

Пояснения к регламенту управления инцидентами

Что имелось в виду в каждом пункте и как это обычно ломается

Практика «Управление инцидентами» (INC)

<https://itsm4u.ru/spravochnik/inc/>

Этот файл – спутник шаблона «Регламент управления инцидентами». Сам шаблон оставлен чистым: его несут на утверждение, и рассуждения о том, как он ломается, там неуместны. Рассуждения собраны здесь и привязаны к пунктам.

Читать подряд не обязательно. Дошли в шаблоне до спорного пункта – найдите его здесь по номеру.

К пункту 1.1. Назначение

ПОЧЕМУ ЦЕЛЬ СФОРМУЛИРОВАНА ТАК УЗКО

Из узкой цели следует всё устройство практики. Восстановить работу можно обходным путём, не понимая причины, и это будет правильно.

Отсюда же главный конфликт, в который упирается каждая вторая служба поддержки: быстро восстановить и разобраться в причине — разные задачи, и смешивать их в одном процессе вредно. Инженер держит заявку открытой, пока не поймёт, что случилось, а пользователь всё это время сидит без услуги.

К пункту 2.3. Как отличить инцидент от смежных обращений

ЗАПРОСЫ В ОДНОЙ ОЧЕРЕДИ С ИНЦИДЕНТАМИ

Если запросы на обслуживание лежат в одной очереди с инцидентами, метрики портятся у обоих потоков сразу. Среднее время закрытия смешивает пятиминутную выдачу доступа и трёхчасовое восстановление базы данных, а доля просроченного растёт из-за того, что заявку на новый монитор никто не считал срочной.

Отделяет одно от другого оператор на этапе регистрации, и это единственный момент, когда отделить дёшево.

К пункту 2.4. Переход к работе по плану непрерывности

КРИТЕРИЙ ЗАПИСЫВАЕТСЯ ЗАРАНЕЕ

Решать в момент аварии, авария это ещё или уже катастрофа, — значит не решить вовсе. Спор о том, какой порядок применять, съест то самое время, ради которого оба порядка и написаны.

К пункту 3.6. Поставщики и подрядчики

«ЖДЁМ ВЕНДОРА»

Пока участие подрядчика не описано, время у него не измеряется и списывается на «ждём вендора» — самую удобную формулировку в отчёте.

Отдельная работа — договориться с поставщиком об одинаковых понятиях. Приоритет, срок реакции и момент, с которого он считается, у него описаны своими словами и

почти наверняка иначе, чем у вас. Пока это не сведено, разговор о нарушенном сроке превращается в спор о том, что такое срок. Для этого в комплекте есть отдельный документ.

К пункту 3.7. Общие обязанности участников

ПРО ИНЦИДЕНТЫ, РЕШЁННЫЕ В ЧАТЕ

Часть инцидентов решается в мессенджерах и коридорах и в записи не попадает. Проверяется просто: взять рабочие чаты поддержки за неделю и посчитать, сколько раз там что-то починили, не заведя записи.

Даже грубый счёт обычно даёт десятки. И тогда показатели надёжности отражают дисциплину регистрации, а не работу систем.

К пункту 4.2. Возвраты

РЕГЛАМЕНТЫ БЕЗ ПЕТЕЛЬ ВОЗВРАТА

Прямой ход описывают все. Возвраты — почти никто. Именно эти петли съедают время, и именно из-за того, что они не описаны, никто не отвечает за инцидент, который «вроде закрыли, а оно опять».

К пункту 4.3. Владение инцидентом

ЗАЧЕМ ТРЕБОВАТЬ ПРИЧИНУ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ

Передача без указания, чего именно не хватило предыдущему исполнителю, — это способ избавиться от заявки, а не решить её.

Записанная причина через месяц превращается в список того, чему первую линию стоит доучить. Это единственный способ получить такой список, не проводя отдельного исследования.

К пункту 4.5. Классификация и приоритет

СРОЧНОСТЬ, НАЗНАЧАЕМАЯ ЗАЯВИТЕЛЕМ

Если поле «срочность» заполняет заявитель, через месяц все заявки станут срочными. Это не про недобросовестность: для каждого его собственная работа и есть самая срочная, и он прав со своей стороны.

ПРИОРИТЕТ – НЕ КЛЕТКА МАТРИЦЫ

Матрица даёт клетку, а клетка – ещё не приоритет. Как только у команды окажутся два инцидента в одной клетке, решать всё равно придётся человеку: по доступности нужного инженера, по времени, которое каждый случай съест, по тому, что один из них уже просрочен.

Отсюда правило: матрица годится как вход, но очерёдность определяется в очереди команды и пересматривается по мере появления данных.

К пункту 4.7. Подтверждение и закрытие

«РЕШЁН» И «ЗАКРЫТ» – РАЗНЫЕ СОСТОЯНИЯ

Между «работа восстановлена» и «заявитель подтвердил» лежит доля обращений, которые возвращаются. Если закрывать сразу, эта доля исчезает из виду вместе с проблемой, которая её порождает.

Есть и второе следствие, о нём в разделе про измерение: время решения считается до восстановления работы, а не до закрытия записи.

К пункту 5.1. Линии поддержки

ЕСЛИ ПОДДЕРЖКОЙ ЗАНЯТЫ ДВА-ТРИ ЧЕЛОВЕКА

Разделение на линии добавит бюрократию и ничего не ускорит. Полезнее выделить не линии, а роли на смену: кто сегодня принимает обращения, кто дежурит по инцидентам, кто занят плановой работой и не отвлекается.

Раздел 5.1 в этом случае заменяется описанием ролей на смену, а разделы про эскалацию остаются как есть: привлекать более компетентного коллегу приходится и в команде из трёх человек.

К пункту 5.2. Виды эскалации

ЭСКАЛАЦИЯ ТОЛЬКО ВВЕРХ

Регламент, где есть только управленческая эскалация, превращает её в наказание, и инженеры перестают её запускать: сообщить руководителю о риске срыва — значит навлечь разбор на себя.

Практический признак: если за месяц ни один инцидент не был эскалирован технически, эскалация не работает, а не «всё решается на месте».

К пункту 7.3. Состояние ожидания

ОЖИДАНИЕ БЕЗ ПРИЧИНЫ

Если состояние ожидания останавливает срок и переводить в него может кто угодно без указания причины, показатель «закрыто в срок» перестаёт что-либо значить: любую просрочку можно спрятать, поставив паузу задним числом.

Это не подозрение в недобросовестности. Так устроен любой показатель, у которого есть дешёвый способ улучшения, не связанный с работой.

К пункту 8.2. Отчётность

НИ ОДИН ПОКАЗАТЕЛЬ НЕ ДЕЛАЮТ ЦЕЛЕВЫМ В ОДИНОЧКУ

Требование «закрывать 95% в срок» получают не ускорением работы, а переклассификацией: инциденты начинают заводится как запросы, срок по которым мягче. Формально показатель выполнен, реально стало хуже.

Увидеть это можно только по соотношению нескольких показателей сразу, поэтому в отчёт они входят набором, а не поодиночке.