

Повышение эффективности управления изменениями через применение Программ Инновационного Развития (ПИР)

А. Ю. Фоменко, Н. Е. Саунин.
департамент ТРИЗ, Группа ГАЗ

1. Адаптация к изменяющейся внешней среде – вопрос выживания компании

Одним из основных условий выживания предприятия в современном мире является способность максимально быстро меняться в соответствии с изменениями внешней среды¹.

В прошлое уходит время, когда принятые «наверху» решения воплощали в соответствии с написанными наверху регламентами «исполнители на местах». Скорость изменения бизнес-среды такова, что классическое разделение сотрудников на тех, кто занимается стратегической («думает») и операционной («делает») деятельностью, перестает быть адекватным. Руководитель каждого уровня должен быть вовлечен и в операционную («поддерживающую»), и в стратегическую («меняющую») деятельность, ведь изменения должны происходить постоянно и буквально на всех уровнях корпорации. Для этого в дополнение к существующим операционным процессам на каждом уровне иерархии компании должны возникнуть регулярные управляемые процедуры адаптации к новым требованиям – процедуры управляемых изменений.

При этом необходимость быстрых изменений вступает в противоречие со стремлением любой системы к сохранению статус-кво, и чем система больше, тем тяжелее ее изменить.

2. Руководитель подразделения – драйвер изменений

Дефицит ресурсов и страх – тормозы развития

Одним из основных проявлений этого противоречия является то, что подотчетный руководитель стремится свести к нулю риск неполучения премии по ежегодным КПЭ (ключевые показатели эффективности). Этот

¹ Саунин Н. Е., Фоменко А. Ю. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации // TRIZ Developers Summit 2019. — Минск, 2019.

страх заставляет его ставить перед вверенным ему подразделением проверенные на решаемость, а значит, «НЕновые» (!) задачи. Его цель – формально соблюсти требования сверху, взяв при этом на себя наименее рискованные обязательства. И чем формальнее (жестче) выстроена система, тем эта позиция будет прочнее, а задачи «надёжнее».

Выходом из такой ситуации может стать подход, в котором руководитель каждого подразделения становится точкой инициации изменений, а не ждёт указаний сверху. Однако для возникновения инициативы необходимо соблюдение двух условий: субъект должен а) мочь и б) хотеть. Но в корпоративной среде, этому мешают, как минимум, два фактора:

- Изменения – это всегда большие дополнительные усилия по отношению к «основной» работе, при этом руководитель практически всегда уже перегружен и действует в условиях дефицита ресурсов;
- Изменения – это всегда риск неудачи, а в компаниях² более развиты и выстроены процедуры наказания нежели меры, стимулирующие инициативу.

Очевидно, что авторитарная модель управления (в пределе сводящаяся к идиоме «ты начальник – я дурак»), транслирующая себя на все уровни иерархии является негативной средой для инноваций. Наверх двигаются не те, кто лучше адаптирует своё подразделение к требованиям бизнеса, а те, кто лучше адаптируется к руководителю. Ведь а) за неудачу последует наказание и б) определит степень неудачи в итоге руководитель, а не объективные правила.

При этом хорошо известно, что инициатива может быть проявлена только в отсутствии страха (не путать с ответственностью) перед последствиями.

Дефицит ресурсов и риски – стимул быть эффективным

С другой стороны, сегодня всё чаще можно наблюдать и обратную картину: компании, имеющие свободные деньги на развитие, кидаются во внедрение инноваций ради инноваций, под воздействием ажиотажа вкладывая огромные средства в «смужи-стартапы», обещающие головокружительные, а на самом деле эфемерные, заведомо нереализуемые или не ведущие к стратегическим целям компании перспективы.

² Особенно в отечественных, в силу объективных исторических обстоятельств.

Инновационные изменения – один из самых затратных процессов в компании. А так как в современном мире создание инноваций становится постоянной функцией, критически важно научиться адекватно управлять этим процессом.

Чтобы избежать избыточных расходов, в этой деятельности необходимы методически выверенные инструменты:

- для выявления продуктов и процессов, которые **точно необходимо** улучшать, и отделения их от тех, которые достаточно хороши для текущей ситуации и улучшения не требуют;
- для постановки задач, которые **точно необходимо** решить для «инновационного скачка»;
- для решения этих задач **минимально необходимыми** ресурсами.

Все эти инструменты объединяет теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

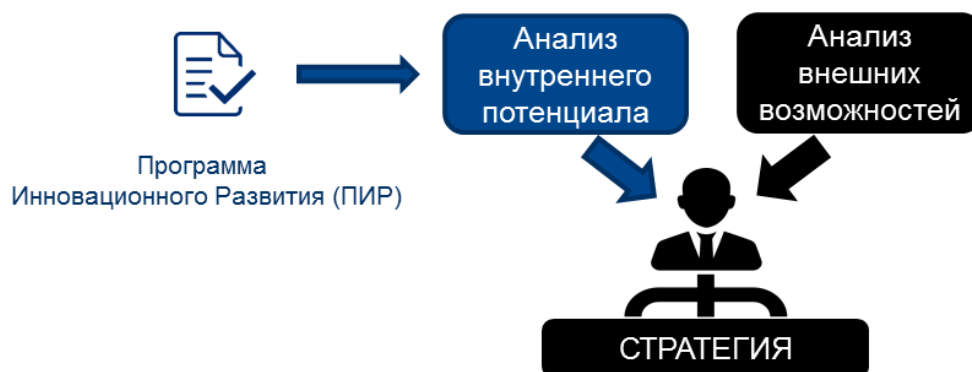
3. Программа инновационного развития (ПИР) – инструмент вовлечения руководителей в инновационную деятельность

В 2020 году в Группе ГАЗ запущен пилотный проект по внедрению управления изменениями через разработку программ инновационного развития (ПИР).

С одной стороны, ПИР преследует цель сместить фокус внимания руководителей в сторону инновационного³ развития, снабдив его инструментами постановки амбициозных (читай: рискованных с точки зрения вероятности достижения) целей.

С другой стороны, ПИР должен дать топ-менеджменту дополнительную информацию о внутреннем потенциале предприятия для последующего принятия стратегических решений.

³ Под инновационностью в документе имеется в виду готовность действовать не так как раньше или даже так, как никто никогда не действовал.



Разработка ПИР – это аналитическая работа, в рамках которой:

- Определяются ключевые параметры подразделения, на основании которых можно наиболее корректно и полно измерить создаваемую указанным подразделением ценность для компании;
- Выявляются лимитирующие факторы, из-за которых невозможен дальнейший рост показателей по указанным параметрам (определение потенциала развития);
- Ставятся изобретательские задачи, которые необходимо решить для достижения целевых показателей;
- Составляется план работы по решению сформулированных задач (включая эксперименты для тестирования гипотез).

Уровень проработки Программы инновационного развития каждого подразделения оценивается в конце каждого года. Единый формат представления результатов создает дополнительные возможности для сравнения руководителей в части их способности организовывать деятельность по развитию вверенного подразделения: смелость поставленных задач, качество их проработки, организация пилотных мероприятий для оценки целесообразности дальнейшего внедрения найденных решений и др.

Так как поиск и тестирование прорывных решений требуют, как правило, существенных затрат, необходимо внедрять инструменты и процедуры снижения необходимого количества и стоимости пустых попыток. Для этого предполагается использование инструментов ТРИЗ, а также методик планирования экспериментов.

4. Функции департамента ТРИЗ в реализации ПИР

Подготовка кадров

В Группе ГАЗ уже третий год проводится обучение сотрудников инструментам ТРИЗ, обучено более 100 человек, из которых около десятка по углубленной 400-часовой программе.

В марте 2020 года на Автозаводе ГАЗ (одном из крупнейших подразделений Группы ГАЗ) создан отдел ТРИЗ из числа слушателей, хорошо проявивших себя во время обучения. В настоящее время ведется работа по созданию аналогичных отделов в других бизнес-единицах и крупных подразделениях по мере подготовки соответствующих кадров. Эти усилия направлены на обеспечение руководителей ресурсом для инновационной деятельности.

Методическая поддержка

В июле 2020 года было приведено обучение ТРИЗ ТОП-руководителей Группы ГАЗ, включая Президента, по специально разработанной учебной программе, направленной на поддержку процесса выработки стратегических решений⁴.

Курс длительностью 22 часа, принятый руководством в качестве проф. минимума для всех руководителей, состоит из 4х модулей, посвящённых отдельным инструментам ТРИЗ:

- системный оператор для выявления требований надсистемы и возможностей развития подсистем.
- анализ ключевых параметров системы, определяющих ее успешность,
- анализ пределов развития системы по выбранным параметрам,
- формулирование противоречий для формулирования точных задач по преодолению пределов развития.

Данный курс направлен на обеспечение руководителей методическим инструментарием для правильной постановки задач подразделениям ТРИЗ, вовлеченных в разработку программ инновационного развития.

⁴ Подробнее о проведенном курсе, а также отзывах руководителей можно прочитать в статье корпоративного издания Группы ГАЗ <https://autozavod.media/rubrics/people/razvitie/top-menedzhery-gruppy-gaz-proshli-obuchenie-instrumentam-triz/>

Контроль качества

Перед защитой ПИР каждого подразделения, департамент ТРИЗ фиксирует методическую правильность применения ТРИЗ-инструментов. А в случае необходимости дает рекомендации по ее доработке.

Завизированная Программа утверждается руководством.

Внедрение ПИР предлагается осуществить в соответствии с планом, описанным в Приложении 1.

Заключение

Амбициозность и масштаб описанной задачи не вызывают иллюзий относительно сроков и простоты её выполнения. Речь идёт о преодолении сопротивления на всех уровнях иерархии компании, постепенной смене культуры, обучении необходимым инструментам всех руководителей среднего и высшего звена, выработке и оптимизации процедур управления описанным процессом и т. д. Всё это даже по оптимистичным оценкам займёт не один год.

С другой стороны, руководству очевидно, что без радикальных перемен в подходах к работе с изменениями, Группе ГАЗ уже в самые ближайшие годы будет сложно отвечать требованиям динамично изменяющегося мира.

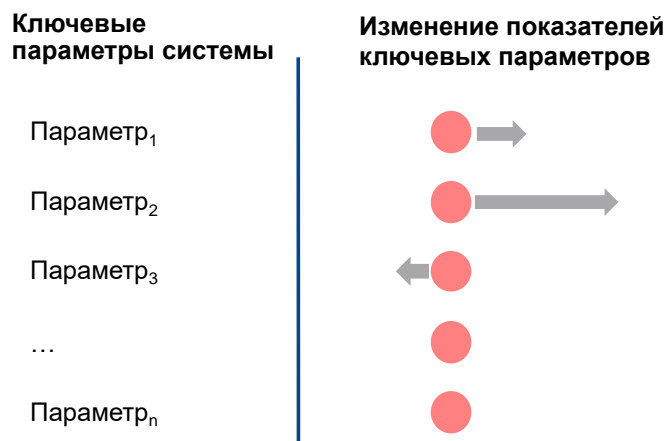
Приложение 1. План разработки ПИР

Этап 1. Выявление и согласование ключевых параметров подразделений

1. Определить параметры подразделения / бизнес-процесса.
2. Выбрать параметры, показатели по которым необходимо улучшить, чтобы компания получила конкурентное преимущество.

Результат:

- определены ключевые параметры подразделений,
- определены параметры, показатели по которым необходимо улучшить, чтобы компания получила конкурентное преимущество.



Методика:

- Системный оператор (модуль 1 учебного курса для руководителей)
- Анализ ключевых параметров успешности системы (КПУ-анализ)⁵ (модуль 3 учебного курса для руководителей)

Этап 2. Определение потенциалов развития и согласование целевых показателей

1. Рассчитать потенциал развития по каждому параметру системы.
2. Согласовать целевые показатели по каждому параметру у вышестоящего руководства.

Результат:

- По каждому ключевому параметру подразделения утвержден целевой показатель

Методика:

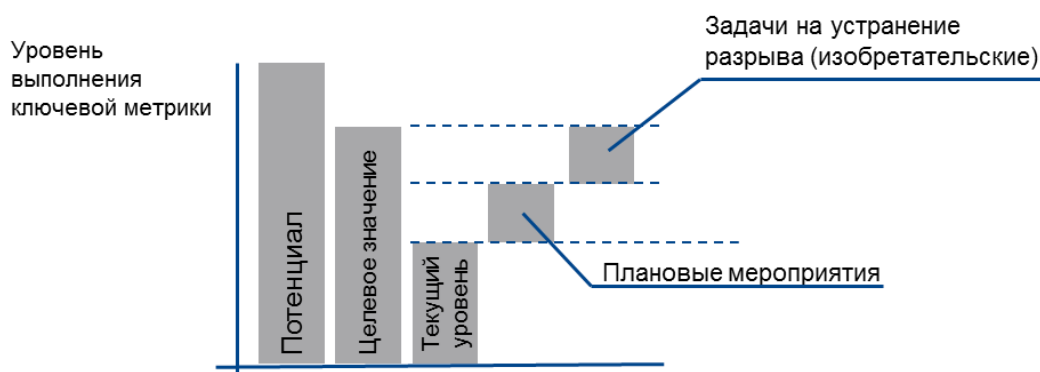
- Анализ пределов развития систем (модуль 2 учебного курса для руководителя)

Этап 3. Формирование программ мероприятий по покрытию потенциала на предприятии

1. Определить плановые мероприятия (перечень мероприятий и проектов, понятных с точки зрения реализации)

⁵ КПУ-анализ – методика, разработанная Н.Е. Сауниным, А.Ю. Фоменко и Е.В. Редколис в результате детального анализа и уточнения методических наработок С.С. Литвина (MPV discovery), А.В. Кудрявцева (анализ ключевых потребительских требований), концепции Jobs-to-be-done в интерпретации К. Кристенсена, а также трудов некоторых авторов по системной инженерии.

2. Определить перечень изобретательских задач (то, что пока не понятно, как обеспечить) по устранению разрывов.
3. Отобрать изобретательские задачи для решения в следующем году.

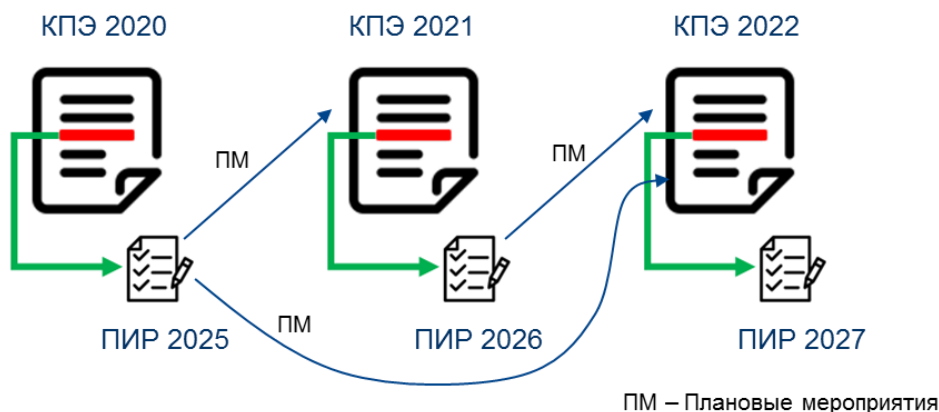


Результат:

- Определены плановые мероприятия (перечень мероприятий, понятных с точки зрения реализации) для включения в бизнес план и КПЭ на следующий год.
- Определены изобретательские задачи для запуска проектов ТРИЗ в следующем году.

Методика:

- Подходы к формулированию противоречий (модуль 4 учебного курса для руководителей)



После защиты ПИР происходит консолидация и интеграция плановых мероприятий в бизнес-план и стратегию, а также уточнение матрицы КПЭ на следующий год.