Петр Калита - основатель и лидер общественного движения за качество и деловое сотрудничество в Украине, президент Украинской Ассоциации Качества, член Совета Европейской организации по качеству (EOQ), вице-президент Всемирного совета качества, советник Премьер-министра Украины и наш Партнер знаком читателям журнала Markus.spb.ru с 2005 года по хроникам Одесских дней Качества и по сборнику его прекрасных стихов об СМК. Вашему вниманию текст его выступления на V Алматинском форуме по качеству (30.09.2010 г.).

ПЯТЬ ТРАКТАТОВ О ВОСХОЖДЕНИИ К ЛУЧШЕЙ ЖИЗНИ

или, Как достичь устойчивого развития государства посредством системного совершенствования организаций

Петр Калита (авторская версия материала).

Чтобы увидеть звезды, нужно открыть глаза.

Китайская мудрость

Предисловие

Как вывести страну из затянувшегося кризиса? Что сделать, чтобы повысить конкурентоспособность экономики, наполнить госбюджет, обеспечить безопасность и в целом улучшить качество жизни граждан? Эти вопросы постоянно на повестке дня и общественности, и правительства. В качестве панацеи рассматриваются такие средства, как: инновации, налогообложение, техническое регулирование, усиление государственного контроля и защиты прав потребителей, корпоративная социальная ответственность и т.д. и т.п. Однако эти средства рассматриваются и применяются не взаимоувязано, а результаты их применения не отвечают ожиданиям.

В чем же причины и где та главная дорога, которая может привести к успеху? В этой работе сделана попытка дать ответ на этот вопрос. Проблема и пути ее решения рассмотрены с высоты «птичьего полета», что позволило доступно и наглядно описать разные аспекты, выстроить их с учетом взаимосвязей и сделать акцент на главное звено, без которого проблему обойти невозможно в условиях любой политической системы.

Трактат первый.

ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Известный ученый в области совершенных организаций профессор Вадим Лапидус утверждает, что российские предприятия в массе в сравнении с мировыми лидерами имеют производительность ниже до 10 раз, а дефектность - выше до 1000! раз (соответственно, значительно выше и себестоимость – авт.). Аналогичная ситуация имеет место и в других постсоветских государствах. Основные причины – низкий уровень делового совершенства этих предприятий и, прежде всего, несовершенный менеджмент.

В мире существует несколько методик и шкал, которые позволяют профессионально оценить уровни совершенства любых предприятий. Такая методика со шкалой есть и в Европе. Если условная идеальная организация по этой шкале соответствует 1000 баллам, а самые лучшие европейские организации оцениваются в 650-800 баллов, то лидеры Беларуси, Казахстана, России, Украины, других постсоветских стран сегодня достигают 500-600 баллов. Это очень высокий уровень, несмотря на то, что до общеевропейских лидеров им еще весьма далеко. Но такие предприятия можно, как говорится, «пересчитать на пальцах».

А важнейшим показателем, которым можно охарактеризовать любую постсоветскую страну в целом, является соотношение уровней совершенства основной массы ее

предприятий и основной массы предприятий развитых стран Европы. Многолетняя практика оценивания позволяет сделать вывод, что в постсоветских странах это где 150-250 баллов, а в развитых европейских странах - примерно 300-450 баллов. А это очень большой разрыв. И это тот фактор, который определяет нынешнее состояние конкурентоспособности национальных экономик и качества жизни в наших странах. Все это наследие более чем 70-летнего тотального дефицита, а также той политики в отношении производителей продукции (услуг), которая практикуется на протяжении почти двух десятилетий после развала СССР.

На Международной конференции победителей наград за качество, состоявшейся в Украине (АР Крым, пос. Судак), один из наиболее ярких топ-менеджеров России В.Сорокин выступил с блестящим докладом, который назвал «Преимущества аутсайдера». На опыте своей компании он продемонстрировал, как отстающее предприятие, изучив ошибки и «творческие зигзаги» очень сильных конкурентов, сумело существенно сократить путь и выйти в мировые лидеры.

В совершенствовании организаций мировое сообщество экспериментирует, руководствуясь стремлением добиться максимальных результатов, и, естественно, на пути возникают ошибки и зигзаги, свойственные для первопроходцев. Постсоветские страны в части делового совершенства, с одной стороны, существенно уступают развитым странам, но, с другой – имеют шанс не повторять чужие ошибки и зигзаги, а, осмыслив проблемы, с которыми сталкивались предшественники, и, выявив свои сильные стороны, найти собственный более короткий путь к цели и таким образом наверстать упущенное.

Однако чтобы постсоветская страна стала процветающей, необходимо, прежде всего, философию дефицита, укоренившуюся за 70 лет на генном уровне, вытеснить философией насыщенного рынка. Нужно научиться жить на основе принципов

непрерывного совершенствования и постоянных улучшений. И понять, что государство сможет достигать долгосрочных системных улучшений только тогда, когда оно начнет развиваться преимущественно как общество созидания, а не потребления и накопления. Что все потуги в глобальной конкурентной борьбе экономик станут успешными, только когда будет осмыслено, что главными «штыками» и в созидании, и на рыночном поле боя являются непосредственно предприятия (компании, организации). И государство должно создавать благоприятные условия для их развития. Потому что только предприятия формируют добавленную стоимость и способны решить основные общегосударственные проблемы, такие как: конкурентоспособность, ресурсосбережение, наполнение бюджета, создание рабочих мест, борьба с бедностью и многие другие. И только та страна может стать процветающей, в которой процветающим станет большинство ее предприятий.

Резюме. Предприятия постсоветских стран в части делового совершенства значительно уступают ведущим компаниям развитых стран (лидерам). Однако, находясь в роли аутсайдеров, они имеют шанс изменить ситуацию к лучшему, если не будут повторять ошибок и «зигзагов» первопроходцев. У них есть реальная возможность подниматься к вершинам делового совершенства быстрее, чем это делали их зарубежные конкуренты, и при более рациональном расходовании ресурсов.

Трактат второй.

ФАНТАЗИИ И РЕАЛИИ

Чтобы достичь делового совершенства и приблизиться к уровню продвинутых компаний, нужно хорошо понимать, что происходит в развитом мире, иметь неуёмное желание стать лучшими и быть способными к принятию нетривиальных решений. Как говорят, для достижения успеха на рынке в условиях превышения предложения над спросом и глобализации нужно уметь «заглядывать за горизонт», предвидеть развитие событий и работать «на опережение». Принятию эффективных решений способствуют изучение и освоение лучшего мирового опыта, в том числе путем участия в конференциях, симпозиумах, семинара, мастер-классах, дискуссиях и т.п. Однако нужно отдавать себе отчет, что далеко не всегда передовой опыт продвинутых компаний развитых стран может быть перенесен на предприятия постсоветских стран в чистом виде и немедленно. Решения об использовании лучшего опыта, даже таких успешных компаний как Тойота, нужно принимать осмысленно и взвешенно, с учетом реалий и фактической готовности. Говоря о возможности применения на предприятиях постсоветских стран подходов и инструментов, используемых лидерами мировой экономики, можно выделить две основные проблемы.

Первая проблема заключается в том, что большинство предприятий в наших странах объективно не готово к сиюминутному использованию лучших мировых практик. Главной причиной этого является неподготовленность людей – их менталитет, отношение к жизни и работе, уровень квалификации и т.п. Если быть откровенными, надо признать, что уже среди учеников в школах, начиная с советских времен, важным поводом для гордости было умение списать, ответить, не выучив урок и тому подобное. Старательный ученик рисковал получить унизительное клеймо «зубрилы» и «самого умного». Такое отношение переносится и на работу на предприятиях: во многих случаях сотрудник скорее будет гордиться тем, что он смог перехитрить руководителя, а не тем, как он точно и аккуратно выполнил задание.

Понятно, что такие сотрудники попытки прямолинейного внедрения современных методов мотивации или вовлечения персонала в лучшем случае проигнорируют, а в худшем – сделают темой для внутрифирменных анекдотов. Грамоты от руководства для сотрудников могут быть как предметом гордости, так и темой обсуждения «пусть они заберут свои бумажки и дадут больше денег». На заседаниях кружков качества могут

обсуждаться как области для совершенствования процессов, так и результаты вчерашнего футбольного матча. Конечно, такая ситуация не есть окончательным диагнозом и не означает, что руководство предприятия может забыть о современных практиках менеджмента. Но их внедрение не может быть формальным. Главной задачей должно стать не «обеспечить участие всего персонала в кружках качества» (на предприятии с авторитарным управлением этого можно достичь одним приказом, если не думать о реальной эффективности), а «сделать так, чтобы сотрудники захотели активно участвовать в совершенствовании предприятия, например – через кружки качества». Понятно, что вторая задача является более сложной и комплексной, но без ее решения нет смысла делать следующие шаги. Длительность периода «подготовки к внедрению лучшей практики менеджмента» может быть разной и зависит от многих факторов: предыдущего опыта предприятия, численности сотрудников, квалификации персонала, его возраста и т.д. Одни предприятия готовы к работе по этой практике с момента создания, другие не придут к ней никогда (в той же Японии или США имеется множество компаний, которые не применяют эти практики и не ставят перед собой задач по их применению). Конечно, на «переходном этапе» предприятие вынуждено будет применять подходы и методы управления, отличающиеся от тех, которые описаны в учебниках по менеджменту. Но важно, чтобы они не мешали развивать персонал и готовить его к будущей работе на новом уровне. Например, если на предприятии штрафуют или увольняют работников за дефекты, появившиеся по независящим от них причинам, переход на этот уровень не состоится никогда.

Вторая проблема. Если для общей философии менеджмента можно выделить универсальные концепции (постоянное совершенствование, творчество, вовлечение персонала, развитие партнерских отношений и т.д.), то для конкретных методов и инструментов сделать это намного сложнее, если вообще возможно. Путей для реализации универсальных концепций существует много и каждое предприятие должно искать свои собственные решения. И чем больше продвинуто предприятие, тем более уникальным и неповторимым будет его набор подходов, методов, инструментов. При этом сложно сказать, что какой-то из подходов является наилучшим и что его внедрение принесет пользу любому предприятию. Но весьма важное значение имеют отличия в системах ценностей предприятий, в их философии, даже в характере руководителей. Ричард Бренсон, Джек Уелч и Тайити Оно, судя по их книгам, являются очень разными людьми с разными ценностями, что не помешало каждому из них создать великие компании, совершенно не похожие друг на друга. Однако в менеджменте часто наблюдаются попытки абсолютизировать какие-то методы и подходы (например, «шесть сигм») или опыт отдельных предприятий (например, Тойоты), объявить их универсальной панацеей и путем к успеху. Слепое следование такой «моде» может принести немало вреда конкретному предприятию. Опыт лучших компаний должен использоваться не для слепого копирования, а для попыток найти свой путь реализации

универсальных концепций. Так, отказ от запасов сырьевых ресурсов, эффективно практикуемый лучшими компаниями мира, без соответствующей подготовки может привести к остановке предприятий в бывших советских странах, где еще не сформированы соответствующие условия. Отказ от входного контроля качества для большинства отечественных предприятий связан со значительными рисками, в то время как лучшие компании развитых стран давно уже это практикуют, объединяясь в длинные технологические цепочки, базирующиеся на отлаженных системах управления, высокой степени технологической дисциплины и доверия. Для предприятий постсоветских стран не всегда возможно организовать систематический анализ работы своего оборудования у отечественных потребителей без подготовительной работы, т.к. большинство этих потребителей не собирают соответствующую информацию или относят ее к разряду конфиденциальной.

Невозможность применения лучшей деловой практики может быть обусловлена также спецификой самого предприятия. Так, в фармацевтической отрасли, атомной энергетике, других сферах, отличающихся сложностью технологии и повышенными рисками, ограничены возможности широкого привлечения производственного персонала к обслуживанию технологического оборудования (включая разработку и пересмотр схем такого обслуживания). В фармацевтической промышленности практически невозможно спрогнозировать влияние изменений в продукции на пациента (включая побочные эффекты).

А поэтому, хорошо зарекомендовавшее себя в компаниях других отраслей массовое вовлечение персонала в процессы постоянных улучшений продукции, здесь не могут широко практиковаться без проведения длительных исследований. Подобных примеров можно привести много.

Резюме. Чтобы сократить путь, проложенный успешными компаниями, аутсайдеры

должны знать лучшую мировую практику и находить для своего совершенствования прогрессивные порой нетрадиционные решения, прежде всего в части менеджмента. Однако во избежание негативных последствий, эти решения, в том числе о прямом использовании опыта продвинутых компаний, должны приниматься осмысленно и с учетом реалий.

Трактат третий.

ТОТАЛЬНОЕ И ЛОКАЛЬНОЕ

В постсоветских странах в среде широких кругов руководителей компаний и, как ни странно, многих специалистов из профессиональных организаций в сфере качества, а также на государственном уровне еще широко бытует мнение, что конкурентоспособность может быть обеспечена средствами технического регулирования, усилением и расширением контроля, надзора и обязательной сертификации продукции. Если же речь заходит о системах менеджмента, то здесь многие считают достаточным для конкурентоспособности наличие сертификата по ISO 9001. Реже упоминаются другие стандарты на системы менеджмента: ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 22000 и т.п. В единичных случаях рассматриваются методы менеджмента, ориентированные на качество продукции и услуг. В этой связи не могу воздержаться от комментариев.

Техническое регулирование вообще не имеет отношения к конкурентоспособности. Это средство исключительно для предупреждения появления на рынке продукции, опасной для здоровья людей, их имущества и природной среды. Техническое регулирование оперирует едиными нормами, обязательными для всех. Ниже этой нормы – преступление. Выше нормы – выходит за рамки технического регулирования.

Государственный контроль и надзор важны для защиты от потенциально опасной продукции, однако их усиление вовсе не гарантирует улучшения ситуации с безопасностью и качеством на рынке.

Безопасность и качество продукции, безусловно, имеют первостепенное значение. Но заниматься выявлением и устранением дефектов продукции – это затратное и мало эффективное дело. Низкое качество продукции – это уже следствие, а основное внимание нужно уделять анализу и предупреждению причин. Это с одной стороны. С другой – кроме качества продукции есть еще ее себестоимость. И выпускать продукцию приемлемого качества не достаточно, чтобы компания имела долговременный стабильный успех. Есть также такие важные свойства, как цена, сервисное обслуживание продукции, обязательность компании в отношениях с потребителями и т.п. Поэтому в мире уже давно основной акцент делается не на продукцию, а на организации, производящие продукцию. Как говорят, занимаются в основном «курицами», а не «яйцами». Здоровая курица всегда несет одинаково качественные яйца. А совершенная организация не производит опасную и некачественную продукцию, обеспечивая при этом приемлемые уровни производительности, себестоимости и других важных параметров.

Совершенство организации – наиболее эффективное и перспективное вложение

ресурсов. Но, увы, на сегодня в Украине, например, даже систем управления качеством по ISO 9001 в пересчете на 1000 жителей меньше чем в Китае - в три с половиной раза, в Испании - более чем в 30 раз, в Италии - почти в 40 раз! А реально работающих сертифицированных систем по экспертной оценке - не более 20 процентов. И в других постсоветских странах приблизительно такая же ситуация.

При этом всегда нужно помнить, что совершенство организации – это не только система менеджмента качества, но еще многое другое. Не следует также забывать, что любые стандарты – это не вершина, а только консенсус между сильными и слабыми сторонами, т.е. это только некий средний уровень. Из этого следует, что в условиях перенасыщенного рынка соответствие стандарту еще не дает гарантии конкурентоспособности и явно недостаточно для обеспечения социально-экономического прорыва. Поэтому весьма важно осознать, что же происходит в развитом мире в области совершенствования предприятий.

Всеобщее управление качеством. Обобщенная лучшая практика ведения любых дел, в частности бизнеса, накопленная в мире за все времена, в сконцентрированном виде отображена в 8-ми концепциях Всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management, TQM). Концепциями TQM руководствуются десятки тысяч компаний всех континентов, которые стремятся достичь высшего совершенства. В интерпретации EFQM (ведущей европейской организации в сфере совершенства) концепции совершенства в версии 2009-го года - это: Достижение сбалансированных результатов; Добавление ценности для потребителей; Управление через видение, вдохновение и честность; Управление через процессы; Достижение успеха через людей; Выращивание творчества и инноваций; Построение партнерских отношений; Принятие ответственности за стабильное будущее.

Для практического использования этих концепций применяют модели совершенства

(модели идеальных организаций). Наиболее известные среди них: японская модель имени Деминга, американская модель имени Болдриджа и европейская модель (Модель EFQM). Модель EFQM всесторонне описывает любую организацию через 9 критериев: Лидерство; Стратегия; Персонал; Партнерство и ресурсы; Процессы, продукты и услуги; результаты, которые относятся к Потребителям, Персоналу и Обществу; Ключевые результаты. Эти критерии представлены в виде 32-х подкритериев. Сравнение конкретной организации с моделью позволяет определить все ее сильные стороны и все слабые стороны (области для усовершенствования) по каждому из 32-х подкритериев. Получение и анализ информации о лучшей мировой и отечественной практике (в разрезе областей для усовершенствования) позволяет организации разработать конкретную целенаправленную инновационную программу усовершенствования на определенный период времени. Как следует из концепций TQM и Модели EFQM, совершенные организации по своей природе являются социально ответственными по отношению к трудящимся, потребителям и обществу.

Проявляя заботу о социуме, бережно взаимодействуя с окружающей средой и достигая высоких экономических результатов, они вносят вклад в устойчивое развитие человечества. В системе мотивации предприятий к участию в процессах совершенствования важное место занимает систематическое профессиональное оценивание и признание достигнутого ими уровня, в том числе в рамках конкурсов, проводимых в различных масштабах: местном, национальном, региональном, континентальном. В мире более 70 стран ведут национальные награды качества, применяя упомянутые модели совершенства: японскую, американскую и европейскую. Украинские организации по инициативе Украинской ассоциации качества (УАК) уже 15 лет совершенствуются на основе Модели EFQM. Одной из ценнейших инноваций УАК стало создание Лестницы делового совершенства, интегрированной в Схему уровней совершенства EFQM. Эта Лестница позволяет любой организации с любым начальным уровнем целенаправленно и последовательно продвигаться к уровню совершенства, достигнутому лучшими компаниями Европы. Механизм восхождения общеизвестный и заключается в следующем: оценка и выявление сильных сторон и областей для усовершенствования; получение новых знаний о лучшем опыте; разработка инновационной программы совершенствования; выполнение программы. После выполнения мероприятий программы организация вновь оценивается, т.е. сравнивается с моделью. И снова: области для совершенствования - знания - программа ... Виток за витком, по спирали, все выше и выше. Так «шаг за шагом» компании поднимаются по лестнице совершенства, приближаясь к европейским лидерам. Таким образом, создается основа для осмысленного, целенаправленного, долговременного, последовательного и системного совершенствования любых организаций.

И попутно еще один комментарий, который, как мне кажется, может быть уместным. Даже от продвинутых специалистов в сфере качества можно услышать: «Имеется множество подходов: стандарты ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 и др., концепции TQM и модели совершенства, Шесть сигм, сбалансированные показатели, бережливое производство и т.д. и т.п. Что выбрать конкретному предприятию?». В этой связи вспоминаются юмористические выражения: «Шли дождь и два студента» или «Копать от забора до обеда». Следует различать разные уровни упомянутых понятий. Так, стандарты на системы менеджмента – это «оболочки», которые могут быть наполнены различными методами. В свою очередь, концепции TQM – это философия совершенствования, где стандарты и методы служат в качестве «подпорок». А потому ставить их в один ряд с целью выбора представляется не корректным. Философия TQM, стандарты на системы менеджмента и методы менеджмента в своей совокупности – это по сути «матрешка», имеющая многоуровневую структуру.

Резюме. В мировой практике наиболее прогрессивной философией совершенствования являются концепции Тотального менеджмента качества (TQM), впитавшие в сконцентрированном виде лучший опыт успешных компаний. Оценивание по модели, базирующейся на TQM, позволяет систематически выявлять все сильные и слабые стороны и на этой основе разрабатывать целенаправленные программы совершенствования, используя, в числе других средств, конкретные стандарты и методы (в качестве локальных инструментов) в их различном сочетании.

Трактат четвертый.

ЦЕЛИ И СРЕДСТВА

Можно ли рассматривать совершенствование организации, даже на основе концепций TQM, а тем более на базе стандартов, как ее конечную цель? Убежден, что нет. Организация только в том случае может рассчитывать на долговременный стабильный успех, когда ее цели согласованы с целями всех заинтересованных сторон, иными словами с целями общества, в котором она существует. И здесь, по сути, TQM и совершенствование, как таковые, являются лишь эффективными инструментами для достижения целей, существенных для общества. А потому весьма важно хорошо понимать, чего хочет общество, что оно ожидает от организаций и стремиться к их достижению.

Самым представительным «выразителем» интересов мирового сообщества является Организация Объединенных Наций. Именно здесь формулируются цели, которые наиболее существенны для всей планеты. И весьма важно проследить и учесть те процессы, которые развиваются по линии ООН.

Одним из актуальнейших вопросов, которые находятся под пристальным вниманием ООН, является продвижение концепции Устойчивого развития. Эта концепция предполагает обеспечение сбалансированного решения экономических, социальных и экологических проблем с учетом интересов нынешнего и будущих поколений. Такая концепция может иметь надежду на успех только при социально ответственном отношении к своей деятельности всего общества и, прежде всего, созданных им организаций. В этой связи в последнее 10-летие в ООН особое развитие получила также концепция Социальной ответственности. ООН в 1999 г. инициировала и активно продвигает Глобальный Договор, посвященный этой проблеме. К ГД ООН, который базируется на 10 принципах, уже сегодня присоединилось более 8 тыс. компаний из 130 стран. К 2012 г. их количество должно составить не менее 20 тыс. Международная организация по стандартизации (ISO) разрабатывает стандарт ISO 26000, согласующий интересы всех заинтересованных сторон.

Проходят глобальные международные конференции, множество других публичных мероприятий во всех регионах Земного шара. Украина, другие постсоветские страны в последние годы присоединились к этому всемирному движению. Вместе с тем, вызывает озабоченность тот факт, что под социальной ответственностью для бизнеса здесь понимают, преимущественно, осуществление благотворительных акций. В этой связи актуальным является вопрос о роли и месте в системе корпоративной социальной ответственности (КСО) организаций бизнеса. Понятно, что и коммерческие компании занимаются благотворительностью. Однако, не в этом их социальная миссия. Коммерческие компании должны каждодневно выполнять свои прямые социальные обязанности, а именно: удовлетворять заинтересованные стороны, прежде всего потребителей и собственный персонал. Минимизировав при этом негативное воздействие на окружающую природную среду, что является уже не целью, а ограничением на их деятельность. И отчисляя в соответствии с законодательством налоги в госбюджет для решения общегосударственных социальных проблем: обеспечения обороноспособности и внутреннего порядка государства, развития образования, культуры и здравоохранения, поддержки нетрудоспособного населения и т.п. Можно сказать, что для компаний в КСО благотворительность – это масло, социальная направленность основной профессиональной деятельности – это хлеб.

Трудно также согласиться с распространенным мнением, что КСО - это только то, что выше установленных норм. Решение социальных вопросов внутри регуляторных норм – это тоже часть КСО. И именно эта часть соответствует широко употребляемому термину «социальная ответственность». В свою очередь, для определения деятельности компаний выше или вне установленных норм такие термины, как «социально ответственное отношение» и «социальная активность» более адекватны, чем «социальная ответственность», которая ассоциируется с ответственностью уголовной или административной. Для компаний все, что затрагивает интересы социума, будь-то ниже регуляторных норм, на уровне этих норм либо выше норм, на мой взгляд, должно рассматриваться, как КСО (социальноответственное отношение, с соответствующей оценкой).

Можно представить себе шкалу, в которой выполнение норм соответствует «нулю», все,

что ниже - зоне со знаком «минус», а выше либо вне норм - со знаком «плюс». Те компании, которые находятся в зоне «минус» - не выполняют требования безопасности, превышают нормы в части загрязнения природной среды и т.п. - должны нести ответственность, как «социально безответственные», как нарушители закона. В свою очередь, компании, которые находятся в зоне со знаком «плюс» - характеризуются повышенной социальной активностью и заслуживают поощрения со стороны общества.

В общем виде КСО, в расширенном ее понимании, можно представить в виде пирамиды. Каждая компания обязана выполнять, прежде всего, все! требования, связанные с безопасностью потребителей, сотрудников, окружающей среды; без этого она в принципе не имеет права на существование. Так как в бизнесе любая компания создается для производства товаров и/или услуг с целью удовлетворения потребителей, она должна постоянно обеспечивать их качество в соответствии с действующими нормами и своими обязательствами. Также каждая компания должна соблюдать нормы и правила социального обеспечения, социальной защиты и платить своевременно и в полном объеме налоги. И только на этой основе естественно и правомерно говорить о превышении норм и правил по безопасности, качеству, социальному обеспечению, социальной защите и, тем более, о проведении благотворительных акций.

Естественно возникает вопрос: - А в состоянии ли систематически и полнокровно удовлетворять заинтересованные стороны те компании, которые еле влачат существование? Думаю, что ответ однозначный - нет. И очевидно, что таким компаниям для надлежащего выполнения социальной миссии необходимо как можно быстрее повысить у себя уровень совершенства и, как следствие, конкурентоспособности.

Как отмечает Еврокомиссия, Корпоративную социальную ответственность нельзя отделить от стратегии и оперативной деятельности бизнеса: речь идет об интеграции заботы об окружающей среде и обществе в стратегию и операционную деятельность

бизнеса. По сути, социальная ответственность – это философия компаний, характеризующая их отношение к обществу, к его социальным проблемам. Эта философия должна найти отражение в миссии и видении компаний. Однако, только заявить о своей приверженности решению социальных проблем явно недостаточно. Необходимо эту приверженность демонстрировать на практике постоянно, монотонно изо дня в день. При этом, если компания взяла на себя обязательства в части перевыполнения норм законодательства (что предусмотрено КСО в нынешней трактовке), то априори все нормы по всем объектам КСО должны быть полностью выполнены. И здесь принципиальным становится вовлечение в процессы КСО каждого сотрудника компании в его каждодневной деятельности, а не только сотрудников PR-службы. А это уже связано с необходимостью иметь системные средства для ежедневного эффективного управления компанией по всем объектам принятых обязательств. Нужна современная многоцелевая система менеджмента.

КСО, как система, определена совокупностью международных стандартов, которые устанавливают как общие требования, так и требования к отдельным ее составляющим. Международный стандарт ISO 26000 (утверждение ожидается в конце 2010 года) является самым «верхним» в системе стандартов, обеспечивающих социальную ответственность всех сторон: бизнеса, власти, работодателей, профсоюзов, потребителей, общественных организаций. Именно в этом стандарте предусмотрены все стороны, на «поддержание» которых направлен данный стандарт. И, прежде всего, это: «потребители», «трудящиеся» и «окружающая природная среда». Однако, стандарт ISO 26000 не является стандартом требований. Он не предназначен для оценки и подтверждения соответствия, в том числе сертификации. Этот стандарт определяет философию всеобщей социальной ответственности, самые общие установки.

Стандарты ISO 9000, OHSAS 18000 и ISO 14000 устанавливают требования к целевым системам менеджмента: «менеджмента качества», «менеджмента профессиональной безопасности» и «экологического менеджмента». То есть, они устанавливают требования к системам менеджмента тех объектов, которые предусмотрены стандартом ISO 26000.

Стандарты ISO 9000, OHSAS 18000, ISO 14000 предназначены для оценки и подтверждения соответствия, в частности для сертификации. Стандарт SA 8000 – это особый стандарт, который в отличие от стандартов ISO 9000, OHSAS 18000, ISO 14000 устанавливает требования не к системе менеджмента, а к целевым параметрам социальной ответственности, характеризующим блок «трудящиеся». Этот стандарт фактически увязал стандарт ISO 26000 в части объекта «трудящиеся» со стандартом OHSAS 18000, установившего требования к системе менеджмента производственной безопасности. И это вполне логично. Однако, возникал вопрос: а где же стандарты, связывающие ISO 26000 в части «потребителей» со стандартом ISO 9000 «менеджмент качества», а также ISO 26000 в части «экологии» со стандартом на систему экологического менеджмента (ISO 14000)?

Такой стандарт уже есть. Это CSR/КСО-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». Он утвержден и введен в действие как международный президентами национальных организаций качества России, Украины, Казахстана и Сербии.

Стандарт устанавливает требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества. Для продвижения этого стандарта созданы Международный комитет по КСО и Международная система добровольной сертификации деятельности организаций в области социальной ответственности «СОЦСЕРТ».

Однако, наиболее полно принципы социальной ответственности поддерживаются и

обеспечиваются концепциями TQM. Следует также отметить, что в последние годы в мире заметно активизируется составление и публичное освещение социальных (нефинансовых) отчетов. Исследование, проведенное в 30-ти странах, показало, что в них существуют: 142 национальных стандарта и/или закона с требованиями относительно социальной отчетности; около 65% стандартов являются обязательными; 16 стандартов содержат требования к отчетности на глобальном либо региональном уровнях; 14 стандартов распространяются на оценку отчетности. В 1997 году при поддержке ООН создана Глобальная Инициатива по Отчетности (GRI) для разработки Руководства по отчетности в части экономической, экологической и социальной деятельности организаций. За последние 8 лет количество нефинансовых отчетов увеличилось в 80 раз и составило 4 тыс. в 2010 г. Помимо этого, 8 тыс. компаний-подписантов ГД ООН опубликовали отчеты о прогрессе реализации принципов Глобального договора.

В контексте рассмотренного выше представляется актуальным существующие модели совершенства организаций встроить в систему КСО таким образом, чтобы на входе у них были установки ГД ООН и стандарта ISO 26000, а на выходе – обеспечивалась возможность генерирования социальных (нефинансовых) отчетов, в том числе в соответствии с GRI.

Резюме. При всей своей значимости, система менеджмента по TQM - это только средство для обеспечения удовлетворенности заинтересованных сторон (stakeholders), от которых непосредственно зависит процветание компании. Она должна быть интегрирована в систему корпоративной социальной ответственности (КСО), где основные установки исходят от Глобального Договора ООН и стандарта ISO 26000, а информирование общества о достигнутых социальных результатах определяется требованиями GRI.

Трактат пятый.

ГОСУДАРСТВО И КОРПОРАЦИИ

Достижения отечественных предприятий, сумевших выйти на уровень 500-650 баллов, представляют для любой постсоветской страны большую ценность. А сами предприятия - это прекрасные, понятные соотечественникам, образцы для подражания. Лучший мировой опыт успешного ведения дел, который УАК принесла из Европы и «привила» в Украине, позволил многим украинским организациям «расти как на дрожжах».

Уже более 40 из них получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе», а 16 стали призерами Награды за качество стран Центральной и Восточной Европы, в том числе 5-ть - победителями. Лучшие украинские предприятия 10 лет назад объединились в Клуб лидеров качества Украины, который стал деловым локомотивом, прокладывающим для украинской промышленности и экономики путь в завтрашний день. К числу лидеров в других постсоветских странах можно отнести: в России - Ставропольский государственный аграрный университет и компанию «Медицина», в Республике Беларусь – Белорусский металлургический завод и институт «Гомельпроект», в Казахстане – компании «Беккер» и «Акнар». Эти организации в течение нескольких лет поднялись по Лестнице до уровня 500- 650 баллов и стали призерами Награды за качество стран ЦВЕ, обладателями сертификата EFQM «Признание совершенства в Европе 5*» и членами элитного Клуба лидеров качества стран ЦВЕ. А СтГАУ – первым в России достиг статуса «Финалист Награды за совершенство EFQM» и вошел в когорту лучших компаний континента.

Опыт, накопленный в Украине, других постсоветских странах, знания, полномочия, эксперты, предприятия-лидеры и отработанные технологии позволяют развернуть в этих странах массовое движение за совершенство и качество. Однако, к сожалению, это движение до настоящего времени ни в одной постсоветской стране еще не получило широкомасштабного характера. Вместе с тем, массовое непрерывное системное совершенствование предприятий должно стать тем главным звеном, за которое можно будет вытащить всю цепь социально-экономических проблем и обеспечить устойчивое развитие государства. И чрезвычайно важно, чтобы власть активно содействовала развитию массового движения за деловое совершенствование и, соответственно, улучшение качества продукции и услуг. Речь идет именно о содействии, а не регулировании (государственное регулирование уместно только в сфере обеспечения безопасности!).

Прежде всего, власть должна ввести эффективные механизмы мотивации к непрерывному совершенствованию всех своих организаций. При этом в условиях кризиса, в условиях дефицитного бюджета вовсе не обязательно нести большие затраты. Если государство осознает важность совершенствования своих организаций, оно должно сделать все возможное для обеспечения их престижности. Власть должна уважать такие предприятия и их достижения не менее, чем спортсменов и артистов, а, следовательно, может установить гарантированную систему наград, где на нижних уровнях - грамоты, потом медали, ордена, а на самом верху (обладатель награды за совершенство EFQM) - высшие награды страны. Если государство уважает организации, которые стремятся к совершенству, оно должно им доверять, а, следовательно, может освободить от контроля и надзора: чем выше уровень, тем меньше контроль, вплоть до его полной отмены. Совершенным организациям государство может гарантировать свою защиту, особенно от рейдеров: чем выше уровень, тем выше степень защиты. Ну и, конечно, если государством предусмотрены какие-либо преференции, их следует давать исключительно под обязательство подняться на очередную ступеньку совершенства, естественно, с подтверждением выполнения обязательства.

И здесь может быть эффективным комплекс мероприятий, приведенный ниже:

• разработка и введение в действие механизмов мотивации собственников, руководителей и персонала предприятий к непрерывному совершенствованию с учетом лучшей практики;

• содействие деятельности профессиональных общественных объединений, имеющих целью развитие движения за совершенство и качество;

• введение в Законы о центральных и местных органах исполнительной власти обязательств по содействию предприятиям в совершенствовании;

• содействие развитию инфраструктуры предоставления услуг предприятиям в непрерывном совершенствовании.

• создание эффективной национальной системы выявления, обобщения и распространения информации о лучшей практике делового усовершенствования;

• обучение высшего руководства государства, в частности государственных служащих первого ранга, по вопросам качества и делового (организационного) совершенства;

• обеспечение переподготовки и аттестации (сертификации) преподавателей дисциплин менеджмента, в частности менеджмента качества и их признания на международном (европейском) уровне;

• проведение на парламентском уровне слушаний по вопросам повышения конкурентоспособности национальной экономики на принципах непрерывного системного совершенствования (с привлечением представителей предприятий, которые уже добились признания на европейском уровне);

• принятие Закона об основах государственной поддержки развития движения за деловое совершенство и качество.

А если в двух словах, то необходимо добиться, чтобы деловое совершенство и качество превратились в общенациональную идею. Эта идея универсальна для любых национальностей, партий и течений, вероисповедания и государственного строя. И она может стать основой для объединения и обеспечения качественного существования всей страны, всех ее людей. Речь идет о философии, о целях развития общества. С другой стороны, качество и деловое совершенство - это мощный инструмент, практическая наука, позволяющие оценить потенциал организации, направить его в нужную сторону, помочь развиваться и совершенствоваться.

Резюме. Компании (корпорации), удовлетворяющие свои заинтересованные стороны, способствуют достижению главной цели государства – удовлетворению всех его граждан. Чем больше в государстве успешных социально ответственных компаний, тем выше вероятность улучшения качества жизни в этом государстве (как в настоящем, так и в будущем). Исходя из этого, в каждой стране одной из главных и приоритетных задач власти должно стать активное содействие развитию общенационального движения за деловое совершенство и качество, вовлечению в это движение максимального числа предприятий, организаций и учреждений.

Заключение

До тех пор, пока миссией деловых кругов реально не станет социально ответственное отношение к обществу, а подавляющее большинство организаций (предприятий, учреждений) не достигнет существенно более высокого уровня совершенства, никакая постсоветская страна не сможет добиться самодостаточности и быть счастливой в системе современного мирового сообщества. А отсюда вытекает одна из наиболее важных и приоритетных задач любой власти, заботящейся о процветании государства. Эта задача заключается, прежде всего, в создании мотивов и условий для вовлечения в процессы непрерывного системного совершенствования всех своих организаций.

Мы сами строим те миры,

Где проживаем, до поры,

И только сами изменить

Мы сможем мир, где будем жить.