

Воркбук

Бизнес-процессы 5.0

Задание 1:

1. Определите 3 ключевые проблемы вашего бизнеса и области их возникновения.
2. Выберите одну ключевую проблему, которую мы сегодня решим.

Пример заполнения:

Ключевые проблемы бизнеса	Где возникают?	Какая проблема самая важная?
Путаница с бухгалтерской отчетностью	Бухгалтерия	
Постоянно останавливается реклама в Фейсбуке	Маркетинг	
Потери заявок в отделе продаж	Продажи	+

Таблица для заполнения:

Ключевые проблемы бизнеса	Где возникают?	Какая проблема самая важная?
1. Сотрудники не мотивированы на удержание клиентов.	1. Менеджмент	
2. Нет четких бизнес процессов, и нет закрепленный зон за ответственными сотрудниками	2. Менеджмент	+
3. Нет четкого контроля за финансовыми показателями.	3. Финансы	

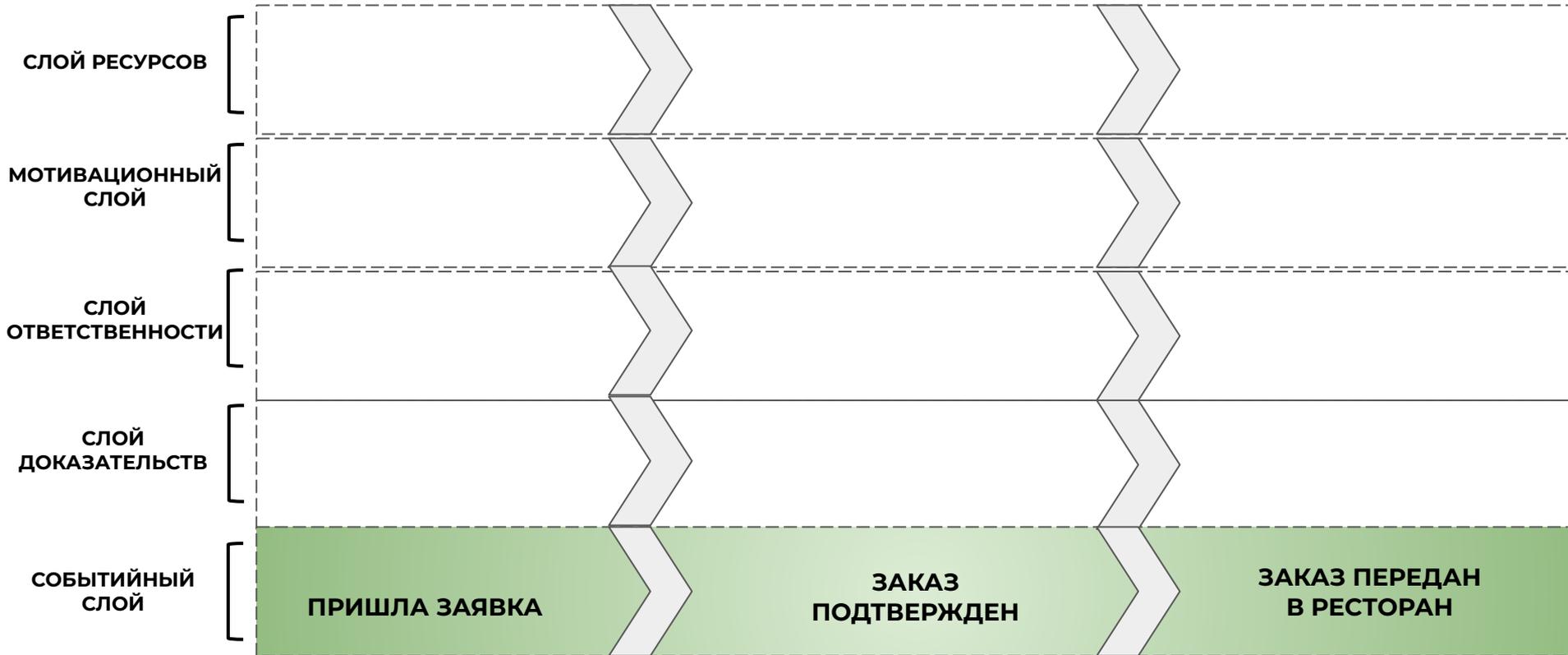
Задание 2:

Разложите область возникновения проблемы вашего бизнеса на последовательность значимых событий и опишите текущее состояние **событийного слоя**.

Рекомендация:

Во время описания бизнес-процесса ищите **предполагаемые причины проблемы** и фиксируйте их в специальной таблице.

Пример заполнения событийного слоя бизнес-процесса



Пример заполнения событийного слоя бизнес-процесса



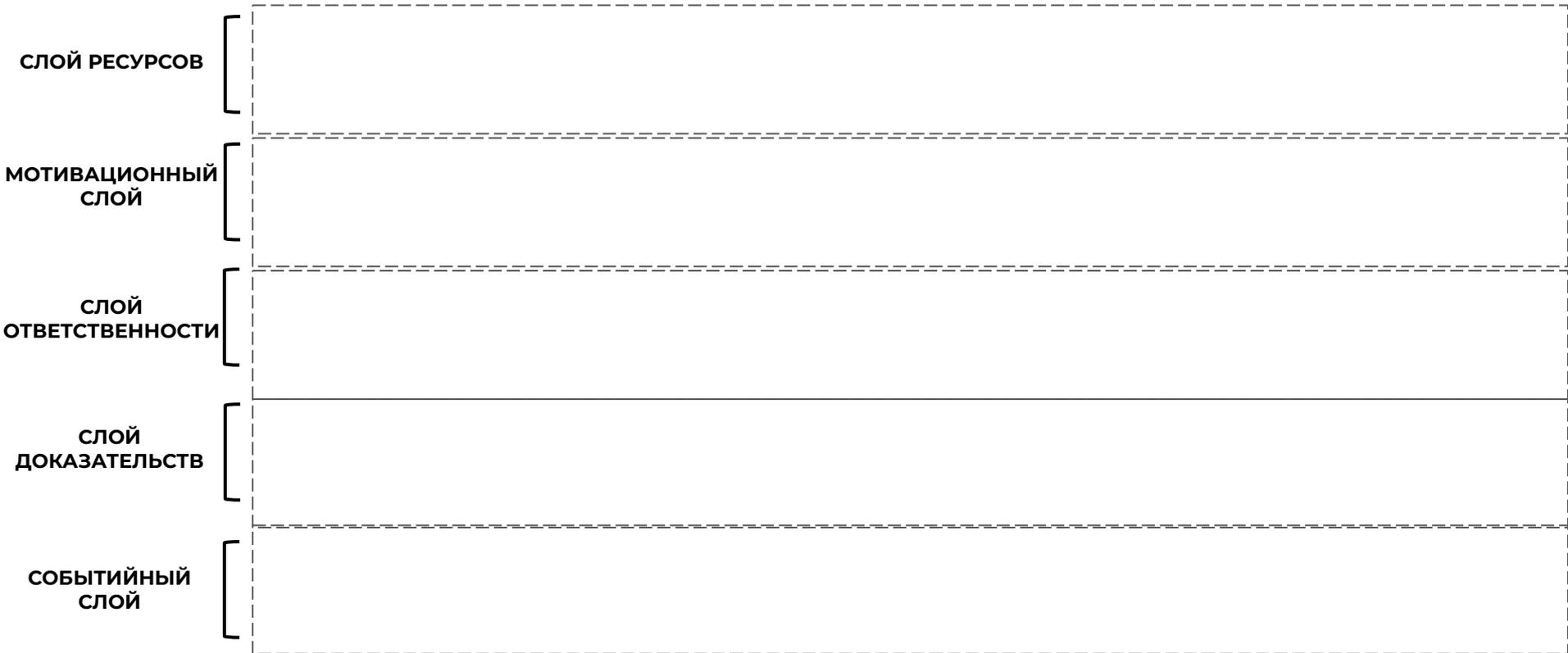
Пример заполнения таблицы причин проблемы и возможных решений

Причины проблемы	Возможные решения
НЕТ МОТИВАЦИИ СОБЛЮДАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	ШТРАФОВАТЬ ЗА НАРУШЕНИЯ
СЛОЖНО ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ ИСПОЛНЕНИЕ	ВВЕСТИ ФОТООТЧЕТ
ПЕРЕПУТАНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ	РАСПРЕДЕЛИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Таблица причин проблемы и возможных решений

Причины проблемы	Возможные решения

Шаблон для описания бизнес-процесса через структурные слои



Событийный слой описывает последовательность значимых событий, которые должны произойти для успешного завершения бизнес-процесса.

Правила заполнения **событийный слой**:

1. События указываются в **хронологическом** порядке.
2. Указываются только события, ведущие бизнес-процесс к **успешному завершению** (события при нештатных ситуациях игнорируются).
3. События должны быть **существенными**.
4. Наступление события можно **объективно** отследить.
5. Жесткого ограничения по количеству событий нет, но рекомендуем ограничиться выделением **2-5 событий**.

Задание 3:

1. Подумайте и ответьте инструктору, почему «правильные» и «неправильные» доказательства в таблице распределены таким образом?
2. Определите, как вы доказываете события в вашем бизнес-процессе и заполните **слой доказательств**.

ПРИМЕРЫ «ПРАВИЛЬНЫХ» И «НЕПРАВИЛЬНЫХ» ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Событие	«Неправильное» доказательство	«Правильное» доказательство
Материалы на складе промаркированы	Отметка кладовщика в журнале	Фотоотчет кладовщика
Курьер доставил товар	Отчёт курьера	Товарная накладная с подписью клиента
Встреча с клиентом состоялась	Устное сообщение менеджера	Запись разговора с менеджером
Товар отгружен на склад	СМС от водителя	Акт приемки-передачи
Менеджер сделал 50 звонков	Гугл-таблица	Данные в CRM + записи разговоров

Пример заполнения слоя доказательств бизнес-процесса



Слой доказательств позволяет избежать фальсификации и искажения событийного слоя.

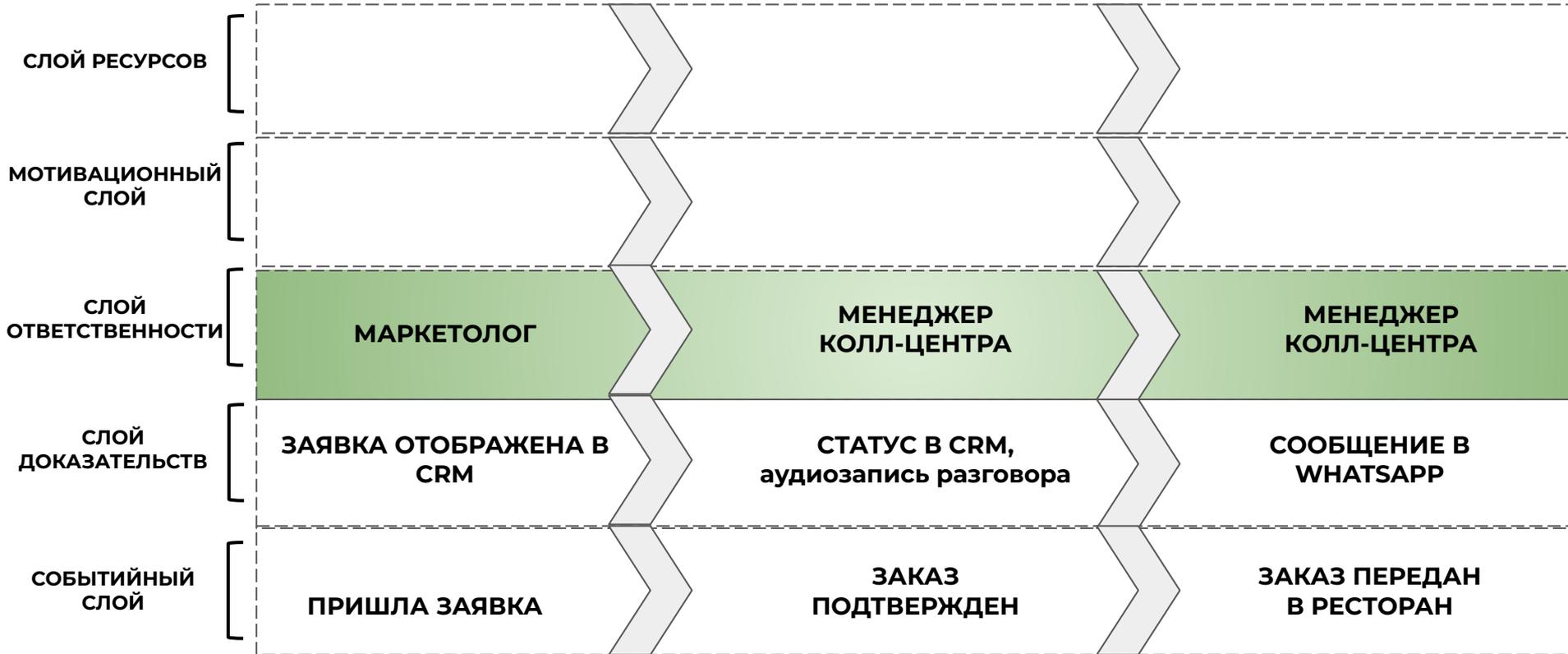
Правила заполнения **слоя доказательств**:

1. Если доказательство можно подделать или исказить, его нельзя считать «правильным».
2. «Правильное» доказательство непосредственно отражает факт, место и время наступления события.
3. «Правильное» доказательство не может опираться на мнение, ощущение или воспоминание ответственного лица.

Задание 4:

Определите ответственных на каждый этап Вашего бизнес-процесса и заполните **слой ответственности**.

Пример заполнения слоя ответственности бизнес-процесса



Слой ответственности определяет, кто за что отвечает в бизнес-процессе.

Правила заполнения **слоя ответственности**.

1. Ответственным может быть Ваш сотрудник, Ваш партнер, Ваш исполнитель, Вы.
2. Один ответственный назначается на одно событие бизнес-процесса.

Задание 5:

Определите текущую мотивацию ваших ответственных и заполните **МОТИВАЦИОННЫЙ СЛОЙ**.

Пример заполнения мотивационного слоя бизнес-процесса



Мотивационный слой обеспечивает исполнение бизнес-процесса за счет **поощрений и штрафов**.

Правила заполнения **мотивационного слоя**:

1. Мотивация бывает позитивной и негативной.
2. Размер мотивации можно установить в виде процентов от выручки/прибыли или фикса за событие.
3. Как правило, проценты получают за событие, которое можно измерить в заработанных или сэкономленных деньгах для компании.
4. Фикс обычно получают за событие, которое сложно измерить в заработанных или сэкономленных деньгах компании.
5. Убедитесь в том, что система мотивации соотносится с финансовой моделью вашего бизнеса.

Какая мотивация была в нашем примере?



Другие примеры процентной мотивации:

Ответственный	Пример события	Пример мотивации (%)
Менеджер по продажам	Продажа	3% с выручки от продажи
Курьер	Заказ доставлен клиенту	1% от суммы доставленного и оплаченного заказа
Замерщик	Получена предоплата при замере	1% от суммы предоплаты, если закрыл клиента при замере

Другие примеры фиксированной мотивации:

Ответственный	Пример события	Пример фиксированной мотивации
Бухгалтер	Документ отправлен в архив	10 рублей за правильно размещенный в архиве документ
Кладовщик	Продукция промаркирована	Штраф 50 рублей за каждую единицу немаркированной продукции
Системный администратор	Корпоративная сеть настроена	Штраф 100 рублей за каждый сбой в корпоративной сети

Задание 6:

Определите, какие ресурсы требуются для исполнения Вашего бизнес-процесса и заполните **слой ресурсов**.

Пример заполнения слоя ресурсов бизнес-процесса



Слой ресурсов бизнес-процесса определяет, какие **материалы и инструменты** нужны ответственному лицу для исполнения бизнес-процесса.

Событие	Доказательство	Ресурсы
Материалы на складе промаркированы	Фотоотчет кладовщика	Мобильный телефон с камерой, маркировочные материалы
Курьер доставил товар	Товарная накладная с подписью клиента	Автомобиль курьера, папка для бумаг, авторучка
Встреча с клиентом состоялась	Запись разговора с менеджером	Диктофон, переговорная комната
Товар отгружен на склад	Акт приемки-передачи	Тележка, паллеты, бланк акта приемки-передачи, авторучка
Менеджер сделал 50 звонков	Данные в CRM + записи разговоров	IP-телефония, ноутбук с гарнитурой, доступ к CRM

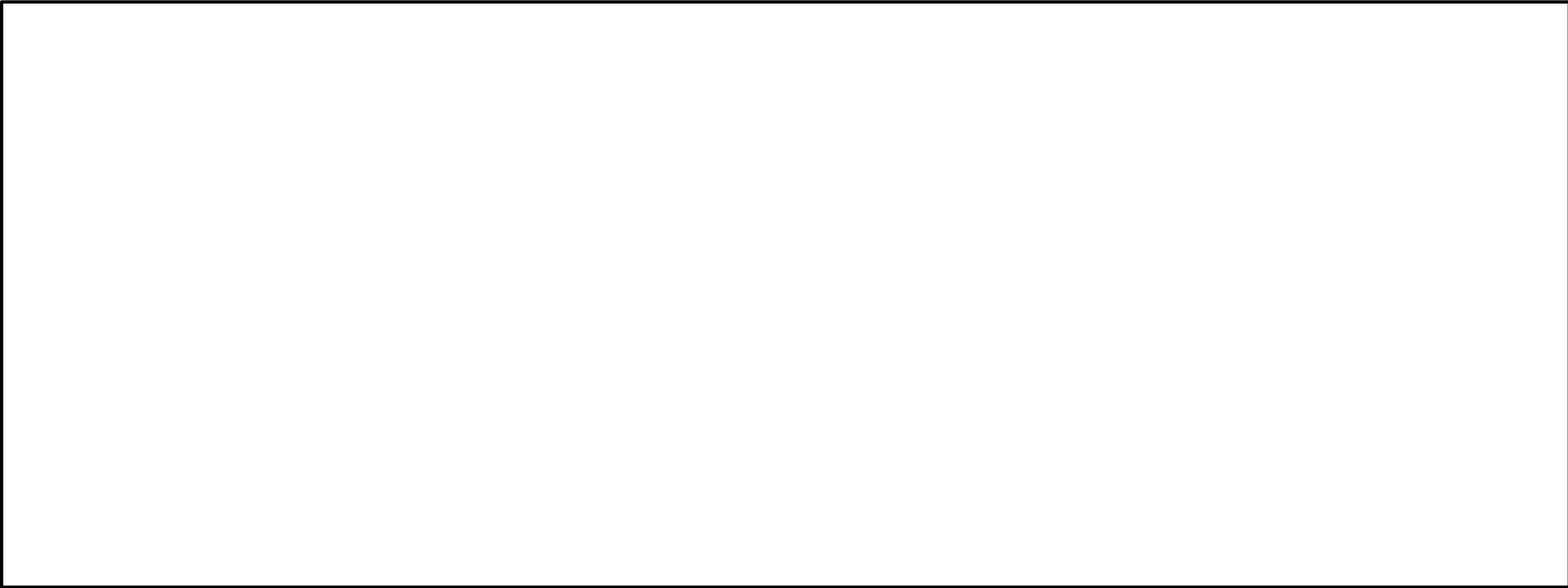
Задание 7:

Опишите Ваш бизнес-процесс как алгоритм.

Пример описания бизнес-процесса как алгоритма



Шаблон для описания бизнес-процесса как алгоритма



**СТАРТОВОЕ
СОБЫТИЕ**

— то, что запускает бизнес-процесс.

СОБЫТИЕ

— промежуточное событие между стартовым и итоговым событиями.

**ИТОГОВОЕ
НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ
СОБЫТИЕ**

— нежелательный итог окончания бизнес-процесса.

ДЕЙСТВИЕ

— то, что делает ответственный при наступлении определенного события.

**ИТОГОВОЕ
ЖЕЛАЕМОЕ
СОБЫТИЕ**

— желаемый итог окончания всего бизнес-процесса.

Задание 8:

1. Проанализируйте описанный вами бизнес-процесс.
2. Дополните таблицу причин проблемы и возможных решений, если нашли новые причины.
3. Вместе с инструктором определите причины, устранение которых наиболее полно решило бы вашу проблему.

Пример дополнения таблицы причин проблемы и возможных решений

Причины проблемы	Возможные решения
НЕТ МОТИВАЦИИ СОБЛЮДАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	ШТРАФОВАТЬ ЗА НАРУШЕНИЯ
СЛОЖНО ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ ИСПОЛНЕНИЕ	ВВЕСТИ ФОТООТЧЕТ
ПЕРЕПУТАНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ	РАСПРЕДЕЛИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ОТВЕТСТВЕННОМУ НЕ ХВАТАЕТ РЕСУРСОВ	ОБЕСПЕЧИТЬ РЕСУРСАМИ ОТВЕТСТВЕННОГО
МНОГО БЮРОКРАТИИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЕ	УБРАТЬ ЛИШНИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ

Рекомендательный порядок анализа бизнес-процесса:

1. Изучаем структурные слои и алгоритм бизнес-процесса.
2. Измеряем ключевые показатели эффективности на каждом этапе бизнес-процесса.
3. Находим этап бизнес-процесса, где показатели ухудшаются наиболее резко. Это проблемный этап.
4. Проверяем проблемный этап на предмет соответствия правилам из данного юнита. Фиксируем все несоответствия.
5. Исходя из собственных знаний и опыта, самостоятельно ищем другие причины проблем. Фиксируем дополнительные несоответствия.
6. Из всех возможных причин проблемы выбираем те, устранение которых наиболее полно может ее решить.

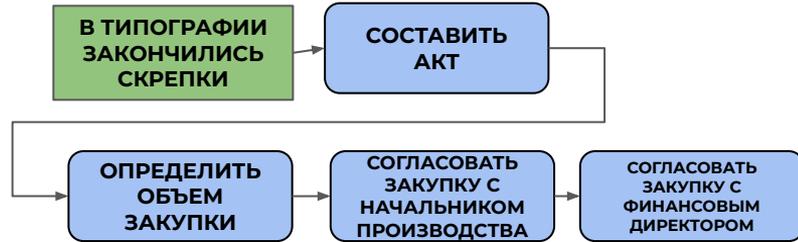
Частые **причины** проблем **в слоях** бизнес-процесса

СЛОЙ	ПРИЧИНА ПРОБЛЕМЫ	ПРИМЕР
СОБЫТИЙНЫЙ	Последовательность событий не ведет к нужному результату.	Ремонт квартиры нельзя сделать качественно без проведения замеров.
ДОКАЗАТЕЛЬСТВ	Факт наступления событий фальсифицируется или опирается мнение, ощущение или воспоминание ответственного лица.	Менеджер говорит, что сделал 50 звонков, но подтвердить это никак нельзя.
ОТВЕТСТВЕННОСТИ	У события несколько ответственных.	Менеджер говорит, что сказал курьеру, а курьер это отрицает.
МОТИВАЦИОННЫЙ	Нет мотивации у ответственного способствовать наступлению события.	Мало заявок от клиентов. У маркетолога нет оплаты за лиды.
РЕСУРСОВ	Ответственному не хватает ресурсов.	Бухгалтер не может сдать отчетность, так как нет бумаги для печати.

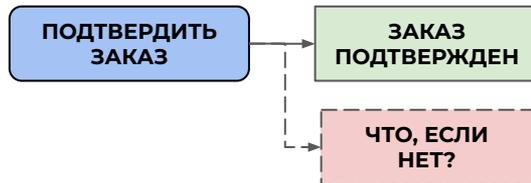
Частые **причины** проблем **в алгоритме** бизнес-процесса



ПРОПУЩЕНЫ ВАЖНЫЕ ЭТАПЫ
(Например, здесь сложно понять, почему мало продаж)



МНОГО БЮРОКРАТИИ,
МАЛО ЭФФЕКТИВНОСТИ



НЕ ПРОПИСАНЫ ВСЕ ВАРИАНТЫ
РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ



СЛИШКОМ МНОГО
НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ДЕТАЛЕЙ

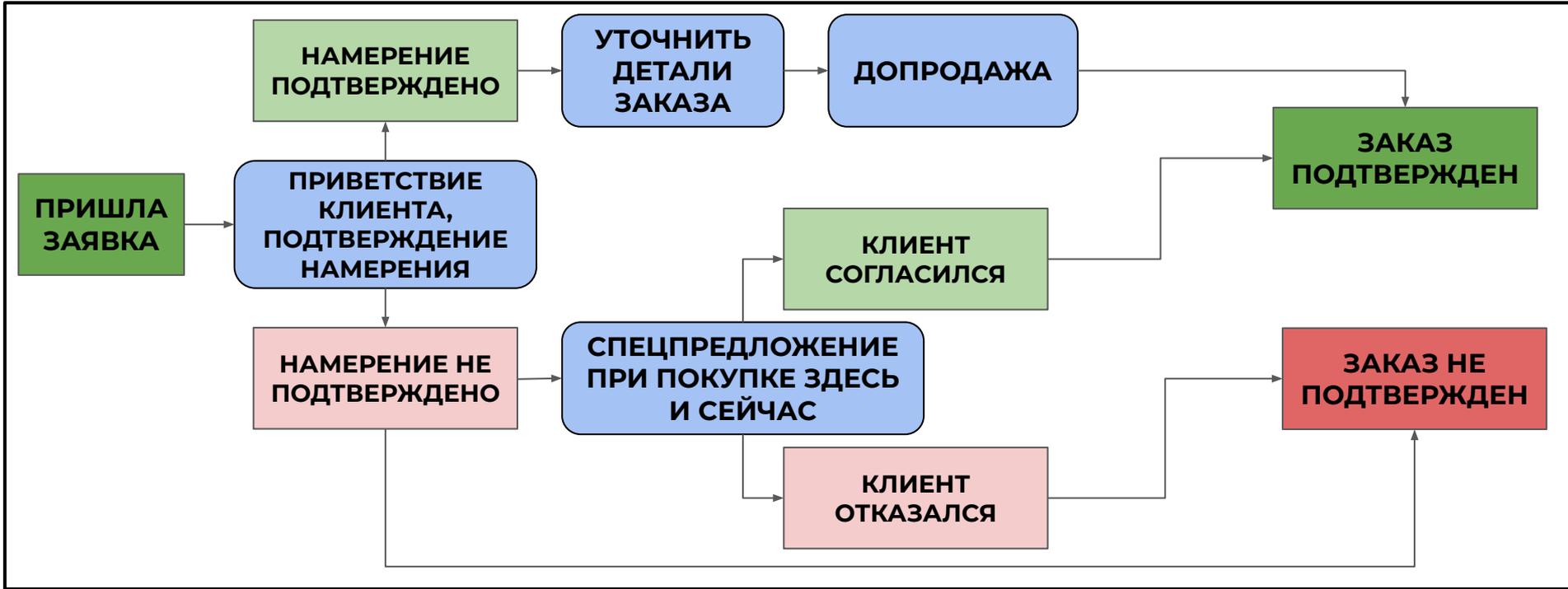
Задание 9:

1. После того, как вы определили причины вашей проблемы в бизнесе, подумайте, как нужно изменить бизнес-процесс, чтобы их устранить.
2. Перепишите изменённый бизнес-процесс.

Пример измененных слоев бизнес-процесса



Пример измененного алгоритма бизнес-процесса



СТАРТОВОЕ СОБЫТИЕ

— то, что запускает бизнес-процесс.

СОБЫТИЕ

— промежуточное событие между стартовым и итоговым событиями.

ИТОГОВОЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ СОБЫТИЕ

— нежелательный итог окончания бизнес-процесса.

ДЕЙСТВИЕ

— то, что делает ответственный при наступлении определенного события.

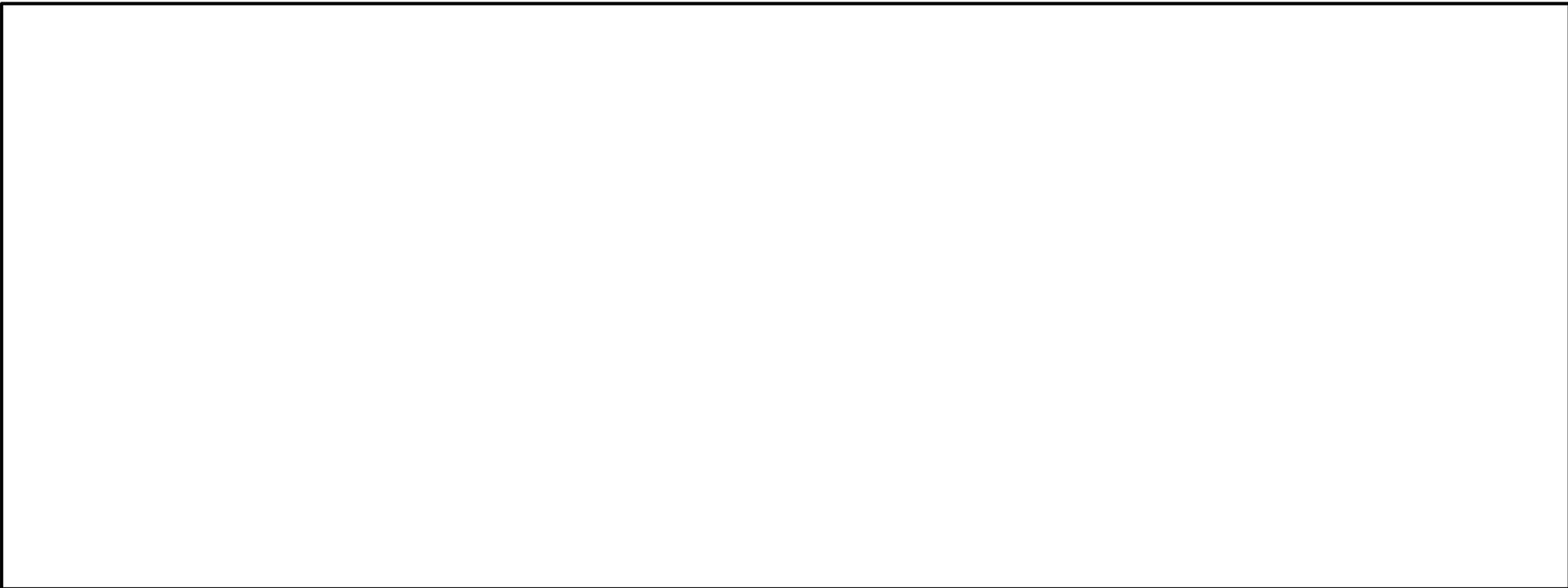
ИТОГОВОЕ ЖЕЛАЕМОЕ СОБЫТИЕ

— желаемый итог окончания всего бизнес-процесса.

Шаблон для описания бизнес-процесса через структурные слои



Шаблон для описания бизнес-процесса как алгоритма



**СТАРТОВОЕ
СОБЫТИЕ**

— то, что запускает бизнес-процесс.

СОБЫТИЕ

— промежуточное событие между стартовым и итоговым событиями.

**ИТОГОВОЕ
НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ
СОБЫТИЕ**

— нежелательный итог окончания бизнес-процесса.

ДЕЙСТВИЕ

— то, что делает ответственный при наступлении определенного события.

**ИТОГОВОЕ
ЖЕЛАЕМОЕ
СОБЫТИЕ**

— желаемый итог окончания всего бизнес-процесса.

Задание 10:

1. Составьте список задач для внедрения измененного бизнес-процесса.
2. Назначьте ответственных за внедрение и поставьте дедлайны.
3. После внедрения изменений сравните результаты и обязательно сообщите нам о них!

Пример заполнения списка задач для внедрения бизнес-процесса

Задача	Исполнитель	Срок
Скорректировать скрипт обработки заявок для колл-центра	Руководитель колл-центра	до 8 июня
Внести изменения в CRM-систему колл-центра под новый бизнес-процесс	Руководитель колл-центра	до 8 июня
Провести обучающее занятие с колл-центром для перехода на новый порядок работы	Руководитель колл-центра	до 9 июня
Ежедневно контролировать соблюдение новых правил колл-центром	Руководитель колл-центра	до 20 июня

Список задач для внедрения бизнес-процесса

Задача	Исполнитель	Срок