ankietowy, który został następnie użyty do zbierania materiału faktograficznego na temat czynników sukcesu, autor skorzystał z list takich czynników dostępnych w literaturze przedmiotu<sup>14</sup>, z których wybrał piętnaście najczęstszych i uznanych za najważniejsze (tab. 1). Przyjął bowiem założenie, że ankieterom łatwiej będzie pozyskiwać opinie metodą wyboru z listy możliwości niż drogą formułowania odpowiedzi. Kwestionariusz uzupełniono wprawdzie o możliwość dodawania czynników spoza listy, ale opcja ta była używana bardzo rzadko (tylko w 5,34% poprawnie wypełnionych ankiet). KCS „właściwe utrzymanie systemu” nie był wskazywany, bo go po prostu nie było na liście umieszczonej w ankiecie.

Po trzecie, na pierwszy rzut oka wydaje się, że występują znaczne różnice w „literalnym” nazwaniu pozostałych krytycznych czynników sukcesu oraz nieco odmienna jest ich kolejność. Jednak analiza znaczeniowa pokazuje, że KCS wskazane w obu badaniach są bardzo podobne merytorycznie. Na przykład stosowanie najlepszych praktyk ze studiów przypadków pokrywa się – jak zaznaczono wcześniej – z jednej strony ze „sprawnym procesem ustalania wymagań (potrzeb, oczekiwań)”, z drugiej zaś z „pracą zgodnie z formalną metodyką (zarządzania i/lub realizacyjną)” – poz. 8 w tab. 1. Podobnie jest z „budowaniem zespołu i szkoleniami” (wskazany w *case study*) oraz z „wysoko wykwalifikowanym i właściwie dobranym zespołem projektowym” i „zaangażowaniem przyszłego użytkownika (użytkowników)” (wysokie pozycje w badaniach ankietowych przeprowadzonych przez autora oraz wskazane przez Standish Group).

---

<sup>14</sup> Były to wyniki badań Standish Group, opublikowane w kolejnych wydaniach „Kronik Chaosu” (por. [Czarnacka-Chrobot 2004, s. 227-230]), które to wyniki następnie poszerzono o czynniki najczęściej wskazywane w pracach innych autorów (dla obszaru projektów „publicznych” m.in. w opracowaniach: [Deżelak, Sternad, Bobek 2006, s. 171-173; Plant, Willcocks 2006, tab. 1; Ugwu, Kumaraswamy 2007, s. 234] i w przywoływanych tam pracach), a także wynikające z własnych doświadczeń i obserwacji autora.

Można więc postawić tezę, że badania ankietowe i statystyczna analiza zebranych w ten sposób danych oraz studia przypadków wzajemnie się uzupełniają i łącznie pozwalają pozyskać wiedzę wymaganą do skutecznego i efektywnego prowadzenia projektów wdrożeniowych. W kolejnym rozdziale zostaną szerzej omówione krytyczne czynniki sukcesu wdrożeń systemów Help/Service Desk, określone na podstawie studiów konkretnych wdrożeń takich rozwiązań w dużej międzynarodowej grupie przedsiębiorstw<sup>15</sup>.

## 4. Krytyczne czynniki skutecznych wdrożeń systemów Help/Service Desk

### 4.1. Jasne cele projektu

Pomimo iż oczywiste wydaje się twierdzenie, że wszystkie działania podejmowane zarówno w organizacjach gospodarczych, jak i instytucjach publicznych, a w szczególności projekty usprawniające i rozwojowe, muszą mieć jasno określone cele, to często podejmuje się pewne działania, nie precyzując, co, kiedy, dlaczego itd. chcemy osiągnąć. Parafrazując Senekę, który pisał „Dla żeglarza, który nie wie, do jakiego portu podąża, niepomyślny jest każdy wiatr” (według przekładu W. Kornatowskiego z 1998 r.), możemy stwierdzić, że jasne cele projektu warunkują jego sukces. Dla przedsięwzięć trwających kilka/kilkanaście miesięcy, a takimi są wdrożenia systemów klasy Help/Service Desk, należy również przeprowadzić analizę ryzyka, używając w tym celu takich na przykład metod, jak analizy wrażliwości i scenariuszowa, zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Celem systemów Help/Service Desk jest wspieranie użytkowników. Skutecznie obsłużony i zadowolony klient, niezależnie, czy jest to klient zewnętrzny, czy użytkownik wewnętrzny, jest źródłem wartości. I odwrotnie, klient bezskutecznie szukający pomocy w załatwieniu kluczowej dla niego sprawy przestaje być źródłem korzyści – odchodzi lub, w przypadku użytkowników wewnętrznych, przestaje być w pełni produktywny.

W analizowanych przedsięwzięciach wdrożeniowych w pierwszym „podejściu” (rok 2002) brak było jasnych celów. System Help Desk został opracowany na zlecenie działu IT i takim systemem pozostał do końca, nie wpływając znacząco na funkcjonowanie firmy. Jedynym widocznym „efektem” projektu było utwierdzenie sporej części pracowników w przekonaniu, że systemy tego typu nie wnoszą żadnej dodatkowej wartości. W kolejnym projekcie (rok 2004) sformułowano uzasadnienie biznesowe, ale zapisany w nim cel mówił wyłącznie o dostarczeniu narzędzia pomiaru wskaźników wydajnościowych (KPI) systemów oraz personelu IT. Błędnie określony i źle komunikowany cel oraz wynikająca z tego widoczna niechęć pracowników, którzy czuli się „śledzeni”, doprowadziły do zmarginalizowania roli sys-

<sup>15</sup> Opisane szeroko w pracy [Grzybowski 2009].

temu Help/Service Desk. W ich rozumieniu wdrożone procedury rejestracji zgłoszeń były niepotrzebne czy wręcz szkodliwe, więc zarówno personel IT, jak i użytkownicy biznesowi omijali je przy każdej nadarzającej się okazji. Dopiero ostatni projekt (rok 2008) zakończył się pełnym sukcesem, gdyż został przygotowany odmiennie. Zmiany w strukturze i w sposobach funkcjonowania obiektu, których skutkiem było utworzenie międzynarodowych grup wsparcia i takich samych grup odbiorców usług informatycznych, wymusiły wprowadzenie jednolitego systemu komunikacji w procesie kontaktów z działami IT z gwarantowanym wysokim poziomem dostępności i jakości. Potwierdza to fundamentalne znaczenie tego czynnika sukcesu.

## 4.2. Stosowanie najlepszych praktyk

Zgodnie z przywoływaną wcześniej biblioteką ITIL na rozwiązania IT należy patrzeć pod kątem dostarczanych przez nie usług. Wartością jest usługa, a nie jej pojedynczy komponent, a więc na utrzymaniu usług i zapewnieniu ich dostępności muszą skupiać się działy IT, także przy wdrażaniu systemów typu Help/Service Desk.

W analizowanym przypadku w dwóch pierwszych wdrożeniach (lata 2002 i 2004) skupiono się na dostarczeniu samego narzędzia. Brak zaimplementowanych mechanizmów zgodnych z podejściem ITIL (np. zarządzania konfiguracją czy katalogu usług) sprawił, że zostały one jedynie systemami do rejestracji zgłoszeń, bez dodatkowej wartości dla działów IT i dla użytkowników. Dopiero oparcie zakończonego sukcesem projektu z roku 2008 na najlepszych praktykach opisanych w bibliotece ITIL przyczyniło się do jego odpowiedniego przygotowania (m.in. dzięki właściwie opracowanemu dokumentowi inicjującemu projekt PID – Project Initiation Document), a następnie przeprowadzenia. Przy błędnych założeniach projekt może zakończyć się w określonym czasie i ustalonym budżecie, lecz jego sens będzie znikomy. W przypadku wdrażania systemów Help/Service Desk użycie zgodnego z ich istotą podejścia metodycznego (w tym przypadku ITIL) stanowi kolejny krytyczny czynnik sukcesu.

## 4.3. Budowanie zespołu i szkolenia

Nie jest tajemnicą, że to całe zespoły, a nie nawet najwybitniejsze jednostki odnoszą największe sukcesy w złożonych projektach informatycznych. Trzy analizowane projekty wdrożeniowe różniły się w tym zakresie tak bardzo, że również w tym obszarze należy szukać niepowodzenia dwóch pierwszych wdrożeń. Jedynie w projekcie z roku 2008 przygotowania rozpoczęto od wyboru członków zespołu, a następnie przeszkolenia ich z podstaw metodycznych prowadzenia projektów oraz z ITIL.

Ponieważ członkowie zespołu wdrożeniowego pochodzili z różnych lokalizacji firmy, „na starcie” projektu zebrano ich w jednym ośrodku treningowym. Celem tak organizowanych szkoleń – poza zdobyciem wiedzy – było zbudowanie wzajemnych relacji między osobami mającymi przez wiele miesięcy wspólnie pracować nad pro-

jektem. Ponieważ późniejsze kontakty ograniczały się głównie do telekonferencji, czas spędzony na szkoleniach zaowocował niewielką liczbą konfliktów i ogólnym przeświadczeniem, że „walczyć” należy z problemami, a nie ze sobą. Przeprowadzono również szkolenia wszystkich pracowników działów IT, użytkowników kluczowych oraz „zwykłych” użytkowników.

Mówiąc o budowaniu zespołu trzeba zwrócić uwagę na szczególną rolę użytkowników kluczowych (*key users*)<sup>16</sup>. Ponieważ system Help/Service Desk był skierowany przede wszystkim do użytkowników końcowych, musiał odzwierciedlać systemy aplikacyjne i opisywać je w sposób zrozumiały dla tej grupy. W zbudowaniu katalogu incydentów aktywnie brali udział kluczowi użytkownicy biznesowi (nie będący specjalistami IT), aby w jak największym stopniu wyeliminować sformułowania typowo techniczne, utrudniające użytkownikom korzystanie z systemu wsparcia. Również tłumaczenie angielskojęzycznego interfejsu użytkownika na język polski zostało wykonane w ścisłej współpracy z użytkownikami kluczowymi.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że właśnie ten element ostatniego wdrożenia (2008) – z jednej strony szerokie, z drugiej spersonalizowane szkolenia, osobiste relacje między członkami zespołu oraz aktywny udział przyszłych użytkowników – odróżniający je od dwóch wcześniejszych, był kolejnym krytycznych czynnikami sukcesu w realizacji przedsięwzięcia.

#### 4.4. Wybór odpowiedniego oprogramowania

Bardzo często wybór odpowiedniego oprogramowania wydaje się najważniejszym elementem wdrożenia systemów typu Help/Service Desk. Jest to jednak prawdą, ale tylko gdy porównujemy ze sobą produkt „dobry” i „zły”. Wdrażanie „złego”, czyli rozwiązania całkowicie niespełniającego oczekiwań, na pewno zakończy się niepowodzeniem, podczas gdy wdrażanie produktu „dobrego” daje szansę na powodzenie. Lecz na tym kończy się prawda powyższego stwierdzenia.

W analizowanych wdrożeniach z lat 2002 i 2004 widać, że wybór odpowiedniego oprogramowania nie przesądza o końcowym efekcie przedsięwzięcia. Oba wdrożenia nie zakończyły się sukcesem, chociaż najpierw wybrano system „zły” (skomplikowany w obsłudze interfejs aplikacji zrażał pracowników technicznych, natomiast brak mechanizmów kontroli, monitorowania i eskalacji zgłoszeń zniechęcał użytkowników), a następnie system „dobry”. W drugim przypadku, mimo intuicyjnego interfejsu użytkownika, łatwości korzystania z systemu, mechanizmów monitorowania i kontroli, Help/Service Desk także nie zyskał uznania. Wynikało to ze źle określonego celu oraz z kompletnego braku zaangażowania zarówno zespołu wdrażającego, jak i użytkowników systemu. Mimo wsparcia projektu przez zarząd

---

<sup>16</sup> Rola użytkownika kluczowego (*key user*) została przez autora omówiona w pracy, która dotyczyła wdrożeń systemów ERP, ale której wnioski dotyczą systemów Help/Service Desk [Dyczkowski 2005, s. 185-196].

na każdym innym poziomie zarządzania (szefów działów, kierowników, brygadzystów itd.) widać było ogólną niechęć i brak poparcia. Zatem wybór właściwego oprogramowania jest bez wątpienia bardzo ważny, chociażby ze względu na możliwość rozbudowy systemu o kolejne moduły, specyficzne wymagania firmy czy zgodność z biblioteką ITIL, lecz nie należy do grupy czynników przesądzających o sukcesie wdrożenia. Jest wprawdzie czynnikiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia sukcesu.

#### **4.5. Właściwe utrzymanie systemu**

Każdy system użytkowany w zmieniającym się otoczeniu biznesowym wymaga regularnego uaktualniania i adaptacji do nowych warunków i/lub ograniczeń. W przypadku systemów Help/Service Desk jest to ważne ze względu na pojawianie się nowych systemów, kończenie eksploatacji innych, występowanie nowych kategorii incydentów czy wreszcie zmiany oczekiwań użytkowników. Szczególnie ważną sprawą jest dbałość o katalog incydentów i usług. Jeśli użytkownik nie jest w stanie szybko zlokalizować kategorii swojego zgłoszenia, to albo zniechęci się i przestanie używać systemu, albo będzie stale błędnie klasyfikował zdarzenia, a co za tym idzie – przysparzał pracy działom wsparcia.

Integralnym elementem utrzymania systemu Help/Service Desk jest jakość otrzymywanej usługi, przy czym szczególnie ważna jest nie tyle jakość samego rozwiązania proponowanego przez dział IT (ta zależna jest od kompetencji całego zespołu), co dotrzymywanie parametrów obsługi zgłoszenia zgodnie z priorytetami ustalonymi dla różnych typów zgłoszeń. Przeprowadzone studium pokazuje, że niechęć do korzystania z systemów Help/Service Desk znacznie wzrasta, gdy nie są dotrzymywane terminy, brak jest komunikacji zwrotnej o sposobie rozwiązania problemu (lub jego braku) i mechanizmów eskalacji zgłoszeń przeterminowanych.

System Help/Service Desk jest z założenia systemem wsparcia użytkownika, uwalniającym go od konieczności notowania, pamiętania i „ręcznego” monitorowania swoich zgłoszeń. Jeśli złożone w systemie zlecenia nie są obsługiwane zgodnie z przyjętymi założeniami, to system taki zostanie zmarginalizowany, a użytkownicy będą szukać szybszych i bardziej skutecznych sposobów otrzymania wsparcia IT.

### **5. Podsumowanie**

Mimo że przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza wybranych krytycznych czynników sukcesu wdrożeń systemów typu Help/Service Desk opiera się na studiach przypadku przedsięwzięć prowadzonych w dużych obiektach gospodarczych, to wnioski będące jej wynikiem mogą być – zdaniem autora – przydatne także dla jednostek sfery zarządzania publicznego, które planują podobne wdrożenia. Jest to szczególnie ważne – jak zaznaczono we wstępie – w sytuacji gdy zwiększa się stopień nasylenia jednostek administracji, ich organów oraz podległych im jednostek

usługowych rozwiązaniami informatycznymi, wzrasta liczba oraz złożoność wdrażanych i użytkowanych systemów, obsługiwanych procesów i świadczonych drogą elektroniczną usług publicznych. Systematycznie poszerzający się krąg bezpośrednich i pośrednich użytkowników (klientów) wewnętrznych oraz zewnętrznych powoduje, że niezbędna jest budowa działów wsparcia, w których będą instalowane rozwiązania klasy Help i/lub Service Desk. Autor ma nadzieję, że zawarta w opracowaniu wiedza zostanie wykorzystana do poprawy skuteczności i efektywności takich projektów prowadzonych w obszarze zarządzania publicznego, a tym samym do racjonalniejszego wydawania znacznych środków budżetowych i unijnych przeznaczanych na e-administrację.

## Literatura

- Broussard F.W., *IT Service management needs and adoption trends: An analysis of a global survey of IT executives. White Paper*. IDC. September 2008, h10078.www1.hp.com/bto/download/idc-itsmq408-preview.pdf, 24.05.2009.
- Coyle D.M., Brittain K., *Magic quadrant for the IT Service Desk*, Gartner RAS Core Research Note G0016o687, 4 November 2008, RA 11132009, h10078.www1.hp.com/bto/download/magic-quadrant-for-itservicedesk\_gartner1108.pdf, 24.05.2009.
- Czarnacka-Chrobot B., *Z najnowszych „Kronik Chaosu” Standish Group, czyli czy uczymy się na błędach?*, [w:] J.K. Grabara, J.S. Nowak (red.), *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*, WNT, Warszawa 2004, s. 209-238.
- Deželak Z., Sternad S., Bobek S., *Comparative analysis of e-business implementation critical success factors*, [w:] Scientific Papers of University of Maribor, Organizacija, vol. 39, no. 3, March 2006, s. 169-175, organizacija.fov.unimib.si/index.php/organizacija/article/viewFile/74/73, 5.08.2007.
- Dugmore J., Taylor S., *ITIL® V3 and ISO/IEC 20000. Alignment White Paper March 2008*, Best Management Practice for IT Service Management, BSi & OGC, www.best-management-practice.com/gempdf/ITIL\_and\_ISO\_20000\_March08.pdf, 24.05.2009.
- Dyczkowski M., *Czynniki sukcesu przedsięwzięć informatycznych. Wstępne wyniki badania ankietowego*, [w:] Ryzyko Przedsięwzięć Informatycznych RPI'2005. Politechnika Szczecińska, Wydział Informatyki, Szczecin 2005, s. 45-54.
- Dyczkowski M., *Rola użytkownika kluczowego w projektach wdrożeniowych systemów klasy ERP*. [w:] J. Oleński, Z. Olejniczak, J.S. Nowak (red.), *Informatyka. Strategie i zarządzanie wiedzą*, Polskie Towarzystwo Informatyczne – Oddział Górnośląski, Katowice 2005, s. 185-196.
- Dyczkowski M., *Wyniki badania kluczowych czynników sukcesu przedsięwzięć informatycznych*, [w:] A. Nowicki (red.), *Informatyka Ekonomiczna nr 9, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1144, AE, Wrocław 2006*, s. 125-139.
- Dyczkowski M., *Wiedza o krytycznych czynnikach sukcesu jako istotny element poprawy efektywności przedsięwzięć informatycznych w sferze zarządzania publicznego*, [w:] J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '07*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 291-309.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Grzybowski J., *Czynniki gwarantujące skuteczne wdrażanie systemów typu Service Desk*, praca dyplomowa napisana pod kier. M. Dyczkowskiego, Podyplomowe Studium Efektywne Zarządzanie IT w Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009 (maszynopis).

- Helpdesk/ITIL/ISO 20000. Opisy rozwiązań ManageEngine ITIL Solutions oraz ManageEngine ServiceDesk Plus*, [www.mwtsolutions.pl/servicedesk-plus-funkcje/helpdesk.html](http://www.mwtsolutions.pl/servicedesk-plus-funkcje/helpdesk.html), 15.05.2009.
- Helpdesk*, Wikipedia, [pl.wikipedia.org/wiki/Helpdesk](http://pl.wikipedia.org/wiki/Helpdesk), 15.05.2009.
- Help Desk*, Wikipedia, [pl.wikipedia.org/wiki/Help\\_desk](http://pl.wikipedia.org/wiki/Help_desk), 15.05.2009.
- ITIL. Information Technology Infrastructure Library*, Wikipedia, [en.wikipedia.org/wiki/ITIL](http://en.wikipedia.org/wiki/ITIL), 24.05.2009.
- Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Plant R., Willcocks L., *Critical success factors in international ERP implementations: A case research approach*, Working Paper Series no. 145, London School of Economics and Political Science, Department of Information Systems, London May 2006, [is2.lse.ac.uk/wp/pdf/WP145.pdf](http://is2.lse.ac.uk/wp/pdf/WP145.pdf), 5.08.2007.
- Rybiński K., *Złota polska dekada*, „Gazeta.pl Giełda” wydanie z dnia 2.06.2009, [gospodarka.gazeta.pl/Giełda/1,94782,6675707,Krzysztof\\_Rybinski\\_Zlota\\_polska\\_dekada.html](http://gospodarka.gazeta.pl/Giełda/1,94782,6675707,Krzysztof_Rybinski_Zlota_polska_dekada.html), 2.06.2009.
- Service Desk*, Wikipedia, [pl.wikipedia.org/wiki/Service\\_desk](http://pl.wikipedia.org/wiki/Service_desk), 15.05.2009.
- Ugwu O.O., Kumaraswamy M.M., *Critical success factors for construction ICT projects – Some empirical evidence and lessons for emerging economics*, „ITCon” 2007, vol. 12, s. 231-249, [www.itcon.org/data/works/att/2007\\_16.content.05475.pdf](http://www.itcon.org/data/works/att/2007_16.content.05475.pdf), 5.08.2007.
- Zintegrowane zarządzanie usługami w przedsiębiorstwie. Opis i dane techniczne rozwiązania BMC Remedy IT Service Management*, [documents.bmc.com/products/documents/39/91/63991/63991.pdf](http://documents.bmc.com/products/documents/39/91/63991/63991.pdf), 24.05.2009.

## CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR IMPLEMENTING HELP/SERVICE DESK SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Summary:** The paper presents critical success factors (CSF) for implementing Help/Service Desk systems in public administration. The introductory part contains a brief description of user support systems based on Information Technology Infrastructure Library (ITIL), including the presentation of types and basic functions of such systems. The methodological background for indentifying and examining CSF, including polls with related statistical data analysis and case studies, is presented subsequently. The results of questionnaires carried out by the author in the period of 2004-2007 and related to the aforementioned success factors are recalled. It is emphasised though, that these results need to be substantiated with certain case studies. The main part of the paper presents therefore a study of Help/Service Desk systems implementation in the large international group of businesses, where five critical success factors are identified. The outcomes of the study may contribute to the improvement of effectiveness and efficiency of similar projects conducted in the public administration, and consequently help to rationalise public spendings on e-administration.