Автор: Владимир Шпер

 Второй год подряд я участвую в конференции в Красноярске , и оба раза наибольшее впечатление на многих производит информация о преобразованиях, которые вот уже несколько лет осуществляются на небольшой мебельной фабрике в небольшом городе Черногорск (Хакасия, 20 км от Абакана). Во главе этих преобразований – генеральный директор, Нестеров В.Н., человек, увлекшийся идеями д-ра Деминга и моделью производственной системы Тойоты, и начавший активно внедрять их на своем предприятии. На конференции в Красноярске он рассказывал о новой системе оплаты труда, введенной в компании «Черногорск-Мебель» примерно полгода назад. Она основана на трех принципиальных позициях.

Владимир Шпер , журнал "Методы Менеджмента Качества" (Москва, июнь 2008 г.). Размещено у нас
10 июля 2008 г.

1. Сотрудникам надо платить хорошую (для данного региона) зарплату. В компании средняя зарплата производственных рабочих 17000 руб.

2. Формирование и распределение зарплаты должно быть справедливым, открытым, и должно мотивировать сотрудников на высокое качество работы. Вот что предложил В.Н. Нестеров:

Из дохода компании, полученного в рамках отчетного периода, мы вычитаем все расходы, необходимые для жизнедеятельности компании - расходы на материалы,

постоянные расходы, налоги, прибыль, и всё, что осталось, делим между всеми сотрудниками, пропорционально заранее согласованной с каждым долей (напоминает выплату дивидендов). Все расходы, произведенные в рамках компании – переменные величины, и лишь только прибыль - величина постоянная, согласованная с собственником компании. Такая система сразу приводит к нескольким очевидным следствиям. Если компания заработает больший доход, то заработная плата каждого сотрудника увеличится пропорционально (при условии сохранения постоянными обязательных платежей). Если компания снизит затраты на материалы или другие расходы, то при прочих равных каждый получит больше в соответствии со своей долей. Если компания заработает меньше, чем установлено бюджетом компании, то недостающая сумма компенсируется в первую очередь из зарплаты генерального директора. Если этого недостаточно, то она вычитается из зарплаты высших менеджеров и т.д. Если зарплаты менеджеров всех уровней не хватит, то в последнюю очередь уменьшается зарплата рабочих.

3. Никаких премий, равно как и штрафов и наказаний в компании нет. В компании нет системы ранжирования и аттестации сотрудников. Заработная плата сотрудников не зависит от показателей отдела и личного вклада сотрудника. Наказания и премии, ранжирование и аттестация разрушают сотрудничество и всегда ведут к попыткам оптимизации локальных подпроцессов, что только ухудшает результаты компании в целом (эффект субоптимизации по д-ру Демингу).

По договоренности с В.Н. Нестеровым мне удалось посетить Компанию «Черногорск-Мебель» сразу после конференции.

Там действительно создается система бережливого производства: отсутствуют промежуточные склады и нет склада готовой продукции, готовую продукцию

выставляют на место предполагаемой отгрузки. Изготовление мебели идет по методу точно-во-время, производство организовано и выравнивается с помощью карточек "канбан" и ящика выравнивания работ «хейдзунка», оборудование размещено по U образным ячейкам так, чтобы минимизировать переход от одной операции к другой, начато применение контрольных карт Шухарта. Идет работа по ликвидации барьеров между сотрудниками, подразделениями, в каждом подразделении систематически проводится обучение персонала, работает «система подачи предложений», большое внимание уделяется выявлению и устранению проблем, любая проблема в компании воспринимается как ПОДАРОК - все это способствует вовлеченности персонала.

Большое внимание уделяется в компании выстраиванию отношений с поставщиками, т.к. именно от них зависит возможность изготовления мебели «точно-во-время» и возможность сокращения незавершенного производства. Количество поставщиков существенно уменьшено, заявки на поставку подаются и исполняются ежедневно минимальными партиями, необходимыми для обеспечения работы производства, средний срок хранения материалов составляет 3-4 дня. По некоторым позициям срок хранения материалов составляет несколько часов - такой материал поставляется поставщиками непосредственно в производство.

Достигнутые к настоящему моменту результаты этих преобразований выглядят так:

До перехода на систему бережливого производства фабрика выполняла заказы в течение 15-45 дней, как это и продолжают делать все их конкуренты.

Сейчас Компания «Черногорск - Мебель» выполняет заказы в течение 2-5 дней. На самом деле собственно изготовление любого заказа занимает меньше одного дня, а указанные выше сроки связаны с необходимостью транспортировки мебели иногда за тысячи километров.

Ассортимент компании включает более 1500 изделий, дополнительно компания выпускает мебель по индивидуальному заказу. В соответствии с концепцией бережливого производства у дилеров компании также отсутствуют запасы, они работают с нулевым складским наполнением, что в свою очередь высвобождает денежные ресурсы, бесполезно вложенные в склады, и снимает риск наполнения неликвидной мебелью.

В компании не говорят, а реально заботятся о потребителе: например, доставка и установка мебели покупателю производится бесплатно по Черногорску, Абакану и близлежащим населенным пунктам, планируется расширение перечня услуг для покупателя, в том числе, при поставке новой мебели у вас аккуратно демонтируют и вывезут всю старую (без просьб и дополнительной оплаты).

Удовлетворенности потребителей компания уделяет большое внимание. При этом потребитель рассматривается как внешний - покупатель, так и внутренний - сотрудники компании. Задача, которую компания решает ежедневно: обеспечить необходимое качество и сократить затраты. В вопросах качества менеджмент компании берет ответственность на себя, выстраивая систему таким образом, чтобы рабочий не мог совершить ошибку.

Введение потока единичных изделий и системы вытягивания, позволило компании сократить производственные площади в 2,3 раза, максимальный срок хранения готовой продукции в месте погрузки сократить до 48 часов, стоимость незавершенного производства сократить на порядок.

Мне бы хотелось на основе увиденного на небольшом предприятии в республике Хакасия обратить внимание читателей на следующее:

- Нет никаких препятствий в виде особого российского менталитета для внедрения самых передовых моделей менеджмента в России.
- Все, что нужно – должен найтись лидер, который "загорится" этими идеями, поверит своим сотрудникам, и будет строить компанию на основе взаимного доверия и сотрудничества (плюс, конечно, некоторое стечение дополнительных обстоятельств).
- Самое замечательное, что я увидел в Черногорске – это огонек в глазах менеджеров и сотрудников, которым нравится работать в этой компании.

В заключение выскажу крамольную (для специалистов по стандартам ИСО 9000) мысль: этой компании не нужен сертификат на систему качества, она у них есть и без него.

Материал связан со страницами:

Что такое Lean Production

- О книге Вумека и Джонса "Бережливое производство"

Бережливое производство в действии

Альтернативный менеджмент

Глоссарий Lean

Российский опыт Lean