

Универсальный ITSM: сервисный подход для бизнеса и производства

Бизнес и производство в западных странах для обеспечения и контроля качества предоставляемых услуг уже более 100 лет используют сервисные и процессные подходы к управлению – от первых мануфактур и конвейера Генри Форда, до процессных принципов управления предприятием и документооборотом. Все эти принципы нашли отражение в различных отраслевых стандартах задолго до появления ИТ. Однако с появлением ITIL (и особенно после выхода 3-й версии данной библиотеки) общие, отработанные в других отраслях, принципы были применены и к ИТ и нашли выражение в подходе ITSM. 20 лет пролетело как один день, спираль развития завершила очередной виток, и вот мы говорим об универсальности ITSM и использовании сервисного подхода для бизнеса и производства. Но мы не вернулись в исходную точку, а перешли на новый уровень, совершив очередной скачок в развитии. ITSM не повторяет старых подходов, а использует их в качестве основы, внося как минимум два серьезных нововведения. Прежде всего это комплексный подход к управлению услугами. Существует множество стандартов, методологий и лучших практик, каждую из которых можно с той или иной степенью успеха использовать, но ITSM объединяет их в законченную методологию, доступную в виде книг, публикаций и курсов обучения, что позволяет получить комплексное представление обо всех необходимых процессах и минимизировать число ошибок при практическом использовании методологии. И второе, что дает ITSM, – это переход от бюрократизации процессов к их автоматизации с целью повышения производительности труда и качества оказываемых услуг. Рассмотрим, как эти принципы можно использовать на практике для “не ИТ-процессов”.

Применение методологии и инструментария ITSM для бизнеса

Рассмотрим способы применения сервисного подхода для бизнеса на основе упрощенной модели ITSM-процессов, приведенной на рис. 1. Предположим, мы решили организовать ресторанный бизнес, и посмотрим, какие рекомендации дает ITSM на всех стадиях жизненного цикла услуг, которые мы будем оказывать нашим

заказчикам. Бизнес может быть любым, при этом рекомендации и инструментарий ITSM можно эффективно использовать во всех случаях, что мы и попытаемся проиллюстрировать ниже.

Стратегия услуг

В соответствии с методологией ITSM мы применяем прежде всего процессы стадии “Стратегия услуг” (1, рис. 1). На этой стадии формулируются стратегические цели нашего бизнеса, формируется портфель услуг, содержащий описание всех услуг, которые будем оказывать нашим потребителям, и составляются планы развития бизнеса, включая финансовые планы. Для данной стадии ITSM содержит ряд рекомендаций, позволяющих нашему бизнесу получить конкурентные преимущества и снизить риски.

Согласно ITSM, описания услуг должны быть выполнены так, чтобы они были понятны и привлекательны для заказчиков. Например, если наш бизнес – это ресторан, то пункт меню “Жареная картошечка с хрустящей корочкой по фирменному рецепту повара”, очевидно, будет выглядеть более привлекательно, чем “Картофель жареный, 100 г”.

При формировании портфеля услуг важно получить оценку стоимости по каждой услуге, с тем чтобы наша деятельность не стала убыточной вследствие неправиль-

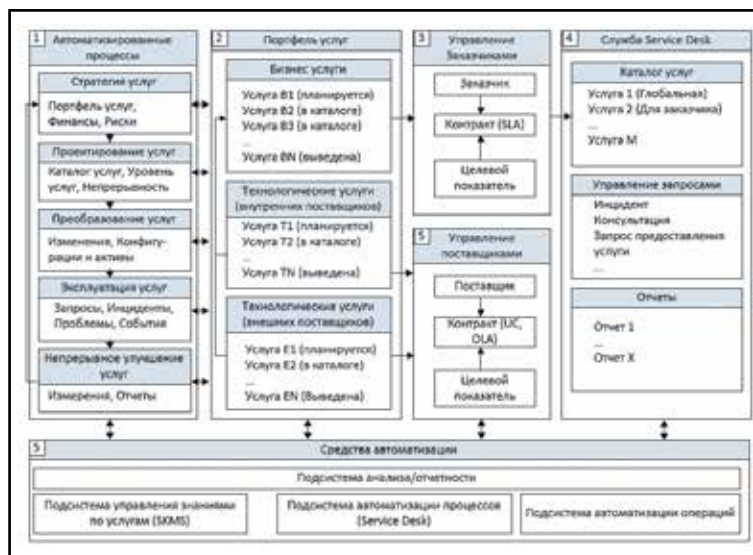


Рис. 1. Организация процессов ITSM

ного ценообразования. При расчете стоимости ИТ-услуг важно учесть различные факторы, как прямые трудозатраты на оказание услуги, так и косвенные затраты на оборудование, помещение и т.д.

Оценке подлежат также риски, которые грозят бизнесу при оказании услуг, например риски, связанные со срывом поставок продуктов партнерами.

Портфель услуг должен содержать наиболее полный перечень услуг, включая и те услуги, которые планируется оказывать заказчикам в дальнейшем. Например, мы можем включить туда такие блюда, как “Филе африканской антилопы”, но в меню для клиентов мы включим это блюдо тогда, когда это станет возможно и потребуется для борьбы с конкурентами.

В портфель услуг могут входить не только услуги, оказываемые заказчикам, но и “технологические услуги” (2, рис. 1), обеспечивающие процесс оказания услуг заказчикам. Примером таких услуг в нашем случае может быть “Чистка картошки”, “Мойка посуды” и т.д. Услуги можно объединять в пакеты, в нашем примере к таким пакетам могут относиться “Бизнес-завтрак” и “Бизнес-ланч”.

На данной стадии также формулируются пакеты уровней обслуживания для услуг, например максимальное время ожидания официанта посетителем и сроки приготовления блюд. Посредством портфеля услуг мы можем планировать различные пути развития нашего бизнеса на основании анализа потребностей рынка, стоимостного анализа и анализа рисков. В зависимости от типа бизнеса можно и нужно использовать для управления портфелем услуг средства автоматизации – от простейшей электронной таблицы для формирования портфеля услуг и до комплексной системы управления знаниями по услугам (5, рис. 1), позволяющей обрабатывать в электронном виде всю необходимую информацию по ИТ-услугам и связанным с ними объектам, которые влияют на процессы оказания и поддержки услуг. Большинство современных систем Service Desk позволяют управлять конфигурациями любых объектов и строить сервисные модели. Для нашего примера (ресторанный бизнес) результат работы подсистемы управления знаниями по услугам при анализе конфигурации услуги “Яичница глазунья с беконом” приведен на рис. 2.

Визуальные схемы услуг полезны как при выполнении сотрудниками работ в рамках процессов их оказания, так и для различных задач анализа (финансового, анализа рисков). Вторым важным техническим средством является подсистема автоматизации процессов. Она позволяет гарантировать качество услуг за счет соблюдения регламентов выполнения работ по их оказанию и поддержке. Для примера ресторанный бизнес на рис. 3 приведен процесс приготовления яичницы, предусматривающий участие повара (он готовит блюдо), двух его помощников (которые отвечают за подготовку ингредиентов) и официанта. Современные системы позволяют описать любой



Рис. 2. Схема взаимодействия элементов конфигурации услуги “Яичница глазунья с беконом”

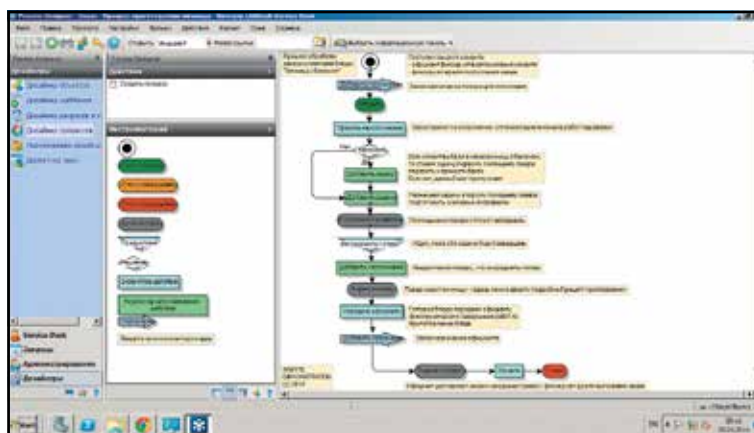


Рис. 3. Электронная модель бизнес-процесса приготовления яичницы

процесс с любым составом шагов и участников, создавать как последовательные, так и параллельные ветви в рамках процесса. В приводимом примере помощники выполняют свои задачи одновременно. Процессы поддерживают логические ветвления и ожидания наступления определенных событий. Так, процесс приготовления яичницы не будет продолжен, пока не будут завершены задачи по подготовке ингредиентов (рис. 3).

Важной особенностью современных систем Service Desk является то, что процессы строятся в графическом виде и вся бизнес-логика процесса представлена на графической схеме в наглядной и понятной форме, а не в виде программного кода. Благодаря этому разработкой и описанием в системе процесса может заниматься специалист по бизнес-анализу, не владеющий “сакральными знаниями” в области программирования. С каждой услугой в портфеле услуг может быть связан один или несколько бизнес-процессов. Схема процесса позволяет не только контролировать порядок выполнения работ, но и является составным элементом для контроля сроков и других показателей качества.

Третьим инструментом автоматизации процессов стадии “Стратегии услуг” являются средства построения и визуализации отчетов. Для нашего примера к таким отчетам могут относиться: общее количество заказов с разбивкой по услугам и исполнителям за период времени, количество заявок, удовлетворенных в срок и не в срок за период времени, финансовая отчетность и т.д. При этом важно иметь возможность оперативно строить и

визуализировать любую отчетность средствами системы автоматизации без лишних трудозатрат. После того как мы сформировали портфель услуг, можно приступить к более детальному проектированию каждой услуги и формированию каталогов услуг.

Проектирование услуг

На стадии проектирования услуг происходит формирование каталогов услуг (бизнес-услуг и технологических услуг) на базе портфеля услуг. В каталоги услуг входят только услуги, оказываемые заказчиком в данный момент времени. Каталоги услуг могут пересматриваться с учетом конкретной ситуации на рынке на основе анализа портфеля услуг. Например, для нашего ресторанного бизнеса в портфеле услуг может быть суп из черепахи, но его может не быть в каталоге услуг (в меню) на конкретный день. На данной стадии формируются требования к соглашениям об уровне услуг (Service Level Agreement, SLA), то есть у ресторана могут быть клиенты, которые обслуживаются в обычном режиме (все гости ресторана), а могут быть особые клиенты (держатели карты члена клуба), которые обслуживаются вне очереди (SLA) и по особому меню (специальный каталог услуг).

На стадии проектирования услуг формулируются требования к качеству внутренних технологических услуг, например сроки приготовления ингредиентов и блюд поваром и его помощниками, обеспечивающие сроки подачи блюда на стол официантом (Operational Level Agreement, OLA).

На этой стадии формируются требования к целевым показателям договоров с внешними поставщиками услуг (Underpinning Contract, UC). В ресторанном бизнесе это требования к договорам с поставщиками продуктов, например сроки поставки, параметры качества продуктов, требования к компании, оказывающей услуги по уборке помещений и т.д. Здесь же формируются мероприятия, обеспечивающие требуемые мощности оборудования (сколько нужно плит и моек, чтобы справиться с потоком посетителей) и мероприятия, обеспечивающие непрерывность предоставления услуг (например, план на случай выхода из строя плиты на кухне, отключения электроэнергии, пожара в одном из ресторанов сети).

На данной стадии могут использоваться средства автоматизации работы каталогов услуг, позволяющие

как формировать каталоги услуг для клиентов на основе портфеля услуг и заключенных контрактов, так и предоставлять интерактивные средства для работы с каталогом услуг для заказчиков. Например, если мы решим выполнять заказы на доставку готовых блюд на дом или в офис, то для заказчиков можно предусмотреть веб-портал с визуальным каталогом услуг, посредством которого можно делать заказы (рис. 4).

Современные системы Service Desk позволяют организовать интерактивный портал с каталогом услуг, состав которых зависит от того, какой заказчик зарегистрировался в портале самообслуживания и какие договоры с ним заключены. Например, все посетители видят глобальный список блюд ресторана, и только владельцы клубной карты могут заказать особо изысканные блюда по специальным ценам. Каталог услуг может работать в режиме “магазин услуг”, давая возможность заказчику сформировать заказ сразу из нескольких блюд. С порталом для обслуживания клиентов может работать официант, при этом он может использовать для приема заказов вместо традиционного блокнота и ручки смартфон и выбирать блюда для заказа, а также указывать признаки клиента (обычный или VIP) через электронный портал.

Важным инструментом для управления уровнем услуг является подсистема управления процессами, так как она позволяет контролировать сроки между любыми контрольными точками (например, статусами) регламентированного процесса. Это может быть срок начала приготовления блюда после поступления заказа (время между статусами “Открыт” и “Готовим ингредиенты”) или время приготовления блюда (между статусами “Готовим ингредиенты” и “Подает клиенту”). Отдельно можно контролировать время выполнения задач каждым из помощников повара и время приготовления блюда поваром. Можно контролировать время доставки заказа клиенту (между статусами “Подает клиенту” и “Закрыт”), а также длительность всего процесса – от стартовой точки до статуса “Закрыт”. Управление уровнем услуг в данном случае позволяет контролировать работу сотрудников ресторана и в целом, что способствует удовлетворенности клиентов, а значит, повышает конкурентные преимущества предприятия.

На предыдущей стадии мы описали в конфигурационной базе рецепты наших блюд (рис. 2) и процессы их приготовления (рис. 3). Кто должен иметь доступ к этой информации и в каком объеме? Только шеф-повар должен видеть весь процесс или и его помощники? А не передадут ли они информацию конкурентам? На эти вопросы нужно ответить до того, как эта информация станет известна нашим сотрудникам. В общем, как учит ITSM, на этой стадии следует позаботиться о политиках компании в области информационной безопасности.

После того, как мы проработали требования к портфелю услуг, каталогам услуг, соглашениям, как с клиентами, так и с поставщиками услуг, и сформулировали политики информационной безопасности, настало время провести преобразование, направленные на то, чтобы услуги

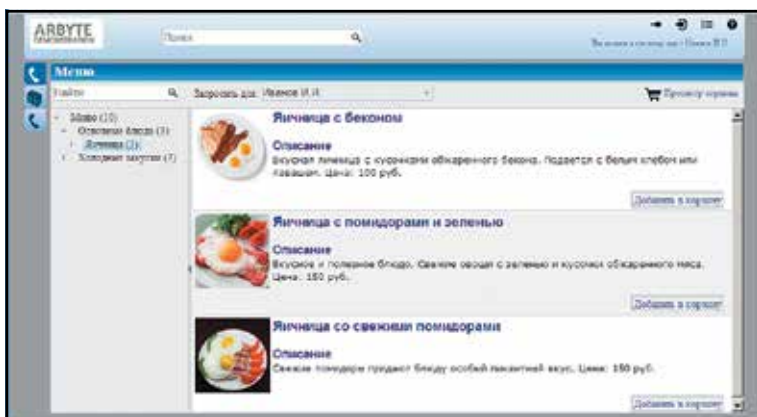


Рис. 4. Каталог услуг для заказа ресторанных блюд на дом (пример)

начали предоставляться заказчикам, а бизнес начал получать прибыль.

Преобразование услуг

На стадии преобразования услуг выполняются работы по внедрению всех организационных и технических мероприятий, призванных обеспечить возможность предоставления услуг, описания которых были сформированы на предыдущих стадиях, а также планируются необходимые изменения услуг с тем, чтобы обеспечивать их качество. В рамках данной стадии действуют процессы управления релизами, изменениями, конфигурациями и активами.

Изменения должны проводиться в соответствии с регламентированной процедурой, чтобы минимизировать риски для бизнеса. Так, замена плиты на более мощную выполняется только после согласования со всеми заинтересованными сторонами и в согласованные сроки, чтобы не остановить работу кухни.

На данном этапе также обеспечиваются необходимые процессы управления конфигурациями, то есть, если мы начинаем учитывать какое-либо оборудование в конфигурационной базе, с тем чтобы иметь сведения о его влиянии на предоставляемые услуги, то это оборудование должно быть описано с необходимой детализацией. При этом важно правильно определить охват объектов (какие из них будем фиксировать в нашей конфигурационной базе) и глубину описания (какие атрибуты по каждому объекту мы будем хранить). Не стоит фиксировать в базе данных оборудования нашего ресторана каждую ложку или десертный нож, но имеет смысл хранить сведения о плитах, вытяжных шкафах, системах пожаротушения, так как эти сведения могут потребоваться при финансовом анализе, анализе рисков и выявлении причин проблем в предоставлении услуг. Например, для плиты можно указать ее тип, потребляемую мощность, количество нагревательных элементов и наличие гриля, а вот цвет корпуса, скорее всего, нам не потребуется. На данной стадии используются описанные выше средства автоматизации: подсистема автоматизации процессов (с ее помощью автоматизируется процесс управления изменениями) и подсистема управления знаниями об услугах (с ее помощью фиксируются изменения всех объектов, подверженных изменениям, и их связи).

Пример описания конфигурации услуги “Яичница с беконом” мы уже видели на рис. 2. Одного взгляда на такую схему достаточно, чтобы понять, что влияет на процесс приготовления яичницы. После того как мы ввели детальное описание каждого конфигурационного элемента для данной схемы, с ним можно легко ознакомиться в любой момент в процессе готовки. Если такая схема доступна повару в любой момент в процессе приготовления блюда, а сам процесс описан в виде электронной модели (рис. 3) и контролируется, то у нас появляется возможность доверить процесс приготовления блюд поварам с более низкой зарплатой. При этом шеф-повар будет заниматься готовкой для VIP-клиентов и обновлением меню ресторана новыми изысканными блюдами. Если шеф-

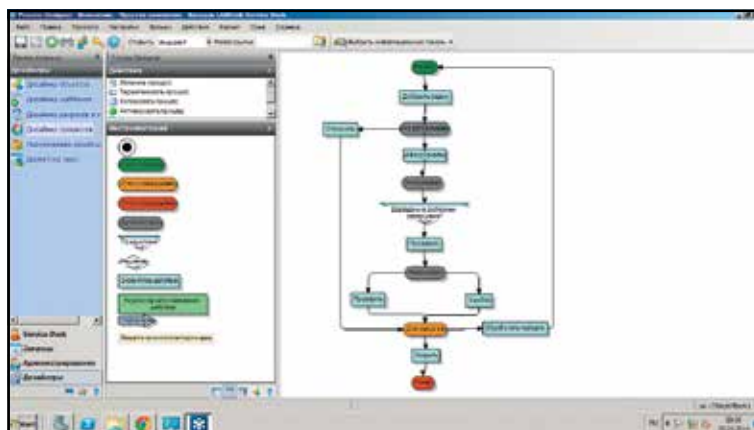


Рис. 5. Пример процесса изменения

повар планирует изменение данной услуги (например, решит добавить к блюду какой-либо ингредиент), то это может повлиять на бизнес как положительно (блюдо станет вкуснее, будет больше клиентов), так и отрицательно (блюдо станет вкуснее только с точки зрения повара, а стоимость его вырастет). Поэтому в соответствии с рекомендациями ITSM изменение должно производиться в соответствии с регламентированной процедурой, включающей стадии согласования и контроля результатов. Пример такой процедуры приведен на рис. 5.

В отличие от процесса обработки заказа клиента процесс изменения содержит этапы планирования изменений в виде списка задач и механизм авторизации изменений (рис. 5). Это предотвращает реализацию изменений, несогласованных руководством ресторана, и минимизирует риски. Современные системы Service Desk позволяют строить гибкие процессы управления изменениями и релизами, интегрированные с конфигурационной базой данных, практически для любой предметной области.

На данной стадии можно позаботиться и об инструментах для автоматизации операций (5, рис. 1). В идеале эти инструменты могут быть интегрированы с подсистемой автоматизации процессов как для формирования контрольных точек на модели процесса (включили микроволновую печь, процесс приготовления сэндвича изменил статус), так и для выполнения части операций в автоматическом режиме (поступил заказ – включилась печь для подогрева блюда).

Интеграция подсистемы управления процессами и систем автоматизации операций и/или регистрации событий имеет очень широкий спектр применения: от автоматической инсталляции программы на персональный компьютер с передачей результата в Service Desk (если мы говорим о традиционном применении ITSM для управления ИТ-процессами) до инициирования событий на роботизированной производственной линии после согласования изменения в системе Workflow (если речь идет о производстве).

Кроме того, на данной стадии необходимо проработать процесс управления знаниями об услугах. Если у кого-то из сотрудников появятся идеи по улучшению качества обслуживания клиентов, по улучшению блюд и сопутствующих услуг или соображения по устранению недовольства клиента в какой-либо ситуации, сотрудник должен знать процедуру, посредством которой он мо-

жет поделиться этой информацией с остальными сотрудниками. Способов реализации данного процесса ITSM предлагает несколько – от базы знаний, интегрированной с Service Desk, до организационных мероприятий: обучение, оперативки на природе с вином и хорошей музыкой (последний вариант выходит за рамки ITIL, но упоминается в дополняющей его методологии – Knowledge Centered Support).

Теперь все подготовительные стадии пройдены, и бизнес (ресторан) готов предоставлять услуги клиентам.

Эксплуатация услуг

На данной стадии наш бизнес оказывает услуги заказчикам, и вступают в действие такие процессы, как: управление запросами (обработка заказов заказчиков), управление инцидентами (обработка жалоб заказчиков), управление проблемами (анализ отчетов по срокам выполнения заказов и жалоб для устранения первоначальных проблем) и управление доступом (обработка заказов заказчиков на клубные карты ресторана и доступ к порталу online-заказов).

Например, клиент или официант (последнего в терминологии ITSM можно отнести к первой линии поддержки клиентов) может оформить заказ через каталог услуг на портале обслуживания (рис. 4). В зависимости от выбранного блюда из меню заказ будет сформирован автоматически со всеми необходимыми параметрами на основе шаблона, связанного в каталоге услуг с данным блюдом (рис. 6).

После этого заказ будет обработан в полном соответствии с регламентированной моделью процесса, связанного с данным блюдом в каталоге услуг, и в регламентированные сроки (рис. 7). При этом в любой момент времени благодаря поддержке системой Service Desk (4, рис. 1) электронной модели процесса (рис. 3) назначенный исполнитель знает, на какой стадии находится заказ, какие действия предшествовали данному статусу, что он должен делать сейчас и что после того, как он это сделает. В нашем примере заказ находится на статусе “Яичница жарится”, после завершения данной работы повар должен передать заказ официанту и выполнить одноименное действие в системе. Только данное действие (“Передать официанту”) доступно повару в интерфейсе системы на данном статусе (рис. 7).

Современные системы Service Desk позволяют показать исполнителю процесс в виде графической схемы непосредственно в момент обработки запроса. Таким образом, если повар забудет, как жарить яичницу или куда передать готовый заказ, он может получить требуемую информацию на графической схеме (рис. 8).

В случае, если клиент недоволен качеством обслуживания, он может обратиться с жалобой.

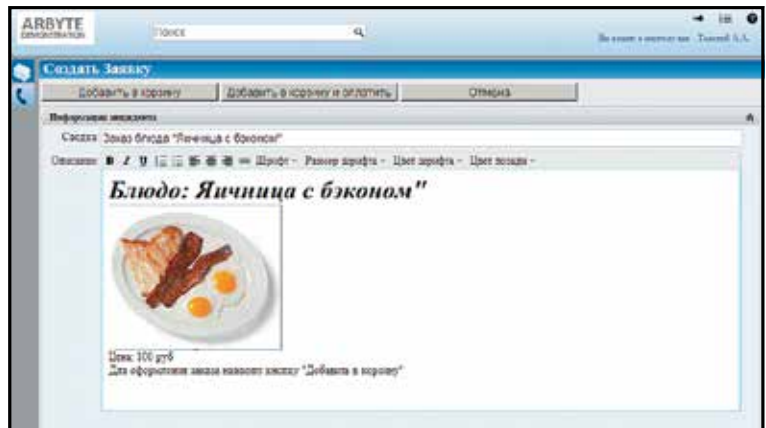


Рис. 6. Обработка заказа, оформленного через портал обслуживания

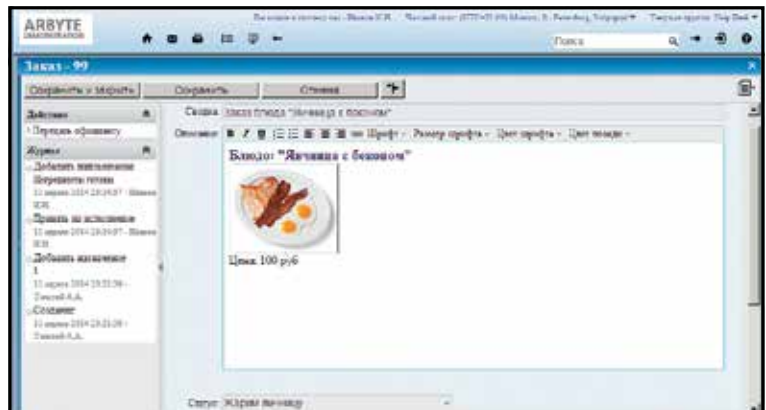


Рис. 7. Окно обработки заказа поваром на статусе “Жарим яичницу”

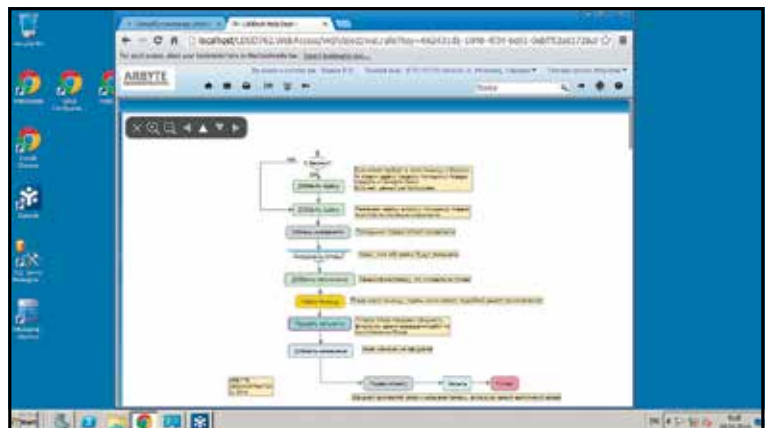


Рис. 8. Процесс обработки заказа с выделенным (желтым цветом) текущим статусом

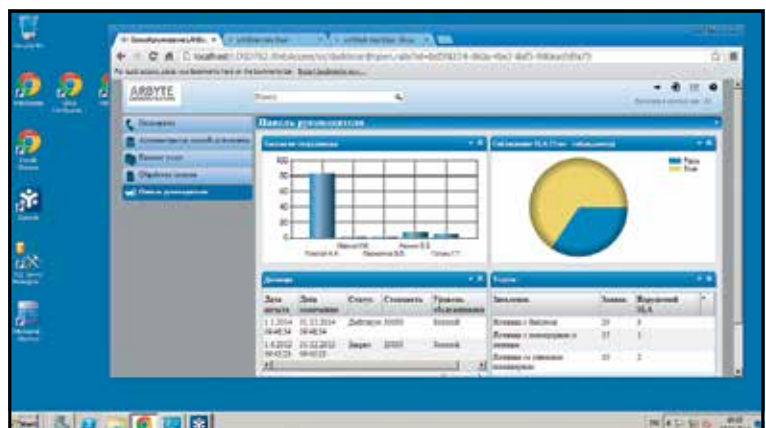


Рис. 9. Пример отчетов для анализа качества услуг

Ее можно зарегистрировать через официанта или через web-портал самообслуживания (если речь идет об online-заказе). В этом случае вступает в силу процесс управления инцидентами в соответствии с рекомендациями ITSM.

И наконец, если клиент хочет получать от нашего ресторана особое обслуживание и стать владельцем клубной карты или организация хочет получить доступ к portalу для online-заказов ресторанных блюд с доставкой через Интернет, вступает в силу процесс обработки запросов на предоставление доступа. В зависимости от требований бизнеса сценарии реализации здесь могут быть разные. В простейшем случае в каталоге услуг может быть предусмотрена услуга для самостоятельной регистрации клиента в portalе и регистрации запроса на получение клубной карты. В более сложном – с клиентом требуется заключить договор на расширенное обслуживание. Для этих ситуаций в штате ресторана могут быть специальные менеджеры по работе с клиентами, которые отвечают за регистрацию в подсистеме управления процессами договоров с клиентами, а также за регистрацию запросов клиентов на доступ к portalу для online-заказов. В обработке данных запросов могут участвовать руководители ресторана, например, решение о предоставлении или непредоставлении клубной карты конкретному клиенту может принимать директор ресторана, а решение о доступе клиента к portalу online-заказов может приниматься менеджером по работе с клиентами.

Еще одним важным процессом, действующим на данной стадии, является процесс управления событиями. В идеале основные устройства (плита, кондиционер в зале, микроволновая печь), применяемые для оказания услуг клиентам, должны быть снабжены датчиком, срабатывающим в случае поломки или сбоя в работе устройства. Сигналы от датчиков должны передаваться в систему Service Desk и инициировать процессы управления событиями, состоящие из этапа корреляции событий (отфильтровываются неважные события) и этапов обработки событий. Это позволит проактивно предотвращать серьезные нарушения в работе нашего ресторана.

И наконец, на этой стадии необходимо обеспечить выполнение всех операций, которые напрямую не относятся к предоставлению клиентам конкретных услуг, но оказывают на эти процессы непосредственное влияние (уборка помещений, мытье посуды, профилактика оборудования и т.д.).

Итак, бизнес начал функционировать. Переходим к стадии улучшения услуг (клиенты жалуются, конкуренты предлагают более интересные услуги по меньшим ценам и т.д.).

Непрерывное улучшение услуг

На данной стадии производится формирование отчетов, обеспечивающих выработку мер по улучшению качества услуг, и их анализ. ITSM дает рекомендации по составу и содержанию отчетов, метрик и ключевых показателей эффективности по всем процессам, которые мы рассмотрели выше. Пример отчета для нашего бизнеса приведен на рис. 9.

На основании данного отчета можно сделать вывод, что наш ресторан часто нарушает сроки выполнения заказов клиентов, регламентированные в SLA. Причина

также видна на отчете – нагрузка распределена между исполнителями крайне неравномерно. Исходя из полученной информации имеет смысл вернуться на первую стадию, провести более детальный анализ ситуации на основании отчетов и внести необходимые изменения. Система Service Desk позволяет провести такой анализ, так как непосредственно из отчета можно открыть любой заказ и пошагово отследить, что было сделано, когда и кем (рис. 7). Для устранения проблемы может потребоваться провести собрание и с приведением конкретных цифр из отчетов провести разъяснительную работу для сотрудников, может также возникнуть необходимость вернуться на первую стадию и пройти еще раз по всему циклу отдельных услуг с целью выявления и устранения причин проблем. Данную работу (анализ отчетов, выявление и устранение проблем) необходимо проводить регулярно с целью непрерывного улучшения качества услуг для сохранения конкурентных преимуществ бизнеса.

Практический пример использования методологии ITSM

Мы рассмотрели демонстрационный пример использования методологии ITSM для бизнеса, не имеющего отношения к ИТ. Эффективность данной методологии в сочетании с применением инструментальных средств для автоматизации процессов ITSM не раз доказана на практике. В качестве примера можно привести проект, реализованный специалистами компании ARBYTE, который по итогам голосования ИТ-директоров на сайте аналитической компании Global CIO был признан “проектом года” в номинации “Лучшее отраслевое решение”.

В рамках данного проекта на базе подходов ITSM (управление инцидентами, каталог услуг) и программного продукта LANDesk Service Desk силами специалистов компании ARBYTE в ОАО “АК “Транснефтепродукт” реализована система на 1000 рабочих мест, которая автоматизирует следующие процессы регистрации и контроля устранения неисправностей на объектах нефтепродуктопроводов:

- ▶ регистрацию нештатной ситуации. Система обеспечивает ввод информации о нештатной ситуации следующими способами: вручную оператором, ответственным за заданный объект, и автоматически на основании входящего e-mail-сообщения;
- ▶ анализ и классификацию нештатной ситуации дежурным диспетчером;
- ▶ назначение работ по устранению нештатной ситуации и мониторинг их выполнения задействованными подразделениями;
- ▶ консолидацию сведений по нештатным ситуациям и оперативный контроль хода выполнения работ;
- ▶ генерацию консолидированных отчетов по всем ДО по нештатным ситуациям;
- ▶ контроль и управление деятельностью по устранению нештатных ситуаций руководством компании.

Сергей Лямуков, директор направления систем автоматизации процессов управления ИТ-услугами, департамент программных решений, компания ARBYTE



Windows 8

Встречайте – НОВУЮ Windows

МОНОБЛОК ARBYTE SOLO
ЭРГОНОМИЧНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ВАШЕГО ОФИСА



Мы рекомендуем Windows

Приложения из магазина Windows могут отличаться для разных рынков.

ARBYTE®

+7 495 2234322

WWW.ARBYTE.RU