

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИЗУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Фролова Ирина Ивановна

*кандидат социологических наук, доцент, Институт экономики,
управления и права, Россия, г. Набережные Челны
e-mail: fii@mail.ru*

Аннотация. В статье представлен обзор визуальных методов управления, которые можно использовать в практической деятельности производственных предприятий.

Ключевые слова: визуальный менеджмент, система визуализации, методы визуализации, визуальные инструменты управления.

Актуальность исследования обусловлена тем, что визуальный менеджмент является основой фундамента менеджмента организаций любых организационно-правовых форм. Проблемы в любой системе управления необходимо делать видимыми, только тогда появляется возможность профессионально управлять любым процессом и совершенствовать его.

В настоящее время использование визуального инструмента в управлении становится все более востребовано. Большинство российских компаний ориентированы на то, чтобы проводить модернизацию производства на основе современных методов контроля и управления. Здесь на первый план выходит задача сбора, обработки и консолидации производственных данных, поступающих из подразделений. В такой ситуации большую помощь оказывает спроектированная система визуализации данных, которая служит надежным источником оперативных наглядных сводок для руководителей компаний, главных специалистов и производственного персонала.

Визуальную систему как подход рассматривает У. Ларо. Данные о состоянии каждого важного элемента рабочей среды наглядно отображаются и обновляются, чтобы все знали, что надлежит делать и когда. Он предлагает систему бережливого ежедневного управления (LDMS) для обеспечения концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности в целевых рабочих группах,

которая включает в себя следующие элементы: главное информационное табло; ежедневное совещание рабочей группы; краткосрочное лидерство; систему карт мероприятий кайдзен; план долгосрочного улучшения «20 ключей Кобаяши» [1].

На современном этапе развития производства состояние всех процессов должно быть наглядным. Даже самые тщательно спроектированные процессы требуют высокого уровня дисциплины, внимания и поддержки, которые нужно постоянно отслеживать. Система визуализации данных позволяет получать объективную картину жизнедеятельности производства, поддерживать с ним обратную связь и корректировать производственные программы.

Среди множества методов управления процессами для достижения целей предприятия выделяют визуальные методы, предназначенные для исследования проблем функционирования предприятия и повышения управляемости организации.

Визуализация процессов – это такое размещение инструментов, деталей, тары и других индикаторов состояния производства, при котором каждый сотрудник с первого взгляда может понять состояние системы – норма или отклонение. В практике управления производством наиболее часто используются следующие методы визуализации:

1. Оконтуривание – обводка контуром сборочных приспособлений и инструментов там, где они должны постоянно храниться.
2. Цветовая маркировка указывает, для чего конкретно используются те или иные детали, инструменты, приспособления и пресс-формы.

Метод дорожных знаков использует принцип указания на предметы, находящиеся перед работником (что, где и в каком количестве): указатели на предметах, обозначающие, где должны находиться предметы; указатели на местах, сообщающие, какие именно предметы должны находиться тут; указатели количества, сообщающие, сколько предметов должно находиться в этом месте.

3. Маркировка краской используется для выделения местонахождения чего-либо на полу или в проходах. Например, она применяется для обозначения разделительных линий между рабочими зонами или транспортных проездов.

4. «Было» – «стало» – изображение рабочего места (участка, цеха) «до» и «после» проведенных изменений в системе.

5. Графические рабочие инструкции в максимально простой и наглядной форме описывают рабочие операции и требования по качеству на каждом рабочем месте.

Существуют такие процессы, которые должны работать эффективно, чтобы производство было стабильным. В условиях современного управления каждый из них должен иметь основное средство визуального контроля. Это может быть видимый сигнал о проведении ежедневного технического обслуживания и уборки или о процедурах профилактического и диагностического технического обслуживания, выполняющихся с более длительным интервалом. Кроме того, каждый из этих процессов должен проходить вторичную проверку, или верификацию, подтверждающую: все, что нужно было сделать, выполнено. Вторичные проверки являются составными частями стандартов для работы лидеров команд и координаторов или включаются в регулярные ежедневные проверки работоспособности системы вытягивающего производства, организации рабочих мест, системы обслуживания и ремонта оборудования, техники безопасности и т. д. [2]

В бережливом управлении средства визуального контроля являются основой для сравнения ожидаемой работы с фактической.

Визуальное управление (управление по сигналам) подразумевает остановку производственной линии или станка в случае сбоя. Это диктует необходимость введения различия между сбоем и нормальным течением рабочего процесса. С точки зрения качества любой дефект должен выявляться, поскольку разница между дневными планами производства и их реальным выполнением всегда очевидна. Эта идея применима как к станкам и производственным линиям, так и к расположению деталей и инструментов, складским запасам, циркуляции канбана, стандартным методам работы и т. д. На производственных линиях заводов компании Toyota применяется визуальное управление, или управление по сигналам [3].

Средства визуального контроля оказывают серьезную помощь руководителю оперативно определять состояние производственной линии или проблемы в процессе оказания услуг. Это позволяет со-

вершенствовать деятельность компании, устраняя недостатки, решая проблемы, и принимать корректирующие меры. Так, используя крупные цветные средства визуального контроля, руководитель может информировать персонал всех уровней о ходе выполнения текущего производственного графика, уровне загрузки линии и результатах деятельности.

Практика применения визуального менеджмента имеет четкую демонстрацию графиков, карт, списков и записей, относящихся к выполнению работы. Они должны постоянно напоминать производственным работникам обо всех элементах, которые обеспечивают успех концепции «качество, затраты, поставка», начиная от наглядного представления общей стратегии и производственных показателей до перечня самых последних предложений сотрудников. Визуальные средства могут использоваться в различных вариантах и формах. Например, таблички о ремонте и другие сообщения об опасности для персонала помогают оповещать сотрудников об электрическом напряжении, давлении, высокой температуре, ядах и токсичных веществах. Для обеспечения безопасности персонала в процессе работы на оборудовании рабочие места должны визуально содержать обозначение всех потенциально опасных участков. Например, чтобы акцентировать внимание персонала на возможном появлении в конкретной зоне транспортных средств, места передвижения любого производственного транспорта необходимо маркировать.

С помощью средств визуального контроля также можно довести до сведения сотрудников рабочие задания, рационализаторские предложения и т. д.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Визуальные инструменты управления – это любые средства, позволяющие наглядно отобразить процессы и проблемы, возникающие при протекании процессов. Необходимо стремиться к полному покрытию средствами визуализации процессов предприятия: от кадрового менеджмента до менеджмента производства и безопасности.

Выделяют четыре уровня внедрения визуального менеджмента: организация рабочих мест; визуальные измерения; визуальное отображение данных; визуальный менеджмент.

При реализации управленческих решений наиболее востребовано схематическое изображение процессов в виде диаграмм, карт процессов, а также визуальное отображение ключевых показателей эффективности процессов (KPI), когда установлено плановое значение этих показателей и регулярно визуализируются их фактические значения.

Для эффективного применения средств визуализации необходимо их адаптировать для работы в конкретных подразделениях предприятия, чтобы своевременно отражать текущее положение процессов.

Литература

1. Ларо У. Офис-кайдзен. Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество / Уильям Ларо, пер. с англ. – Минск: Гревцов-Паблицер, 2009. – 224 с.
2. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством / Д. Манн; пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 208 с.
3. Паскаль Д. Сиртаки по-японски. О производственной системе Тойоты и не только / Д. Паскаль; пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 192 с.