

12.3. Функция: Service Desk – лицо технической поддержки

Неотъемлемой частью процессной организации по ITSM является Service Desk - подразделение (или в терминологии ITIL «функция»), обеспечивающее единую и единственную точку входа для всех запросов конечных пользователей и унифицированную процедуру обработки запросов.

Service Desk – специализированная функциональная единица, ориентированная на обработку специфических сервисных событий, поступающих в форме обращений пользователей или сообщений систем мониторинга.

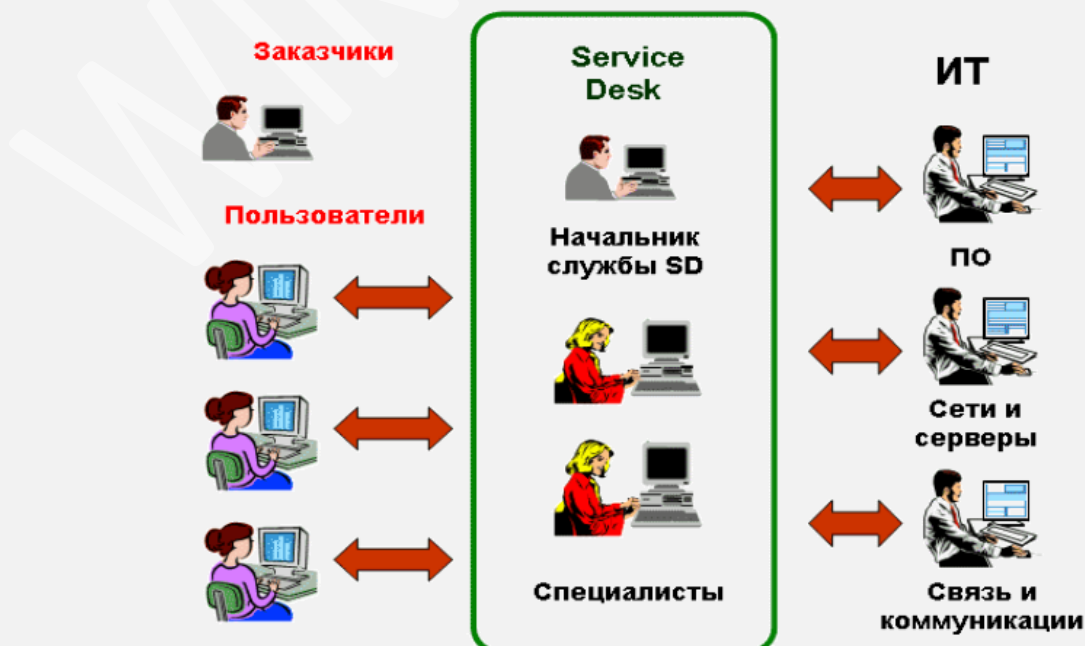
Зачастую внедрение процессного и сервисного подхода к предоставлению услуг начинается именно с внедрения Service Desk, т.к. по тактике «быстрых побед», это изменение наиболее наглядно для Заказчика и жизненно необходимо для Исполнителя.

Задачи SD:

- Обеспечить **единую точку контакта** между поставщиком и заказчиком (SPOC - Single Point Of Contact).
- Повысить доступность услуг и самой точки контакта для конечных пользователей.
- Повысить качество и количество решаемых запросов.
- Повысить удовлетворенность и улучшить восприятие Пользователей.
- Улучшить коммуникации и взаимодействия.
- Предоставлять первичную информацию о потребностях Бизнеса.
- Содействовать процессам управления ИТ инфраструктурой.

Главная задача (Primary Aim) Service Desk: скорейшее восстановление нормального уровня сервиса при его нарушениях.

В данном случае «восстановление сервиса» понимается в самом широком смысле: это может включать устранение технического сбоя, выполнение запроса на обслуживание, в общем, всё, что необходимо для того, чтобы удовлетворенный (довольный) пользователь вернулся к нормальной работе.



Основные процедуры Service Desk (вспомним процедуры Управления Инцидентами):

- Идентификация обращений - при строгом соблюдении Рабочих Инструкций!!!
- Обязательная Регистрация ВСЕХ запросов и инцидентов, включая краткие консультации и ошибочные звонки.
- Принцип: сначала регистрируем – потом решаем!!!
- Классификация обращения - поиск решения для скорейшего восстановления нормальной работы сервисов.
- Предоставление начальной поддержки
- Разрешение инцидентов
- Мониторинг и эскалации
- Обеспечение осведомлённости пользователей - уведомления Пользователей, включая Маркетинговые акции!
- Закрытие инцидентов (после подтверждения заказчика!!!)

Особенности построения (внедрения) Service Desk:

- **Необходимость Поддержки Руководства**
Требуется тщательная подготовка, с разъяснением преимуществ и выгод:
Очень часто внедрение Сервис деска расценивается руководством как «модная игрушка» или «забота ИТ о самих-себе».
- **Необходимость четкого фиксирования бюджета.**
- **Организация рабочего места:**
 - Достаточное количество естественного освещения и достаточный объём внутреннего пространства
 - Адекватный контроль уровня шума
 - Приятная рабочая обстановка
 - Отдельное место отдыха
 - Отдельное от ИТ службы помещение
 - Подготовка персонала
 - Обеспечение оборудованием и средствами коммуникаций
Хороший компьютер, телефон с гарнитурой, выделенный интернет...
 - Автоматизация: запись разговоров, запись вызовов, распознавание номера и т.п.
- **Персонал:**
 - Назначение руководителя СД или роли
 - Обеспечение дублирования операторов
 - Обучение и тренинги сотрудников (тренинги регулярно повторять)
 - Разработка Программы подготовки новых сотрудников
 - Разработка Рабочих Инструкций
 - Мотивация и управление «текучкой»

Текучка может быть нормой, если уметь ей управлять.

Общий принцип мотивации: «Человек должен работать не потому что должен, а потому что хочет!!!» Но, т.к. развитие персонала идет быстро, зарплата маленькая и направления развития перед глазами - текучка среди диспетчеров SD, как правило, высока. Что обязывает руководителя предусматривать мероприятия по быстрой замене персонала.

- Применение функции **Super User**

Функция или роль Super User, при умелом использовании, может стать очень эффективным подспорьем. Суть в следующем: необходимо искать на стороне заказчика адекватных людей, способных, при необходимости, выполнять вашу работу (самостоятельно или с дистанционным управлением). При этом важно находить эффективные способы мотивации и поощрения таких людей (часто бывает достаточно повышения авторитета в среде сотрудников).
В итоге вы получаете «бесплатного работника», что особенно актуально при территориально распределенной инфраструктуре.

Ожидаемые трудности – при недостаточной подготовке к внедрению:

- Противодействие Пользователей
- Попытки обхода процедур, скрытый или явный саботаж
- Противодействие Сотрудников
- Противодействие Руководства
- Отсутствие поддержки и ресурсов

Нередкая ситуация для России, когда изменения в ИТ приходится проводить без поддержки руководства. Это сложно и опасно, поскольку положительные результаты, которые можно демонстрировать и под которые можно требовать инвестиций, появятся не сразу и не скоро.

Поэтому, начиная изменения «по ITIL» начинать следует с SLM, с повышения доверия к ИТ.

Рекомендуемые Метрики Service Desk (KPI):

- Ключевой показатель – Уровень Удовлетворенности Пользователей!!!
- Доступность очереди (скорость реакции)
- Количество инцидентов на 1 сотрудника СД
- Количество инцидентов, решённых на 1 линии
- Средняя продолжительность решения (по приоритетам)
- Среднее время эскалации инцидента
- Среднее время закрытия решённого инцидента
- Общее количество звонков (по времени суток и дням недели)
- Процент обращений, решенных в рамках (за рамками) SLA
- Количество новых сервисов и интерфейсов – реклама, должна использоваться регулярно и показательно!!! Девиз SD: новый сервис – каждую неделю!!!
- Опрос потребителей на предмет их удовлетворённости (Customer Satisfaction Survey).
Опросы как разновидность рекламы. Очень эффективны веб-интерфейсы, книги жалоб и т.п. Парадоксально, но Жалобы могут повышать Удовлетворенность!!! При правильной работе с ними и грамотном предоставлении результатов Заказчику!
- Результаты аттестации сотрудников

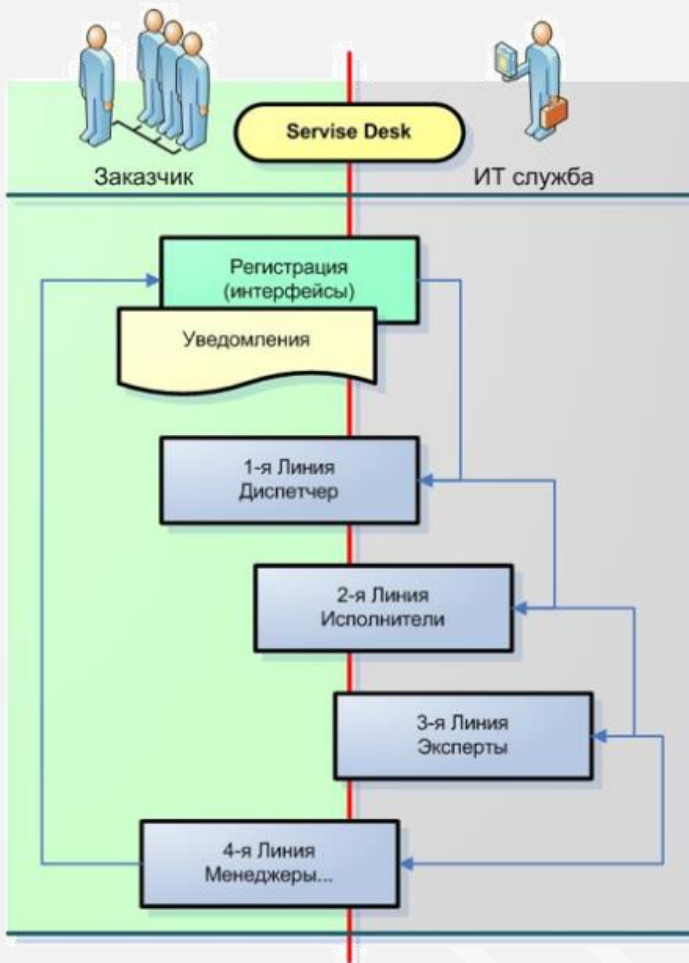
Рекомендуется комбинировать и видоизменять дополнительные показатели.

В качестве основных Метрик – следует выбирать и публиковать наиболее показательные и наименее подверженные риску. Т.к. к ним привыкают и именно по ним Заказчик делает общую оценку и выводы.

Не следует забывать о такой важной функции SD, как регулярные Отчеты Руководству и Уведомления Пользователей.

Выбор структуры Службы Service Desk

При планировании будущей структуры Службы, руководитель должен четко понимать и уметь рассчитывать экономический эффект от применения.



- Каждый уровень стоит денег.
- При этом, внедрение может стоить Вам копейки и дать огромный эффект.
- Или - «задирая» уровни функции слишком высоко – Вы рискуете потерять экономический эффект...

Вспомним о критичных точках пересечения Заказчика и Исполнителя – моментов, когда происходит непосредственная оценка Услуг.

Посмотрим на **Схему Взаимодействия** и на «красную линию» «водораздела» на ней. Здесь мы увидим, что все, что происходит на «серой» половине – Заказчику не интересно!!!

И только то, что происходит в «зеленой» зоне – является основанием для оценки ценности ИТ службы.

Структуру Service Desk можно классифицировать по нескольким направлениям:

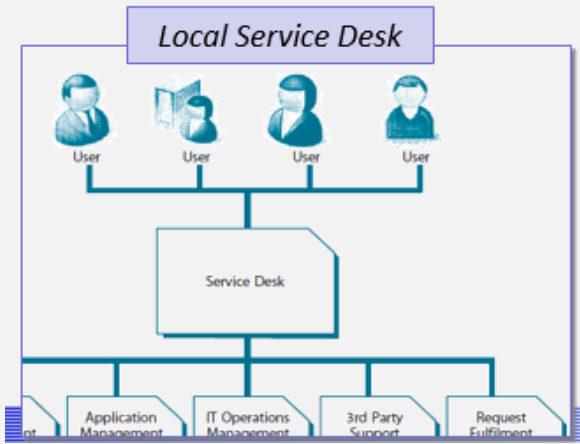
По уровню экспертизы:

- Общей квалификации (1 линия)
- Частично квалифицированный (2 линии)
- Квалифицированный (3 линии)
- Экспертный (4 линии)

По уровню сложности:

- **Центр приема сообщений (Call Center)** – прием, регистрация и маршрутизация обращений. Часто выделяется как функция, для передачи на аутсорсинг например.
- **Диспетчерская помощи клиентам (Help Desk)** – в дополнение к предыдущему варианту, добавляется контроль за исполнением и выполнение типовых запросов.
- **Сервис-диспетчерская (Service Desk)** – кроме исполнения заявок, включает анализ влияния услуг на бизнес, договорной контроль, мониторинг состояния служб и отношений и многое другое...

По способам организации и размещения:



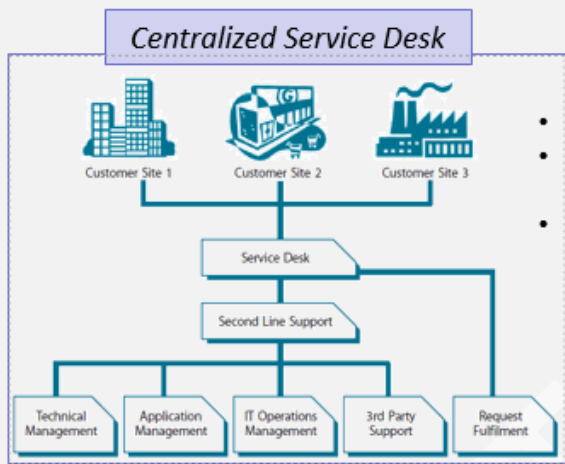
Локальный Service Desk:

размещается на одном объекте, вместе с пользователями.

Если инфраструктура распределенная – создается несколько Служб, на каждой площадке.

Если ИТ инфраструктура разнонаправленная – создается несколько отдельных Служб – по направлениям бизнеса.

Обычно, применение локальной структуры Service Desk малоэффективно и усложняет управление, но это - самый простой и дешевый вариант внедрения.

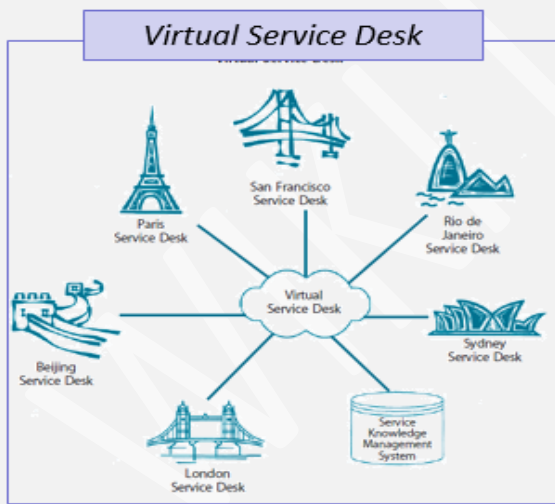


Централизованный Service Desk:

единая точка контакта для нескольких, распределенных площадок, с разделенными функциями по направлениям и, часто – совмещенный с первыми линиями поддержки.

Организация технической поддержки осуществляется выездами или группами на местах.

Применение централизованной или распределенной структуры Service Desk, как правило, сложно и дорого. В этих случаях особо важно грамотное применение механизмов улучшения, т.к. «есть где развернуться».



Виртуальный Service Desk:

несколько локальных служб, объединенных единой виртуальной системой.

Имея локальные службы в разных временных зонах, такая служба обеспечивает круглосуточную поддержку пользователей (концепция «follow the sun» - «следуя за солнцем»).

Недостатком такой организации является трудность предоставления поддержки на местах.

Функция Service Desk плотно взаимосвязана с другими процессами ITIL, т.к. она является одним из важнейших узлов по получению первичной информации от Клиентов и Исполнителей.

