



Принуждение к развитию

Как эффективно изменять организацию: [Intensive Evolution System](#)

Алексей Фоменко

Николай Саунин



Алексей Фоменко

- Директор департамента ТРИЗ группы ГАЗ
- Вице-президент МАТРИЗ по российской промышленности
- Кандидат технических наук
- Патенты на изобретения в России, Китае, Германии, США, Великобритании; награда Роспатента (2017)
- Премия мэра Москвы за лучшее предприятие в сфере социального предпринимательства (2016)



Александр Савенков

- Независимый консультант
- Опыт стратегической работы в крупных компаниях — 10 лет
- Опыт управления — 10 лет
- Опыт организационных и операционных изменений в крупных организациях >15 лет
- Консультировал финансовые и страховые компании на рынках России, Украины, Белоруссии, Грузии, США



Николай Саунин

- Заместитель директора департамента ТРИЗ группы ГАЗ
- Президент клуба «Профессионалы в ТРИЗ»
- Построил и продал несколько бизнесов. Предпринимательский опыт >10 лет
- Премия губернатора Московской обл. (2016)
- Предприниматель года Московской области (2011)
- Применение ТРИЗ для решения бизнес-задач в различных сферах >5 лет



Елена Редколис

- Директор направления, АО «НПК»
- Сооснователь и президент Федерации профессионалов ТРИЗ
- Кандидат технических наук
- Управление фирмами — 5 лет
- Применение ТРИЗ: обучение, экспертиза, консалтинг — 15 лет
- НИР и НИОКР в области ИТ-управления в социальных и экономических системах >10 лет и >40 публикаций

Группа ГАЗ – ведущий производитель коммерческого транспорта России



40 000

сотрудников

13

производственных
площадок

2,8–10

полная масса
автомобилей, т

55

стран мира
для экспорта

13

штатных
специалистов
по ТРИЗ

4

макс. уровень
сертификации
по МАТРИЗ



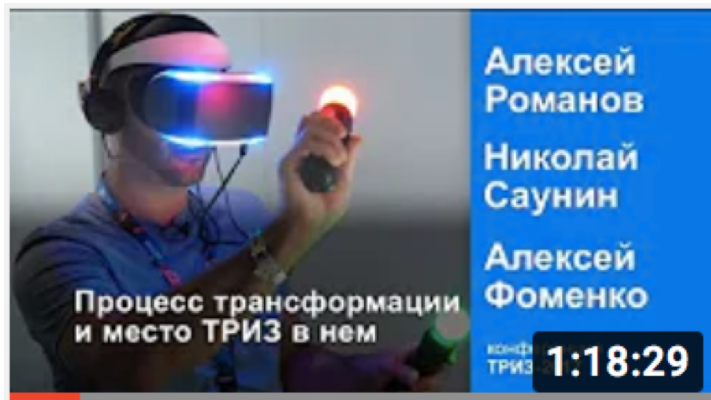
InEvo: Хронология создания



2017 2018 2019 2020 Сегодня

11/2017

А. Фоменко, Н. Саунин, А. Романов. Процесс трансформации и место ТРИЗ в нем // Московская конференция ТРИЗ



https://youtu.be/RPIJz_B8Jes

InEvo: Хронология создания



2017 2018 2019 2020 Сегодня

12/2018

А. Фоменко ТРИЗ и проекты. Обобщение опыта выстраивания подразделений ТРИЗ на крупных предприятиях. Видеозапись доклада // Московский ТРИЗ клуб



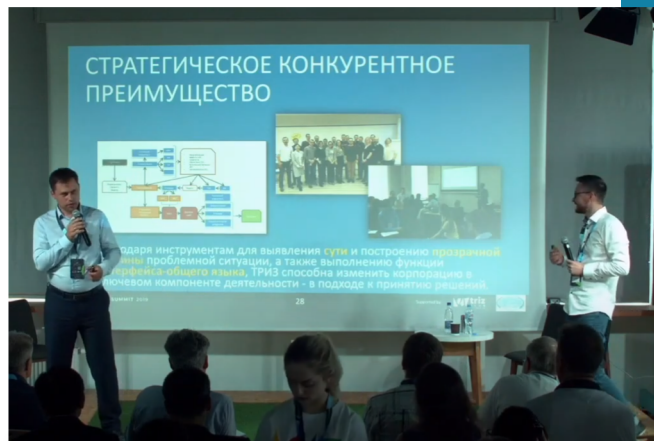
<https://youtu.be/xxz39Es9W6k>

InEvo: Хронология создания



06/2019

ТРИЗ-саммит 2019: функция адаптации



В КОМПАНИЯХ ДОЛЖНА ПОЯВИТЬСЯ ФУНКЦИЯ ПОСТОЯННОЙ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ УСЛОВИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

«Современный мир»

Изменчивость. Нарастающая скорость изменений.

Бизнес

Способность быстро меняться в соответствии с изменениями НС

Подсистемы

Функция адаптации к новым требованиям



<https://www.youtube.com/watch?v=v3FYyCZcAyg>

InEvo: Хронология создания



11/2019

Савенков А.Ю., Саунин Н.Е., Фоменко А.Ю. Применение инструментов ТРИЗ при разработке стратегии: опыт интеграции ТРИЗ и подходов стратегического менеджмента // X Московская Международная конференция.

Сравнение методик стратегического менеджмента



	Сбалансированная система показателей (BSC/ХРР)	Цели и ключевые результаты (OKR)	Цели, задачи, стратегии и показатели (OGSM)
Название	Balanced Scorecard System / Execution Premium Process	Objectives And Key Results	Objectives, Goals, Strategies and Measures
Авторы и популяризаторы	Дэйвид Нортон (<i>бизнес-теоретик</i>), Роберт Каплан (<i>профессор HBS</i>)	Эндрю Гроув (<i>CEO Intel</i>), Джон Дорр (<i>венчурный капиталист</i>)	Алан Лэфли (<i>CEO P&G</i>), Роджер Мартин (<i>декан Школы менеджмента Ротмана при университете Торонто</i>)
Учреждение	Harvard University, HBS	Intel, Google	Procter & Gamble
Зрелость	>28 лет (1992–н. вр.)	>45 лет (1975–н. вр.)	>70 лет (1950 (?)-н. вр.)
Заявленные преимущества	Упорядочивание показателей бизнеса, позднее — панель управления для менеджеров	Фокусировка, синхронизация, вовлечение	Стратегия на одной странице
Слабые стороны	Трудоемкое внедрение, слабая, хотя и многословная детализация	Подходит только для отслеживания целей (performance measurement)	Отсутствие сколько-нибудь подробной публичной документации
Применяется(-ась)	Citibank, Wells Fargo, Volkswagen и др.	Google, Intel, LinkedIn, Oracle, Amazon и др.	P&G, Coca-Cola, Mars, Honda и др.

Все методики — весьма зрелые, если судить по возрасту



	Сбалансированная система показателей (BSC/ХРР)	Цели и ключевые результаты (OKR)	Цели, задачи, стратегии и показатели (OGSM)
Название	Balanced Scorecard System / Execution Premium Process	Objectives And Key Results	Objectives, Goals, Strategies and Measures
Авторы и популяризаторы	Дэйвид Нортон (<i>бизнес-теоретик</i>), Роберт Каплан (<i>профессор HBS</i>)	Эндрю Гроув (<i>CEO Intel</i>), Джон Дорр (<i>венчурный капиталист</i>)	Алан Лэфли (<i>CEO P&G</i>), Роджер Мартин (<i>декан Школы менеджмента Ротмана при университете Торонто</i>)
Учреждение	Harvard University, HBS	Intel, Google	Procter & Gamble
Зрелость	>28 лет (1992–н. вр.)	>45 лет (1975–н. вр.)	>70 лет (1950 (?)-н. вр.)
Заявленные преимущества	Упорядочивание показателей бизнеса, позднее — панель управления для менеджеров	Фокусировка, синхронизация, вовлечение	Стратегия на одной странице
Слабые стороны	Трудоемкое внедрение, слабая, хотя и многословная детализация	Подходит только для отслеживания целей (performance measurement)	Отсутствие сколько-нибудь подробной публичной документации
Применяется(-ась)	Citibank, Wells Fargo, Volkswagen и др.	Google, Intel, LinkedIn, Oracle, Amazon и др.	P&G, Coca-Cola, Mars, Honda и др.

Несмотря на возраст, методики неинструментальны в части создания содержания изменений...



	BSC/ XPP	OKR	OGSM
Методика принятия эффективных управл. решений	–	–	±*
Методика решения нетривиальных задач	–	–	–
Механизмы управления процессом инноваций	±	–	–
Фокусировка, синхронизация, общее поле понимания	+	+	+
Вовлечение руководителей в создание стратегии	+	+	+
Мотивация сотрудников для реализации стратегии	±	+	+
Связывание стратегии и операционной работы	±	+	+
Управление стратегическим циклом	+	±	±

Фактически, ни одна из методик не содержит развитых инструментов для создания содержания стратегии

С другой стороны, широко представлены различные механизмы для организации качественного стратегического процесса

...тогда как инструменты ТРИЗ хорошо подходят именно для наполнения содержания стратегии



	BSC/ XPP	OKR	OGSM	Инструменты ТРИЗ
Методика принятия эффективных управл. решений	–	–	±*	+
Методика решения нетривиальных задач	–	–	–	+
Механизмы управления процессом инноваций	±	–	–	+
Фокусировка, синхронизация, общее поле понимания	+	+	+	±
Вовлечение руководителей в создание стратегии	+	+	+	–
Мотивация сотрудников для реализации стратегии	±	+	+	–
Связывание стратегии и операционной работы	±	+	+	–
Управление стратегическим циклом	+	±	±	–

ТРИЗ
зарекомендовала
себя в областях
постановки и
решения задач

При этом
изначально ТРИЗ
не уделяла
внимания
процессу работы
с изменениями
в корпорациях



Intensive Evolution

A TRIZ-based Methodology

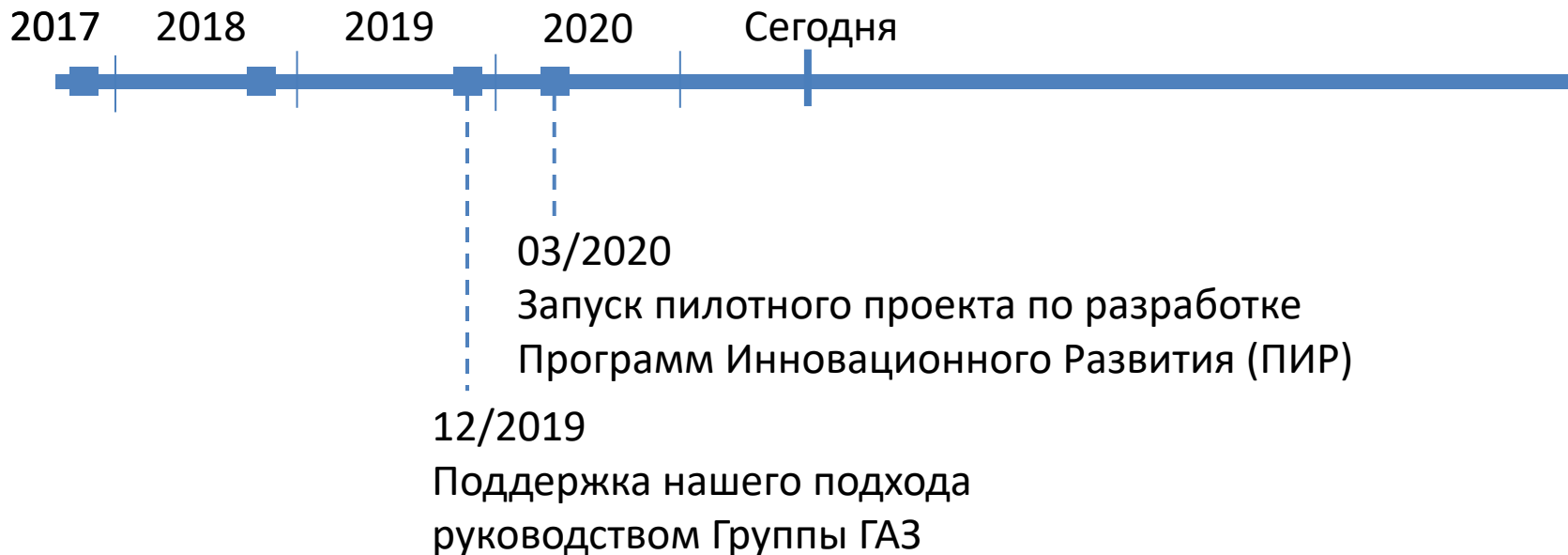
гибридная методология

контент



процесс

InEvo: Хронология создания





ПИР!

Барьер 1: Страх



Изменения – это всегда риск неудачи, а в компаниях более развиты процедуры наказания, нежели меры, стимулирующие инициативу.



Барьер 2: Дефицит ресурсов



Изменения – это всегда большие дополнительные усилия по отношению к «основной» работе, при этом руководитель практически всегда уже перегружен и действует в условиях дефицита ресурсов;



Следствия



Подотчетный руководитель стремится свести к нулю риск неполучения премии по ежегодным КПЭ (ключевые показатели эффективности);

Этот страх заставляет его формулировать проверенные на решаемость, а значит, «НЕновые»(!) задачи;

Его цель – формально соблюсти требования сверху, взяв при этом на себя наименее рискованные обязательства;

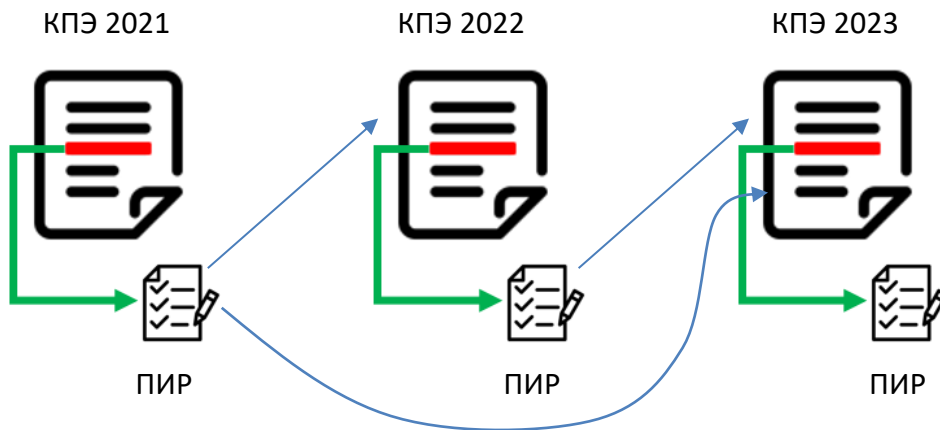
И чем жёстче система, тем эта позиция будет прочнее, а задачи «надёжнее».



ПИР – инструмент вовлечения руководителей



1. Разработка/актуализация программы инновационного развития (ПИР) происходит ежегодно
2. Нарботанные мероприятия, содержащиеся в этой программе, попадают в КПЭ руководителя подразделения на следующий год



Президент Группы ГАЗ В.Н. Сорокин

InEvo: Хронология создания



08/2020

Повышение эффективности управления изменениями
через применение программ инновационного развития
(ПИР) // ТРИЗ-саммит 2020



https://triz-summit.ru/confer/tds-2020/progr/20_08/

Пошаговая схема разработки ПИР



ШАГ 1

Ключевые
параметры системы

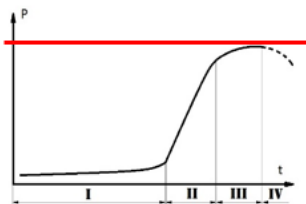
Параметр₁
Параметр₂
Параметр₃
...
Параметр_n

Изменение показателей
ключевых параметров



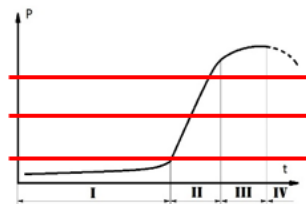
Определить ключевые
параметры успешности (КПУ)
предприятия/подразделения
для НС

ШАГ 2



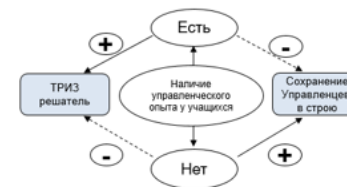
Определить пределы по
каждому КПУ

ШАГ 3



Определить
лимитирующие факторы
предприятия

ШАГ 4



Сформулировать
изобретательские задачи
на устранение
лимитирующих факторов;
Составить план их решения

Соболь VS Буханка



Задача:

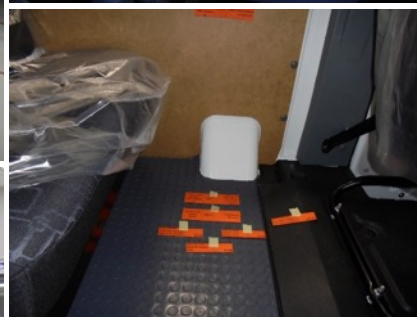
- найти потенциал снижения себестоимости
- предложить мероприятия для реализации и потенциала.

Результаты:

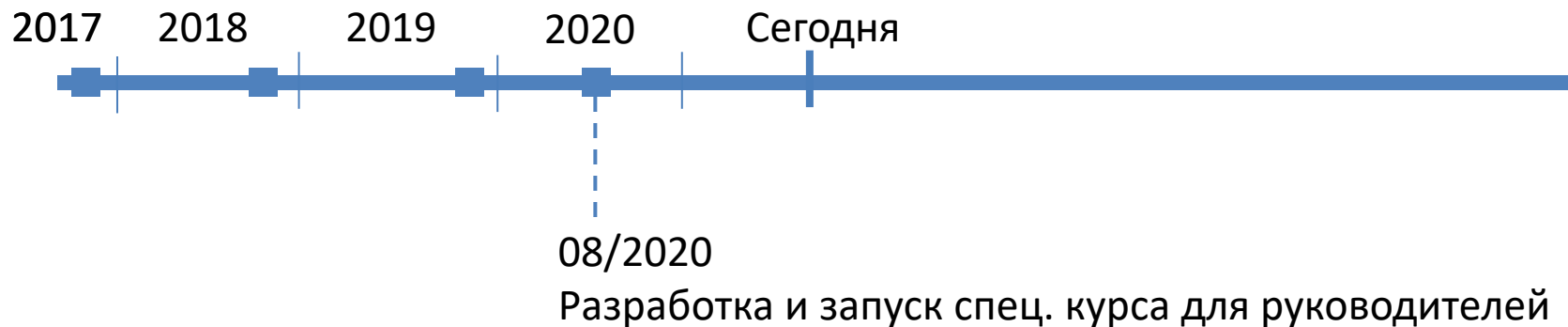
- 640** ключевых компонентов автомобиля выбрано для анализа
- 8** рабочих групп сформировано на 8 предприятиях
- >100** человек вовлечены в работу
- 96** мероприятий принято к внедрению
- >6%** снижение прямых затрат от наработанных мероприятий
- >200** млн. руб. / год составит экономия после реализация мероприятий



Автомобиль с отмеченными изменениями



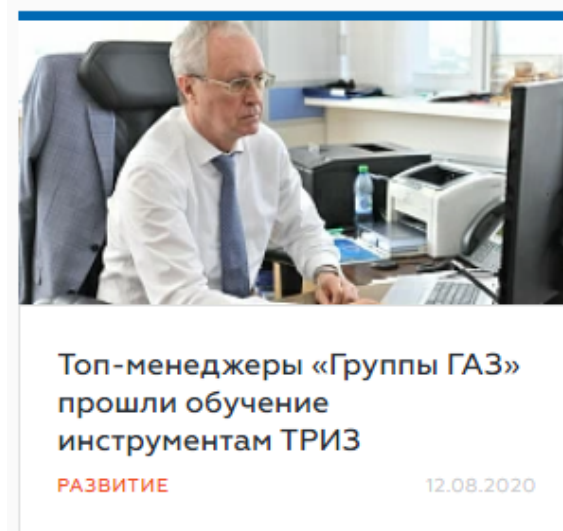
InEvo: Хронология создания



Спец. курс по для руководителей

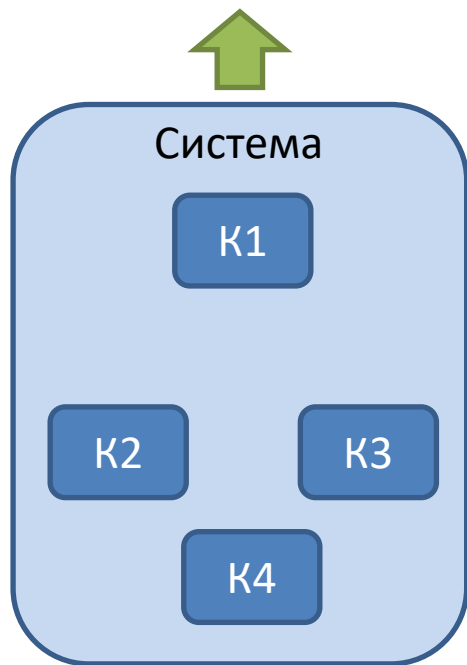


- цель Обеспечить топ-руководителей, вкл. президента метод. инструментарием для правильной постановки задач при разработке программ инновационного развития (ПИР)
- когда июль–август 2020 г.
- сколько 22 часа, 5 модулей
- что системный оператор для выявления требований надсистемы и возможностей развития подсистем;
- анализ ключевых параметров системы, определяющих ее успешность;
- анализ пределов развития системы по выбранным параметрам;
- формулирование противоречий для постановки точных задач по преодолению пределов развития.

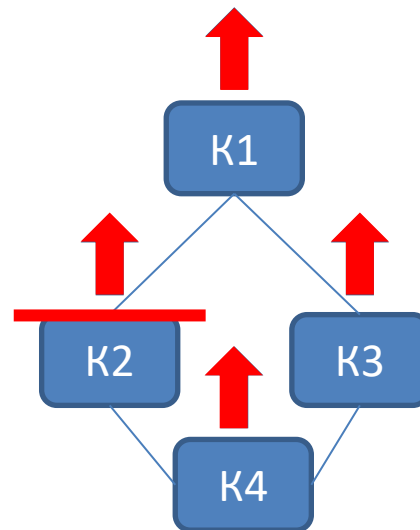
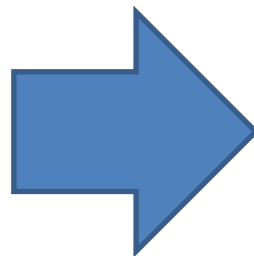


Подробнее о курсе и отзывах руководителей можно прочитать в статье корпоративного издания группы ГАЗ:
<https://autozavod.media/rubrics/people/razvitie/top-menedzhery-gruppy-gaz-proshli-obuchenie-instrumentam-triz/>

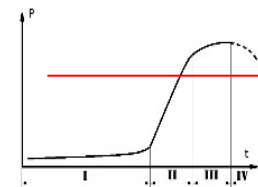
Развитие предприятия как системы



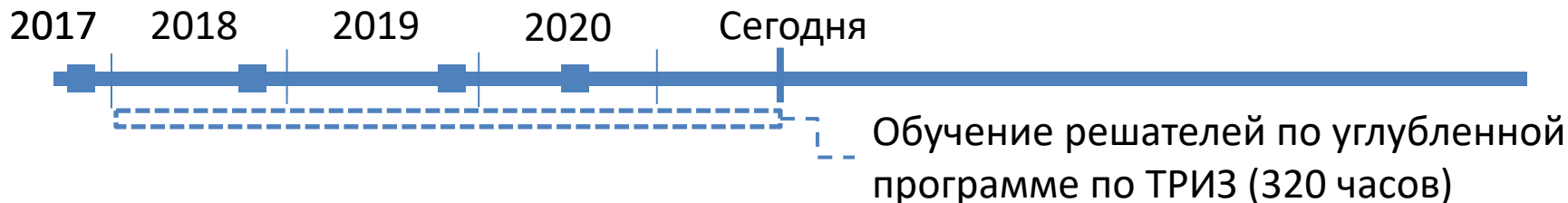
Стратегическая задача



Реализация задачи



InEvo: Хронология создания



<https://triz-summit.ru/confer/tds-2019/video-2019/redkolis-2019/>
<https://triz-summit.ru/file.php/id/f304812-file-original.pdf>



InEvo: Хронология создания

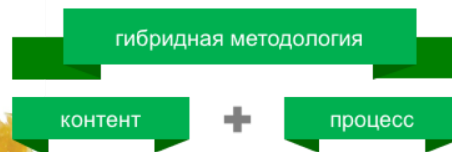


09/2020

Презентация подхода Intensive Evolution System // Онлайн форум МАТРИЗ



Intensive Evolution
A TRIZ-based Methodology



<https://youtu.be/24zxnF169AQ>



Три необходимых компонента для системных изменений



Процедуры

Механизмы управления процессом инноваций

1

Система вовлечения руководителей — программа инновационного развития (ПИР)

Что делать?

Методика принятия эффективных управленческих решений (постановки точных задач) в условиях неопределенности для любого уровня иерархии

2

Спецкурс для руководителей — профминимум

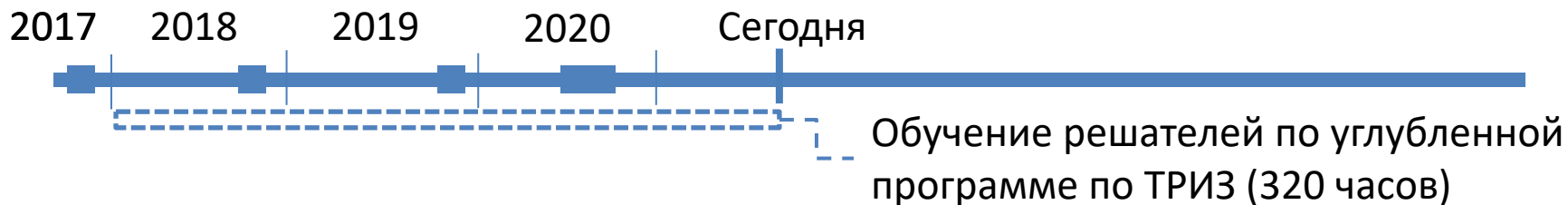
Как делать?

Методика решения нетривиальных задач, устранения препятствий

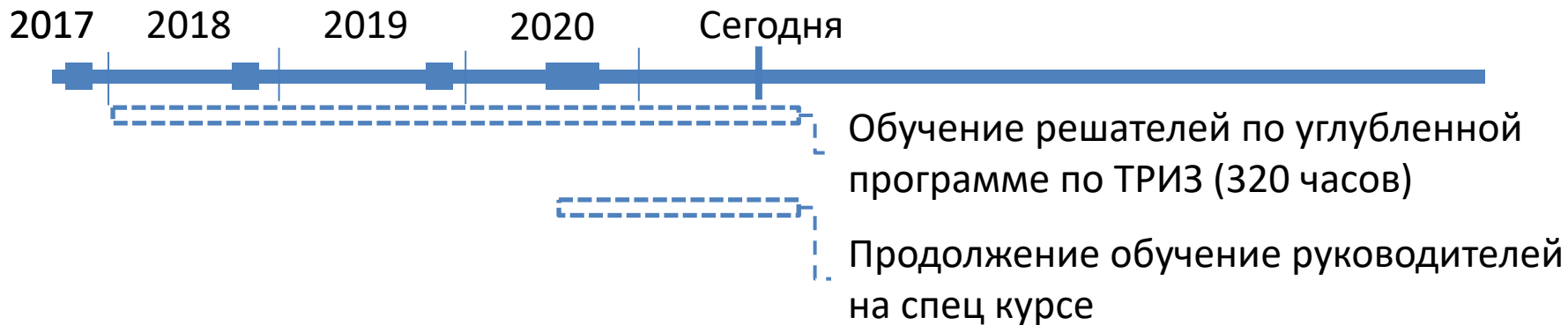
3

Курс подготовки ТРИЗ-специалистов (решателей)

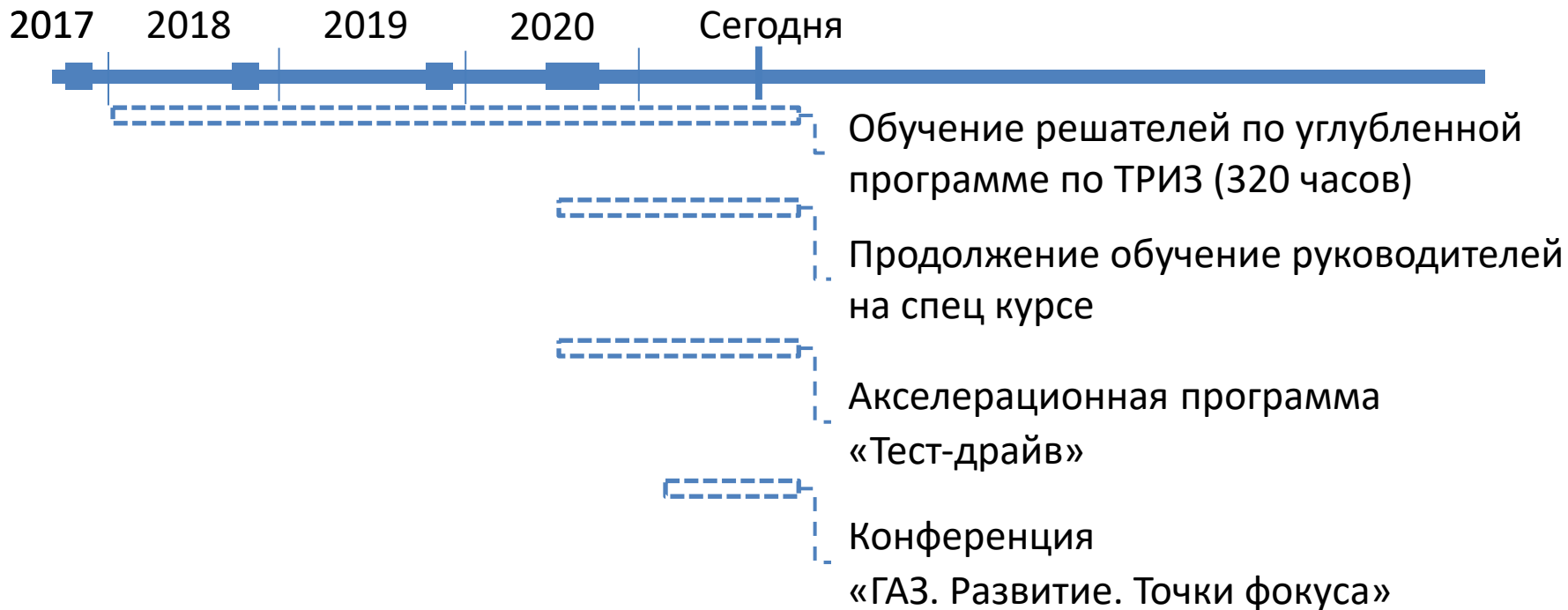
InEvo: Хронология создания



InEvo: Хронология создания



InEvo: Хронология создания



Акселерационная программа «Тест-драйв»



- Суть программы заключается в обучении сотрудников инструментам развития стартап-проектов на примере их собственных идей и разработок.
- Работа в программе предполагает создание участниками проектной команды, работающей по заданной организаторами траектории на принципах саморегулирования;
- Работу команд сопровождает команда организаторов, внутренних менторов и внешних бизнес-трекеров;
- Итоговый результат команды проектов представляются ТОП-менеджменту рамках Демо-дня. По результатам защиты менеджмент принимает решение, какие проекты «покупать», включая их в 5-ти летнюю стратегию, план по инвестициям и т.п..
- У лидеров проектов акселерации появляется шанс стать у руля будущих проектов.



Подробнее можно посмотреть в материалах корпоративных СМИ

<https://autozavod.media/rubrics/people/karernaya-sreda/test-dravv-udalsya/>

<https://autozavod.media/rubrics/news/konkurs-biznes-idey-dravv-na-gaze-startoval-dlya-sotrudnikov-kompanii-/>

<https://autozavod.media/rubrics/people/razvitie/vremya-akselertsii/>

<https://autozavod.media/rubrics/people/karernaya-sreda/akselatory-na-starte/>

Конференция «ГАЗ. Развитие. Точки фокуса»



Воздействует на **потребности «нижних» уровней**: физиология и безопасность.

Страх и боль. Избегание. Заставляет думать в краткосрочной перспективе.

<https://autozavod.media/rubrics/people/karernaya-sreda/tochki-fokusa/>
<https://autozavod.media/rubrics/news/fokusiruemya-na-glavnom-video/>



Ошибки, которые мы допустили



- Вытаскивать недостатки продуктов и процессов и сразу нести их на самый верх
- В первый год хватались за большие проекты, не построив инфраструктуру
- В первый год брались за проекты с неявными эффектами
- Не всегда проговаривали с другими подразделениями границы разделение функций



Алексей Фоменко

fom.alexey@gmail.com

<https://www.facebook.com/alexey.fomenko.188>



Николай Саунин

nesaunin@gmail.com

<https://www.facebook.com/nick.saunin>



Александр Савенков

alexander@savenkov.ru

<https://www.facebook.com/alexander.savenkov>



Елена Редколис

redkolisev@gmail.com

<https://www.facebook.com/eredkolis>

Q&A