

КУРЬЕР

РЕПОРТАЖ



ТЕКСТ: Сергей АРБУЗОВ
ФОТО: автор

В 2004 году на Ульяновском автомобильном заводе начали внедрять адаптированную к местным условиям производственную систему Toyota Production Management. С тех пор качество «уазиков» так сильно рвануло вверх, что дирекция предприятия решилась на поистине беспрецедентный шаг: увеличение гарантии на свои внедорожники



Каждый автомобиль проходит через яму — здесь контролер проверяет моменты затяжек

Новость о том, что с января текущего года УАЗ поднял гарантию на модели семейства Patriot до трех лет или 100 тыс. км пробега, мгновенно распространилась в среде отечественных джиперов, а также в слоях населения, живущего в условиях круглогодичного бездорожья. В некоторых регионах покупатели начали буквально штурмовать дилерские центры. Однако многих из желающих

разочарование: на авто обзавелись очереди. Так, по состоянию на март средний срок ожидания длиннобазного Patriot составлял около полутора месяцев.

С другой стороны, на укороченную версию Patriot Sport спрос упал настолько, что заказы на нее и вовсе принимать перестали. В этом смысле можно констатировать провал маркетинговой политики: расчет на «молодых, с активной жизненной позицией» не оправ-

дался. Впрочем, со слов руководства завода, Patriot Sport, не продержавшийся на конвейере и года, вроде бы «отбил» все вложенные в его разработку средства — более 10 млн руб.

Добиться прогресса в качестве помог довольно распространенный в зарубежной промышленности прием: чем больше выявлено дефектов, тем большую премию получает контролер, естественно, за счет того, кто допустил оплошность. В процессе сборки машины действует восемь

постов мониторинга качества. Работник ОТК вооружен мобильным терминалом, куда заносят информацию обо всех обнаруженных огрехах, которая незамедлительно передается в «электронный мозговой центр» и распространяется среди заинтересованных лиц. При трех повторяющихся недостатках в известность поставят мастера участка, в интересах которого — как можно быстрее устранить причину появления дефекта, поскольку после девятой кряду неисправности сведения идут на самый верх, в том числе на стол к исполнительному директору.

Проверяют, впрочем, и готовый автомобиль — на четырех испытательных постах. На яме контролируют моменты затяжки резьбовых соединений — по 18 позициям, на специальных стендах — схождение ко-

лес, свет фар и тормозную систему, в «дождевой» камере — герметичность некоторых объемов. А вот токсичность и работа трансмиссии оцениваются на так называемом посту самоконтроля. Испытательные посты посещают все без исключения машины, сошедшие с конвейера.

В результате внедрения таких нехитрых мероприятий «удельная рекламационная дефектность» модели Patriot уменьшилась в 5,3 раза, а вот по Hunter — только в 3,2 раза. Видимо, поэтому с удлинением гарантии на «охотник» руководство УАЗа не спешит.

По ходу дела

Повышение качества — вопрос комплексный, и без стандартизации здесь не обойтись. Для всех операций по производству Patriot (а их более 10 900) были за-



Данные с уровня, установленного на руле, получает оператор, находящийся под машиной, и сверяет их с углами установки колес



После прохождения «дождевой» камеры у всех автомобилей некоторые объемы проверяют на герметичность

КУРЬЕР

РЕПОРТАЖ



На посту самоконтроля в нескольких режимах проверяют работу трансмиссии, а затем и токсичность отработавших газов. Последнее скорее задел на будущее: УАЗ готовится к переходу на стандарт Евро 4. Экологно пожелают у модификаций с моторами ЭМЗ, а вот итальянские ДВС уже использовать не планируется

ново разработаны технологические карты. Например, «установка пневмопружины капота справа» начинается с того, что работник должен «взять два пальца шарниров», причем непременно левой рукой, и потратить на это не более пяти секунд. После выполнения всего перечня действий сборщику предписывается «открыть-закрыть капот три-четыре раза», то есть первая стадия контроля качества осуществляется на месте.

Собственно, задача слесаря заключается отнюдь не в ускорении процесса, а в том, чтобы выполнить работу максимально качественно — премия, и весьма существенная, ожидает его только за это.

Вообще роль рабочего на современном производстве необычайно высока. Так, на

УАЗе введена в строй программа «покайоке» — «защита от ошибки», наделяющая каждого сборщика функцией с несколько непривычным для русского слуха названием «андон», что в вольном переводе означает «стопкран». Любой слесарь, обнаружив серьезный дефект, да и просто заподозрив неладное, в состоянии одним нажатием кнопки остановить конвейер. Видимо, для того, чтобы рабочие не злоупотребляли высоким доверием всякий раз, когда захочется перекурить, администрация в свое время ввела полный запрет на табаккурение. Не вызывает сомнений, что это решение не только отразилось на здоровье сотрудников, но и внесло свою лепту в повышение качества ульяновской продукции.

ORD

i

На благо человека

На УАЗе действует система так называемых Кайдзен-предложений, введенная в 2008 году. Эта метода, как и многие другие, является частью программы Toyota Production Management и позаимствована у японских коллег. Суть ее заключается в том, что любой сотрудник предприятия может выступить с инициативой, направленной на улучшение условий труда, снижение трудоемкости того или иного процесса, повышение качества продукции и пр. Если комиссия признает предложение интересным, то автор получает награду — 300 руб. (средняя зарплата на заводе — 17 000 руб.). Казалось бы, деньги небольшие, однако если подойти к вопросу с присущей всякому россиянину смекалкой, раз в месяц можно получать неплохую прибавку, тем более что количество предложений, которые можно внести, не ограничено, а самое главное, не нужно ждать, пока они будут реализованы — гонорар выплачивается по факту положительного решения комиссии. После введения системы Кайдзен заводчане едва не похоронили авторитетное жюри под грудой бумаг. Сегодня поток схлынул, однако народная фантазия не иссякла.

К сожалению, инженерно-технический корпус УАЗа (числом около 320 человек) не смог извлечь выгоды из внедрения системы Кайдзен: возможностей для получения такой прибавки у конструктора или испытателя практически нет. Кроме того, для рабочих УАЗа действуют механизмы материального стимулирования: работал без брака — получи в конце квартала премию. Инженеры в силу специфики своего труда лишены и этого...