

Надежда Давыдова

Путь бережливой личности

Особенности пути



Надежда Давыдова

**Путь бережливой личности.
Особенности пути**

«Издательские решения»

Давыдова Н.

Путь бережливой личности. Особенности пути / Н. Давыдова —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-511441-9

Чем уникально пространство бережливости? И что можно приобрести, выбирая путь бережливой личности? В книге рассмотрены те изменения, которые сопровождают человека, сделавшего этот осознанный выбор, — от мировоззренческих до практических, включая модель компетенций бережливой личности. Особый акцент сделан на ловушках, которые можно обойти без затрат времени и ресурса. Уделено внимание тем аспектам, которые делают движение по этому пути более легким и максимально успешным — гормонам радости.

ISBN 978-5-00-511441-9

© Давыдова Н.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Бережливая Личность	8
Модель компетенций	8
Миссия. Сила личности	9
Приверженность ценностям и принципам бережливого производства	11
Умение определять и достигать цели	13
Проектное и процессное мышление	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Путь бережливой личности Особенности пути

Надежда Давыдова

© Надежда Давыдова, 2020

ISBN 978-5-0051-1441-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

В основе успехов любой организации, которая выстраивает свою производственную систему на принципах бережливого производства, лежит философия бережливого производства, которая предполагает глубокую и всестороннюю культурную трансформацию. Если бережливое производство начинается с культуры и философии, проводниками которой является высшее руководство, то у персонала компании меняется мышление и появляется убежденность в эффективности бережливого производства, что впоследствии позволяет приступить к внедрению различных инструментов и методов бережливого производства.

Бережливое производство – это целая философия, особый генетический код, который нельзя просто передать на семинаре или приобрести в процессе прочтения большого количества книг, а нужно прививать особым образом, в частности посредством построения целостной системы менеджмента бережливого производства. Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей компании, их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. И самое главное: такие сотрудники – самый мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в рабочий процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития бизнеса.

Что происходит с человеком в пространстве бережливости? Как он меняется? Какие новые знания, опыт и навыки он приобретает? Можем ли мы говорить, что бережливый человек отличается от обычного человека? Если да, то какой он? В чем его особенности? Каков его путь? Данная книга – это начало дискуссии о ПУТИ бережливой личности. В связи с этим особое внимание в монографии уделено трем важным вопросам.

Во-первых, это модель бережливой личности. Все преобразования, которые мы реализуем, в конечном счете имеют одну цель – формирование человека созидающего, думающего, делающего – ТВОРЦА. Предлагается модель компетенций бережливой личности, где отмечается важность мировоззренческих и ценностных вопросов развития личности, выделяются особенности мышления, а также конкретные навыки в области методов и инструментов бережливого производства. Первичным условием бережливой личности является понимание миссии, работа над осознанностью, развитие самосознания.

Во-вторых, жизнь бережливого человека меняется абсолютно не только на ментальном плане, но и на энергетическом и физическом. Мы чувствуем прибавку энергии, начинают вырабатываться нужные для нас гормоны счастья. Какие это гормоны? Дофамин, эндорфин, окситоцин, серотонин. Как их можно включать ОСОЗНАННО в бережливом управлении – есть некоторые рецепты, которые мы рассмотрим.

В-третьих, команды, реализующие бережливые проекты, попадают в разные ловушки. На любом пути есть препятствия и ловушки, которые нам необходимо преодолевать и делать выбор о направленности своего пути. Помните, как в сказке: «Направо пойдёшь – коня потеряешь, себя спасёшь; налево пойдёшь...». Команды, реализующие бережливые проекты, попадают в разные ловушки. Некоторые преодолевают их и идут дальше, другие застревают в ловушках, останавливаются в развитии. Есть типовые ловушки, которые могут быть отмечены на карте пространства бережливости. Тестирование этих ловушек на некоторых командах показало, что люди легко идентифицируют пройденный путь, определяют, в каких ловушках уже побывали, а в каких (обычно 2—3) сидят в настоящий момент времени. Удалось систематизировать и описать эти ловушки, отразить их на карте пространства бережливости.

Все это излагается с одной целью – показать разные точки зрения на бережливость, а также инициировать научную и околонучную дискуссию для обсуждения управленческих, психологических и педагогических вопросов. Надеюсь, что к этой дискуссии сочтут целесооб-

разным присоединиться специалисты в области бережливого производства, тренеры, педагоги, психологи. Междисциплинарные вопросы могут быть решены только нашими совместными усилиями.

Бережливая Личность

Модель компетенций

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 осозанным. 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.

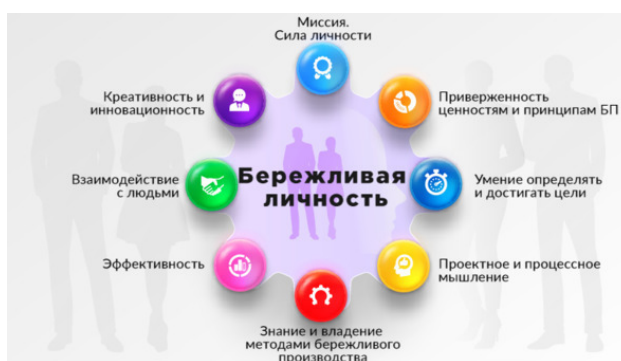


Рис. 1. Модель компетенций бережливой личности

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.

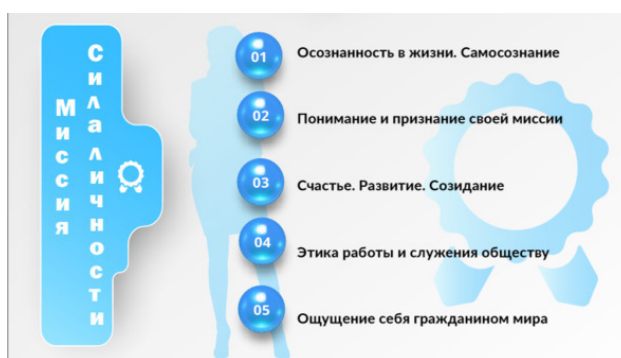


Рис. 2. Блок компетенций «Миссия. Сила личности»

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.

Умение определять и достигать цели

Блок компетенций «Умение определять и достигать цели» включает в себя такие компетенции, как уверенность, что мы способны что-то изменить, амбициозность цели, видение долгосрочной цели и постоянный кайдзен в тактике, решение проблем на пути достижения цели, ориентация на качество и сервис, инициативность, настойчивость в достижении целей (рис. 4.)

Одна из основных способностей бережливой личности – это умение ставить и достигать цели. Речь здесь идет не только об инструментальных (финансовые, бытовые), но и о терминальных целях, которые основываются на таких ценностях, как любовь, счастье, безопасность, удовольствие, внутренняя гармония, чувство завершенности, мудрость, свобода, дружба, уважение.



Рис. 4. Блок компетенций «Умение определять и достигать цели»

Уверенность, что мы способны что-то изменить и чувствуем важность своих поступков

Бывает так, что человек уверен, что от него самого в его жизни мало что зависит, он заложник обстоятельств, он обвиняет других в собственных проблемах: виноваты родители, руководство компании, государство и общество в целом. Человек с бережливым мышлением имеет другую внутреннюю установку – это внутренний локус контроля, это ориентация на трансформацию себя и своей ситуации, на изменение тех обстоятельств, которые находятся в его поле деятельности. Более того, бережливый человек понимает, что, иницируя действия по преобразованию себя и своей ситуации, он влияет на ситуацию в своем окружении. Он на своем опыте знает, что волны изменений идут дальше, реализация бережливых проектов влияет на ситуацию внутри организации, меняется региональное и федеральное законодательство. Все необходимое для этих изменений у нас есть. Ресурсов в мире больше, чем нам кажется. Для того чтобы увидеть их, необходимо выйти нам из зоны комфорта и поставить амбициозные цели.

Амбициозность цели

Мы знаем, что в любом даже самом отлаженном процессе потери составляют не менее 80 процентов от общего времени протекания процесса, а зачастую – более 90 процентов (в этом мы регулярно убеждаемся при картировании потока создания ценности). Именно поэтому мы убеждены, что любую ситуацию можно улучшить в 10 раз!

Применяя методы и инструменты бережливого производства, мы можем повысить качество, нарастить объемы, сократить время цикла, увеличить производительность труда. И все это мы можем сделать не на 5—10 процентов, а в два раза, в идеале – в десять раз!!! Амбици-

озная цель устанавливается на уровне «невозможное – возможно». Талант постановки амбициозных целей заключается в снятии ментальных ограничений, в разрушении привычных границ возможного и в убеждении сотрудников в реальности достижения данной цели.

На первых шагах погружения в пространство бережливости невероятно трудно поставить амбициозную цель. Никто из нас не хочет потерпеть провал по целому ряду причин (недополучение бонуса – одна из них), поэтому мы склонны осторожничать. Но проблема в том, что стремление к чему-то посредственному не в состоянии вдохновить людей. Амбициозная цель выводит нас из зоны комфорта, это гораздо большее, чем скромный рост и некоторые улучшения.

Поскольку цель ставится амбициозная, для ее достижения необходимо менять деятельность, применять новые методы и инструменты. Опыт показывает: с ростом количества реализованных проектов у команд появляется смелость и уверенность в своих силах, поэтому они более смело ставят амбициозные цели. Обогащаются также способы и методы достижения целей.

Видение долгосрочной цели и постоянный кайдзен в тактике

Лао-Цзы сказал, что путь в тысячу ли начинается с первого шага [22].

Любая цель достижима, если идти к ней, пусть даже маленькими шагами. Кайдзен – это философская система мышления, направленная на постоянное совершенствование. Само слово «кайдзен» переводится как «непрерывное улучшение» (слово состоит из двух иероглифов: «кай» – изменение и «дзен» – хорошо). Предполагается ежедневный анализ сделанного и возможностей для развития, а также упорное воплощение задуманного в жизнь. Непрерывное обучение, поиск нового – без этого невозможно движение вперед и развитие. При этом постоянном движении важно в голове держать долгосрочную цель.

Решение проблем на пути достижения цели

Чем более амбициозна цель, тем больше проблем мы встречаем на пути к ней. В нашей культуре – честность, признание и обсуждение существующих проблем. Мы старательно изживаем в себе привычку замолчать или не заметить проблему, спрятаться от нее, поскольку эта привычка приводит к экспоненциальному росту проблем, развитие в этом случае останавливается или замедляется. Важно создавать культуру решения проблем и применять различные методы решения проблем и выявления коренных причин, в том числе «5 почему», 5W1H, граф связей, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето и другие методы.

Иногда кажется, что проблема лежит на поверхности и мы знаем, как ее решать. Если это так, почему мы все еще ее не решили? Может быть, проблема лежит глубже и нам имеет смысл выйти на первопричину и найти новое, совершенно нестандартное решение? Мы применяем различные методы решения проблем с целью расширения кругозора и масштаба видения, необходимого для поиска нового более эффективного и разумного решения.

Ориентация на качество и сервис

Махатма Ганди, идеолог национально-освободительного движения в Индии, сказал: «Клиент – это самый важный посетитель на нашей территории. Он не зависит от нас. Мы зависим от него. Он – не помеха нашей работе. Он – ее цель. Он не посторонний в нашем бизнесе. Он – его часть» [18].

Сегодня целью клиента является не только получение желаемого товара: параллельно он требует высокого качества, сервиса, комфорта и удобства при покупке. Именно качество и высокий уровень сервиса, в том числе абсолютное внимание к потребностям клиента, способствуют привлечению максимального количества потребителей. Бережливое производство в современном его понимании – это не столько фанатичное устранение потерь, сколько добавление ценности клиенту.

Инициативность (начинай с себя)

Можно искать причины, почему я хотел что-то сделать, а мне не дали. У человека с бережливым мышлением так не бывает, если мы хотим, то берем и делаем – начинаем процесс трансформации с себя, а далее к которому позднее подключаются и другие заинтересованные участники. Мы становимся магнитом. Задача – намагнитить себя сильнее.

Настойчивость в достижении цели

Бережливый путь – это путь в гору: бывает трудно, но надо идти. Всегда есть соблазн остановиться, в этом случае будет откат назад или можно попасть в различные ловушки, которые описаны в 3 главе.

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!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.