

*Давыдова Юлия Сергеевна*  
*ФГУП «РФЯЦ ВНИИЭФ», ведущий экономист*  
*Россия, г. Саров, Нижегородская обл.*

**МЕТОДОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ НА  
ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПСР-ПРОЕКТА  
«ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ  
ПУТЕВОК В САНАТОРИЙ – ПРОФИЛАКТОРИЙ  
С ЦЕЛЬЮ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ ПО  
ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ»**

**Аннотация**

В работе рассматривается применение инновационных инструментов реализации ПСР-проектов, направленных на решение организационных проблем:

- рефрейминг проблем;
- фасилитация обсуждения;
- маркетинговый подход к деятельности обеспечивающих подразделений.

Практические аспекты применения данных инструментов разобраны на примере реализации ПСР-проекта «Оптимизация процесса реализации путевок в

санаторий-профилакторий с целью выполнения показателя по объему выручки».

На основании проведенного исследования предлагаются практические меры по всесторонней оптимизации деятельности обеспечивающих подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ.

**Ключевые слова:** организационные проблемы, ПСР-проект, рефрейминг, фасилитация, маркетинговый подход.

**METHODOLOGY FOR SOLVING  
ORGANIZATIONAL PROBLEMS  
EXEMPLIFIED BY IMPLEMENTATION OF THE  
PSR-PROJECT  
“OPTIMIZATION OF THE PROCESS FOR SALES  
OF SANATORIUM-PREVENTORIUM VOUCHERS  
AIMING AT REACHING THE GAIN ACCRUAL  
INDICATORS”**

**Abstract**

The article considers application of innovative instruments for implementation of PSR (Productive System of Rosatom) projects aimed at solving organizational problems, namely:

- reframing of problems;
- facilitation of discussions;
- marketing approach to support departments' activities.

Practical aspects of using these instruments are considered, using the example of the PSR-project “Optimization of the Process for Sales of Sanatorium-Preventorium Vouchers Aiming at Reaching Gain Accrual Indicators”.

Based on the research data, there are proposed practical measures on the comprehensive optimization of the RFNC-VNIIEF support departments’ activities.

**Key words:** organizational problems, PSR-project, reframing, facilitation, marketing approach

### **Введение**

Важнейшим условием работы любого предприятия является налаженное взаимодействие его структурных подразделений. Отсутствие взаимодействия или его затрудненность порождает организационные проблемы.

Организационные проблемы – нарушения ритмичности работы предприятия вследствие неудовлетворительного взаимодействия структурных подразделений.

Исходя из данного определения организационных проблем, очевидно, что они возникают на стыке зон ответственности структурных подразделений и заключаются в том, что за конечный результат деятельности никто не отвечает или отвечает тот, кто не способен влиять на процесс. Кроме того, проблемы

возникают в случае, если какой-то важный процесс не выделен и не определены его владельцы и участники.

Важным инструментом разрешения организационных проблем является использование методология ПСР – решение задач повышения эффективности конкретных процессов на основе определения узких мест, разработки и внедрения оптимальных технических и организационных решений.

ПСР-проект – проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатом».

Достоинством ПСР - проектов является то, что специалисты из разных отделов могут привнести в проект свои компетенции. Это помогает увидеть проблему под другим углом, выявить слабые места существующей схемы и наметить новые цели. Кроме того, вовлеченность в процесс реализации конкретного проекта повышает мотивацию сотрудников.

Методика ПСР проектов детально описывает весь процесс от выбора темы до мониторинга результатов и закрытия проекта.

В ходе работы над ПСР-проектом нам удалось задействовать ряд новых инструментов командной работы, не предусмотренные методикой ПСР.

- Применение рефрейминга;

- Фасилитация обсуждения;
- Маркетинговый подход.

Ключевой ошибкой при открытии ПСР-проекта является то, что обоснование выбора темы не связано с поставленными целями или цели проекта не решают описанные проблемы.

Для правильной постановки проблемы и нахождения ее решения можно воспользоваться таким инструментом, как

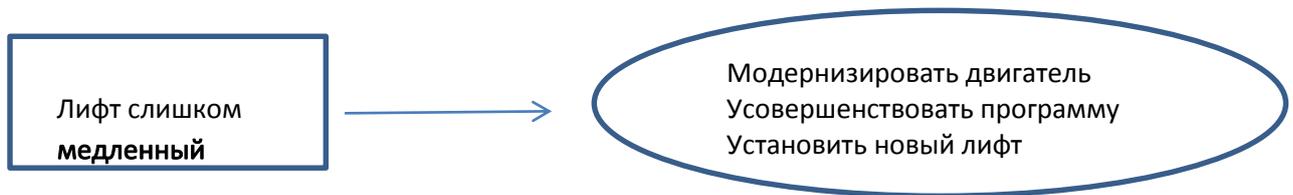
### **Рефрейминг**

Центральная идея рефрейминга: постановка проблемы определяет, как вы пытаетесь ее решить. Изменение взгляда на проблему – ее рефрейминг – иногда позволяет найти кардинально лучшие решения. Чтобы понять, как это работает, рассмотрим классический пример – проблему медленного лифта.

*Представьте, что вы владелец офисного здания. Ваши арендаторы жалуются на старый и медленный лифт, которого приходится долго ждать. Некоторые даже грозятся расторгнуть арендный договор, если вы не решите проблему.*

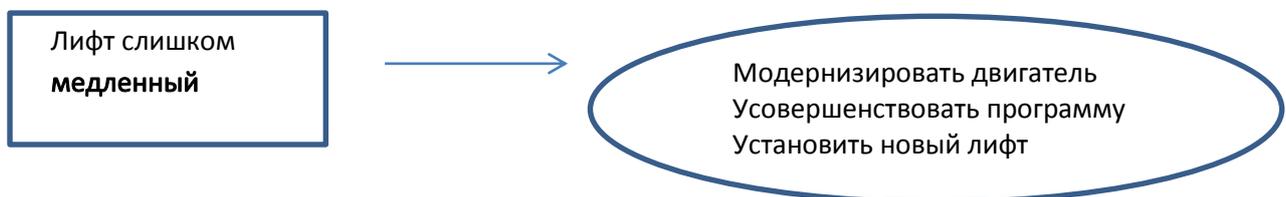
Прежде все, обратите внимание на отсутствие нейтральности в том, как сформулирована проблема. Как и большинство проблем, эту проблему уже сформировали: лифт слишком медленный. Зачастую мы не обращаем внимание на постановку проблемы:

принимаем ее как данность и начинаем искать решение. Как сделать лифт быстрее? Попробовать увеличить мощность старого двигателя? Усовершенствовать программу, управляющую движением лифта? Установить новый лифт? Все эти решения относятся к пространству решений, рамки которого очерчены проблемой – лифт слишком медленный.



Все эти решения могут сработать. Но управляющие нашли более простое и оригинальное решение: повесить рядом с лифтом зеркала. Эта простая мера доказала свою эффективность в уменьшении количества жалоб на долгое ожидание, потому что люди обычно забывают о времени, когда заняты чем – то интересным – например, разглядыванием себя.

Использование зеркал не решает изначально поставленной проблемы: лифт не становится быстрее. Но в корне меняет понимание этой проблемы – людей раздражает ожидание – и она успешно решается с помощью зеркал.





парадоксальная идея:

чтобы решить сложную проблему, нужно перестать ее решать, и изменить постановку проблемы.

По разным исследованиям 80 процентов времени мы заняты решением не тех проблем. Основной вопрос, который нужно задавать: Какую проблему мы решаем?

В ПСР – проекте мы задали себе этот вопрос.

Шаг 1 – Первоначальная постановка проблемы. «Какую проблему мы решаем?» **Реализация путевок в санаторий – профилакторий на уровне 70-80% от плана. Необходимо повысить реализацию до 100%**

Шаг 2 – Рефрейминг.

*Рефрейминг внутри рамок (изучаем проблему внутри обозначенных рамок, пытаюсь найти ее новые аспекты):* Что мы можем сделать, чтобы повысить заполняемость заездов?

В настоящее время путевки распространяются через профсоюзную сеть подразделений. Получается,

что санаторий – профилакторий не участвует в процессе реализации путевок, но несет ответственность за результат. Профсоюзные лидеры подразделений не заинтересованы в продаже путевок и имеют низкую мотивацию (Рис.1).



Рис.1 Связь между планом (санаторий) и реализацией (проф. лидеры) отсутствует.

В ходе обсуждения были предложены следующие идеи:

✓ Пересмотреть план по выручке (количество реальных койко-мест).

✓ Пересмотреть возможность посещения санатория – профилактория независимо от получения путевок в другие санатории по линии департамента социальной политики.

✓ Создать автоматизированную базу путевок для оперативного распределения.

✓ Изменить подход к направлению в санаторий-профилакторий. Врач определяет необходимость в реабилитации работника в ходе прохождения медицинского осмотра (отталкиваемся от потребности).

✓ Облегчить получение справки в санаторий-профилакторий в режиме «1 окна» без очередей.

✓ Доукомплектовывать заезды неработающими пенсионерами при наличии свободных мест.

✓ Предусмотреть возможность оплаты путевок в санатории (сейчас пенсионерам нужно оплачивать в банке).

✓ Перенести бесплатные заезды для пенсионеров на традиционно незагруженные летние месяцы.

✓ Изменить систему реализации путевок.

*Рефрейминг за рамками проблемы (выходим за рамки изначально поставленной проблемы, рассматриваем ее под совершенно другим углом):*

1. Посмотреть за рамки проблемы.

Что мы упускаем? В чем на самом деле состоит проблема?

**В санаторий не хотят ехать, потому что неинтересно и сложно взять путевку.**

2. Переосмыслить цель. Не существует ли лучшей цели, которой нам следует достичь?

**Создать обновленный, современный, престижный санаторий – профилакторий, привлекательный для сотрудников и жителей города.**

Какие изменения мы можем предложить, чтобы повысить уровень санатория?

- Тематические заезды. Например, «здоровая спина», «правильное питание».
- Разнообразный досуг (вечерние игры, мастер – классы, лекции, концерты).
- Спорт (йога, пилатес, спортивная ходьба и прочее)
- Прием приглашенных специалистов (остеопат, диетолог).
- Пересмотреть питание в санатории: пригласить специалистов для обучения поваров санатория, разработать новое меню.

- Строительство бассейна, ФОК.

3. Изучить светлые пятна. Где этой проблемы не существует?

Проблемы заполняемости не существует осенью и весной на бесплатных ветеранских заездах.

Кроме того, в других санаториях – профилакториях Росатома есть удачный опыт работы. В этих санаториях внедрены разнообразные программы, организован прием узких специалистов, есть бассейн. Необходимо изучить опыт коллег и адаптировать у нас.

4. Посмотреть в зеркало. Какова наша роль в создании этой проблемы?

На этом этапе, очевидно, что поскольку санаторий – профилакторий не отвечает за количество реализованных путевок, привлекать гостей ему не нужно. Зачем что – то делать: внедрять, рекламировать, изобретать, строить? Работники санатория - профилактория ежемесячно получают заработную плату (не зависящую от заполненности заезда). Если путевки не проданы, то виноват профсоюз. Схема идеально работает много лет. Очевидно, что эту демотивирующую схему создали мы сами. Теперь, необходимо связать санаторий – профилакторий и реализацию путевок.

Дополнительные сложности создают решения руководства об отмене заездов для приема делегаций. Такие решения не прибавляют популярности санаторию – профилакторию, создают дискомфорт для гостей, заставляют их менять свои планы.

5. Посмотреть с точки зрения других заинтересованных сторон.

Какие стороны заинтересованы в работе санатория – профилактория?

Как связать все заинтересованные стороны и нашу цель – престижный современный санаторий – профилакторий?

- Работники санатория заинтересованы в сохранении рабочих мест и увеличении заработной платы. Повышение спроса и качества услуг можно связать с мотивацией сотрудников к работе. По многим исследованиям, повышение заработной платы является мотивирующим инструментом 2-3 месяца, потом воспринимается как должное. Нужно обратить внимание на другие нефинансовые рычаги воздействия. Кроме, того в сфере вспомогательного производства и социальной сферы сложилось отношение к работе, которое можно характеризовать, как «я всегда так работал». В современных условиях, есть возможность обучаться без отрыва от производства, привносить новые идеи и знания в работу. Персонал, который не хочет ничего делать,

уже не котируется на рынке и не может конкурировать с вовлеченными сотрудниками.

- Управление РФЯЦ – ВНИИЭФ заинтересовано в оздоровлении работников без отрыва от производства и снижение дотации на его содержание. Обновление санатория - профилактория коррелирует с целями управления напрямую.

- Сотрудники РФЯЦ – ВНИИЭФ – заинтересованы в наличии достойного санатория. Важно создать прозрачную схему получения путевки, которая не занимает много времени.

Рыночный подход к качеству услуг заключается в том, чтобы ориентироваться на желания и потребителей. Пересмотрев схему получения путевок, и повысив информированность, мы уже добились значительных результатов. Получив обратную связь, проработав те моменты, которые сейчас не нравятся сотрудникам – мы добьемся цели – выведем санаторий на новый уровень.

- Жители города – заинтересованы в наличии достойного санатория по конкурентной цене недалеко от дома.

Этот сегмент потребителей сейчас совсем не затронут предложением санатория – профилактория и является перспективным.

Шаг 3 – Движение вперед. Через тестирование подтвердить правильную диагностику проблемы.

Таким образом, цель, которая была очевидна – **Повысить реализацию путевок до 100%** с помощью рефрейминга была трансформирована в более масштабную – **обновление санатория – профилактория, повышение его привлекательности, создание нового облика и бренда. Название санаторий – профилакторий РФЯЦ – ВНИИЭФ должно ассоциироваться с новым, молодым, современным, желанным.**

Стало понятно, что предстоит работа, как внутри действующих рамок, так и за ними. Естественно, процесс это будет не простым, потому что сотрудники санатория не хотят изменений, даже сопротивляются новым идеям. В ходе обсуждения идей неоднократно возникали громкие споры о том, что надо все оставить как есть. Сторонники изменений говорили, что давно пора все поменять, люди уже просто не хотят ехать за теми процедурами и сервисом, который сложился много лет назад. Вот для таких эмоциональных обсуждений полезна

### **Фасилитация**

Слово «фасилитация» происходит от английского facilitate – «облегчать», которое очень точно отражает суть процесса: первая задача фасилитатора – облегчить диалог, дискуссию, помочь сделать ее конструктивной.

Для успешной коммуникации и конструктивного диалога желательно, чтобы руководитель проекта или координатор (в масштабном проекте) использовал навыки фасилитации.

Кроме того, руководитель, в отличие от рабочей группы, четко осознает цель проекта и путь достижения в общих чертах. Члены рабочей группы зачастую сосредотачиваются на локальных проблемах и задачах. Поэтому направлять весь процесс обсуждения, не дать застрять на мелочах и прийти до цели – вот основные функции фасилитатора.

Базовая цель фасилитации – организовать конструктивную дискуссию, нацеленную на выработку решения или даже на развитие организации. Что мешает группе совместно обсуждать сложные вопросы и договариваться по ним? Почему не получается договариваться без применения специальных методик?

Выделяют барьеры первого уровня, которые мешают успешной коммуникации.

**1. Люди плохо выражают свои мысли и плохо слышат.**

Под словом «плохо» прежде всего, имеется в виду «непонятно». Одни не могут четко и лаконично сформулировать то, что хотят сказать, а другие плохо понимают даже то, что ясно сформулировано.

**2. Люди подменяют содержательную аргументацию эмоциями, в том числе**

эмоциональными атаками (наездами) друг на друга, что ослепляет их и лишает возможности принять даже те аргументы, с которыми они согласны, по сути. Как только темы становятся эмоционально значимыми, люди теряют способность к рациональной дискуссии.

**3. Право говорить узурпируют самые активные и высокостатусные люди, а скромные, которым, на самом деле есть что сказать, молчат.**

**4. Реальная цель (внутренняя повестка) участников сильно расходится с заявленной.** Например, кто – то из участников хочет не договориться о совместном решении, а дискредитировать другого участника.

Из-за всех этих барьеров группа не может выдержать намеченную линию разговора и перепрыгивает с темы на тему, не обсудив ни одну до конца.

Одних лишь этих барьеров уже достаточно, чтобы дискуссия не состоялась. Но, если участникам удалось удержать обсуждение в рациональном русле, понятно сформулировать свои мысли и сделать несколько осязаемых шагов к решению, могут помешать барьеры второго уровня:

**1. Разговор запрограммирован двигаться по одному и тому же сценарию.** Каждый коллектив со временем нарабатывает определенные сценарии обсуждения, которые повторяются из раза в раз с одним и тем же результатом. Если дискуссия встала

на рельсы такого сценария, итог будет предсказуемым, банальным и непродуктивным.

Например, лидер группы (формальный или неформальный) высказывает свое мнение, после чего никто не решается ему возражать.

**2. Команда и организация в целом стремятся к гомеостазу** – любая система, выведенная из равновесия, стремится в него вернуться. Именно поэтому, обсуждение изменений, как правило, заканчиваются только разговорами.

Искусная работа хорошего фасилитатора не очевидна, а он при этом незаметно для окружающих с громадной скоростью делает исключительно сложную интеллектуальную работу, вычленяя смысл из плохо сформулированных высказываний участников, направляю разговор в нужное русло.

Какие задачи решает фасилитатор?

- Задает основные правила дискуссии и следит за тем, чтобы они выполнялись.
- Фиксирует участников на теме, не дает обсуждению уходить в сторону.
- Резюмирует высказывания участников, выделяя их суть.
- Обеспечивает равенство возможностей и равное участие, следя за тем, чтобы каждый мог высказаться, останавливая слишком говорливых и втягивая в разговор пассивных.

- Помогает группе сохранить рациональный характер разговора, прежде всего за счет игнорирования вспыхивающих эмоций.

- Поощряет высказывания по теме;
- Подводит промежуточные итоги.

Очевидно, для того, чтобы настроить группу на работу, задать правила совещания, которые будут неукоснительно выполняться необходимо, чтобы фасилитатор мог позиционировать себя настолько весомо, чтобы люди поняли, что правила придется соблюдать. Поэтому, эта роль подходит для руководителя ПСР-проекта, или любого приглашенного координатора, осознающего свои задачи.

Важный вопрос - а нельзя ли обойтись без обсуждений? Позвать консультантов со стороны? Рассказы консультантов со стороны, успешный опыт воспринимаются как нечто абстрактное. Энергия изменения не появляется сама по себе, а предложения экспертов оказываются менее эффективными, чем уникальная версия, которую находят сами участники совещания, даже если оно проходит очень эмоционально.

Возвращаясь к мотивации и решительности претворять планы в жизнь, совместные обсуждения и дискуссии - важная часть ПСР – проектов. Если в процессе обсуждения родилась идея достижения поставленной цели, то рабочая группа – это уже

команда единомышленников, у которых есть энергия для достижения результата.

В обсуждении при работе над ПСР-проектом мы использовали следующие техники фасилитации:

1. Задать правила обсуждения.

✓ Говорить по очереди;

✓ Не перебивать;

✓ Не отклоняться от темы.

2. Подводить итоги обсуждения и делать выводы.

➤ В связи с большим количеством мнений, в ходе совещания приходилось выработать компромиссные формулировки и согласовывать их с участниками обсуждения;

➤ Сводить разрозненные предложения в перечень конкретных задач и мероприятий;

➤ Готовить итоговые документы и согласовывать их с заинтересованными сторонами проекта.

3. Задавать направление решения проблемы и структуру обсуждения.

Поскольку большинство участников обсуждения не видели возможных путей решения – нужно было указывать им направления обсуждения, ставить промежуточные задачи и убеждать в том, что выработанное решение является их решением.

В итоге, не смотря на высокий эмоциональный характер обсуждения и большое количество разногласий, с использованием фасилитации совещание удалось удержать в рамках регламента.

Были рассмотрены все темы повестки, выработаны промежуточные задачи и назначены ответственные. Кроме того, в процессе обсуждения с рабочей группой была выявлена неочевидная проблема. Оказывается, некоторые молодые сотрудники не знают о существовании санатория – профилактория, а опытные сотрудники хоть и знают, что он существует, не понимают, как туда попасть. Мы пришли к выводу, что ни в какой мере не применялся.

### **Маркетинговый подход**

Для крупных научных предприятий, сохранившихся со времен Советского Союза (к которым относится и РФЯЦ – ВНИИЭФ), характерно концентрировать усилия на решении какой – либо научной или технической проблемы, а не на рыночном успехе или получении прибыли. Этот подход преобладает в деятельности всех служб и подразделений, в том числе обслуживающих и вспомогательных.

В то же время изменившиеся условия хозяйствования требуют от обеспечивающих подразделений делать акцент именно на рыночной составляющей, а именно:

- знать потребителей своих услуг, как внутренних, так и внешних (в том числе потенциальных);

- формировать предложение своих услуг исходя из спроса потребителей;

- учитывать стоимостной фактор при реализации услуг (сопоставление с предложениями конкурентов по цене и качеству, возможность замещения услуг на открытом рынке).

При реализации ПСР - проекта маркетинговый подход выражался в следующих мероприятиях:

- ✓ Проведен выборочный опрос на максимально репрезентативной выборке среди сотрудников РФЯЦ – ВНИИЭФ.

Опрошено более 1000 человек из всех подразделений, относящихся к разным категориям персонала и возрастным группам. Вопросы были направлены на определение уровня информированности работников о деятельности санатория – профилактория, выявления недостатков, а также потребностей сотрудников в данной сфере.

Оказалось, что одной из самых главных причин низкой заполняемости - отсутствие информации о деятельности санатория-профилактория. Понятно, что работа по популяризации не проводится, но не был понятен масштаб отсутствия информации. Работники не знают: сколько стоит путевка, продолжительность заезда, график начала и окончания заездов, о процедурах, оказываемых в санатории – профилактории, режиме питания и, самое главное, каким образом получить путевку. Сложилось мнение,

что путевок нет, а если и есть, то чтобы ее получить надо пройти медицинскую комиссию и потратить много времени и сил. Работники предпочитают не связываться.

Для информирования работников в анкету был добавлен вопрос *«Вы знаете, что стоимость путевки на 17 дней с питанием, лечением и проживанием составляет 4 335 руб. и 3 765,5 руб. без проживания для работников РФЯЦ - ВНИИЭФ?»*.

Результат был получен моментально: летние выезды, которые всегда были провальными, заполнены на 97%. То есть, не проводя реформ, а, только рекламируя услуги санатория-профилактория, можно добиться повышения заполняемости.

- ✓ Проведен маркетинговый анализ рынка медицинских, оздоровительных и рекреационных услуг г. Саров, Нижегородской области и России.

В условиях ограниченной логистики, значимым фактором стало месторасположение санатория – профилактория РФЯЦ – ВНИИЭФ. Люди, предпочитавшие санатории Кавказа, не могут добраться до мест отдыха. Немаловажную роль, играет возможность оздоровления без отрыва от работы. Ну и стоимость для работников (около 4000 руб.) не может сравниться со стоимостью путевки других оздоровительных учреждений.

- ✓ Определены перспективные направления деятельности и разработаны предложения по развитию оказываемых услуг.

Анализ рынка также дал обзор востребованных услуг, предлагаемых другими санаториями – профилакториями. Появились идеи развития новых перспективных направлений: тематические заезды, приглашение специалистов, привлечение спортивных тренеров.

Стала очевидна потребность в проведении масштабной рекламной компании, создании сайта, выпуска буклетов, публикаций в корпоративной газете, систематическая рассылка информации.

Интересный факт: обратная связь показала, что номерной фонд и процедуры устраивают гостей санатория – профилактория. Им хотелось бы улучшить питание, разнообразить досуг и, конечно, иметь возможность поплавать в бассейне. Первые два запроса можно удовлетворить, не увеличивая расходы, а как раз используя маркетинговый подход в широком смысле, сместив ориентацию на потребности гостей, изучив опыт успешных коммерческих баз отдыха и пансионатов.

## Резюме

ПСР-проект «оптимизация процесса реализации путевок в санаторий – профилакторий с целью

выполнения показателя по объему выручки» находится в процессе реализации. В итоге мы хотим добиться не только выполнения показателя по объему выручки и оптимизировать процесс получения путевок, но и вывести санаторий – профилакторий на качественно новый уровень, когда спрос будет превышать предложение.

### Список литературы

1. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом. М.: Альпина паблишер, 2021.
2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации для бизнеса. М. Альпина паблишер, 2018.
3. Ван Ассен М., Ван де Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
4. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012.
5. Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.