

2017/08/28 12:41:36

Как и зачем передавать поддержку рабочих мест на аутсорсинг? TADетали

[Аутсорсинг](#) поддержки рабочих мест – сервис, при котором обслуживание и поддержка ИТ-систем и ИТ-инфраструктуры передается внешнему квалифицированному поставщику услуг. При этом подрядчик несет ответственность за их функционирование и работоспособность. Какие преимущества получит заказчик? Какие услуги можно отдать аутсорсеру, и как будет формироваться их стоимость? Что должно быть прописано в [SLA](#)? В этих и других вопросах, которые волнуют заказчиков, TAdviser разобрался совместно с [Юрием Панченко](#), заместителем директора Сервисного центра по организации производства компании «[Инфосистемы Джет](#)».

Содержание

- [Зачем отдавать поддержку рабочих мест на аутсорсинг?](#)
- [Какие услуги могут быть включены в сервис поддержки?](#)
- [Как работает техподдержка?](#)
- [Как правильно выбрать режим обслуживания?](#)
- [Как формируется стоимость услуг?](#)
- [Какую ответственность несет подрядчик?](#)
- [Что прописывается в SLA?](#)
- [На какие моменты нужно обратить внимание при согласовании SLA?](#)
- [По каким критериям нужно выбирать подрядчика для поддержки рабочих мест?](#)

Зачем отдавать поддержку рабочих мест на аутсорсинг?



Основные причины передачи сопровождения рабочих мест стороннему подрядчику, вытекают из преимуществ, которые получит заказчик от работы квалифицированного аутсорсера.

Главный плюс – **гибкость**. Вам не нужно нанимать собственный персонал для обслуживания офисов, а при его закрытии – распускать штат. В свою очередь отсутствие избыточности позволяет компании повысить экономическую эффективность. Собственный персонал должен находиться на месте постоянно, даже в условиях низкой загрузки, что часто бывает при

небольшом количестве рабочих мест в компании. В таких условиях сотрудники ИТ-службы нередко постепенно теряют свою квалификацию. При этом их рабочее время должно оплачиваться в полном объеме. Одно из важных преимуществ аутсорсера в том, что он может варьировать количество персонала в зависимости от потребностей заказчика и обслуживать с тем SLA, который необходим.

И как вершина гибкости – **возможность очень быстро увеличить обслуживающую команду** под конкретный проект. Это может быть как плановая модернизация (к примеру, установка на каждом рабочем месте сканера отпечатков пальцев), так и вынужденные экстренные меры (в частности, если возникла необходимость в срочном восстановлении большого количества ПК после вирусной эпидемии). Свой персонал физически не сможет обеспечить ту же скорость, что и аутсорсер.

Второй плюс – **прозрачность**. Аутсорсер заинтересован в фиксации своей текущей работы и ее результатов для отчетности перед заказчиком. Если это собственный персонал, то часть работы может быть просто не учтена в силу человеческого фактора.

И третий плюс – **предсказуемость**. В контракте с аутсорсером учитывается не только текущая ситуация по обслуживанию рабочих мест, но и возможность изменений. Как в большую сторону, так и в меньшую.

Наконец, часть организационных рисков в области обслуживания рабочих мест перекладываются на аутсорсера. Какие именно? Самые разные – например, затраты компании по увольнению сотрудника при закрытии одного из офисов.

Какие услуги могут быть включены в сервис поддержки?

Услуги по поддержке рабочих мест пользователей можно условно разделить на обязательные (без которых невозможно функционирование сервиса) и дополнительные (включаются в контракт по желанию заказчика). Остановимся подробнее на каждой из них.

1. **Service Desk**. Служба осуществляет взаимодействие с пользователем: принимает и фиксирует все обращения, назначает ответственных специалистов, фиксирует результат. Здесь возможны два подхода. Если у вас уже есть такая служба, то, конечно, ее можно использовать (особенно если она работает не только по ИТ-заявкам, но и по другим задачам, например, по решению кадровых вопросов). В этом случае вы можете передать на аутсорсинг только поддержку на местах. Однако необходимо четко определить условия взаимодействия с подрядчиком – ведь, как правило, собственной службе Service Desk проще отправить специалиста аутсорсера на объект, нежели попытаться решить проблему удаленно, а это дополнительные расходы для вашей компании. Гораздо эффективнее передать функцию Service Desk аутсорсеру – вместе с ответственностью за полный цикл обработки запросов от пользователей.

2. **Инцидентная поддержка рабочих мест**. Здесь стоит отдельно сказать о стандартных рабочих местах и виртуальных (**VDI**). В последнем случае прикладные системы физически находятся удаленно, в ЦОДе, поэтому не требуют обслуживания на местах. Это кардинально упрощает и ускоряет деятельность технической поддержки. При сопровождении прикладного ПО на ПК может понадобиться как удаленная, так и локальная работа.

Что касается ремонта, то он сводится к замене на рабочем месте физических компонентов (системный блок, VDI-терминал, монитор, периферийное оборудование – мышки, принтеры, ксероксы, сканеры, сканеры отпечатков пальцев, терминалы для печати чеков, электронное весовое оборудование и т.д.). Однако в сравнении с системным блоком терминал устроен проще и сам по себе близок к бытовому устройству. Можно обеспечить небольшой резервный запас терминалов в офисе, и пользователи сами без труда смогут отключить неисправное устройство и

подключить новое. При этом специалисту внешней техподдержки будет достаточно регулярно приходить и проверять текущее состояние терминалов.

3. Обслуживание оргтехники. Сотрудник службы поддержки устраняет инциденты в соответствии с соглашением об уровне сервиса (SLA). Для экономии есть смысл разместить на площадке универсальное рабочее место, которое позволит избежать простоев в работе в ожидании аутсорсера. Или, например, поставить дополнительный принтер. Выделение этой услуги в отдельный блок обусловлено широким распространением услуги покопийной печати.

Услуга покопийной печати предполагает оплату клиентом только фактически отпечатанных копий. Обеспечение же бесперебойной работы самой печатной техники берет на себя подрядчик.

4. Управление складом запчастей (подменным фондом) и организация ремонта. Подменный фонд позволит вам избежать простоев в работе в ожидании службы техподдержки. Однако он всегда должен быть в нужной комплектации и в исправном состоянии. И за этим важно своевременно следить!

5. Плановые мероприятия. Как пример, инвентаризация – сверка имеющегося парка оборудования с тем, который стоит на бухгалтерском учете. Другой вариант – уход за оборудованием, которое находится в достаточно пыльном помещении (цеху) – такую технику необходимо регулярно чистить. Периодичность подобных мероприятий оговаривается на этапе заключения контракта.

6. Разовые услуги, которые запрашиваются и оплачиваются отдельно. Например, в случае переезда офиса или его закрытия. Либо при необходимости массово обновить прошивки на VDI-терминалах, мобильных устройствах, счетчиках банкнот, весовых устройствах и т.п.

Как работает техподдержка?

Стандартно для взаимодействия со службой техподдержки у пользователя есть 3 канала: телефон, электронная почта, специализированный портал. Третий вариант предпочтительнее, поскольку в этом случае пользователь проводит первичную классификацию проблемы сам, выбирая из списка то, что ему нужно. За счет этого снижается нагрузка на 1 линию поддержки и, соответственно, уменьшается стоимость услуги для компании-заказчика. В случае с территориально распределенной организацией, офисы которой расположены в разных часовых поясах, экономия получается еще более заметная, т.к. тут речь идет о круглосуточной поддержке.

« Если используется телефон, то только для приема звонков пользователей аутсорсеру придется задействовать достаточно большое количество специалистов. Например, для одного из банков мы прорабатывали кейс по обслуживанию систем ДБО. Расчеты показали, что для обеспечения гарантированной круглосуточной поддержки пользователей – с ответом не позднее двух минут, с измеренным профилем реальной загрузки на 1 линию поддержки – требуется не менее 36 человек, – рассказывает Юрий Панченко. »

Получив запрос, служба Service Desk определяет методику его решения. Если он типовой, то обрабатывается 1 линией поддержки самостоятельно. Если же инцидент выходит за рамки типового, то передается на 2 линию, которая применяет уже более глубокие знания для его решения.

Пример типового запроса: выдача прав на тот или иной ресурс после прохождения полной цепочки необходимых согласований. Некоторые типовые запросы требуют вызова специалистов поддержки на рабочее место пользователя, что также обеспечивается диспетчером 1 линии. При

необходимости такой «on site» специалист привлекает 2 линию поддержки для решения проблемы. В рамках обслуживания могут быть задействованы и другие подрядчики (например, компания, отвечающая за сервис покопийной печати).

Вариантов нетиповых запросов может быть много. Например, один из них связан с наличием в организации вип-пользователей, которым необходим нестандартный SLA. Для их обслуживания аутсорсер выделяет отдельную группу специалистов, отвечающих повышенным требованиям.

Бывает, что отказ происходит на оборудовании, которое обеспечивает работу многих пользователей, что ведет к массовым обращениям в службу поддержки. Как только это случается, аутсорсер проводит экспертизу и на Service Desk доносится типовое решение, а пользователи оповещаются о проблеме и сроках ее устранения.

Проблема может быть связана не с самим рабочим местом, а с прикладной средой – тогда привлекаются эксперты по тому или иному приложению. Они диагностируют ошибку, декомпозируют ее и ищут обходные пути либо собирают пожелания пользователей (и это отдельная задача) для того, чтобы реализовать их в следующем релизе информационной системы.

Как правильно выбрать режим обслуживания?

Наиболее эффективно организовать обслуживание в соответствии с продолжительностью рабочего дня в вашей компании. В целом существует 3 стандартных варианта: 8-часовой рабочий день, расширенный рабочий день (12 часов) и круглосуточное обслуживание.

«*Время обслуживания выбирается исходя из бизнес-требований. Если офис работает с 9.00 до 18.00, то стоит выделить ключевые роли, простой которых дорого обходится компании. То есть, даже если проблема возникла во вне рабочее время, к началу рабочего дня все должно исправно. В такой ситуации заказчик может выбрать расширенный режим обслуживания данной группы специалистов – на требуемый промежуток времени. Разовая стоимость сервиса выйдет несколько дороже, чем обычно, однако этот вариант позволяет существенно снизить риск бизнес-потерь, – отмечает Юрий Панченко.*»

Для экономии стоит подумать об уменьшении числа вип-пользователей или об отказе от такой градации. Также можно оборудовать в офисе резервное место, которое позволит снизить требования к SLA без ущерба для производственных процессов.

Как формируется стоимость услуг?

Стоимость услуг Service Desk зависит как от количества рабочих мест, так и от их сложности – например, от наличия дополнительной инфраструктуры, которая обеспечивает работу той или иной группы пользователей. В этом случае поддержка on site (т.е. непосредственно на месте) – это своего рода «удаленные руки» для обслуживания не только рабочих мест, но и серверной стойки, местной телефонной станции, [ВКС](#) и др. оборудования.

Следующий ценообразующий блок – это обязательные работы. Например, инвентаризация или чистка оборудования. Понятно, что и в этом случае стоимость обслуживания зависит от того, идет ли речь о стандартном рабочем месте (условно это монитор, системный блок и мышка) или же о более сложном (если, например, присутствует сканер, видекамера и др. оборудование). В случае с VDI-средой также возможны варианты в зависимости от того, установлен ли на рабочем месте терминал или стандартный ПК с развернутым на нем VDI.

Следующий параметр ценообразования связан с наличием дополнительных работ, которые теоретически могут быть востребованы. Например, перемещение рабочих мест в связи с ремонтом части помещения. Для таких случаев устанавливается базовая стоимость человеко-дня (с привязкой к региону обслуживания), а объем работ в каждом случае согласуется с заказчиком.

Как альтернативный вариант взаиморасчетов, стоимость может быть привязана к событию. Например, оплата за «усредненную» заявку – будь то инцидент или обслуживание в зависимости от SLA. Такой вариант возможен при больших объемах работы и приеме заявок и их удаленному исполнению собственной службой Service Desk. В этом случае компания заинтересована во внедрении эффективных технических средств, чтобы управлять затратами по «on site» обслуживанию рабочих мест.

Или вариант для перфекционистов: «в стоимость включено все, в том числе наше развитие в течение срока контракта!».

Какую ответственность несет подрядчик?

Подрядчик отвечает за выполнение KPI (процент устраненных в срок неисправностей), прописанного в SLA. Это может выглядеть, например, так: инциденты 1 приоритета (когда оборудование полностью вышло из строя) должны быть решены в течение 4 часов, при этом как минимум 85% таких инцидентов необходимо устранить в срок.

« KPI в 100% достигим, но, как правило, для этого необходимо обеспечить избыточное количество специалистов в обслуживающей команде. Разумеется, это существенно влияет на стоимость услуги. В то же время наличие чуть менее строго KPI позволяет заказчику соблюсти разумный баланс цены-качества, закрыв большую часть работ. В некоторых случаях необходима приоритизация – например, из 20 инцидентов выбрать 15, которые будут устранены в срок. Инциденты происходят внезапно, поэтому в отличие от плановых ситуаций в этом случае подрядчику будет сложно одномоментно увеличить штат обслуживающей команды. Собственно и сам заказчик не сможет этого сделать, т.к. держать в штате избыточный персонал невыгодно. В случае же с плановыми работами аутсорсер решает задачу по увеличению обслуживающей команды в считанные дни, – рассказывает Юрий Панченко. »

Аутсорсер несет финансовую ответственность за выполнение SLA в рамках определенной суммы. Стандартный размер ответственности – 10–20% от стоимости договора и это достаточно серьезная сумма для подрядчика.

На Западе аутсорсера мотивируют несколько иначе (у нас такая практика пока не прижилась, но она заслуживает внимания). За нарушение SLA подрядчик выплачивает штраф, однако если в следующий отчетный период он добросовестно выполняет свою работу и не допускает подобных ситуаций, то сумму штрафа ему возвращают. При данном подходе заказчик делает акцент не на возможности заработать на ошибках своего партнера, а действительно мотивирует его на повышение качества сервиса. Такой вариант гораздо эффективнее, считает эксперт «Инфосистемы Джет».

Что прописывается в SLA?

Соглашение об уровне сервиса должно включать параметры качества выполнения плановых работ, а также время реакции на разные типы инцидентов: срочные (когда техника полностью

вышла из строя) и менее срочные (частичная неисправность). Также стоит прописать время работы по заявкам разного приоритета, KPI и величину штрафа при тех или иных нарушениях.

Штрафы могут быть как процентные (привязанные к общей стоимости контракта), так и фиксированные (например, если работа в том или ином офисе выполнена неудовлетворительно, то она не оплачивается). Процентная схема распространена больше. При этом есть ограничения: штраф не может превышать определенную сумму (например, 10-15% от цены контракта). Тут важен баланс между степенью нарушения и его стоимостью. Если закладывается крупная сумма штрафа, то подрядчик вынужден учесть риск нарушения SLA при расчете стоимости своих услуг.

На какие моменты нужно обратить внимание при согласовании SLA?

При составлении SLA необходимо учесть три основных момента. Самый важный – **реальность исполнения такого соглашения**. Например, если обозначено требование устранить неисправность за 1 час, и оно распространяется как на офисы в городах с хорошей инфраструктурой, так и на отделения в отдаленных поселках, до которых только дорога занимает не меньше часа, – такой SLA заведомо нереализуем. Для его исполнения подрядчику придется нанять персонал на местах, а это увеличит стоимость услуг.

Кроме того, должна быть техническая возможность исполнения SLA. Если на площадке нет требуемых запчастей, то и восстановление за 4 часа оказывается невозможным, т.к. специалисту сервисной поддержки нужно сначала забрать необходимые детали со склада. Этот момент нужно проработать совместно с аутсорсером: закрывается ли данный вопрос ЗИПом или подменным фондом, владеет ли им ваша компания или подрядчик и т.д.

Второй момент – **организационная часть**, которая ложится уже на плечи аутсорсера. Он должен заранее продумать, как выполнить ваши требования, реализуемы ли они. Для вас как для заказчика важно еще на этапе выбора партнера понять, справится ли он с поставленными задачами – особенно если он предлагает очень низкую стоимость.

Третья – **процессная часть**. Процессы должны быть выстроены встык так, чтобы каждый из них обеспечивал выполнение SLA и был запас времени на непредвиденные ситуации.

«*Например, надо восстановить работоспособность за 4 часа. Это время включает в себя в том числе прием заявки (по телефону, почте, через портал), ее анализ и назначение ответственных (в нашей компании эта процедура производится не дольше 15 минут). Следующие шаги – специалист добирается до площадки, анализирует неисправность, устраняет ее и фиксирует результат в виде отчета. Каждый из этих этапов должен быть продуман заранее. Например, какие действия будут предприняты, если диспетчер не найдет исполнителя, который поедет на площадку? В этом случае диспетчер эскалирует проблему на своего руководителя, а он уже применит нестандартные схемы для соблюдения SLA, например, снимет инженера с несрочных плановых работ и отправит на устранение инцидента, – поясняет Юрий Панченко.*»

По каким критериям нужно выбирать подрядчика для поддержки рабочих мест?

Критерии в данном случае не уникальные – качество, стоимость и сроки. Точнее, баланс этих параметров. Но дьявол, как известно, в деталях.

Если важно качество, то в первую очередь стоит оценить реакцию поставщика на запросы: будет ли его подход формальным или аутсорсер реализует программу гибко – под требуемый бюджет и потребности заказчика. Для этого можно уже на этапе выбора поставщиков дать им тестовые задания, которые позволят понять, как именно каждый из них планирует решать те или иные задачи, как будет выходить из нестандартных ситуаций и форс-мажоров. И сравнить со своими ожиданиями.

Также при формировании требований к исполнителю необходимо соизмерять их с реальным уровнем предстоящих задач: например, для замены мышки специалисту службы поддержки совершенно необязательно обладать статусом MCP ([Microsoft Certified Professional](#)).

Некоторые заказчики одним из условий ставят наличие у аутсорсера нескольких десятков клиентов. Такое требование понятно, однако само по себе оно не дает представления об уровне сервиса: количество заказчиков может быть связано не столько с качеством работы подрядчика, сколько с низкими тарифами на его услуги. Куда более важным является наличие у аутсорсера релевантного опыта обслуживания.

«*Важно оценить способность поставщика реализовать ваш проект. Например, если в связи с ростом бизнеса стоит задача быстрого развертывания и обслуживания новых рабочих мест по всей стране, то на сегодня далеко не каждый подрядчик с этим справится. Наша компания успешно решила данную задачу в «Почта Банке» (ранее «Лето Банк»), который имеет территориально распределенную структуру – около 5 тысяч отделений, офисов и точек продаж по всей России и порядка 10 тысяч рабочих мест. По масштабу, скорости реализации и сложности у данного проекта точно нет аналогов в России, да, пожалуй, и в мире. Экспертное владение сложными технологиями – еще один важный аспект. Для одного из банков мы быстро и эффективно внедрили и поддерживаем более 8000 рабочих мест по технологии VDI, – рассказывает Юрий Панченко.*»

Когда важен в первую очередь бюджет, выбрать хорошего аутсорсера можно по его предложениям вариантов оптимизации. Например, при наличии большого числа пользователей и разнородной инфраструктуры бывает дешевле реализовать проект по стандартизации инфраструктуры рабочих мест и обслуживать ее по единым правилам, что позволит существенно оптимизировать затраты.