

Сергей Жаринов: Производственная система — это не станки, а люди

Руководители НПК «Горные машины» следят за самыми актуальными методами управления, которые только появятся в современной науке. Предлагаем вам узнать, как управляют производством успешные мировые корпорации.

В нашей Компании проходит цикл тренингов, на которых наши руководители узнают о самых актуальных тенденциях в управлении производством. Генеральный директор «Горных машин» Евгений Гомацкий пригласил известного специалиста в области управления производством Сергея Жаринова провести их. Он часто рассказывает на тренингах о совершенно неожиданных вещах и, по отзывам участников, совершенно меняет их представления о том, что такое производственная система и как правильно ею управлять.

Сергей Жаринов отмечает, что ему очень нравится наша аудитория. Каждое занятие сопровождается очень активным обсуждением, руководители подробно расспрашивают об актуальных методах управления производством. Коротко расскажем о новейших достижениях науки в этой сфере тренингов и для нашей газеты.

Как вы приобрели тот опыт, который сейчас передаете менеджерам нашей Компании?

У меня есть небольшая консалтинговая компания, которая называется «ЛИПРО». Это расширяется как «логистика и информация для производства». Мы работаем

Расставить компьютеры в цехах — это еще не все

преимущественно в России. С тех пор, как в нашей компании занималась разработкой и внедрением информационных систем для оперативного управления производством, в том числе и машиностроительными предприятиями. Мы использовали один из самых продвинутых на тот момент немецких программных продуктов. Предоставляли услуги Ленинградскому металлургическому заводу, «Северстали», «Метровагонмашу», Новоросскому электромеханическому заводу, предприятиям легкой, пищевой и других отраслей промышленности.

А примерно семь лет назад поняли, что расставить компьютеры в цехах — это еще не все. Как-то во время встречи с владельцем одной из крупнейших мебельных компаний России тот сказал буквально следующее: все хорошо, но «счастия нет». Я-то, говорит, надеюсь, что вы развернете свою программу и прибыль поднимется. Хотя мы, конечно же, ничего подобного не обещали. Но он продолжал наступать: а что нужно сделать, чтобы повысить доходность бизнеса? Мой ответ сводился к тому, что есть современные концепции, подходы и методики управления производством, с которыми мы знакомы, но на практике еще никогда не применяли. Тогда и прозвучало предложение: а давай у нас попробуем!

За три месяца мы сделали первый пилотный проект. Честно говоря, даже сами не ожи-

Многие постсоветские предприятия до сих пор управляются по схеме, внедренной на заводах Форда еще 100 лет назад

дали таких результатов. Эффект был просто ошеломляющим. И люди, и оборудование были те же. Изменили всего несколько правил в организации работ. Но время производства цикла сократилось с трех недель до пяти-шести дней. А это уже давало предприятию серьезное конкурентное преимущество.

И в чем же был секрет?

Дело в том, что многие постсоветские предприятия до сих пор управляются по схеме, еще сто лет назад разработанной Тойотой и внедренной на заводах Форда. В рамках этой концепции рабочее, грубо говоря, это придатки к станкам, винтики в большом механизме. Поэтому управление предполагает авторитарный стиль управления, основанный на нормировании операций, тотальном контроле и сдельной оплате труда.

Но ведь со времен Тойоры и Форда коренным образом изменились и социальные условия, и конкурентная среда, и структура самого производства. Не говоря уже о том, что и в теории управления организациями произошли как минимум три крупных прорыва. Первый из них состоялся в 1930-х годах, когда были заложены основы методов статистического контроля и систем менеджмента качества.

Второй относится к 1950-м годам, когда появилась и начала развиваться производственная система «Тойоты» (теперь это принято называть «бережливый производством»). Третий обычно связывают с формулированием в 1980-х годах принципов так называемой теории ограничений системы. Иными словами, как минимум 30 лет на Западе применяются новые подходы, а мы продолжаем довольствоваться методами столетней давности.

Есть знаменитая притча о компаниях «Тойота» и «Форд». Когда у дворника на заводе «Форд» спрашивают, чем он занимается, тот отвечает: мету улицу. Когда у дворника компании «Тойота» спрашивают, чем он занимается, он говорит: я производю самые лучшие в мире автомобили.

К сожалению, современной науке управления производством пока не учат в наших учебных заведениях. Прежде всего потому, что в вузах нет специалистов в этой сфере: она даже на Западе только развивается. Так что все эти знания сегодня передаются через консультантов и на некоторых курсах повышения квалификации.

Ну и в чем же суть этих концепций?

Суть в том, что предлагается рассматривать производство не как механи-

ческую, а как социальную систему. А если система состоит не из станков, а из людей, то и подходы к управлению должны быть принципиально другими. Управление социальной системой — это, прежде всего, согласование интересов ее участников.

Например, считается, что в основе «бережливого производства» лежит идея поведенческого устранения потерь. Имеются в виду потери времени на переделку, из которых складывается производственный цикл. Однако часто эту концепцию трактуют неправильно и говорят о сокращении затрат. А как проще всего уменьшить расходы? Известно как: за счет снижения расценок по операциям и увольнения персонала. Что полностью противоречит принципам той же «Тойоты», где главной ставкой на потенциал самосовершенствования работников.

Понятно, что в наших условиях такой подход вряд ли будет работать: какое уж тут самосовершенствование, когда приходится думать о хлебе насущном. Да и ждать 50 лет — пока (как на «Тойоте») будут устранены все потери — нам не позволяет ни собственности, ни конкуренты.

Поэтому, активно используя инструменты бережливого производства и методы статистического контроля процессов, за основу мы все берем идеологию теории ограничений, суть которой можно кратко сформулировать в виде трех тезисов:

- 1) У каждой производственной системы есть слабое звено.
- 2) Небольшое точечное воздействие на слабое звено может привести к кардинальному изменению поведения всей системы в целом.
- 3) Наоборот, если в ходе преобразования слабое звено не затронуто, то поведение всей системы в целом существенно не изменится.

Кстати, третий тезис объясняет, почему, несмотря на многосильные реорганизации и трансформации наших организаций, положение дел в них редко меняется к лучшему.

Небольшое точечное воздействие на слабое звено может привести к кардинальному изменению поведения всей системы в целом

ПРОИЗВОДСТВОМ УПРАВЛЯЮТ РАБОЧИЕ

В нашей Компании вы уже знаете «слабое звено»?

Да, и не только в вашей Компании. Практически везде, где мне приходится бывать — на любых предприятиях, в любой отрасли, ситуация одна и та же.

Например, на одном из заводов мы пришли на сборочный участок. Стоит несколько единиц продукции в разной степени укомплектованности, а на выходе ничего. Тут одной детали не хватает, так — другой. В чем же дело? А в том, что рабочие делают «выгоднo», а какие-то «невыгоднo», на них времени и сил нужно потратить много, а расценки низкие. Вы работаете за что платите? За готовую продукцию? Нет, за отработанные нормo-часы. Ну, тогда и не удивляйтесь тому, что нормo-часов много, а готовой техники мало.

Завод — это не трактор с директором в качестве рулевого

Дело в том, что люди изначально внутренне мотивированы к полезному труду, но по-разному так, как их оценивают. Если мне платят за количество заготовок, то я переверну на них весь имеющийся у меня металл. Если за выточенные валы — наделю их сразу на год вперед. Конечно, я утрирую. Но стремление к максимальной загрузке всех станков ведет только к общему росту объемов незавершенного производства, удлинению производственных циклов, срыву сроков выполнения заказов и, соответственно, к неудовлетворенности клиентов и владельцев компании. Мы этого хотим?

Когда же люди нацелены на конечный результат, то перестают работать «много», но зато начинают работать «правильно». Ведь они прекрасно знают, что и как нужно сделать, чтобы сдать изделие. Лучше всего такие вещи понимают простые рабочие. Высшее руководство компаний, как правило, также хорошо воспринимают наши подходы. Основное сопротивление чаще всего исходит от управленцев среднего звена.

Начинаются возражения: да как же так, мы же потеряем контроль над ситуацией...

А если действительно потеряют?

Тогда они и так не имеют. На многих заводах руководители стараются максимально ограничить свободу принятия решений рядовыми работниками, расписывают до мельчайших подробностей, как нужно действовать, чтобы все произошло строго по составленным заранее схемам: пойдй туда, возьми это, сделай то, положи сюда. Требуют массу ненужных бумаг и бессмысленных отчетов. Им кажется, что это и есть управление.

Выход: в основе производственных проблем заложены глубокий внутренний конфликт между показателями эффективности всей системы и критериями оценки отдельных работников.

Здесь и находится слабое звено. А как можно согласовать интересы всех участников? Наш ответ: давайте оценивать работников на конечный результат.



Неужели можно вот просто так дать сотрудникам свободу действий — и все?

Нет, не все. Самое главное и самое сложное заключается в изменении характера мышления руководителей. На тренингах мне приходится объяснять, что завод — это не трактор с директором в качестве рулевого, по указанию которого запускаются в действие отдельные валы и шестерни. Еще раз повторюсь: производственная система прежде всего состоит не из станков, а из людей.

Люди изначально внутренне мотивированы к полезному труду, но поступают так, как их оценивают

Реакция работников на решение руководителей, их оценка производится заранее: пойдй туда, возьми это, сделай то, положи сюда. Требуют массу ненужных бумаг и бессмысленных отчетов. Им кажется, что это и есть управление. Серьезное заблуждение. Дело в том, что способностям существования социальных систем является самоорганизация, и работники са-

мостоятельно при любых условиях и обстоятельствах. Вот только в зависимости от условий и внутренней культуры на выходе может быть либо один, либо другой результат. Либо отработанные нормo-часы, либо готовые вагонетки.

Неужели можно вот просто так дать сотрудникам свободу действий — и все? Нет, не все. Самое главное и самое сложное заключается в изменении характера мышления руководителей. На тренингах мне приходится объяснять, что завод — это не трактор с директором в качестве рулевого, по указанию которого запускаются в действие отдельные валы и шестерни. Еще раз повторюсь: производственная система прежде всего состоит не из станков, а из людей.

Реакция работников на решение руководителей, их оценка производится заранее: пойдй туда, возьми это, сделай то, положи сюда. Требуют массу ненужных бумаг и бессмысленных отчетов. Им кажется, что это и есть управление. Серьезное заблуждение. Дело в том, что способностям существования социальных систем является самоорганизация, и работники са-

моорганизуются при любых условиях и обстоятельствах. Вот только в зависимости от условий и внутренней культуры на выходе может быть либо один, либо другой результат. Либо отработанные нормo-часы, либо готовые вагонетки.

Неужели можно вот просто так дать сотрудникам свободу действий — и все? Нет, не все. Самое главное и самое сложное заключается в изменении характера мышления руководителей. На тренингах мне приходится объяснять, что завод — это не трактор с директором в качестве рулевого, по указанию которого запускаются в действие отдельные валы и шестерни. Еще раз повторюсь: производственная система прежде всего состоит не из станков, а из людей.

Реакция работников на решение руководителей, их оценка производится заранее: пойдй туда, возьми это, сделай то, положи сюда. Требуют массу ненужных бумаг и бессмысленных отчетов. Им кажется, что это и есть управление. Серьезное заблуждение. Дело в том, что способностям существования социальных систем является самоорганизация, и работники са-

моорганизуются при любых условиях и обстоятельствах. Вот только в зависимости от условий и внутренней культуры на выходе может быть либо один, либо другой результат. Либо отработанные нормo-часы, либо готовые вагонетки.

Неужели можно вот просто так дать сотрудникам свободу действий — и все? Нет, не все. Самое главное и самое сложное заключается в изменении характера мышления руководителей. На тренингах мне приходится объяснять, что завод — это не трактор с директором в качестве рулевого, по указанию которого запускаются в действие отдельные валы и шестерни. Еще раз повторюсь: производственная система прежде всего состоит не из станков, а из людей.

Реакция работников на решение руководителей, их оценка производится заранее: пойдй туда, возьми это, сделай то, положи сюда. Требуют массу ненужных бумаг и бессмысленных отчетов. Им кажется, что это и есть управление. Серьезное заблуждение. Дело в том, что способностям существования социальных систем является самоорганизация, и работники са-

моорганизуются при любых условиях и обстоятельствах. Вот только в зависимости от условий и внутренней культуры на выходе может быть либо один, либо другой результат. Либо отработанные нормo-часы, либо готовые вагонетки.



Сергей ЖАРИНОВ: Новая система оплаты труда — драйвер роста наших предприятий

Новые подходы к материальному стимулированию: справедливое вознаграждение, прозрачный механизм

Как известно, в Компании «Горные работы» ведется масштабная работа по изменению системы планирования и управления производством, направленной на сокращение сроков изготовления и повышение качества выпускаемой продукции. Одной из важных составляющих этого процесса является изменение существующей системы оплаты труда. Материальное вознаграждение сотрудников должно нацеливать их на достижение конкретного результата, то есть на выпуск готовой продукции.



Как их согласовать?

Как сказано выше, необходимо принимать вознаграждение работником в том, что касается клиента и владельца, то есть в соответствии с качеством выпускаемой продукции. Чем больше результат и, следовательно, больше средств на дополнительное оплату труда. При соблюдении все определяется фактическим количеством отработанных норм-часов. По сути дела, работникам насолался сигнал: чтобы больше работать, нужно больше загружать оборудование и переводить больше металла в незавершенку. Вопрос: а станки не мы больше выпускаем, или их расходуем больше сырья и материалов? А клиент и владелец при этом получат то, чего они ожидают?

Можете это объяснить на примере? Рассмотрим простейшую производственную систему из двух станков А и В (рис. 1). На входе — заготовки, на выходе — готовые изделия. Каждый заготовка сначала по минуте обрабатывается на станке А, а затем по минуте — на станке В. Очевидно, при любом злитке подачи заготовок в такой производственной системе за один час можно выпустить максимум два изделия. Если подавать заготовки один раз в 30 минут, станок В будет загружен

на 100%, а станок А — только на 33%. Это случится, если с целью дозагрузки станка А загрузить на вход системы больше сырья (скажем, один заготовка в 30 минут). Через час станок А будет полностью не выделен, но перед станком В начнут скапливаться необработанные заготовки. Иными словами, при том

Сделайница — это анахронизм, серьезно снижающий рост производительности и качества выпускаемой продукции.

видные вещи и по-прежнему продаются? Препятствием к этому является увеличение фактического отработанных норм-часов. Тем самым усугубил и без того непростое экономическое положение своих «предприятий». Сделайница — это анахронизм, серьезно снижающий рост производительности и качества выпускаемой продукции.

*Прогнозная способность — характеристика системы, которая позволяет предельно точно анализировать (предметов, объем, информации), производящих за единицу времени через узел, ресурс, канал.

А интерес работников берется в расчет? Ведь экономика нестабильна после кризиса, денег мало, безработица, некоторые работники вообще говорят: «люди не работают денег, уходят, находят другие...»

В Компании есть понимание, что главную ставку следует делать на наиболее опытных и квалифицированных работников. Именно их необходимо сохранить при любых обстоятельствах. С этой целью в рамках новой системы для производственного персонала формируются постоянная часть заработной платы, которая не зависит от внешних факторов. Кроме того, в условиях нестабильной экономики это дополнительно имеет смысл. Соответственно, не Компания готова предоставить также социальные гарантии. Кроме того, работникам предоставляется сигнал: «Мы все в одной лодке, поэтому активность зарплата не высокая, но только при условии роста объема выпуска готовой продукции и соблюдения сроков ее изготовления».

Вопрос: а станки или мы больше выпускаем, или их расходуем больше сырья и материалов?

Вопрос: а станки или мы больше выпускаем, или их расходуем больше сырья и материалов?

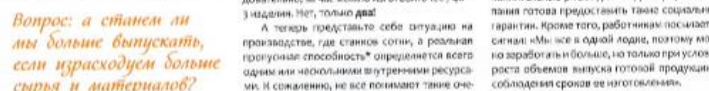


РИСУНОК 1: ПРОСТЕЙШАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА ИЗ ДВУХ СТАНКОВ



Почему так? Мы исходим из того, что производством — это социальная система, то есть состоит из людей. А способ управления социальной системой, напомним, заключается в согласовании интересов ее участников, или, как сейчас принято говорить, стейкхолдеров (заказчик, клиент, работодатель, и т.д.). Соответственно функциональные результаты, поставленные в срок качественная продукция и достойное материальное вознаграждение.

Эпикуху Голдратт: «Скажи, как ты меня оцениваешь, и я отбегу, как буду себя вести. Если оцениваешь меня негативно, то и не жалуйся на мое негативное поведение».

Почему пилотный проект реализуется только в цехе №4?

Дело в том, что внедрение системы управления производством во всех подразделениях Компании — это вопрос не одного месяца. Поэтому для начала было решено продемонстрировать возможности новых подходов на примере одного небольшого подразделения. Мы выбрали самый проблемный цех или участок. Главнейшее требование — чтобы подразделения было выделено, то есть на выходе был конкретный конечный результат в виде готовой продукции. Нам продемонстрировали 44-й механообработный цех, где делают детали и узлы, а потом на них собирают люковые вагоны, электровозы, а также некоторые другие горные оборудование.

В чем состоит пилотный проект?

На данном этапе мы хотели показать, что применение новой системы управления производством позволяет тем же количеством людей на том же оборудовании производить больше. Не в смысле отработанных норм-часов (то есть роста расходов), а в смысле по фактическому выпуску готовой продукции, то есть роста доходов.

Прежде всего была запущена новая система оплаты труда. По словам Эпикуху Голдратт (основателя теории сравнений систем): «Скажи, как ты меня оцениваешь, и я отбегу, как буду себя вести. Если оцениваешь меня негативно, то и не жалуйся на мое негативное поведение». Поэтому первое, что мы сделали, это перестали оценивать людей по затратам станков и отработанным норм-часам. Возвращаясь к примеру на рисунке 1, это выглядело так: чтобы за час выпустить два готовых изделия на станке А, нужно обработать ровно два заготовки, несмотря на то что мощность этого ресурса позволяет делать в три раза больше. Но платили мы только за выход, поэтому загружать станок А лишней работой просто не имеет никакого смысла.

Как распределяется премиальный фонд?

Прежде всего важно понимать, что премиальный фонд — это не все участники производственного процесса, а ее общий размер определяется только объемом и сроками выпуска готовой продукции. Грубо говоря, если одну вагонетку — все вместе

Мы поощряем тех, кто выполняет не самые трудоемкие, а самые важные и срочные задания, да еще и молодежь успевает обучить. И тем самым фактически вносит реальный вклад в достижение общего результата.

удовлетворенности клиентов и владельцев быстрее выпускается и продается готовая продукция, быстрее поступает деньги от клиентов. А огромные средства, которые до того были заморожены в незавершенку, возвращаются в оборот.

Далее... Как только работники увидели сигнал о том, что ему больше не платят за работу оборудования и зарплата, он задает естественный вопрос: «А что мы теперь делаем, чтобы

способствовать выпуску готовой продукции, за которую платится вознаграждение? Мы отвечаем: «Скажи, как ты меня оцениваешь, и я отбегу, как буду себя вести. Если оцениваешь меня негативно, то и не жалуйся на мое негативное поведение».

Нужно больше добывать работникам и убавлять их выбор.

Внутри цеха есть участки и бригады. Скажем, в 44-м цехе — это механообработка и сборка. Между ними тоже зарплата устанавливается фактически исходя из объема работ. Скажем, если в цехе зарплата по поводу конкретных цифр не возникает.

Как внутри участвует?

Оптимальный вариант — совет трудового коллектива, в котором вопросы распределения вознаграждений решают авторитетные, уважаемые люди, к которым прислушиваются рядовые работники. Раз в месяц они собираются и распределяют свою долю премии. Есть мнение, что люди сами не в состоянии подолбить то, что сами же и заработали. Пусть юные инженеры, помощники, говорят о возможности споров и злоупотреблений. Но мы больше доверяем работникам и уважаем их выбор.

Новая система оплаты труда должна стать драйвером роста для всех наших предприятий.

Премия — вознаграждение, альтернативой — наказание. Какое и на что?

Речь не идет о наказании. Просто в зависимости от того, насколько соблюдаются сроки изготовления готовой продукции, общий размер премии может быть больше или меньше. Формально это может выражаться, например, в виде понижающего коэффициента.

Что это такое?

Делать на премию не платят у директора в тумбочке или берется из бюджета, выделенных от продажи готовой продукции. Можно сказать, что на самом деле эти деньги нам платят наши клиенты. Поэтому размер премии, естественно, будет зависеть от степени их удовлетворенности. Если мы положили на склад продукцию — пусть даже очень дорого — на месяц раньше того срока, когда она нужна за заказчиком, деньги за нее, скорее всего, придут не сегодня. Но благодаря тому же клиенту, когда заказчик готов расстаться, а мы сами обещали ему сроки изготовления. Клиент вынужден платить штрафные санкции. Фактически это означает, что все время мы заработали меньше, чем ожидали. Соответственно, и общий размер премии (мы же договорились, что он будет напрямую зависеть от конечного результата) должен быть меньше. Для учета таких процессов и вводится понижающий коэффициент, значение которого должно быть обратно пропорционально срокам.

Однако дело даже не в размере штрафных санкций. Значит, клиент нас продает, следовательно, более определенную ценность для

нас, определяется заранее (как мы говорим, «на берегу») по всем данным выпущенной продукции, исходя из производственной доли участия в процессе. Для ее определения можно использовать, например, ту же трудоемкость, но только плановую! Конечно, всегда была и будет неопределенность, и в силу разных обстоятельств некоторые работы по ходу дела могут оперативно передаваться в другие подразделения. Потом это можно учесть при окончательном распределении премии. Однако здесь важно не отсылаться в простоту фразой о поощрении того, что — то, кому, что, сколько и на сколько делал. Иначе все очень быстро вернется на круги своя: отработанные норм-часы, загрузка станков и, как следствие, переизбыток металла, рост незавершенки и противостоятельных циклов.

Внутри цеха есть участки и бригады. Скажем, в 44-м цехе — это механообработка и сборка.

Между ними тоже зарплата устанавливается фактически исходя из объема работ. Скажем, если в цехе зарплата по поводу конкретных цифр не возникает.

Как внутри участвует?

Оптимальный вариант — совет трудового коллектива, в котором вопросы распределения вознаграждений решают авторитетные, уважаемые люди, к которым прислушиваются рядовые работники. Раз в месяц они собираются и распределяют свою долю премии. Есть мнение, что люди сами не в состоянии подолбить то, что сами же и заработали. Пусть юные инженеры, помощники, говорят о возможности споров и злоупотреблений. Но мы больше доверяем работникам и уважаем их выбор.

Новая система оплаты труда должна стать драйвером роста для всех наших предприятий.

Премия — вознаграждение, альтернативой — наказание. Какое и на что?

Речь не идет о наказании. Просто в зависимости от того, насколько соблюдаются сроки изготовления готовой продукции, общий размер премии может быть больше или меньше. Формально это может выражаться, например, в виде понижающего коэффициента.

Что это такое?

Делать на премию не платят у директора в тумбочке или берется из бюджета, выделенных от продажи готовой продукции. Можно сказать, что на самом деле эти деньги нам платят наши клиенты. Поэтому размер премии, естественно, будет зависеть от степени их удовлетворенности. Если мы положили на склад продукцию — пусть даже очень дорого — на месяц раньше того срока, когда она нужна за заказчиком, деньги за нее, скорее всего, придут не сегодня. Но благодаря тому же клиенту, когда заказчик готов расстаться, а мы сами обещали ему сроки изготовления. Клиент вынужден платить штрафные санкции. Фактически это означает, что все время мы заработали меньше, чем ожидали. Соответственно, и общий размер премии (мы же договорились, что он будет напрямую зависеть от конечного результата) должен быть меньше. Для учета таких процессов и вводится понижающий коэффициент, значение которого должно быть обратно пропорционально срокам.

Однако дело даже не в размере штрафных санкций. Значит, клиент нас продает, следовательно, более определенную ценность для

клиента. С его помощью тот ожидает достичь каких-то значимых для себя показателей, например, добывать станки на свои потребности, использовать в день, что трансформируется в достижение желаемых результатов. Поэтому от самого заказчика убегать от премии могут быть гораздо больше, чем предусмотренные по плану штрафные санкции. А это уже негативно влияет на нашу будущую прибыль. С надежными поставщиками клиенты готовы идти на долгосрочное сотрудничество, а от ненадежных могут отпасть.

Когда человек получает премию, увеличивается с учетом понижающего коэффициента, как он сможет платить, за что это ему значим?

Наша система предполагает полную прозрачность. В цехе заранее вывешиваются месячные планы и в каком-то смысле можно сказать, сколько премиальных платится за каждую позицию. А по результатам месяца — какое положение и на сколько были проведены. Любая работа может поощряться и сам оценивать общие потери.

Как людям по новой системе зарабатывать больше?

При грамотной системе человек мог получить больше денег тогда, когда предприятие получало меньше от отработанных своих норм-часов, увеличивая незавершенку производств. А где были деньги на оплату труда? Ведь продукция не продана, клиент уходит! Соответственно, снижение расходов! Результат — демотивация и уход работников.

В новой системе можно заработать больше только тогда, если производительности. Иными словами, если в расчете на одного человека выпускается больше готовой продукции. Например, тот же количество людей выполнит больше заказов. Или с тем же объемом заказов справится меньшим количеством людей. При этом выигрывают самые опытные и квалифицированные работники, а за от нераскрытых систем будут осваиваться. Например, увеличив зарплату премию: давать

человек трудиться хорошо, а если — разный. Да, захотелось работать с нами дольше! Это и есть наш главный мотиватор, а не решение сырку. И у человека есть выбор: либо уйти самому, либо изменить свое отношение к работе.

Система рассчитана только на основных работников и подходит и для вспомогательных служб.

Все работники завода так или иначе участвуют в процессе изготовления продукции, и каждая новая система — все их заставить на конечный результат. Например, когда в 44-м цехе распределили первую премию, то самым рабочим реальная часть этой премии отдали мастерам, квалифицированным и сотрудникам ПРБ. Ничто их не заставило. Просто раньше переказывали премию, что и нашим работникам выход в общее дело.

Деньги на премию не лежат у директора в тумбочке: они берутся из средств, выделенных от продажи готовой продукции.