

Берем верное направление

В этой главе ...

- О важности системы ценностей компании
- Соблюдение этики и закона
- Выяснение положений и принципов, которым следует компания
- Изложение системы ценностей вашей компании
- Формулировка видения вашей компании

Вы можете задать себе вопрос: зачем читать главу о системе ценностей и видении в книге, посвященной бизнес-планам? Мы даже можем предположить, что вы думаете по этому поводу: “Эй, сейчас 1990-е! Современная деловая этика заключается в выживании на рынке: обхаживай клиентов, борись с конкурентами (а лучше — уничтожь их!), заработай кучу денег — и вперед!”

Однако, несмотря на то, что в деловом мире господствует рыночная экономика, глобальная конкуренция и законы джунглей, общечеловеческие ценности все еще не утратили своего значения. Чтобы убедиться в этом, достаточно просмотреть заголовки газет и журналов, касающиеся жизни делового мира. Вы обнаружите список компаний с громкими именами, которые оказались поверженными в результате финансового скандала и мошенничества, а их исполнительным и финансовым директорам пришлось сменить шикарный деловой костюм на тюремную робу.

Не поймите нас превратно — мы не против прибылей. Они нам очень по душе, и мы планируем получать большие прибыли и в дальнейшем. Однако кратковременные выгоды не могут служить мерой делового успеха. А накопление любых доходов (или расходов) обманным путем может довести до тюрьмы.

Мы настаиваем, что успешный бизнес-план компании должен начинаться с формулировки ее системы ценностей и видения ее будущего. Система ценностей и перспективное видение для вашего бизнеса — что-то вроде морального компаса, который помогает преодолеть трудности, встречающиеся на вашем пути. Это также удерживает каждого сотрудника компании (даже если их всего двое) в рамках избранного ею направления развития бизнеса. А что, если ваша компания — пока только вы? Потратив время на выработку системы ценностей и видения, вы будете держаться выбранного направления и в случае роста вашего дела.

В данной главе мы объясним, почему система ценностей компании имеет первостепенное значение. Мы поможем вам определить систему ценностей вашей компании, оценив убеждения и деловые принципы, которых вы уже придерживаетесь. После этого мы продемонстрируем, как свести воедино систему ценностей и свод правил, придерживаясь которых можно работать. И наконец, мы окажем вам поддержку в формировании видения для вашей компании.

В чем важность системы ценностей

Каждый день ваша компания сталкивается с проблемой выбора вариантов и принятия решений. Если вы потратите время и четко определите систему ценностей компании, то ее положения и принципы будут определять действия руководителей и сотрудников в случае возникновения проблем, не имеющих простых решений. Когда произойдет нечто неожиданное, вы всегда можете отреагировать быстро и решительно, четко осознавая, что

важно, а что — нет. Даже когда ваша компания дрейфует в тихих водах и рыбка хорошо ловится, полное осознание системы ценностей стимулирует вас и ваших работников.

Перед трудным выбором

Рассмотрим гипотетический сценарий. Фрэнк Литтл является независимым консультантом, работающим в крупной американской нефтехимической компании, которую мы назовем *Big Oil*. Фрэнк Литтл проводит анализ рынка для одного из крупнейших подразделений компании и принимает участие в важном проекте, направленном на освоение зарубежных рынков. Будучи хорошим специалистом, он прикинул ряд вариантов производства, распределения и установления цен на продукты нефтехимии в трех странах. Колонки цифр бесстрастно свидетельствуют: в одной из стран (назовем ее Фридонией), можно получить намного более высокие краткосрочные прибыли, чем в других двух странах. Преимущество это связано с тем, что во Фридонии нет жесткого контроля за загрязнением окружающей среды, тогда как в тех двух странах законодательство в области охраны окружающей среды аналогично законодательству США.

Фрэнк Литтл сталкивается с дилеммой: открывая производство во Фридонии, клиент Фрэнка получит огромные прибыли. Конечно, возникшее загрязнение может привести к осложнению экологической обстановки, что может сказаться и на *Big Oil*. Однако, вследствие особенностей законодательства Фридонии, в действиях компании нет ничего противозаконного. Поэтому Фрэнк Литтл может обеспечить расширение бизнеса компании, если этому проекту будет дан ход.

Он размышляет над возникшей ситуацией и над своим отчетом. Что же порекомендовать старшим менеджерам компании?

- ✓ Получить краткосрочные барыши?
- ✓ Добровольно осуществлять контроль загрязненности, даже если от компании этого не потребуют?

- ✓ Забыть о Фридонии до тех пор, пока в этой стране не будет принято более жесткое законодательство об охране окружающей среды?

Может быть, вы сможете помочь Фрэнку Литтлу, очутившемуся в затруднительном положении, если имеете опыт решения подобных этических проблем и вопросов, связанных с ведением бизнеса?

Будь у Фрэнка перед глазами формулировка ценностей компании, она могла бы помочь ему решить эту дилемму. Система ценностей — та же нить Ариадны, держась за которую, люди могут найти выход из лабиринта сложностей, в особенности, если бизнес растет и все большее количество сотрудников сталкиваются с необходимостью принять трудное решение. Исследования говорят о том, что принципиальные компании с твердой системой ценностей имеют тенденцию привлекать и удерживать лучших работников и в результате оказываются в выигрыше.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Не имея подобного “руководства к действию” под рукой или, что еще хуже, имея распоряжение вести беспроигрышную игру и “не раскачивать лодку”, бизнесмены, оказавшись в ситуации, схожей с описанной выше, стараются найти наиболее легкий путь, зачастую диктуемый исключительно прибылями компании. Однако наипростейший путь не есть наилучший. Если единственным критерием являются прибыли, вы можете решить, что легче всего срезать углы или даже обойти закон (что в последние годы повлекло тяжкие правовые последствия для многих компаний, заставив тех, кто прежде летал выше всех, упасть камнем вниз).

Руководствуясь этикой и законом

Формулировка системы ценностей компании — это набор положений и принципов, которыми она руководствуется в своих действиях, независимо от размеров. Руководство компании должно служить примером, следуя

провозглашенным ценностям, а практика стимулирования и поощрения компании должна побуждать у рядовых сотрудников стремление к поддержанию на деле ценностей компании.

Формулировка системы ценностей удержит вас и ваших коллег в рамках закона. После большого количества оглушительных финансовых скандалов Конгресс США недавно вынужден был принять так называемый закон Сербейнса—Оксли. Указанный закон требует от высшего руководства компаний, акции которых обращаются на публичном рынке, удостоверить точность их финансовых отчетов и брать на себя ответственность за внутренний финансовый контроль. Невыполнение этого требования может привести на скамью подсудимых. Теперь высшие должностные лица не смогут сказать, что они в действительности не знали, что происходит в управляемой ими компании. Таким образом, руководители отвечают за каждую цифру их финансового отчета.

Если ваша компания недостаточно велика для публичного рынка, вы все равно сталкиваетесь с законом при заполнении налоговой декларации (независимо от того, управляете ли вы корпорацией, товариществом или собственностью). Наличие четкого ценностного ориентира может избавить вас от слишком близкого знакомства с Внутренней налоговой службой.

Неподготовленные и растерявшиеся

Вы, вероятно, помните почти детективные истории о компаниях, неожиданно постигнутых кризисом. Вот несколько предприятий, попавших “под огонь”.

- ✓ **Exxon Mobil** (*производитель и экспортер нефтепродуктов*). Одна из наиболее прибыльных в мире, она по-прежнему остается компанией, которую ненавидят защитники окружающей среды. Компания *Exxon* наняла имеющий дурную репутацию танкер *Valdez*, выливший миллионы галлонов сырой нефти в древний,

нетронутый залив Аляски, что нанесло непоправимый экономический и природный ущерб региону.

- ✓ **Компания Ford Motor** (*производитель автомобилей*). После серии случаев с опрокидыванием, в которых фигурировали спортивные автомобили *Ford*, расследование показало, что причиной были шины компании *Firestone*. В результате последовал массовый отзыв автомобилей, коллективный судебный иск, расследование в конгрессе и запятнанная репутация.
- ✓ **Корпорация Carnival** (*туристическая компания*). Вспышка довольно неприятного желудочно-кишечного расстройства на круизных судах компании обернулась для нее маркетинговым кошмаром, который оставил пятно на ее имени. До этого фирма слыла лучшей в плане обеспечения беззаботного отдыха.

Здесь мы имеем дело с так называемыми *внешними обстоятельствами*, на которые компании не в силах повлиять и которые касаются значительно более глубоких проблем, чем просто “делать деньги”. Неспособность оценить могущество внешних сил и пренебрежение социальными и этическими ценностями при принятии решений могут привести к серьезным последствиям для компании. В приведенных примерах речь идет не об одном недовольном клиенте — мы говорим о более масштабных проблемах.

В наш список примеров могут попасть компании любого размера. Сталкиваясь с неожиданными ситуациями, неподготовленные компании часто поступают так, словно они пребывают в полном замешательстве. Когда компании недостает устоявшейся системы ценностей, признаваемых всеми, важные вопросы истолковываются как кому заблагорассудится. В результате предприятие пытается двигаться сразу в нескольких направлениях, что приводит к растерянности сотрудников, неудовлетворенности клиентов, недовольству общественности и разочарованию инвесторов.

Чтобы понять, каким образом компания с мощной системой ценностей реагирует на потенциально опасные ситуации, обратитесь к примеру компании *Johnson & Johnson*, описанному в следующем разделе. Компания *Johnson & Johnson* смогла преодолеть серьезный кризис и в процессе этого стала просто образцом корпоративной этики. Когда вы станете размышлять о собственных деловых ценностях, помните о следующем.

- ✓ Формулировка системы ценностей являет собой сумму убеждений и принципов, которыми руководствуется в своей деятельности ваша компания.
- ✓ Ясно изложенная система ценности может помочь вашей компании быстро и конструктивно реагировать на неожиданные удары.
- ✓ Каждый сотрудник вашей компании должен понимать и принимать систему ценностей вашей компании.

Когда система ценностей представляет собой ценность

Четкая формулировка системы ценностей может оказаться наиболее важной в случае неожиданных ситуаций.

Ошибка! Указано неверное имя файла. В конце 1980-х годов США испытала то, что многие расценили как террористический акт. Некий злоумышленник из пригорода Чикаго подменил несколько поступивших в продажу флаконов *Tylenol*, популярного обезболивающего лаборатории *McNeil* (подразделения гиганта индустрии здравоохранения *Johnson & Johnson*). Какое-то количество *Tylenol* было отравлено цианидом, в результате восемь человек умерли, а корпорация *Johnson & Johnson* столкнулась с кризисом.

На угрозу жизни своих клиентов корпорация отреагировала быстро и решительно. Еще до выяснения всех обстоятельств дела из розничной торговли по всей Америке были немедленно изъяты все запасы *Tylenol*, что обошлось компании в 100 млн. долл.

Когда кризис был преодолен, *Johnson & Johnson* стала примером для подражания. Реакция на случай с *Tylenol* позволила корпорации заработать репутацию одной из самых ответственных компаний в мире, серьезно относящейся к своему гражданскому долгу и ставящей общественные интересы выше своих экономических выгод. В конечном итоге в деловом отношении *Johnson & Johnson* значительно выиграла.

Почему данная корпорация поступила так здраво и среагировала незамедлительно, тогда когда другие компании в подобной ситуации становятся как будто парализованными? Причины этого изложены в документе под названием “Кредо корпорации *Johnson & Johnson*”, отражающем систему ценностей компании.

В течение более чем полувека этот документ определяет поведение и действия стремительно разрастающейся империи *Johnson & Johnson*, которая на сегодняшний день стоит 42 млрд. долл., а количество ее сотрудников по всему миру перевалило за 110 тысяч человек.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Кредо компании *Johnson & Johnson* работает так хорошо, потому что каждый сотрудник очень серьезно относится к этому. При активной поддержке и участии высшего руководства кредо востребовано, превозносится и распространяется по всей компании. И старожилам, и новичкам в равной степени напоминают о его важности. Продвижение по службе отчасти зависит от того, насколько менеджеры действуют в согласии с задекларированными ценностями и пропагандируют их среди подчиненных. Корпорация *Johnson & Johnson* остается лидером своей отрасли и пользуется доверием у клиентов, во многом именно благодаря своим ценностным ориентирам.

Ошибка! Указано неверное имя файла.**Кредо
корпорации Johnson & Johnson**

Мы осознаем свою ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми остальными людьми, пользующимися нашей продукцией и услугами. Стремясь удовлетворить их нужды, все, что мы делаем, мы должны делать качественно. Мы должны постоянно стремиться сократить свои расходы с целью поддержания разумных цен. Заказы клиентов должны исполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и дистрибьюторы имеют право на свою часть прибыли.

Мы несем ответственность перед сотрудниками компании, мужчинами и женщинами, которые работают с нами по всему миру. Необходимо уделять внимание каждому отдельному человеку. Мы должны уважать чувство собственного достоинства сотрудников и уметь распознать их способности. Сотрудники должны ощущать, что на работе они находятся в полной безопасности.

Оплата должна быть честной и адекватной, а условия работы — чистыми, аккуратными и безопасными. Сотрудники должны иметь возможность свободно высказывать свои предложения и возражения против чего-либо. В компании должны быть обеспечены равные возможности профессионального роста для всех сотрудников. Компания должна обеспечить компетентное управление, а руководители должны поступать искренне и этично.

Мы несем ответственность перед тем обществом, в котором живем и работаем, а также перед всем мировым сообществом. Мы должны быть примерными гражданами — поощрять хорошо выполненную работу и благотворительность, честно платить налоги. Мы должны способствовать улучшению жизни людей, совершенствованию здравоохранения и образования. Мы должны содержать в порядке принадлежащую нам собственность, защищая окружающую среду и природные ресурсы.

Большое значение имеет наша ответственность перед партнерами. Наше предприятие должно приносить ощутимую выгоду. Компания должна внедрять новые идеи. Необходимо постоянно проводить исследования, разрабатывать инновационные программы и исправлять допущенные ошибки. Необходимо постоянно приобретать новое оборудование, вводить новые мощности и осваивать новую продукцию. На случай непредвиденных ситуаций необходимо создавать специальные фонды. Если мы будем следовать этим принципам, наши партнеры будут довольны.

Определение системы ценностей компании

Формулировка системы ценностей компании очень часто адресована различным группам людей. Например, кредо корпорации *Johnson & Johnson*, апеллирует к врачам, пациентам, клиентам, поставщикам, дистрибьюторам, сотрудникам, партнерам и обществу в целом.

Вы стремитесь сформулировать систему ценностей, чтобы прежде всего обеспечить выгоду сотрудникам (или самим себе в случае единоличного ведения бизнеса). Однако ценности компании должны быть понятны всем партнерам, включая владельцев, компаньонов, клиентов и поставщиков, а также вашей матушке, которая одолжила вам 10 тыс. долл. на организацию предприятия (более подробно о заинтересованных лицах или партнерах см.

главу 2). Приступая к определению наиболее важных ценностей компании, необходимо учесть различные точки зрения, включая:

- ✓ требования партнеров (если они есть);
- ✓ интересы и пожелания всех партнеров;
- ✓ положения и принципы, которым компания уже следует.

Когда вы сформируете предварительный перечень самых важных для компании принципов, можно приступить собственно к изложению их в виде системы.

Существующие положения и принципы

Набросать предварительный список положений и принципов — это одно, а проверить эти положения в деле — совсем другое. Наступает время трудного выбора, заставляющее вас внимательнее присмотреться к ним. Возглавляя компанию, в которой вы единственный сотрудник, вы знаете, к чему необходимо стремиться. Если же вы работаете в компании побольше, определенные вами положения и ценности должны соответствовать сущности вашего предприятия. Лучший способ понять их сущность — представить, каким образом вы действовали бы при разрешении возникающих проблем.

Крепкий кофе и высокие принципы

Компания *Sturbucks* выросла от одной кофейной палатки в Сиэтле, открытой в 1971 году, до международной компании, имеющей более чем 7500 заведений по всему миру. Компания многим обязана находчивым решениям. Однако еще она обязана своим успехом и 6 руководящим принци-

пам, которые служат мерой того, насколько приемлемы все действия компании. Ниже перечислены принципы, которыми руководствуется *Sturbucks* в своих действиях.

- ✓ Создавать отличную рабочую обстановку и относиться друг к другу с уважением и достоинством.
- ✓ Использовать разнообразие как один из существенных компонентов ведения бизнеса.
- ✓ Применять высшие стандарты качества при покупке, жарке и приготовлении нашего кофе.
- ✓ Непрерывно расширять круг восхищенных потребителей нашего кофе.
- ✓ Вносить позитивный вклад в общественную жизнь и сохранение окружающей среды.
- ✓ Признать, что прибыльность является существенным фактором наших будущих успехов.

Вопросы окружающей среды настолько доказали свою важность для компании *Sturbucks*, что

она пошла на то, чтобы задекларировать шесть принципов, которые передают отношение компании к охране окружающей среды.

- ✓ Стремиться понять проблемы окружающей среды и делиться этой информацией с нашими партнерами.
- ✓ Разрабатывать прогрессивные и гибкие решения, которые приводят к изменениям.
- ✓ Стремиться покупать, продавать и использовать товары, которые не наносят вред окружающей среде.
- ✓ Сознать, что финансовая ответственность важна для будущего окружающей среды.
- ✓ Культивировать ответственность за окружающую среду как корпоративную ценность.
- ✓ Измерять и отслеживать прогресс по каждому нашему проекту.

Подумайте над ситуациями, описанными в анкете (табл. 3.1). Спросите у сотрудников компании или людей за ее пределами, которым вы доверяете, как они реагировали бы на описанные в анкете ситуации. Иногда полезно, чтобы в анкете были предусмотрены такие варианты

ответов, как *Другое* или *Не знаю*. Определить ситуации, которые бы позволили испытать сформулированные ценности компании, совсем непросто.

Учтите, что верных или неверных ответов не существует, вам не следует отправлять домой замечания или выставлять кому-то плохие оценки. Вы просто пытаетесь обозначить основные ценности вашей компании, которые уже ее устраивают. Заполненная анкета дает возможность проникнуть в общие убеждения и принципы, которые считаются важными для вашей компании.

Таблица 3.1. Анкета, позволяющая выяснить положения и принципы, принятые на вооружение в компании

Ситуация	Возможная реакция
Недовольный клиент требует вернуть деньги за товар. Товар не поврежден, но его нельзя перепродать. Клиент настаивает на том, что товар не годен к употреблению. Как вы поступили бы в данной ситуации?	<ul style="list-style-type: none"> • Отправьте клиента восвояси, точно ведя книгу учета. • Вернете клиенту деньги, понеся убыток, в надежде повторную покупку и лояльность клиента.
Вам необходимо сделать назначение на ключевой пост в компании. Кому бы вы отдали предпочтение?	<ul style="list-style-type: none"> • Наняли человека, имеющего необходимый уровень небольшой опыт работы в отрасли. • Продвигали опытного и преданного сотрудника, обрести ему необходимую профессиональную подготовку.
Вам необходимо уволить одного из сотрудников. Кого бы вы уволили?	<ul style="list-style-type: none"> • Молодого человека, недавно закончившего обучение неопытного, но энергичного. • 55-летнего менеджера с 20-летним опытом работы компании, хорошо работающего, но несколько раз заступившего на своей должности.
Вы обнаружили, что ваш давний поставщик переплатил компании за услуги, увеличив ваши доходы. Как вы поступите?	<ul style="list-style-type: none"> • Позволите делам идти своим чередом, решив, что это не проблема поставщика, в которой виноват только он. • Проявите инициативу, исправляя ошибки в оплате в будущем. • Предложите не только исправить ошибку, но и возместить переплаченную разницу.
У вас есть блестящий и творчески мыслящий сотрудник. К несчастью, он постоянно нарушает правила и терроризирует всю компанию. Что вы сделаете?	<ul style="list-style-type: none"> • Попытайтесь перевоспитать. • Уволите сотрудника. • Будете искать другое решение вопроса.
Сотрудник столкнулся с личными проблемами. Чтобы	<ul style="list-style-type: none"> • Тот, который добровольно соглашается работать вс

выполнить работу в срок, он задержался на работе и пропустил день рождения ребенка. Кто, на ваш взгляд, является лучшим сотрудником?	внеурочное время. <ul style="list-style-type: none"> • Тот, который отложит работу и пойдет на день рождения ребенка.
Чтобы достичь более высоких прибылей в следующем квартале, вам необходимо снизить расходы. Что вы предпочтете?	<ul style="list-style-type: none"> • Сократите расходы на обслуживание клиентов. • Сократите капиталовложения в разработку новой продукции. • Не будете стремиться к более высоким прибылям з решив, что долговременные инвестиции предпочтительнее.
Что вы предпочтете при развитии системы поощрения менеджеров вашей компании?	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулы, основанные преимущественно на индивидуальных достижениях. • Системы поощрения, стимулирующие достижение групповой работы.
Вы обнаружили, что какой-то из товаров не соответствует заявленным качествам. Как вы на это отреагируете?	<ul style="list-style-type: none"> • Немедленно предупредите потребителей о несоответствии. • Потратите некоторое время на решение проблемы, проинформируете потребителей. • Незаметно устраните ошибку, решив, что если бы потребители возникли проблемы, то они уже приехали к вам.
Расставьте следующие элементы в порядке возрастания их важности для бизнеса компании.	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличить прибыли. • Удовлетворить клиентов. • Создать рабочие места. • Продвигать новые технологии. • Завоевать награды за качество продукции. • Победить конкурентов. • Стремиться к постоянному росту компании. • Доминировать на рынке.

Изложение системы ценностей компании

Формулировка системы ценностей — нечто большее, чем список первоочередных задач. Это гораздо шире, чем квартальные задачи или даже годовые. Система должна служить вам ориентиром при принятии трудных решений для создания крепкого предприятия, которое будет успешно расти на протяжении многих лет, а то и десятилетий.

Может быть, у вашей компании уже есть какое-то кредо. Тогда вы сделали шаг вперед. (Однако, если для

того, чтобы вспомнить его, вы бросили взгляд на запыленную рамочку на стене вашего офиса, это говорит не в вашу пользу). Если вы не можете где-нибудь позаимствовать готовую формулировку системы ценностей, вам придется сформулировать свою собственную. Если у вас нет в запасе нескольких недель или месяцев для детальной ее разработки, мы укажем, как быстро составить документ, который направит компанию по верному пути. Если ваша компания невелика, выполняйте действия, перечисленные ниже, самостоятельно или с одним-двумя коллегами — не нужно никаких встреч с коллективом и подробного анализа. Однако, если вы работаете в большой компании, вам придется пройти более длительный путь, прежде чем вы достигнете консенсуса.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Вы не можете быстро формулировать систему ценностей, но вы *можете* быстро начать процесс, чтобы выявить и выразить на бумаге принципы, присущие руководителям и работникам вашего предприятия.

Прежде чем приступить к изложению в письменном виде, выполните следующие действия.

1. Соберите сотрудников вашей компании, отвечающих за принятие решений, и обсудите с ними общие стандарты компании, которые должны определять поведение сотрудников (и действительно его определяют).

Подготовьте список вопросов, изложите свои собственные соображения и тщательно фиксируйте все замечания.

2. Подготовьте предварительный список всех приоритетов, которые обсуждались на встрече, и раздайте копии для анализа.
3. Запланируйте одну или две последующие встречи с высшим руководством компании, чтобы уточнить и согласовать окончательный перечень.
4. Попробуйте сформулировать систему ценностей кратко и ясно, утвердите ее.

5. Проведите встречу с руководителями всех уровней, чтобы удостовериться в том, что они понимают всю важность и убедительность формулировки ценностей компании.
6. Проследите за тем, чтобы копия документа была у каждого сотрудника.

Если вы единственный сотрудник компании, поместите кредо в рамочку и поставьте у себя на рабочем столе (или, если вы работаете дома, в вашем домашнем кабинете). Следите за тем, чтобы рамочка не запылилась. Для компании большего размера растиражируйте формулировку на карточках размером с бумажник и не забудьте включить этот документ в годовой отчет компании. Опубликуйте ее на Web-сайте компании и проследите, чтобы с ней ознакомились все партнеры и заинтересованные лица. Вы должны ссылаться и опираться на ценности компании в своей работе. Кроме того, важно, чтобы каждый, кто представляет вашу компанию, знал и понимал принципы компании, а также руководствовался бы ими в своей деятельности.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Если вы работаете в крупной фирме, то описанная выше процедура основана, как правило, на использовании идей и мнений высшего руководства организации. Однако иногда наилучшее видение приоритетов компании исходит от рядовых сотрудников, обладающих различным послужным списком, работающих на различных уровнях организации, — они могут поделиться бесценным деловым опытом.

Следование ценностям компании

Формулировка системы ценностей иногда выходит слишком простой, а некоторые принципы, которые выглядят неплохо на бумаге, бывает трудно воплотить в жизнь. Недавно мы просмотрели множество кредо известных крупных компаний. Более половины из них содержат слова “единство” или что-то похожее

(“безупречное поведение”, “поступать правильно”). Среди прочих наиболее популярных формулировок, которые нам встретились, присутствовала такая ценностная установка, как “уважение к другим”. За ней следовали “коллективная работа”, “отличное качество” и “обслуживание клиентов”.

Чтобы ваша формулировка была действительно полезной, вам следует пойти дальше и связать ваши приоритеты с основными, значимыми правилами, которым могут следовать работники на всех уровнях вашей организации. Этот шаг удобно начать с опроса работников, предложив им заполнить анкету, аналогичную показанной в табл. 3.1. Вы также можете создать некий анонимный “ящик для предложений”, где работники могли бы выражать свои собственные идеи касательно ценностей, а также относительно того, насколько ваша компания следует задекларированным принципам.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Между прочим, формулировка системы ценностей знаменитой корпорации *Enron* содержала четыре ключевых слова: “уважение”, “единство”, “общение” и “отличное качество”. Чудесные слова! Однако компания за считанные месяцы прошла путь от предприятия самого высокого полета к банкротству и скандалу. Урок, который можно извлечь из ее падения, прост: ценности должны быть важны. Кроме того, вы должны внедрить их в повседневную деятельность компании.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Когда придет время проанализировать годовые отчеты о деятельности сотрудников (да-да, те самые, которые все ужасно любят), воспользуйтесь этим для повышения роли принципов вашей компании. Возьмите копию формулировки ценностей компании и спросите у каждого сотрудника, каким образом его деятельность согласуется с данным документом. В то же время задайтесь вопросом, насколько стимулируются и поощряются вашей компанией эти ценности.

Изложение видения компании

Формулировка видения вашей компании должна быть точным, продуманным документом, содержащим заявление о направлении, в котором намерена двигаться компания, а также дающим четкое определение того, чем хочет стать компания. Для всех, причастных к компании, формулировка видения — компас, показывающий всему миру, куда она движется.

Видение компании не только указывает путь в будущее, но и заставляет вас подняться и двигаться в это будущее. Оно отражает наибольшие надежды и самые яркие мечты компании. Теперь мы знаем, что Карл Маркс и его видение социализма нечасто было предметом обсуждения на приемах даже в Москве. Но слыша его лозунг *“Пролетарии всех стран, соединяйтесь! Вам нечего терять, кроме своих цепей!”*, трудно не воодушевиться даже сегодня. Эффективная формулировка видения — это отчасти вдохновляющий призыв к действию. А если бы Карл Маркс вышел с таким лозунгом: *“Эй, ребята, давайте начнем объединяться! Может быть мы поймем, как нам сделать побольше денег?”*

Вы бы сказали: “Что еще за Карл?” — и забыли бы о нем.

Не пугайтесь, если у вас отсутствуют задатки динамичного, харизматического лидера. Глубокое корпоративное видение скорее может родиться в результате тяжелой работы разносторонней бригады сотрудников, чем необъяснимым образом появиться в результате озарения, постигшего лидера в один из счастливых моментов его жизни.

Процесс осмысленного изложения видения компании напоминает подготовку формулировки ценностей компании. Просто выполните следующие действия.

1. Создайте небольшую группу из сотрудников, представляющих разные уровни компании.

Если ваша компания невелика, соберите вместе всех ее сотрудников. Помните: чем больше людей вы соберете, тем шире будет перспектива и тем больше шансов, что

вы получите формулировку видения, действительно отражающую будущее компании.

2. Попросите группу перечитать кредо компании и изучить список партнеров компании.
3. Начните обсуждение.

Позвольте каждому сотруднику высказать свое мнение относительно будущего компании и направления ее развития. Начните заполнять список, превращая его в цельную формулировку.

4. После того как группа согласится с формулировкой, отредактируйте ее и представьте руководству в удобное время.

Ошибка! Указано неверное имя файла. При создании формулировки видения компании воспользуйтесь следующими советами.

- ✓ Убедитесь, что ни один из сотрудников не доминирует при обсуждении идей и формулировок видения. Нет более удачного способа убить инициативность, чем допустить главенство одной персоны.
- ✓ Дайте сотрудникам достаточно времени для более глубокого осмысления вопросов. Формулировка не создается “лихим кавалерийским наскоком”. Хорошая формулировка видения имеет тенденцию изменяться со временем.
- ✓ Убедитесь в том, что формулировка видения привязана к реальностям вашей компании. Нет ничего более опасного, чем окунуться в область фантастики, а не будущего компании. Фантастическое видение не порождает ничего, кроме недоразумений среди сотрудников.

Ошибка! Указано неверное имя файла.

Компании, у которых есть видение перспектив

Взгляните на эти формулировки видения, чтобы понять, как некоторые компании смотрят в будущее.

Служить положительным проводником перемен посредством сохранения жизни, укрепления здоровья и оправдания обещаний медицины для тех, кто в этом больше всего нуждается.

Institute for OneWorld Health, некоммерческая фармацевтическая компания

Sony — это компания, которая посвятила себя ПРАЗДНИКУ жизни. Мы создаем вещи, которые только можно себе ВООБРАЗИТЬ. Товары, которые стимулируют ЧУВСТВА и обновляют дух. Идеи, которые постоянно удивляют и никогда не разочаровывают. НОВШЕСТВА, которые легко полюбить и можно ЕСТЕСТВЕННО использовать, — вещи, которые несущественны, — тем не менее без них трудно жить.

Sony Corporation, компания бытовой электроники

Работать так, чтобы наши клиенты возвращались к нам за хорошей пищей, внимательным обслуживанием и дружелюбной атмосферой.

Applewood, кафе в небольшом городе

Изменить мир с помощью технологии.

Apple Computer, Inc., мировой производитель компьютерной техники

Хотя это может быть всего пара предложений или даже просто фраза, формулировка видения служит компасом, который указывает вашей компании путь в будущее. Потратьте на изложение вашего видения столько времени, чтобы гарантировать, что отразили и в самом деле то направление, в котором вы намерены двигаться.

Ошибка! Указано неверное имя файла. Запомните, что формулировка видения компании будет вам служить в течение ближайших десяти лет. Означает ли это, что вы никогда не сможете ее изменить? Нет, но делать это следует только тогда, когда новые условия ведения бизнеса гарантируют новое направление развития компании. Не стоит забывать о том, что идеи, воплощенные в формулировке видения компании, нельзя вычеркнуть из нее или переписать заново. Они представляют долгосрочную перспективу, определяющую действия компании в любое время и при любых обстоятельствах.

Вечны только бриллианты. Если изменяющаяся бизнес-среда заставит вас сделать неожиданный поворот, любой ценой измените ваше видение так, чтобы оно от-

ражало новую реальность. Вы должны изложить ваше видение компании таким образом, чтобы оно за счет своей гибкости могло реагировать на изменения бизнес-среды. Если зафиксированные на бумаге положения больше не имеют смысла для вашей компании, они становятся бесполезными. **Формулировка видения перспектив компании полезна только в той мере, в какой она способна повести ваших людей в будущее.**