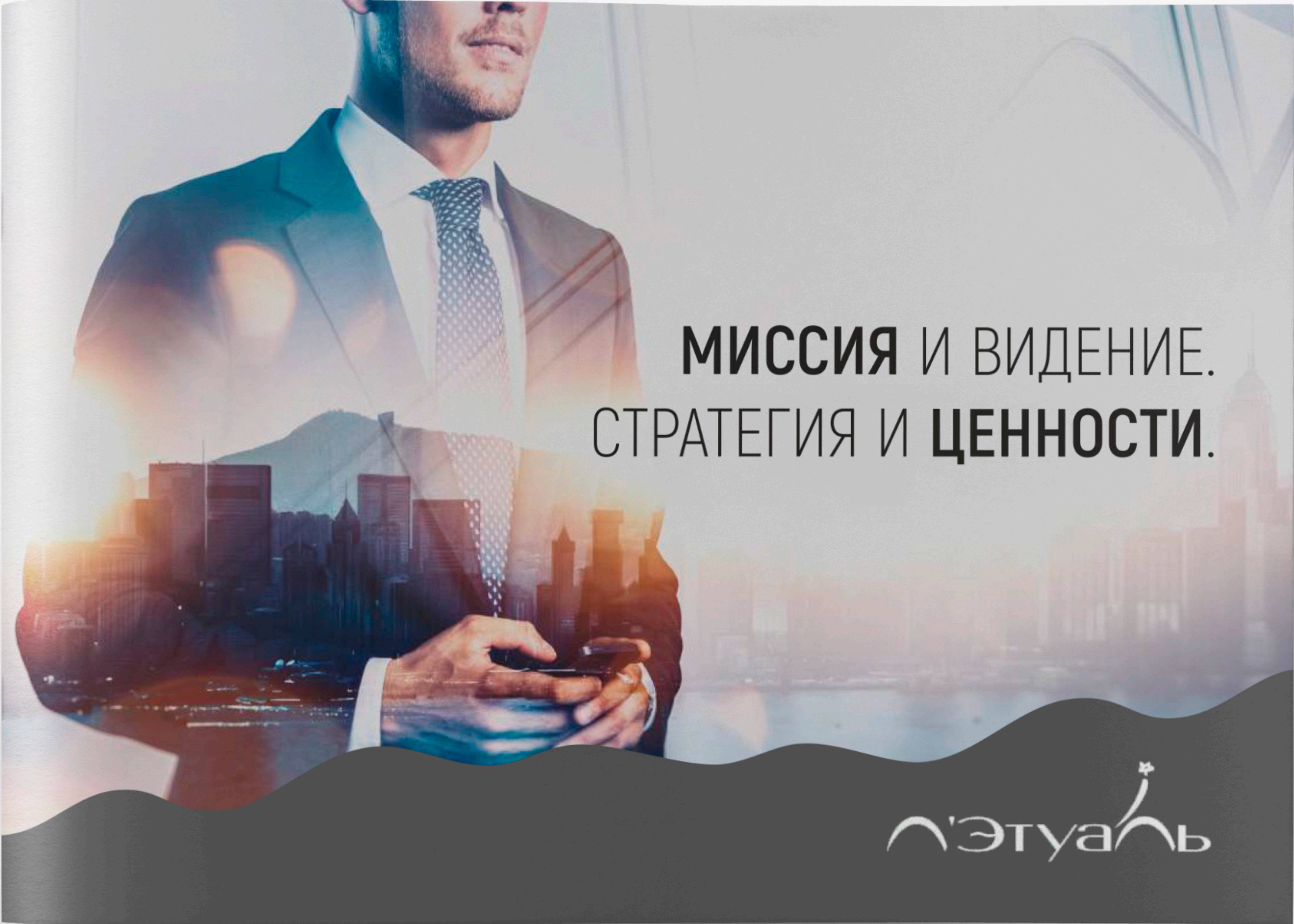


A man in a dark suit, white shirt, and patterned tie is shown from the chest up, holding a smartphone. The image is a double exposure, with a city skyline (resembling New York City) overlaid on his torso. The background is a blurred cityscape with a bridge. The overall color palette is cool, with blues and greys, accented by warm orange and yellow light flares.

**МИССИЯ И ВИДЕНИЕ.
СТРАТЕГИЯ И ЦЕННОСТИ.**

ЧЭТУАНЬ

Зачем?

- вот главный вопрос, над которым бьемся все мы.
Дэвид Аллен

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Воображаемое будущее
помогает ответить нам на вопрос:

Куда мы идем?

Миссия – может формулироваться в общих словах.

Coca-Cola

«Мы существуем, чтобы помочь вам и
давать вам силу»



«Миссия компании – неустанная забота и
обеспечение максимального комфорта
каждому гостю»



«Мировое лидерство в воспроизведении
изображений»



«Миллиарды компьютеров с подключением
к Internet, миллионы серверов, триллионы
долларов прибыли от электронной
коммерции»

АЭТУАЛЬ

ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ?

Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия – это дело, которому вы служите. Миссия отвечает на вопрос: «Что, как и для кого делает компания?» Это один из важнейших инструментов мотивации.



Многие люди жаждут
духовности и
целеустремленности в своих
компаниях. Лидеры ищут
способы создать это, а
служащие ищут смысл на
рабочем месте, где они
проводят большую часть
своей взрослой жизни.

Йеспер Кунде
в книге «Корпоративная
религия»



Миссия авиакомпании SAS (Scandinavian Airlines System): «Лучшая авиакомпания для бизнесмена»

Такое послание понятно всем: и клиентам, и сотрудникам, и акционерам.

АЭТУАЛЬ

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ МИССИЮ?

Чтобы сформулировать внутреннюю миссию компании, нужно ответить на 5 вопросов:

- 1
Что мы делаем?
(Каким бизнесом мы занимаемся?)
- 2
Для кого мы это делаем?
- 3
Где географически мы это делаем?
- 4
Как мы это делаем?
(Что делает наш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
- 5
Что мы не делаем, и не будем делать?

ЧТО ТАКОЕ ВИДЕНИЕ?

Видение – привлекательный образ компании в будущем, идеал или мечта, который компания стремится осуществить.

Видение вносит ясность в представления о целях и направлении движения компании, создает перспективу, придает смысл и значение повседневной деятельности, подвигает персонал к действию.



Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма.

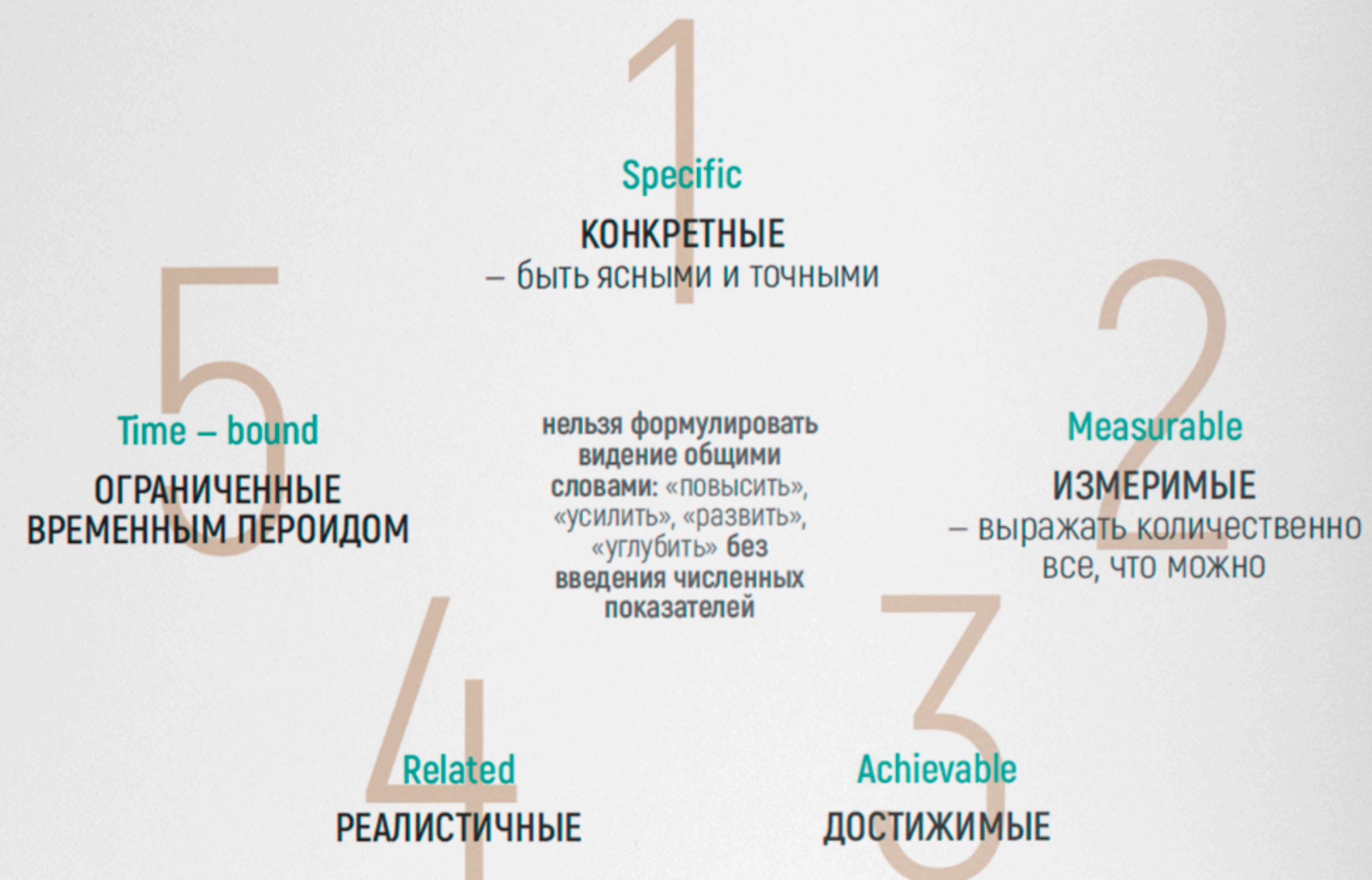
Томпсон Стрикленд
«Стратегический менеджмент»



Что сотрудники магазина думают про наши флагманы: зачем мы вложили большие инвестиции и провели реконструкцию?

Основа видения - цели, которые компания ставит перед собой, чтобы перейти в желаемое состояние.

Цели в видении должны удовлетворять известным требованиям SMART:

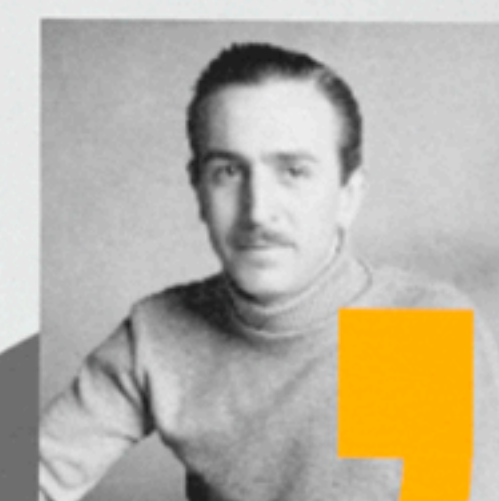


Формулируя миссию, помните:



- Верно найденная миссия должна направлять и вдохновлять организацию долгие годы.
- Миссия не должна говорить о максимизации дохода собственников.
- Формулировка миссии должна быть ясной и лаконичной.

ЕСЛИ МИССИЮ НЕВОЗМОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ ПОЛНОСТЬЮ, ЗНАЧИТ, КОМПАНИЯ БУДЕТ ПОСТОЯННО СТИМУЛИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ И ПРОГРЕСС С ЦЕЛЬЮ ЕЁ ВЫПОЛНЕНИЯ.



«Пока существует воображение, Disneyland никогда не будет завершен».
Уолт Дисней

Формулируя видение компании, попробуйте ответить на эти вопросы:

- ✓ почему так важно сохранить жизнь вашей компании?
- ✓ кому станет плохо, если вашего бизнеса вдруг не станет?
- ✓ сможет ли кто-то с легкостью занять ваше место?
- ✓ кому нужно то, что вы делаете?
- ✓ кому без вас не обойтись?

ВАЖНО, ЧТОБЫ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ НЕ ТОЛЬКО ОБРАЩАЛОСЬ К КОММЕРЦИИ, НО И ВДОХНОВЛЯЛО СОТРУДНИКОВ.



видение Тэда Тернера из CNN состояло в том, чтобы «стать мировым лидером новостей»



Ключевые ценности – это набор руководящих принципов компании.



Если вы определили
свои ценности,
решения даются легко

Рой Дисней

IKEA®

—
инновации, скромность,
простота, учет
интересов большинства

SONY

—
возвышенность японской
культуры, «быть первопроходцем, а не
последователем», стремление к
невозможному

The
Walt Disney
Company

—
воображение и
благотворное влияние



1

**НА ЭТО МЫ ТРАТИМ СВОИ
ДЕНЬГИ**

Например, здоровье

2

**НА ЭТО МЫ ТРАТИМ СВОЕ
ВРЕМЯ**

Например, дети

3

**ЦЕННОСТЬ ТЕМ ВАЖНЕЕ,
ЧЕМ БОЛЬШУЮ
ТЕРРИТОРИЮ ОНА
КОНТРОЛИРУЕТ**

Ценность «здоровье» определяет,
на какой работе можно работать,
что можно кушать и т.д.

4

**ЦЕННОСТЬ ЗАСТАВЛЯЕТ О
СЕБЕ ГОВОРИТЬ**

Если для человека действительно
важно здоровье, то он будет читать
про здоровье, интересоваться
здоровьем собеседников

Как понять, ценность это или нет? Отвечаем на вопросы:



**МЫ ТРАТИМ НА ЭТО
ДЕНЬГИ?**



**МЫ ТРАТИМ НА ЭТО
ВРЕМЯ?**



**НА КАКИЕ РЕШЕНИЯ
ВЛИЯЕТ ЭТА
ЦЕННОСТЬ?**

ВЛИЯЕТ ЛИ ЭТА
ЦЕННОСТЬ НА
РЕШЕНИЯ В ДРУГИХ
ОБЛАСТЯХ?



**КАК ЧАСТО, ДОЛГО И
ГЛУБОКО
ОБСУЖДАЮТСЯ
ТЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С
ЭТОЙ ЦЕННОСТЬЮ?**

n/n	ФОРМУЛИРОВКА ЦЕННОСТИ	1. Можете ли вы предположить, что эта ценность будет столь же актуальна 100 лет спустя, как и сейчас?	2. Если бы вам пришлось начинать новый бизнес завтра, вы бы принесли эту ценность в организацию независимо от вида ее деятельности?	3. Будете ли вы придерживаться этой ценности, даже если в какой-то момент она станет вашим конкурентным недостатком?	4. Будете ли вы следовать в своей работе этой ценности независимо от того, вознаградят ли вас за это или нет?	5. Постараетесь ли вы привить своим детям эту ценность к тому времени, когда они начнут самостоятельную трудовую деятельность?	6. Если завтра утром вы проснетесь человеком, обеспеченным до конца дней, будете ли вы и впредь руководствоваться этой ценностью?
1							
2							
3							
...							
n							



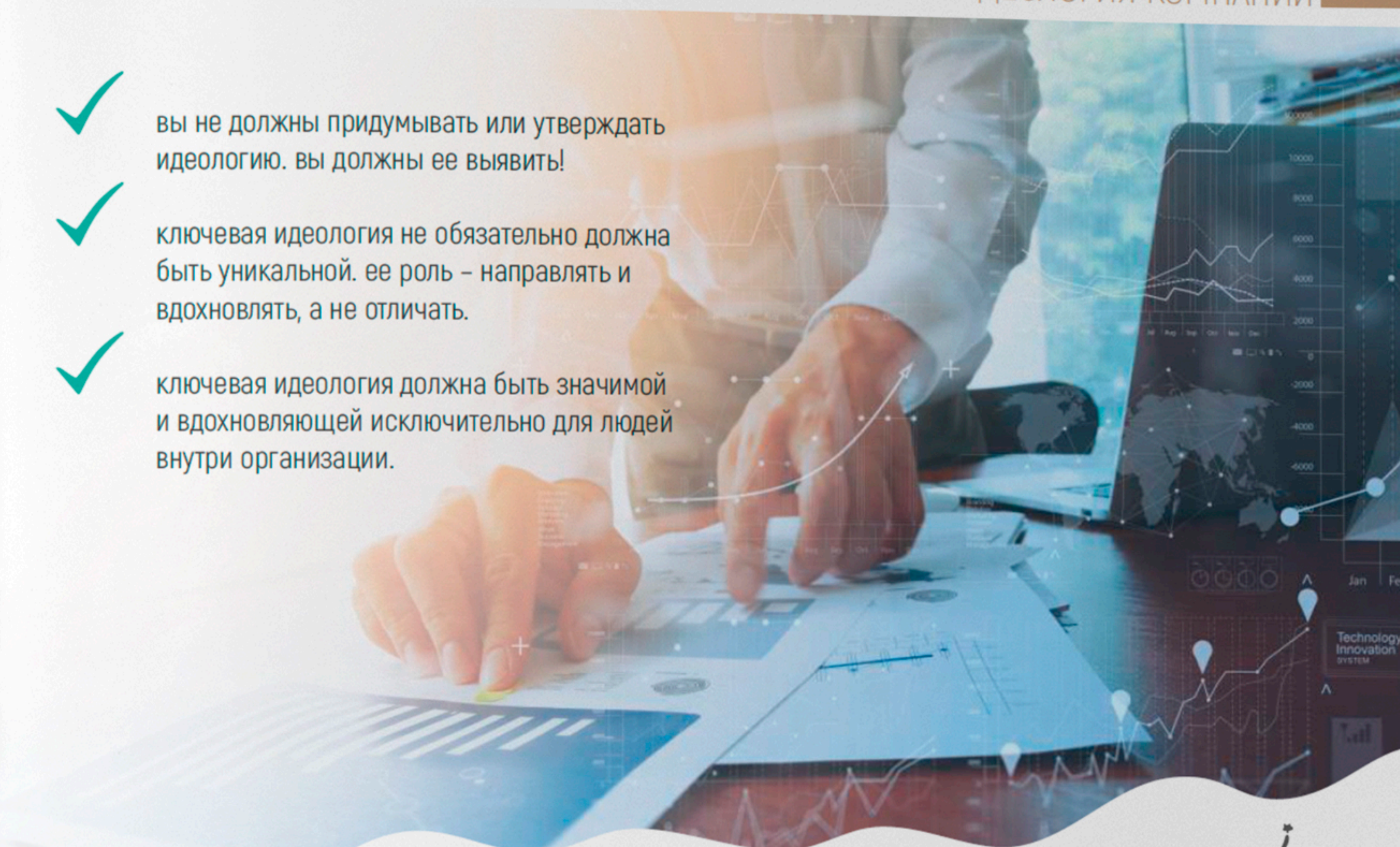
вы не должны придумывать или утверждать идеологию. вы должны ее выявить!



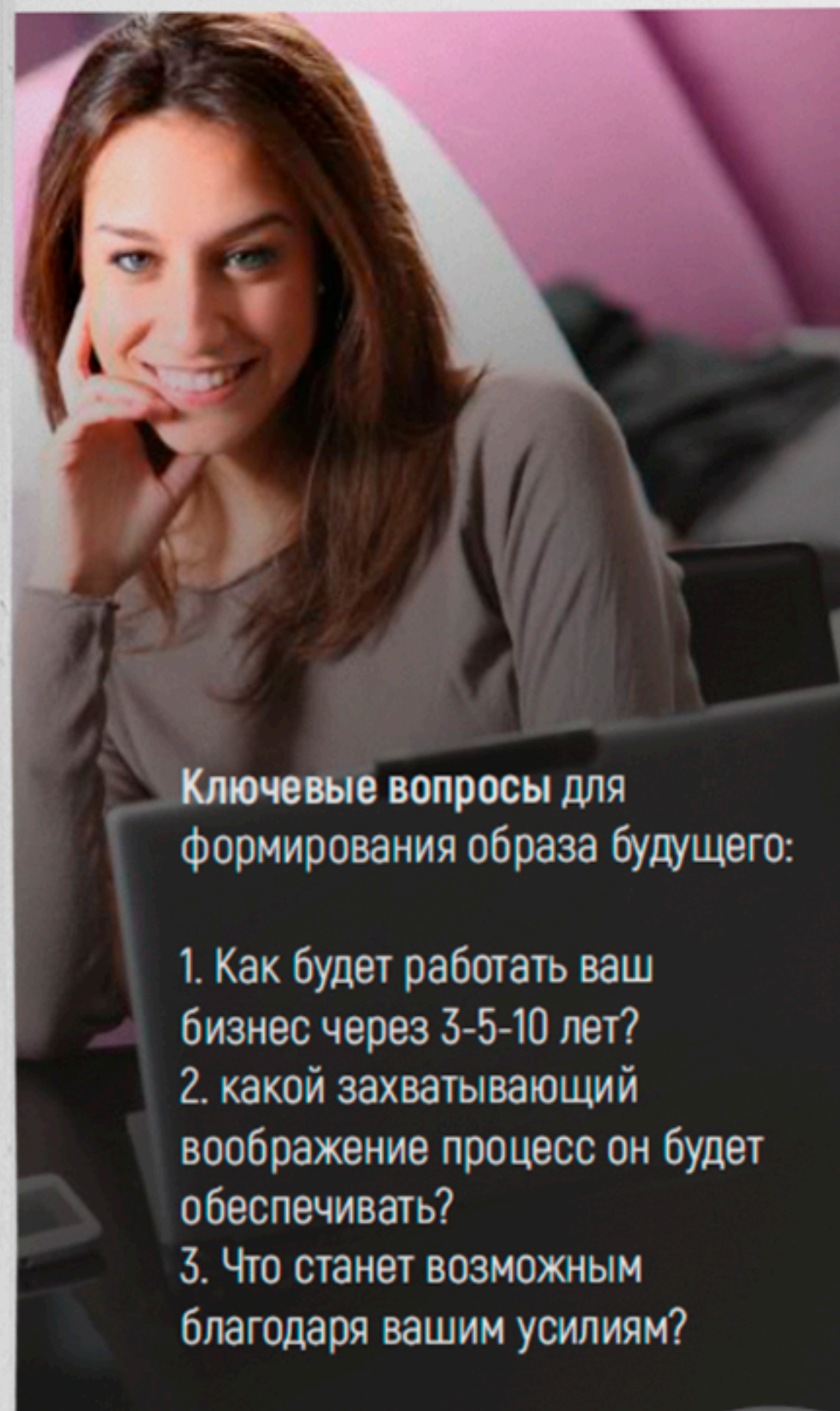
ключевая идеология не обязательно должна быть уникальной. ее роль – направлять и вдохновлять, а не отличать.



ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации.



Образ будущего показывает, что именно и как компания хочет изменить в окружающем мире.



Ключевые вопросы для формирования образа будущего:

1. Как будет работать ваш бизнес через 3-5-10 лет?
2. какой захватывающий воображение процесс он будет обеспечивать?
3. Что станет возможным благодаря вашим усилиям?

Отправляемся в будущее: что вы хотели бы увидеть 20 лет спустя?

1. как работает наша компания?
2. как ее воспринимают сотрудники?
3. чего она добилась?
4. о чем сказано в статье о компании, опубликованной в ведущем деловом журнале?



Почувствуйте свою мечту!

Общаться и вдохновлять людей с помощью образов эффективнее, чем при помощи слов.



- Стратегическая цель заставляет компанию выйти за рамки своих возможностей.
- От мысли о том, какое приключение ожидает на пути к ее достижению, захватывает дух.
- Стратегическая цель должна быть реальной, несмотря на здоровую долю риска.
- Вероятность ее достижения – 50-70%.

4 вида стратегических целей:



Мишень



Пример для подражания



Внутренне преобразование



Общий враг



Стратегическая цель помогает лишь до тех пор, пока она не достигнута. Как только компания покорилась одну вершину, она должна наметить себе другую.