



Особенности формирования системы нематериальной мотивации в бережливых организациях

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

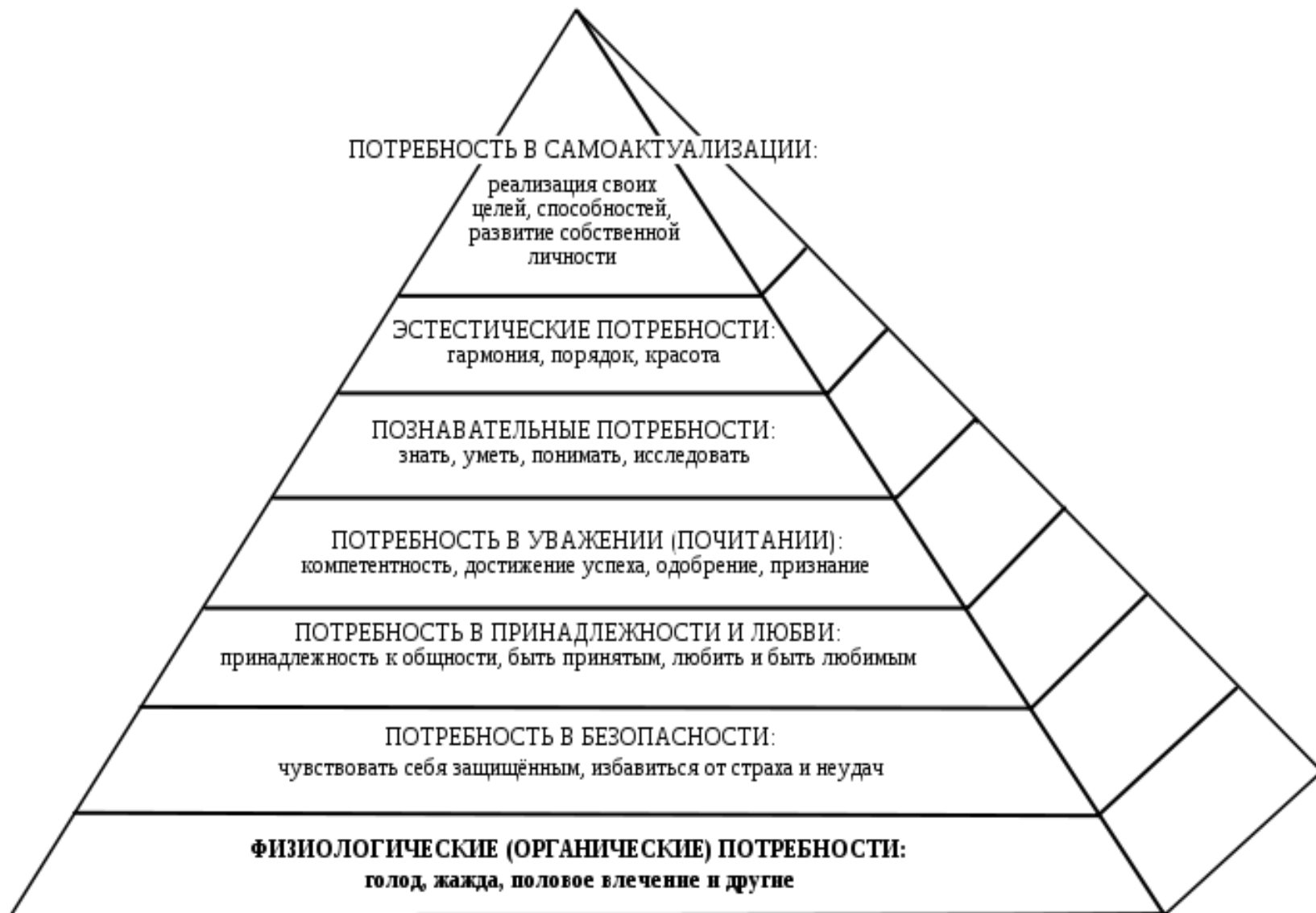
Давыдова Надежда Станиславовна

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



Самоактуализирующий 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

СОТРУДНИЧЕСТВО



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 мужскому родственнику от дяди.	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 стойке.	за те цели, что мы ставим на год доска почета на доске почета (на год).	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 моему брату.	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, предоставление возможности обучения по заказу компании.	7
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.	Бесплатное участие в учебных семинарах по заказу компании.	6
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, эрготехника. Путевка в санаторий, профилакторий.	Повышение по окладу.	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.	Коллективный поход 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 стойке.	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.

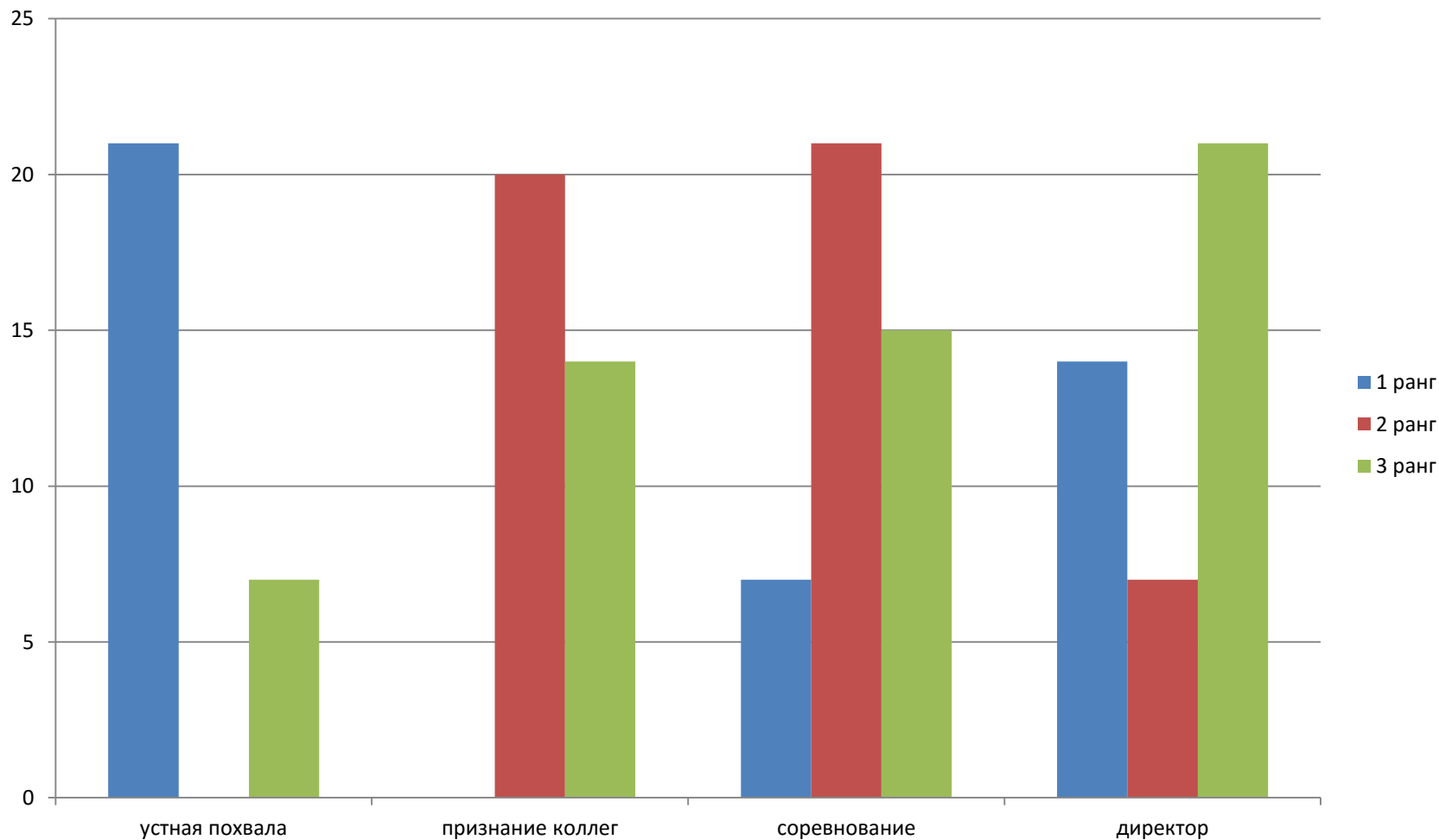
- СОРЕВНОВАНИЕ

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.

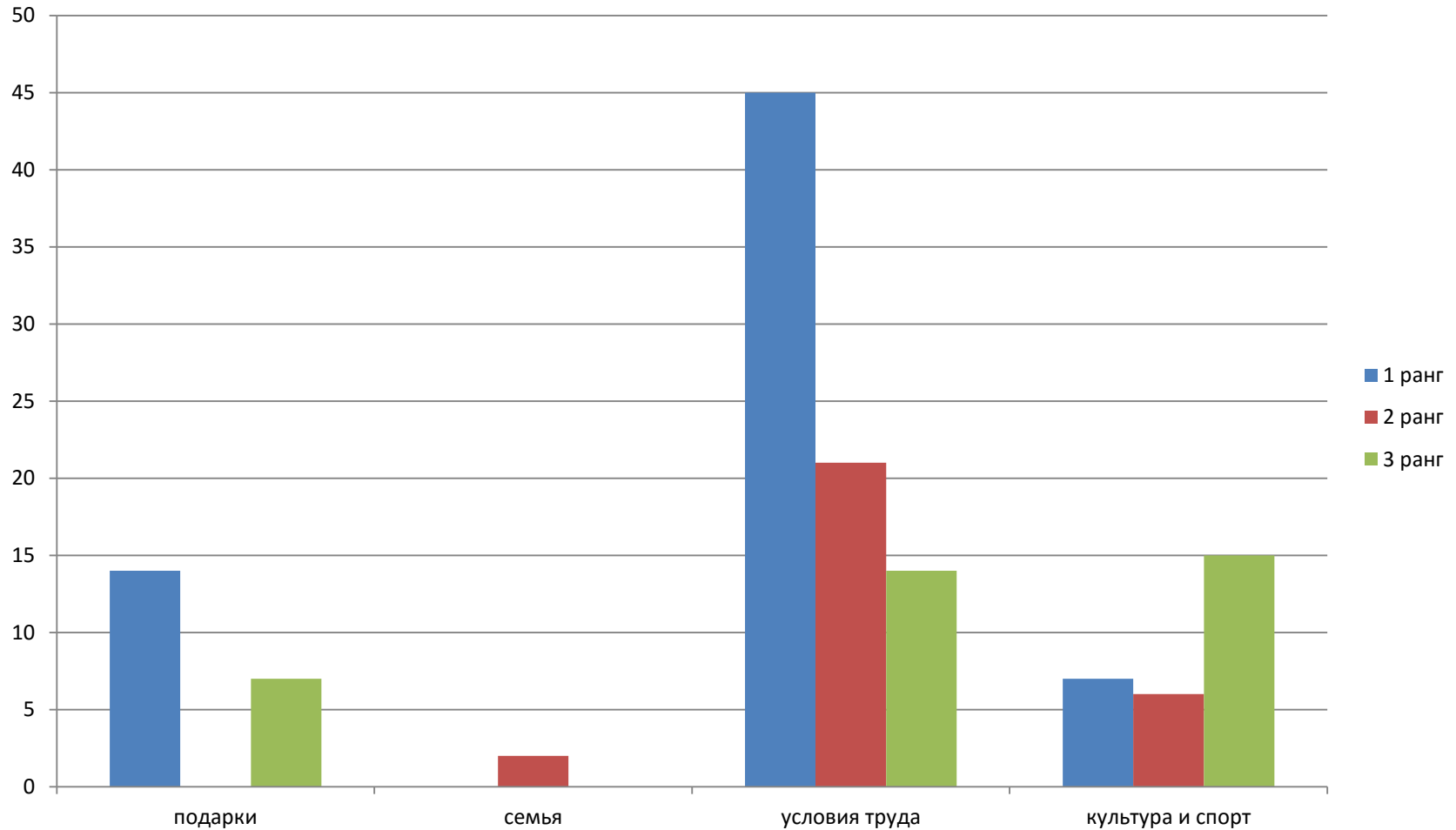
- УСЛОВИЯ ТРУДА

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

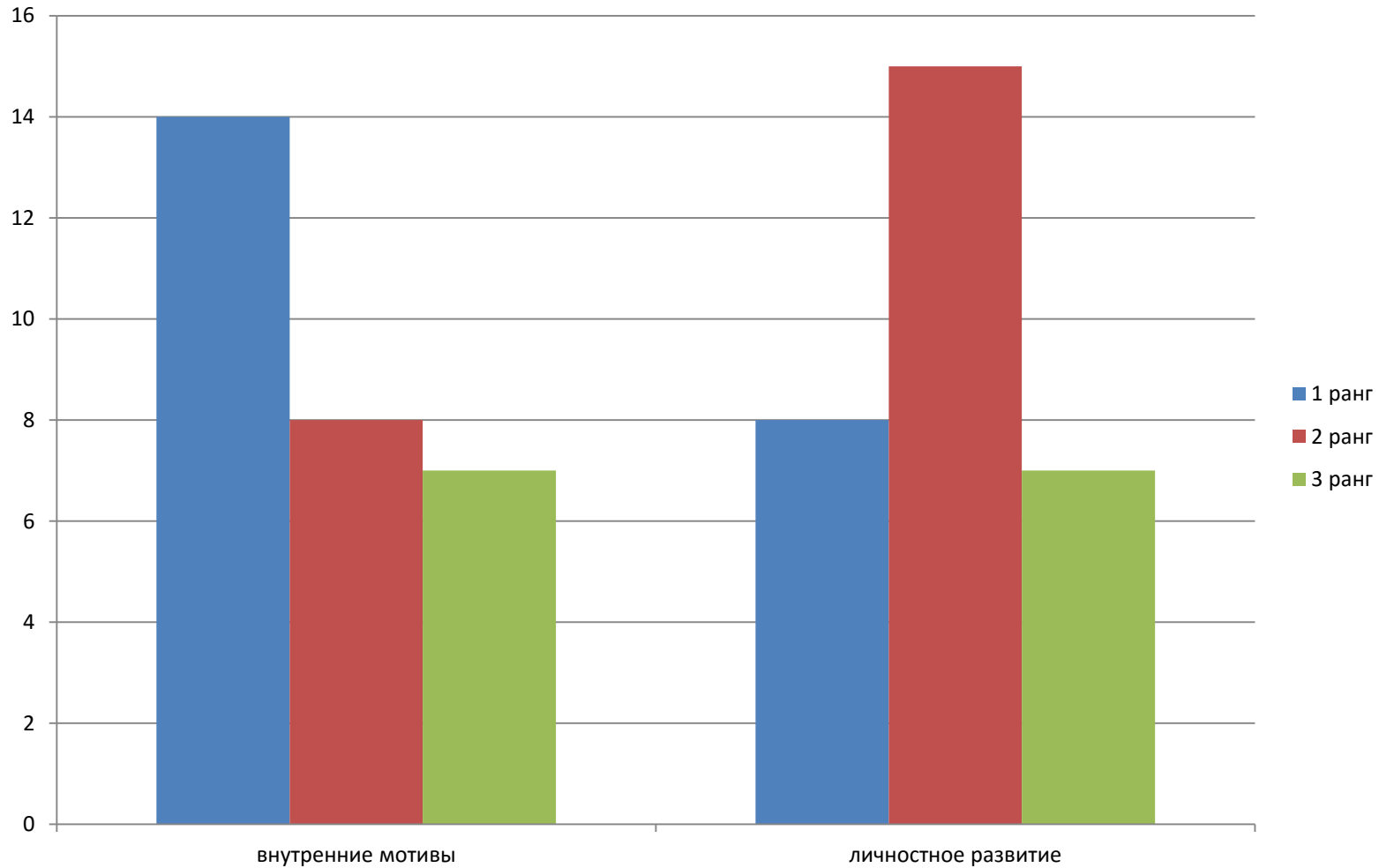
Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе.

Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.

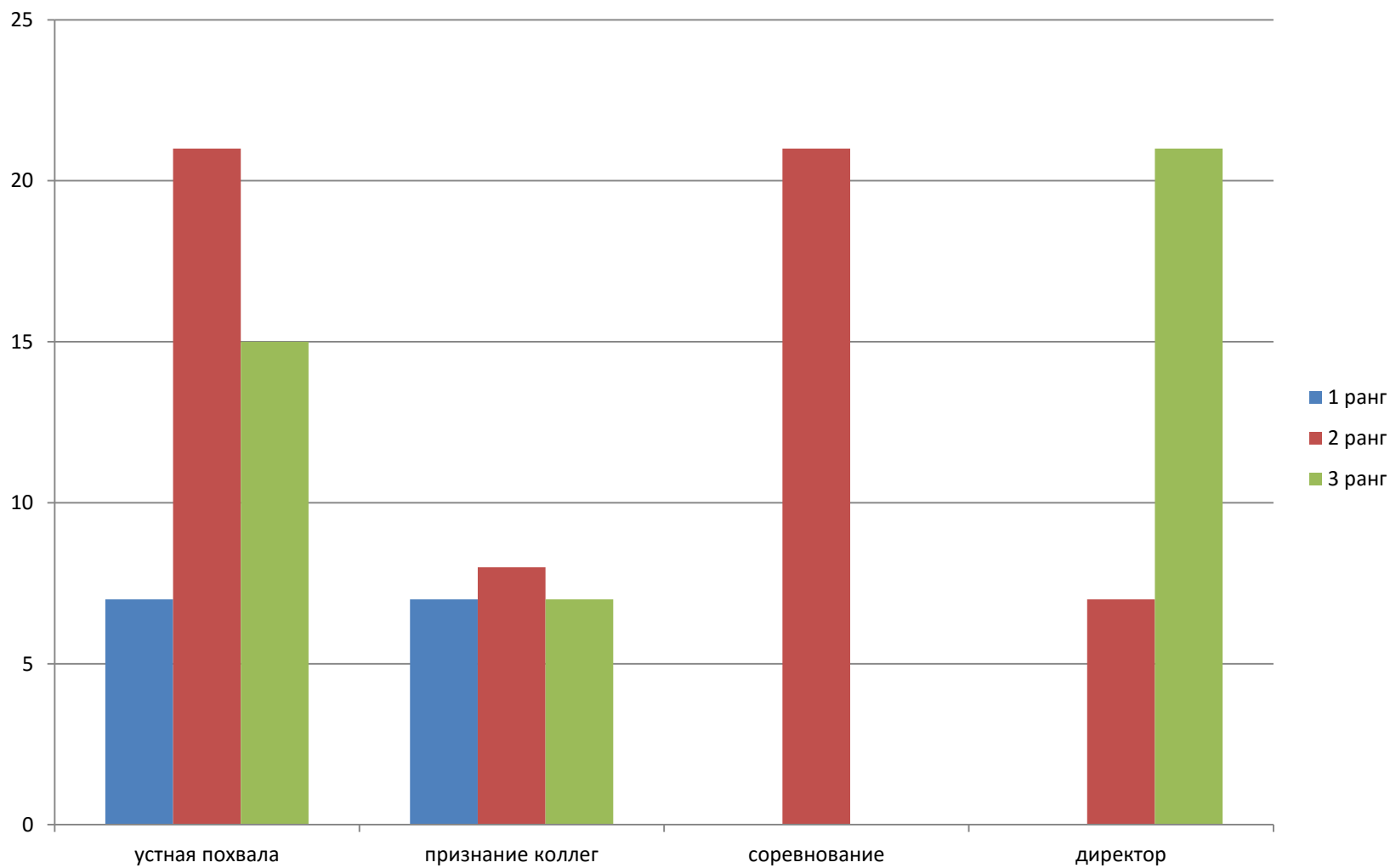
- ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ

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

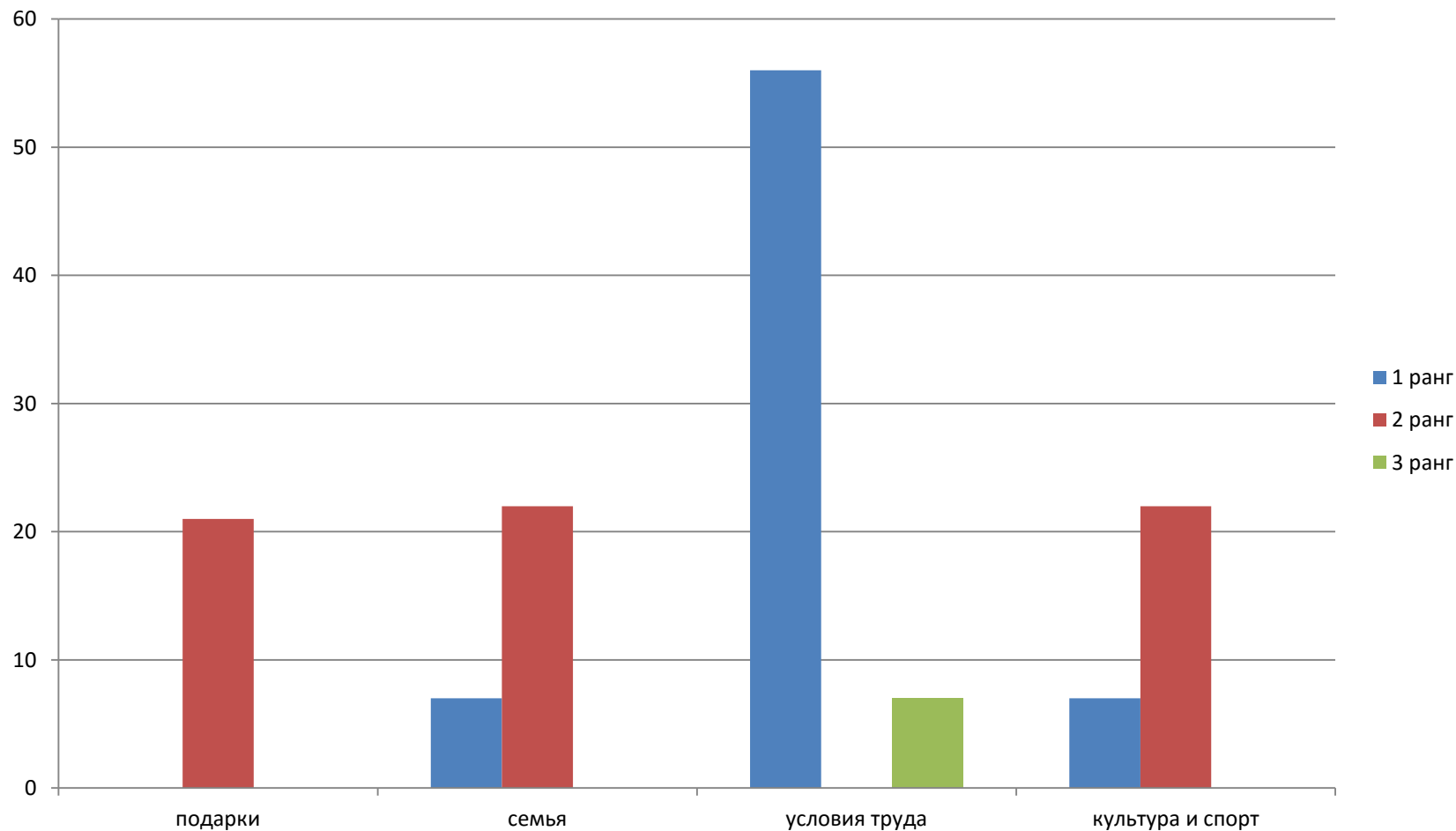
Результаты опроса руководителей организации



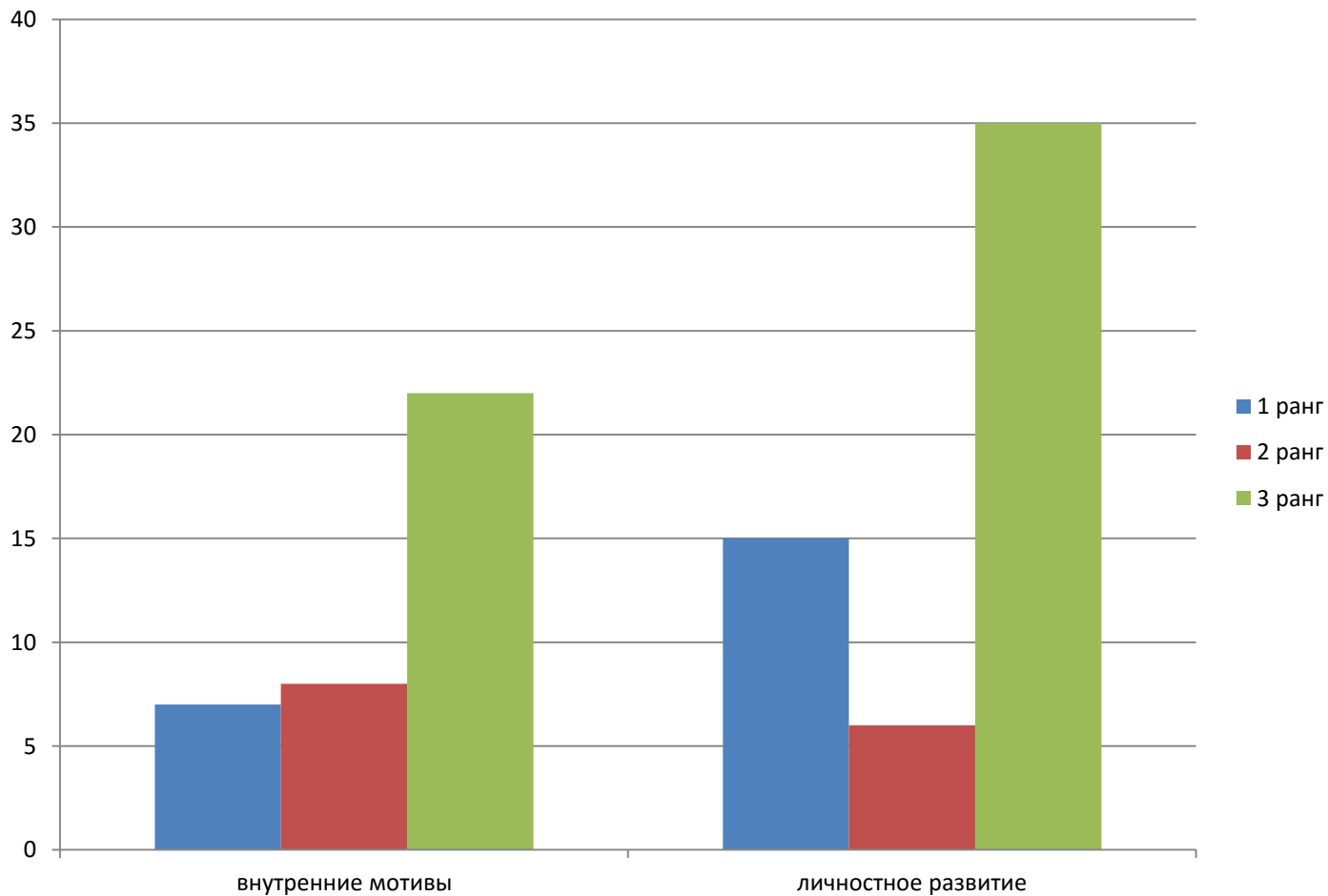
Результаты опроса мастеров



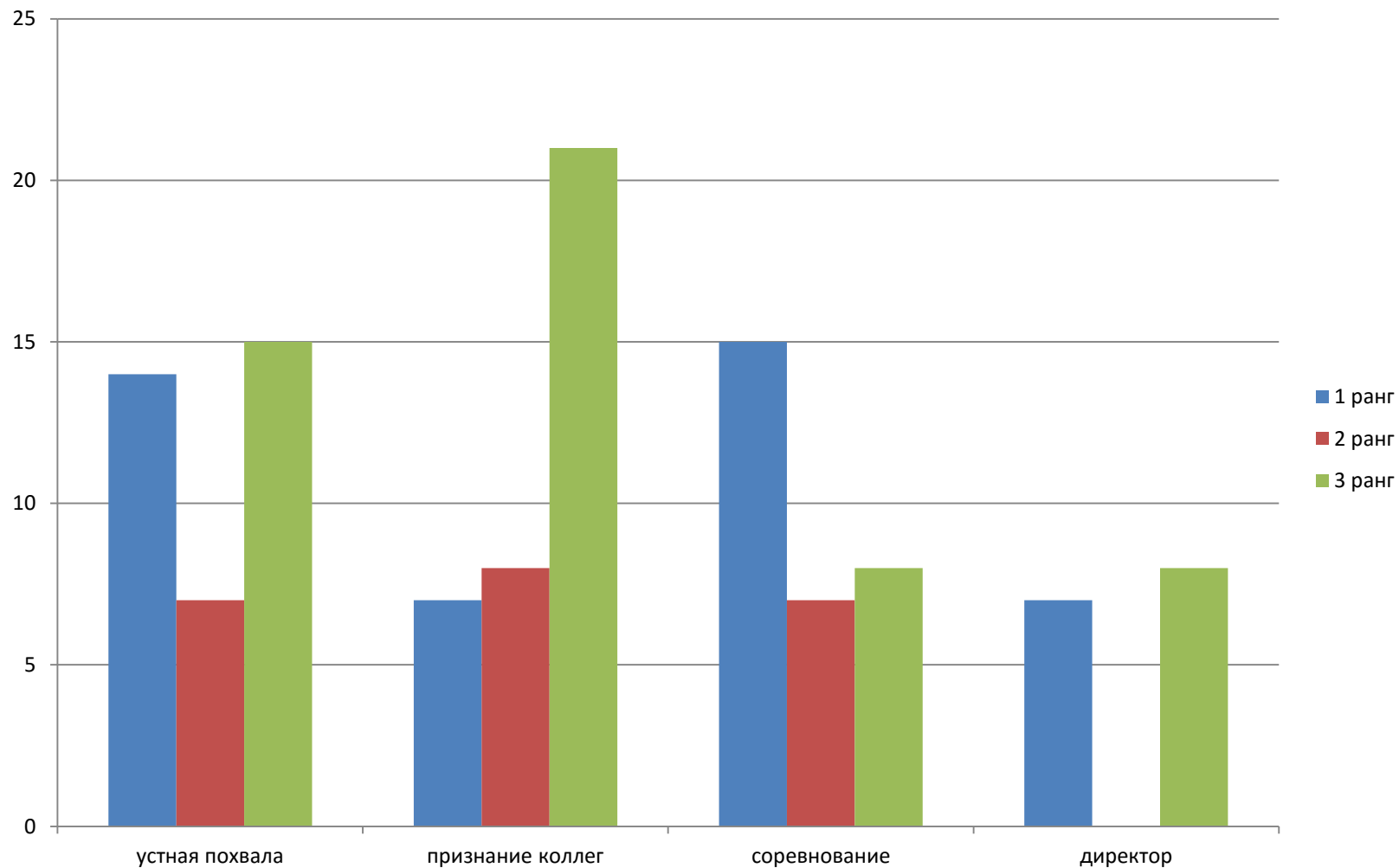
Результаты опроса мастеров



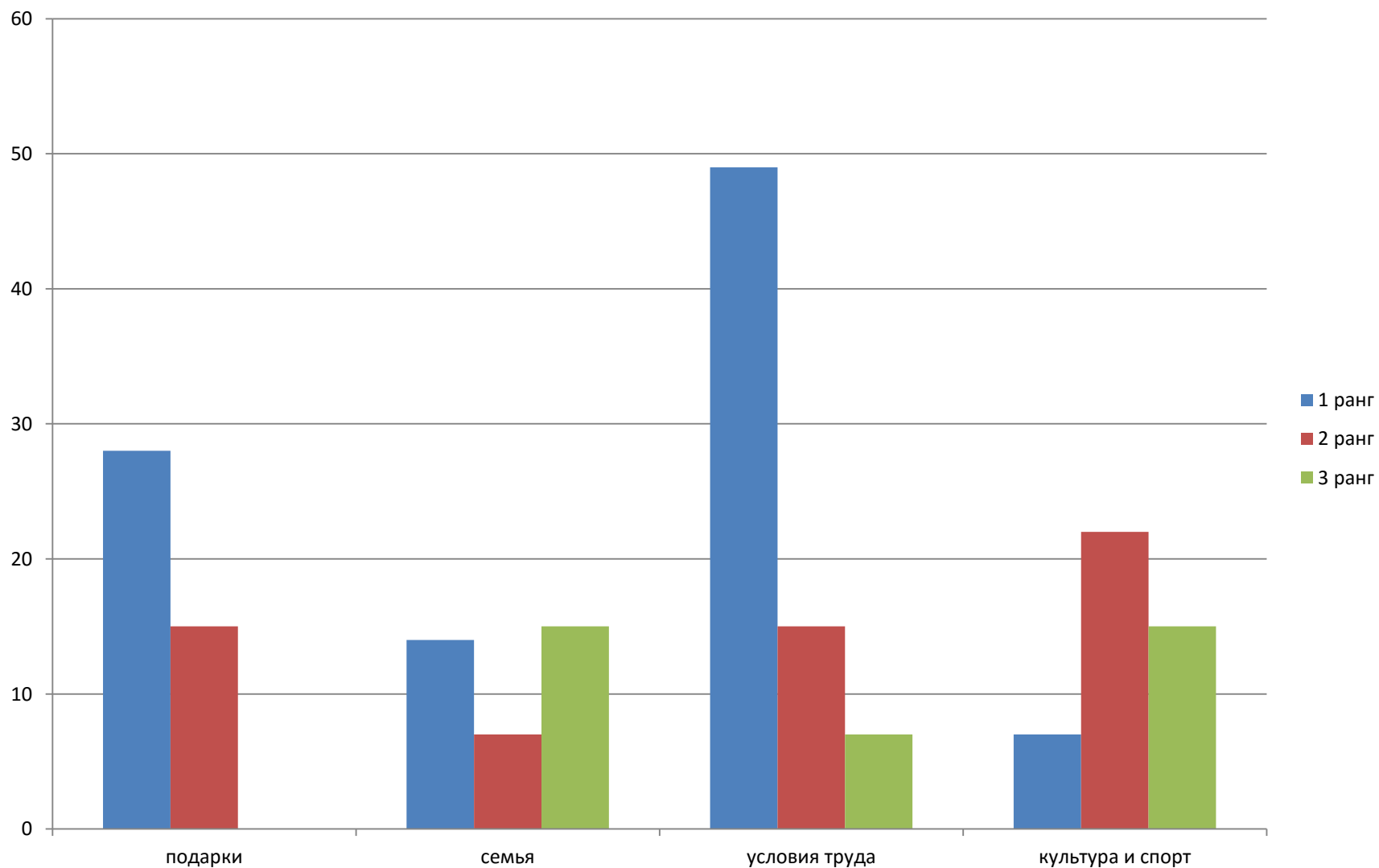
Результаты опроса мастеров



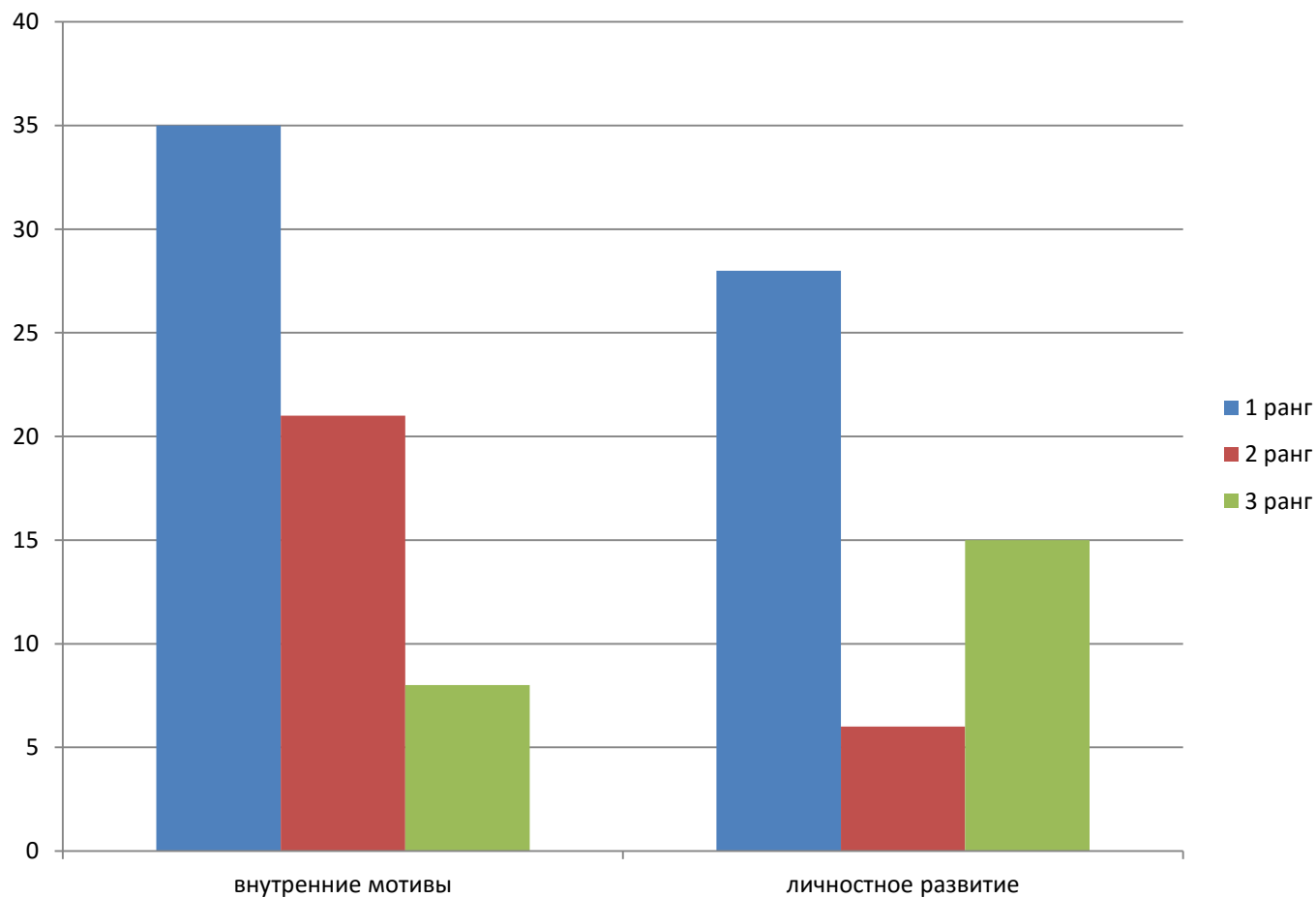
Результаты опроса рабочих



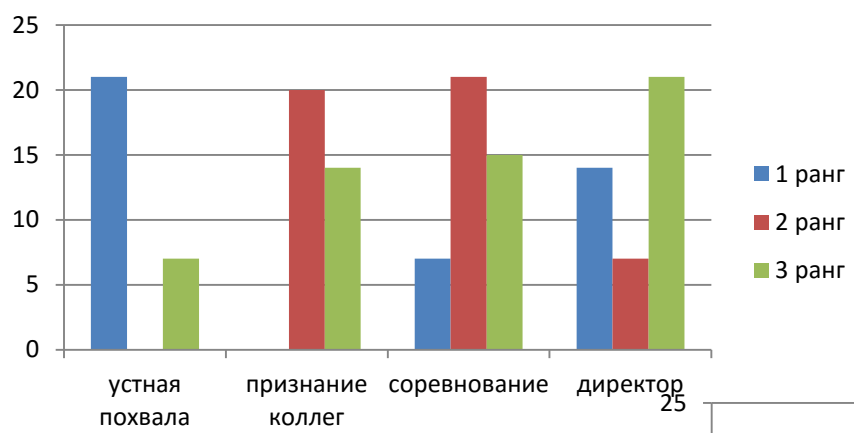
Результаты опроса рабочих



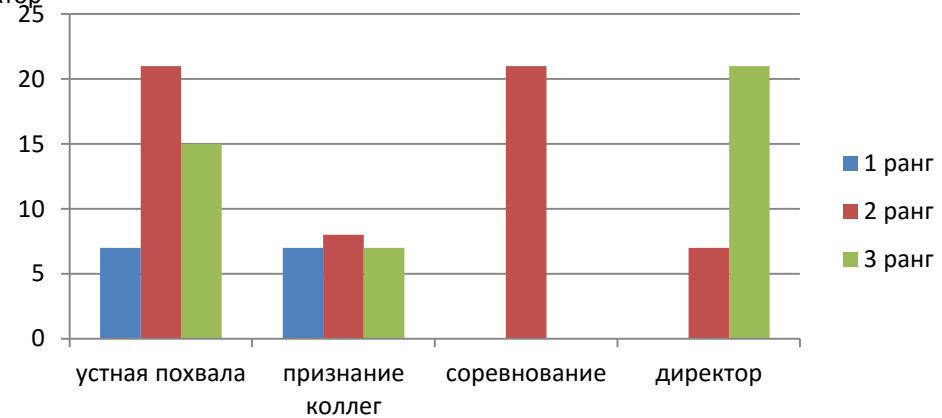
Результаты опроса рабочих



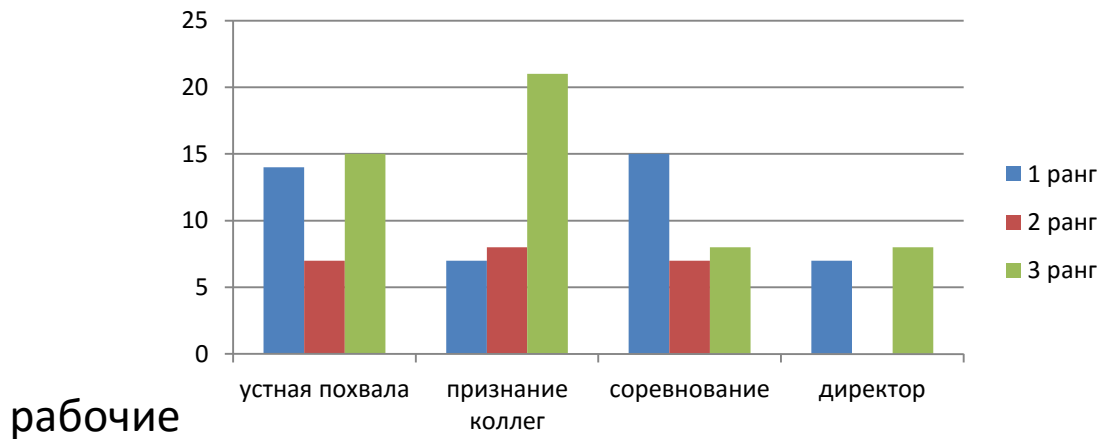
Роль устной похвалы



руководители

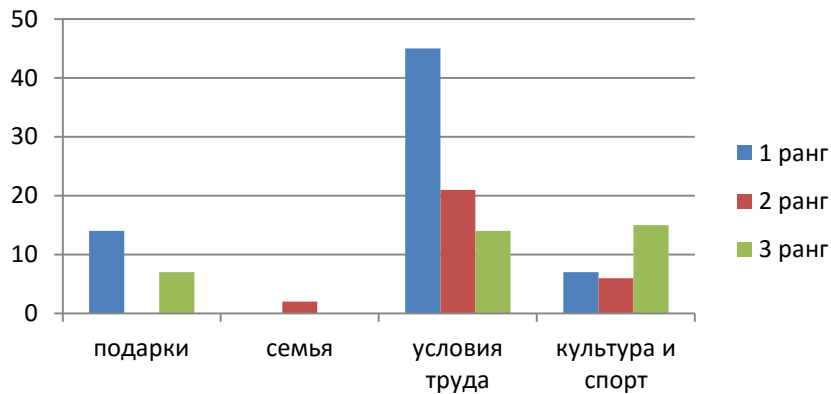


мастера

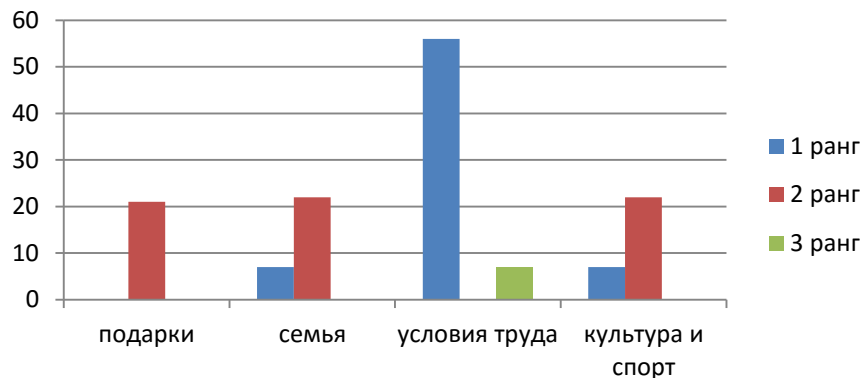


рабочие

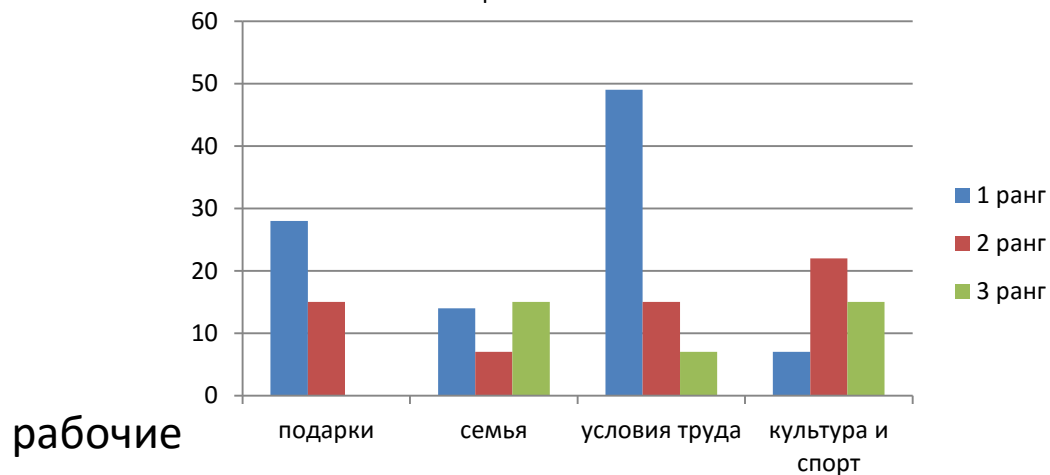
Роль условий труда



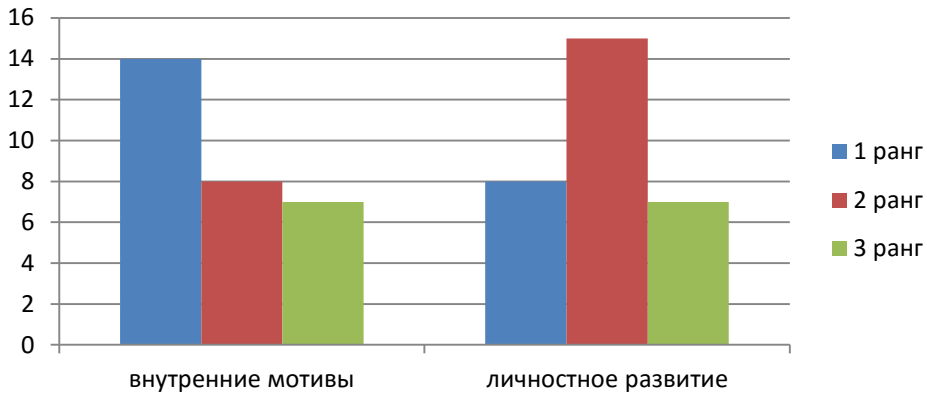
руководители



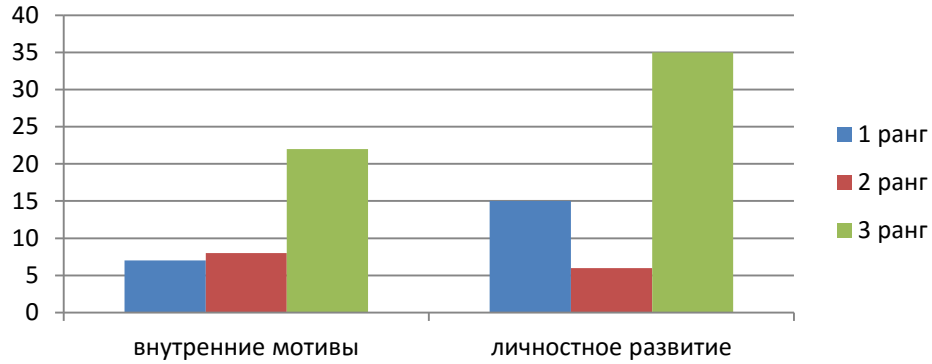
мастера



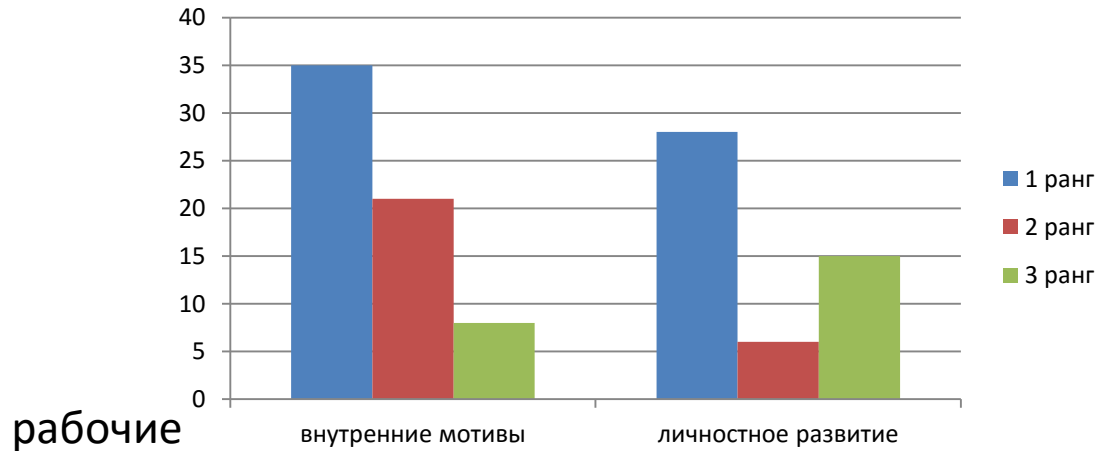
Роль внутренних мотивов



руководители



мастера



рабочие

Мотивы разные

- Причем, 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 самотивации

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

Спасибо за внимание!
Желаю Вам дальнейшего
процветания!

Давыдова
Надежда
Станиславовна
89128548465
dav_ns@bk.ru