

# ЛЕКЦИЯ 7. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН

## НА ЭТОЙ ЛЕКЦИИ МЫ:

1. Поговорим, для чего анализировать процессы;
2. Узнаем, что такое оптимизация и как определять для нее цели;
3. Разберемся, что такое показатели эффективности процессов и как их применять;
4. Научимся считать затраты на процесс.

## ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ:

*OKR (Objectives & Key Results)* – это система постановки целей, которая позволяет синхронизировать команду с помощью прозрачности и дерева целей.

## ПЛАН ЛЕКЦИИ

Введение

Способы описания бизнес-процессов

Элементы блок-схемы

Как правильно определить владельца процесса

Типичные ошибки

Жизненный цикл бизнес-процессов

---

## ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации. Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт. Также работала в Mail.ru Group, в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как ВКонтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других.

Сегодня вас ждет урок, на котором мы разберем основные инструменты для выявления проблемных мест и зон для развития в бизнес-процессах. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Как определить цель оптимизации;
- Что такое показатели эффективности процессов;
- Какие существуют показатели эффективности процессов и как их применять.

---

## **АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ**

Давайте начнем с того, что определим, что такое анализ бизнес-процессов — это совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса.

Для чего аналитику необходимо изучать бизнес-процессы?

- чтобы выявить его сильные и слабые стороны
- найти решение для улучшения бизнес-процесса

Что касается улучшения, для этого также существует термин «оптимизация», который расшифровывается как – повышение эффективности и результативности бизнес-процесса.

Именно этим и занимается аналитик бизнес-процессов – ищет в текущих процессах слабые места и придумывает такие решения, которые бы могли улучшить этот процесс, т.е. – оптимизировать бизнес-процесс.

Как уже было упомянуто выше, перед началом оптимизации всегда идет этап «Анализ бизнес-процесса». Но и это еще не все, давайте посмотрим какие есть стандартные этапы проекта по оптимизации процесса.



Стандартно выделяются 4 этапа:

1. Анализ текущей ситуации. Текущая ситуация – это то, как выглядит процесс сейчас. AS – IS в переводе «Как есть». **Именно про этот блок мы будем говорить сегодня больше всего.**
2. Далее идет моделирование целевой модели (TO – BE – «Как должно быть»). На этом этапе необходимо сказать, как можно улучшить процесс, прописать инициативы, приоритизировать их и подготовить список к реализации.
3. Само внедрение предложенных выше инициатив. Самый объемный этап.
4. Отслеживание результатов внедрения.

Но прежде, чем запускать такой объемный проект по оптимизации, необходимо определить ее **цель**.

---

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ

Как просчитать эффективен ли был процесс по оптимизации?

Изначально необходимо понять, какой ключевой показатель мы хотим улучшить после оптимизации и на сколько.

Для того, чтобы это сделать, необходимо вернуться в начало:

### **1-й шаг – Определить цель оптимизации**

Необходимо понять, что в итоге мы хотим получить. Цель должна быть конкретной и измеримой, к примеру:

- В продажах – не просто «увеличить продажи продукции», а «увеличить объем продаж на 50% с сохранением текущего штата сотрудников» и т. п.
- В оптимизации документооборота – не «внедрить документооборот», а «внедрить систему электронного документооборота для перевода процесса по отпускам в электронный формат»
- В найме персонала – не «нанять как можно больше людей», а «увеличить скорость найма на ключевые позиции на 20% до конца 2021 года»

Конкретный и измеримый результат необходим для понимания того, достигнута ли цель в результате оптимизации или нет.

При определении целей оптимизации того или иного бизнес-процесса можно применять один из методов постановки целей

### **Методы постановки целей**

#### **SMART**



### 1. Точная цель

Ваша цель должна быть ясной и конкретной, иначе вы не сможете сконцентрировать свои усилия или почувствовать истинную мотивацию для ее достижения. При составлении своей цели постарайтесь ответить на пять вопросов "W":

- Чего (What) я хочу достичь?
- Почему (Why) эта цель важна?
- Кто (Who) в этом замешан?
- Где (Where) он находится?

Какие (What) ресурсы или ограничения задействованы?

*Пример:*

*Представьте, что вы в настоящее время занимаетесь маркетингом и хотели бы стать руководителем отдела маркетинга. Конкретная цель может быть такой: «Я хочу получить навыки и опыт, необходимые для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга в моей организации, чтобы я мог построить свою карьеру и возглавить успешную команду»*

### 2. Измеримая цель

Важно иметь измеримые цели, чтобы вы могли отслеживать свой прогресс и оставаться мотивированными. Оценка прогресса помогает вам оставаться сосредоточенным, соблюдать установленные сроки и чувствовать приближение к достижению своей цели.

Измеримая цель должна охватывать такие вопросы, как:

- Можно ли посчитать результат? Оценить?
- Как я узнаю, когда это будет сделано?

*Пример:*

*Вы можете измерить свою цель приобретения навыков, необходимых для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга, определив, что вы пройдете необходимые курсы обучения и приобретете соответствующий опыт в течение пяти лет.*

### 3. Достижимая цель

Ваша цель также должна быть реалистичной и достижимой, чтобы быть успешной. Когда вы ставите перед собой достижимую цель, вы можете определить ранее упущенные возможности или ресурсы, которые могут приблизить вас к ней.

Достижимая цель обычно отвечает на такие вопросы, как:

- Как я могу достичь этой цели?
- Насколько реалистична цель? Этот вопрос должен быть основан на ограничениях, таких как финансовые показатели/доход и т. д.

*Пример:*

*Возможно, вам придется спросить себя, является ли развитие навыков, необходимых для того, чтобы стать главой отдела маркетинга, реалистичным, основанным на вашем существующем опыте и квалификации. Например, есть ли у вас время, чтобы эффективно пройти*

*необходимое обучение? Есть ли у вас необходимые ресурсы? Вы можете себе это позволить?*

*Совет:*

*Остерегайтесь ставить цели, над которыми кто-то другой имеет власть. Например, цель «получить повышение» зависит от того, кто еще подаст заявку, и от решения рекрутера. Но цель «получить опыт и подготовку, которые нужны для повышения», полностью зависит от вас.*

#### 4. Релевантная цель

Этот шаг заключается в том, чтобы убедиться, что ваша цель важна для вас, либо для оптимизации бизнес-процесса и что она также согласуется с другими релевантными целями. Мы все нуждаемся в поддержке и помощи в достижении наших целей, но важно сохранить контроль над ними.

Релевантная цель должна ответить «да» на вопросы:

- Кажется ли это стоящим?
- Сейчас подходящее время?
- Соответствует ли это прочим усилиям/потребностям?
- Правильно ли я поступаю, чтобы достичь этой цели?
- Применима ли цель в современных социально-экономических условиях?

*Пример:*

*Возможно, вы захотите приобрести навыки, необходимые для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга в вашей организации. Сейчас подходящее время для прохождения необходимого обучения или работы над получением дополнительной квалификации? Вы уверены, что подходите на роль руководителя отдела маркетинга?*

#### 5. Временные рамки

Каждая цель требует определенного дедлайна. Этот критерий помогает предотвратить приоритет повседневных задач над долгосрочными целями.

На эти вопросы обычно отвечает цель, ограниченная по времени:

- Когда?
- Что я могу сделать через полгода?
- Что я могу сделать через шесть недель?
- Что я могу сделать сегодня?

*Пример:*

*Получение навыков, необходимых для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга, может потребовать дополнительного обучения или опыта, как мы уже упоминали ранее. Сколько времени вам потребуется, чтобы приобрести эти навыки? Нужна ли вам дальнейшая подготовка, чтобы вы могли сдать определенные экзамены или получить квалификацию? Важно дать себе реалистичные временные рамки для достижения меньших целей, которые необходимы для достижения вашей конечной цели.*

Методика постановки целей по SMART была немного доработана – к ней добавились еще 2 буквы (ER):

6. E (evaluation) – обратная связь и оценка: без регулярного запланированного цикла обратной связи на каждом значимом шаге невозможно достичь даже простой цели. Поэтому необходимо регулярно оценивать пройденные шаги и получать обратную связь по выполненной работе.

7. R (Reward) – поощрение или вознаграждение за достижение: наша способность видеть и отмечать прогресс предопределяет долгосрочную мотивацию. Распознавайте и поощряйте даже мелкие подвиги в сторону цели.



Метод SMART(ER) довольно универсален. Его основным преимуществом считается четкая детализация. Метод критиковали за оторванность от личности исполнителя и процесса реализации, потому у него появилось два новых элемента. На сегодня этот метод, пожалуй, самый известный в области целеполагания.

Для постановки целей по SMART в качестве инструмента можно использовать доску Miro.

### **OKR (Objectives & Key Results)**

OKR – это система постановки целей, которую используют Google, LinkedIn, Uber, Avito и многие другие.

Важный момент – цели по OKR ставятся "снизу вверх". Таким образом вся команда становится более вовлеченной, так как она сама ставит себе цели.

- О или Objectives – это большая и амбициозная цель, от которой вас и команду должно драйвить. Она не должна быть отсмартовонной. Objective задает направление и вдохновляет вашу команду.

Амбициозная – говорит о том, что достичь цель на 100% практически невозможно. Например, в Google 60%–70% выполнения цели – это наилучший результат. 100% выполнения OKR говорит о том, что вы поставили слишком простую цель. Меньше 40% выполнения говорит о том, что либо вы не рассчитали свои силы, либо не умеете достигать поставленных целей.

И да, отсюда следует, что нельзя премировать сотрудников за выполнение / невыполнение OKR. Если сотрудники поймут, что их премии зависят от OKR, то тогда они просто станут занижать свои цели. Никакой магии не произойдет.

Objective не привязана к метрикам, поэтому сложно понять насколько она выполняется в итоге. И здесь к нам на помощь приходят Key Results, оставшиеся буквы в акрониме OKR.

KR или Key Results – ключевые результаты, которые заземляют цель. Они показывают, насколько вы достигли цели.

Команда может выбрать, как один ключевой результат, так и несколько для отслеживания цели. Главное, не выбирать больше 5 метрик. На нашей практике лучше всего работают 2–3 ключевых результата. Чем меньше – тем лучше. Это помогает сфокусироваться.

#### 5 этапов внедрения OKR

- Основатели / Топ-менеджеры определяют годовые OKR компании в конце года;
- Команды определяют свои OKR на квартал, исходя из стратегических целей компании;
- Команда ставит цели на месяц, исходя из своих квартальных OKR;
- Команда 1 раз в неделю (или 1 раз в 2 недели) проводит встречи, на которых отслеживается статус выполнения OKR;
- В конце квартала команда собирается на ретроспективу, где она оценивает результаты достижения OKR этого квартала, делает выводы и ставит новые OKR на следующий квартал.

*Пример:*

*O – objective: развитие нашего корпоративного глобального бизнеса*

*Ключевые Результаты:*

- *Выбрать 40 новых кандидатов на франшизу к марту*
- *Обучить 30 из них до июня*
- *Заклучить контракты с 25 из них до сентября*
- *Открыть 20 магазинов до декабря*

*Objective: Поставить рекорд по привлечению клиентов*

### *Key Results:*

- *Увеличить DAU с 5 000 до 10 000*
- *Увеличить количество регистраций до 10 000 в месяц*
- *Сохранять САС на прежнем уровне 200 рублей*

Преимущества этих методик.

- Прозрачность

Компании по сей день проводят стратегические сессии только в присутствии топ менеджмента, что противоречит философии ОКР. Открытость и прозрачность для всех-залог успеха, а техника smart — это больше про саму интерпретацию этих целей. Цели всех уровней находятся в общей доступности и принимаются, как правило, при участии работников всех уровней. Это позволяет увеличить вовлеченность команды в процесс.

- Гибкость

Гибкость имеет значение, особенно при стремительно растущем бизнесе. Система постановки целей smart и ОКР обе гибкие и в этом их преимущества. Это позволяет быстро менять направление и переформулировать цели, в случае утраты актуальности.

- Сфокусированность

Сфокусированность дает возможность достигать большего. Рутинная работа забирает много времени и зачастую глобальные задачи остаются в стороне.

OKR — это методология, которую следует использовать в долгосрочной перспективе оптимизации бизнес-процессов, а постановка целей и задач по системе SMART — это просто особый метод их

структурирования. Оба эти инструмента имеют одинаковые основные принципы.

## **Шаг 2-й – Определить какие БП требуют оптимизации**

Первым необходимо оптимизировать процесс, который ограничивает все остальные.

Стоит отметить, что оптимизация сразу всех БП также далеко не всегда является рациональной. После того как определены БП, необходимо определить критерии оценки БП и разработать план оптимизации.

Для выбора критического бизнес-процесса необходимо воспользоваться техниками приоритизации инициатив, которые мы разберем на следующих уроках.

## **Шаг 3-й - Разработать план, список действий, задач**

План для внедрения нового бизнес-процесса всегда индивидуален.

Обычно план действия состоит из следующих шагов:

1. Определение процесса:
  - a. Определение компонентов процесса
  - b. Оценка эффективности процесса
  - c. Оценка того, требует ли процесс оптимизации – в этот шаг входит описание процесса as-is и формулирование процесса to-be
2. Переосмысление процесса:
  - a. Установка сроков для завершения процесса
  - b. Риски
  - c. Как упростить этот процесс? Как автоматизировать процесс?
3. Предложение улучшений
4. Получение одобрения
5. Тестирование улучшений процесса
6. Обновление копии документа процесса

7. Использование обновленного процесса
8. Обратная связь по обновленному процессу

#### **Шаг 4-й – Выполнить разработанный план и оценить результаты**

Любой БП характеризуется временем, стоимостью, результатом, качеством и фрагментацией (это его ключевые показатели эффективности).

**Важно!** Оценка результата возможна только в том случае, если сделаны метрики и оценены показатели процесса AS IS.

Подробнее поговорим об оценке результатов.

---

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

Перед началом оптимизации бизнес-процесса необходимо понимать, какие показатели БП должны быть улучшены.

#### **Типы показателей**

##### Показатели результативности

- Если процесс имеет доходную составляющую, то показателем для него будет выступать доход
- Для управления персоналом показателем может выступать уровень текучки кадров
- Для БП, связанного с производством, – объем производства продукции

##### 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. Грубо говоря, при выборе вариантов способа оптимизации, нужно выбрать тот, который вы НЕ стали внедрять и просчитать его стоимость для сравнения с текущим вариантом.

### 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.

### Показатели качества

Показатели качества определяют, насколько качественно и безошибочно происходит 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.

### 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.

**Внимание!** Все показатели взаимосвязаны, улучшая показатели одной группы, можно ухудшить показатели другой: «Качество – стоимость – срок: из трех показателей выбрать нужно два».

---

## РАСЧЕТ СТОИМОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Чтобы оценить эффективность оптимизации в «деньгах», необходимо замерить стоимость выполнения БП до и после оптимизации.

Для каждой операции в бизнес-процессе известен норматив времени, коэффициент использования операции в процессе, исполнитель и стоимость единицы рабочего времени исполнителя.

**Стоимость операции** = *стоимости единицы рабочего времени сотрудника (с учетом стоимости рабочего места) \* длительность выполнения операции*

Результат расчета показывает, во что обходится компании выполнение операций в анализируемом бизнес-процессе.

Данный процесс расчета стоимости целого бизнес-процесса необходимо делать ДО оптимизации и повторять ПОСЛЕ оптимизации.

Давайте разберем на примере:

Наш процесс: Проверка договора перед отправкой на подписание

Выполняет его Менеджер по продажам.

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

На проверку 1 договора он тратит 1 час – т. е. 60 минут. Таких договоров в месяц около 100. То есть в месяц менеджер тратит 6000 минут на процесс.

Часовая ставка менеджера – 600 рублей в час. То есть 10 рублей в минуту.

То есть в месяц на процесс сотрудник тратит 10 (стоимость ресурса в минуту) \* 6000 (время в минутах, потраченное на процесс ежемесячно) = 60 000 рублей.

Итого стоимость процесса – 60 000 рублей.

### В СЛЕДУЮЩЕЙ ЛЕКЦИИ:

1. Разберем, как определить области для улучшения бизнес-процесса;
2. Узнаем, с какого бизнес-процесса стоит начать оптимизацию;
3. Поймем, откуда брать идеи для гипотез.

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. *Deep Business Optimization: Making Business Process Optimization Theory Work in Practice*



## **ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ:**

1. *Harvard Business Review - Руководство по улучшению бизнес-процессов - коллектив авторов*
2. *Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы инструменты совершенствования*
3. *Джон Джестон, Йохан Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов*