



Методы анализа и оптимизации бизнес- процессов

Лекция



Базовые приемы

- горизонтальное сжатие процесса, когда несколько подпроцессов объединяется в один;
- вертикальное сжатие процесса (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них);
- выбор другого варианта исполнения процесса
- перенос процесса территориально в более подходящее место
- уменьшение количества проверок и управляющих воздействий;
- сокращение количества согласований - единая точка контакта обеспечивается одним менеджером или автоматизированной системой.



Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три большие группы:

- Формализованные универсально-принципиальные (ФУП-методы);
- Бенчмаркинг;
- Методы групповой работы.



Методы групповой работы

- **методов групповой работы** объединила различные технологии работы в команде:
- метод мозгового штурма,
- метод группового решения задач и т.д.

Использование данной группы методов позволяет разработать новые эффективные решения, ранее не кому не известные, что позволяет компании быть лидером по используемым технологиям.

Мозговой штурм (brain storm)

- Мозговой штурм (brain storm) – это метод коллективного продуцирования новых идей, разработанный еще в тридцатые годы прошлого века.
- *Сущность метода заключается в отделении процесса выдвижения идей от процесса их критической оценки и отбора.*
- Процесс мозгового штурма предполагает определенные правила работы: никакой критики; атмосфера, комфортная для всех участников штурма.
- *Цель этого мероприятия - собрать как можно больше идей, даже кажущихся нереальными.*
- Все идеи должны оперативно фиксироваться.
- Для второго этапа - анализа выдвинутых идей – обычно привлекаются специалисты, которые не принимали участия в генерации идей.
- В результате составляется окончательный список, в котором остаются только те решения, которые поддерживаются большинством участников.



Метод номинальных групп

- Метод номинальных групп, наоборот, ограничивает коммуникацию членов группы.
- Каждому участнику предоставляется полное описание процесса и все данные для принятия решения.
- Каждый член группы без обсуждения с коллегами излагает на бумаге свои идеи.
- Затем все члены группы по очереди представляют свои идеи всей группе, строго по одной идее.
- Обсуждение здесь также не допускается.
- И только после окончания представления идей происходит групповое обсуждение, оценка и выбор идей.



Бенчмаркинг

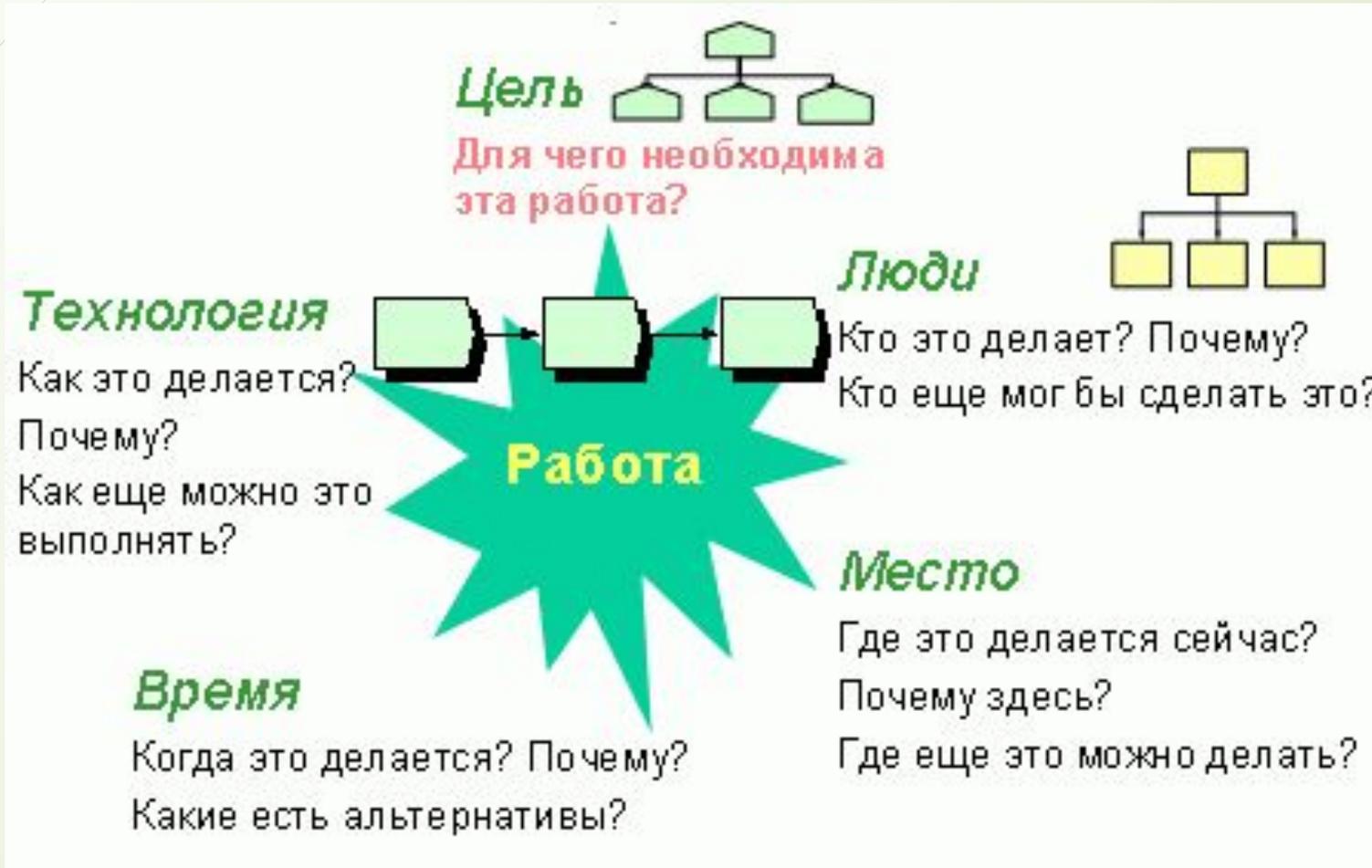
- Опр. Бенчмаркинг – Метод, основанный на изучении, анализе и последующем копировании элементов процессов успешных компаний, занимающихся схожими видами деятельности.
- Претендентами на изучение и копирование их успешного опыта в первую очередь являются лидеры – конкуренты.
- Иногда этот метод называют еще методом использования лучших практик (best practice).



ФУП - Формализованные универсально-принципиальные методы

- **Метод пяти вопросов;**
- **Метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.**
- Метод параллельного выполнения работ;
- Метод устранения временных разрывов;
- Уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;
- Согласование результатов с требованиями;
- Организация точек контроля;

Метод 5-ти вопросов





1.	"Цель"	<ul style="list-style-type: none">• Зачем делается та работа?• Для достижения какой цели делается эта работа?
2.	"Люди"	<ul style="list-style-type: none">• Кто делает эту работу?• Почему именно он делает эту работу?• Кто еще мог бы сделать эту работу?• Кто мог бы сделать эту работу лучше?
3.	"Место"	<ul style="list-style-type: none">• Где эта работа делается сейчас?• Почему эта работа делается именно здесь?• Где еще можно делать эту работу?• Где эту работу делать лучше?
4.	"Время"	<ul style="list-style-type: none">• Когда делается эта работа?• Почему эта работа делается именно в это время?• Какие есть альтернативы?• Какая альтернатива лучше?
5.	"Технология"	<ul style="list-style-type: none">• Как эта работа делается?• Почему эта работа делается именно так?• Какими еще способами эту работу можно выполнить?• Какой способ выполнения работы лучше?

Метод причинно-следственных связей, или бездефектности работы

Принцип бездефектности часто используется при оптимизации бизнес-процессов, и он является одним из основных оптимизационных методов под названием "Метод причинно-следственных связей, или бездефектности работы".





Метод причинно-следственных связей, или бездефектности работы

- Существуют два стиля выполнения работы. Первый стиль работы чаще всего встречается в российских компаниях и подразумевает следующее. Сотрудники работают усердно, делают ошибки и потом их исправляют. Причем этот алгоритм непрерывно повторяется. Такой стиль или такую концепцию работы называют "работа в режиме решения возникших проблем" или "тушения пожара", т.е. пожар случился - его тушат.
- В технологиях постоянного совершенствования заложена другая концепция работы, называемая бездефектностью. Согласно этой концепции, стиль любой работы, осуществляемой в организации должен включать усердную работу, улучшения и предотвращения. Данную концепцию работы еще называют "работой в режиме предотвращения".
- Практика показала, что суммарные затраты на осуществление работ по предотвращению дефектов меньше затрат по их устранению и применение принципа бездефектности позволяет снизить издержки организации. Поэтому при внедрении постоянного совершенствования стиль выполнения работы смещается с тушения пожаров на их предотвращение. Девизом нового стиля работы является: "Делай все правильно с первого раза, вовремя, всегда!"

Метод причинно-следственных связей, или без дефектности работы

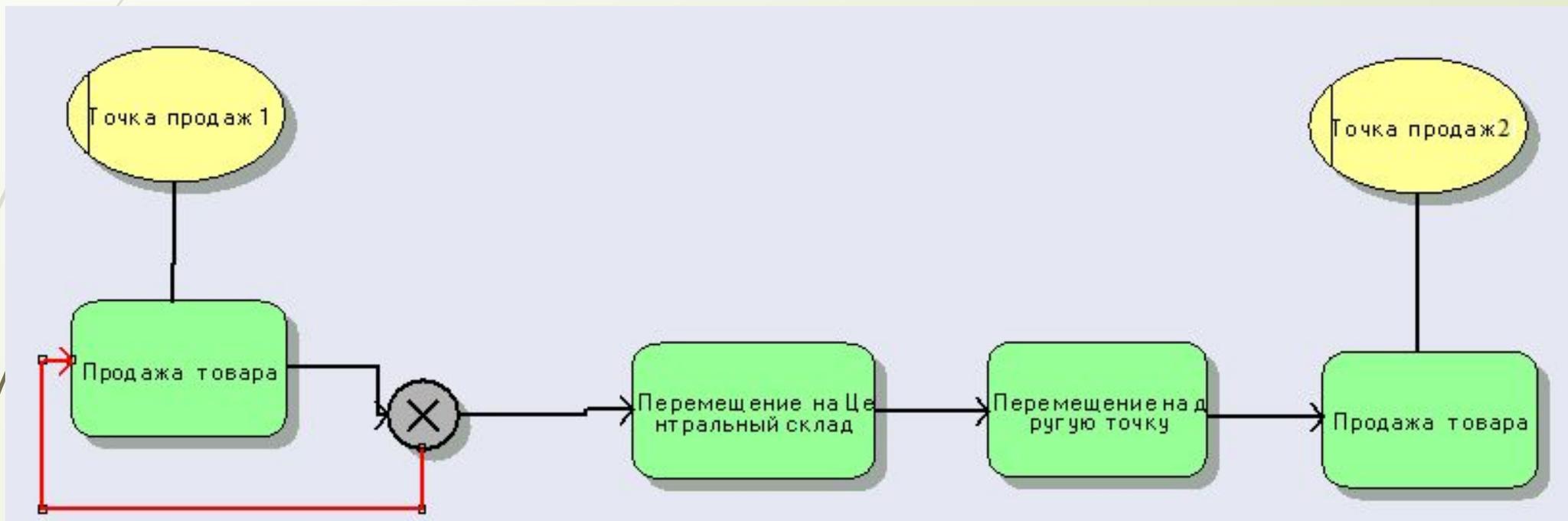
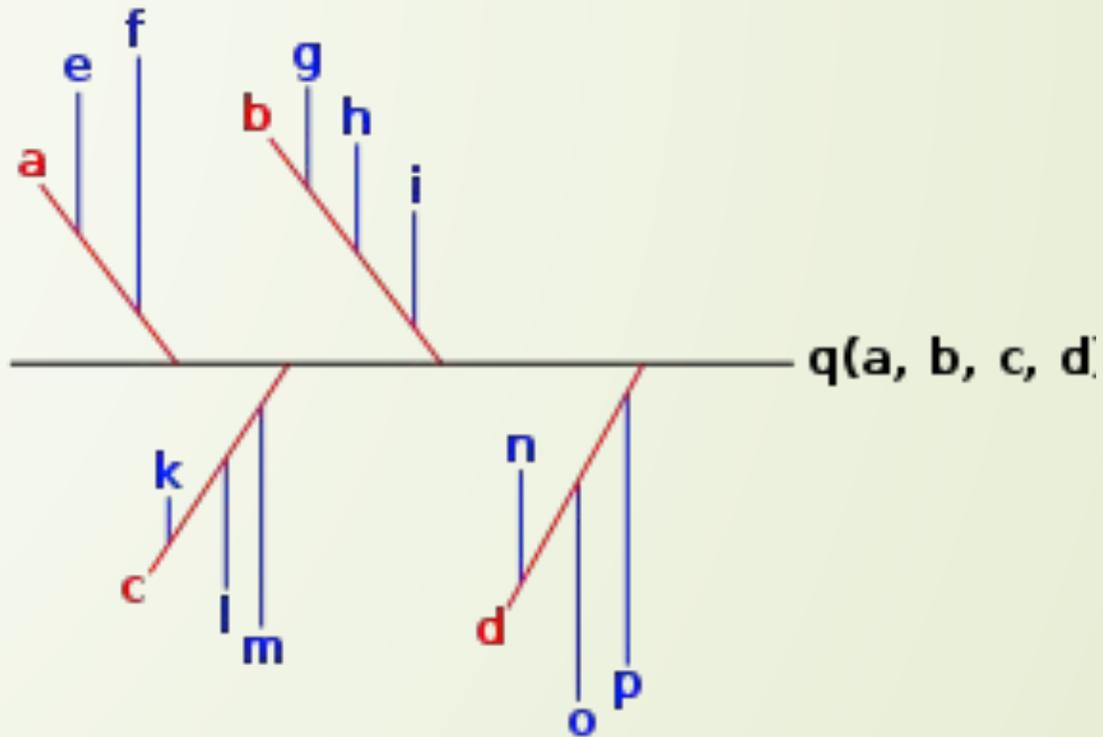




Диаграмма Исикавы

- ▣ **Опр. Диаграмма Исикавы** — графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме.
- ▣ Диаграмма названа в честь одного из крупнейших японских теоретиков менеджмента профессора Каору, который предложил её в 1952 году

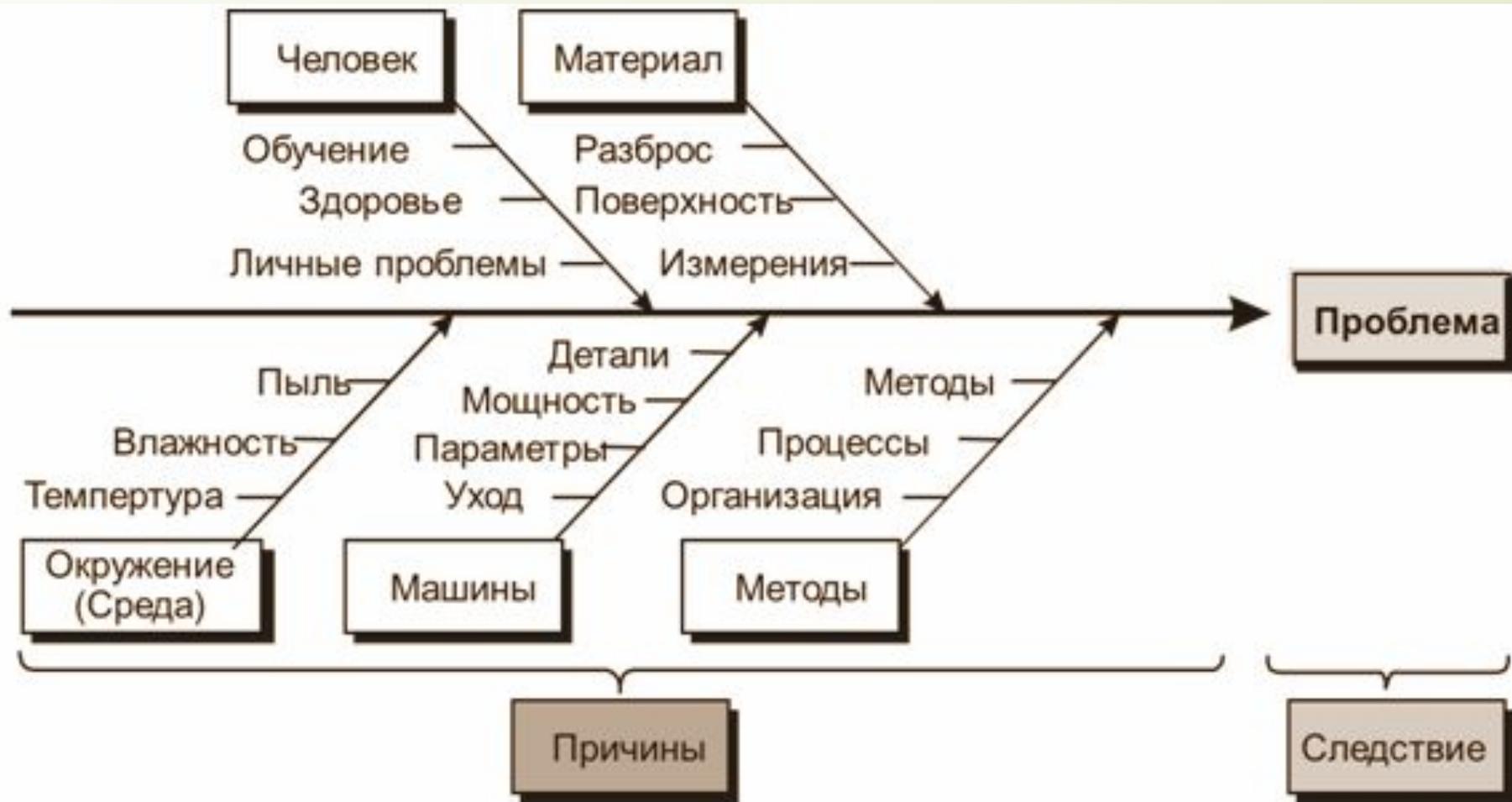


- Проблема обозначается основной стрелкой.
- Факторы, которые усугубляют проблему, отражают стрелками, покосившимися к основной вправо, а те, которые нейтрализуют проблему — с наклоном влево.
- При углублении уровня анализа к стрелкам факторов могут быть добавлены стрелки влияющих на них факторов второго порядка и т. д.



Этапы

- *Выявление и сбор всех факторов и причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.*
- *Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.*
- *Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.*
- *Анализ полученной картины.*
- *«Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.*
- *Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов.*





SWOT анализ

Опр. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- **S**trengths (сильные стороны),
- **W**eaknesses (слабые стороны),
- **O**pportunities (возможности),
- **T**hreats (угрозы)

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. *Kenneth Andrews*).



Сильные стороны

1. Есть руководитель — лидер.
2. Высокое качество продукции процесса.
3. Наличие квалифицированных кадров.
4. Высокая степень автоматизации

Слабые стороны

1. Клиенты не удовлетворены сроками поставки продукции.
2. Частичное дублирование функций.
3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса.
4. Нет должностных инструкций на ряд исполнителей

Возможности

1. Повышение эффективности за счет внедрения системы CRM.
2. Снижение накладных расходов.
3. Сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации

Угрозы

1. Потеря клиентов вследствие длительных сроков поставки.
2. Снижение качества продукции.
3. Большая зависимость от личностей исполнителей процесса

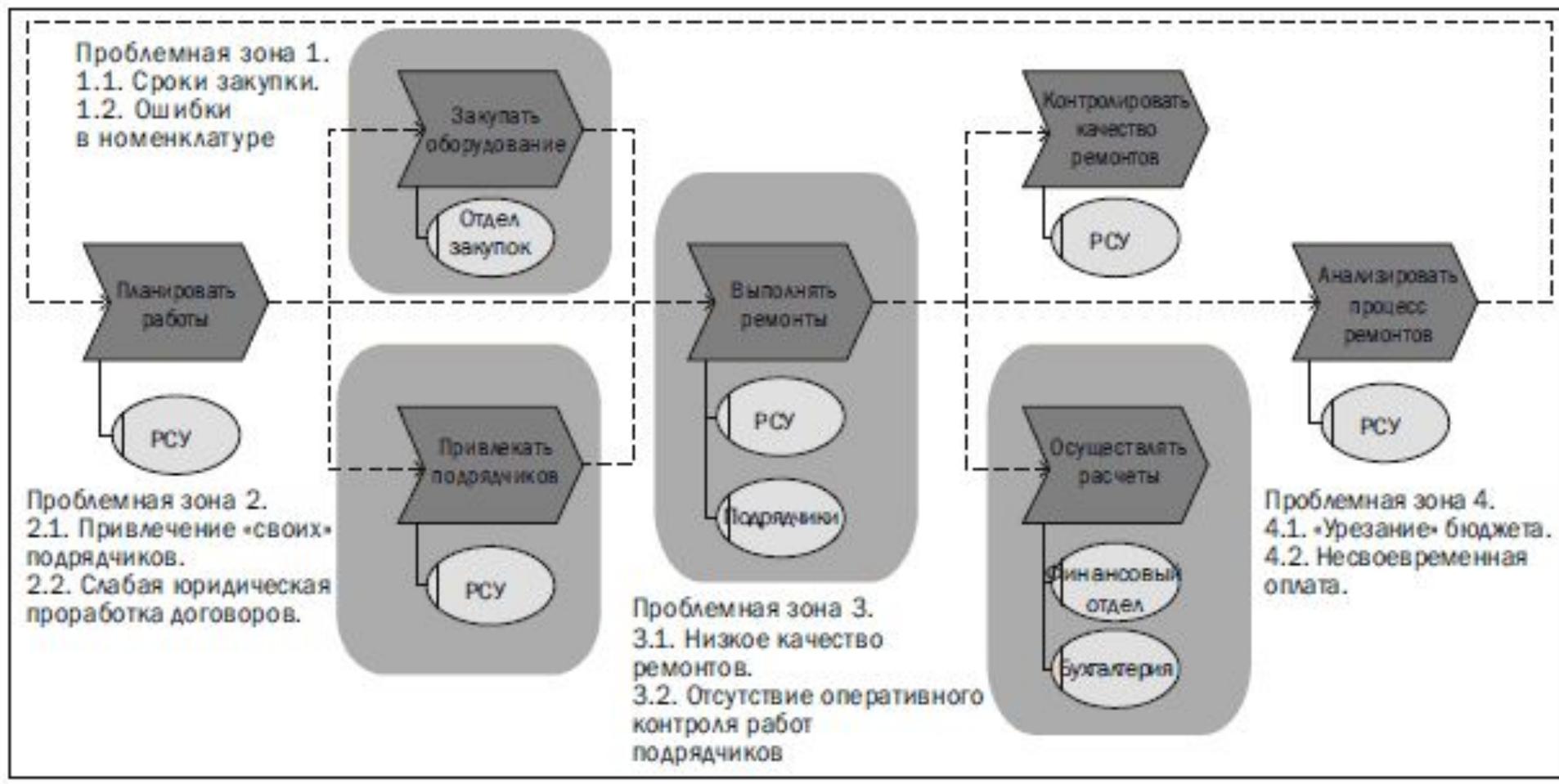
Алгоритм SWOT анализа

- Формирование группы экспертов из числа работников предприятия с привлечением руководителей производственных подразделений.
- Заполнение анкет. Каждый эксперт по определенной форме заполняет четыре анкеты: Анкета 1 «Преимущества процесса». Анкета 2 «Недостатки процесса». Анкета 3 «Возможности внешней среды». Анкета 4 «Угрозы внешней среды».
- Составление сводных списков. На основании анкет, заполненных экспертами, составляются четыре сводных списка, в которых объединяются и формулируются близкие прогнозы и оценки экспертов.
- Анализ сводных списков. Дополнительный анализ сводных списков проводится с участием всех экспертов. В результате анализа содержащиеся в них суждения ранжируются по степени значимости. В каждом списке выделяется 7–9 экспертных суждений, получивших наибольшие оценки, и на их основе составляются итоговые таблицы.
- **Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Построение SWOT-матрицы.**



Анализ проблем процесса: выделение проблемных областей

- Выделение проблемных областей — простейшее средство качественного анализа процесса.
- Основное назначение этого способа анализа состоит в том, чтобы определить направления дальнейшего более углубленного анализа.
- Для выявления проблемных областей следует сформировать укрупненную схему процесса, отобразив на ней основные группы выполняемых функций и их исполнителей.
- После этого на схеме нужно указать проблемные области и дать их краткую характеристику.





Ранжирование процессов на основе субъективной оценки

- Ранжирование процессов выполняется на подготовительной стадии проекта, когда необходимо дать характеристику каждому крупному процессу организации и принять решение, какие из них следует улучшать в первую очередь.



Важность процесса/состояние процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	—	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	—
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4

Метод ФСА

