

Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість

Передмова¹

«Дивись у корінь!» — радить мудрий Козьма Прутков. Але ми, у своїй більшості, «зациклюємося» на тому, що на поверхні, не замислюючись над тим, що у середині. Милуємося яблуками на деревах, не замислюючись про корені. А обізнаний садівник приділить увагу саме кореневій системі, без якої не виріють гідні плоди. Більшість із нас, коли болить голова, покладається на пігулки, а досвідчений лікар намагатиметься знайти причину, визначити та усунути її. Коли відмовляє автомобіль, ми звертаємося до майстра, який знає машину і здатний виявити й усунути приховані несправності.



П. Калита

Аналогічно із проблемами сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Важливо докопатися до коренів цих соціальних явищ: з чого вони «ростуть», як формуються, від чого залежать. І приділити саме їм основну увагу. Лише так можна отримати реальні результати.

Сталий розвиток і його «корені»

У полі зору Організації Об'єднаних Націй (ООН), як одна з актуальних проблем людства, перебуває сталий розвиток суспільства, що має на увазі збалансоване рішення економічних, соціальних і екологічних проблем з урахуванням інтересів як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Але сталий розвиток суспільства — це мрія. Це «плоди», які ми хочемо отримати. А де ж корені?

Сталий розвиток не може бути досягнутий в умовах соціально безвідповідального ставлення з боку суспільства і, передусім, створених ним організацій. У зв'язку із цим, в останні два десятиліття ООН приділяє підвищену увагу корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), концепція якої знайшла відображення в Глобальному Договорі (ГД). У свою чергу, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), для підтримання ГД ООН, прийняла стандарт ISO 26000, що погоджує в плані КСВ інтереси усіх зацікавлених сторін. Цій темі присвяче-

но міжнародні конференції, безліч інших публічних заходів. По всій Земній кулі сформовано і розвиваються національні мережі ГД ООН.

Посилення уваги світової громадськості до питань КСВ мотивувало багато країн, у тому числі Україну, до розвитку благодійного руху. Активізувалися спеціалізовані фонди, які акумулюють засоби і організують виконання усіляких соціальних проектів, написання звітів. Усе більше компаній беруть участь у різних локальних акціях, спрямованих на рішення проблем екології, людей з обмеженими можливостями, дітей-сиріт і тому подібне. Усі ці зусилля, що практично не мають відношення до основної професійної діяльності організацій, безумовно, заслуговують на похвалу. Але чи досить їх, щоб досягти сталого розвитку суспільства? Чи хоч би окремих компаній?

«Подивившись у корінь», можна побачити, що добродійність і аналогічна діяльність, яка виконується поза професійним призначенням компанії, — це лише «вершки» у формуванні КСВ і сталого розвитку (рис. 1).

Це та невелика частина загальної соціально орієнтованої діяльності організацій, яка демонструє поверхнєве бачення, передусім, PR-служб. А засадничою у формуванні соціально відповідальних організацій і забезпеченні сталого розвитку, є саме щоденна основна професійна діяльність цих організацій, ►

¹ Стаття публікується зі скороченнями

їх ділова досконалість і безперервне системне удосконалення (рис. 2).

У чому полягає основна відмінність застосування принципів ГД ООН у розвинених країнах і в країнах із перехідною економікою? Передусім, у тому, що в перших істотно вищий рівень ділової досконалості основної маси організацій, які давно вже у своїй основній професійній діяльності орієнтовані на систематичне задоволення усіх зацікавлених сторін. І, як більш зрілі, вони мають розвинену «кореневу систему» (тобто систему менеджменту), що забезпечує їх матеріальну сталість і здатність природним чином підтримувати добродійність.

Цього не можна сказати стосовно основної маси організацій у країнах з перехідною економікою. Тому вони спочатку повинні приділити увагу розвитку і зміцненню своїх «коренів» та істотному поліпшенню основної професійної діяльності, без чого викликає сумнів їх здатність систематично задовольняти зацікавлені сторони. Як сказав спадкоємець українських цукрових магнатів і меценатів Мішель Терещенко: «Допомогти може лише той, хто сам не потребує допомоги». Іншими словами: недоско-

налі організації не в змозі довго і повноцінно задовольняти усі зацікавлені сторони. Це під силу тільки досконалим компаніям!

Український учений С. Дацюк під час дослідження цивілізаційної антропології дійшов висновку, що: «культура — це еталони, зразки і норми в процесі виробництва, відтворення, трансляції, збереження, поховання і знищення», а «цивілізація — це унікальна система мотивацій того або іншого суспільства». У цьому контексті досконалість організацій слід розглядати як фундамент загальної культури держави, а мотивацію організацій до вдосконалення, як головний аспект його цивілізації. Відомо, що у міру розвитку культури і цивілізації зростає увага до людини. Це ще одне підтвердження тому, що саме ділова досконалість організацій є «кореневою системою» КСВ і сталого розвитку. У зв'язку із цим для побудови сталого суспільства важливо розуміти, що таке досконалі організації та в чому полягають секрети їхнього успіху.

Головні чинники успішних організацій

Чималий інтерес для осмислення принципів успішності представляє дослідження, проведене американськими ученими і описане ними в книзі «Побудовані навики». На основі думки 700 перших осіб різних фірм (зі списків найбільших за версіями журналів Fortune та Inc) вони відібрали 18 компаній, які назвали визначними. Серед них Ford, Sony, IBM тощо. Для кожної із цих компаній була підібрана пара для порівняння, наприклад, для Ford — GM. Учені проаналізували інформацію стосовно кожної із цих пар з метою виявлення фундаментальних основ їх успішності.

Зрозуміло, одного Великого секрету знайти не вдалося. Зате було розвінчано 12 міфів щодо успішних компаній і зроблено деякі узагальнення. Один з таких міфів — це те, що успішні компанії націлені, передусім, на отримання прибутку. Виявилось, що усі «великі компанії» спочатку були прихильні соціальним цінностям, які вважали більш пріоритетними, ніж прибутки. У той же час, усі ці компанії за період 1926—1999 років змогли отримати повернення на \$ 1 інвестицій у 15 разів більше, ніж у середньому по економіці США.

Загальним для «визначних компаній» виявилось те, що кожна з них керувалася єдиним «баченням», тобто ідеологією, вірою в призначення, що міститься у відповіді на питання: «Для чого існує компанія? Для чого ми це робимо?». І це не декларація, якою — разом із місією — модно прикрашати нині стіни офісів. При цьому зміст цієї «корпоративної релігії» і не такий вже важливий: Johnson & Johnson може не вірити в те, чому поклоняється Philip Morris, а технологічна одержимість Hewlett-Packard —



Рис. 1. Піраміда КСВ



Рис. 2. Взаємозв'язки між сталим розвитком, КСВ та діловою досконалістю

залишити байдужим Wal-Mart. Набагато важливіше, наскільки сильно компанія — від першого керівника до прибиральниці — пронизана почуттям «призначення» і чим вона — прибутком, клієнтами, товарами — може заради нього пожертвувати.

Виявилось, що однією з ключових відмінностей «визначної компанії» є ставка на створення правильної організації. Головне творіння Х'юлетта і Паккарда — не кишеньковий калькулятор, а фірма Hewlett-Packard.

Іншим яскравим прикладом може служити досвід 50-ти найуспішніших компаній світу, які щорічно озвучують на основі рейтингових досліджень журналом FORTUNE спільно з найбільшою міжнародною консалтинговою компанією Hay Group. Далі наведено список першої десятки 2011 року: Apple, Google, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, Procter & Gamble, Coca-Cola, Amazon.com, FedEx, Microsoft і McDonald's (повний список можна знайти за адресою: <http://www.fortune.com/mostadmired>).

За твердженням Hay Group, «найуспішніші компанії світу» гнучкіше реагують на змінювані умови ринку, проводять розвиваючі програми і надають своїм співробітникам усі умови для ефективної реалізації організаційної стратегії. «В умовах економічної нестабільності та організаційних перетворень «найуспішніші компанії світу» досягають вищих результатів, ніж інші гравці ринку, завдяки ефективному управлінню ресурсами і можливостями на усіх рівнях організації, а не тільки на рівні керівництва», — говорить Джеф Ширак, віце-президент Hay Group. «Ці компанії орієнтовані на постійне удосконалення та інновації — навіть у тих сферах, які належать до їхніх сильних сторін, — і повною мірою використовують креативність співробітників, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними». За результатами дослідження Hay Group, економічна ефективність і продуктивність є пріоритетом як для учасників рейтингу, так і для інших компаній. Проте у компаніях з рейтингу співробітники на усіх рівнях частіше готові йти на розумний ризик заради підвищення організаційної ефективності, і компанія їм у цьому допомагає. Більше того, учасники рейтингу частіше цікавляться ідеями співробітників відносно способів підвищення продуктивності.

«У сучасних умовах бізнесу залученість персоналу — неодмінна умова загальної організаційної ефективності», — стверджує Крейда Старк, віце-президент і директор регіональної практики Hay Group. «Учасники рейтингу краще за інших розуміють, що гроші для співробітників далеко не завжди стоять на першому місці. За минулий рік багато хто з них переорієнтував свою увагу на відновлення правильного балансу між робітником і особистим часом співробітників, спрямовуючи в той же час зу-

силля на підвищення продуктивності й ефективний розподіл навантаження так, щоб під навантаженням робочих завдань співробітники не позбавляли себе особистого часу».

Концепції та моделі досконалості

За останні десятиліття на різних континентах виконано ще багато досліджень стосовно успішних компаній. За підсумками цих досліджень, учені представили узагальнену кращу практику успішних організацій, сконцентровану у вигляді фундаментальних концепцій ділової досконалості. Де під діловою досконалістю розуміють «здатність організації ставити мету і досягати її із задоволення зацікавлених сторін». У Європі такі концепції сформульовано EFQM, провідною міжнародною організацією у сфері досконалості. У версії 2009 року одна з 8 соціально орієнтованих концепцій прямо так і звучить — прийняття відповідальності за стале майбутнє.

Для практичного застосування концепцій використовують моделі досконалості (моделі ідеальних організацій). Відомо 7 основних моделей: австралійська, європейська, іbero-американська, індійська, сингапурська, США та японська. Координація здійснюється у рамках Ради GEM (Global Excellence Model). Інформацію можна знайти на сайті: <https://sites.google.com/site/globalexcellencemodels/home>.

Порівняння конкретної організації з моделлю дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони (сфери для удосконалення). Отримання та аналіз інформації щодо кращої світової та вітчизняної практики (передусім, у розрізі сфер для удосконалення) сприяють організації в розробленні конкретної цілеспрямованої інноваційної соціально орієнтованої програми удосконалення на певний період часу. Після виконання програми організація знову оцінюється, тобто порівнюється з моделлю. І знову: слабкі сторони — знання — програма.

Однією з найпопулярніших є європейська модель (Модель EFQM), яку нині застосовують понад 30 тис. компаній у всьому світі. Ця модель може бути використана для отримання цілісного уявлення щодо будь-якої організації, незалежно від форми власності, розміру, галузі або рівня зрілості. Модель сприяє керівництву компанії у формуванні стратегії, залученні до процесів удосконалення усього персоналу, створенні унікальної культури, де стійка перевага є нормою. Модель EFQM, яка найбільше підходить для України, усебічно описує будь-яку організацію через 9 критеріїв: Лідерство; Стратегія; Персонал; Партнерство і ресурси; Процеси, продукти і послуги; Результати, які відносяться до Споживачів, Персоналу і Суспільства; Ключові результати (рис. 3).

Ці критерії представлено у вигляді 32-х підкритеріїв. Використання Моделі EFQM для розвитку ▶

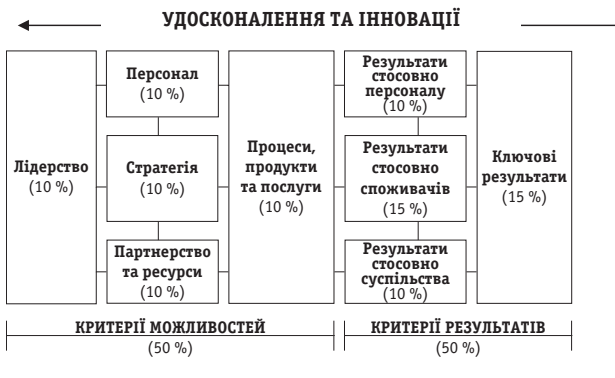


Рис. 3. Модель досконалості EFQM

та оцінювання рівня КСВ організації проілюстроване на рис. 4. Для удосконалення організацій публічного сектору, зокрема виконавчої влади, в країнах Європейського Союзу (ЄС) застосовують Модель САФ (Common Assessment Framework, Загальна схема оцінювання), яка є спрощеною версією Моделі EFQM.

Для системного удосконалення (переходу до більш високого рівня досконалості) важливо знати реальний стан організації та її співвідношення з конкурентами. Для цього в усіх моделях застосовується 1000-бальна шкала, яка дозволяє організаціям, порівнюючи себе з умовним ідеалом, визначити свій фактичний рівень досконалості, який характеризує її стан і міру довготривалого задоволення зацікавлених сторін у динаміці. Слід зазначити, що кращі європейські компанії за цією шкалою досягають 700—800 балів. У рамках цієї шкали EFQM увів Схему рівнів досконалості, що дозволяє відзначити як компанії, що досягли рівня кращих у Європі, так і тих, які не досягли цього рівня, проте показали високі результати.

Паралельно з концепціями і моделями доскона-

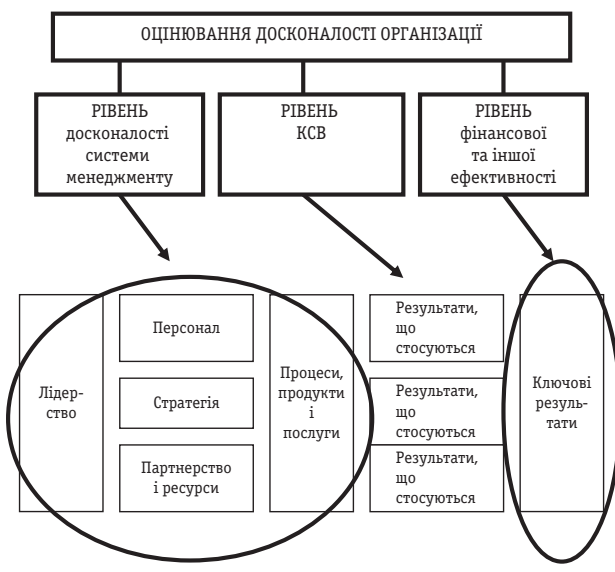


Рис. 4. Використання моделі досконалості EFQM для оцінювання рівня КСВ організації

лості у світі протягом уже понад двох десятиліть розвиваються процеси удосконалення локальних цільових систем менеджменту на основі міжнародних стандартів: ISO 9000 (якість), ISO 14000 (екологія), ISO 22000 (харчова безпека), OHSAS 18000 (виробнича безпека) тощо. Проте, як відзначила Європейська комісія, за усієї важливості цих стандартів, слід усвідомлювати, що для підприємств вони можуть забезпечити тільки перші кроки на шляху до тотальної конкурентоспроможності, яка базується на концепціях досконалості.

Реалії та рекомендації для сталого розвитку України

Найважливішим інтегральним показником, яким можна охарактеризувати будь-яку країну, є співвідношення рівнів досконалості основних мас її підприємств і підприємств розвинених країн. На сьогодні в Україні, як і у більшості пострадянських країн, це 150—250 балів, тоді як в розвинених європейських країнах — 300—450 балів. Цей значний розрив і визначає відсталість нашої економіки, її низьку конкурентоспроможність, валовий національний дохід (ВНД) та якість життя.

Проте, незважаючи на дуже складний стан українських компаній та економіки, в Україні упродовж останніх 15 років успішно проводяться роботи з освоєння кращого світового досвіду організації вдосконалення. Деякі вітчизняні компанії, за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ), увесь цей період удосконалюються на основі концепцій досконалості та Моделі EFQM. Кращий досвід успішного ведення справ, який УАЯ 15 років тому «підглянула» в Європі і «прищепила» в Україні, дозволив багатьом українським організаціям, безперервно удосконалюючись, значно підвищити свій діловий рівень, рівень соціальної відповідальності і, як наслідок, конкурентоспроможності. Понад 40 українських компаній отримали сертифікати EFQM «Визнання досконалості в Європі», 20 стали призерами Нагороди за якість країн Центральної та Східної Європи, у тому числі 8 — переможцями. А дві українські компанії уперше в СНД добилися статусу фіналіста найпрестижнішої на континенті Європейської нагороди якості (з 2006 року — Нагорода за досконалисть EFQM). Рівень їх досконалості оцінений у 550—600 балів. 12 років тому ці організації створили Клуб лідерів якості України, який став діловим локомотивом, що прокладає для української промисловості та економіки шлях у завтрашній день і демонструє приклади соціально відповідального ставлення до зацікавлених сторін.

Досягнення вітчизняних підприємств, які зуміли вийти на рівень 550—600 балів, для України представляють велику цінність. А самі підприємства —

це прекрасні, зрозумілі співвітчизникам зразки для наслідування. Досвід, накопичений в Україні, знання, повноваження, експерти, підприємства-лідери і відпрацьовані технології дозволяють розгорнути масовий рух за досконалість і якість. Підмогою для українських компаній є «Сходи досконалості», розроблені в 2006 році провідними фахівцями України у сфері якості. Вписані в шкалу і такі, що інтегрували в себе Схему рівнів EFQM, «Сходи досконалості» сприяють організаціям з будь-яким початковим рівнем цілеспрямовано і послідовно просуватися до рівня, досягнутого кращими компаніями Європи.

Проте, щоб досягти у країні інтенсивного розвитку бізнесу і кардинального підвищення його досконалості й конкурентоспроможності, потрібні нестандартні рішення. Одним з таких рішень може стати створення над «базовими умовами для бізнесу» додаткової «надбудови» — правила, які цілеспрямовано мотивували б власників, керівників і персонал компаній ставати кожного разу кращими. І які спонукали б якомога більше число компаній постійно вивчати передовий досвід господарювання, освоювати його і застосовувати у себе. І не лише у частині технологій, а, насамперед, у плані менеджменту, з урахуванням найсучасніших підходів, методів та інструментів. У країні повинна діяти формула «Що досконаліше компанія, то комфортніше їй у державі», бо для держави це дуже важливо і вигідно!

Розвинені країни мали досить часу, щоб на основі конкуренції провести поступовий природний відбір гідних компаній і підняти до нинішнього рівня ділову досконалість своїх економік, досягти високого питомого рівня ВВП. А для України, щоб не стати членом «філією», цей підйом необхідно здійснити у стислі терміни, та ще і в умовах помітної ділової переваги конкурентів.

Особливе місце у формуванні сприятливого клімату для вдосконалення має належати владі, без підтримки якої в короткі терміни практично неможливо окремі успішні проекти перетворити на масовий всенародний рух, розвиток якого базується на «трьох китах»: хотіти, знати, уміти.

Щоб власники, керівники і персонал підприємств бажали постійно системно удосконалюватися на основі кращої практики, у країні повинні діяти механізми мотивації: зрозумілі, переконливі та довготривалі. Механізми, які були б привабливими для власників і керівників компаній і в які вони б повірили. При цьому в умовах кризи, в умовах дефіцитного бюджету зовсім не обов'язково нести великі витрати. Для підприємств, що удосконалюються, може бути встановлена гарантована система нагород (свідчення поваги): на нижніх рівнях — грамоти, потім — медалі, ордени, на самому верху — володар нагороди за досконалість EFQM — вищі нагороди країни. Для

таких підприємств можна полегшити держконтроль і держнагляд (свідчення довіри): що вищий рівень, то менше контролю і нагляду, аж до повної їх відміни. Компаніям, що удосконалюються, може бути надана гарантія державного захисту, особливо від рейдерів: що вищий рівень, то вища міра захисту. Ну і, звичайно, якщо передбачено які-небудь преференції, їх слід давати, передусім, під зобов'язання піднятися на чергову сходинку досконалості, зрозуміло, із підтвердженням виконання зобов'язання.

У свою чергу, щоб знати про кращі практики, а не «винаходити велосипед», потрібна дієва система узагальнення і поширення інформації у цій сфері. Таку систему доцільно створювати у масштабах країни, інтегруючи для цих цілей вже існуючі розрізнені центри.

Процеси удосконалення є досить складними, які часто вимагають ухвалення інноваційних рішень. Щоб в умовах конкретних компаній уміти їх вибудувати, підтримувати, а за необхідності і підтверджувати, у ряді випадків потрібна професійна підтримка. У зв'язку із цим у країні має функціонувати розвинена інфраструктура надання високоякісних(!) послуг підприємствам у безперервному вдосконаленні. А для цього доцільно забезпечити координацію діяльності розрізнених центрів, розробити і здійснити заходи, що сприятимуть підвищенню якості надаваних ними послуг.

Назріла необхідність на парламентському рівні провести слухання щодо підвищення конкурентоспроможності економіки шляхом безперервного системного удосконалення організацій (за участю представників тих з них, які мають визнання на європейському рівні). І ухвалити Закон України «Про основи підтримки і розвитку руху за ділову досконалість і якість», а також відкрити з цієї проблеми національну програму.

Розвитку руху за ділову досконалість і якість можуть також сприяти: введення в закони про центральні і місцеві органи влади зобов'язань у частині сприяння підприємствам у вдосконаленні; навчання вищого керівництва країни питанням якості та ділової досконалості; забезпечення перепідготовки і сертифікації викладачів дисциплін менеджменту та їх визнання на міжнародному рівні. Актуально сприяти підвищенню авторитету та зміцненню бази професійних громадських об'єднань, що мають на своїй меті розвиток руху за досконалість і якість в Україні, а також залученню до руху молоді.

І декілька слів про реформи, які проводяться або готуються до проведення в Україні. Для успішного просування реформ треба, щоб вони спочатку були орієнтовані на людей, на поліпшення їхнього життя, а основна маса громадян України сприймала ці реформи позитивно. Для цього реформи повинні, ▶

передусім, сприяти кардинальному росту добробуту українських організацій, де працює основна маса населення, і в результаті — істотному збільшенню ВНД і державного бюджету. І тому, саме створення умов для розвитку масового тотального вдосконалення практично усіх організацій — державних, комерційних і громадських — повинно стати їх стержнем.

Необхідно зробити усе можливе, щоб досконалість та якість, які є фундаментом конкурентоспроможності та соціальної відповідальності, перетворилися на загальнонаціональну ідею. Ця ідея універсальна для будь-яких національностей, партій і течій, віросповідання і державного устрою. І вона може стати основою для об'єднання і забезпечення якісного існування усієї країни, усіх її людей. Йдеться стосовно філософії та цілей розвитку суспільства. З іншого боку, якість і ділова досконалість — це потужні інструменти і практична наука, що дозволяють оці-

нити і спрямувати у потрібному напрямі потенціал організації, допомогти їй розвинуватися і ставати соціально відповідальною перед суспільством.

ВИСНОВОК

Приділивши основну увагу «кореневій системі» і розгорнувши масовий національний рух за ділову досконалість на основі сучасних концепцій і моделі EFQM (з використанням вже накопиченого в країні досвіду), можна швидше та ефективніше досягти КСВ вітчизняних організацій і забезпечити поступальну ходу України шляхом сталого розвитку.

*П. Калита, кандидат технічних наук,
президент Української асоціації якості, м. Київ*

Джерело:

<http://www.management.com.ua/qm/qm171.html>

НОВИНИ ISO

Наскільки екологічне екологічно? Допоможуть стандарти ISO

Нова брошура ISO допоможе виробникам і споживачам зрозуміти, як за допомогою набору простих правил і рекомендацій, наявних у стандартах ISO, можна гарантувати достовірність заяв щодо продукції або її маркування.

Безкоштовна брошура «Екологічне маркування й декларування. Як можуть допомогти стандарти ISO» дає коротке загальне уявлення стосовно стандарту ISO 14020, який охоплює різні аспекти екологічного маркування й декларування.

Брошура підготовлена провідними експертами технічного комітету ISO/TC 207 «Екологічний менеджмент», які у вступі роз'яснюють: «У зв'язку з постійною увагою до питань зміни клімату й охорони здоров'я споживачі стають зацікавленими у менш відчутних характеристиках продукції, таких як етичні й екологічні аспекти виробництва й поставки продукції. У відповідь на ці вимоги виробники усе частіше добровільно надають інформацію стосовно екологічних аспектів своєї продукції за допомогою маркування та реклами». «Інакше кажучи, турбота про екологічні переваги продукції компанії, такі як можливість повторної переробки упакування, є частиною загальної маркетингової стратегії. Розумні компанії, за необхідності, отримують переваги, просуваючи екологічні характеристики своєї продукції. Отримання ринкових конкурентних переваг за рахунок екологічного маркування товарів має сенс, особливо у випад-

ках, коли компанії інвестували в поліпшення стану довкілля й упровадили систему екологічного керування».

Проблема полягає у тому, що така інформація не завжди якісна. Вона може бути недостовірною з наукового погляду й навіть, якщо вона достовірна, то може бути незрозумілою для споживача.

«Чи це важливо?», — запитують автори нової брошури. «Споживачі можуть виражати свої переваги через рішення про покупку, якщо одержують точну й порівнянну інформацію».

«Споживачі мають можливість стимулювати виробників до уведення інновацій, оскільки виробники можуть очікувати, що поліпшені екологічні характеристики, про які інформовані споживачі, приведуть до збільшення частки ринку».

ISO 14020 пропонує бізнесу загальноновизнаний і надійний набір міжнародних еталонів, за допомогою яких вони можуть розробити власне екологічне маркування, яке все частіше використовують на товарах і в рекламі у відповідь на споживчий попит.

Нова брошура розповідає про ISO 14020 на ясній і простій мові, щоб допомогти виробникам і споживчим асоціаціям ухвалити рішення, чи можуть стандарти допомогти в досягненні цілей інформування споживача в точній і зрозумілій формі.

За матеріалами веб-порталу <http://www.iso.org>