



к.э.н., доцент кафедры:

«Государственное управление и социология региона»,  
Пензенский государственный университет

© **Осташков Александр Валерьевич**

*Тема :*

**Миссия  
как отправная точка  
стратегирования**

**2016 год**

*Что такое  
МИССИЯ?*

# Миссия как основа системы целей организации

Не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет

*Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы.*

Следовательно, **один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству в рамках организации – это ощущение единства цели.** Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию, которая развивается под влиянием двух групп людей:

- **«внутренних»** – людей входящих в организации, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат, что придает организации определенную целевую ориентацию
- **«внешних»** – людей из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), которые преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

***Только учитывая интересы как «внутренних» так и «внешних» групп людей организация может быть эффективной и развиваться в долгосрочной перспективе.***

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые пытаются с помощью организации достичь их. Естественно, при этом они должны чем-то поступаться, чем-то жертвовать в пользу организации, поскольку желания и устремления отдельных людей, т.е. их цели, нередко находятся в противоречии с целями других. Именно это противоречие разрешает менеджмент путем установления целевых ориентиров организации.

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые пытаются с помощью организации достичь их. Естественно, при этом они должны чем-то поступаться, чем-то жертвовать в пользу организации, поскольку желания и устремления отдельных людей, т.е. их цели, нередко находятся в противоречии с целями других. Именно это противоречие разрешает менеджмент путем установления целевых ориентиров организации.

# Миссия

**Исходной точкой стратегического управления** (и в частности планирования) любой организацией по убеждению большинства специалистов является её миссия. Поэтому проектирование миссии является одним из важнейших элементов стратегического управления

**В разных источниках миссией называют:**

- "маяк", путеводную звезду, направление, в котором идет компания;
- сверхцель бизнеса;
- философию и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных
- идеологический стержень развивающейся компании

✓ **Миссия-предназначение (миссия в узком смысле)** — обозначение вида деятельности, круга потребителей и удовлетворяемых организацией их потребностей, это первое *представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.*

✓ **Миссия-политика (видение)** — *представление об образе будущего состояния организации, о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, то есть «видение» будущего состояния фирмы.*

✓ **Миссия-ориентация (кредо)** — *представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.*

Говоря о миссии, обычно имеют в виду **миссию-предназначение, в рамках которой дается ответ на вопросы:** 1) кто наш потребитель; 2) какую его потребность мы удовлетворяем; 3) за счет какого продукта удовлетворяется потребность.

Именно на основе такой структуры миссии следует в дальнейшем формировать **стратегическую концепцию организации**, которая должна конкретизировать и развивать миссию, повторяя её тройственную структуру.

# Миссия

**Роль миссии организации** состоит в том, что выражая смысл существования организации, она как бы устанавливает связь, ориентируя в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает её извне. Миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Именно миссия задает основное направление развития организации.

Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать на своих рабочих местах, но и для чего они в конечном итоге осуществляют свои действия, посредством чего они достигают своих целей, связавших их с этой организацией

**Путник проходя мимо работающих строителей спрашивает рабочих: «Скажи, что ты делаешь». Первый строитель отвечает: «Замешиваю глину», второй – «подношу камень», а третий окинув взором всю стройплощадку говорит – «я строю храм».**

*Библейская притча*

**Миссия наделяет смыслом деятельность организации**

Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы и стержня для связи разных направлений деятельности.

Без определения миссии как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть огромный разброс усилий, а не единство цели. Миссия уточняет статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

# Миссия

## Пример.

Если руководство компании не знает, что основная цель их организации предоставление людям не дорогой, быстро приготовленной пищи, то они не смогут логически решить, стоит ли вводить в меню 250-рублёвый обед или предложить новый фирменный сэндвич за 25 рублей. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести и в пользу обеда, используя довод о том, что общий объем продаж будет больше, если фирма с одного посетителя будет получать 250 рублей.

Рассматривая миссию с точки зрения определения основных потребностей потребителя и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиента для поддержания организации в будущем.

**Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента**

*Питер Дракер*

**Клиент** – потребитель лояльный к данной организации, многократно пользующийся её услугами, носитель положительного имиджа организации

# Миссия

Нередко руководители организаций отрицают необходимость официального формулирования миссии («мы без нее нормально работали столько лет»). В этой связи рассмотрим две ситуации: когда миссии в организации нет, и когда она есть .

## Следствия отсутствия и наличия миссии

<b>Отсутствие миссии влечет за собой:</b>	<b>Четко сформулированная и разделяемая всеми сотрудниками миссия:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Несогласованность: если на предприятии отсутствует единое направление развития, зачастую различные проекты и программы оказываются несогласованными и вступают в противоречие друг с другом.</li><li>• Трудности при планировании и выборе нового направления: если неизвестно, в каком направлении должно развиваться предприятие, сложно составлять любые планы, так как отсутствуют рамки деятельности и ориентир, к которому нужно стремиться.</li><li>• Формирование отрицательного имиджа (внутри предприятия и вне его). Если никто не может объяснить клиентам, партнерам и сотрудникам, зачем предприятие работает на рынке, это подрывает его авторитет (как не вызывает симпатии человек жизнь которого не наполнена смыслом). В результате это может привести к постепенному охлаждению взаимоотношений с партнерами и клиентами. Сотрудники же, не понимая, зачем они работают, начинают испытывать неудовлетворенность и желание сменить работу.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определяет цели предприятия: становится ясным, зачем оно создавалось. Это позволяет сконцентрироваться на достижении основной цели, не распыляя силы и ресурсы, отсекая все постороннее не способствующее реализации миссии.</li><li>• Помогает в планировании: миссия служит точкой отсчета для разработки стратегических и тактических планов; убираются противоречивые цели, исключаются конфликты и потери ресурсов, сокращается время на принятие решений</li><li>• Побуждает сотрудников к совместной работе по достижению цели. Увеличивается лояльность сотрудников к организации, формируется прочный коллектив, разделяющий взгляды и принципы организации. Сотрудник начинает работать не только за зарплату, но и «за идею».</li><li>• Облегчает привлечение внешнего финансирования: взять кредит всегда легче, когда можешь объяснить, для какой цели он нужен.</li><li>• Позволяет выгодно отличаться от конкурентов: чем компания отличается (разумеется, в лучшую сторону) от компаний конкурентов.</li></ul>

# Миссия

Таким образом, **миссия необходима:**

## 1. Субъектам внешней среды

Им миссия дает общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. *Особо важным элементом внешней среды являются для организации её настоящие и потенциальные клиенты.*

**Клиентам организации её миссия необходима:** для осознания того, что предприятие не просто зарабатывает на них деньги, а старается удовлетворить потребности своих потребителей, заботиться о них, осознавая тот факт, что она может развиваться, лишь наилучшим образом удовлетворяя потребности своих потребителей.

Только по формулировке миссии покупатель или потребитель продукции фирмы может оценить приоритеты, которыми руководствуется данная фирма, а также оценить цели и направления её деятельности (С.Миронов, менеджер-консультант группы "БИГ").

# Миссия

## миссия необходима:

### 2. Субъектам внутренней среды

#### 2.1. Сотрудникам

Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации, в результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией, обретая чувство сопричастности к большому общему делу и получая эталон для оценки своей деятельности и ориентир для развития;

**При наличии миссии** у организации её сотрудники получают возможность для более глубокого оправдания своего ежедневного «хождения» на работу; одно дело, если сотрудник идет на работу, чтобы целый день фасовать удобрения, и совсем другое – если при этом он верит, что «борется с голодом на земном шаре через обеспечение роста сельскохозяйственного производства» (*миссия подразделения по производству минеральных удобрений International Chemical Corporation*). Суть работы осталась прежней, – поменялось восприятие. Теперь работник может испытывать чувство сопричастности к большому и важному делу и гордится этим.

- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации на основе определенной корпоративной культуры.

**Одна из целей миссии** – создание приверженности персонала фирме, создание моральных стимулов работ, разработка наиболее оптимальной системы взаимоотношений внутри коллектива и общей идентификации сотрудников. Сверхидея в том, чтобы сотрудник не делал различия между интересами фирмы и своими.

# Миссия

## · миссия необходима:

### **2.2. Руководителям и собственникам**

Миссия создает возможность для более действенного управления организацией так как:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.
- облегчает управление сотрудниками, поскольку руководители и сотрудники при наличии на предприятии миссии не противостоят друг другу; напротив, они объединены общей целью.

Единая цель изменяет отношения между людьми и компанией. Это уже не "их" а "наша" компания. Общая цель – это первый шаг к преодолению взаимного недоверия между людьми. Это шаг к единству и совместному труду. В сущности, наличие общих целей, ценностей и создает людскую общность.

*Из книги Питера Сенге "Пятая дисциплина"*

# Миссия

**Миссия фирмы - это то же, что и смысл жизни для человека.** Все ли люди могут ответить на вопрос, в чем смысл лично их жизни и все ли озабочены поисками этого смысла? Лишь немногие задумываются над этим, еще меньшее количество людей знают свое предназначение и совсем немногие следуют ему. И еще есть люди, которые не задумываются над смыслом своей жизни, но живут, подчинив все свои действия выполнению своего предназначения (которое, кстати, со стороны очень хорошо видно). Да, таких людей очень немного, но именно они добиваются выдающихся результатов и "входят в историю". Это люди, которые делают невозможное. Это, в частности, В. Ульянов-Ленин (подчинил жизнь освобождению пролетариата от эксплуатации капиталом в отдельно взятой стране), В. Ван Гог (не мог не писать картины), В. Дикуль (после перелома позвоночника разработал систему силовых упражнений и стал артистом цирка силового жанра) и т.д.

А другие люди живут штампами "так, как все". И именно таких людей - подавляющее большинство. И, если их "приперло жизнью", появились проблемы, то они приходят к родственникам, друзьям, врачам, психологам, ясновидцам и т.д. и т.п. со своими вопросами. И те пытаются им помочь или делают вид, что пытаются. Но, как правило, крайне редко задают им вопрос "А зачем ты живешь?", "В чем твоя жизненная миссия?". Потому что для одних людей этот вопрос - просто сотрясение воздуха, бессмыслица, для них ответ самоочевиден до банальности. А для других людей, из неподготовленных к этому, такой вопрос может морально убить. Потому что "нормальный человек" живет другими категориями. Потребности в осознании этого самого "смысла жизни" у него нет.

Потому что это **потребность в служении – высшая, которую выделял А. Маслоу** (об этом редко пишут в книгах, но тем не менее это так: в конце своей жизни он дополнил знаменитую пирамиду из 5-и уровней "эгоистических" потребностей: физиологические, безопасность, принадлежность и общение, признание, самовыражение или самореализация, 6-м уровнем – **потребностью в служении другим**). И чтобы дойти до осознания этой потребности, нормальному человеку требуется (в большей или меньшей степени) удовлетворение потребностей 5-ти других, более низких уровней.

И только если человек осознал, что ему это всё-таки нужно, он начинает думать над тем, "кто я", "зачем я живу", "кому я нужен" и т.п.

# Миссия

С организациями то же самое. ***"Реальная, а не декларируемая миссия" – это большая редкость. Потому что это очень тяжело. Это требует, как написал Д.Коллинз в книге "От хорошего к великому", "правильных людей", "дисциплинированного мышления" и "дисциплинированных действий".*** Таких фирм очень немного. Коллинз во всех США насчитал их чуть больше 10.

Так что же делать, если мы не хотим осознавать "смысл жизни фирмы"? Миссию не делать? Или делать шаблон, как у всех, «дешево и сердито» ?

**Для того, чтобы понять, зачем вам нужна миссия и нужна ли она вообще, нужно зафиксировать проблему, которую вы хотите разрешить (или цель, которую вы хотите достичь).**

**Например:**

- если вам позарез необходимо придать смысл деятельности сотрудников, то вам нужно от миссии выполнение ее "идеологической" функции (или "философской", если так больше нравится). Тогда в формулировке миссии нужно указать, зачем нужен тот бизнес, которым занимается компания.
- если же вам нужно разобраться с такими проблемами, как, например, "Нужно ли начинать выгодный, но "непрофильный" проект?", "Ликвидировать ли подразделение, в котором постоянно возникают проблемы, или продолжать им заниматься?", "Какое из направлений деятельности наиболее важно для развития компании?" то вам нужно от миссии фирмы выполнение другой ее функции - "стратегической". Она заключается, в частности, в том, чтобы определить границы бизнеса, в котором работает компания. Ответ на этот вопрос часто получить тоже сложно, но все-таки гораздо проще, чем на "идеологический" вопрос о смысле существования предприятия.

На наш взгляд, **миссия необходима любой организации. Просто назначения этих миссий бывают разными. Для решения разных задач "миссия миссии фирмы" может быть своей. Соответственно основные функции, которые выполняет миссия фирмы – тоже разные.** Для магазинчика, который "не хуже других", основное значение имеет, скорее всего, маркетинговая функция (чем выделиться, чем привлечь внимание). *Для диверсифицированной компании – стратегическая функция* (границы бизнеса, на чем концентрировать внимание). *Для кого-то, возможно, главная функция миссии фирмы – именно идеологическая.*

# Миссия и прибыль

Зачастую руководители не задумываются о формулировке миссии организации, считая, что в качестве неё естественно фигурирует прибыль. Однако, *несмотря на кажущуюся очевидность такого подхода, он в корне неверен.*

Получение прибыли может быть чем угодно – финансовой целью, одной из причин, подтолкнувших к созданию предприятия, установкой главного бухгалтера – но только не миссией организации. **Миссия определяет, каким способом предприятие будет получать прибыль.** В этом смысле *получение прибыли – побочный продукт достижения правильно выбранной миссии.*

**Миссия отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы заработать прибыль и обеспечить условия своего процветания**

Заявление в качестве миссии получение прибыли, всего лишь подтверждает коммерческий характер организации – и все («*Коммерческие организации — это организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности*» – ГК РФ). Между тем, учитывая то, что прибыль можно зарабатывать различными способами (в рамках разных видов деятельности, на разных рынках и пр.), такая миссия не определяет, ни в какой области работает предприятие, ни для кого, ни чем оно отличается от конкурентов; она не поможет и в планировании своей деятельности, не поможет сконцентрировать ресурсы на главных направлениях деятельности. Следовательно, такая формулировка миссии абсолютно бесполезна.

## Миссия ≠ получение прибыли

Поскольку *организация является открытой системой, она может выжить только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне её самой.* Чтобы заработать прибыль необходимую организации для выживания и развития, она должна следить за средой, в которой функционирует и быть ориентирована на удовлетворение потребностей среды. Поэтому **именно в окружающей среде руководство должно подыскивать общую цель организации.** Чтобы выбрать соответствующую миссию руководство должно ответить на два главных вопроса: «**Кто наши потребители (клиенты)?**» и «**Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?**» только тогда миссия будет полезна для организации деятельности предприятия.

**Прибыль не может выступать в качестве миссии организации поскольку:**

- прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия;
- прибыль можно зарабатывать самыми разными способами;
- для всех очевидна необходимость получения прибыли.

Бизнес не может быть направлен на получение прибыли. Она появится сама – как результат успешного ведения дел... «*Вместо того чтобы беспокоиться о прибыльности предприятия, постарайтесь сделать так, чтобы работа на нем была в радость. Иными словами, перестаньте думать о том, как бы зачать ребенка, и сосредоточьтесь на процессе*»

*Билл Фром*

# Миссия

## Правила формирования миссии:

- Формулировка миссии должна быть *активно-деятельностной*, а не пассивно-наблюдательной, то есть, желательно, чтобы в миссии присутствовали глаголы в настоящем времени («создаем, стремимся и т.д.»).
- В миссии желательно подчеркивать *личный характер* отношений между предприятием и потребителями, поэтому уместны местоимения «Мы», «Вы».
- Предпочтительно подчеркивать в миссии *альтруистичный*, а не коммерческий характер отношений между фирмой и потребителем. Хорошо, если в формулировке миссии есть такие словосочетания: мы заботимся о том-то..., мы стремимся к тому, чтобы..., мы хотим помочь Вам в том-то..., мы решаем Ваши проблемы..., мы способствуем ...
- Миссия должна быть сформулирована *кратко, оригинально*, она должна хорошо запоминаться и легко произноситься.
- Формулировка миссии *не должна вызывать посторонних либо неприятных ассоциаций*.
- Формулировка миссии *не должна быть слишком завышенной*, нереалистичной, чтобы не порождать сомнений в ее искренности (например, за счет излишней глобальности).
- Миссия выражается в *качественных* понятиях, причем достаточно общих.
- Миссия *не должна быть выполнима* в обозримом будущем.
- Миссия должна носить не продуктовую, а рыночную (*клиентскую*) *ориентацию*

# Миссия

## Миссия формулируется не в количественных, а в качественных категориях

**Например**, не "Выпустить к 2009 году 100 тысяч тонн самоклеящейся туалетной бумаги", а "обеспечить каждого жителя планеты нашим высококачественным и недорогим рулоном").

**Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне её.**

*Миссия должна быть привлекательна, но практически недостижима.*

Это движение к постоянно манящему, но недостижимому горизонту.

Такая формулировка миссии соответствует «вытягивающей» методологии современного стратегического планирования и управления, основанной на построении образа желаемого будущего и определении путей его достижения.

# Миссия

## Люди приобретают не сам товар, а пользу от него

Формулируя миссию необходимо определять предназначение организации на основе потребностей рынка (потребителей), а не на основе предлагаемых продуктов и услуг. То есть, **миссия организации должна носить не продуктовую, а рыночную (клиентскую ориентацию) ориентацию, имея ввиду, что люди приобретают не сам товар, а пользу от него**

## Продукто- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

Компания	определения предназначения организации на основе предлагаемых продуктов и услуг	определению миссии на основе потребностей рынка и потребителей
«Эс Эй Эс»	Авиакомпания	Транспортировка людей и грузов по воздуху
«Ксерокс»	Мы изготавливаем офисное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений, обеспечивая комфортные условия труда
«Стандарт Ойл»	Мы продаем бензин	Мы обеспечиваем энергией средства транспорта
«Гувер»	Мы производим пылесосы	Мы помогаем создавать более чистое и здоровое окружение

# Миссия

- Ф. Котлер** считает, что **миссия должна формироваться с учетом следующих факторов:**
- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
  - существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
  - состояние и развитие среды обитания организации (ключевые факторы успеха – КФУ);
  - ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
  - отличительные особенности, которыми обладает организация (ключевые компетенции).

В миссии с одной стороны должна описываться область деятельности компании - товары и услуги, рынки сбыта и т.п.; с другой - отражаться ценности и приоритеты руководства и персонала

**В идеале в миссии должны быть отражены следующие моменты:**

- *кто ваши клиенты* (Для кого работает организация, иначе – где и кому мы хотим их продавать?);
- *какие товары и/или услуги предлагает организация* (Какие потребности удовлетворяет и какими способами);
- *какими ценностями руководствуется менеджмент при принятии решений* (Культура организации. Какой рабочий климат существует в организации? Какого типа людей он привлекает, Как фирма собирается заботиться о персонале?);
- *к чему Вы стремитесь в будущем* (Какой Вы хотите видеть свою организацию через много лет, Каких ключевых показателей фирма стремится достичь в будущем?);
- *Чем мы отличаемся от конкурентов?* (Компетентность персонала; специальные знания и навыки, позволяющие предложить клиентам лучшие товары и услуги; технологические новинки; низкие цены и т.п.)

# Миссия

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. Формулировка миссия должна исключать возможность неоднозначного толкования и в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития организации.

Отвечая на вопрос: «Зачем организация, собственно, существует?» миссия не должна ставить ограничений для ее деятельности: «Мы будем делать только это и только так». Она должна быть глобальным устремлением, сформулированным таким образом, чтобы предоставить свободу выбора пути достижения поставленной цели и удовлетворения потребностей клиентов.

*Миссии должна быть уникальна* не только по содержанию, но и по форме представления.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана

Итак, в миссии должно быть отражено достаточно много вопросов (ваши клиенты, товары и услуги, ценности и т.п.). Однако чтобы запоминаться, миссия должна быть краткой.

## ***Налицо противоречие.***

*Мы предлагаем такой вариант разрешения данного противоречия:*

- Сформулируйте миссию, в которой будут отражены все важные вопросы. Пусть она будет длинной (несколько предложений, до половины страницы текста) и сложно запоминающейся.
- *Основную мысль выразите в одном предложении – именно в таком виде Вы и будете пропагандировать миссию своего предприятия. Главное, в этой формулировке должно найти отражение содержание миссии в её узком смысле – то какие потребности потребителей удовлетворяет организация, то есть речь идет о миссии-предназначении.*

К краткому варианту миссии полностью применимы слова **академика Ю.П. Адлера**: «Найденные слова должны звучать свежо, ярко, заманчиво. Они должны зажечь сердца последователей энтузиазмом. Важно, чтобы людям захотелось переложить их на музыку. Люди должны обрести крылья, стремление к преодолению любых преград. Миссия в ее словесном выражении должна вселять веру и одновременно укреплять разум». Этот второй вариант миссии Вашей организации (краткий) может использоваться как лозунг.

# Миссия

Конечно формирование миссии – творческий процесс, но можно предложить **стандартный бланк-заготовку**, оставив в ней пустые места для самостоятельного заполнения:

- "Мы производим высококачественные [впишите название товаров/услуг], что достигается за счет использования самых передовых технологий, последних достижений научной и инженерной мысли.
- Мы стремимся к тому, чтобы стать лидером на рынке [вписать название рынка], предоставляя нашим клиентам широкий спектр услуг, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт, по доступным ценам.
- Мы стремимся помогать людям решать проблемы в области [...], получать радость от [...].
- Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся квалификация, компетентность, ответственность и беззаветная преданность родной компании.
- Наша компания - надежный партнер, который вызывает восхищение не только у наших клиентов и партнеров, но и у конкурентов. Мы гордимся нашими успехами..."...

## Кто и как разрабатывает миссию?

*Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается высшим руководством или собственником предприятия. Лучше них ни кто не знает, зачем организация была создана и для чего существует. Поэтому разработку миссии не удастся переложить на плечи подчиненных. Но и разрабатывать миссию в одиночку довольно сложно.*

*В идеале к разработке миссии должен быть привлечен каждый сотрудник предприятия. Миссия, созданная собственными руками, не вызовет в сотрудниках неприятия, ее разработка позволит им почувствовать себя причастными к управлению предприятием и способными влиять на его развитие. Напротив, если миссия разрабатывается руководством и спускается сверху в виде приказа, то ей сложно стать «философией» компании и прояснить смысл работы для персонала. Следует учесть, что на малых предприятиях участие каждого сотрудника в разработке миссии организовать вполне реально вследствие их малой численности.*

*В случае если по каким-то причинам невозможно участие всего персонала компании в разработке миссии, необходимо привлечь хотя бы часть сотрудников – руководителей подразделений, ведущих специалистов и, прежде всего, маркетологов и разработчиков продукта.*

# Миссия

## Возможные этапы в разработке миссии.

**Шаг 1.** *Осознание руководством компании необходимости выработки миссии.* На этом этапе топ менеджмент организации, и, прежде всего, ее первое лицо, должен понять, что построение и реализация эффективной стратегии невозможно, если у организации отсутствует миссия. Руководство должно осознать отрицательные последствия её отсутствия.

**Если руководство не видит необходимости миссии, то организации нужна не миссия, а прежде всего новое руководство!**

**Шаг 2.** *Проведение совещания на уровне высшего руководства.* На нем руководитель или профессиональный консультант в области стратегического управления должны довести до всего руководства компании причины, по которым необходимо заняться выработкой миссии. По результатам совещания назначаются ответственные лица, которые будут реализовывать принятые решения и координировать работу группы (команды). В крупных компаниях рекомендуется выделить работу по выработке миссии в отдельный проект и назначить руководителя нового проекта.

**Шаг 3.** *Создание команды по выработке миссии организации.* Руководитель проекта формирует команду, в которую должны войти сотрудники функциональных подразделений компании и консультанты по стратегическому развитию, имеющие опыт выработки миссий в других компаниях.

**Шаг 4.** *Исследование командой внешних и внутренних факторов организации,* которые должны найти отражение в миссии организации.

Этот этап является самым трудоемким и представляет собой кропотливую работу по сбору и анализу всех внутренних и внешних источников, характеризующих функционирование данной организации (реклама компании, освещение данной организации в средствах массовой информации, годовые финансовые отчеты компании, материалы конференций и семинаров, в которых организация принимала участие, структура и тенденции рынка, потребности целевых потребителей). Также необходимо изучить миссии известных успешных компаний. Кроме того, необходимо провести анализ основных стейкхолдеров организации, который выявит, что они ждут от вашей компании и что для них представляет наибольшую ценность дабы учесть их интересы. Основные инструменты – интервью, анкетирование. На этом этапе очень важна работа консультантов, которые должны предоставить компании всю имеющуюся у них информацию, основанную на опыте выработки миссии в других компаниях.

# Миссия

**Шаг 5.** Каждому сотруднику, принимающему участие в разработке миссии, необходимо самостоятельно ответить на следующие вопросы (не советуясь друг с другом!):

- *Кто Ваши клиенты и где они находятся?*
- *Что является ценным для Вашего клиента?*
- *Какие потребности Вы удовлетворяете?* Причем в терминах потребностей, а не товаров: **например**, автотранспортная компания удовлетворяет потребность в перемещении людей и грузов, продавец учебной литературы – потребность в получении новых знаний
- *С помощью каких товаров/услуг?*
- *В достаточной ли мере удовлетворен потребитель нашими товарами и услугами, если нет, то в чем проявляется эта неудовлетворенность?*
- *Является ли наша продукция все еще ценной для потребителя или она частично или полностью утратила свою ценность?*
- *Какие изменения в окружающей среде могут затронуть характеристики, миссию и цели Вашего бизнеса?*
- *Какими ценностями Вы руководствуетесь в работе* (честность, точность, обязательность, инновационность, динамичность, уважение к персоналу и т.п.)?
- *В чем уникальность Вашей организации, Ваших товаров, работ, услуг* (Ваша организация – старейшая, крупнейшая, самая пунктуальная и т.п.; Ваши товары самые дешевые, самые качественные, не имеют аналогов, Вы предоставляете необычные гарантийные обязательства и т.п.)?
- *Каким Вы видите Ваш бизнес в будущем* (быть крупнейшей компанией города, региона в своей области, открыть новую технологию, стать инновационной компанией и т.п.)?

**Шаг 6.** Каждый сотрудник группы разработчиков на основе полученного перечня должен сформулировать миссию в соответствии с вышеприведенными правилами.

**Шаг 7.** На общем собрании проектной группы обсуждаются все полученные варианты и формируется единая формулировка первоначального варианта миссии, которая является достаточно полным и развернутым изложением всех пунктов, включенных в структуру миссии. Здесь главное – ничего не забыть и не пугаться того, что получается слишком длинный документ, впоследствии он может быть сокращен.

**Шаг 8.** Доведение первого варианта миссии до высшего руководителя и затем до руководителей всех подразделений компании для внесения дополнений и предложений.

**Шаг 9.** Создание второго, доработанного варианта миссии.

**Шаг 10.** Утверждение миссии первым руководителем компании и доведение её до всех сотрудников организации, партнеров и других стейкхолдеров.

# Миссия

## Доведение миссии до всех заинтересованных лиц

Далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому *формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними.*

**Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.** Без дополнительных усилий миссия так и останется никому не известной бумажкой, а в этом случае работа по её созданию окажется проделанной в общем-то, зря.

Как уже говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Поэтому необходимо проинформировать о миссии всех **заинтересованных лиц**: собственных сотрудников, клиентов, партнеров, акционеров, общественность, в которой наверняка окажутся потенциальные сотрудники, клиенты, партнеры.

Причем не просто проинформировать, а сделать так, чтобы они поверили этой миссии, чтобы она стала неотъемлемой и даже определяющей частью их представления об организации (в особенности это касается её сотрудников и клиентов).

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. *Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей.* Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей

## Миссия: доведение до сотрудников

Для того, чтобы в миссию и новый образ предприятия поверили, необходимо подтвердить это конкретными действиями. И подтверждать придется сотрудникам организации. Поэтому в первую очередь необходимо сделать так, чтобы они сами прониклись миссией предприятия.

### **Советы по внедрению миссии в сознание сотрудников:**

- необходимо начинать еще на этапе разработки, объясняя, что такое миссия, зачем она нужна, в идеале – привлекать к разработке всех сотрудников;
- объявление готовой миссии приурочить к какому-либо празднику (Новый год, день рождения фирмы, профессиональный праздник), знаменующему собой начало нового цикла развития; на празднике устроить «презентацию» миссии;
- дополнить объявление миссии практическими шагами, ее подкрепляющими: например, ввести под каждое положение миссии правила для каждого работника (например, если в миссии указано на стремление обеспечить потребителей «самыми качественными шерстяными носками», необходимо ввести специальные программы качества, например: сокращение доли бракованных изделий на 1% ежемесячно). Причем, за выполнение правил следует предусматривать вознаграждение;
- дополнить объявление миссии визуализацией – заказать небольшие сувениры (именные чашки, календари) с текстом миссии и распространить их среди сотрудников;
- разместить наглядные материалы с текстом миссии в офисе, магазине, на производстве – плакаты, календари, стенгазеты, хранители экрана на компьютерах;
- подкрепляющие (раскрывающие её содержание) лозунги и плакаты;
- периодически возвращаться к миссии при обсуждении месячных, квартальных и годовых планов и оценке их выполнения.

Чтобы миссия не стала для сотрудников очередной «блажью» начальства, необходимы реальные изменения, связанные с объявлением миссии, заметные для сотрудников.

# Миссия

*Доведение миссии до клиентов, партнеров, общественности*

*Пропагандировать миссию среди Ваших клиентов, партнеров и широкой общественности нужно в первую очередь с помощью Ваших сотрудников, их поведения. Ибо если предприятие обнародовало миссию, а персонал продолжает вести себя так, словно эта миссия их не касается, – это может только навредить. Итак, **основной способ пропаганды миссии – поведение каждого сотрудника организации.***

Кроме того, сообщить всем заинтересованным лицам о Вашей миссии Вы можете:

*с помощью пресс-релизов, заметок в газетах, журналах. Естественно, Вы не должны писать статью о том, что у Вас появилась миссия. Расскажите о каком-нибудь интересном событии – выпуске нового товара, награждении сотого покупателя, в том числе – упомяните о миссии и покажите насколько освещаемое событие ей соответствует;*

*распространяя среди ключевых клиентов и партнеров рекламную и сувенирную продукцию с нанесением текста миссии.*

**Можно говорить, что у организации существует миссия при наличии следующих признаков:**

- миссия разработана;
- миссия доведена до всех заинтересованных сторон;
- миссия разделяется и принимается большинством коллектива организации.

Лучший тест на то, есть ли у фирмы миссия на самом деле или это лишь "сны" руководства - ответ на вопрос: как действительно поступают сотрудники фирмы в сложных, проблемных ситуациях?

Представим себе магазин, начертавший на своем гербе миссию в стиле: "Клиент - это наше всё".

Теперь представим себе, что один из продавцов магазина обсчитывает клиента, а второй замечает это. Как он поступит:

- сделает замечание и немедленно сообщит начальству (в соответствии с миссией)?
- вместе с продавцом посмеется над клиентом-"лохом"?
- охотно согласится на предложение продавца разделить "навар" пополам?

Увы, первый вариант – это скорее исключение.

Спасибо за внимание.

---

**Отзывы, комментарии и  
предложения можно  
направлять  
по адресу**

o a a a v a v a v @ a v @ a v  
@ p a v @ p a v @ p n a v @  
p n a v @ p n z a v @ p n z a  
v @ p n z a a v @ p n z a a v