



TIME

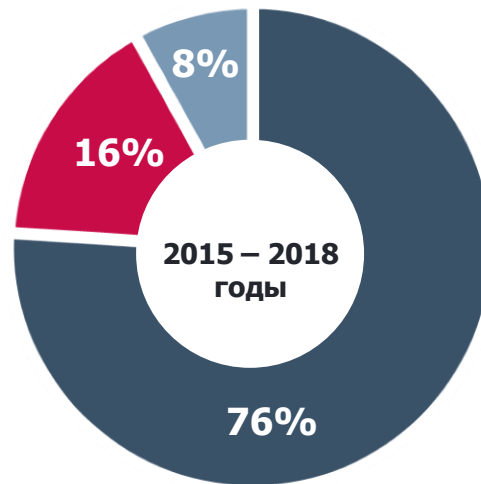
Комплексная методика
оптимизации системы
отчетности



Предпосылки появления TIME

- стоимость АУП непрерывно растет;
- только 24% клиентов занимаются оптимизацией АУП;
- ИТР Заказчика называют проблему с отчетностью в числе трех основных;
- доля трудозатрат на отчетность в некоторых подразделениях доходит до 60%;
- отсутствие на рынке комплексных методик по оптимизации отчетности*.

Опыт проектов ЭКОПСИ показал, что методики повышения операционной эффективности используются:



- для всех подразделений, а также внешних поставщиков;
- для всех подразделений компании, в том числе АУП;
- только для производственных подразделений.

* Применяются только отдельные инструменты, например, анализ информационных потоков, автоматизация отчетности.

Типовые проблемы при работе с отчетностью

- Нет понимания, сколько времени уходит на работу с отчетностью
- **Формальный потребитель / владелец**
- «Горящие» отчеты» или «надо вчера»
- **Имитация «бурной деятельности» / защита численности**
- Избыточные требования АУП к производству / «бумажка на каждый чих»



- Сложность восприятия информации
- **Дублирование информации / работ**
- Неэффективный информационный путь отчета
- **Недостоверная информация / искажение информации на пути «наверх»**
- Нет инструментов по сохранению и передаче навыков работы с отчетом

TIME – комплексная методика оптимизации системы отчетности



=

TIME позволяет:

- Выявить комплекс проблем систем отчетности через оценку соответствия текущего состояния критериям «идеального» отчета
- Разработать и реализовать комплексный план оптимизации

Критерии «идеального» отчета



T

– качество целеполагания и связи «поставщик-получатель»



I

– качество структуры



M

– осознанность работы



E

– эффективность организации работы



TARGET

ЦЕЛЬ

Качество целеполагания и связи
«поставщик-получатель»

- Критерий отражает **важность цели** создания отчета с точки зрения влияния на бизнес, а также **качество взаимодействия** поставщиков и получателей отчета.



ИНДИКАТОРЫ

- Цель
- Поставщик
- Получатель



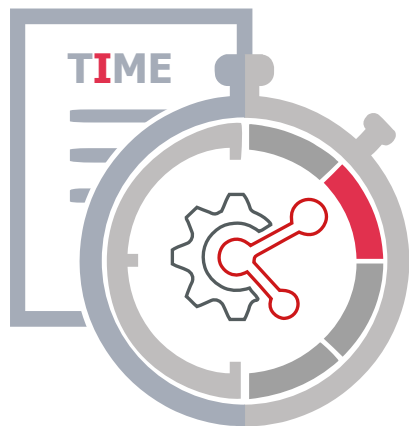
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

- Онлайн-опрос (Linkis)
- Глубинное интервью
- Анализ документов
- Наблюдения за процессом

Генеральный директор:

«Мне приходит больше пятидесяти отчетов в неделю, большую часть из них я даже не открываю, у меня нет времени разбираться, что там. Это похоже на спам»





I NTEGRITY

ЦЕЛОСТНОСТЬ

Качество структуры

- Критерий отражает **соответствие структуры отчета потребностям получателя**, процент пересечения информации с другими отчетами, а также качество применения инструментов визуализации.



ИНДИКАТОРЫ

- Целостность структуры
- Дублирование информации
- Качество визуализации



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

- Онлайн-опрос (Linkis)
- Глубинное интервью
- Анализ примеров отчета
- Программное обеспечение

Поставщик отчета:

«Все привыкли к этому отчету, здесь ничего не надо менять!»

Потребитель отчета:

«Информация по использованию транспорта приходит ко мне в трех разных отчетах! С каким из них работать?»





MINDFULNESS

ОСОЗНАННОСТЬ

Осознанность работы

- Критерий отражает **осознанность затрат компании** на отчет, процент сокрытия информации исполнителями и качество управления навыками работы с отчетом.



ИНДИКАТОРЫ

- Осознанность заказчика
- Осознанность исполнителя
- Управление знаниями



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

- Онлайн-опрос (Linkis)
- Глубинное интервью
- Анализ исходных данных и конечного отчета
- Анализ структуры затрат

Производственный мастер:

«Я знаю, что если в моем отчете план не совпадет с фактом или будут содержаться нерешенные проблемы, меня просто лишат премии без разбирательств»





EFFECTIVENESS

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эффективность организации
работы

- Критерий отражает **процент полезных действий** в пути отчета, затраты времени на восприятие информации отчета и качество автоматизации.



ИНДИКАТОРЫ

- Эффективность пути
- Скорость восприятия
- Эффективность применения ИС



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

- Глубинное интервью
- Анализ примеров отчетов
- Картирование
- Программное обеспечение

Старший специалист:

«При согласовании ежемесячного отчета по КРІ, я отправляю документ по эл. почте и параллельно лично иду к каждому «на поклон», иначе ничего двигаться не будет»



Этапы типового TIME-проекта



Подход к применению методики TIME

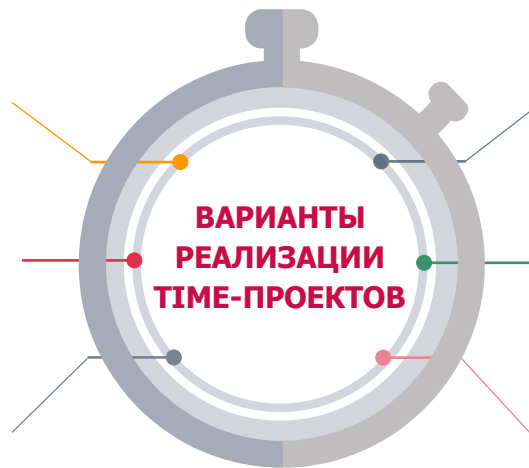
Обучение по программе
Save Your TIME



Target-диагностика
(быстрые победы)



Онлайн-опрос TIME
(экспресс-оценка Linkis)



Комплексные TIME-проекты



TIME – коучинг



TIME – смешанная команда

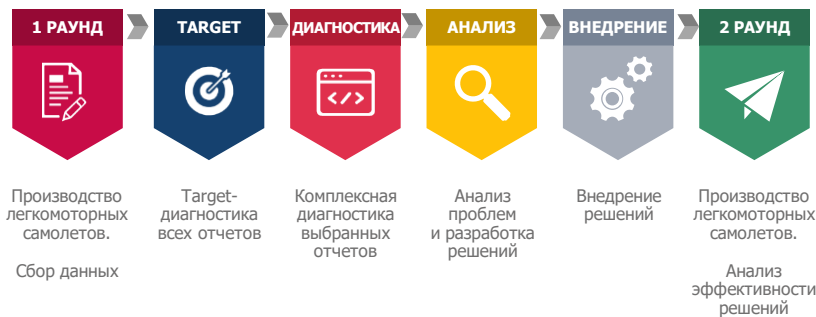


TIME – команда ЭКОПСИ

Бизнес-симуляция Save Your Time



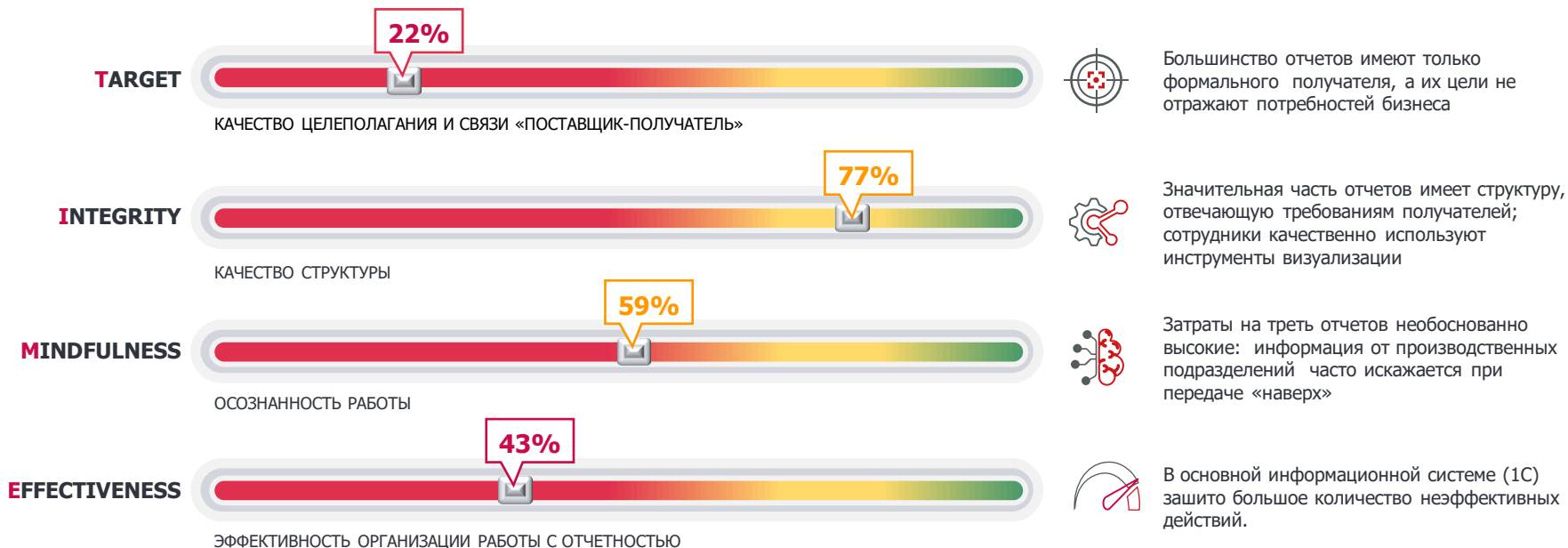
Краткое описание



- **Цель:** получение практических навыков оптимизации трудоемкости работы с отчетностью с применением TIME
- **Длительность:** 2 дня (теория – 4 часа, практика – 12 часов)
- **Количество участников:** 12-15
- **Введение:** участники обучения становятся сотрудниками завода по производству самолетов. В последние 3 месяца работы завода количество производственного брака увеличилось на 24%. Анализ ситуации показал, что ключевая причина брака – отвлечение мастеров от производственных задач из-за загруженности отчетами (более 50% рабочего времени).
- **Описание хода бизнес-симуляции:** Генеральный директор компании формирует внутреннюю команду проекта по оптимизации трудозатрат на отчетность.
 - *В первом раунде* команда проводит сбор данных в процессе выполнения плана производства самолетов. Роли в процессе – линейный персонал, мастера, сотрудники АУП, директор.
 - Далее команда выполняет Target-диагностику и определяет наиболее трудоемкие отчеты для комплексной диагностики.
 - После проведения комплексной диагностики выполняются анализ выявленных проблем, разработка и внедрение решений.
 - *Во втором раунде* команда проводит анализ эффективности решений.
- **Результат:** участники обучения, применив TIME, сократят трудоемкость работы с отчетностью всего персонала завода на 40-70%.

* Возможна адаптация бизнес-симуляции под клиента

Пример итогового результата диагностики текущего состояния



Низкие оценки (менее 50%), Средние оценки (50%-80%), Высокие оценки (более 80%)

Пример результата диагностики одного отчета

Отчет «График отгрузок»



№	1. Основная информация	Данные
1.1	Тип отчета	Исходящий, корпоративный
1.2	Периодичность отчета	ежемесячно
1.3	Поставщик	Отдел 1
1.4	Получатель	Нач. управления 1
1.5	Трудоемкость (итого, часы)	17
1.5.1	создание отчета (на 1 отчет, часы)	7
1.5.2	согласование отчета (на 1 отчет, часы)	10

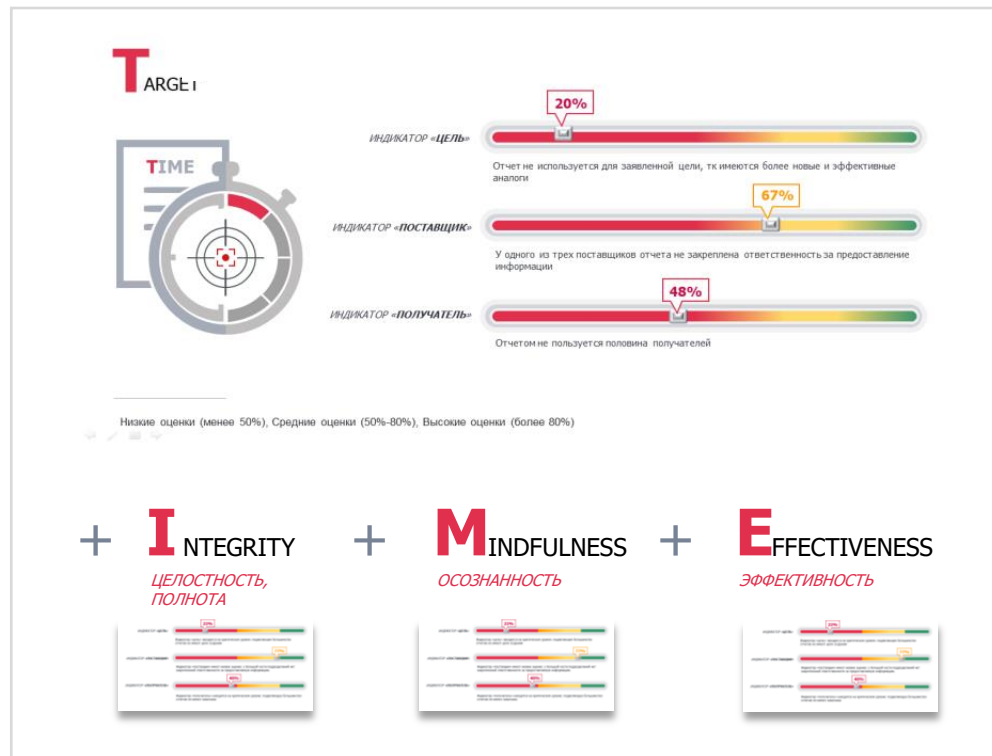
№	2. Баллы по критерию TARGET	Данные	Комментарий
2.1	Индикатор «цель отчета»	1	Получатель не заинтересован в получении отчета, так он уже не актуален
2.2	Индикатор «поставщик отчета»	3	
2.3	Индикатор «получатель отчета»	1	

№	3. Баллы по критерию INTEGRITY	Данные	Комментарий
3.1	Индикатор «дублирование информации»	2	Отчет является почти полным дубликатом отчета «План отгрузок по предприятию»
3.2	Индикатор «целостность информации»	1	
3.3	Индикатор «визуализация информации»	4	

№	4. Баллы по критерию MINDFULNESS	Данные	Комментарий
4.1	Индикатор «осознанность заказчиков»	1	Заказчик не чувствует ответственность за предоставление данных отчетом
4.2	Индикатор «осознанность исполнителей»	3	
4.3	Индикатор «управление знаниями»	0	

№	5. Баллы по критерию EFFECTIVENESS	Данные	Комментарий
5.1	Индикатор «скорость создания отчета»	4	Отчет имеет дефекты в пути создания, а именно требует излишнего согласования
5.2	Индикатор «скорость восприятия отчета»	4	
5.3	Индикатор «эффективность пути отчета»	1	

№	6. Выявленные проблемы отчета «График отгрузок»	Критерий TIME
1	Отчет «График отгрузок» имеет почти полный аналог в отделе №02 – («План отгрузок по предприятию»)	T, I
2	Отчет «График отгрузок» не актуален для получателя, так имеет более актуальный аналог	T, M
3	Отчет «График отгрузок» имеет 3 лишние звена согласования: с отделом №02, отделом №06 и отделом №12	E



Подход к выбору области оптимизации

№	Описание проблемной зоны	Критерии «TIME»	Рейтинг проблемы, %
1	Не распределена ответственность между Подразделением 1 и Подразделением 2	T	15,1
2	Сбор и ввод исходных данных производится вручную	E	13,9
3	Отсутствие целей / неявные цели у оперативной отчетности Цеха №1	T	8
4	Излишняя информация в отчетах для ГД и ЗГД	I	7,5
5	Отсутствие инструментов для передачи знаний	M	7
8	Ведение отчетности в «бумажном виде» в Цехе №4	I	6,8
n

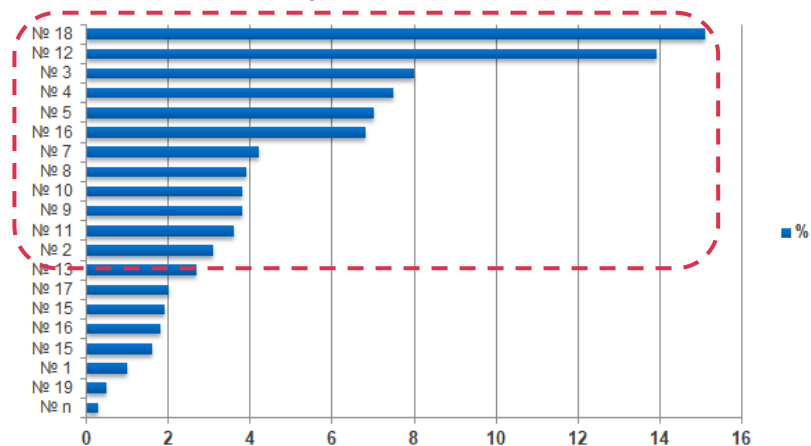


Критерии определения проблемных зон:

- степень влияния на компанию;
- трудоемкость;
- решение заказчика (без учета критериев).



Выбор области для оптимизации



Пример предложений по оптимизации

№	Описание проблемы	Предложение по оптимизации	Часы в год, высшее звено	Часы в год, среднее звено	Часы в год, линейное звено
Отчет «табель учета рабочего времени по бригадам»:					
1	<ul style="list-style-type: none"> Дублирование работ по созданию отчета (создается в цехе мастером, при этом в отделе кадров параллельно создается общезаводской табель, информация в котором идентична); Излишние цепочки согласования (после создания отчета мастер вынужден получить подпись начальника отдела кадров, что его информация по бригаде совпадает с общезаводским табелем) 	<ul style="list-style-type: none"> Исключить создание и согласование отчета «табель учета рабочего времени по бригадам» Предоставлять информацию по учету рабочего времени бригад на основании общезаводского табеля. Ответственность на предоставление информации в бухгалтерию возложить на отдел кадров. 	0 / 0 0 чел	17 / 0 1 чел	747 / 0 25 чел
Отчет: «наряд на сдельную работу»:					
2	<ul style="list-style-type: none"> отсутствие единого формата документа (каждый мастер составляет и согласует отчет только по своей бригаде) лишние звенья в цепочке согласования (мастер - экономист - нач. участка-директор – бухгалтерия) 	<ul style="list-style-type: none"> Изменить формат подачи отчета с 25 шт. по каждой бригаде до 2 шт. (1 общий на участок); Изменить процесс бумажного согласования норм времени с экономистом на электронное согласование через систему ERP; Убрать из цепочки ежемесячного согласования Директора (оставить за ним только утверждение приказов на изменение норм). 	150 / 0 1 чел	1533 / 12 3 чел	3661 / 1520 25 чел
Отчет «Мероприятия ПБ по решениям комиссии»:		Изменить процедуру аудита ПБ:			
3	<ul style="list-style-type: none"> формируется еженедельно, что является избыточным; имеет формальный характер (в отчете отражены договоренности мастера и аудитора, а не реальное состояние ПБ). 	<ul style="list-style-type: none"> установить камеры видеонаблюдения; создать отдел анализа видеoinформации и передать туда функцию аудита; разработать чек-лист видеоаудита и рандомно проводить аудит каждой бригады; создать систему предупреждений и штрафов по выявленным нарушениям; отменить еженедельные аудиты с выездом комиссии по ПБ. 	768 / 0 4 чел	11520 / 5850 30 чел	0 / 0 0 чел

Пример результатов проекта по методике TIME



Разработано
108
инициатив
по оптимизации



Выявлено **220**
возможных областей
оптимизации



Реализовано
62 инициативы



На **148**
сокращено
количество отчетов



На **4 719** дней
сокращена трудоемкость
работы с отчетностью



В среднем на сотрудника
высвобождено
19 рабочих дней в год



Цель:
сокращение трудоемкости работы с отчетностью

Контур:
3 цеха и 12 управлений
(общая численность – более 700 человек);
618 отчетов

Длительность:
5 месяцев

Команда ЭКОПСИ:
4 консультанта

Факторы успеха TIME-проектов

- Договориться об использовании результатов проекта (высвобожденных трудозатрат) до его начала
- Организовать принятие решений на уровне ГД/ЗГД
- Применить систему мотивации проектной команды, владельцев и потребителей отчетности
- Объявить «амнистию» по выявленным при диагностике недочетам
- Обучить всех участников проекта применению TIME
- Вовлечь владельцев и потребителей отчетности в принятие решений по оптимизации
- Рассчитать экономическую целесообразность внедрения каждого решения
- Выбрать пилотный «остров» для внедрения изменений





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

АННА ВИНОКУРОВА

Старший консультант
практики «Индустриальный консалтинг»

тел.: +7 495 645 00 40
+7 (968) 381 80 48

E-mail: vinokurova@ecopsy.ru

АНДРЕЙ ПАСЕРЬ

Директор по развитию производственных систем
практики «Индустриальный консалтинг»

тел.: +7 495 645 00 40
+7 (917) 892 61 73

E-mail: paserb@ecopsy.ru