

**Петр Калита**

## **ПЛОДЫ И КОРНИ**

Холи и поливай не яблоки, а корни –  
Плодами сочными твой сад тебя накормит...

Чтоб Бизнес процветал, и ты остался в теме,  
Заботься о корнях – о целостной Системе,  
В которой Менеджмент – основа всех основ.

И, если коротко, совсем без лишних слов:

Где менеджмент логичный, цельный, стройный -

Продукция на выходе достойна,

Где уровень у менеджмента низкий -

Возможен брак, повышенные риски.

Как важно различать, чтоб не было кручины,

Где следствия уже, а где - первопричины.

Дефект в продукте – это лишь следы,

Их устранять – напрасные труды.

...Холи и поливай не яблоки, а корни –

Плодами сочными твой сад тебя накормит.

### **Предисловие**

Зри в корень! – советует мудрый Козьма Прутков. Но мы, в массе своей, «заикливаемся» на том, что на поверхности, не утруждая себя «проникновением» в глубину. Любуемся яблоками на деревьях, не задумываясь о корнях. А знающий садовник уделит внимание именно корневой системе, без которой не вызреют достойные плоды. Большинство из нас, если болит голова, полагается на таблетки. Но опытный врач постарается «заглянуть в корень», определить и устранить первопричину. Когда отказал автомобиль, мы обращаемся к мастеру, знающему машину и способному выявить и устранить скрытые неисправности.

Аналогично с проблемами устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Важно докопаться до корней этих социальных явлений: из чего они «растут», как формируются, от чего зависят. И уделить именно им основное внимание. Только так можно добиться реальных результатов.

### **Устойчивое развитие и его «корни»**

В поле зрения ООН, как одна из актуальнейших проблем человечества, находится устойчивое развитие общества, предполагающее сбалансированное решение экономических, социальных и экологических проблем с учетом интересов, как нынешнего, так и будущих поколений. Но устойчивое развитие общества – это мечта. Это «плоды», которые мы хотим получить. А где же корни?

Устойчивое развитие не может быть достигнуто в условиях социально безответственного отношения со стороны общества и, прежде всего, созданных им организаций. В связи с этим, в последние два десятилетия ООН уделяет повышенное внимание также **Корпоративной социальной ответственности** (КСО), концепция которой нашла отражение в Глобальном Договоре (ГД). В свою очередь, Международная организация по стандартизации (ISO) в развитие ГД ООН приняла стандарт ISO 26000, согласующий в плане КСО интересы **всех заинтересованных сторон**. Этой теме посвящены международные конференции, множество других публичных мероприятий. Во всех регионах Земного шара сформированы и развиваются национальные сети Глобального Договора ООН.

Усиление внимания мировой общественности к вопросам КСО мотивировало многие страны, в том числе Украину, к развитию **благотворительного движения**. Активизировались специализированные фонды, аккумулирующие средства и организующие выполнение всевозможных социальных проектов. Все больше компаний участвуют в различных локальных акциях, направленных на решение проблем экологии, людей с ограниченными возможностями, детей-сирот и т.п. И пишут социальные отчеты. Все эти усилия, практически не имеющие отношения к основной профессиональной деятельности организаций, безусловно, заслуживают похвалы. Но достаточно ли их, чтобы достичь устойчивого развития общества? Или хотя бы отдельных компаний?

«Посмотрев в корень», можно увидеть, что благотворительность и аналогичная деятельность, выполняемая вне профессионального предназначения компании – это только «вершки» в формировании КСО и устойчивого развития (рис. 1).



Рис. 1. Пирамида КСО

Это та малая часть общей социально ориентированной деятельности организаций, которая отражает поверхностное видение, прежде всего, PR-служб. А основополагающей в формировании социально ответственных организаций и обеспечении устойчивого развития, является именно ежедневная **основная профессиональная деятельность** этих организаций, их деловое совершенство и непрерывное системное совершенствование (рис. 2).



Рис. 2. Взаимосвязи между Устойчивым развитием, КСО и Деловым совершенством

В чем основное различие в применении принципов ГД ООН в развитых странах и в странах с переходной экономикой? Прежде всего, в том, что в первых существенно выше уровень делового совершенства основной массы организаций, которые давно уже в своей основной 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 способность естественным образом поддерживать благотворительность.

Этого нельзя сказать об основной массе организаций в странах с переходной экономикой. Поэтому они вначале должны уделить внимание развитию и укреплению своих «корней» и существенному улучшению основной профессиональной деятельности, без чего вызывает сомнение их способность систематически удовлетворять заинтересованные стороны. Как сказал наследник украинских сахарных магнатов и меценатов Мишель Терещенко: «**Помочь может только тот, кто сам не нуждается в помощи**». Иными словами - несовершенные организации по определению не в состоянии долговременно и полноценно удовлетворять все заинтересованные стороны. Это под силу только совершенным компаниям!

Украинский ученый С.Дацюк, исследуя цивилизационную антропологию, пришел к выводу, что: «**культура** - это эталоны, образцы и нормы в процессе производства, воспроизводства, трансляции, сохранения, захоронения и уничтожения», а «**цивилизация** - это уникальная система мотиваций того или иного общества...». В этом контексте совершенство организаций следует рассматривать как **фундамент** общей культуры государства, а мотивацию организаций к совершенствованию, как **главный аспект** его цивилизации. Известно, что по мере развития культуры и цивилизации растет внимание к Человеку. Это еще одно подтверждение тому, что именно деловое совершенство организаций является «корневой системой» КСО и устойчивого развития. В этой связи для построения устойчивого общества важно понимать, что такое совершенные организации и в чем заключаются секреты их успешности.

## Главные факторы успешных организаций

Большой интерес для осмысления принципов успешности представляет исследование, проведенное американскими учеными и описанное ими в книге «Построенные навечно». На основе мнения 700 первых лиц различных фирм (из списков крупнейших по версиям журналов Fortune и Inc) они отобрали 18 компаний, которые назвали великими. В их число вошли Ford, Sony, IBM и др. Для каждой из этих компаний была подобрана пара для сравнения, например для Ford – GM. Ученые проанализировали информацию по каждой из этих пар с целью выявить фундаментальные основы их успешности.

Естественно, одного Великого секрета найти не удалось. Зато было развенчано 12 мифов об успешных компаниях и сделаны некоторые обобщения. Один из таких мифов - это то, что успешные компании нацелены, прежде всего, на получение прибыли. Оказалось, что **все «великие компании» изначально были привержены социальным ценностям, которые считали приоритетнее прибыли**. Вместе с тем, не излишне заметить, что все эти компании за период 1926-1999 гг. смогли получить возврат на \$ 1 инвестиций в 15 раз больше, чем в среднем по экономике США.

Общим для «великих компаний» оказалось то, что каждая из них руководствовалась **единым «видением»**, то есть идеологией, верой в назначение, содержащееся в ответе на вопрос: «Для чего существует компания? Для чего мы это делаем? ». И это не декларация, которой - наряду с миссией - модно украшать нынче стены офисов. При этом содержание этой «корпоративной религии» не так уж важно: Johnson & Johnson может не верить в то, чему поклоняется Philip Morris, а технологическая одержимость Hewlett-Packard - оставить равнодушным Wal-Mart. Гораздо важнее, насколько сильно компания - от первого руководителя до уборщицы - пронизана этим чувством «предназначения» и чем она - прибылью, клиентами, товарами - может ради него пожертвовать.

Оказалось также, что одним из ключевых отличий «великой компании» является ставка на создание **правильной организации**. Главное творение Хьюлетта и Паккарда - не карманный калькулятор, а фирма Hewlett-Packard.

Другим ярким примером может служить опыт 50-ти самых успешных компаний мира, ежегодно озвучиваемых на основе рейтинговых исследований журналом FORTUNE совместно с крупнейшей международной консалтинговой компанией Hay Group. Ниже приведен список первой десятки 2011-го года: Apple, Google, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, Procter & Gamble, Coca-Cola, Amazon.com, FedEx, Microsoft и McDonald's (полный список на <http://www.fortune.com/mostadmired>).

По утверждению Hay Group, «успешные компании мира» более гибко реагируют на меняющиеся условия рынка, проводят развивающие программы и предоставляют своим сотрудникам все условия для эффективной реализации организационной стратегии. «В условиях экономической нестабильности и организационных преобразований» успешные компании мира» добиваются более высоких результатов, чем другие игроки рынка, благодаря **эффективному управлению** ресурсами и возможностями **на всех уровнях организации**, а не только на уровне руководства», - говорит Джефф Ширак, вице-президент Hay Group. «Эти компании ориентированы на **постоянное совершенствование и инновации** - даже в тех областях, которые относятся к их сильным сторонам, - и в полной мере задействуют **креативность сотрудников**, что помогает им оставаться конкурентоспособными». По результатам исследования Hay Group, экономическая эффективность и производительность является приоритетом как для участников рейтинга, так и для других компаний. Однако в компаниях из рейтинга сотрудники на всех уровнях чаще готовы идти на разумный риск ради повышения организационной эффективности, и компания им в этом помогает. Более того, участники рейтинга чаще интересуются идеями сотрудников в отношении способов повышения производительности.

«В современных условиях бизнеса **вовлеченность персонала** - неперемное условие общей организационной эффективности», - утверждает Мел Старк, вице-президент и директор региональной практики Hay Group. «Участники рейтинга лучше других понимают, что деньги далеко не всегда стоят для сотрудников на первом месте. За прошлый год многие из них переключили свое внимание на восстановление правильного баланса между рабочим и личным временем сотрудников, направляя в то же время усилия на повышение производительности и эффективное распределение нагрузки, так чтобы под грузом рабочих задач сотрудники не лишали себя личного времени».

## Концепции и модели совершенства

За последние десятилетия на разных континентах выполнено еще много исследований в части успешных компаний. По итогам этих исследований 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. В версии 2009 года одна из 8-ми социально ориентированных концепций прямо так и звучит - **принятие ответственности за устойчивое будущее**.

Для практического применения концепций используют **модели совершенства** (модели идеальных организаций). Известны 7 основных моделей: австралийская, европейская, иbero-американская, индийская, сингапурская, США и японская. Координация осуществляется в рамках Совета GEM (Global Excellence Model). Информация на сайте <https://sites.google.com/site/globalexcellencemodels/home>.

Сравнение конкретной организации с моделью позволяет определить ее сильные стороны и слабые стороны (области для совершенствования). Получение и анализ информации о лучшей мировой и отечественной практике (прежде всего, в разрезе областей для усовершенствования) способствуют организации в разработке конкретной целенаправленной инновационной **социально ориентированной** программы усовершенствования на определенный

период времени. После выполнения программы организация вновь оценивается, т.е. сравнивается с моделью. И опять: слабые стороны - знания - программа.

Одной из самых популярных является европейская модель (Модель EFQM), которую в настоящее время применяют более 30 тыс. компаний во всем мире. Эта модель может быть использована для получения целостного представления о любой организации, независимо от формы собственности, размера, отрасли или уровня зрелости. Модель способствует руководству компании в формировании стратегии, привлечении к процессам совершенствования всего персонала, созданию уникальной культуры, где устойчивое превосходство является нормой. Модель EFQM, которая в наибольшей степени подходит для Украины, всесторонне описывает любую организацию через 9 критериев: **Лидерство**; **Стратегия**; **Персонал**; **Партнерство и ресурсы**; **Процессы, продукты и услуги**; **Результаты, касающиеся персонала**; **Результаты, касающиеся потребителей**; **Результаты, касающиеся общества**; **Ключевые результаты**, которые относятся к **Потребителям**, **Персоналу** и **Обществу**; **Ключевые результаты** (рис. 3).



Рис. 3. Модель совершенства EFQM

Эти критерии представлены в виде 32-х подкритериев. Использование Модели EFQM для развития и оценивания уровня КСО организации проиллюстрировано на рис.4. Для совершенствования организаций публичного сектора, в частности исполнительной власти, в странах ЕС применяют Модель CAF (Common Assessment Framework, Общая схема оценки), которая является упрощенной версией Модели EFQM.

Для системного совершенствования (перехода к более высокому уровню совершенства), важно знать реальное состояние организации и ее соотношение с конкурентами. Для этого во всех моделях применяется **1000-балльная шкала**, которая позволяет организациям, сравнивая себя с условным идеалом, определять свой фактический уровень совершенства, который характеризует ее состояние и степень долговременного удовлетворения заинтересованных сторон в динамике. Следует отметить, что лучшие европейские компании по этой шкале достигают 700-800 баллов. В рамках этой шкалы EFQM ввел Схему уровней совершенства, позволяющую отмечать как компании, которые достигли уровня лучших в Европе, так и тех, которые не достигли этого уровня, однако показали высокие результаты.

Параллельно с концепциями и моделями совершенства в мире на протяжении уже более двух десятилетий развиваются процессы совершенствования локальных целевых систем менеджмента 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 осознавать, что для предприятий они могут обеспечить только первые шаги на пути к тотальной конкурентоспособности, базирующейся на концепциях совершенства.

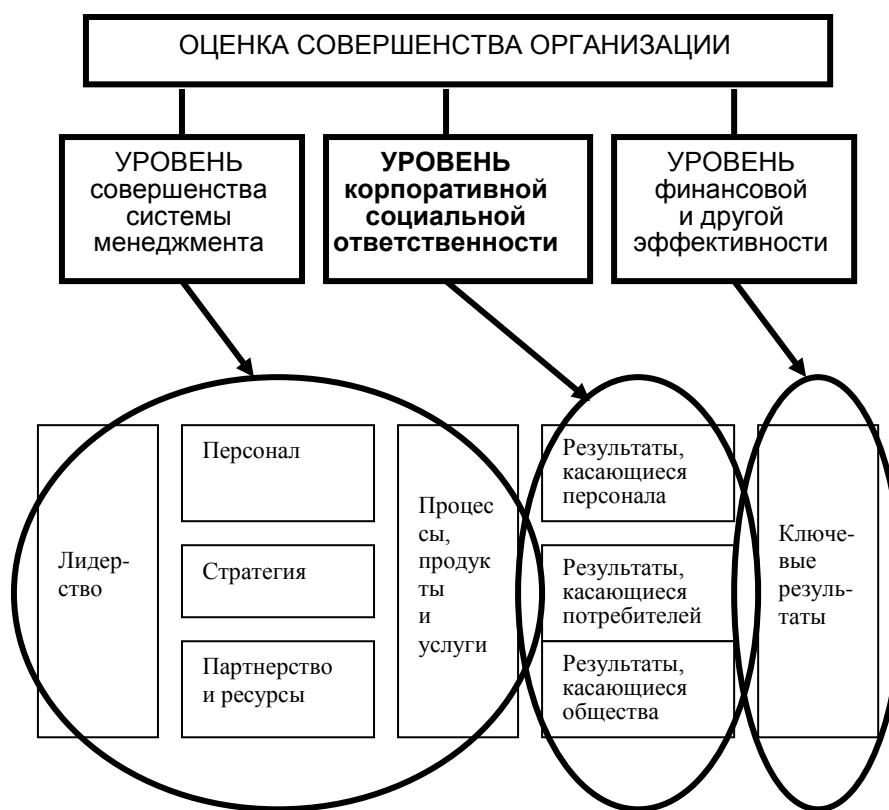


Рис. 4. Использование модели совершенства EFQM для оценивания уровня КСО организации

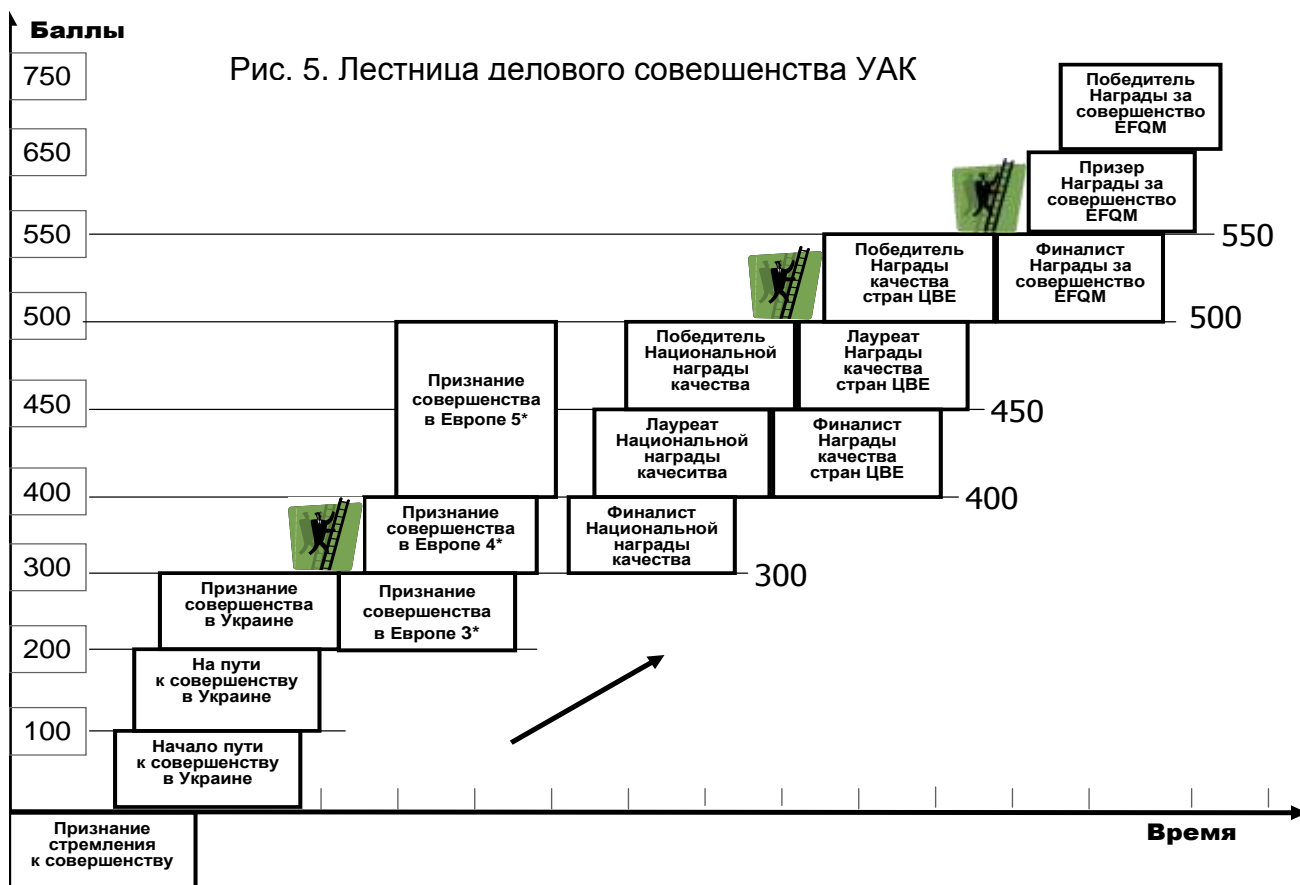
## Реалии и рекомендации для устойчивого развития Украины

Важнейшим интегральным показателем, которым можно охарактеризовать любую страну, является соотношение уровней совершенства основных масс ее предприятий и предприятий развитых стран. На сегодня в Украине, как и в большинстве постсоветских стран, это **150-250** баллов, в то время как в развитых европейских странах - 300-450 баллов. Этот значительный разрыв и определяет отсталость нашей экономики, ее низкие конкурентоспособность, валовой национальный доход (ВНД) и качество жизни.

Однако, несмотря на весьма сложное состояние украинских компаний и экономики, в Украине на протяжении последних 15 лет успешно проводятся работы по освоению лучшего мирового опыта организации совершенствования. Некоторые отечественные компании по инициативе Украинской ассоциации

качества (УАК) весь этот период совершенствуются на основе концепций совершенства и Модели EFQM. Лучший опыт успешного ведения дел, который УАК 15 лет назад «подсмотрела» в Европе и «привила» в Украине, позволил многим украинским организациям, непрерывно совершенствуясь, **значительно повысить свой деловой уровень, уровень социальной ответственности** и, как следствие, конкурентоспособности. Более **40** украинских компаний получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе», **20** 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 их совершенства оценен в 550-600 баллов. 12 лет назад эти организации создали 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, эксперты, предприятия-лидеры и отработанные технологии позволяют развернуть массовое движение за совершенство и качество. Подспорьем для украинских компаний является «Лестница совершенства», разработанная в 2006 г. ведущими специалистами Украины в сфере качества (рис. 5).



Вписанная в шкалу и интегрировавшая в себя Схему уровней EFQM, Лестница способствует организациям с любым начальным уровнем целенаправленно и



последовательно продвигаться к уровню, достигнутому лучшими компаниями Европы.

Однако, чтобы добиться в стране интенсивного развития бизнеса и кардинального повышения его совершенства и конкурентоспособности, необходимы нестандартные решения. Одним из таких решений может стать создание над «базовыми условиями для бизнеса» дополнительной «надстройки» – правил, которые целенаправленно мотивировали бы собственников, руководителей и персонал компаний становиться каждый раз лучшими. И которые побуждали бы как можно большее число компаний постоянно изучать передовой опыт хозяйствования, осваивать его и применять у себя. И не только в части технологий, но, прежде всего, в плане менеджмента, с учетом самых современных подходов, методов и инструментов. В стране должна действовать формула «**Чем совершеннее компания, тем комфортнее ей в государстве**». Потому что для государства это очень важно и выгодно!

Развитые страны имели достаточно времени, чтобы на основе конкуренции провести постепенный естественный отбор достойных компаний и поднять до нынешнего уровня деловое совершенство своих экономик, добиться высокого удельного уровня ВНД. А для Украины, чтобы не стать чьим-то «филиалом», этот подъем необходимо осуществить в сжатые сроки, да еще и в условиях заметного делового превосходства конкурентов.

Особое место в формировании благоприятного климата для совершенствования должно принадлежать власти, без поддержки которой в короткие сроки практически невозможно отдельные успешные проекты превратить в массовое всенародное движение, развитие которого базируется на «трех китах»: **хотеть, знать, уметь**.

Для того чтобы собственники, руководители и персонал предприятий **хотели** постоянно системно совершенствоваться на основе лучшей практики, в стране должны действовать **механизмы мотивации**: понятные, убедительные и долговременные. Механизмы, которые были бы привлекательными для собственников и руководителей компаний и в которые они бы поверили. При этом в условиях кризиса, в условиях дефицитного бюджета вовсе не обязательно нести большие затраты. Для совершенствующихся предприятий может быть установлена гарантированная система наград (свидетельство **уважения**): на нижних уровнях грамоты, потом медали, ордена, а на самом вершине – обладатель награды за совершенство EFQM – высшие награды страны. Для таких предприятий можно облегчить госконтроль и госнадзор (свидетельство **доверия**): чем выше уровень, тем меньше контроля и надзора, вплоть до полной их отмены. Совершенствующимся компаниям может быть дана гарантия государственной **защиты**, особенно от рейдеров: чем выше уровень, тем выше степень защиты. Ну и, конечно, если предусмотрены какие-либо преференции, их следует давать, прежде всего, под обязательство подняться на очередную ступеньку совершенства, естественно, с подтверждением выполнения обязательства.

В свою очередь, чтобы **знать** о лучших практиках, а не «изобретать велосипед», нужна действенная система обобщения и распространения информации в этой сфере. Такую систему целесообразно создавать в масштабах страны, интегрируя для этих целей уже существующие разрозненные центры.

Процессы совершенствования являются достаточно сложными, зачастую требующими принятия инновационных решений. Чтобы в условиях конкретных компаний **уметь** их выстраивать, поддерживать, а если требуется - подтверждать, в ряде случаев нужна профессиональная поддержка. В связи с этим в стране

должна функционировать развитая инфраструктура предоставления высококачественных(!) услуг предприятиям в непрерывном совершенствовании. А для этого целесообразно обеспечить координацию деятельности разрозненных центров, разработать и осуществить мероприятия, способствующие повышению качества предоставляемых ими услуг.

Назрела необходимость на парламентском уровне провести слушания о повышении конкурентоспособности экономики путем непрерывного системного совершенствования организаций (с участием представителей тех из них, которые имеют признание на европейском уровне). И принять Закон Украины «Об основах поддержки и развития движения за деловое совершенство и качество», а также открыть по этой проблеме национальную программу.

Развитию движения за деловое совершенство и качество могут также способствовать: введение в законы о центральных и местных органах власти обязательств в части содействия предприятиям в совершенствовании; обучение высшего руководства страны вопросам качества и делового совершенства; обеспечение переподготовки и сертификации преподавателей дисциплин менеджмента и их признания на международном (европейском) уровне. Актуально содействовать повышению авторитета и укреплению базы профессиональных общественных объединений, имеющих своей целью развитие движения за совершенство и качество в Украине, а также вовлечению в движение молодежи.

И несколько слов о реформах, которые проводятся или подготавливаются к проведению в Украине. Чтобы реформы успешно продвигались нужно, чтобы они изначально были ориентированы на людей, на улучшении их жизни, а основная масса граждан Украины воспринимала эти реформы позитивно. А для этого реформы должны, прежде всего, способствовать кардинальному росту благосостояния украинских организаций, где трудится основная масса населения, и, в результате, существенному увеличению ВНД и государственного бюджета. И поэтому, именно создание условий для развития массового тотального совершенствования практически всех организаций - государственных, коммерческих и общественных - должно стать их стержнем.

Необходимо сделать все возможное, чтобы совершенство и качество, которые являются **фундаментом** конкурентоспособности и **социальной ответственности**, 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 мощные инструменты и практическая наука, позволяющие оценить и направить в нужную сторону потенциал организации, помочь ей развиваться и становиться **социально ответственной** перед обществом.

## Заключение

Уделив основное внимание «корневой системе» и развернув массовое национальное движение за деловое совершенство на основе современных концепций и модели EFQM (с использованием уже накопленного в стране опыта), можно существенно быстрее и эффективнее достичь **корпоративной социальной ответственности** отечественных организаций и обеспечить поступательное движение Украины по пути **устойчивого развития**.

Компания Социально Ответственная –  
Не та, что относится безответственно  
К заинтересованным сторонам,  
Но, подбросив порой на сторону  
Сотню баксов, раструбит убедительно  
Про акцию социально благотворительную,  
А та, что системно заботится  
О работниках и работницах,  
Поставщиках и потребителях,  
Детях и многодетных родителях,  
Студентах и пенсионерах,  
И не забывает акционеров,  
А также, по собственной воле,  
Для обеспечения обездоленных  
Исправно платит налоги, и  
Не наносит ущерб экологии,  
И многие на работе и вне работы  
На себе ощущают эту заботу.

...Вот что, заслуживающее внимания,  
Есть «Социально Ответственная Компания» -  
Основа для воплощения новых идей  
Устойчивого Развития, во имя Людей!

*Мы сами строим те миры,  
Где проживаем, до поры,  
И только сами изменить  
Мы сможем мир, где будем жить!*

---

**КАЛИТА Петр Яковлевич,**

президент Украинской ассоциации качества,  
вице-президент Украинского союза промышленников и предпринимателей,  
президент Клубов лидеров качества Украины и стран Центральной и Восточной Европы,  
почетный президент Международной гильдии профессионалов качества,  
член Совета Международного комитета по вопросам КСО,  
член Генеральной ассамблеи Европейской организации качества,  
академик Украинской академии наук и Российской академии проблем качества

*Число голодающих в мире превысило  
один миллиард человек – шестую часть  
населения Земли (FAO)*

## **МЫСЛИ О ГЛОБАЛЬНОМ**

В мире глобальном проблемы глобальные.  
Льгот ни зимой не бывает, ни летом.  
Если шторма, то двенадцатибалльные.  
Если уж кризис – в масштабах Планеты.  
Кризис финансов, ресурсов природных,  
Кризис души и продуктов питания...  
И каждый год миллионы голодных  
Гибнут – не в силах пройти испытания.  
Воздух - отравлен, вода – непригодная,  
Коих уж нет - истребили их начисто,  
Земли бесплодные, люди голодные –  
Это следы «нелюбви» и «некачества».

Сколько ресурсов в прах превратилось!  
Их бы на сто поколений хватило.  
Из-за чего же, скажите на милость,  
Так получилось, что вниз покатило?  
Все из-за жадности, глупости, ревности,  
Из-за небрежности и неумения,  
И, безусловно, из-за бессистемности -  
Несовершенства систем управления.

...Небо затянуто черными тучами  
В мире, где правят цинизм и трюкачество.  
И изменить смогут жизнь нашу к лучшему  
Только Любовь и глобальное Качество!

\*\*\*

Если бы вместе все за руки взялись  
Те, кто для Качества с детства старались,  
А остальные, чтоб долго не ждали,  
С ними пошли бы, и им подражали,  
Вот бы глобальное вышло движение  
За очищение!  
За улучшения!