

09 ноября 2024

Как управлять качеством ИТ-услуг внешнего подрядчика

IT-World рассказывает о наиболее результативных приемах, позволяющих улучшить именно качество ИТ-услуг, которые предоставляет подрядчик, а не просто повысить [NPS \(индекс удовлетворенности клиента\)](#).

Согласно исследованию TAdviser и Innovative People по итогам 2022 года более трети российских компаний стали чаще прибегать к услугам ИТ-аутсорсинга. Сегодня такую тенденцию подтверждают и аналитики CNS – по их мнению главными причинами роста спроса на ИТ-аутсорсинг остаются потребность в импортозамещении и оптимизации бизнес-процессов, а также нехватка квалифицированных кадров на рынке труда.

К сожалению, нередко и при использовании аутсорсинга, и при заключении договоров с самозанятыми, и даже при найме сотрудников (что тоже не гарантирует высокий уровень сервиса) организация часто сталкивается с тем, что качество услуг начинает снижаться уже после пролонгации первого контракта, через 6-18 месяцев. Это происходит потому, что команда специалистов сокращает объемы услуг, увеличивает периодичность плановых профилактических работ или меняет компоненты на более дешевые без согласования с заказчиком – ИТ-подрядчик либо стремится



сократить затраты, либо переоценивает свои возможности, начиная распределять ресурсы на другие проекты.

Рассмотрим наиболее результативные приемы, позволяющие улучшить именно качество ИТ-услуг, которые предоставляет подрядчик, а не просто повысить NPS (индекс удовлетворенности клиента).

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С МЕТРИКАМИ И ТЕРМИНОЛОГИЕЙ

Для начала и потребителю, и поставщику ИТ-услуг, нужно четко определить, что такое «качество ИТ-услуги». По нашим наблюдениям даже крупные заказчики и провайдеры не всегда делают это на этапе предпродажной подготовки или заключения договоров и практически никогда не пересматривают критерии качества после подписания сервисных контрактов. В результате метрики, по которым определяется качество услуг, либо не определены, либо нацелены на измерение не тех характеристик, которые действительно важны для заказчика и по-настоящему создают ценность для бизнеса. Поэтому прежде, чем выбирать значимые критерии качества ИТ-услуги, стоит убедиться, что вы приобретаете именно ИТ-услугу, а не продукт. Это важно, так как ИТ-услуга чаще всего предполагает гибкость в настройке, обновлении и масштабировании того или иного решения, а также дает более широкие возможности для выбора инструментов разных вендоров. Продукты же зачастую имеют фиксированный функционал, который не всегда можно «подстроить» под уникальные нужды клиента. В



случае с услугой вы получаете не просто готовое решение, а возможность адаптировать его к вашим процессам и меняющимся условиям.

В документации по ITSM содержится определение: «ИТ-услуга — это услуга, предоставляемая поставщиком ИТ-услуг. ИТ-услуга включает в себя информационные технологии, процессы и людей». Однако это общее определение услуги, которое требует уточнения: «Услуга — это способ предоставления ценности заказчикам через содействие им в получении конечных результатов, которых заказчики хотят достичь без владения специфическими затратами и рисками». Данное описание услуги практически полностью соответствует определению из стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2013 «Информационные технологии. Управление услугами». Кстати, именно это семейство стандартов рекомендуется внедрять в компании, которая уже построила систему управления качеством на базе ИСО 9001, вместо внедрения фреймворка ITIL автономно. Хотя оба этих свода содержат схожие рекомендации, ITIL гораздо больше ориентирован на оказание ИТ-услуг и их развитие, а ИСО 20000 описывает построение системы управления ИТ-услугами в организации.

Таким образом организация, которая четко формулирует требования к качеству ИТ-услуги и определяет, какие метрики действительно отражают его, получает гораздо больше ценности от аутсорсинга и в состоянии длительное время поддерживать уровень сервиса на приемлемом уровне.

ШАГ 2. РЕГУЛЯРНО «СВЕРЯЙТЕ ЧАСЫ» С ИТ-ПОДРЯДЧИКОМ

Второй важный момент – это регулярность. И сервис-менеджер, и представитель заказчика должны постоянно подтверждать качество ИТ-услуги. В зависимости от степени влияния на бизнес можно устраивать разные сессии, например, для обсуждения метрик и значений, которые действительно важны для подтверждения ценности услуги. Также необходимо регулярно отслеживать, насколько услуги ИТ-аутсорсинга помогают достигать поставленных заказчиком целей и оценивать уровень обратной связи. В любой из методологий управления – к примеру, управлении жизненным циклом ИТ-услуги, или цикле Деминга (методика улучшения качества услуги путем периодического повторения нескольких этапов: планирование, работа, проверка и коррекция) – регулярность является базовым фактором успеха.

ШАГ 3. ВЫСТРАИВАЙТЕ ПОСТОЯННУЮ КОММУНИКАЦИЮ

Постоянная обратная связь является одним из наиболее действенных способов управления качеством ИТ-аутсорсинга. Как бы банально это не звучало, но четкие формулировки, умение слушать и готовность идти на компромиссы всегда помогают избежать недоработок. Нередко и компании-заказчики, и ИТ-подрядчики забывают об этом или относятся к постоянной

коммуникации как к ненужной формальности. Коммуникация должна быть спланирована и проработана: нужно определить ответственных лиц, каналы общения и регламентировать частоту взаимодействия. Все договоренности и результаты встреч фиксируются в отчетах и протоколах – в дальнейшем это поможет избежать разногласий и неясности. Обсуждение специфики предоставления услуги, составление схему эскалации заявок, направление инструкции коллегам или заказчику – эти, казалось бы, простые действия, в конечном счете напрямую влияют на качество услуг.

Фокусируясь на трех основных аспектах контроля качества ИТ-услуг можно предотвратить снижение уровня сервиса и оптимизировать затраты на управление аутсорсингом в долгосрочной перспективе. Такой структурированный подход обеспечивает компании устойчивую ценность ИТ-аутсорсинга, делая его не просто средством поддержки, но и важным инструментом для эффективного развития бизнеса.