



Технологии корпоративного управления

АЛЕКСАНДР КОЧНЕВ
МАРИНА СТУПАКОВА

Как найти миссию компании

Практическое руководство
по созданию миссии организации

Марина Ступакова

Как найти миссию компании

«Написано пером»

2016

Ступакова М. В.

Как найти миссию компании / М. В. Ступакова — «Написано пером», 2016

Поиск миссии – одна из сложнейших управленческих задач. Вероятно, поэтому декларации о миссии многих компаний не выражают главного, что в них должно быть: предназначения организации, высшей цели ее деятельности. Авторы книги предлагают инженерный подход к поиску миссии – логичный и последовательный, ведущий к конкретным результатам. Читатель найдет здесь ясно сформулированные требования к содержанию миссии, методику количественной оценки текста миссии и «дорожную карту», указывающую последовательность шагов к созданию миссии компании. В приложении приведены тексты миссий 120 российских и зарубежных компаний с оценками авторов. Книга будет интересна предпринимателям, собственникам и руководителям организаций различных форм собственности, а также специалистам в области управления, преподавателям и студентам, изучающим менеджмент.

УДК 33
ББК 65

© Ступакова М. В., 2016
© Написано пером, 2016

Содержание

Зачем?	6
1	7
2	10
3	13
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Александр Кочнев, Марина Ступакова

Как найти миссию компании

<http://www.liteo.ru/>

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения правообладателя.

ISBN 978-5-00071-538-3

© Александр Кочнев, 2016

© Марина Ступакова, 2016

© Литео, 2016

* * *

Зачем?

*Идет путник по дороге.
Навстречу ему три работника, каждый из которых толкает
тачку, наполненную камнями.
Путник спрашивает первого из них: «Что ты делаешь, дорогой
человек?»
Тот угрюмо отвечает: «Камни таскаю».
Второй в ответ на тот же вопрос вздыхает: «Деньги
зарабатываю, семью кормлю».
Третий же говорит с улыбкой: «Я храм строю!»*

Пока еще многие руководители рассматривают миссию компании как некое украшение корпоративного фасада, впрочем, необязательное. Но времена меняются...

Все чаще и все большее число людей задают вопрос: зачем? зачем они ходят на работу? зачем они зарабатывают деньги? зачем они живут на этой планете?

«Утрата смысла жизни – основная проблема современного общества, все остальные из нее вытекают», – утверждал выдающийся психолог Виктор Франкл [7].

Человечество взрослеет и понимает, что современный человек живет в условиях цивилизованного рабства. Навязанная ему система ценностей общества потребления превращает его в раба корпораций, продвигающих свои товары.

Проводя большую часть жизни за работой, люди попадают под контроль корпоративной машины, которая навязывает им свои цели, жестко регламентирует их деятельность и стимулирует активность «кнутом и пряником». Огромное число людей производят то, без чего вполне можно обойтись, и приобретают то, что им не нужно, истощая ресурсы планеты и бесцельно растрачивая свой самый ценный ресурс – время, отпущенное им для жизни.

Эпоха бездумного потребления и безответственного капитализма завершается. Мы живем в период смены парадигм и, несомненно, станем участниками глубоких, глобальных сдвигов в жизни общества. Вопрос «зачем?» становится все острее и овладевает сознанием все большего числа людей.

Именно из потребности людей в осознании смысла их жизни и работы возникает необходимость в определении смысла деятельности организации. Ведь у сотрудников, работающих вместе, должен существовать какой-то общий смысл как основа для их согласованных действий. Все они строят один «храм». Но какой?

1

О самом главном

Организации во многом похожи на людей. Их жизненный цикл воспроизводит закономерности человеческой жизни – от рождения до старости. Эти закономерности изучаются многими исследователями, но наиболее убедительно об этом пишет Ицхак Адизес [1].

Изучение эволюции организаций от древних времен до наших дней приводит к мысли, что способы организации совместной деятельности людей тесно связаны с развитием сознания человека. В замечательной книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» [4] показано, как на каждом этапе эволюции появлялись новые типы организаций, открывающие принципиально новые возможности для человеческой деятельности. Каждому типу организации находится место в пирамиде Абрахама Маслоу [5], отражающей ступени развития сознания человека и соответствующие им уровни потребностей.

Обдумывая эти аналогии, можно предположить, что организациям, как и людям, свойственны определенные уровни сознания, ценности, убеждения, принципы поведения. Мой опыт говорит в пользу этой гипотезы. Действительно, каждая организация, с которой мне довелось познакомиться, представляет собой индивидуальность. Ее можно охарактеризовать терминами, обычно используемыми для описания личности человека.

Тема психологии и духовного облика организаций чрезвычайно интересна и заслуживает глубокого изучения. Здесь же мы обсудим лишь одну проекцию. Она имеет вполне определенное практическое значение для управления организациями. Речь пойдет о предназначении человека и предназначении организации. Как и во многих других проекциях, в которых можно сравнивать организации с людьми, здесь немало сходства.

Люди приходят в этот мир не по своей воле. Им не известно их предназначение и смысл существования. Поиски смысла – это путь длиною в жизнь. Собственно, «жизнь есть процесс извлечения смысла (порядка) из окружающей среды» [2]. Потребность в осознании смысла существования – наиболее фундаментальная человеческая потребность. Когда человек не находит удовлетворения этой потребности, он превращается в раба своих привычек, в робота, действующего по заданной кем-то программе, в потребителя, управляемого маркетинговыми машинами корпораций.

С другой стороны, ничто так не убивает человеческое в человеке, как деятельность, не имеющая смысла. Это хорошо понимали тюремщики ГУЛАГа, заставляя заключенных выполнять бессмысленную работу: выкапывать, а затем зарывать ямы.

Проблема отсутствия смысла жизни и ее влияние на психическое здоровье человека изучены Виктором Франклом, ставшим основателем логотерапии. Это особое направление психоанализа, основы которого он заложил, спасая людей от смерти в нацистском концлагере. Он утверждал: «Лишь в той мере, в которой человеку удастся осуществить смысл, который он находит во внешнем мире, он осуществляет и себя» [7].

Человек, жизнь которого не наполнена смыслом, не знает счастья. Это установил один из основоположников позитивной психологии Михай Чиксентмихайи [8]. В своей знаменитой книге «Поток» он определил условия, при которых люди чувствуют себя счастливыми, находятся «в потоке». Это наличие цели, имеющей для человека смысл, а также возможность и способность двигаться к этой цели, одновременно увеличивая уровень мастерства в том деле, которому он себя посвятил.

С дефицитом смысла связана и проблема мотивации людей к труду. Почти невозможно найти компанию, руководители которой не были бы озабочены тем, что сотрудники

мало заинтересованы в своей работе и ее результатах, небрежно относятся к клиентам, формально, без старания и вовлеченности выполняют свои обязанности.

Я не вижу в этом ничего удивительного. Люди, которые не находят смысла в работе, не могут относиться к ней по-другому. Проблема в том, что распространенные сегодня подходы к управлению, которые принято считать передовыми достижениями менеджмента, стремятся превратить людей в роботов.

Идеалом управленцев стали «инструментальные» методы, которые, в случае доведения их до совершенства, должны обеспечить полное программирование всех действий работников. Идеальный работник – робот. Идеальная организация – конвейер.

Проблема в том, что, когда эта модель сталкивается с реальной жизнью, она не работает. Люди не хотят и не могут, в силу своей природы, быть роботами, а организации – намного более сложные системы, чем технические устройства.

Понятие подлинной мотивации лучше всего раскрывает притча о трех строителях, которая приводится в начале книги.

Когда мы рассказываем эту притчу слушателям на семинаре, то задаем вопрос: «Какого работника из этих трех вы хотели бы видеть в своей компании?» Ответ почти всегда один: «Третьего!» Почему? Да потому, что он работает с полной отдачей, потому, что его не нужно контролировать, потому, что он не покинет компанию в трудные времена!

За этим следует второй вопрос: «Кто должен объяснить сотрудникам, какой «храм» они строят?» Ответ также очевиден: «Руководитель!»

Последний вопрос, уже риторический: «Много ли руководителей, которые могут, хотят, умеют объяснить своим сотрудникам, какой «храм» необходимо построить, и вдохновить их на этот подвиг?»

Может быть, в недостатке подлинных лидеров следует искать истинную причину дефицита смысла, следствием которой является низкая мотивация людей к труду? Ведь если людям не посчастливилось попасть в организацию, которая строит «храм», то им остается только «таскать камни» и «зарабатывать деньги», чем и заняты работники в большинстве компаний. Это фундаментальная проблема. Она не решается разработкой регламентов и изобретением KPI.

Если руководитель организации не может вдохновенно, с подлинной страстью рассказать людям о том, что они строят и почему это важно для них и для всего человечества, то он не выполняет главной функции лидера – наделить людей мечтой, предложить цель, ради которой стоит жить и работать.

Осознание смысла существования организации, ее предназначения, превращает ее из бездушной машины в живой организм, соединенный с внешним миром множеством животворящих связей.

Этот переход сопровождается сменой парадигмы управления – от механических методов и программирования деятельности к саморазвитию и вовлечению в деловую активность глубинных резервов человеческой энергии, ранее не востребованной.

Для чего существует организация? Принято считать, что для зарабатывания денег своим основателям и другим акционерам... Но это верно лишь в момент зарождения бизнеса, когда предприниматель создает свое дело, руководствуясь только своими личными интересами.

Когда же компания состоялась и встала на ноги, она начинает жить своей жизнью. Основатель компании уже не может не считаться с менеджерами компании, сотрудниками и множеством других людей, связанных с его бизнесом. Он перестает быть единоличным хозяином, понимая, что его выгода обусловлена тем, в какой степени удовлетворяются потребности других заинтересованных сторон.

Компания перестает быть чьей-то единоличной собственностью. Она становится самостоятельной организационной единицей, обслуживающей интересы множества людей. Она служит всем, но является отдельной от всех системой.

Именно осознание обособленности организации порождает потребность в определении ее особого предназначения и высшей цели ее деятельности, объединяющей все заинтересованные стороны, собственные цели которых различны и зачастую противоречивы.

Историю развития компании и эволюцию сознания ее основателя мы можем проследить на примере Сергея, создавшего компанию «ВелоСити».

2

Рождение миссии

Бизнес Сергея связан с велосипедами. С раннего детства Сергей гонял на велике, велосипеды – его страсть. Уже во время учебы в институте он устроился продавцом в магазин велосипедов, где за четыре года работы узнал о двухколесных машинах больше, чем за всю прежнюю жизнь. Он знает всех поставщиков велосипедов, технические характеристики всех популярных моделей, их преимущества и недостатки, а главное – он приобрел опыт работы с покупателями. Он со знанием дела и вдохновением представляет каждому посетителю сверкающие всеми цветами радуги машины, помогая сделать верный выбор.

Набравшись опыта в велосипедном бизнесе, Сергей решает начать собственное дело – открыть веломагазин в новом, недавно построенном районе города. Он берет в аренду небольшое помещение в цоколе многоэтажки, привлекает к работе в магазине двоих приятелей, с которыми дружит с детских лет, и начинает торговлю. Для запуска собственного бизнеса емугодились связи с поставщиками, приобретенные ранее. Стартовый капитал сложился из небольших собственных сбережений, вклада в бизнес, сделанного его бабушкой, и кредита, полученного в банке. Денег хватило, чтобы закупить два десятка велосипедов для продажи, оплатить аренду помещения за несколько месяцев и понемногу оплачивать работу друзей, помогающих в деле.

Начинающие бизнесмены находили первых клиентов в близлежащих домах, расклеивая объявления и раскладывая приглашения в почтовые ящики. Постепенно бизнес набирал обороты, и магазин приобрел популярность у жителей района. Сергей расширил помещение магазина, открыл мастерскую по ремонту велосипедов и пункт проката. В это время в магазине работали уже семь сотрудников.

Прошло шесть лет, и Сергей стал владельцем сети «ВелоСити». Почти половина велосипедов в городе продается в принадлежащих ему магазинах. В его компании трудится уже более 100 сотрудников.

Несмотря на достигнутые успехи, Сергей ощущает нарастающее беспокойство за будущее компании. Он видит, что сотрудники его магазинов равнодушны к своей работе; тот драйв, с которым когда-то работала команда его первого магазина, утрачен и стал ностальгическим воспоминанием. Снижается уровень обслуживания покупателей, уходит та неповторимая атмосфера, которая привлекала к ним клиентов.

«Почему сотрудники не болеют за дело так же, как я? – думает Сергей. – Их зарплата выше, чем в среднем в торговых фирмах города. Чего им не хватает?»

Сергей привык думать о компании, как о чем-то неотделимом от своего «я». Но насколько верен такой взгляд на созданную им организацию? Ведь она состоит из множества «я», каждое из которых имеет свои цели и убеждения.

Сергей решил сравнить свое отношение к компании с тем, как воспринимают свое место работы сотрудники. Получилась такая картина:

- компания приносит ему деньги как владельцу бизнеса. Но сотрудники равнодушны к этой стороне дела;
- он увлечен велосипедами и всем, что с ними связано. Но большинству сотрудников это увлечение чуждо, им все равно, что продавать;
- он хочет создать компанию, которая будет жить долго, которую можно передать детям, если им захочется продолжать его бизнес. Но сотрудников это никак не затрагивает.

Выходит, то, что представляет ценность для него, совершенно не интересует людей, работающих в компании! Значит, он и его компания – это две разные сущности, с разными целями, ценностями и взглядами на мир.

Отношения создателя бизнеса и компании похожи на отношения родителя и ребенка. Первое время после рождения компания нуждалась в постоянной опеке «родителя», но теперь она выросла и хочет стать самостоятельной. Но какова ее цель? Ведь одна из главных обязанностей родителей – помочь ребенку найти свой путь в жизни.

Если собственные цели Сергею ясны, то о целях своей компании он пока не думал. И как о них нужно думать? Из чего они могут возникнуть?

Если напрямую спросить сотрудников о целях организации, в которой они работают, то вряд ли удастся получить от них определенный ответ. Они тоже об этом, скорее всего, не думали. Если попытаться навязать сотрудникам собственные цели Сергея, то они могут принять их под нажимом, но ведь это не изменит отношения к работе. Нет, это тоже не решение.

Возможно, есть цели, которые находятся выше его собственных целей и целей сотрудников? Если бы их удалось найти, то они могли бы стать объединяющим началом для всех, кто имеет отношение к компании! Вот что нужно искать! Это стоит обдумать.

Прежде всего нужно ответить на вопрос: что мы делаем? Ответ вроде бы простой: продаем велосипеды.

А если копнуть глубже? Как люди используют велосипеды? Какие их потребности мы удовлетворяем? Велосипед – это спортивный снаряд. На нем катаются для удовольствия, для поддержания спортивной формы, для тренировок и соревнований.

Значит, продавая велосипеды, мы расширяем возможности для здорового образа жизни людей! Может быть, это и есть наша главная цель? Ради нее мы помогаем клиентам сделать наилучший для них выбор, приходим на помощь, когда они сталкиваются с затруднениями, ремонтируем их машины, чтобы устранить все препятствия на их пути к здоровью и удовольствию от стремительного движения на двух колесах. А для тех, кто пока не обзавелся собственным велосипедом, есть наши пункты проката.

Сергей почувствовал, что нашел перспективную тему для разговора с сотрудниками. Где-то здесь должен проходить путь к сближению интересов не только его и сотрудников компании, но также клиентов, поставщиков и всех, кто имеет какое-либо отношение к этому бизнесу. Именно такой, объединяющей интересы всех сторон, должна быть цель организации, которую он создал.

Не теряя времени, Сергей назначил дату проведения общего собрания всего коллектива. Ради этого исключительного события впервые за всю историю компании на один день были закрыты все магазины.

Собрание проходило в уютном конференц-зале одной из лучших гостиниц города. Сергей поставил на обсуждение один вопрос: «Какую пользу людям приносит наша компания?» Сначала сотрудники, не привыкшие к таким разговорам, чувствовали себя неловко, но постепенно поток предложений стал нарастать, завязалась горячая дискуссия.

Идея здорового образа жизни пробила себе дорогу и стала центральной. Все сошлись во мнении, что главное назначение компании и смысл ее деятельности в том, чтобы сделать для людей доступными и удобными возможности велоспорта как превосходного средства укрепления здоровья тела и духа.

Чтобы раздвинуть горизонт, Сергей задал второй вопрос: «Что еще может сделать наша компания (кроме продажи велосипедов) для распространения здорового образа жизни?»

Теперь уже идеи хлынули неудержимым потоком:

- создать клуб велосипедистов;
- организовать сообщества велосипедистов в социальных сетях;
- стать инициаторами городских велопробегов;

- обучать езде на велосипеде детей в детских садах и школах;
- добиться от городских властей устройства велодорожек...

Рассматривая записи идей на доске, Сергей подумал, что почти каждая из них служит развитию его бизнеса. Получается, что, делая что-то нужное для людей, он может получать значимую пользу для своей компании.

Список предложений получился таким большим, что решили создать совет по развитию велоспорта и поручить ему дальнейшую работу по отбору наиболее толковых предложений и организации их воплощения в жизнь. В состав совета избрали наиболее инициативных сотрудников, а председателем назначили руководителя отдела маркетинга.

После этого Сергей задал свой третий вопрос: «Какое достижение могло бы стать нашей общей мечтой?» Посыпались предложения, спектр которых простирался от продажи одного миллиона велосипедов до полной замены автомобилей двухколесным транспортом в масштабах всего города. После бурного обсуждения были отброшены как заведомо фантастические идеи, так и сугубо меркантильные предложения. Большинство участников собрания сошлись во мнении, что наилучшим определением общей мечты будет следующее: «Стремиться к тому, чтобы наш город стал комфортной средой для велосипедистов, а велоспорт стал любимым увлечением горожан».

Сергей, пробегая глазами по лицам сотрудников, видел, как изменились они за несколько часов этого необычного собрания. У многих горели глаза, просветлели лица. Наверное, завтра они пойдут на работу с новым ощущением значимости того, что они делают. Конечно, он отмечал среди собравшихся и скептиков, и молчунов. Но не они сегодня делают погоду. Со временем и эти пессимисты воспримут энергию общей мечты, когда поймут, что это не только слова, а живое дело. Ведь их компания не просто продает велосипеды. Она изменяет мир, создает новую реальность в родном городе.

Станет ли эта мечта путеводной звездой компании или растворится в суете повседневных дел? Это во многом зависит от Сергея. Ведь сохранение верности выбранному курсу – обязанность лидера, который должен подтверждать преданность мечте ежедневными делами и добиваться того же от своих коллег.

Как бы там ни было, день этого собрания стал вторым днем рождения компании. Ведь в этот день она нашла свое предназначение, определила свою миссию.

3

Что такое миссия и зачем она нужна

Существует множество определений понятия «миссия компании». Чаще всего в них входят такие слова, как предназначение, смысл существования, высшая цель, идеал, кредо, философия бизнеса, предвидение. Все они в определенной степени служат характеристиками миссии. Однако нам для практического применения нужно иметь четко определенное понятие миссии.

3. 1. Определение миссии

Миссия – часть системы целеполагания организации, ее ключевой элемент. Она отвечает на главный вопрос: **зачем** организация делает то, что она делает? Ответ на него определяет направленность действий на всех уровнях организации.

На следующей схеме представлена система целей организации. Цель высшего уровня определяет идеал, к которому стремится компания. Он формулируется в виде миссии, осуществлению которой посвящает себя организация. Идеал – это цель, которая в принципе недостижима, но к ней следует приближаться, поскольку этого требуют ценности, на которых стоит компания.

Например, организация «ВелоСити», с которой мы только что познакомились, определила свою высшую цель, идеал, следующим образом: «Стремиться к тому, чтобы наш город стал комфортной средой для велосипедистов, а велоспорт стал любимым увлечением горожан».



Следующий уровень целей – **стратегические намерения**, определяющие, чего хочет достичь компания в долгосрочном периоде. Если миссия не имеет временных границ, то стратегические намерения связаны с конкретным сроком, в течение которого компания должна добиться определенных результатов.

Документ, выражающий стратегические намерения, обычно называется стратегическим видением. В нем дается описание целевого состояния организации, которого она должна достичь к определенному моменту времени, например, через 5 или 7 лет. Это описание включает характеристики целевых рынков, продуктов, технологий, принципов организации бизнеса, корпоративной культуры и других сторон бизнеса, которые характеризуют будущее состояние компании.

Стратегическое видение служит основой для формулировки четко определенных, измеримых **стратегических целей**. В качестве технологии построения системы стратегических целей мы рекомендуем Balanced Scorecards (сбалансированную систему показателей).

Развертывание стратегии до уровня конкретных действий обеспечивается формированием портфеля стратегических проектов. Комплекс **стратегических проектов** должен обеспечивать необходимые и достаточные условия достижения долгосрочных целей организации.

В цикле годового планирования каждая компания ставит среднесрочные, **тактические цели** на ближайшие 6-12 месяцев, которые устанавливаются с ориентацией на стратегическое видение и долгосрочные, стратегические цели.

Оперативные цели компании определяются в соответствии с текущей ситуацией и ориентированы на тактические цели. Например, ежедневный план производства продукции формируется исходя из имеющихся на данный момент заказов. План также предусматривает достижение целевых показателей по выпуску продукции, установленных годовым планом на текущий месяц. Эти показатели обеспечивают, в свою очередь, выполнение плана сбыта.

Цели, которые ставятся перед сотрудниками, формируются как результат индивидуализации стратегических, тактических и оперативных целей компании. Так, например, ответственность за достижение стратегических целей возлагается на топ-менеджеров. При этом ключевыми показателями их деятельности (KPI) становятся измеримые критерии выполнения стратегии компании. Для сотрудников устанавливаются показатели оперативного или тактического уровня и соответствующие KPI.

В описанной здесь системе целеполагания миссия служит главным ориентиром для выработки целей на всех уровнях организации.

Формулируя миссию, нужно помнить, что компания является частью глобальной общественной системы, и поэтому смысл ее деятельности нужно искать в тех ценностях, которые она создает для человечества, для страны, для отрасли экономики или местного сообщества. Например, получение прибыли, являясь одной из важнейших целей бизнеса, не может быть смыслом его существования. Смысл находится вне компании, в тех изменениях, которые она производит в окружающем мире.

По этой же причине не следует объявлять высшей целью компании интересы акционеров. Собственники компании могут получать приемлемую отдачу от бизнеса лишь при условии успешного решения компанией значимых для общества задач, удовлетворения интересов потребителей.

Учитывая изложенное выше, наиболее содержательным и точным определением миссии, по нашему мнению, является следующее: **миссия – это предназначение компании, смысл ее деятельности для общества, идеал, к которому она стремится.**

Может ли компания существовать без миссии? Может. У большинства компаний миссия либо формальна, либо вовсе отсутствует.

Однако миссия может служить действенным ресурсом управления организацией. Не использовать этот ресурс – значит отказаться от целого ряда преимуществ, которые он способен обеспечить.

3. 2. Миссия как ресурс управления

Приведем краткую характеристику основных свойств миссии, делающих ее полезным инструментом управления.

- Создавая миссию, организация осознает и определяет себя как **подсистему**, которая является частью более обширной системы, включающей потребителей, поставщиков, инвесторов, общество, государство и множество других заинтересованных сторон. Это серьезный шаг на пути овладения системным подходом к управлению организацией, который можно сравнить с переходом от двумерной картины мира к объемному изображению.

- Как было показано ранее, миссия служит **источником целей** в системе целеполагания. В отсутствие **высшей цели**, определяющей идеал, все прочие цели компании не получают убедительного объяснения. В атмосфере такой организации незримо висит вечный вопрос: зачем? зачем мы приходим на работу? зачем мы зарабатываем прибыль? И только миссия придает смысл стратегическим, тактическим и оперативным целям компании.



- **Миссия определяет наиболее долгосрочные цели**, имеющие непреходящую ценность. Они не подвержены влиянию кризисов и изменений внешней среды. Для тех, кто изменяет мир, кризисы представляют собой лишь временные явления, которые не могут поколебать решимость организации выполнять свое предназначение. Стратегия организации может меняться со временем, но миссия ее остается неизменной.

- **Миссия служит фильтром** для отбора решений, принимаемых на всех уровнях организации. Его проходят только те инициативы, которые соответствуют миссии. Разумеется, в ходе проработки решений они рассматриваются с различных позиций и подвергаются глубокой, всесторонней оценке. Однако оценка на соответствие миссии позволяет на раннем этапе отклонить заведомо неприемлемые решения, направив ресурсы организации на достижение ее долгосрочных целей.

- На протяжении жизненного цикла компании может неоднократно изменяться состав ее собственников и руководителей. При этом **миссия обеспечивает преемственность** и сохранение направленности движения компании при любых изменениях состава заинтере-

сованных в ее деятельности лиц. Можно сказать, что миссия нужна тем компаниям, которые создаются надолго и предназначены для решения значимых задач с долгосрочными целями.

- Компания является областью пересечения интересов различных сторон – акционеров, клиентов, сотрудников, поставщиков и многих других. Их цели зачастую не совпадают или противоречат друг другу. **Миссия определяет единую для всех основу сотрудничества**, то общее, к чему стремятся все заинтересованные стороны, подчиняя свои интересы интересам общего дела.

- Миссия объясняет смысл того, что делает компания. Тем самым она **задействует мотивацию сотрудников**, для которых компания становится не просто средством получения заработка, а местом, где они создают нечто нужное обществу и удовлетворяют свою потребность в самореализации.

Значение миссии для мотивации сотрудников настолько велико, что об этом стоит поговорить подробнее. В настоящее время преобладающими методами управления людьми являются «кнуток и пряник». Считается, что наилучшие способы добиться от работников желаемых результатов – это соблазнение вознаграждением и угроза наказания. Но эта примитивная модель управления работает только в узком диапазоне граничных условий. Лучше всего это пояснить на историческом примере.

В XVIII веке образцом военной организации считалась прусская армия. Многие монархи Европы старались подражать прусскому королю Фридриху II в военном деле. Всех поражали невероятная слаженность действий прусских полков, четкость выполнения маневров, идеальная геометрия военного строя. Эта красота была результатом изнурительной муштры и палочной дисциплины. Говоря современным языком, регламентация процессов и стимулирование «кнутом и пряником» («пряники» тоже были) в исполнении прусского офицерства достигли высочайшего уровня. Ведь прусские солдаты боялись палок своих офицеров гораздо больше, чем штыков неприятеля.

Однако Суворов только посмеивался над этими восторгами, ведь он прекрасно знал слабое место пруссаков. Как только русская штыковая атака взламывала тщательно выверенную линию строя прусских полков, солдаты Фридриха в панике разбегались, поскольку палки офицеров их уже не доставали, а к самостоятельному ведению боя они не были приучены.

Суворов был прямой противоположностью короля Фридриха в своих методах ведения войны и обучения солдат. Каждый суворовский солдат знал, за что он воюет. Об этом говорил сам полководец, это доносили до своих подчиненных все офицеры. План сражения был известен каждому офицеру и солдату, поэтому «каждый солдат знал свой маневр».

В обучении солдат главное внимание уделялось отработке ситуаций, которые возникают на поле боя. В солдатах воспитывались инициатива, смекалка, привычка принимать самостоятельные решения. В боевых условиях каждый солдат был готов принять командование, если офицеры выбывали из строя. Поэтому суворовская армия была жизнеспособным организмом, каждая клеточка которого знала «код победы» и могла адаптироваться к меняющейся среде, двигаясь к общей цели.

Почему в практике управления российскими предприятиями преобладают не суворовские, а «прусские» методы? Возможно, потому, что они механистичны, примитивны, не требуют от руководителей творчества, раскрытия лидерских качеств, настоящей преданности делу, которому они служат.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.