



**Юрий  
САМОЙЛОВ**

Беседу с президентом южноафриканской консалтинговой компании Organization Development International (ODI) Йоханом Бенади ведет исполнительный директор Всероссийской организации качества, генеральный директор ООО «Деловое совершенство» Юрий Самойлов.



**Йохан  
БЕНАДИ**

## ЗАЧЕМ НУЖНЫ МНОГОУРОВНЕВЫЕ СОБРАНИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

В предыдущем номере, в беседе с президентом южноафриканской консалтинговой компании ODI Йоханом Бенади, мы затронули тему «Роль многоуровневых собраний (МУС) в процессе внедрения программы «20 ключей»». Йохан считает, что МУС — один из самых важных элементов проактивного изменения и в их организации очень много тонкостей, которые обязательно нужно знать. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Я слышу — я забываю.

Я вижу — я помню.

Я делаю — я понимаю.

*Китайская пословица*

**Юрий Самойлов.** Йохан, прежде чем перейти к вопросу о роли многоуровневых собраний, я бы хотел спросить, почему их называют многоуровневыми?

**Йохан Бенади.** Название говорит о том, что на МУС встречаются лидеры по ключам всех уровней — от члена бригады/отдела до начальника цеха/управления и генерального директора. Эффективность такого многоуровневого общения, как правило, очень высокая.

**Ю.С.** Жаль, что далеко не все российские предприятия это понимают. В наших компаниях такие собрания обычно проводятся по случаю юбилеев, праздников или траура.

**Й.Б.** МУС — результат кропотливой работы в течение как минимум шести месяцев. Сначала

детально прорабатываются всеобщая интегрированная цель и всеобщий интегрированный план развертывания программы во всех командах. Иными словами, мобилируются все силы коллектива для выполнения программы «20 ключей». На МУС каждая команда должна показать, что ее цель и план ясны всем ее членам и скоординированы со всеобщей целью и всеобщим планом компании. МУС проводится в начале (основное собрание) и середине (корректирующее) финансового года для того, чтобы все действия по программе «20 ключей» с самого начала совпадали с производственными процессами и были нацелены на конкретные результаты. МУС — эффективный инструмент, которым надо умело пользоваться. Если вы не будете тщательно готовиться к МУС и отнесетесь к ним, как к формальности, сотрудники это почувствуют, и кроме вреда такие собрания ничего не принесут.

**Ю.С.** Видимо, здесь очень важную роль играют лидерские качества руководителя?

**Й.Б.** Безусловно. Руководитель должен не просто участвовать в МУС, а возглавлять его и совместно с коллективом определять задачи компании. Очень мудро сказано в китайской поговорке: «Я слышу — я забываю. Я вижу — я помню. Я делаю — я понимаю». Руководитель призван вести коллектив к общей цели, поэтому собрание без его непосредственного участия не имеет смысла. Он должен подготовить МУС совместно с лидерами по ключам, внимательно выслушать доклады команд и обсудить с ними дальнейшие планы.

**Ю.С.** Какую подготовительную работу необходимо провести перед основным МУС?

**Й.Б.** Нужно сделать несколько вещей.

- Составить план ключевых показателей на следующий финансовый год
- Составить график стратегического развития таким образом, чтобы было видно, как программа «20 ключей» будет поддерживать реализацию стратегии компании
- Провести первоначальный бенчмаркинг, то есть самооценку с выставлением баллов по каждому ключу
- Определить базовую политику компании и наметить цели
- Разработать всеобщий интегрированный план развертывания программы, чтобы дать возможность всем работникам понять, какие изменения должны быть проведены для перехода с нынешнего уровня производства на планируемый к концу года

**Ю.С.** То есть программа «20 ключей» естественным образом вплетается в производственную деятельность компании и не является какой-то дополнительной работой для коллектива? Ведь очень часто при внедрении улучшений мы сталкиваемся с формальным подходом, когда работникам приходится заполнять кипу документов, что отвлекает их от основных обязанностей.

**Й.Б.** В программе «20 ключей» приветствуются документы размером не больше одной страницы и только те, которые действительно необходимы для улучшения производственного процесса.

**Ю.С.** А какие задачи решаются на МУС?

**Й.Б.** Их несколько.

- Увязываются стратегические цели компании с ее нынешним состоянием
- Определяются факторы, положительно или отрицательно повлиявшие на достижение поставленных целей, формулирование новых, выполнение всеобщего плана бизнеса и деятельности компании в целом
- Разрабатываются планы на следующий финансовый год
- Пересматриваются и корректируются планы
- Персонал настраивается на улучшения

**Ю.С.** Насколько я понимаю, на этих собраниях решаются производственные задачи с использованием матрицы «20 ключей»? Работники разного уровня сравнивают достигнутые показатели с предыдущими. То есть еще одним преимуществом программы «20 ключей» является постоянно действующий бенчмаркинг?

**Й.Б.** Совершенно верно. Программа «20 ключей» позволяет отслеживать изменения в компании, которые влияют на производственные показатели, выражающиеся в количестве реализованной продукции и оказанных услуг, их себестоимости, времени, затраченном на производство и доставку, и так далее. Самое главное, что изменения видят все сотрудники организации, и это является для них сильным мотивирующим фактором. Программа «20 ключей» подвигает сотрудников на инициативы, рационализаторские предложения, инновации, что очень важно при нынешних стремительных изменениях на рынке.

**Ю.С.** Я думаю, что в следующий раз мы обязательно должны подробнее поговорить о проведении бенчмаркинга с использованием «20 ключей».

**Й.Б.** Бенчмаркинг — очень сильный инструмент для повышения мотивации персонала, но только, если он применяется грамотно. Эта тема, действительно, требует отдельного разговора.





## 2-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО БЕНЧМАРКИНГУ В ДУБАЕ



5-6 декабря 2007 г.

По всем вопросам обращаться  
по тел.: (495) 600 8364, 771 6652, доб. 161  
e-mail: be@mirq.ru

Всероссийская организация качества  
и Клуб бенчмаркинга «Деловое  
совершенство» формируют делегацию  
российских предприятий  
по обмену лучшим опытом  
на 2-ю Международную конференцию GBN  
по бенчмаркингу  
5—6 декабря 2007 г. в Дубае  
под девизом  
**«Лучший мировой опыт делового  
совершенствования»**

НА КОНФЕРЕНЦИИ БУДЕТ ОБСУЖДАТЬСЯ  
ЛУЧШИЙ ОПЫТ:

- проведения бенчмаркинга;
- делового совершенства;
- применения методов развития лидерства;
- повышения мотивации сотрудников;
- разработки политики и стратегии компании;
- развития партнерства и использования ресурсов;
- управления процессами;
- развития социальной ответственности компаний;
- работы с клиентами.

### ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

**Глобальная сеть бенчмаркинга** (*Global Benchmarking Network*) — международная организация, занимающаяся изучением и распространением лучшего опыта ведения бизнеса и организации производства. Организация включает более 20 членов, представляющих различные национальные организации качества, университеты, а также другие общественные и государственные структуры. Россию в организации представляет Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества.

**Дубайская группа качества** (*Dubai Quality Group*) — некоммерческая государственная организация. В задачи организации входят осуществление стратегии экономического развития эмирата, улучшение качества работы государственных учреждений и частных компаний.



## 20 КЛЮЧЕЙ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕСА



По вопросам  
приобретения пособий  
обращайтесь

**по телефонам:**

(495) 600 8364, 771 6652, доб. 161  
или электронной почте

**[benchmarkingclub@mirq.ru](mailto:benchmarkingclub@mirq.ru)**

### ПРАКТИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РЕВОЛЮЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Иллюстрированный альбом. Методическое пособие.*

Часть 1, для промышленных предприятий.

Часть 2, для офисов.

Методическое пособие иллюстрирует процесс внедрения и развертывания программы «20 ключей» на промышленных предприятиях. В занимательной форме альбом раскрывает пять уровней развития в каждом из 20 ключей, а также дает практические рекомендации, как наиболее продуктивно перейти от одного уровня к другому внутри каждого ключа. Методическое пособие является прекрасным дополнением к книге автора программы «20 ключей» И. Кобаяси «20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях» (РИА «Стандарты и качество, Москва, 2006).