



Юрий Самойлов:
Усилия управленцев должны
быть направлены на воспитание
работника-творца

Сегодня в мире насчитывается не одна сотня программ, методов и инструментов по улучшению бизнеса. Наибольшим спросом пользуется система менеджмента качества, соответствующая ИСО 9001. Сертификат по этому стандарту позволяет компании участвовать в тендерах как в государственном, так и в частном секторах экономики. Однако таких компаний становится все больше и больше, и привлекательность сертификата как конкурентного преимущества перестает быть очевидной. Западные бизнесмены вообще считают, что сертификация по ИСО 9001 — это все равно что человеку научиться писать, потому что без этого он просто не сможет развиваться дальше. А «высшее образование» компания начинает получать, когда делает выбор в пользу той или иной системы совершенствования. Об одной из таких систем журналу Business Excellence рассказал исполнительный директор Всероссийской организации качества (ВОК), вице-президент российского Клуба бенчмаркинга Юрий Самойлов.

— Юрий Николаевич, почему ВОК рекомендует отечественным компаниям применять Практическую программу революционных преобразований на предприятиях (ППРПП)?

— Во-первых, эта программа обеспечивает не фрагментарный, а целостный подход к совершенствованию деятельности компаний. Она полностью соответствует введенному Европейским фондом управления качеством (EFQM) термину «деловое совершенство». Во-вторых, ППРПП (более широко известная как «20 ключей») нацелена на обеспечение принципов экономного (бережливого) ведения бизнеса. И, наконец, в-третьих, про-

грамма абсолютно понятна любому сотруднику, чего нельзя сказать о многих, слишком сложных, слишком формальных и формализованных системах. Специалисты ВОК за последние несколько лет изучали опыт разнообразных предприятий — как в России, так и за рубежом — по улучшению бизнеса и пришли к выводу о перспективности этой программы для России. К тому же она не противоречит ни стандартам ИСО серии 9000, ни другим инструментам качества. Универсальность программы позволяет применять ее в любой организации, усиливая позиции последней. Вспоминаю, как коуч по ППРПП немецкой компании WILDEN сказал,

что если в компании действует эта программа, то получить сертификат по ИСО 9001 или ИСО 14001 не составляет труда.

— Как и когда вы узнали о программе?

— Несколько лет назад, перед проведением очередного форума, посвященного Всемирному дню качества, к нам обратился бывший российский гражданин, проживающий в ЮАР. Он просил у ВОК поддержки новой, необычной для России программы совершенствования бизнеса. Показал нам прекрасно оформленные методические материалы, касающиеся этой программы. Ознакомившись с этими пособиями, мы решили издать их в виде отдельных книг на русском языке. Коллега из Южной Африки не возражал. Однако штаб-квартира в Йоханнесбурге категорически отказалась издавать пособия в России. Мы тогда так и не поняли, почему.

Спустя некоторое время при вступлении ВОК в Глобальную сеть бенчмаркинга (GBN) мы познакомились с презентацией руководителя Агентства по реструктуризации и поддержке предпринимательства в Молдове и поняли, что это именно тот проект, который нам предлагал внедрить на российской почве коллега из ЮАР. А в Молдове эта программа уже действовала на некоторых предприятиях и дала положительные результаты. Мы специально съездили в Кишинев, посетили несколько компаний и своими глазами увидели те изменения, которые ППРПП внесла в ранее неуспешные бизнесы. Увидели, как горели глаза сотрудников, рассказывающих нам о своих достижениях, поняли, что совершенствоваться можно только при

условии мотивации всех сотрудников, начиная от уборщицы и заканчивая первым лицом, ознакомились с экономическими успехами компаний. Не понимаете, почему в Молдавии? Да потому что в Молдавии нет таких огромных природных богатств, как в России. Там, собственно, как и в Японии, все дается очень и очень большим трудом.

Начали интересоваться сутью ППРПП и выяснили, что ее родина — Япония, а отцом-основателем является Ивао Кобаяси. Он прошел 35-летний путь от простого рабочего до генерального директора в известной японской компании Mitsubishi Heavy Industry. Это говорит о практической ценности этой программы. Сейчас ему уже около 90 лет, а дело его жизни продолжает сын. Примечательно, что ППРПП начала формироваться в те же времена, что и широко известная производственная система Toyota. Правда, отличается от последней тщательно проработанной и усовершенствованной годами и практикой на разных предприятиях мировой индустрии методологической базой. Программа стала лицензированным продуктом, что очень важно как с методической, так и с организационной точки зрения. Поэтому для использования ППРПП надо приобретать лицензию. Вот когда мы поняли, почему некоторое время назад нам не позволили издать комментирующие эту программу книги. Этот интеллектуальный продукт недешевый, но, как выразился один из известных консультантов по «20 ключам», если хочешь ездить на «Мерседесе», надо платить, но и эффект будет соответствующий. ППРПП можно и должно использовать как основу для совершенствования. Не надо



Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство»

Российский Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» создан в 2004 году под патронатом Всероссийской организации качества. Является членом GBN и представляет интересы APQC в России. Миссия Клуба — способствовать обмену опытом, распространению лучших практик на отечественных предприятиях. Лозунг Клуба — «Лучший опыт — для лучшей жизни!»

www.benchmarkingclub.ru

изобретать велосипед: его надо купить и адаптировать для своих целей!

— В каких странах и как давно распространяется ППРПП?

— Сейчас ее применяют компании во многих странах: Южной Африке, Австралии, Новой Зеландии, Сингапуре, Филиппинах, Индонезии, Китае, Англии, Германии, Австрии и, естественно, Японии. Например, в странах Восточной Европы программа активно продвигается финансовой компанией Deloitte&Touche при частичном финансировании правительств. Всего в мире компаний, в той или иной степени освоивших «20 ключей», насчитывается около 500.

Примером активного использования программы в Европе может служить компания Siemens. Директор по качеству компании Siemens Transportation System (кстати сказать, той самой, которая в настоящее время поставляет в Россию скоростные поезда «Сапсан» и «Ласточка») четко понимает, что программа нужна компании, чтобы определить, как она развивается. Siemens использует много различных инструментов улучшения. Но чтобы понять, есть ли у них движение вперед, к совершенству, им понадобилась программа «20 ключей».

Интерес к этой программе высок и в нашей стране. В России программа развивается на нескольких предприятиях, в основном с иностранным капиталом. Громадных успехов добилась чудовская фабрика мирового кондитерского гиганта Cadbury (ныне Craft). На ее предприятиях действует собственная производственная система, основанная на программе «20 ключей». Проблемы с применением ППРПП на отечественных предприятиях понятны. Ее нельзя внедрить формально, без вовлечения всех без исключения сотрудников.

— В чем особенность программы?

— Программа «20 ключей» имеет ярко выраженные «человеческие» черты. Наши отечественные руководители страдают диктаторскими замашками, редко способны на «мозговой штурм» вместе со своими сотрудниками, основной инструмент мотива-



Юрий Самойлов

Закончил Борисоглебское высшее военное авиационное училище летчиков им. В.П. Чкалова, Военно-дипломатическую академию. Летчик-инструктор 1-го класса, мастер спорта СССР по самолетному спорту.

Исполнительный директор Всероссийской организации качества.

Член Исполнительного совета Глобальной сети бенчмаркинга GBN.

Вице-президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство».

Эксперт премии Правительства РФ в области качества. Сертифицированный специалист по ППРПП.

ции персонала — наказание и деньги, кнут и пряник, не приветствуют командный стиль работы, не видят преимуществ в воспитании лидеров. В основном все держится на менторских началах. Но надо четко осознать, что раб никогда не будет союзником, априори он всегда враг! «20 ключей» — это инструмент для команды, состоящей из сотрудников.



фото: Армен Геворкян

Юрий Самойлов и исполнительный директор Европейского фонда управления качеством Пьер Каше

Львиная доля усилий управленцев в деятельности по улучшению должна быть направлена на воспитание человека труда, и не просто как работника, а как сотрудника. Это принципиально важное условие. Без сотрудника как соратника, союзника, члена команды нельзя говорить ни о каких модернизации и совершенствовании! Из-под палки мы сможем в лучшем случае заставить человека худо-бедно выполнять свои функциональные обязанности в соответствии со штатным расписанием. Но мы не сможем получить работника-творца, который лучше видит, где и как можно улучшить процессы, сократить время, снизить себестоимость.

Основная проблема у руководителей нынешних отечественных предприятий — это разработка гибких мотивационных схем для сотрудников. Из уст руководителей часто можно услышать такой вопрос: «Как заставить работников хорошо и качественно выполнять свои функциональные обязанности, не говоря уж о совершенствовании?» В программе «20 ключей» методологически проработаны подходы к мотивации: сотрудники на предприятиях, где действует ППРПП,

проявляют активность в улучшениях, руководители им только помогают в этой деятельности. Действует так называемая система менеджмента идей.

Программа развивалась последовательно. Сначала первый ключ, или, проще говоря, первое направление улучшений. Это просто элементарное «упорядочение» на рабочем месте, которое должно побуждать к активным действиям по улучшениям. Затем появился ключ 2, когда работа на всех рабочих местах должна быть нацелена на достижение единой корпоративной цели, то есть «Управление по целям». А все это можно организовать и выполнить только в рамках команды, а это уже ключ 3. И так далее. Выявились системообразующие ключи: 1-й — «Упорядочение», 2-й — «Управление по целям», 3-й — «Работа малых групп», а также и 20-й — «Характеристические особенности», когда весь опыт улучшений должен накапливаться, систематизироваться и передаваться от одного поколения к другому. Люди меняются, а система должна оставаться и продуцировать новых «творцов». ППРПП не противоречит ни одной из ныне

существующих методик или моделей по совершенствованию (стандарты ИСО серии 9000, «шесть сигм», ТРМ, кайдзен, бережливое производство и др.), она приводит всю деятельность по совершенствованию в осмысленный порядок действий, становясь своеобразной «дорожной картой» для руководителей и специалистов по управлению качеством. Повторюсь, она может стать матрицей для создания собственной производственной системы, где в основе лежит принцип непрерывного бенчмаркинга, то есть сравнения с эталоном.

— **Что эта программа дает предприятиям?**

— В первую очередь, хотелось бы отметить ее доступность для всех категорий сотрудников. В описании программы используются не увесистые фолианты, а одностраничные документы и даже комиксы. Как правило, очень большая проблема в развитии систем совершенствования — это трудность в освоении рядовыми сотрудниками. А ведь именно они играют решающую роль в создании добавленной ценности продукта и услуги. Производственные совещания проводятся как на уровне подразделений, так и в межфункциональных командах, призванных решать стоящие перед ними проблемы. В выработке и принятии решений участвуют непосредственно простые сотрудники. Любой руководитель желает, чтобы сотрудники проявляли инициативу к улучшениям, к повышению производительности, снижению издержек. Но тогда руководители и действовать должны, сообразуясь с этой логикой, то есть создать систему координат и ценностей для них. Как говорит Ивао Кобаяси: «Самое сложное — донести необходимую часть великого замысла до каждого рядового исполнителя!» А эту задачу как раз и решают «20 ключей». Чем больше соприкасаешься с этой программой, тем больше убеждаешься в ее глубине и мудрости. И показатели эффективности компаний, внедряющих эту программу, разительно отличаются от остальных. В этой программе человек выполняет функцию интеграла, а не шестеренки. Он способен на гораздо большее, чем на то, что записано в его инструкции. ППРПП —

понятный и удобный инструмент и для руководителя, и для каждого сотрудника. Программа не приемлет формального отношения. Она требует развития лидерских качеств у каждого сотрудника. В этом ее колоссальный потенциал. В течение короткого периода времени компании, которые взяли программу на вооружение, смогли увеличить производительность в несколько раз, значительно снизить непроизводительные затраты, а рост мотивации сотрудников дает огромный потенциал для дальнейшего совершенствования.

Поскольку мы говорим, что ключевой в этой программе является работа с людьми, то хочется отметить еще одно ее преимущество. ППРПП — эффективный инструмент бенчмаркинга, то есть сравнительного анализа. Ведь человек развивается, сравнивая себя с себе подобными. Это заложено самим Богом и природой. Так же и компании. Они стремятся к эталону — компании международного класса.

— **Вы являетесь вице-президентом российского Клуба бенчмаркинга. Каковы его ближайшие планы?**

— Мы успешно налаживаем связи с нашими зарубежными партнерами. Неоднократно организовывали технические визиты на японские заводы, в том числе Toyota, предприятия Германии, Италии, Бельгии, Словении и других стран.

В настоящее время в рамках сотрудничества с GBN и по инициативе нашего Клуба проводится международное исследование предприятий и организаций «Стремись к совершенству! Управляй, как Toyota!». Методические материалы подготовил член Клуба бенчмаркинга Роберт Хирл из Германии. Мы перевели их на русский язык, а каждый член GBN на язык своей страны. В основе исследования заложены 14 принципов управления Toyota, которые как бы дифференцируются по пунктам ППРПП. Получается, что мы используем два признаваемых бизнесом подхода для изучения эффективности компаний. Исследование только набирает обороты. Думаю, через полгода можно будет делать выводы.