

TOMASZ SOBESTIAŃCZYK
Politechnika Łódzka

SERVICEDESK – PUNKT STYKU BIZNESU Z TECHNOLOGIĄ IT

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki**

Publikacja opisuje najlepsze praktyki dotyczące funkcji ServiceDesk w zbiorze praktyk ITIL. ServiceDesk zarządza incydentami, zamówieniami na usługę. ServiceDesk różni się od standardowych podejść do obsługi Klienta zwanych: Call Center czy Helpdesk poprzez zapewnienie jednego punktu kontaktu z wszelkimi wyczerpującymi informacjami pozwalającymi rozwiązać dany incydent.

Celem artykułu jest przedstawienie funkcji ServiceDesk w zbiorze praktyk ITIL (Information Technology Infrastructure Library), jako najważniejszej komórki IT oraz scharakteryzowanie słabych i mocnych stron.

1. Wprowadzenie do terminologii ServiceDesk

1.1. ServiceDesk

W dużych organizacjach wsparcie świadczone użytkownikom sprzętu informatycznego lub aplikacji ma kluczowe znaczenie dla wysokiej wydajności danej firmy. Problemy związane z obsługą komputera, kłopoty z poprawnym działaniem drukarki czy obsługą programu wykorzystywanego na danym stanowisku pracy prowadzą do drastycznego spadku efektywności pracowników. W większości przedsiębiorstw zostają wyodrębnione określone działy odpowiedzialne za kontakt z użytkownikiem. Działy te posiadają różnorakie nazwy, jednak najpopularniejszą jest: HelpDesk. Jednostki te mają za zadanie jak najszybsze usunięcie awarii.

Działania całego działu informatycznego w głównej mierze są postrzegane przez działalność HelpDesk-u, ponieważ stanowi on pierwszy i jedyny bezpośredni kontakt dla użytkownika. Z badań Forrester Research wynika, że prawie połowa z 2000 badanych użytkowników jest niezadowolona z jakości świadczonych usług.

Narzekają przede wszystkim na wydłużający się czas rozwiązywania zgłoszonych incydentów.¹

Dlatego osoby związane z dziedziną IT cały czas pracują nad ulepszeniem działania jednostek odpowiedzialnych za kontakt z użytkownikiem, ponieważ tak naprawdę jakość działań tych jednostek zależy od sposobu ich pracy.

Metodyka ITIL (Information Technology Infrastructure Library) wychodzi z propozycją ServiceDesk-u. Jego zadaniem jest nie tylko szybka reakcja na zgłoszenie, czyli realizacja procesu zarządzania incydem, ale również wspieranie procesów zarządzania problemem, zmianą, konfiguracją, wersją, dostępnością oraz procesu zarządzania poziomem usług. Unikalność działu ServiceDesk polega przede wszystkim na poprawnie określonych zadaniach, procesach, a w szczególności na pełnej odpowiedzialności, ponieważ od efektywności pracy działu ServiceDesk zależy poprawność pozostałych procesów. Jednak by działania te przebiegały sprawnie i efektywnie, potrzeba zrozumiałych dla wszystkich zasad. Wytyczne muszą być jasne zarówno dla pracowników działu, użytkowników, jak i przede wszystkim dla osób odpowiedzialnych za poprawną realizację pozostałych procesów Service Support. Informacje uzyskane dzięki ciężkiej i efektywnej pracy zespołu ServiceDesk przekazywane są osobom odpowiedzialnym za realizację pozostałych procesów omawianego obszaru. Błędnie wykorzystane mogą skutkować załamaniem się całego obszaru Service Support. Dlatego współpraca na linii ServiceDesk – pozostałe procesy musi być rozwinięta na bardzo wysokim poziomie.²

Zgodnie ze specyfikacją ITIL można wyróżnić następujące typy ServiceDesk:

- *Call Centre* – zajmuje się jedynie rejestracją zgłoszeń,
- *Niewykwalifikowany ServiceDesk* – rejestracja zgłoszeń, śledzenie dostarczania rozwiązań dla incydentów, przekazywanie,
- *Wykwalifikowany ServiceDesk* – posiada udokumentowane sposoby rozwiązywania powtarzających się incydentów i realizuje, rozwiązuje część zgłoszeń bez odsyłania ich do ekspertów,
- *Eksperci ServiceDesk* – realizuje całość zarządzania incydentami i problemami w organizacji, większość zgłoszeń nie wychodzi poza tę jednostkę.

1.2. Główne funkcje ServiceDesk

ServiceDesk to jeden punkt kontaktu (Single Point of Contact, SPOC) dla użytkowników przy zgłaszaniu zakłóceń w działaniu usług informatycznych, wniosków o usługę (service requests), a także części wniosków o zmianę (dotyczy zmian standardowych).

Rola ServiceDesk-u w organizacji jest trudna do przecenienia i obejmuje:

- Przyjmowanie i rejestrację wszystkich zgłoszeń od użytkowników,

¹ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

² www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

- Natychmiastowe rozwiązanie prostych incydentów, zapytań i skarg („gaszenie pożarów”),
- Wstępne rozpoznanie wszystkich zgłaszanych incydentów, zebranie informacji potrzebnych w kolejnych etapach, wykonanie pierwszej próby rozwiązania zgłoszonego incydentu i/lub przekazanie go do właściwej grupy wsparcia według ustalonych schematów,
- Monitorowanie postępów prac nad incydemtem i eskalacja zgodnie z ustalonymi poziomami świadczenia usług,
- Informowanie użytkowników o statusie zgłoszenia,
- Przygotowywanie raportów dla kierownictwa IT.

Role i odpowiedzialności ServiceDesku zależą od wewnętrznych umów w organizacji. Podobnie rzecz się ma ze strukturą ServiceDesku – przy ustalaniu jej kształtu należy rozważyć następujące modele:

- Lokalny ServiceDesk,
- Centralny ServiceDesk,
- Wirtualny ServiceDesk.

ServiceDesk jest jedyną funkcją zdefiniowaną w modelu ITIL. Odgrywa decydującą rolę w efektywnym zarządzaniu usługami informatycznymi. ServiceDesk to coś więcej niż tylko HelpDesk – jest głównym operacyjnym interfejsem między Biznesem a Informatyką. Rosnącą rolę ServiceDesk-u podkreśla fakt, że coraz więcej organizacji dąży do wzrostu liczby zgłoszeń zamykanych właśnie w pierwszym punkcie kontaktu użytkownika z informatyką.

Praca ServiceDesk-u przekłada się bezpośrednio na satysfakcję użytkowników. To często bardzo stresujące miejsce pracy, stąd niedoszacowanie roli, jaką w organizacji odgrywa ServiceDesk, może być przeszkodą w dostarczaniu odpowiedniej jakości usług.³

1.3. Zarządzanie incydemtem – główna funkcja ServiceDesk

Jednym z głównych zadań pracowników ServiceDesk jest zagwarantowanie stałej dostępności usługi informatycznej (Zarządzanie dostępnością). Jednak nawet w sytuacji, gdy firma dysponuje sprzętem najnowszej generacji, trudno wykluczyć możliwość wystąpienia awarii. Dlatego pracownicy tego działu powinni być gotowi na szybką reakcję.⁴

Użytkownicy każdego dnia zgłaszają do działu ServiceDesk kilkadziesiąt, a niekiedy i kilkaset awarii. Proces, który jako pierwszy przychodzi z pomocą w sytuacji awaryjnej, to proces zarządzania incydemtem. Na wstępie warto zapoznać się z pojęciem incydentu.⁵ Według metodyki ITIL – to każde zdarzenie, które powoduje lub może powodować przerwę w dostarczaniu usługi informatycznej,

³ www.itsm.itlife.pl

⁴ www.skutecznyprojekt.pl - Zarządzanie incydemtem i problemem, 2009 r.

⁵ www.skutecznyprojekt.pl - Zarządzanie incydemtem i problemem, 2009 r.

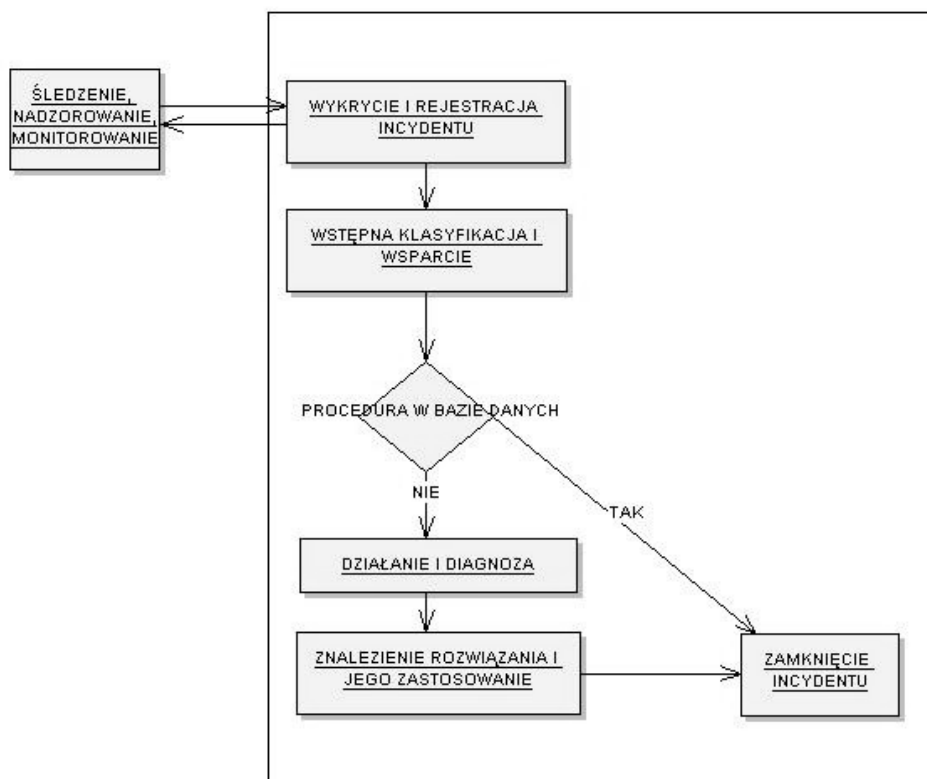
zdefiniowanej na przykład jako dostępność lub wydajność systemu czy określonej jego funkcjonalności. Powodów wystąpienia incydentów może być bardzo wiele. Zasadniczo incydenty ze względu na powód wystąpienia zostały podzielone na dwie grupy, czyli hardware i software. Przyczyną powstania incydentu może być na przykład uszkodzenie elementu infrastruktury IT. Incydem jest zatem przerwa w działaniu serwera plików lub spadek wydajności serwera pocztowego poniżej poziomu zagwarantowanego umową, spowodowany jego awarią. Przyczyny incydentu mogą również leżeć po stronie oprogramowania, konfiguracji lub błędów w obsłudze. Cykl życia incydentu od momentu wykrycia do momentu zamknięcia został omówiony w podrozdziale przedstawionym poniżej.

1.3.1. Proces zarządzania incydem

Celem procesu jest przywrócenie normalnego działania usługi tak szybko, jak to możliwe oraz minimalizowanie niekorzystnego wpływu incydentu na działanie biznesu. Tu nie ma miejsca na dociekanie przyczyn, tu stosuje się wypracowane, standardowe rozwiązania.

Na tym etapie stosuje się gotowe i wypróbowane procedury przywracające usługę informatyczną. Każdy wykryty incydent powinien zostać zgłoszony i zarejestrowany przez osobę z działu ServiceDesk. Metodyka ITIL nie podaje jednej konkretnej drogi zgłoszenia incydentu, więc nie jest ważne czy odbywa się to drogą telefoniczną, za pomocą poczty elektronicznej, czy też osobiście. Istotną kwestią na tym etapie procesu jest stworzenie takiego klimatu pracy, by użytkownicy wykrywając awarię, nie bali się zgłaszać jej pracownikom ServiceDesk-u. Ważne też jest, by nie doszło do takiej sytuacji, gdy każdy użytkownik w obawie przed trudnymi pytaniami informatyków podejmuje próbę samodzielnej naprawy awarii, co w rezultacie może doprowadzić do jeszcze większych szkód. Dlatego by uniknąć takich zachowań, pracownik działu ServiceDesk, przyjmując zgłoszenie o awarii, powinien zadawać tylko pytania potrzebne do identyfikacji obszaru czy części infrastruktury. Użytkownik, zgłaszając awarię, nie musi znać numeru seryjnego uszkodzonego monitora czy drukarki; wystarczy, że wskaże miejsce, gdzie dana część infrastruktury się znajduje. W tym przypadku wystarczy informacja, iż drukarka znajduje się w dziale księgowym, a wszystkimi pozostałymi potrzebnymi informacjami powinien dysponować ServiceDesk. Informacje te powinny znajdować się w Bazie Konfiguracji - CMDB, która zawiera najdrobniejsze szczegóły o danym sprzęcie i oprogramowaniu oraz relacjach między nimi. Po przyjęciu zgłoszenia ma miejsce określenie przyczyny wystąpienia incydentu. Pełen cykl obsługi incydentu przedstawiono na poniższym rysunku.⁶

⁶ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

Rys. 1. Cykl życia incydentu⁷

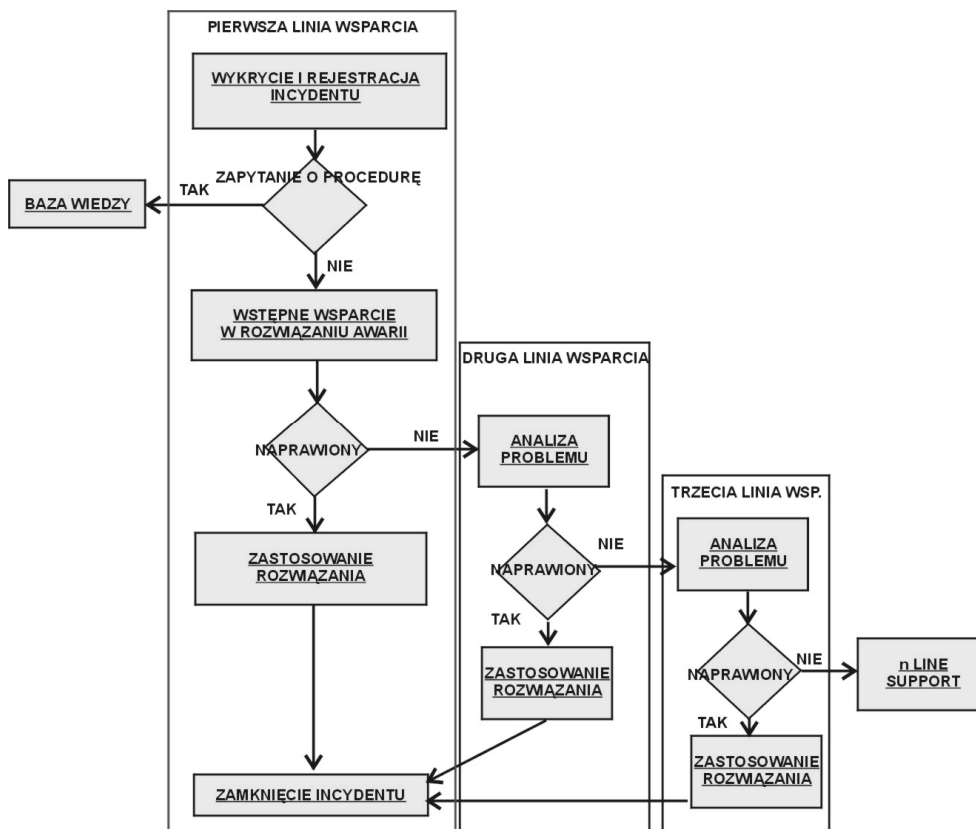
Z reguły ServiceDesk jest przeciążony pracą, ponieważ użytkownicy generują setki zgłoszeń dziennie. Ważne jest, by w gąszczu błahych awarii nie zostały przeoczone zdarzenia, dla których każda minuta zwłoki przynosi działalności biznesowej wysokie straty. Dlatego bardzo pomocne na tym etapie pracy jest właściwe określenie priorytetu zgłoszenia przez pracownika przyjmującego informację o awarii. Osoba przyjmująca zgłoszenie powinna posiadać odpowiednią wiedzę techniczną, niezbędną w szybkim naprawianiu awarii, ale również powinna znać realia działania przedsiębiorstwa oraz hierarchię priorytetów określoną w ramach umowy SLA tak, by swoją decyzją nie narażała firmy na niepotrzebne koszty.⁸

Określenie priorytetu i klasyfikacja incydentu opiera się przede wszystkim o wywiad/rozmowę z użytkownikiem. Pomocą w klasyfikacji incydentu może być również Centralna Baza Konfiguracji (CMDB). Zawiera ona listę elementów infrastruktury IT i relacji zachodzących pomiędzy nimi. Głównym celem klasyfikacji

⁷ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

⁸ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

incydentu jest powiązanie go z rozwiązaniem zapisanym w Bazie Wiedzy. Jeśli tego rozwiązania tam nie ma, to znaczy, że mamy do czynienia z sytuacją nową, dotychczas nierozpoznaną i nieopisaną. W takim momencie, jeśli nie możemy rozwiązać danego incydentu, incydent zostaje przypisany do odpowiedniej grupy wsparcia.



Rys. 2. Grupy wsparcia w ramach metodyki ITIL⁹

Jeżeli natomiast ma miejsce sytuacja, gdzie pracownik ServiceDesk nie potrafi określić przyczyny wystąpienia awarii, wówczas takie zgłoszenie kierowane jest do drugiej linii wsparcia odpowiedzialnej za poszukiwanie rozwiązania. Wskazane jest, aby przed przekierowaniem zdarzenia do drugiej grupy wsparcia udało się je naprawić, nie czyniąc tym samym szkód finansowych dla działalności biznesowej przedsiębiorstwa. Jednak przypadków, które zostały naprawione bez poznania przyczyny ich powstania, jest niewiele. Z reguły na drugą linię wsparcia trafiają nierozwiązane problemy, których bez wnikliwego procesu zarządzania

⁹ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydentem i problemem, 2009 r.

problemem nie sposób naprawić. Dlatego wielu praktyków metodyki ITIL uważa, iż druga i trzecia linia wsparcia w procesie zarządzania incydem realizuje założenia procesu zarządzania problemem (będzie o tym mowa w rozdziale następnym). Niekiedy pracownicy drugiej linii wsparcia, nie mogąc znaleźć rozwiązania problemu, korzystają z pomocy trzeciej linii wsparcia, którą z reguły stanowią konsultanci z firm zewnętrznych.¹⁰

W procesie zarządzania incydem nie ma czasu na szukanie przyczyny wystąpienia awarii. Na tym etapie prac w obszarze Service Support stosuje się procedury oraz rozwiązania stanowiące Bazę Wiedzy. Zawiera ona scenariusze postępowania na wypadek konkretnych awarii. Gdy brakuje w bazie danego rozwiązania, wówczas jest to jednoznaczne z sytuacją, iż pracownicy ServiceDesk mają do czynienia z nowym typem awarii, dotychczas nieopisanym. W takiej sytuacji incydent staje się problemem i trafia do procesu zarządzania problemem. Zarówno użytkownicy, jak i pracownicy ServiceDesku wiedzą, jak wiele awarii naprawianych jest na bieżąco. Jest jednak również grupa nierozwiązanych incydentów, dlatego ServiceDesk powinien cały czas śledzić oraz monitorować przebieg realizacji incydentów. Nie może dojść do sytuacji, w której pracownicy zapomną o naprawieniu awarii, co w rezultacie narazi przedsiębiorstwo na straty finansowe. By tego uniknąć, wiele firm, których użytkownicy generują setki zgłoszeń dziennie, decyduje się na zakup dodatkowego oprogramowania pomocnego w obsłudze incydentów. Po określeniu procedury w Bazie Wiedzy następuje etap naprawienia incydentu i w efekcie jego zamknięcie. Według autorów metodyki ITIL Service Desk powinien rozwiązać 85% wszystkich zgłoszeń już w pierwszej linii wsparcia, bez korzystania z pomocy pozostałych grup.¹¹

1.3.2. Działania proaktywne procesu zarządzania incydem

Zadaniem działu ServiceDesk jest nie tylko naprawianie zgłaszanych awarii, ale przede wszystkim podjęcie działań eliminujących awarie drobne, błahe. Wiadomo, że nie sposób przeszkolić wszystkich użytkowników tak, by nie generowali niepotrzebnych zgłoszeń, ale warto czasami zwrócić uwagę na błędy popełniane przez użytkowników. Zazwyczaj użytkownicy z braku wiedzy, bojąc się zapytać pracowników działu informatycznego, drogą prób i błędów poznają tajniki nowej aplikacji bądź sprzętu. Częściej jednak poszerzają swoją wiedzę drogą popełnianych błędów, za które strona biznesowa zmuszona jest płacić, a Service Desk naprawiać. Dlatego warto przyjrzeć się zachowaniom użytkowników oraz ich starym, złym nawykom. Jeden szybki telefon do działu ServiceDesk z krótkim zapytaniem uchroni organizację przed niepotrzebnymi kosztami. Jako przykład negatywnego zachowania użytkownika może posłużyć problem drukowania na foliach. Wystarczyło, aby użytkownik wykonał jeden telefon do ServiceDesku z zapytaniem, na której drukarce można w ten sposób drukować.

¹⁰ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

¹¹ www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem, 2009 r.

Uchroniłyby to firmę przed niepotrzebną wymianą drukarki. Jednak nie wszystkie awarie wynikają z nieprofesjonalnych zachowań użytkowników, tego typu awarie stanowią niewielką część wszystkich incydentów. Zdecydowana większość awarii wynika z przestarzałego sprzętu zalegającego w wielu przedsiębiorstwach. Zasada, że im starsze tym lepsze sprawdza się w przypadku wina. W przypadku komputerów jest odwrotnie – trzyletnia maszyna może już spowodować właścicielowi niemałe kłopoty. Amerykańscy specjaliści wyliczyli, iż koszt obsługi starego komputera jest od 3 do 5 razy większy niż zakup nowego sprzętu. Dlatego strona biznesowa nie powinna ograniczać funduszy na zakup nowej infrastruktury informatycznej. Zwłaszcza że przestarzały sprzęt wymusza na użytkownikach bardzo groźne dla całej infrastruktury działania. Użytkownicy, aby przyspieszyć działanie komputerów, wyłączają programy antywirusowe, co sprowadza na przedsiębiorstwo kolejne straty finansowe spowodowane incydentami naruszeń bezpieczeństwa informatycznego.¹² Według raportu firmy Symantec, opracowanego w roku 2008, w 18% firm miało miejsce powyżej 5 wypadków dotyczących naruszeń bezpieczeństwa firmy w ciągu roku. Dlatego zamiast wydawać pieniądze na „gaszenie pożarów”, warto zainwestować w działania profilaktyczne eliminujące możliwość wystąpienia takiego pożaru. Dzięki takiej postawie ilość zakłóceń w normalnej pracy zarówno dla pracowników ServiceDesk-u, jak i użytkowników zostanie zmniejszona do niezbędnego minimum.

1.4. Wdrożenia ServiceDesk

Funkcja ServiceDesk stała się bardzo popularnym narzędziem używanym w wielu organizacjach zarówno z kapitałem prywatnym, jak i rządowym.

Najważniejsze wdrożenia w Polsce zostały zrealizowane przez największe firmy. Można tu wymienić: TP S.A., PKO BP, PZU S.A. Poniżej zostało zaprezentowane wdrożenie na przykładzie Telekomunikacji Polskiej S.A.

1.4.1. Telekomunikacja Polska

1.4.1.1. Dlaczego?

Powstanie i centralizacja działań ServiceDesk TP wynika ze zmian, jakie zaszły w Telekomunikacji Polskiej (Reorganizacja departamentów biznesowych) na przełomie 2004/2005 roku. Głównym celem tych zamierzeń było:

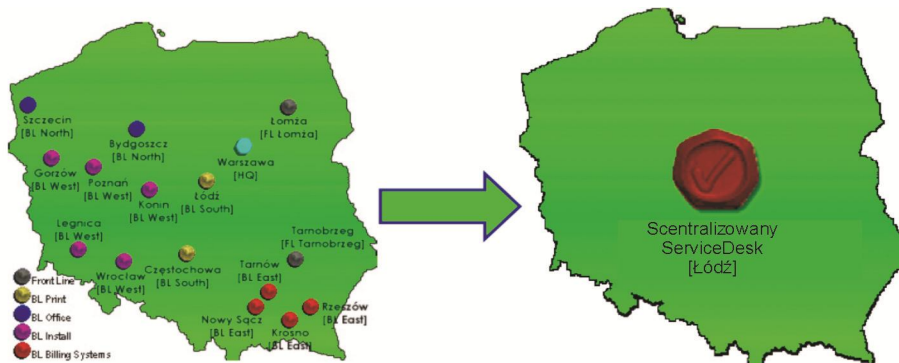
- Obniżenie kosztów wsparcia,
- Korekcja efektywności procesów,
- Poprawienie jakości usług IT,
- Wykreowanie kompetentnego zespołu ServiceDesk,

¹² www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydentem i problemem, 2009 r.

- Wsparcie językowe dla pracowników anglo- i frankojęzycznych,
- Przygotowanie do świadczenia usług wewnątrz grupy TP i FT (FranceTelekom).¹³

1.4.1.2. Realizacja

Krok I: Centralizacja



Rys. 3. Centralizacja ServiceDesk-u TP¹⁴

a) Dlaczego Łódź?

Łódź została wybrana ze względu na niskie koszty pracy, a także dostępność dobrze wykształconych pracowników. Umieszczenie ServiceDesk-u w Łodzi jest uwarunkowane także tym, że w Łodzi znajduje już się ok. 20 tego typu centrów. Poza tym kolejnym atutem Łodzi jest już istnienie dużej ilości centrów TP łącznie z CPD – Centrum Przetwarzania Danych. Poza tym Łódź przyciąga poprzez dobrą infrastrukturę telekomunikacyjną oraz przyjazne nastawienie władz miasta do stwarzania nowych miejsc pracy.¹⁵

Na przełomie lutego i marca 2005 roku odbyły się liczne prezentacje oraz zostały poczynione liczne uzgodnienia: odbyła się prezentacja przed członkami zarządu, odbyły się liczne konferencje z decydentami z Francji, zostały poczynione uzgodnienia z przedstawicielami Pionu Kadr oraz organizacjami Związków Zawodowych

Krok II: Sposób przeprowadzenia projektu

a) Aspekt ludzki

W projekcie został także uwzględniony czynnik ludzki. Wszyscy pracownicy objęci projektem dostali propozycję przeniesienia się i pracy w nowej lokalizacji ServiceDesk. (Decyzję o dalszej pracy w ServiceDesk podjęły 2 osoby z lokalizacji

¹³ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

¹⁴ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

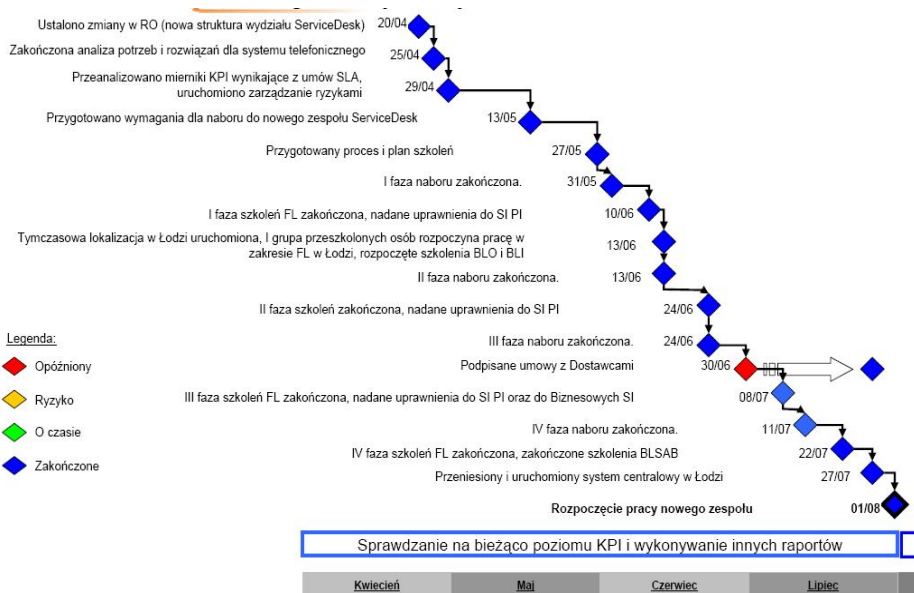
¹⁵ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

Tarnobrzeg, 3 osoby z lokalizacji Łomża, 7 osób z lokalizacji Łódź). Pracownikom, którzy nie zdecydowali się na przeniesienie, zapewniono:

- ok. 60 ofert pracy wewnątrz TP i w firmach zewnętrznych współpracujących z TP,
- objęcie procesem zwolnień grupowych, co wiązało się z wypłatami odszkodowań i odpraw,
- w uzgodnieniu z Rejonowymi Urzędami Pracy szkolenia przygotowujące do założenia własnej działalności o kilku profilach,
- wsparcie prawne i kadrowe,
- wsparcie specjalistów w podejmowaniu decyzji odnośnie wyboru dalszej ścieżki zawodowej.

Po przedstawieniu projektu związkom zawodowym został on uznany przez organizacje związkowe za jeden z lepiej przygotowanych projektów związanych z relokacjami i redukcjami kadr w TP.¹⁶

b) Harmonogram i najważniejsze zadania



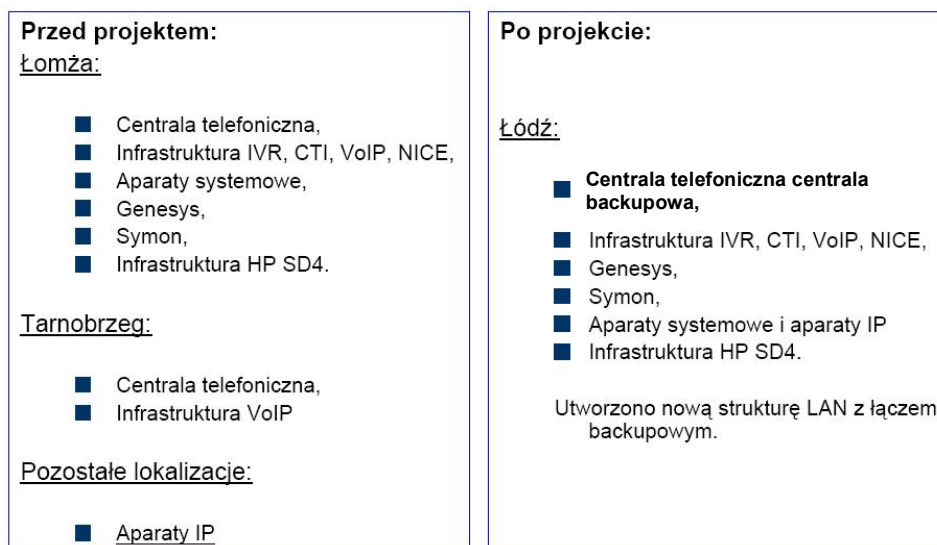
Rys. 4. Harmonogram centralizacji ServiceDesk-u TP¹⁷

c) Aspekt techniczny

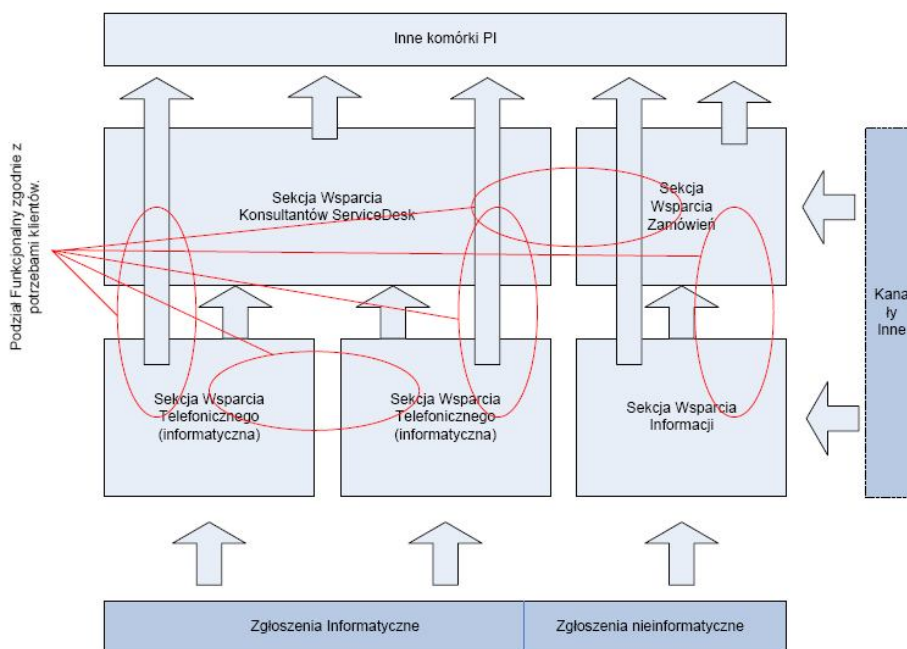
Elementy techniczne zostały migrowane do jednej lokalizacji:

¹⁶ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

¹⁷ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

Rys. 5. Migracja techniczna ServiceDesk TP¹⁸

d) Projekt struktury organizacji ServiceDesk TP

Rys. 6. Struktura organizacyjna ServiceDesk TP¹⁹

¹⁸ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

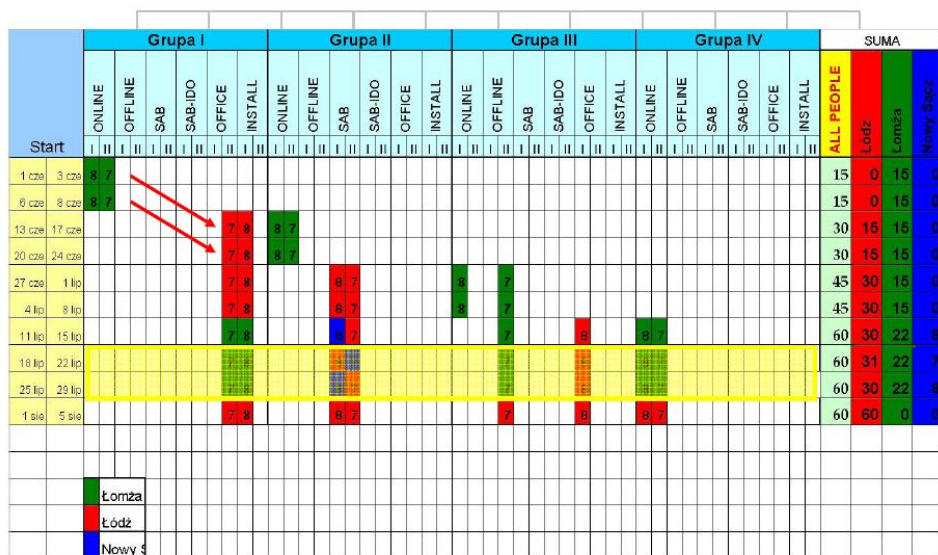
Strzałkami zostały oznaczone możliwe przepływy zgłoszeń. W każdym z zespołów odbywa się realizacja zgłoszeń wybranych typów.²⁰

e) Szkolenia techniczne

Szkolenia zostały przeprowadzone w następujący sposób. Przypadał jeden opiekun na ok. 20 nowych pracowników. Za przekazywanie wiedzy odpowiedzialnych było ok. 15 osób ze starych zespołów przed centralizacją. Szkolenia odbywały się w Łomży, w Łodzi i w Nowym Sączu.

Szkolenia zostały podzielone na następujące obszary:

- OnLine – telefoniczna obsługa zgłoszeń,
- OffLine – obsługa zgłoszeń z kanałów WEB/Mail,
- SAB – obsługa zgłoszeń z systemów abonenckich,
- Office – obsługa zgłoszeń z systemów biurowych,
- Install – obsługa zgłoszeń z zakresu instalacji.



Rys. 7. Harmonogram szkoleń z podziałem na kompetencje techniczne wynikające ze starej struktury²¹

f) Szkolenia komunikacyjne

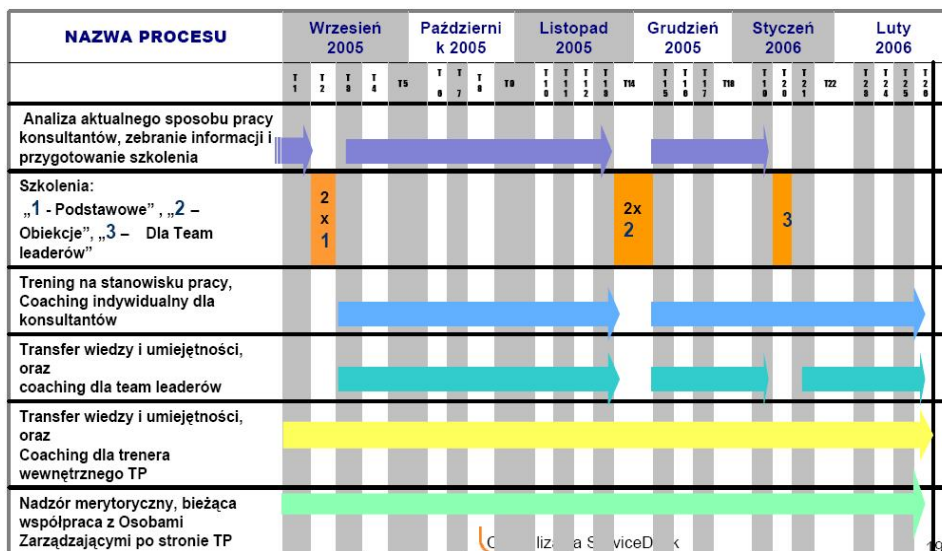
Zaplanowano półroczny wielopoziomowy program szkoleniowy wraz z firmą zewnętrzną zaraz po uruchomieniu nowego zespołu: poziom szkolenia trenera wewnętrznego, poziom szkolenia konsultantów, poziom szkolenia kierowników. Wszystkie poziomy odbywały się równolegle.²²

¹⁹ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

²⁰ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

²¹ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

²² www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

Rys. 8. Szkolenia komunikacyjne²³

g) Logistyka

Podczas procesu centralizacji przeprowadzono następujące działania:

Przygotowano następujące pomieszczenia biurowe:

- ok. 20 dodatkowych stanowisk w Łomży na czas szkoleń,
- ok. 25 dodatkowych stanowisk w pomieszczeniu zastępczym w Łodzi na czas szkoleń,
- ok. 10 dodatkowych stanowisk w Nowym Sączu na czas szkoleń,
- ok. 100 stanowisk w pomieszczeniu docelowym w Łodzi,
- ok. 150 stanowisk dla Departamentu Operacji w związku z centralizacją ServiceDesku do budynku Departamentu Operacji.

Zakwaterowano:

- ok. 20 osób przez 6 tygodni w Łomży,
- ok. 50 osób przez 2 tygodnie w Łomży,
- 8 osób przez 3 tygodnie w Nowym Sączu.

Przetransportowano:

W 3 dni dokonano przewiezienia całego sprzętu i mebli z lokalizacji: Łomża, Tarnobrzeg i lokalizacja zastępcza w Łodzi do docelowej lokalizacji w Łodzi. Ustawienia, zainstalowania i uruchomienia infrastruktury dokonano w ostatni dzień (31 lipca 2005 roku) przed uruchomieniem (uruchomienie 1 sierpnia 2005 roku), aby

²³ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

do minimum zminimalizować negatywne skutki, jakie mogłyby wpłynąć na działanie TP S.A.²⁴

h) Rekrutacje

Zostały przygotowane profile kompetencyjne odpowiadające stanowiskom w nowej strukturze organizacyjnej. W związku z tym przeprowadzono 350 rozmów rekrutacyjnych według ściśle określonego wzorca w ciągu 5 tygodni. Pierwsza 15 osobowa grupa rozpoczęła pracę 20 maja 2005 roku po 2 tygodniach rekrutacji. Średnia skuteczność rekrutacji to 18,5%.

Dokonano sprawdzenia osób pod kątem predyspozycji odpowiadających poszczególnym wzorcowym profilom wraz ze sprawdzeniem znajomości językowych poprzez nieoczekiwany telefon. W ramach zatrudnionych było 50% osób ze znajomością języka angielskiego oraz 10% ze znajomością języka francuskiego.²⁵

i) Umowy z dostawcami

Z uwagi, iż nowa struktura ServiceDesk-u, a dokładniej zatrudnienie, zostało zaplanowane jako Outsourcing, tzn. pracowników do wydziału ServiceDesk dostarczyły dwie firmy zewnętrzne. Zostało zaangażowanych dwóch dostawców usług outsourcingowych. Warunki oferowane przez tych dwóch pracodawców są identyczne.

Zostały podpisane umowy z gwarancjami następujących wskaźników:

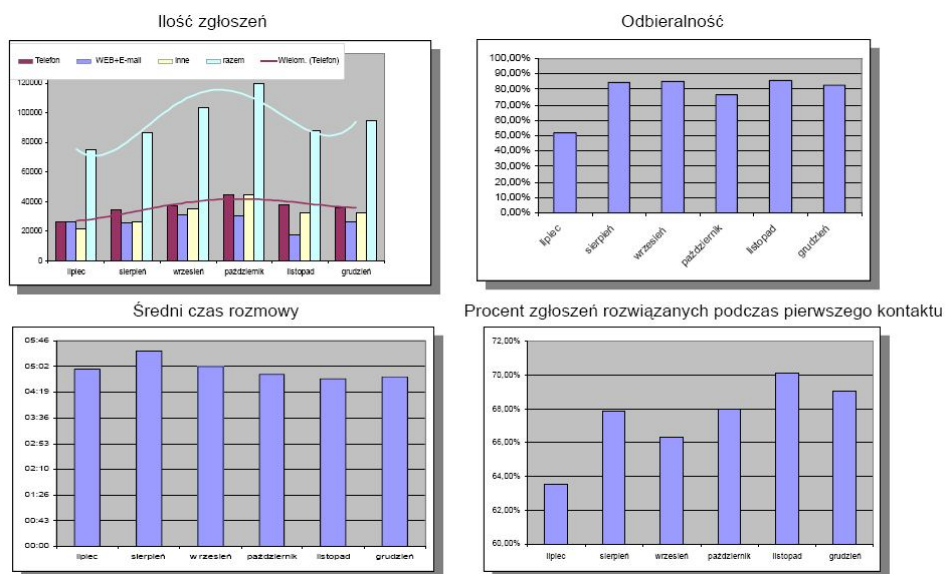
- Odbieralność telefoniczna,
- Średni czas oczekiwania na połączenie z konsultantem,
- Ilość zgłoszeń rozwiązanych przy pierwszym kontakcie,
- Czas podjęcia zgłoszeń WEB/mail,

Zostały zagwarantowane:

- Budżet na szkolenia konsultantów zależny od ilości pracowników,
- Budżet premiowy,
- Gradacja stanowisk,
- System motywacyjny zależny od wyników,
- Dodatkowe świadczenia na rzecz pracowników (opieka medyczna),
- Dodatkowy budżet na nadgodziny i zadania zleczone,

²⁴ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

²⁵ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

Rys. 9. Statystyki za 07-12.2005²⁶

Krok III: Zrealizowane cele i podsumowanie

a) Realizacja celów (stan na styczeń 2006 r)

- **Ekonomiczne,**
Projekt przynosi 11% oszczędności całego budżetu Departamentu rocznie.²⁷
- **Efektywność.**
Praca wykonywana przed projektem przez 146 osób jest wykonywana przez zespół liczący 73 osoby z zachowaniem tych samych wartości wskaźników, dodatkowo ServiceDesk przyjmuje nowe kompetencje (proces zarządzania sprzętem PC (bez zwiększania składu osobowego)).²⁸
- **Jakość**
Największy problem występował podczas okresu stabilizacji. W tym czasie realizacja niektórych usług była zachwiana, co odbijało się na jakości i satysfakcji. Aktualnie osiągnany poziom jest mierzony na podstawie ankiet satysfakcji.²⁹

²⁶ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.²⁷ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.²⁸ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.²⁹ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

➤ Kompetencje w zespole

Rozwiązywalność zgłoszeń przy pierwszym kontakcie wzrosła i aktualnie utrzymuje się na poziomie p 68%-70% (stan na styczeń 2006), zespół tworzy workarounds w ramach procesu PM, pracownicy tworzą systemy zarządzania kontami w aplikacjach biznesowych (pomimo że nie jest to ich zadanie), dzięki czemu usprawniają pracę, w ciągu 0,5 roku 7 z nich zostało zatrudnionych przez komórki specjalistyczne wewnątrz TP, co świadczy o ich kompetencjach (rotacja pozytywna).³⁰

b) Podsumowanie

Podsumowując, centralizacja odniosła pozytywny skutek. W wyniku doświadczeń wiele elementów można było zrobić jeszcze lepiej: można było jeszcze lepiej wykorzystać stary zespół do szkoleń, przyjąć dłuższy poziom stabilizacji i szkoleń konsultantów, lepiej przewidzieć wzrost zgłoszeń, które powstały wskutek przeprowadzanej centralizacji

2. Podsumowanie

Wdrożenie rozwiązania typu ServiceDesk przynosi wiele korzyści. Przede wszystkim jest to poprawa jakości świadczonych usług, co przekłada się także na poprawę satysfakcji osób korzystających z usług informatycznych. ServiceDesk to poprawa zarządzania informacją, a także bardziej efektywnie zarządzana i kontrolowana infrastruktura informatyczna, sprawniejsze i wydajniejsze użytkowanie zasobów zarówno informatycznych, jak i ludzkich. Dobrze prowadzony ServiceDesk ma duże znaczenie dla efektywnego działania firmy. Jest on niezbędny do szybkiego rozwiązywania problemów, jakie napotykają pracownicy, dzięki temu, że w każdej chwili mogą liczyć na profesjonalną pomoc. Dobrze zaprojektowane struktury ServiceDesk-u pozwalają na szybkie rozwiązywanie wszelkich trudności dzięki temu, że każdy zgłoszony problem trafia do pracownika tej komórki, który odznacza się rozległą wiedzą w tej właśnie dziedzinie. Szybkie likwidowanie problemów zwiększa sprawność działania firmy i tym samym przyczynia się do polepszenia jej wyników.

³⁰ www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

Literatura

- [1] **Nieves M., Iqbal M.:** "Service Strategy", Stationery Office, OGC, 2007 r.
- [2] **Rudd C., Lloyd V.:** "Service Design", Stationery Office, OGC, 2007 r.
- [3] **Lacy S., Macfarlane I.:** "Service Transition", Stationery Office, OGC, 2007 r.
- [4] **Cannon D., Wheeldon D.:** "Service Operation", Stationery Office, OGC, 2007 r.
- [5] **Spalding G., Case G.:** "Continual Service Improvement", Stationery Office, OGC, 2007 r.
- [6] www.skutecznyprojekt.pl – Zarządzanie incydem i problemem – 2009 r.
- [7] <http://www.itsmfi.org/>
- [8] <http://www.itsm.org.pl/> – 2009 r.
- [9] <http://itsm.itlife.pl/content/view/10307/367/> – 2009 r.
- [10] www.ctpartners.pl, październik 2006 r.

SERVICEDESK AS A POINT OF CONTACT BETWEEN BUISSNES AND IT

Summary

This publication describes the best practice about ServiceDesk a primary IT capability called for in IT Service Management (ITSM) as defined by the Information Technology Infrastructure Library (ITIL). The ServiceDesk handles incidents and service requests. The ServiceDesk differs from a Call center, Contact center or a Help desk by offering a more broad and user-centric approach, which seeks to provide a user with an informed single point of contact for all of their IT requirements.