

Ценность и потери в административных процессах



Перепроизводство

Услуга производится в большем объеме, чем требуется заказчику, либо выполнение определенного типа работы до того, как это потребуется.

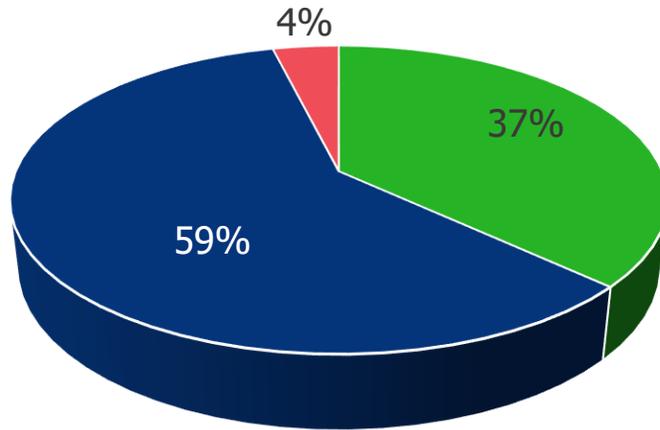
Влечет:

- Потеря времени.
- Перегрузка людей.
- Невыполнение нужной работы в срок.



Перепроизводство в сервисе

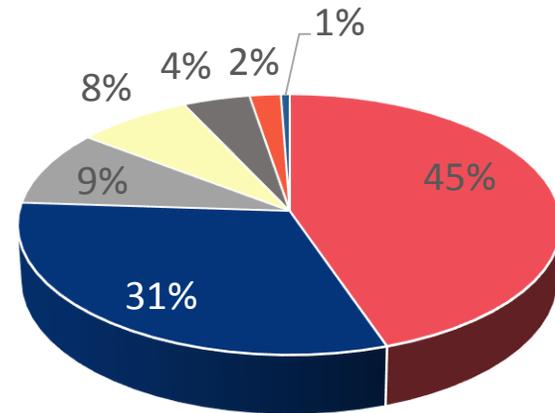
Анализ рабочего дня начальника отдела



- Ценность, час 3:20
- Потери 1 рода, час (оптимизировать) 5:21
- Потери 2 рода, час (исключить) 0:21

Потери: 5 часов 42 минуты в день

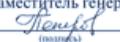
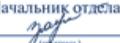
Структура потерь



- совещания, не несущие ценность 2:33
- требование системы 1:47
- отсутствие стандартов 0:32
- устранение ошибок 0:26
- перемещение 0:15
- ожидание 0:07
- повторное уточнение информации 0:02

Потери: 2 часа 33 минуты в день – совещания, не несущие ценность

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ
проекта распоряжения о проведении обучения
системе делопроизводства и электронного документооборота

Замечания: <u>Замечаний нет</u>	Замечания: <u>Замечаний нет</u>
Заместитель генерального директора  О.Н. Осипова <u>05.02.2007</u> <small>(дата)</small>	Заместитель генерального директора  А.К. Петров <u>05.02.2007</u> <small>(дата)</small>
Замечания: <u>Замечаний нет</u>	Замечания: <u>Замечаний нет</u>
Начальник отдела сбыта  А.Н. Тихонов <u>05.02.2007</u> <small>(дата)</small>	Начальник отдела маркетинга  П.П. Завадский <u>02.02.2007</u> <small>(дата)</small>
Замечания: <u>Замечаний нет</u>	Замечания: <u>Замечаний нет</u>
Начальник производственного отдела  Н.Г. Петухов <u>02.02.2007</u> <small>(дата)</small>	Начальник юридического отдела  М.В. Семин <u>01.02.2007</u> <small>(дата)</small>
Замечания: <u>Замечаний нет</u>	Замечания: <u>Замечаний нет</u>
Начальник отдела обучения и повышения квалификации персонала  А.А. Толстая <u>01.02.2007</u> <small>(дата)</small>	Начальник отдела управления документацией  Н.В. Безрукий <u>01.02.2007</u> <small>(дата)</small>
Замечания: <u>Замечаний нет</u>	
Специалист I категории отдела обучения и повышения квалификации персонала  Т.В. Смирнова <u>01.02.2007</u> <small>(дата)</small>	





Хранение всей информации на бумажных носителях

Перепроизводство

- 1 Хранение в бумажном виде типовых ответов на запросы, фактически являющихся распечатками из системы
- 2 Печать излишней документации (мемориальный ордер, результаты оборотов, складские отчеты)
- 3 Производим больше информации, чем это необходимо потребителю (избыток информации)
- 4 Создание документов, которые никому не нужны
- 5 Создание лишних копий документов.
- 6 Пересылка одного и того же документа по электронной почте или факсу несколько раз
- 7 Дублирование работы
- 8 «Закладка» лишних подписей, согласование
- 9 Бесмысленные собрания

Избыток запасов

Хранение большого объема информации, материалов.

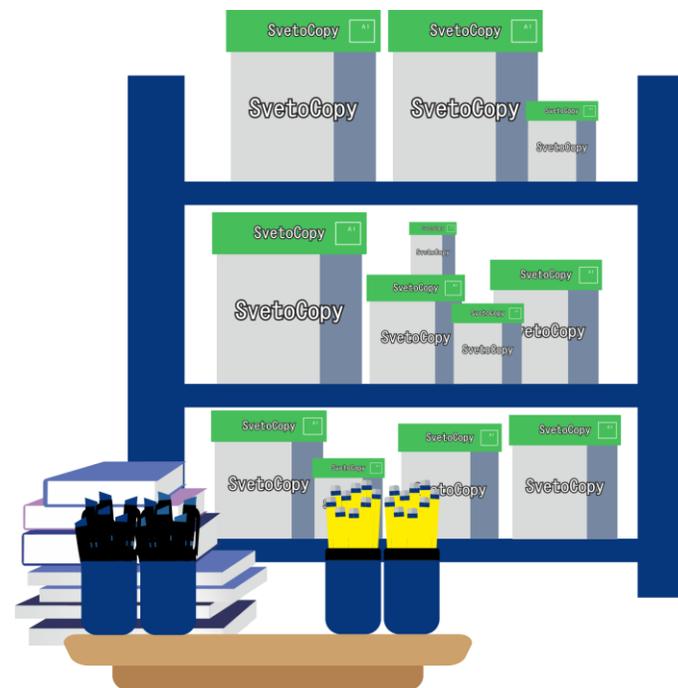
В офисе существует два основных типа потерь, которые относятся к категории «запасы»:

Канцелярские принадлежности,
документы

Время

Влечет:

- Увеличение площадей для хранения
- Необходимость поиска
- Возможность повреждения
- Задержку срочных заказов



Избыток запасов в офисе



Складирование устаревших документов

Избыток запасов в офисе



Хранение устаревшей и несистематизированной информации

Избыток запасов в офисе



Работа «стопками» - ожидание сбора документов до определенного количества или времени

Процесс работы

Команда 2



Участник 1



Участник 2



Участник 3



Участник 4

Выиграли



Участник 5

Команда 1



Участник 1



Участник 2



Участник 3



Участник 4



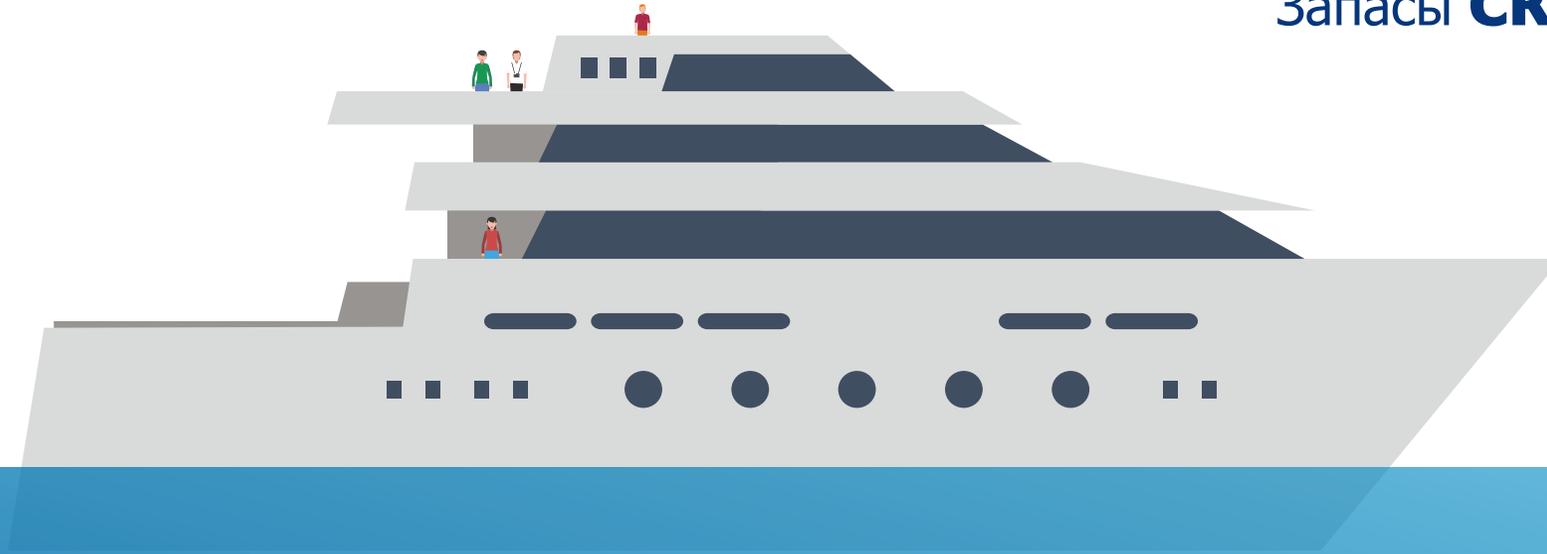
Участник 5

Избыток запасов

- 1 Формирование незавершенного производства из-за того, что не все документы предоставляются во время
- 2 Принятие в работу частично правильно оформленных документов, которые ждут внесения отдельных правок
- 3 Подготовка нескольких документов для совместного перемещения («отвезу/ заберу разом...»)
- 4 Документы, ожидающие чьей-либо подписи или визы
- 5 Избыток канцтоваров
- 6 Стопки бумаг, канцелярских принадлежностей
- 7 Устаревшие документы
- 8 Неиспользуемая оргтехника, хранящаяся в офисе
- 9 Запасы времени на выполнение работы

Избыток запасов

Запасы **скрывают** проблемы
в офисном процессе



запасы



Ошибки

Узкие места

Транспортировка

Время подготовки

Время ожидания

???

Несбалансированность потоков

Низкая эффективность

Ожидание (простои)

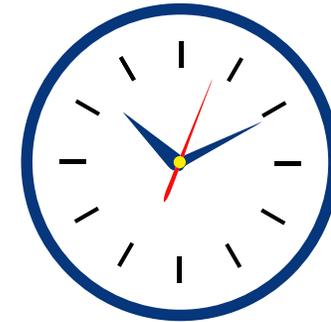
Любое ожидание – людей, документов, оргтехники или информации.

Влечет:

- Работа вхолостую.
- Остановка всего процесса.
- Снижение производительности.
- Раздражение работников.



=

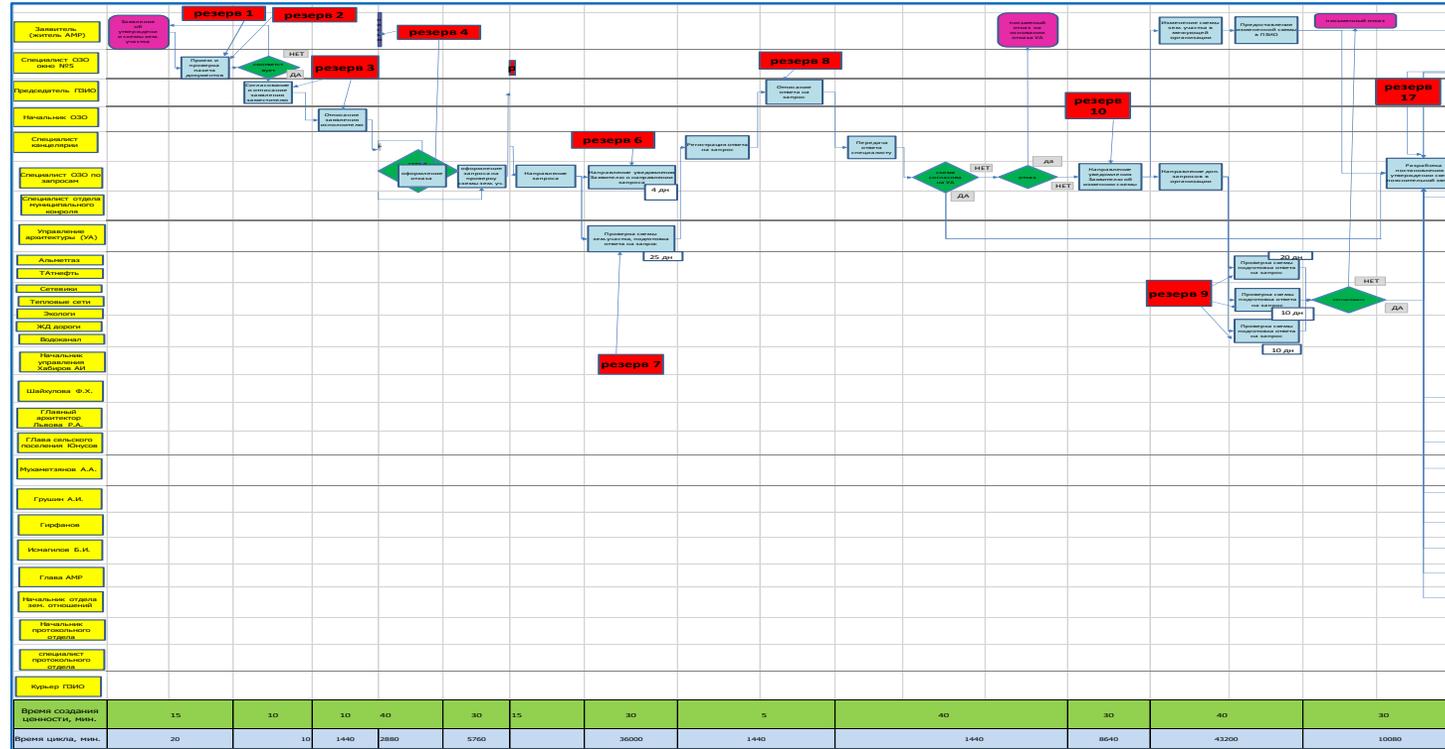


Процесс утверждения постановления



26 участников!

63 дня ожидания



177 дней

177 дней

Этапы, не добавляющие ценность

9,35 часа

Ценность

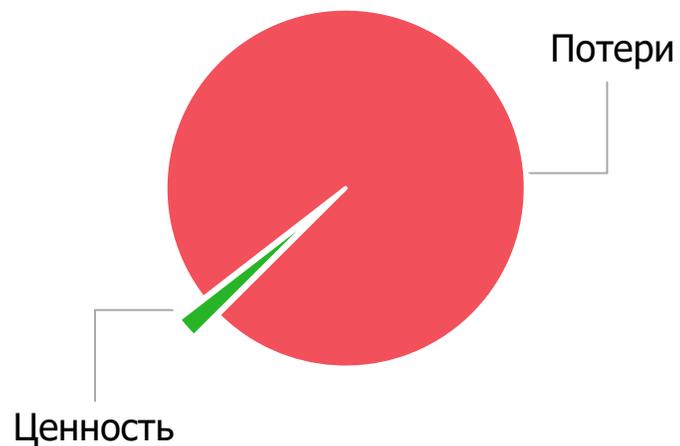
0

99,7

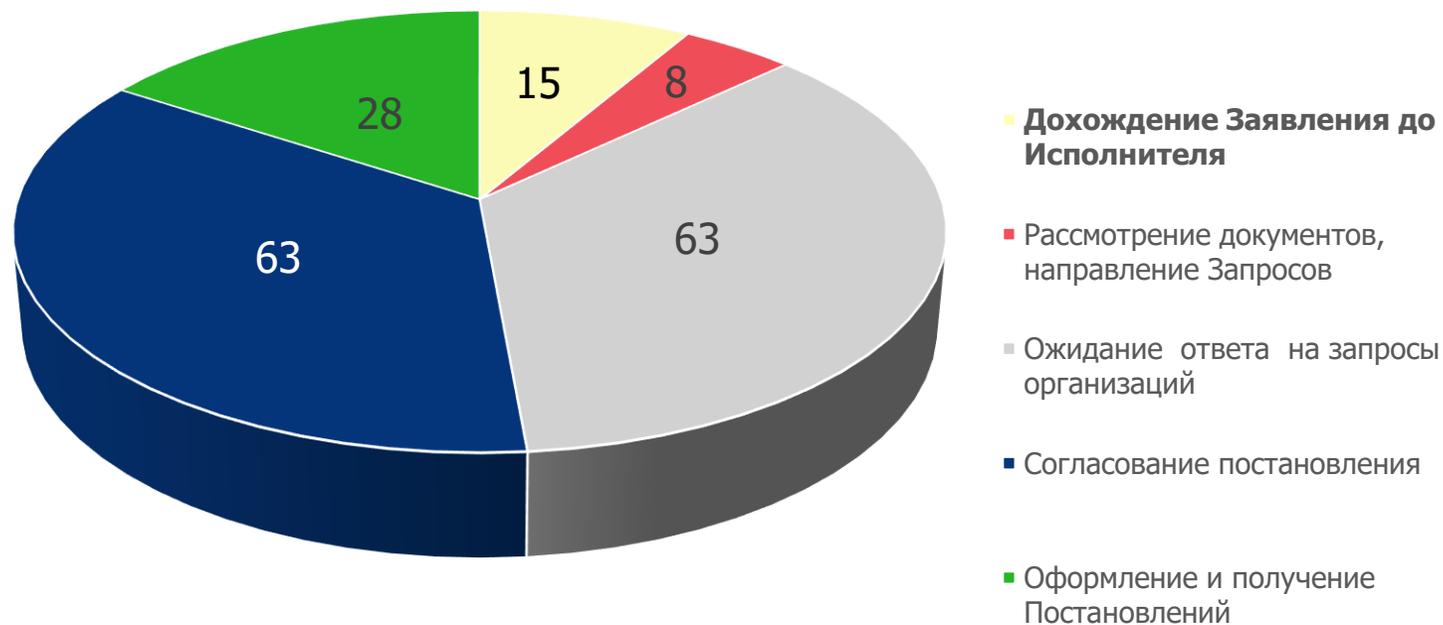
Время потока создания ценности в %

Процесс утверждения постановления

Эффективность процесса



Длительность этапов утверждения Постановления (в днях)



Ожидание (простои)

1 Ожидание необходимых документов для начала работы над процессом

2 Ожидание проведения дополнительного контроля

3 Ожидание подписания документов руководством

4 Ожидание в приемной/очереди

5 Ожидание распоряжений руководства

6 неполадки программного обеспечения

7 Ожидание очереди на принтер, телефон

8 Ожидание работы после поломки оргтехники

9 Ожидание работы после «зависания» электронной почты

Транспортировка

Перевозки на расстояния, большие, чем это необходимо, или создание временных мест размещения, хранения или складирования, лишние перемещения с места на место материалов, людей, информации или документов.

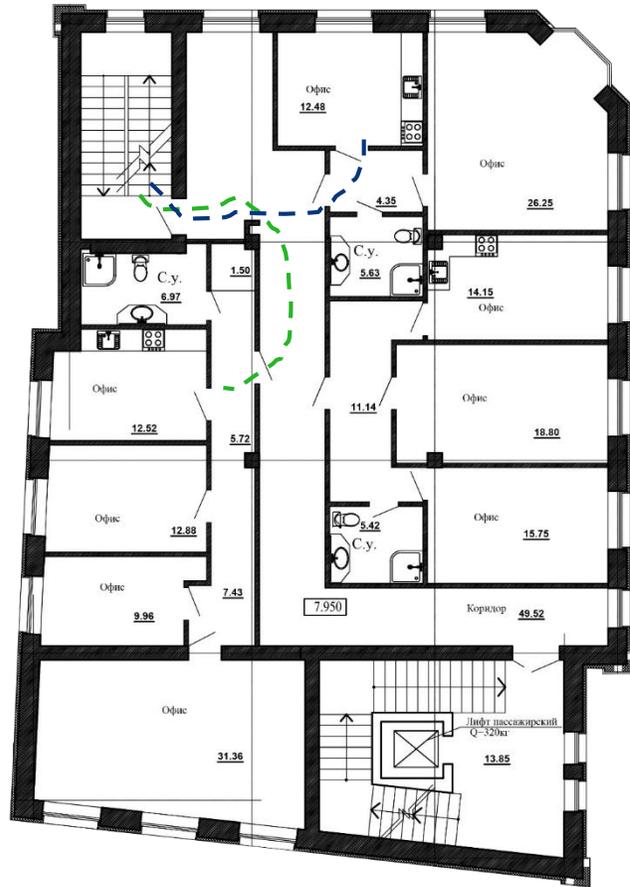
Влечет:

- Увеличение издержек на перемещение.
- Потеря времени на поиск.
- Потеря, повреждение документов.

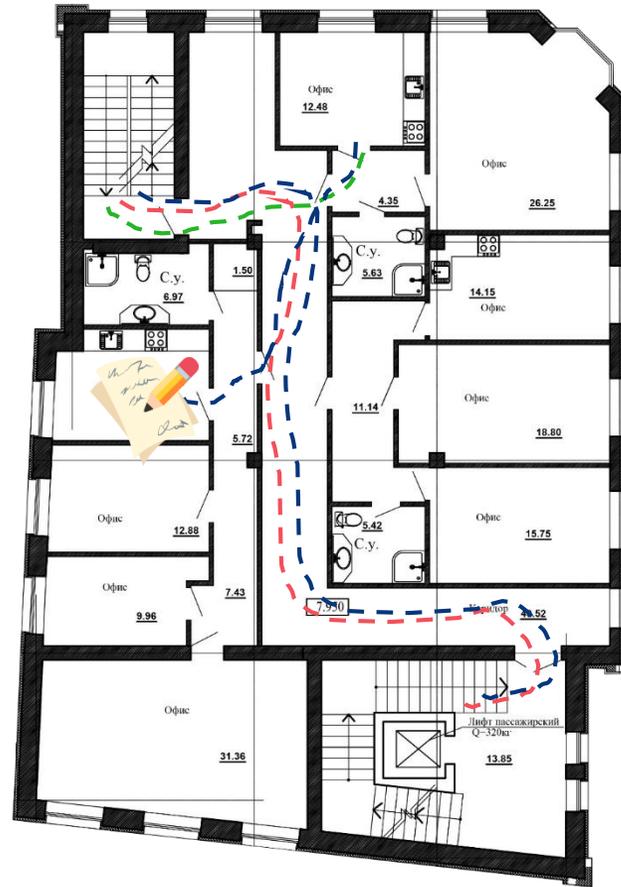


Транспортировка в офисе

1 этаж



2 этаж



3 этаж



Транспортировка в офисе

- 1 Хождение потребителя «по кабинетам»
- 2 Большие цепочки передач из рук в руки документов, материалов
- 3 Хождение к коллегам для получения данных
- 4 Слишком частая регистрация документов, находящихся в работе

Лишние движения (работников)

Все лишние движения, которые приходится делать работникам в процессе работы, не требующееся для успешного выполнения рассматриваемой операции.
Сюда же относится бесполезное перемещение персонала.

Влечет:

- Снижение производительности труда
- Снижение морального самочувствия



Лишние движения (работников)



Лишние движения (работников) в офисе

- 1 Ненужные перемещения в результате низкой эргономики рабочего места, неэффективной планировки офиса и т.д.
- 2 Перемещения внутри здания (за документами, к офисной технике, поиск нужного предмета и др.)
- 3 Поиск документов
- 4 Работа в нескольких программах по одному процессу
- 5 Поиск информации в компьютере: переходы из одной папки в другую, из одного файла в другой

Излишняя обработка

Производство продукции/услуг с более высокими потребительскими качествами, чем это востребовано заказчиком.

Влечет:

- увеличение стоимости услуги.
- увеличение срока производственного цикла.



Излишняя обработка в офисе

- 1 Контроль за правильностью импорта данных из одной системы в другую
- 2 Контроль на калькуляторе расчетов, произведенных в MS Excel
- 3 Дорогая упаковка товара
- 4 Выполнение работ сверх сметы
- 5 Чрезмерно красиво оформленный отчет
- 6 Множество ненужной информации
- 7 Постоянная правка документов
- 8 Чрезмерная проверка разными «контролерами», руководителями результатов работы сотрудниками

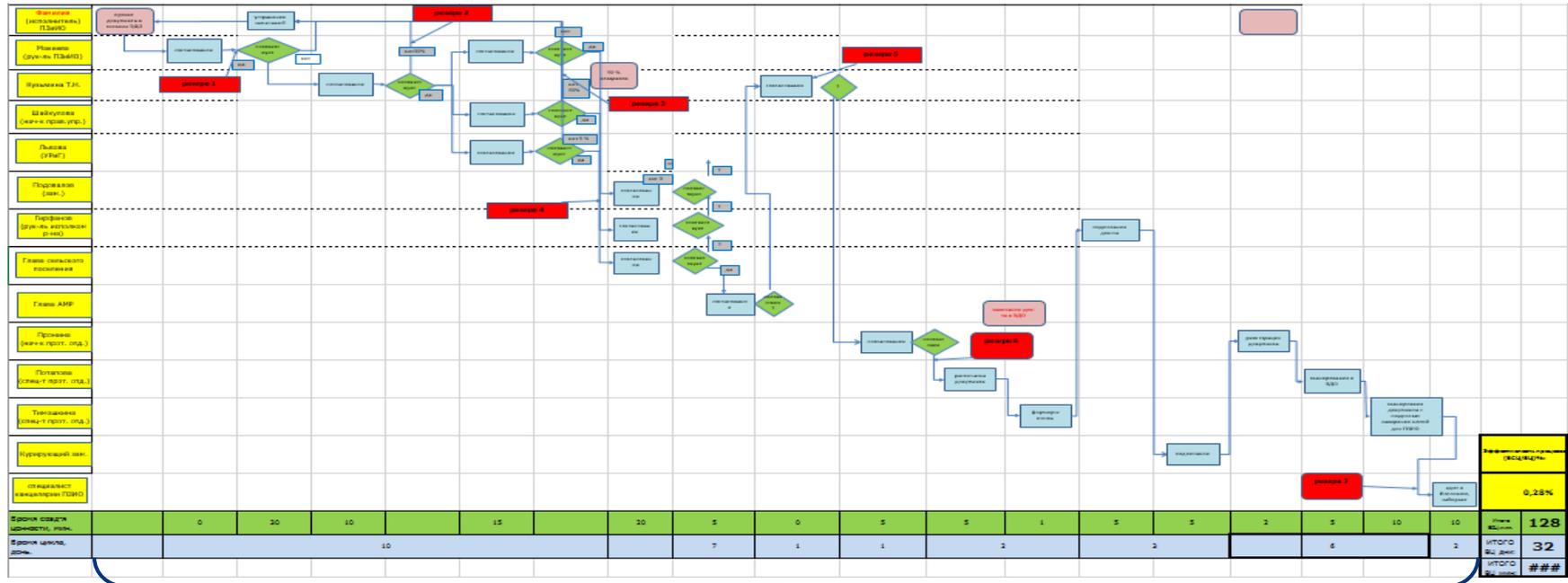
Переделка (дефекты) в офисе



14 участников!

90%
возвратов

Эффективность
процесса: **0,28%**



32 дня

31 день и 22 часа

2 часа

Процессы, не добавляющие ценность

Ц

0

Время ПСЦ в % **99,72**

Переделка (дефекты) в офисе

- 1 Ошибка при заполнении заказа, счета, компьютерной формы, отчёта
- 2 Ошибка в формулировке
- 3 Потеря документа
- 4 Опечатки
- 5 Ошибки в расчетах
- 6 Передача неполной документации на следующие этапы обработки
- 7 Переподписывание документы
- 8 Повторное введение данных
- 9 Неправильный подбор сотрудников для обслуживания потребителя

Незадействованный потенциал персонала

Потери идей, навыков, возможностей усовершенствования и приобретения опыта из-за невнимательного отношения к сотрудникам, которых некогда выслушать.

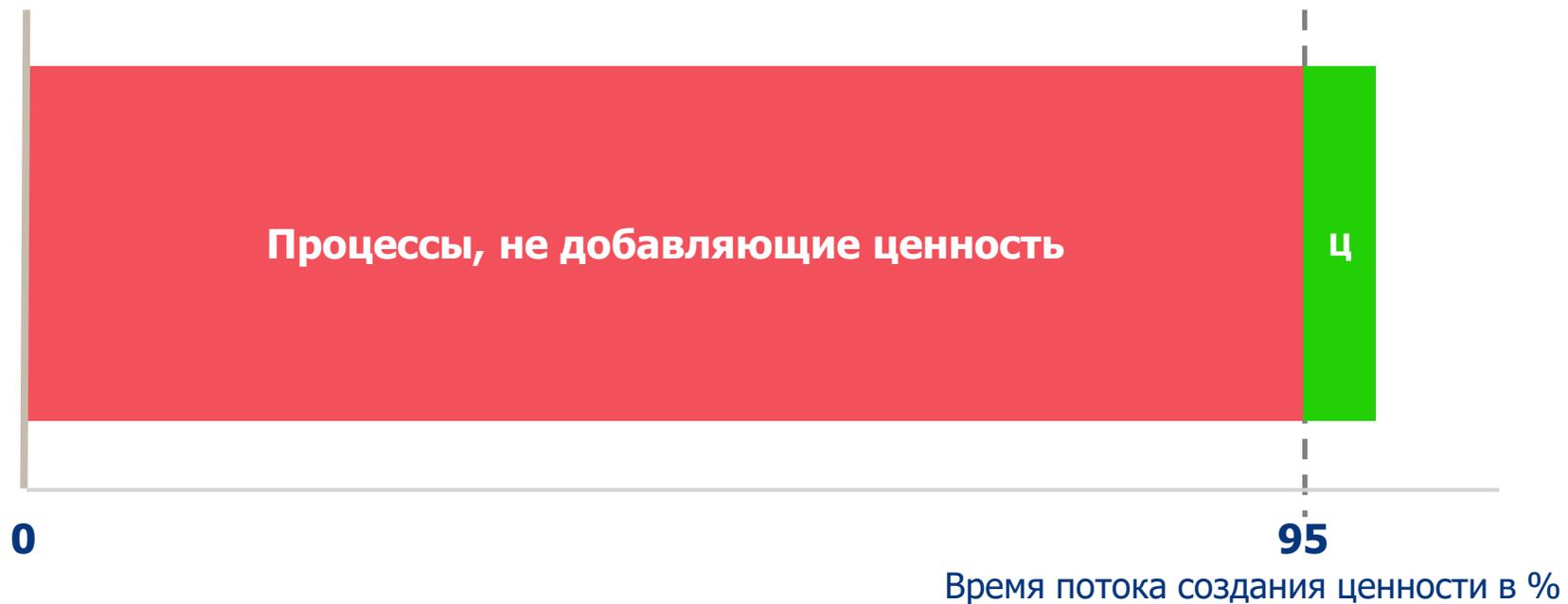
Выполнение работником задания не требующих для ее выполнения всех имеющихся у него знаний и умений.

Невостребованность идей, предложений работника, направленных на совершенствование деятельности компании.
«Изобретение велосипеда».



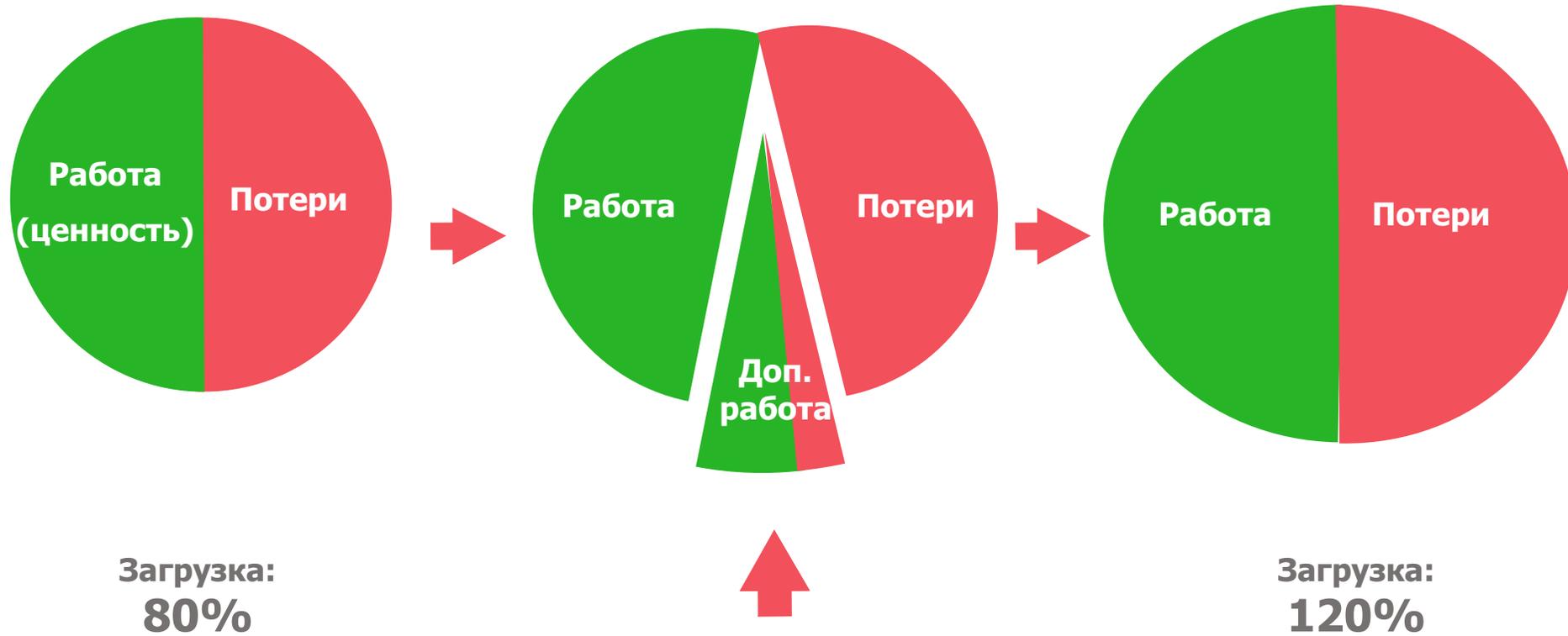
Время, затрачиваемое на потери

Только небольшая часть действий добавляет ценность в общем потоке создания ценности.



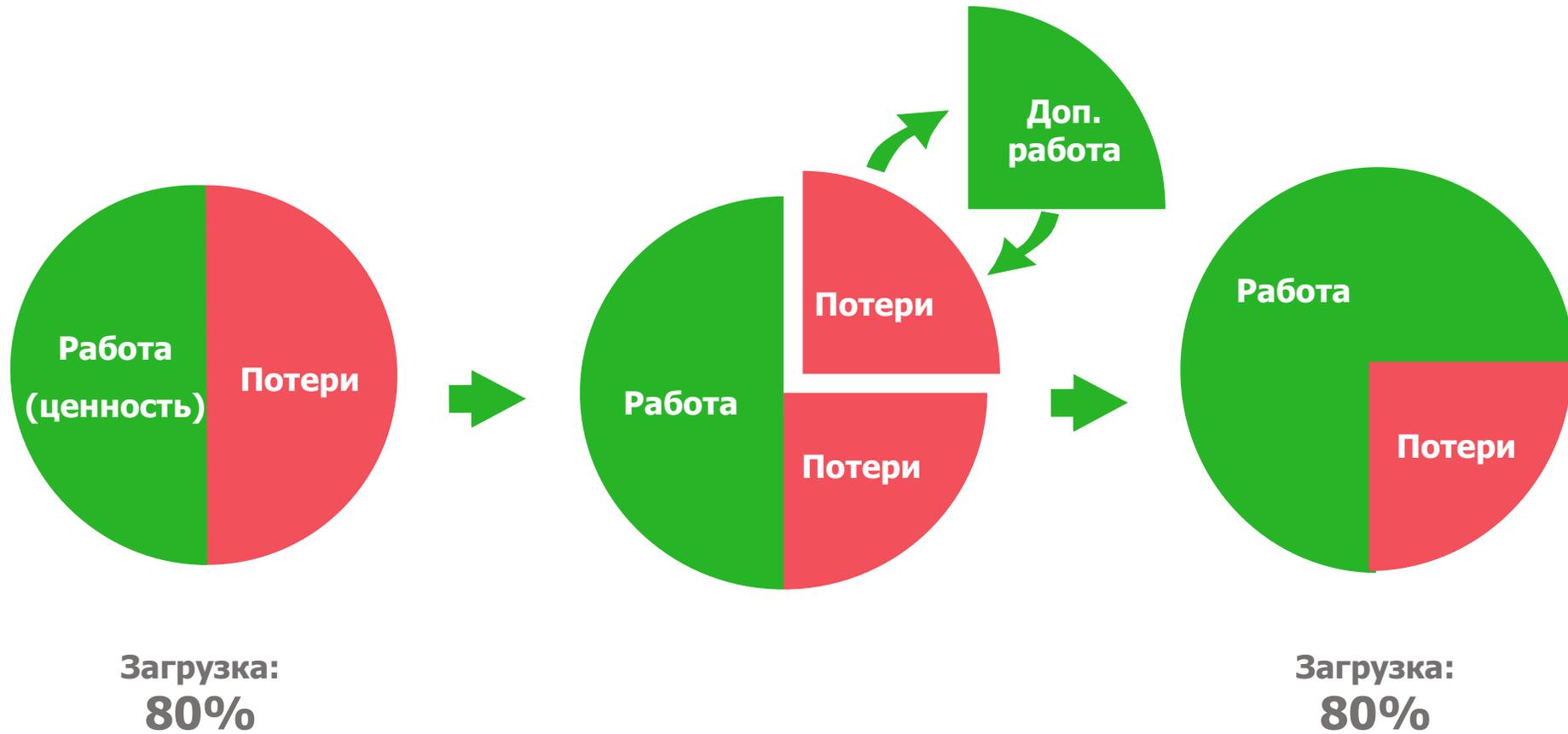
Увеличение (усложнение) работ

«Обычный» путь: Добавить работы. Увеличатся и потери



Потери - потенциал для эффективной работы

Другой путь: Обратить потери в ценность для потребителя





**«Лин Вектор» —
Ваш партнёр в повышении эффективности**