



Agilis szolgáltatás- menedzsment:


A gyorsaság, rugalmasság és
az ügyfélközpontúság újbóli
meghonosítása az IT-n

Index

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 kontra ITIL 14

- 
- 5. Milyen az agilis szolgáltatásmenedzsment a gyakorlatban? 19
 - 6. Hogyan legyen agilisabb az incidensmenedzsment 26
 - 7. Rugalmasabb SLA-k 32

- 
- 8. A hét leggyakoribb buktató az agilis módra történő átállás során 36
 - 9. Hogyan vezessük át az informatikai osztályt az agilis módra történő átálláson? 45

Bevezetés

Az agilis gondolkodásmód egyre népszerűbbé válik napjainkban. A fejlesztői világból származó módszer 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 adok választ: mi a különbség az agilis módszer és a Scrum között? Dolgozhatok-e egyszerre az ITIL és az Agile szerint? Hogyan alkalmazhatom az agilis mód filozófiáját a gyakorlatban? Hogyan fogjak hozzá?

Az életből merített példák segítségével megmutatom, mit tehet az agilis gondolkodásmód önért és a csoportjáért. Azt is megmutatom, hogyan segíthet az Agile a szolgáltatások végrehajtásában.

Szeretném megköszönni Gerard Bakkernek, Steven Happee-nak és Mark van Meursnak a hozzájárulásukat ehhez az e-bookhoz – nagyon hálás vagyok nektek!

Jó olvasást kíván: Bas Blanken
informatikai szaktanácsadó és agilis szolgáltatásmenedzsment-szakértő





1. Mit jelent az agilis megközelítés?

Az agilis módszer manapság a legnépszerűbb hívószavak egyike. Emellett gyakran az egyik leginkább rosszul használt és félreértett szakkifejezés. Kezdjük az alapoknál: mi is az agilis módszertan?

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 vonatkoztak, 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 könnyebb a gyors reagálás és az ügyfelek igényeinek kielégítése.

A kisebb cégeknek nincs kőbe vésett szervezeti struktúrájuk. A nagy cégek sokkal kevésbé rugalmasak. Gyakran vízesésstruktúrát használnak projektjeikhez: a terveknek/tervezésnek különféle osztályokon és menedzsmentszinteken kell átjutnia a végrehajtás előtt. Az eredmény: egy lassú szervezet.



Mit jelent az agilis megközelítés?

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

Hasonlítsuk jaguárhoz az agilis gondolkodásmódot. A jaguárnak az ösztöneibe van vésve a túlélés. Ehhez elég ügyesnek és agilisnak kell 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.

Az ön szervezetének 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. Amikor a fényképezés digitális irányra váltott, a Kodak nem reagált elég gyorsan. Pár sikertelen próbálkozás után a Kodak 2012-ben csődöt jelentett.

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



Előnye: újból meghonosítja a gyors reagálást és a rugalmasságot.

Az agilis gondolkodásmód újból meghonosítja szervezeténél a rugalmasságot és a rövidebb reakcióidőt.

Ha agilis módon zajlik a munkafolyamat, az azt jelenti, hogy a lehető legkevesebb bürokráciára törekszünk. Az agilis mód mellett más típusú munkavállalókat követel meg. 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?

Nincs kézikönyv arról, hogyan kell belekezdeni az agilis munkavégzésbe. Szervezeti szemléletváltás szükséges hozzá. A legfontosabb változás az, hogy a szervezet elkezdje elfogadni magát a változást. A hagyományos munkamodell

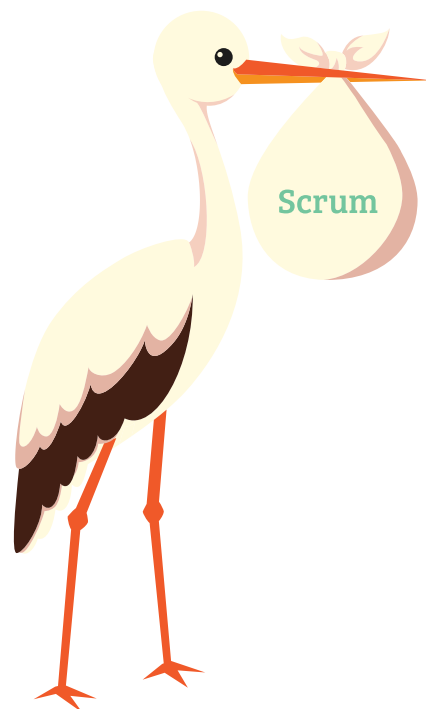
célja a változás minimalizálása: készül egy terv, és mindenki próbálja minél inkább ahhoz tartani magát.

Az agilis gondolkodásmód feltételezi, hogy a tervek változni fognak. Nem fogják 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 agilis módhoz?



A Scrum születése

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

E következtetéseket szem előtt tartva Jeff Sutherland és Ken Schwaber 1996-ban megalkotott egy fejlesztési metódust a szoftvergyártási ágazat számára. Megszületett a Scrum.

Mi az a Scrum?

A Scrum ingyenes szoftverfejlesztési keretrendszer. 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: használat közben tanulunk, és felfedezéseink segítenek meghatározni a következő lépést.

Hogyan működik a Scrum?

A Scrum 3–9 fős, önálló csoportok esetében működik. A Scrum-csapat lépésenkénti alapon működik. A team 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 reális határidők szerint dolgozzanak.

A nyereség az átláthatóság, az ellenőrzés és az alkalmazkodás

Mit lehet nyerni azáltal, hogy a munkát sprintekre osztjuk? Először is: reálisabban tervezzük meg a folyamatot. 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 csoport meg tudja mutatni a szervezetnek minden lépésnél a leküzdött akadályokat, hogy milyen forgatókönyveket követtek, és hogy mindennek mi a hatása. Az információ alapján a szervezet, ha szükséges, meghatározhatja a csapat haladásának irányát.

A rövid sprintek a csoport 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.

Belekezdene a Scrumba?

Kövesse a Scrum-útmutató szabályait, és már kezdheti is. Nyerjen némi tapasztalatot, és fedezze fel, hogy működne a Scrum az ön szervezeténél.



3. Mit jelent az agilis szolgáltatás-menedzsment?

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 menedzsment nem más, mint az agilis gondolkodásmód alkalmazása az informatikai szolgáltatásmenedzsmentben. Nem több, nem kevesebb.

Az 1. fejezetben elmagyaráztam, 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 kontra ITIL

Az informatika egyre hevesebben
rajong az agilis módszertanért.
Létrejöhet-e boldog házasság az
agilis szolgáltatásmenedzsment és a
kifogástalan ITIL között?

Összeköthető-e az agilis szolgáltatásmenedzsment és az ITIL? Ha összehasonlítjuk az Agilis Szoftverfejlesztési Kiáltvány négy alapértékét az ITIL-lel, ki kell mondanunk, hogy nem. Első pillantásra az látszik, az ITIL nagy jelentőséget tulajdonít mindannak, amit az agilis gondolkodásmód kevésbé fontosnak tart:

Az egyének és a személyes kommunikáció előtérbe helyezése a módszertanokkal és eszközökkel szemben.

Az ITIL-alapú szervezeti bevezetések elsősorban a folyamatleírásokra és a rendszerekre koncentrálnak. A cél az, hogy biztosítsák a szolgáltatások állandó, jó színvonalát. Nem számít, ki nyújtja a szolgáltatást.

A működő szolgáltatások előtérbe helyezése az átfogó dokumentációval szemben.


Az ITIL gyakran jár együtt kiterjedt folyamat-dokumentációval. Öt könyv és 1300 oldal kellett a 26 darab ITILv3-folyamat elmagyarázásához.

Az ügyféllel történő együttműködés előtérbe helyezése a szerződéses egyeztetéssel szemben.

A szerződéses megállapodások lefektetése és azok teljesítése fontos része az ITIL szolgáltatásszint-menedzsmentnek. Az SLA-k létrehozása számos szervezet esetében az egyik legfontosabb cél, és gyakran ez a legfontosabb kritérium is a vezetők vagy az ügyfelek számára az informatikai szervezet megítéléséhez.

“Az agilis mód a változásokra adott válaszokról szól. Az ITIL pedig a kiszámítható folyamatokról.”





A változásokra történő
reagálás a tervek merev
követésével szemben.

Az ITIL a kiszámítható
folyamatokról szól. Az
alapötlet az, hogy ha minden
lépést kitalálunk előre, és el is
végezzük terv szerint, akkor
mindig a kívánt eredményt
kapjuk. A változáskezelés
folyamata sok esetben
kifogástalan, és az eredeti
tervtől egyáltalán nem l
ehet eltérni.

Keretrendszer kontra filozófia

Az agilis mód és az ITIL tehát
nem egy álompár? Ez így kissé
elhamarkodott konklúzió
lenne. Különbözőnek tűnnek,
de nem nehéz megtalálni a
módját, hogy kiegészítsék
egymást.

Az agilis módszertan
egy filozófia. Útmutató a
munkavégzéshez. Az Agile
alapelvei segítenek meghozni
a döntéseket a napi munka


során, de nem mondják meg,
hogyan végezzük el konkrétan
az adott feladatokat. Az ITIL
egy keretrendszer. Gyakorlati
eljárások gyűjteménye. Az
agilis módtól eltérően az
ITIL igencsak leírja, hogyan
végezzük el a munkát –
még hozzá részletekbe menően.



Agilisan az ITIL-lel

Nem olyan bonyolult az ITIL-t agilis módon megközelíteni. Az ITIL incidensmenedzsment-folyamata például agilis gondolkodásmóddal is implementálható. A szervezet számára tehát kiválaszthatjuk minden területről a lehető legjobbat. Tulajdonképpen érdekes, hogy az ITIL meglehetősen alkalmas a testre szabott implementációra. Az ITIL kapcsán valóban gyakran

emlegetik, hogy merev és feleslegesen összetett, de nem is ez a lényeg. Ennek a lényege sosem az volt, hogy a szervezet minden aspektust tankönyv szerint implementáljon. Az üzenete mindig is abban állt, hogy ezt a munkamódot a saját szervezetünk igényeinek és paramétereinek megfelelően alkalmazzuk. Az ITIL saját igényeinkre szabott implementálása pedig akár nagyon agilis is lehet.



5. Milyen az agilis szolgáltatás-menedzsment a gyakorlatban?

Ha mondhatjuk így, az agilitás és a szolgáltatásmenedzsment kifejezetten illik egymáshoz. Hogyan is? Hogyan alkalmazzuk az agilis filozófiát a munkában, hogy valódi változásokat érjünk el? Íme hat példa.

Sokat tanulhatunk más szervezetek eseteiből. Dolf van der Haven agilis szolgáltatásmenedzsmentre vonatkozó alapelvei alapján íme hat 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 nemrégiben 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 idejétműlttá 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 ügyfelek 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 mindenbe. Így elkerülhető a feltételezések alapján végzett munka. 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.



A megfelelő emberek a megfelelő helyen.

A legtöbb informatikai szervezet komolyan támaszkodik a folyamatokra. A folyamatalapú munka célja az, hogy biztosítsuk a szolgáltatások egyenletesen jó színvonalát, függetlenül attól, hogy ki nyújtja azt. Ez elméletben jól hangzik. A gyakorlatban azonban igenis számít, ki nyújtja a szolgáltatást. Egy motiválatlan ügyfélszolgálati alkalmazott valószínűleg kevésbé pozitív benyomást hagy az ügyfélben, mint egy vidám, motivált kolléga. Ezt a különbséget nem lehet folyamattal áthidalni.

Az agilis gondolkodásmód egyik fontos része az, hogy legyen elég idő és figyelem a csoport tagjaira. A csoport csak akkor működik jól, ha az emberek jók abban, amit csinálnak, és szívesen végzik a munkájukat. Mi van, ha a csapat egyik tagja elveszti a motivációját? Beszéljünk vele. Lehet, hogy egy másik szerepkörben jobban érezné magát.

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 bárminemű változtatására. Ha bármit változtatni akarunk, le kell állítanunk az egész folyamatot, új tervet kell készítenünk, és ismét jóváhagyást kell kérnünk.

Tervezzük meg úgy folyamatainkat, hogy rugalmasak legyenek az örökké változó igények világában. Ez persze nem jelenti azt, hogy minden egyes változást a folyamat során kell bevezetnünk. Mindössze azt jelenti, hogy hagyjunk lehetőséget a csoportnak arra, hogy úgy kezelhessék a folyamatokat, ahogyan megfelelőnek látják.



5

Lépésről lépésre tervezzük meg, implementáljuk és fejlesszük szolgáltatásainkat.

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 javítására. A TOPdesknél lépésről lépésre végezzük el a szoftverimplementációt. Beállítjuk az incidensmenedzsment folyamatának 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.

Szolgáltatásaink és műveleteink legyenek egyszerűek.

Az igénylési folyamatoknak gyakran része a sok, felesleges engedélyeztetés. Az informatikai osztály esetleg azt feltételezi, 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 folyamat nem szükségszerűen ilyen körülményes. Jobban működik 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.

Néha megkérdezik tőlem: hogyan fogjak neki, ha agilisabb munkavégzést szeretnék? Őszinte leszek: ez a szervezettől függ. Nézzük meg a jelenlegi szolgáltatásokat, és vessük össze őket az agilis mód alapelveivel. Hol van eltérés? Mely fejlesztéseket lehet könnyen megvalósítani? Legyen az a kiindulópont. Végezzünk apróbb változtatásokat. Utána okvetlenül kérjünk visszajelzést. Ezután jöhet a következő fejlesztés.



6. Hogyan lehet agilisabb az incidensmenedzsment

Az incidensmenedzsment a támogatással foglalkozó osztályok legfontosabb folyamata. Jellemzően elég egyszerű is. Tehetjük még agilisabbá az incidensek megoldását? Hogyne. Lássuk, hogyan.

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

Az a tervünk, hogy agilisabb legyen az incidenskezelési folyamat? A legelső feladat a meglévő procedúra áttekintése kritikus szemmel, 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.

Hasonlíthatjuk ezt a lean megközelítéshez is. Ott minden felesleges dolgot eltávolítunk a folyamatból. A különbség az, hogy a lean célja a folyamat hatékonyabbá tétele, míg az agilis mód a lehető legtöbb értéket akarja hozzáadni az ügyfél számára.



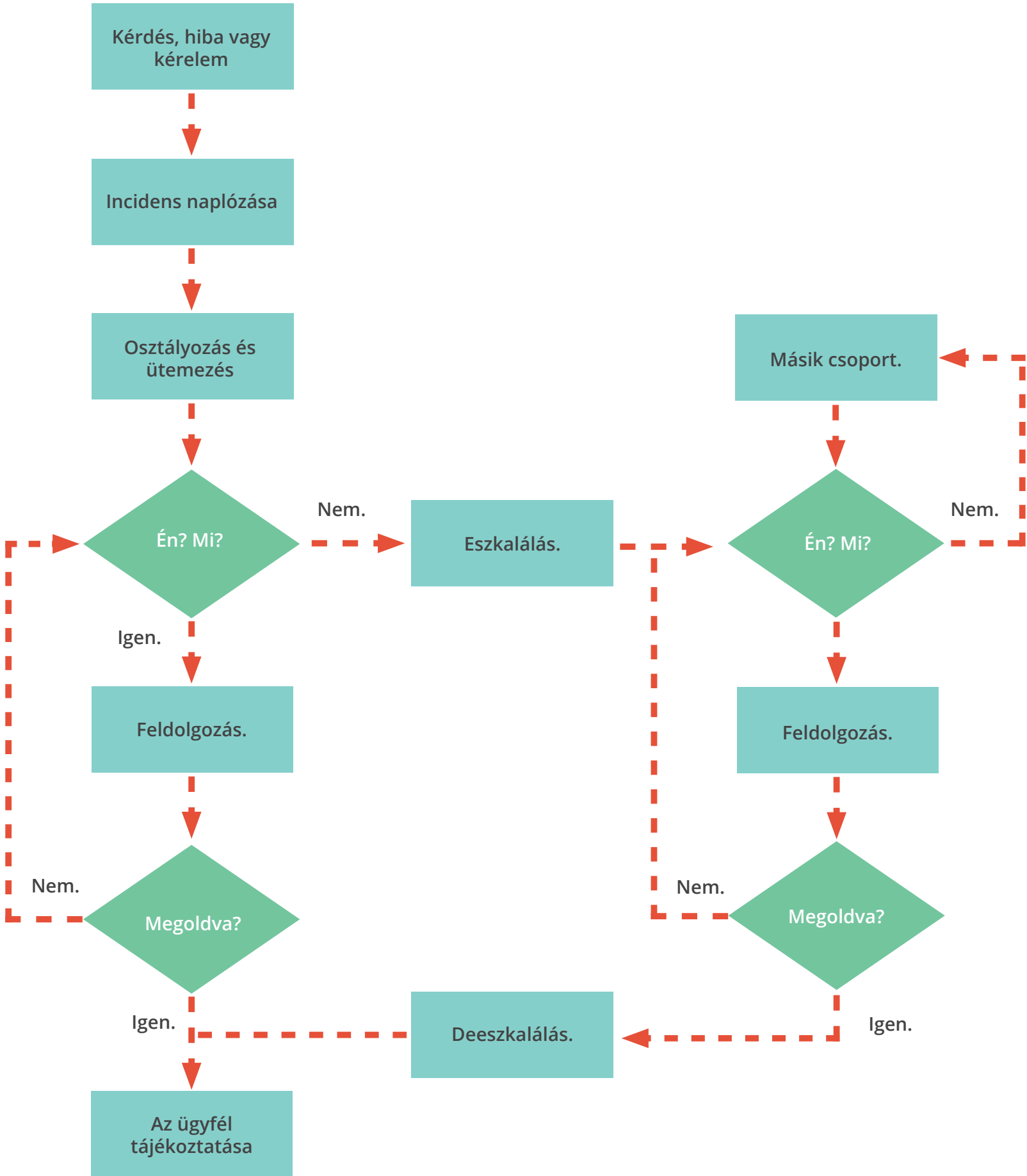
A hagyományos incidensmenedzsment-folyamat

Lássuk a hagyományos incidensmenedzsment-folyamatot.

Az ügyfél naplózza az 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? Még egyszerűbb is lehetne pedig.

Két kérdést kell 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 végzett, 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 túl erősek kommunikáció terén, és 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? Az ügyfélszolgálat alkalmazottjának át kell rágnia magát az egész eseten, hogy kialakíthasson egy érthető magyarázatot. Véleményem szerint ez időpazarlás.

Miért ne lenne képes a back office érthető módon megírni az ügyfélnek a megoldást? Elképzelhető,

hogy ez egyeseknek esetleg nehéz, de könnyű megtanulni. Legyen oktatás, segítsenek 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 továbbítás, 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 jelentésekhez kell.

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

Szükséges-e ez az adat adatszolgáltatáshoz?

Tucatnyi szervezetnél jártam, ahol az ügyfélszolgálat ezernyi adatmezőt kitöltött, de egy 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?

Ez is időről időre megtörténik: a kérdéses adat bekerül a riportba, amit azonban senki sem olvas el. Egyszer jártam egy olyan szervezetnél, 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 jelentés 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 mindig és minden incidensnél?

Senki ne értsen félre. Nem azt mondom, 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 remekül mutat a vezetőségnek küldött jelentésekben, de ha túlzottan rájuk támaszkodunk, akkor hosszú távon sokat árthatunk a szervezetnek. Könnyen elvakítanak a számok, és megfeledkezhetünk magáról a szolgáltatásnyújtásról. A megoldás: Váltsunk lassan XLA-ra.

Mi az az XLA?

Ha az ügyfélszolgálatot gyümölcsként képzeljük el, mi 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 harag és az elégedetlenség figyelmeztető jelei.

5 perces átlagos visszajelzési idő, 8 órás lezárási sebesség;

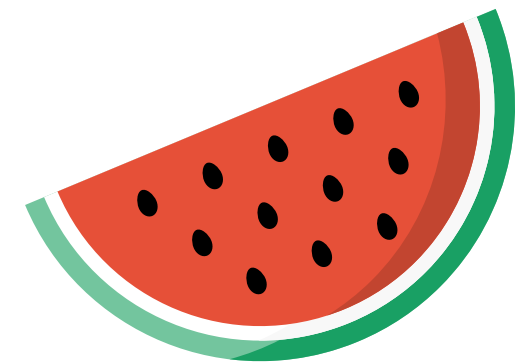
fantasztikusan hangzik. De az SLA-statisztikákból hiányzik valami: a felhasználóélmény. Ha nem nézünk a zöld külső héj alá, kárt okozhatunk az üzletünknek.

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, hogy mutatót 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.



“Az ügyfélszolgálat
SLA-i olyanok, akár a
görögdinnye.”



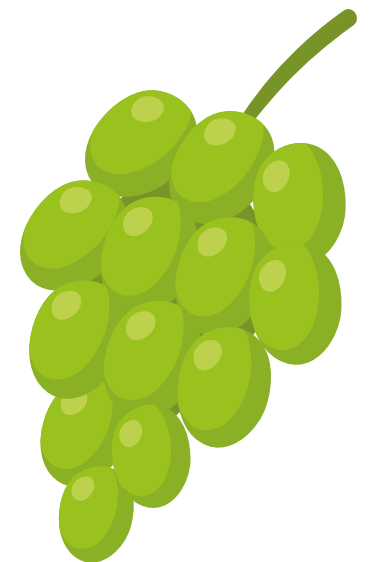
Hogyan fogjunk hozzá?


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 rálátást biztosít, amelyet a hagyományos SLA-k képtelenek.

De a mutatókon túl is van világ. Az XLA olyan kulturális változást testesít meg, amely a teljesítményről 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 érzük 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 a szőlőre hasonlít: harapásnyi, és kívülből zöld.





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

Azon tűnődik, hogy ideje agilis munkakörnyezetre váltani? Nincs kikövezett út. Vannak azonban szakértők, akik segítenek abban, hogy a váltás simán menjen. Steven Happee egyike ezen szakértőknek.



Steven Happee agilis mód iránti vonzalmának kivirágzása a kilencvenes évekre tehető, amikor is szoftvert fejlesztett egy kis, multidiszciplináris csoportban, még hozzá olyan formában, amit ma agilisnak nevezünk: az ügyfelekkel való gyakori kapcsolattartás, gyors értékszolgáltatás és átlátható munkafolyamatok mellett.

Most, huszonsok évvel később, ő segít a szervezeteknek abban, hogy az átállás agilisabb és tanulóorientált legyen. Termékkészítőként, Scrum masterként, fejlesztőként és vezetőként szerzett tapasztalatai révén értékes kísérleteket végez. Tapasztalatai alapján Steven megosztja velünk az agilis módra való átállás hét leggyakoribb buktatóját



1

Az agilis módra való átállás csak fentről lefelé működik.

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

A fentről lefelé irány esetében 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 irányú 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 irányú megközelítés általában sikeresebb. Ez olyasmi, ami az informatikai csoportoknál, ahol magától értetődő az agilis gondolkodásmód, gyakran előfordul. A csapat egyik tagja meg akar próbálkozni az agilis móddal, a vezetője fellelkesedik, és meg is alakítják a Scrum-csapatot. Ha a team jól teljesít, további csoportok alakulnak, a szervezet pedig érdeklődővé válik.

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



2

Vízesésmetódus használata az agilis módra való átállás során.

Tíz éve még sokan azt hitték, hogy a Prince2 használata nélkül nem megy az agilis módra 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 agilis módra történő átállás agilis megközelítésmódot követel. Az agilis módra 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.

Túl nagy a 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. Végül is 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.”



A meglévő technikák túl korai variálása.

Igen, mindenki kifejleszti a saját agilis technikáit. De nem mindjárt a legelején. Az agilis világ gyakran hivatkozik a ShuHaRira, erre a 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 csoportokat, amint meglévő technikákat variálnak, vagy különböző keretrendszerekből válogatnak elemeket, mintha cseresznyét szednének. 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, 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 projektcsoportokban dolgozók

Az agilis és a projektalapú munka alapvetően különböző kiindulási pontokkal rendelkezik. Agilis mód esetében ugyanaz a csoport, és a csoport tagjai ismerik egymás erősségeit; együtt fejlődnek. A csoportnak 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 úgy az agilis módra történő átállásra, mintha egy összejövétel lenne az informatikai osztályon.

Gyakran megesik, hogy az embereknek nincs teljes képük arról, milyen lesz az agilis munkavégzés hatása. Az agilis mód 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 csoportok önmagukat vezetik, hogyan változik a csoportvezetők szerepe? Hogyan osszuk be a tagokat a Scrum-csoportokba? Illeszkedik-e az éves költségterv a Scrum-csoportokhoz? A szervezeti csapatok a legtöbb esetben maguktól jutnak arra a megállapításra, hogy az agilis munkamód kedvezőbb lenne számukra.

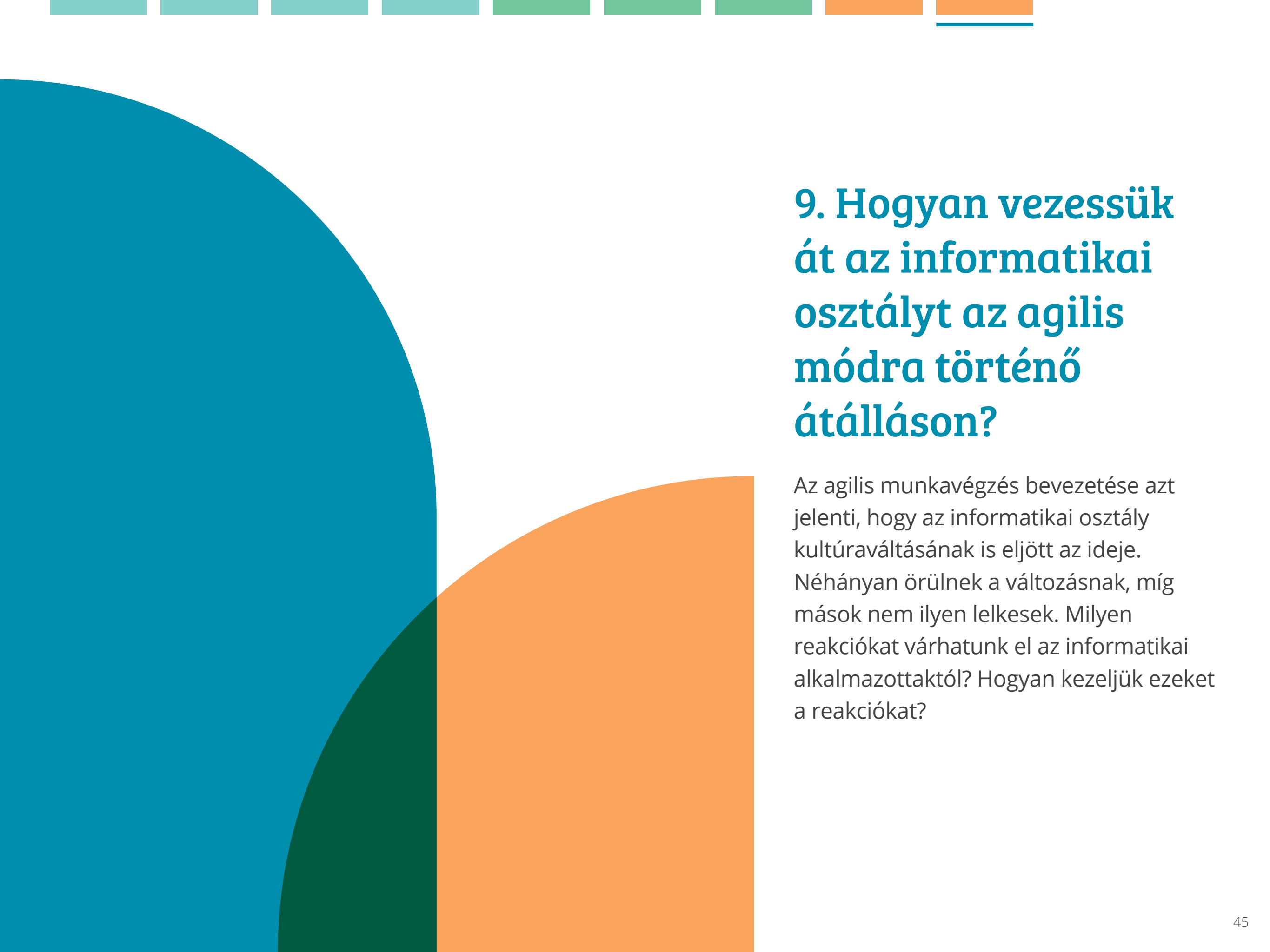
Minél hamarabb megértjük az agilis átalakulás hatását az egész szervezetre, annál könnyebb lesz az átállás. Sok vezető szerint az agilis mód egy esély a kulturális változás megvalósításához, ami vonatkozhat az ügyfélközpontúbb munkavégzésre, vagy az alkalmazottak nagyobb szabadságára. A vezetők gyakran próbálták 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.



Túl korai kiterjesztés.

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

Számos keretrendszer létezik az agilis csoportok 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 agilis módra 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 csoport tagjai az agilis módra történő átállásra? Mi tetszik nekik? Mi nem tetszik nekik? Mi lesz a legnagyobb kihívás számukra? Itt a segítség: Mark van Meurs, a TOPdesk fejlesztési vezetője, kiterjedt Scrum Master-tapasztalatával felvértetve csatlakozik Bas Blankenhez, hogy segítsen megválaszolni ezeket a kérdéseket.



**Back office-
szakértők:**
a szaktudás
megosztása

Bas: „Egy informatikai szakemberre döbbenetes hatással lehet az agilis módra történő átállás. Minden back office-nak van egy hálózati vagy rendszeradminisztrátora, aki szívesen tölti azzal napját, hogy a gépe előtt ülve bonyolult feladványokat fejt meg. Sok esetben ők az adott terület egyedüli szakértői. Ez roppant értékes dolog. De az agilisabb munkavégzés alapköve az, hogy az egész csoport felelőssége ezeknek a feladványoknak 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, hogy minél több munka átruházhatóvá váljon. Az informatikus kollégáknak nyitottaknak

kell lenniük, kommunikálniuk kell, el kell tudniuk magyarázni a csoportnak, 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 adható hozzá 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 csoport más tagjai is kérdéseket fognak feltenni, és mielőtt észrevennénk, bizonyos feladatok máris átruházhatóvá váltak.



Ügyfélszolgálat alkalmazottai:

ideje megszerezni
a tudást 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 azáltal, 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 másoknak tennie ahhoz, hogy elvégezze a saját feladatát.



Informatikai vezető: adj szabad kezet és bízz a csoportodban

Mark: „Az agilis mód 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 csoport tagjai időnként hibázzanak, és legyen bátorságuk erről őszintén beszámolni. Ne ítélje meg őket a kudarcba fulladt kísérletek alapján. Adja meg a csoportnak a bizalmat és a szabadságot ahhoz, hogy eldönthessék, min fognak dolgozni.”

Bas: „Azok az informatikai vezetők, akik nem hagyják lélegzethez jutni a csoportjukat, nem fognak egykönnyen agilis módra váltani. A kezdeményezések mikromenedzselése könnyen letörheti a bimbózó elképzeléseket, még mielőtt igazán kibontakozhatnának. Az agilis csoport 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. Agilis módban mindenki ugyanazért a célért küzd: hogy segítsen az ügyfélnek. Nincs helye önálló szigeteknek.”



**Munkaterület-
kezelő:** lépj
kapcsolatba az
ügyfélszolgálattal.

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 ezáltal 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.”

Többre kíváncsi?

Az agilis hozzáállás bevezetése az informatikai szolgáltatásmenedzsment fejlesztésének remek módja. Ennél azonban sokkal többet is tehet. Iratkozzon fel blogunkra, ahol hetente adunk tippeket a szolgáltatásmenedzsment minőségének javításához.

Látogasson el a **blog.topdesk.com/hu** oldalra.

Kérdései vagy ötletei támadtak e-bookunk olvasása közben? Örömmel várom jelentkezését!

Levelét (angolul) a info@topdesk.hu e-mail-címre várom.

Várjuk megkeresését!
Bas Blanken