

Agilis szolgáltatás- menedzsment

Gyorsaság, rugalmasság és
ügyfélközpontúság az IT-n



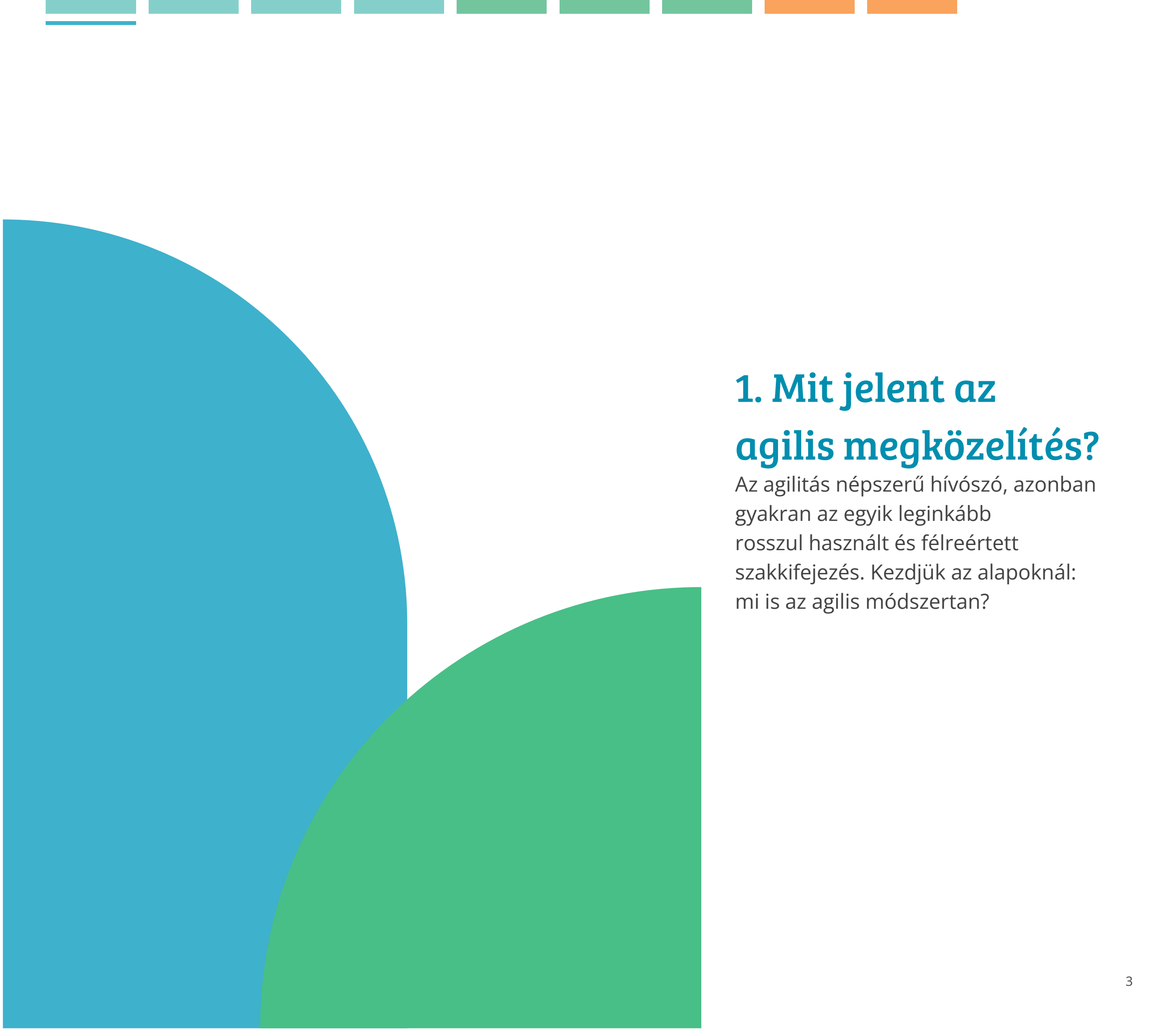
Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
-----------	---

1. Mit jelent az agilis megközelítés?	4
2. Mi az a Scrum?	9
3. Mit jelent az agilis szolgáltatásmenedzsment?	12
4. Agilis szolgáltatásmenedzsment vs. ITIL	14

5. Milyen az agilis szolgáltatásmenedzsment a gyakorlatban?	18
6. Hogyan legyen agilisabb az incidensmenedzsment	25
7. Rugalmasabb SLA-k	31

8. A 7 leggyakoribb buktató az agilitásra való átállás során	35
9. Hogyan vezessük át az informatikai osztályt az agilis módra történő átálláson?	44



1. Mit jelent az agilis megközelítés?

Az agilitás népszerű hívószó, azonban gyakran az egyik leginkább rosszul használt és félreértett szakkifejezés. Kezdjük az alapoknál: mi is az agilis módszertan?

Bevezetés

Az agilis gondolkodásmód a fejlesztői világból származó módszer, amely egyre inkább teret hódít más szakterületeken is. Ez alól a szolgáltatásmenedzsment sem kivétel.

De mit is jelent pontosan az agilis szolgáltatásmenedzsment?

Ebben az e-bookban az alábbi és hasonló kérdésekre adunk választ: mi a különbség az agilis módszertan és a Scrum között? Dolgozhatunk-e egyszerre az ITIL és az Agile szerint? Hogyan alkalmazhatjuk az agilitás filozófiáját a gyakorlatban? Hogyan fogjunk hozzá?

Az életből merített példák segítségével megmutatjuk, mit lehet elérni az agilis gondolkodásmóddal. Azt is bemutatjuk, hogyan segíthet az Agile a szolgáltatások végrehajtásában.

Jó olvasást kíván: Bas Blanken informatikai szaktanácsadó és agilis szolgáltatásmenedzsment-szakértő, valamint a TOPdesk csapata.



Az Agile megszületése

Az agilis módszertan 2001-ben született; ekkor jelent meg a szoftvergyártási ágazatban az Agilis Szoftverfejlesztési Kiáltvány. A kiáltvány négy alapértéke a következő:

- Az egyén és a személyes kommunikáció előtérbe helyezése a folyamatokkal és az eszközökkel szemben.
- A működő szoftverek előtérbe helyezése az átfogó dokumentációval szemben.
- Az ügyféllel történő együttműködés előtérbe helyezése a szerződéses egyeztetéssel szemben.
- A változásokra történő reagálás a tervek merev követésével szemben.

Az agilis módszertan feltalálói ezt a négy értéket tizenkét alapelvben fejtették ki. Az alapelvek a szoftverfejlesztés területére vonatkoznak, az agilis gondolkodásmód azonban minden ágazatban alkalmazható.

Az Agile bevezetésének legfőbb oka a szoftverfejlesztés területén a nagy szervezetek rugalmasabbá tétele volt. A kisebb szervezetek számára általa könnyebb a gyors reagálás, és az ügyfelek igényeinek kielégítése.

A kisebb cégeknek nincs kőbe vésett szervezeti struktúrájuk. A nagy cégek sokkal kevésbé rugalmasak. Gyakran vízesés-struktúrát használnak projektjeikhez, vagyis a terveknek és tervezésnek különféle osztályokon és menedzsmentszinteken kell átjutniuk a végrehajtás előtt. Ez nagyon lassú szervezeti folyamatokat eredményez.

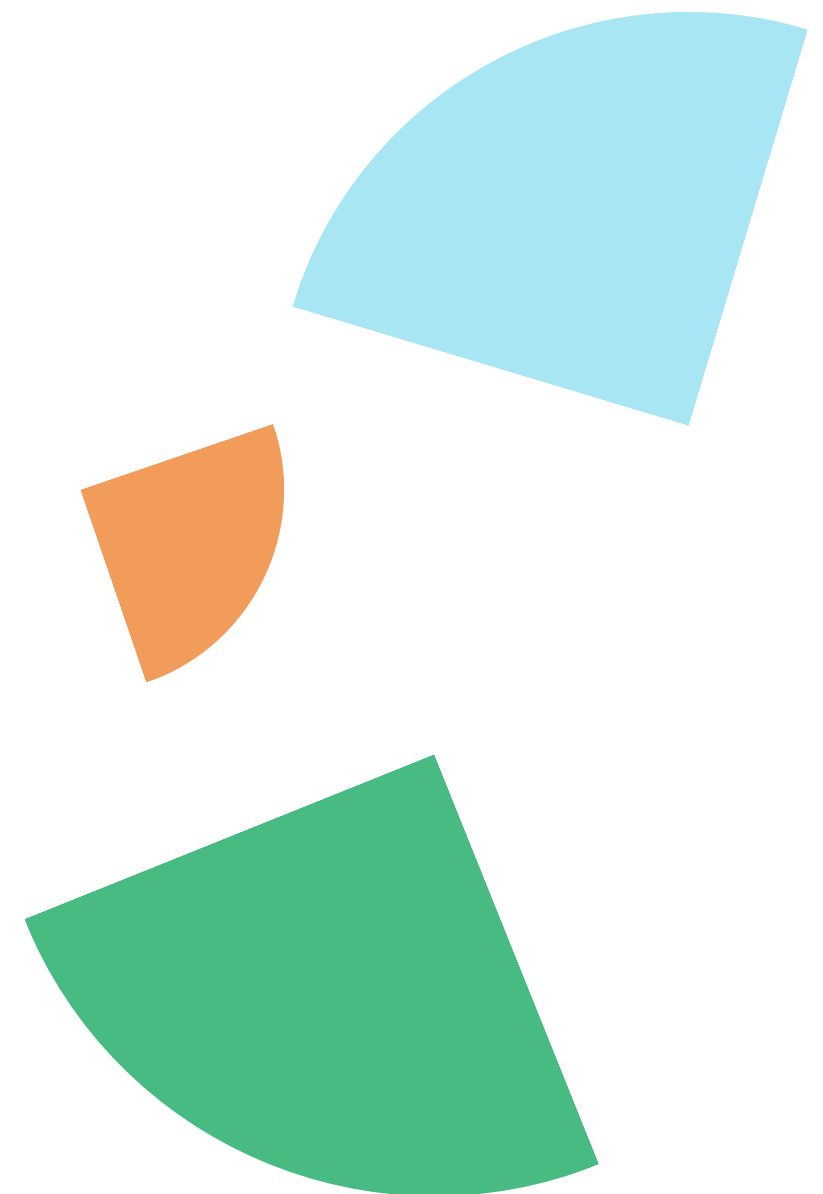
Mit jelent az agilis megközelítés?

Az agilitás egyfajta gondolkodásmód. Alapötlete egyszerű: ha a szervezet fenn akar maradni, rugalmasnak kell lennie.

Hasonlítsuk egy jaguárhoz az agilis gondolkodásmódot. A jaguárnak az ösztöneibe van vésve a túlélés. Ehhez elég ügyesnek és agilisnak lennie, hogy gyorsan reagálni tudjon a prédája mozgására. A szervezetek számára is fontos ez a fajta ügyesség, különösen, hogy a

technológiák roppant gyors ütemben váltják egymást. Egy szervezetnek is kellően rugalmasnak kell lennie az új technológiákra való reagálást, és az ügyfelek folyamatosan változó igényeit illetően.

Híres-hírhedt példa a Kodak esete. Ez a cég hosszú ideig nagyon sikeres volt analóg fényképezőgépek gyártásával. A későbbiekben bár a Kodak találta fel a digitális fényképezést, nem ismerte fel az új technológiában rejlő lehetőségeket, és versenytársai megelőzték. Pár sikertelen próbálkozás után a Kodak 2012-ben csődöt jelentett.



“Az agilis gondolkodásmód
feltételezi, hogy a tervek
változni fognak.”

Gyors reagálás és rugalmasság

Az agilis gondolkodásmód újból meghonosítja a szervezetnél a rugalmasságot és a rövidebb reakcióidőt. Ha agilis módon zajlik a munkafolyamat, az azt jelenti, hogy a lehető legkevesebb bürokráciára törekszünk. Az agilis mód emellett más gondolkodásmódot követel meg a munkavállalóktól. Agilis munkakörnyezetben cél, hogy a munkavállalók megosszák tudásukat, kreatív

ötletek alapján cselekedjenek, és megoldásokra törekedjenek. Kérdés esetén nem a vezetőikhez, hanem szakemberekhez fordulnak.

Hogyan működik az agilis módszertan?

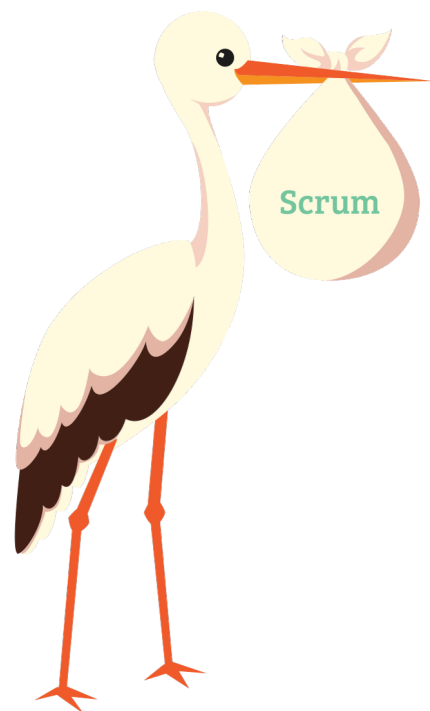
Szervezeti szemléletváltás szükséges hozzá. A legfontosabb változás az, hogy a szervezet elkezdje elfogadni magát a változást. A hagyományos munkamodell célja a változás minimalizálása: készül egy terv, és mindenki próbálja minél inkább ahhoz tartani magát.

Az agilis gondolkodásmód feltételezi, hogy a tervek változni fognak. Nem fogja senki ugyanazt a tervet követni két éven át. A cél egyértelmű és világos, de az odavezető út változhat. Az agilis munkavégzés folyamatos fejlődést jelent. A munka sosincs teljesen kész.



2. Mi az a Scrum?

A Scrum az egyik legnépszerűbb agilis keretrendszer. De mit is jelent pontosan? És mi köze van a Scrumnak az agilitáshoz?



A Scrum születése

Minden 1986-ban kezdődött. Nonaka Ikujiro és Takeuchi Hirotaka megjelentette a „The New Product Development Game” (Az új termékfejlesztési játék) című cikkét a Harvard Business Review-ban. A cikkben arra a következtetésre jutottak, hogy a multidiszciplináris csapatok projektjei érik el a legjobb eredményeket.

Ezen következtetéseket és egyéb tapasztalatokat szem előtt tartva Jeff Sutherland és Ken Schwaber 1996-ban először öntött formába egy termékfejlesztési keretrendszert a szoftvergyártási ágazat számára. Megszületett a Scrum.

Mi az a Scrum?

A keretrendszer megkönnyíti a szervezet számára, hogy komplex, dinamikus környezetben fejlessze ki és tartsa fenn termékeit.

A Scrum válasz a gyorsan fejlődő technológiai iparágra, és az ügyfelek gyorsan változó igényeire. A keretrendszer kiindulópontja empirikus jellegű: termékfejlesztés közben tanulunk, és felfedezéseink segítenek meghatározni a következő lépést.

Hogyan működik a Scrum?

A Scrum 7-10 fős, önálló csapatok esetében működik. A Scrum-csapat iterációkban működik. A csapat egy új vagy továbbfejlesztett terméket, illetve egy új vagy továbbfejlesztett funkciót hoz létre meghatározott időn belül (például két hét alatt).

A rövid „sprintek” miatt állandó a kényszer, hogy fókuszáltan, a rövidtávú cél figyelembevételével történjen a munka.

Átláthatóság, ellenőrzés és alkalmazkodás

Mit lehet nyerni az által, hogy a munkát sprintekre osztjuk?

Először is: realisabban tervezzük meg a folyamatokat. Egyértelmű lesz, mit kell még tenni, és mennyi idő van rá.

Ez sokkal kiszámíthatóbbá teszi a munkatervezést.

A rövidebb periódusok alkalmazásával a kockázatok kezelése is egyszerűbb. Nem lesznek hosszú távú

tervek kiterjedt kockázati analízissel. A csapat meg tudja mutatni a szervezetnek minden lépésnél a leküzdött akadályokat, hogy milyen forгатókönyveket követtek, és hogy mindennek mi a hatása. Az információ alapján a szervezet, ha szükséges, meghatározhatja a csapat haladásának irányát.

A rövid sprintek a csapat tevékenységének átláthatóságát is biztosítják. A sprint végén meg lehet mutatni az ügyfélnek

az eddigi haladást. Az átláthatóság előnye, hogy a megrendelő rendszeres visszajelzést ad, a csapat pedig figyelembe veheti ezt a következő sprintnél. Ez biztosítja, hogy az ügyfél kimondottan elégedett legyen a készülő termékkel.

Belekezdzenétek a Scrumba?

Kövessétek a [Scrum-útmutató](#) szabályait, és már kezdhettek is!

Szerezzetek némi tapasztalatot, és fedezzétek fel, hogy működne a Scrum nálatok!



3. Mit jelent az agilis szolgáltatásmenedzsment?

Most már tudjuk, mire való az agilis módszertan. Fel is merül a következő kérdés: mit jelent az agilis szolgáltatásmenedzsment? A válasz meglepően egyszerű.

Röviden: Az agilis szolgáltatásmenedzsment nem más, mint az agilis gondolkodásmód alkalmazása az informatikai szolgáltatásmenedzsmentben. Nem több, nem kevesebb.

Az 1. fejezetben áttekintettük, mi az agilis módszertan, és melyek a gondolkodásmódot meghatározó alapelvek. Az agilis szoftverfejlesztés négy alapértéke csak egy esetben szorul kiigazításra, hogy az informatikai szolgáltatásmenedzsmentre is lehessen értelmezni:

- Az egyén és a személyes kommunikáció előtérbe helyezése a folyamatokkal és az eszközökkel szemben.

- A működő szoftver-szolgáltatások előtérbe helyezése az átfogó dokumentációval szemben.

- Az ügyféllel történő együttműködés előtérbe helyezése a szerződéses egyeztetéssel szemben.

- A változásokra történő reagálás a tervek merev követésével szemben.

Az elképzelés az, hogy ezekhez az elvekhez tartjuk magunkat, amikor új szolgáltatásokat tervezünk és nyújtunk. Nem hangzik bonyolultnak. Tulajdonképpen nem is az. De hogyan alkalmazható a gyakorlatban? Hogy kapcsolódnak ezek az elvek ahhoz a keretrendszerhez, amely az informatikai osztályok arany szabálya volt évtizedeken keresztül - vagyis az ITIL-hez?



4. Agilis Szolgáltatás- menedzsment vs. ITIL

Lehet, hogy úgy tűnik első ránézésre, mintha az Agile és az ITIL teljesen ellentétes fogalmak lennének. De vajon lehetséges-e egy működő kapcsolat az agilis szolgáltatásmenedzsment és az ITIL között?

Lehetséges-e az agilis szolgáltatásmenedzsment és az ITIL párosítása? Abszolút, csak jól kell véghez vinni. A korábbi verziókhöz képest az ITIL legújabb, ITIL 4-es verziója nem a folyamatok előírására, hanem inkább az értékteremtés vezérelveire összpontosít. Mindez eléggé agilisan hangzik, nem igaz? Azonban tény, hogy a legtöbb szervezet még mindig az ITIL régebbi verzióira épül, amelyek nem nyújtanak akkora rugalmasságot.

Az ITIL-nek ez az elavult megközelítése nagy jelentőséget tulajdonít mindannak, amit az agilis gondolkodásmód kevésbé tart fontosnak:

Egyének és interakciók a folyamatokkal és eszközökkel szemben

Bár az ITIL 4 az irányadó elvek felé mozdult el, és eltávolodott a folyamatoktól, a szervezeteknél az ITIL implementációi még mindig a folyamatleírásokra és a rendszerekre összpontosítanak. A cél a szolgáltatások egyenletes minőségének fenntartása. Nem szabadna számítania annak, hogy ki nyújtja ezeket a szolgáltatásokat.

Működő szolgáltatások a túlzottan átfogó dokumentáció helyett

A legtöbb szervezetnél az ITIL még mindig gyakran jár együtt a kiterjedt

folyamatdokumentációval. Ahhoz például 5 könyvre volt szükség összesen 1300 oldalnyi terjedelemben, hogy az ITILv3 26 folyamatát elmagyarázzák.

Együttműködés az ügyféllel a szerződésről való tárgyalások helyett

A szerződéses megállapodások lefektetése és betartása fontos része annak, ahogyan a szervezetek az ITIL szolgáltatási szintek kezelését megvalósítják. Az SLA-k teljesítése sok vállalat számára az egyik fő cél - és gyakran a legfontosabb kritérium is - amely alapján a vezetők vagy az ügyfelek megítélik az informatikai szervezetet.

Reagálni a változásokra a tervkövetés helyett

Az ITIL régebbi változatai a kiszámítható folyamatokról szóltak. Az elképzelés: ha minden lépést előre átgondolunk és ennek megfelelően hajtunk végre, mindig meglesz a kívánt eredmény. Sok esetben a változáskezelési folyamat érinthetetlen, és az eredeti tervtől nem lehet eltérni.

“Az agilitás a változásokra való reagálásról szól, míg az ITIL a kiszámítható folyamatokról.”

Keretrendszer vs. Filozófia

Szóval az agilitás és az ITIL nem feltétlen járnak kéz a kézben, igaz? Elhamarkodott lenne ezt kijelenteni. Lehet, hogy különbözőnek tűnnek, de a valóságban nem is olyan nehéz megtalálni, hogy hogyan működhetnek együtt.

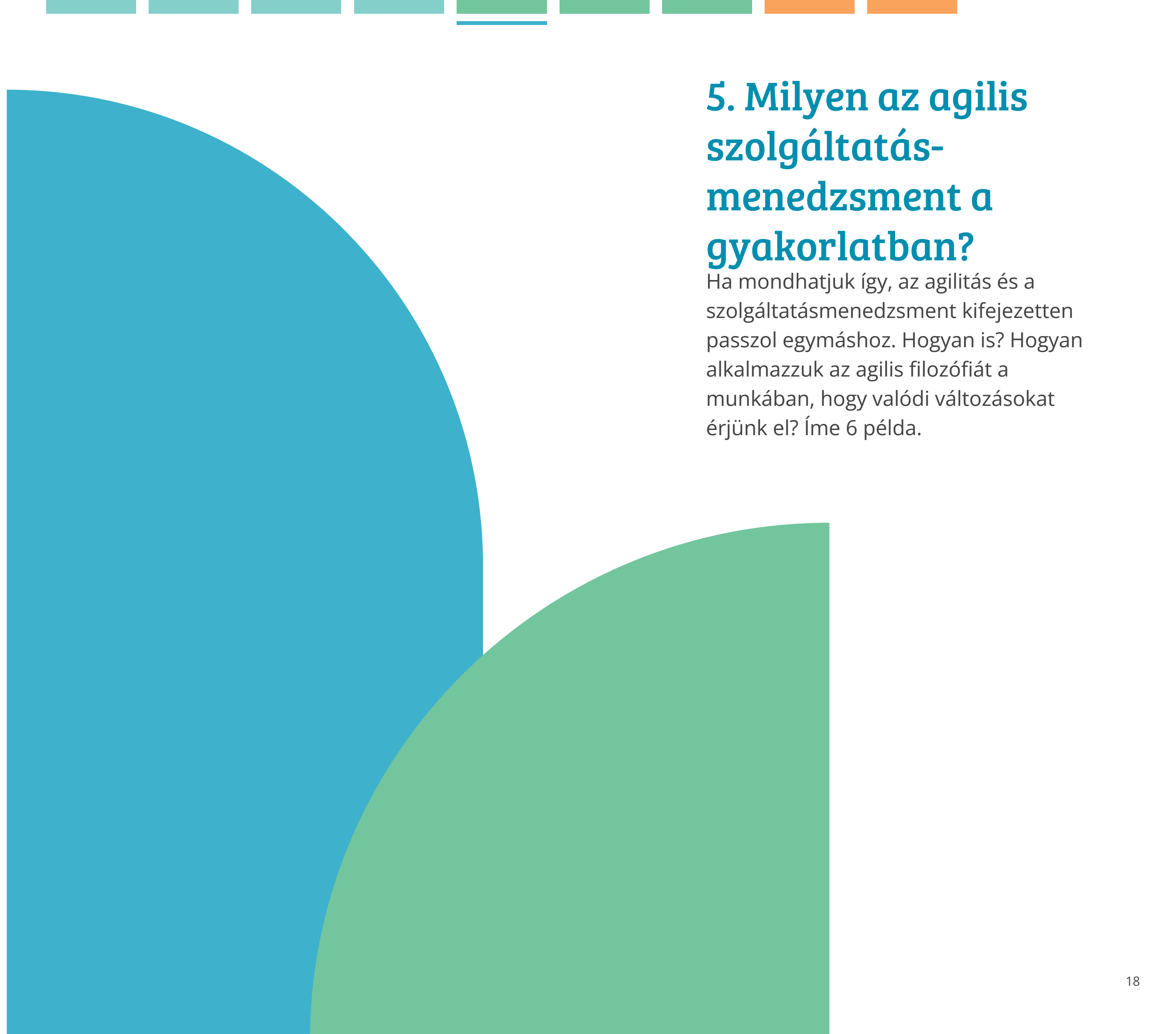
Az agilitás egy filozófia. Irányelveket jelent a munkához. Az agilis alapelvek segítenek a mindennapi munka során a döntések meghozatalában, de nem mondják meg, hogyan kell elvégezni a konkrét feladatokat.

Az ITIL egy keretrendszer, a gyakorlatban működő eljárások gyűjteménye. Az agilis módszerekkel ellentétben az ITIL részletesen leírja, hogyan kell elvégezni a munkát.

Agilitás az ITIL segítségével

Az ITIL agilis gondolkodásmóddal történő megközelítése egyszerűbb, mint valaha. Az ITIL gyakorlatát, az incidenskezelést például agilis gondolkodásmóddal is meg lehet valósítani.

Ennek értelmében a beállítás minden egyes részéhez a szervezetnek legmegfelelőbb lehetőséget kell kiválasztani. Az ITIL valójában nagyon is alkalmas egy adaptált bevezetésre. Bár az ITIL-ről az a hír járja, hogy merev és szükségtelenül komplex, sosem ez volt a teljes igazság. Az ITIL mögött nem az az elképzelés állt, hogy egy szervezet az ITIL minden aspektusát betűről betűre megvalósítsa. Az ITIL üzenete mindig is az volt, hogy ügyeljen arra, hogy a keretrendszer úgy legyen alkalmazva, ahogy az egy szervezetnek a legjobban megfelel.



5. Milyen az agilis szolgáltatás-menedzsment a gyakorlatban?

Ha mondhatjuk így, az agilitás és a szolgáltatás-menedzsment kifejezetten passzol egymáshoz. Hogyan is? Hogyan alkalmazzuk az agilis filozófiát a munkában, hogy valódi változásokat érjünk el? Íme 6 példa.

Sokat tanulhatunk más szervezetek eseteiből. [Dolf van der Haven](#) agilis szolgáltatásmenedzsmentre vonatkozó alapelvei alapján íme 6 gyakorlati példa arra, hogyan tegyük agilisabbá a szolgáltatásmenedzsmentet.

1 Bizonyosodjunk meg arról, hogy minden, amit teszünk, hozzáadott értéket biztosít az ügyfél számára

Az informatikai osztályok gyakran fektetnek túl nagy munkát olyasmibe, ami nem jelent szinte semmit az ügyfelek számára. Egy szervezet informatikai részlege például mindenre kiterjedő kézikönyvet készített az általuk ajánlott új okostelefonhoz. Jól hangzik, de az adott információ jelentős része már az interneten is rendelkezésre állt. A következő rendszerfrissítés ráadásul idejétmúlttá is tette mindezt.

A dokumentálás agilisabb módja az, ha a kézikönyvben közölt információt a szükséges minimumra szorítjuk, és ezt az instrukciócsomagot előbb kipróbáljuk egy kis létszámú tesztcsoporton. Csak a cégspecifikus információt írjuk le, például hogy miként szinkronizálható a céges levelezés az új okostelefonnal. Kaptunk kérdéseket a tesztcsoporttól? Frissítsük a dokumentációt az okostelefonok hivatalos kiosztása előtt.

2

Dolgozzunk az ügyfelek elvárásai szerint

A szolgáltatások és folyamatok megtervezése során a szervezetek sokszor csupán feltételezésekkel élnek ügyfeleik igényeiről. Egy példa: egy létesítményeket működtető szervezet éveken át arra biztatta ügyfeleit, hogy naplózzák a bejelentést, ha valami gond van az irodaépülettel. Nemrég felfedezték, hogy ügyfelek kifejezetten bosszantónak találták a naplózott bejelentést követő öt-hat e-mailt a különböző állapotfrissítésekről. Az ügyfelek ezért inkább nem is naplózták a bejelentéseket.

Az agilis szolgáltatásmenedzsment lényege az ügyfelek gyakori és lehető leggyorsabb bevonása, hogy elkerüljük a feltételezések alapján végzett munkát. A példabeli szervezet az ügyfeleivel együtt jutott megoldásra. Ha az ügyfél naplózza a bejelentést, megadhatja, hogy kér-e értesítést az állapotfrissítésekről. Egy kérdés és egy kipipálható jelölőnégyzet ötévnyi frusztrációt előzhetett volna meg.



3

Jó emberek, jó helyen

Sok IT szervezet erősen támaszkodik a folyamatokra. A folyamatokkal való munka célja, hogy garantálja a szolgáltatások egyenletes minőségét, függetlenül attól, hogy ki nyújtja a szolgáltatást. Mindez elméletben jól hangzik. A gyakorlatban azonban nem mindegy, hogy ki nyújtja a szolgáltatást. Egy motiválatlan service desk alkalmazott valószínűleg kevésbé hagy pozitív benyomást az ügyfélben, mint egy boldog, motivált alkalmazott. Ezt a különbséget nem lehet egy folyamattal lefedni.

Az agilis gondolkodásmód fontos része, hogy elegendő idő és figyelem legyen fordítva a csapattagokra. Egy csapat csak olyan emberekkel működik jól, akik jól végzik a munkájukat, és ha a munka, amit végeznek, boldoggá teszi őket. Egy csapattag már nem motivált? Érdeemes beszélni vele. Talán boldogabb lenne egy másik szerepkörben.

4

Tegyük folyamatainkat a lehető legrugalmasabbá

Az ITIL folyamatai jellemzően nem rugalmasak. Vegyük például a változásmenedzsmentet. A változaskérelem több, előre megadott lépésen is átmegy. Az egyetlen választási lehetőségünk a folyamat során az, hogy jóváhagyjuk vagy elutasítjuk-e. Nincs mód a terv bármilyen változtatására. Ha bármit változtatni akarunk, le kell állítanunk az egész folyamatot, új tervet kell készítenünk, és ismét jóváhagyást kell kérnünk.

Győződjünk meg arról, hogy a tervezett folyamatok elég rugalmasak ahhoz, hogy megfeleljenek a folyamatosan változó igényeknek. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a folyamat során minden egyes változtatást végre kell hajtani. Inkább azt jelenti, hogy teret kell hagyni a csapattagoknak, hogy a saját belátásuk szerint kezeljék a folyamatokat.

5

Tervezzük meg, implementáljuk és fejlesszük szolgáltatásainkat lépésről lépésre

Az új szoftverek vagy szolgáltatások bevezetése hónapokig, sőt akár évekig is elhúzódhat. Mire véget ér a bevezetés, annyi tapasztalat összegyűlik, hogy alighanem nagyjából mindent meg akarunk változtatni. Eddigre azonban kimerült a költségterv, a projektcsoporthoz tagjai már mással foglalkoznak, az alkalmazásmenedzser pedig ott marad egyedül, hogy feldolgozza az összes visszajelzést.

Az új szolgáltatás agilis módon való biztosítása azt jelenti, hogy gyorsan előállítunk valamit, ami már működőképes, begyűjtjük a visszajelzéseket, és felhasználjuk őket a termék fejlesztésére. A TOPdesknél lépésről lépésre végezzük el a szoftverimplementációt. Beállítjuk az incidensmenedzsment alapverzióját, és amint működik, már élesíthetjük is. A folyamat nem tökéletes, de ezzel együtt tudunk élni. Amíg a következő folyamaton dolgozunk, visszajelzéseket kapunk ahhoz, hogy miként fejlesszük az incidensmenedzsmentet a továbbiakban.



6

Legyenek egyszerűek a szolgáltatások és műveletek

Az igénylési folyamatoknak gyakran része a sok, felesleges engedélyeztetés. Az informatikai osztály ez alapján esetleg azt feltételezheti, hogy a vezetőség minden egyéni igénylést személyesen akar felügyelni. Vagy hogy az adott osztálynak nincs semmilyen felelőssége. A folyamat így tele van engedélyezéssel, a közepén egy vezetővel, aki rengeteg e-mailt kap engedélyezési kérelmekkel.

Egy folyamatnak nem kellene ennyire körülményesnek lennie. Jobban működhet a dolog, ha az informatikai osztály megkérdezi a vezetőket, hogy milyen szintű ellenőrzést szeretnének vagy tartanak szükségesnek. Általában egyáltalán nem vágnak arra a rengeteg e-mailre. Alternatív megoldás: a kérelmek nem engedélyhez kötöttek, a vezető pedig kap egy havi áttekintést a költségekről. A vezető így is felügyeletet gyakorol, és át tudja tekinteni a dolgokat, de mindezt ezernyi e-mail feldolgozása nélkül. Az alkalmazott pedig sokkal hamarabb kap segítséget.

Javaslat: fogjunk bele, és tartsunk mindent kezelhető szinten

Gyakran felmerülő kérdés: hogyan fogjak neki, ha agilisabb munkavégzést szeretnék? Őszintén: ez a szervezettől függ. Nézzük meg a jelenlegi szolgáltatásokat, és vessük össze őket az agilitás alapelveivel. Hol van eltérés? Mely fejlesztéseket lehet könnyen megvalósítani? Legyen ez a kiindulópont. Végezzünk apróbb változtatásokat. Utána okvetlenül kérjünk visszajelzést. Ezután jöhet a következő fejlesztés.



6. Tegyük agilisabbá az incidensmenedzsmentet

Az incidensmenedzsment a támogatással foglalkozó osztályok egyik legfontosabb folyamata. Jellemzően elég egyszerű is. Vajon hogyan tehetjük még agilisabbá az incidensek megoldását? Lássuk csak.

Vegyünk ki minden olyan lépést, amelyek nem hordoznak értéket az ügyfelek számára

Hogyan tegyük agilissabbá az incidenskezelési folyamatot? A legelső feladat a meglévő procedúra áttekintése kritikus szemmél, minden lépésnél feltéve a kérdést: hordoz-e mindez hozzáadott értéket az ügyfél számára?

A kérdés megválaszolásához azonban tudni kell, hogy mik az ügyfél igényei. Az ügyfél feltehetően gyors és jó megoldásra vágyik. Az incidensmenedzsment minden lépésének hozzá kell járulnia a bejelentés feldolgozásának gyorsaságához, vagy ahhoz, hogy jobb megoldást tudjunk ajánlani az ügyfélnek.

Van olyan lépés, amelyik nem segít a cél elérésében? Lássuk, hogy ki lehet-e iktatni.



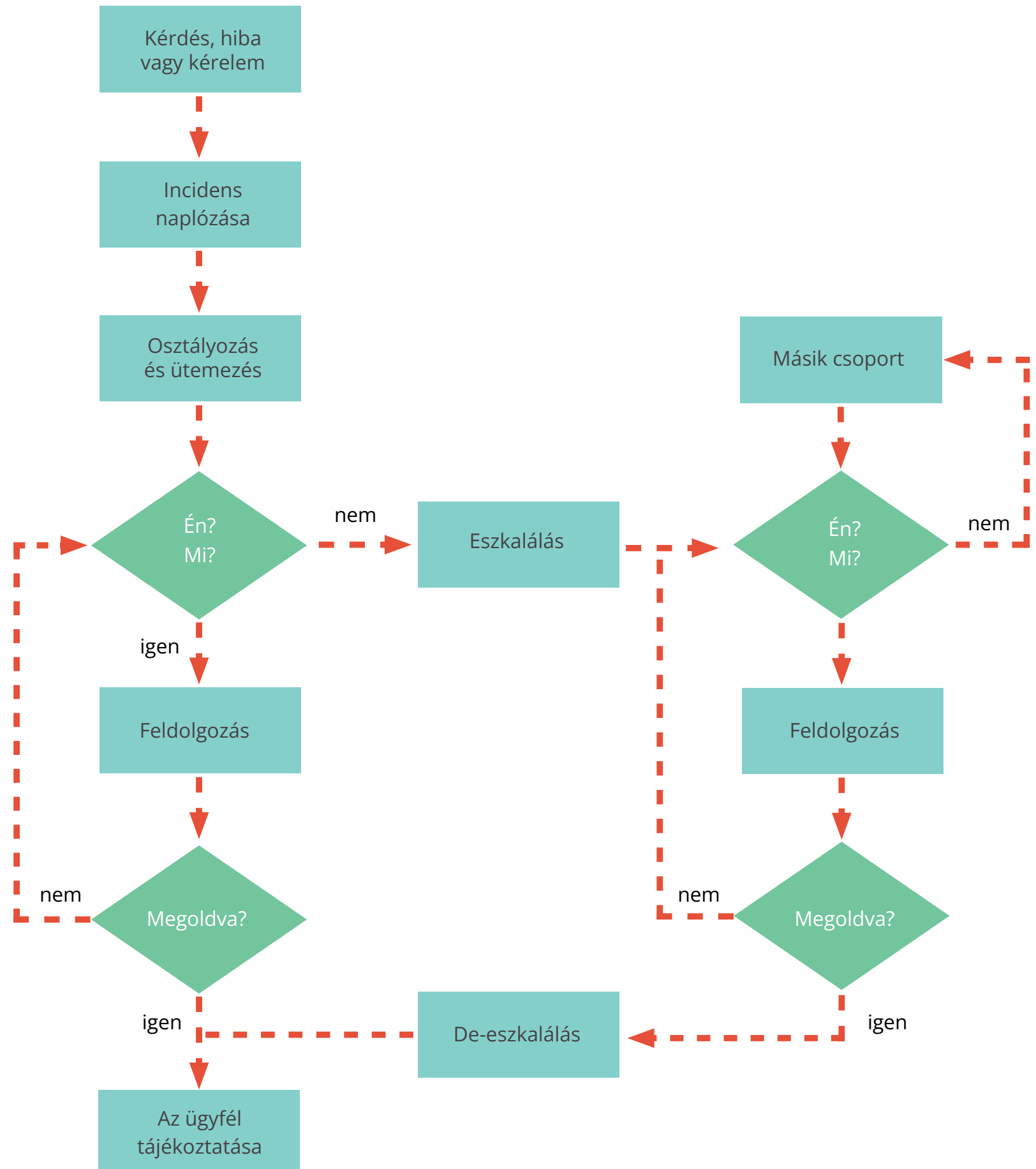
Egy hagyományos incidensmenedzsment folyamat

Lássunk egy hagyományos incidensmenedzsment-folyamatot.

Az ügyfél naplóz egy incidenst. Az ügyfélszolgálat alkalmazottja kiegészíti olyan információval, mint az incidens osztályozása vagy ütemezése. Utána megnézi, meg tudja-e ő maga oldani az incidenst. Ha a válasz igen, akkor meg is teszi. Ha a válasz nem, akkor továbbítja egy szakértőnek másodszintre. A szakértő újból felméri mindezt. Ha megoldotta az incidenst, visszaküldi az ügyfélszolgálatnak. Az incidenst lezárják, az ügyfelet tájékoztatják.

Egyszerűnek tűnik, igaz? Mit szólsz hozzá, ha azt mondom: még egyszerűbb is lehetne!

Két kérdést szükséges ehhez feltenni.



1. Miért kell az ügyfélszolgálatnak minden incidenst feldolgoznia?

Sok szervezetnél az ügyfélszolgálat zár le minden incidenst – akkor is, ha a back office oldotta meg a problémát. A back office szakértője leírja mit csinált, az ügyfélszolgálat közérthető nyelvezetre fogalmazza át a technikai részleteket, lezárja az incidenst, majd tájékoztatja az ügyfelet. Miért? Mert az emberek azt feltételezik, hogy a műszaki szakértők nem tudják ügyfélbarát módon ismertetni a megoldásukat.

Ez elég bosszantó. Ha a műszaki kolléga nem tudja megfogalmazni a megoldását, honnan tudja majd az ügyfélszolgálat, hogy mit végzett már el? Az ügyfélszolgálat alkalmazottjának át kell rágnia magát az egész eseten, hogy kialakíthasson egy érthető magyarázatot. Ez időpazarlás. Miért ne lenne képes a back office érthető módon megírni az ügyfélnek a megoldást?

Elképzeltető, hogy ez egyeseknek elsőre nehéz, de könnyű megtanulni. Legyen oktatás, segítsünk egymásnak. Sokkal hatékonyabb, ha a back office le tudja írni és le tudja zárni a saját incidenseit, mintha az ügyfélszolgálatnak kellene kitalálnia, mit írjon erről az ügyfélnek. Emellett kevesebb így az oda-vissza küldözgetés, vagyis lerövidül az időtartam.

2. Az ügyfélszolgálatnak tényleg ki kell töltenie minden mezőt?

Minden incidens esetén rengeteg adatot kell megadni. De valóban szükség van erre? Egy hibajegy feldolgozásához csupán néhány adat szükséges: a bejelentő neve, a kérdés és a bejelentés határideje. A többi adat csak a riportoláshoz kell.

Az ügyfélszolgálat és a vezetőség nézze át közösen az összes megadott adatot, hogy megállapítsák, valóban kell-e mindez a riportokhoz.

Vannak riportok ezzel az adattal kapcsolatban?

Tucatnyi szervezetnél tapasztaltuk, hogy az ügyfélszolgálat ezernyi adatmezőt kitölt, de egy ilyen se került bele semmilyen riportba. Hogy történhet ilyesmi? Az implementáció során páran úgy gondolták: „Töltsük ki ezeket az adatmezőket, és majd később belekerülnek a jelentésbe.” A jelentések azonban soha nem készültek el.

Olvassa egyáltalán valaki a jelentéseket?

Időről időre megtörténik: a kérdéses adat bekerül a riportba, amit azonban senki sem olvas el. Láttunk már olyan szervezetet, ahol az informatikai osztály havi incidensjelentéseket küldött a vezetőségnek. Gyanús volt nekik, hogy senki sem olvassa őket, mert soha senki nem válaszolt az e-mailekre. Így került be az „Aki ezt olvassa, jöjjön le, és kap egy sütit az informatikai osztályon” rész a riport második oldalára. És mi történt? Semmi. Pár hónappal később már nem is küldtek semmilyen jelentést. Senki sem kérdezte meg, hogy mi lett velük.

Mi történik a jelentésekkel?

Képzeljük el, hogy riport készül a kitöltött adatokról, és ezeket el is olvassák. Ez esetben felmerül a következő kérdés: kezdünk valamit ezekkel az adatokkal? Kezdeményez a vezetőség különböző fejlesztéseket a riportok alapján? Segítenek ezek a fejlesztések a cél elérésében, hogy a lehető leggyorsabban megfelelő megoldást keressünk az ügyfél számára? Ha igen, akkor is: elég fontosak-e ezek a fejlesztések, hogy mindig minden adatot megadjunk minden incidensnél?

Senki ne értse félre. Nem azt mondjuk, hogy a riportok készítése haszontalan dolog. Ellenkezőleg! A jelentések értékes információt szolgáltatnak a szolgáltatásmenedzsment folyamatairól. Fontos azonban a kritikus szemléletmód. Vannak irreleváns adatok? Akkor ne is töltsük ki az adatmezőt, vagy legyen automatikusan kitöltve. Az ügyfélszolgálat így sok időt takaríthat meg a regisztráció során.



7. Rugalmasabb SLA-k

Az SLA-k remekül mutatnak a vezetőségnek küldött jelentésekben, de ha túlzottan rájuk támaszkodunk, akkor hosszútávon sokat árthatunk a szervezetnek. Könnyen elvakíthatnak a számok, és megfeledkezhetünk magáról a szolgáltatásnyújtásról. A megoldás: Váltsunk lassan XLA-kra.

Mi az az XLA?

Ha az ügyfélszolgálatot gyümölcsként képzeljük el, milyen gyümölcs lenne? Alma? Esetleg narancs? Próbáljuk ki a dinnyét! Furcsán hangozhat, de próbáljuk ki. A dinnye jellegű ügyfélszolgálatot először Marco Gianotten alkalmazta a Giarténél, egy SLA-központú ügyfélszolgálatnál. Az eredményjelzők zöldek, a vezetőség boldog. A sok zöld alatt azonban pirosan villognak a feszültség és az elégedetlenség figyelmeztető jelei.

5 perces átlagos visszajelzési idő, 8 órás lezárási sebesség;

fantasztikusan hangzik. De az SLA-statisztikákból hiányzik valami: a felhasználói élmény. Ha nem nézünk a zöld külső héj alá, kárt okozhatunk szervezetünknek.

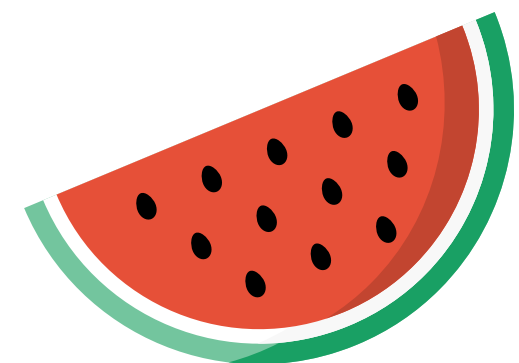
Az XLA értéke

Az XLA koncepcióját a Giarte fejlesztette ki, ahol az X azt jelenti: tapasztalat (eXperience). Ennek értelmében a teljesítményt az határozza meg, aki a leginkább érzi a hatását: vagyis az ügyfél. A jó hír, hogy kevesebb XLA-ra van szükség, mint SLA-ra ahhoz, hogy képet kapjunk a teljesítményről, így kezelni

is könnyebb őket.

Ha agilisabb munkavégzés a tervünk, az XLA-k ezt remekül kiegészíthetik. Az XLA-k a kapcsolattartásra és az ügyféllel való együttműködésre fókuszálnak mindenféle nehézkes szerződéses kötelezettség helyett. Az XLA-k emellett nagyon könnyen változhatnak.

Ha az ügyfelek igényei és elvárásai módosulnak, az XLA-k velük változnak.



Hogyan fogjunk hozzá?

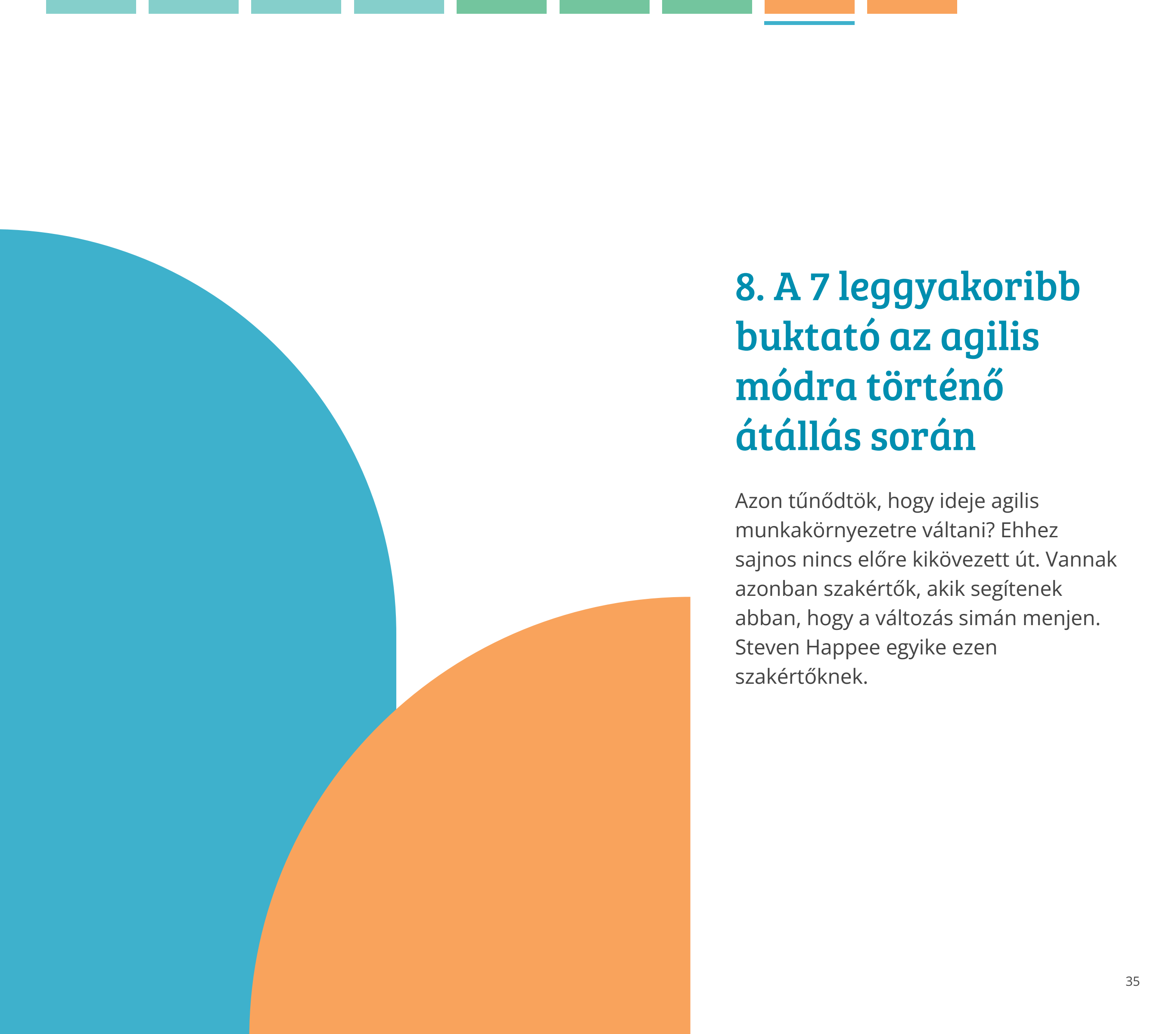
Százával találhatunk módszereket az ügyfélélmény mérésére. Kezdjük azzal, hogy egyetlen egyszerű kérdéssel felmérjük az ügyfélélményt, miután a bejelentést lezártuk. A csillagokkal való minősítés hasznos, egyetlen kattintást igénylő visszajelzés, és azonnal olyan betekintést biztosít, amelyet a hagyományos SLA-k képtelenek.

De a mutatókon túl is van világ. Az XLA olyan kulturális változást testesít meg, amely a teljesítménnyről az ügyfélélményre helyezi át a fókuszot. Helyezzünk hangsúlyt az operátorok esetében a személyiségképzés folyamatára és az ügyfélút feltérképezésére. Érdekes változásnak lehetünk tanúi: elképzelhető, hogy nem érjük el a régi SLA célszámát, ám az ügyfélélmény folyamatosan javul. Ekkor fel kell tennünk a kérdést: mire is használjuk a sok SLA-t?

A szolgáltatások egyszerűsítése

Ha magunk mögött hagytuk a nehézkes SLA-kat, és kialakult az a pár, egyszerű XLA, amelyek révén az ügyfelek elégedettek lesznek, azon kaphatjuk magunkat, hogy a dinnye a múlté, és minden inkább egy szőlőre hasonlít, ami kívül-belül zöld.



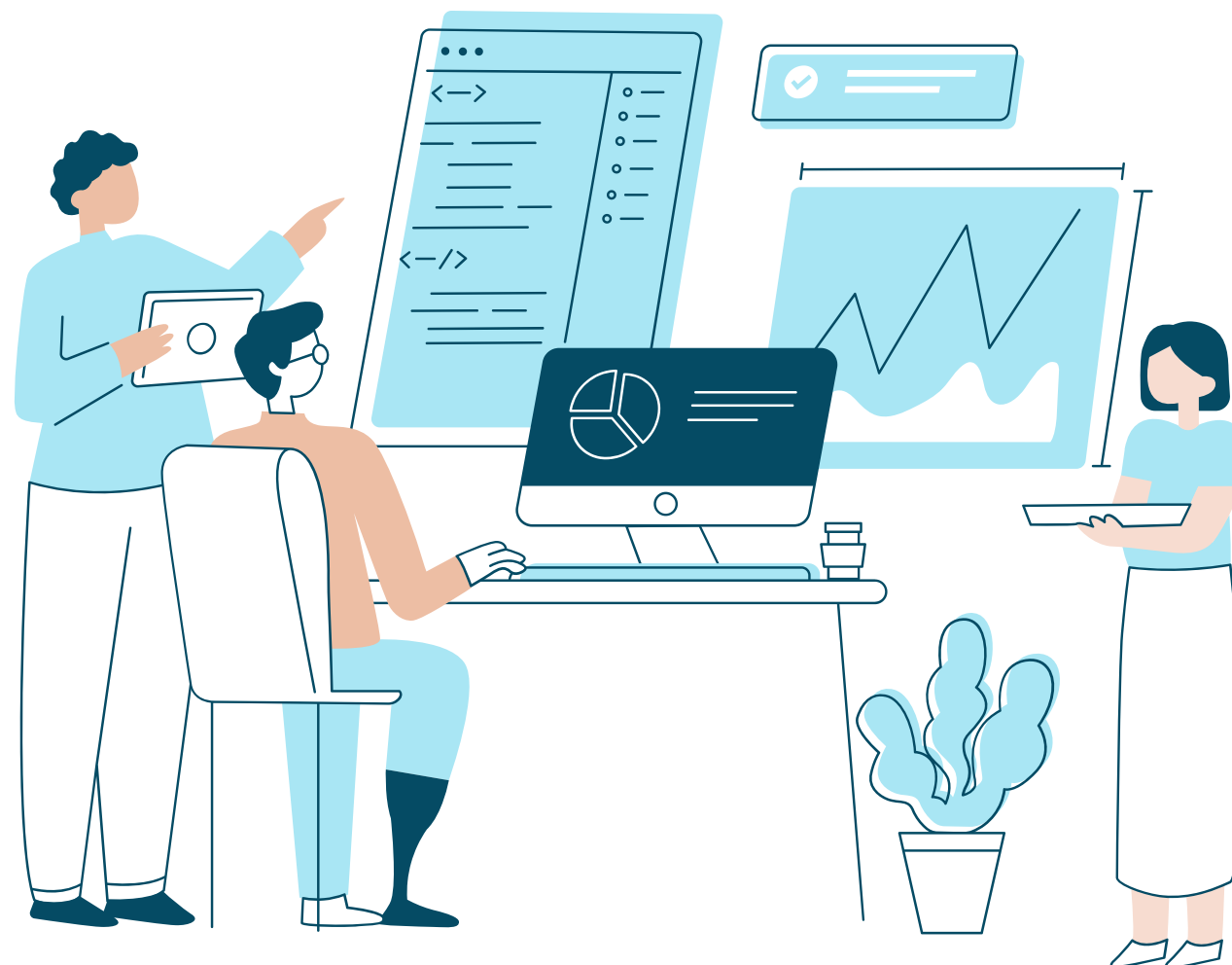


8. A 7 leggyakoribb buktató az agilis módra történő átállás során

Azon tűnődtek, hogy ideje agilis munkakörnyezetre váltani? Ehhez sajnos nincs előre kikövezett út. Vannak azonban szakértők, akik segítenek abban, hogy a változás simán menjen. Steven Happee egyike ezen szakértőknek.

Steven Happee agilitás iránti érdeklődésének kivirágzása a kilencvenes évekre tehető, amikor is szoftvert fejlesztett egy kis, multidiszciplináris csoportban, méghozzá olyan formában, amit ma agilisnak nevezünk. Mi jellemezte ezt? Az ügyfelekkel való gyakori kapcsolattartás, gyors értékteremtés, és átlátható munkafolyamatok.

Most, huszonsok évvel később, ő segít a szervezeteknek abban, hogy az átváltás agilisabb és tanulóorientált legyen. Termékkészítőként, Scrum masterként, fejlesztőként és vezetőként szerzett tapasztalatai révén értékes kísérleteket végez. Tapasztalatait megosztotta velünk is, olvass tovább és ismerd meg az agilitásra való átváltás hét leggyakoribb buktatóját!



1

Az agilis módra való átálláshoz szükséges a vezetői támogatás és a munkatársi együttműködés

Az agilis átalakulásnak kétféle módon lehet nekifogni: fentről lefelé és lentről felfelé. A lentől felfelé irányuló megközelítésben a csoport kezdeményez, legtöbbször az informatikai osztályon belül, hogy a csapat agilisabb módon végezhesse a munkáját.

A fentről lefelé irány eseteiben a vezetőség kezdeményez, legyen az a vezérigazgató vagy az informatikai igazgató, és a cél ebben az esetben az, hogy a szervezet nagy része, akár egésze agilisabb legyen. A fentről lefelé történő megközelítés aránylag új. Az elmúlt években gyakran szóba került az agilis módszertan, és egyre több vezérigazgató és informatikai igazgató gondolkodik ilyesmin: „Kellene-e tennünk valamit az agilitás érdekében?” Az ötlet jó, de nem fog működni, ha a szervezet nem áll melléjük.

A lentől felfelé történő megközelítés általában sikeresebb. Ez olyasmi, ami az informatikai csoportoknál - ahol magától értetődő az agilis gondolkodásmód - gyakran előfordul. A csapat egyik tagja próbálkozni szeretne az agilitással, a vezetője fellelkesedik, és meg is alakítják a Scrum-csapatot. Ha a csapat jól teljesít, további csapatok alakulnak, a szervezet pedig érdeklődővé válik.

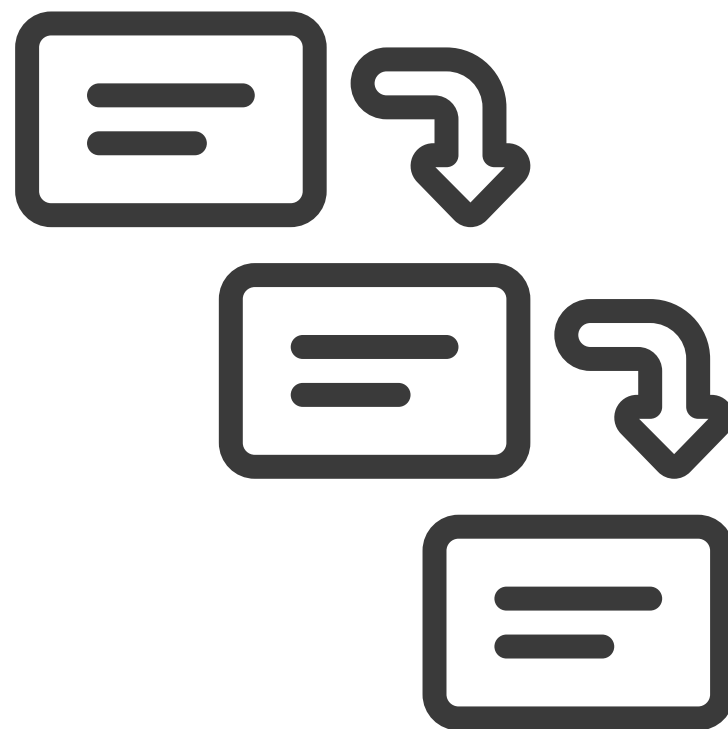
A legjobb az a módszer, ami kombinálja a lentől felfelé és a fentről lefelé irányuló megközelítést: a csapat kezdeményez, hogy agilisabb munkavégzést vezethessen be, és ehhez keresnek egy támogatót a szervezet csúcsán.

2

Vízesésmetódus használata az agilitásra való átállás során

Régebben még sokan azt hitték, hogy a Prince2 használata nélkül nem megy az agilitásra történő átállás. Először jön az alapos tervezés, a lépésről lépésre történő bevezetés, a mérföldkövek megállapítása stb. Ez persze paradoxon.

Mára az érintettek többsége szerencsére belátta, hogy az agilitásra történő átállás agilis megközelítésmódot követel. Az agilitásra való átállás komplex projekt – metaagilisnak is mondhatnánk. Az emberek elkezdenek máshogyan együttműködni, a munkamódszer megváltozik, és az eszközök is különbözőek lesznek. A legjobb, ha létezik egy iteratív átmenet egy multidiszciplináris csoporttal, illetve egy változásokkal kapcsolatos backlog. Bónuszként még jó példát is mutathatunk.



3

Túl nagy szigorúság az agilis technikák terén

A Scrumhoz hasonló agilis keretrendszerek olyan módszereket kínálnak, amelyek segítségével agilis gondolkodásmódot vethetünk be a mindennapi munka során. Backlog, retrospektívek – ezek nagyon jól láthatók. De ezek a technikák csak a jéghegy csúcsát jelentik. Mindez az agilis munka látható része. Az elemek a munka megszervezésével kapcsolatos konkrét feltételezéseken alapulnak, és ezek a feltevések az Agilis Szoftverfejlesztési Kiáltvány vagy a Modern Agile alapelveire vezethetők vissza.

Egyes emberek hajlamosak nagyon szigorúan, ám az alapelvek megértése nélkül kezelni ezeket a módszereket. Ez súrlódásokhoz vezethet. Néhány módszer nem feltétlenül működik az adott szervezetnél, ezért hiba lenne vakon követni ezeket. Végülis az agilis értékeket, nem pedig a technikákat kell a magunkévá tenni. Ezért érdemes elmagyarázni az alapelveket azoknak, akik szeretnék az agilitással foglalkozni, hogy mindig támaszkodhassanak rájuk.



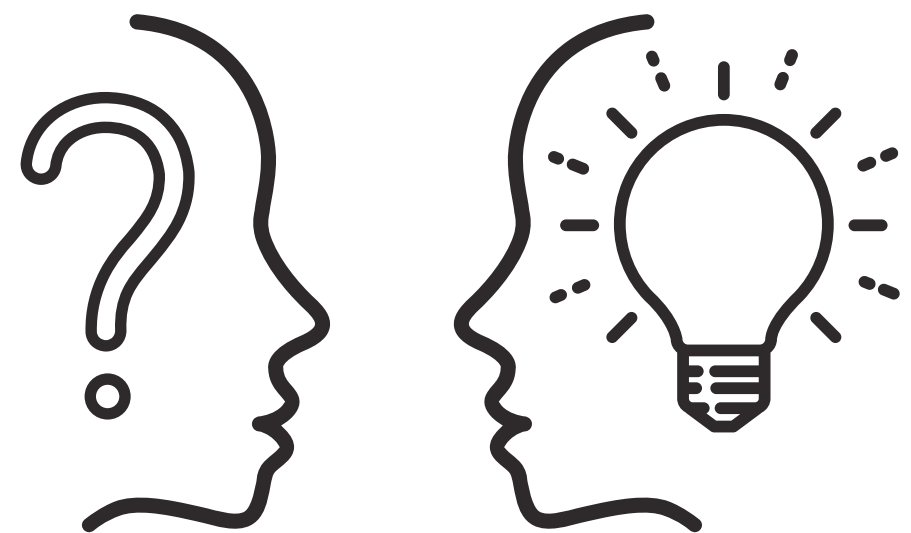
“Az agilis átalakulás a szervezet minden folyamatára és tagjára hatással van.”

4

A meglévő technikák gyors megváltoztatása

Igen, mindenki kifejleszti a saját agilis technikáit - de csak idővel. Az agilis világ gyakran hivatkozik a ShuHaRi-ra, egy japán harcművészeti felfogásra, amely azt taglalja, hogyan legyen valami a sajátunk három szakaszban. Kezdetben szigorúan a meglévő technikát követjük (Shu). Ha meghonosítottuk a szabályokat, variálhatjuk őket (Ha), míg el nem érjük a Rit: ekkor már magunktól is hozzáértők vagyunk, és nincs többi szükségünk szabályokra és technikákra.

Gyakran látunk csapatokat, amint meglévő technikákat variálnak, vagy különböző keretrendszerekből válogatnak elemeket. A kifogásaikkal is sokszor találkozhatunk: „Ismerem az alapgondolatot, és nálunk ez nem működne”, vagy „Szeretünk kísérletezni, így többféle technikát is kombinálunk”. Kísérletezni jó, de egyedi utat csak bombabiztos alapokra építsünk. Használjunk egy meglévő metódust hat hónapig, egy évig, és tapasztaljuk ki, hogy milyen. Hogyan működnek a sprintek? Milyen egy jó retrospektív (visszatekintés)? Hogyan hozzunk létre értéket az ügyfeleknek? Csak akkor kezdjünk egyedi útkeresésbe, ha szilárd az alap.



5

Az agilis csapatban és projektcsapatokban dolgozók

Az agilis és a projektalapú munka alapvetően különböző kiindulási pontokkal rendelkezik. Agilis mód esetében ugyanaz a csapat, és a csapat tagjai ismerik egymás erősségeit; együtt fejlődnek. A csapatnak adjuk a munkát. Projektalapú munka esetében a feladat az, ami adott, és ehhez keresünk egy ideiglenes csapatot – azaz a csapatot adjuk a munkához. A kettő nem kombinálható.

6

Tekintsünk az agilis átállásra másképp

Gyakran megesik, hogy az embereknek nincs teljes képük arról, milyen lesz az agilis munkavégzés hatása. Az agilitás nem csak az informatikai osztály Scrum-csapatát érinti. Az agilis átalakulás egy kulturális váltás, amely a szervezet minden folyamatára és tagjára hatással van a pénzügytől a HR-ig. Ha a csapatok önmagukat vezetik, hogyan változik a csapatvezetők szerepe? Hogyan osszuk be a tagokat a Scrum-csapatokba? Illeszkedik-e az éves költségterv a Scrum-csapatokhoz? A szervezeti csapatok a legtöbb esetben maguktól jutnak arra a megállapításra, hogy az agilis munkamód kedvezőbb lenne számukra.

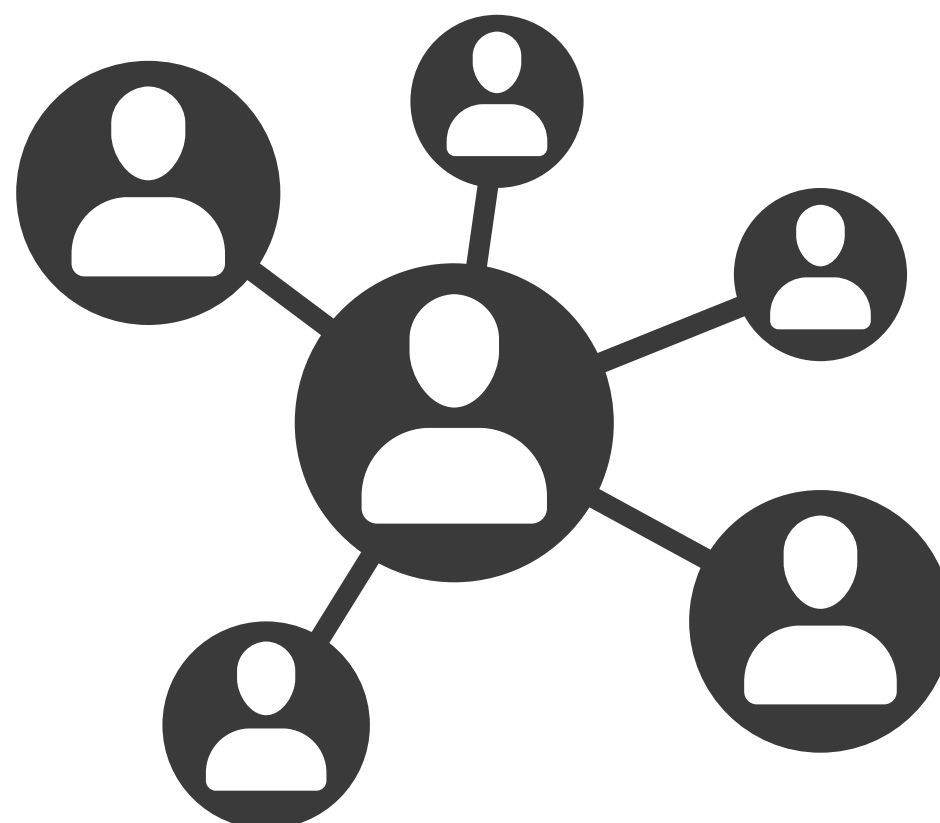
Minél hamarabb megértjük az agilis átalakulás hatását az egész szervezetre, annál könnyebb lesz az átállás. Sok vezető szerint az agilitás egy esély a kulturális változás megvalósításához, ami vonatkozhat az ügyfélközpontúbb munkavégzésre, vagy az alkalmazottak nagyobb szabadságára. A vezetők gyakran próbáltak ki különböző metódusokat a szervezeti kultúra megváltoztatására. Az agilis technikák esetében az olyan változások, mint az ügyfélorientált gondolkodásmód, vagy a saját munkatudat, leginkább az agilis gondolkodásmód melléktermékei voltak.

7

Túl korai kiterjesztés

Rengeteg tapasztalat lelhető fel az agilitás világában az agilis munkavégzés kapcsán csapatszinten. A csapat teszi a dolgát, mozgásban van, de akkor jön a második, harmadik csapat is? Vagy még húsz? Hogyan működik az agilitás például az értékesítési vagy a HR-osztályon? Az agilitás világában van egy rejtvény, amit sokan próbálnak megfejteni.

Számos keretrendszer létezik az agilis csapatok kiterjesztésére, például a Spotify modell, a SAFe (Scaling Agile Framework) és a LeSS (Large Scale Scrum). A legfontosabb lecke: ha nincs szükség a kiterjesztésre, akkor nem kell megtenni. Nézzük meg, megoldható-e az, hogy a csapatok egymástól függetlenül működjenek. Ne gondolkodjunk keretrendszerek kiterjesztésében, amíg látunk más megoldást. Néhány szervezet azonnal meg akarja kezdeni a kiterjesztést, amint talál pár lelkes embert. Nem szabad. Csak olyasmit javítsunk meg, ami tényleg elromlott.

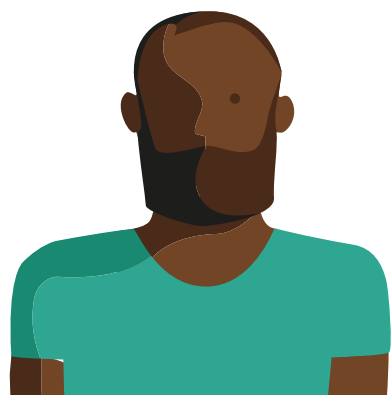




9. Hogyan vezessük át az informatikai osztályt az agilitásra történő átálláson?

Az agilis munkavégzés bevezetése azt jelenti, hogy az informatikai osztály kultúraváltásának is eljött az ideje. Néhányan örülnek a változásnak, míg mások nem ilyen lelkesek. Milyen reakciókat várhatunk el az informatikai alkalmazottaktól? Hogyan kezeljük ezeket a reakciókat?

Hogyan reagálnak az informatikai csapat tagjai az agilitásra történő átállásra? Mi felel meg nekik? Mi nem felel meg nekik? Mi lesz a legnagyobb kihívás számukra? Itt a segítség: Mark van Meurs, a TOPdesk fejlesztési vezetője, kiterjedt Scrum Master-tapasztalatával felvértezve csatlakozik Bas Blankenhez, hogy segítsen megválaszolni ezeket a kérdéseket.



Back office szakértő: tudás megosztása

Bas: „Egy informatikai szakemberre nagy hatással lehet az agilitásra történő átállás. Minden back office-nak van egy hálózati vagy rendszeradminisztrátora, aki szívesen tölti azzal a napját, hogy a gépe előtt ülve bonyolult feladatokat fejt meg. Sok esetben ők az adott terület egyedüli szakértői. Ez roppant értékes dolog. De az agilisabb munkavégzés alapköve az, hogy az egész csapat felelőssége ezeknek a feladatoknak a megfejtése. Ennek érdekében pedig arra van szükség, hogy a munka átruházható legyen. Nem feltétlenül egyetlen embernek kell megbirkóznia vele.”

Mark: “A back office szakértői számára nagy kihívás a tudás megosztása, pedig fontos lenne, hogy minél több munka átruházhatóvá váljon. Az informatikus kollégáknak nyitottaknak

kell lenniük, kommunikálniuk kell, el kell tudniuk magyarázni a csapatnak, mi a helyzet, és hogy miért választják ezt vagy azt a problémamegoldó stratégiát. Ez nem mindig könnyű, mert a szakértők gyakran büszkék arra, hogy az adott tudást csak ők birtokolják. Informatikai vezetőként meg kell mutatni a személyzet tagjainak, hogy még több érték teremthető a tudás megosztásával.”

Bas: „Nem kell az összes ismeretet egyszerre megszerezni. A téma komplexitása miatt ez a legtöbb esetben nem is lenne lehetséges. De jó kezdés, ha arra biztatjuk a szakértőket, hogy beszéljenek arról, mit csinálnak. A csapat más tagjai is kérdéseket fognak feltenni, és mielőtt észrevennénk, bizonyos feladatok máris átruházhatóvá váltak.”



Ügyfélszolgálaton dolgozók: tudás megszerzése a kollégáktól

Bas: „Az agilis munkavégzés általában illik az ügyfélszolgálati alkalmazottakhoz, mert az agilis filozófia célja szintén az, hogy mindenki a legjobb tudása szerint segítsen az ügyfeleknek. Ez a filozófia jól illik a dolgozók természetes kíváncsiságához. Ettől persze az agilis gondolkodásmódra történő átállás még támaszthat kihívásokat az ügyfélszolgálat alkalmazottai előtt.

Sok szervezetben azt látom, hogy az ügyfélszolgálat munkatársai személyes felelősségüknek érzik azon bejelentéseket, amelyeket ők maguk is meg tudnak oldani. Ha pedig nem sikerül megoldani, akkor a bejelentést továbbítani lehet a back office-nak, és lehet várni a válaszra. Az agilis munkavégzés során az egész lánc felelős minden bejelentésért – a front office-tól a back office-ig. Eszerint az ügyfélszolgálat alkalmazottai azokért a bejelentésekért is felelősek, amelyeket nem tudnak ők maguk megoldani.”

Mark: „Az ügyfélszolgálat célja az, hogy annyi elsőszintű bejelentést oldjanak meg ők maguk, amennyit csak lehet. Az ügyfélszolgálat alkalmazottainak ez a következőt jelenti: ha nem tudtad magad megoldani a bejelentést, akkor szerezd meg a tudást, amivel megoldod a következő ugyanilyet. Légy vállalkozó szellemű és kíváncsi. Ülj le egy szakértő mellé, és nézd meg, hogyan segíthetsz a legjobban az ügyfélnek. Nézd meg, meg tudod-e oldani a gyakori bejelentések problémáját az által, hogy megszerzed hozzá a szükséges tudást.”

Bas: „Az agilisabb munkavégzés által a front és a back office is jobban megérti egymást. Gyakran hallani frusztrált front office-alkalmazottakat, akik a back office gyenge kommunikációjára panaszkodnak, utóbbiak pedig a bejelentések hiányosságával vádolják őket. Akik gyakrabban találkoznak, azok jobban megértik, mit kell a másiknak tennie ahhoz, hogy elvégezze a saját feladatát.”



IT vezető:
szabadság és
bizalom a csapat
irányába

Mark: „Az agilitás bevezetése egyet jelent az osztály kultúrájának megváltoztatásával. Ha agilis módon zajlik a munka, az azt jelenti, hogy nincs minden előre kiterelve és megtervezve. Ehelyett teret adunk a kísérletezésnek. A kudarcba fulladt kísérletek is értékes ismereteket adhatnak. Teremtsük meg azt a kultúrát, amelyben a csoport tagjai elfogadják a hibázás lehetőségét.

Az informatikai vezető legfontosabb feladata, hogy nyitott munkakörnyezetet teremtsen. Hagyja, hogy a csapat tagjai időnként hibázzanak, és legyen bátorságuk erről őszintén beszámolni. Ne ítélje meg őket a kudarcba fulladt kísérletek alapján. Adja meg a csapatnak a bizalmat és a szabadságot ahhoz, hogy eldönthessék, min fognak dolgozni.”

Bas: „Azok az informatikai vezetők, akik nem hagyják lélegzethez jutni a csapatukat, nem fognak egykönnyen agilis módra váltani. A kezdeményezések mikromenedzselése könnyen letörheti a bimbózó elképzeléseket, még mielőtt igazán kibontakozhatnának. Az agilis csapat kivirágzik, ha az új projektek esetében biztosítják a növekedéshez és a fejlődéshez szükséges időt.”

Mark: „Fellelhető a ‘mi együtt a világ ellen’ mentalitás az osztályon? Ha igen, a vezető dolga, hogy ezt felszámolja. Az agilitásban mindenki ugyanazért a célért küzd: hogy segítsen az ügyfélnek. Nincs helye önálló szigeteknek.”



Munkahelyi vezető: kapcsolat létesítése az ügyfélszolgálat

Bas: „Az agilis munkavégzés javítja az alkalmazásadminisztrátorok és az ügyfélszolgálat közötti kommunikációt. Gyakran hallom panaszkodni az alkalmazásadminisztrátorokat, hogy hiányos információt kapnak az ügyfélszolgálatról. Kérelmet kapnak egy adott eszköz megjavítására, de nem tudják, hol találják. Az alkalmazásadminisztrátornak így arra megy el az ideje, hogy megkeresse, vagy hogy visszaküldje a kérelmet az ügyfélszolgálatnak. Pedig mindkettő időpazarlás.

Az agilisabb munkavégzés ez által azt is jelenti, hogy az alkalmazásadminisztrátorok és az ügyfélszolgálat tagjai például gyakrabban találkoznak.

A bejelentések ide-oda küldése helyett az alkalmazásadminisztrátornak el kell mennie az ügyfélszolgálatra, hogy együtt kezeljenek egy bejelentést. Ez persze igényel némi plusz ráfordítást, tekintve, hogy az osztályok gyakran nem is ugyanazon az emeleten vagy földrajzi helyen találhatók. Ugyanakkor az eredmény mégiscsak az, hogy a bejelentést gyorsabban és jobban dolgozzák fel.”

Mark: „Az agilis munkavégzés révén a legtöbb alkalmazásadminisztrátor feladata megkönnyíthető. Ők másokkal együtt azon dolgoznak, hogy megoldásokat találjanak az ügyfeleknek. Nincs több napi feladatlista, csak rálátás és befolyás a végeredményre.”

Szeretnél többet tudni?

Az agilitás bevezetése az informatikai szolgáltatásmenedzsment fejlesztésének remek módja. Ennél azonban sokkal többet is lehet tenni. Iratkozz fel blogunkra, ahol hetente adunk tippeket a szolgáltatásmenedzsmentről!

<https://www.topdesk.com/hu/blog/>



Kérdéseid vagy ötleteid támadtak e-bookunk olvasása közben? Örömmel várjuk jelentkezésedet!

Leveled az info@topdesk.hu e-mail-címre várjuk.

Várjuk megkeresésed!

A TOPdesk csapata