

image not found or type unknown



SFM (Shop Floor Management) - система операционного менеджмента, основанная на принципах Lean, комплексный инструмент развития PSK. (смысловой перевод: Управление процессами из места создания ценности).

В сообществе предприятий и организаций, исповедующих lean за рубежом, аббревиатура SFM является такой же распространённой, как, например TPM (**«всеобщий уход за оборудованием»**) или VSM ("карта потока создания ценности»). В нашей стране большинству руководителей и даже lean-специалистов она всё ещё в новинку.

SFM или Shopfloor Management в правильном 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?

Вначале надо обратить внимание на то, что система управления процессами из места создания ценности проверена годами и используется лучшими мировыми предприятиями. 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 т.д.).

В привычном понимании, руководитель – это человек, управляющий производством из личного кабинета через систему совещаний, в ходе которых он получает большое количество информации и принимает решения, выполнение

которых не всегда способен проконтролировать лично. Поэтому зачастую руководитель обрастает аппаратом, который постепенно начинает его заменять.

Основное отличие SFM от традиционных систем управления состоит в том, что бо́льшую часть времени каждый руководитель проводит там, где создается ценность – в основном производстве. Благодаря этому директор предприятия всегда точно знает, что происходит в бригадах и цехах, и может 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 резко 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.

Следующий отличительный признак SFM – 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 в команды, 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 мы их увидим, тем скорее реализуем 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 – руководителю остается лишь направлять эти улучшения в русло достижения стратегических целей предприятия. SFM, концентрируя внимание персонала на месте и процессе создания ценности, избавляет и руководителей, и работников от ненужных и неэффективных действий.

В России SFM достаточно хорошо освоен на КАМАЗе, его совместных предприятиях (Knorr Bremze, Federal Mogul, MBTV (Daimler)), а также осваивается многими крупнейшими компаниями, такими как ЕлАЗ, Татнефть, ПАО «Мотовилихинские заводы», Концерн Калашников активно участвует во внедрении философии бережливого производства и различных инструментов для снижения непроизводственных затрат.

Стоит отметить, что не существует универсального рецепта выстраивания SFM. Каждая организация, как уже было сказано выше, выстраивает свою систему

управления.

Вот, например, наглядный пример, как происходит в жизни деятельность предприятия КАМАЗ при SFM.

На пилотном участке были введены ежедневные совещания длительностью 5 минут, на которых сопоставлялись планы по производству и фактическое положение дел. Вся информация визуально отображается на стендах для того, чтобы все рабочие видели ее максимально объективно (темп работы, качество, производительность оборудования, результаты, дефекты и т.д).

Проблемы, выявленные на участке, ежедневно записываются в листе проблем. Руководитель проекта назначает ответственных за решение проблем.

Сложные проблемы, связанные с другими службами, доводятся до дирекции предприятия. Серьезным улучшением на пилотном участке стало подключение MES системы (системы управления производственными процессами): каждый рабочий в начале смены заносит свои данные в систему (табельный номер, оборудование) и берет деталь в работу в соответствии со сменным заданием. Далее, с помощью мониторов задание отслеживается. С помощью системы анализируется работа оборудования, причины снижения загрузки в разрезе наиболее распространенных причин. На основании существующей информации принимаются оперативные решения по воздействию на производственный процесс. С появлением MES значительно улучшилась реакция ремонтных служб, оперативно распределяется номенклатура по оборудованию. В дальнейшем планируется связать систему MES с системой SAP для учета заработной платы и премии, автоматизации учета материалов и оптимизации системы планирования.

Таким образом, Shop Floor Management призвано служить не для контроля управления, а для улучшения потока информации между руководителями и персоналом. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать их способности, а именно:

- Осознавать личный вклад в достижение общих целей
- Участвовать в решении проблем, внесении улучшении
- Повышать компетентность
- Обмениваться знаниями и опытом

-Ориентироваться на нужды потребителей

-Представлять организацию.

Изучив данную тему, я понял, что деятельность в направлении бережливого производства невозможна без оперативного решения проблем и оперирования достоверными данными, которые получены из места создания ценности (SFM).

Кратко SFM (Shop Floor Management) – концепция может быть представлена так:

1. Роль руководителя - поддержка + решение проблем.
2. Информация визуализирована.
3. Ответственность руководителя распределена по QCDMS - качество, затраты, поставки, мораль и безопасность.
4. KPI охватывают все уровни управления.
5. Каждый уровень управления имеет свой инфоцентр.
6. Достоверная информация в режиме реального времени.
7. Внимание на основные проблемы и корневые причины.
8. Совещания проводятся с ритмом, по графику.

Но учитывая, что данная модель бережливого производства невозможна без участия персонала, я думаю, что при внедрении SFM не обойтись без проблем следующего характера:

- проблема вовлеченности персонала;
- привыкание (люди постепенно привыкают и начинают относиться как к рутине);
- необходим опыт менеджеров (организационный)
- потребность в ресурсах для создания системы и поддержки ее функционирования;
- необходимость стандартизации процедур (иначе откат неизбежен)
- необходима апробация на пилотных проектах.

В заключении могу сказать следующее.

Будучи близок к системе государственной гражданской службы города Москвы, давно наблюдаю SFM в этой системе: все то, что преподносится западными теоретиками в этой области уже применялось в Правительстве Москвы (во времена Лужкова Ю.М.) и успешно применяется сейчас. Так, например, в Комплексе городского хозяйства города Москвы под руководством Бирюкова П.П. в обязательном порядке осуществляется руководство «из места создания ценности» - постоянный объезд территорий с контролем работ по уборке и содержанию территории, совещаниями на местах и принятием решений там же.

Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы – обязательный объезд строящихся объектов. Все мы видим, как Мэр Москвы Собянин С.С. то и дело объезжает строящиеся объекты, я уж не говорю о руководителе Комплекса (Бочкарев А.Ю.), тот делает это постоянно. Еще раньше мы видели, что Хуснуллин М.Ш. как говорится «не вылезал» из строящихся веток метро. А совещания на объектах с участием первых лиц города Москвы очень продуктивны. Тот, кто через это проходил, прекрасно знает, как готовятся все участники совещаний, и какие меры принимаются к тем, кто допустил сбой в работе. Излишне говорить, что поручения, данные в ходе таких совещаний, безусловно выполняются.

В префектурах административных округов города Москвы деятельность вообще немислима без ежедневных регламентных (штабных) совещаний по существующим проблемам с сопутствующими атрибутами: достоверная информация в режиме реального времени; внимание на основные проблемы и корневые причины; ритмичность совещаний и др.

Может для заводов, швейных производств, молочных ферм и кондитерских фабрик – SFM это что-то космически новое, то для администрации города Москвы – это норма, просто на производствах люди увлечены именно производством, но не имеют навыков администрирования или не владеют техниками организации и проведения совещаний – что присуще чиновникам, поэтому проведение совещаний в цеху (по месту создания ценности) для них раньше было непривычно и не практиковалось, а теперь это преподносится как «ноу-хау». Может это прозвучит некорректно, но мне кажется, что такая форма управления не всегда уместна. Она уместна там, где совещания являются привычной средой, а там где процессы стандартизированы в этом нет необходимости. Еще мне кажется, что если процесс снабжения, производства, отгрузки, доставки и т.д. налажен, нет необходимости проводить совещания на месте, а то получится, что начальник будет на месте выяснять, «почему не уложены вчера по графику трубы, которые поставщик смог

доставить только сегодня».