

Разъездной персонал: как вывести сервис на новый уровень качества и эффективности?

Для российской розничной индустрии пришло время осознать тот факт, что для успешного функционирования компании на этом рынке необходимо устанавливать эффективные связи с потребителями, поставщиками и персоналом. Основой такой эффективности являются доверие, бесконфликтность, вовлеченность персонала в достижение целей компании, прозрачность бизнес-процессов. Существуют ли ИТ-решения, позволяющие устранять конфликты между поставщиком и потребителем, включать самомотивацию сотрудников и обеспечивать прозрачность сервиса? И если да, то как они работают? Обо всем этом журналу «Retail & Loyalty» рассказывает Наталья Косарева, президент группы компаний BS&S.

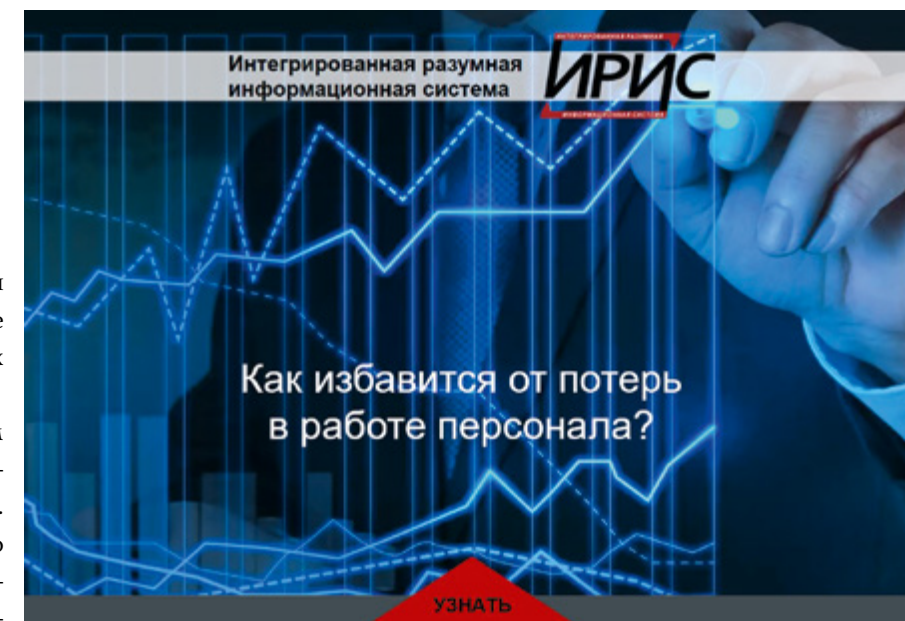
Наталья Косарева,
президент группы компаний BS&S

R&L: Почему BS&S решила расширить перечень предоставляемых услуг и к обслуживанию банковской техники добавить услуги консалтинга в области управления разъездным персоналом и предложить рынку использовать программное обеспечение для управления разъездным персоналом собственной разработки?

Н. Косарева: К решению о диверсификации своего бизнеса компания BS&S пришла в ходе эволюции под влиянием комплекса внешних и внутренних факторов.

Из числа внешних факторов основным можно назвать изменения в политике нашего основного заказчика – Сбербанк России. Как известно, Сбербанк России создал свою собственную сервисную компанию, с которой сейчас по всей стране заключает договоры на сервисное обслуживание, расторгая ранее существовавшие договоры с другими подрядчиками. Это приводит к уменьшению объемов бизнеса многих сервисных компаний, ранее длительное время сотрудничавших со Сбербанком России. В целом рынок сервиса и в коммерческих банках сейчас тоже представляет собой «красный океан», с которого можно лишь собирать оставшиеся деньги, но ни о каком развитии речи уже не идет.

Основным внутренним фактором явилось то, что, находясь в авангарде сервисного рынка, мы давно и успешно развивали свои компетенции по эффективному управлению сервисной компанией федерального уровня. Так, еще в то время, когда единственным видом бизнеса BS&S было сервисное обслуживание сетей устройств самообслуживания (банкоматов и терминалов), нам приходилось решать многочисленные задачи по оптимизации всех бизнес-процессов, связанных с работой территориально распределенного персонала. Часть наших инженеров была прикреплена к офисам и находилась под управлением регионального или территориального руководителя, а часть работала без непосредственного руководства в удаленных населенных пунктах. Имея такую структуру штата сервис-инженеров, нам все время приходилось сталкиваться с задачей вовлечения сотрудников в процесс достижения целей компании и повышения прозрачности



их работы. В этом отношении мы накопили достаточный опыт, который было бы полезно распространить на другие рынки¹.

Поэтому сегодня нашими инновационными товарами стали программное обеспечение ИРИС, изначально созданное для удовлетворения наших внутренних потребностей по управлению распределенной сервисной компанией, и компетенции, которые были получены нами в ходе его разработки и применения.

Показательно, что представление даже отдельных элементов ИРИС на Лин-Форуме и Лин-Саммите в 2016 году выявило заинтересованность в таком классе решений российских сервисных компаний из самых разных сфер. В том числе и поэтому мы с уверенностью можем говорить, что наше ПО является с точки зрения функционала универсальным для управления любым разъездным персоналом и уникальным с точки зрения реализованных возможностей.

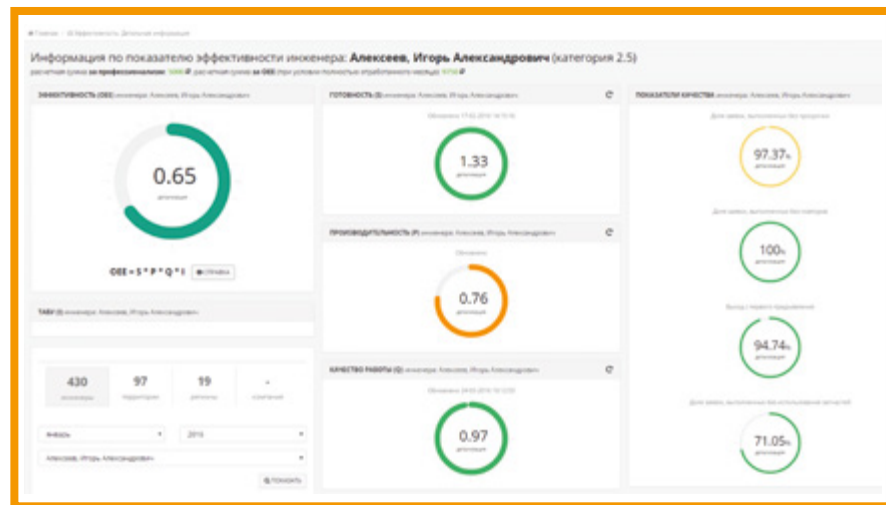
R&L: Как расшифровывается ИРИС и для чего, если вкратце, это программное обеспечение предназначено и на кого рассчитано?

Н. Косарева: ИРИС – это аббревиатура от «Интегрированная Разумная Информационная Система».

«Интегрированная» означает, что с ее помощью можно управлять как всем комплек- ▶

¹ Обо всем этом можно прочитать подробнее в материале «BS&S: как вернуться к цивилизованному сервисному рынку» (журнал «ПЛАС», №6/2016 г., www.plusworld.ru/bss).





▲ Оценка эффективности работы сотрудников с помощью системы ИРИС (визуализация из программы)

сом бизнес-процессов компании, т.е. интегрировать работу различных служб компании, так и бизнес-процессами между поставщиком и потребителем, т.е. интегрировать их работу. Но это не просто «еще одна ERP-система», как можно было бы подумать, – она в гораздо большей степени проникает во все «ткани бизнеса», от бизнес-аналитики до управления персоналом.

«Разумная» – способная логически мыслить, обобщать результаты познания, проявляется в том, что многие функции, выполняемые раньше человеком, возлагаются теперь на это ПО, что позволяет в режиме реального времени при необходимости корректировать работу.

Многие для контроля за разъездным персоналом используют либо оборудование, устанавливаемое на автомобили, либо используют сервис сотовых операторов. По собственному опыту могу сказать, что, во-первых, это неудобно, т. к. приходится информацию собирать в одном месте, а обрабатывать в другом, во-вторых, это не оберегает компанию от оплаты «левого» пробега.

Встроенный в ИРИС модуль геолокации позволяет отслеживать перемещения сотрудников в режиме реального времени, автоматически рассчитывать пробег, что освобождает значительные трудовые ресурсы от контроля за пробегом, контролировать его местонахождение на нужном объекте, т. к. механизм закрытия заявок также синхронизирован с геолокационными данными объекта обслуживания.

Разумность проявляется и в том, что, аккумулируя различные параметры работы разьедного сотрудника, в режиме реального времени рассчитывается его эффективность, на основании которой в режиме реального времени рассчитывается его премия за показатели работы. Например, сегодня 10-е число, сотрудник видит общий показатель эффективности с начала месяца. Если он находится за желаемыми пределами, сотрудник может перейти на более низкий уровень и увидеть, какой из дифференцированных показателей «портит» показатель эффективности. Далее он может самостоятельно проанализировать свою работу вплоть до заявок и при необходимости до конца месяца скорректировать свою работу. На следующий день, 11-го числа, он уже видит свои показатели с начала месяца, включая 10-е число.

Также в режиме онлайн рассчитывается показатель эффективности региона, территории, который является основой для создания «показателя качества» работы и может использоваться поставщиком и потребителем сервиса для диалога.

Это мощный инструмент для обеспечения прозрачности работы любой сервисной компанией по управлению любым разъездным персоналом: от инженеров и инкассаторов до курьеров, почтальонов или развозчиков пиццы.

R&L: Кстати, почему вы для внутренних нужд стали разрабатывать свое ПО? Не проще ли было взять что-то с открытого рынка?

Н. Косарева: Не проще. Во-первых, на рынке не было того, что мы хотели. И нет до сих пор. Во-вторых, собственная разработка позволяла гибко изменять ПО в зависимости от бизнес-процессов у потребителя наших услуг. В-третьих, мы могли это делать более оперативно, чем в случае сторонней поддержки. В-четвертых, наш штат программистов обучается вместе со всеми руководителями и, таким образом, находится «ближе к земле», т. е. в курсе всех деталей развития нашей производственной системы. В-четвертых, с помощью ПО собственной разработки мы могли раньше других запускать иннова-

ционные методы работы при взаимодействии с банком и обогащать систему накопленной информацией для последующих изменений.

R&L: На основе каких научных подходов развивается ИРИС?

Н. Косарева: Полтора года назад мы познакомились с концепцией бережливого производства (lean technologies) и начали внедрять инструменты бережливого производства, встраивая их в ПО «ИРИС». В настоящее время уже утверждены российские ГОСТы по бережливому производству, которые можно использовать для развития производственных систем компаний. Почему я говорю об инструментах, а не о фундаменте, на котором нужно строить бережливое производство? Потому что фундаментом для внедрения бережливого производства, впрочем, как и для других современных концепций управления, например, таких как Agile, является атмосфера доверия и сотрудничества в компании. Как говорит Юрий Адлер², она строится на пяти «не»: НЕ лги, НЕ манипулирую, НЕ тяни одеяло на себя, никогда НЕ отказывай в помощи, никогда НЕ навязывай своей помощи. Этот фундамент, базирующийся на таких принципах, у себя в компании мы создавали в течение 10 лет. В пользу успешности наших усилий приведу такой факт: многие инженеры, которые были вынуждены покинуть нашу компанию, готовы вернуться обратно. Самое главное, что они выделяют в нашей корпоративной культуре, – внимание к их жизни, сопереживание их неудачам и успехам, в том числе не связанным с работой в компании. Удивительно, но нам удалось сформировать такое ценностное поле – даже несмотря на большую распределенность компании по территории России.

Экспертным подтверждением правильности использования нами научных подходов для развития производственной системы стала наша победа в кубке А. К. Гастева среди предприятий премьер-лиги в номинации «Лидер по созданию высокопроизводительных рабочих мест». Все это придает нам уверенности в правильности выбранного пути и свидетельствует о наличии компетенций,

которыми мы с удовольствием готовы делиться со всеми желающими.

R&L: Кстати о желающих... Кому по вашему мнению будет полезно воспользоваться ПО ИРИС?

Н. Косарева: ПО ИРИС эффективнее применять как раз на крупном масштабе, то есть в наибольшей степени это будет полезно крупным компаниям, которые управляют большим количеством разъездного персонала в рамках всей страны.

Наше ПО обеспечивает высокую прозрачность сервисного бизнеса, что интересно преимущественно тем компаниям, где собственник или топ-менеджмент заинтересован в эффективности работы и сохранении собственных средств. В связи с этим актуально сослаться на И. Адизеса³, которому принадлежит известное изречение: «Чтобы свети к минимуму злоупотребления властными полномочиями, информационная система должна быть максимально прозрачной».

R&L: Какой основной идеологический принцип заложен в основу ПО ИРИС?

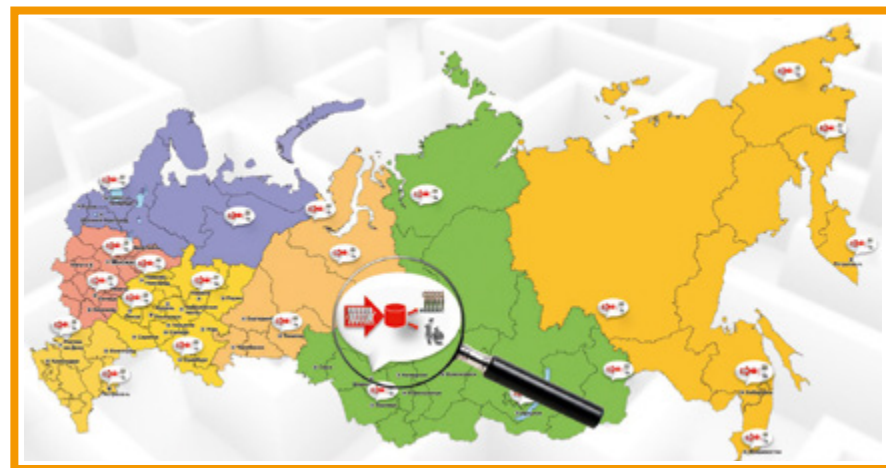
Н. Косарева: Если мы говорим об идеологии, то я бы обозначила этот принцип как «комфорт и выгода для всех». Вы очень правильно спросили про «идеологию». Сейчас много пишут и говорят о различных технологических инновациях, рассказывают об их эффективности, о кейсах внедрений. Но задумывались ли вы (и сами авторы подобных внедрений) когда-нибудь – для чего именно это все делается? Для получения прибыли? Для удержания компании на рынке и развития бизнеса? Но мы достаточно часто видим, как в погоне за деньгами или иными внешними эффектами забываются потребности реальных людей – работников компании и потребителей. Между тем инновации, создающие комфортные условия для сотрудников, приводят к тому, что последние начинают лучше работать. Это, в свою очередь, влечет за собой развитие бизнеса и дополнительную прибыль для компании. Создавая же с помощью технологических инноваций комфортные условия для потребителей, мы тем самым стимулируем их расширять свое ▶

Технологические инновации, создающие комфортные условия для сотрудников, приводят к тому, что последние начинают лучше работать. Это, в свою очередь, влечет за собой развитие бизнеса и дополнительную прибыль для компании

² Юрий Павлович Адлер – ведущий российский специалист в области менеджмента качества, статистических методов оптимизации производства и методов бережливого производства. Р. в 1937 г. Кандидат технических наук, профессор МИСиС. Действительный член Российской академии проблем качества, почетный президент Международной гильдии профессионалов качества.

³ Ицхак Калдерон Адизес – один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путем внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. Автор семи книг, переведенных на 22 языка. Книга И. Адизеса «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления.





доставляет существенные выгоды, заключающиеся в устранении максимального числа конфликтов и обеспечении прозрачности сервиса, что уменьшает потери и поставщика, и потребителя сервиса, значит, в повышении их лояльности к поставщику товаров и услуг, кем бы он ни был.

При оказании услуг часто – если не всегда – возникает конфликт между поставщиком и потребителем сервиса. Чаше всего такие конфликты случаются тогда, когда и поставщик, и потребитель участвуют в процессе оказания услуги. Примерами здесь могут служить процесс доставки товара со склада магазина к покупателю (и логистический аутсорсер, и сам магазин в таком процессе участвуют) или же процесс сервисного обслуживания холодильного оборудования, где в процессе оказания услуги задействованы и сотрудники магазина, и сотрудники сервисной компании. По большей части все такие конфликты связаны с тем, что процесс оказания услуги является непрозрачным, возможности оперативного получения информации о ходе или качестве процесса отсутствуют, что приводит к возможности для каждой стороны обвинять другую.

Вторая причина конфликтов – отсутствие согласованного понятия «качественный сервис». Как правило, даже если есть SLA, люди сталкиваются с тем, что показатели качества сервиса не формализованы. Есть специальная наука – квалиметрия, которая является научной основой для количественной оценки качества продукции и услуг. Согласно ей показатели качества могут быть простыми, комплексными или интегральными, но самое главное – они всегда должны отслеживаться статистическими методами.

Так вот, с помощью ПО ИРИС мы все эти причины можем устранить. Как?

Для обеспечения прозрачности сервиса в нашем ПО используется механизм оперативных уведомлений (в терминологии бережливого производства – андонов). Оперативные уведомления обеспечивают быстрое реагирование одной или обеих сторон на проблему. Благодаря им все проблемы в процессе оказания услуги в режиме реаль-

ного времени становятся известны и потребителю, и поставщику сервиса. Это исключает споры, необходимость анализа большого количества заявок и информации для поиска проблемы, позволяет оперативно предотвращать проблемы и минимизировать временные и иные потери.

Для того чтобы этот механизм функционировал, потребитель и поставщик услуги должны сначала согласовать процесс прохождения заявки и распределить зоны ответственности, формализовать показатели сервиса и определить их критические значения. В случае, когда возникает нарушение процесса выполнения заявки или система фиксирует риск приближения к критическому значению, ПО ИРИС автоматически отправляет уведомление исполнителю или потребителю сервиса (или обеим сторонам) – в зависимости от конкретных договоренностей относительно зон ответственности и интереса сторон. Важно, что в нашей программе предусмотрены не только автоматические уведомления об уже возникших нарушениях процесса выполнения заявок, но и уведомления о прогнозируемых нарушениях такого рода – с различными уровнями эскалаций.

Также поставщик и потребитель сервиса могут отслеживать согласованные показатели качества с помощью построения контрольных карт Шухарта, контролируя таким образом статистическую управляемость процессов и выявляя особенные или общие причины вариабельности. При выявлении особенных причин поставщик и потребитель могут принять незамедлительные меры для улучшения качества. При выявлении общих причин совместно проанализировать систему работы и устранить их в условиях сотрудничества и доверия.

R&L: А сколько таких уведомлений и каких они бывают видов?

Н. Косарева: На сегодняшний день ПО ИРИС предусматривает более 30 различных уведомлений, все они разделены на четыре группы:

- Оперативные уведомления обеспечивают быстрое реагирование на проблему. Все проблемы в процессе оказания услуги в режиме

онлайн становятся известны и потребителю, и поставщику, что исключает споры, необходимость анализа большого количества заявок, позволяет оперативно предотвращать проблемы.

- Контролирующие уведомления следят за достоверностью информации, заносимой в ПО ИРИС.
- Управленческие уведомления позволяют управленческому персоналу сервисной компании своевременно предотвращать наступление событий, которые могут привести к нарушению договорных условий.
- Стратегические уведомления сигнализируют о том, что сервисная компания близка к нарушению договорных условий.

Все эти уведомления в зависимости от параметров времени или количества могут управляться на разные уровни эскалации.

Таким образом, данный механизм в ПО ИРИС обеспечивает прозрачность услуги, отсутствие которой и является чаще всего причиной конфликтов. Подчеркну – система является гибко настраиваемой и развивающейся. Мы можем реализовать для компании-заказчика любой тип уведомлений, который ему нужен в зависимости от его бизнес-процессов. Понятно, что у «Магнита» это будут одни уведомления, у сетевой пиццерии – другие, у службы такси или интернет-диспетчерской, работающей с водителями, – третьи, а у телеком-провайдера с его инженерами – четвертые.

R&L: А как быть с согласованным и одинаково понимаемым понятием качественного сервиса?

Н. Косарева: ПО ИРИС решает и эту проблему, позволяя сформировать комплексные показатели качества работы разьездного персонала, основанные на понятии эффективности сотрудника⁴. Монито-

Чем занимается компания BS&S?

Компания BS&S с 2005 года занимается обслуживанием банковской техники. Основным клиентом компании долгое время был Сбербанк России. В 2009 году BS&S выиграла конкурс в Северо-Кавказском банке Сбербанка и после этого начала расширение по всей территории России, нарастив свое присутствие от Калининграда до Дальнего Востока и до Кавказа. В штате сервисной компании работало около 500 инженеров по всей стране. В 2016 году компания BS&S диверсифицировала свой бизнес, выпустив на рынок уникальное программное обеспечение для квантификации бизнес-процессов компаний, работающих с разьездным территориально распределенным персоналом.

⁴ Детально об этом можно прочитать в статье «Конфликт и его разрешение при формировании понятия «качественный сервис» (журнал «Методы Менеджмента Качества», № 8/2016).

^ Оценка эффективности работы сервисных центров

сотрудничество с компанией (что опять же влечет развитие и рост бизнеса). Наша разработка в виде ПО ИРИС как раз и помогает создавать комфортные условия – и для потребителей услуг, и для сотрудников.

R&L: Давайте перейдем к преимуществам использования вашего ПО для конечных потребителей?

Н. Косарева: Когда мы говорим о «потребителе», надо иметь в виду, что ПО ИРИС может использоваться как розничными компаниями, оказывающими услуги физическим лицам (например, доставка пиццы, интернет-магазины с собственной курьерской доставкой и пр.) так и теми компаниями, которые сами предоставляют свой сервис ритейлерам (от предприятия, занимающегося, к примеру, сервисом холодильного оборудования для федеральной торговой сети, до логистических аутсорсеров – служб доставки, транспортных предприятий и пр.).

Для обеих этих групп потребителей (то есть и физлиц, и самих ритейлеров) наше ПО пре-

v Оценка эффективности сотрудников с помощью системы ИРИС



Виды уведомлений	
Оперативные	Используются для оповещения о нарушении основного производственного процесса (процесса прохождения заявки) в режиме реального времени
Контролирующие	Используются для контроля отсутствия искажений при занесении информации в автоматизированную систему
Управленческие	Используются для принятия управленческих действий по окончании отчетного периода
Стратегические	Используются для контроля соблюдения договорных условий в режиме реального времени

Преимущества ПО «ИРИС»: каждому свое

Преимущества для потребителя услуг:

- ✓ Возможность управлять сервисом, независимо от того, осуществляется он своими сотрудниками или с помощью аутсорсеров.
- ✓ Оперативно проводить аудит аутсорсеров.

Преимущества для компании-исполнителя сервиса:

- ✓ Прозрачность работы в компании в режиме реального времени;
- ✓ Возможность вмешаться в процесс до получения нежелательного результата – путем привлечения более компетентных сотрудников;
- ✓ Руководитель понимает, куда он идет, сотрудники понимают, куда и зачем их ведут.

Преимущества для сотрудников:

- ✓ Прозрачная и справедливая система оплаты труда;
- ✓ Информация о результатах работы в режиме реального времени;
- ✓ Нет субъективной оценки – все рассчитывается в ПО;
- ✓ Сотрудник может сам анализировать свои показатели работы;
- ✓ Сотрудник имеет возможность улучшить их до конца месяца, в итоге получив большую зарплату;
- ✓ Сотрудник понимает, каких целей он должен добиваться;
- ✓ Сотрудник понимает, как его результаты работы отражаются на результатах работы компании.

R&L: Что вы вкладываете в понятия мотивации и самомотивации?

Н. Косарева: На вопрос, существует ли установленная, стандартизированная методология мотивации персонала, подобная разработанной, например, в статистическом анализе, мы должны ответить отрицательно. Причиной тому служат существенные различия людей по характеру, психологии, умению, мастерству. Тем не менее, если опираться не на различия в характерах людей, а на сходные черты, лежащие под этими различиями, а именно – на природу человека, можно отыскать множество ключевых факторов мотивации. Всем известно, что в обычной ситуации человек использует только 40–60% своих возможностей. Оставшиеся 60–40% – это внутренний резерв повышения эффективности работы компании. Мы не можем создать за сотрудника его внутреннее состояние (мотивацию), мы можем лишь создать благоприятные условия.

Система мотивации должна быть справедливой, тогда возникает доверие и сотрудничество, у людей появляется ответственность, что улучшает качество человеческого капитала, как следствие – у компании появляется прибыль, что позволяет повысить зарплату, и мы выходим на более высокий уровень справедливости.

Вот несколько параметров, по которым сотрудники определяют справедливость платы труда:

1. Соответствие уровня оплаты труда эффективности работы сотрудника.
2. Сбалансированность окладов внутри компании.



ринг согласованных показателей качества в режиме онлайн помогает оперативно проводить аудит поставщиков товаров и услуг, а это крайне важно в условиях кризиса. Причем не для «смены» поставщика, а для совместного совершенствования качества его работы. Сейчас многие компании понимают, что для выпуска ими качественной продукции или оказания качественных услуг необходимо не только анализировать работу своей компании, но и аудировать работу поставщиков товаров и услуг. Эдвард Деминг⁵ был прав, когда говорил: «Выигрывает тот, кто работает с одним поставщиком, если, конечно, этот продавец берет на себя ответственность за непрерывное совершенствование».

R&L: Мы с вами говорили и про сотрудников компании, использующей ПО ИРИС. Каковы их выгоды?

Н. Косарева: Одна из самых важных задач, которая решается с помощью нашего ПО, – это запуск внутренней самомотивации сотрудников, что, с одной стороны, резко повышает качество сервиса компании, эффективность ее бизнеса, а с другой – прямо влияет на доход самих сотрудников.

⁵ Эдвард Деминг – американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность Деминг приобрел благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта-Деминга [PDSA или PDCA], а также за созданную им теорию менеджмента, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний.

3. Сбалансированность оклада относительно рынка труда.
4. Соответствие заработной платы уровню профессионализма.

Самое главное наше ноу-хау, что мы на основе научных методов квантифицировали показатель эффективность работы сотрудника и автоматизировали его в режиме реального времени. Общий показатель эффективности раскладывается на несколько показателей, отражающих как качество работы сотрудника, так и количество. Как мы говорили ранее, если какие-то показатели портят показатели работы сотрудника, он может посмотреть их детализацию до уровня простейшей операции, проанализировать и успеть до конца месяца их улучшить. Мы также занося базовые суммы премий, и ИРИС рассчитывает в режиме реального времени индивидуальную сумму премии, которую сотрудник с такими показателями мог бы получить на конец месяца.

Для реализации второго пункта для обеспечения справедливости оплаты труда мы предаем публичности информацию всех разъездных работников, так что они могут самостоятельно сравнивать показатели эффективности своей работы. Благодаря введению показателей эффективности мы смогли удовлетворить и третий параметр и выплачивать лучшим сотрудникам зарплату выше рыночной, и при этом еще экономить деньги компании. И конечно, одна из важных составляющих в оплате труда сотрудника связана с его профессионализмом. С помощью ПО ИРИС в компании ведется матрица компетенций, согласно которой эта часть оплаты труда автоматически рассчитывается.

Согласно Лоуренсу Дж. Питеру⁶: «Строго научный подход к делу требует, чтобы уровень способностей человека оценивался по результатам объективным, поддающимся наблюдению и измерению».

R&L: Если есть матрица компетенций, то может ли компания повышать профессиональную компетентность своих сотрудников с помощью ИРИС?

Н. Косарева: Несомненно, может. И должна. Вспомним знаменитый «принцип Питера»: «Вся полезная работа совершается теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности». Так вот, для того чтобы сотрудники не достигали этого уровня, и существует матрица компетенций, а также система профессионального обучения. ПО ИРИС приходит здесь на помощь и в том, чтобы никого не забыть аттестовать и своевременно провести обучение. Так, благодаря нашему ПО у руководителя отдела обучения каждый день автоматически появляется информация: кого и на что необходимо аттестовать и обучить. Но матрица компетенций строится не только на оценке отдела обучения. Автоматически отслеживаются показатели работы, и если они не соответствуют соответствующему уровню компетенции, сотрудник автоматически отправляется на внеочередную аттестацию. Ведь, как говорил Лоуренс Питер, «оценка и измерение конечного результата – это единственный научный способ судить о компетентности».

R&L: И последний вопрос... Насколько велики сложности интеграции ПО ИРИС с другими частями ИТ-инфраструктуры потенциального заказчика?

Н. Косарева: Система ИРИС создана с учетом требования легкой интеграции с распространенными у нас инфраструктурными ИТ-решениями для бизнеса, такими, например, как 1С:Бухгалтерия, 1С:Торговля и Склад, 1С:Зарплата и кадры и пр. Что касается интеграции, то наши специалисты могут оказать любую помощь в установке, настройке и отладке процессов системы у заказчика – от консалтинга до прямого выполнения работ по заданиям клиента.

Для обеспечения прозрачности сервиса в ПО ИРИС используется механизм оперативных уведомлений (в терминологии бережливого производства – андонов). Оперативные уведомления обеспечивают быстрое реагирование одной или обеих сторон на проблему

⁶ Лоуренс Дж. Питер – канадско-американский педагог и литератор, автор знаменитой книги «Принцип Питера».

