

Метод СУМО.

*Диагностика компаний
на способность работать
в конкурентной среде*



Михаил Колонтай

**Метод СУМО. Диагностика
компаний на способность
работать в конкурентной среде**

«Русская школа управления»

2019

УДК 65.0
ББК 65.290

Колонтай М. М.

Метод СУМО. Диагностика компаний на способность работать в конкурентной среде / М. М. Колонтай — «Русская школа управления», 2019

ISBN 978-5-91485-044-6

Книга содержит уникальный тест СУМО (акроним от Стратегия, Управление, Мотивация и Обучение), разработанный автором на основе собственного практического опыта. Тест позволяет определить проблемы внутренней дезинтеграции компании и наметить пути повышения ее конкурентной устойчивости. СУМО – диагностическая модель, которая дает возможность комплексно взглянуть на эффективное управление изменениями в современном мире, а главное – измерить текущее состояние дел на предприятии и его способность адаптироваться к новым рыночным вызовам. СУМО включает оценку и анализ сильных и слабых сторон предприятия касательно: С – стратегии предприятия с позиции отношения к клиенту и сотруднику; У – управленческих взаимодействий, обуславливающих творческий и созидательный характер деятельности людей на предприятии; М – мотивации к переменам; О – обучения и изменений. Метод СУМО можно использовать как в малом и среднем бизнесе, так и в крупных корпорациях. Книга будет интересна и полезна руководителям и собственникам бизнеса, HR-специалистам, консультантам по организационному развитию, а также преподавателям вузов.

УДК 65.0
ББК 65.290

ISBN 978-5-91485-044-6

© Колонтай М. М., 2019

© Русская школа управления, 2019

Содержание

Введение	8
Глава 1	10
1. История и современность	10
1.1. Волны Элвина Тоффлера	10
2. Волны и модели управления обществом	12
2.1. Управление в эпоху сельскохозяйственной волны	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Михаил Колонтай

Метод СУМО. Диагностика компаний на способность работать в конкурентной среде



Книга подготовлена в рамках издательского проекта Русской Школы Управления. Наша цель – поделиться знаниями и опытом ведущих преподавателей Школы, которые вы сможете применить на практике. Надеемся, что свежие идеи вдохновят вас на покорение новых вершин.

Русская Школа Управления – федеральный учебный центр с офисами в 10 городах России. Мы специализируемся на обучении топ-менеджеров компаний и входим в топ-5 лучших бизнес-школ России по версии журнала «Эксперт».

Линейка образовательных программ Русской Школы Управления – это 2 000 семинаров по 30 направлениям обучения, доступных очно, онлайн и дистанционно. Участники наших программ получают профессиональные и управленческие компетенции, которые увеличивают эффективность их работы и открывают новые возможности для развития бизнеса.

Ежегодно в Русской Школе Управления обучаются 10 000 человек, в их числе сотрудники крупнейших российских и международных компаний.

Если вы замечаете, что в вашей компании старые клиенты уходят, сотрудники позволяют высказываться о клиентах или коллегах в оскорбительной форме, сотрудники что-то замалчивают или просто обманывают, – эта книга для вас. Такие сигналы только маленькая часть айсберга проблем, на которые компании в период бума цен на нефть (так называемых «сытых лет»), возможно, не обращали внимание. Метод СУМО позволяет диагностировать проблемы в этой «чувствительной» области и по-новому взглянуть на вызовы новой экономики.

Наталья Самоукина, канд. экон. наук, тренер-консультант РШУ

Новая технологическая волна не станет церемониться со слабыми. Вот почему бизнес должен позаботиться о своем конкурентном отличии сам, а не рассчитывать на нефтяную конъюнктуру. В книге предложен диагностический тест, который позволяет понять, как бизнесу строить конкурентное отличие за счет управления человеческими ресурсами. Многие положения книги, равно как и тест, названный автором СУМО (акроним от

Стратегия, Управление, Мотивация и Обучение), можно использовать как в малой фирме, так и в крупной компании.

Сергей Корочкин, директор Департамента развития бизнеса ДМС в ОАО «АльфаСтрахование»

Введение

Технический директор Google Рэй Курцвейл предсказывает, что к 2028 году солнечная энергия станет настолько распространенной и дешевой, что будет удовлетворять всю суммарную энергетическую потребность человечества, а в 2042 году произойдет первая потенциальная реализация бессмертия (благодаря армии нанороботов, которая будет дополнять иммунную систему и «вычищать» болезни).

Человечество стоит на пороге новой технологической революции, которая принципиально изменит мир уже в ближайшее десятилетие. Ценность традиционных активов (земля, минеральное сырье, промышленные активы) заметно снижается. На первое место выходит человеческий капитал. Готов ли к этому бизнес в России?

Institute for Business Value компании IBM проводит опросы топ-менеджеров более чем в ста странах. Опросы последних лет, утверждает представитель IBM Ирис Джеба, показывают: компании – лидеры по темпам роста выручки и прибыли отличаются от менее успешных своим трепетным отношением к инновациям и персоналу. Новые вызовы предполагают глубокое осознание факта, что технологические достижения – результат иной системы управления бизнесом. Такая система, с одной стороны, ориентирована на быстроменяющуюся бизнес-среду, с другой – на новое построение отношений между сотрудниками. Новые тренды agile и scrum только подтверждают, что сегмент авторитарного управления будет сужаться и останется на задворках информационной эры. Другими словами, невозможно бизнесу и стране адаптироваться к новым вызовам, не изменив отношение к главному ресурсу технологических, продуктовых и управленческих инноваций – человеку.

Концепция нашей книги исходит из того, что система менеджмента российских компаний изменится уже в ближайшие годы под воздействием цифровых технологий. Два важных фактора влияют на эти «вынужденные» преобразования: история управления в разные эпохи и специфика российского менеджмента с сфере работы с персоналом. Эти факторы – повод пристально взглянуть на то, как сейчас в России относятся к инновациям и персоналу.

Наша книга – пособие по диагностике бизнеса (предприятий, фирм, корпораций, организаций) на способность работать в новой рыночной среде. Метод диагностики, названный нами СУМО, позволяет не только диагностировать актуальные проблемы управления в области стратегии, коммуникаций, мотивации, обучения и совместной работы, но и определить пути их решения.

Книга включает четыре главы. В первой главе рассматривается предыстория развития систем управления в обществе в их связи с основными источниками доходов в разные периоды человеческой истории. Вторая глава – обоснование и описание метода СУМО. Третья – описание влияния культуры на управленческие инновации и заимствование чужого опыта. Четвертая глава содержит подробный опросник для диагностики способности предприятия работать в рыночных условиях.

Метод СУМО можно в одинаковой степени использовать в малом и среднем бизнесе, а также в крупных госкорпорациях. Книга будет полезна руководителям и собственникам бизнеса, руководителям HR-служб, бизнес-тренерам, консультантам по организационному развитию, а также преподавателям вузов.

Идеи книги рождались в тесном контакте и многочисленных обсуждениях с моими коллегами из России, Германии, США, Италии. Я искренне благодарен Петеру Ройшу, профессору Дортмундского университета, с которым свела меня судьба еще в 90-е годы прошлого столетия. Именно он натолкнул меня на создание идеи СУМО. Я благодарен за идеи и возможность их обсуждать Пэт Сандерс, Джорджу Клаффи, Маргарет Митчел, Айвану Бланко из Центрального университета Коннектикута, Федерико Марелли из Туринской бизнес-школы,

Джону Эндрюсу и Полу Фитсиммонсу из университета Борнмаута, моим учителям и коллегам Роберту Сергеевичу Седегову, Евгению Ивановичу Велеско, Елене Николаевне Лобановой, Валентине Николаевне Кириллиной, моим коллегам из Русской Школы Управления, Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, Института коммуникационного менеджмента ВШЭ, Международного института бизнеса (МИРБИС).

Уважаемый читатель, если вы практик и не любите «излишние описания и теории», возьмите в руку карандаш, откройте четвертую главу и протестируйте за 15–20 минут свою компанию на предмет выживания в рыночной среде. Наверняка узнаете что-то новое о ней. А если вы еще и любитель графики и рисунков, тогда вы легко оформите свой тест в виде графического профиля плюсов и минусов.

Глава 1

Управленческие практики

Нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. Есть конкуренция моделей управления. И это главный вывод.

Герман Греф,
впечатление от посещения Силиконовой долины, 2016

1. История и современность

Американцы Элвин Тоффлер и Джон Роулс, вероятно, никакого отношения к текущей экономической ситуации в России не имеют. И тем не менее, если мы говорим о модернизации, структурных реформах, поддержке малого и среднего бизнеса, мы должны признать, что не только наличие финансирования определяет успех, но и некоторые другие факторы. Один из них – философия управления модернизированной экономикой. Некоторые идеи названных мною американцев настолько актуальны для России 2010-х годов, что отвергать их только потому, что мы якобы другие, не стоит. Философствовать в современной прагматичной России кажется неблагодарным делом. Но не важно, кто первый высказал ту или иную мысль (немцы, американцы или русские). Важно, насколько она объясняет текущие принципы сосуществования людей и возможности реализации их устремлений улучшить жизнь.

Философствовать – это удел не только философов, но и лидеров, как отмечал А. Маслоу.

1.1. Волны Элвина Тоффлера

Футуролог Элвин Тоффлер одним из первых увидел новые тенденции, необратимо меняющие жизнь в последней трети XX века, а именно наступление информационной эры. Эти изменения настолько многогранны и непредсказуемы, что поражают воображение любого, кто хочет беспристрастно взглянуть в будущее. В то же время информационная эра возвращает человечество к некоторым сторонам, укладу и принципам жизни, которые оно выработало много столетий назад, в эпоху так называемой сельскохозяйственной волны.

История человечества, по мнению Тоффлера, определяется не столько социальными изменениями, сколько изменениями в доминирующих способах создания богатства, какими является уровень развития техники и технологий. Типологию Тоффлера мы принимаем в качестве исходной только потому, что она, в отличие, например, от марксистской концепции способов производства, объясняет возможности и угрозы технологической модернизации.

Человечество в своем развитии наблюдало, как набегающие волны цивилизации меняли основы экономики, культуру, семейную организацию, политику и методы управления. Таких волн было три:

- сельскохозяйственная;
- индустриальная;
- информационная.

Если исключить период собирателей и охотников, в котором практически не использовались орудия труда, сельскохозяйственная волна – первая и самая продолжительная. Несколько тысячелетий от Азии до Америки возникали и приходили в упадок цивилизации, у которых, несмотря на внешние различия, были фундаментальные общие черты:

- 1) земля была основой экономики;
- 2) господствовало простое разделение труда;

- 3) социальное происхождение человека определяло его место в жизни;
- 4) экономика была децентрализованной.

Индустриальная волна зародилась в XVII веке вначале в странах Европы, позже в Северной Америке, затем появилась и в других странах. Пик волны приходится на середину XX века. Ее особенностями является централизация всех факторов производства на основе принципов стандартизации, специализации, концентрации. В семейной жизни происходит размывание семейных ценностей, в культурной жизни господствуют так называемые массовые технологии (массовая культура), общество социализируется на основе доходов.

Третья волна – информационная – зародилась в последней трети XX века. В основе ее – бурный рост информационных технологий. Некоторые особенности информационной волны уже проявились отчетливо в США и странах Северной Европы:

- 1) перемещение производства в бедные регионы;
- 2) основа валового внутреннего продукта (ВВП) – услуги;
- 3) возрастание роли знаний и инноваций;
- 4) дерегуляция и децентрализация экономических процессов;
- 5) атомизация социальной жизни.

Вызовы информационной волны затрагивают разные страны по-разному. Некоторые из них пользуются до сих пор благами только сельскохозяйственной волны, многие – индустриальной и только немногие – информационной.

Волны в разной степени омывают берега разных стран

Далее мы используем трехволновую типологию Тоффлера только для того, чтобы следовать некоторой логике и объяснять события в сфере политики, культуры, управления. Главный вопрос: требует ли информационная волна особой политики, культуры и системы управления и можно ли «притянуть» в страну информационную волну, сохраняя политику, культуру и систему управления предыдущих волн?

2. Волны и модели управления обществом

Термины «волна», «экономика», «стадия», «эпоха» используются далее в качестве синонимов, если это не оговаривается дополнительно.

2.1. Управление в эпоху сельскохозяйственной волны

В каждую эпоху правящая элита пыталась найти оптимальную модель управления обществом. Эпоха сельскохозяйственной волны охватывала период рабовладения, феодализма, раннего капитализма, когда земля была основным источником доходов. Управление народами в эту эпоху отличалось:

- строгим делением общества на классы: рабовладельцы, феодалы, духовенство, зависимый люд (рабы, крестьяне, ремесленники, торговцы);
- власть принадлежала, как правило, только представителям одного класса (собственникам земли);
- нормы поведения, законы распространялись на ограниченную группу людей (в основном на правящую элиту). Зависимые классы не имели почти никакой правовой и социальной защиты;
- управление людьми было децентрализованным, каждый феодал практически безраздельно господствовал в своем феоде;
- управление было жестоким.

«Жестокость как развлечение, человеческие жертвы во славу предрассудков, рабство как оптимизация производства, пытка как обыденное наказание, смертная казнь за небольшие проступки, убийство как способ разрешения конфликтов – все это было характерной чертой сообществ на протяжении большей части человеческой истории», – отмечает профессор Стивен Пинкер.

Насилие в сельскохозяйственную эпоху проявлялось по-разному. В Древнем Риме гладиаторские бои есть не что иное, как необходимость удовлетворения потребности масс в жестокости. В средневековой Европе мы можем видеть то же самое, только в иных формах: костры инквизиции, публичные казни, грабеж побежденных городов. Даже куртуазные рыцарские бои – форма жестокости. В XVI веке в Париже популярным развлечением было сожжение кошек. Кошку поднимали над сценой и медленно опускали в огонь. «Зрители, включая королей и королев, хохотали до упаду, пока животное, завывая от боли, превращалось сначала в жаркое, а затем в головешку» (Норман Дейвис).

Российская история также изобилует многочисленными примерами жестокости. Н. И. Костомаров так описывал жестокость во времена царя Ивана Грозного: «Невозможно без трепета читать в записках современников о всех адских вымыслах тиранства, о всех способах терзать человечество. Были сделаны для мук особые печи, железные клещи, острые ногти, длинные иглы; разрезали людей по составам, перетирали тонкими веревками надвое, сдирали кожу, выкраивали ремни из спины. И когда, в ужасах душегубства, Россия цепенела, во дворце раздавался шум ликующих...»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.