

Наталия Тесакова

Миссия фирмы и корпоративный кодекс

Практическое
руководство

Наталья Тесакова
Миссия фирмы и
корпоративный кодекс.
Практическое руководство

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36330761

ISBN 9785449328878

Аннотация

Книга полезна в первую очередь тем, кто планирует создать свое собственное дело, а также менеджерам по маркетингу, рекламе и связям с общественностью. В книге обобщен и систематизирован обширный эмпирический материал, структурированы технологические аспекты процесса разработки идеологии бизнеса. Автор предлагает рабочие схемы, основанные на изучении практического опыта компаний, с учетом их ошибок и удачных решений. Книга содержит большой вспомогательный материал по разработке миссии.

Содержание

От автора	5
Рецензия	13
Глава 1. Договоримся о терминах	15
Глава 2. Каковы мотивы разработки миссии?	24
\$1. Этапы развития компании	27
\$2. Соответствие миссии и реальности	33
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Миссия фирмы и
корпоративный кодекс
Практическое руководство**

Наталия Тесакова

© Наталия Тесакова, 2018

ISBN 978-5-4493-2887-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

В последнее время участились запросы в фейсбуке. Вот последний: «Наталия, планируете ли Вы переиздавать книгу? Российские компании стали ближе к Корпоративным кодексам, чем 10 лет назад. Мои клиенты (собственники и управленцы) с удовольствием прочли ваш труд, однако, он закончился в продаже. Планируете ли Вы его переиздать?»

Сразу вспомнила, как в 2003 году я написала первый вариант книги «Миссия и корпоративный кодекс». Забавный факт, подтолкнул меня к идее написать книгу.

История такая. Мой тогдашний работодатель – учредитель и создатель крупного российского холдинга, сказал мне: «Наталя, а напишите ка для компании корпоративный кодекс». На мои уточняющие вопросы ответил уклончиво и к моему изумлению добавил: «Ну, у меня – то в голове есть миссия и представление о компании». На просьбу поделиться миссией и своими представлениями о ценностях компании не отреагировал никак.

Я села и подумала. «Доказать в двух словах нецелесообразность этой затеи мне не удастся», – думала я. На тот момент серьезных проектов по разработке миссий и корпоративных кодексов в российских компаниях не было, а если и были, то о них молчали.

Пришло решение – написать книгу, обобщив те малые

крупницы российского и зарубежного опыта, которые имелись в открытом доступе, а также опросив владельцев и руководителей служб персонала российских компаний, что я и сделала.

Задача от моего руководителя после публикации книги рассосалась и больше не возникала. И это правильно, поскольку для реализации проекта по имени «корпоративные ценности и корпоративная культура», в первую очередь, должны созреть учредители и топ-менеджеры, да и сотрудники должны понимать, зачем им нужна вся эта красивая история с ценностями компании и призывами им следовать.

Многие российские компании за последние 10 лет, как мне кажется, уже созрели для того, чтобы использовать корпоративную культуру как осознанный инструмент управления компанией. Именно этот факт послужил поводом для второго издания книги.

Разработка корпоративной миссии и культуры – это тема ответственности предпринимателя перед собой, сотрудниками и перед обществом в лице покупателей, партнеров по бизнесу. Формулируя свою миссию и корпоративный кодекс, компания, в том числе, вынуждена брать на себя обязательства по участию в решении общественных проблем, связанных с территорией, на которой ведется коммерческая деятельность.

Сама по себе социальная ответственность, как справедливо отметил английский экономист Джон Кейнс, была выдви-

нута европейским и американским бизнесом в момент кризиса 30-х годов как противовес растущему вмешательству государства и профсоюзов в процесс регулирования бизнеса. Впоследствии была реализована доктрина «социального рыночного хозяйства», целью которой являлось объединение конкуренции с социальным прогрессом. Принципы «социального рыночного хозяйства» были закреплены в конституциях некоторых европейских стран.

В результате на виду оказались компании, которые соблюдали этику бизнеса. Причем, компании не просто декларировали моральные и социальные ценности, а реально строили в соответствии с ними свой бизнес, потому что это было вопросом выживания и гарантией невмешательства государства.

В Германии, например, есть Институт этического менеджмента, который разработал систему сертификации этических норм, включающую проверку наличия внутри компании механизмов для осуществления ценностного менеджмента, интеграции принципов этического кодекса в трудовой договор. Консультанты из этого института сотрудничают с крупнейшими немецкими корпорациями, разрабатывают для них программы ценностного менеджмента, целью которых является повышение производительности труда, снижение коммуникационных и социальных издержек, повышение иммунитета компании в условиях экономических кризисов.

Директор упомянутого выше Института этического ме-

неджмента, доктор Йозеф Виланд, считает, что из трех способов управления предприятием – авторитарного (при помощи указаний, инструкций и жесткого контроля за их исполнением), экономического (при помощи системы стимулирования), ценностного (через нормы и правила) – последний в настоящий момент недооценен и является наиболее эффективным.

США, Япония, Россия, как и Европа, искали и ищут источники повышения производительности труда. К 80-м годам и США, и СССР подошли с кризисом корпоративного управления, который выражался в прекращении роста производительности труда.

В Японии подобный кризис возник на несколько десятилетий раньше как следствие поражения в войне. Для оживления национальной экономики Министерство внешней торговли и промышленности Японии занялось поиском моделей управления, которые позволили бы стране выйти из кризиса. Вместе с государственными служащими над этой проблемой работало добровольное объединение бизнесменов «Кэйдзай Доюкай». Выработанные ими принципы управления в 50—60 годы стали внедряться на ведущих японских предприятиях. Началась так называемая «японская управленческая революция». Она означала переход от управления производством к «производству человека и его производственных отношений», в переходе от статуса наемных работников в статус «работников-предпринимателей», организованных в са-

моуправляемые, приносящие прибыль единицы, в переходе от жесткой иерархии к органическим системам управления. В японской системе управления существует незыблемое правило: без миссии, ясного понимания персоналом места своей компании в обществе, ее глобальных целей, которые не сводятся только к получению прибыли, компании просто нет. Гимны, девизы, программные речи руководителей – это не что иное, как отражение миссии, принципов управления и поведения компании в обществе, поведения сотрудников внутри компании.

Что происходит в современной России? Как говорил Маркс, не важно, о чем говорят предприниматели, все равно речь идет о деньгах. Российские коммерческие предприятия, как и в других странах, планируют действовать этично, когда это становится экономически выгодным и этика становится необходимым условием и дополнительным ресурсом для вхождения на желанный рынок.

Позитивный имидж – это средство капитализации. Инвестируют в того, кому доверяют. Доверяют тому, у кого хорошая репутация. Хорошая репутация у того, о ком идет хорошая молва со стороны сотрудников, потребителей, партнеров.

Позитивная репутация требует прозрачности финансовых потоков и подотчетности компании ключевым группам, с которыми компания взаимодействует, создания и исполнения этических норм по отношению к сотрудникам, партнерам

и потребителям. Все это, в свою очередь, требует вложения немалых средств и усилий в построение корпоративного управления и формализации правил корпоративной культуры.

Нужно понимать, что Корпоративный кодекс – это не устав, а декларация, включающая правила внутреннего поведения для субъектов акционерного общества и регламентирующая правила отношений, с кредиторами, партнерами и клиентами, а также между сотрудниками.

Цели корпоративного кодекса – повышение инвестиционной привлекательности компании и улучшение ее репутации. Если компания заинтересована в притоке инвестиций, планирует выйти на международные рынки, то ей необходимо предоставить общественности и инвесторам публичные документы по корпоративному управлению.

Также корпоративный кодекс – хороший инструмент повышения эффективности управления. Наличие сформулированных для всех сотрудников стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности. Цель в том, чтобы каждый сотрудник понимал, каковы ценности и цели организации и чего она ожидает от каждого сотрудника.

Жестких стандартов по форме и содержанию корпоративного кодекса не существует. Как правило, он включает миссию и задачи компании, ее основные ценности, правила поведения сотрудников, средства внедрения и контроля за ис-

полнением правил.

Возникает вопрос, кто должен участвовать в создании корпоративного кодекса.

В первую очередь – это главные акционеры и топ-менеджеры компании, поскольку именно их представления о бизнесе должны лежать в его основе.

Помогать им должны специалисты, отвечающие за развитие компании, разработку организационных структур и управление персоналом.

Проект кодекса необходимо обсуждать с сотрудниками, чтобы была возможность вовлечь людей в разработку ценностей и правил. Без вовлечения сотрудников и обсуждения с ними кодекса слова акционеров могут так и остаться словами, никак не влияющими на действия сотрудников.

Корпоративный кодекс может и должен стать уникальным документом конкретной организации, который содержит в себя не только стратегическое видение руководства, нормы и ценности организации, но и способы их трансляции рядовым сотрудникам. Для того, чтобы кодекс стал действительно работающим, он должен быть принят всеми сотрудниками компании.

Подумайте хорошенько, а нужно ли вообще вашей компании прописывать правила корпоративной культуры. И, если да, то для чего конкретно? Честно ответив на этот вопрос, можно избежать многих ошибок и бесполезной траты денег.

Считается, что сильная корпоративная культура в компании – всегда плюс. Она привлекает и мотивирует работников, позволяет эффективнее использовать их потенциал, а, значит, содействует росту экономических показателей.

Когда компания вырастает и число сотрудников превышает цифру 100, то донести до людей важные для владельцев корпоративные правила без помощи кодекса крайне затруднительно.

Так что мысли о разработке корпоративного кодекса – это признак наступившей зрелости рынка, на котором Вы ведете свой бизнес, и зрелости Вашей компании. Таким образом, внедрение Корпоративного кодекса в организации преследует задачи по формированию желаемой корпоративной культуры, определению общих ценностей, разделяемых руководством и работниками; построению эффективной системы внешних и внутренних коммуникаций.

Данная книга обращена к практикам, интересующимся заявленной темой, и предлагает не только общие подходы к разработке миссии и корпоративных правил, но и кейсы.

Рецензия

Книга Наталии Тесаковой «Миссия и Корпоративный Кодекс» своевременна, так как посвящена разностороннему освещению главного вопроса, стоящего перед любой организацией, – зачем она существует, во имя чего совершает те или иные действия. Стоит согласиться с автором, что такой эффективный способ управления предприятием, как управление через ценности и нормы, в настоящий момент недооценен.

В книге обобщен и систематизирован обширный эмпирический материал, структурированы технологические аспекты такого непростого и сложно поддающегося классификации процесса, как разработка идеологии бизнеса.

Автор предлагает рабочие схемы, основанные на изучении практического опыта компаний, работающих в разных сферах бизнеса с учетом их ошибок и удачных решений. Книга содержит большой вспомогательный материал, без знания которого сложно эффективно заниматься разработкой миссии и корпоративного кодекса компании, в частности, рассмотрены вопросы корпоративного управления и стандартов управления качеством.

Книга полезна в первую очередь тем, кто планирует создать свое собственное предприятие,

а также менеджерам по маркетингу, рекламе и связям с общественностью.

Елфимов Анатолий Иванович

Академик Международной Академии информатизации

Член-корреспондент Международной Академии инвестиций и экономики строительства

Глава 1. Договоримся о терминах

Применительно к обсуждаемой теме используется целый ряд терминов: миссия, фирменный стиль, корпоративное управление, корпоративная культура, корпоративные стандарты, корпоративная стратегия, корпоративный кодекс, корпоративные ценности, корпоративные нормы, корпоративные ритуалы, причем их объем и содержание у разных авторов разные.

Чтобы было понятно, о чем именно идет речь в каждом конкретном случае, привожу толковый словарь.

В мою задачу не входит обсуждение философского смысла заявленных понятий. Ведь мы называем вещи не столько для того, чтобы их точно описать, сколько для того, чтобы уловить суть.

Ниже приведены определения, с моей точки зрения, достаточные для решения практических задач.

Организация – это устойчивая система совместно работающих для достижения общих целей людей на основе разделения труда и определенной иерархии.

Такие переменные как цели, сотрудники, структура, технологии, финансы составляют внутреннюю среду организации.

Потребители, широкая публика, партнеры, СМИ, акцио-

неры, местное сообщество, государство (с законами и политикой), общество (с наукой, техникой, социальной структурой, культурой) в целом составляют внешнюю среду организации.

Понятия «фирма», «компания», «корпорация», «предприятие» в данной книге – это синонимы понятия «организация».

Корпоративная стратегия – всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить организации осуществление миссии и достижение поставленных целей.

Корпоративным управлением называют действия владельцев компании и других заинтересованных лиц (так называемых стейкхолдеров – stake holders), связанных с оценкой компании, контролем за ее деятельностью с целью придания деятельности желательного для них характера. Другими словами, корпоративное управление – это система полномочий и способов принятия решений по управлению организацией.

Эффективное корпоративное управление предполагает определение ключевых заинтересованных лиц, желательного характера деятельности, методов оценки и методов контроля деятельности организации.

Стиль корпоративного управления в определенной пропорции определяют те или иные группы влияния: инвесторы (акционеры и другие собственники), кредитно-финансо-

вые учреждения, управленческое звено компании, сотрудники, потребители, поставщики, конкуренты, правительство (дает оценку деятельности компании с точки зрения пользы для общества), общество. Более подробно некоторые системы корпоративного управления описаны в Приложении 1.

Миссия – это предназначение компании, сформулированное утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание самой вневременной цели, основных средств ее достижения и ценностей фирмы. Другими словами, миссия – это общественно – значимая причина, оправдывающая существование конкретной компании в этом мире.

Корпоративные стандарты – это нормативные документы, устанавливающие комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждаемые компетентным органом компании.

В широком смысле стандарт – это образец, эталон, модель, принимаемый за исходный, для сопоставления с ним других подобных объектов.

Стандарт может быть разработан как на материальные предметы (продукцию, эталоны, образцы веществ), так и на нормы, правила, требования различного характера.

Применение стандарта способствует улучшению качества продукции, повышению уровня унификации и взаимозаменяемости, развитию автоматизации производственных процессов, росту эффективности эксплуатации и ремонта изде-

лий.

Применяемые в российских компаниях стандарты различают по сфере действия: международные (ИСО); государственные (ГОСТ) – на всей территории и для всех отраслей; отраслевые (ОСТ); республиканские (РСТ); предприятий (объединений) (СТП).

Правила «собственного фирменного производства» тоже очень часто называют «фирменными стандартами», хотя в этом случае мы говорим не столько о стандартах, сколько о правилах, традициях и ритуалах, сложившихся в конкретной организации.

Тема данной книги затрагивает систему управления организацией, которая регулируется, в том числе, международными и российскими стандартами управления качеством. Более подробная информация об этих стандартах и сферах их применения приведена в Приложении 4.

Корпоративная культура – это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные, моральные нормы; ритуалы, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика). Если они формализованы, то можно говорить об официальной корпоративной культуре. Помимо официальной культуры в организации одновременно может стихийно сосуществовать множество корпоративных культур.

Корпоративная культура – это один из трех основных эле-

ментов управления организацией, наряду с иерархией и рынком.

Фирменный стиль – это система словесных, графических, обонятельных, конструктивных, поведенческих символов, позволяющих компании выделиться среди других. Система фирменного стиля может включать в себя большое число компонентов: логотип, фирменную документацию и сувенирную продукцию, цвет, одежду, оформление и структуру офиса, рекламную продукцию и. т. д.

Корпоративные ценности – это набор гласных или негласных правил, при помощи которых сотрудники определяют приоритеты, формируют систему поведения и правила, благодаря которым можно добиться успеха.

Ценности могут быть моральными (см. десять заповедей) и определять, что для данной организации является плохим – хорошим, добром-злом.

Ценности могут быть социально- экономическими и описывать

- как строится бизнес (в соответствии с ежегодными планами или как-то иначе),
- каков общий стратегический подход к выбору ключевого преимущества компании (универсальность, специализация, нишевой подход),
- какова структура издержек и правил экономического

взаимодействия в рамках систем: «отдел – компания в целом», «отдельная компания -группа компаний»,

– каков приемлемый уровень рентабельности проектов (что является приоритетом- работа ниже средней маржи, на высокой марже)

– каковы приемлемые и желаемые темпы роста,
– каков основной принцип построения структуры компании

– каково отношение к творчеству и инициативе сотрудников,

– каковы принципы мотивации

Ценности могут быть коммуникативными и описывать

– отношения сотрудников к работе и принципы построения коммуникаций между сотрудниками,

– отношение руководства к подчиненным и принципы построения коммуникаций между руководством и подчиненными,

– отношение сотрудников к клиентам, партнерам,

– отношение сотрудников к изменениям.

Корпоративные ритуалы – это система действий и мероприятий, демонстрирующие сотрудникам ценности организации.

Ритуалы поощрения призваны показать одобрение компанией определенного достижения или стиля поведения, впи-

сывающегося в рамки корпоративных ценностей.

Ритуалы порицания сигнализируют о неодобрении в отношении человека, нарушающего нормы принятой корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, штрафы, снижение заработка.

Ритуалы объединения помогают всем служащим осознать свою общность с компанией. Это конференции, семинары, деловые игры, различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

Корпоративный кодекс – уникальный документ конкретной организации, который описывает

- миссию компании, ее ценности и нормы,
- обещания разным группам стейкхолдеров,
- основные принципы управления организацией,
- правила корпоративной культуры,
- процедуры внедрения правил поведения
- механизмы контроля за исполнением правил корпоративной культуры.

Такие компоненты системы управления как организационная структура, правила кадровой политики (карьера, ротация, система обучения, система мотивации) также могут быть включены в Корпоративный кодекс.

Некоторые компании ограничивают Корпоративный кодекс описанием моральных ценностей, называя такой кодекс этическим. Этические кодексы в России, как правило, раз-

рабатывают общественные объединения коммерческих или других организаций типа «союзов», «гильдий», «ассоциаций». В крупных международных коммерческих компаниях существуют комитеты по этике, контролирующие вопросы деловой этики, исполнение принятых социальных программ и влияние морального климата в коллективе на производительность труда.

Этический Кодекс – свод основополагающих для организации морально-нравственных норм и принципов, процедур их внедрения, а также механизмов контроля за их исполнением.

Управление представляет собой процесс упорядочения системы, обеспечение ее функциональности (объектами управления могут быть люди, машины, производственные процессы).

Руководство – это управление людьми на основе установленной «сверху» иерархии и правил.

Лидерство – это руководство людьми на основе личной харизмы и делегирования властных полномочий самими подчиненными. Руководитель – не всегда лидер, но лидер всегда руководитель.

Стоит согласиться с известным политологом Владимиром Васильевым в том, что «лидерство не тождественно первенству: первый из группы бегунов является лидером среди бегущих, но не лидером для бегущих спортсменов.

Лидерство не тождественно власти: работник ГИБДД

не является лидером для водителей и пассажиров.

Лидерство не тождественно силе влияния: террорист не является лидером для заложников.

Лидерство не тождественно руководству, так как помимо начальствования включает такие функции как нормотворчество, поддержание группового единства, представительство в межгрупповых взаимодействиях.

Лидерство не тождественно ведению к цели: охранник не является лидером для конвоируемых».

В практике управления такие понятия как «стиль лидерства» и «стиль руководства» часто выступают как синонимы.

Глава 2. Каковы мотивы разработки миссии?

Сегодня уже никого не удивишь изобилием консалтинговых агентств, предлагающих услуги по разработке миссии и корпоративных стандартов фирмы.

Для одних компаний мотивацией для разработки миссии являются соображения престижа. «Иметь миссию – это модно, современно». Другие действуют по принципу «и я тоже», «у других есть миссия, и мне нужно».

Для третьих разработка миссии является составной частью предпродажной подготовки компании: инвесторы обращают серьезное внимание на квалификацию сотрудников, систему работы с персоналом – как тут обойдешься без миссии. «Надо Вам миссию, она у нас есть».

В четвертых, – оперативное управление доверили CEO, которым доверили оперативное управление фирмой, стараются построить систему менеджмента «по – правильному», читай, по – американски, как их учили.

В российских компаниях нередкость, когда якобы миссию, по собственной инициативе формулирует PR-менеджер или начальник отдела рекламы, не особо заботясь о том, соответствует ли рекламная декларация истинной конкурентоспособности фирмы, ее возможностям и бизнес-планам.

Есть ряд компаний, в которых владельцы задумываются над вопросом, как поднять производительность сотрудников, как удержать опытных специалистов, потому что от ответа на эти вопросы зависит конкурентоспособность компании на рынке. Подобные мысли приводят к необходимости разработки миссии и корпоративного кодекса как средств максимального совмещения интересов фирмы и сотрудников и показателя соответствия международным стандартам качества менеджмента товаров и услуг.

На мой взгляд, последняя мотивация наиболее продуктивна для разработки действительно «вдохновляющей фирменной идеи», которая может стать реальным инструментом управления персоналом и способом уникальной идентификации компании среди конкурентов.

Пишу «может стать», потому что для этого придется потрудиться. Для начала разобраться в собственной стратегии, вывести из области «неосознанного» экономические и психологические ценности, действительно важные для решения бизнес – задач, привести менеджмент и кадровую политику в соответствие с миссией и стратегией. И, главное, постараться не лукавить и не обманывать себя, выдавая желаемое за действительное. Если в миссии прописано, что небольшой сервис-центр из пяти сотрудников «быстро и эффективно обслужит всех желающих, где бы они не находились», то это на первый взгляд просто смешно, на второй – глупо. Если в миссии заявлено, что «ведущие профессионалы в области

права обеспечить защиту всех и каждого», а в компании одни неопиты, то клиенты рано или поздно это поймут, конкуренты поймут гораздо раньше и с удовольствием «уронят» дутый имидж конкурента.

«Так надо или не надо разрабатывать миссию фирмы?» – спросите Вы. Могу ответить так: есть четкая позитивная взаимосвязь между миссией компании, культурой управления, фирменным стилем работы и ее коммерческим успехом.

Для начала собственнику бизнеса неплохо было бы задать себе вопрос, «зачем мне нужна миссия», так как от ответа на него зависит все остальное: как и кем разрабатывать, нужно ли это делать прямо сейчас, оправданы ли будут затраты, хватит ли ресурсов, чтобы разработать миссию, корпоративные стандарты и контролировать их исполнение.

Ведь, идея разработки миссии фирмы и корпоративной стратегии, так же как брендинг, к примеру, возникли не просто на ровном месте, а как ответ на вызовы среды. Трудно стало конкурировать на рынке с избытком торговых марок, приблизительно одинаковых по соотношению «цена-качество», необходимо было найти новые алгоритмы идентификации фирмы, товаров и услуг и отстройки от конкурентов.

Для начала неплохо было бы посмотреть на себя и свою компанию очень внимательно и определить, в какой стадии «большого пути» Вы находитесь.

\$1. Этапы развития компании

Компания проходит в своем развитии несколько этапов. Приведенная ниже классификация этапов развития компании не нова и используется некоторыми консультантами по менеджменту на корпоративных тренингах.

Этап первый.

Компания только что была создана, все сотрудники, они же, как правило, и ее учредители, болеют за нее, активно работают, разрабатывают новые услуги, бережно относятся к клиентам, искренне радуются каждой заработанной копейке. Конфликтов пока нет, прибыль небольшая и вкладывается в развитие без долгих споров. Этот этап заканчивается, когда фирма начинает набирать новых наемных сотрудников и наступает

Этап второй.

Костяк фирмы продолжает придерживаться правил первого этапа. Новые сотрудники нанимаются на работу, в первую очередь, для того, чтобы решать свои собственные проблемы. Интересы фирмы и ее проблемы их (за редким исключением) либо вовсе не волнуют, либо интересуют в последнюю очередь. Для новичков важны две ключевые мысли:

«Сколько времени осталось до зарплаты?» и «Когда повысят зарплату?» Некоторые, правда, ухитряются перейти в костяк фирмы за счет инициативы и личных качеств. Этот период достаточно долгий. Конфликтов мало, увольняют только за явную профнепригодность. Прибыль стабильная. Клиентов все еще любят, работают с ними индивидуально. Проходит время, и наступает

Этап третий.

Костяк фирмы уже сделал практически все, что можно сделать, придумал все, что можно было придумать в рамках данной компании, то есть создал конкретную бизнес-модель. Наемных сотрудников уже гораздо больше, чем акционеров и «старичков». Руководство пытается сплотить коллектив совместными вечеринками и выездами на природу. Внешне все выглядит красиво: руководство говорит тосты и правильные слова, избирательно выплачивает премии. Но среди новых сотрудников начинается конкуренция за место под солнцем. Приходят новые начальники, формируют отделы «под себя» из «своих людей», увольняют «старичков». Некоторые из опытных сотрудников уходят на другие фирмы в поисках новых возможностей. На прежней работе им просто скучно и нет возможностей для роста. Беспокойных и настойчивых клиентов уже не любят, они мешают спокойно жить на рабочем месте. Наступает момент плавного перехо-

да в

Этап четвертый.

Если фирма не переживает финансовых кризисов и бизнес идет успешно, то внешне все как бы хорошо: реклама, глобальные проекты. В этот период руководство чаще всего перестает вникать в оперативное управление и передает бразды правления в руки наемных менеджеров. В этот период происходит активное увольнение «беспокойных амбициозных» сотрудников, нанимаются на маленькую зарплату середнячки. Отделами и секторами довольно часто управляют молодые, активные сотрудники, до этого торговавшие «сникерсами» или успешно завалившие собственный бизнес. У каждого из них, как правило, есть свои планы по привлечению клиентов и развитию фирмы. Штат раздувается до перезаполняемости арендуемого помещения. Из тех сотрудников, кто когда-то начинал дело, почти никого не осталось. На клиентов наплевать, хотя публично и при высоком начальстве декларируются прямо противоположные ценности. Средства вкладываются в новые проекты, офисы, технику, но управлять всем этим в рамках компании практически некому, каждый менеджер строит из своего отдела «независимое государство». Проекты частично реализуются, замораживаются, начинаются новые, снова замораживаются, наступает

Этап пятый.

Руководство начинает создавать фирму в другой области. В старой компании все запущено. Старые сотрудники ушли, у новых не хватает квалификации. Недоделанные проекты либо забываются, либо продаются. В офисе пасется «серое стадо», на входящие звонки отвечают: «Я сейчас Вас соединю, может быть, там Вам что-то подскажут». Дотошные клиенты ругаются, вспоминают былое и уходят к другим. Прибыли сокращаются, начинаются массовые увольнения. Дальше возможны разные варианты.

Конечно, приведенная модель развития – лишь модель. На каждом этапе у руководства есть выбор и возможность изменить ситуацию. Главное – вовремя сделать приемлемый выбор и подобрать для этого адекватные средства.

– Так можно или нет обойтись без миссии и корпоративных стандартов? – спросите Вы.

Тысячи компаний обходятся.

Но если у Вас есть далеко идущие планы, если на Вас работают десятки наемных менеджеров и специалистов и их энтузиазм вдруг начинает резко снижаться; если вокруг множатся конкуренты и падает доходность, то стоит задуматься о выработке оптимальной системы взаимоотношений внутри коллектива и разработке «этапов большого пути» компании.

– Значит, если я владелец небольшой компании, то мне

не стоит замахиваться на большие цели? – часто спрашивают участники семинаров.

Конечно, стоит, если хватит смелости, удачи, профессионализма и воли их достичь. Стоит, если Вы отдаете себе отчет в том, что для нереальных целей не существует качественных стратегий.

Сама собой напрашивается аналогия с компьютерными играми. Например, в некоторых ролевых играх сюжет строится так, что как только ты вступаешь в действие, в твоей игровой жизни начинают происходить события, которые шаг за шагом ведут тебя к главному сюжету. Идя от частного к общему, общий смысл игры ты начинаешь понимать только тогда, когда подходишь к ее второй половине. До этого выполняешь огромное число мелких задач с возможностью выбора. Так происходит и в реальной жизни. Организации, прошедшие первую половину «игры», вплотную приближаются к определению смысла своего существования.

В ролевых играх иного типа, ориентированных исключительно на процесс, миссией является сама «игровая жизнь», построение вымышленного мира. Главный сюжет в таких играх вообще отсутствует, есть множество крупных и мелких целей, выполнение которых приводит к наполнению вымышленного мира все новыми и новыми составляющими. Компании такого типа тоже встречаются, формирование миссии в них проблематично в силу личностных особенностей руководителя, находящегося либо в плену внешних обстоя-

тельств, либо нереализованной детской мечты.

В стратегических играх мотивирующей целью становится личная миссия игрока, которая, как правило, заключается в том, чтобы показать свою крутизну, ум, состоятельность, способность к решению сложных задач: завоевать Европу, мир, Галактику или изменить ход Столетней войны и посмотреть, как это изменение отразится на последующем развитии мира. У руководителей компаний схожего типа неизбежно возникнут затруднения в определении социальной значимости своей деятельности.

\$2. Соответствие миссии и реальности

Российский рынок по меркам развитых стран пока еще слишком молод, конкуренция на нем не достигла еще пока того уровня, когда у основной массы коммерческих предприятий созревает жизненная потребность в разработке миссии и формализации корпоративной культуры. Однако, этот процесс затрагивает все новые и новые рыночные сегменты.

Если посмотреть на российский рынок совсем упрощенно, то мы сможем выделить два типа коммерческих предприятий. Предприятия первого типа были образованы за счет приватизированных государственных ресурсов. Руководители таких предприятий находятся в плену традиций, привычных «правил игры», главной компонентой их менталитета является отсутствие нацеленности на рынок и ориентация, в первую очередь, на свои предпочтения или настроения во властных структурах. Фирмы второго типа создавались предпринимателями как ответ на меняющиеся условия и возможности рынка.

Наиболее типичные проблемы и у предприятий первого, и второго типа на сегодняшний момент – это неэффективное взаимодействие с сотрудниками, которые чаще всего воспринимаются как винтики и самоорганизующийся ресурс;

неумение и боязнь делегировать полномочия. Руководители такого типа обычно принимают в расчет только затраты на поддержание производственного процесса. Коммуникации между людьми внутри фирмы и коммуникации фирмы с рынком рассматриваются в лучшем случае как бесплатное приложение, в худшем – вовсе не учитываются как ресурс достижения коммерческих результатов.

Развитие конкурентной среды и законодательной базы ведет к снижению прибыльности и необходимости изыскания внутренних резервов для развития дела, то есть требует перехода от «экстенсивного» к «интенсивному» бизнесу. Указанная ситуация заставляет решать такие задачи как оптимизация организационной структуры, экспертиза бизнес-планов и проектов. Причем каждая последующая область связана с детальной проработкой и наведением ясности в предыдущей. То есть сначала все же встает задача определения причины существования фирмы, долгосрочных и краткосрочных целей, путей их достижения. Получается, что без миссии, стратегии и корпоративных правил обойтись сложно.

Разработка стратегии, формирование правил управления и поведения превращается в процесс с промежуточными результатами. Вместе с развитием фирмы отменяются одни гласные и негласные правила, вводятся другие, в определенный момент времени эти правила формулируются. Так постепенно формализуется корпоративная культура.

Как известно, сотрудники компании серьезно относятся к декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому при разработке миссии и корпоративных правил кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников придется внедрять инструменты, которые будут поддерживать реальное воплощение в жизнь заявленных ценностей. Например, если в компании принято выдвигать на управленческие позиции перспективных сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников и готовить программы обучения. В противном случае, может оказаться, что перспективные сотрудники либо уйдут из компании, не дождавсь повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

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.