**Определения – ключ к овладению понятиями**

Человек мыслит понятиями. Если он не понимает, что подразумевает тот или иной термин, он не способен им воспользоваться. Например, сегодня мне встретилось новое слово – фрустрация.[[1]](#footnote-1) И пока я не залез в Википедию, меня терзал вопрос: «о чем это автор тут говорит?».

Некоторые понятия мы определяем интуитивно (нам кажется, что мы давно/всегда понимали, о чем речь), про некоторые – узнаем из литературы. Иногда мы читаем о, казалось бы, знакомой вещи, но понимаем, что новое определение дало нам что-то большее, позволило иначе взглянуть на мир. Поясню свою мысль на примере – отрывке из [«Книги по верстке для тех, кто не умеет верстать»](http://baguzin.ru/wp/?p=180#more-180), написанной Робин Уильямс:

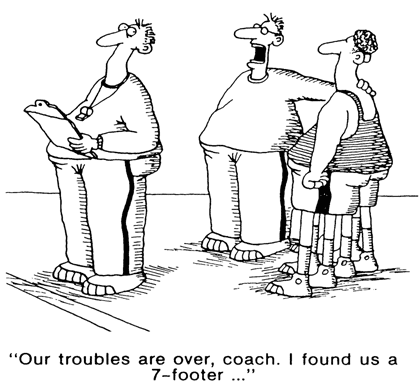
*Когда мне было лет 13 мне подарили на Рождество книгу с рисунками и описанием деревьев. Я пролистала часть книги, и меня стало распирать любопытство, смогу ли я опознать деревья, растущие по соседству. Самым первым в книжке упоминалось дерево Джошуа; для его определения требовалось всего два признака. Я смотрела на картинку и говорила самой себе: «Такого дерева в Северной Калифорнии нет. Я узнала бы его, если бы увидела, но видеть его мне никогда не приходилось». Я взяла книгу и отправилась на прогулку. Наш дом был расположен в тупике рядом с еще шестью домами. Перед четырьмя из них росли деревья… Джошуа! Я прожила здесь 13 лет, и я никогда не видела ни одного дерева Джошуа. Я шла по кварталу, и, должно быть, когда-то давно, когда все пытались как-то украсить свое новое жилище, здесь была распродажа: на передних дворах большинства домов красовались деревья Джошуа. А я до сих пор не видела ни одного! Как только я познакомилась с признаками дерева Джошуа, как только я осознала их и прочитала название, я стала замечать его везде. Это как раз отражает мою точку зрения. Если вы можете что-то назвать, вы осознаете это. Вы приобретаете над этим власть. Вы владеете этим. Вы держите это под контролем.*

Сильно, не правда ли!?

Позвольте еще один пример. Я уже давно не надеюсь на свою память, поэтому задачи, дела, идеи доверяю различным электронным носителям. Несколько лет тому назад мне попалась статья о методе [Getting Things Done](http://ru.wikipedia.org/wiki/GTD). Я понял, что дело не в плохой памяти, а в том, что я (в соответствии с теорией Дэвида Аллена) стремлюсь разгрузить память, не напрягать её запоминанием, что и когда делать, а сконцентрироваться на выполнении самих задач! Действуя интуитивно, опираясь на свой опыт, я выработал некоторые навыки. Знакомство же с теорией Аллена, опора на прочитанное и «переваренное» определение, позволили мне существенно улучшить мои методы управления временем, информацией, делами!

Итак, думаю, что идею важности определений я до вас донес! ☺

Теперь обсудим следующую проблему, связанную с различным толкованием вроде бы одинаковых понятий разными людьми. Куда может завести такое различие в понимании, забавно иллюстрируют специалисты министерства обороны США[[2]](#footnote-2):



**«Господин тренер, с нашими проблемами покончено. Теперь у нас есть семиногий.»**

*Примечание*.[[3]](#footnote-3) Обыгрывается многозначность слова *foot*. В зависимости от контекста слово *foot* может иметь значения: нога, шаг, фут (мера длины), опора... Таким образом, тренер ранее обозначил проблему – отсутствие в команде 7-футового человека; он имел ввиду человека ростом 7 футов (2 м 13 см); а его помощник нашел семиногого… (тонкий английский юмор ☺).

Как только люди вступают в коммуникации, им тут же становятся нужны определения, которые они будут понимать *одинаково*. Такие определения называются операциональными. Итак

**Операциональное** – определение, придающее понятию *поддающийся передаче смысл*, указывающее на то, как понятие измеряется и применяется в *конкретных* обстоятельствах.

[*Деминг*](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B3,_%D0%A3%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC_%D0%AD%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81)*, 1986 г.*

В каждой сфере деятельности участники этой деятельности формируют набор операциональных определений (ОО). Это же в идеале необходимо делать и в рамках отдельной компании. Благодаря ОО сотрудники организации получают возможность передавать информацию, которая одинаково будет понята всеми участниками.

Роль ОО впервые обозначил «отец» статистического управления процессами [Уолтер Шухарт](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%83%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%82,_%D0%A3%D0%BE%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80). Не удивительно, что важность ОО подчеркивал и Эдвардс Деминг.[[4]](#footnote-4) Фактически, введение ОО – эта тоже уменьшение [вариабельности процессов](http://baguzin.ru/wp/?p=236#more-236). Чем точнее мы передаем от сотрудника сотруднику задания / идеи, тем меньшая вариация будет в исполнении: всё ясно и неточностям не остается места.

**Почему сотрудникам, работающим в команде, следует использовать ОО?**

ОО вносят в нашу повседневную терминологию смысл, пригодный для работы. Такие слова, как «качественный», «дефектный», «однородный» могут иметь много смыслов, если они не определены в точных терминах, употребленных в *конкретных обстоятельствах*. Последнее очень важно! ОО могут формировать совершенно разные образы/понятия в различном контексте (в разных областях деятельности, в разных компаниях…). Для эффективного общения и избежания неправильной трактовки члены команды, внешние и внутренние потребители и поставщики должны пользоваться *одинаковыми ОО для одних и тех же понятий/концепций.*

ОО содержит три элемента, помогающие его применению:

|  |
| --- |
| **Элементы операционального определения:**  **Критерий**: Стандарт, относительно которого оценивается результат теста;  **Тест**: Специфическая процедура измерения свойства;  **Решение**: Описание принятия решения, показывает ли результат теста соответствие критерию. |

Непонятно? Давайте обратимся к примерам.

1) Операциональное определение «Полушерстяное одеяло»

|  |
| --- |
| http://deming.ru/TehnUpr/OperOpredM1/Wool.gif  **Критерий:** Волокна шерсти равномерно распределены и составляют половину веса одеяла.  **Тест:** Анализ распределения и доли волокон в образце.  **Решение:** Волокна шерсти равномерно распределены и составляют половину веса. Одеяло на 50% из шерсти. |

2) Операциональное определение KPI[[5]](#footnote-5) «Точность размещения товаров на складе»

**Критерий:** данные системы управления складом (WMS[[6]](#footnote-6)) соответствуют фактическому размещению товара в ячейке

**Тест:** подсчитываем число несоответствий фактического размещения и данных WMS; несоответствие – любая лишняя или недостающая коробка. Например, в ячейке по системе должно быть 10 коробок артикула А20Н1, а инвентаризация выявила в ячейке 8 коробок А20Н1 и 3 коробки В201; число несоответствий в ячейке – 5: не хватает двух коробок А20Н1 и три лишние коробки В201

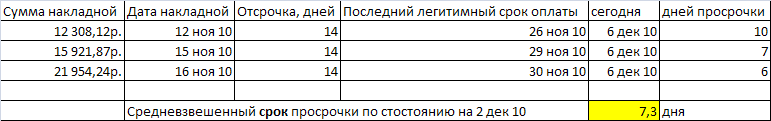
**Решение:** KPIточность размещения = (1 – число несоответствий / число просчитанных коробок) \* 100%

Например, всего за день было просчитано 23 520 коробок, при этом выявлено 234 несоответствия. KPIточность размещения = (1 – 234/23520)\*100% = 99,01%

3) Операциональное определение «Проблемный дебитор»

**Критерий:** срок просроченной дебиторской задолженности растет четыре недели подряд

**Тест:** подсчитываем средневзвешенный срок просрочки по всем отгрузкам в кредит по данным на вечер понедельника, [например](http://baguzin.ru/wp/wp-content/uploads/2010/12/Пример-дебиторка.xlsx):



**Решение:** если четыре недели подряд средневзвешенный срок просрочки растет, дебитор является проблемным

4) Операциональное определение «Начальный уровень владения MS Office»

**Критерий:** Знания и опыт в следующих областях:

**Владение ПК**

* Использовать проводник
* Создавать и упорядочивать собственные рабочие папки
* Пользоваться функцией Print Screen; редактировать картинку в Paint, сохранять в файле

**Excel и Word (общие требования)**

* Создавать, сохранять, переименовывать документы, в том числе из почты
* Пользоваться справочной системой
* Изменять шрифт, кегль, цвет, начертание
* Использовать ленту
* Знать не менее 5 «горячих» комбинаций клавиш в каждой программе
* Работать с несколькими открытыми файлами; размещать их одновременно на экране монитора для сравнения данных
* Настраивать параметры страницы и готовить документ к печати
* Выполнять проверку правописания

**Excel**

* Перемещаться по листам рабочей книги
* Переименовывать, дублировать, перемещать листы; подкрашивать ярлычки
* Использовать форматы: числовые, текстовые, даты и времени
* Использовать относительные и абсолютные ссылки на ячейки
* Использовать автосуммирование, функции МИН, МАКС, СРЗНАЧ, СЧЕТ, ЕСЛИ
* Выделять диапазон и видеть «быстрые» итоги
* Создавать стандартные диаграммы
* Использовать поиск данных с помощью автофильтра

**Word**

* Выполнять редактирование и форматирование текста
* Использовать списки (буллиты и простую нумерацию)
* Создавать и редактировать таблицы
* Располагать текст в нескольких колонках
* Добавлять в документ в качестве иллюстраций диаграммы (из Excel) и картинки (из файлов или буфера обмена)

**Outlook**

* Открывать сообщения и вложенные файлы
* Создавать новое письмо; присоединять файлы
* Отвечать, отвечать всем, пересылать письма (понимать, в каких случаях, какая опция используется)
* Выполнять сортировку, фильтрацию, поиск сообщений
* Распределять сообщения по папкам
* Выполнять печать письма

**Тест:** проводим тестирование знаний и умений

**Решение:** если правильно выполнено не менее 80% тестовых заданий, считаем, что сотрудник соответствует начальному уровню владения MS Office

1. [Фрустра́ция](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) (лат. frustratio — «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей. [↑](#footnote-ref-1)
2. К сожалению, сайт первоисточника у меня не открылся, а с переводом на русский язык, сделанным Георгием Лейбовичем можно ознакомиться на сайте [Ассоциации Деминга](http://deming.ru/TehnUpr/OperOpredM1.htm). В изложении ниже использованы рисунки и некоторые идеи из этого материала. [↑](#footnote-ref-2)
3. Пояснения переводчика – Георгия Лейбовича. [↑](#footnote-ref-3)
4. См. например [материалы](http://deming.ru/TeorUpr/OperOpred.htm) на сайте Ассоциации Деминга (глава 7 из книги Генри Нива «Пространство доктора Деминга», перевод Ю.Т. Рубаника), а также книгу самого Э.Деминга [«Выход из кризиса»](http://www.alpina.ru/book/482/). [↑](#footnote-ref-4)
5. [Ключевой показатель эффективности](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8) (англ. Key Performance Indicator, KPI) [↑](#footnote-ref-5)
6. [Warehouse Management System](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC) [↑](#footnote-ref-6)