



## Особенности формирования системы нематериальной мотивации в бережливых организациях

д.э.н., профессор, директор НОЦ УдГУ  
«Бережливое производство», научный  
руководитель магистерской программы  
«Экономика бережливого производства»

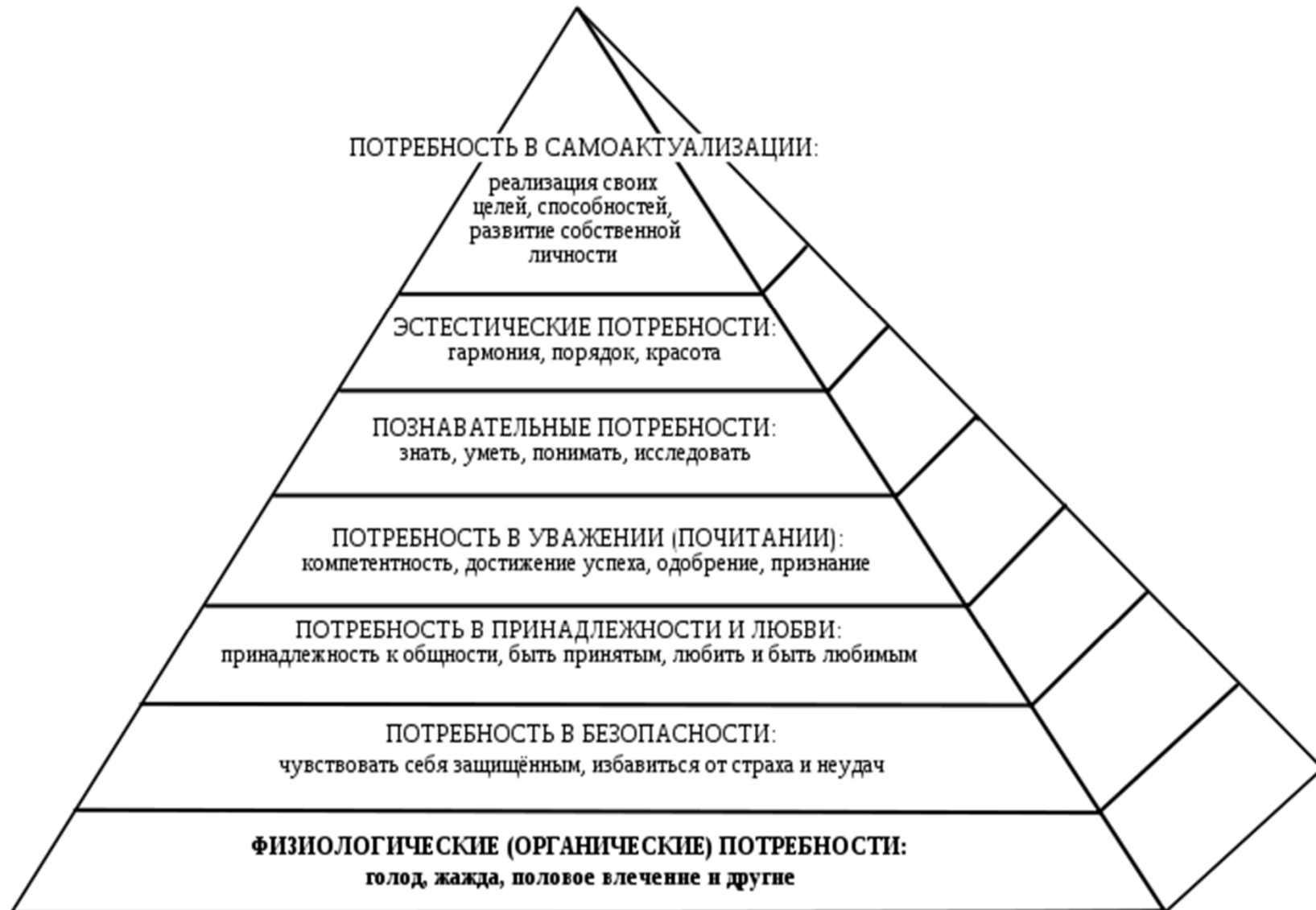
Давыдова Надежда Станиславовна

# Предпосылки проведения исследования в области нематериальной мотивации – негативные установки

- «Ну, конечно, у них это получилось, поскольку (указываются разные причины), а у нас не получится, мы другие...»
- «Мы это все понимаем, мы готовы, Вы это нашему руководству расскажите...»



# Пирамида потребностей



# Самоактуализирующийся человек

- Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью
- Принятие себя, других, природы
- Спонтанность, простота, естественность
- Служение
- Отстраненность, потребность в уединении
- Самостоятельность, независимость от культуры и среды, воля и активность
- Свежий взгляд на вещи
- Мистические и высшие переживания
- Умение отличать средство от цели, добро от зла
- Философское чувство юмора
- Креативность

# Самосовершенствующаяся организация

Для формирования самосовершенствующейся организации нам необходимо создать в организации условия для создания и развития самоактуализирующихся людей



# Результаты анкетирования

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.	Итоговое собрание	1
ПОДАРКИ Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.	часы лучшему работнику отдела.	5
ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.	за те часы, что мы ехали на гор до своего фото на доске почета (на 1 этаж).	6
СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».	объявление лучшим работником года.	8
СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.	Письмо шеф-грамота.	4
ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).	Вручение награды директором. Публичное поощрение по итогам года.	3
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.	Интерес к работе, самореализация в коллективе.	7
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.	Посещение курсов по изучению английского.	6
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, эрготехника. Путевка в санаторий, профилакторий.	Премия по коллективу.	2
КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.	Коллективные походы в кино, театр.	9

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.	С глазу на глаз	6
ПОДАРКИ Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.	Подарочный сертификат	4
ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.	Грамота	8
СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».	Работник года	7
СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.	Бесплатное посещение детских мероприятий	9
ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).	Поздравительная открытка	10
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.	самореализация	5
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.	Оплата дополнительного обучения	2
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, эрготехника. Путевка в санаторий, профилакторий.	Повышение в должности	1
КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.	Бесплатное посещение спортзала	3

# Похвала, признание, соревнование

- УСТНАЯ ПОХВАЛА

С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.

- ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ

Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.

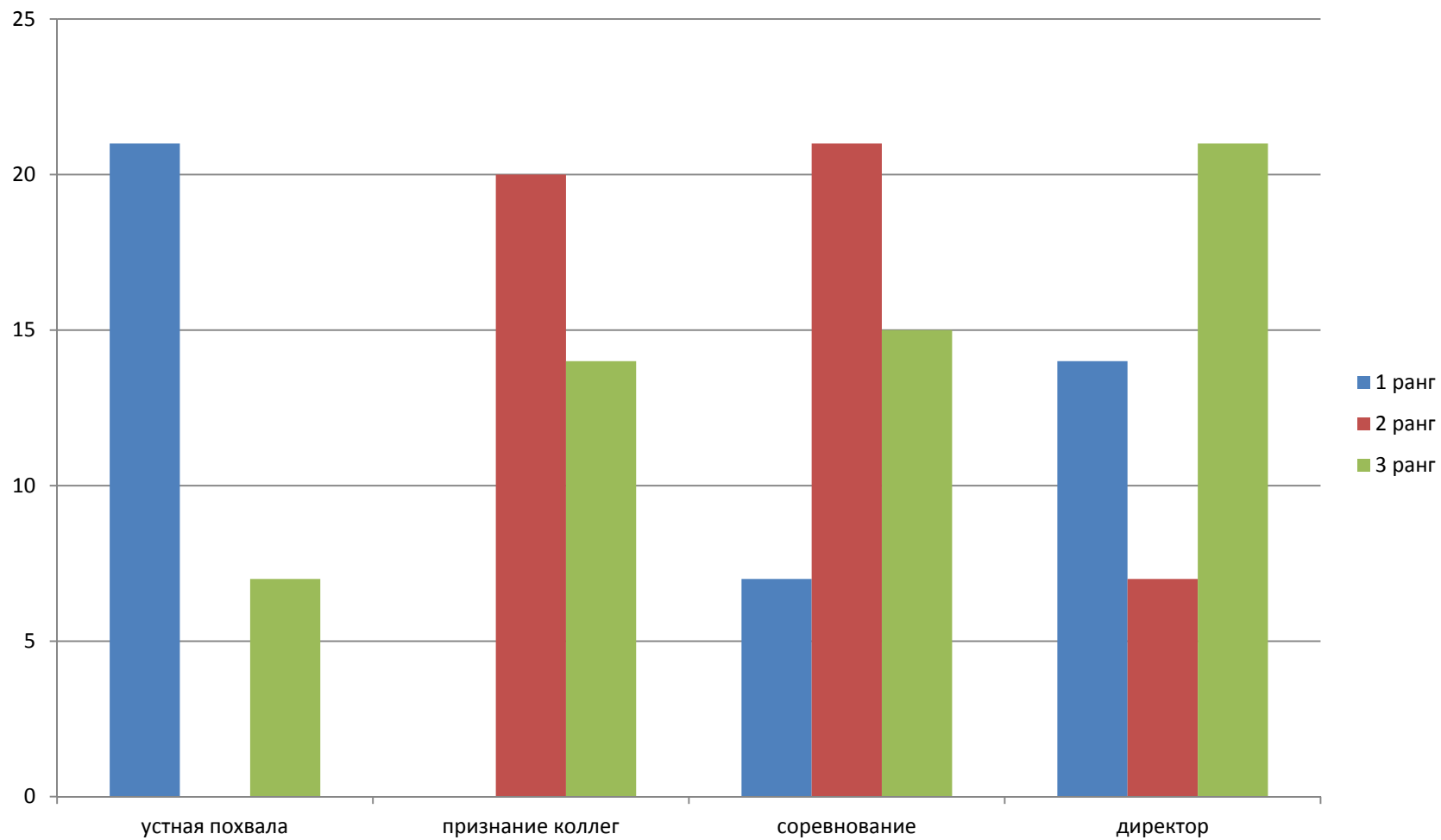
- СОРЕВНОВАНИЕ

Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».

- ДИРЕКТОР

Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).

# Результаты опроса руководителей организации





# Подарки, условия труда

- ПОДАРКИ

Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.

- СЕМЬЯ

«Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.

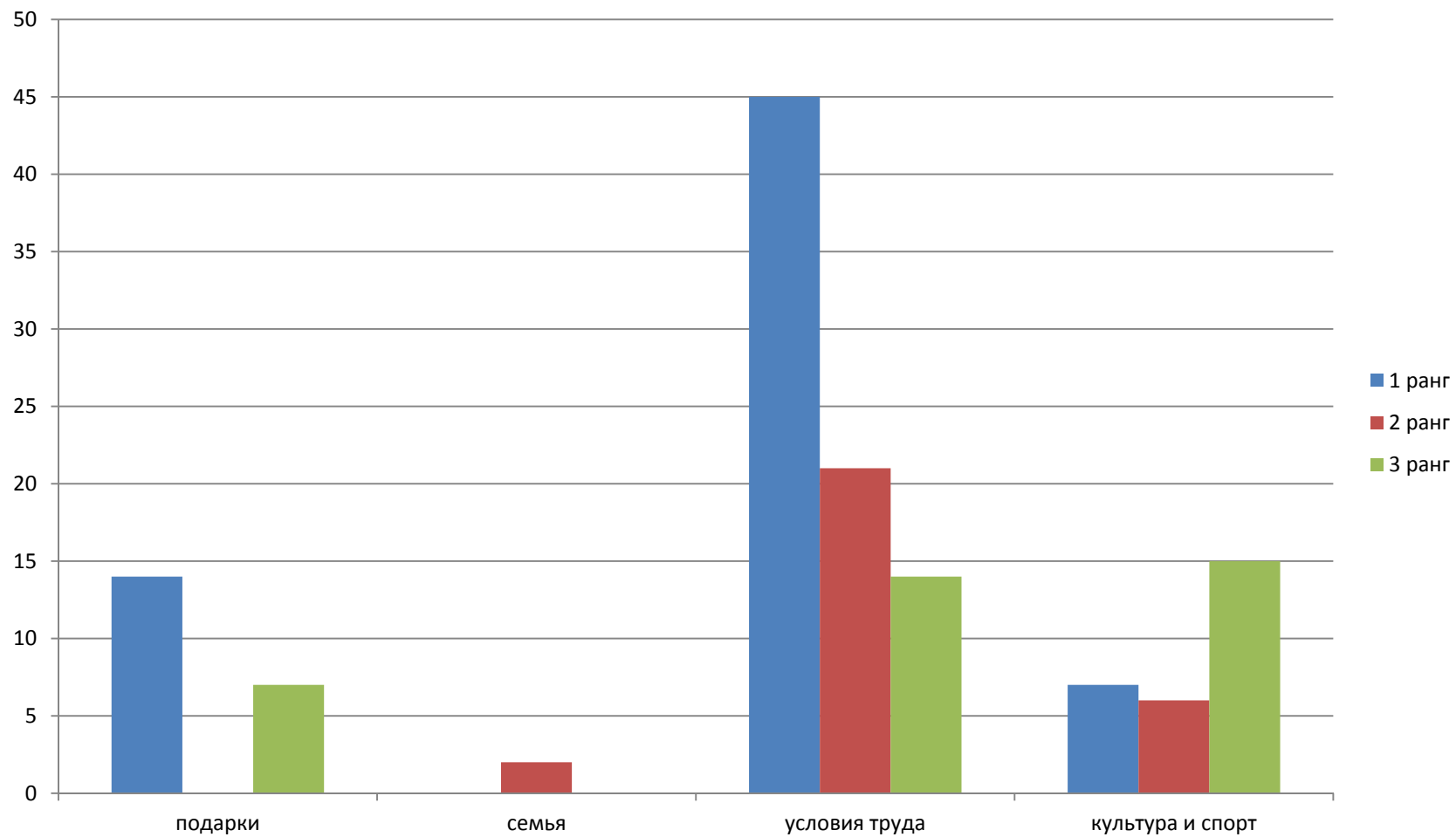
- УСЛОВИЯ ТРУДА

Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.

- КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.

# Результаты опроса руководителей организации



# Внутренние мотивы, развитие

- **ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ**

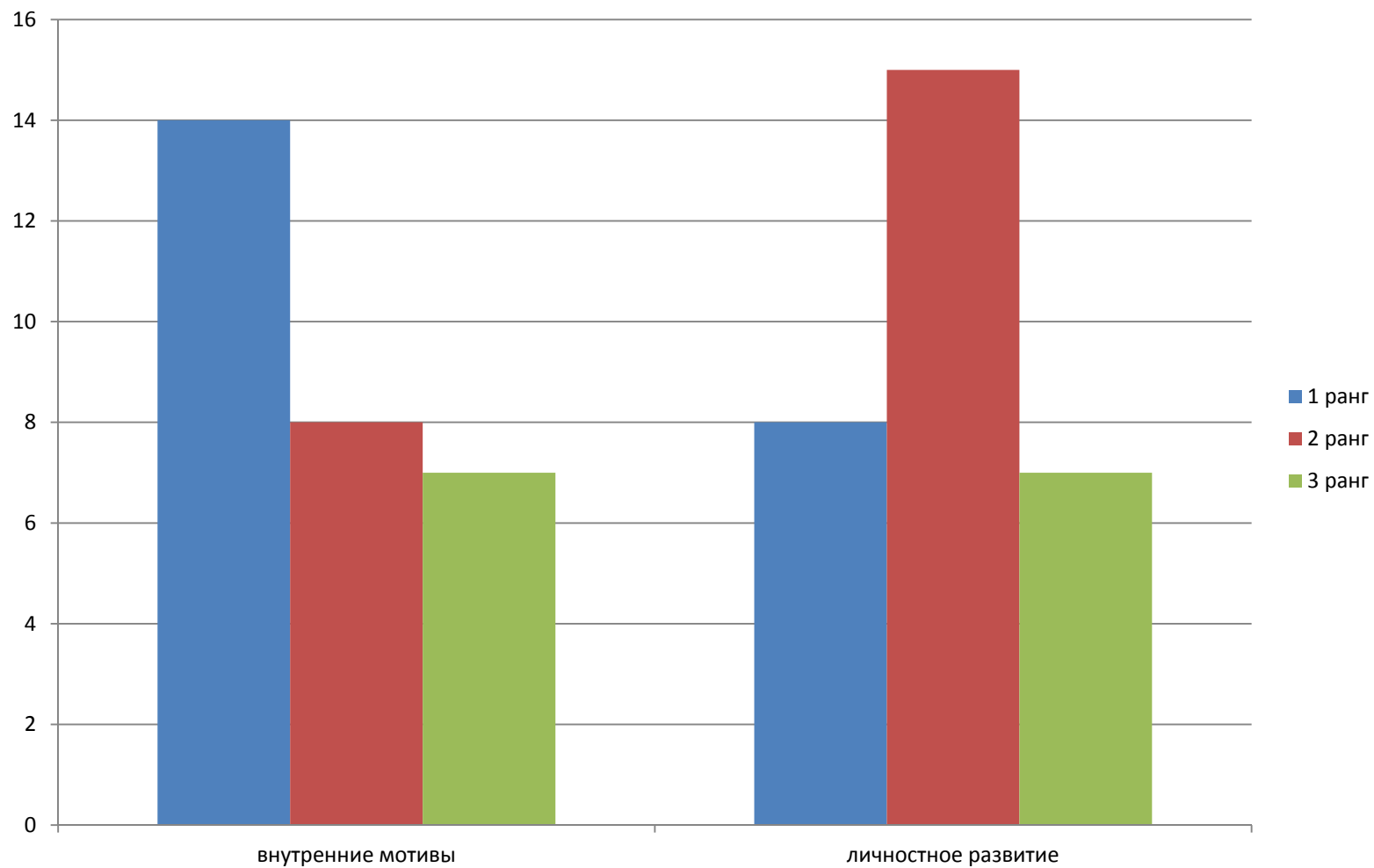
Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе.

Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.

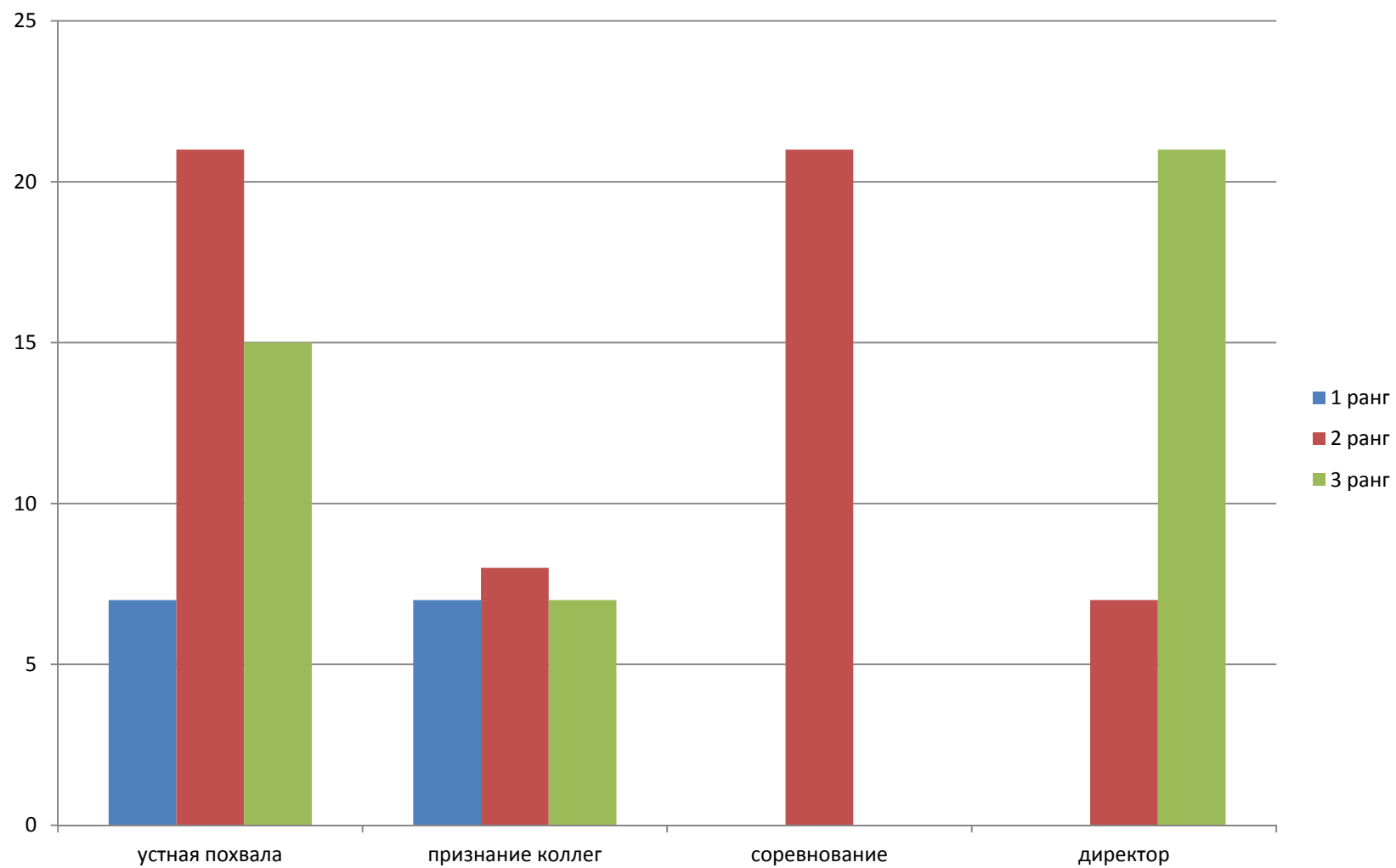
- **ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ**

Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.

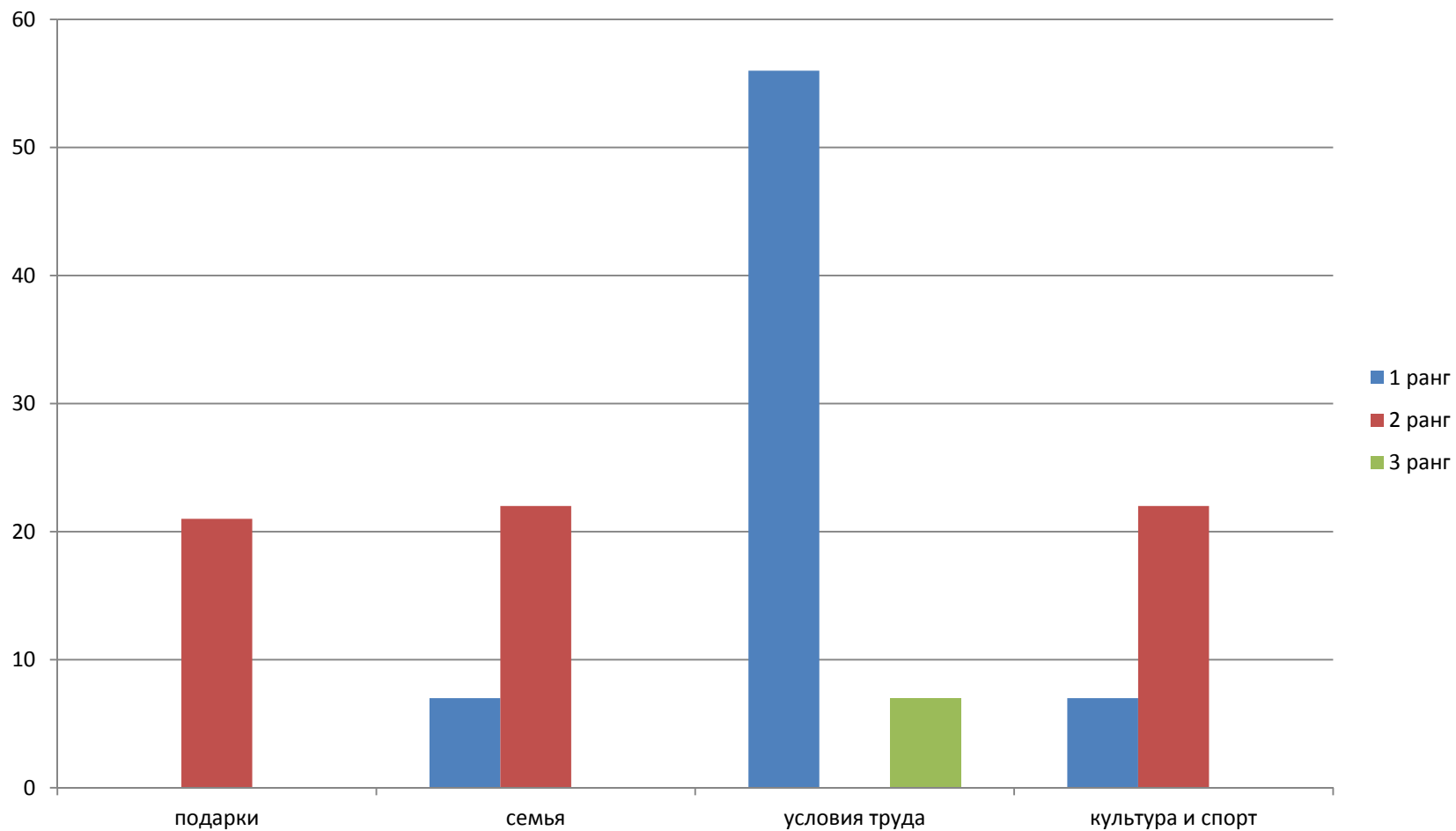
# Результаты опроса руководителей организации



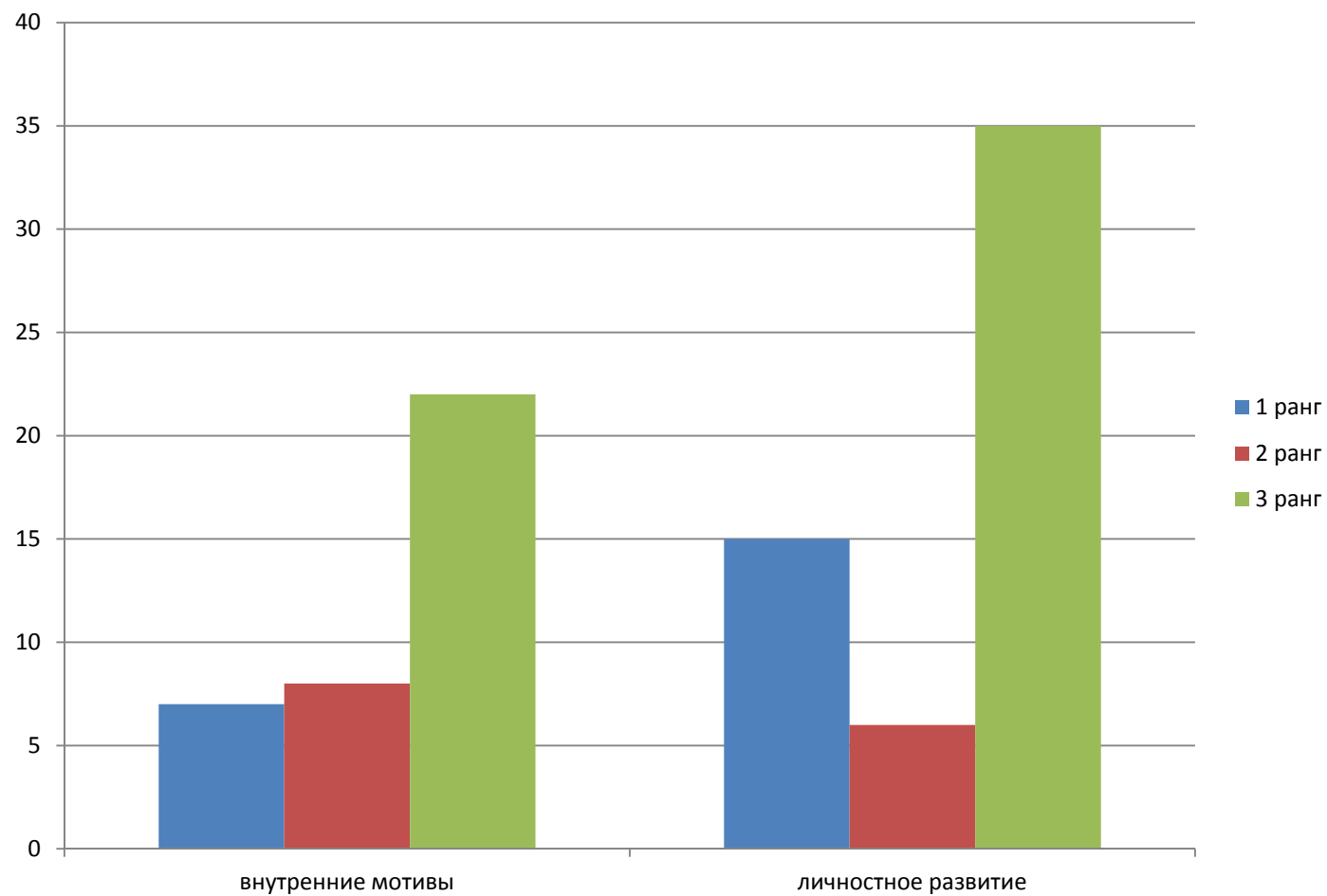
# Результаты опроса мастеров



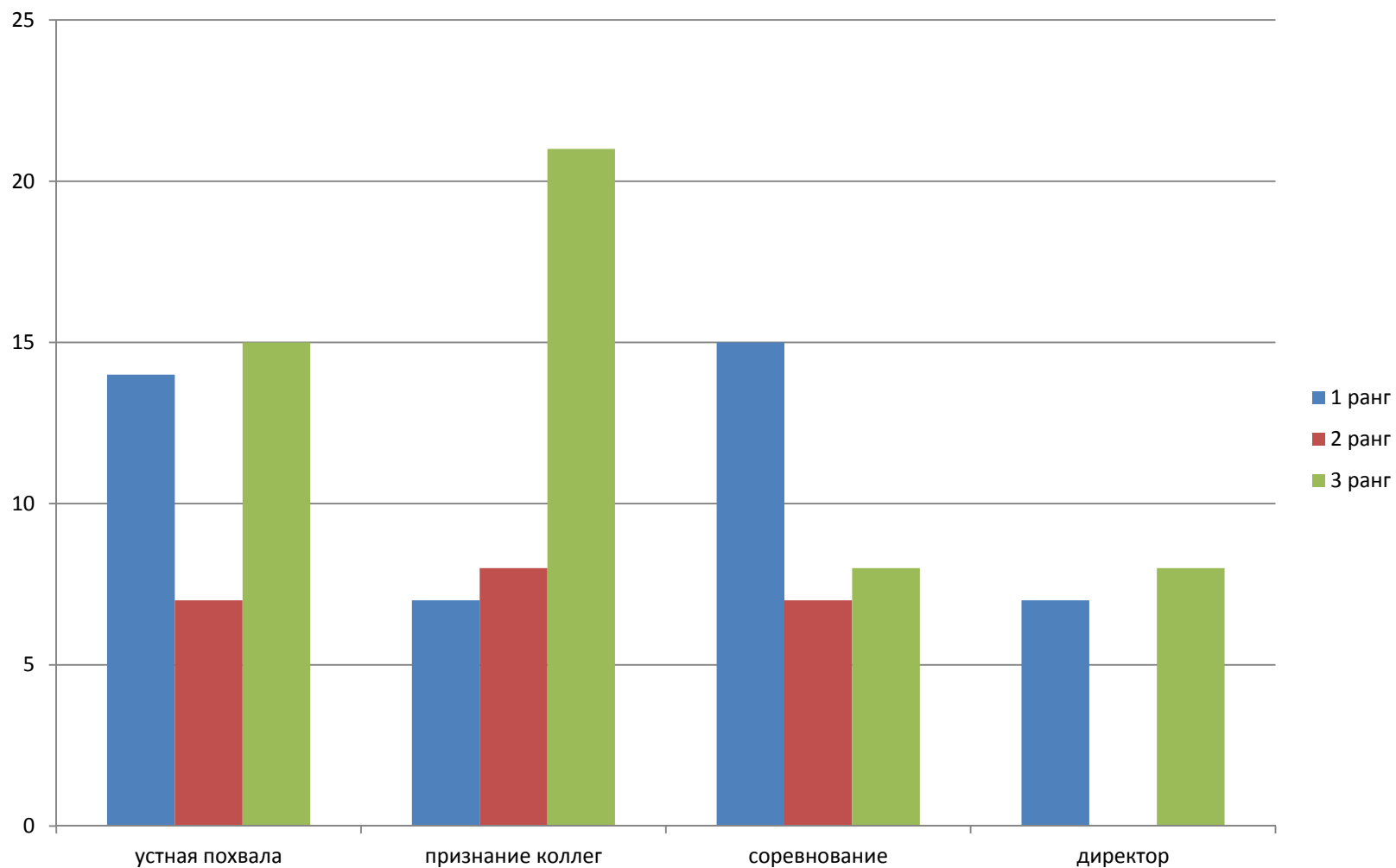
# Результаты опроса мастеров



# Результаты опроса мастеров

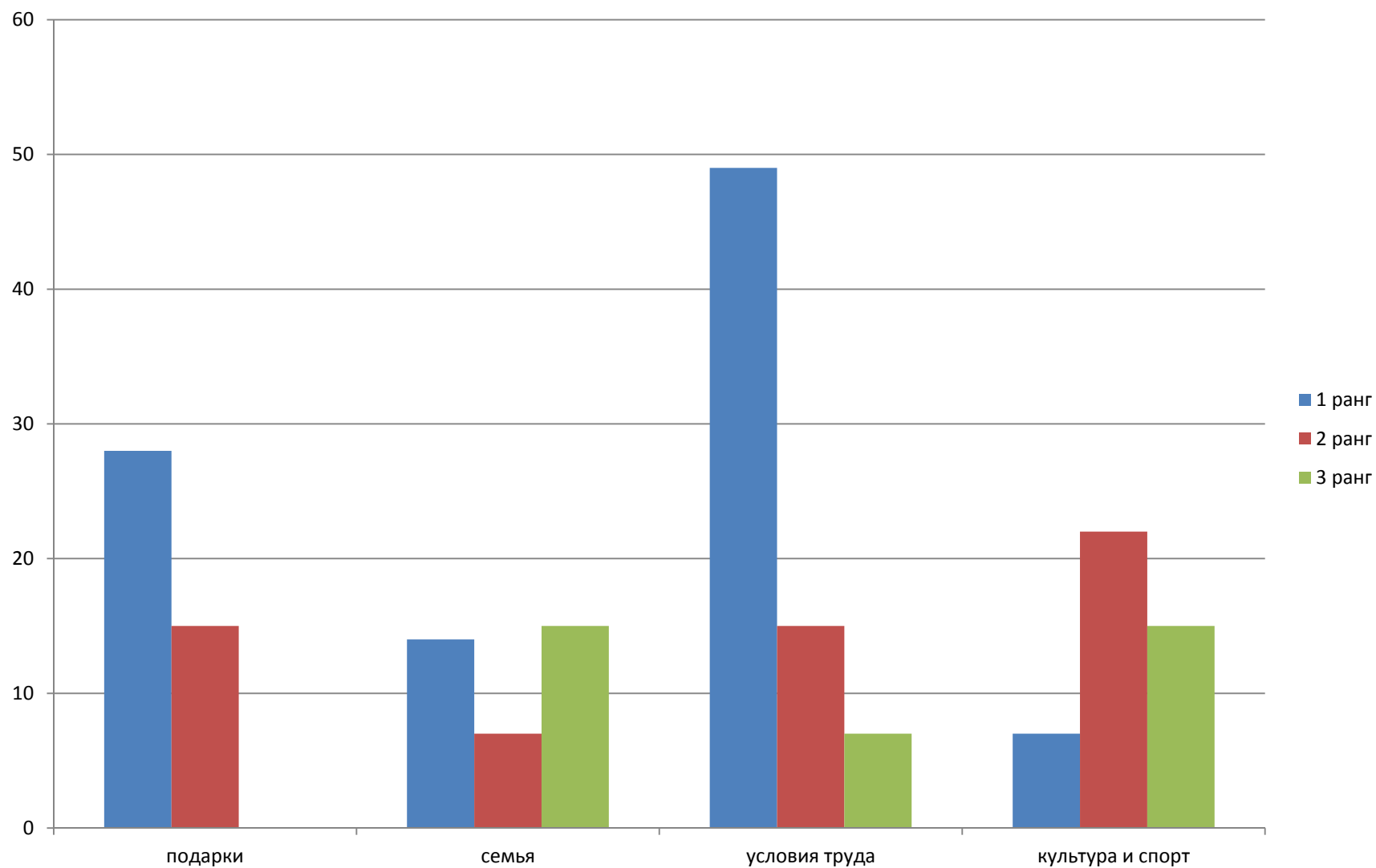


# Результаты опроса рабочих

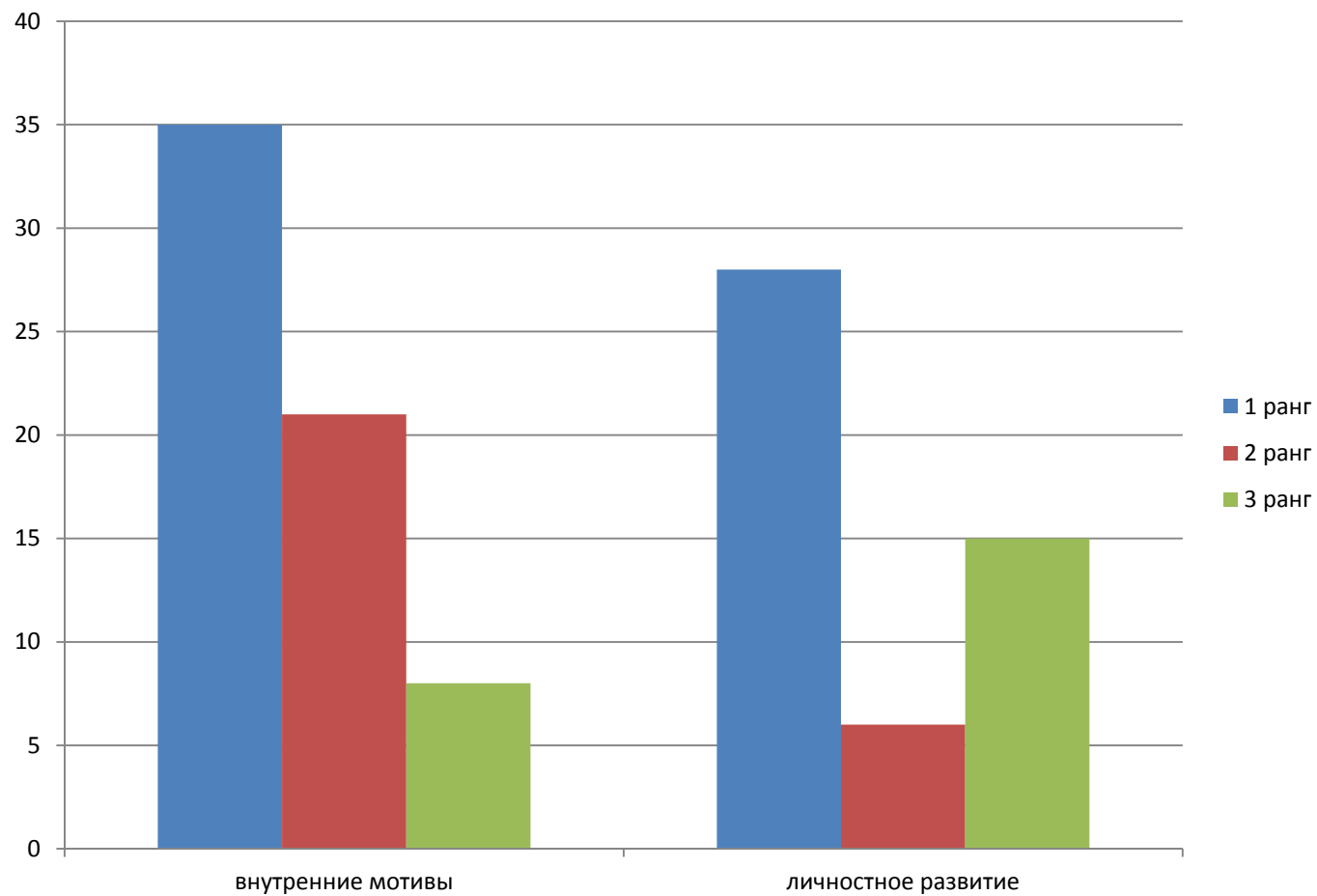




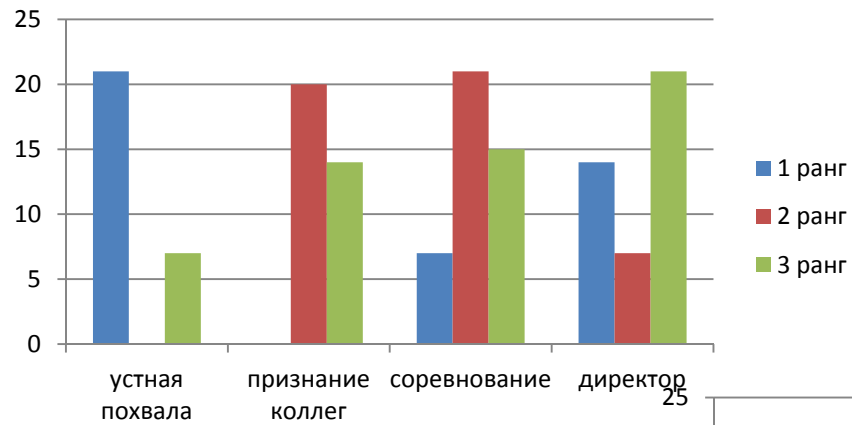
# Результаты опроса рабочих



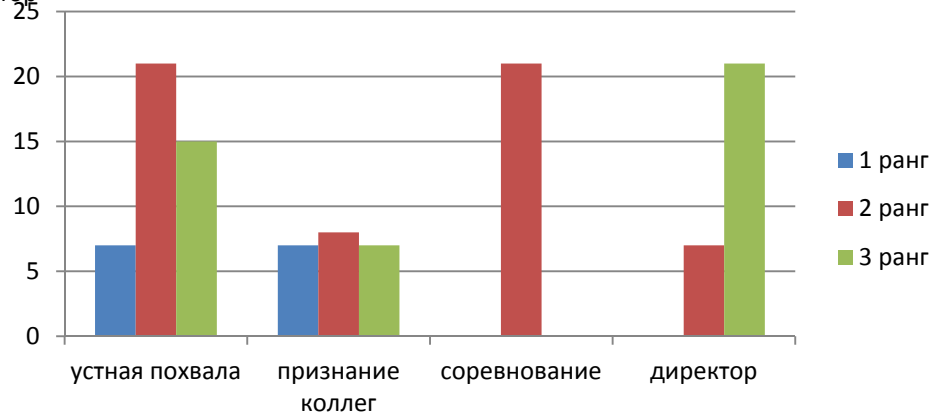
# Результаты опроса рабочих



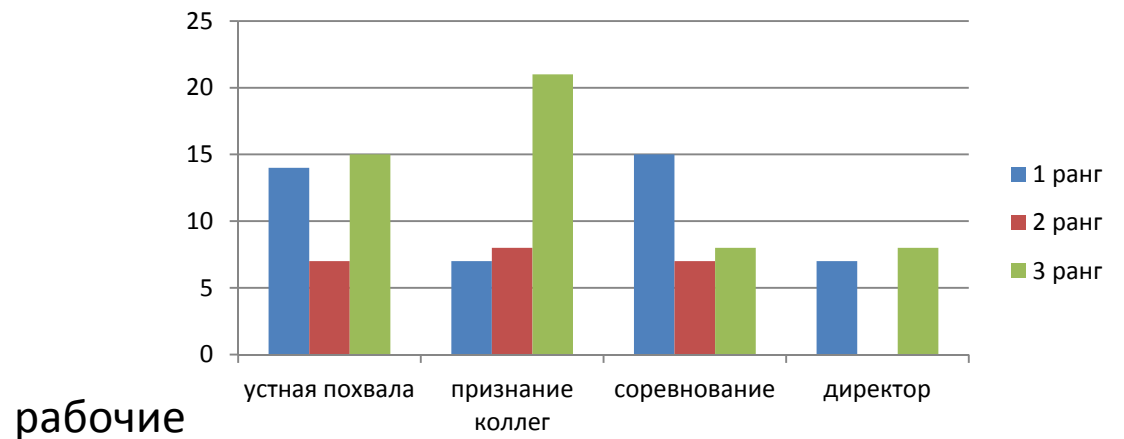
# Роль устной похвалы



руководители

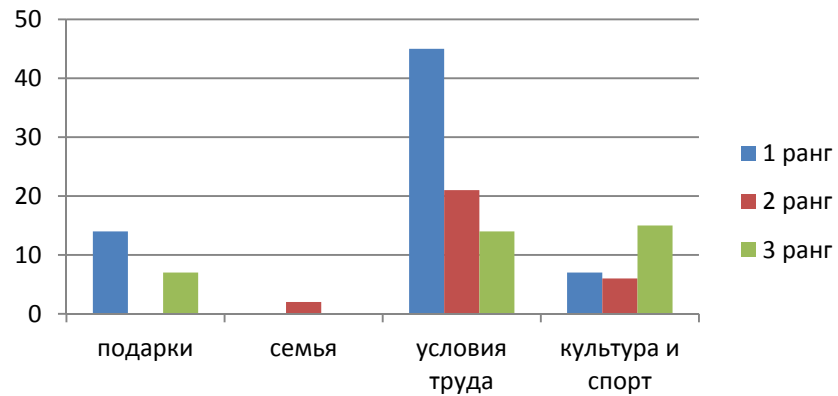


мастера

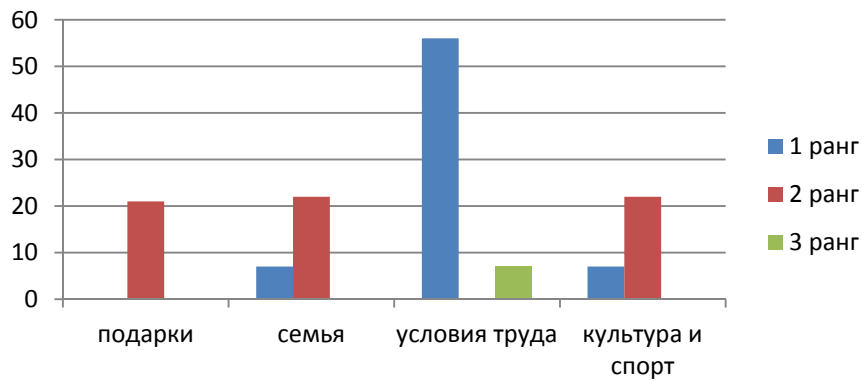


рабочие

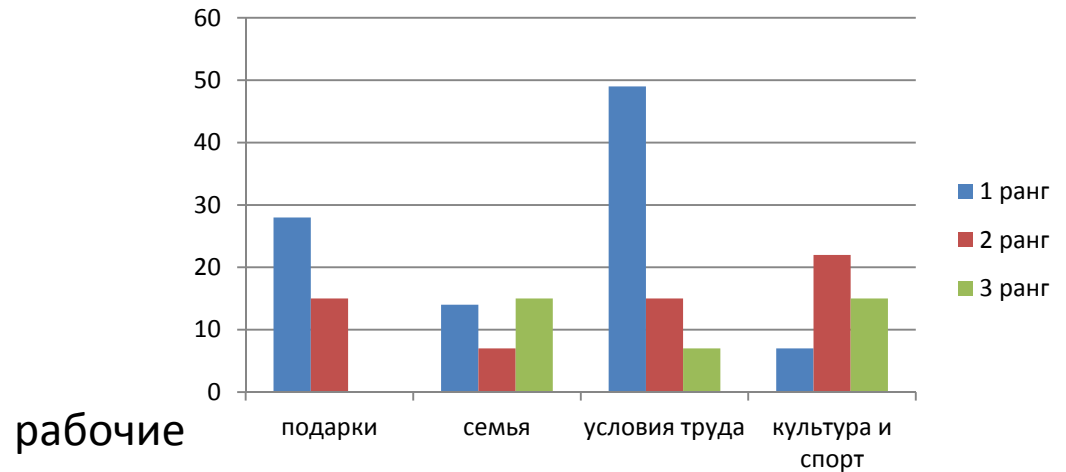
# Роль условий труда



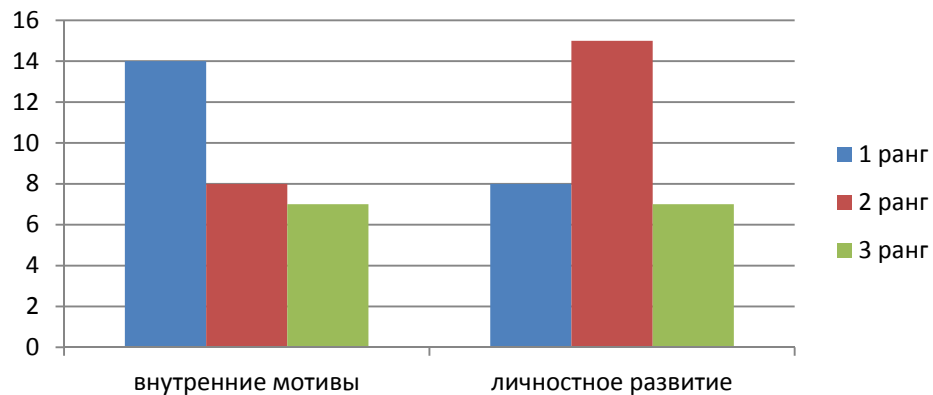
руководители



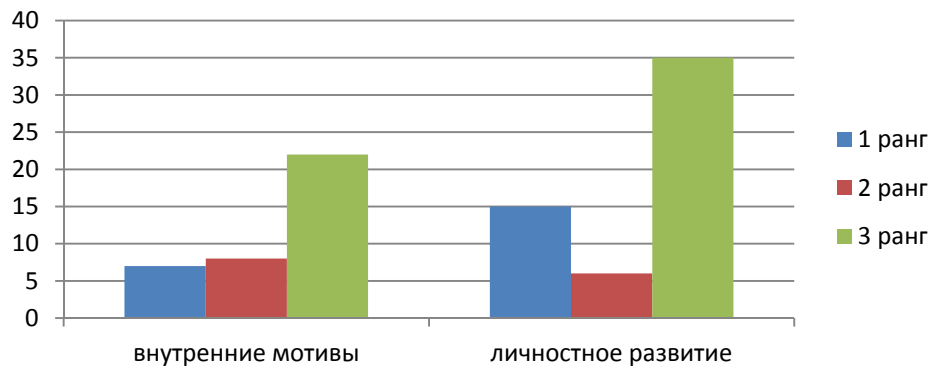
мастера



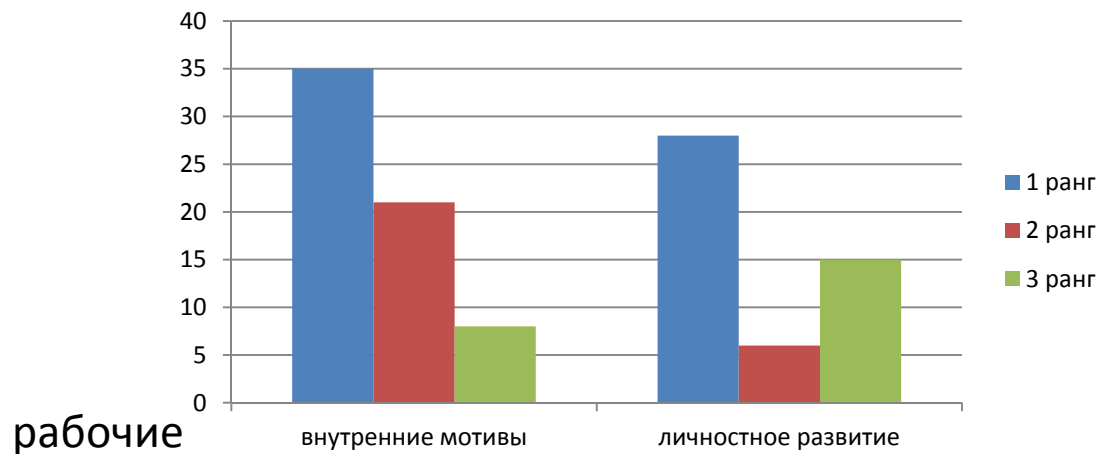
# Роль внутренних мотивов



руководители



мастера



рабочие

# Мотивы разные

- При чем, исследование показывает, что они абсолютно разные.  
Зарплата, как основной мотив, - это значительное преувеличение.



- Как довести до этих сотрудников единую мотивирующую цель?
- Предлагается алгоритм выстраивания системы мотивации, который включает 5 этапов.

# Шаг 1. Руководитель высшего звена формулирует цель компании (видение)

- В рамках 1 этапа цель становится фундаментом системы мотивации на предприятии и является основой для поиска самомотивированных работников.
- Очень важно, что видение формулируется первым лицом компании. Руководитель бизнеса должен страстно желать достижения этого видения. Это видение должно мотивировать самого управленца высшего звена, и это должно быть заметно со стороны: у **руководителя должны гореть глаза**.
- Создание и передача концепции – это главная часть работы руководителя. Кроме того, видение направления должно быть осязаемым, а не эфемерным.

## Шаг 2. Доведение видения до сотрудников, поиск единомышленников, согласование

- Единомышленники – это те, кто в силу своих личных устремлений точно так же хотят достичь видения. Им не нужно его навязывать, они самомотивированы на видение.
- При выборе единомышленников важно помнить о концепции стремления к **недостижимому результату**. Идеальный результат недостижим, что не означает, что к нему не нужно стремиться. Само стремление делает человека более эффективным.
- На 2 этапе общение с сотрудниками необходимо как для доведения видения до сотрудников, согласования видения с ними, а также для развития их способностей.



## Шаг 3. Единомышленники формулируют цели для подразделений

- Важно, чтобы стратегии, сформулированные для отдельных бизнес-единиц и подразделений, должны корреспондировать с видением компании. На 3 этапе процесс происходит аналогично процессу, описанному применительно к руководителю высшего звена.
- Особенность заключается в том, что менеджеры среднего звена, зачастую, не обладают полномочиями для предоставления преференций отдельным сотрудникам.

## Шаг 4. Доведение видения до рядового персонала

- На данном этапе должны быть четко прописаны бизнес-процессы на уровне каждого сотрудника, построена система KPI's (KPI's сотрудников развернута из видения их подразделения), процедура карьерного роста (вертикального и горизонтального), профили должностей и модель корпоративных компетенций, организовано внутрикорпоративное обучение.

## Шаг 5. Выстраивание системы самомотивации

- На данном этапе осуществляется корректировка видения и выстраивание системы самомотивации. Работа идет по циклу PDCA.

Спасибо за внимание!  
Желаю Вам дальнейшего  
процветания!

Давыдова  
Надежда  
Станиславовна  
89128548465  
dav\_ns@bk.ru