



## **סיכום מפגש – שולחן עגול בנושא:**

### **IT Help Desk**

**מנחת המפגש: גלית פיין**

תוכן

3.....מבוא:

3..... *IT Help Desk Benchmarks*

4.....: דוגמאות לתהליכי עבודה במוקדי שירות שונים:

5..... תקנים

5..... צוות מרכז תמיכה:

6..... שירות עצמי

6..... תקלות מערכתיות:

7..... מדדים:

7..... סקרי שביעות רצון:

7..... SLA

8..... ITIL

8..... דוגמאות לכלים שהוזכרו:

9..... שאלות ותשובות שעלו בדיון.....

9.....: *Service desk* ניהול מרכזי שירות וכלי *Service desk*

9..... Calanit Carmon

10..... CallteC

10..... Consist

10..... Effect

11..... Malam

12..... Ness

**מבוא:**

במפגש נכחו נציגי ארגוני משתמשים מסקטורים שונים. בין הנציגים היו: מנהלי מרכזי שירות ארגוניים (IT Help desk), ועוד.

**מטרת הדיון:** (1) לשמוע מהמשתתפים, מהן ה- best practices לניהול מרכזי השירות של ארגונים בארץ ולחלוק את הניסיון הקיים בתחום זה; (2) לבחון את בשלות הכלים הקיימים; (3) לבחון את יעילות מדדי ההצלחה של מרכזי שירות הקיימים

**הנקודות העיקריות שעלו מן הדיון:** משתתפים נתנו דוגמאות לתהליכי עבודה במוקדי שירות שונים, IT help desk benchmarks, תקנים למרכזי שירות, אופי צוותי ה-HD, חשיבות של שירות עצמי ללקוחות, טיפול בתקלות מערכתיות, מדדים, סקרי שביעות רצון, SLA, ITIL ודוגמאות לכלים.

**IT Help Desk Benchmarks**

מגזר	יחס של צוות HD לעומת גודל הארגון	אופי ה-HD	קו 1	קו 2 (טכנאים)	כמות קריאות לחדש	% התקלות הנסגרות ע"י קו 1 - טלפונית	% התקלות הנסגרות ע"י קו 2	ע"י קו 3 (חב' חיצונית, competence centers)	% שיחות ננטשות
ציבורי	1:55	תשתיתי ואפליקטיבי	70%	30%	1,250	30%			
ציבורי	1:360	תשתיתי ואפליקטיבי		חברה חיצונית (לתקלות חומרה)	11,500	50%	25%	25%	5%
ציבורי	1:250		30%	70% מחברות השמה	6,500				
תעשייה	1:130 קו 1+2	לעובדים פנימיים, חלקם מחו"ל	50%	40%	3,750 e-mail - 1/3 2/3 טלפון	70%	15%	15%	15%
פיננסי	1:220	תשתיתי, ואפל, +לקוחות VIP, ועובדי סניפים בחו"ל		חברות חיצונית (חומרה)	40,000				
פיננסי	1:400	תשתיתי		חברות חיצונית (חומרה)	18,500				
פיננסי	1:650	גם ללקוחות חיצוניים			5,500 20% נפתחות אוטומטית ממע' שו"ב באישור אחראי HD	80%			
ביטוח	1:400		50	50%	18,000	80%			

				20% נפתחות דרך המע'		%			
18%			80%	10,000 מתוכם 7,500 קריאות נפתחות	חברות חיצוניות			1:230 קו1+2	בריאות
15%			65%	50% דרך טלפון, 40% דרך web, שאר במיילים ופקסים	חברה חיצונית		תשתיתי, אפליקטי בי ולנושאים ארוגניים	1:200	היי-טק
4%			85%	הרוב נפתח דרך מע'; כ-20 דרך מיילים; -1,600 טלפוני			תשתיתי ואפליקטי בי	1:220	היי טק
15%			85%	15,000 - 60% טלפון 40% דרך מערכת			תשתיתי ואפליקטי בי	1:450	טלקום
10%			80%	15,000				1:600 חברה חיצונית	טלקום
			60%	8000 ועוד 20% דרך web	חברות חיצונית (חומרה)			1:550	טלקום

#### דוגמאות לתהליכי עבודה במוקדי שירות שונים:

- כל הפניות מגיעות דרך הטלפון ומוזנות ע"י נציגי מוקד השירות למע' באופן ידני. עובדי קו 1 עוברים כל יום על הקריאות שהם פתחו, כולל את אלה שהועברו לטיפול של חברה חיצונית. האחריות על הפניה מוטלת על מי שפתח אותה.
- מרכז שירות נותן תמיכה לא רק לעובדים הפנימיים אלא גם ללקוחות VIP של הארגון ולעובדים של סניפי הארגון בחו"ל. קיים מספר טלפון אחיד לכל הפניות, ממנו ניתן להגיע לצוות הנדרש באמצעות מערכת IVR, או ניתן להגיד באיזה נושא נדרש הטיפול ומערכת הפונטית תפנה את הלקוח לצוות הרלוונטי. ניתן לבדוק במערכת IVR גם את הסטאטוס של קריאה לפי מספרה, או את זמן הגעת הטכנאי. תמיכה לשרתים, כגון ניטור השרתים בלילה, פתרון לבעיות בדיסקים, בעיות חומרה ותמיכה בנושא הפצות, נעשה על ידי מדור ה-Back Office.
- אחד המשתפים ציין, כי מרכז התמיכה מטפל בתקלות שוטפות בשעות העבודה של הארגון, ומנהל משימות, כגון: העלאת גרסאות וטיפול במערכות הייצור, אך ורק לאחר שעות הפעילות של החברה.
- אחד הארגונים מצא פתרון למחסור במשאבים כאשר כל עובדי ה-help desk הפכו להיות קו 1, עם חלוקה לקבוצות התמחות שונות המשמשות גם כקו 2 למוקד.

- Service desk אחר לא נותן שירות טלפוני בגלל מצוקת כוח אדם, הטלפון קיים רק לבעיות בהולות. הכול מתבצע דרך מערכות לטיפול בתקלות וניהול ידע. כל הפניות נכנסות למוקד תמיכה דרך המערכת, הן מנותבות לטכנאים לפי העומס והמומחיות של התומכים. תקלת חומרה שלא יכולה להיות מטופלת ע"י קו 1 עוברת אוטומטית לטכנאים של גורם חיצוני דרך המערכת. **הבעיה:** מחוסר תשומת לב או מקושי לבחור בתיאור נכון, לקוח לא תמיד מגדיר נכון את התקלה, והיא עלולה להגיע לגורם מטפל לא נכון, אך זהו המחיר לטיפול אוטומטי מהיר.
- אחד המשתתפים ציין, כי ארגון מתחיל לראות ב-Service desk לא רק מוקד שירות IT, אלא של הארגון עצמו (לבעיות במשכורת וב-HR). דבר זה חוסך משאבים רבים כגון איחוד משרות ניהוליות. הרעיון הינו הפניית לקוח למוקד אחד לכל השאלות, ומשם לנתבו לקבוצות עם התמחויות שונות.
- לכל לקוח יש אפשרות לפתוח את הקריאה דרך המערכת או דרך הטלפון, הדבר גורם לעיתים לכפילות בפתיחת תקלות. מוקד השירות מזהה את היסטורית הלקוח באמצעות המע' וסוגר תקלות חוזרות במקרה הצורך. תקלות המועברות לטיפול הטכנאים נסגרות לרוב ע"י השתלטות מרחוק ללא צורך בהגעה של הטכנאי לשטח. קו 1 וקו 2 עובדים בצמוד אחד עם השני דרך המסג'ר.
- מוקד שירות בינ"ל ציין בעיה מסוג אחר: טכנאים אזוריים הממוקמים במרכזים שונים בעולם, נותנים שירות תמיכה טלפוני והשתלטות מרחוק ללא תיעוד מלא של תקלות. טכנאים מגיעים ללקוחות אחת לחודש לתחזוקות שוטפות. היום הם כבר נמצאים בבנייה של תהליכי HD אחידים לפי ITIL, והקמת HD אחד – Single point of contact אשר ייתן שירות לכלל הלקוחות הפנימיים בארץ ובחו"ל

**תקנים:** דוגמאות לתקנים של מרכזי השירות: ISO 9000 – כחלק מהארגון; אסמכת ISO 20000- לפי מתודת ITIL

#### **צוות מרכז תמיכה:**

אופי העובדים במרכזי התמיכה משתנה מאוד מארגון לארגון, ומתעשייה לתעשייה. ההבדל העיקרי בין הצוותים במרכזי השירות הינו הוותק. כל הארגונים ציינו את **הקושי בשימור וניהול של העובדים** ללא ניסיון קודם.

#### **להלן מספר דוגמאות למרכזי שירות עם צוות עובדים ללא ותק:**

- צוות ה-HD מורכב לרוב מבוגרי מדעי המחשב, או עובדים עם ניסיון קודם (מצה"ל למשל). אחוז הנטישה של העובדים גבוה: שנה – שנה וחצי, מה שמשאיר את העובדים בחברה זה אופק התקדמות בחברה – 98% מאנשי ה-HD מתקדמים לתפקידים אחרים בחברה.
- עובדי המוקד הנם תוכניתנים, מנהלי רשתות, ועובדים ללא רקע טכני אשר מוכשרים בתוך מערכי ההדרכה המובנים בארגון, עם זמן ממוצע של חודש ועד 3 חודשים. מנהלי משמרות הנם המנהלים המקצועיים עמם ניתן להתייעץ לפני שתקלה עוברת לטיפול מחוץ למוקד התמיכה
- מוקד התמיכה במיקור חוץ. תחלופה של עובדים אלה מאוד גבוהה, מדובר לעיתים במספר חודשים בלבד! אלה הם עובדים צעירים, ללא מוטיבציה. לא ניתן לדרוש מהספק עובדים אחרים, מכיוון שמדובר בהסכם תשלום לפי תפוקה ולא לפי אנשים.

### **להלן מספר דוגמאות למרכזי שירות עם צוות עובדים ותיקים:**

- עובדי ה-HD הנם עובדים ותיקים ומקצועיים מאוד. ותק מקנה לעובדי המוקד היכרות עמוקה עם מערכת הארגון. רמת השירות גבוהה מאוד, ואף לא נמדדת, מכיוון שעובדים אלה רואים במרכז תמיכה את מקום העבודה הקבוע ותמיד נותנים ללקוחות את היחס הטוב ביותר. שימור העובדים הוותיקים נעשה בעזרת נידוד של העובדים בתוך הצוותים שונים, תגמולים, הטבות לעובדים המצטיינים וכד'

**המלצה:** תמיד חייבים למדוד את רמת השירות של צוות העובדים. היעד של מרכזי שירות היום איננו לעבור משירות גרוע לשירות טוב, אלא משירות טוב לטוב מאוד, ולכן חייבים למדוד את רמת השירות באופן שוטף, על מנת לראות את התקדמותו.

**שאלה שעלתה מהדיון:** למה לתת לצוות תמיכה כל כך ותיק ומקצועי לטפל גם בתקלות קלות לפתרון? האם זה לא בזבוז משאבים מקצועיים?

#### **שירות עצמי**

ישנה חשיבות רבה לטיפול בשירות עצמי של העובדים: הדבר מוזיל את העלויות המוקד, ומזרז את הטיפול בבעיות. אחד הארגונים מספר, כי התקנת התוכנות, איפוס סיסמאות, יצירת משתמש חדש במערכת נעשה היום בשירות עצמי, בעזרת מערכות אינטואיטיביות, כך שבמספר לחיצות לקוחות מקבלים את מה שפעם היה לוקח מספר ימים. חשוב לציין, כי הכנסת השירות העצמי זוהי החלטה ניהולית וגם אם בהתחלה נתקלים בלקוחות המעדיפים מענה אנושי, הם לומדים להעריך את המהירות הפתרון לדברים שכיחים.

לאחרונה, נצפית בעולם מגמת העלייה בעלויות ה-HD הגדולים, על אף הגידול בשירות עצמי. קריאות, אשר מגיעות למוקד היום, הן מורכבות יותר, ודורשות זמן רב יותר לטיפול בתקלה מבעבר, וזה מייקר, את העלות של העובדים, היות ונדרשים עובדים איכותיים יותר. יחד עם זאת, שירות עצמי, חוסך המון זמן ובירוקרטיה. כך למשל, התקנה עצמית של תוכנות, מה מותר לעובד להתקין ומה לא מפורט בקטלוג הרישיונות.

אחד הארגונים בדק אל מול המשתמשים אילו תקלות הם היו מעדיפים לנסות ולפתור לבדם בעזרת מערכת ה-IVR, אשר תכוון אותם לפתור את הבעיה. היום, בעיות שקשורות למדפסות, הורדת יישום לא זמין, הפצת מהדורה ועוד נפתרות בשירות עצמי. קיים גם מנגנון הפצה אוטומטי לעובדי הארגון. למתן הפתרונות לבעיה דרך מערכות בלבד (ללא מענה אנושי) יש 2 בעיות מרכזיות: תחזוקת המערכת מורכבת מבחינת המקצוענות וכ"א וחוסר יכולת לבדוק את האפקטיביות של הפתרון המוצע. בעיה נוספת נוצרת בזמן התקלות החוזרות, לקוח אשר כבר זוכר את הפתרון המוצע ע"י המערכת מנסה לתקן רכיב תשתיתי בכוחות עצמו - התקלה איננה עוברת דרך מוקד התמיכה, ולא ניתן לגלות בזמן, כי מדובר, אולי, בתקלה מערכתית.

לא מעט ארגונים מנסים כעת לחנך את לקוחותיהם לא להתקשר למוקד, אלא לפתוח תקלות דרך מערכת ווב בלבד, זה מפנה את צוות ה-HD למשימות פרואקטיביות, כתוצאה מכך זמני התגובה, ומספר השיחות הננטשות משתפרים ושביעות רצון הלקוחות גדלה בסופו של דבר.

#### **תקלות מערכתיות:**

התרעות של מע' השו"ב חוסכות לא מעט כסף לארגון, כאשר מצליחים לזהות תקלות מערכתיות בזמן, עוד לפני שהמשתמשים נפגעים מהן. מוקד התמיכה אחראי לדווח על תקלות רחב on-line לא צפויות לכל הגורמים הקשורים לתקלה באמצעות sms, ועל הוצאת הסיכומים בתום האירוע. תקלות, אשר נפתחו ע"י מערכות הניטור, אינן נספרות כתקלות שהגיעו מלקוחות.

## מדדים:

- זמן הטיפול בקריאה - למעקב מתמיד אחרי צמצום זמני של הטיפול בתקלה;
- ניטור פניות לפי נושא. כאשר מערכות מנטרות מחלקה/לקוח הפונה לקבלת תמיכה אפליקטיבית יותר מהאחרים, יישלח לשם נציג ה-HD למתן הדרכה;
- תקלות/פניות חוזרות. כאשר מגלים תקלות החוזרות על עצמן, חשוב לבדוק, האם מדובר בתקלה מערכתית, או שמא מדובר בפניות שניתן לפתור אותן ע"י מיכון של תהליך, כגון שחרור סיסמאות, או בירור הסטאטוס של התקלה;
- אחוז השיחות הננטשות;
- זמן ההמתנה הטלפונית לפי נציג שירות;
- כמות קריאות הנענות בממוצע לנציג;
- מדדים לתקלות מערכתיות לפי אגפים: זמן טיפול, תקלות חוזרות, סיבת התקלה המערכתית: האם התקלה נוצרה כתוצאה משינוי? כשל טכני? חוסר תחזוקה? – מדדים אלה תורמים לשיפור מערכות ותהליכים באגפים;
- מדד העלות: דולר per קריאה = כמות קריאות חלקי עלות הממוצעת של התומכים; או שירות עצמי..
- איזה סוג של תקלות קיבל את הציון הנמוך ביותר בסקר שביעות רצון - לאיתור בעיות בתהליכי עבודה;
- מודדים לקוחות הפונים למוקד שירות עם תקלה, שיש לה פתרון במקום אחר (מע' לניהול ידע), ומיידיעים את המנהלים;

מדדי ההצלחה נבחנים ברמה רבעונית וכאשר מצליחים לעמוד ביעד הנקבע, מציבים יעד גבוה יותר לרבעון הבא. בנוסף, ציינו המשתתפים כי מוקדי השירות נמדדים על פי רוב לפי מדדים כמותיים, וכי חסר להם כיום מדדים איכותיים.

## סקר שביעות רצון:

בסיום כל קריאה נשלח באופן אוטומטי, דרך המע', סקר שביעות רצון ללקוח. בעבר הסקר הכיל מספר שאלות, ואחוז המשיבים היה נמוך. כיום נשלחת שאלה אחת בלבד עם הבקשה לדרג את השירות מ-1 עד 10 + מקום להערות. כתוצאה מהשינוי, אחוז העונים עלה באופן משמעותי ל-70% העונים. כל משוב שלילי מגיע אוטומטית לאחראי HD

בארגון נוסף, נשלח סקר יומי לכל משתמש עשירי אשר נבחר באופן רנדומלי. אחוז הלקוחות העונים לסקרים אלה עומד על כ-50%. בנוסף, נערך סקר שביעות רצון לקוחות מקיף אחת לשנה.

סקר שביעות רצון נשלח ללקוח פעמיים בשבוע, והוא עוסק התקלות שטופלו ע"י מרכז התמיכה. השאלון מורכב מ-5 שאלות על שביעות רצון כללי ומאדיבות התומך. מידע זה שקוף למנהלים. סקרים נוספים נעשים על שביעות רצון הלקוחות מטכנאי שירות חיצוניים, לגבי שימוש במערכת ניהול ידע ועוד.

סקר שביעות רצון נערך על כל קריאה שנסגרת. **המלצה:** לא לעשות סקר אנונימי כדי לאפשר לנציגי ה-HD לחזור ללקוח במקרה של משוב שלילי.

מספר משתתפים ציינו כי קיימת בעיה באחוז המשיבים לסקרי שביעות רצון (רק 10% משיבים).

## SLA

אחד הארגונים ציין, כי מחלקת ה-Help desk הציבה חזון ברמת המחלקה, אשר נגזר מהחזון של הארגון. הוגדרו יעדים אסטרטגיים, אמנת השירות, SLA מול ספקים חיצוניים - טכנאים נמדדים לפי זמן הגעה לשטח, וזמן הטיפול בתקלה (הכול נרשם דרך המערכת) לפי ה-SLA המוגדר, כולל מנגנון פרס/קנס. קיים גם SLA מול הגורמים הפנימיים בארגון, כולל חתימות פיזיות של המחלקות על השירות לו הם מתחייבים.

לא מעט ארגונים דיווחו על כך שאין להם כרגע Service Level Agreement – הסכם רמת השירות. רוב הארגונים ללא SLA מסודר מתכוונים להכניס שימוש בהסכם רמת השירות בשנה הקרובה. מספר ארגונים שצינו כי אין SLA כתוב ורשמי גם בינם לבין הספקים החיצוניים שנותנים שירותי קו שני.

גם ללא SLA, ארגונים מנסים לעשות הבדלה במתן הפתרון ללקוחות שונים. למשל, התחייבות למהירות בטיפול התקלות משתנה, לפי סוגים שונים של לקוחות. לקוחות אשר תורמים ישירות לביזנס אינם מחכים, אלא מזהים ומעוברים ע"י מערכת IVR לטיפול מהיר ביותר של המוקד.

## ITIL

ארגונים אשר החלו להטמיע תהליכי ITIL, עשו זאת בעקבות להערכת מצב קיים שנעשה ע"י חברות יעוץ חיצוניות. תקן הבינ"ל - ISO 20,000 "גויר", והיום כבר ניתן לקבל אסמכה לפי ITIL ממכון התקנים.

תהליכים עיקריים שארגונים בוחרים להתמודד בהם הנם: ניהול תקלות, ניהול בעיות, ניהול שינויים, וניהול קונפיגורציה, כי לארגון חשוב לדעת איזה שירותים עסקיים נפגעים מפילת שרת זה או אחר. **המלצה:** לא ליישם את כל התהליכים בבת אחת.

המשתתפים ציינו, כי גם כאשר תהליכי העבודה בתוך הארגון נעשים כהלכה, ואף מקבלים ציון טוב לפי ITIL, ללא טרמינולוגיה ופרמטרים למדידה של ITIL, לעיתים, לא ניתן להוכיח כי מרכז תמיכה ובקרה אכן יעיל.

יישום ITIL דורש מעורבות גבוהה הן של כל מחלקת התמיכה והן של הנהלת הארגון. הנהלים והמדדים אשר נכתבים מחדש, מהווים מנוע עיקרי לשיפור תהליכי עבודה בארגון. **המלצה:** כדאי לערב את עובדי החברה בכתיבת הנהלים ולא להשאיר את זה לחברות יעוץ, כך מרוויחים מעורבות אישית של העובדים, וגם מוזילים את עלות הפרויקט. מאוחר יותר, אלה שהיו מעורבים בכתיבת הנהלים, יכולים להעביר הדרכות לשאר עובדי המחלקה. יישום ITIL לוקח חודשים.

מושג המשתמש איננו מקובל יותר לפי תפיסת ה-ITIL, אלא **לקוח!** למרות שללקוחות אין אלטרנטיבה למרכז התמיכה בארגון, חושבים עליהם כאל לקוחות ומשתדלים שיהיו שותפים מלאים לתהליך. המטרה לפי ITIL היא - להקסים את הלקוח.

## דוגמאות לכלים שהוזכרו:

לניהול תקלות (לפי אלף-בית): CA, Columbus, Clarify, HPOpenview, Microsoft CRM, PeopleSoft, Pivotal, Remedy, Siebel, Vantive

### כל המערכות דרשו עבודת קסטומיזציה ארוכה ומורכבת

מערכת אקסטרים להזמנת הטכנאים לבעיות חומרה (עכבר לא עובד וכ"ו)

**מערכות לניהול ידע:** Kana. מנהלים ידע בעזרת ספריות לפי אפליקציות, הספריות בנויות ברשת לפי העיקרון של האפליקציה הספציפית, כך שקל לנציג השירות לחפש ברשת. אתר **SharePoint** – מומלץ בזכות נוחות החיפוש. יש עובד אשר עובר על תקלות שנסגרו ומכניס פתרונות לאתר ניהול ידע בכל יום. מע' **WSS**. מע' ניהול ידע למערך IT אשר נבנית עתה על MOSS. אתרים וובים הכוללים מסמכים, flesh ועוד.

לא מעט ארגונים ציינו כי חסרה להם מערכת לניהול ידע. רובם ציינו כי נעשה בזבז זמן אדיר, כאשר פתרון לתקלה לא נשמר במערכות ונציג השירות אינו יכול למחזר פתרון לבעיות חוזרת אשר כבר נפתרו בעבר.

מערכת **SafeCom** <http://www.safecom.dk> השולטת על הדפסות ברמה כלל משרדית, הדפסות אינן מודפסות באופן אוטומטי, אלא נשמרות במאגר המע', ולקוח יכול להוציא את הדפסה מכל



מדפסת בחברה ע"י הקשת סיסמה על touch panel של מדפסות. שיטת העבודה זו חסכה לארגון המון תקלות של מדפסות והגעה של טכנאים לשטח, אם קרתה תקלה במדפסת אחת, לקוחות ימשיכו להדפיס במדפסת תקינה.  
**לדוחות:** מתוך מערכות ה-Service Desk, בעזרת excel, clickview, מערכת קריסטל, מערכת נמלה. מחולל דוחות Business Object – מאוד מרוצים!

### **שאלות ותשובות שעלו בדיון:**

#### **האם הסכם רמות השירות (SLA) הכרחי לתפקודו היעיל של מוקד השירות?**

**כן:** לא ניתן למדוד את התפקוד של מוקד השירות מבלי קביעת הסכם לרמת השירות. אי אפשר לדעת אם HD עומד היעדים שהציב לעצמו; לעיתים, היעדים אינם קיימים כלל. לא ניתן לראות האם המוקד נמצא במגמת השיפור אם אין קנה מידה להשוואה, ואין נתונים רציפים על פעילות המוקד.

**לא:** מדובר על האחריות האישית של המוקד, על הצוות לדאוג ולספק את השירות הטוב ביותר, גם אם אין SLA בכתב. לעיתים כתיבת ה-SLA יוצרת בעיות פוליטיות בארגון ונתקלת בהתנגדות של גורמים שונים מחוסר רצון להימדד; לעיתים, גם אם קיים SLA לא בהכרח מתחשבים בו.

#### **האם כל טלפון הנכנס למוקד השירות צריך להפוך לאירוע/קריאה?**

**כן:** לפי ITIL כל טלפון ופנייה הנכנסים למרכז השירות נחשבים לקריאות וחייבים להירשם במערכות ואף להימדד. אחד המדדים ITIL: כמות פניות לקוח שלא מוגדרות כתקלות.

#### **האם יש להגביל זמן טיפול של שיחה טלפונית עם לקוח?**

**כן:** כאשר זמן שיחה מתארך מעל מספר דקות (3-4 דק') ונראה כי לא ניתן יהיה לתת פתרון מהיר ללקוח, רושמים את הקריאה וחוזרים ללקוח מאוחר יותר, כאשר אין לחץ במרכז השירות, או לחלופין מעבירים את הקריאה לקו 2 (טכנאים).

**לא:** לזמן שיחה אין שום משמעות, כדאי לדבר עם הלקוח עד אשר מוצאים פתרון לבעיה. בנוסף, העברת התקלה אשר הייתה יכולה להיפתר ע"י קו 1 לטכנאים, משאב יקר יותר, עולה לחברה הרבה יותר כסף.

### **נספח: מידע שהתקבל מספקים ויועצים ניהול מרכזי שירות וכלי Service desk:**

#### **Calanit Carmon**

המגמה העדכנית כיום בעולם מתרכזת בבחינת תרומתו של מרכז התמיכה כגורם תומך עסקים, בדיוק כפי שנמדדת התרומה של כלל ארגון מערכות המידע.  
 כתוצאה מכך למרות שאותם דוחות המקובלים בתפעול מרכזי התמיכה המציגים נתונים כמותיים ואיכותיים של הפעילות משמשים רק את הגורמים מספקי השרות, **ניתוח הנתונים וקבלת מסקנות פרואקטיביות** הם אלו שמעניינים את כלל הארגון.  
 התוצר הנדרש על ידי הארגון הינו עבודה רצופה ככול האפשר של לקוחות המחשוב של מערכות המידע בארגון ומחוצה לו ומינימום השבתה של שרשרת השירות ללקוח הסופי.

לדוגמא: הקטנת זמן מענה ראשוני אינו יעד בפני עצמו. ניתוח נכון של הגורמים למשך מענה מסוים וקבלת מסקנות מושכלות של איך והאם ניתן להקטין זמן זה ומה תורם השיפור בפרמטר זה לארגון, הם הנתונים החשובים לארגון. הפקת דוח רשימת התקלות הנפוצות אינה יעד אלא כלי ביצירת מנגנון המאפשר הקטנת כמות הפניות בארגון.

## CallteC

אינני סבורה כפי שעלה מהדיון שהדרך הנכונה היא להסתער על נושא אמנת השירות ולרוץ ליישם אותו. כיועצת העוסקת בנושא שנים אל מעטות, אני ממליצה כן להגדיר מדדים, מה שאני קוראת מדדי ביצוע, ולא דווקא אמנת שירות. זו תגיע בשלב מאוחר יותר. ומה ההבדל בניהם:

**אמנת שירות** - נחתמת מול הלקוח והתחייבות מרכז התמיכה ואגף מערכות אתו, לענות על הציפיות כפי שהוגדרו ב-SLA. אלא מה, במקרים יותר מדי רבים אני פוגשת ארגון שאינו בשל עדיין ליישם אמנת שירות מאלף ואחת סיבות (צד הלקוח, צד נותני השירות, אווירה כללית בארגון, תרבות ארגונית ועוד ועוד). במקרים אלה המלצתי החמה היא להיכנס למהלך של הגדרת מדדי ביצוע, שגם זו היא תורה שצריכה להילמד.

**מדדי ביצוע** – הינם מדדים פנים מחלקתיים בדרך כלל שנועדו לתת הזדמנות לארגון למדוד את עצמו, להגדיר מהם הדברים החשובים לו למדידה, מה עומד מול היעדים שהגדיר לעצמו הארגון בשנה זו וכן הלאה. הם (המדדים) אינם "משוחחים" בשלב זה עם לקוח הקצה. זה יגיע מאוחר יותר כאשר מרכז התמיכה יהיה בשל וערוך להתחיל להידבר על הנושא עם לקוחות הקצה.

## Consist

מפגישות ושיחות שלנו עם ארגונים רבים ומגוונים בישראל, עולות שוב ושוב נקודת הנוגעות בעיקר לקשיים שבהטמעת מערכות לניהול ה-IT בארגון. מחלקות ה-IT עוסקות רב הזמן במתן פתרונות תשתיתיים ואפליקטיביים לכל היחידות בארגון ומוצאות את עצמן לא אחת בבחינת "הסנדלר שהולך יחף". מחלקות אלו עוסקות רב הזמן בתפעול ה-IT ופחות באסטרטגיה של הארגון, ובחלקו של ה-IT באסטרטגית הארגון, כחלק בלתי נפרד ממנה.

התשובה לצרכי מחלקות ה-IT בארגון חייבת להימצא בכלי פשוט, גמיש, זול וחכם שיכול "לדלג" על תהליך אפיון וניתוח ארוך ויקר, ולהציג Delivery תוך זמן קצר מאוד, ובעלות נמוכה ככל הניתן. כלי שמכיל במקום אחד את כל הפונקציונאליות הנדרשות וקושר בין השירות, הציוד ו"הביזנס". אנו רואים חשיבות קריטית לאספקת מענה מהיר תוך הימנעות מתהליך "כואב" ומתסכל של הטמעת מערכת מורכבת, אשר "שואבת" לתוכה עוד ועוד זמן וכוח אדם (=כסף) ששום מודל ROI לא יעזור להצדיק אותה.

SysAid מערכת תמיכה, שירות וניהול מלאי, המיועדת למחלקות IT, מספקת ידע ושליטה על כל הפעילויות של המחלקה, מרכזת את ניהול ה-IT על-ידי איסוף מידע על המשתמשים, על בקשות השירות, על היסטוריה ומלאי החומרה והתוכנה ברשת. SysAid כוללת מודול ניטור לתחנות ושרתים, מודול ניהול פרויקטים למחלקת ה-IT ומנגנון משוכלל להטמעת CMDB, עם ממשק משתמש פשוט זמין וידידותי, והיא מקלה על משימות התפעול היומיומיות ומאפשרת לצוות ה-IT להתרכז במשימות העיקריות.

## Effect

### ניהול שירות פנים ארגוני – לא רק IT :

מערכת ה Dynamics Service Desk – איננה מטפלת רק במוקד ה IT של הארגון אלא בכל מערך השירות הפנים ארגוני (HR, שכר, רכב, אחזקה ומוקדים ייעודיים נוספים) הפתרון מאפשר גם לאותם יחידות לנהל את הפניות במערכת תוך התאמה לדרישות הספציפיות של המוקדים (שדות שונים, מסכים שונים וכו')

### Self Service – שירות עצמי:

הפתרון כולל פורטל לקוחות מסוג Self Service המאפשר לפתוח פניה חדשה, לצפות בסטטוס פניות קיימות, לצפות בפתרונות מתוך מאגר הידע לבעיות נפוצות, לעדכן את פרטי המשתמש ועוד. **תקלות מערכתיות:**

פתרון מאפשר בניהול קריאות מערכתיות, אפשרות לזיהוי וסימון קריאה כמערכתית. כולל ממשקים למערכות ש"ב שונות ומגוונות המאפשרים פתיחה של קריאות מערכתיות מתוך אירועים המנוטרים במערכת הש"ב. אפשרות לקישור קריאות רגילות לקריאות מערכתיות וסגירה גורפת שלהן בעת סגירת קריאה מערכתית.

#### מדדים | SLA:

הפתרון מכיל מס' שעונים ומדדים אופרטיביים: שעון SLA לסיום טיפול, שעון לתחילת טיפול, זמנים ע"פ סטאטוסים: זמן קריאה בטיפול, זמן המתנה למשתמש, זמן המתנה אצל ספק. זמנים ע"פ קיום – זמן טיפול בכל צוות בתוך הארגון, זמן טיפול ברמת קו 1, זמן טיפול בקו 2 וכו'. מדדים ברמת על: אחוז הפניות שנסגרו בקו 1, זמן ממוצע לקריאה ע"פ נושא, כמות תקלות חוזרות, כמות תקלות שאופיינו כבעיות ידע, כמות תקלות שנסגרו ללא פתרון ועוד.

#### סקרי שביעות רצון:

פתרון ה Dynamics Service Desk כולל גם מודול סקרי שביעות רצון המאפשר ניהול והגדרה של שאלונים עם שאלות ותשובות, דירוג ציון לתשובות, שליחה אוטומטית בעת סגירה קריאה, בניית תבניות סקרים שונות לקריאות מסוגים שונים.

אפקט חברת הבת של מטריקס מתמחה ובעלת ניסיון רב ביישום והטמעת מערכות Service Desk מבוססות Microsoft Dynamics CRM

### Malam

#### למה לתת לצוות תמיכה כל כך ותיק ומקצועי לטפל גם בתקלות קלות לפתרון? האם זה לא בזבוז משאבים מקצועיים?

- תפיסת שירות צריכה להיות בנויה על שיטת דרגים:
  - דרג 1 – First Level - מרכז תמיכה המכיל אנשי תמיכה ושירות מנוסים אשר יכולים להגיע למצב של 70% פתרון קריאות מרחוק. הצוות יכול להכיל מגוון בעלי מקצוע עם רמות של ניסיון ומומחיות – הדבר מאד תלוי באופי ובעיקר בגודל מרכז התמיכה. איוש של אנשי תמיכה אשר מתעדים את הפניה ומעבירים אותה לצוות באתר הנו מודל בזבזני אשר לא עושה שימוש יעיל בטכנולוגיה ובעיקר במתן מענה יעיל ומהיר באמצעות משאבים מקצועיים
  - דרג 2 – Second Level - צוות באתר אשר מתמודד עם קריאות שלא ניתן לפתור אותם מרחוק כדוגמת IMAC
  - דרג 3 – Third Level – מומחים / יצרנים
- ניתן לבצע מידי פעם הצרחות בין אנשי השירות באתר לצוות במרכז התמיכה ובכך להשיג מספר מטרות:
  - היכרות טובה יותר עם משתמשי הקצה וסביבת העבודה
  - גיוון בעבודה לצוותים

#### האם כל טלפון הנכנס למוקד השירות צריך להפוך לאירוע/קריאה?

- כחלק משירות מנוהל נושא התיעוד הנו עקרוני וחשוב מאד
- כל שיחה אשר נכנסת למרכז השירות צריכה להיות מתועדת בין אם היא רלוונטית או לא
- מתוך ניתוח השיחות ניתן להבין מגמות ו/או האופן בו הארגון מתנהל. חוסר תיעוד יעמיד את בעלי העניין מול תמונה לא שלימה
- במידה ותהיינה כמות בלתי סבירה של שיחות לא רלוונטיות – על הארגון יהיה לתקשר את הנושא למשתמשי המידע ולהבהיר במה עוסק מרכז השירות

#### האם יש להגביל זמן טיפול של שיחה טלפונית עם לקוח?

- בעקרון שיחות לצורך פתרון בעיות אמורות להסתיים בממוצע בטווח של 5-7 דקות
- הגבלת אורך השיחה לא רלוונטי מחד, אולם יש לבדוק במקביל את הממוצע של אורך השיחות.
- במידה והארגון עומד בממוצעים המקובלים בשוק ומרכז השירות מצליח לפתור כ-70% מהקריאות בשיחה הראשונה – הרי זה לא יהיה נורא אם אחת מהשיחות

ארכה 15 דקות ובלבד שניתן היה לפתור את הבעיה מרחוק. בכל מקרה אחר, יש להגביל את אורך השיחות בכדי ללמד את אנשי התמיכה להיות יעילים באופן בו הם מספקים פתרון באמצעות הטלפון

### **Ness**

בדרך כלל רואים את מוקד הסיוע כיחידה ארגונית שמטרתה לתת מענה מהיר ואיכותי לעובדים הנתקלים בבעיה כלשהי במהלך עבודתם. זה כמובן תפקיד קריטי בארגון. בנס אנו מיחסים למוקד הסיוע תפקיד מרכזי הרבה יותר בזרימת המידע של יחידת המחשוב של הארגון. מוקד הסיוע מהווה למעשה מרכז עצבים וסיסמוגרף ליעילות תהליכי העבודה וזרימת המידע הארגונית. ניתן ללמוד, מתוך מצוקות העובדים, אילו תהליכים אינם זורמים כהלכה בארגון ואיפה נדרשת התערבות ושיפור תהליכים וכלים.

כדי שמוקד הסיוע יהפוך מארגון המגיב לתקלות לארגון המאתר חסמים בזרימת המידע ויוזם שינויים עליו "לעלות מדרגה" - החל מרמת כלי העבודה שלו דרך תהליכי העבודה ועד למדדי האיכות עליהם הוא נמדד. מתוך היתרון לגודל ועל סמך הניסיון המצטבר שלנו במספר אתרים רב - פיתחנו בנס מתודולוגיה הכוללת כלים, תהליכים ומדדים שמטרתה להביא את מוקד הסיוע מארגון מגיב לארגון יוזם.