

Семинар 7: Анализ процессов для выявления проблемных зон





План курса

1

Введение в операционную модель

2

Введение в бизнес-процессы

3

Декомпозиция процессов

4

Описание бизнес-процессов

5

Основные нотации описания бизнес-процессов: BPMN

6

Основные нотации описания бизнес-процессов: UML

7

Анализ процессов для выявления проблемных зон

8

Формирование предварительных гипотез по улучшению процессов

9

Детальная подготовка инициатив по оптимизации

10



Планирование и контроль проекта

11

Непрерывный процесс совершенствования



Цели семинара:

-  Научиться рассчитывать стоимость бизнес-процесса;
-  Разберем все показатели эффективности процесса.



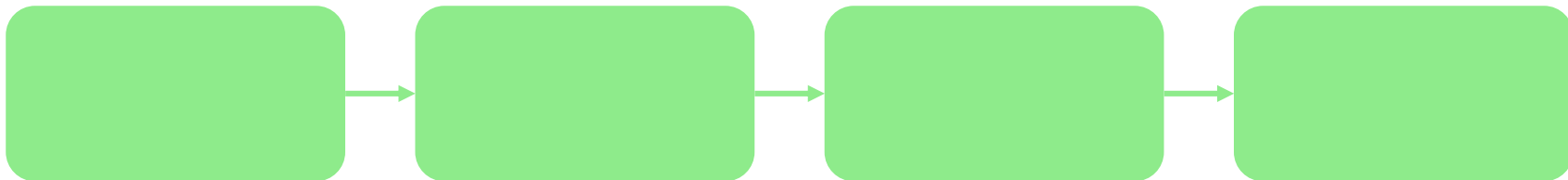
Разбор домашнего задания



Викторина

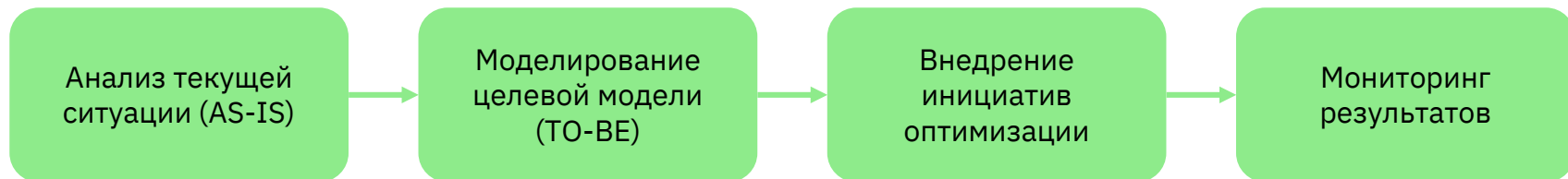


1. Назовите этапы оптимизации





1. Назовите этапы оптимизации





2. Назовите все показатели эффективности бизнес-процесса



2. Назовите все показатели эффективности бизнес-процесса

Типы показателей:

→ Показатели стоимости

- Считают прямые и косвенные затраты – время выполнения операции умножается на стоимость единицы рабочего времени для данной должности или группы должностей. В результате получается оценка стоимости операции. Однако данная оценка не дает полной картины стоимости бизнес-процесса, ведь помимо затрат на сотрудников необходимо проанализировать другие категории затрат: аренду, расходные материалы, затраты на автоматизацию и многое-многое другое.
- Альтернативные затраты – это затраты упущенной выгоды, т. е. результат выбора одного из альтернативных вариантов использования ресурсов и, тем самым, отказа от других возможностей. Величина упущенной выгоды определяется полезностью наиболее ценной из отброшенных альтернатив.



2. Назовите все показатели эффективности бизнес-процесса

Типы показателей:

→ Показатели времени

- Первый вариант – «фотография» выполнения операции. За сотрудником закреплен человек, фиксирующий, сколько операций он успевает сделать за тот или иной временной промежуток. Но обмануть можно и этот метод, медленно и тщательно делая работу в присутствии наблюдателя, завышая тем самым регистрируемое время на операцию.
- Второй вариант – экспертная оценка. В этом случае среднюю длительность той или иной операции указывает назначенный бизнес-эксперт. Этот метод самый быстрый и простой, и если эксперт занимает конструктивную позицию в проекте, то для быстрого получения результата лучше использовать именно его.
- Третий вариант – анализ данных в информационной системе. Это наиболее точный метод, однако не все информационные системы хранят данные о длительности той или иной операции. Поэтому данным методом собрать информацию по всему бизнес-процессу фактически невозможно.



2. Назовите все показатели эффективности бизнес-процесса

Типы показателей:

→ Показатели качества

- Показатели качества определяют, насколько качественно и безошибочно выполняется оптимизированный процесс.
- Если речь идет о складских процессах, то показателем может выступать количество пересортицы, количество неправильно выданной или полученной продукции.
- Если речь идет о сервисной поддержке, то показателем может выступать количество обращений или количество жалоб на качество сервиса.



2. Назовите все показатели эффективности бизнес-процесса

Типы показателей:

→ Показатели фрагментации

- Большое количество участников, разнесенных по разным подразделениям, зачастую является причиной проблем с результативностью БП, временем его протекания, качеством и стоимостью
- В настоящее время существует тенденция снижать показатель фрагментарности с целью повышения эффективности и конкурентоспособности процессов

⚡ Важно!

Все показатели взаимосвязаны, улучшая показатели одной группы, можно ухудшить показатели другой: качество – стоимость – срок: из трех показателей выбрать нужно два.



Кейс 1: KPI бизнес-процесса (показатели времени, стоимости и качества)



Пример: Проверка договора перед отправкой на подписание

Исполнитель	Количество договоров в месяц	Время выполнения (мин)	Общее время в месяц (мин)	Стоимость 1 минуты сотрудника (руб.)	Стоимость 1 договора (руб.)	Общая стоимость процесса в месяц (руб.)
Менеджер по продажам	100	60	6000	10	600	60 000

Другие показатели стоимости:

- стоимость: оборудования, ПО, бумаги

Пример расчета стоимости бумаги:

- ⇒ средний договор = 20 стр ч/б
- ⇒ В месяц = $100 \times 20 = 2000$ страниц = 4 пачки бумаги
- ⇒ Стоимость 1 пачки бумаги – 500р, $4 \times 500 = 2000$ р
- ⇒ Стоимость 1 катриджа для принтера = 2000р
- ⇒ Стоимость бумаги & катриджа для процесса = 4000р/мес
- ⇒ А еще принтеру нужно ТО, принтер может быть в лизинге и т.д.

- количественные: кол-во ошибок в договоре, кол-во правок, кол-во жалоб



Пример: Проверка договора перед отправкой на подписание

Исполнитель	Количество договоров в месяц	Время выполнения (мин)	Общее время в месяц (мин)	Стоимость 1 минуты сотрудника (руб.)	Стоимость 1 договора (руб.)	Общая стоимость процесса в месяц (руб.)
Менеджер по продажам	100	60	6000	10	600	60 000

Другие показатели эффективности:

- стоимость: оборудования, ПО, бумаги
- Показатели качества: кол-во ошибок в договоре, кол-во правок, кол-во жалоб

Пример расчета:

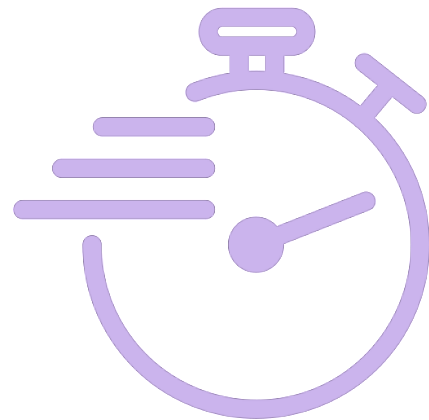
- ⇒ По статистике в среднем договоре бывает 2 ошибки, что приводит к +2 итерациям правок = трата времени менеджера, трата бумаги и т.д.
- ⇒ По статистике в каждом 100м договоре есть ошибка, которая влечет жалобы/вовлечение юристов, что обходится в +50 тыс руб



Кейс 1: На основе разобранного примера в командах выделите ключевые показатели эффективности процесса «Приготовление пиццы» по всем типам показателей

Исполнитель	Количество пицц в месяц	Время выполнения (мин)	Общее время в месяц (мин)	Стоимость 1 минуты сотрудника (руб.)	Стоимость 1 пиццы (руб.)	Общая стоимость процесса в месяц (руб.)
Повар						

Другие показатели эффективности: не забудьте про показатели времени, стоимости и качества



Ключевые показатели эффективности

🔍 Выберите любой процесс и выпишите все его ключевые показатели эффективности по стоимости, качеству и времени:

Можно использовать:

- Отправка посылки почтой России
- Заказ товара с маркетплейса
- Подготовка рекламной кампании
- Планирование ежемесячного бюджета
- Выдача справки сотруднику
- Любой другой свой процесс





Спасибо за внимание!