



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

ПСР во II полугодии 2016 года

# Достижение результатов через персональную ответственность

Цель: быть **Над чертой**

Докладчик: С.А. Обозов

30.05.2016

- Отпустили сотрудников в свободное плавание, надеясь, что они автоматически будут делать всё правильно и результативно
- Избегаем неприятных объяснений и точных отчетов из-за опасения предъявления неприемлемых результатов
- Терпимо относимся к оправданиям, хотя в глубине души знаем, что они мешают принять и бороться с реальной ситуацией
- Живем в надежде, что со временем проблемы точного планирования рассосутся сами собой
- Не считаем регулярную отчетность с результатами приоритетом, и ждем, что результаты придут сами собой
- Недостаточно точно поясняем свои ожидания на конкретный период
- Принимаем неопределенные отчеты, потому что сами не задали определенных целей
- Не используем хорошие и качественные отчеты как обучающий материал
- Проводим тягостные долгие разговоры о текущей ситуации на площадках без акцента персональной ответственности за результат

Таким образом, мы, руководители, тоже оказываемся **Под чертой**

# НАД ЧЕРТОЙ – ПОД ЧЕРТОЙ

## Типичные мысли-высказывания

---



1. «Цели приняты, ребята заряжены. Чуть отойду – интересно, потеряют темп или нет? Я рядом, чуть что – подскочу».
2. «Увидел проблемы. Понял, что сам не потяну. Пошел к ... Не услышал. Пошел выше. Сейчас договорились. Уже начали. Через ... проконтролирую».
3. «Обучал 3 года назад. Всё разлетелось – не делают. Обучаю вновь и креплю загрузку каждого на первое лицо. Обидно. Больше такого не допущу».
4. «А если сейчас сюда придет крутой парень, он наверняка начнет делать вот это. Так значит, я должен сейчас же начать это делать сам!»
5. «Я выпадаю по личным причинам, но всё организовал – работа всё равно будет сделана».

## Над чертой

---

## Под чертой

1. «Мне не хватило времени и сил»
  2. «У нас на это мало ресурсов»
  3. «Это не совсем моя работа»
  4. «Виноваты руководители, они не вовлечены»
  5. «Я не владел ситуацией, мне не дали информацию»
  6. «Скажите, а что мне надо было делать, чтобы контролировать / исправить ситуацию?»
  7. «Надо подождать и понаблюдать. Может завтра ситуация и поменяется?»
  8. «Кто-то должен им это сказать»
  9. «Мы всегда так делали»
- и т.д.

# Личный взгляд С.В. Кириенко «Как начать давать совершенно удивительные результаты?»

---



1. «Относиться к ОТВЕТСТВЕННОСТИ как к собственному выбору»
2. Постоянно задавать себе вопрос: «Не проваливаюсь ли я случайно Под черту?»
3. Постоянно искать ответ на вопрос «Что ещё я могу сделать?»

## Над чертой

---

## Под чертой

1. «Относиться к ОТВЕТСТВЕННОСТИ как к навязанному сверху требованию»
2. Уходить от честного ответа: «Я Под чертой»
3. Что проще всего – постоянно искать ответ на вопрос «Кто виноват?»

## Наша цель:

создать новый взгляд на организационную КУЛЬТУРУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
как на новый образ деятельности лидеров ПСР

## Мы обязаны:

- четко формулировать желаемый и ожидаемый результат
- быстро распознать поведение **Под чертой**
- не принимать поведение **Под чертой**, даже как исключение
- помогать упавшим **Под черту** подняться над ней
- определить время и форму отчета приемлемую для обеих сторон
- поощрять и награждать тех, кто **Над чертой**
- создавать модели для подражания **Над чертой**
- создавать опыт пребывания **Над чертой** в виде вдохновляющих историй

**Каждый должен знать: от нас постоянно (каждый день!) ждут РЕЗУЛЬТАТОВ.**

# Сервис + Методология = реальная помощь в достижении результата → это ТОЖЕ РЕЗУЛЬТАТ



1  
Ответственность  
за результат

2  
Контроль

3  
Сервис

4  
Методология  
и идеология

Результат может быть разным:

- Промежуточные результаты по количественным и качественным показателям потоков
- Позиции плана по развертыванию ПСР на предприятии
- Конкретные достижения по «переключению» людей
- Выполнение конкретного поручения
- Повышение квалификации и самообучение
- и т.д.

Миссия ПСР

**Главное условие: конкретность и измеримость**

Оптимальный период планирования: **1 месяц**

Из опыта: неделя – мало, квартал - много

№	Утверждение	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
1	Вы когда-нибудь видели, чтобы сотрудники вашей организации обвиняли других, если дела идут не по плану					
2	Видите ли вы, что сотрудники не в состоянии по собственной инициативе сообщать о своей деятельности и продвижении к результатам?					
3	Слышали ли вы разговоры сотрудников о том, что, по их мнению, ситуация выходит из-под контроля, но они не могут ничего с этим поделать?					
4	Сотрудники демонстрируют низкий уровень личной ответственности и участия, когда возникают проблемы					
	.... (всего 10 вопросов)					

**Вывод:** ваша организация проводит достаточно много времени *Под чертой*, что продолжает негативно сказываться на результатах организации и самореализации. Однако существует вероятность изменения ситуации, если все сумеют приложить целенаправленные усилия для перехода к более позитивной картине.

**34  
балла**

## Ступени ответственности – это ступени ХРАБРОСТИ:

1. Примите любую СИТУАЦИЮ. Чем она хуже, тем больше лидерского задора и рабочей злости. Сделайте честную самооценку: «Я могу сделать гораздо больше для результата. Я могу влиять на мешающие обстоятельства. Я могу подняться над ними».
2. Четко сформулируйте и примите ответственность за достижение цели на себя. «Я сделаю всё, чтобы МЫ (с заводом) достигли своих целей. Я не позволю им их не достигнуть».
3. Ищу способы и планирую действия – пробы, ошибки,
4. Действую – самоотверженно, смело. Готов рисковать. Подтягиваю руководство. Я не отступлю.
5. Правильное отношение к поражениям, радость небольших побед (в т.ч. над собой)

## Над чертой

## Под чертой

### Ступени несостоявшейся ответственности:

1. Игнорирование своей ответственности, притворство, что ничего о ней не знаешь.
2. Безответственность пытаешься маскировать под уважительную причину
3. Агрессивные обвинения и поиск виноватых
4. Инертность и «легенда прикрытия»
5. Невольное подавление собственного прогресса

**Потеря силы Духа → нерешительность и беспомощность**

# Экспериментальная форма оперативных показателей деятельности лидера ПСР (период - месяц)



	№	Оперативные показатели деятельности	Тип ОПД	Вес ОПД, %	Нижний уровень	Целевое значение	Амбициозное значение
Командные операционные	1		непрерывный	20 %			
Индивидуальные операционные задачи	2		дискретный	20 %			
	3		дискретный	20 %			
	4		дискретный	15 %			
	5		дискретный	15 %			
	6		дискретный	5 %			
Корпоративные текущие задачи	7		дискретный	5 %			
Оценка	8	Оценка ПСР-активности руководителем (Обозов, Антонов, Курников, бригадиры)	понижающий	20 – 30 %	частично соответствует ожиданиям	соответствует ожиданиям	Превышает ожидания



**Мой  
маршрут**

*Формирование  
персональной  
ответственности*

*«Что я могу ещё  
сделать?»*

**Наш  
маршрут**

*Формирование  
культуры  
ответственности  
в команде*

*«Что мы еще можем  
сделать вместе?»*

**Их  
маршрут**

*Формирование  
ответственности  
у других  
(наших коллег)*

*«Вместе мы  
сильнее!»*

# Почему «Принцип Оз»?

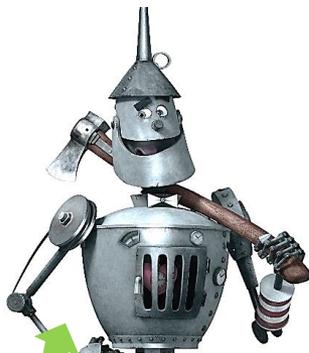
По мотивам книги Фрэнка Баума «Волшебник страны Оз»

## НАД ЧЕРТОЙ

Дороги



Получил «мозги»,  
стал Правителем  
Изумрудного города



Получил «сердце»,  
стал Правителем  
в Золотой стране



Получил «смелость»,  
теперь Царь зверей в Лесу



?

Страшила



Железный  
дровосек



Трусливый  
Лев



Волшебник  
страны Оз



## ПОД ЧЕРТОЙ

# Волшебник страны Оз (Волшебник Изумрудного города)

## Высказывания



1. «Если идти быстро, то рано или поздно мы придём» – Дороти / Элли
2. «Я пойду вместе с вами, а то жизнь труса мне стала уже неважно» – Трусливый Лев
3. «Конечно храбрости мне не хватает, но рычать-то я не разучился!» – Трусливый Лев
4. «Если хочешь пойдём вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь» (диалог Дороти – Страшила)
5. «Да, я трус. Но так было не всегда» – Трусливый Лев



Страшила без мозгов – начал соображать сам и слушать советы

Трусливый Лев – защищал друзей от разных нападений и переносил их прыжками через пропасть

Железный Дровосек – переживал за друзей всем «отсутствующим» сердцем

## Над чертой

## Под чертой

1. «Мы явно сбились с пути. Мне не видать обещанных мозгов...» – Страшила
2. «Мне не хватает храбрости идти неизвестно куда» – Трусливый Лев
3. «Я очень боялся злых волшебниц. Поэтому я решил создать себе образ Великого Ужасного Волшебника Оза» – маленький лысый старичок Оз