

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.П. Беляцкий,

*доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления
Белорусского государственного экономического университета,*

Питер Ройш,

доктор, профессор Высшей школы Дортмунда (Германия)

Миссия развивает философию бизнеса путем ее конкретизации для определенного предприятия. Миссия задает ориентацию для его сотрудников, клиентов, инвесторов, поставщиков. Она носит общий характер и отражает самое существенное, что представляет собой предприятие. Миссия делает предприятие фирмой и вооружает принципами стратегического поведения. В других случаях миссия включает основные цели предприятия, но их описание имеет абстрактный характер, т. к. цели и задачи носят комплексный характер, часто подвержены изменениям. Миссия служит инструментом стратегического управления предприятием и его персоналом. Она стала составной частью современных концепций менеджмента. Ее актуальность обусловлена повышением внимания к жизненному циклу предприятия как живого организма.

Сущность миссии

Интерес к теме миссии резко возрос с начала 90-х годов XX ст., *во-первых*, в связи с тем, что закончились научно-технические революции и начался период эволюционного развития, который характеризуется как научно-технический прогресс. *Во-вторых*, развитие теорий менеджмента стало значительно отставать от потребностей практики большого бизнеса, что вызвало необходимость разработок новых концепций активизации работы предприятий, обязательного внимания к управлению персоналом и в этой связи – определения научно обоснованных путей не «выжимания пота», а использования только человеку присущих ресурсов: сознания, личных чувств, интуиции, уверенности в будущем на основе выработанных принципов поведения и энтузиазма.

На предприятиях стран СНГ два выше-названных фактора внимания к миссии проявлялись в это время не столь явно. Они были «затушеваны» *третьей* причиной, которая в экономически развитых странах проявлялась тогда в меньшей степени. Речь идет о трансформационно-«перестроечных», преобразовательно-активных процессах в экономике и управлении хозяйственными системами, процессах с акцентом на разгосударствление и приватизацию. Именно эти процессы являются *дополнительной* причиной возрастания и значимости миссии для предприятий переходной экономики [3. С. 55–58].

Сегодня без миссии сложно рассчитывать на успех. Миссия важнее торговой марки! Она больше, чем имидж предприятия. Например, без миссии нет смысла инноваций. Миссия определяет генеральную линию преобразований, она придает им смысл.

Понятие миссии используется в западных странах весьма широко: миссия развития города, его администрации, миссия генной инженерии и биотехнологий, миссия университета и его библиотеки, информатики и педагогики, научная и техническая миссия. Но часто оно имеет разные трактовки и является словом-раздражителем, непривычным для многих понятием того, что как бы само собой разумеется. Ясно одно, миссия не только содействует преобразованиям организации, развитию его персонала, но и защищает от негативных тенденций, корректирует стратегию и придает трудовым процессам смысл.

Развитие понятия миссии

Понятие миссии связано со смыслом слов идеал, желаемый образ действия,

желаемое видение будущего, его предварительная картина.

В *психологическом смысле* миссия является как категория, которая обозначает эпохальные преобразования, перемены столетий, поколений. Она представляется как смысл самой жизни организаций и людей, как комплекс осознанных тенденций представления специфических возможностей собственной деятельности и форм реализации этих возможностей.

В *педагогике* миссия понимается как образ деятельности. В этом смысле миссия «сближается» с понятием стиля деятельности. Педагоги определяют предварительную картину, они ее «образуют» из набора знаний.

Социологи исходят из того, что «социальная миссия» формируется под влиянием тех впечатлений, которые оказывает на личность окружающий ее мир действительности. Они часто отождествляют миссию с имиджем человека или считают его центральной частью миссии. Социологи исследуют миссию во взаимосвязи с карьерой и управленческими отношениями.

В *социально-экономической политике* миссия первоначально трактовалась как наиболее приемлемая рационализация социально экономических решений и действий субъекта управления. Более поздние исследования в конце XX ст. акцентировали внимание на миссии как конкретной помощи по выбору ориентации рыночной активности или социальной безопасности и обеспечения занятости в зависимости от функциональных особенностей организации.

Значительное расширение трактовки миссии произошло в связи с развитием информационных технологий и глобализацией экономической деятельности. Развитие локальных и международных сетей, их взаимодействия, выбор ориентации рационального развития транснациональных, виртуальных и креативных корпораций, стратегии диверсификации оказались тесно связанными с понятием миссии. С целью конкретизации зафиксированного в ней образа деятельности крупные корпорации и ведущие фирмы разработали концепции деловой, хозяйственной, предпринимательской и рыночной активности персонала.

Параллельно с развитием миссии как категории современного менеджмента

происходило развитие ее использования на практике. Как показали результаты опроса [1. С. 42], преобладающее число больших и средних предприятий западных стран имеют письменно оформленную и изданную в виде отдельной брошюры миссию (см. табл.).

Функции миссии

Понятие миссии в широком смысле включает «образ, который управляет действиями» [2. С. 35]. На первый взгляд, такая интерпретация кажется простой. Но она не так тривиальна, как кажется вначале. Это такой образ или картина, которая включает человека, группы, организацию и управляет их взаимодействием. Иначе говоря, имеется некоторый невидимый механизм «управления» на основе «представлений» и предназначений. Но как функционирует этот загадочный механизм?

Функции управления, идущие от миссии, или управленческие функции миссии, включают [4. С. 99]:

- объединение целей, опыта и знаний людей, чтобы они, с одной стороны, эффективно работали, а с другой стороны, делали это с желанием и удовольствием. Эта функция называется **групповой проекцией**;

- объединение индивидуальных форм восприятия и оценки различных актов, технологий и других особенностей производства знаний (продукции, услуг). Эта функция называется **опережающей синхронной адаптацией**;

**Миссия и стратегии предприятия,
% положительных ответов**

Страна	Миссия	Стратегии бизнеса	Стратегия управления персоналом
Швейцария	97	97	92
Испания	84	88	91
Франция	58	94	88
Англия	85	92	81
Голландия	75	90	81
Финляндия	98	86	78
Германия (Западная)	87	93	70
Ирландия	79	91	66
Италия	66	40	47

Примечание. Опрос был проведен на 5955 предприятиях с численностью более 200 человек в 1989–1990 гг.

Источник. [1].

- управление разработкой концепций, стратегий, общих систем и принципов регулирования трудовой деятельности, проектов новых технологий принятия решений при деловом общении между представителями различных культур знаний. Эта функция называется *обеспечением функциональной эквивалентности*;

- активизация творческой, рационализаторской, инициативной деятельности сотрудников. Эта функция называется *когнитивной активацией*;

- активизация эмоционального, социального, поведенческого, лидерского потенциалов сотрудников. Эта функция называется *персональной мобилизацией*;

- интернационализация, корпоратизация и глобализации организационных отношений и развития персонала. Эта функция называется *межперсональной стабилизацией*.

Миссия в случае необходимости стоит на страже проникновения чуждых фирме философий бизнеса, защищает от социального насилия извне, которое может приходиться в виде неформальных отношений, разлагающих трудовой коллектив. Миссия стимулирует представителей различных образов мышления, вероисповеданий и культур к совместной групповой работе и способствует стабилизации процесса успешного разрешения конфликтов. Миссия управляет конфликтами, регулируя отношения по тем принципам, которые являются лицом фирмы и письменно зафиксированы либо в общих положениях устава предприятия, либо отдельной брошюрой, плакатом.

Миссия гармонизирует процессы производства и управления знаниями, изделиями и услугами, но не абстрагирует их от технологий самого производства. Миссия объединяет усилия, является предпосылкой групповой и проектной работы. Это философия самого бизнеса в масштабах конкретного предприятия.

Жизненный цикл миссии

Перспективы миссии как процесса

Мы очертили миссию в рамках решения проблем синхронизации процесса формирования, развития и реализации продукции как овеществления знаний ее производителей, а также процесса выработки самих знаний в виде

новых конструкций, материалов, приборов, технологий, интеллектуальной собственности. Функции миссии дают общую картину и теоретически правдоподобно ее описывают и тестируют, а также задают исходные положения для новых успехов. Однако остается открытым вопрос: как возникает миссия и как она расширяется развиваясь. Существование миссии и ее распространение со скоростью, адекватной процессам корпоратизации и скорости изменения внешней среды корпоративных образований, говорит о силе природы этого все еще не достаточно серьезно воспринимаемого на предприятиях Беларуси понятия, о его генезисе и карьере. В современной науке на этот счет сформулированы только отдельные гипотезы.

Исторически миссия чаще воспринималась на уровне ученых-личностей, и прежде всего в области развития техники. Можно привести примеры разработки дизельного мотора (1892 г.), пишущей машины (первая конструкция запатентована в Англии в 1714 г.), мобильного телефона (изобретение сделано во второй половине XIX ст. сразу многими, но первый патент «улучшение в области телеграфии» за прототип телефона или нечто ему подобное в 1876 г. получили А. Бели и Э. Грау из США).

В каждом из этих примеров изобретение имело яркую историю своего развития, которое сопровождалось влиянием на дальнейших разработчиков их миссии. Они производили технические знания, выполняя свое предназначение первопроходцев, эти знания воплощались в то, чем мы пользуемся и сегодня. Они стали принадлежать всему человечеству.

Отдельные идеи, научные предположения, некоторые догадки одних и логическое оформление их другими представляют отдельные элементы сетевого мышления тех, кто в результате обобщения накопленных ранее знаний составит некоторую их обзорную картину, представление в таком виде, который экстраполирует тенденции развития. Вот в этом случае, очевидно, возникает то, что мы называем английским словом «миссия». Образы и модели восприятия явлений, мышления, отношений и принятия решений образуют сеть событий и процессов. Она строится индивидуально и группой исследователей. Такая сеть упорядочивает новые идеи. Классическим примером служит периодическая система элементов Д. Менделеева.

Возникает два вопроса, которые имеют для зарождения (генезиса) и развития (карьеры) миссии центральное значение:

1. Как велико должно быть число тех, кто разделяет сформированное общее представление (будущую миссию), чтобы оно могло быть названо миссией?

2. Как могут идеи отдельных или нескольких людей развиваться до уровня миссии, т. е. какова взаимосвязь миссии и природы лидерства?

Ответ на первый вопрос не означает какое-то абсолютное количество людей. Это что-то вроде того, когда мы хотим узнать, сколько деревьев необходимо, чтобы их можно было назвать лесом. Ответ может быть только приближенным и давать некоторые пропорции.

Второй вопрос предполагает, что источник миссии – это идеи. Если миссия должна быть идеями и видением только некоторых людей или, во всяком случае, меньшинства, то эти идеи должны охватывать все области деятельности и отношений, чтобы стать миссией.

Почему одни идеи получают поддержку, почему находят резонанс, в то время как другие представления остаются без такой поддержки? Очевидно, что разработки идеи концепций с ориентацией их на формирование миссии должны обладать стратегической компетентностью [1]. Но представлять миссию должны лидеры организации. Миссия в этом случае становится «фирменной конституцией» преобразующего лидерства.

Почему некоторые концепции и предвидения не имеют влияния на научную и деловую активность, а другие оказывают очевидное воздействие? Хотим мы или нет, но нынешний уровень наших знаний не позволяет дать убедительный ответ на эти вопросы. Мы не можем сказать, почему совершаются подвиги. Как «подвигаются» люди в экстремальных ситуациях, кто может совершить поступок героический, а кто не станет трудиться с полной отдачей ни при каких обстоятельствах? Миссия не призвана классифицировать людей, она ориентирована на реализацию призваний самих людей в том направлении, которое сама и задает.

Для восприятия миссии как ориентированного механизма активизации попытаемся ответить на следующие вопросы:

- Какие этапы прошла миссия в своем развитии, чтобы стать таким механизмом,

т. е. что представляет собой *миссия как процесс*?

- Какие ключевые факторы оказывали решающее влияние на это развитие и структуризацию миссии, т. е. что представляет собой *миссия как система*?

Миссия как процесс

Миссия как процесс проходит несколько ступеней (фаз, стадий) своего развития.

1. Зарождение идей как возможных слагаемых (элементов составных частей) потенциала миссии.

2. Формирование (чеканка) потенциала миссии.

3. Расширение и конкретизация миссии, достижение консенсуса в ее восприятии.

4. Стабилизация и «созревание».

5. Старение, дезориентация как прекращение существования.

Исходным моментом в «карьере» миссии служит образование ряда идей, представляющих собой:

- предвидение новых открытий, изобретений, или

- видение будущих событий, успехов, достижений, или

- путь устремлений, активности для достижения желаемых всеми результатов, или

- сами результаты труда, их назначение и осмысление важности поставленных целей.

Идеи могут также существовать разрозненно, их еще не объединили, может быть, для этого не доставало новой свежей идеи, корпоративной культуры или культуры знаний. Идеи возникают и на уровне отдельных личностей, малых творческих групп самым непредсказуемым образом, нередко интуитивно. Известно, например, что в большом бизнесе интуитивные решения оказывались иногда весьма успешнее рациональных, т. е. принятых на основе расчетов, исходя из уже достигнутого. Миссия – это не экстраполяция тенденций. Это управление будущими изменениями, управление самими тенденциями на основе идей.

Но идеи бывают разными. Для большинства наступает кризис прежде, чем они станут основами чьей-то миссии. Другие идеи остаются долгое время на уровне намерений. Их можно назвать миссиями, но это безадресные миссии. Например, «гуманизация труда», «эко-

логизация автомобилей», «безлюдные технологии». Источники для идей с достаточным для миссии потенциалом – это эволюция соответствующей отрасли знаний, плюс ее анализ, плюс сетевое мышление того, что проводит этот анализ.

Формирование потенциала миссии может быть охарактеризовано тремя объединительными процессами, которые должны приниматься во внимание разработчиками проектов миссий:

- взаимосвязь миссии и причин ее возникновения;
- взаимосвязь миссии и факторов успеха, на который ориентирована миссия;
- взаимосвязь факторов успеха предприятия с внешней средой и скоростями изменений, характерными для этой среды.

Конкретизация миссии происходит в результате анализа этих взаимосвязей, анализа внутренних факторов и реальной ситуации на предприятии, но обязательно с учетом оптимистического подхода, без трагедии и суеты. Далее «карьера» миссии достигает своего аналога. Наступает ее **стабилизация**. Она «вооружает» людей идеями, «заряжает» их духом усердия и настраивает на победу. Такую роль миссии в масштабах всей страны играют ее гимн, национальная символика. Однако в отличие от последней миссия проходит этап **старения**, дезориентации, прекращения существования и замены на другую.

На последнем этапе миссия отличается тем, что уже все меньше инициирует новые процессы развития, а все более консервирует рутинные подходы к решению задачи – бюрократические, институциональные процедуры «деловых» отношений. Миссия изживает себя, увлекает назад, в прошлое, ее основополагающие идеи не носят характера миссии. Она прекращает существование как процесс.

Такой пессимистический сценарий типичен для многих миссий. Часто они перестают существовать вместе с самим предприятием. В других случаях предприятие меняет миссию и выживает. Например, конверсионные, диверсифицированные, реструктурированные, санитированные, приватизированные предприятия. Миссия меняется по своему определению у предприятий, которые сменили форму собственности, своих учредителей, виды продукции, концепцию рыночной активности.

Часто идеи приходят из прошлого и приобретают новую актуальность, но уже в новой области знаний или области достижения успеха. Поэтому иногда говорят, что новое – это хорошо забытое старое. Однако миссия и мода не имеют ничего общего между собой. Миссия, если это миссия, не может быть не «модной». Мода – это то, что нравится большинству, но есть у меньшинства. Миссия – это то, что нравится всем, есть у всех, если они работают и хотят работать на данной фирме. В противном случае миссия находится в стадии формирования.

Миссия как система

Всякая система имеет свою структуру. На структуру миссии в процессе ее образования (структуризации) и развития оказывают влияние следующие факторы:

- 1) состояние и степень структуризации основополагающих идей;
- 2) структура потенциала миссии;
- 3) представители культуры, науки, труда, менеджмента как «источников питания» миссии;
- 4) типы или виды образований и взаимодействия областей использования миссии, т. е. содержание и упорядоченность работы тех, на кого ориентирована миссия;
- 5) типы образований процессов (технологический, судебный, управленческий, финансовый и др.).

Первый фактор заключается примерно в том, что большинство идей о чем-то одном, например о новом виде автомобиля или организации труда трубочистов, выражаются по-своему и несут только свое представление или образ видения, а то и отдельный его элемент. Поэтому необходима интеграция идей для выработки миссии. Она зависит от того, насколько идеи совместимы, дополняемы и целеориентированны, можно ли их самих разделить на составляющие. Все это мы называем состоянием и структуризацией идей.

Не все идеи одинаково привлекательны, но и они оказываются структурообразующими элементами, потому что миссия выполняет разные функции и включает соответствующие функциональные элементы. Однако все шесть функций равнозначны по своему удельному весу в составе миссии. Миссию как систему и

перспективы ее структуры понять легче, если принять во внимание то, что миссия есть не более чем набор взглядов при разной диспозиции контакта с будущим, но при одной ориентации на него и едином его осмыслении. Миссия включает только поддерживающие функции. Через них она реализует свой потенциал. Для этого необходимо, чтобы он был хорошо структурирован.

«Сила» и «глубина» воздействия миссии на восприятие, мышление, отношения и управленческие решения зависят также от индивидуальных потенциалов сотрудников и кадрового потенциала организации, их структур и взаимодействий, что связано со следующим, третьим фактором влияния.

Третий фактор акцентирует внимание на взаимодействии различных культур, убеждений и компетентности. Он связан с когнитивными структурами сотрудников, представляющими определенную сеть взаимодействия участников событий и процессов достижения общего успеха. В начальной фазе развития миссии этот фактор малоразличим. Но впоследствии, когда миссия настраивает на определенную «волну» отношений, она начинает касаться непосредственно каждого подразделения и сотрудника. На этой фазе структуризации миссии возможны дискуссии и коррективы относительно содержания ее структурных элементов. Важную роль в этой связи играет сеть внутренних и внешних отношений.

Миссия не должна «зависать» в воздушном пространстве, она должна быть достижимой. Она «проникает» во все области работы организации. Поэтому ее структуру необходимо разрабатывать с учетом состава и взаимодействия этих областей, например для университета – это взаимодействие учебного процесса и научных исследований, профессора и студента, занятий и обучения, культуры, воспитания и образования.

Фактор структурных перспектив миссии указывает на весьма значительную проблему творческой ориентации трудовой деятельности независимо от ее типа. Без такой ориентации нет серьезных успехов и функции самой миссии становятся безуспешными.

Миссия позволяет лучше, чем прежде, понять движущие силы социально-экономического и научно-технического прогресса, силы

конкурентной борьбы в рыночных отношениях, а также активно задействовать в данных процессах интеллектуальные потенциалы их участников. Миссия в этом смысле выступает в роли ориентира и инструмента управления будущим по формуле:

миссия → *видение* → *цель*

Структура миссии: формула видения

Предприятия, которые достигли успеха и его развивают, имеют постоянные принципы работы и основные цели, в то время как их производственные стратегии и планы мероприятий постоянно изменяются в соответствии с динамикой внешней среды и новыми технологиями. Динамика предполагает прогресс, но основные ценности и ориентации сохраняются. Почему «Sony», «Motorola» или «Hewlett-Packard» имеют постоянный успех? Они непрерывно обновляются и превосходят тем самым самих себя, сохраняя долгосрочную эффективность. Однако их миссия и видение будущего сохраняются. Меняются организационные структуры, технологии, происходят диверсификации, но идеалы остаются, чеканится фирменное кредо, развивается *видение*. Оно дает ориентацию и предназначено для выбора направления прогресса. Видение управляет прогрессом. Видение остается малопонимаемым словом – раздражителем для многих менеджеров. Его не всегда связывают с ведущими силами предприятия, духовными целями.

Видение (Vision) как составная часть миссии организации включает две части: основная идеология и «имиджированное» будущее (имидж в будущем) (см. рис.). Формула видения – это зародыш будущего в «утробе» настоящего. Идеология – питательная среда. «Имиджированное» будущее – «зародыш».

Основная идеология обозначает собственный характер организации, она идентифицируется с организацией и выходит за рамки производственных или маркетинговых циклов, технологий принятия решений, стиля лидерства или особенностей руководства со стороны отдельных личностей. Это – ядро других идеологий, концепций и стратегий. Такую «ядерную» идеологию Бил Хьюлит (Bill Hewlett) называл моральным кодексом. Она включает основные ценности (систему принципов управления и обучения), а также

Формула видения



четкие цели и фундаментальные принципы существования организации.

Примеры основных ценностей, которые жизненно важны для предприятий

PHILIP MORRIS:

- право на свободный выбор;
- побеждать других в честной борьбе за прибыль;
- содействовать инициативе каждого сотрудника.

SONY:

- поддерживать японскую культуру и национальный имидж;
- совершать невозможное, не следовать за другими;
- содействовать способностям и творчеству каждого отдельного сотрудника.

WALT DISNEY:

- никакого цинизма;
- укрепление и расширение «здоровых американских ценностей»;
- творчество, мечты и фантазия;
- безусловное внимание ключевым вопросам и деталям;
- поддержание и контроль «дисней-чистоты».

Чтобы определить основные ценности организации, необходимо сделать это в условиях открытости и обсуждения в коллекти-

вах. Иного варианта для установления центральных ценностей в практике успешных компаний не было.

Примеры четких целей предприятий

HEWLETT-PACKARD: технический вклад в прогресс.

MARY KAY COSMETICS: открывать женщинам безграничные возможности.

SONY: доставлять радость технологиями

WALT DISNEY: делать людей счастливыми.

Основная идеология, или моральный кодекс, фирмы не «производится», не устанавливается и не разрабатывается, она *открывается*. Как совершить такое открытие? *Во-первых*, необходимо еще раз напомнить: все, что не принадлежит к этой идеологии, изменяется. *Во-вторых*, формулировка такой идеологии – только первый шаг. Необходимо далее определить те виды прогресса, которые под силу организации. Речь идет о втором слагаемом видения: «имиджированном» будущем. Оно состоит из перспектив развития предприятия на 10–30 лет, а также представления о достижении таких целей. Конечно, понятие «имиджированного» будущего вызывает сопротивление. Оно получило признание в США и включает, с одной стороны, надежды, ожидания, мечты, еще не реализованные, а с другой – что-то реальное, достижимое, отчетливо видимое, например сделать автомобиль доступным каждому – демократизировать (Форд, 1900 г.), победить «Адидас» («Нике», 60-е годы), через 20 лет быть такой фирмой, как «Hewlett-Packard» (Watkins-Johnson, 1996), стать Гарвардом Запада (Stanford University, 40-е годы XX ст.).

ЛИТЕРАТУРА

1. Shols Chr. Personalmanagement. 5. Auflage Munchen, 2002. S. 1061.
2. Dierkes M. Leitbild und Technik. Berlin, 1992. S. 98.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. Мн., 2002.
4. Беляцкий Н.П., Прушак Н.В. Миссия горнохимической компании // Горная механика. Солигорск, 2002. № 2.

