

JERZY LEYK

Role analityka biznesowego – standard ITIL versus BABOK

1. Wstęp

Czynności wykonywane w zakresie analizy biznesowej i działania analityka biznesowego nie są nowe. Są one związane z tworzeniem i eksploatacją rozwiązań informatycznych, czyli miały miejsce na szerszą skalę od lat 70. XX w. Natomiast same pojęcia analizy biznesowej i analityka biznesowego, a w szczególności ich zakres, zaczynają torować sobie drogę od niedawna, od pierwszych lat XXI w. Stąd znaczne rozbieżności występujące w definicjach tych pojęć. Jedno jest niezaprzeczalne: potrzeba sformułowania tych pojęć wywodzi się z tworzenia rozwiązań informatycznych, na co składa się wiele aspektów, m.in. analiza procesów w przedsiębiorstwie, nazywanych procesami biznesowymi.

W niniejszym artykule został przeanalizowany standard zarządzania usługami informatycznymi ITIL[®] pod kątem standardu analizy biznesowej BABOK[®] i aktualnej praktyki firm¹.

2. Analiza biznesowa i analityk biznesowy – zakresy pojęć

O ile w przypadku BABOK², który jest standardem *de facto*, w zagadnieniach analizy biznesowej definiuje się analityka biznesowego wprost jako osobę

¹ Przyjmuję tu pojęcie firmy w znaczeniu szerokim, tj. jako dowolnej organizacji z pierwszego, drugiego lub trzeciego sektora korzystającej z informatyki, a więc nie tylko przedsiębiorstwa. J. Leyk, *Ograniczenia paradygmatu informatyki w firmie jako usługi*, w: *Aspekty inżynierii produkcji*, red. P. Łebkowski, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.

² *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*[®], Version 2.0, International Institute of Business Analysis, Toronto 2009, <http://www.theiiba.org>; *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*[®], Version 3 Public Review, International Institute of Business Analysis, Toronto 2014, <http://www.theiiba.org>.

zajmującą się analizą biznesową, o tyle w praktyce tak prostej zależności nie ma. Należy więc rozpatrzeć to, jak obecnie kształtuje się percepcja obu tych pojęć.

Według BABOK 2.0 **(1)** analiza biznesowa – jest to zestaw czynności wykonywanych w budowaniu relacji między interesariuszami po to, aby zrozumieć strukturę, polityki (interesy), procesy danej organizacji i zaproponować takie rozwiązania, dzięki którym organizacja będzie realizować swoje cele.

Natomiast w BABOK wersji 3 zaproponowana jest już inna definicja: **(2)** analiza biznesowa – są to działania praktyczne umożliwiające zmianę w przedsiębiorstwie poprzez zdefiniowanie potrzeb i rekomendowanie rozwiązań, które dostarczą wartości interesariuszom. Nowsza definicja jest, niestety, rozczarowująca. Po pierwsze, sugeruje się w niej, że celem analizy jest rekomendowanie rozwiązań dających zmianę, choć czasem dzieje się wręcz przeciwnie – w wyniku analizy może być podjęta decyzja o niepodejmowaniu zmiany. Po drugie, to, co jest wartością dodaną dla jednego interesariusza, może być stratą dla innego, więc zamiana w definicji celu organizacji na wartości dla interesariuszy jest zabiegiem wątpliwym.

Z kolei np. Hewlett-Packard³ podkreśla w swojej definicji inne aspekty, mianowicie: **(3)** analiza biznesowa dotyczy zarządzania wymaganiami od początku do końca. Ma zapewnić, że są one sterowane strategią biznesową oraz że są ściśle i w komplecie uchwycone przez zespół wykonawczy oraz spełnione w momencie rozpoczęcia eksploatacji.

Ponieważ aktualnie w praktyce jest wiele odniesień do definicji z BABOK 2.0, proponuję jej nieco zmodyfikowaną wersję, według której **(4)** analizą biznesową – jest zestaw działań zmierzających do zbudowania relacji i powiązań między interesariuszami danego przedsięwzięcia oraz, na tej podstawie, do określenia i uzasadnienia potrzeby, szczegółowych wymagań i ograniczeń, a w końcu do zaproponowania rozwiązań dotyczących realizacji tego przedsięwzięcia. Definicja ta uwypukla w stosunku do BABOK 2.0 trzy kwestie, mianowicie analiza biznesowa:

- musi opierać się na zbudowaniu relacji między interesariuszami, podkreśla się więc w niej czynnik pracy zespołowej i wytworzenia relacji między interesariuszami;

³ *Manage your requirements efficiently with business analysis*, Solution brief, 2012, http://h10076.www1.hp.com/education/datasheets/hp_business_analysis_brief.pdf at <http://www.hp.com/learn/ba>.

- jest zawsze dokonywana w kontekście konkretnej inicjatywy lub przedsięwzięcia, ponieważ bez tego nie da się choćby określić interesariuszy, czyli osób mających interes w przedmiocie analizy;
- dopuszcza sytuację, której efektem jest zaproponowanie odrzucenia inicjatywy, gdy w wyniku analizy stwierdzono brak istotnej potrzeby zmian lub uzasadnienia (np. nieopłacalność) proponowanej inicjatywy; w takiej sytuacji nie ma wytworzenia wartości dla interesariuszy ani realizacji postawionego celu; nie są to rzadkie przypadki, a ze względu na fakt, że wciąż znaczna liczba projektów zmian kończy się fiaskiem, powinno dochodzić do jeszcze większej liczby odrzuceń już na etapie analizy.

Jeśli chodzi o określenie pojęcia analityka biznesowego, to występują co najmniej dwa nurty. Pierwszy jest bezpośrednio związany z analizą biznesową, wpisuje się w niego definicja BABOK 2.0 i 3.0: **(5)** analityk biznesowy – jest to osoba, która wykonuje czynności analizy biznesowej niezależnie od swojego stanowiska w organizacji.

Inny nurt bazuje na cyklu życia przedsięwzięcia i relacjach między stroną zlecającą poszukiwanie i wytworzenie rozwiązania, które potem odbierze, a stroną realizującą wytworzenie rozwiązania, a czasem także usługi wspierające jego wykorzystywanie. Podejście takie jest charakterystyczne np. dla praktyki tworzenia rozwiązań informatycznych oraz podejścia usługowego reprezentowanego przez ITIL (dla całości usługi, a nie dla samej analizy biznesowej). Praktyka współczesnych firm oraz podejście firm konsultacyjnych i szkoleniowych najczęściej mieszczą się w tym drugim nurcie, bazującym na cyklu życia.

Formalizacja zawodu analityka biznesowego ciągle jest w początkowej fazie rozwoju. Zawód ten nie znalazł się jeszcze w klasyfikacjach zawodów międzynarodowej ISCO⁴, europejskiej ESCO, polskiej MPiPS⁵. Jest już natomiast odnotowany w kanadyjskiej NOC⁶ i określony następująco: **(6)** analitycy biznesowi oraz konsultanci systemów informatycznych współpracują z (ang. *confer with*) klientami, aby zidentyfikować i udokumentować wymagania, przeprowadzają biznesowe i techniczne studium, projektują, budują, integrują i wdrażają informatyczne rozwiązania biznesowe, a także dostarczają porad w zakresie strategii, polityki, zarządzania, bezpieczeństwa i dostaw systemów informatycznych.

⁴ ISCO-08 Draft definitions, ISCO International Standard Classification of Occupations, July 2009, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/docs/gdstruct08.doc>.

⁵ Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, MPiPS, 2011, <http://www.psz.praca.gov.pl>.

⁶ *The National Occupational Classification 2011 (NOC 2011)*, Human Resources and Skills Development Canada and Statistics Canada, s. 214.

Jak widać, w tej definicji ta grupa zawodowa została poszerzona o konsultantów. Istotą tej definicji, jest to, że analityk biznesowy ma perspektywę biznesową w sprawach IT i wobec tego może służyć stronie biznesowej.

W brytyjskiej SOC⁷ wskazano analityka w szerszej grupie 2135, obejmującej analityków biznesowych IT, architektów i projektantów systemów z zakresem zbliżonym do definicji kanadyjskiej. Inne klasyfikacje uwzględniają zawody, których zakres zawiera w sobie to, co w praktyce czynią analitycy biznesowi. Według międzynarodowej klasyfikacji ISCO⁸ (kod 2511) **(7)** analitycy systemowi (*systems analysts*) prowadzą badania, analizują i oceniają wymagania klientów względem IT, procedury lub problemy oraz tworzą i wdrażają propozycje i rekomendacje, a także planują i udoskonalają aktualne lub przyszłe systemy informatyczne. Z kolei klasyfikacje europejska i polska nie mają aktualnie zdefiniowanych opisów podobnych zawodów. Można w nich znaleźć tylko nazwy zawodów: w ESCO – kod 25, specjaliści ds. technologii informacyjno-komunikacyjnych, a w polskiej klasyfikacji⁹ – kod 251101, analityk systemów teleinformatycznych.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuję następujące dwie definicje:

- **(8)** analityk biznesowy w węższym sensie – jest to osoba posiadająca kompetencje do realizacji działań analizy biznesowej według definicji (4);
- **(9)** analityk biznesowy w szerszym sensie – jest to osoba mająca kompetencje do realizacji działań dotyczących uzgodnień i wspomagania interesariuszy (stron) w zakresie rozwoju oraz funkcjonowania (utrzymania) rozwiązania we wszystkich fazach jego cyklu życia.

Pierwsza z wymienionych wyżej definicji odpowiada zakresowi zgodnemu z BABOK, natomiast druga – praktycznym rolem analityka biznesowego we współczesnych firmach, jako pośrednika między stroną biznesową a IT. Analityk biznesowy w szerszym sensie zajmuje się nie tylko analizą biznesową, jest człowiekiem relacji biznes–IT, czyli ich stałym pośrednikiem.

Pozostaje jeszcze kwestia rozróżnienia między analitykiem biznesowym a analitykiem systemowym i wyjaśnienia, skąd się bierze ta konfuzja. Można to ująć następująco: analityk biznesowy widzi wymagania z perspektywy strony biznesowej (zamawiającej), a analityk systemowy z perspektywy IT (dostawcy). Dawniej określanie wymagań było sterowane przez IT (jego technologiczną część i sposób myślenia) i występowało pojęcie analityka systemowego. Obecnie zrodziła

⁷ *Codes of Practice for Skilled Workers, Standard Occupational Classification (SOC) Codes, Version 04/2104*, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303033/CoP_-_Apr_14_V0_6.pdf, s. 47.

⁸ *ISCO-08 Draft definition...*, op.cit., s. 144.

⁹ *Klasyfikacja zawodów...*, op.cit.

się potrzeba sterowania z perspektywy strony biznesowej i stąd wyodrębnianie się analityka biznesowego. W tym nowym układzie analityk biznesowy kończy swą pracę w języku biznesu, a analityk systemowy przekłada i precyzuje wymagania na język projektantów i programistów IT. Często jest to ta sama osoba lub też analiza systemowa spada na barki architekta/projektanta IT. Dla celów niniejszej analizy relacji BABOK–ITIL kluczowe jest rozróżnienie analityka biznesowego w węższym i szerszym sensie.

3. Standardy BABOK® i ITIL® – charakterystyka

Oba standardy rozpowszechniły się jako standardy *de facto*, z tym że ITIL jest w dużej mierze zgodny z międzynarodową normą ISO/IEC 20000¹⁰. BABOK®¹¹ (*Business Analysis Book of Knowledge*) jest wytworem stowarzyszenia International Institute of Business Analysis. Pierwsza wersja powstała w 2005 r., druga w 2009 r., a trzecia, z 2014 r., jest aktualnie w fazie publicznego przeglądu¹². Jest to zbiór najlepszych praktyk, napisany „przez praktyków dla praktyków”. Stanowi faktyczne kompendium wiedzy o analizie biznesowej i według jego reguł są prowadzone szkolenia, egzaminy i certyfikacje dla analityka biznesowego.

ITIL®¹³ (*Information Technology Infrastructure Library*) jest wytworem kolejnych agencji rządu brytyjskiego zajmujących się tą problematyką. Początki sięgają lat 1989–1996. Wersja 2 powstała w latach 2000–2001, wersja 3 w 2007 r. W 2011 r. została wydana edycja w niewielkim stopniu modyfikująca zawartość wersji 3.

Oba standardy są swego rodzaju opowieściami (BABOK – ok. 270 stron, ITIL – pięć ksiąg, razem ponad 1500 stron) na temat tego, w jakim duchu i jak prowadzić działania w sferze odpowiednio – analizy biznesowej oraz zarządzania usługami IT. Oba też sprawiają wrażenie, jakby świąty ich twórców się nie

¹⁰ Najważniejsze różnice są zaprezentowane w artykule: J. Dugmore, S. Taylor, *ITIL® V3 and ISO/IEC 20000*, OGC, TSO, BSI, 2008, https://www.axelos.com/gempdf/ITIL_and_ISO_20000_March08.pdf.

¹¹ *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®*, Version 2.0..., op.cit.; *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®*, Version 3..., op.cit.

¹² Wersja ta została w końcu 2015 r. opublikowana jako obowiązująca.

¹³ *ITIL Version 3, Service Design*, OGC, TSO, 2007; *ITIL Version 3, Service Operation*, OGC TSO, 2007; *ITIL Version 3, Service Strategy*, OGC, TSO, 2007; *ITIL Version 3, Service Transition*, OGC TSO, 2007.

znały i nie komunikowały¹⁴. O ile BABOK 2.0 ma odniesienia do ITIL, o tyle ITIL v3 nie ma żadnych odniesień do BABOK (wymienia za to wiele innych standardów). ITIL jest napisany z perspektywy IT, wersja 2 z czysto technicznej, wersja 3 z perspektywy IT jako biznesu samego w sobie. BABOK napisany jest z pozycji biznesu, rozumianego jako podmiot zamawiający, a potem użytkujący rozwiązania IT.

Praktycy informatyki w firmach – czy to od strony biznesowej, czy IT – oprócz rozjeżdżania się perspektyw BABOK i ITIL mają jeszcze trzeci obszar do uwzględnienia we wspólnym obszarze swych działań: zarządzanie projektami. Można powiedzieć, że jest to trzeci język, trzecia nakładająca się perspektywa, trzeci sposób percepcji praktyki dotyczącej tych samych przedsięwzięć¹⁵. Zarówno BABOK, jak i ITIL niezależnie czerpią z zarządzania projektami, ponieważ czynności w nich opisane znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w projektach.

4. Analityk biznesowy w ITIL

Spojrzenie na ITIL z punktu widzenia analityka biznesowego podjęli m.in. P. Brooks i H. Podeswa. Pierwszy z nich¹⁶ porównuje ITIL i BABOK m.in. przez pryzmat pięciu ksiąg według ITIL v3 i sześciu dziedzin według BABOK 2.0. Prowadzi go to do następującego schematu ITIL–BABOK:

1. Continual Service Improvement \leftrightarrow Elicitation.
2. Service Strategy \leftrightarrow Enterprise Analysis + Elicitation.
3. Service Design \leftrightarrow Enterprise Analysis + Requirement Analysis + Solution Assessment and Validation.
4. Service Transition \leftrightarrow Business Analysis Planning and Monitoring.

Księga Service Operation nie ma w tym schemacie powiązania z BABOK.

Trudno zgodzić się z takim schematem i niektórymi objaśnieniami zawartymi w opisie wymienionych powiązań (o czym mowa będzie niżej), szczególnie gdy weźmie się pod uwagę fakt, że jedynym miejscem w ITIL, w którym

¹⁴ P. Brooks, *Business Analysis & Service Management – How BABOK complements ITIL*, 2014, <http://www.academia.edu/1032867>.

¹⁵ Takich perspektyw dotyczących tych obszarów jest więcej. Choćby BPMN (procesy), COBIT (audyt) czy TOGAF (architektura korporacyjna). Nie należy spodziewać się prób ujednoczenia, gdyż każde z tych środowisk ma własne interesy i priorytety.

¹⁶ P. Brooks, op.cit.

dochodzi do wspomnianej analizy biznesowej, jest właśnie pominięta księga Service Operation.

H. Podeswa¹⁷ dokonuje dość szczegółowego rzutowania zadań i kompetencji analityka biznesowego (tak jak on je pojmuje): z ITIL w sposób niezależny od BABOK¹⁸ i z BABOK w sposób niepowiązany z ITIL¹⁹. Oba porównania są dokonane z różnych perspektyw i nie da się ich połączyć, czyli wytworzyć na tej podstawie relacji ITIL–BABOK. Autor znajduje powiązania między zadaniami i kompetencjami analityka biznesowego ze wszystkimi pięcioma księgami ITIL. To, że znajduje silne powiązania swoich wymagań dotyczących analityka biznesowego ze wszystkimi dziedzinami BABOK, nie powinno budzić wątpliwości, jako że omawiana praca jest obszernym podręcznikiem dla analityka biznesowego.

4.1. Analityk biznesowy w węższym sensie (8)

Zacznijmy analizę ITIL v. BABOK od określenia analityka w węższym sensie (pokrywającym się z BABOK). Jedynym miejscem w ITIL, gdzie występuje *explicite* pojęcie analityka biznesowego, jest księga Service Operation, zagadnienie zarządzania aplikacją²⁰: **(10)** analitycy biznesowi są blisko biznesu i odpowiadają za efektywne przetłumaczenie wymagań biznesowych na kategorie specyfikacji aplikacji – funkcjonalne i dotyczące zarządzania (ang. *manageability specifications*). Dalej w ITIL stwierdza się, że **(11)** analityk/architekt aplikacji odpowiada za to, aby zostały spełnione specyfikacje aplikacji. W ramach jego czynności wyróżnione są m.in.:

- praca z użytkownikami, sponsorami i innymi interesariuszami, aby określić ich zmieniające się potrzeby;
- wykonywanie analiz ekonomicznych: koszty–korzyści;
- generowanie zestawów testów akceptacyjnych z projektantami, inżynierami i użytkownikami.

Kolejne zadania analityka/architekta aplikacji dotyczą ról technicznych typowych dla architekta aplikacji.

W przypadku ITIL jest wyraźny kłopot z odpowiedzią na pytanie, jak dojść do sporządzenia specyfikacji, czyli zbioru wymagań. Gdzie to się odbywa i gdzie jest usytuowana osoba, która do tego doprowadza? Pobrzmiwają tutaj echa

¹⁷ H. Podeswa, *The Business Analyst's Handbook*, Cengage Learning, Boston 2009.

¹⁸ Ibidem, s. 102–109 (tabele 3.1–3.5).

¹⁹ Ibidem, s. 110–114 (tabele 3.6–3.7).

²⁰ Pojęcie analizy biznesowej w ITIL nie występuje *explicite* w ogóle.

dawnego przekonania, że wymagania powinny być sformułowane przez biznes i dostarczone do IT, które ma jedynie zadbać o to, aby były ewentualnie przeformułowane w sposób zrozumiały dla wytwórców i zaakceptowane przez biznes, a do tego celu potrzebne są relacje z interesariuszami strony biznesowej (według ITIL: klienta). Rolę w uzyskaniu takiej specyfikacji oraz uzasadnienia przedsięwzięcia według ITIL przypisuje się stronie IT w postaci analityka/architekta aplikacji.

Można z tego wyciągnąć wniosek, że w **ITIL nie przewidziano roli analityka biznesowego w węższym sensie, a jedynie fragment tej roli**, polegający na przypilnowaniu, aby uzyskać to, czego potrzeba zespołowi rozwojowemu oraz zarządcom usługi (m.in. do SLA).

4.2. Analityk biznesowy w szerszym sensie (9)

Jeśli przyjmiemy definicję i role analityka biznesowego w szerszym sensie, to ITIL potrzebuje tych ról prawie nieustannie. Wchodząc w szczegóły ITIL: nie jest jednak do końca tak, jak to przedstawia H. Podeswa, a przede wszystkim P. Brooks. Prezentacja H. Podeswy w niektórych elementach jest bardzo na wyrost na korzyść ITIL, a prezentacja P. Brooksa jest bardzo wątpliwa i powierzchnowa.

Spójrzmy na to, co jest w księgach ITIL:

1. SS (Service Strategy) – strategia usług

Jest tu rozpatrywane zarządzanie organizacją IT na poziomie strategicznym względem jej kontrahentów. Nie ma tu miejsca na wykorzystanie kompetencji analityka biznesowego, gdyż one są nie z tego poziomu. Nie występuje też zagadnienie wymagań ani tworzenia rozwiązania czy jego operacjonalizacji. W praktyce dobry analityk biznesowy rozumie wprawdzie wymagania poziomu strategicznego, ale nie ma doświadczenia w ich tworzeniu ani prerogatyw do tego. Nieco pomocny może być starszy, doświadczony analityk, ale jedynie jako konsultant w procesach SS.

2. SD (Service Design) – projektowanie usług

Dość powszechnie przyjęte jest, że w tym obszarze ITIL najbardziej przejawiają się role analityka. Jednak w ITIL tego tak nie ujęto. Przeniesiono za to analityków biznesowych do SO. W SD natomiast obszernie potraktowano kwestię wymagań względem projektowanego rozwiązania. Co zauważa także Brooks, umieszczono ją pod znamienym tytułem „Inżynieria wymagań” w rozdziale „Czynności technologiczne projektowania usługi”, a więc inżynieryjnie. I tak w istocie jest opisana ta kwestia. Niewiele tu spojrzenia

oczami analityka biznesowego – jest perspektywa analityka systemowego ze środowiska IT. To wszakże nie oznacza, że wiele elementów tu opisanych nie pokrywa się z tym, co zawiera BABOK, wprost przeciwnie – większość się zawiera w BABOK, ale z nieco innym nastawieniem. Bardzo cenną rzeczą ITIL, której nie ma w BABOK, jest spojrzenie na projekt. W BABOK istotne jest rozwiązanie, a w ITIL cała usługa, łącznie z koniecznością świadczenia usług operacyjnych i wynikającą z tego potrzebą uszczegółowienia i wyne-gocjowania wymagań z zakresu poziomu usług (SLA). Według ITIL w ro-lach analityka biznesowego w węższym i szerszym sensie obsadza się swo-ich ludzi, głównie planistę IT, architekta usługi i kierownika poziomu usługi.

3. ST (Service Transition) – operacjonalizacja usług

Charakterystyczną cechą ITIL jest umieszczenie testów i akceptacji przy-gotowanego rozwiązania nie w dziale projektowania (który w istocie sięga do fazy wykonania rozwiązania), lecz w ST. To jest niewątpliwie słabość ITIL, ponieważ umyka iteracyjność procesu tworzenia rozwiązania, testów i znów prac rozwojowych. W tym dziale ITIL umieszczono też dobór i ana-lizę interesariuszy, co jest o tyle nietrafne, że interesariusze są niezbędni już w fazie SD, choćby do pozyskania wymagań. Zagadnienie interesariuszy jest o wiele słabiej rozwinięte niż w BABOK. W przypadku ITIL jest kłopot z rozróżnianiem pojęć: klienta (najczęściej jest to zamawiający), użytkow-nika i biznesu (często tylko część specjalistów dziedzinowych skupionych wokół sponsora). Pojęcia te są stosowane w sposób niejednorodny. Zarzą-dzanie komunikacją i zarządzanie zmianą są rolami analityka w węższym sensie, a zarządzanie wydaniem i wdrożeniem – w szerszym. Role te, po-dobnie jak w SD, są przypisane osobom z IT. Oceniając ITIL pod kątem ról analityka biznesowego, należałoby łącznie traktować księgi SD i ST.

4. SO (Service Operation) – świadczenie usług użytkownikom

Zagadnienie zostało już omówione w podpunkcie 4.1 niniejszego artykułu, gdyż w tej księdze jawnie pojawia się analityk biznesowy w węższym sensie, choć w ramach zarządzania aplikacją, a nie jej wytwarzania.

5. CSI (Continual Service Improvement) – stałe doskonalenie usług

Nie ma odniesień do ról analityka biznesowego, nawet w szerszym sensie. Wskazane jest jedynie, że zadania tej księgi są realizowane we współpracy ze stroną biznesową, ale to, kto i jak ma to robić, nie jest wyjaśnione. Autorzy omawianych tu opracowań, P. Brooks i H. Podeswa, na wyrost znajdują w tym miejscu powiązania, które powinny być, ale których w rzeczywistości brak.

Wniosek z analizy pięciu ksiąg jest taki, że w ITIL są potrzebne role wykony-wane przez analityka biznesowego w szerszym sensie, ale w praktyce obsadza się

je własnymi kadrami i postrzega z perspektywy IT. Rzeczywistej pracy i zadań analizy biznesowej oraz analityka biznesowego znajdującego się pomiędzy biznesem a kadrami IT nie wyróżnia się tu.

5. Krytyczne spostrzeżenia płynące z praktyki

W zakresie analizy biznesowej – według definicji (4) – BABOK jest obecnie zbiorem najlepszych praktyk, dobrze odzwierciedlającym rzeczywistość nowoczesnych firm. W ITIL natomiast wykreowano procesy unowocześniania organizacji IT jako dostawcy usług operacyjnych. To są ich silne strony.

Warto wszakże spojrzeć na oba standardy i kierunki ich rozwoju. Charakterystycznymi trendami w kolejnych wersjach tych standardów są:

1. Uwzględnianie zmieniających się mód (trendów) w zarządzaniu

W ITIL v2 było obecne czysto techniczne, inżynierskie podejście. Można je scharakteryzować sformułowaniem²¹: „Celem jest zapewnienie dostępności serwera i aplikacji na poziomie 99,9%”. ITIL v3 prezentowało już podejście biznesowe²²: „Celem jest takie rozwiązanie IT, które przyniesie 100 000 dolarów oszczędności w stosunku do roku ubiegłego”. W BABOK 2.0 uwypuklono osiągnięcie celów firmy, które mają spełniać proponowane rozwiązania. W BABOK 3.0 zastąpiono cele kreowaniem oczekiwanych wartości dla interesariuszy. Takie są obecne trendy w zarządzaniu. Tyle że w przypadku analizy biznesowej jest z tym zasadniczy kłopot. Wynik analizy biznesowej niekoniecznie ma przynosić wartości²³, a już na pewno nie wszystkim grupom interesariuszy. Istotą analizy są często konflikty interesów, choćby dlatego że zamiarem przedsięwzięć jest zmiana. Zmiana jako taka napotyka na naturalne opory, ponieważ zmienia mapę osiąganych interesów i wartości. Niektórzy na niej tracą. To, co jest wartością na poziomie makro firmy, nie musi być wartością na innych poziomach. Jakie będą dalsze kierunki zmian?

²¹ *Optimizing IT to meet Business Objectives: The role of Business Analysis, Project Management and ITIL V3*, 2014, <http://h10076.www1.hp.com/education/bapmwhitepaper.pdf> at <http://www.hp.com/learn/ba>.

²² Ibidem.

²³ Może np. chronić przed zbędnymi kosztami z powodu wadliwych pomysłów, a więc nie przynosić żadnej dodanej wartości.

2. Stopniowa humanizacja

ITIL v2 i v3 są mocno odhumanizowane. Aktorzy, czyli podmioty działań, występują wyłącznie instrumentalnie, jak przedmioty. Jest mowa o tym, co powinno być osiągnięte i jakie techniki twarde mogą mieć zastosowanie. Prawie nie poświęca się uwagi motywacjom ludzi, budowaniu zespołów, rozwijaniu współpracy i kwestiom barier o charakterze społecznym i indywidualnym²⁴. Postęp w tym zakresie między wersjami jest znikomy. Dużo lepiej kwestia czynnika ludzkiego kształtuje się w obu wersjach standardu BABOK, chociaż postęp w wersji 3.0 jest nieznaczny. Ponieważ ITIL i BABOK tylko w niewielkiej części dotyczą poziomu makro, czyli zarządzania strategicznego lub najwyższych poziomów zarządczych w firmach, a w większości operują na poziomie mikro, to powodzenie tych działań jest silnie warunkowane umiejętnościami miękkimi ich uczestników. Czy kolejne wersje standardów zwrócą się w tę stronę? Jako praktyk analizy biznesowej i zarządzania IT z ponad 30-letnim stażem powiedziałbym, że na poziomie nie tylko makro (przywództwo), ale także mikro (poruszanie się w zespołach) sfera umiejętności miękkich, a nie twardej wiedzy i operowania narzędziami, jest największym wyzwaniem w unowocześnianiu i zwiększaniu efektywności firm. Myślę, że dobrze byłoby, aby ten czynnik przesunął się coraz bardziej do centrum rozważań, jako istotny punkt wyjścia w epoce coraz bardziej wykształconych (ale nie pod względem umiejętności miękkich) kadr.

Kolejnym zagadnieniem są ograniczenia paradygmatu wyznaczanego przez ITIL: traktowanie IT jako dostawcy usług²⁵. Paradygmat ten rozwiązuje pewne problemy, ale stwarza inne. IT zostaje zorientowane na swój biznes. Zanika dostrzeżenie zarówno przez kierownictwo firmy, jak i kierownictwo IT twórczej roli IT m.in. w zakresie inspirowania innowacji w firmie, tworzenia nowych produktów opartych na technologiach informatycznych, optymalizacji procesów. Nie łudźmy się: książki CSI i SS są przede wszystkim skierowane na budowanie biznesu IT, a nie wartości dla organizacji, której służą. W tym aspekcie nazwy i ambicje tych ksiąg to pewna mistyfikacja.

Czy w przyszłości ITIL może się poszerzyć o „zaanektowanie” sfery analizy biznesowej (z BABOK) lub zarządzania projektami (z PMI lub Prince²)? Nie ma ku temu przesłanek i nie będzie tak długo, póki w ITIL będzie utrzymana koncepcja usługi IT na poziomie operacyjnym. W praktyce istnieje taka sytuacja,

²⁴ O tych aspektach są wzmianki jedynie w rozdziałach o zagrożeniach towarzyszących wdrażaniu ITIL.

²⁵ Szerzej w: J. Leyk, op.cit.

że wysokiej klasy usługodawcy w zakresie analizy biznesowej lub zarządzania projektami pochodzą z organizacji innych niż dostawca usług operacyjnych IT. Jednocześnie analityk biznesowy staje się w coraz większym stopniu kluczową postacią, której firmy nie będą chciały się pozbywać²⁶, ponieważ stał się on prawą ręką decydentów w firmach w zakresie IT²⁷. Szacuje się, że obecnie ok. 80% procesów biznesowych jest oparte na IT²⁸.

6. Zakończenie

W sytuacji wszechobecnego stosowania informatyki w firmach, coraz większego skomplikowania rozwiązań IT i ciągłej presji na zmiany powstają takie pomocne standardy, jak BABOK i ITIL. Praktyka rozwija się bardzo szybko, a szkolnictwo wyższe, nie tylko w Polsce, zupełnie za tym nie nadąża. Mamy dziesiątki tysięcy specjalistów w tym zakresie, a zinstytucjonalizowane szkolnictwo jest daleko w tyle. To samo dotyczy badania tych zjawisk. Niniejszy artykuł może stanowić zachętę do dalszych krytycznych analiz, choćby w zakresie wyznaczonym przez BABOK i ITIL.

Bibliografia

ITIL Version 3, Continual Service Improvement, OGC (Office of Government Commerce), The Stationary Office, 2007.

ITIL Version 3, Service Design, OGC, TSO, 2007.

ITIL Version 3, Service Operation, OGC TSO, 2007.

ITIL Version 3, Service Strategy, OGC, TSO, 2007.

ITIL Version 3, Service Transition, OGC TSO, 2007.

Leyk J., *Ograniczenia paradygmatu informatyki w firmie jako usługi*, w: *Aspekty inżynierii produkcji*, red. P. Łebkowski, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.

²⁶ K.B. Hass, *The business analyst: The pivotal IT role of the future*, 2014, <http://h10076.www1.hp.com/education/protf.pdf> at <http://www.hp.com/learn/ba>.

²⁷ Autorka pisze tak: „Odkrywamy, że łatwo jest zlecać na zewnątrz (outsourcing) umiejętności techniczne, ale organizacje nie mogą abdykować ze sterowania ich wymaganiami biznesowymi. W niemalże każdej organizacji wiodąca przywódcza rola analityka biznesowego zaczyna kształtować przyszłość IT”. Ibidem.

²⁸ *Optimizing IT...*, op.cit.

Podeswa H., *The Business Analyst's Handbook*, Cengage Learning, Boston 2009.

Źródła sieciowe

A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge[®], Version 2.0, International Institute of Business Analysis, Toronto 2009, <http://www.theiiba.org>.

A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge[®], Version 3 Public Review, International Institute of Business Analysis, Toronto 2014, <http://www.theiiba.org>.

Brooks P., *Business Analysis & Service Management – How BABOK complements ITIL*, 2014, <http://www.academia.edu/1032867>.

Codes of Practice for Skilled Workers, Standard Occupational Classification (SOC) Codes, Version 04/2104, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303033/CoP_-_Apr_14_VO_6.pdf.

Dugmore J., Taylor S., *ITIL*[®] V3 and ISO/IEC 20000, OGC, TSO, BSI, 2008, https://www.axelos.com/gempdf/ITIL_and_ISO_20000_March08.pdf.

Hass K.B., *The business analyst: The pivotal IT role of the future*, 2014, <http://h10076.www1.hp.com/education/protf.pdf> at <http://www.hp.com/learn/ba>.

ISCO-08 Draft definitions, ISCO International Standard Classification of Occupations, July 2009, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/docs/gdstruct08.doc>.

Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, MPiPS, 2011, <http://www.psz.praca.gov.pl>.

Manage your requirements efficiently with business analysis, Solution brief, 2012, http://h10076.www1.hp.com/education/datasheets/hp_business_analysis_brief.pdf at <http://www.hp.com/learn/ba>.

Optimizing IT to meet Business Objectives: The role of Business Analysis, Project Management and ITIL V3, 2014, <http://h10076.www1.hp.com/education/bapmwhitepaper.pdf> at <http://www.hp.com/learn/ba>.

The National Occupational Classification 2011 (NOC 2011), Human Resources and Skills Development Canada and Statistics Canada, <http://www.12.hrsdc.gc.ca>.

* * *

Business analyst's roles – ITIL versus BABOK

Summary

The paper presents different scopes and definitions of business analysis and business analysts, that is actions and people situated between the business requiring new solutions and the IT delivering them. As a set of best practices, BABOK[®] is a de facto standard in this area. Similarly, ITIL[®] has a role as a standard from IT services delivery and IT management perspectives. Business analysis is a subject that falls under the scope of services design, implementation and delivery, therefore both standards

may be analysed and compared in this area. It turns out that different perspectives underlying both standards are relevant not only for the language of presentation of business analysis issues but, first of all, for the contents. The roles of a business analyst, both in the narrow and broad sense, is the key to identifying and understanding the differences. A part of the conclusions focuses on the identification of ITIL® weaknesses and the possibility of adapting BABOK® achievements. Another conclusion indicates the underestimated role of soft skills of business analysts in both standards, especially in the case of the dehumanised, technology-oriented ITIL®.

Keywords: business analysis, business analyst, BABOK, ITIL