

ОТЧЕТ ПО КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Бизнес — это всегда ответственность перед обществом



2020

СОДЕРЖАНИЕ

стр. 03 КОМПА-
НИЯ

стр. 04 ИСТОРИЯ
КОМПАНИИ

стр. 06 ICL SERVICES
В ЦИФРАХ
—
ГЕОГРАФИЯ
РАБОТЫ

стр. 07 ПОЛИТИКА
В ОБЛАСТИ
СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕН-
НОСТИ

стр. 11 ФАКТЫ О
СОТРУДНИКАХ
—
СТРУКТУРА
ICL SERVICES

стр. 13 УЧАСТИЕ
В РАЗВИТИИ
СООБЩЕСТВА

стр. 24 ТРУДОВАЯ
ПРАКТИКА

стр. 29 ПРАВА
ЧЕЛОВЕКА

стр. 39 ДЕЛОВЫЕ
ПРАКТИКИ

стр. 41 ВОЗДЕЙСТВИЕ
НА ОКРУЖАЮ-
ЩУЮ СРЕДУ

стр. 47 ЗАБОТА
О КЛИЕНТЕ

стр. 62 УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

КОМПАНИЯ



24/7/365

Поддержка клиентов на английском, немецком французском и русском языках



Работа по международным стандартам качества:

- ▶ ISO 9001
- ▶ ISO/IEC 20000
- ▶ ISO/IEC 27001



80 крупных клиентов

в 30 странах мира



Входит в рейтинг IAOP*
ТОП-100

ICL Services – российская компания, предоставляющая клиентам управляемые ИТ-сервисы мирового уровня. Компания входит в ГК ICL и работает на международном рынке ИТ-аутсорсинга с 2006 года.

ICL Services обеспечивает:

- комплексное обслуживание всех компонентов ИТ-инфраструктуры от дата-центров и рабочих станций пользователей до комплексных критических бизнес-приложений с использованием современных методологий и гибких сервисных моделей;
- гарантированную доступность ИТ-инфраструктуры и приложений и полное соответствие соглашению об уровне предоставления услуг (SLA);
- минимизацию и разделение рисков управления ИТ-инфраструктурой компании с заказчиком услуг;
- трансформацию и модернизацию ИТ-инфраструктуры с использованием эффективных технологий;
- рост эффективности бизнеса за счет надежных и стабильных ИТ-услуг.

*IAOP – International Association of Outsourcing Professionals.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

1997

Группа компаний ICL – КПО ВС выкупает компанию International Computers Limited (ICL) и проводит ее ребрендинг в Fujitsu Services. Разрабатывается новая модель бизнеса, формируется команда квалифицированных менеджеров. С этого момента ICL – КПО ВС входит в группу компаний Fujitsu.

2006

Образование Fujitsu Russia GDC (впоследствии ICL Services) в качестве отдельного подразделения ICL – КПО ВС.

2007

Становление Application Services (AS) и Test and Validation (T&V) – в последующем Workplace Services (WS). За счет экспертизы в логистике и ритейле в 2014 году, AS было сформировано в Business Application Services.

2008

Становление Infrastructure Services. Начало предоставления услуг удаленного администрирования ИТ-инфраструктуры клиентов.

2012

Открыто подразделение Fujitsu Russia GDC в Воронеже.

2013

Для реализации на рынке России самостоятельной стратегии развития группа компаний ICL выходит из состава группы компаний Fujitsu. При этом Russia GDC продолжает сотрудничество с компаниями группы Fujitsu в статусе Fujitsu's preferred supplier of Services.

2014

В этом году, когда количество сотрудников превысило 800 человек, а глобальных клиентов стало более 50, Russia GDC выходит на российский рынок под брендом ICL Services.

2015

Компания ICL Services впервые входит в ТОП-100 крупнейших поставщиков аутсорсинга по версии IAOP, а также удостоивается российской награды – премии «Время инноваций-2015» в номинации «Технологическая инновация года» в сфере информационных технологий.

2016

Численность персонала превышает 1000 человек. Открывается первый зарубежный офис ICL Services в Белграде (Сербия). Компания во второй раз входит в ТОП-100 крупнейших поставщиков аутсорсинга в мире по версии IAOP, а также в ТОП-30 рейтинга «ТехУспех».

2017

В 2017 году HR-команда ICL Services победила в номинации «Первые шаги» премии IT Awards за программу для новичков Buddy. «Время инноваций-2017» назвала «Продуктом года» решение ICL Workspace в категории «IT и цифровые технологии». Третий год подряд наша компания вошла в рейтинг Global Outsourcing 100, подготовленный Международной ассоциацией профессионалов аутсорсинга IAOP.

2018

В 2018 году компания расширила партнерские отношения в азиатском регионе (Япония, Сингапур). Активно развивает компетенции в области IoT, машинного обучения и роботизации. 2018 год завершился увеличением объемов сервиса на 30%.

Открытие нового офиса в Усадах, Казань.

2019

Компания стала финалистом международного рейтинга SDI в номинациях «The best automation project» и «The best large managed service provider», а также попала в ТОП-7 рейтинга European IT & Software Excellence awards. Кроме того, ICL Services победила во всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности». Количество сотрудников компании превысило 2000 человек. Открылось дочернее предприятие ICL Services Vostok во Владивостоке.



ICL SERVICES В ЦИФРАХ ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

13 000

серверов на поддержке

>2300

сотрудников

250 бизнес-при-
ложений на
поддержке

>80 крупных
клиентов в 30
странах мира

97%

уровень соблюдения SLA
по поддержке инфраструк-
туры*

25

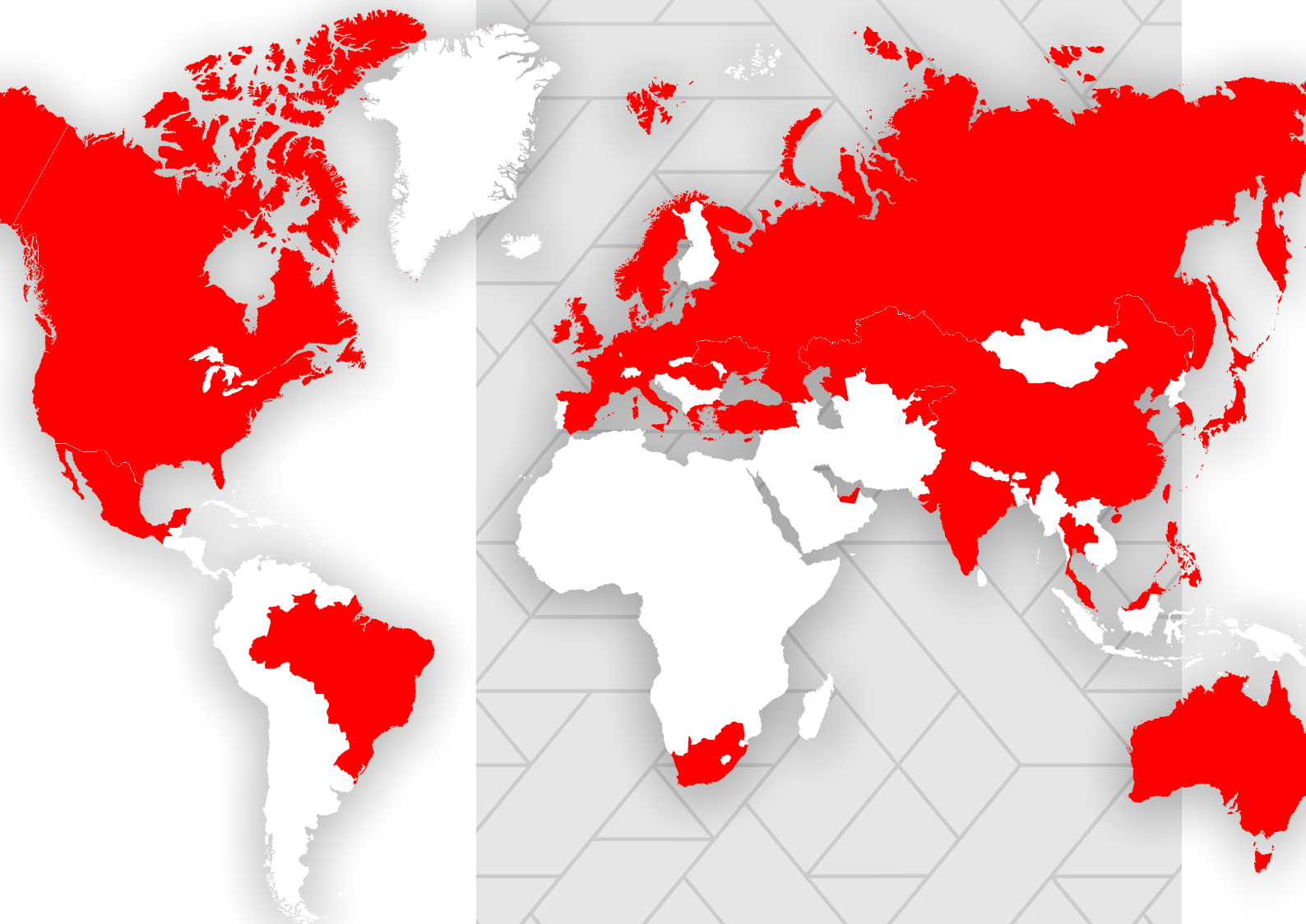
PBytes хранилищ данных
и 8000 DBase общим
объёмом 6,45 PBytes

>1000

рабочих мест создано
в Республике Татарстан

77 000

пользователей по всему
миру



ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЦЕЛИ

Компания ставит перед собой следующие цели в области корпоративной социальной ответственности:

Повышение лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Создание дополнительного фактора конкурентоспособности компании за счет формирования положительной репутации на внутреннем и внешнем рынках.

Влияние на устойчивое развитие общества на территориях, где компания ведет бизнес.

ЗАДАЧИ

Компания ставит перед собой следующие задачи в области КСО:

Интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в деятельность компании.

Создание механизмов определения и учета в деятельности компании интересов причастных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности компании в области социальной ответственности.

Получение дополнительного положительного эффекта от социальных активностей компании и увеличение стоимости ее бренда.

Контроль и управление уровнем репутационного риска компании в части вопросов, относящихся к области корпоративной социальной ответственности.

Повышение качества управления деятельностью компании в сфере корпоративной социальной ответственности за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности в области корпоративной ответственности, повышение эффективности затрат на ее реализацию.

Ключевые принципы в области корпоративной социальной ответственности.

Компания осознает свою ответственность за экономические, социальные и экологические последствия своей деятельности и придерживается следующих принципов, определенных международным стандартом ISO 26000.

ПРОЗРАЧНОСТЬ

01

Компания стремится раскрывать в понятной и полной форме политику, решения и деятельность, за которые она несет ответственность, включая их известное и вероятное воздействие на общество, экономику и окружающую среду. Принцип прозрачности не подразумевает раскрытия конфиденциальной информации, предоставление которой может повлечь нарушение обеспечения безопасности и неприкосновенности частной жизни или юридических и коммерческих обязательств.

ЭТИЧНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ

02

Компания рассматривает в качестве этического такое поведение своих сотрудников, которое соответствует Миссии компании и ее ценностям.

УВАЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ
ПРИЧАСТНЫХ СТОРОН

03

Компания ведет постоянный диалог с заинтересованными сторонами, на регулярной основе выявляет, оценивает и принимает во внимание ожидания и интересы причастных сторон с помощью встреч, интервью, опросов, анализа обращений.





СОБЛЮДЕНИЕ ЗАКОНА И МЕЖДУНАРОДНЫХ НОРМ ПОВЕДЕНИЯ

04

Компания предпринимает меры по выявлению и изучению применимых к ней законов и нормативных актов, соблюдает их, а так же информирует сотрудников об их ответственности и способствует принятию соответствующих и своевременных мер по обеспечению соблюдения закона во всех юрисдикциях, где осуществляет деятельность компания.

ПОДОТЧЕТНОСТЬ

05

Компания осознает необходимость регулярной отчетности о воздействии своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Компания рассматривает конструктивную критику как источник совершенствования своей деятельности и будет отвечать на такую критику, включая принятие мер, направленных на предотвращение негативных воздействий. Сферой применения и объектом управления корпоративной социальной ответственности являются взаимоотношения компании с основными заинтересованными сторонами. В целях реализации настоящей Политики компания выделяет основные заинтересованные стороны и их классы (Таб. 1).

СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

06

Компания уважает права человека, понимая, что они нераздельно применимы в стране присутствия компании, любых культурах и при любых обстоятельствах, предпринимает меры по их соблюдению, полагает недопустимым получение выгоды от ситуаций, когда законодательство или его применение не обеспечивает соразмерной защиты прав человека.



С целью организации управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, компания фокусирует свою деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности на приоритетах, приведенных в Таблице 2.

Определение и классификация основных заинтересованных сторон

ТАБЛИЦА 1

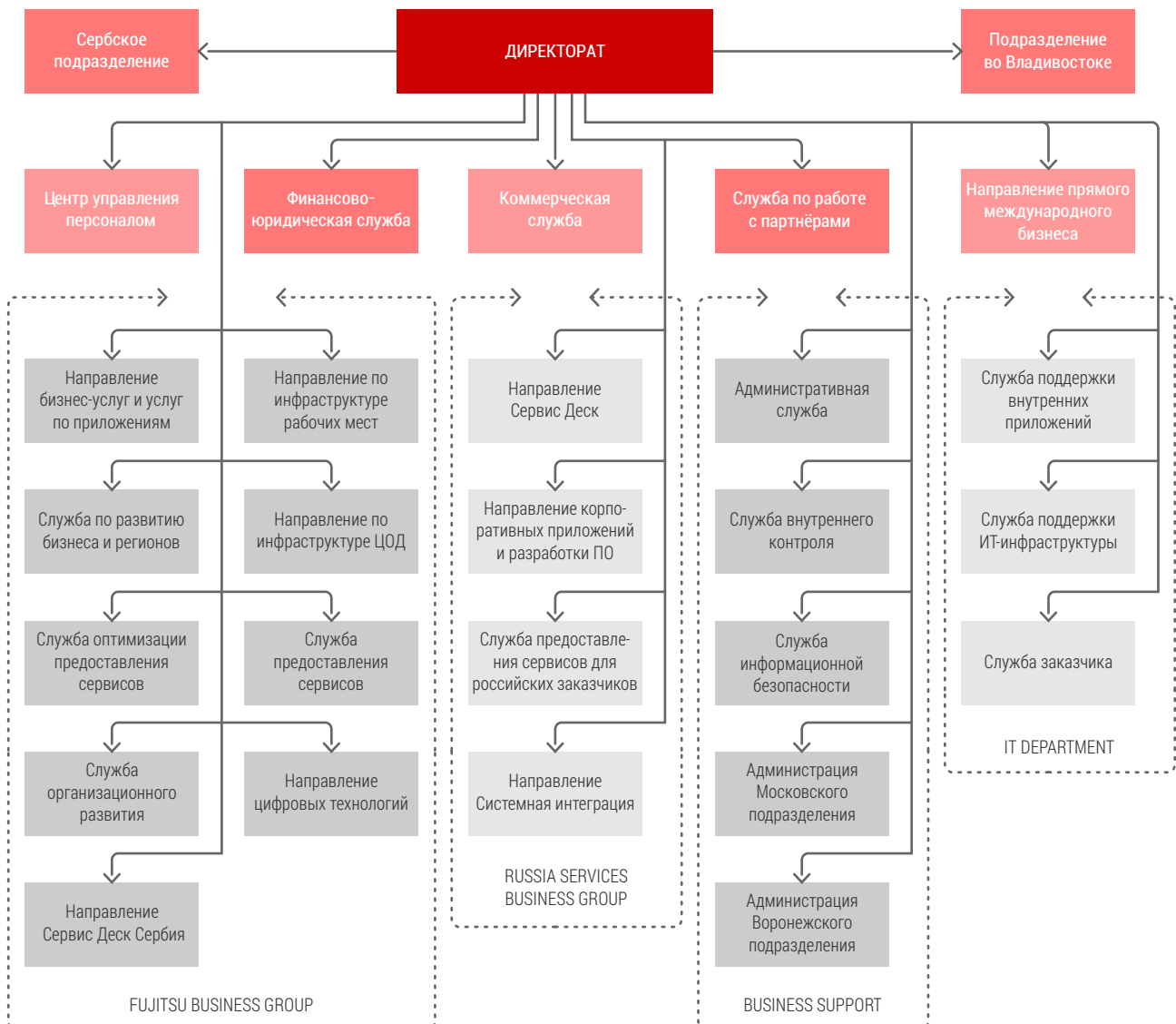
Группа	Обоснование
Заказчики	Заказчики являются потребителями услуг компании. От их предпочтений существенно зависит устойчивость бизнеса компании.
Сотрудники	Компания является крупным работодателем. Сотрудники – её основной актив, они работают с заказчиками и формируют репутацию компании, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач.
Общество (местные сообщества)	Компания активно взаимодействует с обществом (местными сообществами). Её деятельность неразрывно связана с социальной и экологической средой, в которой она работает.
Учредители и инвесторы	Компания заинтересована в прозрачных и открытых взаимоотношениях со своими учредителями и инвесторами.
Государство	Компания является основным подразделением крупного налогоплательщика. Государство является важным партнером компании.

Приоритеты компании в области корпоративной социальной ответственности

ТАБЛИЦА 2

Заинтересованные стороны	Приоритеты корпоративной социальной ответственности
Заказчики	Обеспечение качества услуг, продуктов и доступности услуг.
Сотрудники	Инвестиции в человеческий капитал. Поддержка института семьи.
Общество (местные сообщества)	Благотворительность и спонсорство. Минимизация негативного воздействия на экологию.
Учредители и инвесторы	Ответственное корпоративное поведение.
Государство	Содействие экономическому развитию регионов, где компания ведет свою деятельность.

ФАКТЫ О СОТРУДНИКАХ. СТРУКТУРА ICL SERVICES



ЦЕННОСТИ

Добиваться наилучшего результата для клиентов, обеспечивать развитие компании и каждого ее специалиста помогают Ценности, которые разделяют сотрудники ICL Services:



ПРАВИЛА

01

– совместно накопленные знания и опыт, помогающие нам в работе и общении

РЕЗУЛЬТАТ

02

– итог совместных усилий, полностью удовлетворяющий нас и клиентов

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

03

– способность и готовность отвечать за результат

РАЗВИТИЕ

04

– постоянное совершенствование для решения задач и достижения новых целей

ДОВЕРИЕ

05

– уверенность в ответственности и надежности друг друга

УЧАСТИЕ В РАЗВИТИИ СООБЩЕСТВА

Если компания ранее имела опыт удаленной работы до режима самоизоляции, то в направлении проведения мероприятий придется все делать впервые. Вот 9 интересных вариантов для вашей команды.

Возьмем за основу ключевые показатели, которых удалось достичь крупной IT-компании за 2019 год: проведено более 180 мероприятий, 90% из них прошли офлайн. А в марте 2020 года 90% сотрудников почти мгновенно, всего за две недели, перешли на удаленку. Как в таких условиях перестроиться ивент-продакшену?

Рассчитывать на имеющуюся базу – это может быть первым советом: при организации крупных мероприятий активно работайте с талантами внутри компании: коллеги собирали рок-группы и играли на корпоративах, придумывали кибер-игры и проводили квизы и конкурсы.

При переходе на онлайн эта традиция вам поможет. Поэтому первое, что нужно сделать – вспомнить обо всех таких коллегах. И мероприятия рождаются сами.



ONLINE PARTY

1

Вечеринка с музыкальным перформансом на виниловых пластинках. Даже 2 вечеринки. Здорово, если диджей – ваш коллега. Можно привезти к нему домой диджейский пульт и технику для трансляции, рассказать о событии в соцсетях, на внутреннем портале, если таковой имеется, а коллеги-айтишники могут [помочь организовать трансляцию](#). По примеру нашей IT-компании на 2000+ человек, всего за два мероприятия собрали 550 участников и получили хороший фидбек.

КВАРТИРНИК

2



СПОРТИВНЫЕ ИВЕНТЫ

3

Если у вас нет коллеги-диджея, можно его нанять. Вечеринки в стране пока что под запретом, так что можно рассчитывать на определенный дисконт. Проведите такую в YouTube.

ONLINE PARTY

1



КВАРТИРНИК

2

СПОРТИВНЫЕ
ИВЕНТЫ

3

Следующим большим мероприятием может быть онлайн-квартирник рок-группы, собранной сотрудниками. Сделайте трансляцию на YouTube с доступом для всех желающих. На концерт придут не только сотрудники, но и соискатели, семьи сотрудников и подписчиков ваших соцсетей.

КВЕСТ
«ВРАЧИ VS
КОРОНА»

4

Наверное, в каждом коллективе есть [человек, умеющий играть на гитаре](#). Попросите его провести такой душевный вечер. А корпоративный канал на Youtube расскажет о таких героях и повысит количество подписчиков.

ONLINE PARTY

1

Мы перевели йогу в офисе в онлайн-формат: два раза в неделю наши коллеги за донейшн ходят на занятия. И преподаватель – тоже наш коллега. При этом посещаемость выросла по сравнению с занятиями в офисе – удобно, ведь не надо торопиться с тренировки домой.

Если нет коллеги-тренера, просто запустите любую онлайн-активность – хотя бы «Планка каждый день в 12:00» с видеосвязью. Да, аудитория небольшая, но затраты нулевые, а вовлеченность зашкаливает.

КВАРТИРНИК

2



СПОРТИВНЫЕ
ИВЕНТЫ

3

КВЕСТ
«ВРАЧИ VS
КОРОНА»

4

Квест «Врачи VS Корона» по мотивам Plague.Inc

13 команд по 5 участников в каждой «завоевывали» города, отгадывая объекты по онлайн-картам, рассматривая памятники и знакомясь с историей России. Ведущей была наша коллега, она же [придумала все задания](#).

Что необходимо: открыть регистрацию, набрать команды, купить движок – онлайн-платформу для квеста – и обеспечить подарки победителям.

Мы осознанно стремились попасть в горящую тематику. Но если гейм-дизайнера в компании нет, можно просто оплатить сотрудникам участие в стороннем онлайн-квизе. Их сейчас много, и стоят они недорого.





24/7 с детьми – это счастье и... труд. Помимо статей для родителей с идеями, [как развлечь ребенка на карантине](#), используя подручные дома материалы – квизы по квартире, игра в химика или повара, домашний театр и другое – подготовьте детям дипломы с благодарностью, что они не мешали папам и мамам работать из дома, что выдержали этот нелегкий для всех период, не нарушая режим самоизоляции.

Дипломы могут быть как настоящие, так и онлайн. Мы выбрали онлайн-вариант, сделали новость для сотрудников и макет, чтобы каждый мог скачать и вписать имя своего маленького героя.

МЕРОПРИЯТИЯ
ДЛЯ ДЕТЕЙ

5

Они могут быть самые разные – от квиза до социального. Мы, например, приняли участие в акции «Я знаю про аутизм. А ты?» от фонда «Звезда». Распространили информацию через корпоративные соцсети с охватом более 5000 человек. По итогам более 50 человек смогли пройти тест по раннему определению аутизма у детей и стали лучше разбираться в этом вопросе.

ВНЕШНИЕ
МЕРОПРИЯТИЯ

6



КОНКУРСЫ

7

EDUCATIONAL
ACTIVITIES

8

Сделайте полезные онлайн-подборки «Что делать на удаленке». Регулярно готовьте свои статьи про курсы и обучение, бесплатные квизы или онлайн-трансляции и экскурсии, делайте подборки фильмов и сериалов во время карантина.

Для ивентов без бюджета – мониторьте онлайн-активности и зовите туда своих сотрудников. Таких активностей на карантине появилось много. Компания не потратит ничего, зато обеспечит людям разнообразие.

Для каждого, кто никогда не работал на удаленке, это стресс. Поэтому необходимо быть рядом с коллегами. Конкурсы «Как эффективно работать из дома» и «Удаленка-Challenge», где каждый делился своими мотиваторами, гарантированно наберут большое количество участников. Больше всех нас спасали животные. Забавно, когда у кого-то во время трансляции в кадр влезает кот. Посмеявшись, мы посерьезнели, собрали лучшие практики по удаленной работе, распространили по «официальным» каналам и вооружили ими всех тимлидов.

Период карантина выпал еще и на зеленые события: Час Земли и День Земли. Мы провели в соцсетях и на внутренних порталах конкурсы: попросили коллег выложить фото, как они проводят время без электричества (победили фото луны через телескоп и тематические оригами). Еще пригласили известного эко-блогера прочитать нам через Zoom лекцию про эко-привычки.

Сейчас идет конкурс на лучшую поделку из перерабатываемых материалов. Наши коллеги любят такое. Всех победителей наградим подарками после возвращения в офис.



Конкурсы и лекции могут быть любыми. Все зависит от вашей фантазии. Просто объедините коллег и старайтесь [видеть позитивное во всем](#). Зовите на интересные вашим коллегам лекции и дискуссии! Дарите подарки за активность или просто делайте новости о победителях, красивые онлайн-дипломы.

Иногда признание дороже любого подарка.

ОБРАЗОВА-
ТЕЛЬНЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ

∞

Сейчас важно просвещать сотрудников о пандемии и других заболеваниях. Организуйте онлайн-встречу с врачом-вирусологом. Это заметно погасит панику.

Уверены, у вас и ваших коллег есть то, чему можно поучиться, будь то профессиональная деятельность или хобби. Пусть об этом узнают все.

ПОСАДКА
КОМНАТНЫХ
РАСТЕНИЙ
ВМЕСТО
ДЕРЕВЬЕВ

9



Два раза в год мы с коллегами сажаем деревья (ели вокруг офиса, яблони в парках) и цветы. Так как весь май мы сидим дома, пришлось все переносить в онлайн: мы проведем лекцию о том, как правильно пересаживать комнатные растения и что можно вырастить дома: от лука до базилика или авокадо. Из магазинных авокадо, кстати, могут вырасти двухметровые красавцы. Уже зарегистрировалось 30 человек, так что интерес есть. А лекцию проведет наш коллега – садовод.

Следить за результатами посадки тоже можно онлайн, делаясь фотографиями своих успехов.

КАКИЕ ВЫВОДЫ МОГУТ БЫТЬ СДЕЛАНЫ?

Онлайн-формат мероприятий, дистанционное обучение и удаленная работа – новая для всех реальность, где есть свои плюсы и минусы. Приходится меняться и очень быстро подстраиваться, делая многое в первый раз.

Сейчас мы с нетерпением ждем возвращения к привычным нам ивентам и реальным встречам с коллегами. Но часть онлайн-мероприятий точно сохраним. Опыт показал, что у такого формата есть очевидные плюсы:



1. Большой охват менеджеров

Среди участников офлайн-мероприятий менеджеров только около 5% – меньше, чем их доля в составе компании. 95% – рядовые сотрудники. С переходом в онлайн мы существенно повысили этот показатель, почти на 20%. Возможно, потому, что менеджеры обычно сильно загружены и ехать на офлайн-ивент некогда, а в онлайн достаточно просто включить ноутбук.



2. Большая вовлеченность

Выступления коллег воспринимаются намного ярче, чем просто приглашенных артистов. 1000+ комментариев во время трансляции и десятки репостов в соцсетях.



3. Охват всех офисов

Можно объединить сотрудников из всех регионов в едином пространстве. С офлайн-ивентами это очень сложно.



4. Новизна и простота

Если вашим коллегам приелись обычные ивенты, попробуйте зайти с новой стороны. Посмотрите вовлеченность и охват. Возможно, это именно то, чего вам не хватало. А чтобы узнать желание вашей аудитории – просто спросите у коллег, чего бы им хотелось.



5. Очевидная экономия бюджета

Никаких помещений, аренды офисов, кейтеринга и других трат. Максимум: [найти оборудование и подарки](#) и потратить время на организацию и коммуникации. Экономия существенная.

ЧЕК-ЛИСТ ПОДГОТОВКИ К ОНЛАЙН-КОРПОРАТИВУ

- Выберите мероприятие под вашу аудиторию и как минимум за неделю расскажите о нем по доступным каналам: портал, email-рассылка, соцсети и мессенджеры. Тогда сотрудники спланируют свое время и не построят другие планы на вечер пятницы.
- Обязательно просите зарегистрироваться. Так вы сможете спрогнозировать количество участников и понять, нужен ли дополнительный пиар мероприятия.
- Тестируйте платформы. Используйте те, которые не искажают звук и изображение. Большой плюс, если на платформу есть доступ с разных устройств: ноутбука, телефона.
- Пропишите сценарий и тайминг мероприятия. Заранее придумайте интерактив (конкурсы, подарки) и распределите, кто будет транслировать его во время ивента.
- Проведите тестовый запуск с фокус-группой.
- В день мероприятия продублируйте информацию о вашем событии: на почты и телефоны участников отправьте прямую ссылку для подключения к трансляции.
- В конце мероприятия соберите обратную связь с участников мероприятия и оцените статистику. Чтобы знать, что учесть на будущее.

Наша компания – крупный системный интегратор: 2000+ сотрудников и восемь офисов в России и за рубежом. HR-служба отвечает за подбор и адаптацию сотрудников, оценку и мотивацию, внутренние [коммуникации](#), обучение и сопутствующие процессы.

HR-бюджет условно состоит из трех больших блоков: фонд оплаты труда, бюджет на обучение и развитие персонала и операционный HR-бюджет (идет на все остальное от рекрутинга до корпоративов). На старте мы планировали бюджет раз в год, потом – дважды в год, в последнее время – ежеквартально. Это позволяет лучше управлять бюджетом в условиях подвижной внешней среды.

Пандемия – не просто изменение среды, а «черный лебедь». Мы быстро поняли, что не знаем, как будут развиваться события в перспективе (да и никто не знал). Но нам удалось всего за две недели перевести 90% сотрудников на полную удаленную работу и оперативно отреагировать на ежедневно поступающие решения правительства (в частности, о введении режима нерабочих дней). Изменения коснулись и бюджета HR.



Как жить дальше: релокация HR-бюджета

Основная миссия HR любой компании – сохранение работающей эффективной команды. Сейчас это означает поддержание в коллективе уверенности в завтрашнем дне. Но как совместить эту миссию с сокращением бюджета, почти неизбежным в ситуации неопределенности и кризиса? О том, как перераспределить HR-расходы, рассказывает *Лилия Мингалева, руководитель отдела по операционной работе с персоналом ICL Services.*

Прежде всего мы пересмотрели, что из наших планов можно было реализовать удаленно, а что – нет (то есть нужно было отказываться от них или менять формат). В условиях неопределенности мы прорабатывали несколько сценариев:

оптимистичный – это ранее утвержденный HR-бюджет на 2020 год.

реалистичный – поправки с учетом изменившихся условий: «делаем все важное, но без излишеств».

средне-пессимистичный – «отказываемся от привычного в пользу критичного».

пессимистичный – «минимум, при котором бизнес сможет выдержать». Пока мы его детально не прорабатывали; надеемся, что и не придется.

Специфика ИТ-отрасли — это квалифицированный персонал, за которым работодатели выстраиваются в очередь. Это не «рынок работодателя», а «рынок кандидата». И это определяет границы, в которых мы можем двигаться: в отличие от некоторых других компаний, для нас критично поддерживать привычный для сотрудников уровень бюджетов по ключевым HR-статьям. Если бы ситуация была иной, подход к релокации бюджета также изменился бы.

Итак, что поменялось? В первую очередь — те расходные [статьи](#), которые технически невозможно осуществить в условиях самоизоляции.



Награждение лучших сотрудников в 2019 г.

01

Корпоративные мероприятия: сокращение на 50% на 2-3 квартал.

В 2019 году мы провели 200+ мероприятий. Самое затратное — летний День рождения компании в регионах, где находятся наши офисы (Казань, Москва, Воронеж, Владивосток и Белград). Сейчас массовые мероприятия в нашей стране под запретом. Но мы в любом случае не планируем их проводить. Во-первых, это риск — можно нанести вред здоровью сотрудников. Во-вторых, многие могут не прийти из-за опасений.

Награждение лучших сотрудников по итогам года мы перевели в другой формат: директор обратится к победителям, а награды будут ждать их на рабочих местах — это будет первое, что они увидят в первый рабочий день после завершения самоизоляции и режима удаленной работы. При этом мы сэкономили на торжественной части, аренде помещения и кейтеринге.

Естественным образом сейчас не востребована часть мероприятий, связанных со спортом (аренда спорт-площадок, участие в марафонах, школа бега) и экологией (совместная посадка деревьев, уборка озер). Надеемся вернуться к их проведению во второй половине года.

Есть мероприятия, от которых мы не отказались, например, подарки ветеранам нашего предприятия на 9 мая. Многие мы перевели в онлайн: тренировки по йоге, обучение, вечеринки, квартирники, квесты, эко-лекции. Это очень сильно сократило расходы, но вовлеченность даже выросла, например, на онлайн-вечеринку собралось 400+ человек. Организаторами большинства ивентов стали наши сотрудники – диджеи, тренеры йоги, авторы квестов. И это – бесценно.



02

**Атрибутика и
брендированная
продукция: сокращение до
50% (зависит от статьи)**

Мы вдвое сократили расходы на сувениры для офлайн- и офисных мероприятий. Онлайн-ивенты обеспечиваются прошлогодними запасами. Закупка сувениров впрок, большой партией – это не только дешевле, но и, как оказалось, надежнее: сейчас рынок подрядчиков и доставки из других стран под угрозой.

А вот бюджет на welcome-наборы для новичков сохранили. За 2019 год мы выросли на 400+ человек. В этом году, несмотря на самоизоляцию, наняли уже 100+ новых коллег. Найм и новые сотрудники для нас в приоритете, и экономить на этой статье мы не собираемся.

03

**Найм персонала:
перераспределили
расходы внутри статьи**

Мы отказались от аренды помещений для массовых интервью из-за запрета на многолюдные мероприятия, заложили небольшое уменьшение расходов за счет естественного снижения найма из других городов и отказались от услуг кадровых агентств.

В нашем случае они, к сожалению, редко дают нужный результат. Зато мы направили больше средств на доступ к job-ресурсам и сохранили бюджет программы рекомендаций (мы выплачиваем бонус каждому, кто успешно порекомендует нам кандидата на открытую позицию).



04

**ДМС и здоровье
сотрудников: не сокращали**

Пандемия COVID-19 не отменяет других проблем со здоровьем, и мы не сокращаем расходы на ДМС. Если наш сотрудник заболел, то пойдет в платную клинику в заранее оговоренное время, таким образом минимизировав контакты с другими людьми в очереди.

Также он быстро получит качественное обследование и [лечение](#). Кроме того, ДМС — часть соцпакета, который мы гарантируем сотруднику при трудоустройстве. Изменить ее — значит нарушить договор. Приостанавливать подключение к ДМС новых сотрудников мы тоже не стали.



05

Главное – сохранить
лояльность

Первое, что должно включиться в кризисной ситуации, – это здравый смысл. И он подсказывает, что позиция «все пропало» здесь не помощник. Релокация бюджета – это часть управления кризисом, с которым мы столкнулись в связи с пандемией, и значимый опыт в условиях быстро изменяющихся условий.

Подчеркну: решив убрать что-то, что вы всегда делали для сотрудников, убедитесь, что это решение понятно самим сотрудникам. Иначе есть риск потерять их лояльность. А главная HR-задача сейчас – сохранить у коллектива уверенность в будущем. И тут лучше всего работает достойная зарплата и соцпакет, открытые коммуникации, умение поддерживать корпоративный дух в формате онлайн и помогать бизнесу развиваться, закрывая его потребность в новых кадрах.

Инструменты КСО в сфере защиты прав человека

Сегодня общество сталкивается со множеством вызовов: массовая пандемия COVID-19, охватившая более 5 млн человек во всех странах мира, финансовые кризисы, безработица, политические и общественные конфронтации из-за ущемления прав человека, экологические катастрофы. Список можно продолжать бесконечно. С трудом можно поверить, что эти проблемы можно решить инициативами отдельных людей или компаний. Однако пример ICL Services – крупнейшей ИТ-сервисной компании с 2300+ сотрудниками по всему миру – говорит об обратном.

Компания в работе и корпоративной культуре применяет [принципы](#) уважения и защиты прав и работает по международным стандартам [ISO 26000](#), регламентирующим вопросы корпоративной социальной ответственности (КСО). Стремясь гармонизировать принятые в компании правила, ICL Services идет дальше и продвигает такой подход и в отношении своих подрядчиков. Для решения этой задачи применяется [Кодекс для поставщиков и деловых партнеров](#), который перед заключением договора должны подписать, а впоследствии и строго соблюдать все контрагенты.

Следуя принципам КСО, включая защиту прав человека, ICL Services становится более конкурентноспособной при найме и удержании сотрудников. Помимо этого, по данным [исследований](#), социально-ответственные компании не только более заметны на рынке соискателей, но и эффективнее в финансовых бизнес-показателях.

Рассказываем в статье, какие общечеловеческие права поддерживает и какие возможности предоставляет своим сотрудникам компания ICL Services.



ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6

ICL Services не только создает комфортные рабочие места, соответствующие нормам в сфере охраны труда, но и оборудовала здания комнатами отдыха, зонами приема пищи, спортивными площадками. В офисах есть кулеры, бактерицидные рециркуляторы, на территории находятся зоны для активных занятий спортом.

Офисы оборудованы пандусами для колясок, разметкой для слабовидящих. Сотрудники проходят тренинги по пожарной безопасности.



Офис ICL Services в Технопарке

ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6



Тренинг по эвакуации

ICL Services выплачивает бонус к отпуску и 13 заработную плату. Помимо основного – комфортного ухода в декрет и помощи в оформлении документов – компания поддерживает семейные ценности и выплачивает бонус к свадьбе, рождению детей, организует мероприятия для детей сотрудников, дарит подарки на Новый год. Также компания компенсирует проценты по ипотеке, развивает ИТ-деревню рядом с офисом, строит многоквартирные дома для коллег.

ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6

421

сотрудник получил
повышение в 2019 году.
Это составляет 22% от
численности компании

ГЕНДЕРНОЕ
РАВНОПРАВИЕ

Существует стереотип о «мужской» ИТ-сфере, поскольку большинство выпускников ИТ-вузов – мужчины. Однако компания ежегодно старается выровнять гендерный баланс: проводит образовательные курсы в школах и вузах, которые призваны показать девушкам возможности в этой сфере, организует «Women tech club», где с сотрудниками встречаются девушки-руководители, делясь своими историями успеха. «Кадровый резерв», нацеленный на подготовку будущих руководителей, всегда включает в себя девушек.

РАБОТА С
ИНВАЛИДАМИ

В 2019 году компания организовала онлайн-обучение для людей с проблемами опорно-двигательного аппарата. В рамках курса сотрудники знакомили слушателей с ИТ-профессией и основами делового общения, чтобы в дальнейшем они могли построить карьеру в роли технических специалистов.

С 2018 года компания участвует в мероприятиях [«Путь к карьере»](#), проводит мастер-классы. Спонсирует мероприятия по ситболу – сидячему варианту игры.

ICL Services при приеме на работу или рассмотрении на повышение в должности всегда придерживается принципа равных прав. Любой талантливый сотрудник, вне зависимости от пола, возраста и иных различий, может трудоустроиться или получить повышение исключительно на основании своих умений и знаний.

ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6

ПОДДЕРЖКА РЕГИОНОВ

В ICL Services действует программа релокации для сотрудников из других городов: при переезде можно получить подъемные или корпоративную квартиру на первые 3 месяца.



Соревнования по ситболу
(участвует сотрудник ICL Services)

ПРАВО НА СПРАВЕДЛИВЫЕ И КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА	1	ПРАВО НА РАВНОПРАВИЕ	2	ПРАВО НА ОХРАНУ ЗДОРОВЬЯ И МЕДИЦИНСКУЮ ПОМОЩЬ	3
ПРАВО НА ЭКОЛОГИЮ И БУДУЩЕЕ	4	ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ ОБРАЗОВАНИЕ	5	ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТО ВЫРАЖАТЬ СВОИ МЫСЛИ	6

МЕДИЦИНА

Для сотрудников действует программа ДМС, включающая 40 клиник и стоматологию, ежегодная бесплатная вакцинация и флюорография. Можно вызвать врача на дом, в офисах работают медкабинеты на случай недомогания. Каждый понедельник бесплатно принимает терапевт. Несколько раз в год сотрудники компании добровольно принимают участие в «Днях донора».

ЗДОРОВЬЕ

Компания поддерживает занятия спортом как неотъемлемый элемент здорового образа жизни: частично компенсирует покупку спортивных абонементов, участвует в спортивных событиях (марафоны, спартакиады, «Гонка героев») и организует собственные. В офисах проводятся занятия йогой, а специальные наклейки призывают пользоваться ступеньками вместо лифтов.

КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ЗДОРОВЬЯ

ICL Services проводит вебинары по ментальному здоровью, лекции по здоровому образу жизни и правильному питанию, мастер-классы по оказанию первой медицинской помощи.

ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6

2000

сотрудников были
переведены на удаленную
работу всего за одну неделю



COVID

Из-за быстро меняющейся ситуации с пандемией руководство компании оперативно приняло меры, чтобы снизить риски заражения: 2000 сотрудников были переведены на удаленную работу всего за одну неделю. Компания организовала лекции с вирусологами, постоянно поддерживала коммуникации (93% оценили их как полезные или очень полезные – на 4-5 баллов из 5) и рассказывала сотрудникам, как можно защитить себя и своих близких. Работа в этом направлении продолжается и сейчас: компания настоятельно не рекомендует своим сотрудникам работать из офиса, если нет бизнес-необходимости. Тем не менее, если сотрудник хочет выйти в офис, ICL Services уже приняла меры: проводит обязательное измерение температуры тела на входе в офис, разметила разметки на полу о соблюдении социальной дистанции, выдает маски, оборудовала помещения информационными наклейками о технике безопасности во время пандемии. В столовых и комнатах приема пищи столы стоят через один, посуда общего пользования заменена на одноразовую.

ПРАВО НА
СПРАВЕДЛИВЫЕ
И КОМФОРТНЫЕ
УСЛОВИЯ ТРУДА
И ОТДЫХА

1

ПРАВО НА
РАВНОПРАВИЕ

2

ПРАВО НА
ОХРАНУ
ЗДОРОВЬЯ И
МЕДИЦИНСКУЮ
ПОМОЩЬ

3

ПРАВО НА
ЭКОЛОГИЮ И
БУДУЩЕЕ

4

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧИТЬ
ОБРАЗОВАНИЕ

5

ВОЗМОЖНОСТЬ
ОТКРЫТО
ВЫРАЖАТЬ
СВОИ МЫСЛИ

6

Большое внимание компания уделяет проблемам экологии, поддерживает движение волонтеров-сотрудников и [международное право на благоприятную окружающую среду](#). ICL Services организует эко-мероприятия и поддерживает городские акции, участвует в субботниках, проводит лекции по экологии, мастер-классы по раздельному сбору мусора, озеленяет офисы и городские парки.



*Посадка деревьев на территории
офиса, с. Усады, Татарстан*

ПРАВО НА СПРАВЕДЛИВЫЕ И КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА	1	ПРАВО НА РАВНОПРАВИЕ	2	ПРАВО НА ОХРАНУ ЗДОРОВЬЯ И МЕДИЦИНСКУЮ ПОМОЩЬ	3
ПРАВО НА ЭКОЛОГИЮ И БУДУЩЕЕ	4	ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ ОБРАЗОВАНИЕ	5	ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТО ВЫРАЖАТЬ СВОИ МЫСЛИ	6

В 2019 мы получили:

301 вендорский курс

313 экзаменов

1200+ участников тренингов



ICL Services School

У сотрудников широкие возможности для обучения и повышения квалификации: курсы английского языка на рабочем месте и онлайн, технические и деловые тренинги, внутренние и внешние курсы, международная сертификация по ИТ и бизнес-направлениям.

Для студентов и выпускников компания организует бесплатные кратковременные курсы по различным ИТ-направлениям – [«ICL Services school»](#). В 2019 году компания организовала 11 школ и выпустила 150+ слушателей, дав возможность построить карьеру в качестве системных администраторов, проектных менеджеров, разработчиков и технических специалистов.

ПРАВО НА СПРАВЕДЛИВЫЕ И КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА	1	ПРАВО НА РАВНОПРАВИЕ	2	ПРАВО НА ОХРАНУ ЗДОРОВЬЯ И МЕДИЦИНСКУЮ ПОМОЩЬ	3
ПРАВО НА ЭКОЛОГИЮ И БУДУЩЕЕ	4	ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ ОБРАЗОВАНИЕ	5	ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТО ВЫРАЖАТЬ СВОИ МЫСЛИ	6

Корпоративная культура ICL Services поддерживает открытый диалог с помощью окружения: опен-спейсы в офисах стимулируют быстрое решение рабочих вопросов. Клубы по интересам и открытые дискуссии вызывают особый интерес у коллег.

В компании налажена широкая сеть внутренних коммуникаций. 24/7 сотрудники могут задать вопросы на выделенную почту. Стратегические апдейты с руководителями компании 3 раза в год также нацелены на открытость: менеджеры рассказывают о миссии, планах и проектах, отвечают на вопросы из зала и онлайн. Ежегодно ICL Services проводит опрос вовлеченности. Выявленные в его ходе проблемы ранжируются по важности и решаются в краткие сроки. Опросы всегда анонимные, и нацелены на открытость и безопасность респондента. Так компания выявляет самые больные места и старается отработать каждую заявку.

Реализуя эти принципы, компания показывает всю важность защиты и соблюдения прав человека. Уважая и поддерживая каждого сотрудника, ICL Services получает уважение в ответ. Сотрудник, чьи права защищены, ощущает себя в безопасности, и лоялен к компании. А компания получает глубоко мотивированных специалистов, готовых к новым победам как в общественной жизни, так и в бизнесе.

Антикоррупционная политика как ведущий принцип построения корпоративных ценностей ICL Services

С развитием современного капиталистического общества преступления коррупционной направленности стали крупномасштабной экономической проблемой как на Западе, так и в странах постсоветского пространства. Согласно статистическим данным Генпрокуратуры Российской Федерации, в минувшем 2019 году ущерб от коррупционных преступлений на территории нашей страны [составил](#) более 55 млрд рублей, что на 9 млрд превышает показатели 2018 года.

В целом же данные более чем внушительны: Генпрокуратура зарегистрировала более 30 тысяч случаев коррупции, половина из которых закончилась уголовным разбирательством. Россия [отличилась](#) и индексом восприятия коррупции: так, отчет [Transparency](#) от 23 января 2020 года сообщает, что Россия наравне с Кенией оказалась на 137 из возможных 180 месте рейтинга, набрав всего 28 баллов.

Так, самыми распространенными преступлениями были и остаются факты получения и дачи взятки, а также посредничество в получении взятки статусными юридическими и физическими лицами. В связи с планетарным распространением данной ситуации, а также для поддержания внутрикорпоративного экономического мира, действенные антикоррупционные меры вводятся не только на политическом уровне, но и экономическом, а их соблюдение в компаниях по всему миру стало обязательным как для руководства, так и для рядовых сотрудников. Соответствующий способ пошагового решения проблемы внедрила и одна из ведущих российских ИТ-сервисных компаний.

ICL Services доказала, что применение антикоррупционных мер внутри компании, а также при взаимодействии с заказчиками и партнерами – необходимое условие современной мировой рыночной системы.

Являясь одной из ведущих ИТ-аутсорсинговых компаний мира, ICL Services ставит перед собой цель ориентироваться исключительно на лучшие мировые практики ведения бизнеса с самых первых дней своего существования. Компания всегда ведет открытую и честную борьбу за клиентов, география которых представлена более чем 30 странами мира. В частности, глобальный опыт в области предоставления ИТ-услуг поспособствовал формированию единого подхода к соблюдению сотрудниками компании антикоррупционного законодательства России и стран присутствия заказчиков.

Оттого неудивительно, что одним из ключевых направлений в политике социальной ответственности компании стали масштабные процессы по противодействию коррупции.

Разработанная специалистами компании и обязательная к исполнению каждым сотрудником, политика ICL Services, направленная на противодействие коррупции, содержит нормы, принципы и регламентированные процедуры взаимодействия с государственными структурами, политическими партиями и объединениями, а также положения деятельности компании в благотворительной среде. Стоит отметить, что именно опыт зарубежных коллег стал основополагающим в процессе формирования политики нулевой терпимости взяточничества и фактов коррупции.

Специальное должностное лицо компании комплаенс-менеджер (от англ. Compliance - соблюдение) ведет надзорную деятельность на корпоративном портале компании по противодействию коррупции и обеспечивает функционирование системы управления коррупционными рисками внутри организации, включая защиту работников от возможных угроз и преследований.

Все сотрудники проходят обучение по противодействию коррупции, предусматривающие блок тестирования, а также в обязательном порядке информируются о понятии «конфликт интересов».

Говоря о последствиях мошеннических действий, мы, в первую очередь, вспоминаем финансовые убытки – но существуют и другие бизнес-неудачи: потеря репутации, которая неизмеримо важна как для клиентов, так и конкурентов. Нельзя забывать и о психологическом климате. По этим причинам ICL Services придерживается принципа недопустимости коррупции и при заключении любого контракта в качестве обязательного условия включает пункт соблюдения норм действующего антикоррупционного законодательства, так как открытость в вопросах выявления фактов мошенничества и информирование сторон о мерах предосторожности помогает минимизировать или исключить ущерб.

«Коррупционный риск представляет собой реальную угрозу для бизнеса».

Сергей Соловьёв,
генеральный директор
ICL Services



Осознавая все потенциальные угрозы, связанные с совершением экономических преступлений, ICL Services формирует соответствующую корпоративную культуру не только среди своих сотрудников, но и своих партнеров. Компанией принимается целый ряд стратегических мер по реагированию для снижения угроз. Например, для создания условий добросовестной конкуренции ICL Services проводит ежегодный внутренний анализ потенциальных поставщиков, выявляя соответствие компаний-партнеров необходимым для успешного сотрудничества условиям.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Направление – эко-инициатив наиболее популярно у сотрудников. Делимся опытом 2019 года.

За прошлый год компания организовала 150+ мероприятий в различных форматах. ¼ из них была посвящена вопросам экологии. Сотрудники легко поддерживают идеи и предлагают свои, так как видят свой вклад сразу во время эко-акций, подкованы в «зеленых» вопросах и интересуются темой. Примером могут служить традиционные мероприятия с самым большим охватом – эко-забеги и уборки в городских парках, которые набирают 100+ участников за каждое мероприятие.

Далее поделимся основными столпами, на которых строятся эко-инициативы компании, позволяющие реализовать не только социально значимые проекты, но и потенциал инициативных сотрудников.

Уборка в парке им. Горького, Казань

Зеленые инициативы ICL Services: прицел на будущее

Как мы говорили ранее, ICL Services – это крупный системный интегратор, предоставляющий ИТ-сервисы более чем 80 клиентам из 30 стран мира. Сотрудники из 8 офисов от Белграда до Владивостока оказывают сервис 24/7, совмещая работу с насыщенной корпоративной жизнью. В ее основе лежат следующие фокусы развития:



чистый бизнес и бережливое производство;



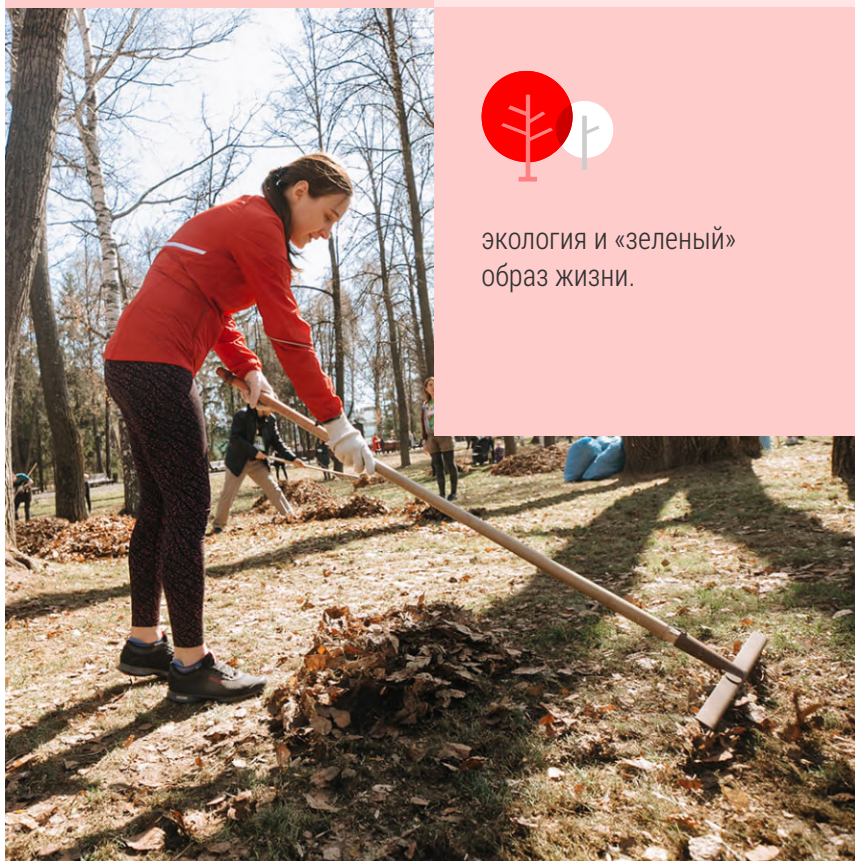
равноправие во всех аспектах жизни и работы;



благотворительность и помощь обществу;



экология и «зеленый» образ жизни.



Для повышения интереса сотрудников к эко-проблематике компания ICL Services использует как традиционные каналы коммуникации (внутренние порталы, рассылки, встречи с сотрудниками), так и нетривиальные. Среди них:

Организация разноплановых мероприятий, в частности уборки леса, участие в акциях «На работу на велосипеде», «Час земли», фотоконкурс «Вымирающие виды» и «Мы против пластика», конкурсы рисунков для детей сотрудников на эко-тему, экологический квест «World clean up day».

Если идея понятна и прозрачна, ее легче реализовать. Когда компания рассказывает о пользе эко-инициатив, проблемах и путях их решения, просвещая в вопросах экологии, каждому становится проще определить для себя, близка ему культура компании или нет.

Знакомство с эко-направленностью компании начинается сразу после прихода нового сотрудника. Вводный тренинг, помимо рабочих вопросов, включает в себя блок, посвященный эко-направлению. Коллеги рассказывают о реализованных проектах и о том, как присоединиться к волонтерскому движению. Участие в эко-мероприятиях добровольное. Чтобы присоединиться, достаточно описать свою идею, встретиться с инициативной группой волонтеров и обсудить шаги реализации. Главное от сотрудника – желание вести проект.



Если внести фановую составляющую в эко-проект, вовлеченность повышается. А когда такие мероприятия проходят из года в год и включаются в повседневную жизнь компании, они непременно становятся доброй традицией.

Эко-квест в честь «World clean up day» на озере «Глубокое», г. Казань

Применение быстрых каналов коммуникации.

Соцсети, мессенджеры с красочной графикой помогают набрать нужное количество участников. Напоминания о событиях за день также снижают риск того, что участники пропустят информацию о предстоящем ивенте или забудут о нем. Также каждый участник может получить быстрый ответ от организаторов, уточнить интересующие моменты.

Соцсети помогают привлекать участников, у которых нет доступа к внутренним порталам – соискателей и тех, кто интересуется компанией. Это не только увеличивает охват, но и поддерживает бренд социально ответственного работодателя в глазах будущих сотрудников.



Экозабег в парке им. Горького, г. Казань

Велозаезд, совмещенный с экскурсией в обсерваторию, также получил высокую оценку от коллег и хороший охват.

Образовательные лекции по разделному сбору мусора волонтеры компании подкрепляют практическими занятиями. Сотрудникам в рамках мероприятия предлагается самостоятельно разделить мусор на нужные секции, вместе решить проблему разделного сбора и переработки отходов. В офисе у каждого есть возможность контролировать разделный сбор в секционных контейнерах на каждом этаже: для органических отходов, пластика, бумаги, чайных пакетиков.

Комбинирование форматов мероприятий.

Сохранять интерес к постоянным инициативам в компании легче, добавляя в них новизну. Если сотрудникам интересно принять участие в спортивном ивенте или образовательной лекции, можно совместить это с экологией.

Одним из самых ярких событий в жизни компании стал эко-забег, собравший 100+ участников в парке им. Горького (г. Казань). Поучаствовав в забеге, сотрудники вышли на городской субботник.

Когда контейнеры заполняются, сотрудники пишут организаторам с просьбой опустошить их. Для этого в компании налажено сотрудничество с эко-организацией, которая забирает отходы в городские пункты сортировки.

ПРЕДОСТАВЛЯЕМ
СВОБОДУ
ДЕЙСТВИЙ

Эко-активисты в компании – это волонтеры, изначально заинтересованные в проектах. Осознавая ценность и влияние на общество, сотрудники готовы выделять время и энергию на реализацию своих идей. Поддержка инициативных сотрудников со стороны компании и доверие – тот путь, который выбирает ICL Services. Передавая от начала и до конца все в руки сотрудников, компания получает отдачу и результат. Сотрудник, горящий собственной идеей, старается сделать все для ее реализации.



Эко-сувениры на награждении волонтеров по итогам года

ПОДДЕРЖИ-
ВАЕМ
ИНИЦИАТИВУ

Поддержка со стороны руководителей также играет немаловажную роль. В ICL Services стало традицией, что в посадке деревьев на территории офиса принимают участие менеджеры и тимлиды.

Иногда руководители становятся главными организаторами акций. Например, эко-забег был организован при большом участии исполнительного директора компании Руслана Вагизова.

ДАЕМ
ОБРАТНУЮ
СВЯЗЬ

После каждого мероприятия мы собираем с участников обратную связь. Это часть корпоративной культуры ICL Services. Приятно видеть, что твой проект оценили на должном уровне. Новости на портале с именами героев делают такую обратную связь еще более ценной, а награждение волонтеров по итогам года при личном участии топ-менеджеров становится мотивацией к дальнейшим успехам.

Проводя разовые акции, можно получить высокий охват, так как мероприятие новое, и интерес к нему высокий. Поддерживать постоянный интерес к экологической тематике – намного сложнее. ICL Services выбирает перспективный подход с прицелом на будущее. Чтобы мотивировать сотрудников вести экологичный образ жизни постоянно, компания ведет «зеленую» линию в повседневной жизни и создает атмосферу бережного отношения к природе.

Экологичный офис.

Быть экологичным проще, если к этому располагает рабочее место. В офисах ICL Services стоят контейнеры для отдельного сбора мусора, бумаги, батареек. Волонтеры организуют сбор одежды, которая передается на местный фримаркет, а затем нуждающимся. Традиционная посадка деревьев и цветов вокруг офиса делает его не только красивым, но и зеленым.

Посадка комнатных растений в потерянные или забытые сотрудниками кружки дает возможность использовать их в качестве горшка и делает акцент на возможности повторной переработки.

Эко-сувениры.

Каждый сотрудник при приеме на работу получает набор новичка, где есть кружка (чтобы не использовать одноразовые стаканчики), эко-ручка из переработанных материалов, кейсы для бейджа и минимум упаковки.

При выборе подарков компания всегда делает акцент на экологичность, натуральные материалы. ICL Services также все больше поддерживает региональных подрядчиков, чтобы минимизировать ущерб экологии во время транспортировки грузов.



Велопарковка в Технопарке

Коммуникации.

Наклейки на стенах офиса призывают сотрудников выключать воду, если они не моют руки, и сокращать расход воды. При печати предпочтительно использовать черновики, а при выходе в отпуск настроена рассылка, чтобы сотрудник не забыл выключить свой ноутбук. Найти всю информацию об экологической деятельности компании можно в специальном разделе на портале.

Минимум транспорта.

Все чаще компания отказывается от корпоративных шаттлов во время мероприятий, ищет волонтеров-водителей, которые подвозят коллег по пути, или организует мероприятия в офисе без выезда в другую локацию.

Рядом с каждым офисом есть велопарковки и все, чтобы сотрудники добирались на работу, не используя личные автомобили.



Эко-сувениры

Экологичность мероприятий.

При организации крупных корпоративных праздников на 1000+ человек компания исключает закупку индивидуальных бутылок с водой, делая выбор в пользу крупных тар, а сотрудников призывает брать с собой термокружки.

Контейнеры для раздельного сбора мусора, фотозоны, которые можно использовать несколько раз, отсутствие пластика, экологичное оформление – то, что с 2019 года реализуется в компании и становится уже привычным.

С переходом сотрудников на удаленную работу все большую популярность приобретают онлайн-акции, лекции, конкурсы и ивенты. При этом вред экологии минимален, так как решается проблема трансфера до места мероприятия, электричества, посуды и упаковки при кейтеринге.

Так, в период самоизоляции компания организовала встречу с эко-блогером, мастер-классы по посадке микро-зелени и экологические лекции.



Онлайн-посадка Микрозелени: по другую сторону экрана

Все эти шаги делают корпоративную жизнь сотрудников не только интересной, но и экологичной. Организуя мероприятия, комфортные условия в офисе, принимая участие в акциях, просвещая и реализуя идеи коллег, компания делает прицел на будущее: будущие проекты, будущую вовлеченность в жизнь компании и равнодушие к теме. Экологически грамотный сотрудник должен чувствовать поддержку и получать положительный фидбек о своей работе. Так у него всегда будут силы на реализацию новых инициатив как внутри компании, так и за ее пределами. Даже если коллега решит сменить работодателя, есть шанс, что он сохранит бережное отношение к природе и продолжит поддерживать «зеленый» образ жизни, распространяя его.

Как с помощью практики Lean оптимизировать работу технической поддержки?

Мир вокруг нас стремительно меняется. Привычные способы работы однажды могут перестать приносить нужный результат. А уровень сервиса, который раньше казался невероятным, со временем становится чем-то обыденным. Например, мало кого сейчас удивит возможностью, не выходя из дома, купить что-нибудь в своем любимом магазине, еще и с доставкой на дом.

Есть мнение, что соблюдение контрактного SLA влечет за собой высокую удовлетворенность заказчика. Но все чаще бывает иначе: услуга предоставляется согласно контракту, а клиент недоволен и говорит про инновации и улучшения.

Чтобы успевать за меняющимися запросами клиента, компаниям необходимо адаптироваться к текущим реалиям: учиться быстрее собирать обратную связь, предоставлять клиенту то, что ему действительно нужно, при этом не забывая и о собственной экономической эффективности. Для повышения своей гибкости и роста удовлетворенности заказчика компании начинают использовать различные подходы, фреймворки и технические решения.

ICL Services для решения этой задачи применяет практики бережливого производства (Lean), основанные на создании ценности для клиента, постоянном улучшении качества сервиса и устранении потерь.



01

Учиться через опыт

на реальных задачах вместе с коллегами. Признавать свои успехи и извлекать уроки из ошибок. Обмениваться опытом и лучшими практиками.

02

Стандартизировать

документировать в виде стандартов самый оптимальный способ работы на данный момент и поддерживать их в актуальном состоянии.

03

Понимать требования клиентов

выбирать показатели команд, отражающие запросы клиентов. Создавать у сотрудников понимание ценности, которую они производят для клиента.

04

Вовлекать каждого сотрудника

в деятельность компании, в процесс постоянных улучшений, создавая при этом атмосферу доверия и открытости. Пример: менеджеры демонстрируют вовлеченность в улучшения, личные и командные цели формируются совместно в соответствии с потребностями клиента.

05

Визуализировать

делать видимым то, что скрыто от глаз. Акцентировать внимание команды на важных для клиентов аспектах сервиса. Наглядно представлять результаты работы команд и своевременно замечать отклонения в процессе.

06

Устранять потери

времени и ресурсов в выполняемой деятельности. Повышать удовлетворенность клиента за счет исключения этапов процесса предоставления сервиса, за которые он не готов платить.

07

Измерять рабочие процессы

Фокусироваться на показателях, которые находятся в зоне влияния команды. Видеть четкую связь между запросами клиентов и результатами своей деятельности.

Лишь ежедневно следуя этим принципам в своей работе, можно говорить о том, что культура постоянных улучшений действительно создается и поддерживается.

Компания ICL Services активно использует принципы Lean в рамках работы технической поддержки, что позволяет улучшать качество работы команды поддержки и повышать удовлетворенность клиентов. Далее приведем три сценария использования практики Lean, а также на примерах реализованных кейсов опишу ход работы и достигнутые результаты.

В предисловии отметим, что в сценариях есть ряд постоянных:

1. мы рассматриваем работу первой или второй линии поддержки

2. считаем, что есть ITSM-система

3. полагаем, что из нее выгружается статистика по обращениям, под которыми понимаются инциденты и запросы на обслуживание.

Также подчеркну, что примеры приводятся из области предоставления ИТ-услуг, но ключевые моменты статьи применимы и к другим сферам деятельности.



Дано:

Запросы на обслуживание, поступающие на вторую линию поддержки, порождают поток рутинных и однотипных операций. На их устранение уходит значительный объем рабочего времени специалистов. Необходимо оптимизировать рабочий процесс.

Поддерживающие принцип:

визуализировать, вовлекать каждого и измерять, что происходит.

План действий:

1. Подготавливаем статистику по запросам на обслуживание: категоризируем и сортируем данные по количеству обращений в каждой категории.

2. Вместе с командой думаем, как оптимизировать работу с категориями, по которым зафиксировано самое большое количество обращений.

3. Решения, которые появятся в результате обсуждения, фиксируем в доступном для команды месте и отслеживаем их выполнение на периодических встречах.

Пример в картинках:

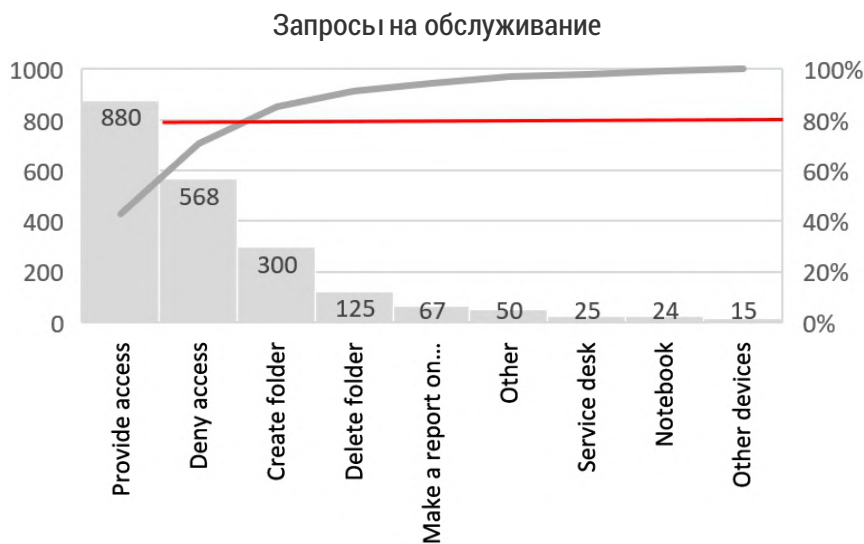
Request ID	Owned By	Category	Owned By Team	Priority	Status	Team Assignment Time
IN378736	*****	Create folder	AD Support	4	Closed	06.12.2019 10:13
IN392282	*****	Delete folder	AD Support	4	Closed	09.12.2019 11:31
IN403831	*****	Provide access	AD Support	5	Closed	26.12.2019 7:35
IN416557	*****	Remove access	AD Support	4	Reopened	19.12.2019 9:24
IN418513	*****	Laptop	AD Support	4	Closed	31.12.2019 6:59
IN418528	*****	Service desk	AD Support	4	Closed	31.12.2019 6:58
IN418676	*****	Other	AD Support	4	Closed	12.12.2019 11:26
IN418986	*****	Permission report	AD Support	4	Closed	20.12.2019 13:32
IN419044	*****	Other peripheral	AD Support	5	Closed	10.12.2019 14:24
IN419858	*****	Create folder	AD Support	4	Closed	04.12.2019 8:53
IN420125	*****	Delete folder	AD Support	4	Closed	05.12.2019 19:27
IN420373	*****	Provide access	AD Support	4	Closed	02.12.2019 1:02
IN420493	*****	Remove access	AD Support	5	Closed	12.12.2019 13:03
IN420512	*****	Laptop	AD Support	4	Closed	09.12.2019 9:35
IN420518	*****	Service desk	AD Support	4	Closed	09.12.2019 9:35
IN420522	*****	Other	AD Support	4	Rejected	02.12.2019 11:14
IN420544	*****	Permission report	AD Support	4	Closed	02.12.2019 3:49
IN420876	*****	Other peripheral	AD Support	4	Rejected	02.12.2019 11:14
IN421217	*****	Create folder	AD Support	3	Closed	09.12.2019 9:51
IN421430	*****	Delete folder	AD Support	5	Closed	01.12.2019 21:18
IN421438	*****	Provide access	AD Support	5	Closed	02.12.2019 1:22
IN421590	*****	Remove access	AD Support	4	Closed	04.12.2019 9:49
IN421664	*****	Laptop	AD Support	4	Closed	12.12.2019 18:31
IN421708	*****	Service desk	AD Support	4	Closed	09.12.2019 9:38
IN421709	*****	Other	AD Support	4	Closed	09.12.2019 9:39
IN4218101	*****	Permission report	AD Support	4	Closed	22.12.2019 3:08
IN4222947	*****	Other peripheral	AD Support	5	Closed	01.12.2019 15:31

Категория	Количество
Создать папку	300
Удалить папку	125
Предоставить доступ	880
Удалить доступ	568
Сделать отчет по текущим правам	67
Ноутбук	24
Другие устройства	15
Сервис-деск	25
Другое	50

1. Сжимаем выгрузку из ITSM до простой таблицы

2. Разбиваем запросы по категориям

Категория	Количество
Предоставить доступ	880
Удалить доступ	568
Создать папку	300
Удалить папку	125
Сделать отчет по текущим правам	67
Другое	50
Сервис-деск	25
Ноутбук	24
Другие устройства	15



3. Сортируем категории по количеству обращений. Выявляем, что категория «Предоставить доступ» оказывается на первом месте. Начинаем улучшения с данной категории.

4. А вот та же таблица, только в виде диаграммы Парето, которая быстро строится в Excel. С ее помощью легко заметить те 20% категорий, которые дают 80% обращений. В нашем случае стоит проработывать «Предоставить доступ» и «Удалить доступ».

Результаты:

понимаем, что из рутинных задач нужно автоматизировать в первую очередь;

максимальное вовлечение команды позволяет находить новые области для оптимизации и улучшения;

выявляем запросы, выполнение которых потенциально можно передать на первую линию. Если этот шаг возможен, команда снимает с себя часть рутинных и высвобождает время для последующего улучшения сервиса;

визуализация входящего объема запросов, например, в виде таблиц и графиков, позволяет быстро определить, с чего начинать улучшения.

Реализованный кейс: Улучшение категоризации обращений

При анализе входящих обращений в топ вышла категория «Другое». Команда детально проанализировала состав и причины попадания обращений в эту группу. В результате ввели новую категорию для схожих запросов. Чтобы эти запросы обрабатывались быстрее, написали инструкцию для первой линии по обработке тикетов без вовлечения 2-ой линии. Сама категория «Другое» сократилась на 85%, что уменьшило время команды, необходимое на разбор обращений в этой категории.





Улучшаем сервис

Дано:

Основной объем обращений на первую и вторую линии поддержки приходится на инциденты. Необходимо выявить общие причины возникновения инцидентов и настроить проактивную работу по их устранению.

Поддерживающие принципы:

Учиться через опыт, измерять то, что происходит.

План действий:

1. Подготавливаем статистику по инцидентам. Как и в первом сценарии, определяем самую популярную категорию.

2. Определяем, что необходимо сделать для устранения категории целиком или уменьшения в ней инцидентов.

50 Если очевидных решений по уменьшению инцидентов нет, разбираем этот вопрос на [сессии по решению проблем](#), которая является еще одним инструментом Lean.

4. Фиксируем решения, разбивая их на конкретные задачи: в какой срок кто и что будет делать. Затем отслеживаем статус выполнения задач и изменение количества поступающих инцидентов. Если решения эффективные – количество инцидентов будет уменьшаться.

Результаты:

Сокращая количество входящих инцидентов, команда высвобождает время на другие задачи.

Вовлечение в активности по снижению количества инцидентов сотрудников, которые непосредственно ими занимаются, позволяет быстрее находить решения. Настроившись на волну постоянных улучшений, команда может ставить перед собой все более сложные цели: например, ежегодно уменьшать количество входящих инцидентов на 10% (15%, 20% и так далее)!

Выявление общей причины у группы инцидентов помогает предотвращать возникновение инцидентов в будущем, что положительно сказывается на оценке качества сервиса пользователями: «хорошо, когда ничего не ломается».

Реализованный кейс: Уменьшение рутины

Команда второй линии поддержки проанализировала стек мониторинговых инцидентов. Обработка одного тикета из этих категорий занимала в среднем 5 минут.

В топ-3 попали следующие категории:

01. Высокая нагрузка на CPU – 600 инцидентов /месяц.
02. Высокая загрузка памяти – 350 инцидентов/месяц,
03. Мало места на жестком диске – 50 инцидентов /месяц.

	Количество инцидентов (штук/месяц)	Время решения одного инцидента (минуты)	Общее время на обработку инцидентов (человеко-час)
До	1000	5	83,3
После	500	5	41,6
		Экономия	41,6

Команда провела ряд активностей по поиску корневых причин этих инцидентов. В частности, был написан скрипт, который обнаружил процесс, нагружающий CPU и память в нерабочее время. В ходе всех активностей количество инцидентов в этих категориях за 3 месяца сократилось в два раза, что высвободило команде 40 часов в месяц.





Дано:

Инциденты и запросы на обслуживание, поступающие на все линии поддержки, требуют значительное время на обработку и решение. Необходимо ускорить этот процесс.

Поддерживающие принципы:

Устранять потери, стандартизировать, понимать требования клиента.

План действий:

1. Первый шаг, как и ранее – подготовка статистики.

2. По тем категориям, в которых нельзя повлиять на сокращение количества обращений, смотрим в сторону ускорения работы с ними. Тут помогает детальный анализ процесса работы с каждым типом обращения. Например, разбор шагов в процессе предоставления доступа к папкам предполагает выявление узких мест, потерь в процессе, а также ответ на вопрос, как ускорить этот процесс.

3. Если в команде этого еще нет, разрабатываем стандарты, которые описывают самый оптимальный способ работы на данный момент. Например, самый эффективный и правильный способ предоставления доступа к папкам. Если стандарты есть – обновляем их по мере накопления командой новых знаний.

Результаты:

обнаружение возможностей для «сдвига влево»: передачи обработки обращений со второй линии на первую, а с первой еще ближе к клиенту, через онлайн-каналы и портал самообслуживания;

выявление неэффективных этапов работы с обращениями приводят к сокращению времени на их обработку;

открытие зоны роста в рамках обработки обращений, не входящих в перечень предоставляемых на данный момент услуг. Например, запросы клиента, которые можно выделить в отдельную категорию и включить в контрактную поставку.

оптимизация работы команды вследствие стандартизации процесса обработки обращений;

Реализованный кейс: Новые возможности для оказания сервиса

В команде первой линии поддержки количество зарегистрированных по телефону обращений было значительно меньше общего количества принятых телефонных звонков. Это могло означать, что не все запросы пользователей покрываются текущим сервисом.

Команда провела анализ всех поступающих звонков. Выделила новые популярные категории обращений пользователей, которые не учтены в действующем контракте. Обсудила с заказчиком включение этих категорий запросов в текущий объем предоставляемого сервиса.

Поскольку по контракту оплачивались только зарегистрированные обращения, маржинальность проекта увеличилась на 8%. Пользователи же получили улучшенный сервис: теперь их запросы выполнялись наряду с другими обращениями.

Заключение

Описанные сценарии демонстрируют, как с помощью практики Lean можно оптимизировать работу с входящими пользовательскими запросами и инцидентами, улучшить предоставление услуг заказчику, оптимизировать его временные, финансовые ресурсы и выявить новые возможности для роста.

Выполнение описанных выше сценариев можно автоматизировать, настроить для себя удобный способ визуализации данных (от графиков в Excel до дашбордов в PowerBI); дополнительно можно применять различные программы и инструменты для последующего анализа данных, подключая машинное обучение и предиктивную аналитику.

Однако, важно не забывать ключевые принципы достижения максимального эффекта этой активности:

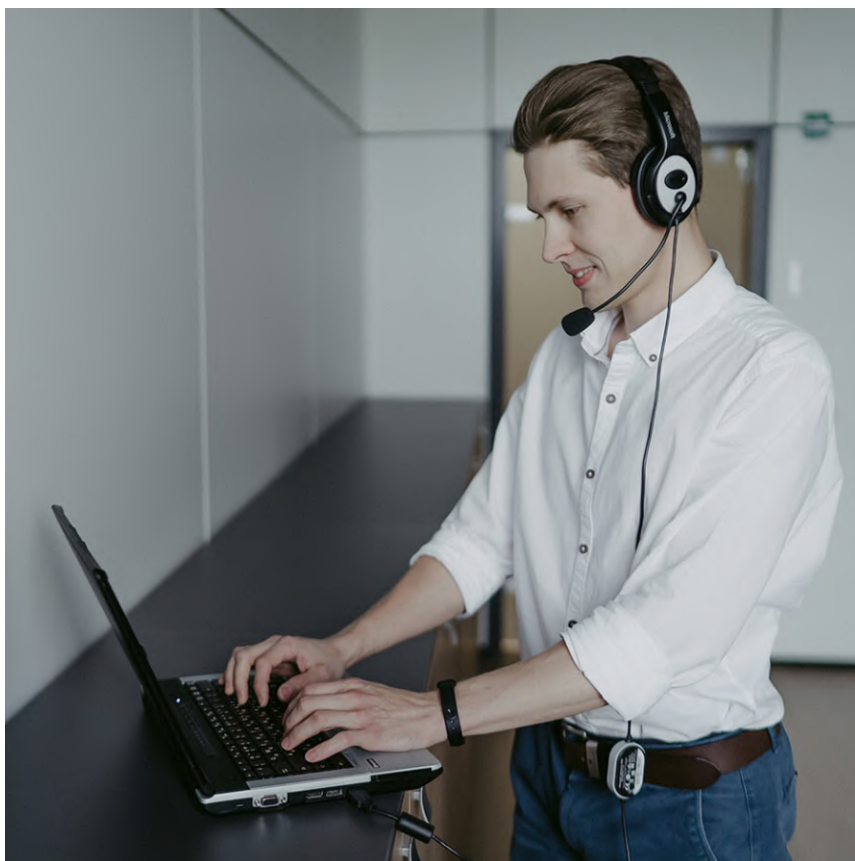
1. Наглядная визуализация того, как работает команда. Правильно составленные графики и схемы позволяют понять текущую производительность команды и выявить области для улучшений.

2. Понимание требований клиента: что в работе команды приносит клиенту ценность, а что является потерями времени и ресурсов, неэффективными шагами.

3. Вовлечение всей команды в поиск решений. Здорово, когда есть удобная площадка для отслеживания прогресса по задачам, из ошибок извлекаются уроки, а лучшие практики становятся стандартом работы.



СЕРВИСНАЯ «ЭКО-СИСТЕМА»: АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ



Компания ICL Services оказывает широкий спектр ИТ-услуг представителям бизнеса. В 2018 году в целях оптимизации этого процесса и снижения стоимости предлагаемых решений без потери их качества внутри компании было создано новое подразделение Delivery Excellence. Основная задача сотрудников подразделения – поиск потенциальных областей улучшения. Одной из таких идей стала автоматизация некоторых видов работ, выполняемых сотрудниками компании при предоставлении сервисов заказчикам.

ИНЦИДЕНТ- МЕНЕДЖМЕНТ

Для автоматизации распределения задач при работе над сервисными проектами, экспертами компании был создан автоматический смарт-ассистент (АСА). Первоначально перед ним стояла задача распределения инцидентов. Ранее функция координатора на проектах выполнялась либо отдельными сотрудниками, либо переходила к инженерам. При поступлении заявки сотрудник определял, к какой команде необходимо ее направить. Затем требовалось найти исполнителя в рамках данной команды, предварительно проанализировав его загрузку и доступность. По окончании на исполнителя назначался тикет, и приходило уведомление в системе.

Задача ручного распределения инцидентов была довольно рутинной и длительной, в связи с этим было много негативной обратной связи от коллег. Члены команды Delivery Excellence задумались над тем, как можно автоматизировать эту работу. Аналогичная задача уже реализовывалась на одном из проектов компании, и впоследствии решение было внедрено на еще двух проектах для проведения полноценной пилотной фазы. Так, весной 2019 года заработал первый автоматический смарт-ассистент. После защиты результатов пилотирования перед менеджментом компании решение стало применяться на других проектах. В настоящее время их 6.

При автоматической маршрутизации заявок смарт-ассистентом учитывается доступность специалиста и его компетентность в решении подобных задач. Занятость инженера оценивается через мессенджеры (например, Skype for business, Microsoft Teams и другие), которые показывают статус (доступен\отсутствует) отдельного сотрудника. АСА, используя API мессенджеров, получает актуальный статус сотрудника и на основе этого принимает решение о его готовности оперативно подключиться к решению задач.

Уровень экспертизы отдельного инженера определяется на основании ряда параметров: подсчитывается количество выполненной в течение 24 часов работы сотрудником, учитывается процент рабочего дня, который специалист должен тратить на решение запросов или инцидентов, и оценивается, был ли ранее в работе данный запрос или инцидент у конкретного инженера.

Учёт этих факторов позволяет передать задачу наиболее квалифицированному и доступному специалисту, тем самым существенно сокращая время на решение.

Ежедневно на больших проектах поступает до 100 тикетов в день. Ранее на координацию одного из них тратилось около 5 минут. В среднем на распределение инцидентов сотрудникам требовалось до 8-ми часов в день.

В результате автоматизации работы инцидент-координатора время реакции сократилось на 82%, а время решения инцидентов - на 33%. Это позволило сконцентрироваться на решении стратегических задач.



В результате успешного внедрения автокоординатора в подразделение Delivery Excellence стали обращаться коллеги с целью автоматизации части задач, выполняемых их сотрудниками. Одним из первых был запрос на автоматизацию работы с change task (англ. – запрос на изменения), в числе которых могут быть задачи по изменению конфигурации ИТ-инфраструктуры, рабочего места пользователя и т.п. Это функционал, схожий с координированием инцидентов, при котором приходится распределять задачи в запросах на изменение.

Кейс был взят в работу, команда Delivery Excellence просчитала возможные результаты и увидела потенциальный эффект от реализации. Впоследствии данное решение было успешно применено и реализовано. Теперь в дополнение к управлению инцидентами была автоматизирована часть еще одного ITIL-процесса – управление изменениями.

Решение АСА не только сократило время жизни запросов на изменения, но и позволило максимально использовать потенциал сотрудников компании. Сегодня АСА позволяет сократить трудозатраты на координацию инцидентов и запросов на 5%.



Дальнейшее расширение функционала АСА шло в сторону работы умных подсказок, всплывающих перед инженером, распределяющим заявки. При назначении тикета не просто указывается описание задачи, но и даются умные подсказки: похожие тикеты, отработанные ранее, открытые ченджи и проблемы, возможные для данного тикета, тикеты, которые подавались ранее от этого же пользователя или по данной конфигурационной единице, и прочее. При этом используются накопленные данные, которые есть в данный момент в ITSM-системе. Согласно определенной логике, мы осуществляем поиск похожих тикетов, сбор статистики с ITSM-системы. Ранее инженеру нужно было искать аналогичные проблемы и запросы через медленный интерфейс ITSM-системы. А сейчас смарт-ассистент группирует и показывает их инженеру в виде определенных секций, что уменьшает время на обработку тикета.

Таким образом, на сегодняшний день решение АСА позволяет не только выполнять координацию задач, но и помогает специалистам через систему рекомендаций, проводит аналитику по внештатным ситуациям и инцидентам, способствует формированию Баз знаний (Knowledge Base) для быстрого решения аналогичных инцидентов, запросов пользователей.

АСА – многофункциональное решение, которое, используя современные технологии машинного обучения, выполняет следующие задачи:

- **анализирует текст обращений** пользователей или инцидентов;
- **классифицирует** поступившие обращения и направляет их наиболее доступному и компетентному инженеру для последующего решения;
- **оповещает инженеров о событиях** в ITSM через чат-боты, новых назначений, истекающем SLA и других изменениях. Бот, к примеру, может отслеживать отложенные тикеты с истекающим сроком и обнаружив их, сообщает инженеру (к примеру, через Skype) о необходимости обновить тикет. При этом инженеру не нужно обращаться в ITSM-систему, он может ответить боту, а тот на основании диалога вносит в log инцидента записи.
- **предлагает решения** на основе истории по решенным сбоям и другие.

На данный момент благодаря автоматизации части задач смарт-ассистентом, предоставление сервисов в компании ICL Services носит гибридный характер, поскольку в этом процессе участвуют как сотрудники, так и ITSM-ассистент (ИИ, бот). Но работа по развитию данного решения продолжается, функционал растет. Ряд задач АСА находится на стадии разработки/внедрения. Среди них: автоматический анализ трендов, автоматизация решения запросов на обслуживание, поддержка принятия решений и другие. В планах находится дальнейшая автоматизация решений, в частности, создание полностью автоматических решений по инцидентам, их интеллектуальная группировка. Подробнее с функционалом смарт-ассистента можно ознакомиться на схеме 1.

Смарт-ассистент:

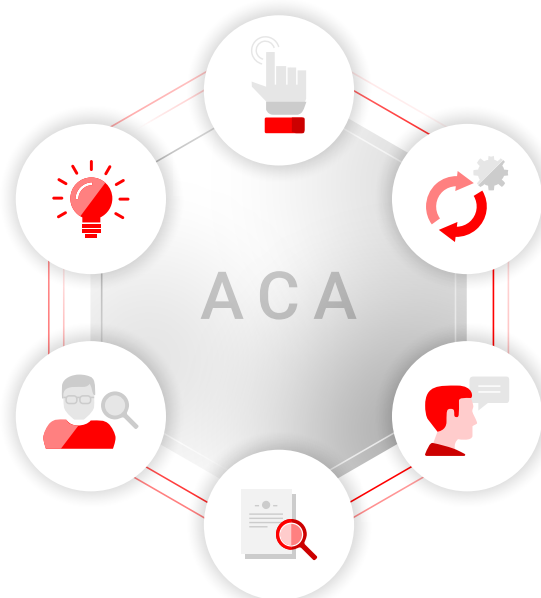
- Решение на основе тикетов ITSM из истории по решённым сбоям
- Ассистент по текущему сбою
- Поддержка принятия решения
- Автоматический анализ трендов и событий
- Подсчёт требуемых ресурсов

Нотификация специалистов:

- Информирование о назначенном инциденте или задаче на обслуживание с текущим SLA
- Информирование об истечении срока по решению сбоя или запроса инженеров и ответственных менеджеров

Управление ITSM и загрузкой:

- БОТ-сервис взаимодействия с ITSM
- Рассылка смс и оповещений дежурным специалистам
- Управление статусами сбоев и запросов (suspend, pending user, etc)



- Реализованные задачи
- Задачи на стадии разработки/внедрения
- Задачи, прошедшие внутренний ассесмент и включенные в планы на разработку

Проверка и координация:

- Координация инцидентов
- Координация запросов на обслуживание и задач по изменениям (RFC)
- Подсчёт сложности инцидентов и задач
- Оценка продуктивности сотрудников
- Интеллектуальная группировка инцидентов

Автоматизация решения проблем:

- Аналитика возможных проблем инфраструктуры
- Автоматизация решения запросов на обслуживание
- Прогнозные модели по сбоям и запросам
- Автоматизация запросов к заказчикам (реквестору)
- Автоматическое решение инцидентов

Отчётность и контроль качества:

- Предсказание по мощностям и требуемым ресурсам
- Отчёт контроля качества и SLA

Схема 1. Задачи автоматического смарт-ассистента

Сформированный универсальный набор рекомендаций в работе с ITIL и технологиями машинного обучения, по большей части носит обобщающий характер. В компании ICL Services на сегодняшний день выработан собственный подход по дальнейшей работе над улучшением функциональной части смарт-ассистента. Отстройка задач начинается с идей, поступающих в воронку от конечных пользователей - сотрудников, которые предоставляют сервисные услуги. Они озвучивают собственные пожелания и проблемы, что позволяет формировать целостную экосистему умных помощников вокруг наших сервисов.

Заключение

С появлением современных технологий задачи, которые раньше зависели от людей, теперь передаются машинам. Одним из таких инструментов и стал смарт-ассистент, позволяющий автоматизировать часть задач сотрудника и направить высвобожденные ресурсы на улучшение сервисного обслуживания.

Решения, которые поддерживают ITIL-процессы, не являются ноу-хау и уже существуют на рынке. В числе мировых лидеров, к примеру, ITSM-система, которую разрабатывает компания Almond и ServiceNow. Но речь идет скорее о коробочных решениях, и их цена не будет дешевой. Определяя нишу ACA на мировом рынке ИТ-решений, следует отметить гибкость и адаптивность инструментария, его экономическую эффективность в качестве основных преимуществ. При разработке ACA эксперты ICL Services используют как легкие, так и сложные модели МО. В ряде случаев использование широко распространенных библиотек МО, нетребовательных к вычислительным ресурсам систем позволяет сокращать издержки эксплуатации. Значимость смарт-ассистента также возрастает благодаря возможности его кастомизации под конкретные задачи. Решение работает без привязки к конкретным ITSM-системам и может быть размещено как в ЦОД заказчика, так и в популярных облачных средах. Это позволяет разрешать персонализированные запросы под потребности отдельного сервиса.

Решение ACA позволяет экономить более 3200 часов времени сотрудников. ACA координирует более 150 тыс. запросов на обслуживание и инцидентов в год. Ежедневно выдается более 100 рекомендаций по решению.



Ликбез сотрудников в области ИБ

В рамках поддержания системы управления информационной безопасностью (ИБ) компании в боевом состоянии является повышение осведомленности персонала. По статистике, 70% от общего количества инцидентов ИБ происходит с непосредственным участием сотрудников, а 8 из 10 работников компаний допускают утечку корпоративной информации. Именно поэтому качественное взаимодействие с сотрудниками и повышение их осведомленности в области ИБ – залог безопасности в любой компании. Значимость этих процессов в текущих условиях гораздо выше, чем было ранее.

После того как во втором квартале 2020 года весь мир оказался в условиях самоизоляции, большинство бизнес-процессов были переведены на удаленный формат работы. Поскольку ни одна компания не может полностью контролировать действия сотрудника, особенно работающего удаленно, то повышение осведомленности и осознанности работников в вопросах ИБ выходит на первый план. В этих условиях обеспечение безопасности информации по большей части возлагается на самих сотрудников, и удаленка в этом контексте может провоцировать дополнительные риски.

Компания ICL Services традиционно уделяла особое внимание повышению осведомлённости сотрудников вопросами ИБ. В текущих условиях, когда большая часть коллектива оказалась в хоум-офисе, особенно важно, чтобы они знали и понимали требования по обработке, хранению и передаче информации. Зачастую заказчики, подрядчики и партнеры ICL Services также могут предъявлять особые требования к информационной безопасности в рамках сотрудничества. В рамках мероприятий ИБ, проводимых внутри компании, членам команды объясняют, почему так важно соблюдать требования информационной безопасности как нашей компании, так и наших партнеров.

Следование установленным в компании правилам ИБ позволяет сохранить конфиденциальность, целостность и доступность данных всех заинтересованных сторон. Сотрудники с высоким уровнем зрелости в вопросах ИБ с большей вероятностью будут выявлять риски и инциденты, предлагать улучшения в процессах не только компании, но и заказчика. Компания ICL Services предоставляет широкий спектр ИТ-услуг представителям крупного отечественного и зарубежного рынка, поэтому сотрудники сразу после официального трудоустройства (а иногда и до него) знакомятся с требованиями ИБ, установленными в компании.

В случаях, когда требуется составить предварительное мнение о кандидате, работники службы ИБ приглашаются на интервью с соискателями. Все сотрудники, нанимающиеся на удаленную работу, проходят этап оценки рисков информационной безопасности, а с теми, кто в процессе исполнения обязанностей решил полностью перейти на удаленный формат, проводится персональный звонок с проработкой критичных элементов, на котором проверяется наличие всех контактных данных поддерживающих служб у сотрудника и доступа к планам непрерывности, уровень знаний правил хранения и передачи конфиденциальной информации и т.п.

Всем сотрудникам ICL Services, вне зависимости от формата работы (удаленка или офис), в целях качественного исполнения собственных обязанностей, сохранения конфиденциальности информации о компании, партнере или заказчике, а также во избежание репутационных и иных рисков, необходимо соблюдать следующие правила:

1. оперативно реагировать на фишинговые рассылки;
2. обеспечивать защиту конфиденциальной информации в соответствии с действующим законодательством;
3. не допускать посторонних лиц к конфиденциальной информации и корпоративным устройствам;
4. своевременно оповещать соответствующие службы об инцидентах информационной безопасности;
5. своевременно информировать о невозможности оказания сервиса заказчику (BCP-инциденты);
6. уничтожать конфиденциальные документы без возможности восстановления;

7. не осуществлять самостоятельный ремонт корпоративного оборудования;

8. незамедлительно информировать заинтересованные службы в случае утери/кражи устройств, содержащих конфиденциальную информацию;

9. соблюдать политику чистого стола и чистого экрана.

В компании ICL Services также введена практика проведения мероприятий, на которых сотрудники службы ИБ рассказывают новым коллегам о системе управления ИБ в компании, разъясняют основные требования политик информационной безопасности, разбирают конкретные примеры нарушений, чтобы подготовить сотрудников к встрече с аналогичными ситуациями в работе. Мероприятие носит название Security Induction (англ. – «Введение в основы безопасности») и является обязательным к посещению каждым сотрудником в период прохождения им испытательного срока. Цель мероприятия - не «зазубрить» с сотрудниками правила ИБ, но повысить уровень их сознательности/общей грамотности в вопросах информационной безопасности.



В рамках мероприятия разбираются примеры как из жизни компании, так и из профессионального опыта сотрудников службы информационной безопасности. Также рассматриваются инциденты информационной безопасности, которые произошли вне компании, но получили широкую огласку (напр., сценарий 9 эпизода Звездных войн, выложенный на eBaу; конфликт между Рамблер и разработчиком Nginx). Слушатели Security Induction в рамках дискуссий сами выявляют связь этих инцидентов с правилами ИБ, формулируют «верное» решение, которое бы позволило предотвратить инцидент. Фокус на практических примерах позволяет максимально подробно разъяснить требования политик компании в области ИБ и дает возможность сотрудникам различных подразделений сопоставить их со своими рабочими обязанностями.

При ответе на вопросы в рамках Security Induction «как правильно уничтожать конфиденциальную информацию», «почему важно передавать информацию по защищенным каналам», «как информация о партнерах, ставшая известной третьим лицам, может нанести ущерб заинтересованным сторонам» и другие, «разматывается клубок» причинно-следственных связей и демонстрируется наиболее правильный, безопасный путь действий в сложных ситуациях.



В связи с переходом на массовую удаленную работу проведение Security Induction стало особенно актуальным. Удаленка дополнила основной вектор обучения «Какие правила в работе с информацией необходимо соблюдать в нашей Компании?» вопросом «Почему особенно важно соблюдать все правила по работе с информацией при удаленной работе?». Особый акцент делается на том, что при удаленной работе сотруднику необходимо еще тщательнее следить за выполнением правил, поскольку ИБ компании – это задача всех сотрудников без исключения.

Само мероприятие в условиях удаленной работы большинства сотрудников сменило формат проведения. Если раньше встреча проводилась в очном формате и была ограничена вместимостью переговорной комнаты, то сейчас мероприятие проводится в формате вебинара, охватывает больше людей и позволяет подключаться удобными для сотрудников способами (ПК, смартфон и т.д.). Однако же, несмотря на новый формат, в рамках обучения проводится большое количество интерактивов с сотрудниками: опросы, обсуждения оптимального варианта действий, сторителлинг от участников и другие. Так как удерживать внимание публики на онлайн-мероприятии сложнее, чем на очном, материалы Security Induction были переработаны с целью упрощения восприятия информации: часть презентации теперь оформлена с использованием мемов и коротких юмористических видеороликов.

По окончании мероприятия сотрудникам рассылается письмо с полезными ссылками на корпоративные ресурсы по вопросам ИБ. Также сотрудникам назначаются курсы по информационной безопасности, дополняющие и расширяющие уже известную информацию. Обратная связь от сотрудников помогает обновлять и улучшать содержание мероприятия по повышению осведомленности, что благотворно сказывается на освоении материала.



Помимо Security Induction новый сотрудник также знакомится с правилами пропускного режима, с правилами оформления разрешения на вынос оборудования, изучает область действия Системы управления информационной безопасностью, проходит тестирование по Политике паролей, по работе с конфиденциальной информацией, по соглашению о конфиденциальности и обходным решениям, по Политике взаимодействия со СМИ. В данных активностях участвуют все сотрудники компании, в том числе и находящиеся на удаленной работе.

Таким образом, по завершении испытательного периода сотрудник может полноценно включиться в рабочие процессы и стать частью Системы Управления Информационной Безопасностью. Работник, получивший такие знания, сможет обнаружить и не дать реализоваться потенциальным инцидентам ИБ как в рабочих вопросах, так и в повседневной жизни. Это, в свою очередь, является одним из базовых гарантов защиты конфиденциальной информации компании, ее партнеров и заказчиков.

Все активности компании ICL Services, имеющие целью повышение осведомленности сотрудников в опросах ИБ, позволяют держать в тонусе внутреннюю команду, а заказчики, в свою очередь, могут быть уверены, что в их системах и с их данными работают специалисты, хорошо подкованные в вопросах информационной безопасности.

Россия, 422616, РТ, Лаишевский район,
с. Усады, ул. Дорожная, д.42, корп.2.
+7 800 333 98 70

icl-services.com

pr@icl-services.com

ICL
SERVICES

 www.facebook.com/ICLServices

 www.linkedin.com/company/icl-services

 www.youtube.com/c/ICLServicesLive

