**Семинар 1. Введение в операционную модель**

1. **Пропишите простыми словами ключевые отличия бизнес-модели от операционной.**

Операционная модель отвечает на вопрос как мы будем осуществлять бизнес: кто будет работать в нашей компании, как мы будем осуществлять производство, какие инструменты нам для этого понадобятся. Бизнес-модель отвечает на вопрос, что мы делаем, больше про продукт или услугу: кто клиенты этой компании, как генерируется ценностные предложения, как генерируется прибыль компании.

Бизнес-модель — это широкое, верхнеуровневое понятие, которое описывает, что делает компания (например - заказная разработка мобильных приложений).

Операционная модель — это более детальное описание, как на практике будет реализована бизнес-модель. Она описывает всю деятельность компании.

1. **Перечислите самые важные, на ваш взгляд, элементы операционной модели и аргументируйте свой выбор.**
   1. **Организационная структура**. Четко определена зона ответственности каждого сотрудника, то есть каждый сотрудник знает, что входит в зону его ответственности, где его обязанности начинаются и где они заканчиваются. Кому он подчиняется, кто ему подчиняется, эта иерархия должна быть максимально прозрачна и понятна каждому сотруднику. В этой структуре должно быть подразделение ответственного за совершенствование бизнес-процессов.
   2. **Процессная модель**. Должен быть определен владелец процесса, который управляет процессом и который несет за это ответственность. Должна быть налажена коммуникация между всеми участниками процесса (обшей чат, документооборот), все должны понимать за какой элемент процесса они отвечают, к кому они могут обратиться, если, что-то пойдет не так.
   3. **Сервисная модель**. Простое и понятное соглашение об уровне сервиса. Все должно быть задокументировано, все сроки, процессы. Должен присутствовать механизм обратной связи, чтобы понять на сколько сервис эффективен и устраивает внутренних или внешних клиентов.
   4. **IT инфраструктура.** Для каждой компании актуально наличие электронного документа оборота, по возможности отказаться от бумажных носителей, для документов использовать электронную подпись. Для повторяющихся, рутинных процессов нужно использовать автоматизацию. Полноценное использование программного обеспечения (ПО) и оборудования, чтобы исключить не нужного простоя. В идеальном варианте все ПО и все оборудование используется на 100%.
   5. **Персонал.** Кадровая стратегия должна быть определена на некоторое время вперед, то есть какие отделы должны появиться, и какие специалисты понадобятся. Нужно также проводить мотивацию персонала, чтобы улучшить эффективность и мотивировать выполнять большее количество задач. Карьерная лестница должна быть максимально прозрачна для каждого сотрудника, он должен понимать кем он может стать в потенциале через 1, 2, 5 лет. Сотрудник должен получать обратную связь об эффективности своей работы, о его сильных компетенциях или о том, что ему нужно улучить, чтобы сотрудник понимал, на сколько хорошо он работал и как он может вырасти в этой компании. Очень важно наличие обучения в компании, чтобы сотрудник повышал свою квалификацию или овладел новыми навыками. В компании должна быть система привлечения новых сотрудников, должно быть понятно, где искать новых сотрудников, как их завлекать, что компания может им предложить. Нужно выстроить процесс привлечения персонала таким образом, чтобы он не занимал много времени и оставлял приятное впечатление у сотрудников, которые хотят попасть на работу в компанию.
   6. **Методология или нормативная база.** Документы должны быть стандартизированы, не должны нарушать законодательство страны и устав компании. Документы должны быть в едином шаблоне. Каждый процесс должен быть зарегламентирован, должны быть указаны ответственные, сроки и прочее.
   7. **Внутренние контроли.** В компании должен проводиться внутренний аудит, внешний аудит. Должна быть система согласования, контроля качества. Все операции контроля, которые можно автоматизировать, нужно автоматизировать, чем меньше человеческого фактора, тем лучше. Все контроли должны быть стандартизированы. Контролировать нужно только процессы, которые действительно требуют контроля с целью избежать риска появления ошибки.
   8. **Непрерывное совершенствование.** Важно внедрение культуры в компании, которая будет поощрять инновации, инициативы от сотрудников, чтобы в компании был открытый диалог, предлагать идеи для оптимизации процессов. Внедрение технологии непрерывного совершенствования Lean и 6 Sigma.