



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Репутация ПСР на предприятиях отрасли  
*результаты исследования 2016 года*  
*проведено ЭКОПСИ Консалтинг*

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ  
06.12.2016

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

**Репутация ПСР** – очень разная; в целом – в зоне риска

**V-образная кривая** репутации в период внедрения: сначала падение, затем рост

### С высокой репутацией коррелирует:

- Вовлекающий стиль внедрения
- Культура, ориентированная на командную работу
- Активное обучение (особенно 5С)
- Понимание, какую пользу ПСР несет для работника
- Поддержка генерального директора и непосредственного руководителя
- Моральные поощрения и наказания

Только 56% лидеров ПСР имеют **авторитет оптимизаторов** на предприятии

### Кластерный анализ показывает наличие 4-х содержательных типов репутации:

Непричастность, Принуждение, Добровольный выбор, Вовлечение

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Ребрендинг не нужен
- Следует продолжать комплексное внедрение программы «ПСР-предприятие» – и репутация будет расти
- Нужно научиться лучше «заходить» на предприятие: обозначать точку «старт»; разработать программу «100 дней до и 100 после»
- Учить тому, как ПСР можно использовать для собственной пользы
- Создать программу «вовлекающий стиль внедрения ПСР» для директоров и лидеров ПСР
- Использовать элементы самоуправления в командах внедрения
- Старт программы «ПСР-предприятие» должно начинаться с презентации директора предприятия и через 2 недели директор должен презентовать первый успешный проект в критической точке
- ГД предприятий должны делать свой ПСР проект и презентовать его работникам (а не только руководству)
- Для выбора лидеров ПСР использовать не только тестирование знаний, но и социометрию – опрос работников предприятия о лидерах в оптимизации
- Стратегию работы с репутацией ПСР выбирать исходя из сочетания 3-х параметров: Индекс репутации, Тип репутации, Стадия внедрения

**Как относятся к ПСР в отрасли?**

**За что ценят (ругают) ПСР: Пользу? Ясность? Или считают, что «не отвертеться»**

**Как связана репутация ПСР:**

1. *Со стадией внедрения*
2. *Со стилем внедрения*
3. *С методами мотивации*
4. *С обучением*
5. *С подходом к коммуникации*
6. *Со знанием системы*
7. *С отношением к лидерам ПСР*
8. *С поддержкой системы со стороны менеджмента предприятия*
9. *С корпоративной культурой*

**Есть ли необходимость ре-брендрить систему**

**Какие категории предприятий правильно выделить для создания разной стратегии работы с репутацией**



## ОПРОС

- Даты проведения опроса: 7.11 – 30.11
- Форма: электронный и бумажный
- Число респондентов: 13 395
- Число предприятий: 52
- Уровни сотрудников: згд предприятий, руководители среднего звена, ИТР, рабочие



## ФОКУС - ГРУППЫ

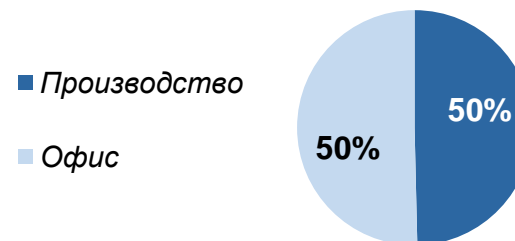
- Число фокус-групп: 16
- Уровни сотрудников: згд предприятий, руководители среднего звена, ИТР, рабочие
- Предприятия, на которых проводились фокус-группы:
  1. АО «Владимирское топливное объединение «Точмаш».
  2. ОАО «Машиностроительный завод»
  3. АО «Центральное конструкторское бюро машиностроения».
  4. ФГУП «НИИ НПО «ЛУЧ»



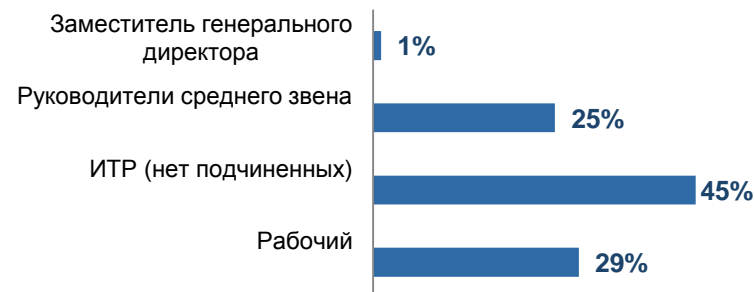
## ПАРАМЕТРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Компоненты репутации, 4 фактора
- Отношение к лидерам ПСР
- Подходы к внедрению ПСР
- Объективные результаты внедрения

### Доля участников опроса по месту работы



### Доля участников опроса по уровню должности



## - СИЛА +

- ПСР рассматривается как частный случай
- Внедрение ПСР мало-вероятно
- Никто из сильных лидеров не поддерживает ПСР (а те, кто поддерживают – слабые)
- Если сопротивляться, можно остановить внедрение
- ПСР воспринимается как глобальная система
- Внедрение ПСР неотвратимо
- За ПСР стоят мощные лидеры
- Сопротивление бесполезно

## - ЯСНОСТЬ +

ПСР внутренне противоречивая, необоснованная и иррациональная система организации труда, производства и управления

ПСР рациональная, логичная, обоснованная и понятная система организации труда, производства и управления

## - ОТНОШЕНИЕ +

Эмоциональная отторжение, негативное отношение к ПСР, ощущение бесполезности ПСР

Эмоциональная привлекательность, позитивное отношение к ПСР, восприятие ПСР как комплекса практик, полезного для предприятия и сотрудника

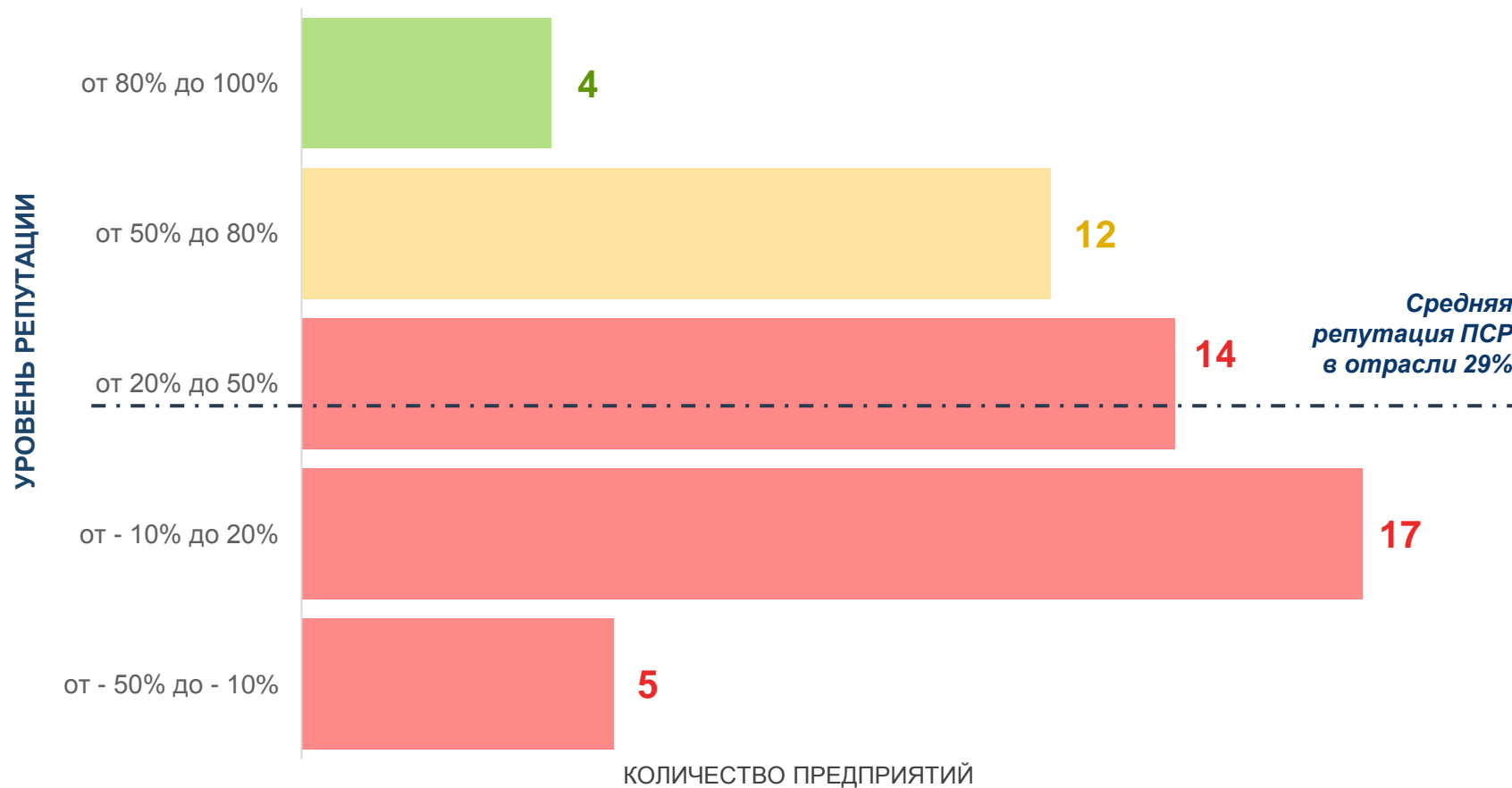
## - ВОВЛЕЧЕННОСТЬ +

Самоотстранение от процесса внедрения, избегание использования ПСР в работе

Активное участие во внедрении, поддержка и использование ПСР в работе

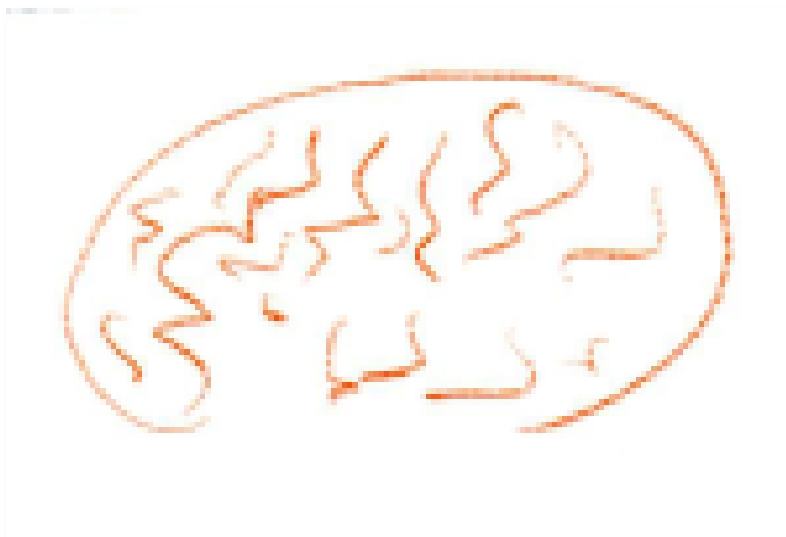
# В отрасли очень большой разброс оценок – репутация очень разная.

Средний индекс отрасли – 29% - это зона риска



■ - ЗОНА РИСКА    ■ - НЕЙТРАЛЬНАЯ ЗОНА    ■ - ЗОНА ВЫСОКОЙ РЕПУТАЦИИ

Наиболее распространенный рисунок в ответ на вопрос «Чего не хватало во внедрении ПСР»



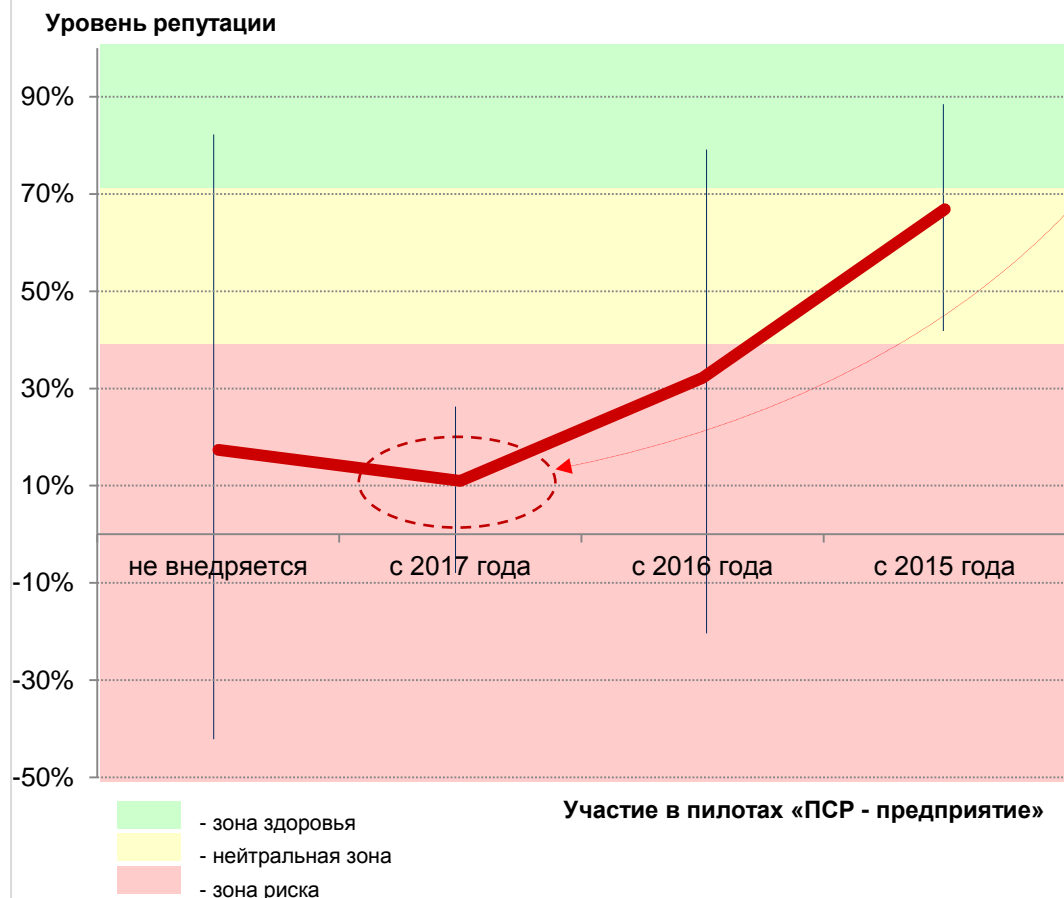
*«Мозга, здравого смысла не хватало!»*

1. Внедрение ПСР часто происходит без объяснений, в формате «надо - значит надо».
2. Респонденты отмечают большое количество бюрократии:
  - заполнение непонятно кому и зачем отчетов «в никуда»
  - увеличение количества ППУ, которые необходимо подать: «в прошлом году 5, в этом 12, в следующем 18 будет?»
  - «Пора отпсрить этот ваш ПСР»
3. На уровне рабочих понятие «ПСР» смешивается со всеми остальными понятиями. ПСР зачастую приписывают все плохое, что случается на предприятии.

# V- образная кривая внедрения. За первый год «ПСР-предприятие» достигает индекса выше отрасли



## Уровень репутации в зависимости от этапа внедрения ПСР на предприятии



## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Как только ОБЪЯВЛЯЕМ о внедрении и начинаем системно работать, репутация падает
- Уже за год работы по программе «ПСР - предприятие» репутация вырастает и становится выше средней по отрасли
- И продолжает расти второй год

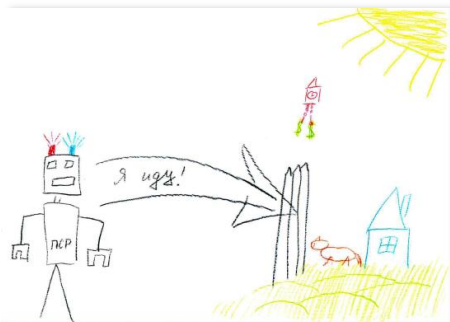
**ВЫВОД:** Не умеем «заходить» на предприятие; в дальнейшем работаем хорошо

## РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Ре-брендинг не требуется
2. Научиться лучше «заходить» на предприятие:
  - Анонсировать день «X» - старт программы «ПСР предприятие»
  - Разработать мастер-план «Развертывание ПСР-предприятия сто дней до и сто после».
  - Включить в мастер-план:
    - Выступление г.д. предприятия перед коллективом в день «X»
    - Быстрый успешный проект в критической точке за две недели с немедленной презентацией коллективу



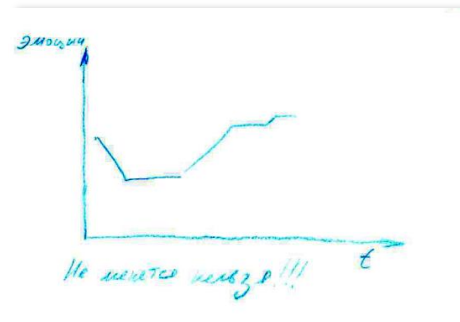
## ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ НЕ УЧАСТВОВАЛИ В ПИЛОТАХ «ПСР - ПРЕДПРИЯТИЕ»



Автор: рабочий

- Мнение о ПСР во многом негативное, опасения что ПСР будет внедряться с перегибами, руководству и лидерам ПСР не хватит здравого смысла

## ПРЕДПРИЯТИЯ, ГДЕ ПСР ВНЕДРЯЮТ С 2015 ГОДА



Автор: ИТР  
(подпись  
«Не менять нельзя»)

- Мнение о ПСР: видят пользу, считают, что система часть «нашей работы», ориентированы на постоянные улучшения. Людям не нравится бюрократический характер внедрения. Даже на ПСР-предприятиях 2015 года с достаточно высокой репутацией встречаются предложения провести «ребрендинг», чтобы уйти от ассоциации с компанией и бюрократией

## ПРЕДПРИЯТИЯ, ГДЕ ПСР ВНЕДРЯЮТ С 2016 ГОДА

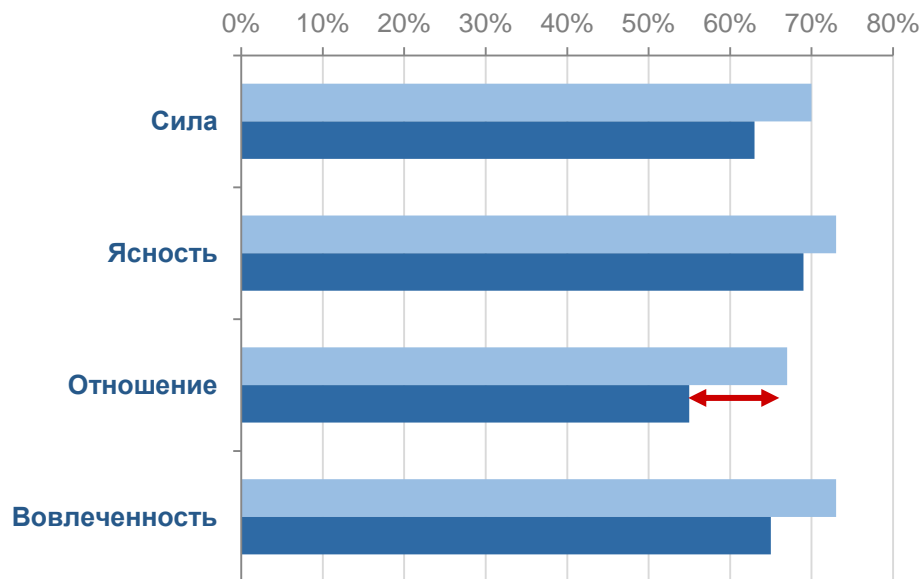


Автор: ИТР

- Мнение о ПСР: есть понимание, что система нужна и полезна, однако очень забюрократизирована («Сизифов труд»), внедряется с перегибами

## РЕКОМЕНДАЦИИ

Коммуникацию ПСР «заточить» под слоган «Реальная эффективность, а не эффектная отчетность».



(Сравнение выполнено для предприятий 2015 года)

■ предприятия, соответствующие целевым показателям внедрения ПСР

■ предприятия, соответствующие не всем показателям внедрения ПСР

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Там где выше результаты внедрения ПСР, там выше и репутация
- Больше всего вместе с результатами растет фактор «Отношение» (т.е. восприятие пользы)
- Зафиксированная корреляционная связь не показывает, где причина и где следствие: возможно, хорошие результаты улучшают репутацию, возможно и обратное: там, где хорошая репутация, удается достичь лучших результатов

## КОЭФФИЦИЕНТ КОРРЕЛЯЦИИ С УРОВНЕМ РЕПУТАЦИИ

Руководители предприятия внедряют ПСР, демонстрируя личный пример

0,65

Лидеры ПСР доходчиво и убедительно объясняют его необходимость и принципы

0,51

ПСР вводят на уровне регламентов и жестко контролируют их выполнение

-0,16

ПСР постепенно и незаметно встраивается привычный порядок работы

-0,30

Я не вижу внедрения ПСР на нашем предприятии

-0,61

ПСР внедряется в приказном порядке

-0,58

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Позиционировать внедрение ПСР как добровольное и как бонус для предприятия. Организовывать конкурсы на право стать «Предприятием ПСР»
- Разработать обучающий модуль для лидеров ПСР «вовлекающий стиль внедрения ПСР»
- Организовать постоянный мониторинг и обратную связь лидерам ПСР о стиле внедрения ПСР (ежемесячное анкетирование – 10 вопросов)

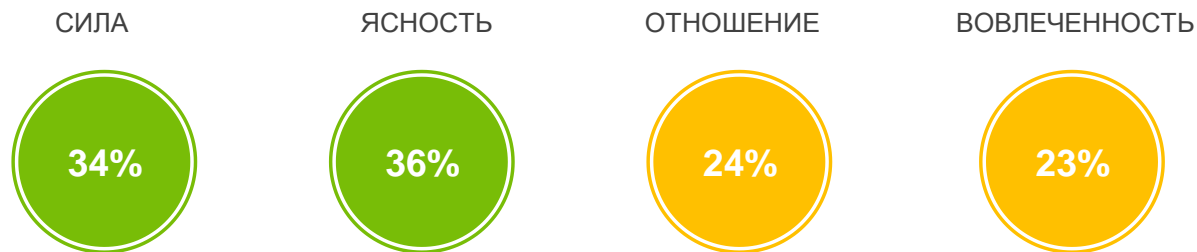
## Дополнения по результатам качественного исследования

- Высокий уровень репутации характерен для предприятий, на которых руководители активно вовлечены во внедрение: лично разъясняют, демонстрируют пример. Для таких предприятий характерны высказывания работников: «когда руководитель мне пришел и на пальцах все объяснил, вот тогда все стало понятно».
- Наличие лидеров ПСР, которые доходчиво и убедительно объясняют необходимость внедрения – также важный фактор, влияющий на высокую репутацию ПСР. Работники отмечают, что лидеры ПСР зачастую развиваются вместе с внедрением системы. Поначалу с ними очень сложно найти контакт, так как они не слышат и твердят свое - со временем лидеры ПСР становятся более восприимчивыми к обратной связи и могут более убедительно транслировать принципы ПСР на конкретных примерах

# «Ясность» и «Сила» оценивается выше, чем «Отношение» и «Вовлеченность»



POCATOM

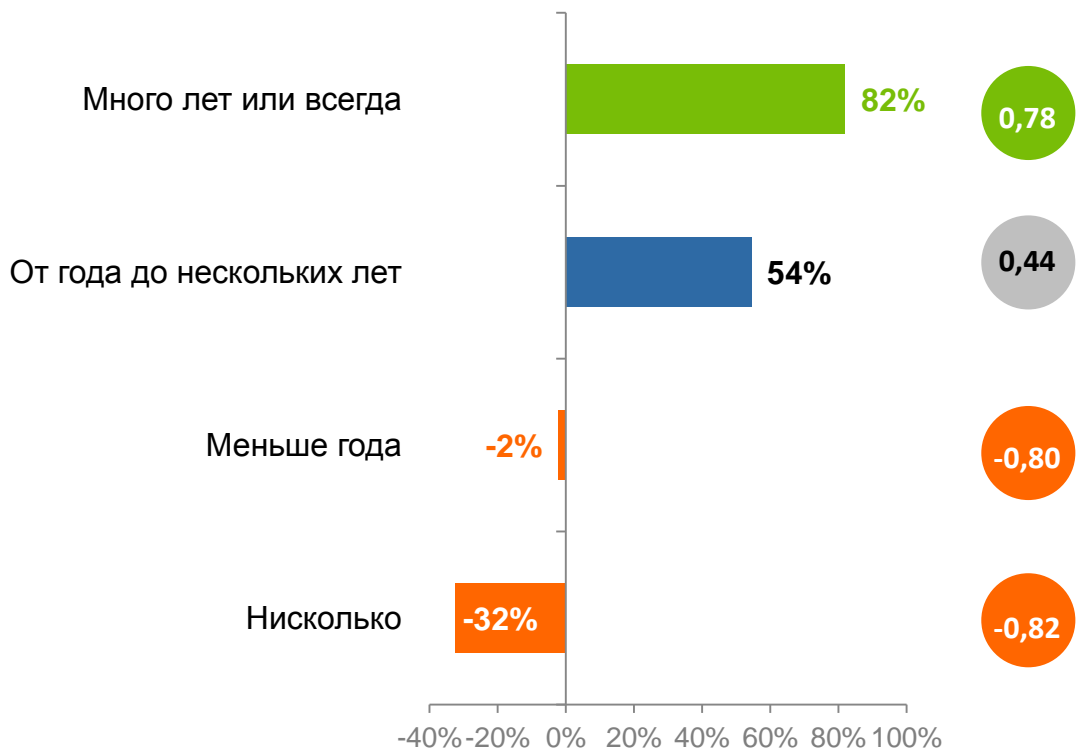


<b>МАКСИМУМ</b>	85%	87%	95%	97%
<b>МИНИМУМ</b>	-38%	-26%	-46%	-55%

Как Вы думаете, если исчезнет централизованная поддержка ПСР, сколько будет жить эта система на вашем предприятии?

Уровень репутации в зависимости от выбора варианта ответа

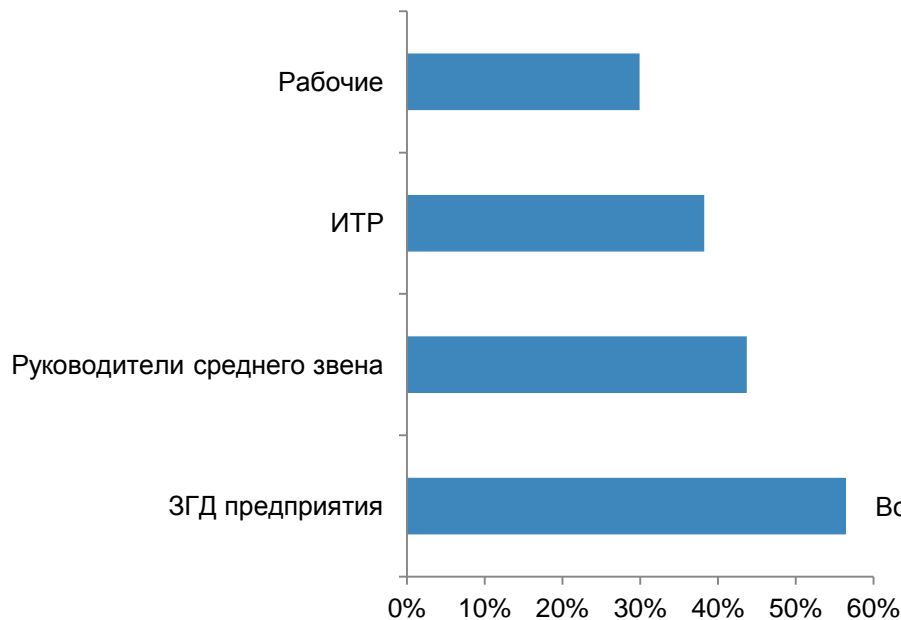
Коэффициент корреляции с уровнем репутации



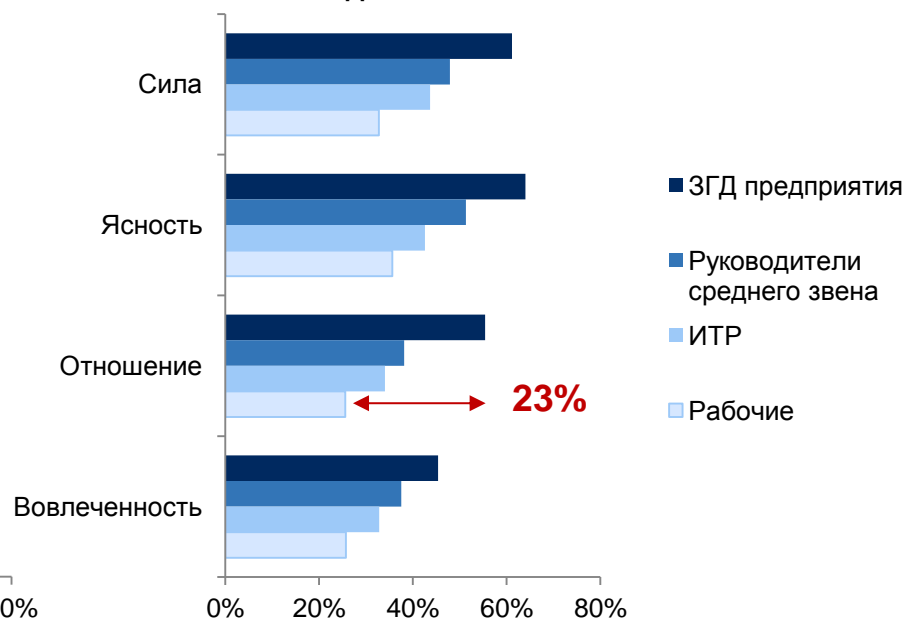
## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Ответ на данный вопрос сделать главным КПЭ правильного внедрения ПСР (в том числе, включить в ежемесячную анкету)
- Ограничить централизованную поддержку ПСР предприятий – 3 годами, дальше оказывать поддержку по запросу. Заранее анонсировать это правило. Тем самым изначально закладывать посыл, что централизованная поддержка (и неизбежное в этот период давление) будут рано или поздно отменены, а значит необходимо искать внутреннюю мотивацию для использования системы

### Уровень репутации в зависимости от должности

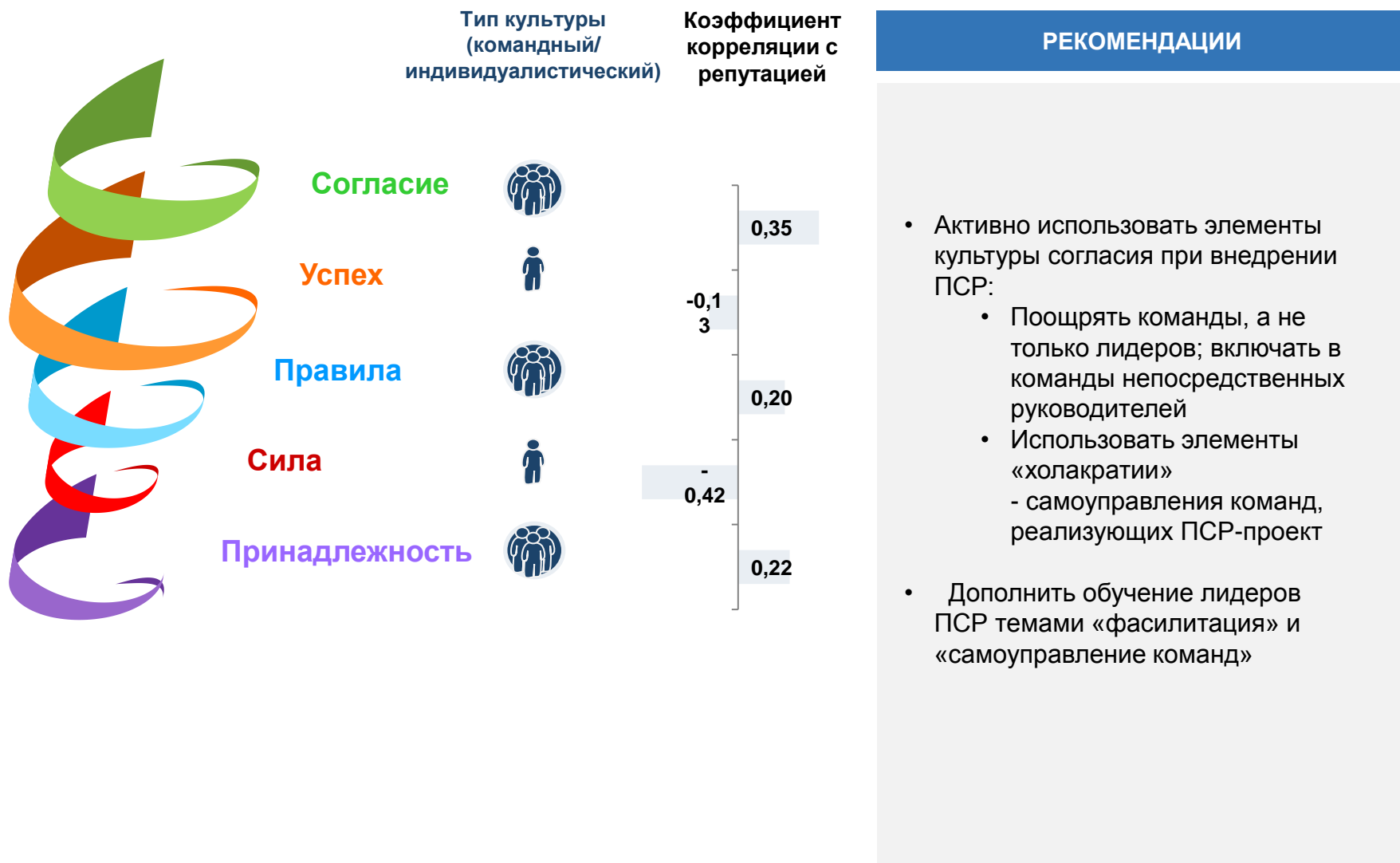


### Уровень репутации по компонентам в зависимости от должности



## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Разработать и проводить для ГД и ЗГД ПСР предприятий и будущих ПСР предприятий обучающий модуль «В чем польза ПСР для цеха и для рабочего и как об этом рассказывать»



## НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ОТНОШЕНИЕ К ПСР ЗАДАЮТ...



## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Внедрить идею «личный ПСР проект» для директоров ПСР предприятий в первый год внедрения
- Организовать коучинг директоров предприятий в части реализации личного ПСР проекта со стороны консультантов АО «ПСР»
- Проводить презентации директоров ПСР предприятий перед своими коллективами «Мой ПСР проект». Участие сотрудников – добровольное. Организовать коучинг директоров предприятия со стороны профессиональных коучей-психологов для подготовки директора к презентации и получения им обратной связи о том, как он провел презентацию



# Большинство работников получают информацию о ПСР от своего непосредственного руководителя



POCATOM

## ОТКУДА ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ИНФОРМАЦИЮ О ПСР

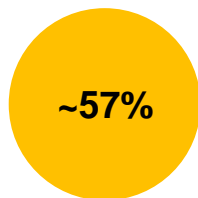


## ДОПОЛНЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАЧЕСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- На многих предприятиях работники говорят о том, что информации по ПСР чрезмерно много на информационных стендах, что скорее раздражает, так как зачастую эта информация устарела, либо недостаточно прозрачна.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Учить тому, как правильно рассказывать о ПСР и его пользе
- Уменьшить количество плакатов. Важно: снимать все старые плакаты (а не только развешивать новые)



## УРОВЕНЬ УЗНАВАЕМОСТИ ЛИДЕРОВ ВНЕДРЕНИЯ ПСР

Только 57% лидеров ПСР работники называют в ответ на вопрос «Кто на вашем предприятии лидер ПСР?»



## УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ К ЛИДЕРАМ ВНЕДРЕНИЯ ПСР

Только 56% лидеров ПСР попали в список неформальных лидеров-оптимизаторов (по ответу на вопрос «Кто на предприятии лучше всего умеет оптимизировать производственные процессы»)

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Назначать лидеров ПСР по результатам социометрии (опрос «Назовите, кто лучше всех умеет оптимизировать производственные процессы для устранения потерь»)

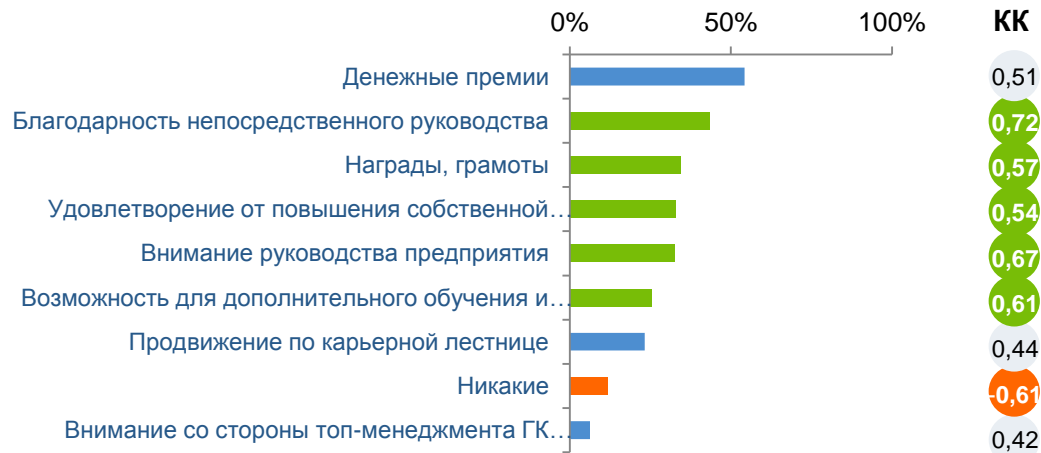
**Поощрение: не деньги, а благодарность непосредственного руководителя**  
**Наказание: не выговоры и депремирование, а снижение собственной эффективности**



POCATOM

**Поощрения**

**Какие поощрения получают сотрудники активно участвующие во внедрении ПСР?**



**Последствия неучастия в ПСР**

**С какими последствиями сталкиваются сотрудники, отказывающиеся участвовать во внедрении ПСР на вашем предприятии?**



**РЕКОМЕНДАЦИИ**

- Реже использовать денежное премирование
- Учитывать непосредственных руководителей и лидеров ПСР морально поощрять участие в ПСР проекте и показывать, что ПСР проект повышает собственную эффективность работника



## ДОПОЛНЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАЧЕСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- Многие работники говорят о том, что проведенных курсов недостаточно для понимания системы (особенно на уровне рабочих и специалистов), работникам хотелось бы больше мероприятий, ориентированных на практику.
- Примеры, которые приводятся в ходе обучения, не всегда соответствуют специфике предприятия, а лидеры ПСР затрудняются привести пример, который можно было бы использовать на практике.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Проанализировать, за счет чего возникает позитивный репутационный эффект курса «5С». Доработать другие курсы на основе выделенных факторов успеха

## Распространенность представлений о сути ПСР



## РЕКОМЕНДАЦИИ

- «Заточить» коммуникацию и обучение на двух позиционированиях ПСР «Устранение потерь» и «Культура постоянных улучшений».
- Исключить любое совместное упоминания ПСР и цели «повышение производительности труда» и «сокращения численности»

# Статистический кластерный анализ позволил выделить четыре типа репутации ПСР





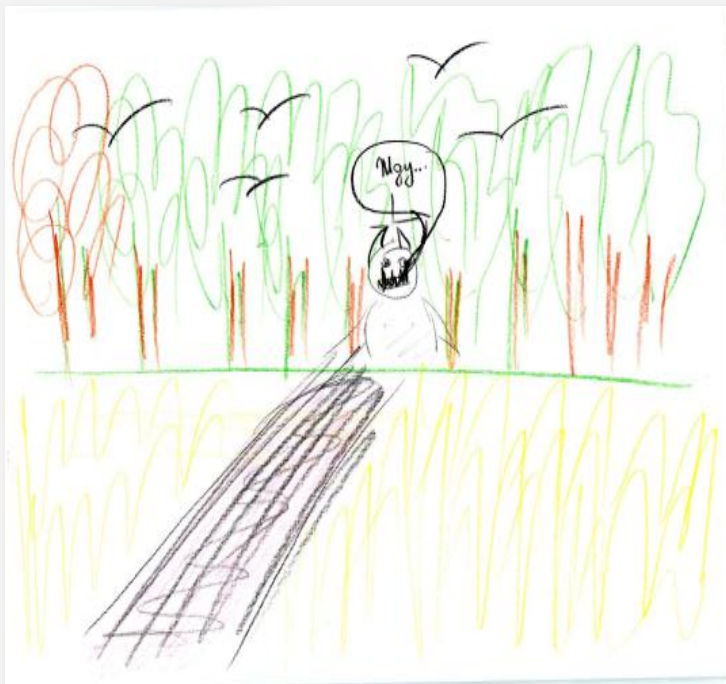
### ПРИНУЖДЕНИЕ

#### ХАРАКТЕРИСТИКА

- Считают, что суть ПСР – снижение себестоимости
- Лидеры внедрения - не руководители предприятия
- Внедрение ПСР сопровождается наказаниями
- 2/3 респондентов, считают, что ПСР проекты реализуют, потому что должны, но не хотят
- Средний индекс репутации 12%
- ~50% респондентов проходили обучение
- Поощрения распространены незначительно

#### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

- Провести программу «Объясни суть ПСР», в ходе которой руководители проводят краткие обучающие мастер-классы для подчиненных, объясняя методы ПСР на простых примерах
- Увеличить долю сотрудников, прошедших обучение ПСР
- Создать программу поощрений за достижения в области ПСР, включающую благодарность непосредственного руководства, грамоты для участников ПСР, возможности дополнительного обучения и развития, организовать общение лучших по ПСР с высшим руководством предприятия



### НЕПРИЧАСТНОСТЬ

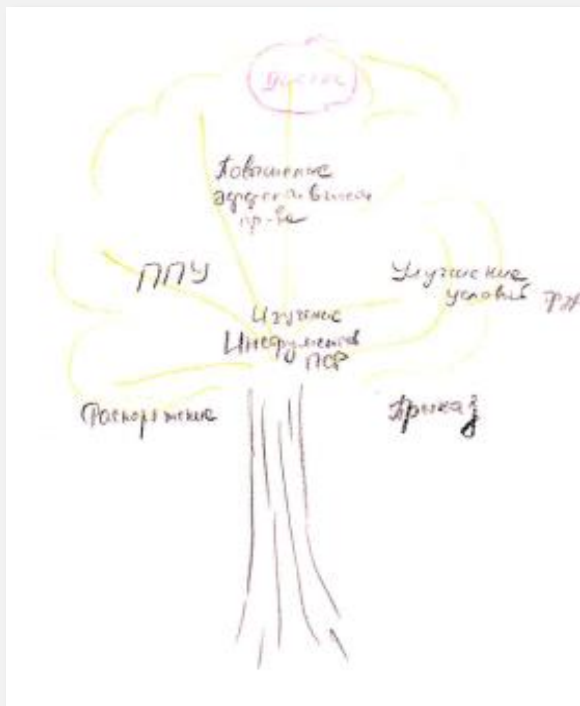
#### ХАРАКТЕРИСТИКА

- Практически ничего не знают о ПСР
- Более 25% респондентов не знают никого, кто бы участвовал в ПСР проектах
- Средний индекс репутации -4%
- ~40% респондентов проходили обучение
- Поощрения распространены незначительно
- Большинство не сталкивается ни с какими наказаниями за неучастие в ПСР

#### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

- Создать группу из наиболее инициативных сотрудников предприятия и направить на аналогичные предприятия, где ПСР уже внедрен для обмена опытом
- Создать программу поощрений за достижения в области ПСР, включающую благодарность непосредственного руководства, грамоты для участников ПСР, возможности дополнительного обучения и развития





### ВОВЛЕЧЕНИЕ

#### ХАРАКТЕРИСТИКА

- Разнообразное обучение по ПСР
- Практически все виды поощрений за участие в ПСР
- Все знают о внедрении ПСР
- Стиль внедрения – лидеры и руководители доходчиво и убедительно объясняют суть и принципы внедрения ПСР
- 2/3 респондентов, считают, что ПСР проекты реализуют, потому что хотят и потому что должны
- Средний индекс репутации – 71%
- ~90% респондентов проходили обучение
- Разнообразные методы поощрения
- Основной метод наказания – разъяснительная беседа с руководством и понимание, что без ПСР снижается собственная эффективность

#### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

- Объявить время исчезновения централизованной поддержки – тем самым усилить внутреннюю мотивацию



### ДОБРОВОЛЬНЫЙ ВЫБОР

#### ХАРАКТЕРИСТИКА

- Считают, что БСР – неотъемлемая часть культуры предприятия
- Доверяют лидерам внедрения
- Знают примеры успешного внедрения
- Чаще выбирают принцип БСР: «Быть примером для коллег»
- 2/3 респондентов, считают, что БСР проекты реализуют, потому что хотят, хотя и не должны
- Средний индекс репутации – +42%
- ~70% респондентов проходили обучение
- Основной метод поощрения – благодарность руководителя
- Основной метод наказания – разъяснительная беседа с руководством

#### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

- Активнее вовлечь генерального директора предприятия и его замов. Проводить круглые столы с их участием, посвященные вопросам внедрения БСР

# Топ факторы, влияющие на репутацию ПСР (корреляционный анализ)

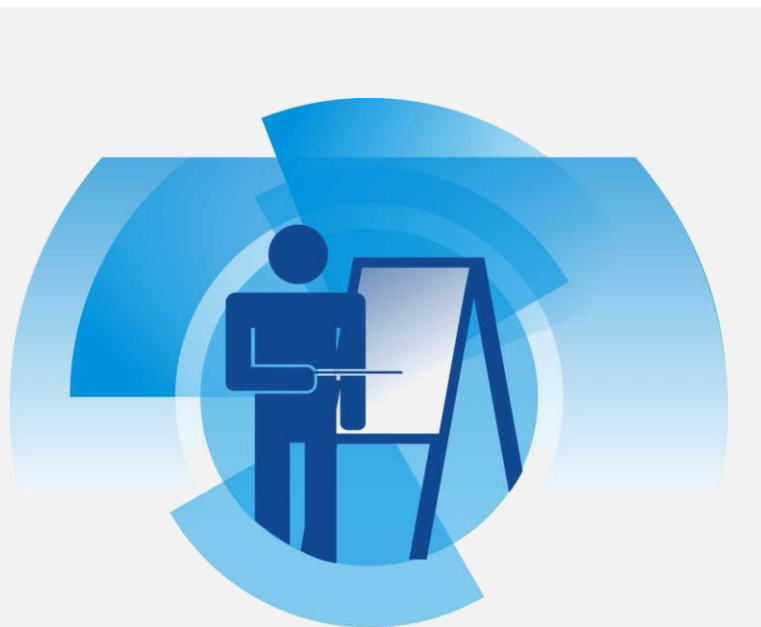


ФАКТОРЫ, ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕПУТАЦИЮ	КОЭФФИЦИЕНТ КОРРЕЛЯЦИИ
Уверенность, что ПСР живет на основе добровольного желания предприятия	0,9
Наличие обучения, применимого на практике	0,8
Отсутствие информации о негативных последствиях ПСР для работников	0,7
Вовлеченность топ-руководителей предприятия и непосредственного руководителя во внедрение ПСР	0,7
Представление, что неучастие в ПСР снижает собственную эффективность по сравнению с теми, кто участвует в ПСР	0,7
ФАКТОРЫ, ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕПУТАЦИЮ	КОЭФФИЦИЕНТ КОРРЕЛЯЦИИ
Внедрение ПСР в приказном порядке	-0,7
Распространенность мнения, что суть ПСР - сокращение численности персонала	-0,7
Отсутствие общей картины – каждый формирует мнение о ПСР сам	-0,7
Не к кому обратиться с вопросом	-0,6

<b>1. Как относятся к ПСР в отрасли?</b>	Очень по разному. В целом – в зоне риска
<b>2. За что ценят (ругают) ПСР: пользу? ясность? Или считают, что «не отвертеться».</b>	Уверены, что не отвертеться (высокий компонент СИЛЫ). Считают систему понятной и логичной (высокий компонент ЯСНОСТЬ). Главный вопрос, определяющий отношение к ПСР – оценка, есть ли польза лично для человека и для предприятия (противоречивый компонент ОТНОШЕНИЕ)
<b>3. Как связана репутация ПСР со:</b>	
▪ <i>Стадией внедрения</i>	V-образная кривая: падение в момент «захода» на предприятие, а затем быстрое улучшение
▪ <i>Стилем внедрения</i>	«приказной» стиль внедрения «роняет» репутацию, «вовлекающий» - поднимает
▪ <i>Методами мотивации</i>	Наиболее эффективны не деньги, а благодарность непосредственного руководителя и страх оказаться хуже других по эффективности
▪ <i>Обучением</i>	Необходимо для высокой репутации
▪ <i>Подходом к коммуникации</i>	Наиболее эффективно «из уст в уста»; большое количество плакатов раздражает
▪ <i>Знанием системы</i>	Критически важно, воспринимается система как инструмент повышения производительности труда (ухудшает репутацию) или устранение потерь (улучшает репутацию). В целом сотрудники достаточно хорошо знают системы
▪ <i>Отношением к лидерам ПСР</i>	Не всех лидеров знают, доверие к ним в зоне риска; на репутацию больше влияет отношение к ПСР руководства предприятия
▪ <i>Поддержкой системы со стороны менеджмента предприятия</i>	Критически важный фактор. Главную роль в повышении репутации играет непосредственный руководитель и директор предприятия (а не лидер ПСР)
▪ <i>Культурой</i>	Репутация ПСР значимо выше в культурах, ориентированных на командную работу: Принадлежность, Правила, Согласие. Репутация ПСР низкая в культуре Силы, а в культуре Успеха она может быть и высокая, и низкая
<b>4. Есть ли необходимость ре-брендрить систему</b>	Нет
<b>5. Какие категории предприятий правильно выделить для создания разной стратегии работы</b>	«Принуждение», «Добровольный выбор», «Вовлеченность», «Непричастность»



- Позиционировать внедрение ПСР как добровольное и как бонус для предприятия. Организовывать конкурсы на право стать «Предприятием ПСР»
- Обозначить «день X» - старт программы «ПСР-проект». В этот день г.д. предприятия должен проводить презентацию программы коллективу.
- Для выбора лидеров ПСР проводить социометрию (опрос, кто неформальный лидер в вопросах оптимизации процессов)
- Организовать постоянный мониторинг и обратную связь лидерам ПСР о том, в каком стиле реализуется внедрение на предприятии. Ежемесячно анкетировать персонал (10 вопросов)
- Через 2 недели от старта программы г.д. предприятия должен презентовать первый успешный ПСР проект, проведенный в критической для предприятия точке
- Ответ на вопрос о потенциальном сроке существования ПСР без централизованной поддержки сделать главным КПЭ правильного внедрения ПСР
- Ограничить централизованную поддержку ПСР предприятий – 3 годами, дальше оказывать поддержку по запросу. Заранее анонсировать это правило.
- Активно использовать элементы культуры согласия при внедрении ПСР:
  - Поощрять команды, а не только лидеров; включать в команды непосредственных руководителей
  - Использовать элементы самоуправления команд, реализующих ПСР-проект



### ОБУЧЕНИЕ

- Разработать и проводить для ГД и ЗГД ПСР предприятий и будущих ПСР предприятий обучающий модуль «В чем польза ПСР для цеха и для рабочего и как об этом рассказывать»
- Разработать обучающий модуль для лидеров ПСР «вовлекающий стиль внедрения ПСР»
- Дополнить обучение лидеров ПСР темами «фасилитация» и «холакратия/самоуправление команд»
- Внедрить идею «личный ПСР проект» для директоров ПСР предприятий в первый год внедрения.
- Проанализировать, за счет чего возникает позитивный репутационный эффект курса «5С». Доработать другие курсы на основе выделенных факторов успеха



### КОММУНИКАЦИИ

- Коммуникацию ПСР «заточить» под слоган «Эффективное внедрение, а не эффектная отчетность»
- Учить правильно рассказывать о пользе ПСР
- Уменьшить количество плакатов. Специально следить за тем, чтобы снимать старые плакаты
- Проводить презентации директоров ПСР предприятий перед своими коллективами «Мой ПСР проект». Участие сотрудников – добровольное. Организовать коучинг директоров предприятия со стороны профессиональных коучей-психологов для подготовки директора к презентации и получения им обратной связи о том, как он провел презентацию
- «Заточить» коммуникацию и обучение на двух позиционированиях ПСР «Устранение потерь», «Культура постоянных улучшений».
- Исключить любое совместное упоминания ПСР и цели «повышение производительности труда» и «сокращения численности»



POCATOM

---

# ПРИЛОЖЕНИЕ





ПРЕДПРИЯТИЕ	КОЛИЧЕСТВО АНКЕТ	ПРЕДПРИЯТИЕ	КОЛИЧЕСТВО АНКЕТ
БАЭС	305	НИИИС СЕДАКОВА	101
КУАЭС	515	АТОМЭНЕРГОРЕМОНТ	810
КМЗ	104	ГИДРОПРЕСС	15
ЭХЗ	180	НИКИЭТ	61
ВНИИА	402	АТОМЭНЕРГОСБЫТ	1161
СТАРТ	349	ЭЛЕРОН	150
ВНИИТФ	881	РФЯЦ-ВНИИЭФ	31
ЦКБМ	150	ТОЧМАШ	105
УЭХК	197	НЗХК	107
МСЗ	320	МАЯК	192
РОАЭС	426	ЭЛЕМАШ - СТП	25
ИРМ	61	ХИАГДА	56
ОКБМ	544	ЧМЗ	307
ТРЕСТ РОССЭМ	72	АТОМПРОЕКТ	193
КААЭС	337	УЭМЗ	334
СХК	210	АТОМТЕХЭНЕРГО	381
САЭС	243	ПЕТРОЗАВОДСКМАШ	55
АТОММАШ	136	ГНЦ НИИАР	250
АЭП	364	ПСЗ	262
ЭХП	461	СЕВЕР	172
ЛАЭС	620	ЗИО ПОДОЛЬСК	324
ЛУЧ	131	НИИТФА	56
НИАЭП	120	ВНИИНМ	97
АТОМФЛОТ	196	ТРИНИТИ	60
НИКИМТ АТОМСТРОЙ	106	РАДОН	98
ГХК	470	НИИЭФА	92

**Индекс репутации считается как среднее по четырем шкалам:**

- *Сила (6 вопросов),*
- *Ясность (6 вопросов),*
- *Отношение (6 вопросов),*
- *Вовлеченность (3 вопроса).*

**Оценка по каждой шкале считается как среднее оценок по каждому вопросу, включенному в шкалу.**

**Оценка по каждому вопросу рассчитывалась по принципу Индекса удовлетворенности и представляет собой разницу между процентом позитивных и негативных ответов.**

**Все перечисленные индексы измеряются в процентах и могут принимать значение от -100% до 100%.**

**Общий индекс по ГК** - среднее арифметическое оценок по всем предприятиям.

## СИЛА

ПСР – масштабная всеохватывающая система  
ПСР внедряется на продолжительный срок  
Внедрение ПСР - временное веяние моды  
В конечном итоге ПСР останется только на нескольких наиболее подходящих для этого предприятиях Госкорпорации  
Маловероятно, что ПСР действительно внедрят на нашем предприятии  
Тот, кто внедряет ПСР, сталкивается с непониманием на нашем предприятии

## ЯСНОСТЬ

ПСР – нелогична и полна противоречий  
Процессы и требования ПСР прозрачны и понятны  
Все знают о внедрении ПСР на нашем предприятии  
Преимущества внедрения ПСР понятны большинству сотрудников  
Мало кто понимает, что такое ПСР  
Большинство сотрудников не понимает как применима ПСР конкретно к их работе

## ОТНОШЕНИЕ

ПСР помогает в работе каждому сотруднику  
ПСР помогает в достижении целей нашей организации  
ПСР только усложняет работу сотрудников  
Положительный эффект от ПСР не стоит тех сил, которые тратятся на ее внедрение  
ПСР неприменима для нашего предприятия  
ПСР делает работу сотрудников интереснее

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

На нашем предприятии сотрудники активно проявляют инициативу, подают ППУ  
Многие мои коллеги пытаются избежать участия в ПСР проектах  
На нашем предприятии мало кто готов заниматься ПСР

## ПРИНУЖДЕНИЕ «Не хочешь – заставим»

1. АО «Атомэнергоремонт»
2. АО «ВНИИНМ имени академика А.А. Бочвара»
3. АО «ВПО «Точмаш»
4. АО «ГИДРОПРЕСС»
5. АО «Чепецкий механический завод»
6. ПАО «НЗХК»
7. ФГУП «Атомфлот»
8. ФГУП «ГНЦ РФ ТРИНИТИ»
9. ФГУП «Горно-химический комбинат»
10. ФГУП «НИИИС им. Ю.Е. Седакова»
11. ФГУП «ПО «Маяк»
12. ФГУП «ПО «Север»
13. ФГУП «Приборостроительный завод»
14. ФГУП «РАДОН»
15. ФГУП «Уральский электромеханический завод»
16. Элемаш – СТП
17. ФГУП «НПО «Луч»
18. Ленинградская атомная станция
19. АО «Сибирский химический комбинат»

## ВОВЛЕЧЕНИЕ «Научим, покажем, наградим»

1. АО «Институт реакторных материалов»
2. АО «Машиностроительный завод»
3. АО «ОКБМ имени И.И. Африкантова»
4. АО «ПО «Электрохимический завод»
5. АО «Уральский электрохимический комбинат»
6. АО «ЦКБМ»
7. Балаковская атомная станция
8. ФГУП «ВНИИА им. Н.Л. Духова»
9. ОАО «Ковровский механический завод»
10. Ростовская атомная станция
11. ФГУП «ПО «СТАРТ»
12. ФГУП «РФЯЦ ВНИИТФ имени академика Е.И. Забабахина»



1. АО «АТОМПРОЕКТ»
2. АО «Атомтехэнерго»
3. АО «ГНЦ НИИАР»
4. АО «Машиностроительный завод «ЗиО Подольск»
5. АО «НИИТФА»
6. АО «НИИЭФА им. Д.В. Ефремова»
7. АО «Хиагда»
8. ОАО «АтомЭнергоСбыт»
9. ФГУП «Специальное научно-производственное объединение «Эперон»
10. Филиал АЭМ-технологии АО «Петрозаводскмаш»

1. «Атоммаш» в г. Волгодонск
2. АО «Атомэнергопроект»
3. АО «НИАЭП»
4. АО «НИКИМТ Атомстрой»
5. АО «НИКИЭТ имени Н.А. Доллежала»
6. Калининская атомная станция
7. ООО «Трест РосСЭМ»
8. Смоленская атомная станция
9. Курская атомная станция
10. ФГУП «Комбинат "Электрохимприбор»
11. ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

## НЕПРИЧАСТНОСТЬ «А что такое ПСР?»

## ДОБРОВОЛЬНЫЙ ВЫБОР «Мы так захотели»

# Предприятие/Тип/Этап/Уровень репутации



РОСАТОМ

ПРЕДПРИЯТИЕ	ТИП	ЭТАП	РЕПУТАЦИЯ	ПРЕДПРИЯТИЕ	ТИП	ЭТАП	РЕПУТАЦИЯ
БАЭС	Вовлечение	с 2015 года	89%	НИИИС Седакова	Принуждение	не внедряется	24%
КуАЭС	Добровольный выбор	не внедряется	84%	Атомэнергоремонт	Принуждение	не внедряется	23%
КМЗ	Вовлечение	с 2015 года	81%	ГИДРОПРЕСС	Принуждение	с 2017 года	22%
ЭХЗ	Вовлечение	с 2016 года	80%	НИКИЭТ	Добровольный выбор	не внедряется	20%
ВНИИА	Вовлечение	не внедряется	76%	АтомЭнергоСбыт	Непричастность	не внедряется	18%
СТАРТ	Вовлечение	с 2015 года	73%	Элерон	Непричастность	не внедряется	13%
ВНИИТФ	Вовлечение	не внедряется	71%	РФЯЦ-ВНИИЭФ	Добровольный выбор	не внедряется	12%
ЦКБМ	Вовлечение	с 2015 года	68%	Точмаш	Принуждение	не внедряется	10%
УЭХК	Вовлечение	с 2015 года	67%	НЗХК	Принуждение	с 2016 года	10%
МСЗ	Вовлечение	с 2015 года	66%	Маяк	Принуждение	с 2017 года	10%
РоАЭС	Вовлечение	не внедряется	66%	Элемаш - СТП	Принуждение	не внедряется	10%
ИРМ	Вовлечение	с 2015 года	62%	ХИАГДА	Непричастность	с 2017 года	4%
ОКБМ	Вовлечение	с 2015 года	59%	ЧМЗ	Принуждение	с 2016 года	4%
Трест РоссЭМ	Добровольный выбор	с 2015 года	59%	АТОМПРОЕКТ	Непричастность	не внедряется	3%
КаАЭС	Добровольный выбор	не внедряется	52%	УЭМЗ	Принуждение	не внедряется	1%
СХК	Принуждение	с 2016 года	50%	Атомтехэнерго	Непричастность	не внедряется	-1%
САЭС	Добровольный выбор	с 2015 года	45%	Петрозаводскмаш	Непричастность	не внедряется	-2%
Атоммаш	Добровольный выбор	с 2016 года	45%	ГНЦ НИИАР	Непричастность	не внедряется	-5%
АЭП	Добровольный выбор	не внедряется	43%	ПСЗ	Принуждение	не внедряется	-6%
ЭХП	Добровольный выбор	с 2016 года	41%	Север	Принуждение	не внедряется	-6%
ЛАЭС	Принуждение	с 2016 года	41%	ЗиО Подольск	Непричастность	с 2017 года	-8%
ЛУЧ	Принуждение	с 2016 года	37%	НИИТФА	Непричастность	не внедряется	-18%
НИАЭП	Добровольный выбор	с 2016 года	35%	ВНИИНМ	Принуждение	не внедряется	-18%
Атомфлот	Принуждение	не внедряется	30%	ТРИНИТИ	Принуждение	не внедряется	-19%
НИКИМТ Атомстрой	Добровольный выбор	не внедряется	29%	РАДОН	Принуждение	с 2016 года	-21%
ГХК	Принуждение	с 2017 года	27%	НИИЭФА	Непричастность	не внедряется	-41%

