

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Путь к настоящему деловому совершенству начинается с беспристрастного анализа. Первая международная конференция по программе «20 ключей», состоявшаяся 10—14 октября в Москве под эгидой Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества в аудитории бизнес-школы «МИРБИС», собрала людей, небезразличных к развитию своих предприятий.

В работе конференции приняли участие 70 делегатов, представляющих самые разные регионы: ОАО «Каменскволокно» (г. Каменск-Шахтинский), НПФ «Пакер» (г. Октябрьский, Республика Башкортостан), пензенский «Завод ГРАЗ», ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», Энгельское приборостроительное объединение «Сигнал», Иркутский авиационный завод — филиал ОАО «Корпорация «Иркут», ОАО «Пензтяжпромарматура» (Пенза), ОАО «Огнеупоры» (г. Богдановичи, Свердловская обл.), «Группа «ХОМА»

(Москва), «ЭсСиЭй Хайджин Продактс Раша» (Санкт-Петербург), НПП «ПРИМА» (Нижний Новгород), ЗАО «Промтекстиль» (Воронеж) и др. Генеральные директора, бизнес-владельцы и представители отделов качества готовы были учиться новому в соответствии с методикой «20 ключей».

Мероприятие открылось выступлением **Йосиюки Кобаяси** — президента *PPORF Development Institute* (Япония), сына основателя программы «20 ключей» Ивао Кобаяси. Он анонсировал предмет обсуждения — опыт создания производственной системы на предприятиях различных отраслей промышленности, представленный руководителями компаний, рассмотрение результатов, полученных от реализации непрерывного улучшения по программе «20 ключей».

Директор по качеству компании *Gorenje* (Словения) **А. Брглез** доказал в своем выступлении, что «славянский менталитет» — не помеха ведению дел. В Словении программа «20 ключей» поддерживается на государственном уровне. Одно из крупнейших предприятий по производству бытовой техники, 90% продукции которого идет на экспорт, не могло не стремиться к совершенствованию. «В нашей группе компаний 101 предприятие, продукция марки *Gorenje* продается во всем мире. За достижениями на международном рынке стоят наши сотрудники — те одиннадцать тысяч человек, работающих у нас, которые используют «20 клю-



Ключевые слова: бенчмаркинг, деловое совершенство, программа «20 ключей», Ивао Кобаяси.

чей» и ради которых эта программа появилась, — рассказал А. Брглез. — Люди производят продукцию, реализуют ее, покупают. Важно, чтобы товар был конкурентоспособным и продажи держались на должном уровне, чтобы покупатели были убеждены, что стоит приобретать нашу продукцию. Вот для этого и создавалась программа «20 ключей». Ее принципиальное отличие от прочих состоит в том, что «ключи» приспособляемы к условиям любого предприятия. Программу можно изменять, дополнять и совершенствовать, исходя из конкретных потребностей. Нужен лишь верный подход. Начав с мелких изменений, компания *Gorenje* задала собственный высокий уровень качества продукции. Мы совершенствуемся быстрее конкурентов».

Еще один зарубежный гость, **С. Силли**, управляющий директор компании *Old Mutual* (страхование, инвестиции, траст, банковские услуги), поделился опытом работы этой международной компании в Южно-Африканской Республике (ЮАР). В докладе он, хотя и рассказывал о предприятии в экзотической стране, затронул проблемы, присущие любой компании: «Десять лет назад мы встали перед необходимостью расширения в Южную Африку. Учитывая особенности местного населения, нужно было менять всю нашу корпоративную культуру», — сообщил С. Силли. — «Когда начали обучение сотрудников по программе «20 ключей», руководство сразу



Ю. Самойлов, Д. Козырев, Й. Кобаяси и управляющий директор ODI (ЮАР) Й. Бенади

заметило в подчиненных новые качества. Например, оказалось, что никто не против работать в команде. Далеко не каждый сотрудник является лидером, это и невозможно. Главное, что люди осознали: они и есть наша ключевая ценность. Численность персонала, вовлеченного в перемены, стала расти», — рассказал он. По словам С. Силли, после начала работы по «20 ключам» расходы *Old Mutual* сократились на 32%, а доходы увеличились на 23%. Производительность же выросла ровно вдвое. В 2007 г. компания первой в ЮАР получила премию за совершенство в области «20 ключей». «Лучше, дешевле и быстрее — вот три пункта наших достижений», — заявил С. Силли.

О том, что любое совершенствование возможно лишь тогда, когда сотрудники сами осознают необходимость перемен, говорил и **Б. Клаассенс**, директор завода *Parmalat* в Кейптауне (ЮАР). Специфика пищевой отрасли в том, что она должна оперативно учитывать быстро меняющиеся потребности общества. «20 ключей» помогают в этом, убежден Б. Клаассенс.

Обучение методике «20 ключей» на его предприятии проходило в каскадной форме тренингов. Персонал поначалу



С. Силли



Б. Клаассенс



А. Брглез

НАША СПРАВКА

Ивао Кобаяси — основатель Практической программы революционных преобразований на предприятиях «20 ключей» — стал обладателем почетной медали им. И.А. Ильина за выдающиеся практические достижения в области качества. На конференции Всероссийской организации качества исполнительный директор ВОК, вице-президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Ю.Н. Самойлов вручил диплом и медаль Йосиюки Кобаяси, сыну Ивао Кобаяси.

не принимал новую систему: «Реакция была типичной — саботаж, который усиливался языковыми барьерами и многонациональным составом сотрудников. Но, к счастью, претензии высказывались открыто. Это позволило нам включить в график работы время для открытых дискуссий, в ходе которых мы решали возникающие проблемы».

Выступали на конференции и российские представители. Начальник управления системы качества ОАО «Пензтяжпромарматура» **Д.А. Козырев** продемонстрировал трудности и привлекательные стороны процесса вовлечения сотрудников в программу совершенствования бизнеса. Завод — одно из крупнейших предприятий по производству арматуры, работает с 1951 г., выпускает промышленную трубопро-

водную арматуру, применяемую в тепловой и атомной энергетике, химической, нефтяной, газовой и других отраслях. Сотрудники таких предприятий, как правило, консервативны, но в нашем случае проблемы по неприятию нового были успешно решены. Руководство само показало пример своей заинтересованностью. Началось все с разъяснительной лекции. «У нас полторы тысячи сотрудников. Благодаря программе «20 ключей» мы нашли способ вовлекать в процесс генерации идей и их реализации весь коллектив. Расписываем задачи и объемы работ, представляем план всем сотрудникам, и каждый получает свой участок», — делится опытом Д.А. Козырев.

Докладчик уверен, что управлять качеством продукции и контролировать его должны сами работники. Согласно исследованиям, 10% сотрудников любого предприятия активно протестуют против перемен, еще 10% пассивно сопротивляются, 60% — молчаливое большинство: самостоятельно они ничего не решают, но способны заразиться новыми идеями. Остальные 20% — это люди, которые сами могут выдвинуть новые идеи для производства. Конечно, не все идеи претворяются в жизнь, но отвергать их не стоит, иначе можно лишиться сотрудников желания что-либо предлагать.



В. Анточук

ОАО «Пензтяжпромарматура» только начинает свой путь бенчмаркинга. Руководство компании побывало в Ярославле на совместном семинаре эксперта из Германии **Р. Хирла** и **Ю.Н. Самойлова** — исполнительного директора Всероссийской организации качества, вице-президента Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство», а также в ознакомительной поездке в Германии.

Старший инженер государственного предприятия *Cadastru* (Республика Молдова) **В. Анточук** поделился опытом первых шагов по организации производства. «Серьезные преобразования начинаются с малого — с порядка на рабочих местах: правильно укрепленных проводов, эргономичной мебели», — говорил он. Его соотечественник, директор молдавского предприятия *ProEra Group* **Г. Эфрос**, рассказал об опыте своей компании, занимающейся консалтингом по вопросам делового совершенства.

«20 ключей» — это добровольная программа, рассчитанная на осознание пользы перемен. В каждой организации существует несколько уровней целей и задач, но все они тесно взаимосвязаны. «Ключи» стимулируют к работе все подразделения предприятия на всех этапах производства, помогают установить прямой контакт руководства с сотрудниками. Устойчивое совершенствование — это культура, это человеческая потребность», — к такому общему выводу пришли участники конференции.

Ольга ТИСЦЕН
Фото Сергея МИКЛЯЕВА



И. Кобаяси



Ю. Самойлов
и Р. Хирл



Г. Эфрос