



# РОДНИК



РОСАТОМ



СПЕЦВЫПУСК

Издается с 1999 года

Информационный бюллетень ФГУП «РАДОН»

## Стратегическая сессия



*В подмосковных Вербилках в загородном отеле «Country Resort» прошла выездная Стратегическая сессия (СС) руководителей 1-й линейки предприятия. Мероприятие было посвящено обсуждению ключевых вопросов, касающихся достижения бизнес-показателей предприятия и повышения вовлеченности сотрудников.*

Сессия была организована и проведена при активном и непосредственном участии модераторов из ГК «Росатом»: руководителя проекта ПО ПСР Юлии Пономаревой, руководителя проекта АО ПСР Сергея Артемьева и руководителя учебного центра АО ПСР Сергея Ильина.

Мероприятие открыл своим выступлением генеральный директор ФГУП «РАДОН» Алексей Владимирович Лужецкий, озвучивший цели и задачи Стратегической сессии.

Это – согласование стратегических целей и тактических задач предприятия, разработка плана достижения бизнес-показателей на 2017 год и разработка плана коммуникаций по повышению вовлеченности персонала, согласование Древа целей и разработка X-Матрицы предприятия.

Совместная работа модераторов «Росатома» и руководителей «РАДОНА» намеченные цели трансформировала в более конкретные задачи.



#### МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«После таких мероприятий особенно хочется работать на результат, не откладывая принятие решений, а делать это сразу при постановке задачи и возникновении проблемы. Применять инструменты поиска коренных причин и передать эти знания как можно большему числу сотрудников предприятия».*

В ходе обсуждения существующих проблем, повлиявших на невыполнение бизнес-показателей (КПЭ предприятия – 2016) предприятия и падение вовлеченности персонала в 2016 году, стало ясно, что необходимо определить коренные причины этих проблем и разработать план действий по их устранению с вовлечением не только руководителей, но и всех сотрудников предприятия, ведь только единой командой можно достичь целей, стоящих перед предприятием.

Программа сессии была насыщенной – лекции, презентации, деловые игры, тренинги, практикумы.

Проводилось обучение по применению инструментов декомпозиции целей, использование которых позволяет заменить решение одной большой задачи решением комплекса более мелких и простых задач.

Прорабатывались методы преодоления сопротивлений при внедрении изменений, поскольку внедряемые изменения очень часто встречают сопротивление. И в таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического – большинство людей стремятся к стабильности своего существования. В связи с этим были разъяснены все важные моменты, действия и методы

#### МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Меня в очередной раз поразила деловая игра. Она очень здорово показала, как важно создавать производственный поток с чётким распределением ответственности и обязанностей, какое большое значение имеет слаженная работа коллектива, как важно вести производственный анализ и находить причины, вызывающие проблемы и сбои в работе потока».*

## МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Участие в тренингах и деловых играх отрезвляет, позволяет посмотреть на свою работу с новой или забытой стороны, задуматься об эффективности как процессов всего предприятия, так и сотрудников своего направления. Любые новые знания, безусловно, помогают нам в достижении поставленных задач».*

для безболезненного восприятия необходимых изменений и преодоления возникающих при этом объективных сложностей.

Были изучены инструменты, позволяющие при помощи причинно-следственной диаграммы Исикавы («рыбий скелет») в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем и выделять самые существенные.

Осваивалась техника «5 почему» – один

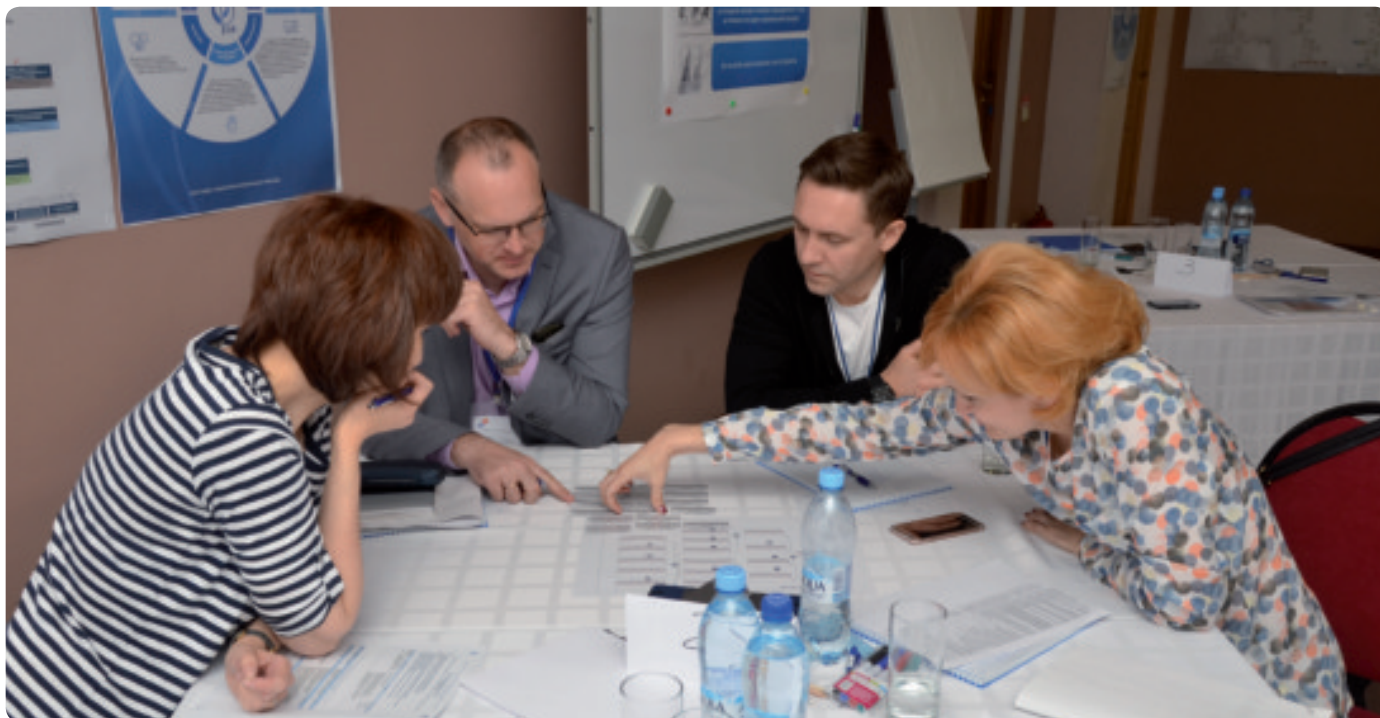
из самых известных методов определения первопричины какой-либо проблемы с помощью повторения одного вопроса – «почему?». По правилам каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос. Это помогает упростить процесс решения проблемы и найти причины, которые и являются первоисточником возникновения проблемы.

Деловая игра «Кандулин» (повышение эффективности процесса через снижение

## МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Игры и практикумы полезны с той точки зрения, что если в реальной жизни ты работаешь начальником отдела – есть возможность временно побыть и генеральным директором, и оператором и т.д., и показать, на что ты способен при постановке пусть и «игрушечной» задачи».*





#### МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«В следующий раз дать больше возможности высказываться участникам, думаю, эффект будет лучше, если сами участники возьмут инициативу в свои руки».*

потерь) позволила участникам сессии стать частью производства и почувствовать тонкости его оптимизации. Такие игры и тренинги – действенный способ обучения через проживание специально смоделированных сложных ситуаций, позволяющих раскрыть и закрепить необходимые в работе знания, умения и навыки.

В процессе совместных усилий руководителей «РАДОНА» и представителей «Росатома» были выявлены четыре группы проблем не достижения бизнес-целей, в рамках которых происходило погружение в первопричины, и сформировался план действий. В него вошли проблемы, связанные с неисполнением плана контрактации, производственным

планированием и себестоимостью работ, командным взаимодействием и исполнительской дисциплиной, вовлеченностью персонала и безопасностью работ.

Были определены причины и намечены пути достижения бизнес-показателей предприятия – 2017, сформирован план мероприятий по повышению вовлеченности персонала.

По окончании сессии руководители получили домашнее задание сформировать инициативы, проекты и мероприятия по достижению личных КПЭ, бизнес-целей и стратегических задач предприятия с применением инструмента X-Матрица. Выполнение домашнего задания взято под контроль не

#### МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Считаю, что периодически необходимо проводить такие неформальные диалоги – в таких диалогах люди начинают раскрываться, общаться не только с точки зрения проблем касающихся твоего блока, но начинают задумываться о проблемах предприятия в целом. Также видно, кто старается участвовать как единая команда предприятия».*

## МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Еще огромный плюс, что командные игры и практикумы объединяют, слышишь мнение членов команды, которое может отличаться от твоего, но приводит команду к реально положительному результату – начинаешь задумываться, что не всегда твое мнение оказывается правильным. Здесь я считаю важным привлекать в команду людей из разных блоков – порой видишь потрясающий результат».*

только группой организаторов со стороны ПСР и генеральным директором ФГУП «РА-ДОН», но и директором по развитию Производственной системы Росатом С.А. Обозовым. Также будет продолжена работа по разработке детального плана мероприятий по достижению КПЭ-2017, решению проблем, организации по выполнению плана коммуникаций и изменений и актуализации Древа целей.

В результате проведенной стратегической сессии начали формироваться: единый план коммуникаций и изменений с ответственными и датами, план мероприятий по выполнению КПЭ с ответственными и датами, матрица КПЭ руководителей предприятия.

Анализируя работу участников сессии, директор по развитию производственной системы В.С. Буданов отметил, что все руко-

## МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Полезная встреча. Получил от представителей ГК разъяснения по методам вовлечения и преодоления сопротивления, которые необходимо довести до уровня начальников отделов. Считаю необходимым повторить данный опыт».*





#### МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

*«Не могу сказать, что у меня появилась новая идея, но я точно знаю, что после сессии я укрепился в своей идее, которая уже была в моей голове – регулярный менеджмент. То, как мы работаем, напоминает пожар, хаос. Конечно, это наша заслуга и мы можем и должны это изменить сами. По сути это не новая идея. Это планирование, выравнивание потока, стандартизация. Это то, что существует десятки или даже сотню лет, это то, что несет в себе Производственная Система».*

водители понимают назревшую необходимость проведения качественных изменений на предприятии, все настроены на результат и готовы работать над созданием команды единомышленников, целью работы которой является создание эффективного производственного предприятия.

Подводя итоги прошедшего события, генеральный директор ФГУП «РАДОН» А.В. Лужецкий подчеркнул необходимость проведения подобных мероприятий в будущем на различных уровнях управления: «Такой качественный неформальный диалог

о проблемах происходил на предприятии впервые. Раньше не удавалось организовать такую встречу в правильной атмосфере с участием внешних модераторов и методологов для того, чтобы этот диалог стал ориентированным на результат. Фактически данная сессия уже сама по себе стала элементом вовлечения и решения проблем взаимодействия. Интенсивная двухдневная работа позволила сделать менеджменту «РАДОНА» качественный шаг на пути достижения целевых бизнес-показателей предприятия».