

УДК 005.591.6

## **ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИЗМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ**

*Ю.В. Бабанова*

Высокая скорость изменений бизнес-пространства требует от руководителей предприятий постоянно быть в тренде и держать руку на пульсе новых управленческих технологий. Однако позитивный опыт предыдущего развития накладывает на мышление руководителей стереотипы, которые очень сложно изменить. Целью данного исследования является выявление эффективных инструментов бизнес-образования, позволяющих изменить призму мышления руководителя и раскрыть уникальные возможности для развития предприятий.

Ключевые слова: инструментарий бизнес-образования, инновационное мышление, изменение мышления.

В настоящее время бизнес-образование является, с одной стороны, крайне востребованным, так как компании сегодня вынуждены работать в условиях высокой изменчивости окружающей среды, с другой стороны, усложнение бизнес-процессов и потребность в повышенном внимании к деталям текущей деятельности требует от руководителей постоянного контроля, поглощая все их время.

Рыночные условия постоянно усложняются, поэтому простое усовершенствование имеющихся бизнес-процессов часто не приносит желаемых результатов. Для развития предприятий сегодня необходимо внедрять управленческие технологии, которые меняют акценты внимания руководителя, тем самым позволяя высветить не видимый ранее потенциал.

Рассмотрим условия, которые сегодня ложатся в основу развития успешных компаний (рис. 1). Первое условие – это рост неопределенности факторов внешней среды. Данное условие служит основным ориентиром для выбора стратегического управленческого подхода, который позволяет действовать из будущего в настоящее, а не ограничивать выбор имеющимися ресурсами. Второе условие – цикличность экономического развития – свидетельствует о наличии этапов кризиса и подъема в экономике, требующих от руководителей способности быстро адаптировать работу компании к высокому и низкому спросу, учитывая переход потребностей клиентов на качественно новый уровень.

Третье условие – размывание границ между отраслями – требует полномасштабной аналитики, позволяющей увидеть тренды развития компании не только в узкопрофильной сфере, но и на пересечении со смежными, а иногда и далекими отраслями, как, например, *Scupe* и авиаперевозки.

Рост требовательности покупателя, четвертое условие, привнесло в деятельность компаний коучинговую составляющую, то есть способность раскрыть потребность клиента для роста его удовлетворенности от потребления товара или услуги. Потребитель сегодня с удовольствием участвует в процессе создания товара, отвечающего его уникальным потребностям. И если компания не предоставит возможность клиенту выбирать, то он уйдет к конкуренту. А возможность выбора у потребителей растет с каждым днем, что связано с пятым условием – глобализацией экономики, раскрытием экономических границ и возможностью покупать здесь и сейчас в любой точке мира. Еще одним определяющим условием развития современных компаний является сокращающийся цикл жизни продуктов и услуг, что требует от компаний быть не просто чувствительными к потребностям клиентов, но и очень гибкими, быстрыми в обновлении ассортимента. А рост профессионализма конкурентов повышает требования к обучению компаний, что напрямую влияет на рост актуальности бизнес-образования сегодня.



Рис. 1. Основные условия развития современных компаний

Таким образом, высокая скорость изменений бизнес-пространства требует от руководителей предприятий постоянно быть в тренде и держать руку на пульсе новых управленческих технологий. Однако позитивный опыт предыдущего развития накладывает на мышление руководителей стереотипы, которые очень сложно изменить. В связи с изложенным целью данного исследования является выявление эффективных образовательных технологий, позволяющих изменить призму мышления руководителя и

раскрыть уникальные возможности для развития предприятий в сложившихся условиях внешней среды.

Доказано, что игротехники и иные интерактивные технологии повышают уровень восприятия информации, однако руководители предприятий являются уникальной категорией слушателей с устоявшимся мнением и отработанными до автоматизма навыками управления. Можно сколько угодно рассуждать о правильности тех или иных управленческих инструментов, но стереотипы мышления – это самые жесткие рамки, которые заставляют ходить по замкнутому кругу, не давая выйти на качественно новый уровень. Поэтому при внедрении новых управленческих подходов через бизнес-образование необходимо в первую очередь бороться со стереотипами мышления, а лишь затем обосновывать целесообразность новых способов управления.

Основные внешние и внутренние факторы, определяющие процесс изменения мышления руководителя, можно разделить на четыре группы:

*Внешние сдерживающие факторы:*

- агрессивные внешние условия;
- мало успешных примеров;
- текущие процессы требуют много внимания, не оставляя времени на стратегические вопросы.

*Внешние стимулы:*

- появление новых управленческих инструментов, обеспечивающих снижение нагрузки на руководителя;
- появление новых форм обучения, упрощающих и ускоряющих данный процесс;
- активное развитие конкурентов и товаров-заменителей.

*Внутренние сдерживающие факторы:*

- страх потерять достигнутое;
- привычка к старым методам управления, пронизывающим все бизнес-процессы;
- накопившаяся усталость от преобразований.

*Внутренние мотивы:*

- желание высвободить время руководителя для стратегического развития;
- желание улучшить результаты при имеющихся ресурсах;
- желание избавиться от лишних действий в управлении.

Менять стереотипы управленческого мышления, учитывая выявленные факторы, эффективнее всего через практические действия (рис. 2), создающие новые целевые привычки, и поддерживающее информационное поле, включающее короткий скетч о содержании технологии и дорожную карту внедрения инструментов в деятельность компании.

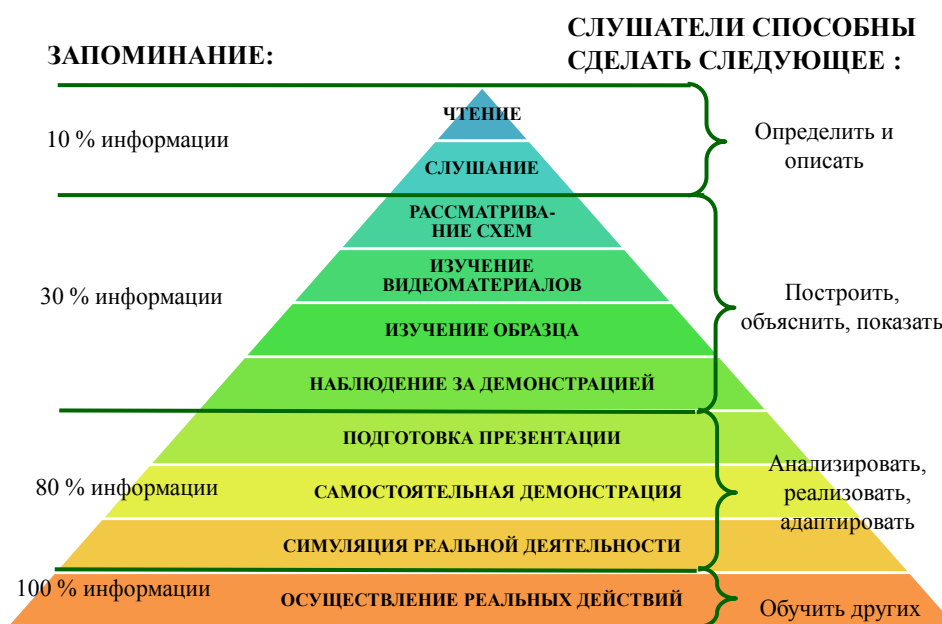


Рис. 2. Уровни восприятия информации

Рассмотрим эффективность предложенных инструментов бизнес-образования на примере внедрения в деятельность компаний такой сложной для восприятия управленческой концепции, как QRM – *Quick Response Management*.

QRM представляет собой новую управленческую концепцию, разработанную Р. Сури в 1998 году [15], сущность которой заключается в смещении целевых ориентиров управления с затрат на производство и качества на скорость выполнения заказа. Данная технология управления строится с учетом более ранних методик, представленных в *Lean Manufacturing* [9], *Agile Manufacturing* [6] и *Theory of Constraints, Enterprise Resource Planning, Total Quality Management*, но принципиально отличается от них целевым ориентиром [5] и точкой приложения усилий, позволяющими оценивать уровень развития компании (табл.).

Представленные в таблице управленческие концепции, как правило, исходят из необходимости снижения затрат и ориентированы, прежде всего, на сокращение реального времени работы. Однако реальное время работы в большинстве производственных проектов составляет менее 5 % от всего времени выполнения заказа. Как показывает практика, сокращение операционного времени в два или даже более раз на общем времени выполнения заказа отражается не существенно. А это значит, что необходимо перевести фокус улучшений в совершенно иную плоскость – переключиться с управления затратами на управление временем. Именно на таком

подходе, получившем название *Time – Based Competition*, или «Конкуренция, основанная на времени» [8], базируется *Quick Response Manufacturing*.

Таблица

Сравнительные характеристики современных подходов  
к управлению производственными компаниями

| Сравнительная характеристика   | ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОМПАНИЯМИ   |   |  |   |   |
|--------------------------------|--|---|--|---|---|
|                                | Enterprise Resource Planning (ERP)   | Lean Manufacturing (LM)   | Total Quality Management (TQM)   | Theory of Constraints (TOC)   | Quick Response Manufacturing (QRM)  |
| <b>Истоки</b>                  | Потребность в оптимизации ресурсообеспечения в крупносерийном производстве                           | Потребность снижения потерь в поточном производстве <i>Toyota</i> | Возрастание требовательности потребителей                                    | Поиск точки приложения усилий в совершенствовании производства                                  | Рост изменчивости продукта, при одновременном росте требовательности потребителей |
| <b>Тип производства</b>        | Крупносерийное   | Крупносерийное и массовое   | Крупно- и среднесерийное   | Крупносерийное, поточное  | Мелкосерийное и индивидуальное  |
| <b>Целевой ориентир</b>        | Достаточность ресурсов   | Устранение потерь   | Обеспечение качества   | Скорость генерации прибыли  | Скорость выполнения заказа  |
| <b>Точка приложения усилий</b> | Интеграция всех данных и процессов организации в единую систему для автоматизации учёта и управления | Постоянное стремление к устранению всех видов потерь              | Постоянное улучшение качества продукции и снижение затрат на его обеспечение | Нахождение и управление ключевым ограничением системы для увеличения скорости генерации прибыли | Сокращение времени выполнения заказа в масштабах всего предприятия                |

Но, несмотря на то, что основной целью QRM является сокращение времени выполнения заказа, эта концепция строится на идее преобразования всех принципов организации компании: тотального изменения организационной структуры с функциональной на ячеистую, методов работы и управления, ставящих во главу принципы системной динамики, стиля управления и корпоративных ценностей (изменение отношения людей к коллегам и работе, повышение мотивированности и ответственности персонала) [3]. При этом QRM позволяет реорганизовать бизнес-процессы компании таким образом, чтобы не только сократить сроки выполнения заказа, но и как следствие короткого времени производства сократить накладные расходы и повысить качество производимой продукции.

Для внедрения указанных принципов в деятельность компании необходимо донести до руководителя и ключевых сотрудников базовые правила QRM:

Правило № 1. Изменить мышление руководства и коллектива компании со стоимостного на временное!

Правило № 2. Изменить принцип организационной структуры с функциональных отделов на многофункциональные автономные ячейки.

Правило № 3. Изменить приоритеты оценки результатов деятельности компании со стоимостных на временные (используя в качестве измерителя Manufacturing Critical-path Time).

Правило № 4. Изменить принципы загрузки мощностей: снизить загрузку до 85 %, что сократит Manufacturing Critical-path Time.

Правило № 5. Предпочесть инновации постепенным улучшениям.

Правило № 6. Перейти от крупных партий к мелким.

Правило № 7. В основу работы с поставщиками положить временной фактор, а не затратный принцип.

Изменение призмы управленческого мышления позволяет сократить цикл производства в разы, в отличие от ранее рассмотренных методик, сокращающих его на единицы процентов. Однако в основе внедрения QRM лежит необходимость изменения сложившихся стереотипов или даже парадигмы мышления, и это вызывает самые большие трудности.

Решением данной проблемы является применение комплекса образовательных методов: коучинга, игротехники и проектного подхода. Реализовать это возможно при наличии специально оборудованного пространства, которое позволяет с одной стороны извлечь обучаемого из зоны привычного окружения на собственном предприятии, а с другой стороны – показать ему реальные результаты принципиально иных методов управления на привычных элементах. Данное оборудованное пространство было названо «Фабрика имитации бизнес-процессов» и впервые реализовано в ПОА «КамАЗ», г. Набережные Челны. Фабрика представляет собой специализированный учебный комплекс, предназначенный для практического и проектного обучения на основе моделирования производственных и управленческих процессов (рис. 3). Ключевой элемент – реальный узел, производящийся на предприятии, с помощью которого демонстрируются и оттачиваются инструменты и методы организации производства.



Рис. 3. Визуальное представление фабрики имитации бизнес-процессов

Необходимость создания и широкого использования пространств для имитации бизнес-процессов обусловлена особенностями восприятия информации и потребностью предприятий в быстрых и высококачественных изменениях производственных процессов. В состав Фабрики входят: просторное помещение, инженерные системы, оборудование, учебно-методические комплексы, требования к освоению инструментов, стандартов и методик в рамках QRM. Занятия проводят бизнес-тренеры, начиная с входного тестирования, которое определяет уровень базовых знаний по теме и деятельностный тип личности обучающихся, что позволяет гибко корректировать содержание программы и формы обучения.

Все программы обучения состоят из теоретического обучения – 30 %, практического обучения в виде производственных деловых игр – 70 %, а также сопровождения реализации реальных проектов на рабочих местах.

Теоретическое обучение проводится на территории Фабрики процессов в специализированной учебной зоне, оборудованной столами для организации межгрупповой работы, магнитно-маркерными досками, проектором и экраном, звукоусиливающей аппаратурой. По окончании теоретического обучения проводится промежуточное тестирование знаний, результаты которого используются для отслеживания динамики повышения компетентности.

Практическое обучение начинается с четко описанной производственной ситуации (сборка узла), которую в течение обучения необходимо улучшить (сократить время выполнения заказа). Участники обучения работают в командах с минимальным вмешательством тренера для фиксации начального уровня производственных показателей имитационной модели. Последующая работа строится поэтапно, с постепенным внедрением полученных на теоретическом обучении методик и инструментов, с отслеживанием улучшения временных показателей. Результаты каждой стадии обсуждаются с тренером и формируется дальнейший план действий для каждой команды.

Практическое обучение заканчивается самостоятельным решением ситуационных кейсов вне Фабрики процессов. По результатам тестирований и решений кейсов формируются проектные команды для улучшения ключевых показателей подразделений или продуктовых потоков. Работа по проектам может вестись на базе Фабрики процессов для моделирования и отработки изменяемых производственных процессов с привлечением тренеров-консультантов.

Эффективное функционирование Фабрики процессов обеспечивается наличием обратной связи от руководителей подразделений о достижении ключевых показателей и постоянной проектной работы в соответствии со стандартом.

Окончанием обучения является защита реальных производственных проектов с привлечением руководителей предприятия и подразделений.

При внедрении QRM важно учесть, что работа над любым изменением компании должна осуществляться в три этапа: разморозка (создание ощущения необходимости меняться), изменения (преобразования), заморозка (фиксация достигнутых результатов).

Для аргументации сказанного процитируем *Russel L. Ackoff*: «Мы терпим неудачу чаще всего не потому, что не в состоянии решить возникшую проблему, а потому, что пытаемся решить не ту проблему» [7]. Таким образом, в основу современного бизнес-образования следует закладывать принцип, обоснованный *S. Sinek* [4] в 2009 году, который заключается в том, что изменение мышления руководителя с целью внедрения качественно новых методов управления в деятельность компании необходимо начинать с обоснования понимания Зачем, позволяя руками и результатами практической деятельности ощутить ответ на данный вопрос, и только затем мы говорим Как и Что, подкрепляя достигнутое понимание пошаговой инструкцией, позволяющей внедрить желаемые инструменты.

#### Библиографический список

1. Ackoff, Russel L. A Guide to Controlling Your Corporation's Future (совместно с E. Vergara, J. Gharajedaghi), 1984.
2. Ericksen, P. Filling the Gap. / P. Ericksen, R. Suri, Bash'shar El-Jawhari // A PICS Magazine. – 2005. – No. 15. – Pp. 27–31.
3. George, S.Jr., Thomas, M.H. Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. – USA: Free Press, 1990. – 304 p.
4. Goldman, L., R.L. Nagel and K Preiss, Agile Competitors and Virtual Organizations - Strategies for Enriching the Customer, Van Nostrand Reinhold, 1995.
5. Shingo, Sh. Productivity Expert For Japan Industry, November 17, 1990. – URL: <http://www.nytimes.com/1990/11/17/obituaries/shigeo-shingo-81-productivity-expert-for-japan-industry.html>.
6. Sinek, S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action / S. Sinek – 2009.
7. Suri, R. A Quick Response to Office Management. Industrial Management, 2010, no. 52, pp. 25–30.
8. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса / С.Ю. Глазьев. – М.: Экономика, 2010.
9. Иванов, И.В. Высокотехнологические предприятия в эпоху глобализации / И.В. Иванов, В.В. Баранов и др. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. Инновационное развитие и коммерциализация технологий в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы. В 7 т. / под общ. ред. В. Иванова (Россия), С. Клесовой (Франция), П. Линдхолма (Германия), О. Лукши (Россия). – М.: ЦИПРАН, 2006.



11. Кригер, А.А. Повышение эффективности управления промышленными предприятиями в России на основе концепции «бережливого» производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.А. Кригер. – М., 2012.

12. Левяков, О.М. [Электронный ресурс] / О.М. Левяков. – URL: <http://www.src-master.ru/article25952.html/>.

13. Лузин, А.Е. Постфордизм – три ключевые производственные парадигмы нового столетия / А.Е. Лузин, Ю.В. Бабанова. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 6.

14. Прахалад, К.К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан; пер. с англ. – М.: Издательство Юрайт, 2011.

15. Сури, Р. Время – деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства / Р. Сури; пер. с англ. В.В. Дедюхина. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.

[К содержанию](#)