

SOLUTION***ACCELERATORS***

Действуй быстрее. Достигни большего.

Microsoft® Operations Framework

Версия 4.0

SMF-функция «Обслуживание заказчиков»

Дата публикации: апрель 2008 г.

Последние сведения см. на веб-странице microsoft.com/technet/solutionaccelerators

Microsoft

© Корпорация Майкрософт, 2008. Все права защищены. Ответственность за соблюдение всех применимых законов об авторском праве возлагается на пользователя. Использование документации или предоставление к ней отзыва означает принятие условий лицензионного соглашения.

Использование данной документации исключительно в некоммерческих целях внутри СВОЕЙ компании или организации регламентируется лицензией Creative Commons Attribution-NonCommercial License. Ознакомиться с текстом лицензии можно на веб-странице <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/> (на английском языке) или написав по адресу: Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Настоящая документация носит исключительно информационный характер и предоставляется на условиях «как есть». Использование документации не может рассматриваться как замена для оказания услуги или предоставления информации корпорацией Майкрософт для определенного заказчика с учетом особенностей его среды. В пределах, установленных законодательством, КОРПОРАЦИЯ МАЙКРОСОФТ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ НИКАКИХ ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ, ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ИЛИ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ЗАКОНОМ, И НЕ НЕСЕТ ПЕРЕД ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА КАКИЕ БЫ ТО НИ БЫЛО УБЫТКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДАННЫХ МАТЕРИАЛОВ ИЛИ ИНОЙ СОДЕРЖАЩЕЙСЯ В НИХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Корпорация Майкрософт может являться правообладателем патентов, заявок на получение патента, товарных знаков и других объектов авторского права, которые имеют отношение к содержанию данной документации. Использование документа не означает получения какой-либо лицензии на такие патенты, товарные знаки и прочие объекты авторского права, за исключением случаев, оговоренных в отдельном соглашении корпорации Майкрософт.

Сведения в этом документе, включая URL-адреса и другие ссылки на веб-узлы, могут быть изменены без предварительного уведомления. Если не указано иное, названия компаний, организаций, продуктов, имена доменов, адреса электронной почты, эмблемы, имена людей, названия населенных пунктов и события, приведенные в качестве примеров, являются вымышленными.

Microsoft и Windows Live являются охраняемыми товарными знаками корпорации Майкрософт в США и других странах.

Упомянутые в документе названия прочих компаний и продуктов могут являться товарными знаками соответствующих владельцев.

Предоставление корпорации Майкрософт каких-либо предложений, комментариев или иных отзывов («Отзывы») относительно содержания документации является добровольным. Отправка отзыва дает корпорации Майкрософт право бесплатно использовать его с любой целью, предоставлять третьим лицам и превращать в источник прибыли всеми возможными способами. Кроме того, сторонним организациям бесплатно предоставляются любые патентные права, необходимые для использования или взаимодействия их продуктов, технологий и служб с теми компонентами программного обеспечения или служб Майкрософт, которые разработаны с учетом полученных отзывов. В тексте отзыва не должно содержаться данных, защищенных лицензионным соглашением, по условиям которого корпорация Майкрософт будет вынуждена лицензировать для сторонних организаций программное обеспечение и документацию в случае включения в них полученного отзыва.

Содержание

Место SMF-функции «Обслуживание заказчиков» в жизненном цикле ИТ-услуги MOF	1
Назначение SMF-функции «Обслуживание заказчиков»	2
Обзор SMF-функции «Обслуживание заказчиков»	2
Типы ролей для SMF-функции «Обслуживание заказчиков»	3
Цели SMF-функции «Обслуживание заказчиков»	4
Основные термины	5
Последовательность процессов обслуживания заказчиков	6
Процесс 1. Регистрация пользовательского запроса	8
Процесс 1а. Регистрация контактных данных пользователя	8
Действия: регистрация контактных данных пользователя	8
Процесс 1б. Запись сведений о пользовательском запросе	12
Действия: запись сведений о пользовательском запросе	12
Процесс 2. Классификация пользовательского запроса	14
Процесс 2а. Категоризация пользовательского запроса	14
Действия: категоризация пользовательского запроса	14
Процесс 2б. Определение поддерживаемости	18
Действия: определение поддерживаемости запроса	18
Процесс 2в. Приоритизация запроса	20
Действия: приоритизация запроса	21
Процесс 3. Обработка запроса	23
Процесс 3а. Обработка запроса информации	24
Действия: обработка запроса информации	25
Процесс 3б. Обработка запроса существующей функции или услуги	27
Действия: обработка запроса существующей функции или услуги	28
Процесс 3в. Обработка запроса новой функции или услуги	29
Процесс 3в(1). Анализ нового запроса на обслуживание	29
Процесс 3в(2). Обработка стандартного нового запроса на обслуживание	31
Процесс 3в(3). Обработка нестандартного нового запроса на обслуживание	34
Процесс 3г. Обработка запроса на разрешение инцидента	36
Процесс 3г(1). Диагностика инцидента	39
Процесс 3г(2). Эскалация запроса	44
Процесс 3г(3). Применение исправления или временного решения	47
Процесс 4. Проверка факта разрешения инцидента и закрытие запроса	49
Действия: проверка факта разрешения инцидента и закрытие запроса	49
Процесс 5. Обеспечение качественного обслуживания	52
Процесс 5а. Контроль качества обслуживания службой поддержки	52
Действия: контроль качества обслуживания службой поддержки	52
Процесс 5б. Мониторинг и показатели SLA	54
Действия: мониторинг и показатели SLA	54
Заключение	56
Обратная связь	56

Место SMF-функции «Обслуживание заказчиков» в жизненном цикле ИТ-услуги MOF

Жизненный цикл ИТ-услуги в модели процессов Microsoft® Operations Framework (MOF) охватывает все действия и процессы управления ИТ-услугой: планирование, разработку, эксплуатацию, обслуживание и, в конечном счете, вывод из эксплуатации. В модели MOF эти действия и процессы упорядочены в виде функций управления ИТ-услугами (SMF-функций), которые группируются по этапам жизненного цикла. Каждая SMF-функция входит в определенный этап жизненного цикла и содержит уникальный набор целей и результатов, отвечающих назначению этого этапа. SMF-функции можно использовать как автономный набор процессов, но только их взаимодействие обеспечивает наиболее эффективное предоставление услуги с требуемым качеством и уровнем риска.

SMF-функция «Обслуживание заказчиков» относится к этапу «Эксплуатация» жизненного цикла ИТ-услуги в модели MOF. Следующий рисунок иллюстрирует место SMF-функции «Обслуживание заказчиков» в составе этапа «Эксплуатация», а также положение этого этапа в жизненном цикле ИТ-услуги.



Рис. 1. Место SMF-функции «Обслуживание заказчиков» в жизненном цикле ИТ-услуги

Перед использованием этой SMF-функции стоит ближе познакомиться с жизненным циклом ИТ-услуги в модели MOF и этапом «Эксплуатация», прочитав следующие руководства по MOF 4.0:

- [Обзор MOF](#)
- [Обзор этапа «Эксплуатация»](#)

Назначение SMF-функции «Обслуживание заказчиков»

Эта SMF-функция рассчитана на сотрудников, которые обеспечивают создание благоприятной среды для пользователей ИТ-услуги путем удовлетворения их потребностей, а также обработки жалоб и вопросов, возникающих в процессе обычной работы с ИТ-услугой.

Создание такой среды включает в себя следующие процессы:

- Регистрация запроса, поданного заказчиком, и определение его сути
- Обработка запросов по информации, по существующим и новым функциям и по изменениям
- Разрешение инцидентов
- Обеспечение качественного обслуживания заказчиков

Обзор SMF-функции «Обслуживание заказчиков»

SMF-функция «Обслуживание заказчиков» — это точка входа для пользователей, которые хотят обратиться к ИТ-подразделению со своими вопросами и проблемами. Для поддержки данной SMF-функции и взаимодействия с ней требуется несколько ролей и рабочих групп, однако большинство процессов и действий выполняется функциональной группой, называемой «Служба поддержки».

Служба поддержки — это рабочая группа, которая подобно другим группам может быть централизованной, распределенной или виртуальной. Она действует как функциональное подразделение, обеспечивающее высококачественное выполнение операций по обслуживанию заказчиков.

В следующей таблице перечислены причины, по которым пользователи обращаются в службу поддержки, и приведены соответствующие термины из глоссария модели MOF, встречающиеся в данном руководстве.

Таблица 1. Причины обращения в службу поддержки и терминология MOF

Причины обращения в службу поддержки	Термин MOF
Запрос информации об использовании существующей услуги, на которую пользователь уже подписан	Запрос информации
Оформление подписки на предлагаемую существующую услугу	Запрос на обслуживание
Запрос новой услуги или функции, удовлетворяющей возникшую потребность	Новый запрос на обслуживание
Сообщение о частичном или полном выходе из строя либо снижении эффективности услуги или функции из ее состава	Запрос на разрешение инцидента

Типы ролей для SMF-функции «Обслуживание заказчиков»

Основная ответственность рабочей группы в SMF-функции «Обслуживание заказчиков» — ответственность «Поддержка». В следующей таблице описаны все роли в ответственности, а также основные действия для данной SMF-функции.

Таблица 2. Ответственность «Поддержка» и соотнесенные ей типы ролей

Тип роли	Обязанности	Роль в данной SMF-функции
Представитель отдела обслуживания заказчиков	• Обрабатывает обращения (первое контактное лицо для пользователя) • Регистрирует и категоризирует обращения • Определяет поддерживаемость, ведет диспетчеризацию запросов	• Взаимодействует с заказчиком, включая регистрацию, категоризацию, классификацию, разрешение и закрытие запросов заказчика
Специалист по разрешению инцидентов	• Диагностирует, исследует и разрешает	• Обрабатывает запросы на разрешение инцидентов, включая диагностику, эскалацию (если необходимо) и применение исправления или временного решения
Координатор инцидента	• Отвечает за инцидент от начала до конца • Ведет контроль качества	• Контролирует все запросы на разрешение инцидентов
Специалист по анализу проблем	• Исследует и диагностирует	• Исследует и разрешает основную проблему
Менеджер по проблемам	• Идентифицирует проблемы по списку инцидентов	• Определяет наличие основной проблемы
Менеджер по обслуживанию заказчиков	• Формулирует цели для службы поддержки • Занимается инцидентами и проблемами	• Контролирует обслуживание заказчиков

Цели SMF-функции «Обслуживание заказчиков»

Основной целью SMF-функции «Обслуживание заказчиков» является создание благоприятной среды для пользователей путем удовлетворения их потребностей, а также обработки жалоб и вопросов, возникающих в процессе обычной работы с ИТ-услугой.

Служба поддержки должна трансформировать сложные характеристики ИТ-среды в единое место комплексного обслуживания пользователей. Определенная для SMF-функции «Обслуживание заказчиков» последовательность процессов позволяет службе поддержки выполнять эту задачу эффективно и экономично. Для повышения своей производительности и рентабельности служба может инициировать создание портала самообслуживания и в дальнейшем заниматься его поддержкой. Такой портал позволяет службе поддержки распространять наиболее востребованную информацию, автоматизировать подачу стандартных запросов (например, сброс паролей) и предоставлять подробные инструкции по разрешению распространенных инцидентов.

В таблице 3 перечислены желаемые результаты выполнения SMF-функции «Обслуживание заказчиков», а также критерии оценки успешности достижения целей рабочей группой.

Таблица 3. Результаты и критерии достижения целей SMF-функции «Обслуживание заказчиков»

Результат	Критерии
Поддержание нужного уровня бизнес-производительности	- Восстановление приемлемой работоспособности услуг и их функций - Предоставление указаний и инструкций
Увеличение ценности ИТ-услуг	- Ускорение обработки запросов на обслуживание - Повышение уровня удовлетворенности пользователей
Повышение функциональности, конкурентоспособности и эффективности бизнеса	- Оценка запросов на новые услуги и функции с точки зрения возможности удовлетворить их существующими услугами - Выявление недостаточно обоснованных запросов на новые услуги и функции

Основные термины

В следующей таблице приведены определения основных терминов, которые встречаются в настоящем руководстве.

Таблица 4. Основные термины

Термин	Определение
Система управления конфигурациями	Набор средств, используемых для контроля над данными управления ИТ-услугой, такими как изменения, релизы, известные ошибки и инциденты.
Представитель отдела обслуживания заказчиков	Основное контактное лицо службы поддержки.
Календарь проведения изменений	Список утвержденных предстоящих изменений, который помогает понять, какое влияние могут оказать уже утвержденные изменения на предполагаемые изменения и наоборот.
Инцидент	Сбой службы или компонента при выполнении задачи.
Запрос на разрешение инцидента	Запрос на устранение сбоя услуги или функции.
Запрос информации	Запрос на получение дополнительной информации о существующей услуге. Сюда не входит активация новых функций или предоставление новых услуг.
Новый запрос на обслуживание	Запрос на получение новой услуги или функции.
ИТ-услуга	Набор возможностей и функций, которые поддерживают бизнес-процесс.
Запрос на обслуживание	Запрос на получение доступа к дополнительным функциям или услугам, предлагаемым через каталог ИТ-услуг.

Последовательность процессов обслуживания заказчиков

Последовательность процессов обслуживания заказчиков формирует для этой SMF-функции общую структуру в форме единообразного набора процессов регистрации и отслеживания запросов пользователей.

Когда пользователь обращается в службу поддержки, представитель отдела обслуживания заказчиков выполняет следующие действия:

- Записывает контактные данные пользователя и сведения о запросе
- Определяет категорию запроса
- Определяет поддерживаемость запроса
- Классифицирует и приоритизирует запрос
- Разрешает запрос
- Закрывает запрос
- Обеспечивает качественное обслуживание

На рис. 2 проиллюстрирована последовательность процессов обслуживания заказчиков.

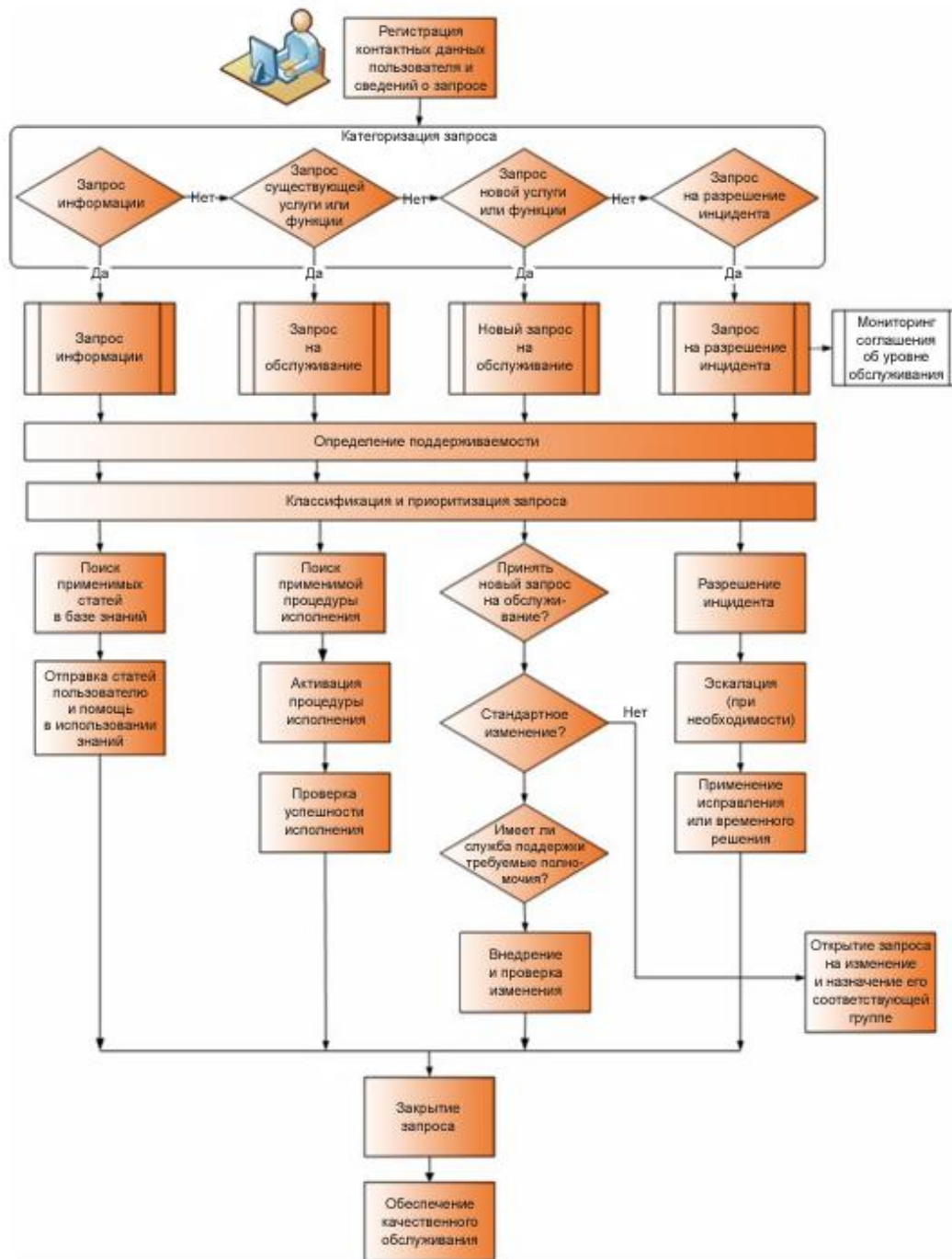


Рис. 2. Последовательность процессов обслуживания заказчиков

Процесс 1. Регистрация пользовательского запроса

Когда пользователь обращается в службу поддержки, представитель отдела обслуживания заказчиков вначале открывает запрос поддержки, а затем выполняет следующие действия:

- Регистрация контактных данных пользователя
- Запись информации о сложившейся у пользователя ситуации

Только после документирования этих данных представитель отдела обслуживания заказчиков может переходить к следующему процессу (категоризация пользовательского запроса).

Процесс 1а. Регистрация контактных данных пользователя

Представитель отдела обслуживания заказчиков открывает запрос поддержки и записывает контактные данные пользователя или получает автоматический запрос поддержки, созданный оповещением или запросом на самообслуживание, инициированным пользователем.

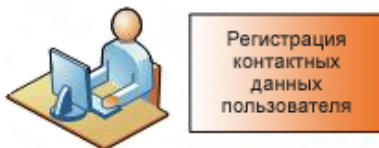


Рис. 3. Регистрация контактных данных пользователя

Действия: регистрация контактных данных пользователя

Что происходит, если пользователи обращаются в службу поддержки с «мелкими» вопросами и эти обращения не регистрируются? Получается, что многочасовая работа никак не документируется. Несоответствие между фактически выполненным и документированным объемом работ мешает отделу обслуживания заказчиков обосновывать заявки на кадровое обеспечение или отклонять новые запросы на поддержку. Со временем это несоответствие увеличивается, а ИТ-подразделение становится объектом жесткой критики. Путем точной регистрации пользовательских обращений и времени, потраченного службой поддержки на обслуживание пользователей ИТ-услуг, накапливается очень полезная и ценная информация.

Первым этапом создания точной записи является открытие запроса поддержки для каждого пользовательского обращения и регистрация контактных данных пользователя. Кроме того, запросы поддержки могут открываться автоматически на основе данных, содержащихся в системном оповещении или предоставленных пользователем через портал самообслуживания, ссылку, встроенную в приложение или веб-узел, либо по электронной почте. В таком случае автоматически запускается сценарий, который открывает запрос поддержки и регистрирует данные. Предоставление данных вручную происходит по телефону или путем обмена мгновенными сообщениями. При этом создается интерактивный канал связи между пользователем и представителем отдела обслуживания заказчиков, а представитель отдела обслуживания заказчиков вручную открывает запрос поддержки и регистрирует контактную информацию.

В следующей таблице перечислены действия по регистрации контактных данных пользователя, в том числе:

- Открытие запроса поддержки и регистрация контактных данных пользователя
- Получение автоматического запроса поддержки, созданного на основе системного оповещения
- Получение автоматического запроса поддержки, созданного на основе запроса, инициированного пользователем через портал самообслуживания либо ссылку в приложении или на веб-узле

Таблица 5. Действия и основные аспекты регистрации контактных данных пользователя

Действия	Аспекты
Открытие запроса поддержки и регистрация контактных данных пользователя	Основные вопросы • Является ли инициатор обращения внутренним сотрудником, внешним пользователем, партнером или поставщиком услуг? • В каком виде предоставлены контактные данные (номер телефона, адрес электронной почты, физический адрес)? • Обращение касается нового запроса поддержки? • У инициатора обращения уже есть открытый запрос поддержки? • Инициатор обращения сообщает о проблеме у другого пользователя? Входные данные • Данные, предоставленные пользователем • База данных персонала • Список контактных данных пользователей Конечные результаты • Предоставленный пользователю запрос поддержки с уникальным номером и базовыми данными о запросе. Он должен включать время первоначального контакта (для отслеживания трудозатрат представителя отдела обслуживания заказчиков). Рекомендации • Немедленно регистрируйте телефонный номер и другие контактные данные пользователя. В некоторых случаях, чтобы пообщаться с представителем отдела обслуживания заказчиков, пользователям приходится очень долго ждать на линии. Если на линии произойдет сбой и пользователь отключится, представитель отдела обслуживания заказчиков должен перезвонить пользователю, не заставляя того повторно звонить и ждать своей очереди. • Система переадресации обращений не должна быть сложной. После трех серий вопросов недовольство пользователя экспоненциально возрастет. Менять последовательность вопросов следует как можно реже, поскольку пользователи, которые обращаются часто, ее запомнят. При изменении последовательности об этом необходимо проинфор-

Действия	Аспекты
	мировать пользователя в самом начале обращения. - Используйте предварительно записанные сообщения. Например, если ИТ-подразделению известно, что во всем здании сеть вышла из строя, то службе поддержки нецелесообразно открывать запрос поддержки для каждого пользователя. Вместо этого следует записать сообщение, которое будет зачитываться всем, кто обращается в службу поддержки (масштабы, текущее состояние и приблизительные сроки разрешения инцидента, а также время следующего обновления сообщения). - Эти сообщения распространяются и на портал самообслуживания. Если стало известно о сбое услуги, то на узле портала следует опубликовать соответствующую информацию. Для демонстрации ценности портала отслеживайте схемы его использования и трафик.
Получение запроса поддержки, автоматически созданного на основе оповещения	Основные вопросы - Являются ли данные в запросе полными и точными? - Содержит ли запрос контактные данные пользователя? - Можно ли соотнести зарегистрированные симптомы с другими событиями, чтобы предоставить представителю отдела обслуживания заказчиков предполагаемые причины инцидента? - Достаточно ли данных для начальной классификации и назначения приоритета? Входные данные - Системные оповещения, полученные от Microsoft System Center Operations Manager Конечные результаты - Основные контактные данные и описание инцидента - Название услуги или функции, которую затронул инцидент
Получение автоматического запроса поддержки, созданного на основе инициированного пользователем запроса на самообслуживание	Основные вопросы - Являются ли данные в запросе полными и точными? - Содержит ли запрос контактные данные пользователя? - Можно ли соотнести зарегистрированные симптомы с другими событиями, чтобы предоставить представителю отдела обслуживания заказчиков предполагаемые причины инцидента? - Достаточно ли данных для начальной классификации и назначения приоритета? Входные данные - Шаблонные сообщения электронной почты, полученные через встроенные ссылки - Шаблонные сообщения, полученные через портал самообслуживания Конечные результаты

Действия	Аспекты
	• Основные контактные данные пользователя, затронутого инцидентом, и описание инцидента • Название ИТ-услуги или функции, которую затронул инцидент Рекомендации • Используйте шаблоны с ограниченным количеством полей произвольного содержания. Это повышает согласованность собранных данных, упрощает процесс и улучшает восприятие для пользователя. • Чтобы пользователи могли быстро и без труда сообщать о второстепенных инцидентах, внедряйте в приложения и веб-страницы ссылки для автоматического создания запросов поддержки. Это позволяет собирать данные о состоянии системы в момент инцидента и автоматически добавлять их в запрос. • В случае создания запроса через портал самообслуживания автоматически должен составляться перечень статей базы знаний и сборников вопросов и ответов, просмотренных пользователем перед открытием запроса поддержки. Позже эти материалы можно проанализировать и использовать для усовершенствования информации на портале самообслуживания. • Для запросов, созданных через портал или по электронной почте, пользователям следует по возможности отправлять сообщения с указанием времени, необходимого представителю отдела обслуживания заказчиков для реагирования на инциденты, о которых стало известно подобным образом. Также в этом сообщении должен содержаться уникальный номер инцидента. • Даже самый лучший портал самообслуживания может бездействовать из-за недостаточного информирования и обучения пользователей. Пользователям необходимо рассказать об имеющихся средствах для самообслуживания, а также о том, когда и как ими можно эффективно пользоваться. Компании, использующие прогрессивные системы управления финансами, иногда предлагают скидки бизнес-подразделениям, сотрудники которых эффективно пользуются порталом самообслуживания.

Процесс 16. Запись сведений о пользовательском запросе

Следующий процесс — запись сведений о пользовательском запросе.



Рис. 4. Запись сведений о пользовательском запросе

Действия: запись сведений о пользовательском запросе

После того, как представитель отдела обслуживания заказчиков собрал основные контактные данные пользователя, необходимо записать определенные сведения о пользовательском запросе. Таким образом, если связь между представителем отдела обслуживания заказчиков и пользователем прервется, то последнему не придется повторно диктовать эту информацию.

В следующей таблице перечислены действия по записи сведений о пользовательском запросе, в том числе:

- Запись сведений о пользовательском запросе
- Проверка данных, содержащихся в автоматическом запросе поддержки

Таблица 6. Действия и основные аспекты записи сведений о пользовательском запросе

Действия	Аспекты
Запись сведений о пользовательском запросе	Основные вопросы • Какой технологии или услуги касается запрос? • Приходилось ли пользователю делать такой же запрос раньше? • Что пользователь не может сделать или чего ему хотелось бы достичь? • Что пользователь будет считать успешным результатом своего запроса? • Если пользователь сообщает о сбое, то каковы признаки этого сбоя? • Как должна работать услуга или функция? • Если пользователь сообщает об инциденте, то какие имеются доказательства этого инцидента? • Если пользователь сообщает об инциденте, то какие действия необходимо выполнить для воссоздания инцидента? Входные данные • Данные, предоставленные пользователем • Анализ предыдущих запросов пользователя • Предоставленное пользователем описание сбоя • Мнение пользователя о том, как должна работать услуга

Действия	Аспекты
	или функция • Если пользователь сообщает об инциденте: • доказательства инцидента, предоставленные пользователем; • указанные пользователем действия по воспроизведению инцидента; • личные впечатления, полученные в ходе воспроизведения инцидента в другой системе или наблюдения за ним с помощью средства удаленного управления. • Журналы событий или средства мониторинга Конечный результат • Запрос поддержки с добавлением сведений о запросе, позволяющих классифицировать, приоритизировать и разрешить его. Рекомендации • Используйте для отслеживания средство, в состав которого входят настраиваемые шаблоны и вопросники, помогающие представителю отдела обслуживания заказчиков единообразно записывать данные запроса. С другой стороны, ограничения не должны ухудшать качество собираемой представителем отдела обслуживания заказчиков информации. • Средство отслеживания должно использовать раскрывающиеся списки, а не поля произвольного содержания. В каждом раскрывающемся списке обязательно наличие ответа «Я не знаю». Лучше регистрировать количество случаев, когда представитель отдела обслуживания заказчиков не может правильно определить категорию запроса, чем заставлять его гадать, рискуя выбрать неверный вариант. • Представитель отдела обслуживания заказчиков должен уметь говорить на понятном пользователю языке. Избегайте сложных и перегруженных технической терминологией оборотов.
Проверка данных, содержащихся в автоматическом запросе поддержки	Основной вопрос • Являются ли данные в автоматическом запросе поддержки точными? Входные данные • Данные о пользователе (при наличии), в т. ч. из списков контактов, систем управления персоналом и систем управления конфигурациями • При необходимости для проверки информации обращайтесь к пользователю напрямую • Запросы поддержки, созданные на основе системных оповещений, необходимо проверять путем анализа оповещений и журналов в исходной системе

Процесс 2. Классификация пользовательского запроса

Получив контактную информацию пользователя и данные о его запросе, представитель отдела обслуживания заказчиков путем выполнения следующих действий определяет тип запроса:

- Категоризация пользовательского запроса. Это позволяет представителю отдела обслуживания заказчиков выявить наилучшее решение.
- Определение поддерживаемости запроса.
- Приоритизация запроса.

Процесс 2а. Категоризация пользовательского запроса

Первым делом определяется категория пользовательского запроса:

- Запрос информации
- Запрос на обслуживание
- Новый запрос на обслуживание
- Запрос на разрешение инцидента

Обработка запроса зависит от категории, к которой он относится.



Рис. 5. Категоризация пользовательского запроса

Действия: категоризация пользовательского запроса

Категоризация пользовательского запроса позволяет представителю отдела обслуживания заказчиков выявить решение, которое принесет пользователю наибольшую пользу. В следующей таблице перечислены действия по определению категории пользовательского запроса. К ним относятся следующие:

- Запрос информации
- Запрос существующей услуги или функции
- Запрос новой услуги или функции
- Запрос, касающийся сбоя существующей услуги или функции

Некоторые из применяемых службами поддержки средств отслеживания позволяют составлять вопросники и активировать рабочий процесс с учетом полученных ответов. Средство должно использовать раскрывающиеся списки, а не поля произвольного содержания. В каждом раскрывающемся списке обязательно наличие ответа «Я не знаю».

Таблица 7. Действия и основные аспекты категоризации пользовательского запроса

Действия	Аспекты
Это запрос информации?	Основные вопросы • Задает ли пользователь вопросы типа «Как мне сделать...»? • Пользователь уже работает с существующей услугой, но не уверен, что ему удастся получить желаемый результат, или хочет изучить конкретную функцию? Входные данные • Данные, предоставленные пользователем • Каталог ИТ-услуг Конечные результаты • Заключение о том, что запрос является запросом информации (если нет, переход к выполнению следующего действия) • Обновленный запрос поддержки, содержащий дополнительные сведения о запросе Рекомендации • Представителю отдела обслуживания заказчиков требуется удобный доступ к сборнику вопросов и ответов. Этот документ должен содержать часто возникающие запросы информации, сформулированные понятными пользователю словами. • Группировка запросов по типам (информация, услуга, инцидент) и по областям (технология, услуга) позволяет создавать важные метаданные, которые можно использовать для выявления тенденций и идентификации запросов, требующих включения в сборник вопросов и ответов.
Это запрос существующей услуги или функции?	Основные вопросы • Хочет ли пользователь получить доступ к услуге или функции, которая содержится в каталоге ИТ-услуг? Дополнительные сведения о каталогах услуг см. в документе SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ». • Пользователь уже работает с услугой и хочет получить доступ к дополнительным функциям? • Пользователь уже работал с этой услугой или функцией в прошлом? • Получит ли пользователь дополнительные возможности услуги или системы, если запрос будет удовлетворен? Входные данные • Данные, предоставленные пользователем • Каталог ИТ-услуг Конечные результаты • Заключение о том, что запрос является запросом на обслуживание (если нет, переход к выполнению следующего действия) • Обновленный запрос поддержки, содержащий дополнительные сведения о запросе

Действия	Аспекты
	Рекомендации - Первым делом старайтесь выяснить, является ли запрос запросом на обслуживание или на разрешение инцидента. Пользователь часто формулирует свое обращение такими фразами, как «Я не могу получить доступ к месячным отчетам». Услышав это, представитель отдела обслуживания заказчиков принимается за разрешение инцидента, например, пытается выяснить, работает ли узел отчетов, но спустя некоторое время понимает, что у пользователя просто нет доступа к данному узлу. Если бы представитель отдела обслуживания заказчиков задал несколько дополнительных вопросов в начале общения, то вскоре ему стало бы ясно, что для пользователя необходимо создать учетную запись на узле отчетов. - Убедитесь, что организация понимает разницу между запросом на новую услугу (новый запрос на обслуживание) и запросом на существующую услугу (запрос на обслуживание). Новый запрос на обслуживание требует настройки изначально не предусмотренной конфигурации для услуги или системы либо создания услуги, которая еще не существует. Запрос на обслуживание предполагает активацию или расширение существующей услуги или системы для использования способом, который был предусмотрен при ее разработке, тестировании и сертификации. - Чтобы избежать неразберихи, ведите список запросов на обслуживание с краткими инструкциями по их идентификации.
Это запрос новой услуги или функции?	Основные вопросы - Пользователю необходимы возможности, которые не поддерживаются существующей услугой или функцией? - Какую новую услугу или функцию запрашивает пользователь? - Чем обоснован запрос? - Когда пользователь хочет получить новую услугу или функцию? - Соответствует ли запрос профилю стандартного изменения? Входные данные - Данные, предоставленные пользователем - Каталог ИТ-услуг - Существующие запросы на изменение. Дополнительные сведения об управлении изменениями и запросах на изменение см. в документе SMF-функция «Изменение и конфигурация». Конечные результаты - Заключение о том, что запрос является новым запросом на обслуживание (если нет, переходите к выполнению

Действия	Аспекты
	следующего действия) Рекомендации Грань между запросом на существующую услугу или функцию и новым запросом на обслуживание очень тонка. Запрос на существующую услугу или функцию предполагает ее функционирование способом, который был предусмотрен при разработке, тестировании и сертификации. Например, если веб-сервер разрабатывался, тестировался и развертывался для размещения 500 веб-узлов, то активация узлов с номерами от 1 до 500 происходит по запросу на существующую услугу или функцию. Запрос на добавление 501-го узла будет уже новым запросом на обслуживание, который необходимо проанализировать с точки зрения выполнимости и оказываемого воздействия. Возможно, потребуется еще один новый запрос на обслуживание (например, увеличение дискового пространства для размещения дополнительного узла). Определяющим фактором может быть не только вместимость сервера. Так, если веб-сервер изначально предназначался для статических веб-узлов, а пользователь запрашивает активные серверные страницы, то это уже новый запрос на обслуживание.
Это запрос, касающийся сбоя существующей услуги или функции?	Основные вопросы - У пользователя был доступ к услуге, а затем он его утратил? - Когда в последний раз пользователю удалось успешно поработать с этой услугой или функцией? - Могут ли другие сотрудники на аналогичных должностях успешно пользоваться этой услугой или функцией? - Поменялось ли что-то с тех пор, как пользователю удалось успешно поработать с этой услугой в последний раз? Возможно, пользователь перебрался в другой кабинет, поменял должность, установил новое ПО или получил новый ПК? Входные данные - Данные, предоставленные пользователем - Каталог ИТ-услуг Конечные результаты - Заключение о том, что запрос является запросом на разрешение инцидента. - Обновленный запрос поддержки, содержащий дополнительные сведения о запросе Рекомендации - В некоторых организациях до 80% сбоев объясняется изменением пользовательской среды. Целесообразно проверить эту возможность в первую очередь. Кроме того, служба или функция могла быть удалена с компьютера пользователя намеренно. В этом случае, если пользователь просит о возвращении службы или функции, требуется разрешение со стороны специалиста по управлению

Действия	Аспекты
	изменениями, а также подача запроса на обслуживание.

Процесс 26. Определение поддерживаемости

Перед тем как браться за обработку запроса, необходимо выполнить следующие действия:

- Определение поддерживаемости запроса
- Определение возможностей для аннулирования статуса неподдерживаемого запроса

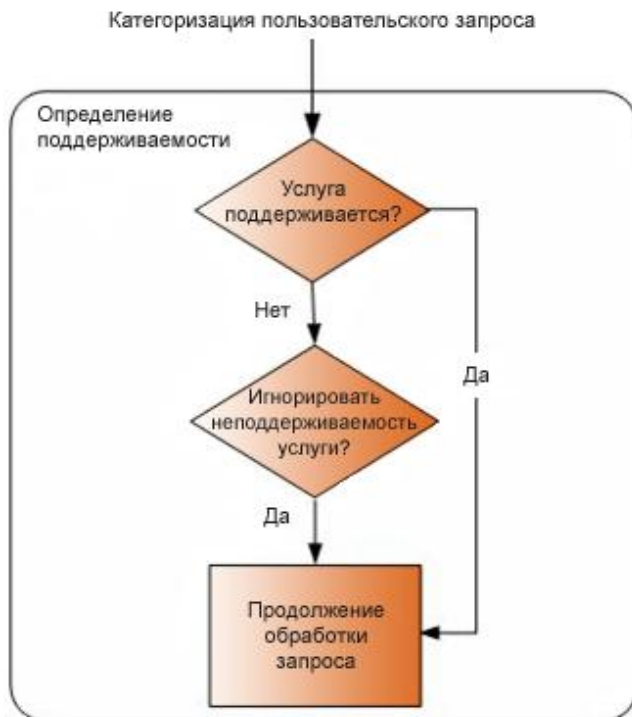


Рис. 6. Определение поддерживаемости запроса

Действия: определение поддерживаемости запроса

На втором этапе категоризации запроса определяется его поддерживаемость. Необходимо ответить на вопрос: «Поддерживаем ли мы такие запросы?»

В следующей таблице перечислены действия по определению поддерживаемости, в том числе:

- Определение того, относится ли услуга к числу поддерживаемых
- Определение возможности аннулировать статус неподдерживаемого запроса, если услуга не поддерживается

Таблица 8. Действия и основные аспекты определения поддерживаемости

Действия	Аспекты
Относится ли услуга к числу поддерживаемых?	Основной вопрос • Затребованная услуга указана в каталоге ИТ-услуг? Входные данные • Каталог ИТ-услуг

Действия	Аспекты
	- Запрос поддержки - Комментарии пользователя Конечные результаты - Соглашения SLA для поддерживаемой услуги - Заданное время разрешения и передачи для дальнейшего рассмотрения Рекомендации - Создайте каталог ИТ-услуг, в котором перечислены поддерживаемые услуги и содержатся указатели на соглашения SLA, определяющие цели услуг. Кроме того, полезно с помощью системы управления конфигурациями связать индивидуальные компоненты ссылками с услугами, которые они предоставляют. Дополнительные сведения о каталогах услуг см. в документе SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ». - Представителю отдела обслуживания заказчиков требуется полный доступ к каталогу ИТ-услуг и системе управления конфигурациями. По возможности встраивайте в средство отслеживания функцию использования SLA компонентами и услугами.
Аннулировать статус неподдерживаемой услуги?	Основные вопросы - Если согласно каталогу ИТ-услуг услуга не поддерживается, кто имеет право выделять ИТ-ресурсы для работы над ней? - Каково влияние работы с этой неподдерживаемой услугой? - Нарушает ли неподдерживаемая услуга политику безопасности ИТ и нужно ли ее закрыть? - Является ли решение об аннулировании статуса временным или долгосрочным? - Кто санкционирует закрытие или удаление неподдерживаемой услуги? - Было ли принято решение об аннулировании статуса и дальнейшей поддержке услуги? Входные данные - Решение об аннулировании статуса неподдерживаемой услуги - Заданное время разрешения и передачи для дальнейшего рассмотрения Конечные результаты - Решение об аннулировании статуса или об отказе в поддержке неподдерживаемой услуги - Запрос поддержки отнесен к неподдерживаемой услуге, но этот статус аннулирован - Показатели для отслеживания времени поддержки неподдерживаемых услуг - Метки (например, запросы на изменение), позволяющие

Действия	Аспекты
	регистрировать недокументированные услуги, которые требуют поддержки Рекомендации • На изучение неподдерживаемых услуг может уйти очень много времени. Даже если бизнес-подразделение приобретает услугу или систему, которая не предоставляется ИТ-подразделением, пользователи все равно рассчитывают иметь тот же уровень поддержки, что и для поддерживаемых услуг. (Они считают, что все услуги обслуживает ИТ-подразделение.) Представитель отдела обслуживания заказчиков должен иметь единообразный метод определения поддерживаемости услуг. • Несанкционированные услуги и устройства могут оказывать отрицательное воздействие на работу ИТ-услуги. Например, купленный в магазине беспроводной маршрутизатор позволяет устанавливать незащищенные подключения к общедоступной сети или вызывает сбои в сети организации. Представителю отдела обслуживания заказчиков требуется способ для разрешения таких проблем и передачи их для дальнейшего рассмотрения руководителями соответствующего уровня. • Анализируйте данные, собранные в рамках этого процесса, чтобы выявить тенденции и идентифицировать услуги, отсутствующие в каталоге ИТ-услуг.

Процесс 2в. Приоритизация запроса

Когда вы убеждаетесь, что запрос поддерживается, нужно определить его важность, чтобы наиболее рациональным образом использовать доступные ресурсы службы поддержки.



Рис. 7. Приоритизация запроса

Действия: приоритизация запроса

С точки зрения ускоренного разрешения запросов ключевое значение имеет возможность сопоставлять запросы известным ошибкам, временным решениям и статьям базы знаний. Она возникает только в случае, если запросы единообразно классифицируются с использованием предварительно определенных метаданных. В следующей таблице перечислены действия по приоритизации запроса, в том числе:

- Определение воздействия и срочности запроса
- Определение важности запроса

Таблица 9. Действия и основные аспекты приоритизации запроса

Действия	Аспекты
Определение воздействия и срочности	Основные вопросы • Какие услуги (возможно) будут затронуты? • Каким будет вероятное воздействие? • Будут ли затронуты критически важные для бизнеса услуги? Входные данные • Карта ИТ-услуг. Дополнительные сведения о картах ИТ-услуг см. в документе SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» • Запрос поддержки • Комментарии пользователя • Результаты изучения запроса • Данные из каталога ИТ-услуг. Дополнительные сведения о каталогах ИТ-услуг см. в документе SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» • Система управления конфигурациями. Дополнительные сведения о системе управления конфигурациями

Действия	Аспекты
	см. в документе SMF-функция «Изменение и конфигурация» Конечные результаты Добавленные в запрос поддержки метаданные, облегчающие поиск рекомендаций по разрешению, и приоритизация
Приоритизация запроса	Основные вопросы - Какова важность затрагиваемого бизнес-процесса? - Какие соглашения SLA применимы? - Количество затронутых людей? - Какие группы будут затронуты (вспомогательные службы, внешние пользователи или высшее руководство)? Входные данные - Каталог ИТ-услуг - Соглашения SLA - План доступности Конечные результаты - Заключение о том, нужно ли приостанавливать работу над другими запросами, чтобы выполнить новый запрос с более высоким приоритетом - Заклучение о том, как долго представитель отдела обслуживания заказчиков должен работать над запросом перед его эскалацией - Заклучение о том, следует ли информировать пользователей или ИТ-специалистов об этом запросе. Нужно ли задействовать план обеспечения непрерывности ИТ-услуги? Рекомендации - Не просите пользователя самостоятельно приоритезировать свой запрос. Вместо этого задайте ему вопросы, касающиеся конкретного влияния на бизнес. Таким образом пользователь сможет предоставить вам полезные данные, которые помогут в приоритизации. - По возможности приоритеты должны быть заранее определены соответственно затрагиваемой услуге, набору функций и влиянию на бизнес. (Соответствующая информация включается в соглашение SLA.) Сделанная ранее классификация услуг поможет в выборе приоритета. Можно встроить в средство отслеживания запросов логику для автоматического назначения приоритетов на основе классификации.

Процесс 3. Обработка запроса

Способ разрешения запроса зависит от его категории. Имеются следующие категории.

- **Запрос информации.** Как правило, это запрос на информацию о существующей услуге или функции.
- **Запрос на обслуживание.** Запрос на получение доступа к услуге или функции, предлагаемой через каталог ИТ-услуг.
- **Новый запрос на обслуживание.** Запрос на предоставление новой услуги или функции.
- **Запрос на разрешение инцидента.** Запрос на разрешение сбоя ИТ-услуги или компонента, чтобы обеспечить предоставление предусмотренной функции.

Когда определена категория и приоритет пользовательского запроса, представитель отдела обслуживания заказчиков должен быть готов к его разрешению.

Процесс 3а. Обработка запроса информации

Обработка запроса информации происходит путем поиска необходимых пользователю данных в базе знаний.

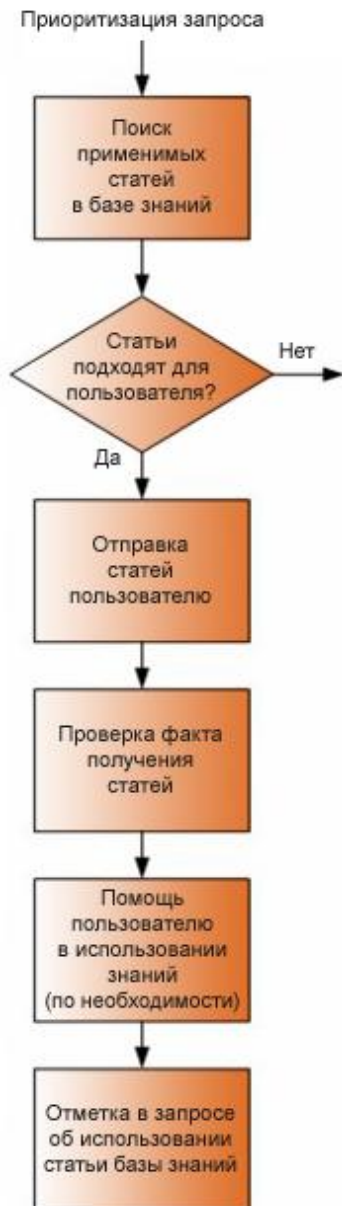


Рис. 8. Обработка запроса информации

Действия: обработка запроса информации

Поиск существующих знаний является важной частью обработки запросов информации. В следующей таблице перечислены действия по разрешению запроса информации, в том числе:

- Поиск применимых статей в базе знаний
- Определение, подходят ли статьи для пользователя, и отправка их пользователю при утвердительном ответе
- Контроль получения статей и поддержка пользователя в использовании знаний (по необходимости)
- Указание в запросе поддержки статей базы знаний, которые были предоставлены пользователю

Таблица 10. Действия и основные аспекты разрешения запроса информации

Действия	Аспекты
Поиск применимых статей в базе знаний	Основные вопросы • Какую информацию пытается получить пользователь? • Присутствует ли вопрос пользователя в сборнике вопросов и ответов? • Касается ли вопрос одного из компонентов каталога ИТ-услуг? • Какие базы знаний есть в наличии? • Не поступал ли такой запрос ранее? • Имеются ли дополнительные базы знаний (внешних поставщиков), которые можно было бы использовать для разрешения запроса? Входные данные • Данные о классификации запроса поддержки Конечные результаты • Выявление наиболее подходящей статьи базы знаний • Если подходящую статью базы знаний найти не удастся, представитель отдела обслуживания заказчиков должен приложить максимум усилий, чтобы ответить на вопрос пользователя Рекомендации • Создайте и используйте единый интерфейс для поиска статей в базе знаний. Статьи должны содержать метаданные для упорядочения результатов поиска по категориям (информация, запрос на обслуживание, новый запрос на обслуживание, разрешение инцидента) и областям (технология, услуга). • Статистика использования помогает отслеживать полезность статей. Кроме того, на основе статистики можно определять статьи, которые следует удалить, улучшить или опубликовать непосредственно на страницах портала самообслуживания. • Каждая статья базы знаний должна содержать список запросов поддержки, для разрешения которых она была успешно использована. Это помогает представителю отдела обслуживания заказчиков лучше оценивать полезность статьи в конкретной

Действия	Аспекты
	ситуации.
Определение, подходят ли статьи для пользователя, и отправка их пользователю при утвердительном ответе	Основные вопросы • Можно ли эту информацию предоставить прямо пользователю? • Содержит ли статья подробную техническую информацию, которая требует толкования? • Имеет ли пользователь право видеть все данные в этой статье? Входные данные • Статья базы знаний и опыт представителя отдела обслуживания заказчиков Конечные результаты • Решение о том, что делать дальше, чтобы максимально помочь пользователю Рекомендации • Статьи базы знаний должны соответствовать стандартному шаблону. На конфиденциальных и ограниченно доступных статьях обязательно наличие соответствующей маркировки. • В аннотации к статье должно быть указано, можно ли ее передавать непосредственно пользователю. • Следует избегать прямой пересылки документов и файлов пользователям. По возможности предоставляйте ссылку на статью базы знаний. Это необходимо на случай обновления или удаления статьи в будущем. Пользователи не должны ссылаться на устаревшую информацию, которая хранится локально в их системах.
Контроль получения ссылок на статьи и поддержка пользователя при применении знаний (по необходимости)	Основные вопросы • Получил ли пользователь ссылки на статьи? • Нужна ли пользователю помощь в применении полученных знаний? Входные данные • Аннотация к статье Конечные результаты • Заключение о том, нуждается ли пользователь в помощи для эффективного применения содержащейся в статье информации Рекомендации • По возможности представитель отдела обслуживания заказчиков должен немедленно отправлять ссылки на соответствующие статьи базы знаний и оставаться у телефона, пока пользователь пытается получить доступ к статьям. Таким образом, если пользователю не удастся установить подключение, то он не будет снова звонить и ждать очереди, злясь и теряя свое время. • Целесообразно предоставить представителю отдела обслуживания заказчиков доступ к техническим решениям, которые широко используются в организации.

Действия	Аспекты
	В этом случае представитель отдела обслуживания заказчиков сможет локально выполнить изложенные в статье базы знаний инструкции, просмотреть результаты и дать необходимые пояснения пользователю. В качестве альтернативы можно предоставлять представителю отдела обслуживания заказчиков удаленный доступ к системам пользователей для практической демонстрации применения знаний.
Указание в запросе поддержки статей базы знаний, предоставленных пользователю	Основные вопросы - Какие статьи были предоставлены пользователю? - Для разрешения запроса потребовалось несколько статей? - Были ли у пользователя проблемы с какой-либо из статей? - Не получилось ли так, что некоторые статьи, отобранные для разрешения запроса, в действительности ничем не помогли пользователю? Входные данные - Статьи базы знаний - Отзывы пользователей Конечные результаты - Параметры для определения коэффициента эффективности статей по управлению знаниями и проблемами - Триггеры для регистрации неточной информации, которая задерживает возобновление обслуживания Рекомендации - Запросы поддержки должны иметь двустороннюю связь со статьями базы знаний.

Процесс 36. Обработка запроса существующей функции или услуги

Обработка запроса услуги или функции, которая предусмотрена в каталоге ИТ-услуг, включает в себя идентификацию и активацию надлежащей процедуры обслуживания.



Рис. 9. Запрос существующей функции или услуги

Действия: обработка запроса существующей функции или услуги

Запросы на обслуживание позволяют обеспечивать пользователей услугами и функциями из существующего каталога ИТ-услуг. В некоторых случаях для этого достаточно просто предоставить доступ к имеющимся узлам или средствам. Обработка запроса существующей функции или услуги предполагает передачу пользователю инструкций и указаний, помогающих полноценно работать с имеющимися услугами и функциями. Эти подпроцессы сильно зависят от управления знаниями.

Сделав заключение, что пользователем подан запрос на обслуживание, представитель отдела обслуживания заказчиков сможет найти в данном разделе необходимые указания и удовлетворить потребности пользователя.

В следующей таблице перечислены действия по разрешению запроса существующей функции или услуги, в том числе:

- Поиск подходящей процедуры обслуживания
- Активация процедуры обслуживания

Таблица 11. Действия и основные аспекты разрешения запроса существующей функции или услуги

Действия	Аспекты
Поиск процедуры обслуживания	Основной вопрос • Какая процедура обслуживания применима к этому запросу? Входные данные • Данные запроса поддержки, необходимые для идентификации надлежащей процедуры обслуживания Конечные результаты • Идентификация надлежащей процедуры обслуживания • Если процедура не документирована, запрос необходимо зачислить в категорию «Новый запрос на обслуживание». Дополнительные сведения см. в разделе «Обработка запроса новой функции или услуги» далее в этом документе. Рекомендации • Создайте и поддерживайте единый интерфейс для поиска процедурной документации. Документы должны содержать метаданные для упорядочения результатов поиска по категориям (информация, обслуживание, новая услуга, разрешение инцидента). • Статистика использования помогает отслеживать полезность процедурной документации. На основе статистических данных можно определять документы, которые необходимо удалить, усовершенствовать или опубликовать непосредственно на страницах портала самообслуживания.
Активация процедуры обслуживания	Основные вопросы • Может ли эта процедура быть выполнена в любое время? • Имеются ли какие-нибудь обязательные условия? • Нужно ли получать санкцию на активацию? Входные данные • Процедура обслуживания

Действия	Аспекты
	Конечные результаты - Оценка затрат времени и труда, необходимых для разрешения запроса - Запуск процедуры обслуживания Рекомендация - Все процедуры обслуживания должны соответствовать единому шаблону, обеспечивающему документирование таких данных, как потребность в санкции, обязательные условия, лицензионные требования, финансовый эффект и пр. Кроме того, чтобы процедуры регулярно проверялись и обновлялись, им назначается срок действия. В шаблоне должен быть указан первичный и вторичный владелец, к которому следует обращаться при возникновении трудностей с исполнением процедуры.

Процесс 3в. Обработка запроса новой функции или услуги

Обработка запроса функции или услуги, которой нет в каталоге ИТ-услуг, состоит из следующих процессов:

- Анализ нового запроса на обслуживание и решение о его принятии или отклонении
- Вывод о необходимости обработки запроса как стандартного нового запроса на обслуживание
- Вывод о необходимости обработки запроса как нестандартного нового запроса на обслуживание

Процесс 3в(1). Анализ нового запроса на обслуживание

Прежде всего, при обработке запроса новой услуги или функции необходимо проанализировать его, а затем принять или отклонить.



Рис. 10. Анализ нового запроса на обслуживание

Действия: анализ нового запроса на обслуживание

Когда пользователь запрашивает новую функцию или услугу, которой нет в каталоге ИТ-услуг, запрос документируется и выполняется оценка его уместности. В случае признания неуместным, запрос отклоняется.

Например, в корпоративной политике может быть установлено, что только торговым представителям на местах полагается иметь переносной ПК. По этой причине запрос на предоставление переносного ПК торговому агенту в центральном офисе не подлежит удовлетворению. Тем не менее, запрос будет зарегистрирован для анализа и определения тенденций.

Санкция на изменение должна выдаваться в рамках действующего процесса управления изменениями. Дополнительные сведения об управлении изменениями см. в документе [SMF-функция «Изменение и конфигурация»](#). Службе поддержки необходимо иметь список запросов на изменение, отклоняемых автоматически.

Таблица 12. Действия и основные аспекты анализа запроса новой функции или услуги

Действия	Аспекты
Анализ нового запроса на обслуживание и решение о его принятии или отклонении	Основные вопросы • Не был ли функцией «Управление изменениями» наложен запрет на этот тип новых запросов на обслуживание? • Не является ли этот запрос дублирующим? Входные данные • Процессы управления изменениями • Существующие запросы на новые услуги Конечные результаты • Решение о принятии или отклонении запроса Рекомендации • Выполнение анализа новых запросов силами службы поддержки, а не менеджером по изменениям, позволяет более эффективно использовать ресурсы. • Регистрация службой поддержки новых запросов на обслуживание обеспечивает расширение сферы действия процесса управления изменениями. Благодаря регистрации таких запросов службой поддержки эффективность процесса управления изменениями повышается благодаря его формализации на ранних стадиях.

Процесс 3в(2). Обработка стандартного нового запроса на обслуживание

Далее определяют, является ли запрос стандартным новым запросом на обслуживание, и если да, то внедряют изменение.

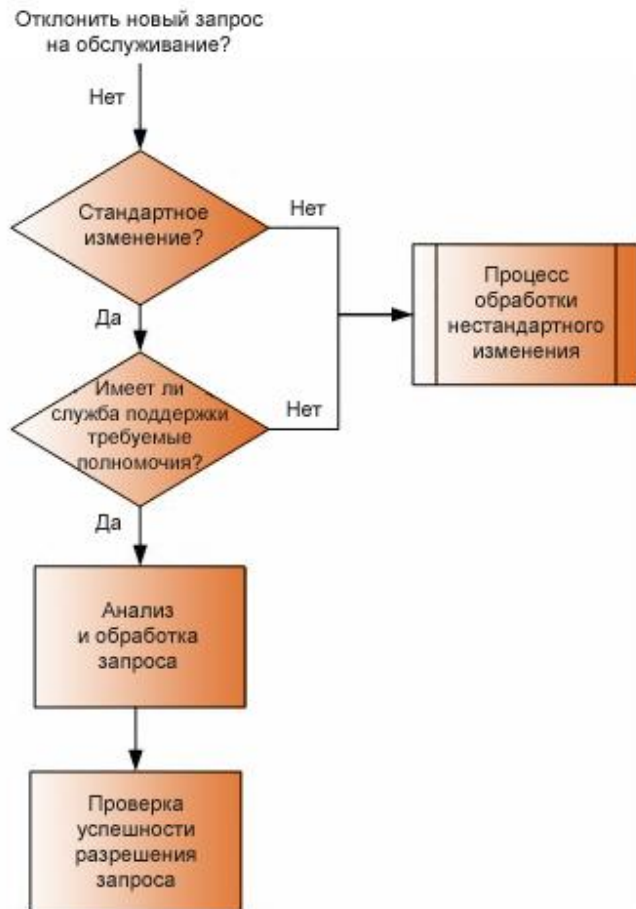


Рис. 11. Обработка стандартного нового запроса на обслуживание

Действия: обработка стандартного нового запроса на обслуживание

Стандартный новый запрос на обслуживание касается изменения, которое уже делалось ранее, хорошо документировано и всегда давало положительный результат. Другими словами, оно несет незначительные риски для среды. Дополнительные сведения о стандартных изменениях см. в документе [SMF-функция «Изменение и конфигурация»](#).

Стандартные изменения, независимо от уровня риска, могут быть как простыми, так и умеренно сложными. Службе поддержки можно поручить внедрение простых изменений, которые не требуют глубоких технических знаний. Это дополнительно повышает эффективность и сокращает затраты.

Кроме того, служба поддержки должна располагать отдельной процедурой обработки нестандартных изменений или стандартных изменений, которые она не уполномочена внедрять. Это позволяет ей оставаться центральным пунктом взаимодействия с пользователями. Дополнительные сведения об этой процедуре см. в разделе «Обработка нестандартного нового запроса на обслуживание» далее в документе.

В следующей таблице перечислены действия по обработке стандартного нового запроса на обслуживание, в том числе:

- Определение, является ли запрос запросом на стандартное изменение
- Определение, уполномочена ли служба поддержки внедрять это изменение
- Анализ и внедрение запроса
- Проверка успешности разрешения запроса

Таблица 13. Действия и основные аспекты обработки стандартного нового запроса на обслуживание

Действия	Аспекты
Это запрос на стандартное изменение?	Основные вопросы • Имеется ли шаблон стандартного изменения для выполнения этого запроса? Входные данные • Процессы управления изменениями • Существующие новые запросы на обслуживание Конечные результаты • Решение о выполнении запроса как стандартного изменения или его обработке как нестандартного изменения • Документ с описанием стандартного изменения Рекомендации • Изменение считается стандартным только при условии, если оно уже внедрялось и хорошо документировано. В этом случае можно обратиться к специалисту по управлению изменениями с просьбой проанализировать изменение и классифицировать его как стандартное. • Документация для всех стандартных изменений должна храниться централизованно, с защитой в форме надлежащих разрешений. Службе поддержки требуется полный доступ ко всем стандартным изменениям, которые она уполномочена внедрять. • Подобно другим важным материалам по эксплуатации ИТ-услуг документы с описанием стандартных изменений должны управляться согласно действующим процедурам управления знаниями. Другими словами, представителю отдела обслуживания заказчиков необходимо иметь возможность находить соответствующие стандартные изменения по полученным от пользователя данным. • Каждый документ с описанием стандартного изменения должен состоять из двух частей, это: шаблон стандартного изменения, данные из которого будут подставляться в поля запроса на изменение, и инструкции по внедрению.

Действия	Аспекты
Уполномочена ли служба поддержки внедрять этот запрос?	Основной вопрос - Имеет ли служба поддержки полномочия внедрять конкретно это стандартное изменение? Входные данные - Документ с описанием стандартного изменения Конечные результаты - Решение о выполнении запроса или обработке его как нестандартного изменения
Анализ и выполнение запроса	Основные вопросы - Каковы подробности изменения? - Имеются ли какие-нибудь обязательные условия? - Имеет ли пользователь право на получение результатов этого изменения? - Можно ли внедрить изменение прямо сейчас или следует его отложить? - Можно ли внедрить изменение в удаленном режиме или требуется физическое присутствие? - Что будет являться критерием окончания изменения? - Нужно ли выполнять какие-либо действия после изменения? Входные данные - Документ с описанием стандартного изменения Конечные результаты - Решение о том, как и когда внедрять изменение - Готовое изменение Рекомендации - Чтобы можно было отвечать на приведенные выше вопросы быстро и без труда, все документы с описанием стандартных изменений должны иметь единый формат. - В рамках выполнения этого действия необходимо проинформировать пользователя о времени, которое потребуется для внедрения изменения.
Проверка успешности разрешения запроса	Основные вопросы - Можно ли проверить изменение с помощью средства мониторинга? - Может ли пользователь проверить, что цель изменения достигнута? - Наблюдались ли какие-либо непредвиденные явления? - Был ли документ с описанием стандартного изменения идеально точным? - Удалось ли внедрить изменение в отведенный период времени? Входные данные - Данные, полученные от пользователя - Документ с описанием стандартного изменения

Действия	Аспекты
	- Результаты изменения Конечные результаты - Подтверждение того, что изменение принесло ожидаемые выгоды - Подтверждение точности данных в запросе поддержки - Возможности для усовершенствования документа с описанием стандартного изменения

Процесс 3в(3). Обработка нестандартного нового запроса на обслуживание

Ниже описан процесс обработки нового запроса на обслуживание, который касается нестандартного изменения.



Рис. 12. Обработка нестандартного нового запроса на обслуживание

Действия: обработка нестандартного нового запроса на обслуживание

Служба поддержки должна располагать процедурой для обработки нестандартных новых запросов на обслуживание, а также стандартных изменений, которые она не уполномочена внедрять.

Большие и сложные нестандартные изменения часто инициируются как проекты, а не как изменения. Они обрабатываются функцией «Выравнивание бизнеса и ИТ». Дополнительные сведения см. в документе [SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ»](#).

Процесс обработки нестандартных новых запросов на обслуживание начинается, когда представитель отдела обслуживания заказчиков создает запрос на изменение. Запрос на изменение — это стандартный документ, в котором содержится вся важная информация о предлагаемом изменении. Дополнительные

сведения о запросах на изменение и процессе управления изменениями см. в документе [SMF-функция «Изменение и конфигурация»](#).

Нестандартные новые запросы на обслуживание ставятся в центральную очередь обработки, где менеджер по изменениям или назначенный рецензент обрабатывает запросы на изменение в рамках процесса управления изменениями.

В следующей таблице перечислены действия по обработке нестандартного нового запроса на обслуживание, в том числе:

- Создание запроса на изменение
- Назначение запроса на изменение соответствующей рабочей группе
- Передача функции «Управление изменениями»

Таблица 14. Действия и основные аспекты обработки нестандартного нового запроса на обслуживание

Действия	Аспекты
Создание запроса на изменение	Основные вопросы • Что в точности запрашивает пользователь? • Когда пользователь хочет получить запрашиваемую услугу? • Похожа ли она на существующую услугу? • Может ли пользователь предоставить какую-либо документацию или ссылки? • Как пользователь будет применять это изменение? Входные данные • Данные, полученные от пользователя • Предыдущие запросы на изменение Конечные результаты • Запрос на изменение, содержащий максимальное количество полезной информации об изменении, чтобы специалист по управлению изменениями смог оценить достоинства запроса Рекомендация • Некоторые средства отслеживания позволяют создавать шаблоны изменений, которые помогают представителю отдела обслуживания заказчиков собирать единообразный набор данных в зависимости от категории изменения.
Назначение запроса на изменение соответствующей рабочей группе	Основные вопросы • Это стандартное изменение, для внедрения которого необходимы более высокие полномочия? • Это нестандартное изменение, требующее дополнительного анализа? Входные данные • Предыдущие запросы на изменение • Обновленный запрос на изменение Конечные результаты • Если служба поддержки не может внедрить изменение, запрос на изменение направляется соответствующей рабочей группе. Если это стандартное изменение, для внедрения которого необходимы более высокие полномочия, служба поддержки может, оставаясь владельцем запроса на изменение, открыть наряд на работу и отправить его группе, уполномоченной выполнять подобные работы. • Если это нестандартное изменение, то запрос на изменение

Действия	Аспекты
	ставится в центральную очередь обработки, где менеджер по изменениям или назначенный рецензент обрабатывает его в рамках процесса управления изменениями. Рекомендация Некоторые средства отслеживания позволяют создавать шаблоны изменений, которые помогают представителю отдела обслуживания заказчиков собирать единообразный набор данных в зависимости от категории изменения.

Процесс 3г. Обработка запроса на разрешение инцидента

Инцидент — это событие, из-за которого услуга или функция не в состоянии выполнять свое назначение, заданное в рамках процесса управления уровнями ИТ-услуг и документированное в соглашении об уровне обслуживания (SLA). В случае отсутствия соглашения SLA пользователи могут объявить инцидентом что угодно, заставляя ИТ-подразделение изучать каждую жалобу и реагировать на нее.

Например, пользователь может обратиться в службу поддержки и пожаловаться, что веб-приложение загружается слишком медленно. Если для веб-приложения четко задано время загрузки 10 секунд, то представитель отдела обслуживания заказчиков может оценить сложившуюся у пользователя ситуацию и точно определить, имеет ли место инцидент.

Разрешение инцидентов — это специальный процесс быстрого возвращения услуги в состояние, в котором она может выполнять свое назначение. Процесс может состоять из одного или нескольких этапов (см. следующий рисунок).

Многоэтапный подход применяется, например, в ситуациях, когда перезагружается внутренний сервер базы данных и считается, что обслуживание восстановлено. В то же время, с точки зрения пользователя услуга все еще не функционирует, поскольку клиентский компонент также требует перезагрузки.

Последовательность разрешения инцидента состоит из следующих процессов:

- Диагностика инцидента
- Эскалация (при необходимости)
- Применение исправления или временного решения

Последовательность процессов разрешения инцидента представлена на следующем рисунке.

Приоритизация запроса



Рис. 14. Последовательность процессов разрешения инцидента

Процесс 3г(1). Диагностика инцидента

Прежде всего, выполняется диагностика инцидента.

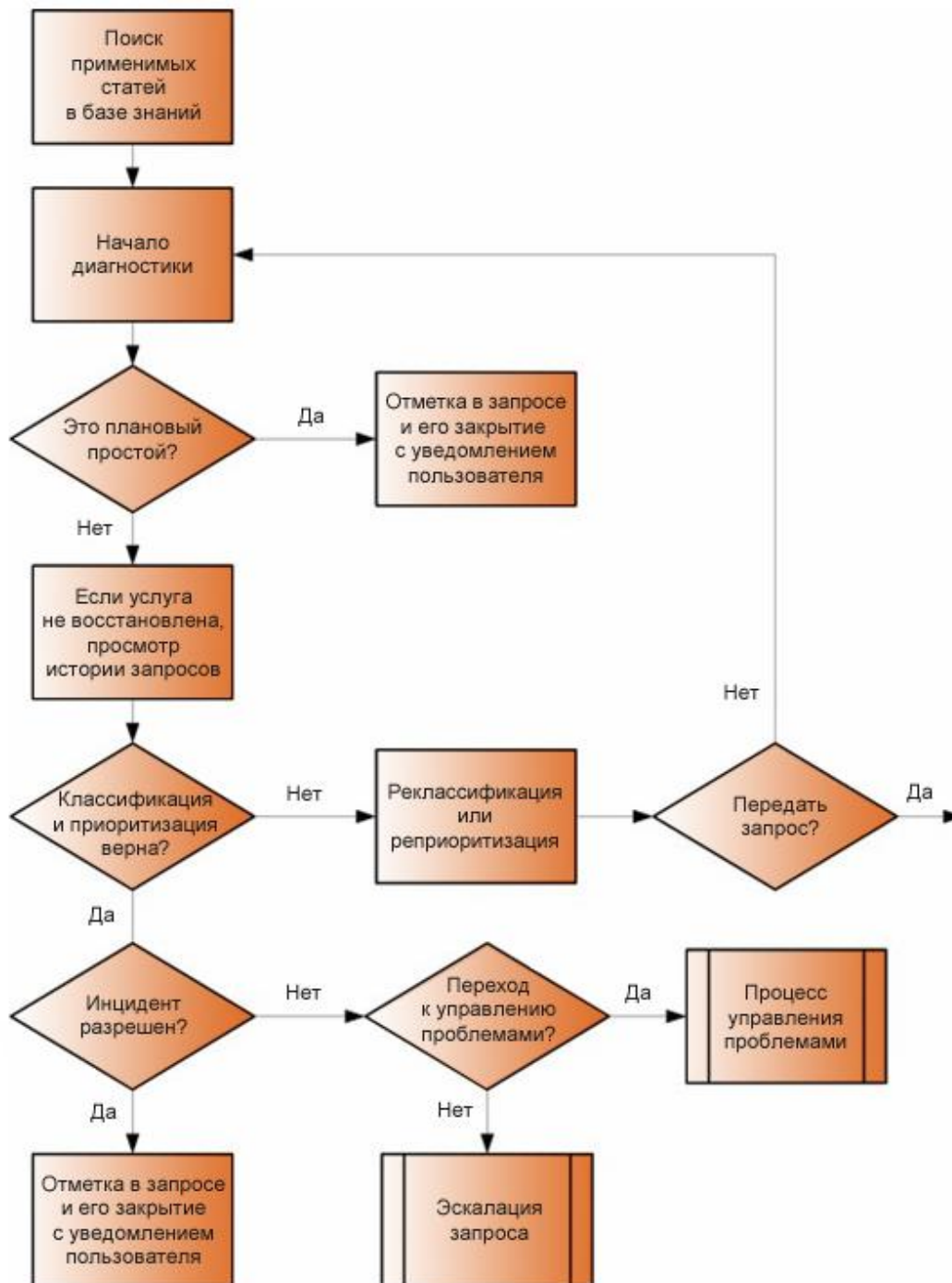


Рис. 15. Диагностика инцидента

Действия: диагностика инцидента

Сделав заключение о том, что запрос является запросом на разрешение инцидента, нужно попробовать найти в базе знаний и документации с описанием известных ошибок использовавшееся ранее решение подобной проблемы. Если обнаружить какую-либо полезную информацию не удастся, приступайте к диагностике инцидента.

Длительность исследования проблемы должна быть пропорциональна времени, необходимому для ее диагностики. Вы сможете постепенно упорядочивать этот процесс и предоставлять свои замечания для управленческого анализа «Эксплуатационное состояние» с целью автоматизации процесса разрешения инцидентов.

Разрешенные на этом этапе инциденты учитываются при расчете очень важного показателя — «Разрешение при первом обращении». Его повышение способствует повышению уровня удовлетворенности пользователей, уменьшению нагрузки на технических специалистов и сокращению затрат на поддержку.

Примечание. Слово «обращение» в названии показателя «Разрешение при первом обращении» означает контакт любого типа.

В следующей таблице перечислены действия по диагностике инцидента, в том числе:

- Поиск подходящих статей базы знаний или документов с описанием известных ошибок
- Начало диагностики инцидента
- Является ли инцидент плановым простым?
- Просмотр истории запросов поддержки (если работоспособность услуги не восстанавливается)
- Определение правильности классификации и приоритизации инцидента
- Определение того, удалось ли разрешить инцидент
- Переход к управлению проблемами (при необходимости)

Таблица 15. Действия и основные аспекты диагностики инцидента

Действия	Аспекты
Поиск подходящих статей базы знаний или документов с описанием известных ошибок	Основные вопросы • Какую информацию пытается получить пользователь? • Присутствует ли вопрос пользователя в сборнике вопросов и ответов? • Касается ли вопрос одного из компонентов каталога ИТ-услуг? Входные данные • Запрос поддержки должен содержать информацию, которая необходима для поиска подходящих статей базы знаний Конечные результаты • Идентификация наиболее подходящей статьи базы знаний • Если подходящую статью базы знаний найти не удастся, представитель отдела обслуживания заказчиков должен приложить максимум усилий, чтобы ответить на вопрос пользователя Рекомендации • Создайте и поддерживайте единый интерфейс для поиска статей в базе знаний. Статьи должны содержать метаданные для упорядочения результатов поиска по типам инцидентов. • Статистика использования помогает отслеживать полезность статей. На основе статистических данных можно определить статьи, которые следует удалить, усовершенствовать или опубликовать непосредственно

Действия	Аспекты
Начало диагностики инцидента	на страницах портала самообслуживания. Основные вопросы • Что нужно исправить? • Это новый, уникальный инцидент, разрешить который не помогает ни одна статья базы знаний, или документ с описанием известной ошибки? • Способен ли представитель отдела обслуживания заказчиков эффективно разрешить инцидент? • Требуется ли исправление ситуации внедрения изменения? • Можно ли выполнить исправление прямо сейчас или следует его отложить? Входные данные • Запрос поддержки • Комментарии пользователя Конечные результаты • Запрос поддержки, в котором учтены ответы на перечисленные выше вопросы Рекомендации • Все усилия необходимо сосредоточить на возобновлении обслуживания или разрешении инцидента. Если возобновить работу можно путем подключения пользователя к сети через порт Б вместо порта А (порт А останется неисправным), то это нужно сделать. • Помните, что диагностика — это наука, а не искусство. Систематически выполняйте небольшие действия, меняя за раз только одну переменную. Каждое действие и результаты его выполнения необходимо документировать в запросе поддержки. Дополнительные сведения о диагностике инцидентов см. в документе SMF-функция «Управление проблемами». • Несмотря на наличие курсов и семинаров, во многих случаях лучше всего учиться у своих коллег. Возможно, следует создать внутреннюю программу наставничества, чтобы квалифицированные сотрудники могли делиться опытом диагностики инцидентов с недавно принятыми на работу представителями отдела обслуживания заказчиков.
Это плановый простой?	Основные вопросы • Указан ли этот простой в календаре проведения изменений? (Календарь содержит сведения обо всех изменениях, которые утверждены для внедрения, а также предполагаемые даты внедрения.) • Услуга предоставляется вне рабочего времени? • Идет миграция пользователя на новую услугу? Входные данные • Календарь проведения изменений • Планы выпуска релизов • Записи об автоматическом обслуживании

Действия	Аспекты
	Конечные результаты - Обновленный запрос поддержки Рекомендация - Если это плановый простой, обновите запрос поддержки и закройте его, указав в качестве основания «Плановый простой». Данная информация в дальнейшем может быть использована для определения эффективности взаимодействия в процессе изменения и обслуживания.
Просмотр истории запросов поддержки	Основные вопросы - Подробности инцидента? - Какие способы разрешения использовались ранее? - Удавалось ли возобновить обслуживание? - Является ли информация полной и правильной? Входные данные - Запрос поддержки Конечные результаты - Заключение о том, какие действия предпринимались ранее для разрешения инцидента Рекомендация - Запрос поддержки должен содержать всю информацию, чтобы человек, которому поручен запрос, мог получить полное представление о выполненных ранее действиях. В процессе разрешения запросы поддержки могут находиться в нескольких рабочих группах. Устная передача информации приведет к дезориентации и потере важных данных, увеличению длительности разрешения инцидента и, возможно, к повторному обращению к пользователю с теми же самыми вопросами.
Правильно ли была выполнена классификация и приоритизация?	Основные вопросы - Следует ли назначить этот запрос поддержки другой рабочей группе? - Правильны ли категории, по которым служба поддержки вела поиск в базе знаний и в документации с описанием известных ошибок? - Правильно ли назначен приоритет? - Не была ли расширена область действия запроса? Входные данные - Запрос поддержки Конечные результаты - Решение о продолжении работы над запросом или о передаче его другой группе для выполнения дополнительных работ - Надлежащим образом обновленный запрос поддержки Рекомендации - Соображения, использованные для изменения класси-

Действия	Аспекты
	фикации (в т. ч. как было установлено, что классификация неправильная и на основании какой информации происходило ее изменение), необходимо отразить в запросе поддержки. - По возможности напрямую позвоните представителю отдела обслуживания заказчиков, который неправильно классифицировал запрос поддержки, и проинформируйте о возвращении запроса. Благодаря этому представитель отдела обслуживания заказчиков сможет подготовиться к приему запроса и возобновлению работы над ним. - Следует информировать службу поддержки обо всех существенных изменениях статуса инцидента. Изменение приоритета запроса может оказать значительное воздействие на соглашения SLA. Кроме того, в случае повышения приоритета инцидента может потребоваться применение специальных процедур оповещения и обмена данными.
Инцидент разрешен?	Основные вопросы - Услуга возвращена в обычное рабочее состояние? - Подтверждает ли пользователь, что услуга функционирует правильно? - Нужны ли дополнительные действия для разрешения инцидента? - Для возобновления обслуживания в среду вносились изменения, которые необходимо отменить? - Если не предпринять дополнительные меры, не перестанет ли услуга работать? - Использовались ли для возобновления обслуживания запчасти и резервные системы? Входные данные - Средства мониторинга - Комментарии пользователя Конечные результаты - Дополнительные действия для разрешения инцидента - Запросы на изменения, необходимые для разрешения дополнительных проблем, обнаруженных в процессе возобновления обслуживания Рекомендации - Правильно используйте средства мониторинга и диагностики. Например, проверка подключения настольной системы к сети после перезагрузки еще не гарантирует, что перезагрузка прошла надлежащим образом и пользователь может входить в систему. Для получения более точной картины следует открыть удаленный сеанс и посмотреть, что отображается у пользователя на экране. - После того как пользователь смог вернуться к выполнению своих должностных обязанностей, принимайтесь за остающиеся действия, которые необходимы для полного разрешения инцидента. В некоторых случаях для выполнения остающихся действий запрос поддержки передается другой рабочей группе.

Действия	Аспекты
	Вы должны понимать разницу между разрешением инцидента и созданием изменения. Разрешение — это возвращение системы в работоспособное состояние. Изменение — это модификация конфигурации, настроек или внешнего вида системы или услуги путем помещения ее в новое состояние.
Переход к управлению проблемами, если инцидент не разрешен	Основные вопросы - Нужно ли для разрешения этого инцидента проводить дополнительные исследования и тестирование? - Поможет ли анализ корневых причин разрешить этот инцидент? Входные данные - Запрос поддержки - Процесс управления проблемами. Этот процесс не является частью <i>SMF-функции «Обслуживание заказчиков»</i>. Подробные сведения см. в документе SMF-функция «Управление проблемами». Конечные результаты - Дополнительные действия для разрешения инцидента Рекомендация - Управление проблемами — отдельный процесс, включающий в себя документирование и анализ проблемы, систематическое исследование, разработку и тестирование гипотез, анализ корневых причин и заключение по поводу того, удалось ли обнаружить временное решение. Этот очень важный процесс инициируется, если инцидент не удается разрешить обычными способами.

Процесс 3г(2). Эскалация запроса

Если обслуживание не восстановлено или инцидент не разрешен, значит запрос необходимо передавать на дальнейшее рассмотрение.



Рис. 16. Эскалация запроса

Действия: эскалация запроса

Выполнять эскалацию запроса следует, только если его невозможно разрешить в рамках соглашения SLA или требуется наличие специализированных знаний. При этом участниками процесса разрешения инцидента становятся новые люди и знания.

Целесообразно иметь для каждого уровня и направления отдельную очередь запросов поддержки, в которой бы хранились и упорядочивались запросы, назначенные соответствующей рабочей группе. Хотя представители отдела обслуживания заказчиков из штата службы поддержки отвечают за надзор над запросом на всем

протяжении его жизненного цикла, они не в состоянии уделять нужное внимание каждому запросу. Контроль качества возлагается на рабочую группу, которая получила запрос.

Исследование переназначенных запросов выполняется для того, чтобы проверить, что запрос содержит правильные данные, а вся необходимая информация собрана и записана. О любом изменении ключевых элементов запроса (например, приоритет или классификация) следует уведомлять службу поддержки. Первоначально именно служба поддержки предоставляет пользователю такую информацию, как приоритет инцидента и ориентировочные сроки возобновления обслуживания. В случае изменения этих факторов представитель отдела обслуживания заказчиков должен соответствующим образом откорректировать ожидания пользователя.

Таблица 16. Действия и основные аспекты эскалации запроса

Действия	Аспекты
Эскалация или передача запроса поддержки	Основные вопросы • Для возобновления обслуживания требуются дополнительные технические навыки? (Эскалация) • Необходима техническая квалификация в другой области? (Передача) Входные данные • Запрос поддержки Конечные результаты • Заключение о том, кого еще нужно привлечь к разрешению инцидента Рекомендации • Подразделение, которое оказывает поддержку, должно классифицировать участников рабочих групп по степени их квалификации. (Часто это называют многоуровневой поддержкой.) Чем выше уровень, тем выше специализация или квалификация и, как правило, больше затраты. Таким образом, всегда желательно разрешать инциденты на самом нижнем уровне поддержки. • Все запросы и инциденты, разрешенные представителем отдела обслуживания заказчиков, должны учитываться при расчете показателя «Разрешение при первом обращении». В эффективном ИТ-подразделении этот показатель составляет не менее 80%. • Ресурсы на каждом уровне следует группировать по направлению (отдельная технология или сфера деятельности). • Первый уровень самой широкой направленности — это служба поддержки. Служба поддержки должна сохранять определенный контроль над запросом поддержки даже в случае его передачи другому направлению или уровню. Это обеспечивает единообразное взаимодействие между пользователем и ИТ-подразделением. Помимо мониторинга соглашения SLA это также обеспечивает защиту от потери запроса.

Процесс 3г(3). Применение исправления или временного решения

Обнаруженное исправление или временное решение необходимо немедленно применить.



Рис. 17. Применение исправления или временного решения

Действия: применение исправления или временного решения

Применение исправления или временного решения, обнаруженного в ходе разрешения, является важным этапом разрешения инцидента.

В следующей таблице перечислены действия по применению исправления или временного решения, в том числе:

- Применение исправления или временного решения
- Формирование ожиданий пользователя
- Активация процедуры обслуживания

Таблица 17. Действия и главные аспекты применения исправления или временного решения

Действия	Аспекты
Применение исправления или временного решения	Основные вопросы • Имеются ли какие-то обязательные условия для исправления или временного решения? • Вступит ли оно в действие немедленно? • Нужно ли выполнять какие-либо дополнительные действия? Требуется ли перезагрузка? • Не будут ли работы по возобновлению обслуживания более разрушительными, чем сам инцидент? • Обладает ли представитель отдела обслуживания заказчиков полномочиями на применение исправления или временного решения? Входные данные • Обновленный запрос поддержки

Действия	Аспекты
	Конечные результаты - Решение попытаться возобновить обслуживание, отложить попытку на более позднее время или поручить ее другой группе - Результат предпринятой попытки возобновить обслуживание Рекомендация - Обращайте внимание на то, как повлияет применение исправления или временного решения на услугу и бизнес. Конечно, ИТ-подразделение стремится, чтобы все системы были исправными, но в некоторых случаях время применения исправления имеет ключевое значение. Если в ответ на жалобы о том, что голос говорящего эхом отражается в телефонной трубке, в момент пиковой нагрузки перегрузить маршрутизатор VoIP в отделе продаж, то это приведет к разрыву активных соединений и потере новых пользователей.
Формирование ожиданий у пользователя	Конечные результаты - Пользователь, проинформированный об ориентировочных сроках выполнения запроса поддержки - Обновленный запрос с указанными ориентировочными сроками выполнения Рекомендации - По возможности запрос следует выполнять немедленно. Это позволяет экономить время благодаря отказу от дополнительных действий, которые производятся при последующем вступлении в контакт с пользователем. - Необходимо иметь механизм отслеживания незавершенных запросов поддержки и назначения представителей отдела обслуживания заказчиков для их выполнения.
Активация процедуры обслуживания	Основные вопросы - Может ли эта процедура быть выполнена в любое время? - Имеются ли какие-нибудь обязательные условия? - Нужно ли получать санкцию на активацию? Входные данные - Процедура обслуживания Конечные результаты - Оценка затрат времени и труда, необходимых для разрешения запроса поддержки - Запуск процедуры обслуживания Рекомендация - Процедуры обслуживания должны следовать единому шаблону, который обеспечивает документирование таких данных, как потребность в санкции, обязательные условия, лицензионные требования, финансовый эффект и пр.

Процесс 4. Проверка факта разрешения инцидента и закрытие запроса

После выполнения запроса поддержки необходимо убедиться, что инцидент разрешен, и закрыть запрос.

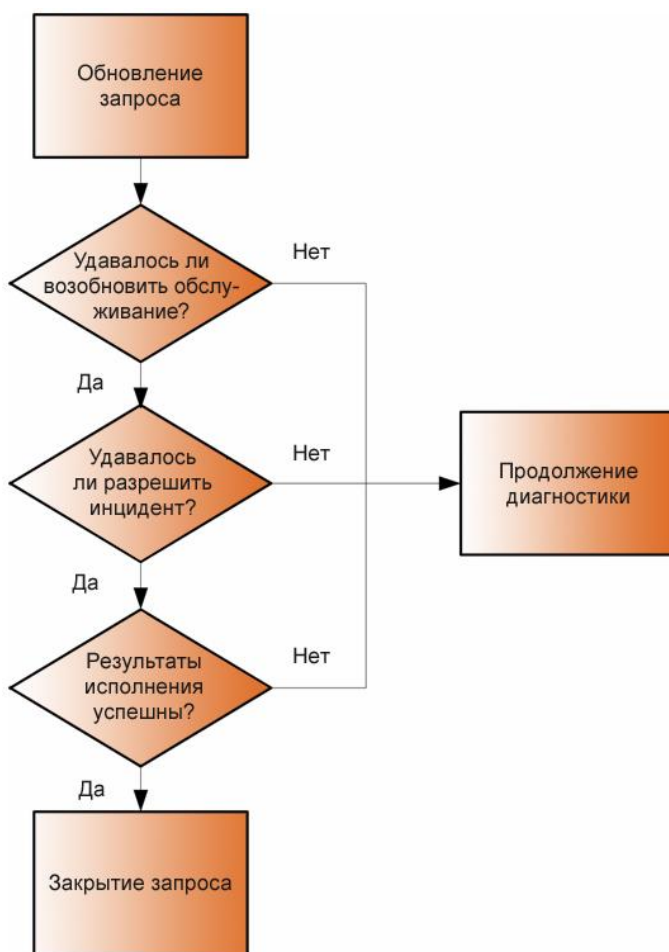


Рис. 18. Закрытие запроса

Действия: проверка факта разрешения инцидента и закрытие запроса

В следующей таблице перечислены действия по проверке факта разрешения инцидента и закрытию запроса, в том числе:

- Обновление запроса поддержки
- Определение того, удалось ли восстановить обслуживание
- Определение того, удалось ли разрешить инцидент
- Проверка успешности обслуживания
- Закрытие запроса поддержки

Таблица 18. Действия и главные аспекты проверки факта разрешения инцидента и закрытия запроса

Действия	Аспекты
Указание в запросе поддержки статей базы знаний и документов с описанием известных ошибок, которые были проанализированы и применены	Основные вопросы • Какие статьи и документы с описанием известных ошибок были использованы? • Чтобы восстановить обслуживание, пришлось ли использовать несколько статей или документов с описанием известных ошибок? • Не привело ли использование какой-либо статьи или документа с описанием известной ошибки к усугублению ситуации? • Не получилось ли так, что некоторые из отобранных статей оказались абсолютно бесполезными? Входные данные • Запрос поддержки • Статьи базы знаний Конечные результаты • Триггеры для регистрации неточной информации, которая задерживает возобновление обслуживания Рекомендация • Запросы поддержки должны иметь двустороннюю связь со статьями базы знаний и документами с описанием известных ошибок.
Удавалось ли возобновить обслуживание?	Основные вопросы • Услуга возвращена в обычное рабочее состояние? • Подтверждает ли пользователь, что услуга функционирует правильно? Входные данные • Средства мониторинга • Комментарии пользователя Конечные результаты • Дополнительные действия для возобновления обслуживания • Обновленный запрос поддержки
Удавалось ли разрешить инцидент?	Основные вопросы • Нужно ли выполнять дополнительные действия для разрешения инцидента? • Для возобновления обслуживания в среду вносились изменения, которые необходимо отменить? • Если не предпринять дополнительные меры, не перестанет ли услуга работать? • Использовались ли для возобновления обслуживания запчасти и резервные системы? Входные данные • Средства мониторинга • Комментарии пользователя

Действия	Аспекты
	Конечные результаты - Дополнительные действия для разрешения инцидента - Запросы на изменения, необходимые для разрешения дополнительных проблем, обнаруженных в процессе возобновления обслуживания
Проверка успешности обслуживания	Основной вопрос - Получает ли пользователь желаемую выгоду от запрошенной услуги? Входные данные - Отзывы пользователей Конечные результаты - Обновленный запрос поддержки с указанием результатов выполнения процедуры обслуживания Рекомендация - По возможности представитель отдела обслуживания заказчиков должен обратиться к пользователю напрямую и удостовериться, что запрос был обработан правильно. Прямой контакт может быть в форме телефонного звонка или личного почтового сообщения. В почтовом сообщении необходимо указать уникальный идентификационный номер запроса поддержки. Получаемые ответы должны направляться живому человеку для своевременного реагирования.
Закрытие запроса поддержки	Основные вопросы - Запрос успешно выполнен? - Предусмотрены ли какие-либо требования или действия после выполнения запроса? - Была ли процедура удобной и точной? - Смог бы пользователь сам выполнить процедуру? - Можно ли усовершенствовать процедуру? Конечные результаты - Данные для усовершенствования процесса и процедур обслуживания Рекомендации - В запросе поддержки необходимо предусмотреть специальные поля для записи сведений о закрытии. Каждое поле должно быть связано с определенным результатом, имеющим понятную ценность. Поля обязательны для заполнения; чтобы обеспечить единообразие данных для отчетности и оценки, используйте раскрывающиеся списки. - Со временем может возникнуть необходимость в добавлении новых полей или категорий. Регулярное обучение персонала позволяет обеспечить распространение этой информации и единообразное выполнение процесса.

Процесс 5. Обеспечение качественного обслуживания

Смысл последнего этапа обслуживания заказчика — убедиться в том, что служба поддержки качественно обслужила пользователя. Это выполняется в рамках двух процессов: «Контроль качества обслуживания службой поддержки» и «Мониторинг и показатели SLA».

Процесс 5а. Контроль качества обслуживания службой поддержки

Первый процесс обеспечения высококачественного обслуживания называется «Контроль качества обслуживания службой поддержки».



Рис. 19. Контроль качества обслуживания службой поддержки

Действия: контроль качества обслуживания службой поддержки

Контроль качества обслуживания службой поддержки — очень важная составляющая обеспечения высокого уровня обслуживания. Положительные отзывы заказчиков являются хорошим обоснованием для наращивания персонала и финансирования службы поддержки, а также помогают непрерывно совершенствовать процесс обслуживания.

В следующей таблице перечислены действия по проведению контроля качества обслуживания службой поддержки, в том числе:

- Проверка факта разрешения запроса поддержки
- Отправка отчета о степени удовлетворенности пользователей

Таблица 19. Действия и главные аспекты проведения контроля качества обслуживания службой поддержки

Действия	Аспекты
Проверка факта разрешения запроса поддержки	Основной вопрос • Обращались ли к пользователю напрямую и подтвердил ли он факт разрешения запроса поддержки? Входные данные • Запрос поддержки Конечные результаты • Решение закрыть запрос поддержки или продолжить работы по разрешению инцидента Рекомендация • Являясь владельцем запроса поддержки на всем протяжении его жизненного цикла, служба поддержки гарантирует, что у пользователя есть возможность выполнять свои функции. С другой стороны, существует очень тонкая грань между тем, чтобы обслуживать заказчика и надоедать ему. Если другая рабочая группа предоставила в запросе поддержки четкие свидетельства того, что пользователь подтвердил разрешение инцидента и возобновление обслуживания, то выполнять какие-либо дополнительные действия не нужно.
Отправка отчета о степени удовлетворенности пользователей	Входные данные • Отчет о степени удовлетворенности пользователей Конечные результаты • Отзывы и данные для непрерывного усовершенствования Рекомендация • Отчет должен быть кратким и конкретным, соответствовать типу запроса и содержать параметры, напрямую связанные с ключевыми индикаторами производительности. Отчет с четырьмя вопросами, на которые пользователи отвечают в 80% случаев, полезнее отчета с десятью вопросами, если на них отвечает только 25% пользователей.

Процесс 56. Мониторинг и показатели SLA

На этом этапе определяется состояние соглашения SLA и создаются оповещения о его нарушениях.

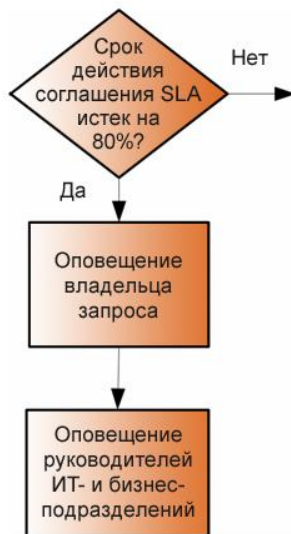


Рис. 20. Мониторинг и показатели SLA

Действия: мониторинг и показатели SLA

Традиционно соглашения SLA используются для оценки технических услуг, но услуги по поддержке также нуждаются в оценке и мониторинге. Если количество запросов поддержки велико, то менеджеры по эксплуатации ИТ не смогут вручную просматривать очереди и выбирать инциденты, требующие особого внимания. Эта задача выполняется для службы поддержки в рамках мониторинга SLA.

В следующей таблице перечислены действия в составе процесса «Мониторинг и показатели SLA», в том числе:

- Определение того, истек ли срок действия соглашения на 80%
- Оповещение владельца запроса поддержки
- Оповещение руководителей ИТ- и бизнес-подразделений

**Таблица 20. Действия и основные аспекты процесса
«Мониторинг и показатели SLA»**

Действия	Аспекты
Срок действия соглашения истек на 80%?	Основные вопросы • Как измеряется срок действия SLA? • Какое время является целевым? • Какое действие является целевым? • Каково пороговое значение истечения срока действия SLA, ниже которого активируется действие, обеспечивающее соблюдение требований соглашения? • Какие требования SLA не выполнены? • Как происходит оценка? Входные данные • SLA Конечные результаты • Триггер оповещения Рекомендация • Необходимо предусмотреть стандартные показатели по отдельным приоритетам запросов поддержки. Целевые значения, документированные в SLA, имеют преимущество перед такими показателями.
Оповещение владельца запроса поддержки	Основные вопросы • Кто в настоящее время работает над этим запросом поддержки? • Доступен ли в настоящее время текущий владелец запроса? • Следует ли оповещать другого человека? • Есть ли менеджер, который доступен по вызову или находится на постоянном дежурстве? Входные данные • Средство для отслеживания запросов поддержки • График поддержки • Сведения о присутствии в Microsoft® Windows Live™ Communications Server (LCS) Конечные результаты • Триггер оповещения Рекомендация • Оповещения должны быть единообразными и согласованными. По возможности запросы поддержки в окне средства мониторинга должны быть отмечены наглядными подсказками. Но поскольку не все рабочие группы постоянно ведут визуальный мониторинг этого средства, оповещения следует отправлять по электронной почте или в виде SMS-сообщений.

Действия	Аспекты
Оповещение руководителей ИТ- и бизнес-подразделений	Основные вопросы • Кто должен знать об этом нарушении SLA? • Как это нарушение повлияет на бизнес? • Какие имеются препятствия для возобновления обслуживания? Входные данные • SLA Конечные результаты • Информированное и заинтересованное руководство Рекомендация • В случае нарушения SLA руководство ИТ-подразделения не должно узнавать об этом по телефону от раздосадованного пользователя. Аналогично, пользователей необходимо информировать о том, что руководство ИТ-подразделения работает над надлежащим возобновлением обслуживания.

Заключение

Целью SMF-функции «Обслуживание заказчиков» является создание позитивной среды для пользователей ИТ-услуги путем удовлетворения их потребностей, а также обработки жалоб и вопросов, возникающих в процессе использования ИТ-услуги.

Создание такой среды включает в себя следующие процессы:

- Регистрация запроса, поданного заказчиком, и определение его сути
- Обработка запросов информации, существующих и новых функций, а также запросов на изменения
- Обработка запросов на разрешение инцидентов
- Обеспечение качественного обслуживания заказчиков

Обратная связь

Вопросы и комментарии к данному руководству присылайте по адресу mof@microsoft.com.

Отдельное спасибо всем тем, кто принимал участие в переводе MOV v4 на русский язык:

Руслан Акмеев, консультант по построению ИТ-процессов, Microsoft Russia;

Дмитрий Раудин, Microsoft Ukraine;

Николай Воробьев, менеджер технической поддержки, Microsoft Ukraine;

Сергей Галаган, директор по ИТ, ОАО «Енакиевский металлургический завод»;

Сергей Кабанец, Начальник отдела ИТ, ООО «Торговый Дом «Коломна».

Сергей Ефимов, администратор центра обработки данных, ООО «HSBC Bank (RR)»;

Павел Леханов, начальник отдела ИТ, ЗАО «Стартелеком»;

Игорь Бородянский, системный архитектор, компания «Техносерв»;

Никита Кузьмин, управляющий партнер, компания «Альт-Лан»;

Марат Кошевой, консультант, компания «Альт-Лан».