



Использование инструментов сервисного подхода за рамками ИТ

Часть 3
Пять реальных кейсов



Сервисным подходом в ИТ я занимаюсь уже более 15 лет. Последние пять лет использую принципы и инструменты сервисного подхода и за рамками ИТ и каждый раз убеждаюсь, что они полезны и востребованы. В предыдущей части статьи я рассказал о том, как применять инструменты сервисного подхода, в частности инструменты класса *Service Desk*, за рамками ИТ. В заключительной части не будет никакой теории, только практические кейсы. Я поделюсь реальными примерами из своей практики, рассмотрю ситуации, где использовались системы класса *Service Desk*.



Дмитрий Мельников

Архитектор бизнес-процессов, автор нескольких тематических статей. Много лет занимается оптимизацией операционной деятельности предприятий.

Кейс 1. Автоматизация обработки обращений в договорном отделе

Что на старте? В компании работает система класса *Service Desk*. Информация о положительном опыте её использования не в ИТ-сфере периодически обсуждалась. И вот замгендиректора поставил перед ИТ задачу: создать модуль, аналогичный *Service Desk*, для договорного отдела. Обращения по подготовке документов поступали в отдел по электронной почте. Их первичная обработка не была систематизирована, отвлекала ресурсы исполнителей (часто ошибочно), сроки подготовки регулярно нарушались. В общем, царил хаос, и руководству это надоело. Пришло время наводить порядок, желательно без привлечения дополнительных ресурсов и быстро.

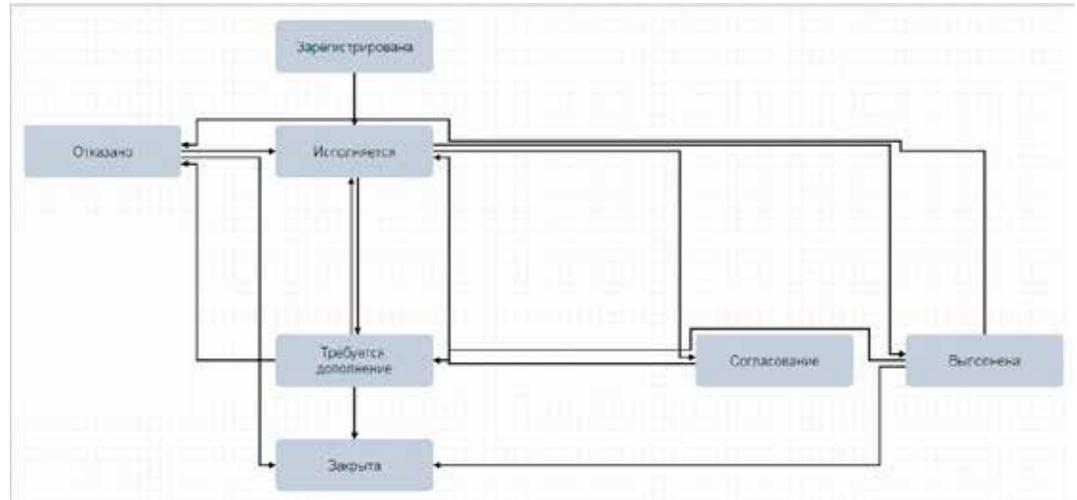
Ставим цели:

- повысить контроль над выполнением заявок по оформлению договоров и дополнительных соглашений к ним;
- обеспечить учёт и регулируемость загрузки сотрудников;
- обеспечить отчётность.



Рис. 5.

Жизненный цикл заявки.



Отмечу, что в компании на тот момент использовалась система работы с договорами. Но рассматриваемый функционал требовался до того, как документы заводились в эту систему. Почему решили не дорабатывать систему работы с договорами? Ответ прост: неудобно, долго, дорого.

Что сделано? Исполнители и заказчик находились на территориально разделенных площадках, общались по телефону и почте (на командировках сэкономили). Совместно подготовили техническое задание. За основу взяли имеющийся в системе тип заявки «Запрос на обслуживание» с базовым жизненным циклом (рис. 5). Определили дополнительные атрибуты, необходимые для работы с заявкой. Конкретизировали данные по ответственным, условиям смены статусов и оповещениям. Отдельно обсудили ключевые метрики по отчётам, и затем стартовал этап настройки.

Рис. 6.

Отчеты системы обработки обращений в договорном отделе.

На настройку нового функционала ушло две недели. И это с учётом проведения всех работ в тестовой базе. Для начала создавать заявки по-новому поручили тестовой группе. Но благодаря удобству и простоте интерфейса уже через три дня после начала тестирования заказчик попросил запустить систему в продуктивную эксплуатацию.



* Отчеты заказчика



Результаты:

- процесс заведения и согласования договоров в корпоративной системе проходит быстрее;
- контроль выполнения заявок – на каждом этапе (рис. 6);
- на базе анализа загрузки сотрудников заявки оперативно перераспределяются между специалистами, что ценно при срочных обращениях;
- руководители подразделений используют инструменты, чтобы контролировать подчиненных на предмет взаимодействия с контрагентами;
- формирование отчетов позволяет точно оценивать текущую ситуацию по заявкам и выстраивать работу с ними.

Кейс 2. Автоматизация обработки обращений по подготовке актов сверки в бухгалтерии

Что на старте? Штат подразделения, занимающегося обработкой актов, – четыре человека. Время на подготовку документов не прогнозируемо. Процесс непрозрачен:

- не введен регламент;
- отсутствует статистика по количеству входящих запросов;
- нет единой матрицы загрузки персонала.

Ставим цели:

- сократить время на подготовку актов сверки;
- обеспечить контроль загрузки исполнителей с дедлайнами работ, статусами, количеством распределенных и нераспределенных задач.

Что сделано? Мы использовали имеющуюся систему класса Service Desk, создали в ней новые объекты и настроили процесс под требования заказчика (рис. 7). Синхронизировали с ERP-системой в вопросах актуализации справочников. Уже на первых шагах эксплуатации руководители получили картину реального количества запросов и загрузки исполнителей (рис. 8).

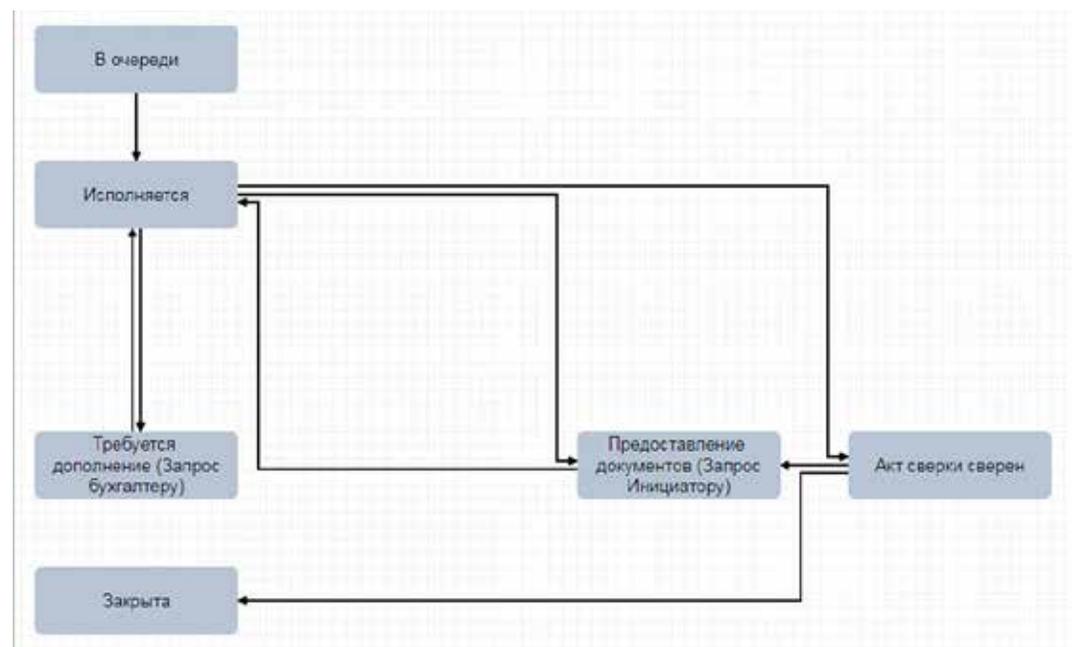


Рис. 7.

Жизненный цикл акта сверки.



Рис. 8.

Отражение количества запросов и загрузки исполнителей.

Группа	ФИО	Текущее кол-во заявок	Кол-во заявок в работе	% заявок в работе с наруш. SLA	Кол-во заявок, вып. с начала мес.
Бухгалтерия - 1	Без ответственного	8	8	0%	
Бухгалтерия - 1	ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА	4	4	100%	
Бухгалтерия - 1	СВЕТЛАНА ИВАНОВНА	99	45	89%	84
Бухгалтерия - 1	АЛЕНА ВАЛЕРЬЕВНА	85	67	99%	59
Бухгалтерия - 1	ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА	103	69	97%	46
Бухгалтерия - 1	ИТОГО	300	193	92%	189

300 заявок * 30 мин. = 9000 мин. или 150 ч.
 150 / 7 = 21,43 день
 нужен **только** на подготовку актов сверки

Результаты:

- подготовка актов сверки ведется по регламенту;
- в пиковые моменты руководитель заранее планирует работу исполнителей, чтобы внутренние заказчики вовремя получали документы;
- накапливается статистика в единой системе, появился архив обработанных документов;
- исключен риск потери служебных данных при увольнении сотрудников;
- вся история действий фиксируется, спорные ситуации решаются на базе этой информации.

Кейс 3. Автоматизация процесса обработки обращений по компенсации за аренду жилья

Что на старте? В компании введена система компенсации оплаты за съёмное жилье. На согласование подобных заявок внутренние службы тратили много времени и ресурсов. Процесс рассмотрения регулярно затягивался. Приобретение и внедрение специальной системы управления согласованиями – путь слишком затратный и долгий. Для управления заявками по ИТ в компании уже использовалась система класса Service Desk, но никто не попробовал адаптировать эту систему и для процесса согласования служебных записок.

Ставим цели:

- снизить время согласования служебных записок в два раза;
- отказаться от бумажного документооборота;
- исключить транспортные расходы на передачу документов.

Что сделано? Информацию о статусе поданной заявки и все данные по ней отразили в личном кабинете сотрудника в системе Service Desk (рис. 9). Учили специфику работы руководителей, которые часто находятся вне офиса, – согласование им удобнее проводить с мобильного устройства. Для этого в работу Service Desk ввели новый алгоритм обработки почты. Кроме того, для управления процессом согласований в системе создали специальную роль. Со всеми настройками процесса справились в течение месяца.



Рис. 9.

Отражение данных по поданной заявке в кабинете сотрудника.

Согласование компенсации "206133" Интерфейс карточки заявки на компенсацию аренды жилья

Редактировать | Изменить ответственного | Изменить прилезу

Рук. АХО | Юристы | Дир. по персоналу | Ген. дир. | Доп. согласование | Начисление | ОТиЗ | Не согласовано

Карточка заявки | Временные характеристики | История изменений | Файлы/Скриншоты

Жилье - информация по заявке

Услуга: Заявки на жилье
Тип заявки: Согласование компенсации
Статус: ● Исполняется (Проверка специалистом АХО)
Дата регистрации: 07.05.2015 11:44

Жилье - Исходные данные

Дата заключения договора: 01.05.2015
Подразделение (для заявок по жилью):

Данные о пользователе

Контактант: СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ
Контактант (Должность):
Контактный e-mail:
Контактный телефон:
Территория:
Назначенный ответственный по субъекту:

Результаты:

- процесс согласования стал прозрачен, всегда можно посмотреть, как исполняется заявка, кем и на каком этапе находится;
- появилась возможность контролировать этапы согласования и выполнения заявки.

Кейс 4. Автоматизация внутренней работы отдела кадров

Что на старте? Штат кадровой службы крупного территориально распределенного холдинга – более 40 человек. В службу поступают обращения по работе со штатным расписанием, картам KPI и системе дистанционного обучения. Однако основное средство решения вопросов внутри службы – электронная почта. Контроль за выполнением обращений не автоматизирован. Очевидно, необходима система управления заявками.

Ставим цели:

- автоматизировать обращения по работе со штатным расписанием, картам KPI и системе дистанционного обучения;
- предоставить доступ к заявкам только определенной группе сотрудников.

Что сделано? Для регистрации обращений использовали существующую систему Service Desk, создали специальные профили, настроили видимость объектов в соответствии с правами для заказчиков и исполнителей, а также обучили персонал работе в системе.

Результаты. Обеспечен контроль этапов выполнения заявок (рис. 10). Выгоды для бизнеса понятны – любая задержка в работе службы персонала негативно влияет на бизнес. С тех пор прошло уже более трёх лет, и сотрудники уже и не представляют, как раньше работали без системы.

Кейс 5. Автоматизация заказа блюд в столовой

Что на старте? И на десерт – управление заказом блюд в столовой. Столовая крупной компании, посещаемость – более 200 человек в сутки. Основная задача:



Рис. 10.
Отчёты системы управления заявками в кадровой службе.



организовать учёт заказов в единой информационной системе, чтобы, с одной стороны, экономить рабочее время сотрудников, с другой – увеличить прибыль столовой за счёт удобного сервиса.

Ставим цели:

- обеспечить предварительный заказ блюд, разработать форму заказа (в т. ч. выбор даты/времени, ввод дополнительных пожеланий);
- предоставить инструменты для обработки полученных заказов.

Что сделано? Руководитель столовой подготовил технические требования, согласовали форму добавления заявки и её жизненный цикл. Через неделю сотрудники с радостью заказывали блюда через систему.

Результаты. На первый взгляд, зачем это бизнесу? Это лишь простое удобство для сотрудников. Однако результаты проекта показывают другое:

- накопленная статистика позволяет определять востребованные блюда, вносить коррективы в меню, разрабатывать персонализированные предложения, планировать закупки и нагрузку на работников столовой;
- повысилась лояльность сотрудников к столовой (меньше очередей, нет риска остаться без обеда, мониторинг затрат на еду).

Рис. 11.
Форма заказа блюд.

Заказ блюд / Форма добавления

Согласие/Услуга *
37-01 Блюда из мяса

Тип заказа *
Заказ блюд

1. Основные параметры заказа

Выбор Блюда *
Стейк из ирландской говядины премиум с соусом на выбор

Дата и время к которому нужен заказ *
Заказы на текущий день принимаются только до 19.30!
Заказы на выечку принимаются только на СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ!
Время обеда с 12.00 до 15.00 (выдача заказов).

ВНИМАНИЕ!
По умолчанию предоставляется текущее время. **ОБЯЗАТЕЛЬНО ИЗМЕНИТЕ** его на время, к которому нужен заказ.

Сохранить Отмена

Форма заказа блюд

2. Дополнительные параметры заказа

Степень прожарки
Применяется для Услуги: "Блюда из мяса", "БУРГЕРЫ - для (выпечки) коллеты"

Прожарка WELL DONE

Соус
Применяется для Услуги: "Блюда из мяса", "Блюда из птицы", "БОК (миско-сладкий и азиатский)"

Ибирский соус "Чипотле"

Сос
Для Услуги "Блюда из мяса", "Блюда из птицы" входит в стоимость блюда.
Для остальных услуг - за отдельную плату!

Темный соус

Соль/Перец

С перцем x С солью x



Заключение

Нередко мне приходилось слышать: «А ведь это всё в принципе известно, почему мы этим не пользуемся?». Ответ отчасти прост – потому что вопросам взаимопонимания между ИТ-службами и бизнес-подразделениями уделяется недостаточно внимания. Между тем правильно организованный алгоритм взаимодействия – залог успешной реализации не только для проектов, связанных с применением сервисного подхода вне ИТ. Любая система – это всего лишь инструмент, эффективность применения которого зависит от людей, и вот тут часто кроются причины провала проектов внедрения.

Когда мы говорим об использовании сервисного подхода и инструментов класса Service Desk, не нужно бояться смотреть шире. Накопленный опыт создания систем управления обращениями всё больше подтверждает, что сервисный подход вне рамок ИТ нужен и востребован.

Пример из практики. Звонок руководителя подразделения:

- Дмитрий, говорят ваш Service Desk может решить почти любые вопросы. Нам очень нужна помощь.
- Кто говорит?
- Народ говорит.
- (Приятно, конечно, но опыт подсказывает: не льсти себе. Выясни всё – вдруг вообще не о той программе речь.)
- Чем могу помочь?
- Нужна автоматизация процесса управления обращениями определенного типа. Тема пройдена мною уже не раз. Процесс реализации прост. Через 10 минут, уточнив задачи и проверив текущую загрузку, говорю, что через пять дней сможете тестировать. В трубке тишина.
- Алло, вы тут?
- Вы шутите? Так быстро разве бывает?
- Бывает, похожий процесс уже есть.

Вот так и работаем: интересно, с удовольствием. Доставляем заказчику маленькие радости и накапливаем всё больше опыта в области использования инструментов сервисного подхода. Стараемся стать реальным партнером для бизнеса. Причем не просто декларируем это, но предлагаем конкретные шаги. ▼