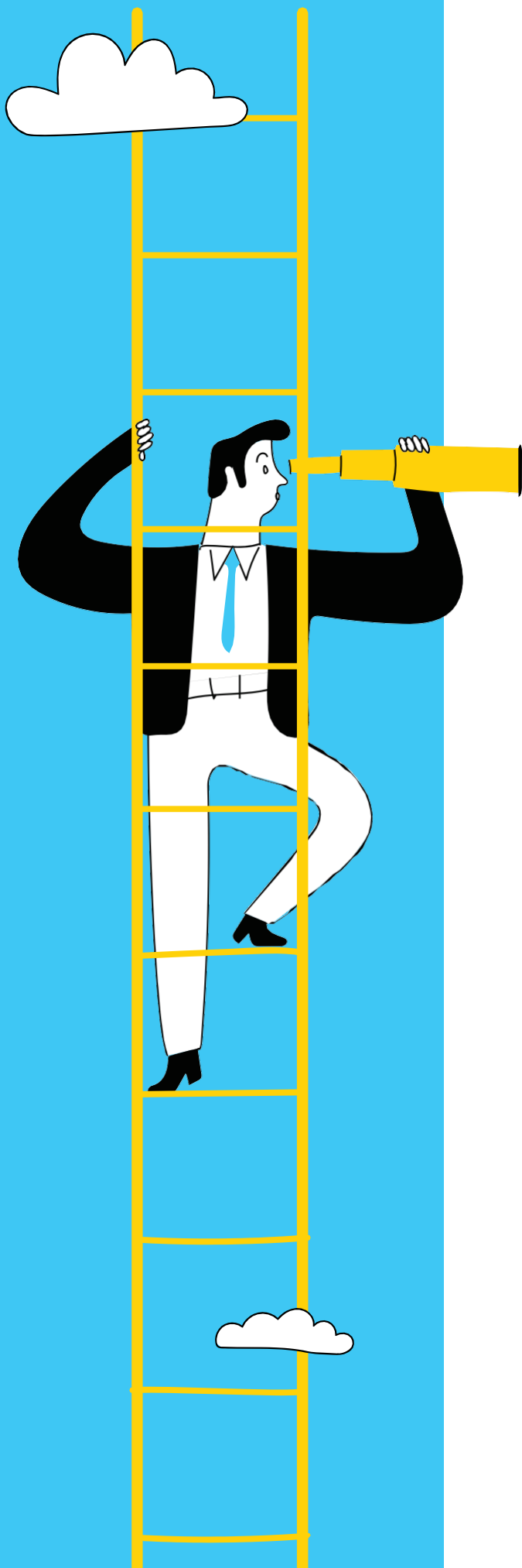


ManageEngine
ServiceDesk Plus

COMO A TI DA ZOHO TRANSFORMA CADA SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO EM UMA EXPERIÊNCIA AGRADÁVEL

A história secreta da experiência de nossos funcionários





O que você encontrará aqui

Seção 1 - Prólogo	01
Conteúdo	02
Os desafios à frente	04
Uma estrutura para a experiência	07
Os três Es da experiência	08
A mentalidade que importava	09
Os indicadores sutis	10
Cenários de solicitação de serviços	11
Seção 2 - A história diária	12
Os fatores de experiência	16
Foco no funcionário	16
100% de disponibilidade	16
Seção 3 - Solicitação de nova contratação	17
Preparar	20
Escalabilidade	20
Coleta de dados	21
O TI Desk	21
Interdependência e independência	22
Oriente e faça o acompanhamento	24
Automatizando a experiência	24
Medindo a experiência	25
Seção 4 - Solicitações de viagem	26
Inventário de informações	31
Conforto sob pressão	33
Consistência e continuidade	35
Seção 5 - A história de Jeeves	36
A tecnologia básica	40
Como Jeeves resolve os problemas de todos	40
Microcosmos que importam	41
História 1: O curioso caso de reclamações	42
História 2: Os pequenos desejos diários	43
História 3: Conforto de rastreamento	44
Conclusão	45

Seção 1

Prólogo

Por que você deve ler este livro?



A correlação é real.

Funcionários felizes = clientes satisfeitos

Não é difícil entender que as pessoas têm o poder de moldar e transformar as empresas. Para as empresas modernas, uma abordagem centrada nas pessoas quanto aos processos é essencial, pois ajuda a saberem o que a sua força de trabalho quer e a resolver os seus pedidos do dia a dia, para que possam ser mais produtivas.

Não poderíamos concordar mais com Jason Jennings, pesquisador, palestrante e autor de oito best-sellers da lista do New York Times, pois fala justamente dessa forma, "o único diferencial para qualquer empresa no mundo é sua equipe, e não o nicho em que atua, nem o mercado em que se concentra ou a avaliação que comanda, muito menos as receitas que registra."

Na Zoho, acreditamos que nossa cultura centrada nas pessoas impulsionou nossa transformação de uma startup com 200 cabeças da década de 90 (AdventNet Inc.) para uma empresa moderna com uma força de trabalho de 8.000 pessoas e mais de 50 milhões de usuários em todo o mundo.

Ao longo desta jornada de serviço de TI, que dura 23 anos, nossa abordagem ao trato com os funcionários como nossos primeiros clientes agiu como uma solução para a rotina diária dos funcionários no trabalho, e isso, por sua vez, teve um efeito dramático na experiência dos clientes.

Então, como fazemos isso? Acreditamos na forte e inegável conexão entre o funcionário e a experiência do cliente; a tecnologia que usamos; ou a maturidade do nosso processo? Como nos conectamos com nossos funcionários e levamos a sua evolução de dentro para fora? Este e-book conta tudo!



Conteúdo

- Nossa jornada na prestação de serviços de TI, os melhores métodos para oferecer uma excelente experiência de serviço
- Nossos processos viram um aumento na produtividade e na moral dos funcionários em todos os departamentos
- Percepções para os líderes entenderem e gerenciarem a complexa relação entre TI e negócios
- Estudos de caso abrangentes baseados nos cenários internos de solicitação de serviço de TI da Zoho

As jornadas da experiência

Linha do tempo

1998-2001

Uma start-up

Uma única equipe de TI sem separação de funções entre desenvolvimento, operações, etc. Requerimentos de TI resolvidos usando um único servidor de suporte.

Os desafios

- Falta de recursos de TI
- Processos ineficientes

2005

Força de trabalho 350+

Uma equipe de TI com 4 membros trabalham em funções. Modelo de service desk introduzido pela primeira vez.

Os desafios

- Longo tempo de preenchimento
- Inabilidade para lidar grande volume de solicitações

2008

Força de trabalho 700+

Pitstop introduzido em cada andar, com um técnico pronto para atender as solicitações. Uma equipe de 12 membros de TI estabelecidos.

Os desafios

- Inabilidade para gerenciar solicitações através departamentos
- Falta de automação

2010

Força de trabalho 8000+

Gestão de serviço empresarial com processos alinhados e uma equipe de 40 pessoas.

Os resultados

- Conformidade de data center
- Gravação integrada dos processos
- Processos totalmente automatizados, incluindo hardening de sistema operacional
- Canais de chat para serviço dinâmico

2013

Força de trabalho 1500+

Turnos introduzidos no pitstop, uma equipe de TI com 25 pessoas e uma equipe central para gerenciar intervenções não planejadas

Os resultados

- Sistema centralizado, solicitações baseadas em nível e um preenchimento mais rápido

Os desafios que estão por vir

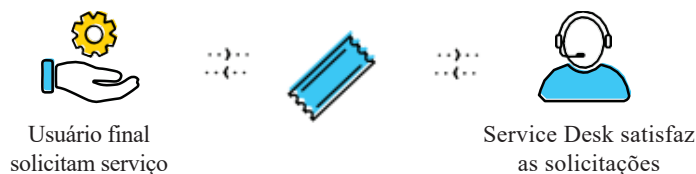
Quando começamos nossa empresa, no final dos anos 90, ela tinha poucos funcionários e apenas dois administradores de sistema trabalhando em turnos. Os administradores de sistema (um termo usado para os técnicos da Zoho) usaram um servidor comum para simplesmente reunir todas as solicitações, desde pequena redefinição de senha até uma alteração importante na rede.

Se uma solicitação não fosse resolvida antes do final de um turno, os administradores do sistema comunicariam verbalmente as informações necessárias entre si. E se não fosse uma opção, usariam o Yahoo Messenger. Esse sistema funcionou por um tempo. No entanto, à medida que nosso negócio cresceu, o volume e a complexidade das solicitações de serviço aumentaram muito, o que significa que um novo sistema era preciso.

Em seguida, lançamos a primeira versão do nosso sistema de suporte técnico interno, o ServiceDesk Plus, e nossos administradores de sistemas começaram a se familiarizar com o novo sistema. Também aumentamos a força da equipe Sysadmin para garantir que os tickets fossem resolvidos a tempo.

Esperávamos que esse novo sistema orientasse nossos administradores de sistema de forma a fornecer suporte interno contínuo. Essa era nossa ideia:

Ou seja, como se parece



No entanto, a realidade era diferente. Havia um ciclo vicioso permanente de ineficiências, e o resultado não era uma experiência agradável! As solicitações eram atendidas, mas também tínhamos deficiências escondidas à vista, afetando a experiência geral de serviço.

Nosso trabalho era complicado, com alguns grandes desafios à frente:

Os tipos ilimitados

A variedade de solicitações de serviço que lidamos em um dia pode oferecer solicitações bastante notáveis de acesso a aplicações, licenças de software, redefinições de senha, novos hardwares e muito mais. E cada uma dessas categorias geralmente tem várias subcategorias

Comunicação

Com tantos tipos diferentes de solicitações, a falta de comunicação levou a ainda mais problemas. O que começou com o Yahoo Messenger (ou até mesmo comunicação verbal), nos anos 90, agora cresceu e foi refinado na forma de mesas de suporte, chatbots e aplicações internas. Mas durante cada estágio de expansão e o aumento resultante em tipos de solicitações, número de administradores de sistema e o tamanho da organização, a comunicação sempre foi um desafio.

As peças do atendimento

Com tantas variáveis em jogo, mais de um sysadmin pode ser necessário para atender a uma solicitação. O modo como eles se comunicam com os funcionários é uma coisa, mas a forma como se coordenam e atendem a cada solicitação é uma história diferente.

Muitos canais

Para uma típica solicitação de nova contratação, o número de pontos de contato para o cliente fazer login e os canais necessários para atender à solicitação podem ser sufocantes. O que é um sistema eficiente e semiautomatizado agora já foi um espaço para ineficiências em decorrência dos vários canais?

O funcionário confuso

O funcionário (usuário final) é o elemento mais simples do ciclo de vida da solicitação de serviço, mas a realidade muitas vezes está longe disso. A falta de informações unificadas dos funcionários, problemas de visibilidade e notificações atrasadas sobre o status das solicitações garantiu que as solicitações de serviço também fez com que as solicitações de serviço não fossem simples o suficiente para os funcionários.

Uma plataforma de conhecimento

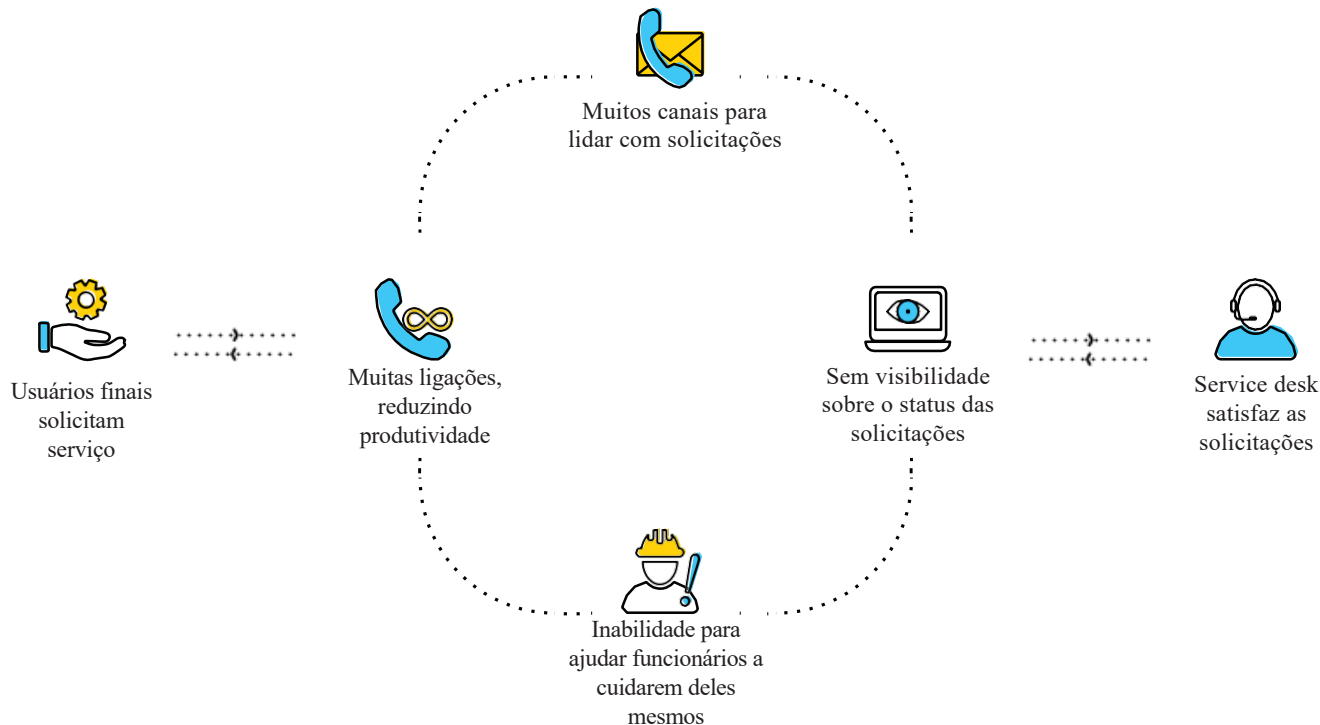
Os funcionários podem receber respostas rapidamente e avaliar suas solicitações antes de chegar ao suporte técnico? Criar, gerenciar e manter essa base de conhecimento era um grande desafio.

Medindo o progresso

Como um administrador de sistema pode saber se o desempenho da prestação de serviços é bom o suficiente? Como sabem qual fase da solicitação está demorando muito? Um sysadmin pode verificar instantaneamente quantas solicitações são concluídas satisfatoriamente dentro dos SLAs (Service-Level Agreements, Contratos de Nível de Serviço) acordados? O que pode ser medido pode ser melhorado e medir as métricas importantes, como tempo de resolução, o tempo de fechamento, a satisfação do cliente e as solicitações pendentes foram um grande desafio.

Muitos departamentos

Uma solicitação de viagem típica exigia vários departamentos e equipes em toda a empresa em cada estágio, como o Travel Desk, o RH, o Departamento de Contas e outros fornecedores. Havia um sistema para integrar todas essas diversas funcionalidades, garantindo que todas as solicitações de viagem fossem atendidas com êxito e de forma satisfatória? Isso foi um desafio.



Esses desafios significam que foi difícil atender a uma solicitação de forma satisfatória. Embora tenhamos feito o trabalho, havia um longo caminho a percorrer antes de podermos oferecer aos funcionários uma experiência de qualidade. Caso permanecessem insatisfeitos, isso poderia afetar seu estado mental e motivação para trabalhar em suas tarefas.

Nossa jornada rumo a uma excelente experiência do funcionário vai muito além das remunerações.

Sempre foi nosso desejo que os funcionários tivessem a melhor experiência possível com suas solicitações para que pudessem se concentrar totalmente no trabalho sem se preocupar com outras dificuldades. Para avançar para tal meta, foi preciso lidar com esses desafios.

Esses desafios podem ser agrupados em termos das partes envolvidas no ciclo de vida da solicitação de serviço:

Desafios	Partes envolvidas
Acesso a todos os serviços disponíveis com facilidade	Funcionários (usuários finais)
Use um serviço ou acesse informações sobre os serviços rapidamente	
Ganhe transparência sobre como os serviços são entregues	
Comunique todos os serviços fornecido a usuários finais	Sysadmin (provedores de serviço)
Forneça serviços prontamente	
Assegure a satisfação do usuário final	

Depois de simplificar e categorizar esses desafios, chegou a hora de resolvê-los. Começamos estabelecendo uma estrutura a ser construída, uma plataforma que garantiria que qualquer melhoria teria sempre foco no problema principal de lidar com esses desafios e proporcionar uma excelente experiência.

Crescemos lentamente, nos tornando a empresa que somos hoje, e conseguimos estabelecer um sistema, processos interconectados e plataformas para criar soluções personalizadas.

Uma estrutura para experiência

A sua estrutura gira em torno de encontrar soluções e estabelecer um sistema que terá foco em melhorar continuamente a experiência de solicitação de serviço para o usuário final.

Quais são os componentes desta estrutura?

1 Os catálogos de serviços

Identifique e crie a lista de serviços que se alinham com a sua empresa. A seguir, mostre essa lista aos usuários finais para que possam gerar solicitações.

2 Um centro de serviços

Estabelecer um local central para levantar solicitações relacionadas aos serviços com a ajuda de um service desk.

3 Local de trabalho central e simplificado

Adotar uma abordagem holística para gerenciar e fornecer essas solicitações, reunindo equipes de TI e não-TI, como RH, folha de pagamento, instalações e serviços jurídicos. Em outras palavras, defina um único ponto de contato para todas as solicitações da empresa.

Foco na automação

4 Colocar automação em vigor em cada etapa da resolução de solicitações dos funcionários para garantir uma resolução rápida.

Esse sistema atual também criou raízes e se expandiu para o data center de conformidade, controle de processos bem estabelecido e automação de alto nível para atender às solicitações dos funcionários. Mas nossa estrutura sempre foi a base sobre a qual construímos nosso sucesso.

5 Integrações

Integrar tecnologias que podem ser reproduzidas em conjunto ao lidar com solicitações de serviço.

6 SLAs

Gerenciar as expectativas dos usuários finais com SLAs e garantir a entrega em tempo hábil para a satisfação do usuário final.

7 Gerenciamento de dados

Coletar informações de forma eficaz para processar solicitações de serviço.

8 Base de conhecimento

Configurar um sistema onde os usuários finais possam obter conhecimento antes de se aproximar do suporte técnico.

9 Melhoria contínua

Analisar a eficiência da central de serviços para melhoria contínua.

Essa estrutura funciona como um livro de regras de orientação com o qual projetamos nossos processos. Isso ajudou a moldar nossos processos para fornecer a melhor experiência de serviço possível. Tal estrutura também é crucial para transformar qualquer programa de solicitação de serviço em uma máquina bem lubrificada que possa ser orientada com pouca intervenção externa.

Para implementar essa estrutura, foi preciso lançar mão de princípios para nos guiarem durante cada etapa da jornada. Esses princípios garantem que qualquer confusão que possa surgir durante a implementação da estrutura possa ser tratada com eficácia.

Chamamos estes princípios de três Es.

Os três Es da experiência

O nossos esforços para criar a melhor experiência do funcionário começaram com nossos administradores de sistema

Fornecer aos funcionários processos mais simplificados e um ambiente propício, seguindo o princípio de três Es.



1. **Elimine**

Elimine chamadas, reuniões e envolvimento das equipes excessivo para facilitar para os técnicos



2. **Habilite**

Habilite técnicos em cada passo do processo fornecendo mais opções em ferramentas e conhecimento



3. **Execute**

Execute as solicitações rastreando, monitorando e avaliando o progresso e endereçando problemas conforme os técnicos trabalham

Esses princípios podem funcionar para qualquer organização, independentemente do tamanho, e podem definir a base para a criação da estrutura de gerenciamento de solicitações de serviço.

Em outras seções, veremos como a estrutura e os três Es nos ajudaram a descobrir o código em termos de satisfação dos funcionários. Também daremos uma prévia dos processos que guiarão a transformação das

solicitações de serviço da sua organização em uma experiência agradável.

Se analisarmos mais de perto a estrutura e os três Es, será claro que são uma combinação eficaz de automação e princípios humanos. É aqui que você precisa entender nossa mentalidade — a que tem motivado nossas ações ao longo de duas décadas.

A mentalidade que importava

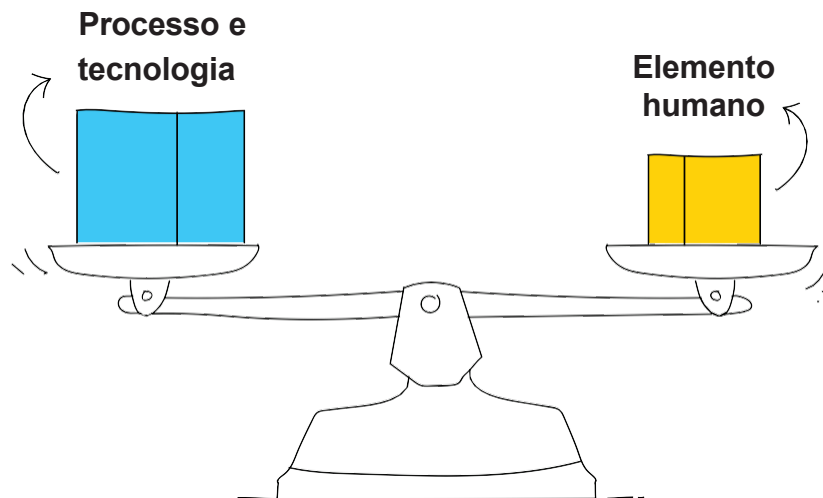
Muito tempo depois do momento em que os administradores de sistema podiam identificar cada funcionário por nome e abordar verbalmente suas solicitações de serviço, precisávamos de um suporte técnico para coletar solicitações. Por isso, criamos nosso software interno de suporte técnico.

Esse tem sido o nosso mantra e a mentalidade dos nossos líderes. Resolvemos nossos problemas, então oferecemos a solução para o mundo.

A central de atendimento, então, atuou como um centro para todos os tipos de solicitações. Os administradores de sistema podem escolher seus tickets e monitorá-los para o encerramento. Entretanto, à medida em que crescemos, e

nosso portfólio de solicitações aumentou, enfrentamos complexidades.

Nossos administradores de sistemas sempre foram altamente capazes, dispostos a aprender a atender todas as solicitações e resolver qualquer problema. A equipe altamente equipada também compartilhou camaradagem com os funcionários, o que significava que a experiência fosse tranquila. No entanto, cada sysadmin tinha sua própria maneira de lidar com as coisas. Ainda que fosse muitas vezes algo bom, comprometeu a padronização, que era crucial quando o processo se tornava demorado e complicado.



Transformar solicitações de serviço em uma experiência positiva

Em algum lugar, foi preciso encontrar um equilíbrio entre uma abordagem estrutural, onde os processos orientam as solicitações e a liberdade individual, onde as coisas podem ser tratadas de forma diferente. Como veremos em outras seções, cada solicitação envolve um grande número de processos. Porém, às vezes, o sysadmin assume o controle e adiciona seu próprio toque,

o que transforma a solicitação em uma agradável experiência. Ainda que sejam apenas alguns exemplos, o elemento humano é igualmente importante.

Em cada cenário de solicitação de serviço neste livro, veremos como os processos em vigor e o elemento humano dos sysadmins coexistem para criar uma boa experiência.

Uma recapitulação rápida: Com uma mentalidade para alcançar um equilíbrio entre a tecnologia e a intervenção humana, e os três Es para criar uma estrutura de trabalho para administradores de sistemas, estávamos equipados para alcançar o paradigma de solicitação de serviço. Porém, ainda havia um elemento ausente: o elemento de indicação.

Os indicadores sutis

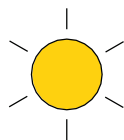
“

Os valores são como impressões digitais. As impressões digitais são como os valores - você os deixa em cima de tudo o que você faz.

- Elvis Presley,
cantor e ator conhecido como o "Rei do Rock and Roll"

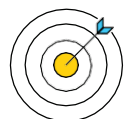
Tínhamos a mentalidade certa, um ambiente propício e administradores de sistemas altamente qualificados para criar e acelerar o processo de solicitação de serviço. Porém, foi suficiente? Como sabemos se nossa abordagem é abrangente e verdadeiramente trabalha de forma constante para proporcionar uma experiência agradável aos nossos funcionários?

Usamos os valores subjacentes para nos guiar por esse processo. Esses valores são indicadores sutis de que nossos métodos estão bem-posicionados para fornecer o que devem. Em cada momento, esses indicadores mostram como deve ser o objetivo final. Assim como tivemos os três Es para sysadmins, esses três indicadores devem sempre fazer parte de nosso processo:



Minimalismo

Fazemos mais do que o necessário. O minimalismo garante que todas as redundâncias, atividades sem valor agregado e extras sejam eliminadas do processo.



Eficácia

Atingir os objetivos, independentemente do que for e garantir que todos os aspectos da solicitação de serviço sejam totalmente concluídos. Geralmente, é fácil ser consumido pela eficiência (a qualidade ou rapidez com a qual se pode concluir uma solicitação) e falhar ao concluir todas as solicitações completamente. Uma solicitação completa pela metade pode manchar a experiência.



Clareza

Garantimos que os funcionários e as equipes que atendem às solicitações tenham total clareza sobre o ciclo de vida de uma solicitação, pois a confusão pode levar a tarefas adicionais, fontes de dados não confiáveis e processos obsoletos.

Nas seções a seguir deste e-book, falaremos sobre como esses valores orientaram e remodelaram nosso processo de gerenciamento de solicitações de serviço.

Cenários de solicitação de serviços

“

Sem crescimento e progresso contínuo, palavras como melhoria, realização e sucesso não tem significado algum.

- Benjamin Franklin, Pai Fundador dos Estados Unidos

Temos vários exemplos diversos (solicitações de serviço) que fluem o dia todo, como esperado. No entanto, apesar de suas variações, podemos ver semelhanças no nível de esforço exigido para satisfazer as solicitações. Podemos agrupá-los de forma correspondente em tipos semelhantes de solicitações de serviço.

Em nosso caso, temos quatro desses grupos de solicitações de serviço. Cada grupo é como um cenário, que contará uma história de como superamos as ineficiências, aplicamos os princípios e executamos o programa de solicitação de serviço:

1 A história do dia a dia

A história familiar de coisas como redefinições de senha e solicitações de ativos de hardware e software.

2 Pedido de novas contratações

A história detalhada de sucesso na integração de funcionários.

3 Solicitações de viagem

A história complicada da simplificação e administração do cenário de solicitação de viagem.

4 A história de Jeeves

A satisfatória história de Jeeves, uma máquina de solicitação de serviços que atende a solicitações quase a cada minuto.

Cada seção deste livro tratará de um desses cenários narrando a história de nossa experiência. Esses cenários podem variar de natureza e magnitude em sua organização, mas os princípios por trás disso permanecerão os mesmos.

Seção 2

A história do dia a dia



“

Somos o que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito.

- Aristóteles,
filósofo grego conhecido como o pai da filosofia ocidental

Aqui temos todos os tipos de solicitações de serviço, mas as mais importantes são também as mais subestimadas: os pedidos diários. Devido à total monotonia dessas solicitações, é mais fácil ser levado e esquecer de observar nossos indicadores. Agora, temos um sistema de ponto único para resolver solicitações diárias de forma que sequer pareçam solicitações. No entanto, esse nem sempre foi o caso.

E, como já mencionado anteriormente, nosso principal recurso para gerenciar solicitações de serviço era simplesmente um servidor de suporte comum. Cada solicitação parecia um novo projeto, e cada solução tinha uma dependência humana dele.

Ainda que funcionasse bem para nós de algumas maneiras, as solicitações diárias apresentaram desafios que nem mesmo reconhecemos como desafios.

Quando começamos como uma empresa de software, o número de sysadmins que tínhamos podia ser contato nos dedos.

Uma simples solicitação para redefinir uma senha pode ser tratada de modo diferente, dependendo de qual syadmin estava disponível no momento. Esta foi uma das razões para a nossa mentalidade de conseguir um equilíbrio entre processos fixos e elementos humanos. Porque percebemos que, ainda que tenhamos sempre dado importância à individualidade de nossos funcionários, as tarefas diárias simples precisavam de um sistema que proporcionasse uma experiência perfeita.

Antes de podermos estabelecer tais sistemas, cenários como o abaixo aconteceriam:



Posso atualizar o SO do meu Mac?

io



Mas eu só lido com atualizações do Windows

Desculpe!!
Atualizei a máquina de teste

Tudo o que eu queria na vida era uma simples

Para atualizações, entre em contato com o outro sysadmin

Você recebeu um e-mail de aprovação do seu gerente?

Mas eu só lido com atualizações do Windows

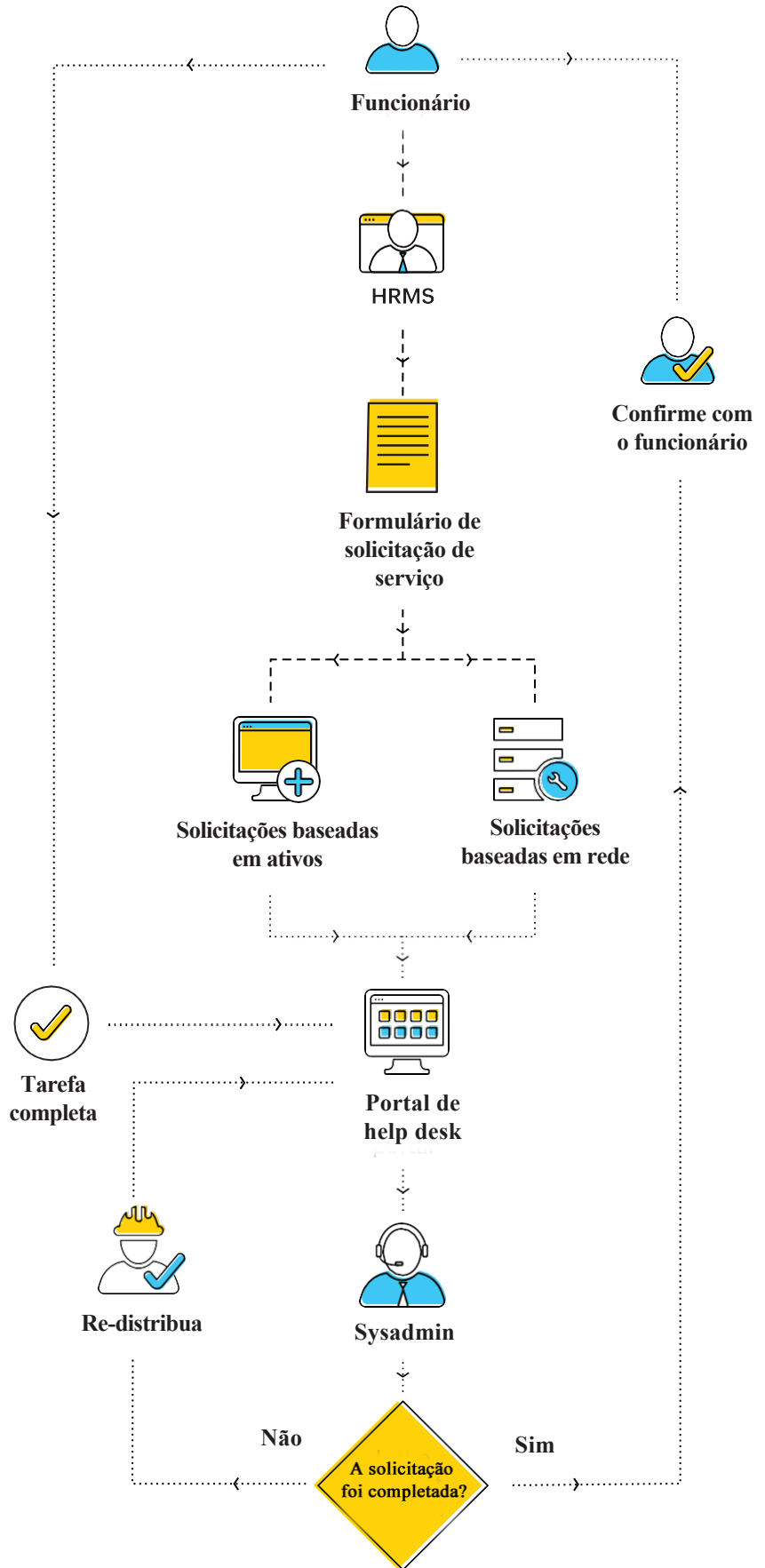
Tenho umas 13 perguntas sobre sua solicitação

Você poderia ter falado mais cedo. Agora levará uma semana!

Quando as coisas correram de acordo com o planejado e um sysadmin poderia lidar bem com uma solicitação, nunca pensamos sobre isso. Mas em caso de um problema, percebemos por que era preciso ter um sistema, orientado por nossos valores:

----- Ações dos funcionários

..... Ações de sistema



Os fatores de experiência

Ainda que tenhamos um sistema de suporte técnico centralizado e processos para gerenciar vários tickets, oferecer uma experiência positiva vai além disso.

Apresentamos o fator de experiência quando alinhamos e orientamos o processo, as pessoas e a tecnologia com a ajuda de nossos valores (indicadores).

Um foco no funcionário

O maior fator que nos ajudou a transformar as solicitações diárias em ótimas experiências era o foco nos funcionários. O HRMS, que é o local ideal para os funcionários todos os dias, é onde cada solicitação começa. Isso reduz muitas complicações para nós, pois nossos funcionários raramente precisam analisar ou ponderar sobre a solicitação a ser feita. Tudo o que precisam saber são os detalhes da solicitação e o fato de que ela pode ser gerada a partir de um portal que eles veem todos os dias.

100% de disponibilidade

Por mais que foquemos no papel do processo em trazer a experiência, alguns elementos externos ao processo também contribuem. Pit stops (pequenos escritórios de TI por andar) e a sala de controle mencionada *no manual de gerenciamento de incidentes* garantem que sempre haja alguém por perto para ajudar. Às vezes, uma conversa com um colega de trabalho em um Pit stop dará ao funcionário a experiência real do portal de autoaprendizagem do ServiceDesk Plus. Problemas menores, como questões relacionadas a senha e conectividade de rede, podem ser resolvidos pelos próprios funcionários. Quando um técnico está sempre disponível para resolver o problema pessoalmente, o funcionário não precisa novamente de um técnico para esses problemas.

Alerta de valor!



Evitar vários portais/páginas garante que o sistema faça o mínimo possível para obter os detalhes da solicitação do funcionário.

Os técnicos envolvidos na solicitação só precisarão manter comunicação mínima com o funcionário, pois todos os detalhes necessários do Ticket estão disponíveis no ServiceDesk Plus.

Somente quando o funcionário diz ter realizado o desejado, fechamos oficialmente a solicitação. Isso os ajuda a experimentar um senso de controle e confiança.

Seção 3

Pedido de novas contratações



“

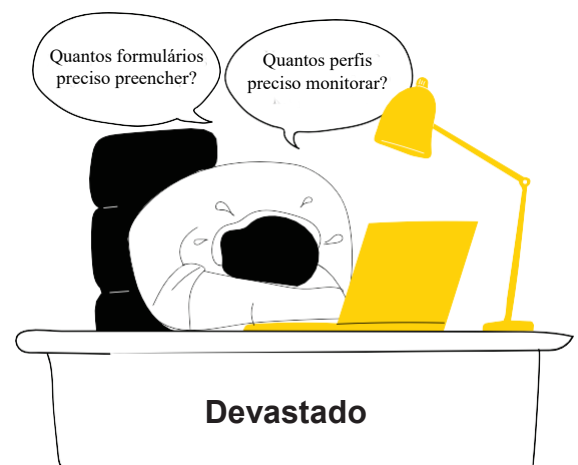
O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.

- Peter Drucker, inventor do conceito de “gerenciamento por objetivos” e conhecido como o fundador do gerenciamento moderno

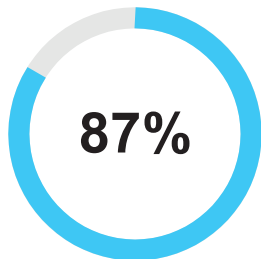
Quando várias equipes se reúnem para criar uma instância que afeta toda a empresa, a comunicação se baseia em mais do que aquilo que é falado. Percebemos isso quando precisávamos de um sistema para um cenário crucial que exige tal comunicação: a integração de um funcionário.

No início, facilitamos a contratação e a integração, utilizando simplesmente algumas planilhas para gerenciar tudo. No entanto, com cada membro, equipe e produto adicionados, o processo de integração precisava de muito mais do que apenas planilhas para garantir que o novo funcionário pudesse dar início ao trabalho no primeiro dia. Várias equipes precisaram criar várias instâncias, o que precisava seguir uma determinada ordem para que o resultado fosse uma excelente experiência tanto para os instrutores quanto para o trainee.

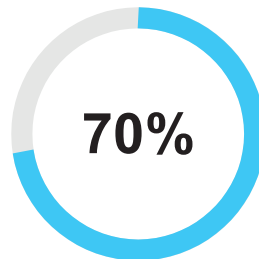
Nunca nos faltaram ferramentas, seja um conjunto de planilhas ou as aplicações da ManageEngine, mas o nosso processo determinou o nível de excelência da experiência fornecida. No entanto, antes de estabelecermos e simplificarmos esse processo, tivemos processos de novas contratações conturbados, vivenciando desde momentos de confusão até irritação e tristeza:



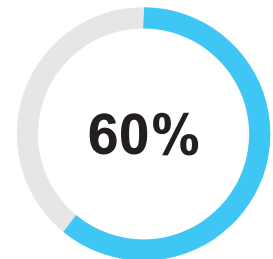
Transformações no primeiro dia, primeira semana ou até mesmo no primeiro mês de trabalho, como as descritas acima, também têm efeitos indesejáveis sobre a organização:



dos funcionários bem engajados têm menor probabilidade de abandonar o emprego nos primeiros 12 meses.



dos novos contratados decidem ficar ou sair do emprego com base em sua experiência no primeiro dia



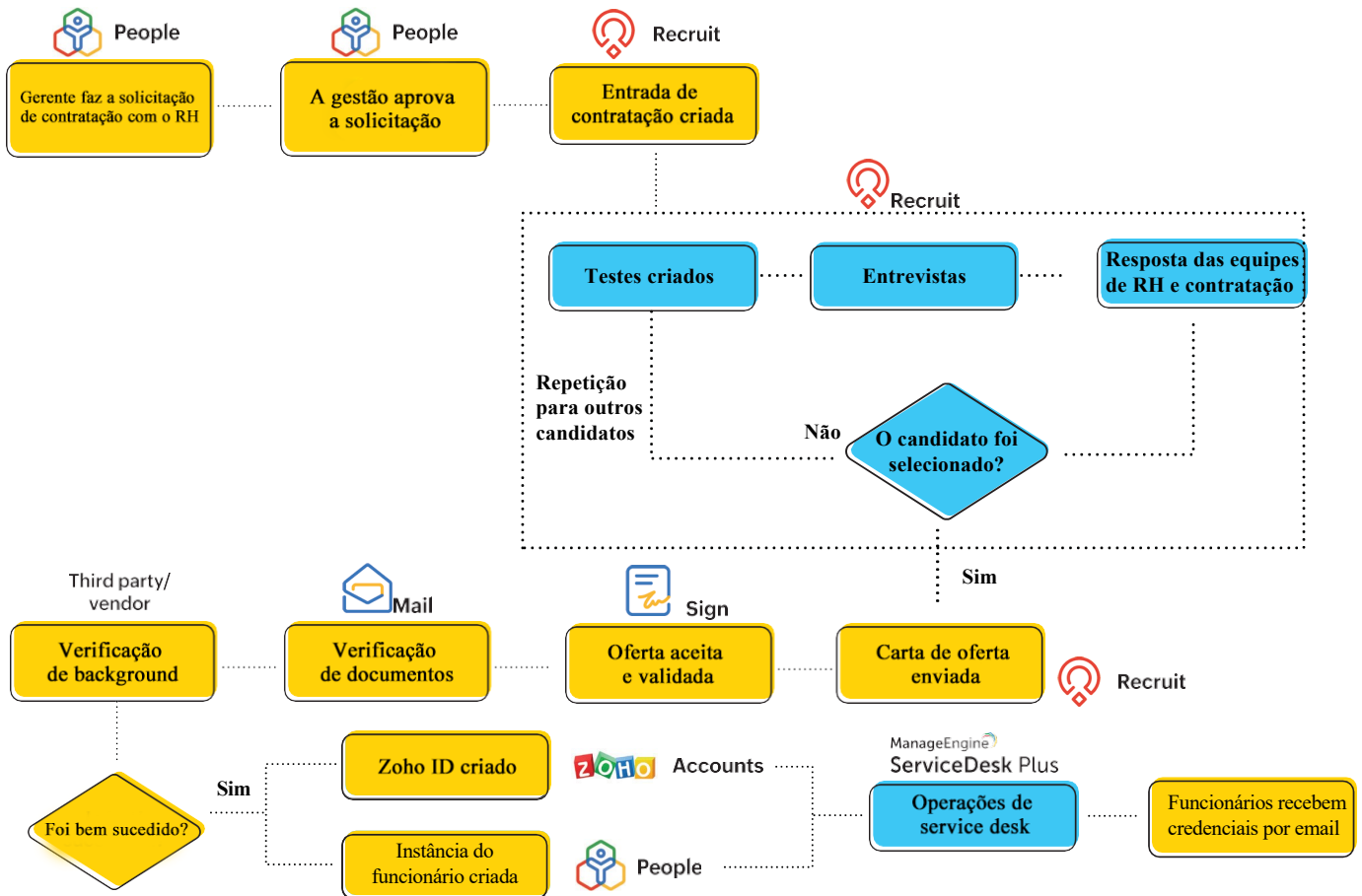
dos funcionários têm maior probabilidade de permanecer por mais de três anos quando realiza-se um programa de integração bem estruturado.

No entanto, nosso processo nos ajudou a transformar cada pedido de contratação em uma experiência positiva, e é também por isso que apresentamos um histórico de retenção de funcionários excepcional. Existem três estágios de integração, que envolvem equipes e ferramentas interfuncionais.



Preparar

(Pré-contratação)



Cada tópico descrito acima requer de uma execução cuidadosa, de modo que o funcionário tenha uma boa experiência. E sempre começamos com antecedência; nos preparamos para entregar antes mesmo de saber para quem entregaremos.

Assim, para nós, o processo começa assim que a equipe de contratação está ciente de que há um requisito.

Escalabilidade

A beleza do processo reside na forma com a qual os silos de processo se conectam com as ferramentas. Isso ocorre porque o mesmo processo contaria com dezenas de planilhas e acabaria levando a lugar nenhum. Para uma determinada vaga, pode ser que possamos resolvê-la com planilhas, como fazíamos no início. Mas isso não é escalável. A escalabilidade acontece quando o esforço necessário é o mesmo, quer trate-se de uma única vaga de trabalho ou um recrutamento com 100 vagas. É aí que a integração entre as ferramentas nos ajuda.

A integração entre o Zoho People e o Zoho Recruit garante que cada contratação bem-sucedida se reflita em nosso HRMS (Zoho People). A integração entre o Zoho Sign e o Zoho Recruit garante um mínimo vai e volta de assinaturas em documentos após o recrutamento de um candidato. Nossas operações de TI são perfeitamente integradas às contas e ao HRMS. Isso é crucial quando o funcionário é contratado.

Coleta de dados

Todo o processo de recrutamento é gerenciado pelo Zoho Recruit. Uma ferramenta que gerencia todas as atividades de recrutamento e permite que os dados sejam coletados com o menor número possível de etapas (benefício). A coleta e o processamento eficazes de dados em uma única ferramenta garantem que o departamento de TI e as equipes de fora envolvidas no processo coletem e processem dados de uma única fonte. O Zoho Recruit, quando integrado ao Zoho People do HRMS, também permite andamento para qualquer situação (um requisito de trabalho, neste caso) através de várias ferramentas.



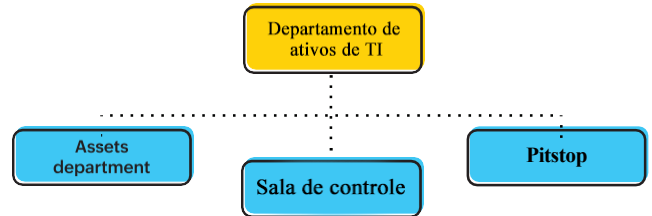
Alerta de valor!

A fase de "preparação" concentra-se em apenas um objetivo: Obter a assinatura da carta de contratação. Para facilitar isso, usamos a entrega automatizada de e-mails, bem como ferramentas como o Zoho Sign para evitar o vai e volta de documentos e e-mails. Apesar de várias equipes e ferramentas estarem envolvidas, todas elas trabalham de forma que uma vaga de trabalho seja preenchida pelo candidato mais adequado.

O primeiro indício de uma experiência agradável surge quando a carta de contratação é enviada para o candidato através do Zoho Recruit. Agora, nosso desafio é garantir que, quando o funcionário seja contratado, seu primeiro dia seja uma experiência positiva. As operações de TI manipuladas por nossos administradores de sistema desempenham um papel importante nesse sentido.

O TI Desk

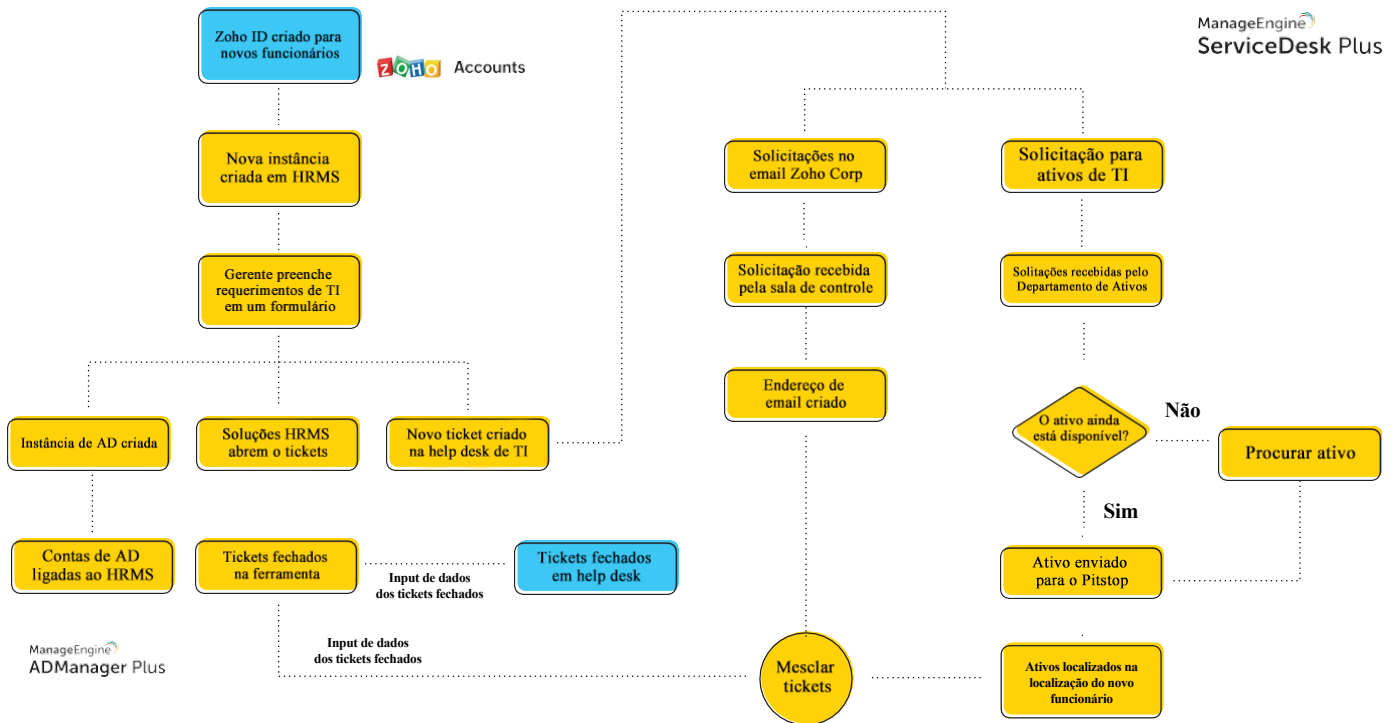
O TI Desk, geralmente chamado de equipe de Sysadmin, cria o endereço de e-mail para o novo funcionário, gerencia contas do Active Directory (AD) e fornece ativos. Mas essas funções são de responsabilidade de diferentes grupos dentro da equipe. Veja como nossa equipe Sysadmin se organiza:



O Departamento de Ativos promove, gerencia e entrega ativos. Você pode ter dado uma boa olhada na sala de controle e nos Pit stops em nosso Manual de gerenciamento de incidentes. A sala de controle (também chamada de sala NOC) é uma central de atividades do TI Desk, já o Pit stop, que está disponível em todos os andares do escritório, realiza serviços personalizados para funcionários de cada andar.

O departamento de TI configura o hardware e o software necessários para a nova contratação. A forma mais simples seria que um administrador de sistemas pudesse utilizar o ticket de um novo contratado e configurar toda a infraestrutura. Na verdade, essa foi a nossa maneira de fazer as coisas antes de estabelecermos o modelo de suporte técnico de integração. No entanto, quando partimos para a contratação no campus e centenas de pessoas ingressaram de uma vez, o modelo de central de atendimento foi o caminho mais lógico para o futuro.

Operações do TI Desk



Interdependência e independência

É estranho que ambos coexistam em nosso processo, e ambos são cruciais para nós. Toda a operação do TI Desk é gerenciada no ServiceDesk Plus, o que a torna quase independente dos processos fora da ferramenta. No entanto, dentro do ciclo de vida do processo, há uma interdependência em que cada tarefa (criada como um Ticket) precisa da conclusão de outra tarefa.



Alerta de valor!

A interdependência torna a clareza do processo um fator fundamental. Mais de uma pessoa das equipes) é responsável pela conclusão, e eles sabem para onde cada tarefa levará.

O rastreamento, a colaboração e a consolidação usando a mesma plataforma ajudam a equipe Sysadmin a concluir todas as solicitações de forma eficaz e dentro do prazo, independentemente da variedade de solicitações.

O HRMS cria um Ticket que atua como um rastreador, o que novamente depende do Ticket criado no ServiceDesk Plus. O Ticket criado no ServiceDesk Plus então se ramifica em diversas tarefas necessárias, e somente depois se transformará em uma e será encerrado quando as ramificações individuais forem resolvidas. O HRMS usa esse encerramento como entrada para concluir o Ticket do ServiceDesk Plus. Dessa forma, nunca deixamos uma tarefa passar, e o processo garante isso.

Criando tickets individuais, garantimos que os Pit stops sejam notificados sobre os ativos necessários para o funcionário. Da mesma forma, outro ticket enviado à sala de controle garante que os requisitos de rede também sejam atendidos.

Esse processo nos ajudou a simplificar muito os requisitos de TI, mas a verdade é que ele nos ajudou a evitar ineficiências que, de outra forma, sabotariam o processo:

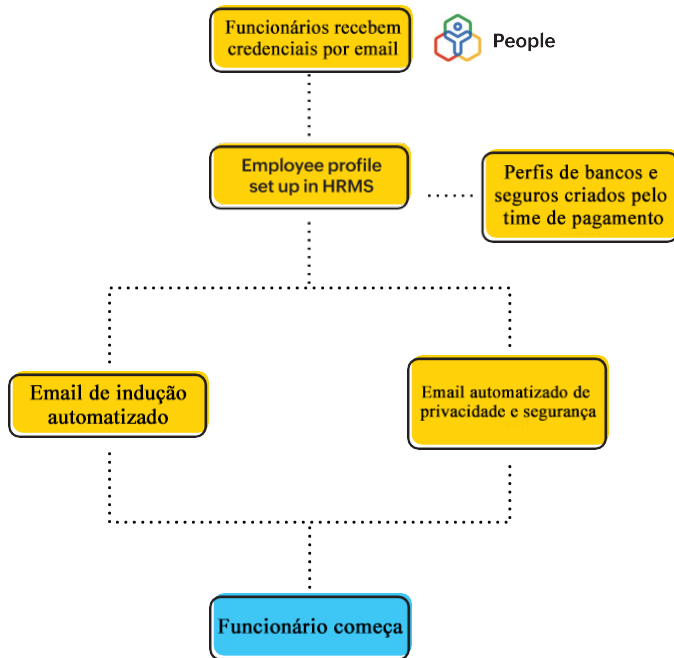
- Vai e volta de comunicação com o gerente sobre os requisitos de TI da nova contratação
- Atraso na configuração das contas da nova contratação e aquisição dos ativos físicos necessários
- Erros na aquisição de ativos devido a informações incorretas

Como resultado, todos os funcionários contratados se sentem satisfeitos em seu primeiro dia.



Orientação e Acompanhamento

Orientação (primeiro dia)



Nosso processo de integração não termina quando os funcionários se sentem felizes em suas mesas. Nesse momento, nosso trabalho está apenas pela metade, pois eles ainda estão se acostumando com seu novo trabalho. O processo de admissão demora quase um mês desde a contratação. Dessa forma, temos tempo para avaliar e garantir que os colaboradores sejam treinados, equipados e se sintam confortáveis com seu novo trabalho.

Acompanhamento



Automatizando a experiência

Priorizamos o fornecimento de conhecimento quando ajudamos o novo colaborador a se entrosar com seu novo ambiente. Automatizamos a entrega de maior conhecimento através do Zoho People, para que eles recebam esse conhecimento a tempo.

E depois que programarmos e automatizarmos o envio de e-mails e outras notificações, o Zoho People atuará como uma única central que oferece ao funcionário:

- Políticas da empresa.
- Cartas do RH.
- Detalhes do emprego.
- Segurança da informação e materiais de conscientização sobre privacidade.



Alerta de valor!

Os colaboradores, especialmente os novos, geralmente precisam de informações. Fornecer a eles anúncios importantes, políticas da empresa, seus próprios detalhes, números de contato e qualquer outra informação relevante elimina qualquer incerteza que eles tenham em relação a seus novos cargos. Esta clareza completa a curva de experiência de admissão.

Avaliar a experiência

A eficácia, um dos valores da experiência, nos ajuda a entender o bom funcionamento de nosso processo. Para entender isso, enviamos uma série de questionários automatizados através do Zoho Survey. A equipe de RH, após analisar os resultados, realiza sessões de feedback para preencher possíveis lacunas do processo

Além disso, o Zoho People continuará sendo a única central mais confiável para todas as informações. Os módulos do sistema de gerenciamento de aprendizagem (LMS) do Zoho People garantem que os funcionários possam utilizar programas de treinamento sempre que quiserem.

Seção 4

Solicitações de viagens



“

O conhecimento é o processo de acumular dados; a sabedoria reside na sua simplificação.

- Martin H. Fischer, famoso médico e autor.

A integração, como um processo, tratava-se de criar uma instância. O objetivo era criar uma experiência desde o dia da admissão até alguns dias depois. Mas o que acontece quando precisamos de um processo que exija a criação de várias instâncias e que pode dar errado de formas diferentes?

Um desses cenários é o de uma solicitação de viagem de negócios a um país estrangeiro. O processo em si é bastante simples.



Visto



Reserva de passagens



Reserva de hotel



Processo Forex



Travel desk



Fornecedores



Finança

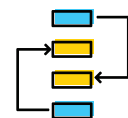


Expense

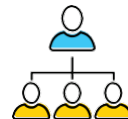


Cliq

ManageEngine
ServiceDesk Plus



Processo



Pessoas

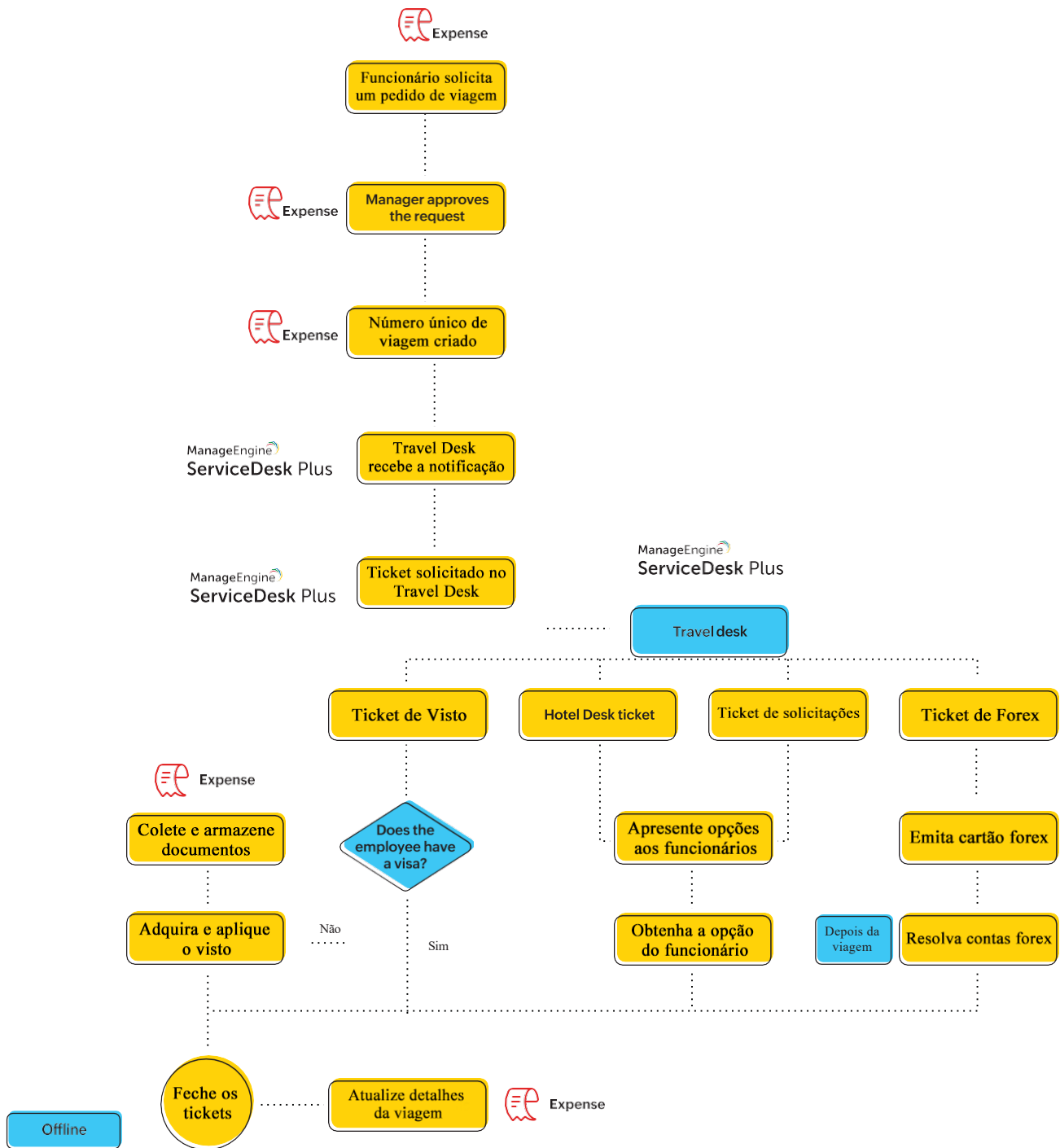


Tecnologia

Sempre tratamos a integração como um processo replicável. Para cada solicitação, um número definido de etapas ajudará as pessoas a encerrar o processo, e nunca nos falta tecnologia.

Mesmo para solicitações de viagem, possuímos um processo simplificado. Mas precisamos tratar este cenário de forma diferente, porque cada uma delas possui complicações únicas.

No entanto, estabelecemos um processo, pois é necessário para nos ajudar a lidar com tais complicações.



As duas principais ferramentas usadas para solicitações de viagem, Zoho Expense e ServiceDesk Plus, são suficientemente equipadas para cuidar de diferentes funções. O Zoho Expense coleta todos os detalhes relacionados à viagem em um portal, enquanto o ServiceDesk Plus facilita toda a comunicação e os processos entre o Travel Desk e o viajante.

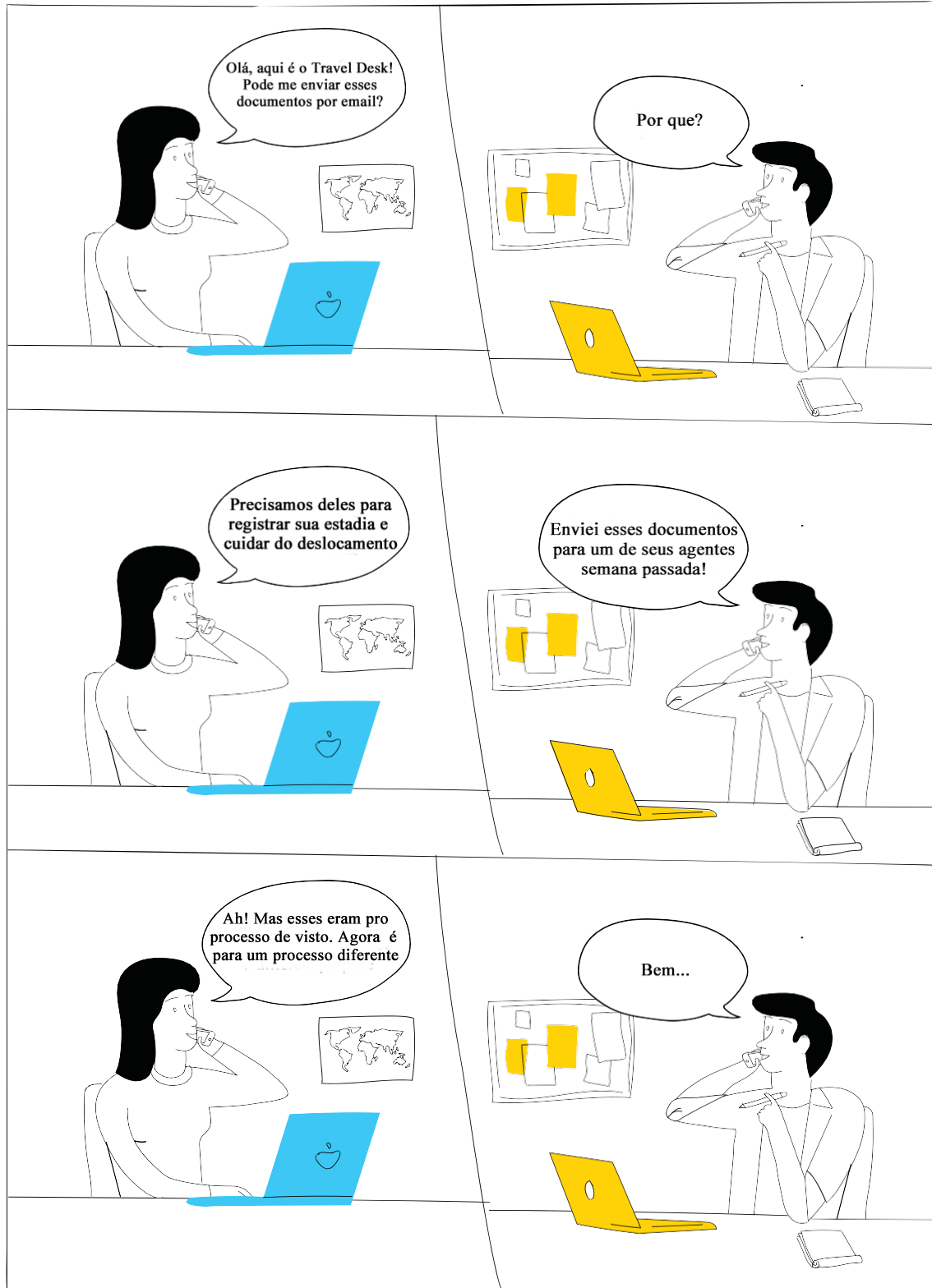
Quando tal processo simples acontece, nos perguntamos se os problemas de fato sequer existiram.

Podem existir problemas, pois as solicitações de viagem são dinâmicas. Eles envolvem problemas reais que podem ser diferentes para cada viajante. O processo acima deve ser capaz de lidar com essa diferença. As pessoas envolvidas no processo devem estar aptas a lidar com as incertezas que surgem a qualquer momento durante a viagem.

Como o processo também envolve fornecedores, vários agentes, e funcionários, enfrentamos complexidades em áreas como reservas de hotéis, documentação, gerenciamento de caixa e detalhes de viagem.

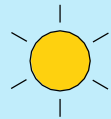
Percebemos que o processo precisava de ajustes e aprimoramentos para enfrentar esses problemas. Foi assim que transformamos cada solicitação de viagem em uma experiência, criando soluções complexas como parte do processo, o que permite que o processo possa lidar com problemas complexos.

Nossos viajantes enfrentaram problemas tão complexos, e lidamos com eles da seguinte forma:



Estoque de informações

Enfrentamos o problema acima simplesmente porque não havia consistência na coleta de informações. O Zoho Expense resolve isso facilitando a coleta e o armazenamento de documentos. O colaborador só precisará armazenar seus documentos na primeira viagem. Para cada solicitação de viagem posterior, seus documentos podem ser extraídos de sua viagem anterior. Uma simples pesquisa de nome, ID do funcionário ou detalhes da viagem daria ao Travel Desk os documentos necessários.

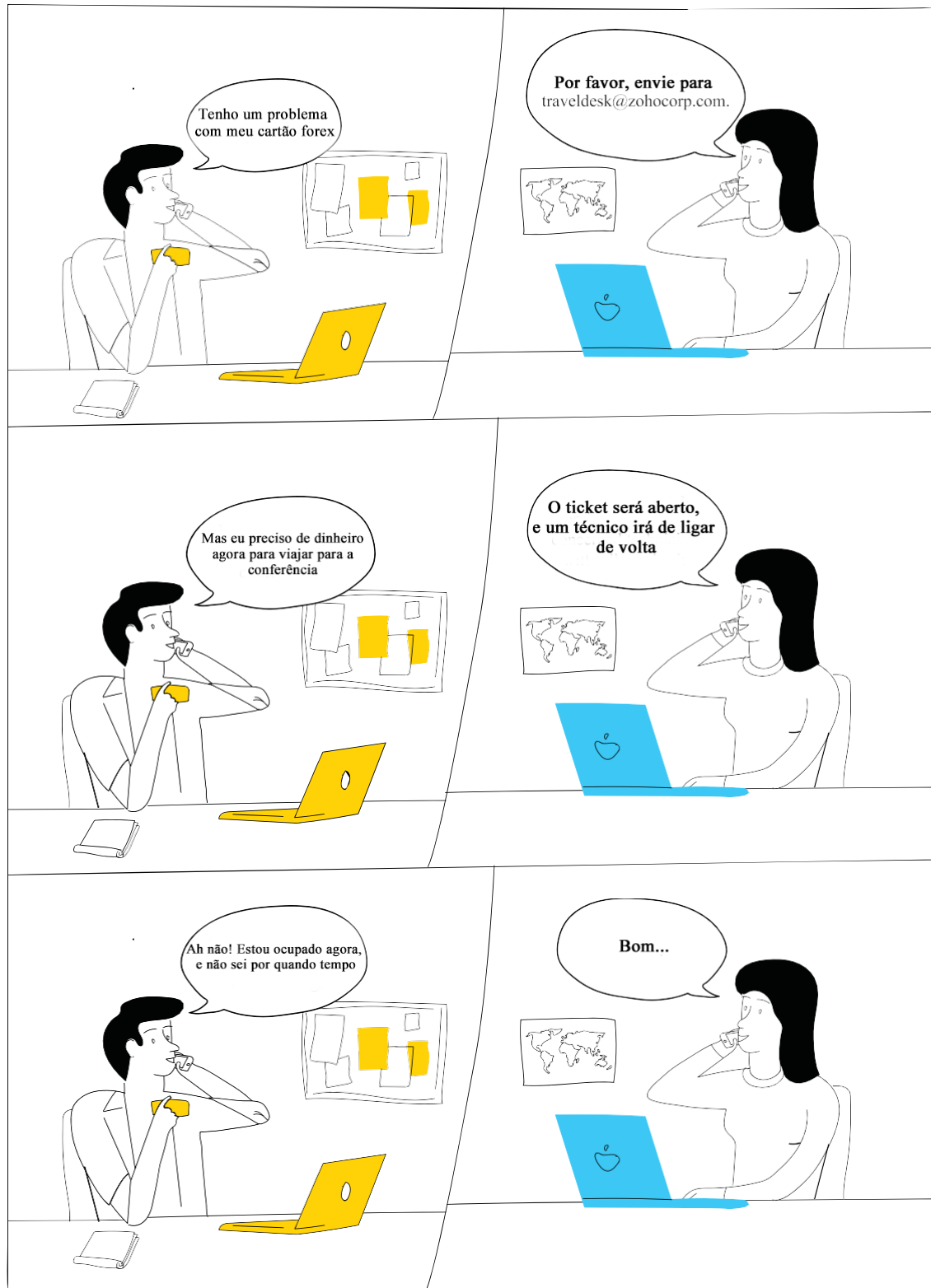


Alerta de valor!

Por que devemos coletar as mesmas informações da mesma fonte mais de uma vez? Toda a operação de processamento de documentos e outras informações são executadas com a mínima atividade necessária.

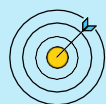
A simplicidade está na ferramenta, que permite o armazenamento e a pesquisa de documentos cruciais para a viagem.

Além disso, esses documentos só podem ser visualizados pelo administrador e não por qualquer pessoa que possa acessar o portal. Dessa forma, tal simplicidade também nos ajuda a promover privacidade. Em um processo no qual os fornecedores desempenham um papel crucial, a privacidade também é um valor importante a se lembrar. Também temos o Zoho People integrado ao Zoho Expense para que outros detalhes fundamentais para o Travel Desk possam ser acessados sem incomodar o viajante.



Conforto sob pressão

Devemos especialmente fornecer os fatores de experiência durante o decorrer da viagem do colaborador. Em caso de emergência, o viajante pode precisar entrar diretamente em contato com o agente. Para facilitar esse requisito, temos um canal dedicado do Zoho Cliq para o Travel Desk, onde o viajante pode procurar a ajuda de um técnico simplesmente enviando uma mensagem no canal. Ele entrará em contato com o passageiro pessoalmente para resolver seus problemas.



Alerta de valor!

O elemento da interação pessoal é sempre uma parte crucial do fornecimento de uma boa experiência. Embora o ServiceDesk Plus e o Zoho Expense agilizem o processo de solicitações de viagem, a experiência do viajante só é concluída caso ele possa falar com as pessoas certas no momento certo.

Através dos canais do Cliq, garantimos a eficácia do processo fornecendo uma plataforma de interação pessoal.

Além disso, o Zoho Expense facilita isso integrando-se ao Zoho SalesIQ, que permite que o viajante converse com um agente.



Consistência e continuidade

O Travel Desk, com seus vários técnicos trabalhando em diversos turnos, é uma máquina por si só. Mas percebemos que isso não deveria atrapalhar a experiência de um viajante. Para eles, isso deve ser apenas um sistema: o Travel Desk e nada mais. Para facilitar isso, precisávamos estabelecer consistência na comunicação. Em uma conversa entre o viajante e o Travel Desk, a comunicação posterior deve partir exatamente de onde e como encerraram o primeiro contato.

As duas principais ferramentas do Travel Desk, o Zoho Expense e o ServiceDesk Plus, cuidam disso. O ServiceDesk Plus possui o histórico de comunicações (juntamente com carimbos de data e hora) para garantir que qualquer pessoa visualizando o Ticket possa ter uma ideia do que aconteceu antes. Da mesma forma, o Zoho Expense possui um recurso que permite que os técnicos comentem dentro da janela da viagem. Dessa forma, há consistência e continuidade.

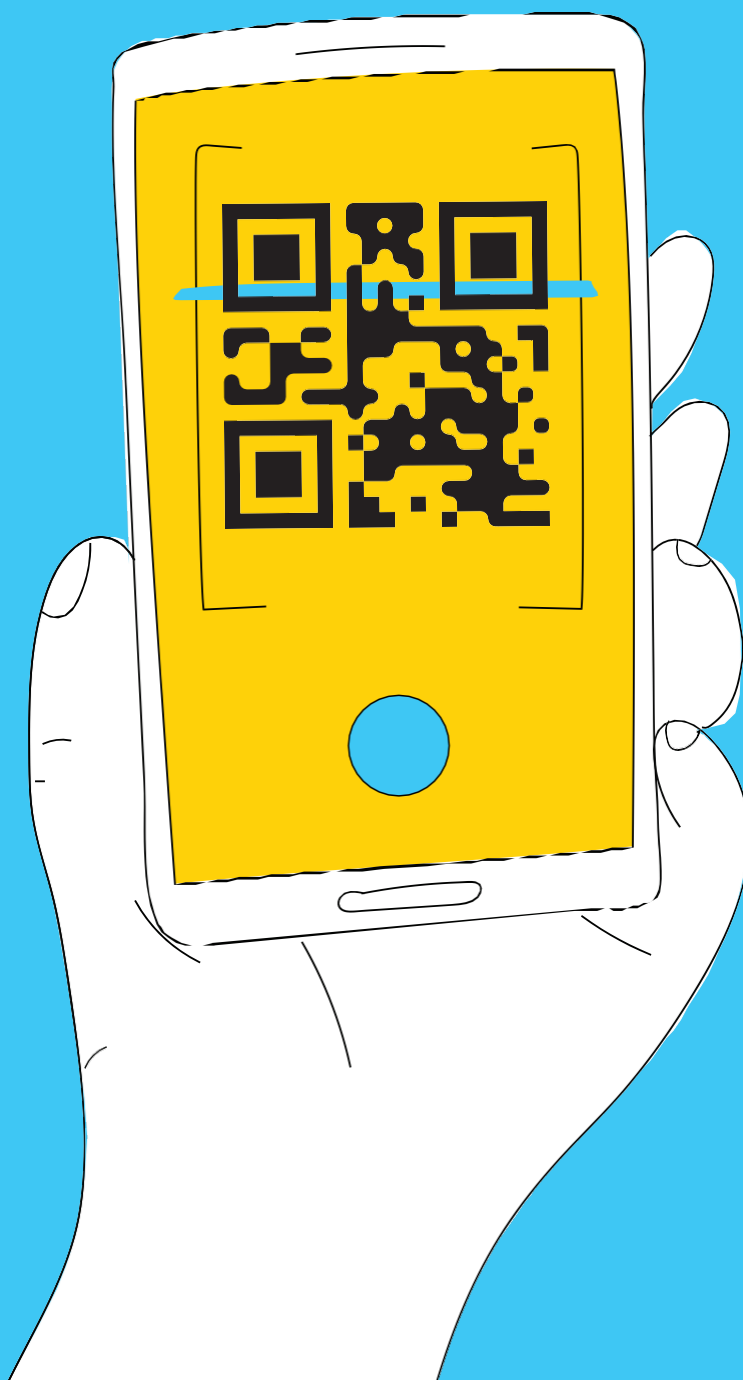


Alerta de valor!

Toda a comunicação entre o viajante e o Travel Desk, bem como entre os técnicos, é absolutamente clara para o viajante. Isso elimina espaço para erros e ajuda a corrigi-los rapidamente. A clareza não reside somente no total entendimento do usuário, mas na detenção de todas as informações de uma maneira palpável para todos os interessados por parte do sistema.

Seção 5

A história de Jeeves



“

Você não precisa saber todos os passos apenas qual é o próximo.

- Oprah Winfrey,
executiva de mídia, atriz, apresentadora de programas de entrevistas,
produtora de televisão e filantropa.

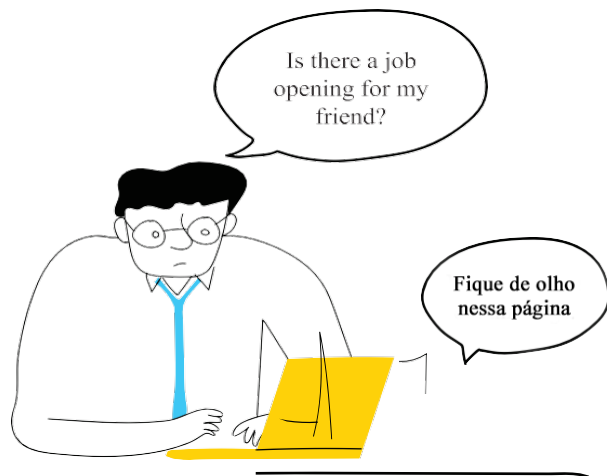
Sempre nos esforçamos para garantir que os funcionários desfrutem dos serviços fornecidos para que eles proporcionem o mesmo prazer aos clientes. Os cenários que discutimos até agora nos ajudaram a construir um sistema que nos ajuda a fornecer essa experiência. Embora seja confiável e eficiente, ele não é dinâmico. Dinamismo é quando o serviço é prestado na palma da mão, onde um funcionário pode ter a mesma experiência a qualquer momento que desejar.

Seguindo os cenários habituais mencionados neste livro, queríamos que tal dinamismo estivesse presente em nossa empresa, onde todas as solicitações fossem encaminhadas através de um sistema de um Service Desk e outras ferramentas específicas de domínio. Como aplicamos esse dinamismo? Jeeves.

Jeeves garante que cada momento se torne uma experiência, oferecendo aos funcionários uma transformação única. Mas a lógica por trás dessa transformação é interessante. Temos um ambiente com ferramentas para todos os serviços, e tudo o que o colaborador precisa fazer é acessar uma página da Web ou clicar em um ícone. Será que existe um requisito para tal dinamismo? Prepare-se para se surpreender.

Antes





Jeeyes é uma plataforma que satisfaz todas as solicitações acima e muito mais. Desejávamos criar um tipo de gênio invisível que fosse parceiro de cada funcionário, os acompanhando a todo momento e oferecesse o que eles precisam.

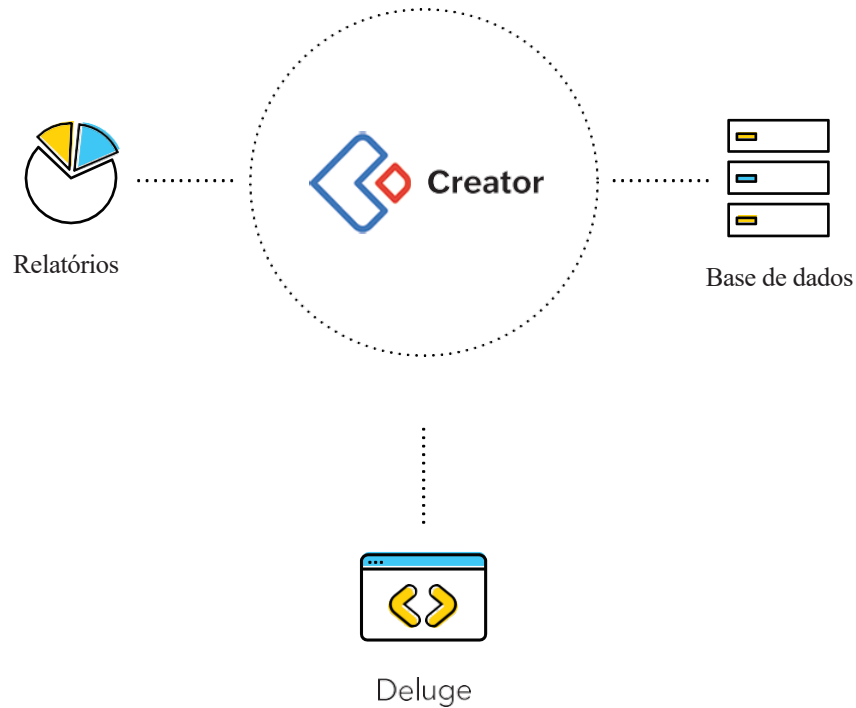
A ideia de Jeeves é simples: integração. Todos os serviços necessários a qualquer um são criados em uma única plataforma. Administradores, usuários e fornecedores usam o mesmo portal para acessar informações e serviços. O resultado? Conforto a cada momento.

Depois



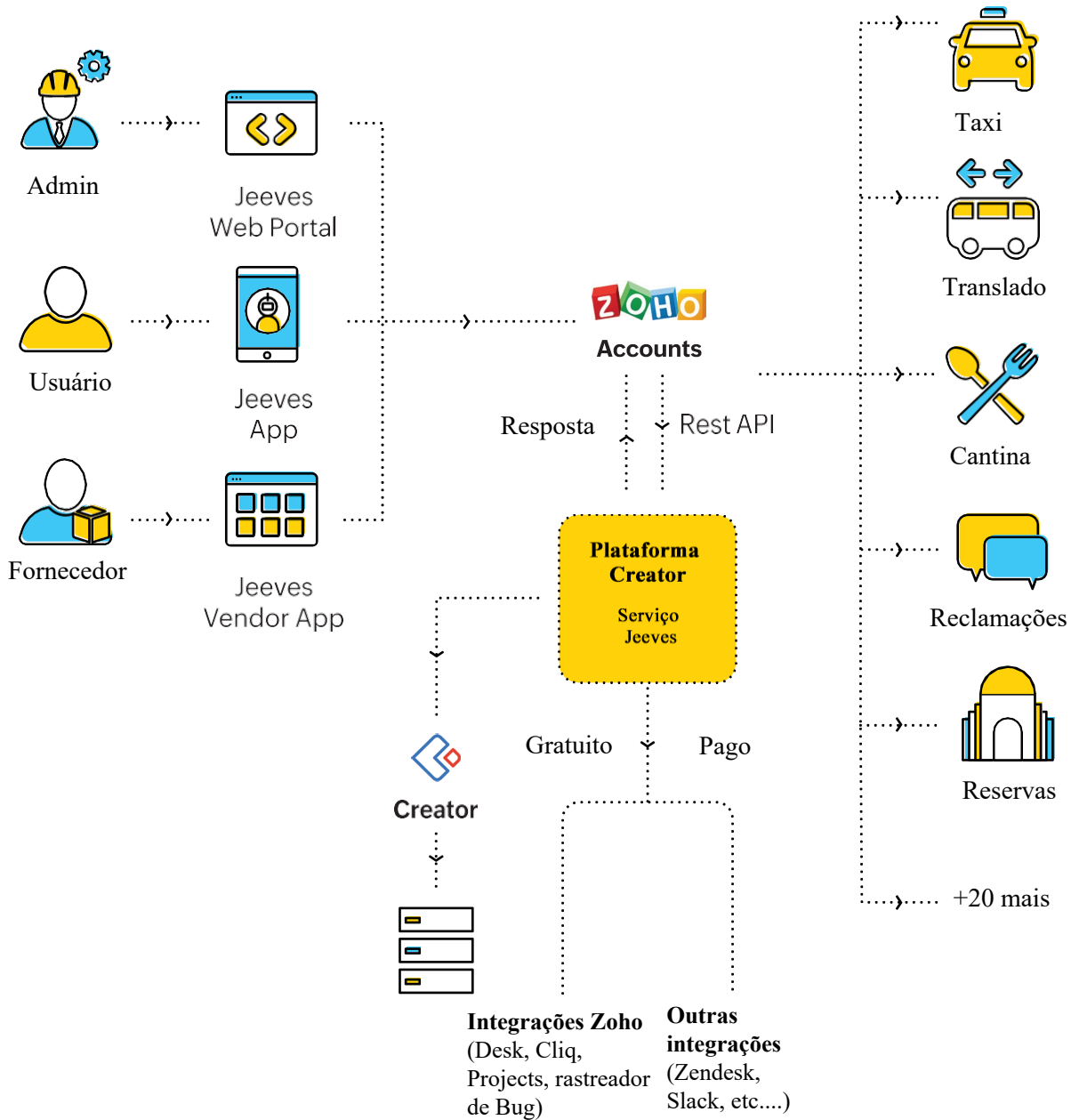
A tecnologia por trás

A tecnologia por trás do Jeeves é o Zoho Creator, uma plataforma fácil de codificar desenvolvida internamente. Jeeves usa o Zoho Creator para armazenar dados e gerar relatórios, além de nossa linguagem de codificação patenteada Deluge para desenvolvimento.



Como Jeeves resolve os problemas de todos

O Jeeves também cria uma plataforma onde administradores e fornecedores também podem funcionar juntos, que não é exclusiva aos colaboradores. Possui uma aplicação móvel e uma interface de administrador e funciona em qualquer dispositivo, incluindo tablets. A integração de Jeeves é uma poderosa capacidade que permite lidar com todos os tipos de pedidos de serviço. Mesmo sua empresa pode optar por adotar o Jeeves, independentemente das ferramentas que utilize. Essa é a flexibilidade dessa plataforma.



Microcosmos que importam

Usamos Jeeves para transformar a maneira com a qual fornecemos experiências aos funcionários. Diferentemente da integração ou de uma solicitação de viagem que acontece de vez em quando, as solicitações do Jeeves acontecem todos os dias, e quase todos usam a aplicação. Essas pequenas solicitações diárias, quando bem gerenciadas, garantem que os funcionários não precisem se preocupar com nada, exceto com sua próxima tarefa. Esses microcosmos decidem como os macrocosmos funcionam. A história de sucesso de Jeeves é uma história de microcosmos que importam.

História 1: O curioso caso das reclamações

Oferecemos um fórum público para permitir que nossos colaboradores expressem suas opiniões sem medo. No entanto, os colaboradores também passaram a usar este fórum para fazer pequenas reclamações.

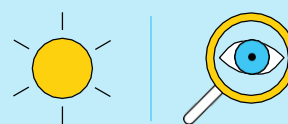
Dada a amplitude e o tamanho de nossa organização, pode ser atordoante para os funcionários quando percebem que suas reclamações não são atendidas imediatamente. Isso ocorre principalmente porque eles podem não saber quais são os canais certos ou a pessoa certa a quem se deve direcionar a reclamação.

Quando essas reclamações chegam no fórum público, a equipe em questão ou a pessoa que lidou com a reclamação originalmente pode se sentir mal, porque podem nem mesmo ter sido devidamente informados sobre o problema.

Esta má comunicação não só criou atritos desnecessários, como também sugou energia e tempo de trabalho fundamentais. Jeeves solucionou isso de forma simples: QR codes.



Usando Jeeves, um funcionário pode simplesmente digitalizar esse QR code para enviar sua reclamação à pessoa certa. Além disso, assim que a reclamação for resolvida, o funcionário receberá uma notificação. Isso ajudou a Zoho a evitar milhares de reclamações redundantes e irrelevantes.



Alerta de Vários Valores!

O número de etapas necessárias para resolver uma reclamação se tornou mínimo: um.

A pessoa em questão é imediatamente notificada e só pode avançar depois de resolver completamente a reclamação.

História 2: Os pequenos desejos diários

Os requisitos diários dos funcionários vão um pouco além de uma conexão telefônica ou de uma solicitação de redefinição de senha. Materiais de escritório e hardware, como teclados, cabos LAN, suportes para laptop e apoios para pés, são coisas solicitadas a qualquer momento.

Enfrentamos um problema pois nossos colaboradores não sabiam a quem solicitar tais itens. “Seria para a equipe Sysadmin, Administrativa ou de Manutenção?” Jeeves deu uma resposta a perguntas como esta: Vendies (postos de autoatendimento). As máquinas de autoatendimento que fornecem esses itens através da aplicação Jeeves, simplificam tudo para os funcionários e para a equipe que gerencia esses itens.



Alerta de Vários Valores!

O pedido é entregue sem qualquer comprometimento, no momento em que é desejado.

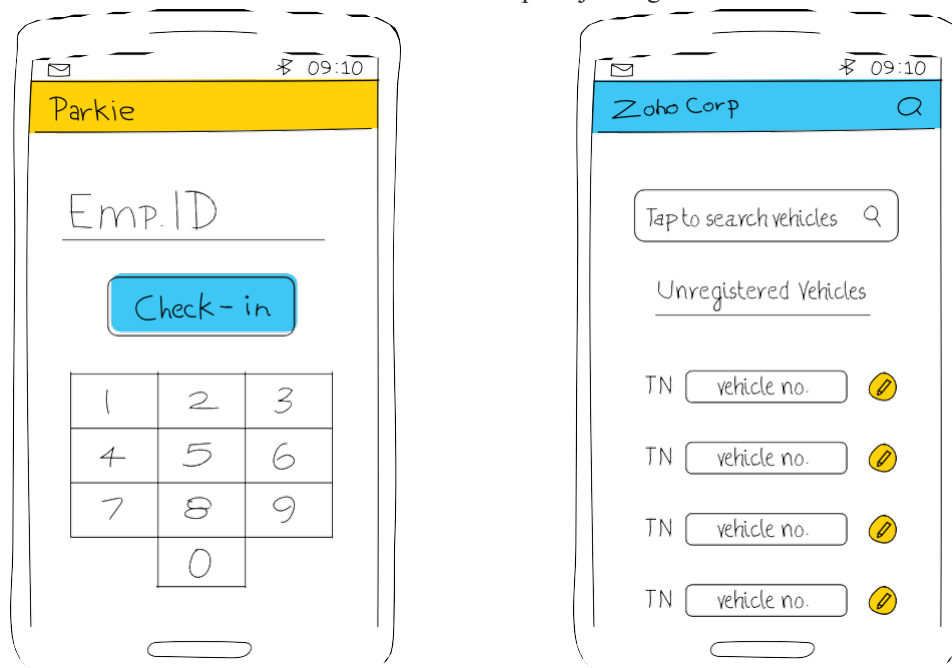
Com as Vendies, o solicitante pode literalmente ver todo o andamento do processo de solicitação. O processo é muito claro, utilizando QR codes e painéis.



História 3: Conforto de rastreamento

Gerenciar os veículos que entram e saem da Zoho, sejam carros de funcionários ou da empresa, é um desafio diário. Por mais que um profissional de segurança pudesse gerenciar esse problema de forma eficaz, acreditamos que poderíamos fazer melhorias por meio da automação.

Um serviço de rastreamento foi introduzido em Jeeves para resolver dois desafios: estacionamento em vários andares e pesquisa de veículos. O estacionamento de carros fica incrivelmente simples quando a identificação de um funcionário é integrada a placa e a localização do veículo. A pesquisa de veículos é útil quando os funcionários desejam estimar o horário de chegada dos táxis da empresa ou planejar viagens com os outros táxis.



Alerta de Vários Valores!

Rastrear onde seus ativos, neste caso seus veículos, estão estacionados é a melhor maneira de obter clareza.

Elimina-se chamadas telefônicas desnecessárias, o tempo de espera, a necessidade de outro profissional de segurança para ajudá-lo a encontrar seu veículo no estacionamento. A quantidade de esforço necessária para encontrar seus bens é mínima.

Conclusão

“

Seus mais insatisfeitos clientes são sua maior fonte de aprendizado.

- Bill Gates, cofundador da Microsoft, a maior empresa de software de computador pessoal do mundo.

A transformação do gerenciamento de solicitações de serviço da Zoho, e até mesmo de nossos negócios em si, tem sido feita com a ajuda de avaliações, autocorreções e aprimoramentos constantes. Aprendemos com nossos colaboradores exercitando a escuta, assim, acabamos atendendo melhor e isso faz com que eles atendam nossos clientes da melhor forma possível.

Ao longo deste material, falamos de processos, tecnologias, equipes multifuncionais e, o mais importante, nossos valores, como forma de contar a você nossa história. No entanto, tudo isso pode ser resumido em uma simples pergunta que deve fazer a si mesmo: “Como posso transformar este pedido, ou desafio, numa experiência agradável para todos os envolvidos no processo?”

Esta pergunta por si só, quando feita frequentemente e respondida ao longo do tempo, nos deu todas as respostas que precisávamos e poderá fazer o mesmo por você.

