



Александр Солодкин

Поиск ключевых причин  
организационных проблем

ТРИЗ Саммит 2020

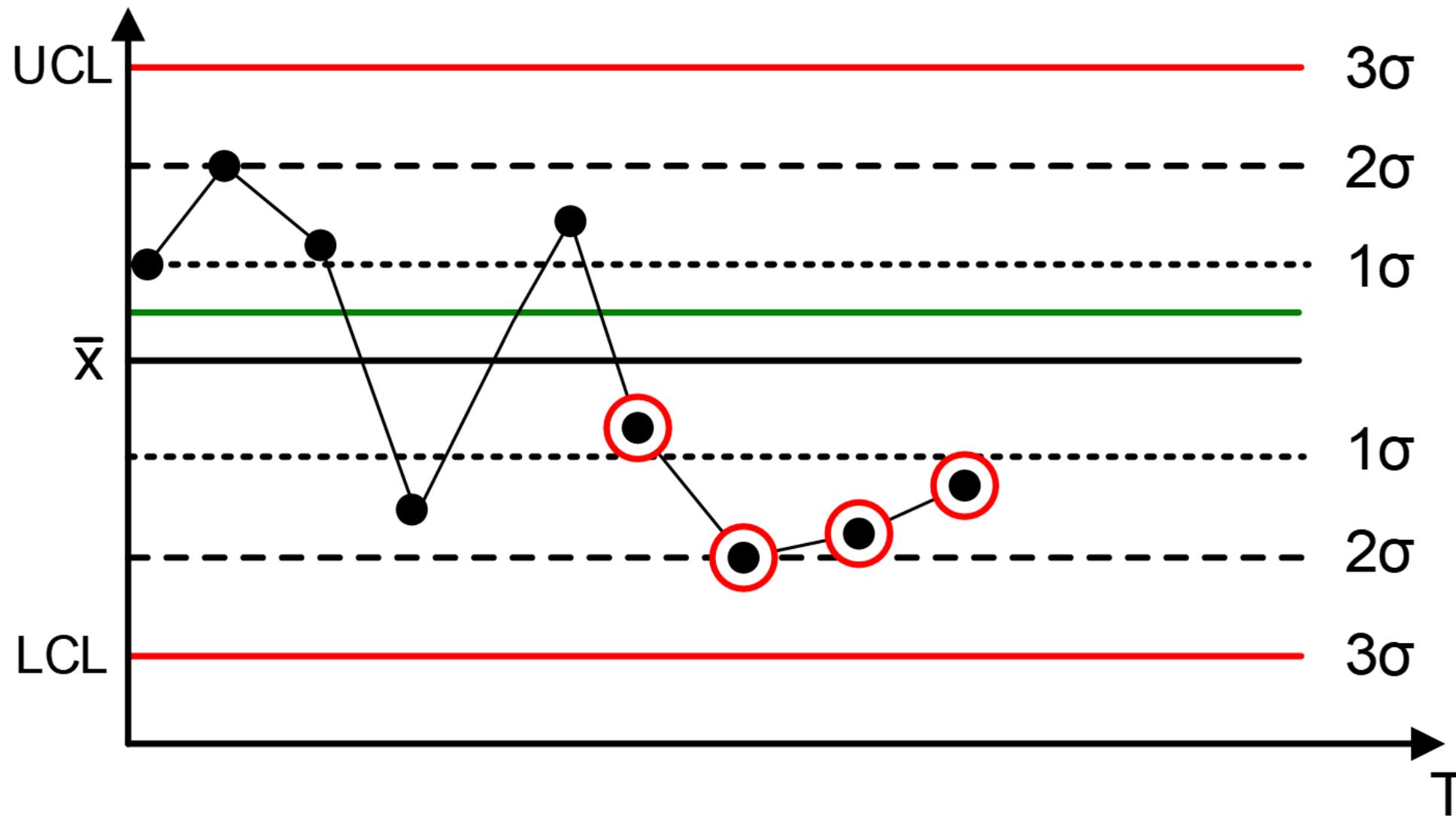


«epam»

# Александр Анатольевич Солодкин

- Более 30 лет опыта работы в области Операционного Менеджмента, в том числе:
  - 11 лет в Канаде:
    - Hudson's Bay Company – старейшая сеть магазинов в мире
    - Правительство провинции Онтарио
    - Husky Energy – одна из 5-ти крупнейших нефтегазовых компаний в Канаде
- Профессиональные сертификаты:
  - Certified Supply Chain Professional (ASCM), USA
  - Certified Six Sigma Black Belt (ASQ), USA
  - Professional Manager (Canadian Institute of Management), Canada
  - Chartered Member, Institute of Logistics and Transport (CILT), UK
- Профессиональные ассоциации:
  - The Association for Supply Chain Management (ASCM), USA
  - American Society for Quality, Senior Member (ASQ), USA
  - The Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT), UK

# Пример



# Факты не меняются – меняется их смысл

When a change in perception takes place, the facts do not change. Their meaning does.

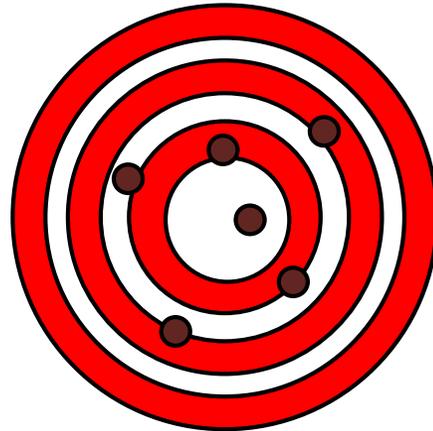
Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, p. 94



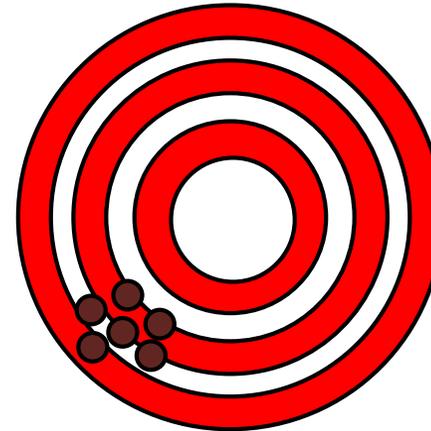
Когда меняется восприятие, факты не меняются. Меняется их смысл.

Питер Друкер, *Innovation and Entrepreneurship*, p. 94

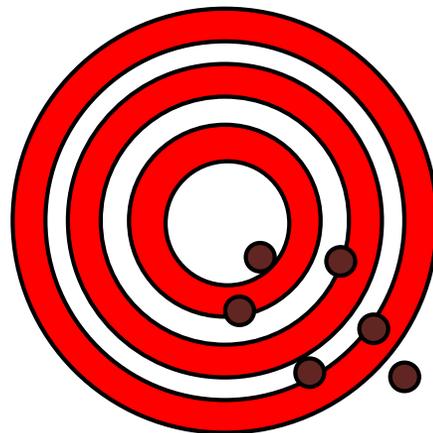
# Что такое "шум" и искажение?



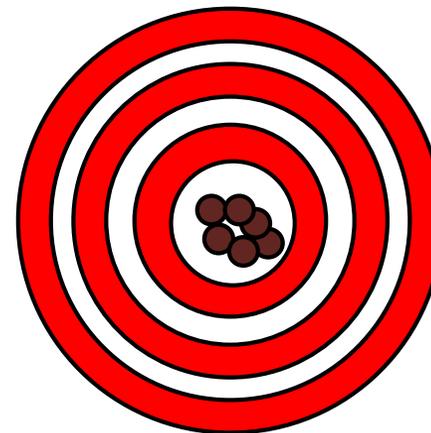
А. "Шум"



Б. Искажение



В. "Шум" + Искажение



Г. Точность

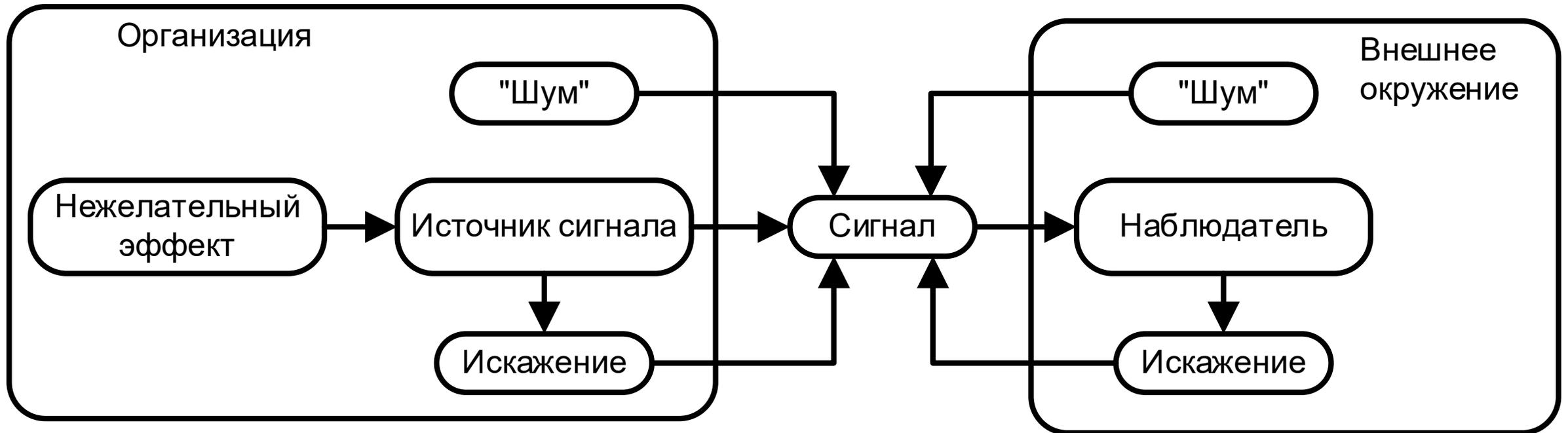
# Значение "шума" и искажения для организаций

- **71%** - расхождение в оценке программистами времени для выполнения задания<sup>1</sup>
- **50-60%** - расхождение в решениях "оценочного характера"<sup>1</sup>
- **6.9% ROI** - выигрыш при улучшении процесса принятия решения<sup>2</sup>

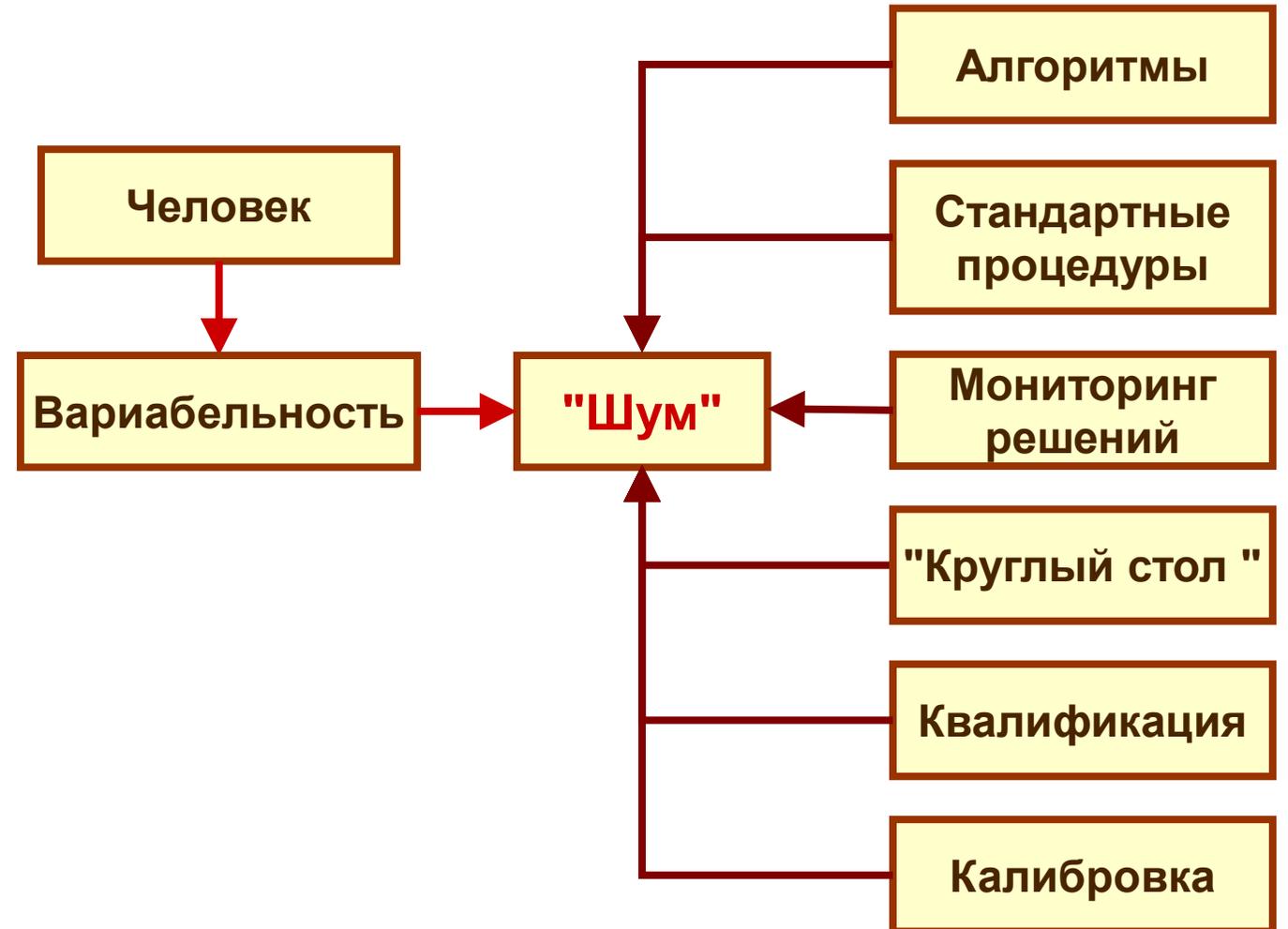
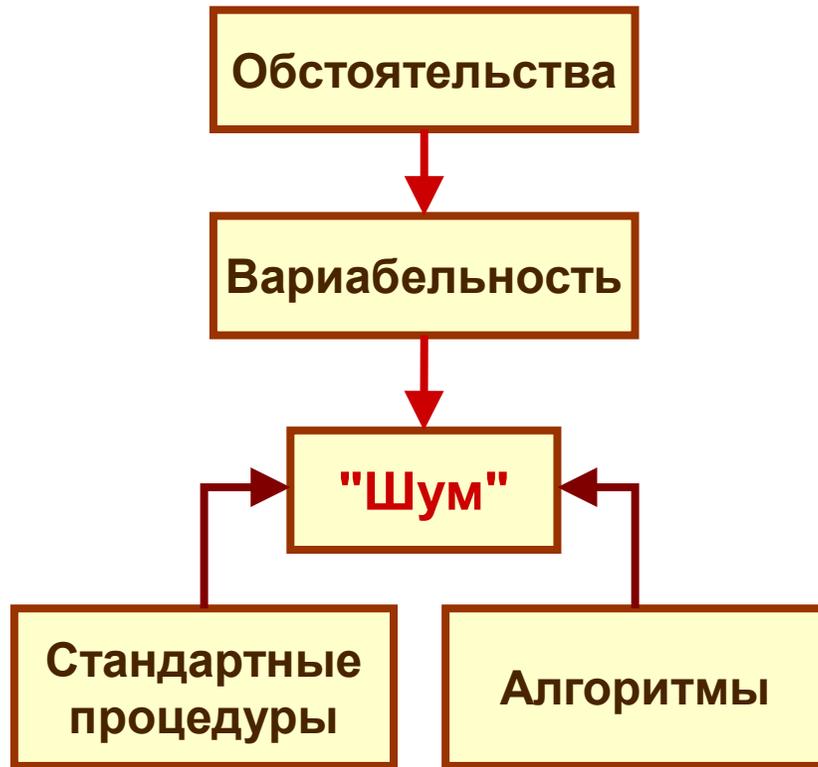
1. Kahneman, Daniel (October 2016) *Noise: How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making*. Harvard Business Review.

2. Lovallo, Dan, Sibony, Olivier (March 2010) *The case for behavioral strategy*. McKinsey Quarterly

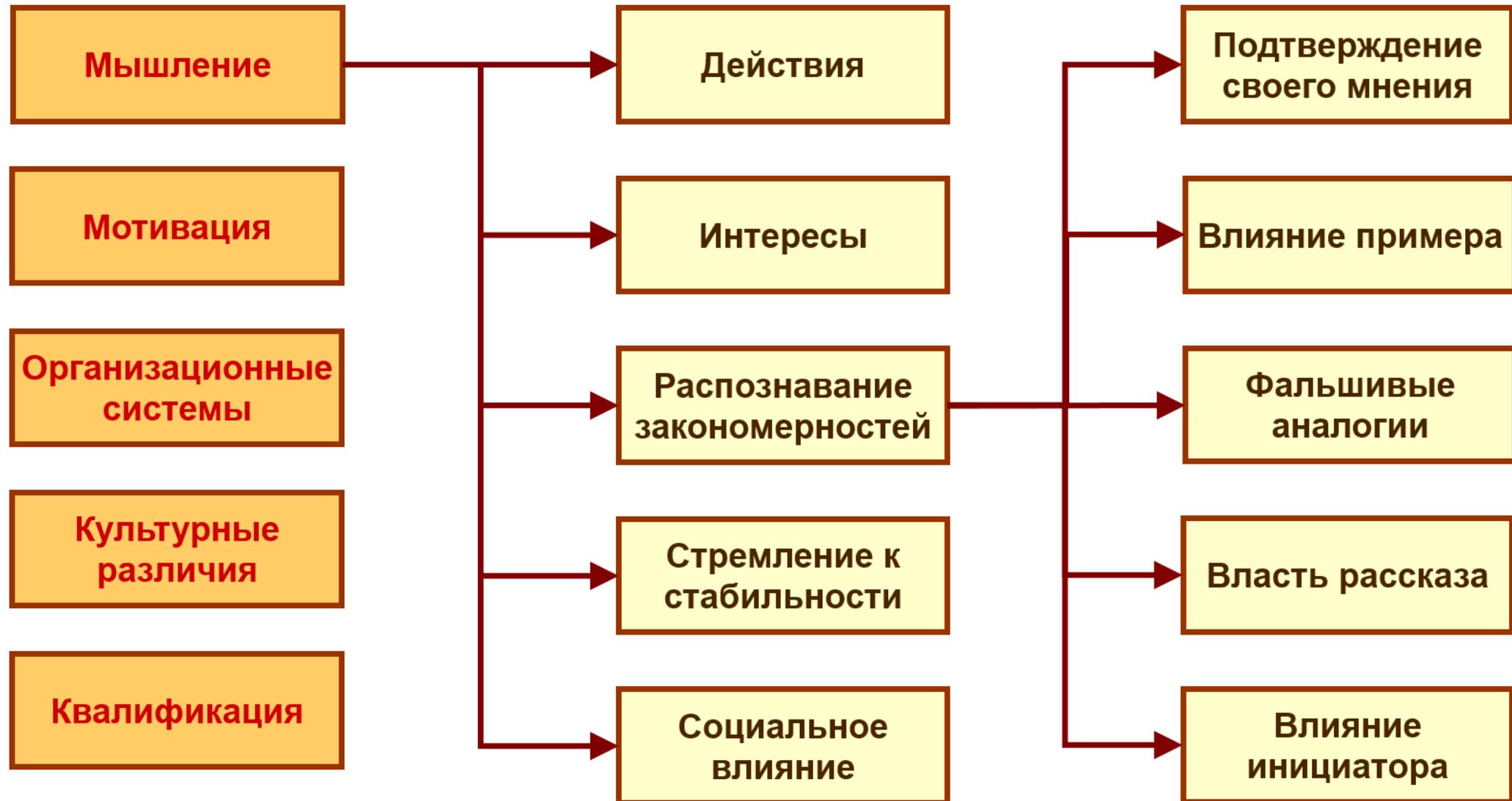
# Влияние "шумов" и искажений



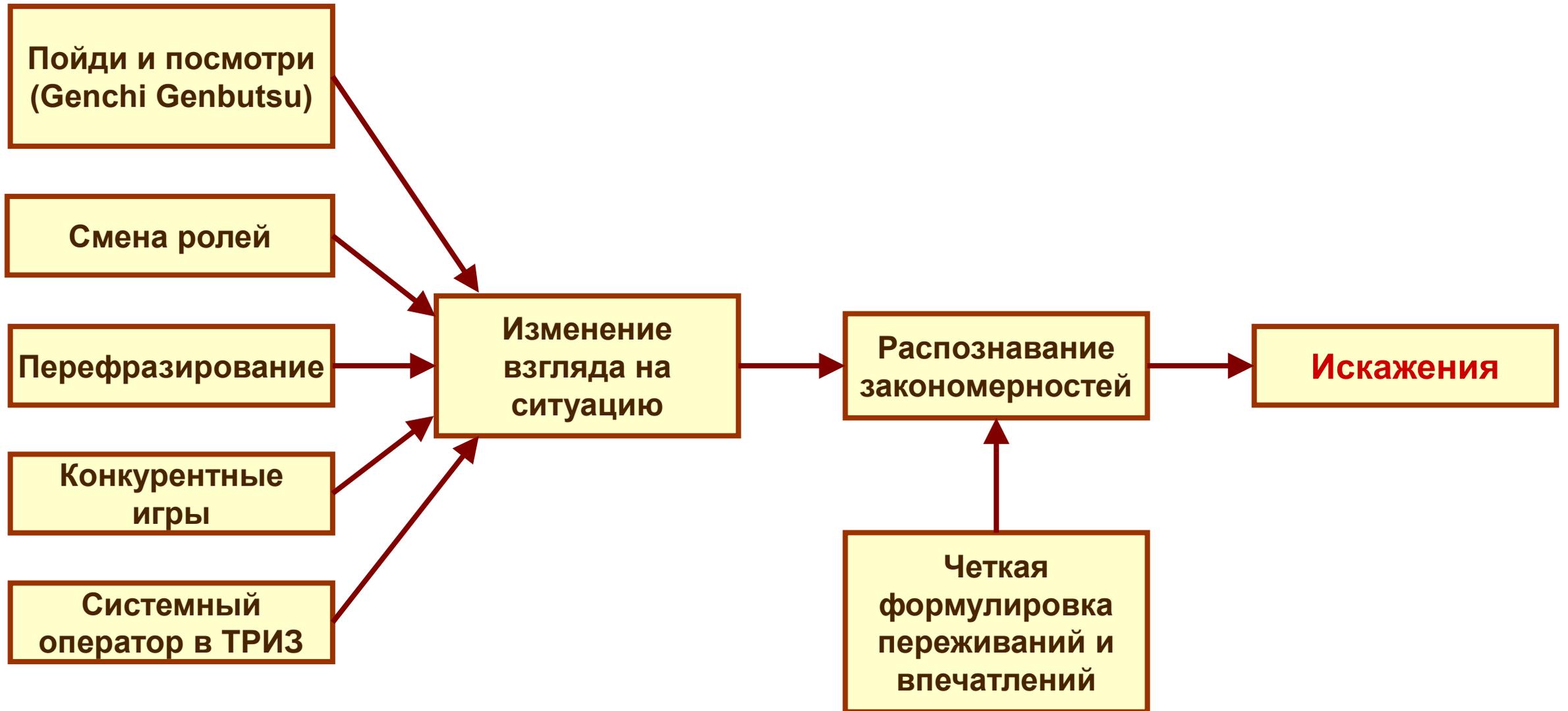
# Примеры корректировки "шумов"



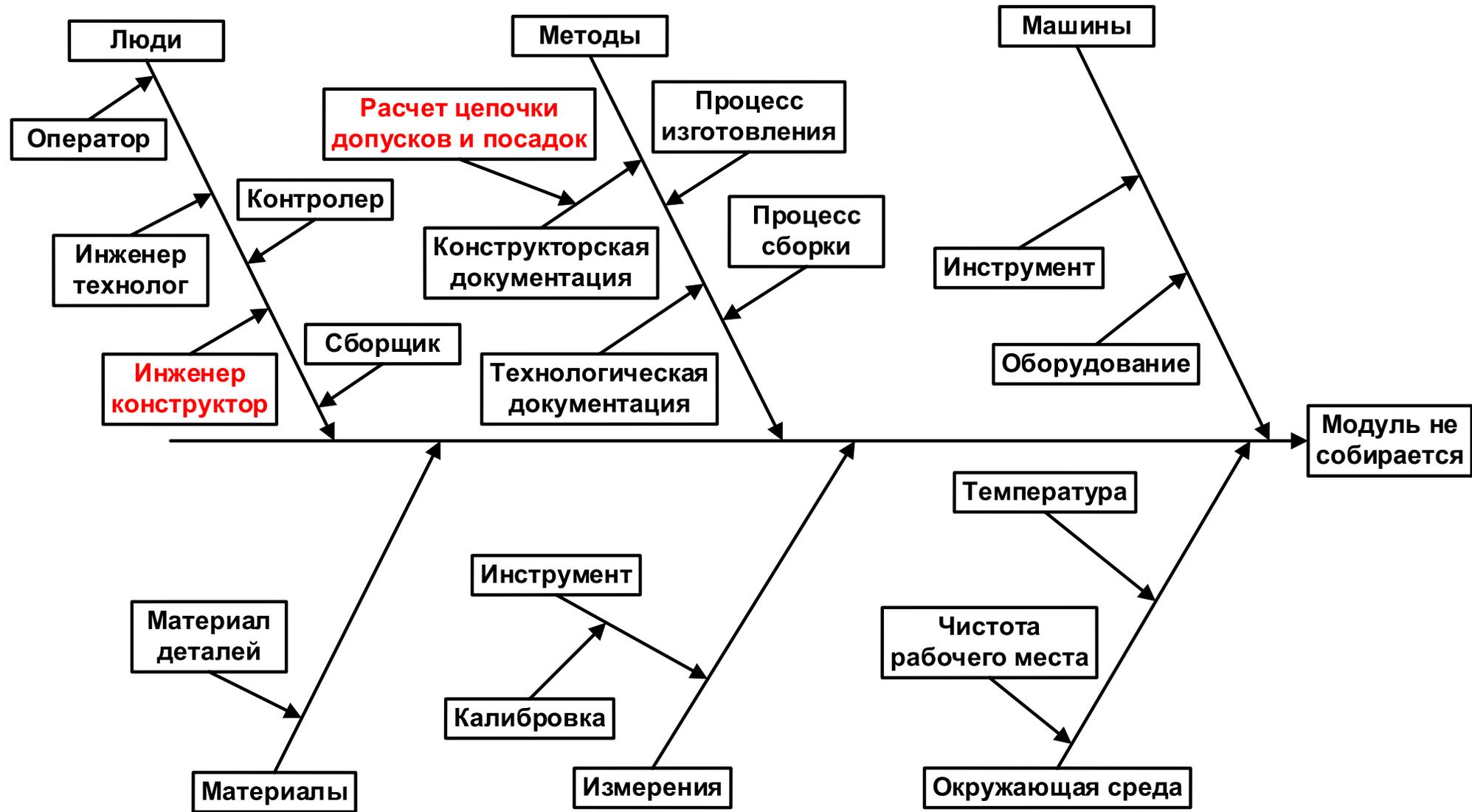
# Источники и категории искажений в организациях



# Примеры корректировки искажений



# Пример диаграммы Ишикавы



# Недостатки диаграммы Ишикавы

- Опасность "Туннельного видения" из-за использования категорий
- Декомпозиция категорий, а не определение причин
- Доказательства причин не приводятся
- 3-й и более уровни декомпозиции делают диаграмму нечитабельной
- Использует принцип конечной "Корневой" причины



# Метод 5 почему

## Достоинства

- Учит задавать вопросы
- Простота применения
- Стимулирует любопытство и устраняет преграды для мышления

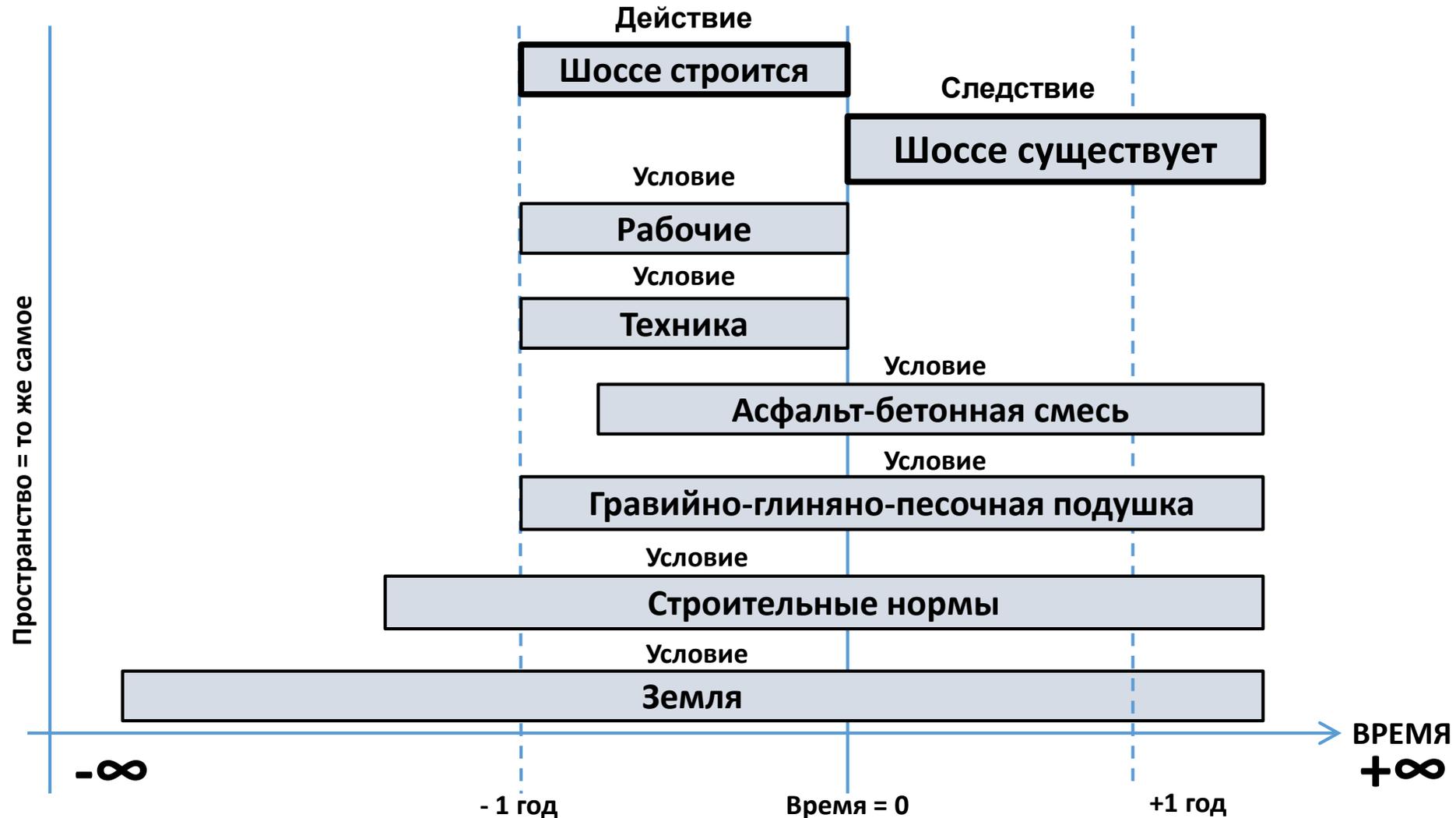
## Недостатки

- Использует принцип конечной "Корневой" причины
- Субъективность
- Не годится в качестве формального метода, особенно для расследования критических ситуаций

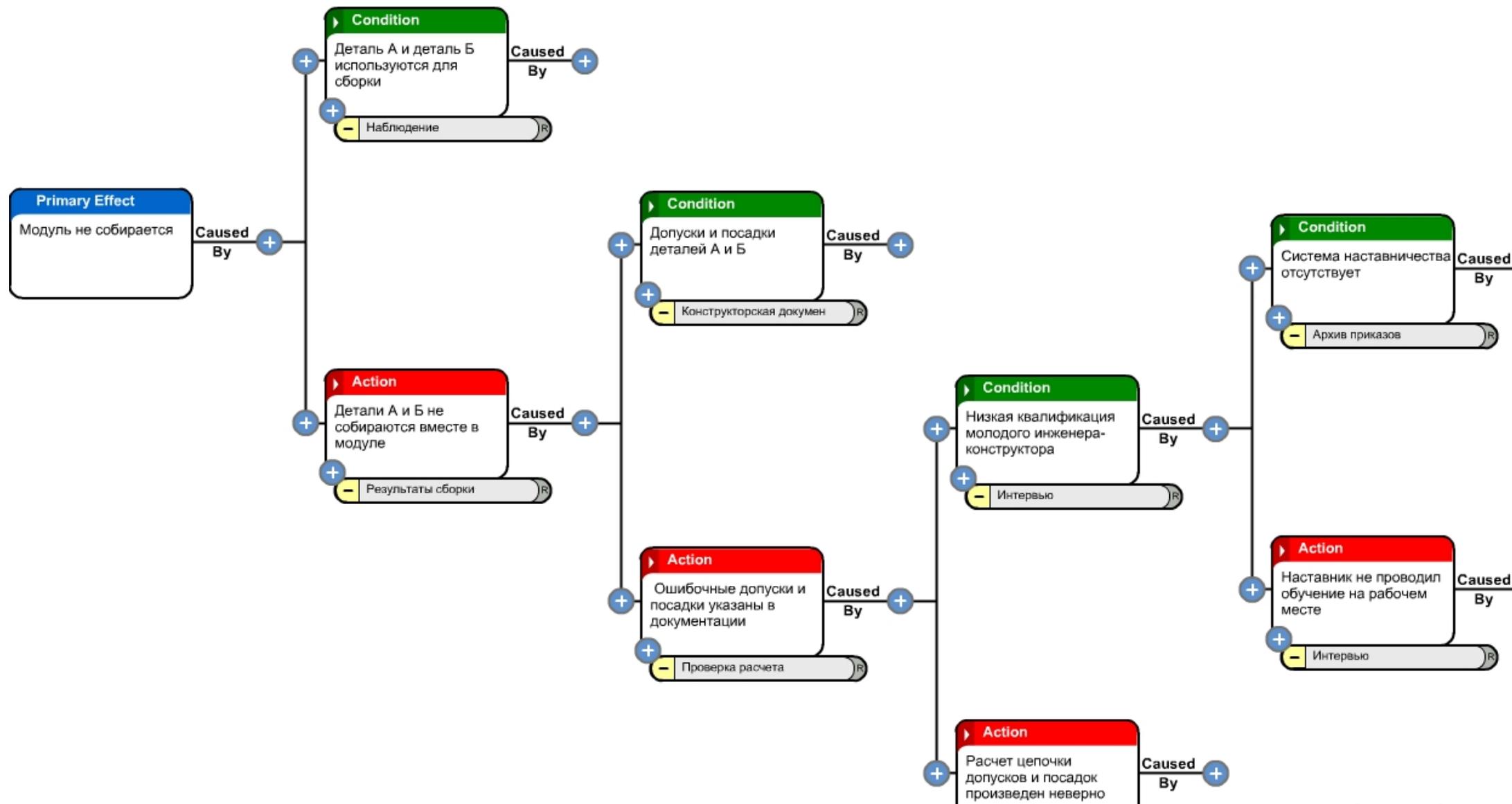
# Принципы метода Дина Гано (RealityCharting)

1. Причина и следствие – это одно и то же
2. У любого следствия есть минимум 2 причины – условие (объект) и действие
3. Цепочка причин-следствий бесконечна
4. Следствие реализуется только, если причины окажутся в одном и том же месте и отрезке времени

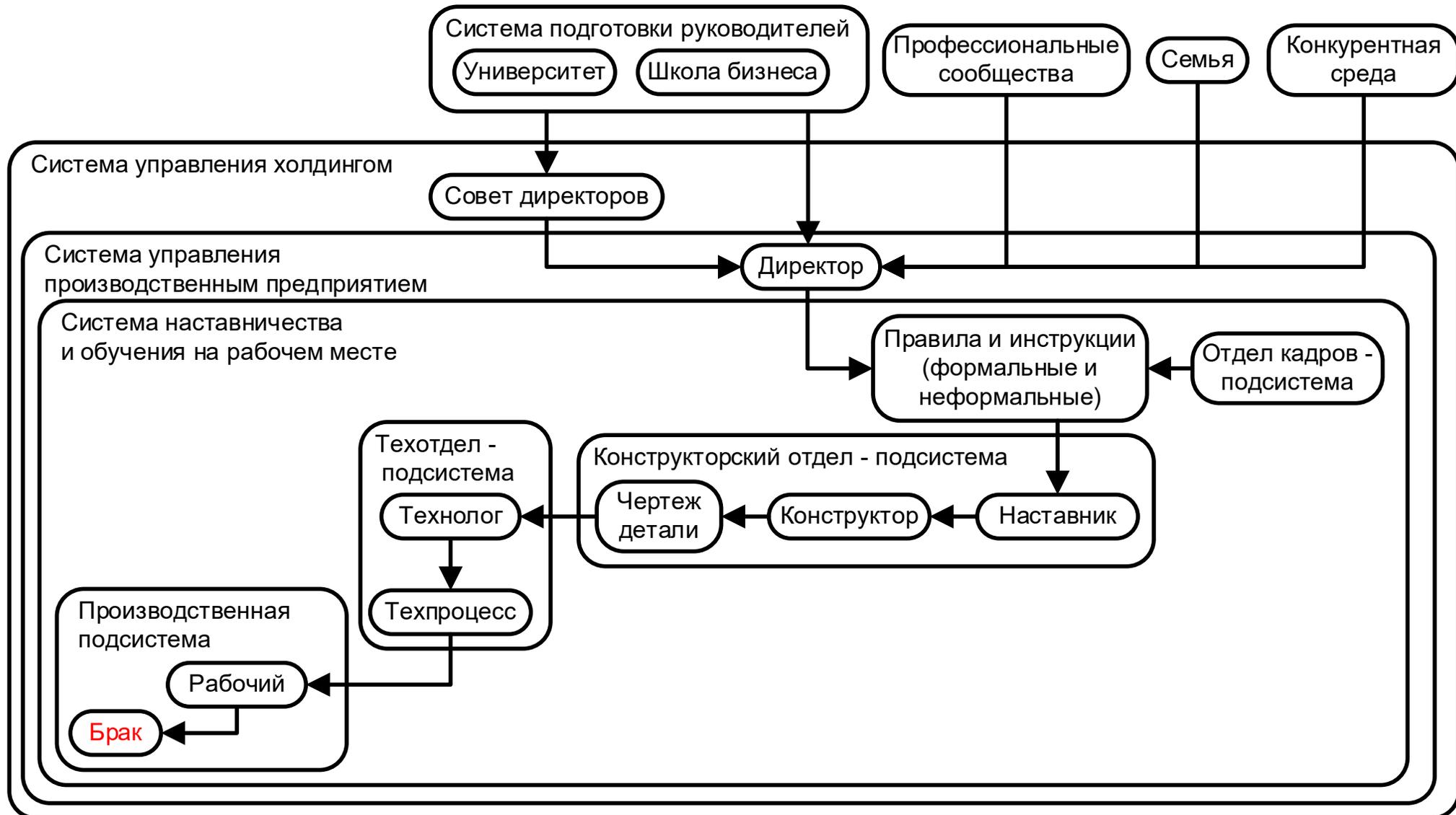
# Причины и следствия во времени и пространстве (Построенное шоссе)



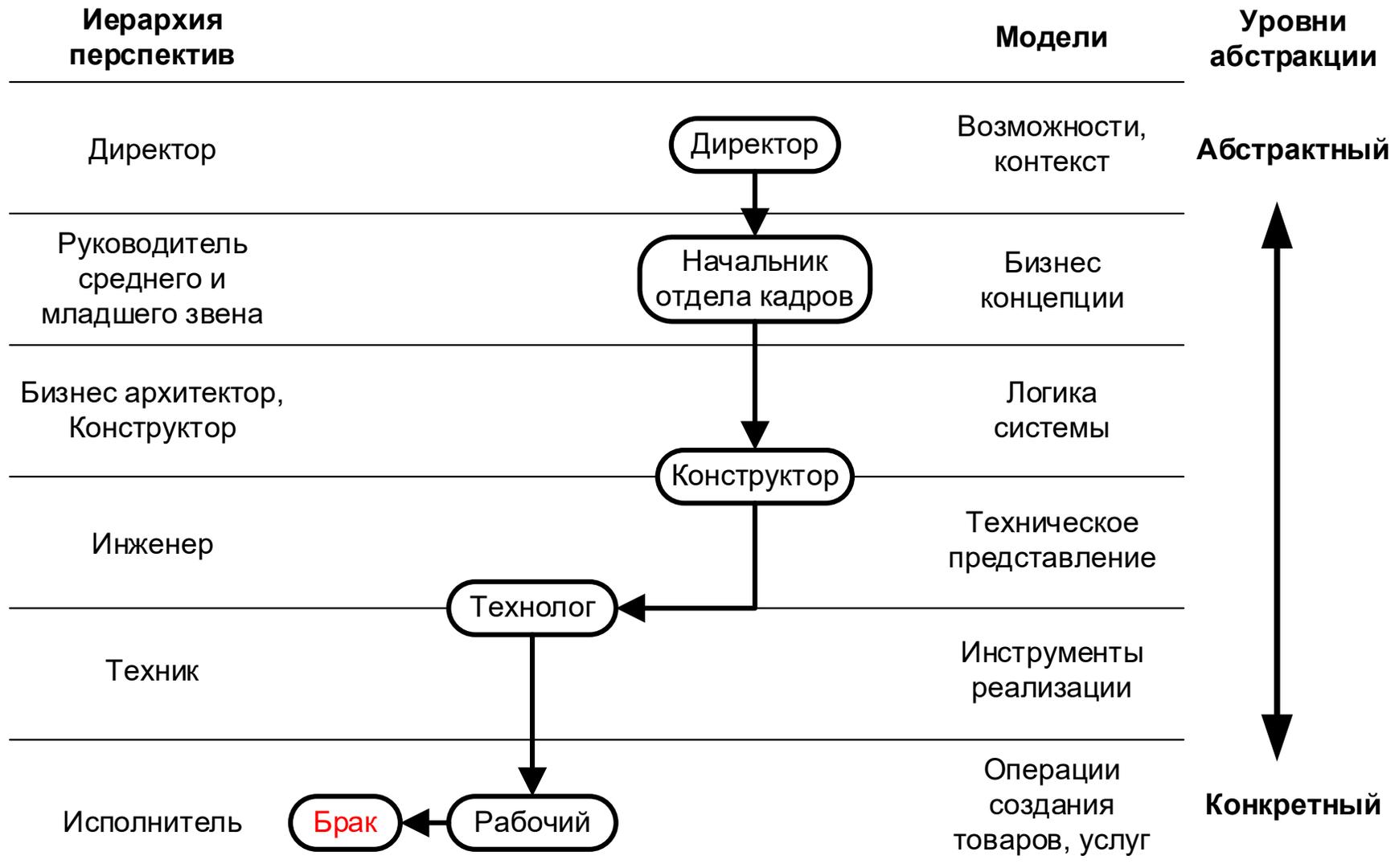
# Пример диаграммы Дина Гано RealityCharting



# Пример траектории причинно-следственной цепочки



# Иерархия перспектив Джона Закмана



# Концепция сложности Cynefin



# Концепция сложности Cynefin



# Примеры хаотичных ситуаций

2018 – Гавайи, ошибочное сообщение о начавшейся ракетной атаке и необходимости немедленного поиска укрытия



2019 – Salesforce, ошибка в настройках дала всем пользователям доступ к любым данным всей базы данных



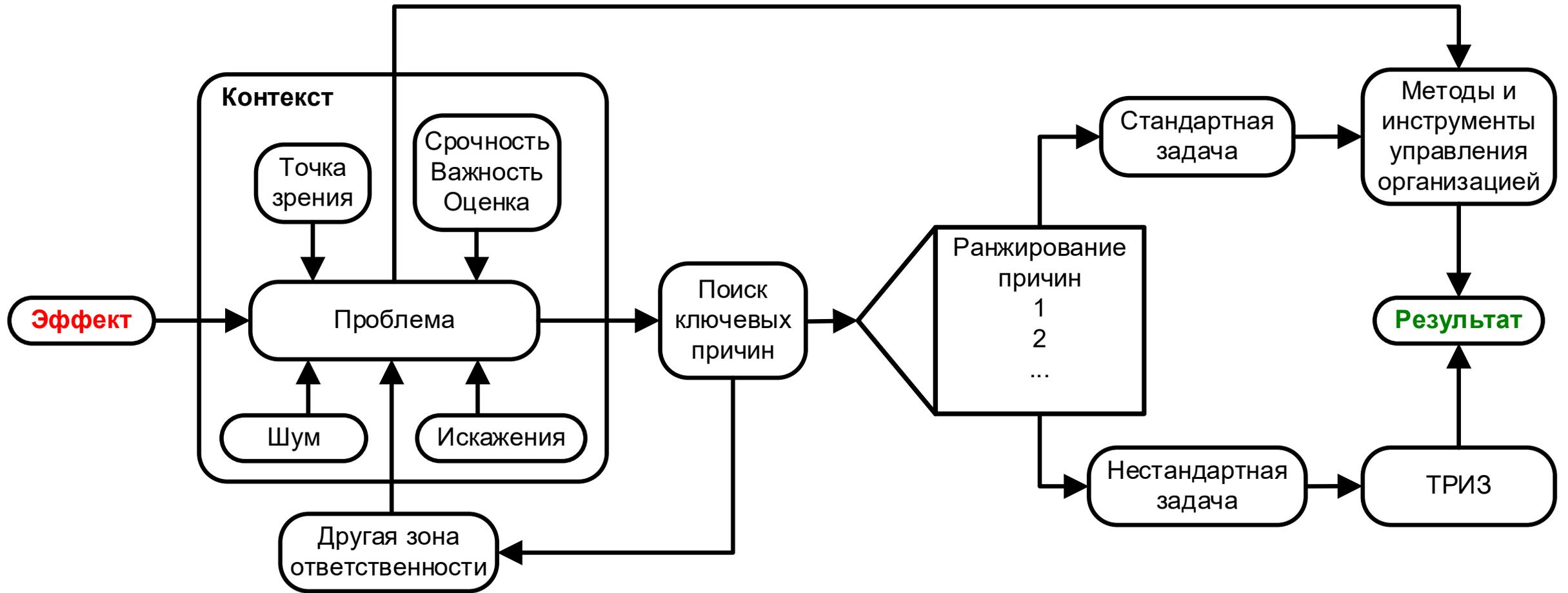
# Пример хаоса в офисе

До наведения порядка

После наведения порядка



# Устранение ключевых причин организационных проблем



# Выводы

1. Необходимо знать и корректировать "шумы" и искажения
2. Диагностика проблем должна учитывать контекст
  - Сложность ситуации
  - Срочность – важность задачи
  - Позиция исследователя проблемы
3. Нужно объединение различных научных дисциплин для организации труда и общества будущего
  - НОТ 4.0 (Научная организация труда 4.0)
  - Общество 5.0

# Вопросы?

Присоединяйтесь ко мне в социальных сетях:

## **LinkedIn**

Англоязычный: <https://www.linkedin.com/in/alexander-solodkin-1249b59>

Русскоязычный: <https://www.linkedin.com/in/александр-солодкин-а3bba1a4>

## **Вконтакте**

[https://vk.com/alexander\\_solodkin](https://vk.com/alexander_solodkin)