**УРОК 6. Концепция Lean Six Sigma – домашнее задание**

**Кейс:** Процесс “Согласование договора на поставку”.

**Компания-заказчик:** отдел закупок фармацевтической компании.

**Сотрудники:** руководитель отдела, сотрудники отдела.

**Краткое описание процесса “Согласование договора на поставку”:**

Предварительное согласование договора на поставку продукции от компании-поставщика выполняют сотрудники отдела закупок.

Компания-поставщик оформляет договор и передаёт в отдел закупок по электронной почте для согласования. Каждый договор уникальный. Сотрудники отдела закупок (один или несколько последовательно — в зависимости от типа) проверяют на корректность заполнения реквизитов и условий договора. Между сотрудниками документ пересылается по электронной почте. В случае исправлений договор направляется поставщику с комментариями.

После полного согласования с сотрудниками договор переходит на утверждение руководителем и отправляется в другие отделы компании (например, юридический или финансовый).

**Проблема от руководителя отдела закупок:** зачастую договор зависает при согласовании внутри отдела, в особенности если его проверяют несколько сотрудников. Один сотрудник может согласовать, потом передать другому, который найдёт ошибку. При повторном согласовании может оказаться, что первично в согласовании участвовали не все сотрудники. Требуется запускать новое согласование и иногда возвращать договор на повторное исправление поставщикам.

**Бизнес-проблема:** затягивается процесс поставки продукции от поставщика и могут случиться простои в основном производственном процессе.

|  |  |
| --- | --- |
| По аналогии с предложенным в уроке кейсом рассмотрите процесс с точки зрения концепции Lean Six Sigma на первых трех этапах цикла DMAIC и предложите инструменты концепции для решения проблемы процесса (по 2 инструмента на каждый этап). Примените каждый инструмент и опишите ваши выводы в рамках предложенного кейса. Предложите варианты решения кейса, опираясь на выводы каждого этапа. | |
| **Этап 1. Определение (описание предметной области)** | |
| Инструмент 1  Укрупнённая карта процесса | Для анализа и дальнейший оптимизации процесса необходимо последовательно составить адекватное и точное описание его нынешнего состояния. Начать составлять такое описание стоит с «верхнего уровня» процесса и потом постепенно добавляя детали.  Исходя из полученной укрупненной карты процесса, мы видим, что договор проходит много инстанций согласования и иногда по несколько раз. |

|  |  |
| --- | --- |
| Инструмент 2  Анализ заинтересованных сторон | Анализ стейкхолдеров не только позволит выявить ответственных за процесс сотрудников, но и углубить понимание стадий процесса, за которые они ответственны. Также это может помочь увидеть стадии, за которые условно «никто не ответственен» и которое, в связи с этим, выполняются ненадлежащим образом или же наоборот, будет найдена зона ответственности нескольких сотрудников, ни один из которых не имеет право единоличного финального решения.  Из анализа заинтересованных сторон мы видим, что процесс внесения необходимой продукции в спецификацию договора ответвлены два сотрудника в одинаковой должности. Также нет конкретного ответственного за утверждение даты поставки и данное решение принимается коллегиально. |
| **Этап 2. Измерение (оценка существующего процесса)** | |
| Инструмент 1  Определение параметров процесса (время) | Для работы над оптимизацией процесса нам необходимо охарактеризовать каждый этап процесса необходимым параметром. Так как ключевая бизнес-проблема – это затягивание времени на согласование договора, необходимо определить сколько времени тратится на каждый этап.  В результате мы получили таймлайн процесса, который в дальнейшем сможем анализировать. |
| Инструмент 2  Гистограммы | Для полного анализа процесса нам необходимо определить, на какой именно этап согласования договора сотрудники тратят больше всего времени. Посредством гистограммы мы наглядно сможем увидеть «бутылочные горлышки» процесса.  В результате мы видим, что больше всего времени затрачивается на согласование сроков поставки. Так же на отправление письма после каждого письма по отдельности уходит незначительное количества времени, но суммарно на это тратится значительно часть времени процесса. |
| **Этап 3. Анализ (выработка идей по изменению существующего процесса)** | |
| Инструмент 1  Мозговой штурм | Групповое обсуждение результатов описания и анализа процесса позволит взглянуть на проблему с множества сторон и, как следствие, найти больше объяснений ситуации и качественных решений.  В процессе генерации и обмена идеями было сделано предположение, что «Утверждение даты поставки» является самым ресурсоёмким по времени этапом, так как за него нет ответственного и сотрудники отдела часто не приходят к консенсусу по этому вопросу.  Так же было принято решение изменить систему обмена новыми версиями документа. Использовать Google Docs с возможностью вносить правки нескольким людям в одном документе и с возможностью управлять версиями документа. |
| Инструмент 2  Проверка гипотез | Проверка гипотез с использованием моделирование процессе в специальных системах позволяет отработать предположения и выяснить их верность без риска поломать реальный процесс и нести, в связи с этим убытки.  Для проверки гипотез была использована BPMS система. Для моделирования этапа «утверждение даты поставки» был выбран усредненный показатель продолжительности на основе среднего между всеми этапами, за которые ответственен один человек. Так же были исключены затраты на написание и прочтение электронных писем, в связи с переходом к Google документам.  В результате время на выполнение бизнес-процесса резко снизилось. Также больше не должно быть путаниц с версиями документа, так как все поправки находятся теперь в одном месте (Google документ). |
| **Выводы и предложения:** | |
| Исходя из данных, полученных на стадиях «Описания» и «Анализа» были выявлены слабые места процесса: на утверждения даты поставки уходит больше всего времени, также метод обмена информации «Email» забирает на себя слишком много времени.  В качестве решений обнаруженных проблем были выдвинуты предположения о необходимости назначения конкретного ответственного за принятие решения по дате поставки, а также смена канала обмена версиями договора с электронной почты на Google документы.  В результате показатели скорости выполнения процесса возросли, а также была повышена стабильность процесса за счёт минимизации вероятности совершения ошибок при работе с версиями договора. | |