

TRIZ SUMMIT 2025



TRIZ SUMMIT 2025



Trantin Alexander

Директор направления бизнес-ТРИЗ, РУСАЛ / Директор направления ТРИЗ-экспертизы, Эн+
Director of business-TRIZ development, RUSAL / Director of TRIZ-expertise En+

**Опыт практического применения таблицы Би-поли приемов
для разрешения противоречий в Бизнесе /
The Bi-poly table of Principles for resolving contradictions in
Business. Experience of practical application.**



Содержание / Content

1. Таблица би- и полиприемов для бизнеса
2. Принципы разрешения противоречий для бизнеса
3. Кейс 1
4. Кейс 2
5. Кейс 3
6. Дальнейшие планы

1. Matrix of bi- and poly-principles for business
2. Methods for business
3. Case 1
4. Case 2
5. Case 3
6. Future plans

**Таблица Би-поли приемов для Бизнеса
/ Matrix of Bi-Poly principles for Business**

Общая информация о таблице и би-поли приемах для Бизнеса / General information about the Matrix and Bi-Poly principles for Businesses

1. Вместо 39 характеристик в Классической таблице - 40 характеристик.
2. Вместо 18 Би-Поли приемов – 15 Би-Поли приемов.
3. Актуализированные 5 принципов разрешения противоречий.

1. Instead of 39 characteristics in the classic Matrix, there are 40 characteristics.
2. Instead of 18 Bi-Poly principles, there are 15 Bi-Poly principles.
3. Actualised 5 methods of contradiction resolution.

Характеристики для бизнеса

№	Название	№	Название	№	Название
1	Напряжение\стресс	17	Адаптивность	33	Риски при осуществлении поддержки
2	Устойчивость	18	Сложность продукта\самой компании	34	Доходы от клиентов
3	Время действия\операции	19	Сложность контроля\управления	35	Спрос на рынке
4	Расходы энергии	20	Автоматизация	36	Лояльность клиентов
5	Потери энергии	21	Эффективность действия\операции	37	Объём информации
6	Объём материальных затрат	22	Затраты на проектирование	38	Обмен информацией
7	Потери информации	23	Время проектирования	39	Автономность (самостоятельность)
8	Потери времени	24	Риски при проектировании	40	Способность оценивать\измерить
9	Стабильность действия\операции	25	Затраты на производство		
10	Точность оценки и измерения	26	Время производства		
11	Точность действия\операции	27	Производственные риски		
12	Внешние негативные факторы	28	Затраты на снабжение		
13	Внутренние негативные факторы	29	Время на снабжение		
14	Удобство разработчика\производителя	30	Риски снабжения		
15	Удобство пользователя	31	Затраты на поддержку		
16	Простота сервиса и ремонта	32	Время (продолжительность) поддержки		

Characteristics for business

No.	Description	No.	Description	No.	Description
1	Tension/stress	17	Adaptability	33	Support risks
2	Stability	18	Complexity of the product/the company itself	34	Revenues from customers
3	Action/operation time	19	Difficulty in controlling/managing	35	Market demand
4	Energy consumption	20	Automation	36	Customer loyalty
5	Energy losses	21	Action/operation efficiency	37	Amount of information
6	Material costs	22	Design costs	38	Information sharing
7	Information loss	23	Design time	39	Autonomy (self-sufficiency)
8	Time loss	24	Design risks	40	Ability to assess/measure
9	Stability of action/operation	25	Production costs		
10	Accuracy of assessment and measurement	26	Production time		
11	Accuracy of action/operation	27	Production risks		
12	External negative factors	28	Procurement costs		
13	Internal negative factors	29	Procurement time		
14	Developer/manufacturer friendliness	30	Procurement risks		
15	User friendliness	31	Support costs		
16	Ease of service and repair	32	Support time (duration)		

Би-поли приемы для бизнеса /

Bi-Poly principles for Business

№	Название
Б01	Предварительное действие или антидействие
Б02	Периодического или непрерывного действия
Б03	Дешевизна и ситуативная полезность
Б04	Адаптация и динамизация
Б05	Самообслуживание или использование посредника
Б06	Вынесение и работа с копиями
Б07	Иерархичность и переход по системным уровням
Б08	Единообразии (унификация), уникальность (эксклюзивность) и универсальность
Б09	Разделение и слияние
Б10	Наоборот (инверсия)
Б11	Частичное или избыточное действие
Б12	Обратить вред в пользу или все к лучшему
Б13	Обратная связь
Б14	Применение «пустоты».
Б15	Повышение управляемости с помощью гибкости

No.	Description
B01	Pre-action or anti-action
B02	Intermittent or continuous action
B03	Cheapness and situational utility
B04	Adaptation and dynamisation
B05	Self-service or use of an intermediary
B06	Making and handling copies
B07	Hierarchy and transition through system levels
B08	Uniformity (unification), uniqueness (exclusivity) and universality
B09	Separation and merger
B10	Reverse (inversion)
B11	Partial or excessive action
B12	Convert harm into benefit or all for the best
B13	Feedback
B14	Application of 'emptiness'
B15	Increasing controllability through flexibility

Принципы для бизнеса

Название принципа	Описание
Во времени	Противоречивые свойства реализуются в разное время.
В пространстве	Противоречивые свойства реализуются в разных местах физического или виртуального (правового, экономического, социального и др.) пространства.
Системный переход через структуры	Система с точки зрения структуры обладает одним свойством, а ее подсистемы или надсистемы (части иного иерархического порядка) другими: <ul style="list-style-type: none">- Объединение\разъединение однородных или неоднородных систем или операций- Поменять операции или части систем местами- От системы к антисистеме или к сочетанию системы с антисистемой- Одно действие выполнить в несколько операций- Использование, заполнение или создание "пустоты"- Работа на более низком иерархическом уровне
Системный переход через действие	Система с точки зрения выполняемых действий обладает одними характеристиками, а ее подсистемы или надсистемы – другими: <ul style="list-style-type: none">- Ввести или повысить эффективность обратной связи- Вместо заданного действия выполнить противоположное полностью или частично- Вредное действие использовать для пользы
В отношении (ситуативная изменчивость)	По отношению к одной системе объект обладает одним свойством, а по отношению к другой системе объект обладает другим свойством.

Methods for business

Name of method	Description
In time	Contradictory properties are realised at different times.
In space	Contradictory properties are realised in different places of physical or virtual (legal, economic, social, etc.) space.
Systemic transition through structures	In terms of its structure, a system has one property and its subsystems or supersystems (parts of other hierarchical order) have other ones: <ul style="list-style-type: none"> - Uniting/separating homogeneous or heterogeneous systems or operations - Swapping operations or parts of systems - From system to anti-system or combining system with anti-system - Performing one action in multiple operations - Using, completing or creating 'emptiness' - Operating at a lower hierarchical level.
Systemic transition through action	In terms of actions performed, a system has some characteristics and its subsystems or supersystems have other ones: <ul style="list-style-type: none"> - Introduce or increase the efficiency of feedback - Instead of a given action, perform the opposite action in whole or in part - Use a harmful action for benefit.
In attitude (situational variability)	In relation to one system, an object has one property, and in relation to another system, the object has other property.

Case 1.

**Информирование об изменениях в
бизнес-процессах / Informing about
changes and updates in business processes**

Исходная проблемная ситуация / Initial Problem Situation

На входе:

Как организовать процесс информирования об изменениях в бизнес-процессах в условиях большого количества процессов, переданных на аутсорсинг, филиальной структуры мед. центров

После уточнения:

Необходимо организовать эффективный и своевременный процесс информирования об изменениях в бизнес-процессах для филиалов и компаний-аутсорсеров, который устранил текущие недостатки: разрозненность каналов коммуникации, формальный характер ознакомления, несвоевременное доведение информации (особенно до аутсорсеров), отсутствие единых регламентов для внешних подрядчиков и сложности координации изменений, инициируемых разными департаментами.

Initially:

How to organize the process of informing about changes in business processes under conditions of a large number of outsourced processes and a branch structure of medical centers.

After clarification:

It is necessary to organize an effective and just-in-time process of informing about changes in business processes for branches and outsourcing companies, which will eliminate current shortcomings: fragmented communication channels, formal nature of familiarization, untimely dissemination of information (especially to outsourcing providers), lack of unified regulations for external contractors, and difficulties in coordinating changes initiated by different departments.

Противоречие/ Contradiction

ЕСЛИ внедрить централизованную систему информирования с **обязательным подтверждением ознакомления**
ТО выполняется требование **обеспечить полное и качественное информирование всех участников об изменениях в бизнес-процессах,**
НО НЕ выполняется требование **минимизировать затраты времени и ресурсов на процесс информирования.**

IF a centralized notification system with mandatory confirmation of receipt is implemented, THEN the requirement to fully and effectively inform all participants about changes in business processes will be met, BUT the requirement to minimize time and resource costs for the notification process will not be met.

ЕСЛИ использовать упрощенную систему информирования **без дополнительных проверок**
ТО выполняется требование **минимизировать затраты времени и ресурсов на процесс информирования,**
НО НЕ выполняется требование **обеспечить полное и качественное информирование всех участников об изменениях в бизнес-процессах.**

IF a simplified notification system without additional checks is used, THEN the requirement to minimize time and resource costs for the notification process will be met, BUT the requirement to fully and effectively inform all participants about changes in business processes will not be met.

Обостренное противоречие

ЕСЛИ полностью исключить систему подтверждения ознакомления и регламенты информирования, **ТО** затраты времени и ресурсов будут нулевыми, **НО** невозможно будет обеспечить качественное информирование об изменениях в бизнес-процессах

Acute contradiction

IF the confirmation of receipt system and notification regulations are completely eliminated, THEN time and resource costs will be zero, BUT it will be impossible to ensure effective notification about changes in business processes.

Би-поли приемы для Бизнеса/

Bi- Poly principles for Business

Выбранное противоречие требований Chosen contradiction

ЕСЛИ внедрить централизованную систему информирования с обязательным подтверждением ознакомления ТО выполняется требование обеспечить полное и качественное информирование всех участников об изменениях в бизнес-процессах, НО НЕ выполняется требование минимизировать затраты времени и ресурсов на процесс информирования.

Altshuller Matrix
Таблица Альтшуллера

Бизнес / Business

Quantity of characteristics
Количество параметров (0 - все):
5

GPT

Need to be improved
Что необходимо улучшить:

What getting worse
Что при этом ухудшается:

Characteristics recommended by GPT
03. Action/operation time
07. Information loss
08. Time loss
17. Adaptability
18. Complexity of the product/the company itself

Параметры, рекомендованные GPT:
03. Время действия/операции
07. Потери информации
08. Потери времени
17. Адаптивность
18. Сложность продукта/самой компании

Выбранные пары параметров

07. Information loss 07. Потери информации	18. Complexity of the product/the company itself 18. Сложность продукта/самой компании	
07. Information loss 07. Потери информации	08. Time loss 08. Потери времени	
18. Сложность продукта/самой компании	03. Action/operation time 03. Время действия/операции	

Б01. Предварительное действие или антидействие
Выполняйте мероприятия предварительно или заранее подготовьте мероприятия, которые компенсируют вредные факторы.

Б05. Самообслуживание или использование посредника
Настройте процессы таким образом, чтобы система могла обслуживать себя самостоятельно, либо повышайте её эффективность путем присоединения вспомогательных элементов.

Б07. Иерархичность и переход по системным уровням
Развивайте процессы за счет работы с различными иерархическими структурами, системными уровнями и глубиной проработки решения.

Chosen contradiction
IF a centralized notification system with mandatory confirmation of receipt is implemented, THEN the requirement to fully and effectively inform all participants about changes in business processes will be met, BUT the requirement to minimize time and resource costs for the notification process will not be met.

Б01. Pre-action or anti-action
Carry out measures in advance or pre-prepare activities that compensate for harmful factors.

Б05. Self-service or use of an intermediary
Configure processes so that the system can service itself independently, or enhance its efficiency by integrating auxiliary elements.

Б07. Hierarchy and transition through system levels
Develop processes through engagement with various hierarchical structures, systemic levels, and the depth of solution development.

Варианты решения / Solutions

Итоговое решение, построенное на приеме Б01:

****Создается Центр Управления Изменениями (ЦУИ)**** — не как реактивная группа, а как предварительно настроенный механизм.

1. ****Любое**** изменение, инициируемое департаментом, по умолчанию должно быть зарегистрировано в ЦУИ через стандартную web-форму.
2. Заполнение формы ****заранее**** включает в себя выбор аудитории, установку сроков и подбор шаблона сообщения.
3. После сохранения ****автоматически и незамедлительно**** запускаются сценарии информирования (уведомления в репозиторий, email, чат-бот) и назначаются задачи «чемпионам».
4. Система ****заранее**** отслеживает метрики и, при отсутствии реакции, ****заранее**** настроена на эскалацию.
5. Все контракты с аутсорсерами ****заблаговременно**** включают в себя обязанность работать в этой системе.

****Результат:**** Процесс информирования превращается из хаотичной и запаздывающей активности в предсказуемый, автоматизированный и встроенный в workflow результат, который предотвращает проблемы до их появления.

Сводное решение (ИТ-система + регламент) на основа приема Б05:

На основе всех пунктов можно предложить конкретную модель:

****Название:**** ****Центр управления изменениями" (ЦУИ)**** — цифровая платформа.

1. ****Ядро системы (Самообслуживание):****
 - * ****Единый портал изменений**** (база знаний). Каждое изменение — это карточка с четкими полями: *Суть, Причина, Дата ввода, Влияние на процессы, Ответственный, Ссылки на документы*.
 - * ****Децентрализованная публикация:**** Владельцы процессов из разных департаментов autonomously публикуют изменения в ЦУИ.
 - * ****Автоматическая синхронизация каналов:**** Публикация в ЦУИ автоматически отправляет уведомление в корпоративный чат (Teams/Slack) и формирует подборку для еженедельного email-дайджеста.
2. ****Механизмы контроля качества (Использование пустот):****
 - * ****Обязательный микро-тест**** для критичных изменений.
 - * ****Автоматический контроль сроков:**** Система напоминает о необходимости ознакомиться и эскалирует нарушителей.
3. ****Работа с аутсорсерами (Посредник):****
 - * Для аутсорсеров создается ****отдельный, упрощенный интерфейс**** ЦУИ или защищенный внешний портал.
 - * ****Куратор по аутсорсерам**** (посредник) проверяет, что все изменения, касающиеся подрядчиков, переведены в этот интерфейс и доведены до сведения.

Таким образом, применяя предложенный прием, мы превращаем хаотичный процесс информирования в управляемую, полуавтономную систему, сочетающую в себе принципы самообслуживания для своих и четкой работы через посредника для внешних контрагентов.

Варианты решения / Solutions

Final Solution Built on Approach B01:

A Change Management Center (CMC) is Established – not as a reactive team but as a pre-configured mechanism.

Any change initiated by the department should, by default, be registered in the CMC via a standard web form.

Filling out the form in advance includes selecting the audience, setting deadlines, and choosing a message template.

Upon saving, automatically and immediately, notification scripts are triggered (alerts in the repository, emails, chatbots), and tasks are assigned to "champions."

The system proactively tracks metrics and, in the absence of a response, is pre-set for escalation.

All contracts with outsourcers are preemptively designed to include the obligation to work within this system.

Outcome: The notification process transforms from a chaotic and delayed activity into a predictable, automated, and integrated workflow result that prevents issues before they arise.

Comprehensive Solution (IT System + Regulation) Based on Approach B05:

Based on all points, we can propose a specific model:

Name: "Change Management Center" (CMC) – a digital platform.

Core System (Self-Service):

Unified Change Portal (knowledge base). Each change is a card with clear fields: Essence, Reason, Implementation Date, Impact on Processes, Responsible Person, Links to Documents.

Decentralized Publishing: Process owners from different departments autonomously publish changes in the CMC.

Automatic Channel Synchronization: Publishing in the CMC automatically sends notifications to the corporate chat (Teams/Slack) and compiles a selection for the weekly email digest.

Quality Control Mechanisms (Use of Gaps):

Mandatory Micro-Test for critical changes.

Automatic Deadline Control: The system reminds users of the need to review changes and escalates any violations.

Working with Outsourcers (Intermediary):

A separate, simplified interface of the CMC or a secure external portal is created for outsourcers.

Outsourcing Coordinator (intermediary) ensures that all changes concerning contractors are translated into this interface and communicated accordingly.

By applying the proposed approach, we transform the chaotic notification process into a manageable, semi-autonomous system that combines self-service principles for internal use and precise operation through an intermediary for external contractors.

Case 2

**Низкий процент укомплектованности
внутреннего резерва / Low staffing level
of the internal reserve**

Исходная проблемная ситуация / Initial Problem Situation

На входе:

В соответствии с политикой Компании в каждом Дивизионе/Дирекции выделены ключевые должности (8 грейд >). В рамках обеспечения кадровой защищенности данных должностей каждой такой позиции назначаются преемники (внутренний кадровый резерв). К преемнику предъявляется ряд требований, которым он должен соответствовать. Таким образом при несоответствии одному из них, ключевая позиция не может быть обеспечена внутренним резервом и в случае увольнения сотрудника с ключевой должности, в Компании нет преемника. Как следствие, организация работы по поиску кандидата на образовавшуюся вакансию исключительно на внешнем рынке. При поиске вакансия остается открытой, нагрузка на коллег временно возрастает.

Initially:

In accordance with the Company's policy, key positions (grade 8 and above) have been identified within each Division/Directorate. To ensure the security of these positions, successors are appointed for each such position (internal talent pool). A set of requirements is imposed on the successor, which they must meet. Therefore, if any one of these requirements is not met, the key position cannot be filled from the internal reserve, and in the event of an employee's resignation from a key position, there is no successor available within the Company. As a result, the search for a candidate for the resulting vacancy is exclusively conducted in the external market. During this search, the vacancy remains open, and the workload on colleagues temporarily increases.

После уточнения:

В компании существует системная проблема с обеспечением кадровой защищенности ключевых должностей. Несмотря на наличие формального внутреннего резерва преемников и программ их развития, эти программы неэффективны и не закрывают ключевые пробелы в практическом опыте и управленческих навыках у сотрудников. В результате регулярно возникают ситуации, когда при освобождении ключевой позиции внутреннего подготовленного преемника нет. Это вынуждает компанию прибегать к длительному и затратному внешнему поиску, что, в свою очередь, приводит к значительной перегрузке оставшихся сотрудников, их выгоранию, снижению качества работы и срыву сроков выполнения задач.

After clarification:

The company faces a systemic issue regarding the security of its key positions in terms of human resources. Despite having a formal internal reserve of successors and development programs for them, these programs prove ineffective and fail to address critical gaps in practical experience and management skills among employees. Consequently, situations frequently arise where, upon a key position becoming vacant, there is no adequately prepared internal successor. This compels the company to resort to lengthy and costly external searches, which in turn leads to significant overburdening of remaining staff, their burnout, a decline in work quality, and missed deadlines.

Противоречие / Contradiction

ЕСЛИ назначать преемников строго по всем требованиям соответствия
ТО выполняется требование обеспечить кадровую защищенность ключевых должностей внутренним резервом
НО НЕ выполняется требование избежать повышенной нагрузки на коллег в период смены сотрудника.

IF successors are appointed strictly according to all requirements for compliance,
THEN the requirement to ensure personnel security of key positions through an internal reserve is met,
BUT the requirement to avoid increased workload on colleagues during the transition period is NOT met.

ЕСЛИ назначать преемников с некоторыми отклонениями от требований соответствия
ТО выполняется требование избежать повышенной нагрузки на коллег в период смены сотрудника
НО НЕ выполняется требование обеспечить кадровую защищенность ключевых должностей внутренним резервом.

IF successors are appointed with some deviations from the requirements for compliance,
THEN the requirement to avoid increased workload on colleagues during the transition period is met,
BUT the requirement to ensure personnel security of key positions through an internal reserve is NOT met.

Обостренное противоречие

ЕСЛИ полностью исключить требования к преемникам, ТО нагрузка на коллег будет нулевой при любой смене сотрудников, НО кадровая защищенность ключевых должностей будет абсолютно отсутствовать

Acute contradiction

IF all requirements for successors are completely eliminated, THEN the workload on colleagues will be zero during any staff change, BUT the personnel security of key positions will be completely absent.

Би-поли приемы для Бизнеса/

Bi- Poly principles for Business

Выбранное противоречие требований Chosen contradiction

ЕСЛИ назначать преемников строго по всем требованиям соответствия ТО выполняется требование обеспечить кадровую защищенность ключевых должностей внутренним резервом, НО НЕ выполняется требование избежать повышенной нагрузки на коллег в период смены сотрудника.

Altshuller Matrix Таблица Альтшуллера Бизнес / Business

Quantity of characteristics Количество параметров (0 - все): 5

GPT

02. Stability

Что Need to be improved необходимо улучшить: 02. Устойчивость

What getting worse ухудшается: 01. Напряжение/стресс

Characteristics recommended by GPT

01. Tension/stress
02. Stability
03. Action/operation time
08. Time loss
13. Internal negative factors

Параметры, рекомендованные GPT:

01. Напряжение/стресс
02. Устойчивость
03. Время действия/операции
08. Потери времени
13. Внутренние негативные факторы

Выбранные пары параметров Chosen characteristics

02. Stability 02. Устойчивость	13. Internal negative factors 13. Внутренние негативные факторы	
02. Устойчивость 02. Stability	01. Напряжение/стресс 01. Tension/stress	

B02. Периодического или непрерывного действия
Для повышения эффективности процессов полезные действия должны выполняться непрерывно, а для снижения затрат и освобождения ресурсов - периодически.

B05. Самообслуживание или использование посредника
Настройте процессы таким образом, чтобы система могла обслуживать себя самостоятельно, либо повышайте её эффективность путем присоединения вспомогательных элементов.

B10. Наоборот (инверсия)
Замените изначальные характеристики или атрибуты на противоположные, делайте не то, что требуется, а делайте наоборот.

Chosen contradiction
IF **successors are appointed strictly according to all requirements for compliance**, THEN the requirement to **ensure personnel security of key positions through an internal reserve** is met, BUT the requirement to **avoid increased workload on colleagues during the transition period** is NOT met.

B02. Intermittent or continuous action
To enhance process efficiency, beneficial actions should be carried out continuously, while cost reduction and resource liberation should be done periodically.

B05. Self-service or use of an intermediary
Configure the processes so that the system can serve itself autonomously, or increase its efficiency by adding auxiliary elements.

B10. Reverse (inversion)
Replace initial characteristics or attributes with opposite ones; instead of doing what is required, do the opposite..

Варианты решения / Solutions

****Итоговая модель непрерывного процесса обеспечения кадровой защищенности**** по приему Б02

Текущая (Периодическая) Модель	Новая (Непрерывная) Модель
****Раз в год:**** Проверка соответствия преемника требованиям. Реактивное действие.	****Круглогодично:**** Непрерывное развитие по ИПР в LMS. Регулярная обратная связь.
****Момент ухода:**** Обнаруживается, что преемник не готов. Начинается простой (вакансия) и хаос.	****В любой момент:**** Система показывает актуальный статус готовности. Есть план действий на случай внезапного ухода.
****Вынужденный простой (вакансия):**** Нагрузка ложится на коллег, эффективность падает.	****Заполненный простой:**** Преемник немедленно берет на себя часть функций по заранее утвержденному плану. Нагрузка распределена.
****Разовое событие:**** Назначение одного преемника.	****Непрерывный процесс:**** Создание пула из 2-3 преемников на одну ключевую роль для распределения рисков и нагрузки по их подготовке.
****Высокая нагрузка на HR**** в период срочного поиска.	****Сниженная нагрузка на HR,**** так как большая часть работы по подготовке ведется непрерывно внутри компании.

****Вывод:**** Применение данного приема позволяет трансформировать кадровый резерв из формального списка имен в живой, динамичный и главное — ****рабочий инструмент****, который обеспечивает реальную непрерывность бизнес-процессов и значительно снижает риски и издержки, связанные с потерей ключевых сотрудников.

****Создание гибкой системы внутреннего резерва «Преемник 2.0»:****

1. ****Децентрализовать и автоматизировать:**** Передать ответственность линейным руководителям. Создать цифровую платформу, где руководители отмечают риски по позициям и потенциальных преемников.
2. ****Внедрить посредника:**** Создать роль «Менеджера по внутренним талантам», который работает с «неидеальными» кандидатами.
3. ****Ликвидировать пустоты:**** На основе данных от менеджера по талантам и руководителей, L&D-подразделение разрабатывает библиотеку микрокурсов для закрытия самых частых пробелов в компетенциях.
4. ****Изменить фокус требований:**** Пересмотреть критерии для преемников, разделив их на ****«обязательные (hard skills)»**** и ****«желательные, но развиваемые (soft skills & знания)»****. Сконцентрироваться на поиске потенциала, а не полного соответствия.
5. ****Использовать альтернативные методы оценки:**** Регулярно проводить внутренние конкурсы и проектные сессии для выявления скрытых талантов, которые не видны в повседневной работе.

****Итог:**** Система перестает быть статичным «чек-листом» и становится динамичной экосистемой, которая сама выявляет риски, развивает сотрудников и готовит замену, минимизируя зависимость от внешнего рынка.

Варианты решения / Solutions

Based on B02

Once a Year: Annual check of successor compliance with requirements. Reactive action.

Year-Round: Continuous development based on Individual Professional Development Plans (IPDP) in the Learning Management System (LMS). Regular feedback.

At the Moment of Departure: It becomes apparent that the successor is not ready. This leads to downtime (vacancy) and chaos.

At Any Time: The system shows the current readiness status. There is an action plan in place for sudden departures.

Forced Downtime (Vacancy): The workload falls on colleagues, leading to decreased efficiency.

Filled Downtime: The successor immediately takes over part of the functions according to a pre-approved plan. The workload is distributed.

One-Time Event: Appointment of one successor.

Continuous Process: Creation of a pool of 2-3 successors for each key role to distribute risks and the load of their preparation.

High HR Workload during urgent searches.

Reduced HR Workload, as most of the preparation work is continuously carried out within the company.

Conclusion: Applying this approach allows transforming the talent reserve from a formal list of names into a living, dynamic, and most importantly, functional tool that ensures real continuity of business processes and significantly reduces the risks and costs associated with losing key employees.

Based on B05

Creating a Flexible Internal Succession System "Successor 2.0":

Decentralize and Automate: Delegate responsibility to line managers. Develop a digital platform where managers can flag risks related to positions and potential successors.

Introduce an Intermediary: Establish the role of an "Internal Talent Manager," who works with "non-ideal" candidates.

Eliminate Gaps: Based on data from the talent manager and managers, the L&D department develops a library of micro-courses to address the most common competency gaps.

Shift Focus on Requirements: Re-evaluate criteria for successors, dividing them into "mandatory (hard skills)" and "desirable, but developable (soft skills & knowledge)". Concentrate on identifying potential rather than complete conformity.

Utilize Alternative Evaluation Methods: Regularly conduct internal competitions and project sessions to uncover hidden talents that may not be visible in day-to-day work.

Outcome: The system ceases to be a static "checklist" and transforms into a dynamic ecosystem that identifies risks, develops employees, and prepares replacements, minimizing dependence on the external market.

Case 3

**Подбор персонала для IT-компании /
Recruitment for an IT company**

Исходная проблемная ситуация / Initial Problem Situation

На входе:

Проблема подбора персонала по имеющимся вакансиям (HR предлагает людей, не обладающих нужными компетенциями, не желают переезжать, недостаточный уровень зп)

Мы написали требования к вакансии и ответили на все дополнительные вопросы, которые нам задали HR (какие компетенции нам наиболее важны, устраивает ли нас удалённый режим работы и т.д.). Но по факту, подбор персонала сводится к рассылке нам резюме, где найдены хоть какие-то ключевые слова из размещённой вакансии, не учитывается, что человек не готов к переезду или, что ожидаемая ЗП выше, чем мы предлагаем.

Также занимаемся поиском персонала самостоятельно, через знакомых и лично просматривая HH.

Initially:

The problem lies in the recruitment process for existing vacancies. The HR department suggests candidates who do not possess the required competencies, are unwilling to relocate, or whose salary expectations exceed our offer. We have outlined the job requirements and answered all additional questions posed by HR, including which competencies are most important to us, whether we are comfortable with remote work arrangements, etc. However, in practice, the recruitment process has been reduced to sending us resumes that contain at least some keywords from the posted vacancy, without considering factors such as the candidate's willingness to relocate or their expected salary being higher than what we can offer. Additionally, we have been conducting our own recruitment efforts through personal connections and manually reviewing job listings on HH.

После уточнения:

Компания сталкивается с системным сбоем в процессе подбора персонала. Несмотря на наличие четких требований к вакансиям (включая готовность к переезду и уровень зарплатных ожиданий), а также KPI рекрутеров, привязанных к закрытию вакансий, HR-служба систематически присылает неподходящих кандидатов. Критичные фильтры игнорируются, что приводит к потоку нерелевантных резюме.

Ситуация усугубляется отсутствием диалога: хотя обратная связь от руководителя к HR предоставляется регулярно, анализ причин ошибочных решений рекрутеров не проводится. Это не позволяет выявить коренную причину сбоя, которой может быть высокая загрузка рекрутеров, недостаток инструментов или недопонимание требований.

В результате процесс закрытия вакансий растягивается на месяцы, что приводит к перегрузке существующих сотрудников и срыву сроков реализации проектов.

After clarification:

The company is facing a systematic breakdown in the recruitment process. Despite having clear job requirements, including relocation readiness and salary expectations, along with KPIs for recruiters tied to vacancy closures, the HR department consistently sends unsuitable candidates. Critical filters are ignored, leading to a stream of irrelevant resumes.

The situation is further exacerbated by the lack of dialogue: although regular feedback from managers to HR is provided, the analysis of the reasons behind recruiters' erroneous decisions is not conducted. This prevents identifying the root cause of the failure, which could be high recruiter workload, insufficient tools, or a misunderstanding of the requirements.

As a result, the vacancy closure process stretches out for months, leading to overburdened existing employees and project deadline delays.

Противоречие / Contradiction

ЕСЛИ тщательно фильтровать и анализировать всех кандидатов по всем критериям
ТО выполняется требование **получать релевантных кандидатов с нужными компетенциями и соответствующих условиям вакансии,**
НО НЕ выполняется требование **сэкономить время и ресурсы на подборе персонала.**

ЕСЛИ использовать автоматическую рассылку резюме по ключевым словам
ТО выполняется требование **сэкономить время и ресурсы на подборе персонала,**
НО НЕ выполняется требование **получать релевантных кандидатов с нужными компетенциями и соответствующих условиям вакансии.**

Обостренное противоречие

ЕСЛИ система фильтрации будет анализировать кандидатов бесконечно долго по всем возможным критериям, ТО все кандидаты будут идеально соответствовать требованиям, НО время подбора будет бесконечным

IF carefully filtering and analyzing all candidates based on all criteria,
THEN the requirement to **obtain relevant candidates with the necessary competencies and matching the job vacancy conditions** is met,
BUT the requirement to **save time and resources on personnel selection** is NOT met.

IF use automatic resume distribution by keywords,
THEN the requirement to **save time and resources on personnel selection** is met,
BUT the requirement to **obtain relevant candidates with the necessary competencies and matching the job vacancy conditions** is NOT met.

Acute contradiction

IF the filtering system will analyze candidates indefinitely according to all possible criteria, THEN all candidates will perfectly match the requirements, BUT the recruitment time will be infinite.

Би-поли приемы для Бизнеса/

Bi- Poly principles for Business

Выбранное противоречие требований Chosen contradiction

ЕСЛИ **тщательно фильтровать и анализировать всех кандидатов по всем критериям** ТО выполняется требование **получать релевантных кандидатов с нужными компетенциями и соответствующих условиям вакансии**, НО НЕ выполняется требование **сэкономить время и ресурсы на подборе персонала**.

Altshuller Matrix
Таблица Альтшуллера

Бизнес / Business

Quantity of characteristics
Количество параметров (0 - все):
5

GPT

15. User friendliness

Что Need to be improved необходимо улучшить:

15. Удобство пользователя

Characteristics recommended by GPT

07. Information loss
08. Time loss
10. Accuracy of assessment and measurement
11. Accuracy of action/operation
15. User friendliness

Параметры, рекомендованные GPT:

07. Потери информации
08. Потери времени
10. Точность оценки и измерения
11. Точность действия/операции
15. Удобство пользователя

What getting worse
Что при этом ухудшается:

11. Точность действия/операции

11. Accuracy of action/operation

Выбранные пары параметров

08. Time loss 08. Потери времени	11. Accuracy of action/operation 11. Точность действия/операции	
15. Удобство пользователя 15. User friendliness	11. Точность действия/операции 11. Accuracy of action/operation	

Б06. Вынесение и работа с копиями

Отделите всё ненужное или, наоборот, сфокусируйтесь на единственно нужном; используйте различные модели и упрощенные аналоги.

Б15. Повышение управляемости с помощью гибкости

Жесткие управленческие структуры надежны и просты, но плохо приспособлены к адаптации к внешним и внутренним изменениям. Готовность к изменениям важнее исходного плана, а взаимодействие с людьми важнее договоров и приказов. Гибкость на уровне организации в целом, подразделений и отдельных сотрудников увеличивает скорость управленческих реакций и адаптационные возможности бизнеса.

Chosen contradiction

IF **carefully filtering and analyzing all candidates based on all criteria**, THEN the requirement to **obtain relevant candidates with the necessary competencies and matching the job vacancy conditions** is met, BUT the requirement to **save time and resources on personnel selection** is NOT met.

B06. Making and handling copies

Separate all that is unnecessary or, conversely, focus on the only essential thing; use various models and simplified analogies.

B15. Increasing controllability through flexibility

Rigid management structures are reliable and simple, but poorly adapted to adapting to external and internal changes. Readiness for change is more important than the initial plan, and interaction with people is more important than contracts and orders. Flexibility at the level of the organization as a whole, departments, and individual employees increases the speed of management responses and the adaptive capabilities of the business

Варианты решения / Solutions

Синтез: План действий по решению проблемы на основании Б06.

- **Создайте "Контрольные резюме" (Работа с копиями).****
 - * Возьмите 3-5 реальных резюме с НН (или напишите их сами), которые иллюстрируют типы кандидатов: идеальный, "почти" и "мимо".
 - * Обеспечьте анонимность.
- **Проведите Калибровочную Встречу с HR (Предварительное действие + Исключение помех).****
 - * Скажите: "Чтобы сэкономить ваше и наше время, давайте убедимся, что мы одинаково понимаем портрет кандидата".
 - * Покажите им "Контрольные резюме" и попросите отсортировать. Обсудите, почему одно подходит, а другое — нет. Акцент на ***"блокирующих" факторах: "Если ЗП выше нашей вилки больше чем на 10% — это стоп. Если нет готовности к переезду — это стоп. Этим кандидатов нам даже не присылайте."**
- **Внедрите Обязательный Чек-Лист Предварительного Собеседования (Обратный ход + Максимизация ценного).****
 - * Требуйте, чтобы HR перед отправкой резюме проводил 15-минутный скрининг-звонок.
 - * Чек-лист должен состоять всего из 3-4 ключевых вопросов:
 1. "Вы ознакомились с вилкой оплаты по вакансии (укажите сумму)? Ваши ожидания укладываются в этот диапазон?"
 2. "Вакансия предполагает работу в [ваш город]. Вы готовы к переезду в обсуждаемые сроки?"
 3. "Кратко, какой у вас опыт в [самая критичная компетенция, 1-2 штуки]?"
 - * Резюме без отметки HR о том, что по этим пунктам всё чисто, не принимаются к рассмотрению. ****Вы исключаете из процесса непроверенные резюме.****

Итоговый план действий на 2 недели (первый цикл):

- **Создайте проектную команду:**** Договоритесь с руководителем HR, что вы пробуете новый подход для 1-2 самых сложных вакансий. Определите состав.
- **Проведите стартовую встречу:**** По описанному выше сценарию. Создайте общий чат.
- **Настройте Канбан-доску:**** Самый простой вариант в Trello. Сделайте ее доступной для всех участников.
- **Запустите недельный цикл.****
 - * HR ищет и добавляет кандидатов в "Контакт установлен", вы и ваша команда скидываете туда найденных самостоятельно.
 - * Обсуждайте в чате кандидатов, которые переходят в "Готов к собеседованию".
- **Проведите 15-минутный стендап**** в конце недели: Проанализируйте, что получилось, что нет, и скорректируйте план на следующую неделю.

Этот подход превратит HR из формального поставщика услуг в вашего партнера, а процесс подбора — из рутинной и неэффективной процедуры в гибкий, управляемый и быстрый проект.

Варианты решения / Solutions

Synthesis: Action Plan to Solve the Problem Based on B06

Create "Control Resumes" (Work with Copies):

Gather 3-5 real resumes from HH (or write them yourself) that illustrate candidate types: ideal, "almost," and "miss."

Ensure anonymity.

Conduct a Calibration Meeting with HR (Preliminary Action + Elimination of Obstacles):

Say: "To save your and our time, let's make sure we have the same understanding of the candidate profile."

Show them the "Control Resumes" and ask them to sort them. Discuss why one fits and another does not. Emphasize "blocking factors: "If the salary is more than 10% above our range — it's a stop. If there's no willingness to relocate — it's a stop. Don't even send us these candidates."

Implement a Mandatory Pre-Interview Checklist (Reverse Course + Maximization of Value):

Require HR to conduct a 15-minute screening call before sending resumes.

The checklist should consist of only 3-4 key questions:

"Have you reviewed the salary range for the position (specify amount)? Do your expectations fit within this range?"

"The position involves working in [your city]. Are you willing to relocate within the discussed timeframe?"

"Briefly, what is your experience in [most critical competencies, 1-2 items]?"

Resumes without HR's mark confirming that everything is clear on these points will not be considered. You exclude unverified resumes from the process.

Result: By following this action plan, you streamline the recruitment process, ensuring that only qualified candidates reach the final stages. This saves time and resources while increasing the likelihood of finding the right person for the job.

Final Action Plan for Two Weeks (First Cycle) Based on B15:

Form a Project Team: Agree with the HR manager to try a new approach for 1-2 of the most challenging vacancies. Define the team composition.

Hold a Kickoff Meeting: Follow the scenario described above.

Create a shared chat channel.

Set Up a Kanban Board: Use the simplest version in Trello. Make it accessible to all participants.

Launch a Weekly Cycle:

HR searches for and adds candidates to "Contact Established," and you and your team add those found independently.

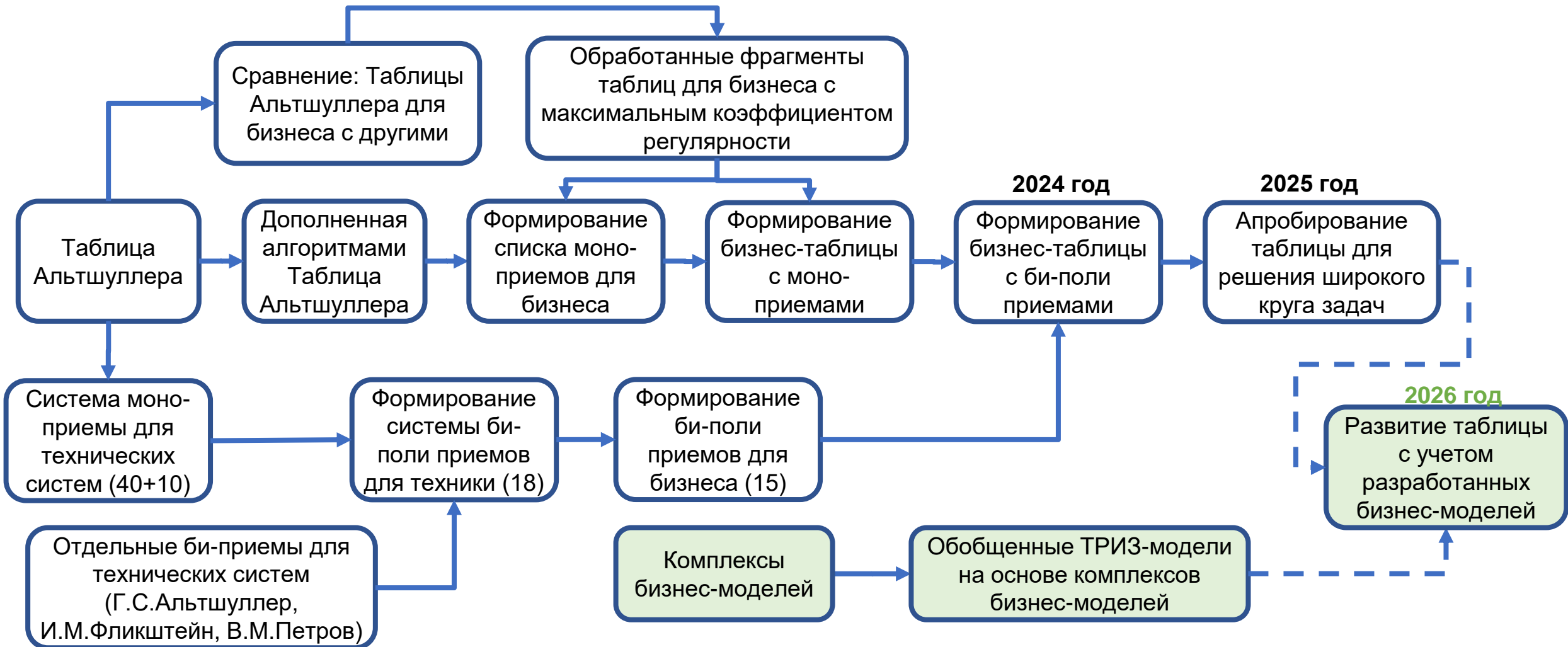
Discuss candidates moving to "Ready for Interview" in the chat.

Conduct a 15-Minute Standup at the End of the Week: Analyze what worked and what didn't, and adjust the plan for the next week.

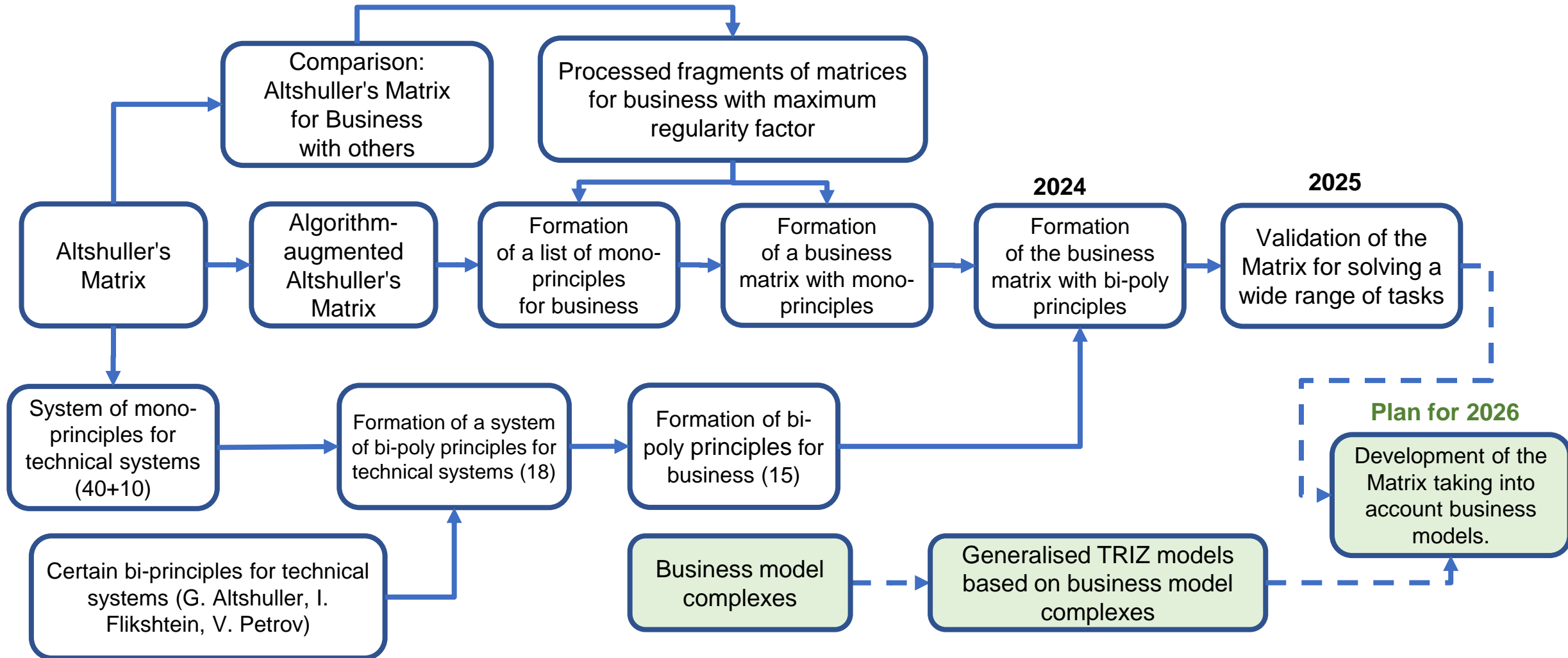
This approach will transform HR from a formal service provider into your partner, and the recruitment process from a routine and inefficient procedure into a flexible, manageable, and quick project.

Дальнейшие шаги / Future steps

Ход формирования и развития Бизнес-таблицы разрешения противоречий



Progress in the formation and development of the Business Matrix of Contradiction Resolution



TRIZ SUMMIT 2025

Q&A SESSION



TRIZ SUMMIT 2025

THANK YOU!
Спасибо!

