**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  Карта потока создания ценности | Создание карты поможет визуально представить поток передачи информации и время задержки документа у каждого сотрудника.  Мои дополнения к кейсу:  *Имеются 4 сотрудника в отделе закупок:*   * *Главный менеджер (руководитель);* **ГМ(Р)** * *Менеджер по заявкам (сбор, оформление), по состоянию склада, по кол-ву закуп. материала.* **М1** * *Менеджер по работе с поставщиками, мониторинг рынка, формирование заказа, сотрудничество, консультации, решение спорных вопросов и тд.* **М2** * *Менеджер по качеству поставок, срокам, контроль за выплатами (реквизиты), контроль срока годности при приемке и тд.* **М3**     см. Приложение 1.Карта составлена на примере недельного наблюдения (сроки варьируются от количества задач(незавершенных работ) на момент возникновения договора.  Вывод: передача данных по электронной почте - нецелесообразно, т.к. большая часть времени уходит на момент передвижения договора от сотрудника к сотруднику, увеличивая время на ознакомление с договором каждого сотрудника по отдельности.  Повторная работа с документами- несет большие временные затраты. | | |
| Инструмент 2  Анализ работы, не добавляющая ценность (потери) | Метод показывает, какая работа не несет ценности конечному потребителю.  Оценить возможность исключить ее из процесса, либо оптимизировать/стандартизировать.  Для конечного потребителя возникает проблема в повышениях срока ожидания доставки продукции, общее время согласования (без внесения корректировок и повторного соглашения) составляет 32 - 40 часов ( 2-3 дней)  Если требуется внесение корректировок, ожидание повторного договора и повторное согласование - 3-4 дней  Основное время ожидания приходится на ожидание информации от одного сотрудника к другому, разный график работ, разное время для каждого сотрудника на принятие решения.А при внесении изменений необходимо учитывать срок работ у поставщика.  Необходимо внести регламент и приоритизацию по ведению документооборота, ввести единую программу для обмена информации между участниками - где есть возможности параллельно изучить договор и внести нужные корректировки.  Комментарии к договору(изменения) необходимы для качественного сотрудничества между компания/поставщик и компания/конечный потребитель.Есть необходимость скорректировать повторное согласование(ускорить). | | |
| **Этап 2. Измерение (оценка существующего процесса)** | | | |
| Инструмент 1.  Эффективность цикла процесса. | С помощью этого метода, рассчитаем эффективность нашего процесса- время, которое тратится на действия, добавляющие ценность.  ЭЦП = ВДС/ОВВЗ = 0, 032= **3,2%**  ВДЦ (время на добав. ценность) = 140 мин  Общее время выполнения (ОВВЗ) = от 2880 мин до 5760 мин, возьмем среднее время (3 дня) = 4320 мин  Наш результат показывает, что процесс перегружен не создающими ценности потерями, и поэтому его необходимо усовершенствовать. | | |
| Инструмент 2  Диаграмма | Диаграмма показывает нам, где необходимо сократить время на согласование.  Руководитель - возможно ли делегировать функцию согласования одному из сотрудников? либо изменить формат согласования, внести регламент на срок.  Наладить связь с поставщиком по поводу внесения корректировок, возможность работать в общей программе? | | |
| **Этап 3. Анализ (выработка идей по изменению существующего процесса)** | | | |
| Инструмент 1  Теория очередей.  Незавершенное производство (процессы) с применением метода “вытягивания” | Время ожидания у каждого сотрудника зависит от его скорости обработки незавершенных задач на момент возникновения задачи “согласовать договор”.  Для расчета применяем закон Литтла  Время выполнения заказа = Объем незаверш производства/ Средняя скорость выполнения работы  Договор необходимо согласовать(между сотрудниками) в течении 1 раб. дня  Ср. скорость 10 заявок в день  Объем незавер. произ. = 10 задач в день  Пока их кол-во не снизится до 9ти, сотрудник не может взять в обработку новую задачу.  Здесь мы и применяем процесс “вытягивания”, т.е. устанавливаем каждой задаче приоритизацию, используя рейтинги для задач.  Необходимо, разработать систему определения приоритетов для очередности ввода в процесс работы. | | |
| Инструмент 2  Мозговой штурм | На основе предыдущих методов, при указании выявленных проблем устраиваем мозговой штурм сотрудников.  Возможность услышать варианты решения от прямых участников процесса.  Генерировать идеи и новые подходы по организации процесса работ. | | |
| **Выводы и предложения:** | | | |
| **Необходимо стандартизировать роли каждого сотрудника,сроки выполнения задач, приоритетность путем введения регламента.**  **На основании регламента необходимо оптимизировать работу по согласованию - внедрить соответствующую программу - быстрый обмен данными, простота в управлении, синхронизация необходимых программ внутри отдела и с поставщиком.**  **Внести визуализацию всех задач - планирования, сроки их выполнения, приоритизацию и ответственное лицо и комментарии по результату о каждой задаче, при закрытии задачи выбирать причину. (web-сервис, Канбан)**  **Либо объединить эти пункты в единую программу.**  **Минимизировать время на согласование с руководителем (ЭЦП).**  **Произвести согласование в электронном формате (Программа)** | | | |

Приложение 1.

