

Глобальный договор: практическая реализация

Принципы Глобального договора

Последнее обновление: 6 ноября 2002 года

Модель осуществления Глобального договора

Настоящий документ составлен по результатам диалога по вопросам предпринимательства и устойчивого развития, который проводился в 2002 году под эгидой Глобального договора.

Он содержит схему действий, позволяющую компаниям усваивать и широко внедрять передовой опыт, который дает им возможность следовать принципам Глобального договора.

Документ подготовлен рабочей группой, в состав которой входили в основном предприниматели, представители Организации Объединенных Наций, профсоюзов и организаций гражданского общества, осведомленных о Глобальном договоре.

Дискуссия показала значительное совпадение мнений относительно основных элементов деловой практики, в результате чего была предложена «рабочая модель», которая поможет и другим компаниям усвоить принципы Глобального договора и успешно применять их во всей своей деятельности.

Настоящий документ задуман как практическое руководство. В нем разъясняются основные элементы модели и описываются основные механизмы и методы ее внедрения в жизнь.

Программа повышения эффективности и качества работы

Принципы Глобального договора

«Зона эффективной работы»

Целью рабочей модели является приведение предпринимательской деятельности в соответствие с принципами Глобального договора.

Мы понимаем слово «модель» как систему правил, процедур и средств достижения ряда конкретных результатов. Термин «рабочая модель» означает для нас приложение минимума материальных средств и усилий для достижения оптимальных результатов в кратчайшие сроки.

Иными словами, это — программа, или так называемая «дорожная карта», которая помогает предпринимателям усвоить принципы Глобального договора и перейти к удовлетворительной работе без ущерба для других целей предпринимательства.

Важно, чтобы рабочая модель учитывала потребности самой широкой группы предпринимателей и охватывала глобальные операции, мелкие компании, развитые и развивающиеся страны.

Кроме того, нужно, чтобы можно было легко стать участником этой системы, после чего можно постепенно добиваться улучшений.

В заключение следует отметить, что в целях распространения такой практики эта рабочая модель должна быть привлекательной в том смысле, что она должна содержать ряд управленческих методологий, которые гарантируют успех в мире бизнеса.

Деловые модели — это «самое главное, а рассказы о них — это всего лишь попытки объяснить, как работают предприятия».

Joan Magretta: *What management is: how it works, and why it's everyone's business* (Free Press, 2002)

Требуется испытанная рабочая модель

Принципы Глобального договора

«Элитарная сеть»

Новаторская политика

Совместная учеба

Кодекс поведения

Соблюдение

Проверка

Элитарная модель

Селективная модель

Принципы эффективного управления

Глобальный договор

Испытанная модель

Возможны три подхода к разработке рабочей модели для целей Глобального договора:

] С самого начала устанавливаются строгие правила осуществления принципов Глобального договора и отчетности. Соблюдение принципов контролируется независимыми органами, а их нарушения осуждаются. Многие неправительственные организации высказались за использование такого подхода. Однако в этом случае потребуются длительные переговоры, и в итоге, для того чтобы стать участником этой системы, надо будет преодолеть высокую планку. Такой селективный подход отторгнет даже самых убежденных энтузиастов.

] Самые первые участники организуют нечто вроде форума для изучения проблем и поиска новаторских решений. Такая система очень привлекательна для компаний, имеющих всемирно известные торговые марки и стремящихся к первенству. Однако такая элитарная сеть еще выше поднимает отборочную планку для тех, у кого меньше всемирных амбиций и меньше корпоративных ресурсов.

Шансы на расширение сети и копирование ее опыта появятся только в случае применения испытанной модели, заимствующей хорошо знакомые методы управления, доказавшие свою эффективность.

] В ходе первого диалога по вопросам осуществления принципов было определено большинство элементов, характерных для ныне классических моделей достижения оптимальных показателей качества и производительности. Поэтому мы и предлагаем испытанную рабочую модель, беззастенчиво заимствующую постулаты этих классических теорий обеспечения качества и производительности.

Эти три подхода не являются взаимоисключающими. Они могут стать этапами накопления опыта. Придет время, когда испытанная модель даст нам более строгое соблюдение принципов и разглашение информации о достигнутых успехах.

Неумолимый прогресс

Глобальный договор

Планирование стратегии

Постановка целей

Осуществление

Оценка положения

Проверка достигнутого прогресса

В основе моделей регулирования качества лежит принцип постоянного совершенствования для достижения лучших в мире показателей в условиях непрерывного соревнования и повышения требований.

Они устанавливают некую минимальную начальную планку, но затем в организации начинается непрерывающийся цикл совершенствования. Этот цикл назван в честь его автора циклом Деминга. Иначе говоря, это цикл «планируй — выполняй — проверяй — действуй».

В контексте принципов Глобального договора это означает, что данная компания в первый раз анализирует, как она соблюдает девять принципов. Хотя это далеко не тривиальная задача, она не требует совершенства. Правило 80/20, выделяющее самые благоприятные возможности для совершенствования, — это хорошая отправная точка.

-] Действуй для использования наилучших возможностей путем постановки конкретных задач.
-] Планируй использование ресурсов и принятие мер, направленных на достижение поставленных целей.
-] Выполняй намеченное для достижения целей.
-] Проверяй достигнутые результаты, сравнивая их с поставленными задачами и с планами.
-] Действуй для исправления отклонений, учитывая накопленный опыт и определяй новый комплекс задач для дальнейшего совершенствования.
-] И так далее...
-] Весь цикл повторяется снова...
-] И так все время...

Схема работы

Перспектива

Культура непрерывного совершенствования

Отчетность

Средства достижения целей

Результаты

Цикл непрерывного совершенствования включает различные элементы корпоративной модели. Старые рецепты и модные нововведения управленческой науки предлагали различные хитрости.

В качестве испытанной модели мы предлагаем модель, заимствованную у Малькольма Болдриджа и Европейского фонда управления качеством. Тысячи мелких и крупных компаний во всем мире использовали эту схему, чтобы победить в конкурентной борьбе.

Типичная схема включает четыре элемента управления:

- ┌ Перспектива: какой организацией мы хотим стать?
- ┌ Средства достижения целей: кто приведет нас к цели и каким путем?
- ┌ Результаты: каких усовершенствований и какой отдачи мы добьемся?
- ┌ Отчетность: как мы оцениваем наши достижения и рассказываем о них?

Эти четыре элемента всегда отражают шаги, предпринимаемые в рамках цикла «планируй — выполняй — проверяй — действуй». Отчетность о достигнутых результатах, которые оцениваются с учетом перспективы, дает возможность снова взглянуть на средства достижения целей, чтобы скорректировать или подтвердить намеченный курс.

Средства достижения целей

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Ресурсы

Стратегия

Новаторские процессы

Отчетность

Средства достижения целей

Результаты

Сила предприятия — в балансе и идеальном сочетании ряда элементов, которые в совокупности являются необходимыми и достаточными для достижения отличных результатов, независимо от того, какие задачи ставит перед собой это предприятие.

Эти элементы должны присутствовать независимо от того, является ли данное предприятие малым или крупным банком, универсамом, плантацией, фармацевтической фабрикой или консультационной фирмой по вопросам управления.

Различие состоит в том, какие навыки и средства используются для выполнения поставленных задач, а эти знания и средства тоже в определенной степени зависят от культурной среды, в которой функционирует данное предприятие.

Что касается Глобального договора, то будет особенно интересно сосредоточить внимание на оптимальных средствах и навыках, необходимых для различных элементов схемы работы. Хотя данное предприятие может занимать лидирующее место в мире в такой сфере, как производство и распределение электроэнергии, оно вполне может нуждаться в обучении руководящих кадров и корректировке своей политики для решения таких проблем, как соблюдение прав человека или коррупция в иностранных концессиях.

Инструментарий Глобального договора

Участники диалога по вопросам политики определили комплекс средств и методов, способствующих, согласно накопленному ими опыту, эффективному осуществлению Глобального договора. Это — варианты, которые компании могут выбрать и комбинировать для адаптивования процесса осуществления.

Указанные средства и методы перечислены в увязке с каждым элементом модели. Некоторые средства действуют в отношении более чем одного элемента.

Комплексные результаты

Перспектива

Средства достижения целей

Результаты

Последствия для населения

Последствия для общества

Последствия для важных партнеров

Отчетность

В этой рабочей модели результаты включают в себя не только основные финансовые и чисто оперативные показатели.

Они включают в себя также прогресс, которого организация добивается в повышении эффективности использования средств достижения целей. Хотя важно сохранить основную схему, необходимо развивать процессы, средства и ресурсы.

Особое значение имеет оценка последствий и благ для общества, а также восприятие сотрудниками и самыми важными партнерами.

Концепция результатов носит комплексный характер и поэтому стимулирует всеобъемлющую оценку роли данного предприятия в социальном контексте. Такая всеобъемлющая оценка подразумевает более широкий взгляд на предприятие, которое рассматривается не только как юридическая и физическая структура, но и как организация, взаимодействующая с природой и общающаяся с населением самыми различными способами благодаря создаваемым ею материальным, финансовым и информационным потокам.

Перспектива

Принципы Глобального договора

Диалог с партнерами

Перспектива

Большинство компаний изменяется под воздействием «провоцирующих» событий. Нередко ими являются кризисы общественного доверия или кризисы, вызванные конкурентной борьбой; иногда это является следствием стратегического анализа, когда руководство осознает фундаментальные ценности и начинает думать не только о прибыли.

Перспектива — это олицетворение общего стремления к достижению желанных целей (или устранению непосредственно нависшей угрозы). В книге “Built to Last” (Random House, 1998 год) Коллинз и Поррас описывают тот особый общественный вклад, который вносят компании, последовательно стремящиеся к перспективе участия в развитии общества.

Универсальные принципы Глобального договора обогащают перспективы компаний. Именно здесь они должны быть реализованы. Эти принципы должны быть превыше всего: они не являются просто результатом делового обоснования (хотя есть также много чисто экономических причин следовать им). Их надо рассматривать и с локальной, и с глобальной точек зрения.

Перспективу не определяют в башнях из слоновой кости. Лучше всего намечать ее путем диалога со служащими и основными партнерами, не забывая о молодом поколении.

Однако определение такой перспективы входит в число главных обязанностей высшего управленческого звена.

Инструментарий Глобального договора

Обзор девяти принципов Глобального договора и их основ.

Анализ основных экономических, социальных и экологических общемировых тенденций.

Диалог со служащими и основными партнерами.

Разработка сценариев (относительно сложный метод).

Лидерство

Перспектива

Лидерство

Речь идет о том, что руководство должно объяснить перспективу всей организации. Под руководством имеется в виду не только высшее звено, но и все руководство среднего звена.

Лидерство означает личную причастность в тех случаях, когда человек должен стать примером нравственности и деятельности, а также поборником групп, которым поручено выполнять задачи, вытекающие из перспективы (см. раздел «Политика и стратегия»).

Поэтому руководители должны быть доступными для сотрудников и должны прислушиваться к ним.

Руководители должны обеспечивать согласованность перспективы и других средств достижения целей. Они должны также постоянно создавать стимулы и вести организацию через весь цикл «планируй — выполняй — проверяй — действуй».

Принципы Глобального договора требуют принятия трудных решений: насколько следует опережать местных конкурентов и государственные ведомства? Насколько следует отслеживать и направлять работу поставщиков и заказчиков? Насколько следует быть откровенным относительно неудач в стране, где принято обращать внимание только на успехи? Сколько времени следует уделять Глобальному договору и сколько — другим производственным приоритетам?

Инструментарий Глобального договора

Соблюдение принципов Глобального договора компанией и конкретные примеры этого.

Зондирование мнений и диалоги по деликатным вопросам.

Поощрение служащих к обсуждению трудных вопросов: что поставить на первое место — принципы или трудности практического характера.

Использование Учебного форума Глобального договора и коллекции конкретных исследований.

Создание правления или комитета высших руководителей для управления практической деятельностью.

Расширение прав и возможностей

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

В данном разделе речь идет о раскрытии потенциала людей в соответствии с намеченной перспективой. Передовой опыт включает:

- ┌ общее согласование всей управленческой политики с перспективой;
- ┌ внимательный подход к найму, обучению и служебному росту сотрудников;
- ┌ постановку индивидуальных и групповых производственных задач;
- ┌ делегирование полномочий по принятию решений и использованию ресурсов;
- ┌ свободу инициативы, право на ошибки;
- ┌ систему поощрения за эффективную работу и достижения.

Все это означает увязывание принципов Глобального договора с важными решениями при обеспечении адекватного потока информации и поддержки ясных позиций по деликатным вопросам.

Огромное значение имеет дух прямого партнерства со служащими различных предприятий, который содействует полному соблюдению принципов, а также непрерывному совершенствованию и укреплению новаторского потенциала организации.

Инструментарий Глобального договора

Учебные занятия, проводимые своими силами.

Использование Учебного форума Глобального договора и других учебных программ.

Поощрение служащих к участию в программах для местного населения.

Адаптация производственной обратной связи и системы вознаграждения.

Политика и стратегия

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Политика и стратегия

Укреплению лидерства и расширению прав и возможностей больше всего содействуют следующие факторы:

- ┌ официальная постановка комплекса задач;
- ┌ политика, заранее определяющая желательные и запрещенные методы и виды деятельности;
- ┌ планы, в которых для каждой структуры организации указаны мероприятия, задачи и ресурсы, а также сроки и обязанности;
- ┌ контакты со служащими, деловыми партнерами, акционерами и заинтересованными сторонами.

Большинство компаний периодически письменно излагает и пересматривает заявление о намеченных задачах, принципы или основные ценности, стратегические планы и подробные планы предпринимательской деятельности.

Именно здесь организация формулирует свою культуру (как мы работаем) и свои конкретные устремления (чего мы достигнем в предстоящий период). Именно здесь она должна также сформулировать конкретную политику и цели, связанные с принципами Глобального договора.

Инструментарий Глобального договора

Анализ проводимой политики на предмет согласованности с принципами Глобального договора.

Международные декларации как руководство к действию: Руководящие принципы ОЭСР, Декларация ЮНЕП о более чистом производстве, Руководящие принципы организации «Международная амнистия» в области прав человека и т.п.

Распространение письменного изложения принципов.

План действий: что мы будем делать.

Выделение ресурсов

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Ресурсы

Политика и стратегия

В данном разделе речь идет об управлении средствами осуществления стратегии и об оснащении служащих всем необходимым для достижения стоящих перед ними целей. Учет ресурсов осуществляется по нескольким категориям:

- ☛ эффективное выделение финансовых ресурсов;
- ☛ управление материальными ресурсами;
- ☛ управление технологиями;
- ☛ управление информацией и знаниями.

Принципы Глобального договора связаны главным образом с такими «неосвязаемыми» ресурсами, как репутация фирменной марки, отношения с общественностью, потенциальная материальная ответственность. Тем не менее они оказывают значительное влияние на суммарный акционерный капитал. Поэтому важно понимать, каким образом правильная стратегия и характер распределения ресурсов увеличивают капитал благодаря соблюдению принципов Глобального договора.

Инструментарий Глобального договора

Проверка существующих бюджетов и инвестиционных планов на предмет соответствия политике и планам действий.

Оценка рисков и возможностей.

Поощрение инвестиций в целях предотвращения проблем, а не уменьшения их последствий.

Постановка задач перед руководством предприятия, а не просто перед специалистами.

Новаторство и процессы

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Ресурсы

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Практическая работа является совокупностью процессов — это тысячи логически связанных между собой действий. Но и статус-кво тоже связан с процессами. Непрерывное совершенствование заключается в следующем:

- ➡ понимание ключевых процессов, ведущих к совершенствованию;
- ➡ процесс постановки задач и поддержания контактов на всех уровнях организации;

особое значение имеет:

- ➡ процесс новаторства.

Новаторство процветает в тех организациях, которые поощряют системное мышление, а также контакты и диалог, выходящие за обычные рамки предпринимательской деятельности. Новаторство есть также там, где умеют решать парадоксальную задачу: увязывание, казалось бы, несовместимых целей. Ставя перед собой принципиально новые цели и принимая при этом обязательства, выходящие за рамки обычной предпринимательской деятельности, организации стимулируют новаторское мышление.

Принципы Глобального договора создают дилеммы для предпринимателей и поэтому являются источником новаторских решений, открывающих новые рынки и повышающих конкурентоспособность.

Инструментарий Глобального договора

Бухгалтерский учет по видам деятельности выявляет подлинную стоимость экологических и социальных планов.

Оценка рисков и возможностей.

Внутренняя ревизия «жгучих» вопросов.

Оценка за весь жизненный цикл, экодизайн, SA8000, AA1000, ISO 14000.

Постановка амбициозных целей для стимулирования принципиально новых решений.

Коллективные действия, например в области промышленной экологии.

Партнерские связи между государственным и частным секторами.

Воздействие на коммерческих партнеров или удовлетворение их потребностей

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Ресурсы

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Воздействие на партнеров

Сотрудничество и деловые операции с заказчиками и поставщиками создают для компании ее финансовую добавленную стоимость. Но здесь компания сталкивается также с конкуренцией.

Осуществление принципов Глобального договора на каком-то этапе будет связано с поставщиками и заказчиками. Престижным компаниям, работающим на высоком уровне, вменяют в вину то, что они терпимо относятся к более низким стандартам поведения своих поставщиков или оптовиков.

Стремление удовлетворить клиентов в традиционном смысле может вступить в противоречие с их попытками проводить свою политику в области охраны окружающей среды, трудовых отношений и прав человека. Здесь появляется также много возможностей для сотрудничества, поскольку любая компания может совершенно самостоятельно делать лишь очень немногое.

Умение обеспечить оптимальный баланс между удовлетворением потребностей коммерческих партнеров и попытками повлиять на их работу в соответствии с духом Глобального договора как раз и является лакмусовой бумажкой реальной приверженности его принципам в глазах большинства служащих и многих наблюдателей.

Инструментарий Глобального договора

Отраслевые кодексы поведения.

Ревизии поставщиков и заказчиков.

Стандарты, применяемые по всему жизненному циклу изделий и к цепочке поставщиков.

Экологические декларации и маркировка продукции.

Удовлетворенность людей

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Влияние на партнеров

Влияние на людей

Ресурсы

Речь идет об оценке влияния на удовлетворенность работников и их моральное состояние. Многие компании заметили, что, когда они начинают думать не только о прибыли, а утверждают другие принципы, они успешно привлекают на работу и удерживают способных работников.

Некоторые непростые решения руководства в пользу соблюдения высоких стандартов и проявления нетерпимости к несправедливому и неэтичному ведению дел будут отражаться на положении работников в тех регионах, где правительства и конкуренты игнорируют принципы Глобального договора. Это потребует особого внимания и поддержки.

Инструментарий Глобального договора

Диалог и ознакомление с мнениями об эффективности работы и путях решения проблем.

Выявление степени удовлетворенности персонала.

Влияние на общество на местном и глобальном уровнях

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Влияние на партнеров

Влияние на людей

Ресурсы

Речь идет об оценке обществом деятельности компании. При этом под обществом следует понимать совокупность групп заинтересованных субъектов:

- ┌ местное население, проживающее там, где действует компания;
- ┌ правозащитные организации, организации трудящихся и экологические организации;
- ┌ объединения предпринимателей;
- ┌ новая отрасль: рейтинговые консультационные агентства.

Местное население испытывает на себе непосредственное влияние предпринимательской деятельности компаний. Когда люди видят улучшения, особенно положительное отношение к их нуждам, они в ответ улучшают климат для деятельности компании.

Сторонние наблюдатели и эксперты, в свою очередь, способствуют росту, поскольку они влияют на доступ к капиталу, организуя общественное давление или одобряя те или иные действия.

Демонстрация реального соблюдения принципов Глобального договора — задача одновременно и местного, и глобального масштаба.

Инструментарий Глобального договора

Опросы общественного мнения на местах или оценка воздействия.

Местные и корпоративные консультативные группы.

Анализ заключений и данных рейтинговых агентств.

Подведение итогов

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Влияние на партнеров

Влияние на общество

Влияние на людей

Ресурсы

Отчетность

Непрерывный цикл совершенствования невозможен без набора конкретных оценок, отражающих фактическую работу. Эти оценки должны также иметь отношение ко всем субъектам, затрагиваемым этой работой. Работа должна:

- ➊ оцениваться с учетом целей, поставленных на данный период;
- ➋ сопоставляться с работой одного из конкурентов и самого сильного из них;
- ➌ включать параметры, отражающие совершенствование процессов, а не только конечные результаты.

Прогресс в достижении целей, выработанных на основе принципов Глобального договора, добавляет к финансовым результатам деятельности социальную и экологическую составляющую. Это расширяет представление о полезном вкладе компании в жизнь людей, среди которых она работает. Однако главным вкладом компании по-прежнему будет неуклонное повышение благосостояния всех ее работников, владельцев и компаньонов и укрепление экономики в целом.

Высокие социальные и экологические показатели улучшают положение акционеров только в том случае, если компания получает финансовую прибыль.

Инструментарий Глобального договора

)

Инструкции по глобальной отчетности.

Направление диалога с заинтересованными субъектами

Перспектива

Лидерство

Расширение прав и возможностей

Политика и стратегия

Процессы и новаторство

Влияние на партнеров

Влияние на общество

Влияние на людей

Ресурсы

Отчетность

Диалог с заинтересованными субъектами

Организация диалога с заинтересованными субъектами

Транспарентность, диалог с заинтересованными субъектами, партнерство — таковы ключевые слова в нынешнем процессе поиска новых форм управления, которые позволяли бы лучше увязывать деятельность компаний с ограниченной ответственностью и потребности гражданского общества.

Однако предпринимательство не может стать случайным занятием для всех.

Процесс диалога с заинтересованными субъектами должен направляться и непрерывно совершенствоваться как и любые другие важные процессы. Он должен быть взаимосвязан с конкретными элементами рабочей модели:

- ➊ руководство, которое должно приветствовать и поддерживать участие заинтересованных субъектов и учитывать их мнение;
- ➋ перспектива, обязывающая предпринимателей учитывать социальные потребности;
- ➌ понимание воздействия и усовершенствований;
- ➍ информирование о результатах с учетом поставленных целей и обмен мнениями о других потребностях.

Инструментарий Глобального договора

Отбор соответствующих заинтересованных субъектов.

Диалог с работниками.

Общественные и корпоративные консультативные группы или консультативные группы по проектам.

Достижение результатов

-  Наилучшие результаты в группе на протяжении ряда лет
-  Периодические высокие достижения и положительные тенденции
-  Много положительных результатов
-  Определенные результаты
-  Оценка на основе мнений некоторых людей

Конкретные исследования
и обмен опытом в области
управления
преобразованиями

Соблюдение < > Конкурентоспособная стратегия



Осведомленность

Действующая модель

Новаторство



Глубокая интеграция

Непрерывное совершенствование

Интегрирование средств достижения целей

Механизм самооценки

Рабочая модель включает отдельный компонент оценки результатов. Но те, кто озабочен качеством и производительностью, не могут просто остановиться на этом. Они хотят также определить, насколько успешно они внедряют саму модель.

Внедрение рабочей модели — это процесс преобразования самой организации. Оно требует времени, сил и опыта. В течение этого процесса организация проходит различные этапы совершенствования:

- ➡ интеграция средств достижения целей — от простого осознания, что необходимо что-то сделать, до непрерывного совершенствования;
- ➡ достигнутые результаты также проявляются в уровне качества и широте охвата — от единичных признаков прогресса до высших показателей в группе на протяжении ряда лет.

Вместе с тем на первых этапах после внедрения модели речь идет не более чем о следовании комплексной модели предпринимательской деятельности. Качество работы и конкурентоспособность являются исключительно результатом осуществления стратегии — последовательного применения модели в интересах достижения высоких целей, ведения дел по-новому и опережения конкурентов.

Когда в рамках Глобального договора ставится задача проведения конкретных исследований, следует уделять основное внимание самым полезным элементам: историям о том, как от одной стадии переходят к другой. У Глобального договора также есть свое детище — **Форум обмена знаниями**, ценнейшим итогом работы которого будет набор испытанных средств стимулирования и достижения изменений.

Инструментарий Глобального договора

Здесь лучше всего принять стандартный метод всесторонней оценки качества.

Избранные источники

Интернет

Организация Объединенных Наций

Модели контроля качества

Инструкции

Сети обмена знаниями между предпринимателями

Книги и публикации

Работа, имеющая реальное значение...

Права человека

Окружающая среда

Условия труда

Принципы Глобального договора

«Мало сказать — хотя это верно, — что без предпринимательства у бедных людей не было бы надежды вырваться из нищеты. У многих из них и так нет надежды.

Те, кто имеет власть и средства, — правительства и предприниматели, — должны доказать, что экономическая наука, при ее правильном использовании, и прибыль, при ее разумном инвестировании, могут дать реальные социальные блага не только избранным, но и многим, а в конечном счете — всем».

Генеральный секретарь
Организации Объединенных Наций
Кофи Аннан
