

## Описание потока формирования бережливой личности

Мы не только реализуем отдельные бережливые проекты и не только формируем в организации систему менеджмента бережливого производства. В этом процессе что-то невероятно важное происходит с САМИМ ЧЕЛОВЕКОМ. Мы говорим: «Глаза горят», или «Они полетели», или «Он зажегся». Почему люди зажигаются? Думаю, что ответ на этот вопрос весьма прост: «Потому, что они об этом всегда мечтали, но по каким-то бытовым причинам это отошло в жизни на задний план. А теперь появилась возможность все это воссоздать и начать работать так, как всегда мечтали». Что же это? Ценности и смыслы жизни в целом и в том числе — ценности своей работы.

Рассматривая ход реализации бережливых проектов, становится ясно, что мы не только трансформируем рабочее пространство, но и самого человека — он становится иным, более целеустремленным, более осознанным. Речь идет о РАЗВИТИИ ЛИЧНОСТИ. Основные характерные черты бережливой личности можно представить в виде модели компетенций (рис. 1).

В модели компетенций бережливой личности особое внимание уделено мировоззренческим и ценностным вопросам развития личности, особенностям мышления, а также конкретным навыкам в области методов и инструментов бережливого производства.



Рис. 1. Модель компетенций бережливой личности

Первичным условием бережливой личности является понимание миссии, работа над осознанностью, развитие самосознания.

### Миссия. Сила личности

Блок компетенций «Миссия. Сила личности» включает в себя такие компетенции, как осознанность в жизни, самосознание, понимание и признание своей миссии, счастье, развитие, созидание, этика работы и служение обществу, ощущение себя гражданином мира (рис. 2).

## Осознанность в жизни. Самосознание

Осознанность — это ориентация на настоящий момент времени, понимание своих целей здесь и сейчас, осознание своих мыслей и действий. В свою очередь, самосознание — осознание и оценка человеком самого себя, своих интересов, ценностей, идеалов и мотивов поведения. Осознанность в бережливом производстве означает, что человек понимает, как его действия влияют на достижение целей организации, а также на потребности и ценности клиента, и действует исходя из ценностей и идеалов бережливого производства, применяя методы, необходимые для достижения целей.



Рис. 2. Блок компетенций «Миссия. Сила личности»

### Понимание и признание своей миссии

Предназначение — это ответ на вопрос: «Зачем я здесь, в этом мире и в этой организации?» Это краткая формулировка, раскрывающая сущность того, чем человек занимается и готов делиться этим с миром. Поиск себя напрямую сопряжен с поиском смысла жизни. Жизненная миссия и собственное предназначение заставляют человека двигаться вперед, а мысли о реализации предназначения приносят радость. Приведу слова Стивена Кови: «Человек, осознавший свою миссию, кажется мне изумительной красоты парусником, величавый ход которого дарит всем окружающим ощущение восторга, гармонии и любви» [15]. Поиски миссии иногда заводят далеко от того, что даровано судьбой. Вместе с тем, жизнь сама ставит перед нами задачи, и нам следует достойно и безупречно эти задачи выполнять. Умение принять миссию, дарованную судьбой, — это талант.

## **Счастье. Развитие. Созидание**

Эти три слова неслучайно соединены вместе. Счастье — состояние человека, которое соответствует его внутренней наполненности, пониманию осмысленности жизни, осуществлению своего человеческого призвания, самореализации. Развитие представляет собой качественное изменение, переход от простого к сложному, от низшего — к высшему. Созидание — это высшая форма творческого изменения реальности, направленная на то, чтобы улучшить мир, сделать его более гармоничным. Таким образом, настоящее счастье может быть связано с развитием и созиданием того человека, который идет по своему ПУТИ.

### **Этика работы и служения обществу**

Мы не просто делаем свое дело, мы видим долгосрочную цель — процветание нашего общества. Этика служения обществу предполагает смирение и величие духа: смирение, поскольку бережливая личность сознает свое скромное место по отношению к тем ценностям, которым она готова служить; величие духа — личность начинает выходить на новые масштабы деятельности, которые не под силу обычному человеку. Как сказал владыка: «Будьте благодарны Богу за то, что Он так нещадно использует ваше тело». В служении обществу бережливая личность обретает масштабные возможности самореализации в соответствии с теми заданиями, которые заложены в миссии и предназначении.

### **Ощущение себя гражданином мира**

Что означает быть гражданином мира? Это не привязанность к локальным интересам, глобальное видение, широкий кругозор, стратегическое предвидение и проактивное управление. Гражданином мира является человек, который в своих действиях руководствуется интересами мира в целом, а не только отдельной страны. Это человек с миротворческой идеологией — свободный, независимый от местечковых амбиций, уважающий традиции народов, принимает и распространяет новое, что может оказаться лучшим, удобным и прогрессивным; привержен к лучшим многонациональным ценностям мировой культуры.

#### **Приверженность ценностям и принципам бережливого производства**

Блок компетенций «Приверженность ценностям и принципам бережливого производства» включает в себя такие ценности, как уважение к человеку, ориентация на создание ценности для клиента, единая команда, эффективность, на шаг впереди, безопасность (рис. 3).

Основные ценности и принципы бережливого производства по ГОСТ «Бережливое производство. Основные положения и словарь» можно найти с примерами из притч в книге «Бережливое производство как философия жизни: в мыслях и притчах» [4, 5]. Здесь мне бы хотелось подробнее остановиться на ценностях Производственной системы «Росатома».

В 2014 году в госкорпорации «Росатом» были сформулированы единые корпоративные ценности [6], их шесть: «На шаг впереди», «Ответственность за результат», «Эффективность», «Единая команда», «Уважение» и «Безопасность».



Рис. 3. Блок компетенций «Приверженность ценностям и принципам бережливого производства»

### **Уважение к человеку**

Мы с уважением относимся к нашим заказчикам, партнерам и поставщикам. Мы всегда внимательно слушаем и слышим друг друга вне зависимости от занимаемых должностей и места работы. Мы уважаем историю и традиции отрасли. Достижения прошлого вдохновляют нас на новые победы.

### **Ориентация на создание ценности для клиента**

Организация рассматривает свою деятельность как выявление требований потребителей и создание ценности для них. Своевременное выявление изменения потребностей с целью повышения удовлетворенности потребителей, создание ценности, за которую готов платить потребитель, — необходимые условия существования и устойчивого успеха организации. Организации следует изучать потребности своих потребителей, своевременно выявлять изменение потребностей потребителей и формирование новых потребителей. Любую деятельность следует рассматривать с точки зрения добавления ценности для потребителя (правило: «Думай как заказчик»).

### **Единая команда**

Мы все — «Росатом». У нас общие цели. Работа в команде единомышленников позволяет достигать уникальных результатов. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников — успехи компании.

### **Эффективность**

Мы всегда находим наилучшие варианты решения задач. Мы эффективны во всем, что мы делаем — при выполнении поставленных целей мы максимально рационально используем ресурсы компании и постоянно совершенствуем рабочие процессы. Нет препятствий, которые могут помешать нам находить самые эффективные решения.

## На шаг впереди

Мы стремимся быть лидером на глобальных рынках. Мы всегда на шаг впереди в технологиях, знаниях и качествах наших сотрудников. Мы предвидим, что будет завтра, и готовы к этому сегодня. Мы постоянно развиваемся и учимся. Каждый день мы стараемся работать лучше, чем вчера.

## Безопасность

Безопасность — наивысший приоритет. В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды. В безопасности нет мелочей — мы знаем правила безопасности и выполняем их, пресекая нарушения.

## Проектное и процессное мышление

Блок компетенций «Проектное и процессное мышление» включает в себя такие компетенции, как понимание причин и следствий, аналитическое мышление, краткосрочность и эффективность проектов, стремление к завершенности проектов, кроссфункциональность (рис. 5).

## Понимание причин и следствий

Мы уже говорили о важности культуры решения проблем и выявления коренных причин, в том числе о методе «5 почему». Здесь хотелось бы отметить, что важно научиться видеть, какая причина вызывает определенный результат, прогнозировать этот результат, научиться его предвидеть. В свою очередь, у каждого события или результата есть определенная причина или действие. Все в нашей жизни взаимосвязано, и ничего не происходит случайно. Все наши действия имеют свои последствия, и каждое конкретное действие приводит к конкретному результату в нашей жизни. Именно поэтому метод «5 почему» мы раскладываем на несколько первопричин, а также на следствия, которые могут произойти с нами в том случае, если мы не решим эту проблему.

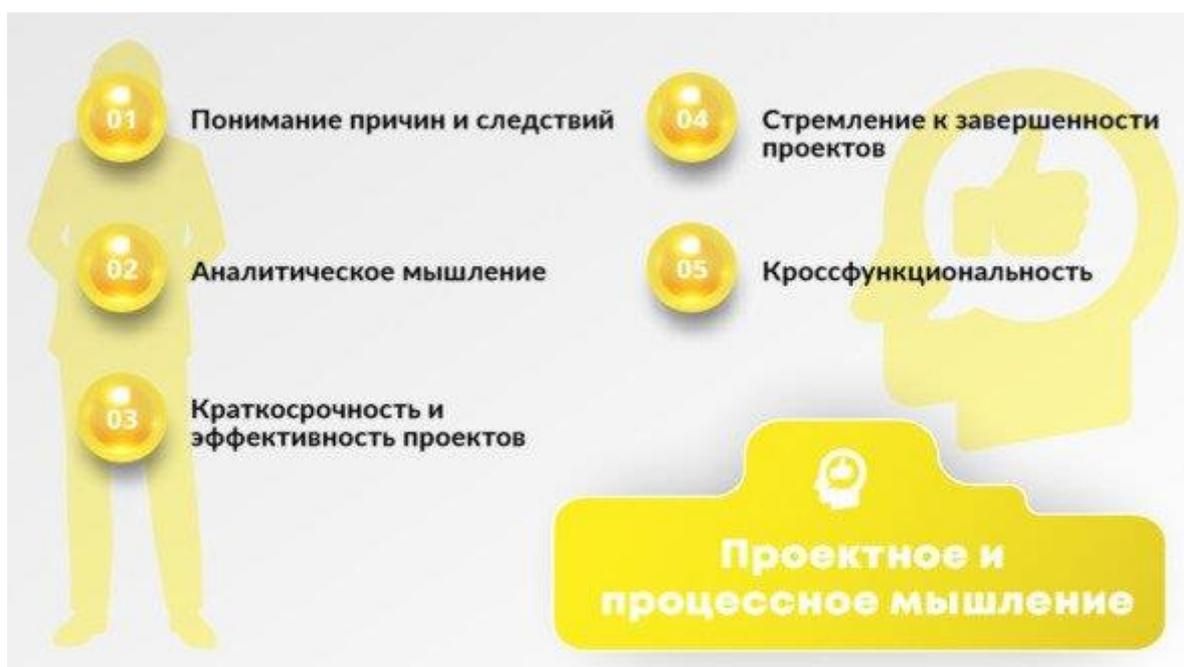


Рис. 5. Блок компетенций «Проектное и процессное мышление»

## **Аналитическое мышление**

Аналитическое мышление предполагает способность осуществлять логический анализ и синтезировать информацию. Человек с аналитическим мышлением способен быстро отделить главное от второстепенного, осуществлять поиск преимуществ и недостатков в происходящих событиях, находить возможности, планировать деятельность с учетом достижения целей. В бережливом управлении важны эти способности осуществлять поиск новых знаний, находить возможности для их применения, закреплять результаты, используя методы бережливого производства, в том числе стандартизированная работа.

## **Краткосрочность и эффективность проектов**

Срок реализации бережливых проектов — 4—6 месяцев. В каждый проектный цикл рекомендуется запускать по 3—5 проектов, меньше — результат становится незначительным, объем работы становится больше эффекта от проектов и перестает вдохновлять команду, больше — команда устает от большого количества проектов и перегорает. Существуют проектные волны: проекты 1 волны, проекты 2 волны, на второй волне можно уже наблюдать каскады проектов. Чего мы добиваемся этими краткосрочными проектами? Мы нарабатываем у проектных команд способность действовать здесь и сейчас. Не находиться в иллюзиях, не бесконечно строить планы, а делать! И достигать конкретного результата!