

میز خدمت یا Service Desk

میز خدمت یا Service desk این روزها به دغدغه اصلی مدیرانی تبدیل شده است که شفافیت در عملکرد سازمان یا شرکت و بهبود مستمر رویه‌های ارائه خدمت برای ایشان اهمیت بالایی دارد. به همین مناسبت متن کوتاه و مختصری را از کلیات این موضوع، به حضور عزیزان تقدیم می‌دارم.

قطعا در این حوزه مسائل و موضوعات خاص و عام بسیاری قابل طرح است که امیدوارم مشارکت دوستان و مدیران گرامی بتواند آن نکات را برای دیگر عزیزان آشکار سازد

مقدمه

معمولا "مرکز تماس" به نقطه‌ای گفته می‌شود که ارتباط بین مخاطبین و سازمان را از طریق رسانه‌های ارتباطی مانند تلفن یا دیگر رسانه‌های الکترونیکی مانند وب سایت، پست الکترونیکی و ... برقرار می‌کند. اما در سال‌های اخیر سازمان‌ها شاهد رشد مراکز تماس و تبدیل آن به "میز خدمت [۱]" هستند. بدین معنی که این مراکز درخواست مخاطبین را دریافت نموده و در صورت امکان به آن پاسخ داده و یا به مرجع ذی‌صلاح برای رسیدگی ارجاع می‌دهند. با ترکیب سامانه‌های مخابراتی، سامانه‌های مدیریت عملکرد و سامانه‌های ارتباطات مشتریان، شاهد ظهور نسل جدیدی از سامانه‌های اطلاعاتی هستیم که تقریبا تمامی مراحل رسیدگی به درخواست مخاطبین را پوشش داده و مدیریت و ارزیابی سرویس ارائه شده به مخاطب را نیز بر اساس اطلاعات واقعی عملکرد انجام می‌دهند. در این یادداشت سعی شده تا ضمن تشریح مفاهیم اولیه ترکیب یادشده، اهم کارکردهای آن از دیدگاه لایه‌های مختلف سازمان ذکر شده و برخی نکات مطرح در طراحی و بهره‌برداری از "میز خدمت" ارائه گردد و لذا مراد از عبارت "میز خدمت" در این یادداشت ترکیب زیر می‌باشد:

- سامانه‌های ارتباطی [۲] که وظیفه مدیریت تعامل مخاطبین با سازمان را بر عهده دارند. از جمله این سامانه‌ها می‌توان به سامانه‌های مرکز تلفن، مرکز پیامک، نامبر و سایت وب اشاره نمود. در این سند فرض بر یکپارچگی این سامانه‌ها با یکدیگر می‌باشد.
- سامانه‌های مدیریت ارتباطات مخاطبین (مشتریان [۳]) که وظایفی همچون مدیریت اطلاعات پروفایل مخاطبین، دریافت درخواست مخاطبین، دسته‌بندی و شناسایی رفتار مخاطبین در هر دسته، اطلاع‌رسانی، نظرسنجی و ارزیابی رضایتمندی مخاطبین و مواردی از این دست را بر عهده دارد.
- سامانه‌های مدیریت عملکرد [۴] که وظیفه مدیریت گردش عملیات را در داخل سازمان و یا در رابطه با سازمان‌های بیرونی بر عهده دارند. در واقع این سامانه‌ها بر اساس تعاریف و دسته‌بندی‌هایی که توسط خبرگان سازمان انجام می‌پذیرد، درخواست‌های

مخاطبین را دریافت نموده و بین پست‌های سازمانی به گردش درمی‌آورند و به همین دلیل این سامانه‌ها منبع بسیار ارزشمندی برای اطلاعات مورد نیاز ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان به شمار می‌روند.

بدیهی است این سامانه‌ها همگی مبتنی بر فناوری اطلاعات بوده و لذا وجود ابزارهای فناوری اطلاعات از جمله سامانه‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزارهای ارتباطی و پردازش اطلاعات و همچنین سرویس‌های ارزش افزوده مانند پیامک و سایت اینترنتی جزء لاینفک این ترکیب از میز خدمت خواهند بود. به همین دلیل انتخاب ابزارهای مناسب و کارآمد در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و بعضاً مشاهده می‌شود با وجود طرح و رویه‌های مناسب، راه‌اندازی میز خدمت به دلیل عدم وجود ابزارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب، تاثیر مورد نظر را در سازمان نداشته است. این ابزارها دارای معماری‌های مختلفی از لحاظ بهره‌برداری می‌باشند، اما امروزه و با توسعه شبکه‌های مخابراتی معمولاً این سامانه‌ها بصورت متمرکز و برخط [۵] عمل می‌نمایند.

در آغاز کارکردهای میز خدمت از دیدگاه مدیران ارشد، مدیران اجرایی و کارشناسان مورد اشاره قرار خواهد گرفت و سپس نکاتی در طراحی، استقرار، بهره‌برداری و بهبود مستمر این سرویس طرح خواهد شد. امید است طرح این موضوعات در طراحی و استقرار صحیح و موثر سامانه میز خدمت مورد استفاده قرار گرفته و بتواند هزینه و زمان ارائه خدمات به مخاطبین سازمان را کاهش دهد.

ذینفعان اصلی میز خدمت

ذینفعان اصلی میز خدمت را می‌توان بشرح زیر نام برد:

- مخاطبین / مشتریان سازمان که درخواست‌های متفاوتی را از سازمان دارند. عمده این درخواست‌ها را می‌توان بشرح زیر دسته‌بندی نمود:
- سوالات و دریافت اطلاعات
- درخواست دریافت خدمت از سازمان
- شکایات
- انتقادات و پیشنهادات

می‌توان مخاطبین و مشتریان را به دو دسته زیر نیز تقسیم نمود:

- مخاطبین برون سازمانی مانند مردم، مشتریان و ...
- مخاطبین درون سازمانی مانند کارکنان، واحدهای شهرستان، نمایندگی‌ها و مواردی از این دست که نیاز به ارتباط با سازمان دارند (طبیعتاً مرکز تماس می‌تواند این امکان را برای ایشان فراهم آورد).
- مرکز تماس که وظیفه تعامل با مخاطب و ثبت و ارجاع درخواست وی به واحدهای رسیدگی کننده را بر عهده دارد [۶].
- کارشناسان که وظیفه رسیدگی به درخواست مخاطبین بر اساس روند تعریف شده برای رسیدگی به هر نوع درخواست بر عهده ایشان است. این کارشناسان ممکن است در قالب کار اداری و یا در قالب تیم‌های بازرسی و رسیدگی به شکایات به

- درخواست‌های مخاطبین رسیدگی نمایند که هر یک از این دو نوع رویه‌های جداگانه‌ای را برای مدیریت عملکرد طلب می‌کند.
- مدیران اجرایی که وظیفه هماهنگی کارشناسان و بهبود روند رسیدگی بر عهده ایشان می‌باشد.
- مدیران ارشد که وظیفه سازماندهی واحدهای اجرایی، تامین منابع و بهبود روند ارائه خدمات در سازمان را بر عهده دارند.
- مشاورین و مدیران کیفیت
- تامین‌کنندگان خدمات و پیمانکاران (در صورت وجود) که وظیفه ارائه خدمات به سازمان و یا مخاطبین سازمان را بر عهده دارند.

کارکردهای میز خدمت از دیدگاه‌های مختلف

با توجه به دسته‌بندی ذینفعان اصلی میز خدمت، می‌توان کارکردهای متنوعی را برای هر گروه بشرح زیر ذکر نمود.

از دیدگاه مخاطب سازمان

- قابلیت دریافت درخواست، خدمت، سوال و ...
- قابلیت پیگیری درخواست، خدمت، سوال و ...
- قابلیت انجام عملیات خاص جانبی برای هر درخواست مانند ارسال مدارک، پرداخت وجوه، دریافت نتیجه و مواردی از این دست.
- قابلیت طرح شکایت یا انتقاد و همچنین تقدیر یا پیشنهاد
- قابلیت درخواست رسیدگی مجدد (در صورت عدم حصول نتیجه مناسب)

از دیدگاه کارشناسان

- قابلیت دریافت درخواست مخاطبین همراه با ملزومات قانونی مورد نظر (از جمله پیوست‌ها، اسناد، مدارک و ...)
- قابلیت ثبت عملکرد در طی فرایند رسیدگی
- (حتی الامکان) قابلیت دورکاری و رسیدگی به درخواست مخاطبین بدون نیاز به حضور فیزیکی

از دیدگاه مدیران اجرایی

- قابلیت دریافت آمار و اطلاعات عملکرد واحد زیر مجموعه برای برخی شاخص‌های عمومی مدیریت عملکرد مانند:
- پراکندگی نوع درخواست‌های ارجاع شده به واحد
- پراکندگی انواع اقدامات انجام شده بر روی درخواست‌ها

- ارزیابی کیفیت ارائه خدمات و قابلیت ارتقاء کیفیت عملکرد واحد
- زمان‌سنجی و هزینه‌یابی عملیات و قابلیت کاهش زمان و هزینه اقدامات

- قابلیت ثبت تاییدات (در مواردی که تایید مدیران اجرایی برای ادامه فرایند ضروری است)
- قابلیت آگاهی از نظرات مخاطبین در خصوص عملکرد واحد
- قابلیت ارجاع کار به واحدهای دیگر سازمان از لحاظ عملکردی یا جغرافیایی (در صورت نیاز)

از دیدگاه مدیران ارشد

- قابلیت دسترسی به آدرس‌هایی از مشکلات، فرصت‌ها، رویه‌های عملکردی و آرایش منابع در سازمان مبتنی بر واقعیت‌های عملکردی سازمان
- قابلیت دریافت آمار و اطلاعات عملکرد سازمان برای شاخص‌هایی همچون شاخص‌های مطرح برای مدیران اجرایی، اما در سطح کل سازمان بعلاوه شاخص‌هایی نظیر:

- قابلیت اطلاع از پراکندگی انواع درخواست‌های مخاطبین
- قابلیت اطلاع از روند عملکرد سازمان در رسیدگی به درخواست مخاطبین
- قابلیت اطلاع از زمان و هزینه تقریبی رسیدگی به هر نوع درخواست
- قابلیت اطلاع از درخواست‌های پرتکرار، پر هزینه، زمان‌بر و یا مواردی از این دست
- قابلیت اطلاع از رویه‌های معمول در سازمان [\[M\]](#)

از دیدگاه مدیریّت میز خدمت

- اطمینان از ثبت صحیح درخواست و ارجاع به واحدهای رسیدگی کننده ذی‌ربط
- اطمینان از اجرای روند صحیح دریافت، ثبت، ابلاغ، رسیدگی و ثبت بازخورد درخواست‌های مخاطبین
- اطمینان از اجرای رویه‌های بهبود مستمر در روند ثبت و رسیدگی به آن دسته از درخواست‌های مخاطبین که در سطح مرکز تماس پاسخ داده می‌شوند.
- اطمینان از اجرای صحیح رویه‌های نظرسنجی
- مدیریّت آمار رضایمندی مخاطبین از رسیدگی به درخواست‌های اعلام شده و ارائه گزارشات مورد نیاز به مراجع ذی‌ربط
- مدیریّت دسترس‌پذیری به سرویس میز خدمت از سوی تمام ذینفعان

طراحی میز خدمت

طراحی میز خدمت را می‌توان در دو بخش بیان نمود:

۱- طرح قالب‌ها و روش طراحی میز خدمت شامل موضوعاتی که به نظر می‌رسد بایستی در طرح میز خدمت وجود داشته باشد.

۲- طرح اولیه پیشنهادی برای میز خدمت شامل ایده و طرح اولیه که در صورت تایید می‌تواند در قالب تهیه شده در بخش قبل تدوین و بعنوان طرح نسخه ۱ میز خدمت ارائه گردد.

موضوعات مطرح در طراحی میز خدمت

طراحی میز خدمت را می‌توان از چند منظر نگریست:

۱- کارکردها و قابلیت‌ها شامل طراحی و تامین یا توسعه راه‌حل‌ها [۸] و ابزارهای مورد نیاز برای ارائه سرویس میز خدمت در سطوح مختلف همراه با تدوین طرح توسعه سرویس [۹] که بایستی همراه با هر نسخه از طرح سرویس اصلی (برای نسخه‌های آتی) ارائه گردد.

۲- موضوعات شش‌گانه طراحی سرویس شامل:

- طرح پیشنهادی برای سطح خدمت که معمولاً بر اساس شاخص‌هایی بیان گردیده و با سازمان توافق می‌گردد. برای مثال سطوح سازمانی تحت پوشش میز خدمت و اولویت راه‌اندازی آن سطوح و واحدها، فرایندهای تحت پوشش میز خدمت، شاخص‌ها و رویه‌های ارزیابی و مدیریت هریک از سرویس‌های تحت پوشش میز خدمت و مواردی از این دست.
- طرح دسترسی به میز خدمت شامل زمان‌بندی و سیاست‌های دسترسی به سرویس میز خدمت، برنامه پشتیبانی سرویس و مواردی از این دست.
- طرح و آرایش منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت شامل طرح و برنامه سازمان راهبری، اجرا و پشتیبانی سرویس میز خدمت و رویه تعامل ایشان با دیگر اجزاء سازمان.
- طرح امنیت اطلاعات شامل سیاست‌ها و برنامه‌های دسترسی به اطلاعات از سوی هریک از ذینفعان و برنامه پیشگیری از دسترسی به اطلاعات از سوی دیگران
- طرح استمرار خدمت شامل سیاست‌ها و برنامه‌های تداوم ارائه سرویس میز خدمت به هریک از ذینفعان
- طرح نحوه تامین خدمت از لحاظ موضوعاتی نظیر برون‌سپاری، استفاده از منابع داخلی و موضوعاتی مانند آن.

طرح اولیه میز خدمت

با این دیدگاه می‌توان طرح اولیه میز خدمت را بصورت زیر ارائه نمود:

با فرض اینکه سازمان یکسری از “خدمات” را به “مخاطبین” یا “مشتریان” خود ارائه می‌دهد می‌توان اهداف اولیه زیر را برای سرویس “میز خدمت” در نظر گرفت [۱۰].

تصویر ۱: اهداف اولیه از سرویس میز خدمت

با این فرض می‌توان موضوعات درج شده در تصویر ۲ را بعنوان موضوعات اصلی در طراحی سرویس “میز خدمت” در نظر گرفت:

- پیکر بندی درخواست‌ها شامل:
- تعریف انواع درخواست‌های مخاطبین که سازمان تصمیم به ثبت، پاسخگویی یا رسیدگی به آن‌ها را دارد.
- تعریف رویه‌های ارجاع و پاسخگویی به هر نوع درخواست با توجه به این نکته که:
- برخی درخواست‌ها (مانند مشاوره یا اطلاع‌رسانی) در سطح مرکز تماس پاسخ داده می‌شوند و نیازی به ارجاع آن‌ها به هیچ واحد نیست.
- برخی درخواست‌ها (مانند درخواست خدمات یا رسیدگی) نیاز به ارجاع به مراجع رسیدگی دارند. این نوع درخواست‌ها در مرکز تماس ثبت شده و بصورت خودکار یا دستی جهت رسیدگی به واحدهای ذی‌ربط ارجاع می‌شوند.
- برخی درخواست‌ها اصولاً تکراری یا اشتباه می‌باشند [۱۱].
- برخی درخواست‌ها نیز برای پیگیری درخواست‌های قبلی می‌باشد که بنا به سیاست سازمان یا در سطح مرکز تماس پاسخ داده شده (با ایجاد قابلیت پیگیری کار) و یا به واحد رسیدگی کننده ارجاع داده می‌شود.

تصویر ۲: برخی موضوعات مطرح در طراحی سرویس

- تعریف رویه‌های رسیدگی به هر نوع درخواست توسط واحدهای اجرایی یا کارشناسی.
- تدوین این رویه‌ها باعث یکسان‌سازی رویه رسیدگی به درخواست‌ها در سطح سازمان شده و قابلیت ارزیابی کار انجام شده را در اختیار مدیران اجرایی و ارشد قرار می‌دهد. در واقع با تعریف اقداماتی که هر پست سازمانی برای رسیدگی به هر نوع درخواست انجام می‌دهد می‌توان به برداشت آماری مناسبی از اقدامات پرتکرار، زمان‌بر یا هزینه‌بر دست یافت.
- تعریف نتایج حاصل از رسیدگی بصورت یکسان در سطح سازمان.

یکی از مفاهیم بسیار کلیدی در مدیریت عملکرد مفهوم توافق‌نامه سطح خدمت [۱۲] یا توافق‌نامه سطح عملیات [۱۳] است و از جمله مواردی که در این توافق‌نامه ذکر می‌گردد حداکثر زمان رسیدگی به یک درخواست یا انجام یک رویه سازمانی است. با توجه به اینکه اقدامات متنوعی برای رسیدگی به هر نوع درخواست در سازمان انجام می‌پذیرد معمولاً حداکثر زمان رسیدگی به هر نوع درخواست را بر اساس “نوع نتیجه رسیدگی” تعیین نموده و برای نتیجه “زمان مشخصی” را تعیین می‌کنند. این زمان

می تواند بعنوان معیاری برای تعیین تاخیر یا تعجیل در رسیدگی در نظر گرفته شود.

- تعریف آیین نامه ها، قوانین و نکات مهم در رسیدگی به انواع درخواست.

یکی از موارد مطرح در رسیدگی به انواع درخواست از سوی واحدهای اجرایی عدم آشنایی ایشان با آیین نامه ها، قوانین و نکات مهم در رسیدگی به آن نوع درخواست است. از سوی دیگر با توجه به اصول اولیه مدیریت دانش، چنانچه سازمان در طی انجام عملیات روزانه به دانش جدیدی دست یابد، بایستی امکان سازمان دهی و نشر آن در تمامی سطوح سازمان فراهم باشد و این بخش بدین منظور نیز می تواند بکار رود.

- **طراحی پست های سازمانی** مورد نظر در ثبت و رسیدگی به درخواست مخاطبین.

یکی از مسائل مطرح در سازمان ها یکسان نبودن پست های سازمانی عملیاتی در لایه های صف (لایه های اجرایی) است و لذا برای مدیریت واحد عملکرد لازم است این پست های سازمانی بر مبنای رویه های طراحی شده برای رسیدگی به درخواست آرایش یافته و تدوین گردند. طبیعتا چارت سازمانی مصوب یا معمولا در حال تغییر سازمان ملاک خوبی برای این طراحی نبوده و توصیه می شود این طراحی بر اساس ترتیب ارائه خدمت در سطح عملیاتی تعریف گردد.

- **مدیریت آستانه ها**

مراد از آستانه ها، مقادیر کمی برای برخی شاخص ها در مدیریت درخواست ها یا مدیریت عملکرد است. برای مثال اگر یک نوع از درخواست های مخاطبین از حد معینی بیشتر شود احتمالا بیانگر رخداد یا شرایط مشخصی در سطح جامعه مخاطبین سازمان است و یا اگر زمان انجام اقدامات یا حصول نتایج در یک یا چند واحد رسیدگی کننده از مقادیر مشخصی بالاتر یا پایین تر آید، احتمالا مشکلی در روند رسیدگی بروز نموده که بایستی توسط مدیران اجرای (و یا حتی در مواردی مدیران ارشد) مورد رسیدگی قرار گیرد. بدیهی است که این نوع مانیتورینگ و ممیزی داده های موجود توسط سامانه های مبتنی بر فناوری اطلاعات سهل الوصول بوده و لذا تعیین این آستانه ها در زمان طراحی خدمت از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

- **رویه مدیریت درخواست های ثبت شده** از سوی مخاطبین

شامل نظارت بر روند ثبت درخواست مخاطبین در مرکز تماس می باشد. اینکه آیا همه درخواست هایی که باید ثبت شوند، ثبت می شوند؟ یا رفتار مخاطبین در اعلام درخواست به مرکز تماس چگونه است؟ آیا درخواست ها با شرایط اجتماعی یا شرایط زمانی / مکانی تغییر می کنند؟ آیا مدلی برای پیش بینی رفتار مخاطبین وجود دارد؟ و مواردی نظیر آنها، موضوعاتی هستند که در این رویه قابل طرح خواهند بود.

- **مدیریت ارجاع درخواست**

این بخش از طراحی میز خدمت به مدیریت ارجاع خیر (بصورت دستی یا خودکار) به مراجع رسیدگی کننده می پردازد. موضوعاتی نظیر مدیریت حجم کار [۱۴]، زمان بندی مراجعه مخاطبین به سازمان [۱۵]، برآورد تقریبی زمان حصول نتیجه برای مخاطبین و موضوعاتی از این دست در این بخش از طرح قرارخواهند گرفت.

• مدیریت اقدامات لایه های اجرایی

شامل نظارت مکانیزه بر روند ثبت رسیدگی به درخواست از ثبت تا حصول نتیجه است. اطلاعات آماری و تجمیعی این رویه ها می تواند در قالب گزارشات آماری وضعیت رسیدگی به درخواست های مخاطبین را برای مدیران ارشد "مبتنی بر عملکرد واقعی" روشن نماید که این خود از موثرترین ابزارهای بهبود عملکرد به شما می آید. طبیعتاً این نظارت با تعیین آستانه ها تسهیل خواهد شد.

• مدیریت نظرسنجی

جمله معروفی داریم که میگوید: "ببینید درک مخاطب از محصول شما چیست؟" از سوی دیگر معمولاً رضایتمندی مخاطب جزء اهداف اولیه بسیاری از سازمان ها است. طبیعتاً برای ارزیابی این رضایتمندی و یا نظرات مخاطبین نسبت به عملکرد یا حتی چارچوب های عملکردی سازمان (نظیر آیین نامه ها، قوانین و دستورالعمل ها) نیاز به اجرای فرایند نظرسنجی برای مخاطبینی که درخواست خود را به سازمان اعلام کرده اند وجود خواهد داشت. نظرسنجی در رابطه با نحوه برخورد سازمان، رضایت از رسیدگی به درخواست ها، زمان اخذ نتیجه، هزینه های رسیدگی به درخواست و یا حتی دریافت یک رتبه رضایتمندی و دو دلیل نارضایتی به ازاء هر درخواست رویه ای است که می تواند نتایج ارزیابی عملکرد سازمان از دیدگاه مخاطب را مشخص نماید. معمولاً نظرسنجی در سازمان ها پس از رسیدگی به درخواست و به دو صورت زیر یا ترکیبی از این دو صورت انجام می پذیرد:

الف) نظرسنجی از همه مخاطبین و اعلام نتیجه صددرصدی. در این روش با استفاده از تکنولوژی هایی نظیر پیامک یا سامانه های تلفنی تعاملی [۱۶] نسبت به نظرسنجی تمامی مخاطبین اقدام می گردد.

ب) نظرسنجی از بخشی از مخاطبین و اعلام نتیجه احتمالی. در این روش با توجه به روش های آماری درصدی از مخاطبین تعیین می شوند که اگر نظرات ایشان دریافت گردد با درصد اطمینان بالایی (مثلاً ۹۰، ۸۵ و یا ۸۰ درصد) این نظرات قابل تعمیم به نظر کل جامعه مخاطبین خواهد بود.

برخی اوقات نیز به منظور دقت بخشیدن به فرایند نظرسنجی، برای انواع خاصی از درخواست از همه مخاطبین و برای دیگر درخواست ها از جامعه نمونه آن ها نظرسنجی بعمل می آید.

• مدیریت اطلاع رسانی

اطلاع‌رسانی از جمله قابلیت‌های اصلی سامانه‌های میز خدمت در تعامل با مخاطبین به شمار می‌آید و معمولاً بصورت متمرکز از یک مرکز انجام می‌پذیرد. در واقع متمرکز نمودن تعاملات با مخاطبین یکی از تکنیک‌های اصلی در اعتباربخشی به مرکز تماس هر سازمان است. اطلاع‌رسانی در میز خدمت شامل چند بعد جداگانه است:

الف) اطلاع‌رسانی از اطلاعات سازمان به اقشار هدفی که ممکن است آن اطلاعات برای ایشان مفید باشد. مثل اطلاع‌رسانی تغییرات حقوقی به وکلا و یا اطلاع‌رسانی در خصوص آدرس نمایندگی‌های سازمان به ساکنان هر محله در سطح کشور.

ب) اطلاع‌رسانی از نتیجه رسیدگی به درخواست مطرح شده از سوی مخاطبین. برای مثال می‌توان در صورت پایان رسیدگی به درخواست، نتیجه را از طریق پیامک یا پیغام تلفنی به اطلاع مخاطب رساند.

ج) اطلاع‌رسانی از نواقص مدارک، زمان تعیین شده برای مراجعه حضوری و یا موضوعاتی از این دست.

•مدیریت شکایات، انتقادات و پیشنهادات

برخی سازمان‌ها شکایات، انتقادات و پیشنهادات را همچون درخواست‌های مخاطبین در نظر گرفته و آن‌ها را نیز از طریق مرکز تماس پاسخ می‌دهند و در برخی دیگر از سازمان‌ها رسیدگی به خدمات روتین از طریق میز خدمت و رسیدگی به شکایات و پیشنهادات در مرکز جداگانه‌ای انجام می‌پذیرد. این دو روش مزیت خاصی بر یکدیگر نداشته و هریک مدافعان و مخالفان خود را دارد. معمولاً اگر سرویس‌های تحت پوشش میز خدمت زیاد و متنوع باشد، توصیه می‌شود مرکز رسیدگی به شکایات و پیشنهادات بصورت جداگانه در نظر گرفته شود (بعنوان مثال شماره تلفن جداگانه‌ای برای آن اعلام شود تا هویت مستقلی برای این مرکز ایجاد نماید).

•مدیریت امنیت و سطوح دسترسی

امنیت اطلاعات و محدودیت در دسترسی به اطلاعات نیز از جمله بخش‌هایی است که معمولاً در بخش‌های زیر بصورتی مورد توجه قرار می‌گیرد که مزاحمتی برای رسیدگی به درخواست مخاطبین ایجاد ننموده و از سوی دیگر سیاست‌های امنیتی را نیز ارضا نماید:

– سیاست‌های امنیتی در ابعاد اصلی امنیت شامل:

•امنیت محیطی

•امنیت تعاملات اطلاعاتی

•امنیت نگهداری و مدیریت اطلاعات (در موضوعات محرمانگی، اصالت اطلاعات و دسترسی‌پذیری [۱۷])

•امنیت سطوح دسترسی به سامانه‌ها و اطلاعات

– ریسک‌های امنیتی و گزارش تحلیل آن

– طبقه‌بندی اماکن و اطلاعات و آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین مربوط به آن

– امنیت دسترسی به سامانه‌های نرم‌افزاری و اطلاعات قبل مشاهده

– رویه‌های ممیزی امنیت

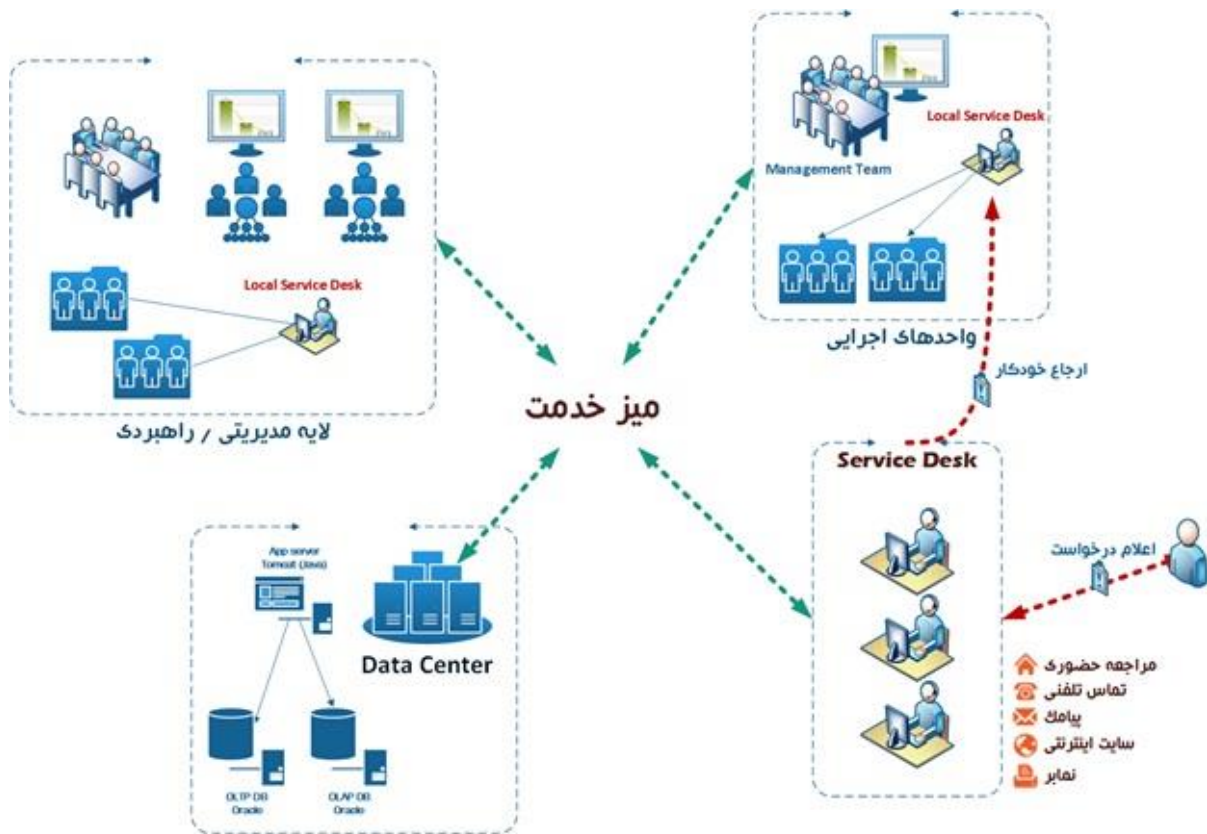
– گزارشات امنیتی مورد نیاز

– رویه‌های تحلیل و بهبود امنیت

– رویه‌های کنترل‌های امنیت در سطوح و موضوعات مختلف

بدیهی است در این حوزه می‌توان موضوعات متنوع دیگری را نیز مطرح نمود که بنا به اقتضای سازمان معنی خواهد یافت و صد البته تمامی این تمهیدات امنیتی نبایستی به هیچ وجه باعث مزاحمت یا کندی رسیدگی به درخواست مخاطبین سازمان گردد.

لذا و با توجه به موضوعات فوق می‌توان می‌توان دیاگرامی همانند تصویر ۳ برای سرویس میز خدمت تصور نمود.



تصویر ۳: نمایی کلی از سامانه میز خدمت و ارتباطات درون سازمانی آن

همچنین از دیدگاه منطقی [۱۸] فرایند میز خدمت را بصورتی که در تصویر ۴ قابل مشاهده است در نظر گرفت.

تصویر ۴: شمای منطقی میز خدمت

طبیعتاً در زمان طراحی مرکز تماس موضوعات مخابراتی نظیر موارد زیر بایستی مورد طراحی جزئی قرار گیرند:

- سامانه‌های مورد استفاده برای پاسخگویی نظیر مرکز تلفن، سایت وب، سامانه‌های VoIP و مانند آن
- تصمیم‌گیری در خصوص متمرکز بودن یا نبودن اپراتورها و کارشناسان مرکز تماس بنا بر نوع درخواست‌های تحت پوشش میز خدمت
- تصمیم‌گیری در خصوص دورکاری یا حضور در محل کارشناسان رسیدگی به درخواست

راه‌اندازی میز خدمت

راه‌اندازی میز خدمت عبارتست از کلیه طرح‌ها و اقداماتی که سازمان را آماده ارائه سرویس میز خدمت می‌نماید. معمولاً جزئیات این تصمیمات و گام‌ها در حین طراحی مشخص می‌شوند و شامل موضوعاتی نظیر موارد زیر می‌باشد:

- تعیین منابع تامین اعتبار مالی اجرای مرکز تماس
- توجیه مدیران ارشد سازمان و پشتیبانی ۱۰۰٪ ایشان از اجرای طرح
- استخراج و اولویت‌بندی درخواست‌هایی که قرار است توسط میز خدمت تحت پوشش قرارگیرد از سوی خیرگان سازمان شامل: انواع درخواست، رویه‌های ارجاع، روند اقدامات و رسیدگی، نتایج ممکن برای هر نوع درخواست و آیین‌نامه‌ها و قوانین.
- طراحی نیازمندی‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، شبکه‌ای و مخابراتی میز خدمت بر اساس طراحی انجام شده.
- تامین، استقرار و پیکربندی ابزارهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، شبکه‌ای و مخابراتی برای بخش‌های مختلف مرکز تماس شامل:

- بخش ثبت و ارجاع درخواست
- بخش پاسخگویی و مشاوره
- بخش پایش عملکرد مرکز تماس
- بخش نظرسنجی
- بخش مدیریت سرویس
- بخش پشتیبانی فنی سرویس

– تبدیل اطلاعات پایه (در صورت وجود) و یا پیکربندی ابزارهای نرم‌افزاری به منظور اجرای فرایندهای طراحی شده.

– شبیه‌سازی، آزمون و بازنگری طراحی سرویس میز خدمت

– طراحی رویه‌های انتقال از محیط آزمایشی به محیط اجرای نهایی

– انجام آزمون آمادگی برای اجرای سرویس میز خدمت [۱۹]

– آموزش راهبران و کاربران

– ثبت‌نام از کاربران در لایه‌های مختلف سازمان

– اطلاع‌رسانی و آموزش عمومی مخاطبان

– طراحی کمیته و رویه‌های مدیریت تغییرات [۲۰]

امروز به دلیل اجرای متمرکز سامانه‌های اطلاعاتی، معمولاً راه‌اندازی بصورتی یکجا [۲۱] انجام پذیرفته و واحد به واحد یا بخش به بخش انجام نمی‌پذیرد.

بهره‌برداری از میز خدمت

در این بخش تمامی فرایندهای مورد طراحی که در فاز قبلی مورد آزمون و بازنگری نیز قرار گرفته‌اند برای بهره‌برداری نهایی به سازمان ارائه می‌شوند. فرایندهای زیر از جمله فرایندهای اصلی این فاز می‌باشند:

- مدیریت رخدادها شامل هر رخدادی که در طی بهره‌برداری از سرویس میز خدمت روی می‌دهد.
- مدیریت حوادث و مشکلات شامل حوادث کوچک و یا مشکلاتی که بارها تکرار می‌شوند.
- مدیریت دسترسی کاربران و نظارت بر آن
- پشتیبانی فنی در حوزه فناوری اطلاعات در حوزه‌هایی نظیر بانک اطلاعاتی، شبکه، سخت‌افزار، نرم‌افزارهای پایه، دسترسی به سامانه، سرویس‌های مبتنی بر ip مانند VoIP یا ویدئوکنفرانس و مانند آن
- پشتیبانی رویه‌های سازمانی که معمولاً توسط خبرگان و کمیته CAB انجام می‌پذیرد.
- اجرای رویه‌های مدیریت تغییرات و دریافت نظرات، پیشنهادات و درخواست‌های کاربران برای بهبود عملکرد سامانه میز خدمت.
- ممیزی و پایش سرویس
- اجرای رویه‌های گزارش‌گیری از عملیات انجام شده و ارائه مستمر آن به مدیران اجرایی و ارشد

طبیعتاً دو فرایند “مدیریت تغییرات” و “پشتیبانی سرویس” در این فاز نقش بسیار مهمی ایفا نموده و ضرورت طراحی و ایجاد مرکز پشتیبانی یا Help desk را بیشتر نمایان می‌سازد. Help desk معمولاً تحت نظر بخش فناوری اطلاعات تشکیل شده و عهده دار فرایندهای پشتیبانی کاربران و در بعضی اوقات مخاطبان در کاربری از سامانه اطلاعاتی میز خدمت خواهد بود.

بهبود مستمر میز خدمت

شاید بهبود و ارتقاء خدمات از طریق ارزیابی مستمر کارآمدی و اثربخشی هر سرویس را بتوان مهم‌ترین بخش ارائه خدمت دانست. این ارزیابی را می‌توان در حوزه‌هایی نظیر موارد زیر به انجام رساند:

- ارزیابی یکپارچگی با عملیات سازمان
- میزان تمرکز بر اهداف سازمان
- مقرون به صرفه بودن
- میزان کاهش هزینه یا زمانی که در اثر ارائه خدمت به دست آمده است.
- رضایتمندی مخاطبین و مشتریان
- رضایتمندی کارکنان، مدیران اجرایی و مدیران ارشد

بدیهی است که این ارزیابی‌ها می‌تواند در دوره‌های زمانی کوتاه مدت (مثلاً سه ماهه) انجام پذیرفته و پس از هر ارزیابی هدف‌گذاری جدیدی برای ارائه سرویس “میز خدمت” در سازمان انجام پذیرد. این هدف‌گذاری بایستی به گونه‌ای باشد که بتوان در مدت زمان معینی تحقق آن را از طریق ارزیابی شاخص‌های کمی دریافت.

شاید پاسخ به سه سوال زیر در جلسات ارزیابی کارآمدی و اثربخشی خدمت، خالی از لطف نباشد:

- عملکرد دوره گذشته چگونه بوده است؟
- ارائه خدمت در دوره گذشته با چه مشکلاتی مواجه بوده و تیم مدیریتی میز خدمت چه راه‌حلی برای حل آن‌ها اندیشیده است؟
- برنامه تیم مدیریتی میز خدمت برای دوره آتی چیست؟

نیازمندی‌های جدید سازمان، اطلاعات حاصل از عملکرد دوره قبل، توانمندی تجهیزات بکارگرفته شده، نظرات کاربران، نظرات مخاطبان، نتایج تحلیل روند ارائه خدمات و مواردی از این دست می‌تواند منابع خوبی برای پاسخ به سوالات فوق و ارزیابی خدمات ارائه شده در سازمان باشد.

امیدوارم ان‌شاءالله موضوعات بیان شده بتواند کمکی به راه‌اندازی و استقرار سرویس “میز خدمت” بنماید.

پیشنهاد می‌کنم عزیزانی که علاقمند به مطالعات بیشتر در این حوزه هستند، مطالبی را در حوزه ITIL مطالعه نمایند.

Service Desk [۱]

Communication management systems [۲]

(Customer relationship management (CRM [۳]

(Business process management (BPM [۴]

On-line and Centralized [۵]

[۶] بدیهی است همه درخواست‌های مخاطبین نیازی به ارجاع نداشته و ممکن است برخی درخواست‌ها در مرکز تماس پاسخ داده شوند.

[۷] طبیعی است که فرایند تعریف شده توسط خبرگان همیشه در واقعیت عملکرد سازمان به اجرا در نمی‌آید. استفاده از ابزارهای میز خدمت می‌تواند بخش‌هایی از آیین‌نامه عملکرد که بیشتر مورد استفاده کارشناسان رسیدگی قرار می‌گیرد، را مشخص نمایند.

Solutions [۸]

Service improvement plan [۹]

[۱۰] بدیهی است مفاهیمی نظیر مشتری یا جذب مشتری در سازمان‌های مختلف معانی گوناگونی به خود گرفته و برای مثال در یک سازمان دولتی این مفهوم به معنای ارباب رجوع و در یک شرکت خصوصی به معنای مشتری خواهد بود.

[۱۱] رسیدگی به این نوع تماس‌ها به سیاست سازمانی بستگی دارد. بعضی سازمان‌ها اصلاً این نوع تماس‌ها را Log نمی‌کنند و هیچ مطالعه‌ای روی آن موارد ندارند. اما بعضی سازمان‌ها این تماس‌ها را ثبت نموده و در دوره‌های زمانی معینی با بررسی آماری آن‌ها موضوع را به مراجع بیرونی منعکس نموده و یا با اطلاع‌رسانی به مخاطبین سعی در کاهش آن موارد دارند.