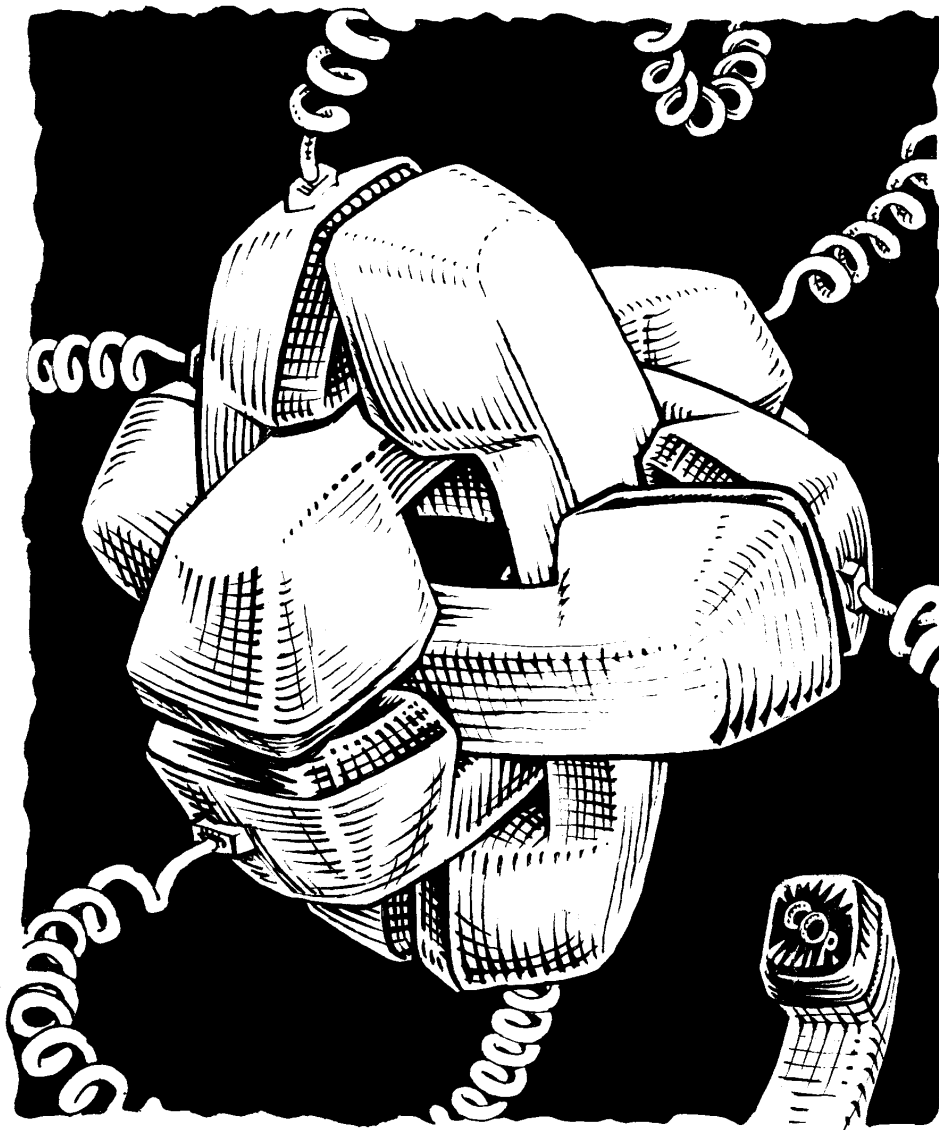


Совместно с

itSMF
СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ ITSM

*Каждое предприятие получает
тех клиентов, которых
заслуживает.
Клаус Кобьёлл.*



Сервисная составляющая службы Service Desk

Впервые опубликована
в «Альманахе itSMF России 2012»

Понятия Help Desk и Service Desk часто отождествляются, однако между ними есть разница. Попробуем выяснить, насколько она существенна и какое значение может иметь для эффективности работы ИТ-подразделения и компании в целом. Речь пойдет не о системах автоматизации, что обычно подразумевается при упоминании Service Desk, а именно о функциональной единице (людях, их квалификации, опыте, инструментарии и обо всём, что включается в определение функции)¹. В чем же отличие Service Desk от Help Desk? Служба Service Desk не зря так названа: слово Service и его значение должны быть отработаны.



Антон Алексеев

Независимый консультант и тренер ITSM. Занимается разработкой и проведением ITSM-тренингов и симуляционных игр в ведущих учебных центрах Москвы и регионов. Сертифицированный тренер Exin. Участвует в проектах оценки и совершенствования деятельности ИТ. Имеет сертификаты: IT Service Manager, ITIL Expert, OSA, SOA, PPO, RCV, ITAM. С ним можно связаться по e-mail: anton.alekseyev@gmail.com

Когда-то, на заре своей ИТ-карьеры, я занимался техподдержкой и администрированием сетей. В то время как раз только вышла в свет вторая версия библиотеки ITIL, и руководство компании, пройдя соответствующее обучение, очень вдохновилось новыми идеями управления ИТ. Первым воплощением в жизнь «лучших практик» стало переименование службы технической поддержки из Help Desk в Service Desk. Однако на тот момент мало кто из руководства и ИТ-специалистов понимал, что должно измениться при этом в принципах работы техподдержки.

Service Desk, как Help Desk и Call Centre – это типы единых точек контакта между пользователями и ИТ-подразделением. Чем же они отличаются?

Call-центр и Help Desk

Call-центр (Call Centre) – это функциональная единица с соответствующей квалификацией и инструментарием для обработки большого количества телефонных обращений. Ключевое слово – call («звонок, обращение»). Компания организует Call-центр, чтобы ни одно обращение не затерялось в общей массе. Ключевая ценность Call-центра заключается в его доступности для пользователей. Попадая в Call-центр, любое обращение фиксируется в некой системе автоматизации и передается на следующие линии поддержки для дальнейшего решения. В некоторых случаях, если нет нарушения главного приоритета – доступности – и возможно удовлетворить обращение в сжатые сроки, Call-центр самостоятельно предлагает пользователю простое решение. В качестве примеров Call-центров можно привести службу приема обращений мобильных операторов, службу приема обращений МЧС и прочие «горячие» линии, где поток звонков достаточно большой и создание данной функции оправдано.

Говоря о **Help Desk**, выделим ключевое слово help («помощь»). Специалисты Help Desk помогают. А помощь требуется, когда случилась беда, например, инцидент. Поднялась температура или давление, сильная боль или травма – и на помощь приходит «скорая помощь» – Help Desk. Ведь если что-то где-то плохо, надо именно помочь и помочь быстро, а не просто принять звонок, как в случае с Call-центром. Принцип организации точки контакта данного типа – процесс управления инцидентами. Представим, что про-

¹ В ITIL v3 функция (функциональная единица) определяется так: «команда или группа людей, а также инструментарий, который они используют для выполнения одного или нескольких процессов или деятельности. Например, служба Service Desk» (A team or group of people and the tools or other resources they use to carry out one or more processes or activities – for example, the Service Desk).

изойдет, если позвонить в «скорую» и попросить проконсультировать о ценах на лекарства, провести общую диагностику организма (запросы на обслуживание) или попросить сделать пластическую операцию (запрос на изменение). Ничего не произойдет — на это у «скорой» нет времени, потому что у кого-то в этот момент произошел инцидент и его надо быстро решить.

Служба Service Desk

С понятием **Service Desk** все несколько иначе. Ключевое слово здесь — service («сервис, услуга»). Самое время вспомнить его определение из ITIL v3: «Сервис (услуга) — это способ предоставления ценности заказчикам через содействие им в получении результатов, которых заказчики хотят достичь без владения специфическими затратами и рисками²». Раз уж в названии Service Desk присутствует слово «сервис», этот тип единой точки контакта должен как минимум его оправдывать. Но каким образом? Проанализируем, как Service Desk может поучаствовать в реализации сервисного подхода. Для этого снова и уже более внимательно посмотрим на определение сервиса.

Во-первых, сервис — это способ предоставления **ценности**. Существует ряд способов предоставить ценность, например, продукт — это тоже ценность. Однако

есть разница, и она заключена всего в одном, но решающем слове. Это слово **содействие**. Например, пользователь обращается в отдел поддержки с целью автоматизировать расчет зарплаты. В ответ отдел поддержки просто предоставит пользователю некую программу, предположительно предназначенную для целей пользователя, и предложит самостоятельно установить ее, обучиться работать в ней и настроить в нужной конфигурации. В данном случае услуга несет ценность, но сервиса как такового нет, поскольку нет **содействия**, в рамках которого оценивается оптимальность данного ИТ-решения для достижения требуемого результата. А также не определены возможные **специфические затраты и риски**, например, на обучение, обновление, решение инцидентов, проведение изменений и т.д. Эти термины нам, разумеется, знакомы и ассоциируются с одноименными процессами.

Действительно, содействие должно быть организовано в рамках процессов управления ИТ-услугами. Ведь по-настоящему правильно организованный процесс обречен на совершенство (при условии, что цикл Деминга PDCA³ правильно и последовательно крутится «в гору»), впоследствии делая совершенной и услугу, в рамках которой это содействие оказано. При этом важно помнить, что процессы должны быть организованы не только ради наведения порядка в ИТ. Одновременно они должны быть направлены на то самое содействие ради получения заказчиками ценных результатов в рамках потребления сервиса. За это в целях процесса обычно отвечает буква R (Relevant) принципа SMART⁴.

Также процессы должны обеспечивать управление рисками и специфическими расходами, о которых заказчик не знает или ошибочно игнорирует. Каждый процесс управления сервисами можно трактовать в терминах рисков, например, управление инцидентами снижает риски потерь в результате неработоспособности услуги, управление изменениями снижает риски сбоев и, соответственно, потерь при проведении изменений и т.п.

Учитывая всё вышесказанное, получается, что при предоставлении продукта не предусмотрено непрерывное управляемое и совершенствуемое содействие, направленное на постоянное получение заказчиком ценного результата. За все это заказчик отвечает сам, как только он приобрел продукт. Таким образом, **сотрудники службы Service Desk должны понимать принципиальную разницу между продуктом и услугой, осознавать, кто такой их заказчик и что для него является ценным результатом.**

Но каким образом всё это должен видеть специалист службы Service Desk? Неужели каждый сотрудник обязан разбираться в специфике бизнес-процессов? Сколько же тог-



Сотрудники службы Service Desk должны понимать принципиальную разницу между продуктом и услугой, осознавать, кто такой их заказчик и что для него является ценным результатом

² A means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks.

³ PDCA (Plan, Do, Check, Act) — цикл совершенствования качества. Действуя по плану, выявляя ошибки при оценке результатов, исправляя их, мы организуем процесс, который обречен на совершенство.

⁴ SMART — принцип целеполагания, используемый для определения целей проектов и процессов. Specific — конкретная цель, однозначно трактуемая и понятная; Measurable — измеримая; Achievable — достижимая; Relevant — значимая и нужная конечному потребителю результатов процесса; Time-bounded — ограниченная во времени (применяется для проектов).



Служба Service Desk не зря так названа. Слово Service и его значение должны быть знакомы и близки ее специалистам

⁵ В проекте, в котором я сейчас участвую, перед нашей командой стоит задача создать бизнес-ориентированный сервисный каталог с последующим расчетом стоимости сервисов и определением их тарифов, то есть требуется заранее определить стоимость услуг, которая при суммировании должна равняться ИТ-бюджету.

Цель, прямо скажем, почти не соответствующая критерию «А» (Achievable, см. принцип SMART), но при учете ограничений и с перспективой бесконечного совершенствования процессов возможно всё.

да будет стоять такая поддержка? Всё не так сложно: одним из инструментов, который многое объяснит как заказчику, так и всем ИТ-специалистам, включая сотрудников службы Service Desk, является Каталог сервисов⁵.

Опираясь на каталог, сотрудник службы Service Desk сможет определить значимость бизнес-процесса через значимые атрибуты ИТ-услуги и основные значимые параметры услуги. Согласно ее спецификациям, а также по сервисным соглашениям (SLA), определит степень ответственности перед данным заказчиком в данный момент времени (бизнес-

время стоит по-разному) и, используя заранее продуманные правила идентификации, пустит обращение по нужным процессным «рельсам».

Правила идентификации перечислю отдельно:

1. Если сотрудник службы Service Desk определяет, что обращение пользователя не соответствует разделу спецификации услуги под названием «условия корректной работоспособности услуги», то регистрируется инцидент и направляется для последующего решения в рамках соответствующего процесса.
2. Если обращение соответствует указанному разделу, а значит, не является сбоем, однако требует затрат, то есть ситуация не может считаться «стандартной», так как имеет неуправляемые риски, требует изменения функционала и пр., то сотрудник службы Service Desk регистрирует необходимость изменения и также направляет его по соответствующим процессным «рельсам».
3. Если пользователь задает вопрос или просит выполнить работу, не требующую дополнительных затрат, сотрудник службы Service Desk регистрирует запрос на обслуживание и обрабатывает его в рамках одноименного процесса.

Существуют и пограничные ситуации, когда в результате обращения пользователя изменение функционала не требуется, затраты предавторизованы, работа стандартна, но при этом изменяется конфигурация (например, установка нового рабочего места). В этом случае регистрируется стандартное изменение, отражается в CMDB и направляется для обработки в рамках процесса управления запросами на обслуживание, так как работа стандартизована и риски управляемы.

Процесс управления запросами на обслуживание

В приведенных выше примерах упомянут не очень популярный процесс – управление запросами на обслуживание. Давайте посмотрим, в чем его значимость для сервисного подхода, Каталога услуг и при чем тут Service Desk. Начнем с примера. Во врезке «Супер-сервис» описывается случай, который был зафиксирован во время проекта по внедрению службы Service Desk и процессов управления инцидентами и запросами на обслуживание.

Думаю, большинство читателей скептически отнесутся к этой истории. Они сочтут, что так поддержка роет себе яму, формирует завышенные ожидания у пользователей и неадекватное представление о возможностях и целях службы Service Desk. Но довольный пользователь, которому не надо самостоятельно решать проблему, – это лишь вершина айсберга. Что же скрыто под водой? А там находится стратегия руководителя службы Service Desk данного банка, которую коротко можно сформулировать так:

«Довольный пользователь простит даже серьезный сбой, недовольный может возмутиться и стабильной работе. Прежде чем сказать «нет», попытайтесь поспособствовать в достижении требуемого результата».

Естественно, оценку и контроль трудозатрат, а также дальнейшее выстраивание правильного взаимопонимания службы поддержки и пользователя руководитель должен был взять на себя. Частью этой стратегии стала организация процесса управления запросами на обслуживание (именно управления, а не только обработки) с тотальной регистрацией всего, с чем обращаются пользователи в поддержку. Регулярно собиралась статистика, и, если существовал риск повышения времени решения инцидентов и перегрузки специалистов службы Service Desk, результаты работы процесса (в виде списка

запросов, сгруппированных по нескольким аналитическим признакам, срокам их обработки и полученным отзывам, в рамках оценки удовлетворенности пользователя) предоставлялись руководителям, которые принимали решение.

Решений обычно было два. Если запросы оценивались как значимые, то есть реально имеющие ценный результат для потребителей, на их основе создавался новый сервис в каталоге либо новый уровень в соглашении. Так, в этом банке появился сервис, в рамках которого клиенты-владельцы золотых пластиковых карт могли позвонить в поддержку и задать практически любой вопрос, например, где найти отель с конференц-залом в заданных координатах любого города мира. В ответ они получали исчерпывающую информацию. Себестоимость такого сервиса определяется временем, проведенным специалистом поддержки в заранее настроенной поисковой системе. Как вы думаете, насколько данный сервис стратегически обоснован, привлекает ли он клиентов и увеличивает ли прибыль? В рамках проекта подсчитали, что прибыль, даже с учетом погрешности расчета, превышает затраты на реализацию на несколько порядков.

Ну, а второе решение, менее популярное, определяло список пользователей, которым было дозволено использовать данный сервис в рамках оплаченного уровня обслуживания. Причем это решение транслировалось пользователям не сотрудниками службы Service Desk, дабы не нарушать столь ценный контакт и не потерять восторженное мнение о специалистах Service Desk, а иерархически посредством руководителей.

В приведенном примере виден важный и очевидный факт, который многие почему-то игнорируют: **пользователи формируют не только те запросы, относительно которых определена ответственность в SLA, и это не означает, что они не правы, а наводит на мысль, что есть потребность в новой услуге.** Потому что SLA – это не документ, жестко фиксирующий и прикрывающий ответственность, а инструмент управления ожиданиями. А Каталог услуг – это не журнал, который можно почитать и забыть, а живое воплощение текущих потребностей. При организации управляемого процесса, включающего не только замеры KPI на основе статистики из системы, но и оценку субъективного отношения потребителей

Суперсервис

В крупном международном банке в зоне ответственности службы поддержки находились несколько сотен пользователей в Москве, регионах и за рубежом. В банке параллельно шло несколько проектов: организация централизованного Service Desk в Москве и создание виртуального Service Desk для осуществления круглосуточной поддержки пользователей по всему миру (несколько служб Service Desk по всему миру должны были составить цепочку и перекрыть все часовые пояса, чтобы обеспечить круглосуточную поддержку без ночной рабочей смены). Центр координации проекта организации виртуального Service Desk находился в Женеве, там же находился и весь топ-менеджмент компании.

Один из ответственных специалистов проекта по организации виртуальной службы Service Desk приехал из Женевы в Москву в командировку. Он привез с собой в личных целях дорогую и редкую зеркальную фотокамеру. В самый неподходящий момент камера сломалась – перестала выполнять функцию замера экспозиции. Приезжий плохо ориентировался в Москве и не мог найти сервисный центр для ремонта редкого аппарата. Тогда он обратился к коллегам с вопросом, где найти подходящий сервисный центр. Ответ его очень удивил: коллеги хором отправили иностранца в московский Service Desk банка, аргументировав тем, что в службе поддержки трудятся высококвалифицированные специалисты, способные решить практически любую задачу. Гость, убежденный, что его разыгрывают, позвонил в Service Desk и, произнеся свой вопрос, уже готов был извиниться и сказать, что понимает, что не туда обратился. Каково же было его удивление, когда вместо отказа услышал просьбу оставаться на линии и приятную музыку.

Через считанные минуты ему ответили: «На ваш электронный адрес выслана схема проезда и часы работы подходящего сервисного центра, примерное время и стоимость ремонта, а также имя контактного лица и его телефон. Да, кстати, имейте в виду, через час возможны серьезные затруднения на дорогах, так что лучше поехать прямо сейчас». Глубокая тишина и последующее «Wow, thanks!» ясно дали понять сотрудникам службы поддержки, что заказчик получил ценный результат в виде полезной информации. Но и это не всё! Еще большей неожиданностью для иностранца стало предложение со стороны службы Service Desk поставить заявку на контроль, отслеживать её исполнение и в случае неудачи найти другой сервисный центр. От такого суперсервиса иностранец вежливо отказался.

В Женеве довольный пользователь рассказал коллегам и руководству, какой в Москве дружелюбный Service Desk. Руководство внимательно выслушало отзыв, провело некую дополнительную оценку статистики, включая результаты опросов удовлетворенности пользователей, и пилотный проект организации виртуального Service Desk было решено начать именно с Москвы, изменив определенным образом порядок работ и систему мотивации местных специалистов.

к этим цифрам, это еще и доказательство того, что они удовлетворены. А теперь задумайтесь, что делает ваша служба поддержки, когда слышит по телефону запрос «не в тему»?

KPI и метрики службы Service Desk

Важную роль при совершенствовании работы службы Service Desk играют замеры и метрики. Рассмотрим типичный пример KPI процесса управления запросами на обслуживание или инцидентами: **долю обращений, решенных на первой линии**. Что измеряет данная метрика, очевидно. Но давайте подумаем, что дает нам полученная цифра? Отвечает ли она на вопрос, насколько Service Desk вырос с точки зрения квалификации? Или насколько простыми были обращения в период измерения? Или какова степень полезности базы типовых решений? Показывает ли уровень «размножения» объектов из каждого обращения для регистрации уже не одного, а нескольких обращений, с целью соответствия целевому значению KPI и получения персоналом мотивационных «пряников»? Получается, что метрика «доля обращений, решенных на первой линии» одновременно показала и температуру, и давление, и частоту пульса. И что теперь исправлять, если результат замера не попал в ожидаемое (целевое) значение? Можно, конечно, пытаться исправлять все по очереди, в надежде случайно натолкнуться на нужное, а можно иначе сформулировать KPI.

В ряде проектов был использован следующий подход к формированию KPI: **всякий раз, когда на вопрос «что показывает значение KPI» можно ответить несколькими вариантами, для каждого из этих вариантов необходимо сделать отдельный KPI и попытаться измерить его в конкретных условиях**. Например, возможно ли измерить **долю и количество обращений, решенных с использованием базы типовых решений**? При настройке соответствующего признака в бланке объекта в системе автоматизации – запросто. Причем при определенной настройке можно также измерять популярность решений в базе по количеству решенных с их помощью инцидентов и мотивировать экспертов ее пополнять.

Другой пример метрики службы Service Desk – **время, затраченное на проведение изменения** – опять показывает слишком многое и не отвечает на вопрос, почему уходит столько времени. Поэтому его удобно разбить на составные части. В результате получится несколько KPI:

- время, затраченное на регистрацию и фильтрацию;
- время, затраченное на согласование и авторизацию;
- время, затраченное на тестирование;
- время, затраченное на выполнение.

Эффективный форум

Компания занимается строительством жилых домов в одном подмосковном городе. На сайте администрации этого города есть форум, где жители общаются и обсуждают текущие проблемы. Эта строительная компания организовала отдельную ветку в форуме и призвала будущих жильцов и инвесторов участвовать в обсуждении таким текстом:

«Здравствуй, уважаемые посетители форума! В этой теме предлагается обсуждать всё, что будет связано со строительством новостройки, расположенной по адресу... Строительство уже началось. Старт продаж запланирован на... Задавайте свои вопросы, делитесь впечатлениями и просто обсуждайте... С уважением, сотрудник компании. P.S. Ваше обсуждение на данном форуме поможет нам своевременно и грамотно реагировать на все недочеты и замечания, которые будут возникать в ходе строительства и продаж.»

И посетители делились, и обсуждали... Дом уже давно построен и сдан. За 2 года в этой ветке образовалось больше сотни страниц. Участники обсуждений задавали вопросы, спорили, обвиняли, доказывали свою правоту, самоутверждались и занимались всем, чем обычно занимаются на форумах. Но несмотря на часто встречающийся негатив, эффект был потрясающим. Администратор этой ветки, кстати, далеко не последний человек в той строительной компании, терпеливо отвечал на все вопросы, регистрировал обвинения, жалобы, претензии, давал задания специалистам компании разбираться со всеми случаями и каждый раз отчитывался о проделанной работе.

Его работа ценилась, и со временем посетители форума стали его уважать. Через несколько недель после открытия ветки авторитет был заработан и начал приносить свои плоды. Отныне при появлении на форуме очередного недовольного участие администратора не требовалось – участники обсуждения сами ставили неконструктивного обвинителя на место. Более того, ряд исследований показал, что многие инвесторы сделали свой выбор в пользу этой строительной компании именно из-за наличия «живого» форума, на котором есть вся правда, включая негатив, и есть реакция и конкретные действия по наведению порядка.

Теперь каждый замер показывает, какие именно работы занимают больше всего времени. В итоге, измеренный KPI должен не только ответить на вопрос, что происходит, но и «кто виноват и что делать».

Правильно замеренные показатели отвечают на вопросы: насколько хорошо организовано содействие при предоставлении услуги и что нужно изменить, чтобы стало еще лучше. Но для полноты картины мало взгляда изнутри. Важно еще и постоянно смотреть на себя глазами потребителей. То есть регулярно проводить оценку удовлетворенности и отвечать на вопрос: насколько замеренные цифры говорят о том, что наше содействие действительно идет на пользу? Какое субъективное отношение у потребителей к нашим объективным замерам?

Форум как инструмент измерения удовлетворенности пользователей

Существует масса методов выявления удовлетворенности пользователей: проведение опросов по телефону, по почте, через web-интерфейс, лично и при закрытии обращения. Но я хотел бы рассмотреть один из самых непопулярных, но очень мощных инструментов. Им можно не только достоверно измерить удовлетворенность пользователей, но и управлять ею. Это форум. Во врезке «Эффективный форум» приведен еще один пример из жизни.

Что же заставило руководство компании решиться на такой шаг: дать клиентам возможность публично излить свой негатив и терпеливо решать все проблемы? Ответ прост: конкуренция. На рынке недвижимости она очень острая, и компании вынуждены применять разные, даже самые неприятные, методы, чтобы завоевывать клиентов. Может, руководители фирмы не знали ни о каких источниках передового опыта организации сервисного подхода, но они интуитивно применили описанные там полезные рекомендации: выявлять потребности и своевременно реагировать. Надеюсь, со временем и в остальных областях деятельности сервисных организаций здоровая конкуренция все расставит по местам.

Заметьте, администратор форума выступал в роли «единой точки контакта» по текущим вопросам. Его работу нельзя назвать технической поддержкой, но обращения, вопросы, инциденты он регистрировал и контролировал их исполнение как полноценный сотрудник службы Service Desk. В итоге, трудно переоценить вклад и стратегическую ценность такой работы для благосостояния всей компании.

Заключение

Внимательно посмотрите на свою службу контакта с пользователем и определите для себя:

- какие сервисные составляющие реализует ваш Service Desk?
- способствует ли эта служба росту влияния ИТ-подразделения в компании?
- привлекает ли она новых клиентов, повышает ли их удовлетворенность?
- способствует ли формированию новых услуг из выявленных потребностей?

Ведь служба Service Desk не зря так названа. Слово Service и его значение должны быть знакомы и близки ее специалистам. Как говорится, по Service Desk встречают, прощаются и судят обо всем ИТ-подразделении и даже обо всей компании.



Довольный пользователь простит даже серьезный сбой, недовольный может возмутиться и при стабильной работе. Прежде чем сказать «нет», попытайтесь поспособствовать в достижении нужного результата

