

Заключение

Авторы статей, содержащихся в настоящей книге, изложили свои точки зрения на достижения в области качества и направления дальнейшего развития исследований. В последние годы управление качеством пронизывает все аспекты деятельности предприятий. Из простого набора правил, методов, методик и испытаний обеспечение качества превратилось в инструмент непрерывного поддержания устойчивой конкурентоспособности и прибыльности предприятий. Ныне качество — необходимое условие самого существования предприятий, а не задача для избранных компаний. Без достижения определенного уровня качества коммерческие предложения компании перестают привлекать потребителей, и она быстро утрачивает свои позиции на рынке. Таким образом, способность к выживанию становится для предприятия наградой за исключительное качество продукции.

Проект создания настоящей книги занял более двух лет. Мы хотели бы поблагодарить многих академиков, принимавших участие в этом проекте, причем не только тех, чьи статьи вошли в настоящую книгу, но и всех тех, чьи работы нами использованы. Их усилия очень важны для четкого определения направлений развития методов и средств обеспечения качества. Мы надеемся, что читатели книги сочтут ее содержание не менее интересным и познавательным, чем оно представляется ее редакторам-составителям.

*Тито
Конти,*

*вице-президент Международной академии качества,
представитель Европы в Академии, руководитель проекта,
Иерея, Италия*

*Ёсио Кондо,
бывший президент Международной академии качества,
представитель Азиатско-Тихоокеанского региона,
Киото, Япония*

*Грегори Ватсон,
секретарь-казначей Международной академии качества,
представитель Американского региона,
Санкт-Петербург, штат Флорида, США*

Глава 1

Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность

Тито Конти

Введение

Понимание того, что если работники и деловые партнеры должным образом вовлечены в деятельность организации, то они сыграют существенную роль в ее улучшении, возникло еще в первые годы существования моделей TQM. Этот принцип был включен в модель американской национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа образца 1987 г., хотя тогда оценка компаний ограничивалась качеством продукции, производственными результатами, а также удовлетворенностью потребителя. В модели Европейской премии по качеству (EQA) был сделан следующий шаг. В оценку результатов деятельности организации наряду с удовлетворенностью потребителей и финансово-экономическими показателями были включены удовлетворенность работников и ответственность перед обществом. Благодаря этому появилась возможность более полно и органично взглянуть на организации и открыть дискуссию о роли и предназначении *заинтересованных сторон*. Особенно важным представляется включение в модель EQA такого критерия, как «влияние на общество», который впоследствии вошел в разработанную на ее основе модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM). Учитывая традиционное для Европы внимание к социальным и экологическим аспектам деятельности организации, включение этого критерия в модель EFQM означает, что интересы организации и даже ее потребителей могут быть ограничены, если они вступают в противоречие с интересами общества

Концепция заинтересованных сторон и их роль в процессе улучшения деятельности организации получила дальнейшее развитие по мере совершенствования моделей TQM. Критерий премии имени Малкольма Болдриджа по оценке совершенства деятельности организации гласит: «Результаты следует использовать с целью управления процессом создания ценностей для ключевых заинтересованных сторон — потребителей, работников, акционеров, поставщиков, партнеров и общества. Создав ценность для ключевых заинтересованных сторон, ваша организация приобретет авторитет и внесет вклад в развитие экономики». Отнесение акционеров и работников к категории ключевых заинтересованных сторон — огромный шаг. Благодаря этому возникло новое видение организаций, где разделение власти и прибылей — не результат конфликтов между указанными сторонами или идеологических разногласий, ослабляющих деятельность компаний и экономических систем, а свободный выбор, который компании могут сделать, чтобы способствовать своей успешной долгосрочной деятельности в условиях постоянно ожесточающейся глобальной конкуренции.

В заключение отметим, что концепция заинтересованных сторон нашла широкое отражение в стандартах ИСО серии 9000:2000, особенно в МС ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности». Однако возникает вопрос: насколько воспринято деловым сообществом определение заинтересованных сторон, данное в стандартах ИСО, а также в моделях TQM и EFQM? А если они восприняты, то следуют ли им руководители организаций? Далее мы обсудим ответы на поставленные вопросы, начиная с критического анализа концепции заинтересованных сторон и существующих отношений между ними и организацией. Важным аспектом является взаимосвязь рассматриваемой концепции с актуальной проблемой этичного ведения бизнеса.

Модели организационного совершенства

Модели совершенства очень популярны в настоящее время¹ (здесь и далее пояснения к ссылкам и примечания приведены в конце главы. — *Примеч. ред.*). Их называют, например, моделями TQM, моделями улучшения качества, моделями делового совершенства, моделями систем менеджмента качества. Нам представляется более точным название «*модель организационного совершенства*». Возможно, еще более точным будет следующий вариант: «*модель повышения организационного качества, нацеленная на улучшение качества результатов*». В дальнейшем будем применять термин «*модели TQM*».

Обычно с помощью моделей в различных областях науки в упрощенном виде описывают сложные явления и системы. Главная проблема, которую приходится решать при построении моделей, состоит в создании такого описания систе-

мы, которое позволило бы выделить критические переменные по отношению к рассматриваемому результату. Чем определеннее результат, тем легче подобрать модель. Расширение круга изучаемых характеристик неизбежно ведет к усложнению применяемых моделей, которые одновременно становятся менее объективными.

Если использование моделей является типичным исследовательским приемом в естественных науках, то это тем более справедливо применительно к экономическим и социальным дисциплинам, где превалирует человеческий фактор. Еще актуальнее применение моделей в управлении качеством, особенно при выявлении причин несоответствий, которые зачастую обусловлены действием скрытых факторов, имеющих нематериальную природу. Поэтому любые дискуссии вокруг применения моделей качества и выбора среди них лучшей представляются бессмысленными. Любая модель полезна (как рабочая гипотеза, но не догма) при условии корректной интерпретации получаемых с ее помощью результатов, а среди известных моделей качества вряд ли можно найти более подходящую, чем модель EFQM.

Модель EFQM (рис. 1.1) имеет существенное историческое значение, поскольку она стала первым шагом к интеграции моделей TQM с различными моделями качества предприятий. Ее вряд ли можно считать исчерпывающей моделью деятельности организации, но она имеет немаловажное значение при решении задач организации по улучшению качества. С этой целью, в отличие от традиционных моделей качества, в модель EFQM включены критерии, внешние по отношению к организации, но имеющие важное значение с точки зрения качества, а именно: результаты деятельности для потребителей, собственно предприятия и его персонала, а также для общества (правая часть рис. 1.1). В левой части отражены возможности (*enablers*) организации, от которых зависит качество и, соответственно, результаты работы предприятия. Очевидно, что выбор

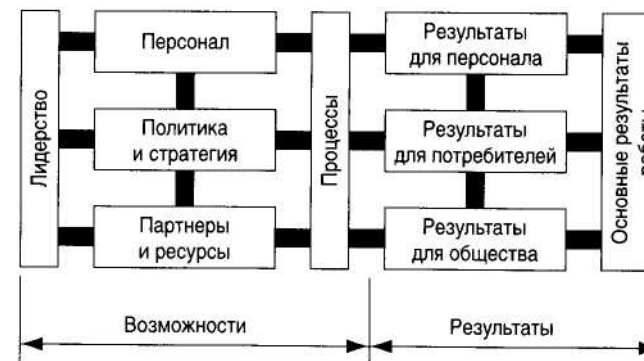


Рис. 1.1. Модель EFQM

состава и способов описания возможностей и результатов деятельности предприятий носит субъективный характер и может различаться в моделях, получивших в настоящее время распространение. Вместе с тем важно отметить, что три наиболее важные модели - EFQM, премия Деминга и премия имени Малкольма Болдриджа - по этим критериям совпадают.

Модель премии имени Малкольма Болдриджа была новаторской для своего времени, но в ней до сих пор отсутствует четкое видение таких критериев, как возможности и результаты. Эти критерии были впервые введены в модели EFQM, что стало заметным шагом вперед в направлении интеграции концепций повышения качества в организационные модели предприятий. Как ожидается, эти критерии должны быть введены и в модель премии имени Малкольма Болдриджа. Далее мы кратко рассмотрим организационные модели, как они видятся автору. При этом левая часть модели, за исключением процессов, не является жестко определенной (см. рис. 1.4) и выбирается самими разработчиками для конкретной организации. Рекомендуемой является только концептуальная правая часть модели, имеющая отношение к результатам работ по повышению качества.

Подводя итоги, отметим следующее.

- Все модели нацелены на улучшение показателей деятельности организации.
- В моделях можно выделить две основные части: 1) результаты (показатели), требующие улучшения, и 2) основные, критические, факторы качества (возможности организации), воздействуя на которые можно добиться улучшения результатов.
- Организация должна классифицировать результаты, выделив те, которые требуют совершенствования (например, результаты для предприятия, потребителей, сотрудников, общества), и установить для каждого показателя улучшения (например, применительно к результатам для потребителей — повышение качества продукции и услуг).

Очевидно, когда заходит речь об улучшении результатов работы предприятия, об организационном совершенствовании или о совершенствовании процессов, всегда подразумевается необходимость повышения качества в самом широком смысле. Действительно, любые усовершенствования касаются качества или характеристик товаров, услуг, процессов или организации деятельности предприятия в целом. Потому, рассуждая о качестве и моделях качества, необходимо иметь в виду те характеристики, которые важны для потребителей, других заинтересованных сторон и для самого предприятия.

В заключение отметим тенденцию интегрирования концепций качества, содержащихся в моделях EQA, EFQM и премии по качеству имени Малкольма Болдриджа в модели организационного совершенства предприятий. Сегодня подобные попытки предпринимаются во всем мире².

Предприятие как самостоятельный субъект

Заинтересованная сторона — собирательное понятие, определяющее субъект или группу однородных субъектов, чьи интересы в той или иной степени связаны с результатами деятельности организации. Предполагается, что эти субъекты вносят свой вклад в достижение целей организации и имеют право участвовать в разделении прибылей.

На заре капитализма предприятия, как правило, находились в личной или семейной собственности. Владельцы были единственными законными собственниками результатов работы предприятия. Все остальные лица, участвовавшие в достижении этих результатов, имели право претендовать только на денежную компенсацию, размеры которой определялись заключенными соглашениями. В настоящее время ситуация кардинально отличается. Крупные корпорации представляют собой открытые акционерные общества, и права собственности обычно распределены среди множества акционеров. Большинство из них владеет малым числом акций и не способны реально влиять на стратегию корпорации. Поэтому акции, которыми владеют мелкие акционеры, нельзя считать собственностью в полном смысле этого слова. Этим мелкие собственники отличаются от крупных инвесторов, обладающих значительно более полной информацией и реально влияющих на работу корпорации. Они часто подвергаются влиянию скрытых рисков, что подтвердили экономические и финансовые скандалы, разразившиеся в начале XXI в. Соответственно они нуждаются в защите от негативных последствий политики, проводимой крупными собственниками и высшими менеджерами корпораций. Современная корпоративная система должна принимать во внимание потребности нового класса инвесторов (*Investor Class*)*, ускоренными темпами развивавшегося на фоне финансово-экономического бума 1990-х гг.³⁵. Представители этого класса разделяют все риски, которым подвержены обычные держатели акций, но при этом не обладают необходимыми знаниями о политике инвестиционных компаний и фондов, которым они доверили свои средства, и не способны влиять на нее. Реальные же права собственности принадлежат именно этим компаниям и фондам.

В описанной выше ситуации правильнее рассматривать отдельно интересы «новых инвесторов» и фактических владельцев предприятия, особенно применительно к предприятиям, стремящимся к деловому совершенству. По-видимому, заинтересованной стороной здесь следует считать акционеров компании. В пользу такого подхода свидетельствует также тот факт, что все большее значение придается другим заинтересованным сторонам — работникам и менеджерам.

По-видимому, речь идет о людях, приобретавших не собственно акции предприятий, а доли в паевых инвестиционных фондах или акции инвестиционных компаний, а те, в свою очередь и по собственному разумению, вкладывали полученные от «новых инвесторов» средства. — *Примеч. пер.*

Предприятие представляет собой тот объект, о котором должны проявлять заботу все заинтересованные стороны. Их необходимо четко идентифицировать в любой модели организации, стремящейся к устойчивым успешным результатам. Признаком делового совершенства организации служит честное участие в ее деятельности и кооперация всех заинтересованных сторон или, в худшем случае, наличие защиты от неправильного поведения любой из сторон, способного отрицательно повлиять на устойчивое развитие, величину прибыли или другие важные показатели деятельности предприятия.

В моделях TQM следует рассматривать уровни удовлетворенности заинтересованных сторон отдельно от удовлетворенности самой компании, имея в виду, что их интересы могут не совпадать. Концептуально такое разделение в настоящее время особенно важно, и вот почему: растущее внимание к финансовым показателям деятельности предприятия побуждает предпринимателей пренебрегать деловым совершенством организаций ради достижения краткосрочных финансовых выгод, в результате чего растут риски заинтересованных сторон.

Организации нуждаются в выработке такой политики в части управления взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами, которая обеспечивала бы справедливое распределение между ними прибылей и соответствовало бы ее стратегическим целям. Когда речь заходит об упомянутых выгодах, сторонники традиционных взглядов с недоверием относятся к любым из них, не считая финансовых. Безусловно, финансовые выгоды важны, но организация способна оправдывать и другие ожидания заинтересованных сторон. Например, работники заинтересованы в создании благоприятных условий труда, предоставлении возможности проявлять инициативу и самостоятельность, а также в долговременном, успешном функционировании предприятия. Поставщики заинтересованы в длительных контрактах с заказчиками, в получении необходимой информации, в широкой кооперации.

Вместе с тем концепция разделения интересов с трудом воспринимается владельцами малых и средних предприятий. Однако эта концепция при правильном ее применении может способствовать созданию более совершенной корпоративной культуры и со временем облегчить превращение подобных предприятий в акционерные общества. Конечно, владельцы крайне болезненно воспринимают саму идею трансформации созданного ими предприятия в независимый субъект. В этом отношении они очень напоминают родителей, не способных смириться с тем, что их ребенок вырос и стал самостоятельным. Опыт доказывает, что по мере превращения предприятий в акционерные общества права собственности на них в виде акций поступают в продажу на биржах. При этом их отношения со всеми заинтересованными сторонами чаще всего приобретают исключительно финансовый, зачастую неустойчивый характер. В моделях TQM необходимо разделить интересы самого предприятия и интересы акционеров, причем последним следует отдавать предпочтение.

Заинтересованные стороны как самостоятельная категория, отличная от потребителей

В настоящее время наблюдается тенденция относить потребителей к заинтересованным сторонам (в частности, она прослеживается в стандартах ИСО серии 9000:2000). По мнению автора, понятие «заинтересованная сторона» относится только к тем субъектам, которые должны объединять свои усилия для достижения целей компании и, соответственно, рассчитывать на признание их прав на честное вознаграждение. Если потребителей отнести к этой категории, то они, безусловно, становятся партнерами. Но потребители и тем более покупатели не должны чувствовать себя обязанными поставщикам. Их связи с определенным поставщиком отличаются неустойчивостью. Потребитель готов сменить одного поставщика на другого, более приемлемого. Нормальные отношения между поставщиком и потребителем всегда асимметричны: первый напоминает влюбленного, который ждет взаимности от возлюбленной, но не имеет права ее требовать.

Партнерство более характерно для предприятий (типичные отношения «бизнес — бизнес»), оформленное контрактом. В случае потребителей (отношения «бизнес — потребитель») последний может быть отнесен к заинтересованной стороне только при условии, что он настолько удовлетворен продукцией поставщика и его поведением, что испытывает эмоциональную привязанность к нему, близкую к любви, которая определяет его выбор. Покупатель не склонен поступать собственными интересами. Принимая решение о приобретении товара, он руководствуется только принципом получения максимума пользы за свои деньги.

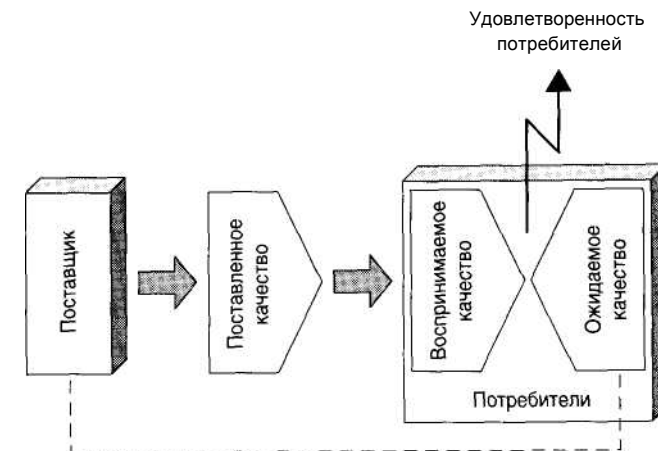


Рис. 1.2. Отношения «потребитель — поставщик».

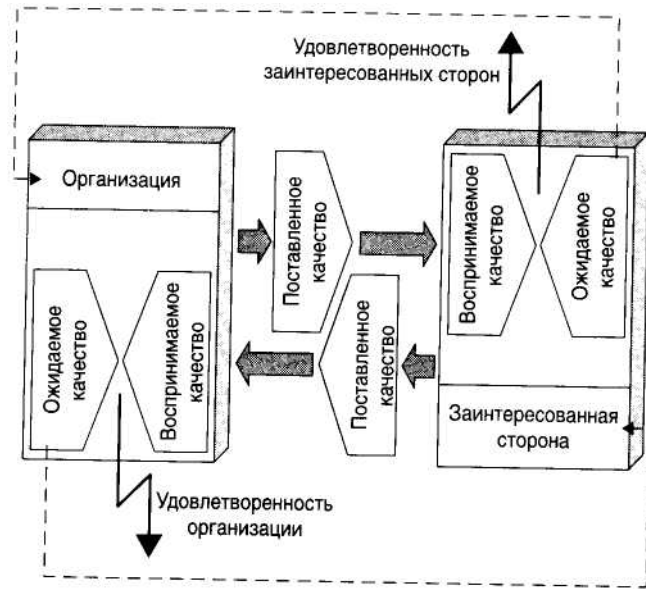


Рис. 1.3. Отношения «организация — заинтересованная сторона».

Различия в отношениях «предприятие — потребитель» и «предприятие — заинтересованная сторона» иллюстрируют рис. 1.2 и 1.3. В первом случае поставщик стремится к повышению уровня удовлетворенности потребителя для поддержания с ним добрых отношений, а во втором — отношения строятся на взаимовыгодной основе ради достижения удовлетворенности друг другом.

Четкое определение понятий «потребитель» и «заинтересованная сторона» с правильным разделением их ролей позволяет избежать бесконечных дискуссий на этот счет особенно, например, применительно к образовательным учреждениям. Кем следует считать учащихся — потребителями услуг школы или заинтересованной стороной? В принципе их можно рассматривать в обоих качествах. Вместе с тем ребенок, учащийся начальной школы, — преимущественно потребитель, поскольку он получает знания. Но его родителей можно отнести к заинтересованной стороне. По мере обучения учащиеся приобретают черты заинтересованной стороны. Аналогично можно считать заинтересованной стороной граждан, пользующихся коммунальными услугами, когда они платят налоги, и потребителями, в случаях, если прибегают к услугам государственных служб. Впрочем, подобные рассуждения носят теоретический характер, поскольку слишком часто эти роли совпадают.

Поэтому полезнее анализировать взаимоотношения, взяв за основу рис. 1.3.

Следует отметить, что концепция заинтересованных сторон позволяет установить взаимоотношения, которые при ином подходе выглядят шаткими. Речь



Рис. 1.4. Схематичное представление моделей TQM.

В число заинтересованных сторон (нижний блок в правой части схемы) входят акционеры, высшие руководители, работники и деловые партнеры компании, общества в целом.

идет о скрытой стороне — обществе. Возьмем, к примеру, проблемы энергосбережения или экономии питьевой воды, утилизации отходов или загрязнения окружающей среды. Здесь недостаточно рассматривать только обмен ценностями на деньги. В основу отношений «поставщик — потребитель» должны быть заложены настоящие и будущие потребности общества.

Модели TQM и цели предприятия

Модели TQM помогают установить цели предприятия и определить его *миссию*. В моделях EFQM и премии имени Малкольма Болдриджа (рис. 1.4) цели организации представлены в ее правой части, а в левой — системные факторы или *возможности организации*, надлежащее обеспечение и развитие которых позволит достичь высоких результатов. Схема является представлением моделей TQM с точки зрения автора.

По мнению автора, само предприятие и его успешность в долгосрочной перспективе занимают центральное место, оттесняя на второй план предпочтения потребителей и обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон. Действительно, только совершенная, благополучная компания способна неизменно соответствовать ожиданиям потребителей и заинтересованных сторон. Поэтому компания, стремящаяся к деловому успеху, должна быть нацелена на развитие и поддержание способности выполнять принятую на себя миссию, создавать

новые ценности и постоянно совершенствоваться, с тем чтобы соответствовать быстро меняющимся конкурентным условиям. В рамках этой миссии компании решающее значение для гарантированного поступления доходов, отвечающих потребностям как самого предприятия, так и всех заинтересованных сторон, приобретает ее способность производить конкурентоспособную продукцию для существующих и будущих потребителей. Стрелки в верхней части правой стороны схемы (см. рис. 1.4) показывают ценностные потоки между компанией и ее потребителями, в нижней части — со всеми заинтересованными сторонами. Эти потоки — двусторонние и протекают как на функциональном уровне (сотрудничество для получения требуемых результатов), так и на уровне целей и результатов (распределение прибылей).

Предприятие как фокус системы заинтересованных сторон

Организация преуспевает при наличии общности намерений, взглядов и сотрудничества заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны все вместе обладают реальной властью, которую необходимо правильно сбалансировать. Злоупотребление властью одной заинтересованной стороной или определенной группой сторон ведет к неблагополучию организации, снижению эффективности, неудовлетворенности потребителей и остальных заинтересованных сторон. На рис. 1.5 приведено графическое представление отношений между организацией и заинтересованными сторонами, где компания помещена в центр системы заинтересованных сторон. Система состоит из двух концентрических колец (внешнего и внутреннего), на которых располагаются, соответственно, внутренние и внешние заинтересованные стороны. Внутренние заинтересованные стороны (акционеры, руководство и работники) несут наибольшую ответственность и обладают соответствующей властью. Внешние заинтересованные стороны могут быть в значительной мере вовлечены в деятельность компании, но несут меньшую ответственность и обычно не участвуют в определении стратегии ее развития. К этой категории можно отнести бизнес-партнеров компании и общество (местные сообщества, органы власти, образовательные учреждения, исследовательские центры, ассоциации производителей и покупателей). Внешние заинтересованные стороны способны как приносить большую пользу организации, например, создавая и развивая прочные партнерские отношения, так и представлять для нее серьезную угрозу, особенно если какая-либо внешняя заинтересованная сторона пожелает перейти в категорию внутренних заинтересованных сторон.

Очевидно, что менеджеры компании и прежде всего ее высшие руководители являются одновременно как самой важной частью организации, так и внутренней заинтересованной стороной. Если эта двойственность менеджмента не сбалансирована должным образом, то у организации могут возникнуть серьез-

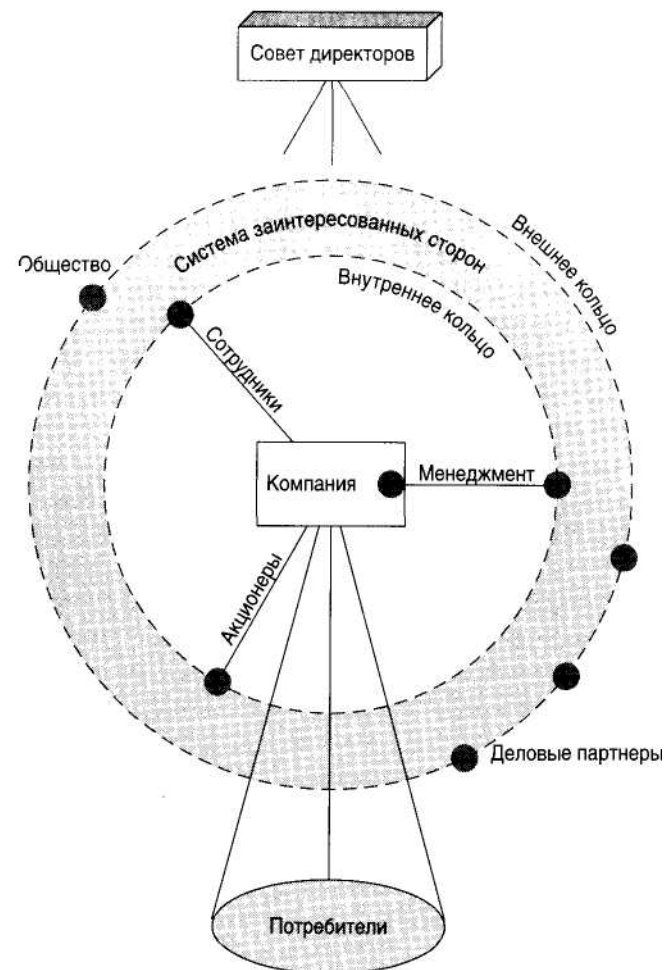


Рис. 1.5. Модель системы «компания — заинтересованные стороны».

ные проблемы. С точки зрения делового совершенства непреходящее значение имеет самоидентификация менеджмента с компанией, которой он управляет, в то время как усиление его роли в качестве одной из заинтересованных сторон может быть опасным.

Еще одна часть (см. рис. 1.5) — совет директоров. Его может и не быть, но если он присутствует, то выполняет разные миссии в различных компаниях. Вместе с тем автор убежден в том, что совет директоров должен выполнять основную миссию в организации, базирующейся на концепции заинтересованных сторон. — помимо защиты интересов меньшинства акционеров, владеющих небольшими пакетами акций, быть гарантом соблюдения баланса власти и справедливого рас-

пределения прибылей между заинтересованными сторонами. При необходимости совет обязан противостоять стремлению к получению сиюминутной выгоды в ущерб долговременному процветанию организации или иному вредному давлению, которое могут оказывать отдельные заинтересованные стороны.

В прошлых своих статьях автор использовал такое понятие, как «гравитационная модель отношений между компанией, заинтересованными сторонами и потребителями». Главной частью такой модели является компания, «вращающаяся» по некоторой орбите вокруг своих потребителей, что соответствует концепции ориентированности предприятий на удовлетворенность потребителей. По эллиптическим орбитам вокруг ядра системы, образуемого цепочкой «компания — потребители», вращаются различные заинтересованные стороны, причем внутренние — по орбитам, расположенным ближе к ядру (внутренние орбиты), а внешние — по более удаленным внешним орбитам. Смысл такого представления может быть сформулирован следующим образом. Все заинтересованные стороны разделяют цели компании и поэтому вращаются вокруг нее. Вместе с тем они сохраняют свою автономию, вращаясь по собственным орбитам, и ожидают получения определенных выгод от организации. Эти выгоды в модели представлены величинами энергии, получаемой каждой стороной при вращении по занимаемой орбите. Проблемы возникают не только тогда, когда конфликты среди заинтересованных сторон, находящихся на внутренней орбите, переходят психологический барьер или когда одна из них стремится обладать чрезмерной властью в ущерб интересам других сторон, но также когда заинтересованная сторона с внешней орбиты хочет переместиться на внутреннюю или занять гравитационный центр системы. При возникновении подобных коллизий компания рискует утратить ориентированность на потребителей и значительно снизить способности по созданию ценностей для заинтересованных сторон.

Организационные патологии

Изучение организационных патологий необходимо для предотвращения серьезных «болезней», которые ограничивают деятельность компании, а порой приводят к преждевременной «кончине». Здесь уместна аналогия с медициной, где изучение патологий позволяет лучше понять физиологию человека и принять необходимые меры для охраны его здоровья. Точно так же должны быть созданы «вакцины» и «антибиотики» для предупреждения и лечения наиболее серьезных организационных «болезней».

Согласно исследованию А. де Геуса (A. De Geus)⁶, продолжительность жизни современных корпораций намного меньше потенциальной. Он пришел к выводу, что продолжительность жизни корпорации составляет менее 20 лет, в то время как примеры многих компаний-долгожителей убеждают в том, что есте-

ственная продолжительность жизни корпорации может достигать двух-трех столетий и более. А. де Геус сравнивает современные корпорации с неандертальцами, средняя продолжительность жизни которых составляла около 30 лет. Многие «болезни» современных корпораций возникают из-за несогласованности между заинтересованными сторонами и отсутствия эффективной системы контроля. Рассмотрим некоторые примеры, подтверждающие высказанное предположение.

1. Требования быстрого повышения прибыльности со стороны акционеров способны нанести серьезный ущерб компаниям и привести ко многим отрицательным последствиям. Первое и наиболее очевидное из них заключается в том, что стремление к удовлетворению сиюминутных требований без должного внимания к долгосрочным программам развития организации способно положить начало ее деградации. Во-вторых, есть опасение, что генеральный директор, обладая большой властью, может поддаваться искушению делать все, чтобы безостановочно росла получаемая им доля прибыли⁷. В-третьих, генеральный директор слишком часто в подобной ситуации становится деспотом по отношению к подчиненным (пока те мирятся с таким отношением), разрушая тем самым имеющее магический смысл равновесие между внутренними заинтересованными сторонами, обеспечивающими высокие показатели компании. В результате аномально увеличивается значимость главных инвесторов и/или высших руководителей компании в ущерб интересам других заинтересованных сторон — потребителей и самой компании. Известная история с корпорацией Enron и другие скандалы, потрясшие финансовый рынок во время экономического спада в 2000 г., доказали, что давление рынка в сочетании с деспотизмом и низкими моральными качествами руководителей компании при отсутствии прозрачности ее операций для остальных заинтересованных сторон представляют собой взрывоопасную смесь⁸⁻⁹.
2. Исторический конфликт между наемными работниками и работодателями во времена промышленной революции в условиях отсутствия государственного регулирования повлек за собой разрастание предприятий и обусловил новые производственные отношения, на которые был экстраполирован армейский и сельскохозяйственный опыт управления. Нарушение равновесия в производственных отношениях в пользу собственников предприятий вызвал мощную реакцию со стороны работников, которая приобрела наиболее жесткие формы в европейских странах. Противоречия между указанными сторонами стали нормой для второй половины XIX в. и большей части XX в., зачастую выливаясь в жесточенные формы социальных, политических и даже военных столкновений. Но, оставляя в стороне трагические последствия этих конфликтов, следует отметить, что противоречия между работниками и работодателями носили разрушительный для компа-

ний характер. К счастью, в наши дни признание работников одной из заинтересованных сторон способно приносить немалые выгоды как им самим, так и предпринимателям и всему обществу. Подобная эволюция общественного сознания вызвана в первую очередь ростом образовательного уровня населения. Во многих отраслях человеческий капитал, которым обладают компании, ценится намного выше финансового. Мудрость генеральных директоров и правлений директоров компаний заключается в создании «магического баланса» между заинтересованными сторонами, который способствует установлению взаимовыгодных отношений, является ключом к совершенству.

3. Последствия государственного контроля над экономикой в бывших коммунистических странах хорошо известны. Но даже чрезмерное вмешательство государства в экономику многих западных стран, прежде всего европейских, в недалеком прошлом вызвало серьезные патологии. Поскольку предприятия создают рабочие места, политические партии в погоне за голосами избирателей начали поддерживать государственные компании. В результате политические партии становились главными заинтересованными сторонами в компаниях, полностью подчинив себе их, зачастую некомпетентный, менеджмент. Кроме того, чтобы добиться консенсуса с профсоюзами, государственные предприятия гарантировали определенный уровень доходов своим работникам. Благодаря этому заработная плата работников таких предприятий без должных на то оснований намного превышала заработную плату в частном секторе. Если воспользоваться представленной на рис. 1.5 моделью, то можно утверждать, что в таких случаях политические партии, менеджмент, а иногда и профсоюзы стремятся занять центр системы, отодвигая предприятие на периферию, исключая интересы потребителей. В результате оказывается, что не только крупные компании полностью перестают быть рыночно ориентированными, но вырастает поколение дезориентированных менеджеров.

Можно привести и другие примеры патологий. Отмеченные три из них являются проявлениями экстремистских идеологий — «дикого» капитализма или социального дарвинизма (в трактовке Г. Спенсера (H. Spencer) и тотального государственного контроля над экономикой. Ныне настало время отказаться от идеологических схем. Рыночная экономика принята во всем мире, а идеологические догмы заменили прагматичными подходами, когда главными становятся проблемы обеспечения эффективности предприятий в условиях ожесточенной конкуренции или качества жизни. В моделях TQM предлагаются прагматичные решения, основанные на практическом опыте. Представляется, что рецептом успешной работы предприятий может быть распределение ответственности (а не властных полномочий) и получаемых прибылей между всеми заинтересованными сторонами под контролем высших менеджеров и

совета директоров. К сожалению, еще мал опыт применения этих моделей. Возникает вопрос: почему предприятия не проявляют должной смелости и не внедряют принципы TQM, о которых много говорится, но которые до сих пор не стали основой ведения бизнеса?

Перед тем как внедрять идеи TQM в практику работы, следует выявить особенности корпоративных культур, которые могут этому препятствовать. В США, где результаты применения моделей TQM наиболее заметны (особенно в части организационного совершенствования работы компаний), тем не менее основное внимание уделялось повышению биржевой стоимости акций. В Европе, учитывая сложившуюся культуру защиты интересов как отдельного человека, так и общества, внедрение концепции «заинтересованных сторон» в управление качеством не вызвало серьезных проблем, хотя современное обоснование ее применения отличается от того, что было в прошлом. Теперь распределение прибылей между заинтересованными сторонами должно производиться пропорционально их вкладам. Таким образом, можно утверждать, что в Европе следует больше внимания уделять повышению биржевой стоимости акций, повышению производительности и конкурентоспособности компаний, а США — заинтересованным сторонам. Американский опыт интерпретации и внедрения идей TQM чрезвычайно важен, принимая во внимание ведущую роль США в мировой экономике и финансах. Наблюдаемая глобальная тенденция полного подчинения промышленных предприятий финансовым институтам способна похоронить концепцию заинтересованных сторон, поскольку финансисты вполне могут стать для них единственной заинтересованной стороной.

Что касается Японии, то автор не настолько знаком с этой страной, чтобы отважиться на категорические суждения. Нам кажется, что на уровне предприятия признание собственных работников одной из заинтересованных сторон уже давно стало частью японской национальной культуры. Достаточно вспомнить практику «пожизненного найма сотрудников» или отнесение поставщиков к заинтересованной стороне (кстати, это произошло намного раньше, чем на Западе). Вместе с тем на японских предприятиях не всегда справедливо распределяют прибыли между всеми заинтересованными сторонами. Похоже, что дурная практика ущемления интересов мелких инвесторов и отсутствие должной прозрачности в деятельности компаний, наблюдаемые в Европе, сумели поразить и Японию.

Далее рассмотрим преимущества стратегии, которая имеет своей целью сделать отношения между заинтересованными сторонами ценностью.

Концепция заинтересованных сторон как основа стратегии

В настоящее время стоит задача привлечения заинтересованных сторон, бывших прежде источниками разнообразных проблем (достаточно вспомнить про-

тиворечия между работниками и работодателями или между поставщиками и потребителями), к активному взаимовыгодному сотрудничеству. Организации, достигшие делового совершенства, действительно получили преимущества благодаря тесному сотрудничеству со своими главными заинтересованными сторонами. Таких отношений добиться непросто, и редко кому удается обойтись без лидерства. Очевидно, что не существует простых рецептов для решения этой проблемы, точно так же, как невозможно создать настоящих лидеров путем клонирования. Поэтому рассмотрим очень кратко основные конкурентные преимущества, получаемые предприятиями от применения стратегии, основанной на концепции заинтересованных сторон.

- Необходимость превращения предприятия и его подразделений в команду глубоко заинтересованных и высокомотивированных людей сейчас стала общепризнанным важнейшим условием достижения делового совершенства. Создание такой команды пока еще остается несбыточной мечтой для многих руководителей, которую можно воплотить в жизнь только в том случае, если выработать и широко распространить систему ценностей, способную завоевать умы и души сотрудников и побудить их добровольно поддержать миссию компании. Такая достаточно редкая для современных компаний ситуация должна быть основана на доверии работников, которые видят четкую корпоративную политику, поддерживаемую руководством, а не тактические уловки и пустые рассуждения. Этика и мораль должны проявляться не в официальных заявлениях, а в повседневном поведении руководителей компании.

В периоды экономических спадов возникает напряженность в отношениях между работниками и работодателями. Но при наличии взаимного доверия проблемы удастся разрешать менее болезненно. Во многих случаях непоправимый ущерб отношениям наносили генеральные директора компаний, которым, и все это видели, доставалась большая часть прибыли как в удачные, так и в худые годы, в то время как на долю остальных работников, в равной мере деливших с руководством все невзгоды, приходилась непропорционально малая ее часть¹⁰. Это представлялось сотрудникам особенно несправедливым, после того как многие годы они слышали призывы руководителей к вовлеченности в дела компании, партнерству и обещания повышать уровень удовлетворенности персонала.

- Предприятия все чаще становятся звеньями крупных сетей. Некоторые из них, как, например, ИКЕА, преуспевают благодаря своей способности создавать и управлять такими сетями. Даже некоммерческие учреждения, например школы или университеты, находят путь к совершенству, проходят через способность к созданию взаимовыгодных отношений посредством сетей". Сети позволяют организациям сосредоточиться на основном бизнесе, более того, в «эру знаний» сети — это возможность непрерывно

обновлять технологии и находиться на переднем крае прогресса. Умение работать в таком бизнесе — залог конкурентных преимуществ¹².

- Небольшие компании имеют возможность ускорить процесс своего развития и роста, если взаимодействуют с крупными компаниями, которые являются не только требовательными заказчиками, но и партнерами. Установление партнерских отношений открывает для обеих сторон наибольшие возможности для завоевания лояльности потребителей и конкурентных преимуществ. Однако еще раз следует подчеркнуть, что основой партнерства может быть только взаимное доверие, а негативное поведение любой из сторон способно его разрушить. Основу концепции заинтересованных сторон составляет глубоко укоренившаяся приверженность к соблюдению морально-этических принципов в деятельности компаний.
- В эру глобализации экономики особое значение приобретают гражданские позиции организаций. Успешные предприятия, как правило, ощущают потребность в том, чтобы оставаться примерными членами местного сообщества и своей нации. Глобализация также требует от них быть примерными гражданами всего мира. При этом фундаментальное значение приобретают такие аспекты деятельности компаний, как защита окружающей среды, сохранение здоровья и обеспечение безопасности людей, уважение национальной культуры и прав человека, прежде всего прав детей и молодежи. Минимальным требованием к компаниям должно быть соблюдение законодательства, но даже для этого недостаточно простого выполнения действующих стандартов и правил. Компаниям потребовалось немало времени, чтобы осознать необходимость создания «моральных кодексов», которыми они должны руководствоваться. Однако этого оказывается недостаточно, если в организации не выработана культура отношений с заинтересованными сторонами, причем одной из этих сторон в обязательном порядке должно признаваться общество в самом широком смысле, от местной общины до всего человечества.

Г-н Паскуале Писторио (Pasquale Pistorio), президент и генеральный директор ST Microelectronics — одного из наиболее успешных производителей полупроводниковых приборов, обладатель премии EFQM 1997 г., стал первым руководителем, который сумел добиться сертификации всех предприятий корпорации на соответствие стандартам ИСО серии 14000. Он настаивает на том, что защита окружающей среды должна быть обязательной частью хорошего бизнеса и что так называемая европейская модель (модель совершенства, связанная с социальными вопросами и проблемой охраны окружающей среды) должна совершенствоваться, но отказываться от нее ни в коем случае не следует. В интервью, данном после окончания Всемирного экономического форума 2002 г. в Давосе, г-н Писторио заявил: «Для меня неожиданной на форуме стала заинтересованность в социальных аспектах деятельности предприятий. В прошлом мы

обсуждали исключительно вопросы экономики, бизнеса и новые технологии. Ныне мы говорили не только о защите окружающей среды, но также и о том вкладе, который способны внести компании в решение проблемы неравенства в нашем мире»¹³. Г-н Писторио не является профессиональным социологом. Он блестящий и успешный менеджер, обладающий качествами лидера и сумевший возродить итальянскую полупроводниковую компанию, еще недавно находившуюся на грани выживания. Ныне совместная итало-французская корпорация ST Microelectronics входит в число ведущих мировых производителей полупроводниковых приборов.

В стратегии, основанной на концепции заинтересованных сторон, вклады каждой из них должны быть скоординированы, а прибыли распределены самым тщательным образом. В реализации подобной стратегии генеральный директор должен взаимодействовать с советом директоров. Поэтому столь важно *распределение властных полномочий*¹⁴ при активном участии заинтересованных сторон. Фактически предполагается, что совет директоров компании будет обеспечивать сбалансированность власти, ответственности и прибылей между всеми заинтересованными сторонами. Ныне слишком часто советы директоров представляют интересы крупных инвесторов и не защищают права мелких акционеров. Однако их основная обязанность — отстаивание интересов компании, а затем всех заинтересованных сторон. Очевидно, первая задача совета директоров должна состоять в установлении баланса обязанностей заинтересованных сторон и причитающихся им прибылей: это будет важной составной частью глобальной корпоративной политики.

Заинтересованные стороны в общественном секторе, социальных и политических организациях

Поскольку конечной целью любой провозглашенной стратегии в области качества должно быть обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон, то нельзя оставить без внимания общественные институты, чьи результаты деятельности представляют ценность для граждан, которые одновременно выступают по отношению к ним и как потребители услуг, и как заинтересованные стороны. Эти институты оказывают заметное влияние на качество жизни каждого человека и общества. Выше отмечалось, что правильная идентификация заинтересованных сторон применительно к учреждениям образования и здравоохранения, а также другим государственным, общественным и политическим организациям является необходимым условием достижения ими высоких показателей в работе. Кроме того, эти организации должны стать открытыми для общества и создавать различные информационные сети, что обеспечит повышение их эффективности. Представляет определенный интерес такая проблема, как обоснование соответствия моделей TQM для усовершенствования

социальных и политических организаций, типичных для либерально-демократических государств.

На рис. 1.6 схематично в виде пирамиды представлена структура заинтересованных сторон: от существующих в настоящее время организаций, ассоциаций граждан и покупателей до политических организаций местного, государственного, национального, регионального и мирового уровней. Предприятия также включены в эту пирамиду, но их взаимодействие со своим окружением, в том числе всеми заинтересованными сторонами, мы уже рассматривали ранее, отдельные люди и организации на нижних уровнях пирамиды обычно рассматриваются в качестве заинтересованных сторон тех организаций более высокого уровня, к которым они принадлежат или подчинены. Вместе с тем организации, находящиеся на одинаковых или высоких уровнях могут быть заинтересованными сторонами по отношению друг к другу и к организациям нижнего уровня. Поэтому для каждой организации очень важно идентифицировать все заинтересованные стороны и определить их права и обязанности.

В моделях TQM организации, находящиеся на высших уровнях, рассматривают организации и отдельных людей на низших уровнях как заинтересованные стороны, а не объекты управления, что принято в традиционных структурах управления.

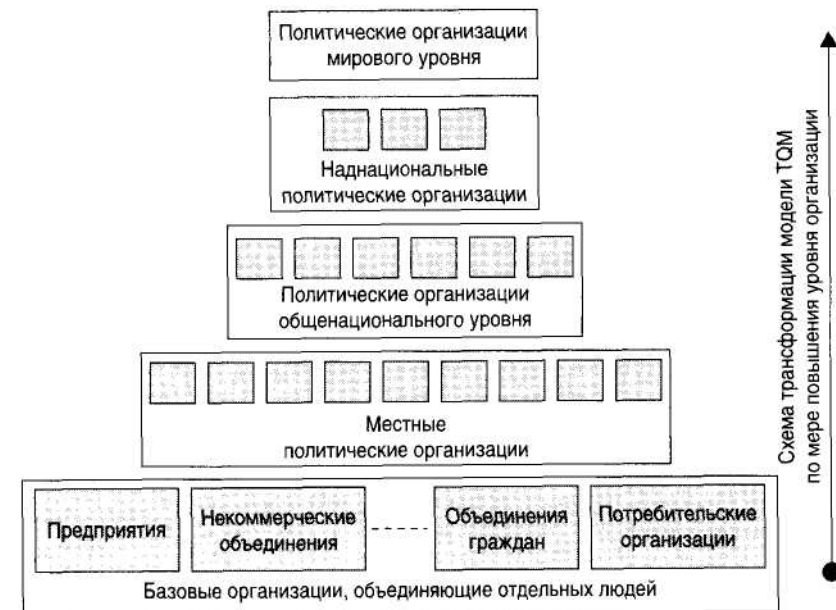


Рис. 1.6. Структура заинтересованных сторон.

В либерально-демократических государствах человек — обладатель власти, часть которой он делегирует *полису* (государству, политическим организациям) в обмен на определенные выгоды. Современное государство отличается тенденция к распределению властных полномочий по множеству установленных уровней. Например, в США существуют муниципальные власти, власти штатов и федеральные власти. Европейский Союз (ЕС) стремится к трехуровневой структуре власти, и мы видим, с каким трудом государства отказываются от суверенитетов, например, в экономике, политике, обороне и др. Однако сложные системы, подобные ЕС, успешно функционируют только при условии, что их нижние уровни готовы пожертвовать частью своего суверенитета, став при этом заинтересованными сторонами для системы в целом с четко определенными обязательствами, правами и выгодами. Глобализация также требует создания планетарной системы надзора, которая без лишней бюрократизации, не ущемляя сверх необходимости суверенитета нижних уровней, тем не менее, налагает на них определенные ограничения в обмен на поддержание мира, свободную торговлю или уменьшение существующих при этом диспаритетов. Очевидно, что расслоение уровней может привести к созданию центров власти на вершине, что является бюрократизмом, именно поэтому фундаментальным принципом создания сложных систем, будь то корпорация или федерация государств, должен быть так называемый *принцип подконтрольности*, согласно которому властные полномочия в системе необходимо делегировать на низший уровень. Высшие органы не должны пытаться присваивать полномочия, по праву принадлежащие нижшим органам. Следует отметить, что корпорации, сталкиваясь с проблемами управления сложными структурами и распределения полномочий, все чаще оперируют терминами, заимствованными из социологии¹⁵.

Как ни утопично это звучит, системный подход к установлению баланса властных полномочий, ответственности и выгод между заинтересованными сторонами может оказаться полезным для крупных корпораций. Глобализация требует умения управлять сложными системами во избежание хаоса, который создают люди.

Модели TQM содержат полезную информацию о том, как усовершенствовать любую организацию, а концепция заинтересованных сторон и ее сбалансированность могут помочь преодолеть такие хронические проблемы, как властное руководство, неизбежно приводящее к конфликтам. Кажется, Г. Тагути (Taguchi) говорил, что «борьба за власть в организации оборачивается потерями для всех заинтересованных сторон и очень часто — для общества».

Заключение

Заинтересованные стороны формально признавались важными составляющими моделей TQM, но их природа и роль в системе предприятия никогда не были исследованы достаточным образом. Невзирая на благие намерения, модели премии имени Малкольма Болдриджа и EFQM уделяют ничтожное внимание системе заинтересованных сторон, особенно разделению полномочий, обязанностей и прибылей.

Только правильная политика в отношении заинтересованных сторон, как внутренних (акционеры, высшее руководство и работники), так и внешних (деловые партнеры), способствует вовлечению их в деятельность организации. К сожалению, вовлечение в большинстве случаев носит лишь тактический характер, а должно стать элементом стратегии. Четкое и сбалансированное определение ролей, обязанностей и выгод различных заинтересованных сторон необходимо сделать основой корпоративной политики, а совет директоров должен стать гарантом системы.

Поиск баланса особенно важен в случае внутренних заинтересованных сторон, если компания стремится создать сильную команду для успешной деятельности на рынках (в случае некоммерческой организации — в сфере своей деятельности). В отношениях с внешними заинтересованными сторонами открываются новые возможности в связи с развитием сети бизнеса в большинстве отраслей. Невероятные эффекты могут быть достигнуты при условии создания сетей заинтересованных сторон и управления ими на основе выработанной дальновидной политики. Это составная часть постоянно усиливающейся роли лидерства, которая выходит за пределы предприятия, с тем чтобы использовать возможности, предлагаемые мировым рынком.