

Деревья без корней не растут, или 0 продвижении корпоративной социальной ответственности



*«Благими намерениями вымощена дорога в ад»
(Библейская мудрость)*

Петр КАЛИТА, президент Украинской ассоциации качества, вице-президент Украинского союза промышленников и предпринимателей, президент Клубов лидеров качества Украины и стран ЦВЕ, почетный президент Международной гильдии профессионалов качества, член Генеральной ассамблеи Европейской организации качества, член Совета Международного комитета по КСО, академик Украинской академии наук, Российской академии проблем качества и Международной академии стандартизации, Человек качества года-99 на планете

Вступление

Не подумайте, что я против принципов корпоративной социальной ответственности (КСО), озвученных в Глобальном договоре ООН. Я «за», двумя руками! И не просто «за» – еще задолго до появления ГД ООН я инициировал процессы КСО в Украине, а затем для их продвижения около двух десятилетий прилагал немало практических усилий по организации совершенствования украинских предприятий. Я не против и тех пропагандистских кампаний, которые проводятся в странах СНГ в части КСО в последние годы. В Украине можно наблюдать за схожим процессом – телешоу «Светская жизнь с Катей Осадчей», где демонстрируются причуды богатой «элиты» бедной Украины, малопонятные ее рядовому гражданину. Однако в этом случае хоть не утверждается, что это и есть тот путь, которым должна развиваться вся страна – просто публичная демонстрация одного фрагмента из жизни в Украине, как она есть.

Но, когда публичные мероприятия по продвижению КСО в наших странах проводятся в нынешнем виде под эгидой авто-

ритетных общественных организаций и утверждается, что это путь, которым все мы должны развиваться, повышая свою социальную ответственность, я их не могу ни понять, ни принять. Потому что здесь КСО рассматривается, преимущественно, как специальные социальные акции, отделенные от основной профессиональной деятельности компаний и проблем их делового совершенства. И предлагаемый опыт отдельных крупных продвинутых компаний практически недоступен для воспроизводства большинству субъектов предпринимательства. Работу по распространению гуманных идей социальной ответственности нужно проводить осмысленно и ответственно, глубоко разобравшись в сути составляющих КСО и их месте среди других смежных процессов. А не предлагать для «пересадки» в организации наших стран «деревья, отделенные от корней».

Параллельные миры

Нашим странам нужно перестать имитировать. Очень ярким примером имитации в бывшем Советском Союзе, из которого все мы вышли, является директивное широко-масштабное внедрение КС УКП (комплекс-

ной системы управления качеством продукции на базе стандартов предприятия) в организациях, функционирующих в условиях тотального дефицита. И хоть акция проводилась с благими намерениями, мы знаем, что из этого получилось.

Здесь уместно вспомнить крылатое выражение «Благими намерениями вымощена дорога в ад». Как указано в Википедии, эта фраза употребляется для обозначения случаев, когда попытки осуществления самых гуманных и благих задач приводят (по недалёковидности, недосмотру, неумению и т.п.) к совершенно обратным и даже деструктивным последствиям. В современном русском языке в качестве аналога данной фразы зачастую используется также ставшее крылатым выражение В.Черномырдина «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

И мы много теряем, когда по непониманию либо из-за тщеславия одни и те же весьма схожие или тесно переплетенные проблемы пытаемся решать не взаимосвязано, а изолированно, зачастую искусственно «расщепляя их на части» и порождая для проведения экспериментов свои собственные «параллельные миры».

Ведь давно известно, что именно на стыках и в результате интеграции возникает позитивный синергетический эффект.

С существованием «параллельных миров» я столкнулся еще в середине восьмидесятых годов прошлого столетия. Это было связано с построением систем управления качеством. В 1976 году по приглашению академика Виктора Михайловича Глушкова я перешел из системы Госстандарта в Институт кибернетики Академии наук Украины. Приглашен в ИК я был для выполнения темы ГКНТ СССР по разработке типовой АСУ «Качество». Долго я не мог понять, почему мы с коллегами по институту не понимали друг друга, когда дискутировали об управлении качеством. И, наконец, до меня дошло, что работа в части систем управления качеством велась двумя ведомствами изолированно в «параллельных мирах». В Госстандарте, который занимался проблемами стандартизации и качества, строили конструкцию системы управления качеством, используя стандарты предприятия (организационные регламенты). В институте кибернетики, специализировавшемся на автоматизированных системах управления, разрабатывали технологии управления качеством. При этом ни один, ни другой подходы сами по себе не обеспечивали достижения приемлемой эффективности. И только их объединение позволило получить новые эффекты, которые были отмечены международными премиями. В последующем мне довелось неоднократно встречаться с подобным явлением, оказывающим негативное влияние на развитие наших государств.

Показательно, что еще в конце 80-х годов прошлого столетия японские компании для подтверждения соответствия систем менеджмента (в части их ориентации на качество) только что введенным стандартам ISO 9000 не создавали новых документов для демонстрации. Необходимые требования уже содержались внутри их общих систем менеджмента и им достаточно было продемонстрировать это аудиторам. В отличие от предприятий стран бывшего СССР, лучшие компании мира изначально разрабатывают у себя систему менеджмента единой и цельной и с ее помощью обеспечивают достижение совокупности целей, в том числе тех, которые ориентированы на удовлетворение всех заинтересованных сторон. А мы до сих пор продолжаем создавать локальные целевые системы менеджмента по стандартам ISO в отрыве от реальной системы управления, действующей в организации, построив для этого свой «параллельный мир».

После выхода в свет Глобального дого-

вора ООН страны СНГ начали копировать и пытаться применять у себя доступный опыт в части КСО, накопленный развитыми государствами. При этом не разобравшись, что у «развитых» это была только верхушка айсберга или, иными словами, вызревшие плоды на дереве, корнями которого служило деловое совершенство организаций. Не заметив этого, в наших странах отщепленную локальную часть КСО пытаются «прививать» изолированно от делового совершенства, опять же в собственном «параллельном мире».

«Помочь может только тот, кто сам не нуждается в помощи»

В подзаголовок вынесены слова М.Терещенко, наследника известных украинских сахарных магнатов и меценатов. В нашем случае это выражение означает, что несовершенные организации по определению не в состоянии долговременно и полноценно удовлетворять все заинтересованные стороны. Такое под силу только успешным, совершенным компаниям! И практика подтверждает, что мировые лидеры в части КСО – это весьма совершенные и успешные компании.

Исследования, выполненные американскими учеными и описанные в книге «Построенные навечно», позволили развеять ряд мифов об успешных компаниях, в том числе о том, что они нацелены, прежде всего, на получение прибыли. Оказалось, что самые успешные компании мира изначально были привержены социальным ценностям, которые считали приоритетнее прибыли. При этом они существенно опередили своих соперников по сумме возврата средств на вложенный доллар на длительном отрезке времени. Общим для таких компаний оказалось также то, что каждая из них руководствовалась единым «видением» – верой в назначение, содержащееся в ответе на вопрос: «Для чего существует компания?». И здесь важно, насколько сильно компания – от первого руководителя до уборщицы – пронизана этим чувством «предназначения» и чем она – прибылью, клиентами, товарами – может ради него жертвовать. Ключевым отличием самых успешных компаний является ставка на создание правильной организации. Эти компании гибче реагируют на меняющиеся условия рынка и предоставляют своим сотрудникам возможности для эффективной реализации организационной стратегии. В условиях экономической нестабильности они добиваются лучших результатов, благодаря эффективному управлению ресурсами и возможностями на всех уровнях организации, а не только на уровне руководства.

Эти компании ориентированы на постоянное совершенствование и инновации и в полной мере задействуют креативность сотрудников.

В развитых странах наблюдается весьма высокий уровень делового совершенства основной массы организаций, которые давно уже в своей профессиональной деятельности ориентированы на систематическое удовлетворение всех заинтересованных сторон. И, как более зрелые, они имеют развитую «корневую систему» (т.е. систему менеджмента), обеспечивающую их материальную устойчивость и КСО, в том числе способность естественным образом участвовать в благотворительных и других социальных проектах. Введение Глобального договора ООН не требует от них какой-либо значительной дополнительной деятельности.

И справедливости ради нужно отметить, что практически во всем мире успешные компании являлись социально ответственными задолго до того, как ООН инициировала Глобальный договор. Они этого достигли не по указанию сверху, а осознавая необходимость удовлетворения заинтересованных сторон для сохранения и развития своего бизнеса и непрерывно совершенствуя свою профессиональную деятельность. По моему разумению, именно они создали предпосылки для того, чтобы ООН инициировала Глобальный договор, а также стали прототипами для его создания. И, как мы сможем убедиться ниже, «совершенная компания» и «социально ответственная компания» – это, по сути, синонимы.

Совершенствование компаний и возвращение КСО в развитых странах

За последние десятилетия на разных континентах было выполнено множество исследований в части успешных компаний. По их итогам ученые представили обобщенную лучшую практику успешных организаций сконцентрировано в виде фундаментальных концепций делового совершенства. Где под деловым совершенством понимается «способность организации ставить и достигать цели по удовлетворению заинтересованных сторон». В Европе такие концепции сформулированы EFQM – ведущей международной организацией в сфере совершенства, к ним относятся:

- достижение сбалансированных результатов;
- добавление ценности для потребителей;
- управление через видение, вдохновение и честность;

- управление через процессы;
- достижение успеха через людей;
- возвращение творчества и инноваций;
- построение партнерских отношений;
- принятие ответственности за устойчивое будущее.

Для практического использования фундаментальных концепций на всех континентах применяют модели совершенства (модели идеальных организаций). Так, для реализации концепций совершенства EFQM применяется модель EFQM, признанная одной из самых популярных. Этой моделью руководствуются более 30 тыс. компаний во всем мире. Модель EFQM позволяет получить целостное представление о любой организации, независимо от формы собственности, размера, отрасли или уровня зрелости. Она способствует руководству компании в формировании стратегии, вовлечении в процессы совершенствования всего персонала, создании уникальной культуры, где устойчивое превосходство является нормой.

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 подкритериев. Сравнение конкретной организации с моделью позволяет определить ее достоинства и слабые стороны (области для усовершенствования). Получение и анализ информации о лучшей мировой и отечественной практике позволяет организации разработать конкретную целенаправленную инновационную программу усовершенствования на определенный период времени. После выполнения программы организация вновь оценивается, т.е. сравнивается с моделью. И опять: сильные и слабые стороны – знания – программа... Виток за витком, по спирали, все выше и выше. Как следует из концепций и модели, организации, совершенствуясь, повышают одновременно и уровень своей социальной ответственности в отношении всех заинтересованных сторон: трудящихся, потребителей и общества.

Для оценивания компаний на основе моделей в мире принята 1000-бальная шкала. В рамках этой шкалы EFQM ввел схему уровней совершенства, что позволило отмечать как компании, достигшие уровня лучших в Европе, так и те, которые еще не достигли этого уровня, однако показали высокие результаты.

Параллельно с концепциями и моде-



лями совершенства в мире на протяжении более двух десятилетий развиваются процессы совершенствования локальных целевых систем менеджмента организаций на основе международных стандартов: ISO 9000 (качество), ISO 14000 (экология), ISO 22000 (пищевая безопасность), OHSAS 18000 (производственная безопасность) и др. Однако, как отметила Европейская Комиссия, при всей важности этих стандартов следует отдавать себе отчет в том, что для предприятий они могут обеспечить только первые шаги на пути к тотальной конкурентоспособности (а также к КСО – авт.), базирующейся на концепциях совершенства.

Реализация концепций и модели совершенства EFQM обеспечивает соблюдение принципов Глобального договора ООН. В свою очередь, модель EFQM позволяет оценивать и наглядно представлять информацию об уровне КСО организации. При этом в отличие от традиционных социальных отчетов, оценивание по модели EFQM демонстрирует одновременно состояние системы менеджмента и процессы, поддерживающие КСО, что способствует пониманию сути происходящего, а также позволяет программировать дальнейшее развитие и углубление социально ответственного отношения организации к заинтересованным сторонам. Здесь же представляются достигнутые организацией финансовые результаты. Социальные отчеты в их теперешнем виде могут служить иллюстративным материалом, прилагаемым, при желании, к результатам оценивания организации по модели EFQM.

Резюмируя, можно сказать, что 10 принципов ГД ООН – это, по сути «установки»

(или рамка сверху), а концепции и модель EFQM – это инструментарий (рамка снизу) для выращивания совершенных организаций, отличающихся повышенным социально ответственным отношением ко всем заинтересованным сторонам.

Практика продвижения КСО в странах СНГ

По иному происходит продвижение принципов КСО в странах СНГ. Вспоминаю первое в Украине публичное мероприятие по КСО – конференцию, которую проводила PR-лига в 2005 году. Лейтмотивом той конференции была благотворительная деятельность в ее чистом виде. На мой доклад о деловом совершенстве как основном факторе повышения социальной ответственности просто не обратили внимания – он выходил за рамки понимания аудитории.

Прошло 8 лет. Естественно, что участие в глобальных мероприятиях, проводимых под эгидой ООН, выступления продвинутых зарубежных специалистов по КСО и т.п. не прошли бесследно. Отношение к КСО в наших странах начало постепенно меняться. Уже многие понимают, что КСО – это не только благотворительность. Появились различные социальные акции типа «Зеленый офис», «Борьба с коррупцией», «Уборка мусора» и т.п. Иногда затрагиваются даже некоторые аспекты профессиональной деятельности организаций, например, выпущенная в Украине брошюра о социальной ответственности в «цепочках поставщиков». Безусловно, это прогресс.

Однако для стран СНГ с их отставанием от развитых стран так медленно прозревать непозволительно. Приведу только некоторые цифры. Валовой национальный доход

(ВНД) на душу населения (в американских долларах): Молдавия — \$2 тыс., Украина — \$3 тыс., Беларусь — \$6 тыс., Казахстан — \$8 тыс., Россия — \$10 тыс. В то же время: Латвия, Польша, Чехия — до \$20 тыс.; Франция, Германия, Австрия — до \$50 тыс.; Швейцария, Люксембург — до \$80 тыс.; Норвегия — \$84 тыс.

Компании СНГ в массе в сравнении с мировыми лидерами по производительности ниже до 10 раз, а по дефектности — выше до 1 000 раз; в разы выше у них и себестоимость. В части делового совершенства (по 1000-балльной шкале, принятой в мире) они находятся на уровне 150–250 баллов в сравнении с 300–450 баллов у массы компаний развитых стран. При этом отдельные компании-лидеры стран СНГ уже достигают 550–650 баллов, а самые-самые лучшие из них — выходят и на 700! баллов (лучшие в Европе — 750–800 баллов).

Прежде, чем организовывать продвижение КСО в странах СНГ, следовало разобрататься, из чего это самое КСО произрастает. Готовы ли предприятия наших стран в массе удовлетворять принципам ГД ООН. Что необходимо сделать, чтобы действительно развернуть массовое движение в сторону улучшения социально ответственного отношения деловых кругов к заинтересованным сторонам.

Нужно было учесть, что в странах СНГ, которые более 70 лет формировались в условиях тотального дефицита и где главным показателем для поощрений и наказаний было количество выпущенной продукции, создавались системы менеджмента, ориентированные именно на «количество». «Качество» носило для них абстрактный характер — не было мотивации. В результате переход к системам менеджмента, ориентированным на «качество», оказался для стран СНГ весьма сложным и зачастую сводился к их имитации. Неадекватное понимание и отношение к системам менеджмента, в частности менеджмента качества, привело к тому, что организации стран СНГ в своей массе в части делового совершенства значительно уступают компаниям развитых стран.

В результате неадекватного представления о полноте и процессах формирования КСО в Украине, других странах СНГ вопросы КСО, а также устойчивого развития до сих пор рассматривают, как правило, в отрыве от делового совершенства. Несмотря на то, что все они — звенья одной цепи, где основополагающим все же является деловое совершенство. Заглянув «в корень», можно увидеть, что благотворительность и аналогичная социально ориентированная деятельность, выполняемые вне профессионального

предназначения компании, хоть и чрезвычайно важны, но составляют только малую часть в формировании КСО и устойчивого развития. Основополагающими же во возвращении социально ответственных организаций являются их ежедневная основная профессиональная деятельность, а также непрерывное системное совершенствование, направленное на удовлетворение заинтересованных сторон (потребителей, персонала, общества).

Вместе с тем, и в настоящее время при продвижении КСО в Украине, других странах СНГ основной акцент все еще делается на специальные социальные акции компаний, умалчивая об удовлетворении ими заинтересованных сторон в результате профессиональной деятельности. При этом освещается, преимущественно, опыт очень узкого круга крупных компаний (зачастую иностранных) с продвинутыми системами менеджмента, способными продемонстрировать свои социальные проекты. Большое внимание уделяется социальным отчетам, по которым, к сожалению, сложно определить, является ли компания действительно социально ответственной перед всеми заинтересованными сторонами. Ведь можно хорошо описать социально ориентированные проекты и при этом удовлетворять не все заинтересованные стороны: иметь обоснованные претензии от потребителей, неудовлетворенный персонал или скрывать доходы и не платить налоги в госбюджет и т.п.

Продвижение КСО в нынешнем виде, демонстрация КСО-образцов, непригодных для воспроизводства большинством реальных компаний стран СНГ, может привести к необратимым негативным последствиям: укоренению в обществе неадекватного понимания и, соответственно, отношения к КСО; устоявшемуся искаженному восприятию КСО со стороны власти, прежде всего на местном уровне; обострению противоречий между бизнесом, обществом и властью и др. Ведь уже сейчас известны случаи, когда региональные руководители собирали топ-менеджеров компаний, расположенных на их территориях, и «твердо» предлагали им построить дорогу либо облагородить территорию, аргументируя это необходимостью усиливать КСО. А главное — долго еще может сохраняться низкий уровень делового совершенства большей части организаций, со всеми вытекающими из этого последствиями.

Развитие движения за деловое совершенство — главное условие эффективного продвижения КСО

Мы смогли увидеть, что продвижение КСО в развитых странах и странах СНГ —

это, как говорят в Одессе, «две большие разницы». Компании стран СНГ (за небольшим исключением) должны уделить серьезное внимание улучшению своей основной профессиональной деятельности и совершенствованию системы менеджмента.

Отсюда можно сделать вывод, что основной особенностью в применении ГД ООН в странах СНГ должно стать, прежде всего, акцентирование внимания правительств на необходимости создания приемлемых условий для ведения социально ответственного бизнеса. В первую очередь должны быть введены механизмы мотивации и созданы условия для непрерывного совершенствования деловых кругов с учетом лучшей мировой социально ориентированной практики. В каждой стране должна действовать формула: «Чем совершеннее компания, тем комфортнее ей в государстве».

Несмотря на сложное состояние украинской экономики, в Украине на протяжении последних двух десятилетий на общественном уровне накоплен позитивный опыт освоения лучших мировых достижений в части организации совершенствования. Сотни отечественных компании по инициативе Украинской ассоциации качества (УАК) совершенствуются на основе концепций и модели EFQM. Лучший опыт успешного ведения дел, который УАК 17 лет назад «подсмотрела» в Европе и «привила» в Украине, позволил многим украинским организациям, непрерывно совершенствуясь, значительно повысить свой деловой уровень, конкурентоспособность и уровень социальной ответственности. Более 40 из них получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе», 22 стали призерами Награды за качество стран Центральной и Восточной Европы, в том числе 8 — победителями. А две украинские компании впервые в СНГ добились статуса финалиста самой престижной на континенте Европейской награды качества (с 2006 года — Награда за совершенство EFQM). Уровень совершенства этих компаний оценен в 550–600 баллов. 14 лет назад они объединились в Клуб лидеров качества Украины, который стал деловым локомотивом, прокладывающим для украинской промышленности и экономики путь в завтрашний день и демонстрирующим примеры социально ответственного отношения к заинтересованным сторонам.

Достижения отечественных предприятий, которые сумели выйти на уровень 550–600 баллов, для Украины представляют большую ценность. А сами предприятия — это прекрасные, понятные соотечественникам, образцы для подражания. Опыт, накопленный в Украине, знания, полномочия, экс-