



Академия
профессионального
развития

20+

лет на рынке
профессионального
образования



ПРОГРАММА

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И НЕПРЕРЫВНЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

ПАМЯТКА СЛУШАТЕЛЯ Фамилия И.О. _____

Предприятие: _____

- Повышение квалификации
- Профессиональная переподготовка
- Обучение рабочим специальностям
- Проведение и организация семинаров
- Предаттестационная подготовка и аттестация



+7 (347) 287-12-03
г. Уфа, ул. Цюрупы, 5
info@anoapd.com
anoapd.com

ТЕМА: ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Модель изменений ADKAR



ADKAR (аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – это модель изменений, которая может использоваться для управления изменениями в бизнес-коллективах и иных социальных группах. Впервые эта модель была описана в книге «ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Сфера применимости модели ADKAR включает планирование управления изменениями, диагностику недостатков и промахов в реализации управления изменениями, и их последующую коррекцию.

Основная идея модели ADKAR состоит в том, что для того, чтобы успешно управлять изменениями в группе, сначала необходимо научиться способствовать изменениям каждого конкретного человека. Эта модель, собственно, и представляет собой перечисление и описание стадий и необходимых ресурсов, которые необходимы человеку, чтобы меняться тем или иным образом:

Awareness – Осведомленность и понимание: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно.

Говоря конкретно, на этой стадии каждый человек в группе, где должны произойти изменения, должен получить устраивающие его и ясные ответы на такие вопросы:

- Что именно должно измениться, в чем суть этих изменений?
- Зачем, для чего и для кого это нужно? Какова конечная цель?
- А если ничего не менять, будет ли хуже?
- Зачем все это лично мне, в чем моя выгода, как это сработает на мои собственные цели и интересы?

Desire – Желание и готовность: каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать.

Любые изменения – это результат того, что каждый человек сам, персонально принял решение что-то в себе и своей деятельности изменить. Если такого решения не будет, не будет и изменений. Поэтому, задача менеджера, управляющего изменениями – содействовать тому, чтобы люди сделали свой выбор в пользу изменений. А это значит, что их нужно к тому убедительно замотивировать, и кроме того, оказать всю возможную организационную, процедурную поддержку в изменениях.

Knowledge – Знание: каждый должен знать, как именно должны происходить изменения и в чем их суть. Абсолютно необходимо четкое, конкретное, предметное знание о том, как именно предстоит и следует меняться; какие инструменты для этого понадобятся и как их освоить. Здесь задача менеджера – обеспечить людей всем необходимым обучением, инструктажем, тренингами.

Ability – Возможность: изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы.

Необходимо наглядно, на практике продемонстрировать людям, что изменения, которых вы от них ожи-

7 Продуктивное функционирование

Ещё одним важным принципом командообразования является продуктивность её функционирования. Существует одно основополагающее правило: продолжительность существования команды оказывает прямое воздействие на её эффективность, успешность и результативность, а также на сработанность и профессионализм её элементов.

Несмотря на это, в современном мире очень распространено такое явление, когда даже успешные команды, во-первых, создаются хаотически, а во-вторых, имеют стихийный характер. В большей степени это касается, конечно, производственных команд. Интеллектуальные команды, как правило, имеют более долгосрочные цели и существуют значительно дольше. Поэтому, нужно всегда брать в расчёт перспективу и строить процесс командообразования, исходя из её особенностей.

Подытоживая данный материал, нельзя не упомянуть ещё об одном важном факторе, который играет роль в процессе командообразования – это форма управления в команде. От этого фактора зачастую зависит эффективность команды и слаженность её отдельных составляющих. На самом деле форм управления очень много и все они зависят от специфики деятельности команды, поставленных целей, уровня профессионализма её членов, характера их отношений и других показателей.

Но основных форм управления существует три.

Первая форма – когда командой управляет один человек – лидер.

Вторая форма – когда каждый член команды выполняет свою функцию и отслеживает свой сектор работы, а все решения принимаются руководителем, но с учётом мнения всех членов.

Третья форма – когда имеется «костяк», состоящий из авторитетных специалистов, после обсуждения положения дел с которыми на общем совете принимаются главные решения. Определять форму правления следует тщательно, причём в этом процессе могут принимать участие все члены. А грамотное её определение позволяет многократно повысить эффективность и продуктивность команды.

Если подходить к процессу командообразования стратегически и исходя из вышерассмотренных принципов, можно быть уверенным, что будущая команда будет действовать слаженно и максимально результативно, в ней всегда будет царить командный дух, который окажет только благоприятное и конструктивное воздействие на любой вид деятельности.

даете, возможны и ведут именно к тем результатам, которые для них привлекательны.

Reinforcement – Подкрепление: чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться.

Если люди не будут получать постоянных, реальных позитивных подкреплений, то изменения будут в лучшем случае нестойкими, а в худшем – вообще умрут, не успев начаться. Признание, одобрение, вознаграждения, поощрения всех успехов станут залогом достижения целей запланированных изменений.

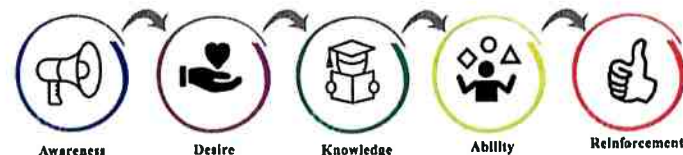
Только при наличии всех пяти элементов модели изменения произойдут легко и успешно. При этом следует учитывать, что для каждого конкретного человека самыми сложными и требующими наибольшего времени окажутся разные стадии и элементы модели ADKAR. А общий успех всей группы в изменениях складывается из индивидуального успеха каждого члена группы. Это определяет задачу специалиста по управлению изменениями: провести каждого человека по всем пяти стадиям и элементам модели.

Существует ряд средств воздействия, которые помогут решить эту задачу. К ним относятся общение, поддержка, обучение, коучинг и управление сопротивлением изменениям. Следует учитывать, что разные способы хороши для работы с разными блоками модели. Так, невозможно научить человека захотеть измениться, или дать ему возможность измениться, просто с ним поговорив, если к таким изменениям он не способен.

Модель ADKAR может успешно применяться для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Такой ключевой проблемой может быть несформированность любого из пяти блоков модели.

Если выявлено, что проблема в блоке «Awareness», то возможные корректирующие меры могут включать лучшие объяснения, на какие конкретные цели бизнеса призваны работать планируемые изменения и как эти цели затрагивают каждого работника лично.

Если ключевым является блок «Desire» - то нужна работа по управлению сопротивлением, упущения в блоке «Knowledge» корректируются обучением, и так далее.



Главная идея корректирующей функции модели ADKAR состоит в том, что работать надо именно с выявленной проблемой, не тратя время и силы ни свои, ни персонала на работу с блоками, которые успешно усвоены и отрефлексированы.

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю – все произведение равно нулю.

Эффективные изменения = A*D*K*A*R

Вам будет проще оценить потенциал этой модели, если вы используете ее на примере одной из рабочих ситуаций. Например, вы можете проанализировать ситуацию реализации изменений, которая не достигла запланированного эффекта (например, попытка бросить курить). Для того, чтобы работа носила наглядный характер – результаты оценки факторов вы можете фиксировать в таблице (образец приведен ниже).

Расшифровка факторов:

Осознание необходимости изменений

Эффективные изменения могут иметь место только в случае, если персонала задействованный в процессе изменений осознает их необходимость.

Подумайте о причинах, которые, по вашему мнению являются мотивами для проведения изменений. Пересмотрите эти причины и отметьте степень (%) насколько человек (группа), которого вы хотите изменить осознает эти причины или, собственно, потребность в изменениях (0% - 100%)

Желание реализовывать запланированные изменения

Просто осознания необходимости недостаточно для того чтобы начать реализацию изменений. Для этого необходимо еще и желание.

Подумайте, насколько сильным является желание этого человека участвовать в изменениях. Оцените его желание к изменениям в процентах (0% - 100%)

Знания необходимые для реализации изменений (технология)

Любые изменения требуют наличия определенных знаний (технологии) их реализации. Как следствие, любые изменения требуют обучения персонала.

Подумайте о знаниях и умениях, которые будут нужны для внедрения изменений, включая тот факт, насколько четким является виденье изменений. Оцените эти знания (0%-100%)

Способность реализовать намеченную технологию изменений

Но знаний не достаточно для реализации технологии, необходимо обладать соответствующими способностями. Например, необходимо быть способным принять политическое решение.

На сколько процентов вы можете оценить способность человека использовать новые умения, знания и изменить поведение, для того, чтобы провести изменения (0% - 100%).

Побуждения к действиям

Есть ли, в действительности, действенные стимулы для проведения изменений, а также для того, чтобы придерживаться выбранного направления. Как бы вы оценили имеющиеся стимулы относительно их содействия внедрению изменений (0% - 100%)?

Осознание необходимости изменений	0...100
Желание внедрять изменения	0...100
Знания об изменениях	0...100
Способность к изменениям	0...100
Побуждение к внедрению изменений	0...100

Заполненная таблица продемонстрирует «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Наименьшие значения в таблице демонстрируют факторы, которые тянут проект на дно. Повышение эффективности проекта возможно путем перенесения управленческих акцентов на факторы обладающие слабыми показателями

способов их реализации и концентрации на результате. Кроме того, это благоприятно сказывается на общем микроклимате в команде, т.к. теряют всякое значение должности и статусы её членов, возникает доверие, каждый человек приобретает ценность для всех, так же как и его вклад в общее дело. Чем жестче требования, тем сильнее их побудительная сила.

2 Коллективное выполнение заданий

Выполнение всех поставленных задач должно носить именно коллективный характер. Это является сутью командообразования, т.к. все отдельные части должны работать сообща, в тесном взаимодействии друг с другом. Совместная работа настраивает всех членов команды на определённый специфический лад, в котором они, вполне возможно, не работали до этого. Формируется доверие, люди лучше узнают друг друга, начинают «притираться», узнавать индивидуальные особенности.

Процесс коллективной работы, помимо всего прочего, создаёт сильнейший энергетический потенциал, и отдельные усилия каждого члена команды начинают давать результат, в несколько раз превышающий тот, который был бы в случае одиночной работы человека с теми же усилиями. К тому же, совместное обсуждение выполнения текущих заданий и хода работы приводит к нахождению всё новых путей достижения задуманного.

3 Принятие ответственности

Очень важно, чтобы в процессе командной работы каждый отдельный человек со всей серьёзностью подходил к выполнению своих функций, брал на себя ответственность и понимал, что от его усилий зависит не только положение его личных дел, но и успех всей команды. С таким подходом вероятность успешного завершения любого предприятия существенно увеличивается, т.к. каждый член команды предпринимает максимум усилий и старается задействовать весь свой потенциал.

Помимо этого, сыграть свою роль может ещё и тот фактор, что никто не хочет оказаться в аутсайдерах, т.е. быть последним, самым худшим в команде. Человеку свойственно сравнивать себя с другими и в большинстве случаев люди стараются оказаться в числе лидеров. Тем более, если от этого зависит дальнейшее пребывание в команде или какие-то другие не менее важные вещи.

4 Определение формы стимулирования

Важной составляющей командообразования является то, какова будет форма стимулирования. Здесь очень важно учитывать особенности сферы деятельности команды в целом. Например, если деятельность команды имеет производственную направленность, то за основную форму стимулирования лучше всего будет принять материально-денежную компенсацию, сочетающуюся с общественным признанием и моральной удовлетворённостью. Если деятельность команды характеризуется интеллектуальной направленностью, то лучшей формой стимулирования будет использование стимулов карьеры, престижа, самоутверждения, т.к. материальная сторона здесь играет второстепенную роль. В случае если деятельность команды комбинированная, то и форма стимулирования должна сочетать в себе особенности двух предыдущих.

5 Повышение квалификации

Основной задачей любого командообразования является профессиональный рост. И неважно, к какой сфере относится деятельность команды. Важно сделать так, чтобы повысились показатели, как отдельных членов команды, так и общие. Только активно развивающаяся команда способна достигнуть высоких целей, улучшить результаты и выйти на новый уровень. Кроме этого, важно сделать так, чтобы команда могла ощущать свой рост и оценивать свой прогресс. Для этого очень удобно использовать различные тесты и испытания, а результаты отражать в виде таблиц, графиков, баллов и т.д. Уверенность и убежденность команды в своём прогрессе придаст ещё больше сил и энергии на пути к достижению намеченного результата.

6 Уровень креативности

Принципом креативности в ряде случаев пользуются как вспомогательным. Так, например, если деятельность членов команды носит более технологический характер, а стимулом для них является получение каких-либо материальных благ, то их креативность не будет занимать главенствующую позицию. Если же члены команды занимаются преимущественно интеллектуальным трудом, а основной их мотивацией являются карьерно-престижные факторы, то здесь креативность играет наиболее важную роль, т.к. их успехи напрямую зависят от их творческих способностей, принятия смелых решений, предложения новых идей и т.д.

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ. ЛИДЕРСТВО

Команда. Официально под этим словом скрывается название небольшой группы людей, обладающих различными навыками и деятельность которых направлена на коллективное решение определённых задач. Ну что тут такого – собрал людей, которые умеют делать разные вещи, и вперёд! Но на самом деле создание настоящей эффективной команды – это целая наука, и обучиться ей не так-то просто. В этом деле есть свои тонкости, принципы и особенности. Именно о них мы и расскажем.

Итак, командообразование. Сегодня это предельно эффективный инструмент, при помощи которого различные люди и организации реализуют намеченные планы. Ни одна прогрессирующая компания не оставляет без внимания этот вопрос. Правда, далеко немногие изучают его с правильным отношением и со всей присущей ему серьёзностью. Именно по этой причине кто-то просто не двигается с места, а кто-то делает только хуже. Ведь в командообразовании нужно действительно учитывать многие вещи: психологические особенности людей, скрытые резервы их личности и взаимопонимание, слаженность действий, умение работать сообща, наличие одной для всех мотивации, стремление к одному результату и другие. А само формирование команды должно способствовать появлению доверия между членами команды, раскрывать их потенциал и мотивировать к продуктивной трудовой деятельности.

Только профессиональный подход способен принести пользу и высокий результат. А профессиональный подход, в свою очередь, подразумевает знание форм командообразования и чёткое понимание главных принципов этого процесса. И если основными формами командообразования являются корпоративные мероприятия: спортивные (спартакиады, соревнования), интеллектуальные (мозговые штурмы, игры, тесты), развлекательные (игры, корпоративы, банкеты, поездки), обучающие (семинары, тренинги) и т.д., то о принципах следует поговорить подробно.

Основные принципы командообразования

В зависимости от специфики деятельности команды принципы командообразования могут дополняться и варьироваться, однако к основным принципам можно отнести следующие:

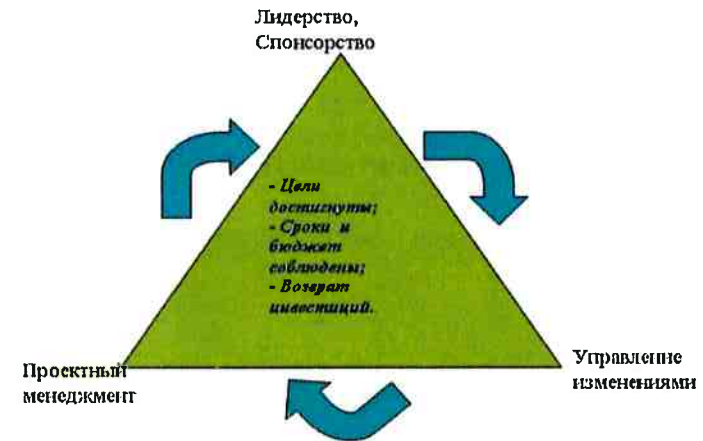


Рассмотрим каждый из принципов по отдельности.

1 Постановка целей

Постановка целей — это один из основополагающих факторов. Особенность здесь заключается в том, что цель должна быть коллективной. Т.е., конечно, могут быть и индивидуальные цели, но в итоге они должны привести к достижению общей. Наиболее подходящими специалистами считают именно конкретные и жёсткие задачи, выполнение которых повлечёт повышение эффективности работы, облегчение общения, снижение количества конфликтных ситуаций.

Чёткие задачи будут способствовать сосредоточению членов команды на поиске эффективных



Проектный менеджмент – это совокупность процессов и инструментов, применяющихся к проблемам и возможностям бизнеса с целью разработки и применения технического решения. Проектный менеджмент отыскивает приемлемый компромисс затрат, сроков, возможностей и границ необходимых изменений. Таким образом, изменения должны быть четко определены: что именно изменяется – процессы, системы, структура организации, трудовые роли, чтобы управлять ими должным образом. Итак, проектный менеджмент – это комплексный структурированный подход к управлению задачами, ресурсами, бюджетом с целью достижения определенных результатов.

Управление изменениями – это набор инструментов, практических решений, процессов, которые применяются для работы с людьми в целостном процессе изменений. Это своего рода мостик между техническими решениями и конечной реализацией изменений в работе людей, со всеми сопутствующими выгодами и улучшениями. Управление изменениями осуществляется в двух аспектах: на уровне организации (как можно управлять группами сотрудников в процессе изменений) и на индивидуальном уровне (как переживает изменения каждый отдельный сотрудник). При этом именно совокупность всех отдельных сотрудников, принявших изменения и осуществивших их, формирует изменения в организации. Управление изменениями призвано оказать помощь в этом, провести каждого работника через переходную фазу между текущим состоянием и будущим желаемым, снижая или устраняя при этом такие негативные факторы, как снижение продуктивности, текучка кадров, сопротивление изменениям и увеличивая скорость принятия изменений и степень их реализации. Инструменты, для этого использующиеся – это спонсорство, общение, коучинг. Поскольку изменения происходят – а значит, и приводят к нужным результатам и выгодам – только тогда, когда их поддерживают сотрудники, управление изменениями – это также неотъемлемый элемент успешной реализации изменений.

При этом, для успешности проекта изменений, необходимо не просто наличие всех трех элементов, но их согласованная работа, тесное сотрудничество, постоянная координация между собой.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ. ЦИКЛ ДЕМИНГА

Цикл Шугарта-Деминга – это эффективная модель управления качеством, оптимизация всех бизнес-процессов. Применяя такую технику, можно улучшить показатели в любой сфере деятельности. Нужно тщательно изучить все процессы, чтобы найти недостатки, слабые места и устранить их.

Цикл качества Деминга еще обозначают аббревиатурой PDCA или PDSA.

Это составной термин, который означает:

- Plan – План.
- Do – Действие.
- Check — Проверка (или S – study – изучение).
- Act – Корректировка.

То есть, модель представляет собой многоэтапный процесс, направленный на оптимизацию и улучшение. Это последовательность действий, которую рекомендуется применять любому руководителю во всех направлениях работы.



Модель построена на работе инженера Уолтера Шухарта, которые описал последовательные действия для управления качеством продукции. Схему: спланировать-сделать-проверить он предложил выполнять циклами. После успешного применения модели Шухарта экономист Уильям Деминг предложил дополнить модель еще одним действием – после проверки должна происходить корректировка и устранение дефектов и слабых мест. Деминг также разработал модификацию модели, которая стала называться PDSA. Об эффективной модели Деминг рассказывал на своих лекциях в Японии, и японцы начали называть ее по имени рассказчика – циклом Деминга.

В своей книге Шухарт так описывает все стадии управления качеством продукции:

1. Разработка спецификации (составление технических условий, в которых указываются все характеристики товара/сырья, материалов/оборудования, допусков при производстве и пр.).
2. Производство продукта, в соответствии с новой спецификацией.
3. Контроль качества и соблюдения новых технических условий.

Таким образом, можно создать новые стандарты качества, по которым любой производитель, обладающий нужными ресурсами, сможет в точности произвести продукт и любой инспектор по качеству сможет проконтролировать изготовление и сделать заключение о соответствии готового изделия установленной спецификации.

Все стадии своего цикла Шухарт изображал в виде круга, означающего необходимость непрерывности этих процессов. То есть, на последней стадии, во время контроля и тестирования обновленной продукции можно сразу делать выводы. Цикл Деминга определяет, что еще можно улучшить и изменить в новой спецификации для повышения ее качественных и функциональных характеристик.

После прохождения этого круга изменения принимаются или отбрасываются, или же повторяются по такому же циклу при других условиях – для проверки, можно ли еще больше улучшить полученный результат.

Цикл Деминга включает ряд действий, которые выполняются перед принятием управленческих решений. По такой модели проверяется эффективность и экономическая целесообразность новых идей и продуктов, а

Под релевантностью поиска понимают нахождение материалов/сведений, наиболее полно соответствующих составленному пользователем запросу. При этом гиперссылки с самыми точными результатами располагаются на страничке выдачи выше остальных. Таким образом перечень формируется с учетом приоритетности сайтов. Процесс распределения попавших в выборку результатов получил название ранжирования сайтов.

Функция сбора информации закреплена за роботом (пауком, краулером). Что интересно, идентичных ботов не существует (у каждого поисковика имеется собственный уникальный экземпляр).

Работа, осуществляемая поисковой системой, складывается из трех этапов:

1. На первом этапе поисковик сканирует зарегистрированные в интернете сайты с целью сохранения копий веб-страниц на имеющихся в его распоряжении серверах. В результате формируется внушительный массив данных, не подвергшихся обработке и не пригодных для поиска.

2. В рамках второго этапа (индексации) полученная ранее информация сортируется с учетом возможности выполнения качественного поиска в максимально сжатые сроки. Актуальную базу принято называть индексом. Готовые к выдаче страницы считаются проиндексированными.

3. На третьем (завершающем) этапе осуществляется непосредственная выдача запрашиваемых сведений после поступления клиентского запроса. При этом учитываются ключевые либо близкие к ним слова, присутствующие в поисковой строке. Обилие информации предполагает необходимость ее ранжирования на основании алгоритмов, имеющихся в распоряжении поисковика.

Лучшим может быть назван поисковик, способный выдать материал, дающий наиболее развернутый и корректный ответ на пользовательский запрос. Периодически даже такие системы могут выдавать результаты, обусловленные влиянием лиц, заинтересованных в продвижении того или иного сайта. Справедливости ради стоит отметить, что ссылки такого типа в перечнях надолго не задерживаются. В разных уголках планеты востребованы разные системы поиска. Присущее поисковикам стремление к улучшению качества предоставляемых услуг обусловлено необходимостью расширения целевой аудитории.

Инструкция по правильному использованию поисковика

У преобладающей части сайтов предусмотрено наличие поисковой строки, рядом с которой располагается кнопка Поиск/Найти. Строка поиска предназначена для введения запроса. Выполнение этого действия предполагает необходимость нажатия клавиши Enter либо кнопки поиска. На обработку результатов обычно требуется несколько секунд, по истечении которых пользователь сможет ознакомиться с перечнем подходящих сайтов.

Как показывает практика, получение правильного ответа возможно отнюдь не во всех ситуациях. Указанная особенность объясняется ошибками, допущенными на этапе составления поискового запроса. Ниже приведены рекомендации, следование которым призвано облегчить процедуру поиска и существенно повысить качество выборки:

1. Следите за грамотностью. Правильное введение словесных конструкций в поисковой строке гарантирует обеспечение максимального числа совпадений с разыскиваемым информационным объектом. Данная рекомендация продолжает оставаться актуальной, несмотря на присущую современным поисковикам возможность исправления орфографических ошибок.
2. Не ленитесь приводить синонимы в запросе. Такой подход способствует охвату более широкого диапазона поиска.
3. Предпринимайте попытки перефразирования запроса. В некоторых случаях замена слова в текстовой составляющей запроса может ознаменоваться получением более качественного результата.
4. Конкретизируйте параметры поиска. Отдавайте предпочтение точным вхождениям сочетаний слов, облегчающих выявление сути поиска.
5. Проводите эксперименты с ключевыми фразами/словами. Этот шаг в большинстве случаев ознаменуется выдачей более релевантного результата.

(в частности, поиск конкретной продукции, отслеживание новостей и другие направления). Помимо этого имеются поисковики, ориентированные на удовлетворение потребностей FTP-серверов. Что важно, в настоящее время реализована возможность поиска как по текстовой составляющей содержимого веб-страниц, так и по звуковым/видео файлам, снимкам, картинкам, рисункам и т.д.

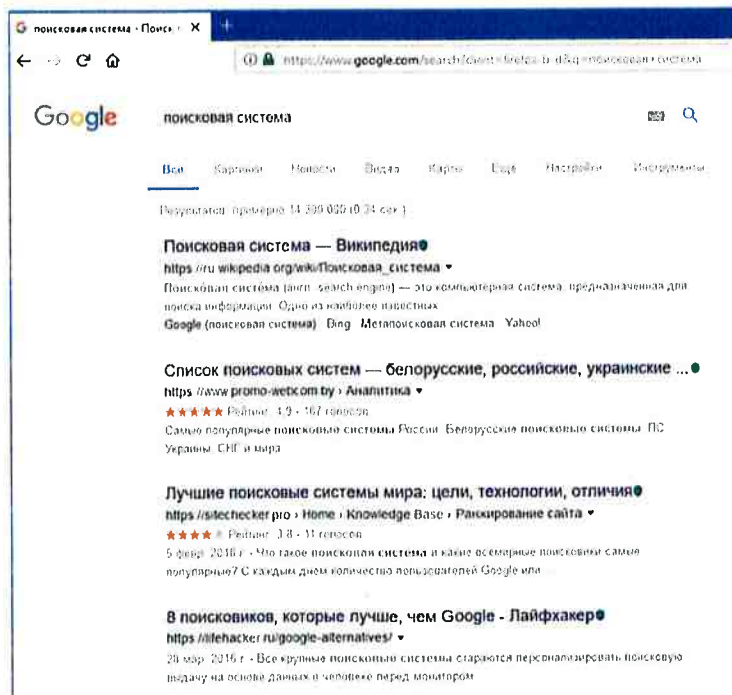
Процедура поиска: Алгоритм действий

Функции поиска в интернете и просмотра сайтов возложены на браузер, называемый также интернет-обозревателем. Активация процедуры поиска запускается после введения пользователем соответствующего запроса в поисковой строке.



Поисковая строка в Google

Во всех поисковых системах имеется программный функционал, на котором базируется механизм поиска. Так называемый поисковый движок представляет собой набор программ, отвечающих за поиск данных. Действия пользователя ограничиваются формулированием поискового запроса с целью его введения в строку поиска. При поступлении обращения поисковая система создает страницу с результатами поиска. Последние предстают перед пользователем в формате перечня. На первых позициях размещаются наиболее релевантные сайты.



Страница Google с результатами поиска

также действующих продуктов или применяемых техник управления и ведения хозяйственной деятельности. Правильная проверка дает возможность выявить слабые места действующих бизнес-процессов, инструкций для работников, стандартов качества и других важных аспектов, от которых зависит прибыльность компании. При выявлении ошибок и слабых мест они устраняются и заменяются на более эффективные решения, которые также тестируются после внедрения. Главные моменты – чтобы что-то улучшить, нужно понять, что именно пошло не так и где можно внести изменения и стабилизировать полученный результат.

Этапы, из которых состоит постоянный круг действий по циклу Деминга:

1. Планирование, постановка цели. Задачей этого этапа является выявление проблемы и проработка вариантов ее решения. Цели должны быть измеримыми (в цифрах, сроках) и достижимыми. При планировании детально прописываются все пункты, перечень необходимых мероприятий, порядок их реализации, указываются лица, ответственные за выполнение.

2. Реализация запланированного действия. Этап реализации запланированных действий является скорее апробацией, а не окончательным вариантом исполнения. Главное правило – работать по новому плану, не нарушая ни одного пункта.

3. Тестирование, проверка достигнутого результата. Ежедневный контроль исполнения и полученных показателей. Оценка результатов дает возможность определить, все ли сделано так, как было задумано, появились ли улучшения или нужно выполнить еще один цикл для получения желаемого эффекта.

4. Корректировка. Если в процессе тестирования были выявлены недоработки, процессы корректируются. В случае достижения запланированных результатов, процессы стабилизируются, проводятся мероприятия по внедрению улучшений.

Рекомендуется применять модель Деминга при проведении планерок, совещаний с сотрудниками. Чтобы увеличить объемы продаж и снизить переменные и постоянные затраты, нужно постоянно внедрять новые эффективные решения, анализировать текущее состояние дел, выявлять ошибки, недочеты и устранять их.

КАК ПРАВИЛЬНО ФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ

Цикл Деминга состоит из нескольких пунктов, первым из которых является планирование. Разработка плана начинается с выявления проблемы путем разностороннего анализа бизнес-процессов, поиска путей решения и постановки четкой, конкретной и измеримой цели. Если на этом этапе будут допущены грубые ошибки, весь цикл будет выполнен неэффективно, и повлечет за собой ненужные финансовые расходы.

Нельзя ориентироваться на прошлые цели, используя устаревшие данные по рынку, отрасли, конкурентам. Цели должны соответствовать реальной ситуации, имеющимся возможностям и ресурсам. Неэффективным также является планирование, в котором есть глобальные задачи, но нет детальной разбивки на мелкие действия.

Этапы правильного формирования целей, которые помогут улучшить процессы или качество готовой продукции (оказываемых услуг):

1. Постановка адекватной цели. Основной целью любой коммерческой организации является прибыль (не большой объем выручки, не доход, а чистая прибыль). Чтобы увеличить сумму чистой прибыли, при планировании необходимо ставить цели с учетом ряда факторов. К таким факторам относятся рентабельность продуктов, рекламный эффект маркетинговых мероприятий, себестоимость производства, сезонность продаж, экономическая ситуация в стране и пр.

2. Проверка цели на реалистичность, достижимость. Для того, чтобы конкретизировать цель и сделать ее достижимой, используется технология SMART. Конкретизируются все качественные и количественные показатели, которых нужно достичь. Анализируется наличие ресурсов для достижения (финансы, исполнители с соответствующей квалификацией и навыками, необходимое оборудование, технологии, другие ресурсы). За каждым действием закрепляется исполнитель, указываются дедлайны.

3. Декомпозиция цели. Разделение большой стратегической цели на мелкие подцели. Например, разбираем крупную цель по прибыли на более мелкие.

ТЕХНОЛОГИЯ SMART

Термином SMART называют способ формулировки целей.

В соответствии с концепцией, которая дала название термину, цель должна быть:

- S – Specific (конкретная). Цель должна быть конкретной и понятной, без неопределенных формулировок и глобальных решений. Когда перед работником ставится цель, нужно четко дать понять, что от него требуется, в какие сроки и каким способом этого можно добиться.
- M – Measurable (измерима). Все результаты, которых нужно достичь, должны быть определены в

качественных и количественных показателей (иначе просто будет непонятно, достигнута ли поставленная цель или нет). В продажах показатели измеряются в денежном или натуральном измерении, или в процентах прироста реализации товаров или услуг, количестве выставленных счетов, заключенных договоров. В производстве это могут быть увеличение выпуска продукции, снижение себестоимости в денежном выражении или процентном соотношении.

- **A – Attainable, achievable** (достижимая). Поставленные задачи должны быть достижимыми. Они не должны быть легкими, но реально выполнимыми конкретным сотрудником, отвечающим за каждый пункт плана. Поэтому задачи раздаются работникам с учетом их профессиональных знаний и опыта, личных качеств. Нельзя доверять работу некомпетентным сотрудникам, т. к. это изначально провальная стратегия.
- **R – Realistic, relevant** (реалистичная и согласованная). Цель должна быть согласованной с другими целями и стратегическими задачами компании.
- **T – Time bound** (имеющая точный срок исполнения). Выполнение поставленных задач в срок – важнейшее правило достижения цели. Должны быть установленные временные рамки для общих и промежуточных задач, эта информация доведена до каждого исполнителя.



ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ ШУХАРТА-ДЕМИНГА

Как применять модель Шухарта и Деминга на практике? Для примера используем следующую задачу: необходимо увеличить объемы продаж, при этом не увеличивая количество сотрудников и не повышая расходы на маркетинг.

Выполнение задачи разбивается на 4 этапа по модели Деминга-Шухарта:

1. **Планирование.** При изучении ситуации, перед постановкой цели, были выявлены следующие проблемы:
 - каждый менеджер ведет клиента от холодного звонка до заключения сделки и обработки его повторных заказов, что занимает много времени и процессы выполняются неэффективно;
 - нет фиксации действий, которые выполняют сотрудники отдела продаж за рабочий день.
 Проанализировав ситуацию, запланировали ряд действий:
 - разбить всех менеджеров по категориям: первые работают на обзвоне по «холодной базе», вторые – по «теплым» лидам (уже заинтересованным представителям целевой аудитории) закрывают сделки, третьи – обслуживают текущих клиентов;
 - установить количественный план на день по каждой категории менеджеров. За выполнение плана отвечает руководитель отдела продаж. Срок исполнения первого пункта – два дня, второго – неделя.
1. **Выполнение запланированных действий.** В соответствии с планом все сотрудники отдела продаж делятся на категории. В первую категорию, работающую по холодным лидам, включаются новички и аутсорсеры, во вторую категорию – коммуникабельные и высококвалифицированные сотрудники, знающие технологию изготовления, свойства и преимущества продукции компании. В третью категорию включаются менеджеры, хорошо работающие с договорами и платежными документами, знают, как вести клиента и решать конфликтные ситуации. Ставятся задачи на каждый день: «холодный» обзвон – 100 звонков в день (ре-

надежностью. Наверняка у многих найдется не один десяток поврежденных носителей, которые и выбросить жалко, и смотреть невозможно, особенно если на оптическом носителе записаны семейные фотографии или видео с отдыха в единичном экземпляре.

Последней попыткой удержать популярность дисков, является выпуск так называемых BD-R носителей, обладающих объемом до 100 гигабайт. К сожалению, это не помогло, ведь такие диски стоят крайне дорого, кроме того, покупателю придется приобрести пишущий BD-R дисковод, который также стоит немало. В итоге, разумнее все же приобрести жесткий диск.

Хранение данных на флеш-накопителе

Разумеется, приобретать флешку специально для хранения большого массива данных не выгодно, на данный момент стоимость флеш-накопителя объемом в 256 гигабайт будет выше или равна стоимости жесткого диска объемом 1 терабайт. Впрочем, не стоит забывать про компактный размер флеш-накопителя. Другим преимуществом является возможность подключить устройство, как к компьютеру, так и к другому устройству, способному считывать данные с флешки.

Хранение данных на облачных серверах

Все перечисленные способы хранения данных могут работать без подключения к интернету, но требуют приобретения дополнительных устройств. Если человек ни желает использовать физические устройства для хранения данных или же не имеет средств для покупки носителей большого объема, альтернативным вариантом можно считать облачные сервисы. На данный момент самыми качественными облачными сервисами являются Google Диск, Mail Диск и Яндекс Диск. Есть и другие сервисы, но они значительно проигрывают в объеме предлагаемого пространства.

Приводя пример на Google Диске, стоит отметить, что данный сервис имеет 15 гигабайт памяти, пользователь может загружать файлы любого размера, причем, фотографии среднего разрешения, не будут занимать место. Загруженные файлы можно открывать внутри облачного сервиса, причем это относится не только к фотографиям и видеозаписям, но и к архивам, текстовым документам и Word файлам. За дополнительную плату, пользователь может расширить облачное пространство, но в переводе с доллара, это обойдется недорого. Впрочем, пользователь всегда может создать сразу несколько аккаунтов и при необходимости просто переключатся между ними.

Хранение данных в социальных сетях

Как бы это парадоксально не звучало, но социальные сети являются идеальным вариантом для хранения данных. Конечно, многие боятся, что ресурс может в любой момент закрыться, но если человек использует такие популярные сайты как Facebook или ВКонтакте, такая вероятность крайне мала. При желании, на свою страничку можно загрузить колоссальный объем данных. Сотни гигабайт видеозаписей, всю музыкальную коллекцию и десятки тысяч фотографий. Кроме того, пользователям доступен раздел «Документы» в который пользователь может загрузить любой файл объемом, не превышающим 200 мегабайт.

Поисковая система и особенности ее работы

Ежедневно миллионы пользователей прибегают к услугам поисковой системы. Востребованность данного сервиса объясняется обилием информации, накопившейся в сети. Отыскать необходимые сведения вручную в таких условиях крайне сложно.

Вполне возможно, что некоторые пользователи имеют представление о том, на каких именно сайтах размещена необходимая информация. Количество таких индивидов ограничено, а их доля в общей численности граждан, пользующихся интернетом, чрезвычайно мала. Удовлетворить запросы остальных людей в части облегчения поиска данных призваны поисковые системы. В качестве главной задачи поисковиков выступает нахождение информации на бескрайних просторах всемирной сети.

Под поисковой системой подразумевают не что иное, как специализированный сайт. Разрабатывается он с целью предоставления пользователям списка гиперссылок на веб-страницы, наиболее полно соответствующие теме заданного в строке поиска запроса. Поисковая система может быть представлена в виде веб-узла с определенным набором программно-аппаратных функций. Взаимодействие с пользователями обеспечивается за счет наличия веб-интерфейса. Последней является видимой и интуитивно понятной оболочкой. Следует признать, что такое решение задачи, предложенной разработчиками поисковых систем, существенно облегчило жизнь многим людям.

Поиск преобладающей части запрашиваемой информации осуществляется на просторах интернета

новая зарплата производственных рабочих. Технологическую с/с часто называют участковой, т.к. затраты, составляющие ее, складываются на производственном участке.

Цеховая себестоимость образуется путем добавления к технологической с/с калькуляционных статей затрат, формирующихся на уровне цеха: дополнительной зарплаты производственных рабочих, отчислений на соц. Нужды производственных рабочих и общепроизводственных расходов.

Производственная себестоимость есть сумма цеховой с/с и калькуляционных статей затрат, складывающихся в целом по предприятию – общехозяйственные и прочие производственные расходов.

Полная себестоимость состоит из производственной с/с и коммерческих расходов.

Кроме того, на промышленном предприятии могут выделять следующие статьи затрат:

- покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия- используются при значительном удельном весе их в материальных затратах;
- полуфабрикаты собственного производства – применяются на предприятиях со сложным технологическим процессом сборки деталей, узлов в готовое изделие; при этом на полуфабрикаты собственного производства составляются отдельные калькуляции, особенно если полуфабрикаты реализуются на сторону;
- расходы на подготовку и освоение новых видов продукции;
- возмещение износа инструментов и приспособлений целевого назначения;
- потери от брака – в эту статью включают: затраты на исправление бракованной продукции; стоимость технологических потерь, превышающих установленные нормы; стоимость окончательно забракованной продукции за вычетом стоимости полученных от разборки этой продукции деталей, блоков, узлов и металлолома по цене возможного их использования при реализации и т.д.

Таким образом, группировка затрат по калькуляционным статьям должна обеспечить наилучшее выделение расходов, которые связаны с производством отдельных видов продукции и могут быть прямо или косвенно включены в себестоимость этой продукции.

ТЕМА: КАЙДЗЕН-ОФИС

Способы хранения данных на компьютере

Современные компьютеры имеют огромный объем дискового пространства, но и требования к объему увеличилось. Фильм с высоким разрешением может занимать до тридцати гигабайт памяти, не говоря уже про видеоигры, один установочный файл которых в некоторых случаях занимает до 60 гигабайтов памяти. С появлением безлимитного подключения к интернету, пользователи получили неограниченный доступ к новой информации, с помощью пиринговых (торрент) сетей без труда можно скачать новинки кино, игры, музыкальные композиции и многое другое. Тем не менее, особо полезную информацию, желательно всегда иметь под рукой.

Хранение данных на жестком диске

Как не странно, но самый простой и в то же время дешевый способ хранить информацию, является запись на жесткий диск. Многие могут сказать, что оптические диски обойдутся дешевле, но там есть свои подводные камни, например, стоимость пишущего на BD-R диски оптического привода, но об этом чуть позже.

У данного метода можно выделить две сложности. Во-первых, в отличие от оптических дисков, которые можно докупать по мере необходимости, ЖД придется приобретать одной покупкой, а во-вторых, далеко не все разбираются во внутреннем строении компьютера.

Опять же, можно возразить тем, что жесткий диск постоянно находится в работе, а соответственно нет никакой гарантии, что он не выйдет из строя, кроме того, у компьютера есть ограничение, на количество подключаемых жестких дисков, не говоря уже про постоянный расход энергии. Но на это можно ответить следующим: не обязательно держать жесткий диск все время подключенным к компьютеру, тот, кто разбирается в вычислительной технике, без труда сможет отключить заполненный ЖД и поместить его для хранения в надежное место. Кроме того, существуют внешние, подключаемые к USB порту, жесткие диски.

Запись информации на оптические диски

Сейчас можно констатировать, что популярность оптических дисков неуклонно снижается. Поводом для этого послужил целый ряд причин. Во-первых, низкая стоимость жестких дисков позволяет пользователям хранить огромное количество данных в памяти компьютера, а во-вторых, DVD диски, не отличаются особой

ализуется массовая продукция), звонки по «теплым лидам» – 50 звонков (каждому клиенту нужно уделить 5–10 минут времени). Для третьей категории ставится увеличение объема продаж постоянным клиентам на 20 % (за счет предложений новых позиций ассортимента и т. п.).

2. Оценка результатов. По истечению запланированного срока проводится оценка результатов. Все сотрудники поделены РОПом на три группы, проинструктированы по своим обязанностям. Каждый день фиксируются результаты работы по каждому отдельному менеджеру. Если запланированные показатели в первые дни не достигают установленной планки, необходимо продумать организационные моменты для улучшения показателей.

Внедрение изменений. Так как запланированные действия начинают давать результаты, хоть и не такие, как было запланировано, эта модель принята за основу и внедряется, но требует доработки. На следующем цикле уже прорабатывается система мотивации, оптимизация взаимодействия между разными категориями менеджеров.

ТЕМА: БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Устранение потерь на производстве

Перепроизводство – производство изделий или информации в количестве большем, чем того требует заказчик. Перепроизводство, в свою очередь, ведет к другим видам потерь – запасам готовых изделий, необходимости их транспортировки, ожиданию продукции на складе и т.д.

Примеры перепроизводства на производстве:

- Изготовление продукции большими партиями.
- Неверный прогноз производства и изготовление изделий, на которые не поступал заказ.
- Накапливание незавершенных изделий между операциями.

Примеры перепроизводства в офисе:

- Составление ненужных отчетов.
- Составление нескольких вариантов презентаций.
- Изготовление лишних копий документов.
- Предоставление информации в количестве большем, чем того требует клиент или последующий процесс.

Перепроизводство скрывает другие виды потерь, так как позволяет избежать видимого ожидания, влияния дефектов на отправки, и даже излишнее перемещение продукции внешне начинает казаться крайне необходимым. Поэтому когда начинают бороться с потерями перепроизводства, на пути потока возникает множество камней и отменяется и кажется, что проблем становится только больше. На самом же деле появляется возможность их решить – до этого возможность решения отсутствовала!

Ожидание – простаивание по причине нехватки материалов, отсутствия информации, поломки станков или недоступности работников. Этот вид потерь часто устраняют за счет других видов. Например, переизводства или излишней обработки, чтобы занять чем-нибудь сотрудников. Часто сами сотрудники создают “рабочий вид”.

Примеры потерь ожидания на производстве:

- Оборудование, ожидающее ремонта или ТО.
- Работники, ожидающие, когда им принесут компоненты.
- Работник, ожидающий деталь с предыдущей операции.

Примеры потерь ожидания в офисе:

- Ожидание тех, кто опаздывает на совещание.
- Ожидание звонка или сообщения по электронной почте.
- Ожидание данных для подготовки или закрытия отчета.
- Ожидание у принтера или копировального аппарата.

Обратите внимание на последние примеры в каждой категории: ожидание предыдущей операции или у принтера. Эти потери возникают из-за неправильной организации последовательности операций.

Транспортировка – это перемещение материалов, полуфабрикатов или готовых изделий, которое не добавляет ценности продукту или услуге. Транспортировка предполагает наличие транспорта и множества приспособлений вроде погрузчиков, тележек, или вагонеток. Хотя перемещение материалов “в руках” также является транспортировкой.

Наиболее эффективным средством транспортировки на производстве считают конвейер. Тем не менее, транспортировка с помощью конвейера тоже не добавляет ценности продукту или услуге. Кроме того, конвейер требует дополнительной площади для установки, подачи энергии, техобслуживания, других эксплуатационных затрат.

Примеры потерь транспортировки на производстве:

- Приемка и перемещение сырья на складе.
- Перемещение готовых изделий в отдел ОТК.
- Перемещение полуфабрикатов между операциями.
- Перемещение оборудования со склада или на склад.

А что происходит в офисе? Отсутствие станков и производственных материалов не означает, что отсутствуют потери перемещения (транспортировки)!

Примеры потерь транспортировки в офисе:

Качество продукции зависит:

- от качества сырья и материалов;
- уровня развития науки и техники;
- прогрессивности применяемой технологии;
- организации труда и производства;
- квалификации кадров.

Показатели, характеризующие качество изделия, подразделяются на следующие:

- показатели качества самой продукции;
- показатели качества изготовления продукции;
- показатели эксплуатационных качеств продукции.

Уровень качества продукции складывается из технического уровня изделия или качества модели. Например, для машин и оборудования уровень качества определяют: производительность оборудования; стандартизация и унификация моделей, надежность, простота и безопасность в использовании, а также техническая новизна и патентная чистота, долговечность, срок службы без ремонта. В показателе «качество» высший приоритет имеет полнота удовлетворения потребностей и интересов потенциальных покупателей, которая обеспечивает прибыль. Для получения прибыли многие компании идут на увеличение затрат, иногда – существенное. Эти затраты необходимы для формирования качественной внутренней и внешней инфраструктуры компании.

Понятие «качество» является многогранным. Оно включает качество организации, экономических расчетов, технологического оборудования и технологии производства, экологических параметров, социально-психологических отношений, этических норм, правовых, политических отношений. Каждая составляющая качества вносит свой вклад в общее качество продукции. Уровень качества изготовления характеризует соответствие готового изделия требованиям нормативно-технической документации на его изготовление, основанной на требованиях потребителей, включая соблюдение технологического процесса, технических условий, стандартов.

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Классификация по статьям себестоимости

Все затраты предприятия, подлежащие включению в себестоимость готовой продукции, в конечном счете полностью распределяются, т.е. включаются в себестоимость отдельных видов произведенной продукции (или групп однородной продукции), выполняемых работ и оказанных услуг.

Группировка затрат по статьям себестоимости обеспечивает выделение расходов. Связанных с производством отдельных видов продукции. Эти расходы относят на с/с продукции прямо или косвенно. Перечень статей с/с различают по отраслям производства. В деревообработке применяется следующая группировка затрат по калькуляционным статьям себестоимости:

- Сырье и материалы;
- Возвратные отходы (вычитаются);
- Топливо и энергия на технологические цели;
- Основная зарплата производственных рабочих;
- Дополнительная зарплата производственных рабочих;
- Отчисления на социальные нужды производственных рабочих;
- Общепроизводственные расходы,

В том числе:

расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;

цеховые расходы;

- Общехозяйственные расходы;
- Прочие производственные расходы;
- Коммерческие расходы

Описанная группировка затрат позволяет выделить технологическую, производственную и полную с/с.

К технологической себестоимости относят только прямые затраты на производство по таким статьям, как: сырье и материалы, возвратные отходы (вычитаются), топливо и энергия на технологические цели, ос-

тании фирмы, так как фирма – это и источник их дохода, и реализации определенных профессиональных и личных амбиций, стремлений. Если интересы работников не будут учитываться, бизнес не может быть устойчивым.

4 Поставщики. В современной системе качества поставщик – это некто посторонний, стоимость чьих услуг следует максимально учитывать. Поставщик – это партнер. Он так же, как и другие стороны, заинтересован в успехе, так как фирма – источник его благосостояния, его потребитель и клиент.

5 Общество, государство. Никакая фирма не существует в изоляции. Деятельность фирмы так или иначе влияет на жизнь определенных групп граждан и даже общества в целом. В России люди еще не так активно защищают свои права, как на Западе, но и у нас нередки случаи закрытия производств, прекращения строек только из-за того, что не были учтены интересы определенных групп людей – жителей окружающих домов, находящихся рядом населенных пунктов и др. Движение в защиту прав граждан набирает обороты, поэтому фирма обязана учитывать интересы общества, государства.

Удовлетворить интересы всех заинтересованных сторон – задача очень сложная, а иногда даже невозможная. Однако стремиться к этому необходимо, так как бизнес будет стабильным только тогда, когда ни одна из сторон не окажется неудовлетворенной.

Качество продукции имеет первостепенное значение для потребителей, так как именно качество определяет ее потребительскую стоимость. При этом часто повышение качества продукции равнозначно росту ее количества; кроме того, повышение качества обычно достигается при меньших затратах, чем увеличение объема выпуска продукции.

При наибольшем значении интегрального показателя качества продукции обеспечивается наивысший полезный эффект, получаемый на каждый рубль затрат, т.е. максимальная эффективность для компании/общества. Управление качеством продукции – это достижение определенного (необходимого) уровня продукции путем его установления, обеспечения, поддержания. Большую роль при этом играют экономические методы, которые охватывают такие системы производственной деятельности, как планирование, стимулирование, ценообразование.

Планирование повышения качества – предмет установления обоснованных заданий на выпуск продукции с определенными значениями показателей, которые должны быть достигнуты к заданному моменту или на заданный период времени. Задания и мероприятия по повышению качества продукции разрабатываются с учетом результатов

анализа качества выпускаемой продукции, исходя:

- из потребностей платежеспособного рынка в продукции определенного качества;
- основных направлений развития отрасли;
- прогнозов технического прогресса;
- требований прогрессивных стандартов.

Требования к качеству продукции включены в систему государственных стандартов Российской Федерации и включают:

• стандарты общих технических условий, которые содержат общие требования к группам однородной продукции;

• стандарты технических условий, которые содержат требования к конкретной продукции.

Стандарт общих технических условий содержит следующие разделы:

- классификация, основные параметры и (или) размеры;
- общие технические требования;
- требования охраны окружающей среды;
- методы контроля;
- правила приемки;
- транспортирование и хранение;
- указания по эксплуатации (ремонту, утилизации);
- гарантии изготовителя.

Значения показателей качества могут формироваться на базе:

- расчетных (прогнозируемых) значений;
- рекомендуемых авторитетными организациями значений;
- лучших существующих значений в мировой или национальной практике;
- стандартов или нормативов.

- Ненужная электронная переписка.
- Скачивание и закачивание файлов на различные носители и сервера без надобности.
- Восстановление и сохранение файлов.
- Передача файлов, папок с документами, сбор подписей.
- Перемещение офисного оборудования.

Излишняя обработка – выполнение операций или заданий, которые не добавляют ценности продукту или услуге с точки зрения заказчика. Излишняя обработка приводит к потреблению большего количества ресурсов, чем требуется для изготовления продукта или предоставления услуги.

Потери излишней обработки труднее всего определить, так как зачастую они возникают по причине непонимания требования заказчика или потому, что “мы всегда так делали”. Вторым источником излишней обработки могут быть требования отраслевых стандартов, и, к сожалению, в таком случае избежать потерь крайне тяжело.

Примеры излишней обработки на производстве:

- Многочисленные проверки и тестирования продукции.
- Предварительная сборка корпуса автомобиля с целью проверки зазоров между кузовными панелями и их выравнивания (применяется в производстве некоторых суперкаров).
- Непродуманные конструктивные решения.
- Слишком жесткие пределы допусков.
- Переупаковка продукции или многослойная упаковка (упаковка-“матрешка”).

Примеры излишней обработки в офисе:

- Повторное внесение данных или заполнение похожих отчетов.
- Инспекции или проверки документов.
- Многочисленные согласования и утверждения документов.
- Предварительные сверки результатов или проверки отчетов.

Запасы – это любые материалы, полуфабрикаты или готовые изделия в количестве большем, чем это необходимо для осуществления процесса. Излишек запасов требует складирования и ресурсов для его осуществления, а также приводит к другим видам потерь. Например, к перемещению. Запасы считают наихудшим из видов потерь – это средства, которые изъяли из оборотного капитала.

Примеры потерь запасов на производстве:

- Хранение готовой продукции, на которую отсутствует потребительский спрос.
- Хранение запасов сырья в количестве, потребление которого превышает период доставки.
- Накапливание полуфабрикатов или незавершенной продукции.

Примеры потерь запасов в офисе:

- Отчеты, которые готовятся, однако не используются.
- Показатели, которые рассчитывают, но не используют.
- Документы и письма, с которыми никто не работает.
- Незавершенные проекты.
- Годовые запасы канцелярских принадлежностей.
- Десятки открытых файлов и программ, необходимые для соблюдения “многозадачности” в работе.

Дефекты – изготовление продуктов, предоставление услуг, не соответствующих требованиям заказчика, а также мероприятия по устранению этих дефектов. Устранение дефектов и доработка продукции – действия, которые требуют дополнительных ресурсов и разработки отдельных процессов – это так называемые “скрытые фабрики”.

Примеры дефектов на производстве:

- Брак продукции.
- Отклонение от спецификации или требований.
- Ремонт, переделка или доработка продукции.
- Потери в объемах и качестве при запуске производства.

Примеры дефектов в офисе:

- Редактирование и правка документов.
- Ошибки при внесении данных.
- Отсутствующие записи или утерянные документы.
- Повторная подготовка утерянных или испорченных документов.

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. ВСТРАИВАНИЕ КАЧЕСТВА В ПРОЦЕССЫ.

Качество, определяемое потребителем, качество продукции и качество жизни

В нашей стране исторически сложилось представление о том, что качество – это соответствие технической документации чертежам, ТУ, ГОСТ и пр. А основа качества – это ОТК (отдел технического контроля), проверявший качество товаров на выходе из производственного процесса. Требования к качеству, на основании которых производились такие проверки, определяли организации, государство, которое «лучше в этом разбирается». Результат зачастую оказывался весьма плачевным. Это и дома, в которых невозможно расставить нормальную мебель, и бытовые приборы, которыми невозможно пользоваться, и многое др.

Сегодня многие по-прежнему считают, что если только «делать все как надо», не нарушать технологию, ГОСТ и прочие нормативные требования, использовать только сертифицированные компоненты, то все будет хорошо, потребители будут счастливы. В ситуации господства «рынка производителя» ситуация была именно Рынок производителя существовал не только в нашей стране, а по всему миру. Существует он и сейчас во многих странах и отраслях. Подхода рынка производителя могут придерживаться и отдельные фирмы. На таких рынках производители продают товар, исходя из собственных представлений о том, что такое качество, какого рода товары нужны потребителю. Производители не стремились подогнать собственные технические и производственные возможности под требования потребителей. Основная задача была произвести то, что можно сделать, а потом посредством рекламы убедить потребителей в том, что это именно то, о чем они мечтали всю жизнь. Иначе говоря, рынок производителя не является ориентированным на маркетинг.

Сейчас ситуация изменилась. Конечно, требования государственных норм, касающихся безопасности, технической и информационной совместимости, остались как обязательные. Но на первое место теперь вышли требования потребителя. В конце 60-х гг. в промышленно развитых странах мира рынок производителя постепенно сменился рынком потребителя. Конкуренция между фирмами, в том числе международная, рост технических возможностей, компьютерная революция и революция в средствах связи наложились на рост потребностей потребителей и вместе привели к такой ситуации, когда выбор и возможности потребителей увеличились настолько, что они перестали соглашаться на «все, что дают», и стали требовать удовлетворения своих потребностей.

На данный момент рынок потребителя это – объективная реальность, с которой следует считаться каждому производителю, каждой фирме, оказывающей услуги. Конечно, не все требования потребителя можно выполнить, т. к. зачастую это или слишком дорого, или технически невыполнимо. Но попытаться сделать это в максимальной степени, осознав, что развитие фирмы возможно только по пути все большего удовлетворения потребителей, – обязанность каждого предпринимателя. Фирма существует и развивается только до тех пор, пока существуют ее потребители. Поскольку выбор у потребителей, как правило, есть, они долго не задержатся там, где на них не обращают внимания. Даже в ситуации относительной монополии рано или поздно обязательно появится конкурент, отечественный или иностранный. Это особенно актуально сегодня в связи с вступлением России в члены ВТО.

Точка зрения, согласно которой качество определяется потребителем, является сейчас доминирующей. Но развитие общества продолжается. В экономически развитых странах дополнительно к требованиям потребителя, при проектировании товаров и услуг, а также при организации деятельности фирмы, стараются учитывать интересы всех, кто так или иначе заинтересован в деятельности компании, кто имеет от этого определенные выгоды. Иначе говоря, система управления бизнесом, ориентированная только на потребителя, не является устойчивой в долгосрочном плане. Если бизнес создается на долгие годы, оказывается необходимым обращать самое пристальное внимание на все т.н. заинтересованные стороны.

Существует множество классификаций заинтересованных сторон. В системе качества, а также в стандарте ISO 9004:2000 различают пять заинтересованных сторон.

1 Потребитель. Это главная заинтересованная сторона, ради которой существует весь бизнес. Нет потребителя – нет бизнеса, ибо, когда нет того, кто хочет продукцию купить, нет никакого смысла ее производить. Потребителю необходимо, чтобы продукция была качественная, дешевая, простая в обслуживании.

2 Акционеры, владельцы бизнеса. Их интересует, чтобы бизнес процветал и приносил прибыль, так как их интерес в бизнесе измеряется размером полученной прибыли. Они кровно заинтересованы, чтобы бизнес рос и процветал. Поэтому при планировании любых стратегий, любых инноваций необходимо учитывать влияние таких решений на акционеров и владельцев бизнеса.

3 Работники фирмы. Работники, в число которых входят и менеджеры, также заинтересованы в процве-

- Переделывание презентаций или текстов докладов.

Дефекты и излишняя обработка напрямую связаны между собой:

- излишняя обработка приводит к тому, что возможность возникновения дефектов повышается;
- в то же время, с целью предотвращения дефектов зачастую приходят к решению излишней обработки продукции или проверке.

Лишние движения – это любые человеческие движения, которые не добавляют ценности продукту или услуге. Обратите внимание на отличие от потерь транспортировки и движения. Лишние движения – это потери, связанные с движением людей, а транспортировка – это потери, связанные с перемещением материалов.

Примеры лишних движений на производстве:

- Оператор тянется или нагибается, чтобы взять деталь.
- Оператор ищет глазами необходимую деталь.
- Оператор поворачивается, чтобы взять или передать изделие.
- Оператор тянется или нагибается за инструментом.

Примеры лишних движений в офисе:

- Поиск необходимых файлов или документов.
- Поиск и сбор или сверка данных в различных системах учета.
- Перемещение клавиатуры или монитора, расчистка рабочего места от папок.
- Сотрудник тянется или подходит к принтеру каждый раз, чтобы забрать распечатанный документ.

Яркий пример потерь, связанных с лишними движениями, можно наблюдать на людях, не часто работающих с клавиатурой компьютера – они ищут каждую клавишу перед нажатием. Выявление потерь, связанных с движениями людей, особенно важно для повышения качества и производительности рабочих, сокращения рисков и несчастных случаев. Изучая потери движения, не забудьте обратить внимание на глаза, руки, торс и ноги. Полезным упражнением может стать разбивка целой операции на отдельные движения.

Каждый человек обладает массой полезных идей. Оставить идеи сотрудников без внимания или не дать им возможности высказать свои предложения означает потерять самое ценное – потенциал каждого сотрудника!

Неиспользованный или нереализованный человеческий потенциал – это исключение личных качеств, знаний, умений и навыков сотрудника из выполняемой им работы. Потери нереализованного человеческого потенциала чаще всего возникают, когда от сотрудника ждут исключительно выполнения рутинных операций, руководитель не прислушивается к подчиненным, если любая деятельность жестко регламентируется внутренними стандартами, правилами или должностными обязанностями и т.д.

Примеры потерь человеческого потенциала на производстве и в офисе:

- Выполнение низкоквалифицированной или рутинной работы высококвалифицированным специалистом: обеспечение штатной работы компьютеров и оргтехники силами программистов с высшим образованием.

- Удержание прибора во время его сборки: сотрудник задействует в сборке только одну руку.

- Отсутствие системы подачи идей и предложений, культуры рационализаторства и применения смекалки в “правильном” направлении.

- Поиск внешних кандидатов на руководящие должности вместо развития кадрового резерва.

Культура под названием “инициатива наказуема”.

5S (система 5s) – это метод организации рабочего пространства (офиса), целью которого является создание оптимальных условий для выполнения операций, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии. 5S является инструментом бережливого производства.

Порядок и чистота на рабочем месте, а не „упорядоченный хаос“, являются основой всех улучшений, повышения производительности и качества в промышленном производстве и других отраслях. Только в чистой и упорядоченной среде могут производиться бездефектные, соответствующие требованиям клиентов товары и услуги и реализовываться соответствующая требованиям результативность применяемых процессов. Необходимыми предпосылками для достижения этого является методика 5S, или 5 шагов.

5 шагов методики 5S

Шаг 1 – SEIRI – Сортировка, удаление ненужного.

На рабочем месте все предметы разделяются на необходимые и ненужные. Производится удаление ненужных предметов. Эти действия на рабочем месте приводят к улучшению культуры и безопасности труда.

Пуск Панель управления Центр обеспечения безопасности Брандмауэр Windows Включить.

Пользуйтесь учетной записью с ограниченными правами

Работайте под учетной записью с ограниченными полномочиями. Это безопаснее: вирус не внедрится в систему, даже если проникнет в компьютер. Защитите паролем вход под учетной записью администратора.

Придумывайте сложные пароли

Используйте надежный пароль. Первое и главное правило сохранности Ваших данных, учетных записей, почтовой пересылки это надежный пароль! Много раз хакеры взламывали страницы в социальных сетях или почтовые адреса из-за того, что пользователь ставил простой пароль. Вы ведь не хотите, чтобы Ваши личную переписку узнал кто-то чужой? Используйте генератор паролей, чтобы получить надежный пароль.

Генератор паролей создается, чтобы помочь вам с придумыванием устойчивых к взлому и легко запоминающихся паролей.

Часто бывает: вы зарегистрировались где-нибудь, а там просят: «введите пароль». В спешке приходится вводить что-нибудь типа qwerty или 12345. Последствия могут быть фатальными для вашего аккаунта: при попытке взлома такие пароли проверяются в первую очередь. Чтобы этого не происходило, надо создавать сложный пароль, желательно состоящий из букв разного регистра и содержащий цифры и другие символы.

Для создания таких паролей существуют специальные программы. Но, на наш взгляд, гораздо легче набрать наш адрес и просто выбрать понравившийся пароль.

Советы:

- Выбирайте пароль посложнее, состоящий из символов разного регистра, с цифрами и для абсолютной надёжности - знаками препинания.

- Не используйте пароль, связанный с теми данными, которые могут быть о вас известны, например, ваше имя или дату рождения.

- Пароли, которые вы видите на экране создаются в реальном времени на вашем компьютере, поэтому исключена возможность перехвата пароля по сети. Разные посетители сайта видят разные пароли. Если вы зайдете на сайт второй раз, пароли будут другими.

- Вы можете выбрать пункт меню браузера «Файл|Сохранить как...», чтобы пользоваться генератором паролей в оффлайне.

- Генератор паролей полностью прозрачен: скачайте файл passwd.js, чтобы увидеть, как создается пароль, и убедиться в абсолютной надёжности.

Хороший пароль содержит не меньше 8 символов, среди них — цифры, буквы и специальные символы: ! # \$ % ^ { } [] () « : \ | .

Не используйте простые сочетания вроде 123456, qwerty, password. Посмотрите на подборки худших паролей в интернете. Мошенники часто взламывают учетные записи, перебирая варианты из таких списков. Меняйте пароли хотя бы раз в три месяца.

Выбирайте легальное ПО

Скачивайте программы только с официальных сайтов. Не пользуйтесь взломанными версиями. Запуская их, вы рискуете безопасностью: злоумышленники внедряют вирусы в установочные файлы таких программ.

Делайте резервные копии ценных данных

Вредоносные программы портят данные, шифруют жесткие диски и предлагают разблокировать их за деньги. Платить — значит финансировать разработку новых, еще более изощренных вирусов. Делайте резервные копии информации на других носителях. Подойдут CD, DVD, внешние диски, флеш-накопители, облачные сервисы.

Электронные ресурсы по теме «Безопасный Интернет»

1. <http://www.saferinternet.ru/> - Безопасный Интернет. Портал Российского Оргкомитета по проведению Года Безопасного Интернета. Мероприятия, Интернет и законодательство, проблемы и решения, международные ресурсы;

2. <http://www.saferinternet.ru/> - Центр Безопасного Интернета в России. Сайт посвящен проблеме безопасной, корректной и комфортной работы в Интернете. Интернет-угрозы и эффективное противодействие им в отношении пользователей;

3. <http://www.fid.su/> - Фонд развития Интернет. Информация о проектах, конкурсах, конференциях и др. по компьютерной безопасности и безопасности Интернета;

4. <https://www.google.ru/safetycenter/families/start/basics/> - Центр безопасности. Краткие рекомендации помогут обеспечить безопасность членов семьи в Интернете, даже если вечно не хватает времени;

Все сотрудники вовлекаются в отсортировку и определение предметов, которые должны быть: а) немедленно удалены и утилизированы; б) перенесены в место для хранения; в) оставлены, как необходимые и для выполнения работы. Необходимо установить правила, каким образом делать отсортировку ненужного.



Шаг 2 – SEITON – Самоорганизация, соблюдение порядка, определение для каждой вещи своего места.

Навести порядок с необходимыми предметами. Необходимые предметы располагают на определенных местах так, чтобы они были легко доступны для каждого, кто пользуется ими! Следует также промаркировать их для быстрого поиска.

Шаг 3 – SEISO – Соблюдение чистоты, систематическая уборка.

Создается система, в которой ничего больше не загрязняется. Убедиться, что всё находится на своих местах. Рабочие зоны для рабочих мест должны быть разграничены и обозначены. Регулярно и часто убирать, чтобы в случае, когда вам что-нибудь понадобится, оно находилось на месте и в рабочем состоянии. Тщательная уборка оборудования обеспечивает предотвращение и идентификацию возможных проблем в работе.

Шаг 4 – SEIKETSU – “Стандартизировать” процесс.

Поддерживать порядок и чистоту посредством регулярного выполнения первых трех шагов. Самые эффективные решения, найденные в ходе реализации первых трех шагов необходимо закрепить письменно, чтобы стать наглядными и легко запоминающимися. Разработать стандарты документов, приемов работы, обслуживания оборудования, техники безопасности с использованием визуального контроля.



Шаг 5 – SHITSUKE – Совершенствование порядка и дисциплина.

Для поддержания рабочего места в нормальном состоянии выполнять работу дисциплинированно, в соответствии с установленными стандартами. Осознание системы 5S как общепринятой повседневной деятельности и ее совершенствование. Визуализировать действия по улучшению: выявлять улучшения в оборудовании; записывать предложения для улучшений; внедрять новые улучшенные стандарты.

5S – это методика для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды:

1. 5S – это упорядоченный образ действий для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды. Хорошо структурированные условия работы облегчают труд и являются хорошим мотивирующим средством.

2. 5S улучшает безопасность труда, эффективность работы, которая оказывает помощь в росте результатов и помогает идентифицировать себя с рабочим местом или рабочей системой.

3. 5S помогает организации офиса, рабочего места и рабочей системы в целом через: сокращение потребности в том, что необходимо; установление того, где это необходимо и сколько из этого необходимо.

Для обеспечения постоянства чистоты и порядка оказывают помощь, с одной стороны, стандартизация внедряемых процессов и принимаемых мер, с другой стороны, проведение аудита, возможно, во взаимосвязи с системой вознаграждения. На схеме 1 представлен один из вариантов плана чек-листа (плана) аудита метода 5S, использование которого позволит оценить фактическую ситуацию на рабочем месте, производственном участке, функциональной области и разработать мероприятия по наведению чистоты и порядка.



ТЕМА: ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Правила безопасности при работе в сети

Вы защитите компьютер от большинства интернет-угроз, если будете соблюдать простые правила безопасности. Обновляйте операционную систему. Вирусы используют уязвимости операционной системы. Вовремя обновляйте ОС, чтобы защититься от угроз.

Включите автоматическое обновление Windows:

- Windows 10
- Windows 8
- Windows 7
- Windows XP

Нажмите Пуск Параметры. На вкладке Центр обновления Windows нажмите ссылку Дополнительные параметры. В списке Выберите, как устанавливать обновление нажмите пункт Автоматически (рекомендуется).

Нажмите правой кнопкой мыши кнопку Пуск Панель управления (просмотр по категориям) Система и безопасность Включение и отключение автоматического обновления Важные обновления. В списке выберите пункт Устанавливать обновления автоматически (рекомендуется).

Нажмите Пуск Панель управления (просмотр по категориям) Система и безопасность Включение и отключение автоматического обновления Важные обновления. В списке выберите пункт Устанавливать обновления автоматически (рекомендуется).

Нажмите Пуск Панель управления Центр обеспечения безопасности Автоматическое обновление Автоматически.

Примечание. Чем выше версия операционной системы, тем надежнее она защищена. К примеру, Windows 7 безопаснее Windows XP.

Скачайте последнюю версию браузера

Большинство браузеров (например, Яндекс.Браузер, Mozilla Firefox) обновляются автоматически. Если этого почему-то не происходит, скачайте последнюю версию на официальном сайте и установите ее.

Установите антивирус

Из года в год компания AV Comparatives выделяет в числе лучших антивирусы Kaspersky, ESET, Bitdefender, Avast! Free Antivirus, AVIRA, F-Secure SAFE.

Некоторые антивирусы из списка бесплатны, например Kaspersky, Avast! Free Antivirus и Panda Cloud Antivirus.

Примечание. Если устройство подключено к интернету, антивирусы будут обновляться автоматически.

Включите фаервол

Фаервол проверяет данные, которыми обмениваются компьютер и интернет, и блокирует подозрительные соединения. Он дополнительно защищает операционную систему от вирусов.

Включите фаервол:

- Windows 10
- Windows 8
- Windows 7
- Windows XP

Нажмите правой кнопкой мыши кнопку Пуск Панель управления (просмотр по категориям) Система и безопасность Брандмауэр Windows Включение и отключение брандмауэра Windows (в левом меню страницы). Включите брандмауэр для всех сетей — доменных, частных и общественных.

Нажмите правой кнопкой мыши кнопку Пуск Панель управления (просмотр по категориям) Система и безопасность Брандмауэр Windows Включение и отключение брандмауэра Windows (в левом меню страницы). Включите брандмауэр для всех сетей — доменных, частных и общественных.

Пуск Панель управления (просмотр по категориям) Система и безопасность Брандмауэр Windows Включение и отключение брандмауэра Windows (в левом меню страницы). Включите брандмауэр для всех сетей — доменных, частных и общественных.