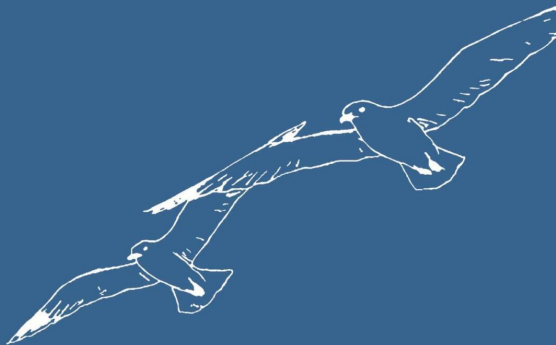


СЕРГЕЙ ОБОЗОВ



# БЕРЕЖЛИВАЯ ЖИЗНЬ

ПОИСК ОТВЕТА — ЧТО ЕСТЬ ЦЕННОСТЬ,  
А ЧТО ЕСТЬ ПОТЕРЯ В НАШЕЙ ЖИЗНИ



**Сергей Александрович Обозов**  
**Бережливая жизнь. Поиск**  
**ответа – что есть ценность, а**  
**что есть потеря в нашей жизни**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69974848](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69974848)*

*SelfPub; 2024*

**Аннотация**

Уважаемые читатели ! Покупая эту книгу, вы помогаете детям получить ценный опыт и знания. Ведь все средства, полученные от продажи, идут на организацию школьных поездок на промышленные предприятия страны. Благодаря таким поездкам ребята узнают о технических и инженерных специальностях и знакомятся с передовыми методами бережливого производства. Перед Вами третья книга серии произведений о бережливых технологиях и их применении в различных сферах жизни. Автор книг Сергей Обозов – один из родоначальников и идеологов бережливости страны, делает попытку разобраться, что есть ценность, а что потери в нашей повседневной жизни, а еще делится своими размышлениями и личными историями, которые никогда раньше не были доступны для широкой аудитории. «Бережливая жизнь» является полезным руководством для всех,

кто стремится к более эффективному и осознанному образу жизни.


# Содержание

Глава 1	7
Глава 2	16
Глава 3	20
Глава 4	25
Глава 5	30
Глава 6	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**Сергей Обозов**

**Бережливая жизнь.**

**Поиск ответа – что есть  
ценность, а что есть  
потеря в нашей жизни**



Человек есть тайна. Ее надо  
разгадать. И ежели будешь  
ее разгадывать всю жизнь, то  
не говори, что потерял время.

Ф. М. Достоевский



# Глава 1

## Начните со своей жизни

Осень 2021 года, Адыгея, Майкоп. После продолжительного перерыва я приехал в республику по приглашению главы **администрации**. Вместе с ним мы должны были оценить, как далеко продвинулась Адыгея в реализации проекта «Бережливый регион». Одним из ключевых пунктов программы стала встреча со студентами Адыгейского технологического института. Его ректором на тот момент являлся лидер нашей ассоциации «Бережливые вузы».

Зал был полон студентов, которые задавали много вопросов. Понятно, что, как всегда на подобных встречах, вопросы подготовили заранее. Хотя и отметил, что они носили достаточно оригинальный характер. В какой-то момент я почувствовал, что в разговоре возникла пауза. Может, студенты уже не знали, о чем спрашивать. Или кто-то из ребят растерялся и не поднялся со своего места вовремя. Обращаюсь к залу:

– Скажите, что вас больше всего волнует в этой теме? Что действительно тревожит? Что на самом деле интересно?

После небольшой заминки встала девушка и сказала:

– Знаете, понятно, что на производстве есть потери, в государственном, в муниципальном управлении есть потери...

Но нас, студентов, напрямую эти проблемы пока не коснулись. А вот сама тема бережливости нам, молодым, кажется важной. С чего порекомендуете начать ее осознавать?

Я задумался, пауза тянулась дольше обычного... У ведущего встречи начали сдавать нервы, и он заговорил скороговоркой:

– Видимо, вопрос оказался сложным, над ним необходимо долго думать...

На самом деле растерянности после вопроса девушки я не чувствовал. Скорее, душа искала, как выразить важное, как быть услышанным. Для этого необходима была соответствующая атмосфера напряженного ожидания и сосредоточенности. Затянувшаяся пауза такую атмосферу как раз и создавала. Поймал себя на мысли, что чуть-чуть искусственно ее затягиваю.

– Вы, наверное, удивились, что я так надолго задумался? Объясню вам, почему... – Я подбирал слова для застывшего зала: – Если бы вопрос «С чего начать?» мне задали ваши преподаватели, или работники администрации республики, или работники какого-то вашего завода, я бы, конечно, сразу начал говорить, что надо попробовать найти самые узкие места, разрывы в потоках, надо создавать образцовые участки и так далее. Вам я отвечу совершенно по-другому. Итак, **что же такое бережливость в вашей жизни? Начните с самой жизни.** Вы только ее начинаете и не успели засорить ее большим количеством потерь. Вам кажется, что впе-



реди бесконечность, а на самом деле это не так. Шестьдесят, семьдесят, восемьдесят лет – один миг в масштабах вечности. Чем раньше каждый из нас поймет, что надо постараться прожить свою жизнь с минимальным количеством потерь и максимально полученной ценностью, тем лучше для всех нас.

Наша жизнь – это поток, поток времени, который никогда не останавливается, своеобразный конвейер. Время – тайна, его невозможно ни продать, ни обменять, ни купить. Зато его можно бездарно растратить, убить... или попробовать конвертировать в новую ценность. Вы спросите: **«А что такое потери в нашей жизни?»** Это и есть главный вопрос. **На мой взгляд, это лишние слова, движения, встречи, люди, звонки, желания, дела и даже мысли.** Очень хочется в этой жизни оградить себя от перепроизводства чего-то лишнего, ненужного, уберечь себя от брака и пустоты.

Говорил я недолго, но достаточно четко и конкретно. В конце концов, поймал себя на мысли, что вот так откровенно, публично, в зале с камерами, телевизором, к которому подключено несколько десятков филиалов, с видеозаписью всего происходящего, произношу эти слова впервые. По реакции зала я понял, что нашел правильную интонацию – не учительскую, назидательную, а сотканную из собственного опыта, собственной боли из-за огромного количества бездарно потраченного времени.

Вышел я со встречи со студентами приятно оглушенный,

словно опьяненный необъяснимым внутренним открытием. Подсознательно я сохранил в памяти и вопрос студентки, и свой ответ. Какое-то время я продолжал вести диалог, но уже с самим собой.

**Итак, наша жизнь – это поток, в котором есть и новая ценность, и неизбежные потери, и периодическая работа, необходимая, но не производящая новой ценности.** Самая простая из этих трех составляющих – периодическая работа, вернее, повседневные повторяющиеся дела: сон, прием пищи, чистка зубов, умывание, поездки в метро, на машине, уборка квартиры или снега. Хотя, если честно, уже здесь не все однозначно. Например, ты поднимаешься в лифте в рабочий кабинет, выходишь из квартиры на улицу или едешь в машине. В этот момент тебе звонит друг, у которого неприятности. Ты разговариваешь с ним по телефону, разделяешь его проблемы, твоя душа, твой ум напряжены, направлены на поиск решения, как ему помочь. Это значит, ты уже создаешь ценность прямо в процессе периодической работы.

Приведу еще примеры. Ты копаешь грядку, чтобы вырастить урожай и не только накормить себя и детей, но и от души угостить близких. Это тоже идет тебе в актив. Или ты, казалось бы, отдыхаешь, например, плаваешь в море, а на самом деле вспоминаешь родных, любимых, живых и усопших, обращаешься к Высшим Силам со словами благодарности или просьбы. Это уже не просто отдых.

А вот ты сидишь в кругу малознакомых людей с бокалом вина в руке, идет спокойный разговор ни о чем. Вдруг возникает важная тема, важная для всех. Тут же появляется деловое напряжение, чувства и мысли начинают работать, все происходящее наполняется смыслом. Словно переключили рубильник, и теперь эта необязательная встреча – уже не потеря, ни для тебя, ни для тех, с кем ты беседуешь. Неважно, как эта встреча проходила: согласились твои собеседники с тобой и открыто это заявили, отмолчались ли, так и не решившись вступить в дискуссию. Шел серьезный разговор, и каждый его участник вынесет из него нечто важное для себя. Потом каждый додумает, проговорит то, что прозвучало сейчас. **Ценность может взреть через время, как прорастает из земли зерно.**

Просмотр футбола или хоккея по телевизору, поход на лыжах по лесу, пробежка, прогулка с супругой по парку... Ты сталкиваешься с тысячью, десятками тысяч ситуаций, и тебя начинают обуревать сомнения: польза ли они или потеря? Каждый случай – отдельная история. **Что для одного является ценностью, для другого может стать потерей, и наоборот.**

Жизнь каждого человека интересна и поучительна. Вы скажу достаточно распространенное и, на мой взгляд, совершенно справедливое мнение. **Явная потеря – то, что делается в суете, со злостью, раздражением на людей.** Любая работа с подобными эмоциями не благословляется,

превращается в бессмысленную. Нацеленность только на себя, на собственное потребление, удовлетворение страстей, на собственное расслабление, удовольствие или удобство... Да, видимо, именно в этих плоскостях лежат потери времени, безвозвратные потери. Можно пожалеть о своих поступках и зафиксировать это понимание, но само время, само действие уже никогда не вернешь.

Реально ли постоянно себя контролировать, осознавать, что есть ценность, а что потеря? Это сложно, вероятно, даже невозможно, а может, в чем-то даже и опасно. Ты читаешь газету, смотришь фильм, листаешь новости в интернете... Надо ли удалять из своей жизни подобные действия? А тратить на них меньше времени? Если ты шесть часов в сутки «висишь» в смартфоне, может, достаточно потратить на него два-три часа? Или еще меньше?

Представим, что ты идешь не спеша по лесу, слушаешь шум ветра, смотришь, как шевелятся листочки на дереве, испытываешь легкую непонятную грусть. Ты ничего не делаешь в этот момент, но далеко не факт, что это является потерей. Ты соприкасаешься с вечностью, остро чувствуешь грань между земным и другим миром, переживаешь это ощущение. «А где же при этом новая ценность?» – спросит кто-то. Вроде бы ее и нет. Но, возможно, в этот миг ты уже стоишь на пороге ее создания!

Таким образом, существует море нюансов, отсутствует однозначность в понимании того, что есть ценность, а что –

потеря. Однако если жить внимательно и сосредоточенно, то понимание придет интуитивно, и у каждого оно будет свое. Конечно, «коэффициент эффективности потока нашей жизни» будет окончательно просчитан только уже за ее порогом, и точно не нами. **Каждое наше действие, слово, мысль, желание – все будет зафиксировано и классифицировано, и Кто-то решит, ценностью ли они являлись или нет. Без нас решит.** А здесь и сейчас у нас еще есть время подумать, поразмышлять и что-то поменять в своей жизни.

Вот о чем я думал перед тем, как ответить студентке Адыгейского технологического института. Ее вопрос был о Главном, и задумался я о Главном, поэтому мне вспомнились слова, которые десять лет назад произнес мудрый и близкий мне человек – Митрополит РПЦ: «Смысл нашей жизни – Устоять и Настояться в Главном». У каждого это Главное свое, но у каждого оно обязательно есть. Если жить для этого Главного, то неизменно станешь искать, как очистить свою жизнь от потерь.

Однажды я набрал в поисковике словосочетание «бережливая жизнь», и первое, что выскочило в интернете: «это сведение к минимуму расходов и экономия денег». Но мы будем говорить о бережливости, которая не имеет ничего общего с деньгами. Мы поговорим о времени, потраченном на создание или приобретение ценностей, которые невозможно купить. Нельзя купить и потерянное время: ни вчера, ни сегодня, ни завтра.

Вопрос студентки стал для меня толчком, достаточно скоро возникла идея, что надо проработать свои мысли по поводу бережливой жизни гораздо глубже, конкретней и предметней. А как? Просто поделиться своими соображениями. Наверняка, найдутся те, кого этот вопрос тоже волнует. И полезно было бы собрать по крупинкам разные опыт и мнения.

Это и начнем делать.

Пожалуй, издание, которое вы держите сейчас в руках – своеобразное продолжение, точнее, дополнение к двум вышедшим ранее книгам: «История производственной системы „Росатома“». В поисках идеального потока» (2020) и «Производственная система России – полный вперед» (2022). Дополнением я назвал эту небольшую монографию, потому что обо всем, что в ней изложено, мы пробовали рассуждать в упомянутых книгах, но в последний момент убрали из текста. Слишком уж откровенными и несколько отвлеченными показались мне на том этапе подобные рассуждения. А мы не хотели отвлекаться от конкретных производственных и государственных задач. Хотели действовать!



«Культура успеха», которая доминировала тогда в нашем сознании, толкала нас к работе на конкретный «бережливый результат»: снижение времени протекания процессов и трудоемкости, повышение производительности и скорости принятия решений.

Но прошло два года.

И вот мы решились!...

# Глава 2

## Бизнес как ценность

Николай Николаевич Нестеров стал одним из первых людей, с кем я поделился идеями, что нашу жизнь можно рассматривать как поток и что в ней есть все традиционные для бережливой тематики составляющие: ценность, периодическая работа и потери. Прогуливаясь с Николаем Николаевичем по зимним дорожкам рядом с Горьковским морем, я рассказал ему о своих мыслях и спросил:

– Что для тебя является ценностью? Точнее, какое потраченное время, по твоему мнению, производит реальную ценность для тебя, твоих сослуживцев, твоей семьи? И в чем эта ценность заключается?

Честно говоря, я ожидал, что Николай Николаевич начнет рассказывать мне о своей семье, родственниках, потому что видел, как они все жили сейчас вместе с ним, наблюдал, как он привечает и помогает родным. Почему-то мне казалось, что он заговорит именно об этих отношениях, как о главной жизненной ценности. Однако разговор принял совершенно другой оборот. Николай Николаевич ответил так:

– Это мой бизнес. Давай порассуждаем об этом. В истории развития моего бизнеса было три периода.

**ПЕРВЫЙ ПЕРИОД** – мы просто выживали, приходи-



лось постоянно принимать очень жесткие решения, беспрестанно менять людей, наверное, даже обижать их. Тяжелое было время, и вряд ли в этот период можно говорить о какой-то ценности.

**ВТОРОЙ ПЕРИОД** – мы уже встали на ноги, хотели чем-то удивить себя, страну, отрасль: новыми техническими и управленческими решениями<sup>1</sup>.

**ТРЕТИЙ ПЕРИОД** – сегодняшнее время. Вы помогли нам создать свою новую производственную систему. Наши работники охватили совершенствованием весь сквозной поток: от выращивания продукции на полях и ее переработки до продаж и доведения продукции до прилавков. Ваш «той-отовец» Наото Тадзуке не один раз приезжал на наше предприятие и оставлял подробные рекомендации. Можно сказать, что вы посеяли зерно, но сама ценность оказалась не конкретно в перечисленных фактах.

Вот когда мы сделали следующий шаг – создали в холдинге, в который выходят несколько заводов, так называемую СПС (система постоянного совершенствования) – можно уже стало говорить о ценности. Все люди оказались вовлечены в процесс: на одном из заводов провели исследо-

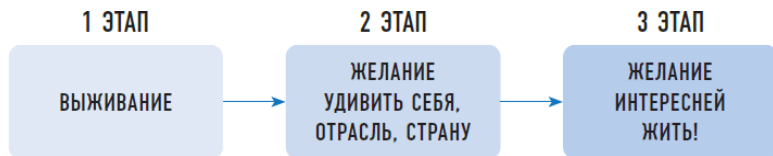
---

<sup>1</sup> В конце 1990-х годов я работал заместителем покойного ныне мэра Нижнего Новгорода Ивана Петровича Склярова. На базе Нижегородского масложирового комбината мы проводили совместное заседание городской администрации и Ассоциации промышленных предприятий. Тема была: маркетинг традиции и клиентоориентированность. Видимо, Николай Николаевич упомянул именно об этом периоде.

вания, которые показали практически 100 %-ную вовлеченность работников. То есть суть третьего этапа развития моего бизнеса заключалась не в выживании, не в технологиях, да и вообще не в бизнесе как таковом. **Ценность этого периода в том, что мы начали вкладываться в людей. В то, чтобы им стало интереснее работать и интереснее жить. Это был вклад в изменение сознания людей, в изменение их жизни, а значит, жизни их семей и всех, кто находился рядом с ними.**

На мой взгляд, в таком бизнесе время, потраченное на подобную работу по изменению сознания трудящихся на предприятии, точно является временем, которое производит новую ценность. И еще какую ценность! Теперь работа превращается в праздник, в полет мысли и духа.

Вот такая у Николая Николаевича получилась схема.



Это наш ответ чуждому западному взгляду на бизнес, как на способ просто зарабатывания денег. Русский стиль ведения бизнеса – когда твоё дело, твоё служение становится главной ценностью и смыслом твоей жизни, а значит, и жизни коллектива, в котором ты работаешь или который воз-

главляешь. Лучшие образцы советской школы управления были как раз об этом. И наше поколение видело этот подход к работе, часто вспоминает о нем и не желает его потерять.



# Глава 3

## Ловушки времени

Еще в середине 1990-х годов мне в руки попала книга «Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время?». Написал ее американский управленец Алек Маккензи. Пролегала книга по полке почти тридцать лет, и наконец снова дошли до нее руки. Что же спустя годы показалось мне дельным в рассуждениях Маккензи?

Прежде всего, его вывод, что управление временем – вещь очень личная. **Научиться управлять своим временем – задача не для слабого человека.** Надо не просто вырваться из рабства своего рабочего стола, заваленного делами дня, освободиться от тирании телефонных звонков. Необходимо научиться по-новому относиться к неумолимому вторжению бесконечного потока второстепенных дел в основную работу или личную жизнь.

Особенно ценной для меня стала мысль автора о том, что сам термин «управление временем» – неточный и некорректный. **Строго говоря, никто и никогда не в состоянии будет полностью управлять своим временем, так как жизнь никто не может подгонять или останавливать. Она длится, течет – каждый день, каждый час, каждую минуту, каждую секунду – с определен-**

**ной судьбоносной скоростью.**

В каком-то смысле наша **жизнь – это конвейер времени**, который никогда не останавливается: ни во время работы, ни во время отдыха, ни во время болезней или других критических ситуаций. Мы управляем не временем, а только своим поведением в непрерывном конвейере его течения.

Владыка как-то сказал, делаясь личным опытом:

**– Я замечал: если ты не суетишься, не торопишься, просто внимательно живешь и делаешь свое дело – время растягивается. И тогда чем дальше, тем жить становится интересней, открывается много новых ее граней. Если же ты торопишься, спешишь, во всем проявляешь нетерпение – время сжимается, стремительно летит. Не успеешь оглянуться – жизнь прошла.**



Итак, мы сегодня исходим из бережливого исследования потока нашей жизни, то есть пытаемся ее почувствовать, отфиксировать время, которое производит ценность или плодит потери.

По мнению Маккензи, задача западных консалтеров заключается как раз в другом. Я обратил внимание на его тезис: «Для того чтобы зарабатывать деньги, вы должны думать об этом постоянно, во время еды, прогулок, даже ночью, когда спите. Вы должны стать чемпионом по зарабатыванию денег, как существуют чемпионы в каком-то виде спорта. И вы должны постоянно думать об этой цели».

На мой взгляд, это исключительно американский подход, который не совпадает с нашими нынешними ценностями. И во времена Маккензи, и сегодняшние исследования показывают: только один из ста человек утверждал, что у него времени хватает на все. Из каждых десяти человек: одному не хватало 10 % времени, четверым – 25 %, а оставшимся – 50 %. Еще раз повторяю, не факт, что люди в это время производили ценность, полезную с нашей точки зрения.

Интересен был опыт автора, который изучил четыре социальные группы: канадские военные, чернокожие священники, ректоры колледжей и немецкие менеджеры. Маккензи сравнил, отличается ли расточительство времени в этих четырех социальных стратах. Оказалось, что потери в каждой группе схожи: ненужные телефонные разговоры, излишние

заседания, большее, чем необходимо, количество встреч, огромный объем канцелярской работы, неумение планировать, откладывание дел на будущее.

Но наиболее важным оказался следующий вывод: **расточительство времени делится на два типа. В первом случае потери времени порождены извне, неким существующим положением дел, ситуацией, другими людьми. Во втором – изнутри, самим человеком.**

Это логично. Если наши потери возникают из-за внешних обстоятельств, мы должны сосредоточиться на том, чтобы их ликвидировать или поставить под свой контроль. Если же возникают из-за внутренних причин, мы должны победить самих себя и поставить под контроль наше собственное поведение. И вот этот второй случай, когда мешают нам внутренние причины, мне кажется, с годами для каждого человека становится все более и более важным. Это и есть – формирование бережливого сознания.



# Глава 4

## Бережливый тайм-менеджмент

Попробуем задуматься, как много слов можно найти в русском языке для обозначения такого феномена как «потери». Халтура, абы как, на отвяжись, через пень-колоду, небрежно, левак, косяк, шлыга, халатность, спустя рукава, наплевательски, шаляй-валяй, недобросовестно, нерадиво, как придется, вполсилы, левой ногой, одним местом и так далее. Осознание феномена потери – очень тонкая тема.

Каждый из нас постоянно сталкивается с ситуациями, когда делает что-то лишнее, особенно в зоне неопределенности. И на производственных площадках, и в офисе, и в семейных делах, и даже в духовной жизни. Казалось бы, все явно и понятно – **не надо придумывать себе работу, надо делать только то, что нельзя не делать, не делать ничего лишнего, не делать того, что можно не делать. А если делаешь что-то лишнее, то это безусловные потери.**

Но еще раз повторю, потери – очень тонкая вещь. Каждый из нас может проверить на себе, как трудно в конкретный момент времени понять: что я должен делать сейчас или должен ли я сейчас делать именно это? Или лучше немного подождать? Полезно ли какое-то действие именно сейчас? При-

несет ли оно ценность сразу или в неизвестном будущем?

Многим из нас известна классическая матрица распределения своих усилий во времени:

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	I	II
НЕ ВАЖНО	III	IV

Казалось бы, в квадрате (I) «Срочно / Важно» и рождается ценность дня, часа, минуты. А вот и не факт! Сколько раз я сталкивался с протокольными мероприятиями, поручениями с «самого верха», которые вроде бы и срочные, и важные. Весь погрязнешь в бумагах, переговорах. Но проходит время, и фиксируешь, что ценности в этой бюрократической возне практически не было. А вот то, что казалось не особенно важным, таковым может и не являться. Как раз это-то несущественное может претендовать на роль самого главного и актуального. Или, может, важное, но, казалось бы, несрочное (II) надо делать в первую очередь? Например, получил ты информацию, что достаточно близкий тебе человек оказался в больнице. Надо бы позвонить, но что-то отвлекло по работе и ты об этом забыл. Вспомнил через два-три дня. Быстро набираешь номер на телефоне, а в душе стыдно... Пункт IV «Не срочно / Не важно» совершенно не означает,

что это потеря. У меня самого такое бывало. Опыт. Например, тебя пригласили на детский праздник, но ты не пошел, было некогда. А ведь тебя ждали, и это было важно.

Понятие «потери» хорошо познавать на подобных, конкретных жизненных примерах. Приведу еще один.

Не так давно я подхватил ковид штамма «омикрон» и неделю работал удаленно. В это время в государстве и нашей госкорпорации проходила стратегическая сессия по устойчивому развитию – нового модного на тот момент тренда. Речь шла о глобальных задачах по снижению углеродного следа, о «зеленой экономике» и так далее. Так вот, после первого дня этой стратегической сессии я организовал бешеную активность свою и своих коллег. Я надиктовывал конкретные предложения, что надо предпринять, какие слайды подготовить, какой материал изучать... Мои коллеги на следующий день все это начали делать, присылая мне на электронную почту слайды, предложения, мысли. А еще через день на сессии начала разворачиваться вторая, прикладная часть темы устойчивого развития. И вдруг 80–90 % вопросов, которые я накануне инициировал в своей псевдостремительности, стали отпадать. Постепенно открылось, что наши отраслевые работники уже многое и так делают. А значит, нам не нужно суетиться. Надо просто спокойно, через паузу, разобраться во всем, и только в случае получения заказа от первого руководителя проявлять «ПСР-овскую» прыть. В данный же момент надо просто подождать.

Теперь я понимаю, что моя суперактивность в первый день стратегической сессии была именно потерей, потому что я начал делать то, что можно было не делать. Мог ли я это сообразить сразу? Да, но не сумел.

Таких примеров и в моей жизни, и в жизни каждого из нас сотни, а может, и тысячи. Конечно, можно справедливо возразить, что, не ошибаясь, не пробуя, не нащупаешь единственно верный путь. Это правда, но мудрость жизни в том и заключается, что после каких-то наших действий необходимо фиксировать, была ли эта ложная проактивность, а значит, потеря. Если мы зафиксируем, то подсознательно заполним некий банк данных неточных сигналов к действию, к действию-потери. И в будущем, даже сами того не осознавая, сможем не сорваться в неправильном направлении раньше времени, тем самым не породим потерю во времени и в запасе трудовой энергии, как своей, так и своей команды.

Конечно, идеальный поток нашей жизни, состоящий из сплошной ценности, скорее всего невозможен. **Вот пример классического бережливого тайм-менеджмента, исходя из опыта одного серьезного и важного для меня и моих коллег дня в ноябре 2017 года: 30 % – потери, 34 % – периодическая работа. И только 36 % – время создания ценности!** И это один из самых результативных моих дней!

Представляете, какие у нас резервы? Есть над чем поработать.



---

---

---

---

# **Глава 5**

## **«Бережливая жизнь» с утра пораньше**

Думаю, многие читатели не знакомы с нашими двумя книгами о развитии Производственной системы Росатома в отрасли и в России. Многим также не приходилось работать на производстве или на стройке. Так как же тогда вам понять практическую сторону бережливого производства?

Все знают и понимают, что такое конвейер, поточная линия. Но допускаю, что думают: мы-то тут при чем? Где в нашей обычной жизни все эти ваши «натянутые нити» потоков и «быстрые кайдзены»? Как мне, читателю, реально их почувствовать? Мне пришла в голову оригинальная идея. Докладываю.

Утро рабочего дня, именно рабочего, не выходного, – реальность для каждого из нас. Обычное утро и есть та самая «натянутая нить» потока, начиная с мгновения, когда человек открывает глаза, и до момента, когда он выходит из дома. Поясню на собственном примере. Время протекания процесса (ВПП) моего стандартного рабочего утра – час сорок пять минут. Это время выверено последними годами. Постепенно, автоматически сложился «критический путь» – действия, которые совершаются строго последовательно. Мож-

но, конечно, иногда переставить их местами, но, как известно, от «перестановки мест слагаемых сумма не меняется». Утренний условный «производственный процесс» состоит у меня примерно из 20 укрупненных блоков. Укрупненных, потому что каждый блок включает множество подпроцессов. Можно, конечно, исследовать эти блоки глубоко, вплоть до каждого движения тела. Допустим, откартировать прием душа – это два десятка операций. Но настолько углубляться нам не стоит, смысл в другом.

Итак, на своем опыте скажу, что многие утренние процессы можно запараллелить. Например, я одновременно нагреваю воду в чайнике, варю кашу, поджариваю кусочки хлеба в тостере и смотрю электронную почту. Таких «одновременностей» в течение моих часа сорока пяти минут может быть не более четырех-пяти. Почему именно столько? Дело в том, что любой запараллеленный процесс может неожиданно повлиять на «критический путь». Например, я всегда с вечера смешиваю многосоставной утренний чай и готовлю определенную смесь с медом к нему. Но если я прилетаю поздно ночью из командировки, то по понятным причинам все это не делаю. В итоге утром некоторые действия никак не запараллелишь: нужно сделать смесь, иначе чай не заваришь и так далее.

То же самое можно наблюдать при строительстве АЭС. На «критическом пути» всегда лежит реакторное отделение и машинный зал, а все остальные более 50 объектов нахо-

дятся в тени. Но сколько раз было, что из-за недобросовестных подрядчиков, задержки каких-то поставок на «критический путь», как черт из табакерки, ложилась какая-нибудь насосная или дизельная котельная. И мы открывали МЧС – ПСР-проекты, чтобы успеть вернуть строительство объектов в график.

Итак, утром «нить потока» реально натянута, лишь в выходные ее ослабляешь. Работает незримый стандарт времени на каждую операцию. Скорость их осуществления тоже вымерена. Если ты приболеешь, находишься в задумчивости или тебя отвлекает незапланированный звонок, происходит сбой, отклонение. Ты, постоянно поглядывая на часы, либо увеличивать скорость действий, либо смиряешься с тем, что опаздываешь. Всем знакома бешеная скорость действий перед самым выходом из дома на работу. В этом случае понятно, что была какая-то потеря времени на каком-то действии.

Ты испытываешь некий дискомфорт, когда вынужден менять свой утренний стандарт. Например, ты находишься в командировке, заехал в гостиницу очень поздно, и на утренние сборы у тебя получаются не привычные час сорок пять минут, а, например, час десять. При этом это совершенно другой для тебя «поток»: на завтрак надо куда-то идти, хотя, с другой стороны, его не надо готовить. Правда, можно попасть на неконтролируемый стандарт работы гостиничной кухни и официанток. Ты в той ситуации находишься в напряжении, «поток» неконтролируемый, твой интуитивный



«критический путь» не работает, а новый – соответственно не отхронометрирован подсознанием и не поставлен на «производственный контроль» промежуточных операций.

Есть еще один момент: человека постоянно тянет на импровизацию. Например, дать себе на утренние сборы не час сорок пять минут, а, например, два часа пятнадцать минут. Можно раньше встать или позже выйти из дома. Возникает простор для новых инициатив, либо «вкусовых замедлений»: подольше пожевать, подольше почитать, просто все делать в замедленном режиме. Есть в подобном «послаблении» своя прелесть, но есть и свои риски. Я, бывало, опаздывал из-за подобного увеличения регламента.

Разберем еще одну ситуацию.

Вы сели пить чай. Параллельно поставили в микроволновку кашу разогреться, положили кусочки хлеба в тостер. Пьете чай и читаете утреннюю сводку новостей. Одновременно идет четыре потока событий. Что в данном случае лежит на «критическом пути» (то есть что можно делать строго последовательно)? А что может идти параллельно (выведено в «тень», в нашей терминологии)? Ответ таков: чай находится на «критическом пути». Новости можно прочитать позже, например в машине. Хлеб поджарить можно было раньше, или чуть позже, или вообще не поджаривать. Аналогично с кашей: до ее употребления у вас еще 10–12 минут, разогреется она за 2 минуты, значит – ее можно вывести в «тень». А вот если не выпьете чай, то не перейдете на следующий

передел (у меня – это определенные процедуры). Все жестко связано. Это и есть «критический путь». Время протекания процесса (ВПП) всегда необходимо считать по нему. Если у вас мало времени, его надо сокращать, убирать что можно в «тень» или просто отказываться от чего-то.

Посмотрим дальше. Вы вышли утром из квартиры, ключ – в замочную скважину, несколько шагов до лифта, его вызов. Это «критический путь»? Да. Но вот как я выполняю эти несколько действий. Выхожу из квартиры, иду к лифту, вызываю его, пока лифт едет, спокойно возвращаюсь к двери и запираю ее. К моменту, когда двери лифта откроются, я уже стою рядом с ним. Движение лифта находится на «критическом пути», но пока он едет, я спокойно делаю что-то другое.

Поверьте, эта поточная логика утренних действий совершенно аналогична любому производственному, строительному или бизнес-процессу. Просто на производстве, где трудятся 5000 человек, все сложнее и многофакторнее. Где-то работы жестко отхронометрированы, стандартизированы или даже визуализированы. **Любая незапланированная ситуация, в условиях «натянутой» стандартом нитки потока, тут же приводит к отклонениям. План / факт – анализ начинает «плыть» и требовать немедленных корректирующих действий.** Это и есть те самые «боевые искусства», которые нам многократно демонстрировала компания Toyota – быстрота решения проблем.

На вашей работе может не быть стандарта и суточного за-

дания. Процесс идет как идет, как получается. Приходится самому регулировать, с какой скоростью работать, в какую сторону идти, присесть тебе или, наоборот, побежать.

Возвращаясь к утреннему сюжету, допускаю, что не у каждого человека он сформирован как поток, конвейер действий. Какая-то творческая натура просто категорически не приемлет выверенного алгоритма действий. Человек глаза открыть не может без чашки кофе, а тут я о стандарте каком-то рассуждаю. Для кого-то при популярном с ковидных времен удаленном режиме работы есть и все возможности игнорировать стандарты. Думаете, я буду агитировать принять стандартизированную утреннюю модель, которую описал выше? И не подумаю. Я просто хотел описать маленький поток нашей большой бережливой (или не очень) жизни с минимальными потерями и максимальной результативностью. Возвращаясь к нашей основной теме «бережливой жизни», думаю, можно оказаться абсолютно «стандартизированным наглецом», от которого в жизни больше вреда, чем пользы. Можно же быть и благообразным Обломовым и приносить огромную пользу людям, пусть даже не вставая с кровати. Понятно, что я утрирую. Хотя каждый из нас вспомнит примеры и первого и второго персонажа и сюжета. В любом случае, надеюсь, поточная логика стала более понятной моему читателю.



---

---

---

---

## **Глава 6**

# **Нет стандарта – нет порядка**

Продолжим неформальное знакомство с бережливым производством.

# 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.