



*П. Я. Калита,
Президент Украинской
ассоциации качества,
академик Украинской
академии наук, к.т.н.*

Ключевые слова: деловое совершенствование организаций, модель совершенства EFQM, лестница совершенства, качество.

ДЕЛОВОЙ МАРАФОН «ВОСХОЖДЕНИЕ К ВЕРШИНАМ ЕВРОПЕЙСКОГО СОВЕРШЕНСТВА».

ОПЫТ, РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье освещены вопросы совершенствования деятельности организаций с целью повышения уровня экономического развития, качества продукции и услуг. Рассмотрены проекты по деловому совершенству, реализованные в Украине и некоторых других странах, и их результаты. Предложены меры по распространению практики делового совершенствования.

Предисловие

В мире назрели глобальные проблемы: масштабное загрязнение природной среды, в том числе воды и воздуха; участившиеся катастрофы и аварии; растущий дефицит энергоносителей, сырья, продуктов питания, питьевой воды; прогрессирующие обнищание населения, безработица, голод и болезни и т.п. Все это усугубляется периодическими глобальными экономическими кризисами.

Проблемы породили сами люди. Общими корнями большинства из них, особенно в развивающихся странах, является недальновидное и безответственное отношение индивидуумов к обществу, несовершенство созданных ими предприятий и организаций. В результате – растрата колоссальных ресурсов, в том числе невозполнимых, низкая конкурентоспособность экономик, снижение уровня жизни большей части населения. При этом очевидно, что отдельные, даже очень значительные, меры уже не смогут исправить ситуацию кардинально, если не сделать основной акцент на изменение отношения людей к социуму и непрерывное совершенствование организаций. Если не станут в миро-

вом масштабе престижными такие понятия, как «совершенная организация» и «деловое совершенствование». Если не будет развернуто в мире массовое движение за непрерывное социально ориентированное совершенствование организаций, улучшение качества продукции и услуг, устойчивое развитие государств и общества в целом.

Не является исключением и Европа. В глобальной конкуренции нашему континенту нужно искать пути существенного повышения своей «весомости». И здесь потенциалом для изменения ситуации к лучшему может стать усиление постсоветских стран, их подтягивание по всем параметрам к передовым европейским странам. Для того, чтобы лучше понять, где у Европы слабые места, а точнее – потенциал для существенных улучшений, приведу немного цифр.

На рис. 1 приведены данные по Валовому национальному доходу (ВНД) на душу населения в странах мира.

Компании СНГ в массе в сравнении с мировыми лидерами по производительности ниже до 10 раз, а по дефектности - выше до 1000 раз; в разы выше у них и себестоимость.

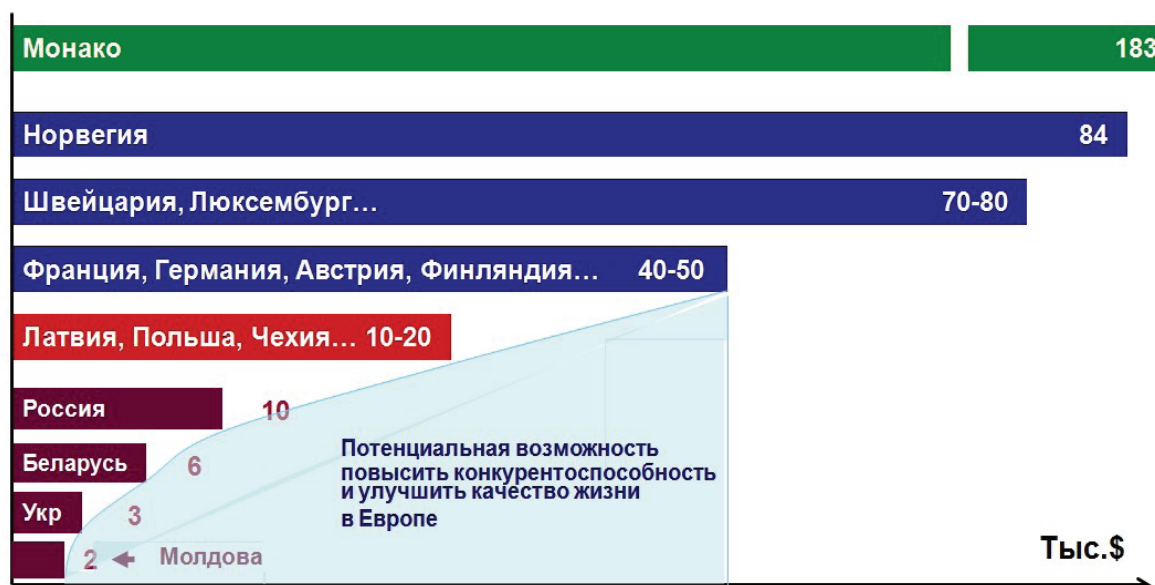


Рис. 1. Валовой национальный доход (ВНД) на душу населения в странах мира

В части делового совершенства (по 1000-балльной шкале, принятой в мире) они находятся на уровне 150-250 баллов в сравнении с 300-450 баллов у массы компаний развитых стран. Основные причины – низкий уровень делового совершенства предприятий, организаций и учреждений постсоветских стран и, прежде всего, применение у них несовершенного менеджмента.

Опыт организации делового совершенствования в Украине и других странах Центральной и Восточной Европы

Одним из проектов, направленных на улучшение ситуации в масштабах Европы, является Деловой марафон «Восхождение к вершинам европейского совершенства», инициированный Украинской ассоциацией качества.

Этот проект изначально ориентирован на развитие в Украине, далее в других странах СНГ, а затем и во всей Центральной и Восточной Европе целенаправленного массового движения за деловое совершенство и качество. В основу проекта положены широко известные концепции и модель совершенства EFQM, которые успешно применяют более чем 30 тыс. компаний в Европе и во всем мире.

Для оценивания организаций по Модели EFQM используется 1000-балльная шкала, в

рамках которой EFQM ввел Схему уровней совершенства, что позволило помимо призеров Награды EFQM отмечать также те компании, которые еще не достигли уровня призеров, однако показали высокие результаты (рис. 2).

Большим подспорьем для различных организаций в части наглядного и осмысленного совершенствования стала Лестница совершенства, предложенная УАК (рис.3).

Вписанная в европейскую шкалу и интегрировавшая в себя Схему уровней совершенства EFQM, эта Лестница позволяет любой организации с любым начальным уровнем целенаправленно и последовательно продвигаться к уровню, достигнутому лучшими компаниями Европы. Механизм восхождения общеизвестен и весьма прост: оценка и выявление сильных сторон и областей для усовершенствования; получение новых знаний о лучшем опыте; разработка программы совершенствования; выполнение программы. После выполнения мероприятий программы организация вновь оценивается, то есть сравнивается с моделью. И снова: области для совершенствования – знания – программа... Так, ступенька за ступенькой компании поднимаются по Лестнице, приближаясь к европейским лидерам. Таким образом, создана основа для осмысленного, целенаправлен-



Рис. 2. Шкала и уровни организационного (делового совершенства)

ного, долговременного, последовательного и системного совершенствования любых организаций в регионе ЦВЕ.

В масштабах Украины в движение за деловое совершенство и качество на основе концепций и модели совершенства в той или иной мере вовлечены уже сотни организаций. Этому способствовали:

- ▶ информационное продвижение идей Всеобщего управления на основе качества, а также концепций и модели совершенства EFQM с использованием средств массовой ин-

формации, подготовки и распространения популярных публикаций и публичных выступлений;

- ▶ обучение и подтверждение квалификации руководителей и специалистов предприятий, организаций и учреждений, а также подготовки экспертов по совершенным организациям;

- ▶ научно-технические мероприятия по вопросам качества, системного менеджмента, социальной ответственности и устойчи-

вого развития;

- ▶ организация и проведение Украинского национального конкурса качества на основе Модели совершенства EFQM;

- ▶ создание и обеспечение работы Клуба лидеров качества Украины, который объединил призеров Украинского национального конкурса качества;

- ▶ активная пропаганда лучшей практики компаний, получивших статус победителя, лауреата и финалиста Национальной награды качества;

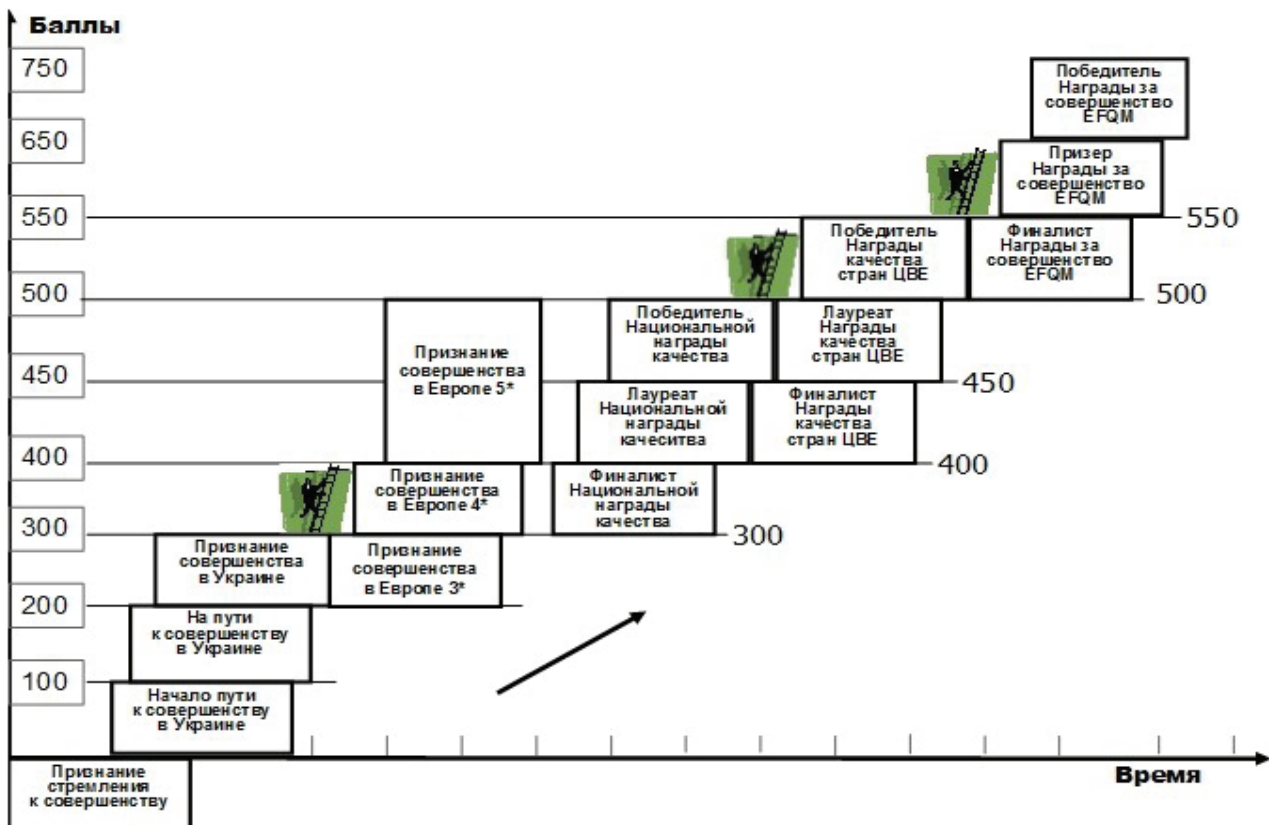


Рис. 3. Лестница совершенства

- ▶ поддержка со стороны Всеукраинских общественных объединений, таких как: Украинский союз промышленников и предпринимателей, Федерация профсоюзов Украины, Торгово-промышленная палата Украины и др.

- ▶ Опыт Украины уже получил распространение в СНГ и ряде других стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ).

Этому способствовали:

- ▶ информационное продвижение идей делового совершенствования, в том числе в рамках проектов Всемирного альянса качества (WAQ) «Лучшая практика национальных организаций качества» и «Эмоциональные инструменты продвижения качества»;

- ▶ организация и проведение Турнира по качеству стран ЦВЕ (проводится с 2005 г. ежегодно в соответствии с Резолюцией 5-й Международной конференции стран Центральной и Восточной Европы «Национальные программы качества и национальные награды качества – инструменты развития национальных движений за качество и совершенство»). Турнир инициирован Клубом лидеров качества Украины и поддержан EFQM и Европейской организацией качества (EOQ) в связи с тем, что предприятиям и организациям стран ЦВЕ еще весьма сложно соревноваться непосредственно за Европейскую награду качества (с 2006 г. – Награду за совершенство EFQM) с лучшими компаниями развитых стран. Турнир изначально стал промежуточным этапом между национальными наградами качества стран ЦВЕ и Наградой за совершенство EFQM. Он также оказался эффективным средством международного бенчмаркинга, вовлечения предприятий и организаций в процессы совершенствования и выявления образцов для подражания в регионе ЦВЕ;

- ▶ создание и обеспечение работы Клуба лидеров качества стран Центральной и Восточной Европы. Этот клуб учрежден в Румынии руководителями продвинутых компаний, имеющих статус победителя, лауреата и финалиста Награды ЦВЕ. Клуб, созданный по образцу аналогичного украинского клуба, в настоящее время объединяет более 20 компаний их 6 стран;

- ▶ ежегодное издание и распространение каталога «Центральная и Восточная Европа. Лидеры качества»;

- ▶ проведение научно-технических мероприятий, среди которых можно особо выделить ежегодный Международный проект «Созвездие качества»;

- ▶ поддержка со стороны международных и национальных организаций в сфере делового совершенства и качества, особенно EOQ и EFQM.

Основные результаты проекта

Лучший мировой опыт успешного ведения дел, который УАК «усмотрела» в Европе и «привила» в Украине, позволил уже сегодня сотням украинских организаций повысить свою успешность. Более 40 компаний-призеров Украинского национального конкурса качества отмечены профессиональными европейскими отличиями: 41 – сертификатами EFQM «Признание совершенства в Европе»; 22 – стали призерами Турнира по качеству стран ЦВЕ, в том числе 8 – победителями этого Турнира; 2 – финалистами Европейской награды качества (до 2008 г. – единственные на территории СНГ). Лучшие отечественные предприятия 10 лет назад объединились в Клуб лидеров качества Украины, который стал деловым локомотивом, прокладывающим для украинской промышленности и экономики путь в завтрашний день.

В Турнире по качеству стран Центральной и Восточной Европы приняли участие 53 компании-победители и призеры национальных наград по качеству из Беларуси, Венгрии, Казахстана, Литвы, России, Румынии, Украины, Азербайджана и Таджикистана. По итогам 8 турниров около 40 компаний из 9 стран ЦВЕ получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе» (в том числе более 20 компаний — с индексом 5*), 48 компаний удостоены статуса призеров Турнира, а 22 стали обладателями Награды по качеству стран ЦВЕ, что заметно повысило их рейтинг на международном уровне. Но самое важное, что уже 8 компаний-участников Делового марафона стали финалистами Награды за совершенство EFQM, а две из них (Ставропольский государственный аграрный университет и компания «Медицина» из России) получили статус призера этой самой престижной на континенте награды.

Процесс непрерывного совершенствования с использованием Лестницы можно наглядно проиллюстрировать на примере Ставропольского государственного аграрного университета (СтГАУ). Этот университет (обладатель Премии за качество правительства РФ, 2005 г.) в 2006 г. стал – финалистом, а в 2007 г. – победителем Награды за качество стран ЦВЕ. В 2008 г. СтГАУ первым из России вошел в финал Награды за совершенство EFQM, а в 2010 году первым из СНГ вообще и первым среди европейских университетов стал призером этой самой престижной на континенте награды. При этом, он опередил компании таких известных брендов, как Bosch и Siemens, а также Ливерпульский университет – финалиста Награды EFQM 2009 г. В нынешнем году СтГАУ вновь борется за Награду за совершенство EFQM. И тут нужно отметить, что с 2006 г. по настоящее время консультирует СтГАУ специалист из Украины, один из организаторов проекта «Деловой марафон «Восхождение к вершинам европейского совершенства».

Опыт предприятий, достигших 550–650 баллов, представляет для Украины и любой другой постсоветской страны, большую ценность. А сами предприятия – это понятные соотечественникам образцы для подражания. Знания, эксперты, практический опыт, предприятия-лидеры и отработанные технологии позволяют развернуть в Украине, СНГ и ЦВЕ массовое движение за деловое совершенство и качество.

Проблемы и перспективы

К сожалению, движение за деловое совершенство и качество в масштабах СНГ и ЦВЕ еще не стало широкомасштабным. В Украине и других странах СНГ на государственном уровне основной упор по-прежнему делается на стандартизацию, метрологию и техническое регулирование. Совершенствованию организаций внимание уделяется лишь эпизодически, и то преимущественно на базе стандартов. Для обеспечения приемлемой конкурентоспособности компаний и экономик стран СНГ того, что делается явно недостаточно. Одна из существенных причин такой ситуации заключается в том, что решение проблем совершенствования – весьма специ-

фических и сугубо добровольных – в странах СНГ «взяли на себя» регулирующие органы, для которых эта функция несвойственна и чужеродна, что подтверждается и международной практикой.

Существенное расширение движения за деловое совершенство и качество в регионе СНГ и ЦВЕ связано с двумя основными факторами: осознанием обществом роли совершенствования организаций в решении комплекса социально-экономических проблем и реальном улучшении качества жизни, а также широким вовлечением в движение молодежи.

Первое может быть достигнуто при значительном повышении престижности совершенных и совершенствующихся организаций, в том числе путем введения в масштабах региона и расположенных в нем государств механизмов мотивации и создания благоприятных условий для непрерывного совершенствования. Для кардинальной активизации движения за деловое совершенство и качество нужен комфортный климат, обеспечивающий, прежде всего, престижность совершенных организаций и процессов совершенствования. Должна действовать формула «Чем совершеннее организация, тем комфортнее ей в государстве». Особое место в формировании такого климата принадлежит 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, 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 веру – 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 нужна 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 уровне парламентов провести слушания о повышении конкурентоспособности экономик путем непрерывного системного совершенствования организаций (с участием представителей тех из них, которые имеют признание на европейском уровне). И принять законы «Об основах государственной поддержки и развития движения за деловое совершенство и качество», а также открыть по этой проблеме национальные программы. 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 руко-

водства стран вопросам качества и делового совершенства; обеспечение переподготовки и сертификации преподавателей дисциплин менеджмента и их признания на международном (европейском) уровне. И, безусловно, весьма важно содействовать повышению авторитета и укреплению базы профессиональных общественных объединений, имеющих своей целью развитие движения за совершенство и качество.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о вовлечении в движение за деловое совершенство и качество молодежи. Кардинально изменить сложившуюся ситуацию и устранить глобальные проблемы уже не под силу одному только старшему поколению. А значит, особое место в движении должно быть отведено молодежи, которой, собственно, и придется «расхлёбывать» проблемы, оставленные в наследство предыдущими поколениями. И молодежь должна быть готова приложить максимум усилий для изменения ситуации к лучшему. А задача старшего поколения – максимально содействовать формированию нового поколения социально ответственных, высокоморальных и хорошо подготовленных людей. Передавая им по наследству позитивный опыт, накопленный, в том числе, на множестве своих негативных решений и ошибок. И нужно отдавать отчет, что изменить ситуацию под силу, прежде всего, той части молодежи, которая одарена творческими потребностями и способностями.

В мире существует множество молодежных творческих формирований, отличающихся по масштабам и территориям, видам творчества и возрастным группам участников. Однако они, с одной стороны, разрознены и изолированы друг от друга, а с другой – не имеют общих ориентиров, продиктованных необходимостью уважать и отстаивать общечеловеческие ценности. Объединить разрозненные детские и молодежные формирования и сориентировать их на решение задач по улучшению Качества жизни – это главная задача нового Глобального проекта «Молодежное творческое движение «ЭСТАФЕТА КАЧЕСТВА»». Изначально, в соответствии с решением Международной гильдии профессионалов качества и Клубов лидеров качества Украины и стран ЦВЕ, проект был разработан в 2011 году в

рамках проекта Всемирного Альянса Качества (WAQ) «Эмоциональные инструменты продвижения качества». Основными организаторами этого проекта выступили: WAQ (в лице лидера проекта «Эмоциональные инструменты продвижения качества»); Международная гильдия профессионалов качества; Клуб лидеров качества стран Центральной и Восточной Европы; Украинская ассоциация качества (Национальная организация качества Украины) и Клуб лидеров качества Украины.

Выполнение проекта направлено на решение комплекса задач: содействовать молодежи в ее участии в процессах обеспечения устойчивого развития; повлиять на изменение философии в сторону усиления созидательной составляющей и ослабления стремления к потреблению; активизировать социальную

ориентацию молодежи и молодежных объединений; сформировать условия для развития у молодежи лидерских качеств, а также желания и умения работать в команде; создать мотивацию для систематической подготовки предложений по совершенствованию и готовности брать на себя ответственность; способствовать трансформированию энергии противостояния и конфликтов в энергию творчества, партнерства и стремления к достижению делового совершенства.

Насколько проект окажется удачным в самой большой мере зависит от степени его поддержки со стороны лидеров Европейского Союза, СНГ, первых лиц стран ЦВЕ, а также профессиональных, молодежных и других общественных организаций.

© П. Я. Калита