

image not found or type unknown



Визуализация процессов управления через систему информационных центров – это отличительный признак SFM, или Shopfloor Management, что в переводе означает «управление из места создания ценности». Shopfloor – это «гемба», цех или просто то место, где создаётся ценность на предприятии. Management означает систему управления.

Каждая организация выбирает себе наиболее подходящую систему управления и подстраивает ее под свою специфику и свой стиль руководства: проектное управление, процессный подход, управление по целям и так далее. Каждая система управления по-разному расставляет приоритеты, организует планирование, делает акцент на различные аспекты деятельности предприятия, формирует различные группы показателей и в целом, по-разному достигает результатов. В чём же особенность SFM?

Это не набор инструментов, не комплекс рекомендаций, это – новая философия управления предприятием. Цель SFM можно сформулировать как постоянное обеспечение эффективности процессов за счет выявления и устранения потерь, достижения должного состояния предприятия по стандартизованным показателям (безопасности, качества, ритмичности процесса, затратам, корпоративной культуре, вовлеченности персонала и так далее).

Основное отличие SFM от традиционных систем управления состоит в том, что большую часть времени каждый руководитель проводит там, где создается ценность – в основном производстве. Это позволяет быстро принимать обоснованные и эффективные решения. Обладая актуальной информацией о ходе основного процесса, легко можно прогнозировать развитие событий, предупреждать проблемы и не допускать их появления, заранее устранять причины возможных сбоев. К тому же, при таком стиле работы облегчается контроль исполнения поручений: результат виден наглядно и не требует дополнительной отчетности.

Система SFM предполагает полную стандартизацию ролей и ответственности каждого участника процесса, ритмичные замеры параметров процессов: объема производства, качества продукции, состояния подготовки персонала и других, постоянное сравнение результатов работы с целями предприятия и оперативные

корректирующие воздействия. Чем точнее стандартизованы роли и ответственность, тем лучше каждый работник знает что, когда, как и в какой ситуации, он должен выполнять. Более того, ответственность передается снизу вверх, а одна из основных ролей руководителя – помощь подчиненным в решении проблем, то есть чем ближе работник находится к месту создания ценности, тем более ценным становится его время и тем проще должна быть его ответственность.

Для поддержания стандартных ролей и ответственности предприятие использует единый рабочий распорядок, который включает в себя все повторяющиеся в течение недели действия руководителей на всех уровнях управления: совещания, обходы, отчеты, работу в специализированных группах, проектную деятельность, контроль исполнения поручений и так далее. Преимущество организации работы по единому распорядку в рамках SFM состоит в том, что каждый руководитель всегда получает самую актуальную информацию, а каждый работник в течение смены узнает о принятых руководителем решениях и приступает к их выполнению.

Неотъемлемой частью SFM является визуализация процесса управления через систему информационных центров, размещенных непосредственно в производстве. Порой больше времени затрачивается на принятие и оформление решений, чем на их выполнение: нужно не только понятно изложить информацию, но еще и согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами – это всегда требует времени. В SFM максимально широко применяются возможности визуализации: информация оформляется в виде графиков и схем, набор информации тщательно стандартизован, объем – ограничен необходимым. Благодаря этому обеспечивается возможность быстро понять и оценить состояние процессов, выявить проблемы и устранить причины их возникновения. Показатели работы подразделения становятся прозрачными, содержание совещаний стандартизуется: поиск отклонений и решение проблем, реализация принципа «Иди и смотри» в управлении процессами – участники совещаний обсуждают достоверную информацию в режиме реального времени.

Доступность актуальной информации сплачивает коллектив, руководитель получает возможность наделить исполнителей обязанностями, полномочиями и ответственностью. Для ускорения принятия решений цели предприятия выражаются через ключевые показатели эффективности процессов – KPI, визуализируя которые, в любой момент можно оценить, насколько близко предприятие подошло к поставленной цели.

Делая прозрачными показатели деятельности, SFM дает руководителю возможность быстро реагировать на возникшие проблемы (нельзя забывать, что проблемы – это колоссальный потенциал для улучшений, и чем раньше их увидеть, тем скорее реализуется этот потенциал), установить постоянно действующую обратную связь с работниками, без искажения оперативно передавать и принимать актуальную информацию. Открытость управления сама по себе уже делает персонал предприятия причастным к принятию решений, мотивирует его и вовлекает в работу по улучшению процессов. SFM, концентрируя внимание персонала на месте и процессе создания ценности, избавляет и руководителей, и работников от ненужных и неэффективных действий.