



Конкурс «ВРМ-проект года»

Организация Service Desk в производственной компании

Содержание

1. Аннотация	3
2. Введение	3
2.1. Общее описание компании.....	3
2.2. ИТ-составляющая и ее место в бизнесе компании.....	4
3. Бизнес-контекст	4
4. Бизнес-процесс	5
4.1. Управление обращениями	6
4.2. Управление базой знаний	6
4.3. Управление пользовательской документацией.....	7
5. Инновационность	7
5.1. Управление удовлетворенностью сотрудников	7
5.2. Мониторинг показателей и принятие решений на основе данных	8
6. Трудности	8
6.1. Сопротивление пользователей	8
6.2. Сопротивление исполнителей.....	9
6.3. Культура речи и ведения деловой переписки	9
6.4. «Забываемые» обращения.....	9
6.5. Процесс, который не «взлетел».....	10
6.6. Самостоятельное внедрение.....	10
7. Результаты	10
7.1. Сбор, мониторинг и анализ данных по процессу	10
7.2. Результаты в измеримых показателях.....	10
8. Информационные технологии	12
9. Поставщик	12

1. Аннотация

В Группе компаний «Доброфлот» работает более 3500 сотрудников, из которых около 700 активных пользователей информационных технологий и бизнес-приложений.

В целях обеспечения целостности, а также повышения качества, результативности и эффективности деятельности по управлению процессами ИТ-услуг в Группе компаний (ГК) производится консолидация двух подразделений, находившихся в ведении двух топ-менеджеров, в единое подразделение верхнего уровня, в котором выделяется отдельное подразделение — Служба технической поддержки (СТП).

Перед руководителями СТП ставится ряд задач для достижения вышеобозначенных целей. В результате иницируется и запускается проект по организации Service Desk в ГК.

Старт проекта: 01.08.2017

Завершение проекта: 31.12.2018

Команда проекта:

Роль	Должность/Подразделение
Заказчик проекта	Руководитель ИТ-управления
Руководитель проекта	Руководитель Службы технической поддержки
Аналитик	Заместитель руководителя Службы технической поддержки
Основные участники	Служба технической поддержки (5 сотрудников)
	Направление разработки бизнес-приложений (6 сотрудников)
	Служба системного администрирования (25 сотрудников)
	Бизнес-аналитик ИТ-управления
Клиенты (пользователи)	Сотрудники компании (~700 сотрудников)

2. Введение

2.1. Общее описание компании

ГК «Доброфлот» — это крупная рыбодобывающая компания с собственным флотом и производством.

Основные виды деятельности:

- вылов, перевозка, перевалка, хранение и переработка рыбы;
- производство орудий лова;
- ремонт и строительство судов;
- обучение рыбаков в учебно-тренажерном центре.

Основные производственные мощности:

- крупнейший по объемам производства консервов в России береговой завод;
- судоремонтный завод;
- жестянобаночный завод;

- рыболовные суда — 13 единиц;
- рыбоперерабатывающие суда — 3 плавбазы (включая крупнейшее рыбоперерабатывающее судно в мире «Всеволод Сибирцев»);
- транспортные суда — 5 единиц.

Основные производственные показатели:

- вылов — 70 тысяч тонн в год (основные объекты: минтай, сельдь, сайра, иваси);
- выпуск консервов в море — 50 миллионов банок в год;
- выпуск консервов на берегу — 150 миллионов банок в год;
- судоремонт — 100 судов в год (гражданские, военные и пограничные суда);
- жестянобаночное производство — 200 миллионов банок в год;
- доля на российском рынке рыбных консервов — 60%.

2.2. ИТ-составляющая и ее место в бизнесе компании

С начала развития информационных технологий в ГК руководство компании делает значительную ставку на ИТ-составляющую. Большинство ежедневных бизнес-задач сотрудники выполняют в автоматизированных учетных системах — бизнес-приложениях.

Собственными силами сотрудников ИТ-управления ведется непрерывная доработка функционала бизнес-приложений и развитие автоматизированных информационных технологий. Кроме доработки типовых бизнес-приложений сотрудниками ИТ-управления реализовываются уникальные решения для управления судоремонтным предприятием, управления консервным заводом, контроля учета ГСМ на судах и многое другое. Непрерывная доработка функционала бизнес-приложений и развитие информационных технологий в ГК обязывают ИТ-управление поддерживать и обеспечивать корректную работу пользователей и бизнеса ГК.

3. Бизнес-контекст

До старта проекта в ГК было два ИТ-подразделения — Направление информационных систем (НИС) и Отдел автоматизации (ОА), которые находились в различных подразделениях верхнего уровня с подчинением двум топ-менеджерам.

Каждое подразделение имело схожие функции консультирования и поддержки сотрудников компании, но при этом эти функции были ограничены рамками компетенций и зонами ответственности каждого подразделения.

В НИС работал технический консультант. Это сотрудник, который писал пользовательскую документацию, консультировал пользователей по вопросам работы в различных конфигурациях 1С, оказывал помощь в составлении и заведении задач на разработку и изменение функционала 1С.

В ОА работали два сменных диспетчера. Это сотрудники, которые консультировали пользователей по вопросам функционирования персональных компьютеров и базового программного обеспечения, эскалировали часть обращений на системных администраторов для устранения ошибок или восстановления работоспособности серверного оборудования.

При такой организационной структуре возникали следующие трудности:

1. Отсутствие единой точки контакта. Сотрудники компании постоянно путали — кому направить свое обращение.
2. «Пинг-понг» между ОА и НИС при поступлении обращений на границе ответственности.
3. Отсутствие полноценного цикла информирования сотрудника о статусе и сроке разрешения обращений.

4. Отсутствие нормативных сроков на выполнение работ и обращений.
5. Не определены ключевые показатели процессов.
6. Множество неконтролируемых точек входа в процесс, то есть сотрудники напрямую обращались к исполнителям — экспертам (разработчикам, главным системным администраторам) за помощью по элементарным вопросам, тем самым вызывая удорожание процесса и отвлекая их от основной проектной деятельности.
7. Отсутствие единой учетной системы. Фиксирование обращений пользователей производится каждым подразделением в своей учетной системе.
8. Отсутствие каталога ИТ-услуг. Нет четких границ ответственности.

Руководству ГК было предложено сформировать новое подразделение верхнего уровня — ИТ-управление, в котором необходимо консолидировать вышеобозначенные ИТ-подразделения с переименованием в Направление разработки бизнес-приложений (НРБП) и Службу системного администрирования и связи (ССАиС) соответственно. Также выделить отдельное подчиненное подразделение — Службу технической поддержки (СТП) ответственную за обработку обращений сотрудников. В СТП перевести ставки сменных диспетчеров и технического консультанта.

После проведения организационных изменений перед руководителями СТП ставятся следующие задачи:

- разработать и внедрить процесс управления обращениями сотрудников компании, при участии подразделений НРБП и ССАиС;
- регламентировать взаимоотношения между ИТ-подразделениями;
- внедрить процессы управления пользовательской документацией и базой знаний;
- создать единую точку входа для всех обращений по вопросам работы с информационными технологиями и бизнес-приложениями;
- уменьшить долю обращений решаемых на экспертном уровне;
- внедрить единую систему для обработки обращений сотрудников;
- взять на себя лидирующую роль по внедрению и развитию процессов по методологии ITIL в ИТ-управлении ГК «Доброфлот».

4. Бизнес-процесс

Для достижения поставленных целей были разработаны и внедрены процессы:

- «Управление обращениями»;
- «Управление базой знаний»;
- «Управление пользовательской документацией».

Реализация проекта проходила в три стадии:


- 1 стадия — август 2017 – март 2018
 - установка и настройка единой среды bpm'online;
 - подготовка регламентной базы по процессам и каталога ИТ-услуг;
 - ведение переговоров с сотрудниками смежных подразделений НРБП и ССАиС о переходе на новые процессы;
 - тестовый период работы в bpm'online только для сотрудников СТП.

- 2 стадия — март 2018 – май 2018
 - переход всех сотрудников ИТ-управления в bpm'online и исполнение процесса «управление обращениями» в единой информационной среде;
 - окончание регламентации процессов и каталога ИТ-услуг;
 - Автоматизация процессов «Управление базой знаний» и «Управление пользовательской документацией»;
 - кастомизация bpm'online под потребности ИТ-управления.
- 3 стадия — май 2018 – декабрь 2018
 - внедрение мониторинга процессов и моделей анализа показателей процессов;
 - совершенствование и улучшение регламентной базы и взаимоотношений между ИТ-подразделениями;
 - завершение проекта.

4.1. Управление обращениями

В качестве основной методологии процесса были выбраны рекомендации из библиотеки ITIL. На первом этапе ITIL предлагает организовать два процесса: «Управление запросами на обслуживание» и «Управление инцидентами». В своем проекте мы объединили эти процессы в единый процесс — «Управление обращениями». По рекомендациям ITIL мы выстроили процесс с разбивкой на 3 линии поддержки:

- **1-я линия поддержки** — исполнителями являются сменные диспетчеры СТП, которые выполняют обязанности по приему и классификации обращений, выяснению подробностей обращений и решению типовых обращений.
- **2-я линия поддержки** — исполнителями являются инженеры СТП и ССАиС, которые являются «руками и ногами» ИТ-управления, когда необходимо личное присутствие на рабочих местах сотрудников для решения обращений. Также на 2-й линии находятся консультанты бизнес-приложений, которые консультируют пользователей по вопросам работы конкретных бизнес-приложений ГК.
- **3-я линия поддержки** — исполнителями являются сотрудники НРБП и ССАиС. Это экспертный уровень, который включает в себя: решение глобальных обращений в части ИТ-инфраструктуры, внесение изменений и устранение инцидентов в работе бизнес-приложений.

 **Примечание.** Параллельно были регламентированы черновики процессов «Управление каталогом услуг» и «Управление уровнем сервиса». Так как без каталога ИТ-услуг и описания взаимодействия между ИТ-подразделениями отсутствует возможность корректного внедрения процесса «Управление обращениями».

4.2. Управление базой знаний

Для повышения уровня информирования и осведомленности сотрудников ИТ-управления был регламентирован процесс подготовки и публикации статей в базу знаний ИТ-управления. Задачи процесса:

- определить порядок подготовки, публикации и архивирования статей в базе знаний ИТ-управления;
- повысить информирование и осведомленность сотрудников ИТ-управления;

- повысить качество и степень актуальности статей в базе знаний ИТ-управления;
- обеспечить ознакомление сотрудников ИТ-управления со статьями в базе знаний;
- снизить риски возникновения «bus-фактора»;
- упростить новым сотрудникам ИТ-управления адаптацию в информационную среду ГК.

В рамках проекта был внедрен, регламентирован и автоматизирован процесс по подготовке статей для базы знаний. Статьи публиковались в базе знаний в bpm'online.


4.3. Управление пользовательской документацией

На момент старта проекта в ГК существовал пласт пользовательской документации по использованию бизнес-приложений и информационных систем, но данная документация отчасти была устаревшей и некачественной. Поэтому было решено регламентировать актуализацию и разработку пользовательской документации в рамках процесса «Управление пользовательской документацией». Задачи процесса:

- определить порядок подготовки, актуализации, оценки, регистрации и публикации пользовательской документации;
- распределить ответственность между участниками процесса, зафиксировать сроки выполнения процесса;
- повысить качество и степень актуальности пользовательской документации;
- обеспечить ознакомление сотрудников с пользовательской документацией;
- снизить количество обращений по использованию функционала бизнес-приложений и информационных систем;
- упростить новым сотрудникам адаптацию в информационную среду ГК.

В рамках проекта был внедрен, регламентирован и автоматизирован процесс разработки и актуализации пользовательской документации в 1С: Документооборот.

Также до внедрения процесса на корпоративном портале была разработана новостная колонка «Новости бизнес-приложений», где публикуются анонсы на новую документацию и информация о существенных изменениях в бизнес-приложениях за последнюю неделю. Публикация новостей еженедельная с автоматической рассылкой на корпоративную почту заинтересованным пользователям. Этот механизм помог обеспечить ознакомление сотрудников с пользовательской документацией.

 **Примечание.** Процесс «Управления пользовательской документацией» разработан согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 15910-2002. Информационная технология. Процесс создания документации пользователя программного средства.

5. Инновационность

5.1. Управление удовлетворенностью сотрудников

По результатам решения каждого обращения пользователям-авторам автоматически направляется запрос оценки удовлетворенности по пятибалльной шкале. Сбор оценок позволяет оперативно

выявлять отклонения в процессе, проводить работу с исполнителями и повышать лояльность сотрудников компании, которые недовольны качеством предоставляемых ИТ-услуг.

Негативные оценки меньше 4 баллов обрабатываются по факту выставления с помощью автоматизированного процесса.

Средняя оценка удовлетворенности введена в качестве ключевых показателей сотрудникам и руководителям СТП.

Высшее руководство компании оценило инициативу по оценке обращений и поставило задачу о внедрении функционала повсеместно в ГК. На данный момент механизм оценки уже внедрен в процесс заказа снабжения, где владельцем процесса является другое подразделение верхнего уровня.

5.2. Мониторинг показателей и принятие решений на основе данных

Внедрение единой информационной среды для сотрудников ИТ-управления позволило внедрить мониторинг и анализ показателей процессов.

Сбор показателей осуществляется через интеграцию bpm'online и Microsoft Power BI. Дальнейший анализ данных выполняется на стороне Microsoft Power BI по множеству параметров.

Для того чтобы каждый исполнитель ИТ-управления знал результаты по своим показателям, СТП еженедельно делает рассылку ключевых показателей по сотрудникам ИТ-управления:

1. Своевременность решения обращений.
2. Отношение количества просроченных обращений к своевременно решенным.
3. Средняя оценка удовлетворенности.
4. Количество обращений в работе.

Также в кабинете СТП вышеобозначенные показатели выведены на телевизор. Там же выведены и технические показатели: загрузка каналов связи, доступность сервисов ИТ-управления и прочее.

6. Трудности

6.1. Сопротивление пользователей

Сопротивление пользователей новой схеме работы выражалось в обходе СТП и прямым звонкам исполнителям 3-й линии. Особенно этим злоупотребляли сотрудники с большим стажем работы в ГК: «Зачем звонить диспетчеру и ждать пока обращение дойдет до эксперта, когда можно позвонить сразу ему?». Опыт сформированный за предыдущие годы было трудно изменить. А экспертам было сложно отказать в исполнении таких заявок, ведь это «старые» сотрудники, с которыми они вместе работали, когда компания еще не была такой большой.

Для решения этой проблемы:

- был объявлен официальный способ подачи обращений через СТП;
- было запрещено сотрудникам ИТ-управления решать обращения, которые не зарегистрированы диспетчером СТП;
- было объявлено, что по обращениям, которые подаются по неофициальным каналам, решения не гарантируются.

 **Примечание.** Полностью подача обращений в обход СТП не устранена, но количество таких обращений минимально.

6.2. Сопротивление исполнителей

Работа по новой схеме потребовала от исполнителей выполнения своих обязанностей в установленные сроки согласно каталогу ИТ-услуг. На момент перехода всех сотрудников ИТ-управления в единую информационную систему своевременность решения обращений была на уровне 86% (март 2018).


Для решения проблемы была организована еженедельная рассылка показателей, в которой сотрудники могут увидеть свои результаты относительно остальных сотрудников. На момент окончания проекта своевременность решения обращений составила 96% (декабрь 2018).

6.3. Культура речи и ведения деловой переписки

Библиотека ITIL рекомендует информировать пользователей о состоянии их обращений. В новой схеме работы количество коммуникаций с пользователями выросло на порядок, были зафиксированы случаи грамматических ошибок, опечаток и низкой культуры деловой переписки и переговоров со стороны ИТ-управления.

В качестве решения этой проблемы:

- были проведены разъяснительные работы с исполнителями;
- для диспетчеров 1-й линии было организовано специализированное обучение по ведению переговоров для контакт-центров;
- были разработаны шаблоны ответов пользователям;
- включены автоматические средства проверки орфографии.

 **Примечание.** На данный момент проблема не носит массовый характер, но сотрудники компании отметили улучшения в культуре речи сотрудников ИТ-управления и направляют письменные сообщения с благодарностями о корректности ведения беседы и предоставления разъяснений.

6.4. «Забытые» обращения

Система bpm'online позволяет переводить обращения в состояние «Ожидает ответа» — режим вынужденной паузы (отсутствие пользователя на рабочем месте, логистические трудности и т.д.). Сотрудники, увидев такую возможность при работе с обращениями, стали переводить обращения в это состояние без обоснованных причин и забывать о них. Количество обращений в состоянии «Ожидает ответа» бесконтрольно росло. Находились обращения с датой регистрации месячной давности.

Первым шагом к решению стал ручной контроль — заместитель или руководитель СТП раз в неделю тратили по 2-3 часа на разбор «авгиевых конюшен». Следующим шагом для упрощения разборов добавили обязательное для заполнения поле «Причина перевода обращения в режим паузы».

Далее для решения проблемы запустили автоматизированный механизм по вводу даты автоматического переоткрытия обращения. Таким образом сотрудник не может перевести обращение в состояние «Ожидает ответа» без указания даты переоткрытия обращения.


Количество обращений переведенных с обоснованием в состоянии «Ожидает ответа» нормализовалось, средний срок ожидания составляет не более двух недель.

6.5. Процесс, который не «взлетел»

Основной мотив внедрения процесса «Управление базой знаний» — пробуждение желания сотрудников самостоятельно фиксировать свой опыт и демонстрировать коллегам свои познания или облегчить свою работу по решению аналогичных обращений в будущем. В теории это кажется логичным, но на практике сотрудники не желают самостоятельно писать статьи в базу знаний и делиться знаниями.

Также свою негативную роль сыграл функционал в bpm'online — сотрудникам не понравился инструмент для ведения базы знаний. Также не было согласовано внедрение денежной мотивации за наполнение базы знаний с вышестоящим руководством.

На данный момент мы нашли другой инструмент для ведения базы знаний — Confluence и упростили подход к подготовке и написанию статей. На текущий момент несколько сотрудников самостоятельно запросили доступ к Confluence и проявили желание наполнять базу знаний.

 **Примечание.** Если что-то не получилось, то поменяйте подходы и попробуйте еще раз.

6.6. Самостоятельное внедрение

Мы самостоятельно внедрили bpm'online без привлечения вендоров или интеграторов. Исходя из нашего опыта, для самостоятельного внедрения необходимо иметь:

- компетентных системных администраторов;
- техническую документацию по внедряемому продукту;
- техническую поддержку внедряемого продукта;
- ответственных и инициативных сотрудников;
- поддержку вышестоящего руководства.

7. Результаты

7.1. Сбор, мониторинг и анализ данных по процессу


Наличие информационной системы bpm'online и возможность подключения к ее базе позволяет аккумулировать и использовать данные для управления и настройки процессов. Ранее это было невозможно делать в оперативном режиме, т.к. по большому числу показателей отсутствовала единая методология управления показателями обращений.

7.2. Результаты в измеримых показателях

В рамках проекта была проведена масштабная работа по регламентации процессов — утверждено более 10 регламентов формализующих процессы. Например:

- Положение по управлению ИТ-услугами (включает каталог ИТ-услуг).
- Процедура обработки обращений.
- Положение об оценке удовлетворенности сотрудников ГК.
- Процедуры взаимодействия между подразделениями.
- Процедура ведения базы знаний ИТ-управления.
- Процедура разработки и актуализации пользовательской документации.

Процесс «Управление обращениями» с 1 уровня достиг 4 уровня. Процесс «Управление пользовательской документацией» с 1 уровня достиг 3 уровня.

 **Примечание.** Расчет уровня процессов производился согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 Информационные технологии. Оценка процессов.

Динамика основных показателей для процесса «Управление обращениями» с 01.10.17 и по 28.03.19 приведена в [Приложении 1](#).

В таблице 1 приведены основные показатели по стадиям проекта по процессу «Управление обращениями».

Таблица 1. Показатели процесса «Управление обращениями»

Наименование показателя	Значения показателей*			
	Начало проекта (сентябрь 2017)	Старт 2 стадии проекта (март 2018)	Окончание проекта (декабрь 2018)	Текущий момент**
Количество созданных обращений в месяц	289	741	1057	1252***
Своевременность реакции (%)	94.46	98.38	99.82	99.66
Своевременность решения обращений (%)	98.24	88.81	96.16	97.18
Средняя оценка удовлетворенности по ИТ-управлению (макс. 5 баллов)	4.41	4.69	4.84	4.79
Процент выставленных оценок сотрудниками (%)	33.33	61.38	73.35	76.46
Среднее количество новых обращений в день	12	29	48	57

* показатели приводятся на конец месяца.

** март 2019.

*** показатель приведен за февраль, за законченный месяц.

В таблице 2 приведены основные показатели по процессу «Управление пользовательской документацией».

Таблица 2. Показатели процесса «Управление пользовательской документацией»

Наименование показателя	Значения показателей		
	2016 год	2017 год	2018 год
Количество просмотров новостей бизнес-приложений	4075	9955	11088
Количество скачиваний пользовательской документации	—	740	1976
Актуальность пользовательской документации (%)	—	31.91	98.48

8. Информационные технологии

Процессы «Управление обращениями», «Управление каталогом услуг» и «Управление уровнем сервиса» автоматизировали в bpm'online service enterprise. Внедрение и кастомизацию bpm'online производили самостоятельно без привлечения разработчиков и вендора.

Для сбора и анализа показателей процессов использовали продукт — Microsoft Power BI. Модель и расчеты показателей разрабатывались и поддерживаются самостоятельно.

Моделирование процессов выполнялось в Business Studio и Bizagi Modeler.

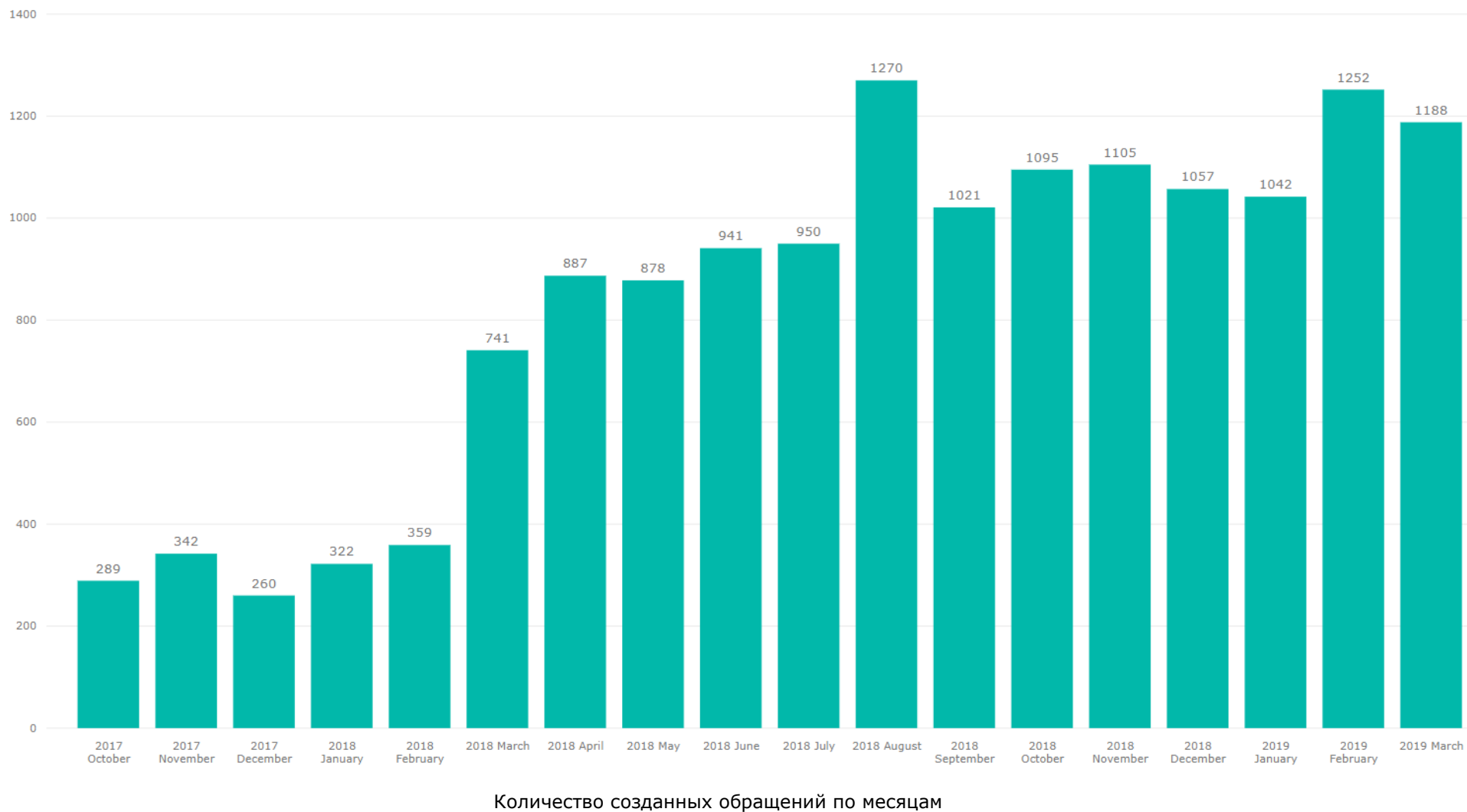
Автоматизация процессов «Управление базой знаний» и «Управление пользовательской документацией» производилась в конфигурации «1С: Документооборот».

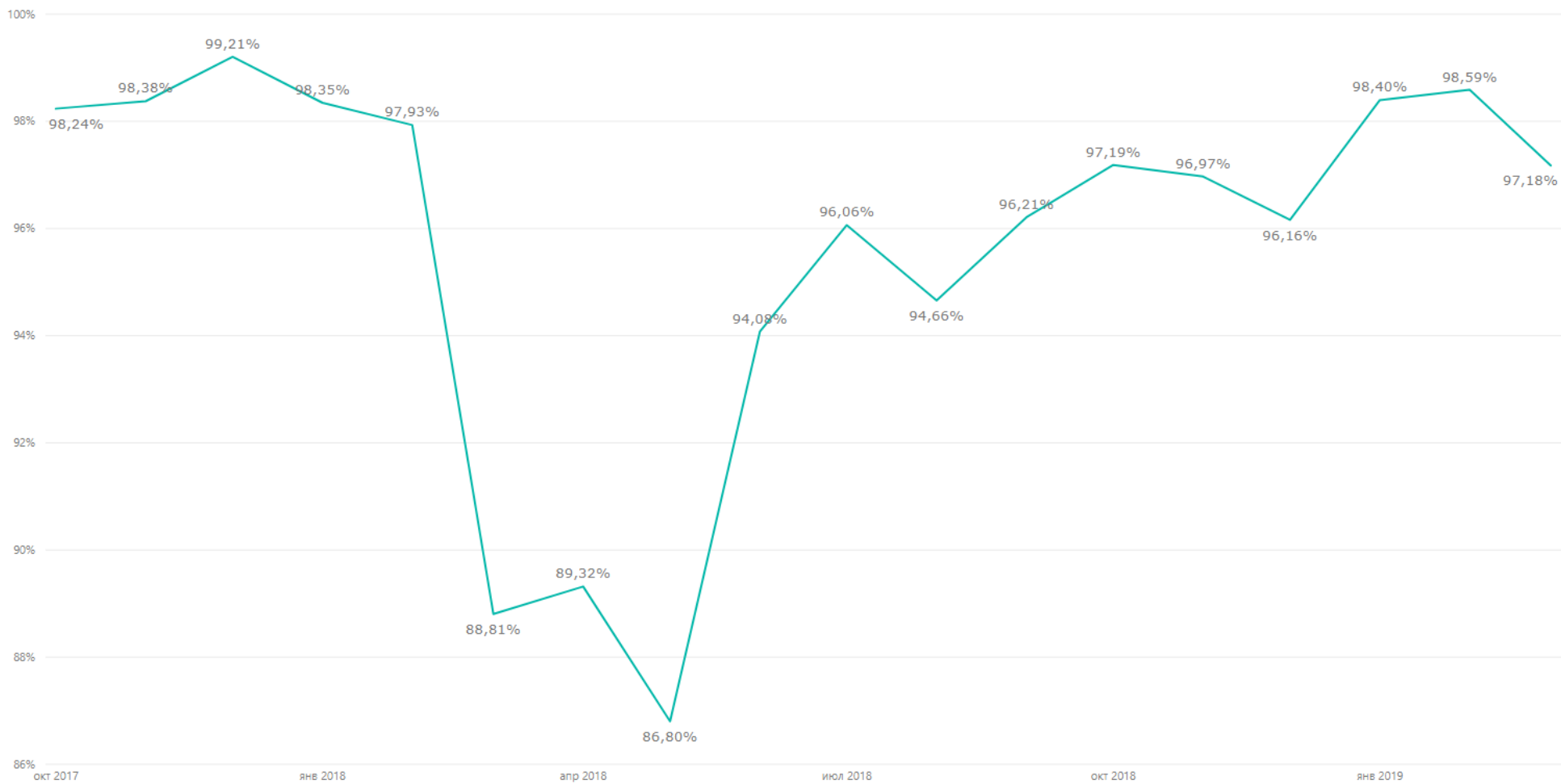
9. Поставщик

Поставщик продукта bpm'online service enterprise — компания Terrasoft и ее роль в проекте:

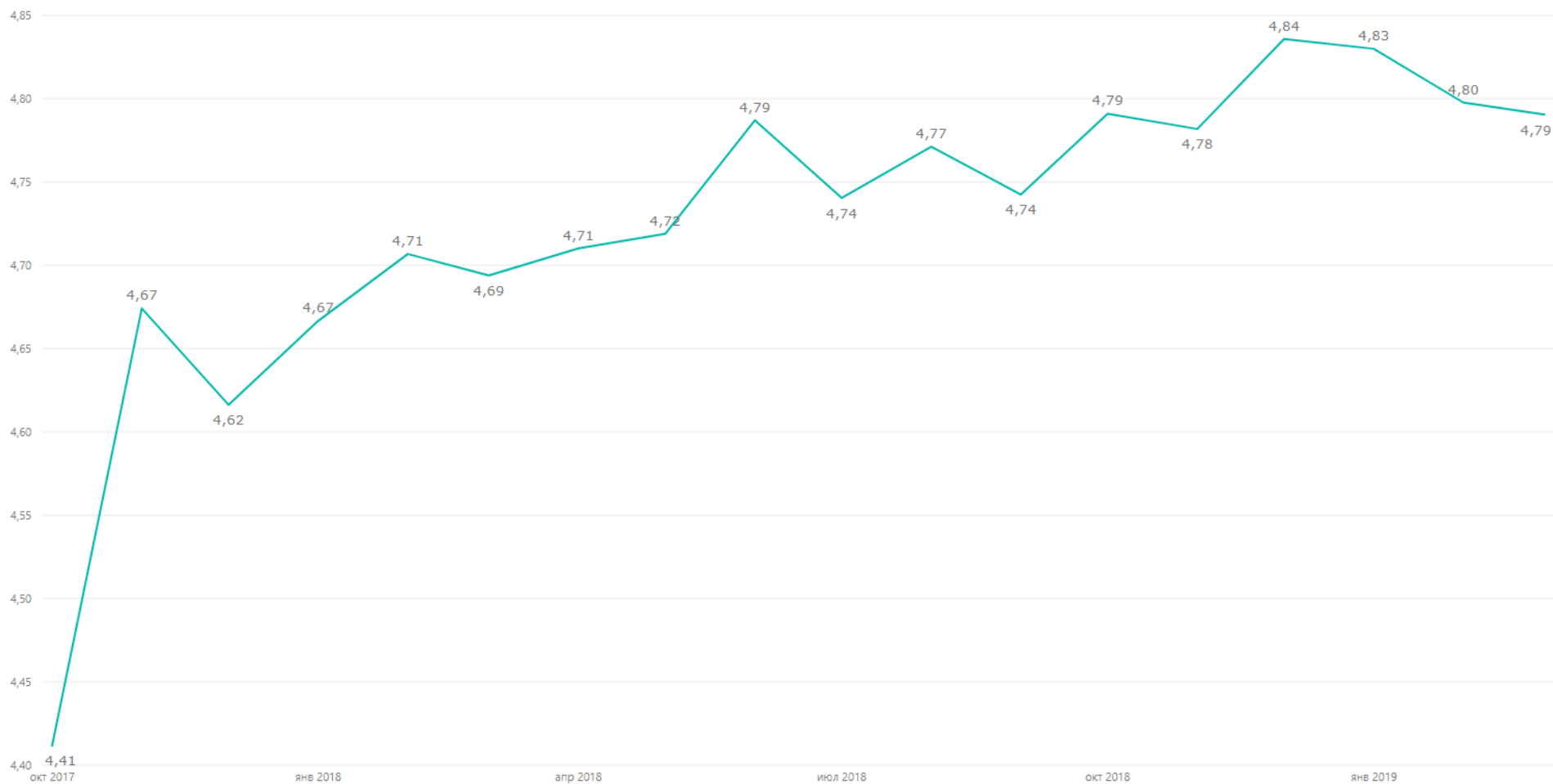
- обучение руководителей СТП на вебинаре по основам работы с bpm'online;
- техническая поддержка продукта (устранение ошибок и консультации по функционалу).

Приложение 1. Графики основных показателей процесса «Управление обращениями» в динамике (с 01.10.17 по 28.03.19).

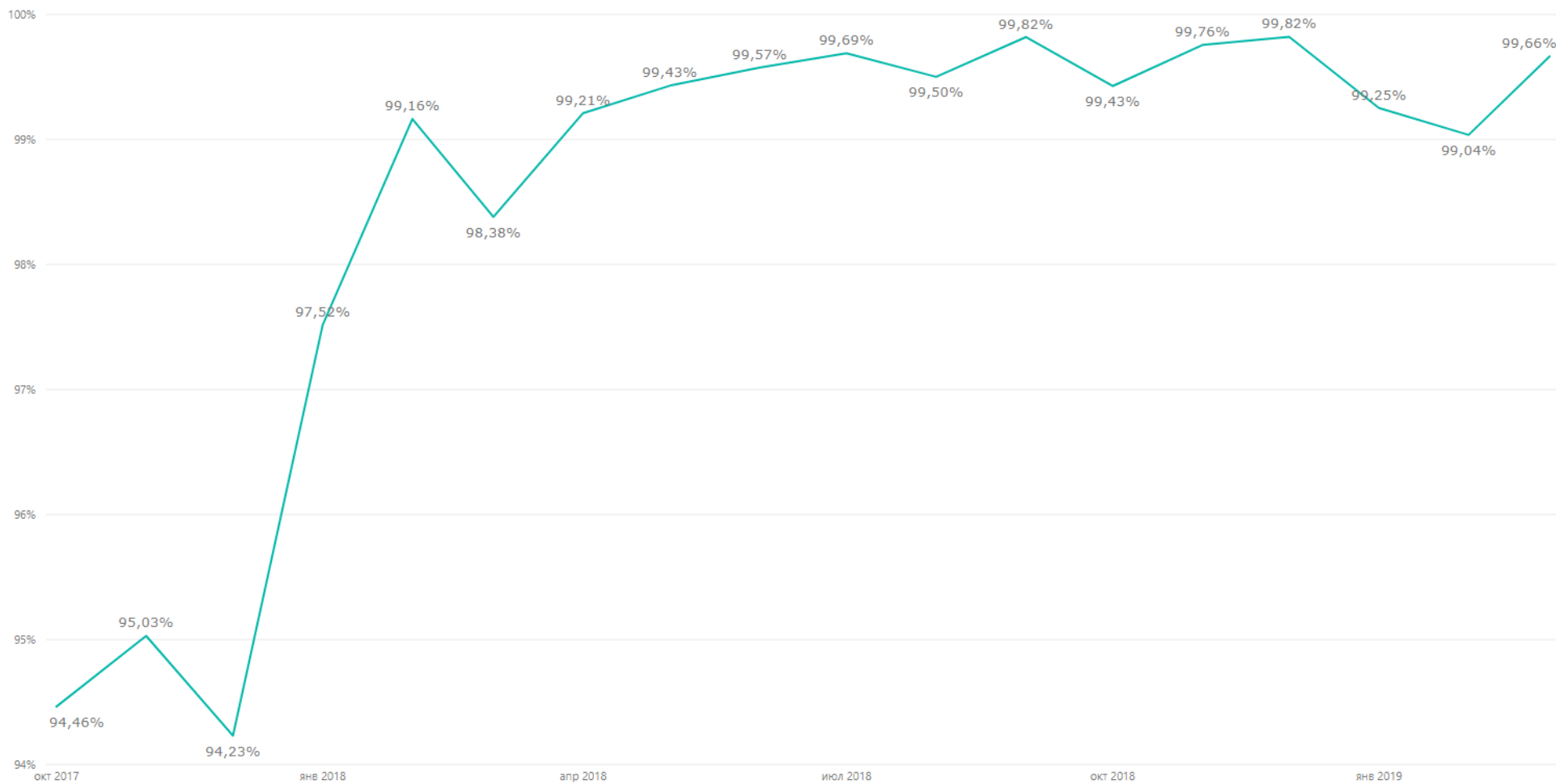




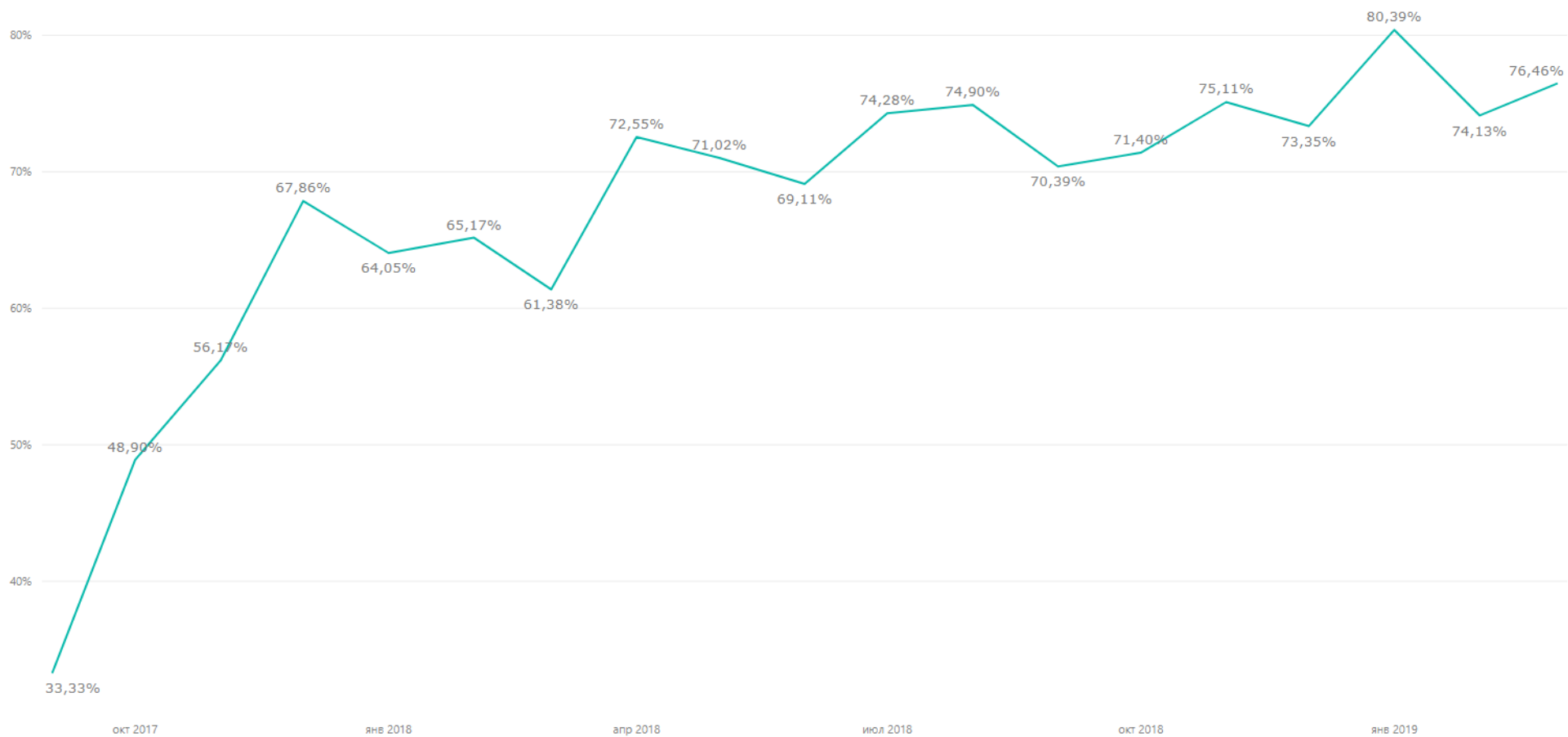
Динамика своевременности решения обращений



Динамика средней оценки по ИТ-управлению



Динамика своевременности реакции на обращения



Динамика % выставленных оценок пользователями по решенным обращениям