



В конце 2009 г. между Москвой и Санкт-Петербургом начнут курсировать высокоскоростные поезда. Их строительство по соглашению с ОАО «РЖД» ведет всемирно известная немецкая компания *Siemens*. Выбор партнера РЖД в таком сложном деле не был случайным — продукция славится высоким качеством, отвечает требованиям самых строгих международных стандартов. На предприятиях *Siemens* внедрены новейшие системы управления и совершенствования производства, в том числе и программа «20 ключей», эффективно применяемая в Японии и других странах. В департаменте «Транспортные системы», куда входят предприятия, занимающиеся производством транспортных систем, в том числе и высокоскоростных поездов для России, программой «20 ключей» руководит Вернер ТОТЗАУЭР. Исполнительный директор ВОК Юрий САМОЙЛОВ задал В. ТОТЗАУЭРУ несколько вопросов, касающихся внедрения этой программы. Предлагаем вашему вниманию фрагменты беседы.

«ЛАРЧИК» ОТКРЫВАЕТСЯ «20 КЛЮЧАМИ»



В. Тотзауэр



Ю. Самойлов

— Господин Тотзауэр, почему компания *Siemens* решила применить у себя программу «20 ключей», ведь у вас достаточно различных сертификатов, подтверждающих высокое качество продукции?

— Действительно, на предприятиях нашей компании успешно применяются различные программы и инициативы, способствующие повышению производительности труда и конкурентоспособности. Однако нам требовался механизм, с помощью которого мы смогли бы разъяснить нашим рабочим, инженерам и служащим необходимость преобразований и нацелить их на совершенствование процессов производства. Программа «20 ключей» способствует вовлечению всех сотрудников в такую систему, что и повлияло на наш выбор. Подразделения департамента «Транспортные системы» компании *Siemens* это осознали и активно работают по развитию «20 ключей».

— Значит, вы используете эту программу для более полной самооценки и выявления слабых мест, которые мешают вашему продвижению вперед?

— Скажу иначе. Для того чтобы наши идеи были восприняты, признаны и реализованы, мы искали способы заинтересовать всех сотрудников в равной степени. Мы провели огромную работу, прежде чем в нужном ракурсе довести до сотрудников стратегические цели, принципы и правила новой культуры производства. В мире быстрых преобразований, сложных, связанных между собой тем в одиночку больше невозможно добиться успеха. Требованиями дня становятся работа в команде и формирование «чувства локтя». Для этого необходимы простые для понимания условия, которые легко найти в программе «20 ключей». Комплексный подход, а также любой из 20 ключей позволяют применить наиболее эффективные методы работы (best practice) и ре-

шения, ведущие к совершенствованию производственных процессов.

— Вы хотите сказать, что достижение намеченных целей благодаря вовлечению всех сотрудников в работу по постоянному улучшению производственных процессов является также и основной миссией программы «20 ключей» в вашем департаменте?

— Это верно, но с данным тезисом связаны и другие важные темы. В нашей стратегии «20 ключей» мы определили и сформулировали основные задачи:

1. При помощи методики «20 ключей» установить в международных отделениях департамента «Транспортные системы» единый стандарт непрерывного совершенствования.

2. Привлечь к участию в программе «20 ключей» всех наших сотрудников (а их 19 тыс.), предоставив им возможность реализовать свой творческий потенциал.

3. Благодаря информационно-коммуникационной концепции, применяемой на всех участках производства, сделать программу «20 ключей» неотъемлемой частью менеджмента организации.

4. Обеспечить с помощью программы «20 ключей» постоянное взаимодействие всех производств.

5. В ходе активного обмена опытом (practice sharing) вследствие создания синергетического эффекта обеспечить «Транспортным системам» прирост стоимости компании.

6. С помощью тренингов во всех производственных подразделениях обеспечить высокий уровень подготовки сотрудников для внедрения методов и инструментов «20 ключей».

Я назвал основные цели, кроме них есть множество иных задач, и комментарии к ним вышли бы за рамки нашей беседы.

— Мне известно, что некоторые рабочие первоначально восприняли программу «20 ключей» довольно скептически, но затем изменили свое мнение. Что послужило причиной?

— Любая программа имеет и сторонников, и противников. Это вполне нор-

мально. У нас внедрение программы происходило с привлечением и руководящего состава, и сотрудников — мы все оказались в одной лодке. Во всех подразделениях проводились семинары, в которых использовались простые и понятные для пользователя методы и инструменты из программы «20 ключей». Признание росло быстро, и скоро можно было заметить, что между сотрудниками возникло соревнование. К тому же мы располагаем системой рационализаторства «ЗИ» (Инновации, Идеи, Импульсы), которая помогает нам при выставлении оценок и награждении, а также обеспечивает стимулирование.

— Иначе говоря, мобилизация сил сотрудников происходит не потому, что этого требует руководство, а, напротив, иницируется снизу, исходит от самих рабочих команд?

— Так оно и есть. Как уже было сказано, «20 ключей» — это программа и система, которая помогает нам настраивать всех сотрудников на предпринимательские действия, учиться друг у друга, обмениваться опытом и использовать одинаковые методы для поиска решений и совершенствования процессов. Созданы система тренингов для работников, прозрачная система оценки вклада каждого сотрудника в общий результат... Все это помогает нам лучше понимать друг друга, действовать целеустремленно и сообща. Выбранная нами тактика принесла быстрые и ощутимые результаты — стоит лишь взглянуть на то, как развивались четыре наших завода в течение 12 месяцев!

— Как вы определяете, что внедрение программы дает положительный результат? Какие критерии вы взяли для оценки деятельности компании?

— Успехи, достигнутые при помощи программы «20 ключей», мы оцениваем по четырем показателям:

- количество рационализаторских предложений в месяц — дает полную картину усовершенствований на том или ином участке;
- количество рационализаторских предложений на сотрудника — позволяет

увидеть, сколько сотрудников участвовало в усовершенствованиях;

- ценность рационализаторских предложений, выраженная в конкретном денежном эквиваленте, — представляет возможность посредством классификации оценивать эффект для предприятия каждого предложения;
- показатель экономической добавочной стоимости (EVA) в ходе реализации мер по усовершенствованию — представляет собой фактический прирост EVA в результате усовершенствования.

И по всем показателям мы добились положительных результатов.

— Где программа «20 ключей» внедрена полностью?

— Мы внедрили эту программу на четырех предприятиях департамента. Это означает, что работа по усовершенствованию идет и оценивается по названным выше показателям, а принципы программы претворяются в жизнь. Наша сетевая модель имеет многослойную структуру — от производственных групп через экспертов по «20 ключам» и инструкторов, действующих и как профессионалы, и на общественных началах, до руководящего состава и правления — и охватывает все производство. В настоящее время внедряем эту программу не только на наших предприятиях в Европе, но и на одном из предприятий, расположенных в США. Мы используем «20 ключей», чтобы повысить нашу конкурентоспособность и стать лучше.

Программа способствует более быстрому и осознанному восприятию изменений, является аналитическим инструментом систематической деятельности по совершенствованию работы, а производственные показатели и бенчмаркинг показывают нам, на каком этапе мы находимся и каких успехов добились.

**Материал подготовил
Вячеслав ЩЕРБАКОВ**