

Программа Инновационного Развития (ПИР)

как подход к построению регулярной функции внедрения инноваций





Алексей Фоменко

Директор Департамента ТРИЗ Группы ГАЗ

- Вице-президент Международной Ассоциации ТРИЗ по российской промышленности
- Кандидат технических наук
- Патенты на изобретения в России, Китае, Германии, США, Великобритании. Награда Роспатента (2017)
- Предпринимательский опыт – более 10 лет
- Премия мэра Москвы за лучшее предприятие в сфере социального предпринимательства (2016)



Николай Саунин

Заместитель директора Департамента ТРИЗ Группы ГАЗ

- Президент клуба «Профессионалы в ТРИЗ»
- Построил и продал несколько бизнесов (торговля, производство, образование, Media, PR и GR). Предпринимательский опыт – более 10 лет
- Работал в качестве заместителя мэра Воскресенска (М.О.) по связям с общественностью и СМИ
- Предприниматель года Московской области (2011)
- Премия Губернатора Московской области (2016)

"У всех звук есть?"



Николай Саунин, Алексей Фоменко для
ТРИЗ Саммит 2020

1. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации;
2. Руководитель подразделения – драйвер изменений;
3. Программа инновационного развития (ПИР) – инструмент вовлечения руководителей в инновационную деятельность;
4. Функции департамента ТРИЗ в реализации ПИР.

1. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации

Основное свойство современного мира – изменчивость

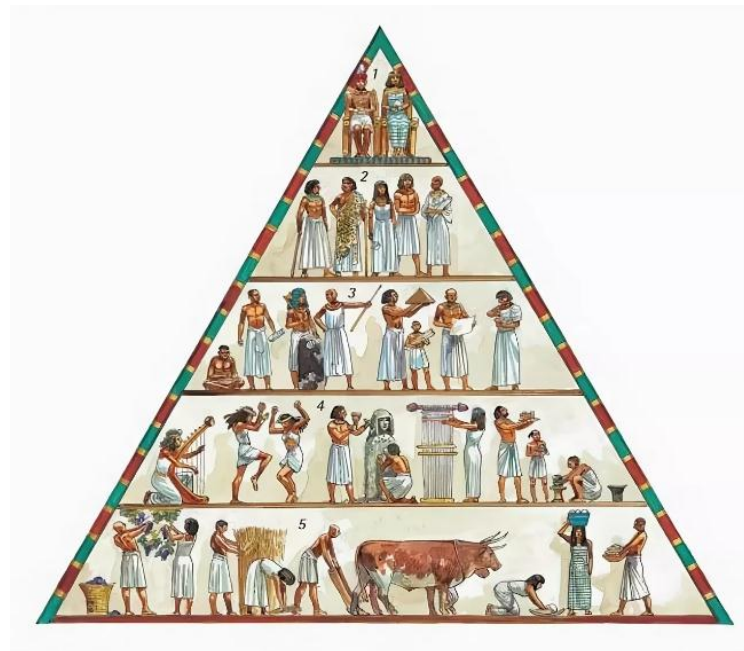


Одним из основных условий выживания предприятия в современном мире является способность максимально быстро меняться в соответствии с изменениями внешней среды.

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

Управление изменениями

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.



Управление изменениями

На **каждом уровне иерархии** компании должны возникнуть **регулярные управляемые процедуры** адаптации к новым требованиям – процедуры управляемых изменений.



Управление изменениями

- Необходимость быстрых изменений вступает в противоречие со стремлением любой системы к сохранению статус-кво.
- И чем система больше, тем тяжелее ее изменить.



1. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации

2. Руководитель подразделения – драйвер изменений

Вертикальная структура как ограничитель изменений

- 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».



Решение

Руководитель каждого подразделения - **точка инициации** изменений.

Для возникновения инициативы необходимо

- ✓ наличие желания
- ✓ наличие возможности

В корпоративной среде, этому мешают, как минимум, два фактора...

Дефицит ресурсов и страх – препятствия для развития

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



Вертикальная структура как ограничитель изменений

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;
- б) определит степень неудачи в итоге руководитель, а не объективные правила.



Авторитарная модель управления, в пределе сводящаяся к идиоме «я начальник – ты дурак».

Вертикальная структура как ограничитель изменений

Другой стороной этой медали является внедрение инноваций в приказном порядке.

- Внедрение инноваций ради инноваций.
- Вложение огромных средств в «смузи-стартапы», обещающие головокружительные, а на самом деле эфемерные, заведомо нереализуемые или не ведущие к стратегическим целям компании перспективы.



Управление инновационными изменениями

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.



Управление инновационными изменениями



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;
- ✓ постановки задач, которые **точно необходимо** решить для «инновационного скачка»;
- ✓ решения этих задач **минимально необходимыми** ресурсами.

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

1. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации

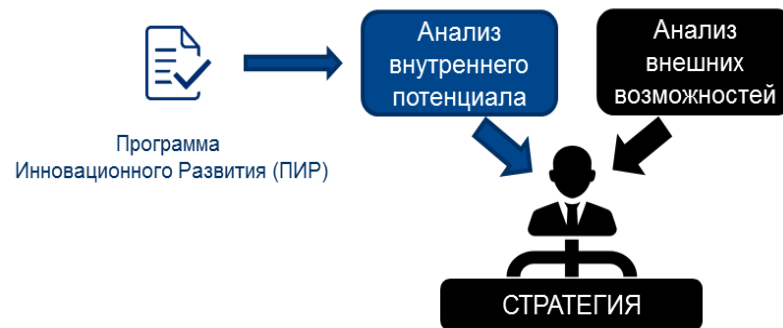
2. Руководитель подразделения — драйвер изменений

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

Программа инновационного развития (ПИР)

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

- Сместить фокус внимания руководителей в сторону инновационного развития, снабдив их инструментами постановки амбициозных (читай: рискованных с точки зрения вероятности достижения) целей.
- Дать топ-менеджменту дополнительную информацию о внутреннем потенциале предприятия для последующего принятия стратегических решений.



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

Разработка ПИР

ШАГ 1

Ключевые
параметры системы

Параметр₁

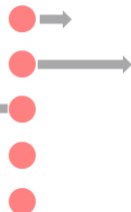
Параметр₂

Параметр₃

...

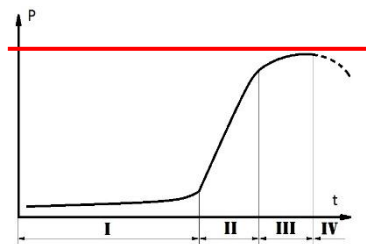
Параметр_n

Изменение показателей
ключевых параметров



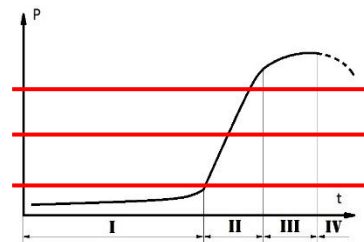
Определить ключевые
параметры успешности
(КПУ) предприятия для НС

ШАГ 2



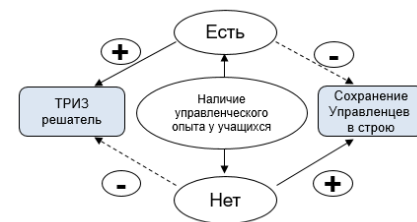
Определить пределы по
каждому КПУ

ШАГ 3



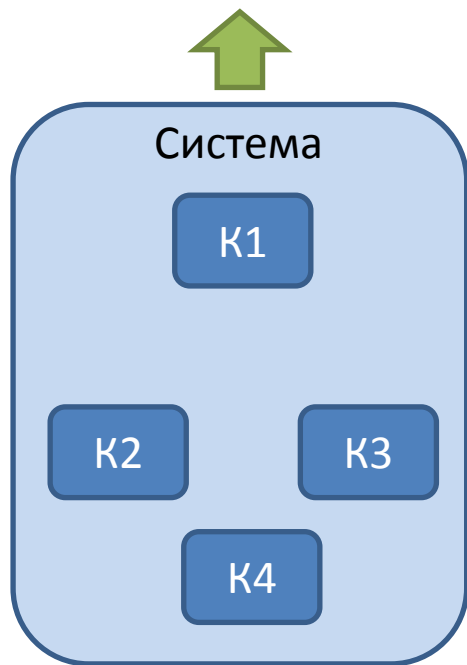
Определить
лимитирующие факторы
предприятия

ШАГ 4

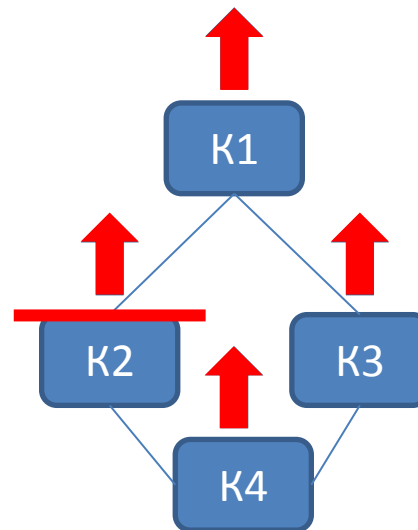
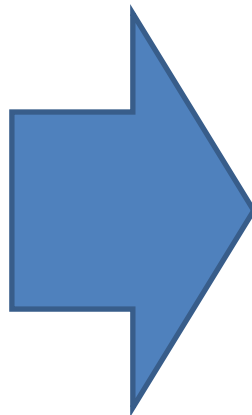


Сформулировать
изобретательские задачи
на устранение
лимитирующих факторов;
Составить план их решения

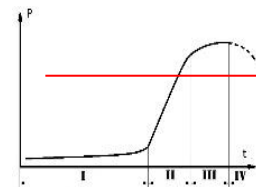
Развитие предприятия



Стратегическая задача



Реализация задачи



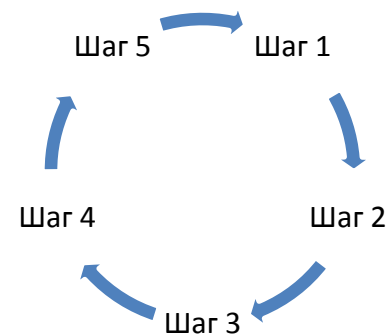
Регулярный процесс

Уровень проработки Программы инновационного развития каждого подразделения оценивается в конце каждого года.

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

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.



1. Решение изобретательских задач — новая неотъемлемая функция корпорации
 2. Руководитель подразделения – драйвер изменений
 3. Программа инновационного развития (ПИР) – инструмент вовлечения руководителей в инновационную деятельность
 - 4. Функции департамента ТРИЗ в реализации ПИР**
-

Подготовка кадров

Обучение сотрудников инструментам ТРИЗ:

- обучено 100+ человек;
- по углубленной 400-часовой программе - 10+ человек.

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.

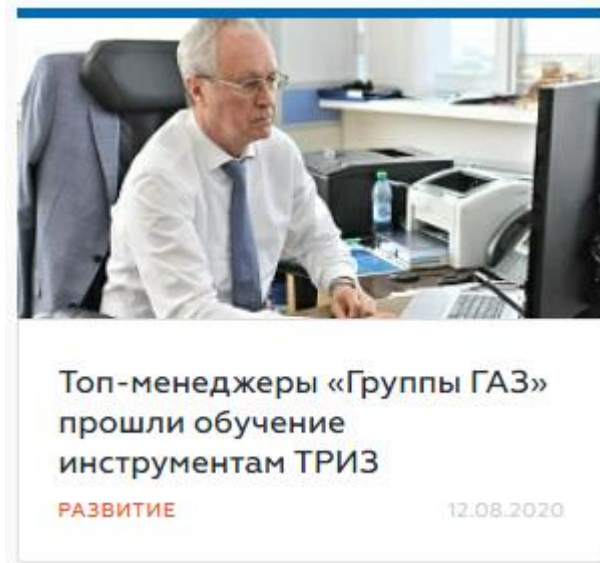
Методическая поддержка

Июль 2020 года

Обучение ТРИЗ ТОП-руководителей Группы ГАЗ, включая Президента, по специально разработанной учебной программе;

- 22 часа, 5 модулей;
- 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.

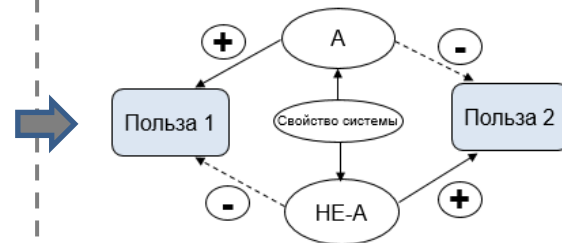
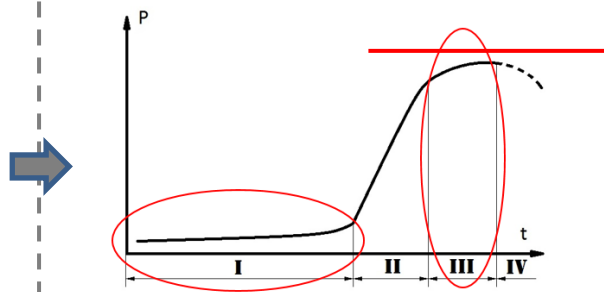
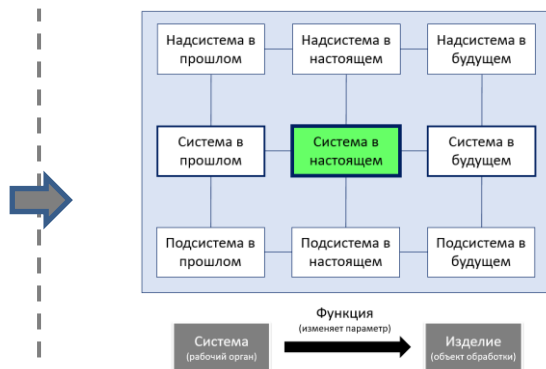
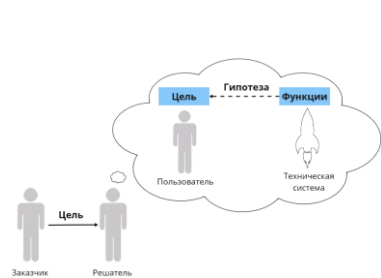
Данный курс направлен на обеспечение руководителей методическим инструментарием для правильной постановки задач при разработке программ инновационного развития.



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/>

Курс для руководителей

Представить задачу как задачу совершенствования некой технической системы



Контроль качества

- Перед защитой ПИР каждого подразделения, департамент ТРИЗ фиксирует методическую правильность применения ТРИЗ-инструментов;
- Даёт рекомендации по ее доработке;
- Завизированная Программа утверждается руководством.



Масштаб задачи

- Преодоление сопротивления на всех уровнях иерархии компании;
- Смена корпоративной культуры;
- Обучение необходимым инструментам всех руководителей среднего и высшего звена;
- Выработка и оптимизация процедур управления описанным процессом;
- ...

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.

Задавайте, пожалуйста, ваши вопросы