### *Выбор и описание workflow.*

В качестве кейса был выбран отельный бизнес. Есть подробные рассказы о внутренней работе, там все довольно запутано и наворочено. Поэтому в качестве **продукта процессного потока** выбрал относительно понятный любому из нас - собственно, ***пребывание(постой) в отеле***.

Процесс разбит на 3 основных этапа:

* **1-й этап бронирования номера.** Заявки поступают от клиентов в нескольких форматах(помечено синим): по почте сразу поступает в отдел бронирования, по телефону проходит через контактный центр, через сайт сразу заводится запись в отельной **CRM Oracle.**Отдел бронирования обрабатывает заявки, делает записи о бронировании в Oracle. На них же проверка о излишнего бронирования, сроков заселения и выселения.Бухгалтерия проверяет оплаты через 1С.
* **2-й этап проживания в отеле.** На этом этапе клиент на ресепшене получает регистрационную карту(в дальнейшем на диаграмме клиента представляет блок его рег-карты) при заселении, если все хорошо, подписывает договор с условиями пребывания в отеле. Дальше он пользуется мобильным приложением или телефоном, чтобы оставлять заявки(**зеленый**) на дополнительный сервис или когда что-то сломалось, требуется помощь.Из сервисного CRM заявки поступают в соответствующие службы, также работа может назначаться «вручную» супервайзерами. При превышении времени обработки заявки(которая пишется в приложении клиенту, в зависимости от услуги и времени заявки, ночью не все службы работают),жалобе от клиента, делается e-mail рассылка с особой пометкой (**красный**) по ответственному начальству и администрации.
* **3-й этап после проживания. Отзыв, шанс на повторное пребывание.(оранжевый)** После сдачи ключа(на ресепшен или в специальный ящик в лобби), в дело вступают отделы сопровождения(маркетинговый, имиджевый, по работе с клиентами), задача которых поддерживать репутацию отеля, повышать привлекательность для внесезонных клиентов(которые проживают на долгосрочной основе). Здесь задача отеля - быстрый отклик на негативные отзывы, ревью, мнение местных жителей и обратная связь по качеству работы.
* Особняком стоит взаимосвязь с различными отделами, касающиеся выбранного продукта лишь косвенно, такие как администрация и высокое начальство. Здесь может быть и HR отдел, и отдел продаж, различные администраторы и менеджеры смены. Они могут решать какие-то ***экстренные, форс-мажорные ситуации*** на нашей диаграмме. Показал **сиреневым** пример такой связи от «начальственного» отдела. Они в основном задействуют более традиционные способы информационного обмена, такие как телефоны, e-mail,личные встречи, отчеты в бумажном и электронном виде. Не стал их вырисовывать все, они обычно своими задачами вроде аналитики и планирования занимаются, это лишь сделает диаграмму запутанной.

## Выявление и классификация потерь:

1. **Потери из-за перепроизводства.** В данном случае перепроизводством будут являться пустые номера. Отельный бизнес давно научился с этим справляться с помощью **overbooking -** брони на номера больше, чем есть по факту свободных, при возникновении накладок решается заменой номеров , возвратом денег или подселением в соседний отель. Поддерживается загруженность отеля около 97-100% в сезон. Также существует «добивание» оставшегося времени коротким пребыванием: например, турист уехал вечером в 20, а следующий отельный день начинается в полдень, в этот номер на ночь подселяется один из местных жителей, он оплачивает по другому тарифу за тот же номер.

В общем, здесь потерь нет настолько ,что даже жертвуют в других областях.

Вне сезона особо ничего не сделаешь с номерами, обычно просто стараются привлечь постояльцев специальными тарифами, условиями проживания(например, бесплатное место для машины), загруженность стремится к 70%

1. **Потери из-за ожидания.** Здесь особых потерь нет, кроме возможного излишнего штата вне туристического сезона, но это как раз регулируется числом сезонных работников, и сменами в сервисных службах. Классическое ожидание в очереди - всего лишь следствие большого наплыва клиентов(единовременный заезд большой, 100+ группы), решается временным привлечением сотрудников со стороны , при наличии поощрений и дара убеждения управляющего :)

Эти потери увеличатся, если была допущена ошибка планирования начала сезона, неправильном найме.Убирается опытным менеджментом, созданием резерва человеческих ресурсов(создание репутации хорошего рабочего места у временных работников)

1. **Потери при ненужной транспортировке.** Здесь можно отметить обработку на первом этапе телефонных звонков - их можно сразу переводить на специалистов в отделе бронирования. Можно пойти дальше, и подключить автоматического автоответчика,или единый номер со списком внутренних номеров для каждого отдела, но совсем без операторов вряд ли можно будет обойтись, нужны будут специальные люди чтобы отсеивать малозначимые или ошибочные звонки. Также может быть проблема при подтверждении оплат, так как бухгалтерия пользуется еще сторонней информационной программой 1С(из-за налоговой) , вместо финансовых отчетов отчетов и форм в Opera . Большие потери также начинаются во внешних ,**сиреневых ,** связях, когда нужно увязать работу огромного количества людей и различных отделов воедино.
2. **Потери из-за лишних этапов обработки.** Здесь ситуация схожая с потерями при транспортировке - много отчетов и прочей лишней рутинной работы возникает при взаимодействии с отделами вне текущего потока,но *конкретно в этом продуктовом поток*е , потерь обработки не так уж много.
3. **Потери из-за лишних запасов.** Сервисные задачи незавершенностью не отличаются, основные потери могли бы быть в сфере питания, но отель и так переведен на заказную форму обслуживания, поэтому лишнего обычно не готовит.
4. **Потери из-за ненужных перемещений.** Здесь есть возможность найти более лучший баланс между многозадачностью сотрудников и количеством разных отделов, делающих лишнюю или дублирующую работу. Но нужно будет копать глубоко, и рассматривать работу сразу всего отеля в целом, а также делать акцент на самосовершенствование и карьерный рост.В данной диаграмме большая часть потерь уже решена введением supervisor-службы, где ответственный человек составляет рабочее расписание на день для своей службы и распределяет заявки.
5. **Потери из-за дефектов.** Будут являться репутационными потерями при некачественном сервисе. За устранение проблем отвечает «служба взаимодействия с гостями», объединил на диаграмме с начальством, обратная связь показана **красным**
6. **Потери из-за нереализованного потенциала сотрудников.** Здесь существуют большие потери из-за текучки кадров среди обслуживающего персонала. Люди устают и увольняются, оставшиеся еще более загружены,при этом за переработки могут не доплачивать отдельно, а набор новых сотрудников затруднен привередливым начальником. Не культивируется лояльность сотрудников, дружная атмосфера в коллективе.

Здесь налицо нерациональное использование человеческого ресурса. Даже при сезонности работы, в наше время самозанятости при хорошем подходе можно найти постоянных людей, которые будут возвращаться на работу в ваш отель в курортный сезон, и возвращаться к другой деятельности вне сезона. Также они смогут быть резервом на случай непредвиденного наплыва гостей отеля.

Здесь можно ввести:

* -тренинги для командной работы внутри отделов, тренинги по управлению персоналом для менеджеров(найм тренеров погоды не сделает: сотрудником больше, сотрудником меньше, их уже и так прилично)
* внутри-корпоративную соревновательную систему, где сотрудники могут получать очки лояльности за викторины по служебным ниструкциям и ценностям отеля,добровольную помощь другим сотрудникам,инициативы по улучшению отеля, победы на тимбилдинговых мероприятиях. Очки можно тратить на услуги отеля, получать поощрения и бонусы.
* Ввести конфеденциальный и оперативный канал связи с отделом качества при подозрении в недобросовестном начальнике, служебном несоответствии (анонимным не является, во избежание кляуз).