

Мотивация персонала в бережливых организациях. Счастье: мифы или реальность?

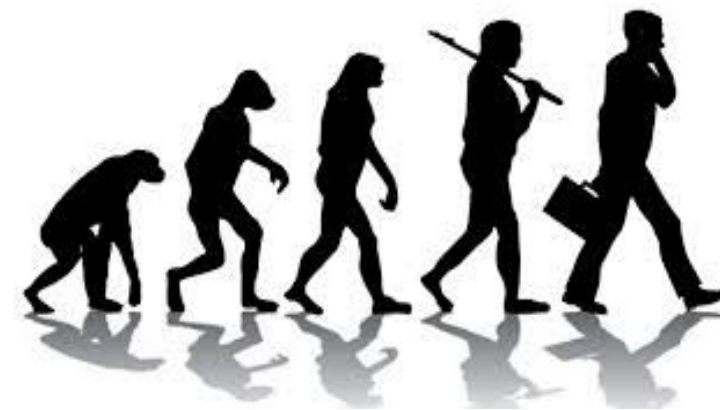
Давыдова Н.С., руководитель проекта ПСР,
доктор экономических наук



Дэниел Пинк



«Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях, и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности, и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл».



Леонтьев
Дмитрий
Алексеевич



ЧТО МЫ СЕГОДНЯ
ЗНАЕМ О
МОТИВАЦИИ?

Дмитрий Леонтьев

Заведующий Международной лабораторией позитивной
психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ

<https://www.youtube.com/watch?v=tpoq4mzYJoU>

Пирамида бережливого мышления



Модель бережливой личности



Миссия. Сила личности

С
И
Л
А
Л
И
Ч
Н
О
С
Т
И
М
И
С
С
И
Я



01

Осознанность в жизни. Самосознание

02

Понимание и признание своей миссии

03

Счастье. Развитие. Созидание

04

Этика работы и служения обществу

05

Ощущение себя гражданином мира



Приверженность к принципам и ценностям бережливого производства

01

Уважение к человеку

02

Ориентация на создание ценности
для клиента

03

Единая команда

04

Эффективность

Приверженность
ценностям и принципам

БП



05

На шаг впереди

06

Безопасность

О важности цели

Умение определять и достигать цели



03

Видение долгосрочной цели и постоянный кайдзен в тактике

05

Ориентация на качество и сервис

07

Настойчивость в достижении целей

01

Уверены, что мы способны что-то изменить и чувствуем важность своих поступков

02

Амбициозность цели

04

Решение проблем на пути достижения цели

06

Инициативность (начинай с себя)

Особенности мышления



01

Понимание причин и следствий

02

Аналитическое мышление

03

Краткосрочность и эффективность проектов

04

Стремление к завершенности проектов

05

Кроссфункциональность



Проектное и процессное мышление

Методы и инструменты бережливого производства

01

Картирование потока создания ценности

02

Организация рабочего пространства

03

Стандартизированная работа

04

Канбан

05

TPM. SMED и др



**Знание и
владение методами
бережливого производства**



Креативность и инновационность

Креативность и ИННОВАЦИОННОСТЬ



01

Гибкость мышления

02

Способность учиться/
разучиваться /переучиваться

03

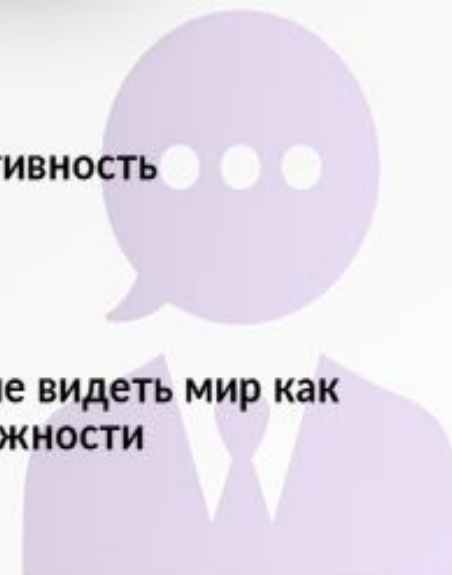
Обладать soft skills
Обучение через деятельность

04

Адаптивность

05

Умение видеть мир как
возможности



Личное взаимодействие

Взаимодействие с людьми



Командное взаимодействие



Мотивация



Эмоциональный интеллект



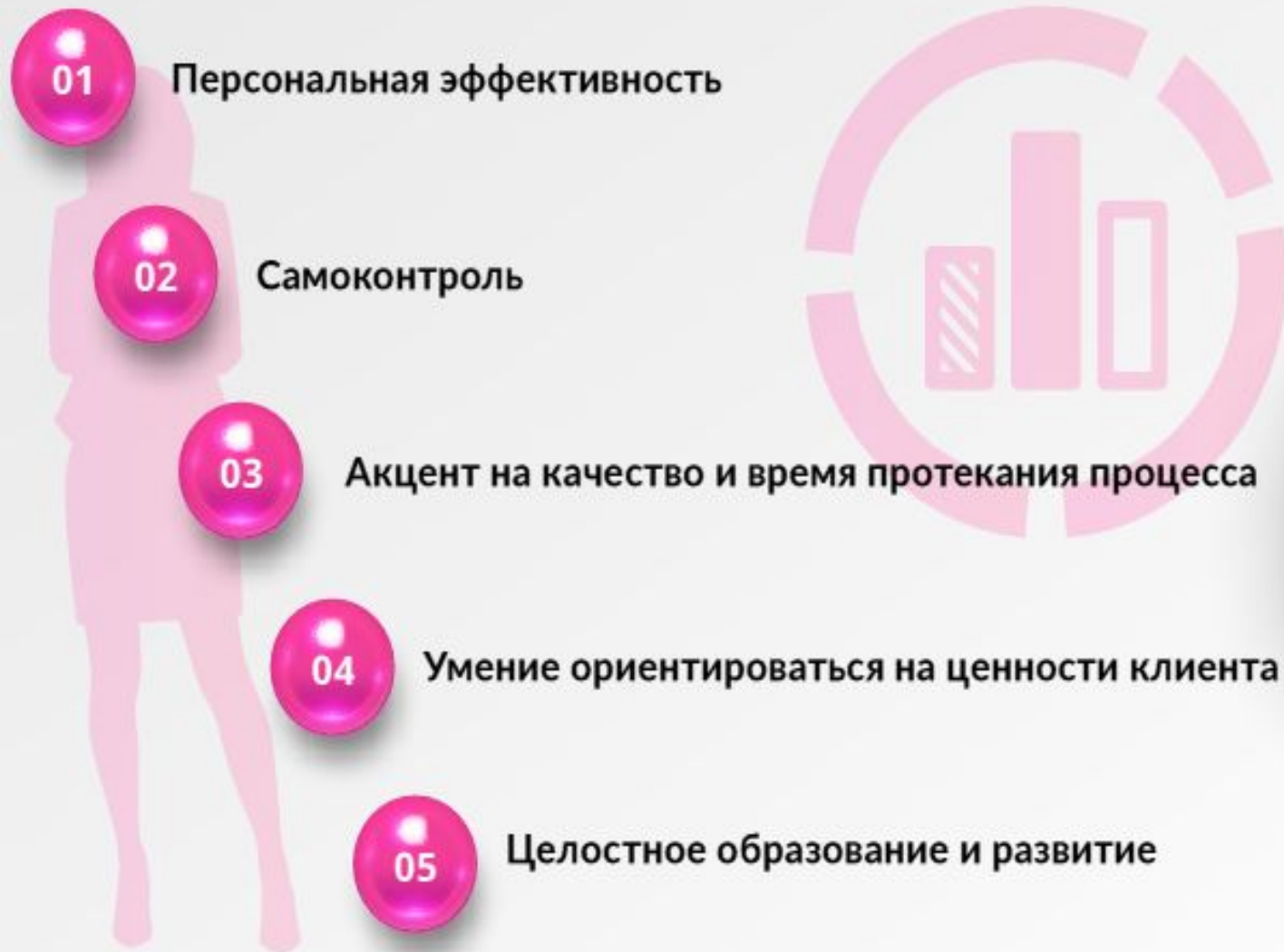
Согласованные действия с другими людьми



Ведение переговоров



Эффективность



**Э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь**

Пригожин, идеи о самоорганизаци и



Автор синергетики.

Один из создателей парадигмы изменяющегося эволюционирующего во времени мира природы.

Бифуркации появляются в особых точках, где траектория, по которой движется система, разделяется на «ветви». Все ветви равно возможны, но только одна из них будет осуществлена.

Это означает, что даже в фундаментальных науках имеется выбор. Это приводит к «концу Определённости».

Мир есть конструкция, в построении которой мы все можем принимать участие.

Возможности мотивации: 1)

- Если потребность толкает, то ценность — притягивает (Франкл).
- Задача — создать систему ценностей в компании, которая служила бы ориентиром для человека при принятии решения.
- Бережливое производство дает такую систему ценностей! Важно связать грамотно потребности и ценности.

Возможности мотивации: 2)

- Каждый из нас существует как часть некоторых групп, сообществ.
- Задача человека – гармония с социальной группой и через нее с миром в целом (или хотя бы адаптация). Все остальное социальная группа делает для меня сама.
- Наша задача – выстроить отношения в этой группе (социальное признание, защищенность, возможность внести свой вклад в развитие компании). Кружки качества. Боязнь подвести коллег...

Возможности мотивации: 3)

- Побудить стремление к сознательности. Экзистенциальные потребности в самореализации.
- Часть людей становится сознательными, самоопределяющимися личностями, своя специфика существования. Задача — прокладывать свой путь, делать свой выбор. (Эрих Фромм. «Бегство от свободы».)
- Все человеческое энергозатратно (принцип вложения энергии, в отличие от животных, где наблюдается экономия энергии).

Возможности мотивации: 4)

- Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним, либо только внешним факторам. Введено социальным психологом Джулианом Роттером в 1954 году.
- Самоосуществляющееся пророчество. **Если верим в результат, мы его достигаем — универсальная закономерность.**
- Задача - создание мифов в компании, идеологии.

Возможности мотивации: 5)

- Акцент на развитие способностей. НЕ НА ВНЕШНИХ ФАКТОРАХ, А НА ВНУТРЕННИХ УСИЛИЯХ.
- Обеспечить взаимосвязь между проявленным усилием и результатом.
- Иначе – выученная беспомощность((

ВОЗМОЖНОСТИ
МОТИВАЦИИ:
6)

- Развитие самоэффективности
- Самоэффективность — вера в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации (Альберт Бандура).
- Самоэффективность означает убеждение человека в том, что в сложной ситуации он сможет продемонстрировать удачное поведение. То есть вера в эффективность означает оценку собственной очень конкретно обозначенной поведенческой компетентности.

Развитие позитивного мышления

ЛЮДИ С ПОЗИТИВНЫМ МЫШЛЕНИЕМ

Ежедневно читают



Проявляют любезность,
уважение



Желают успеха другим



Обсуждают идеи



Делятся информацией
и событиями



Рассматривают
разные точки зрения



Ведут список
дел, дневник



Постоянно учатся



Радуются
за успех других



Прощают других



Берут ответственность
за собственные ошибки



Разделяют
победу с другими



Излучают радость



Ставят цели и
планируют их достижение



Принимают перемены



Имеют чувство
благодарности



ЛЮДИ С НЕГАТИВНЫМ МЫШЛЕНИЕМ

Критикуют



Обвиняют других
в своих провалах



«Просиживают»
штаны



Говорят, что
ведут дневник,
хотя не ведет



Хвалятся своими
победами



В тайне надеется,
что у других ничего
не получится



Держат обиду



Считают, что
всё знают



Никогда не
ставят цели



Скрывают события
и информацию



Смотрят постоянно
телевизор и играют



Проявляют гнев



Обсуждают людей



Присваивают
все победы себе



Не знают кем
хотят стать



Боятся перемен



Думают вместо
того, чтобы делать

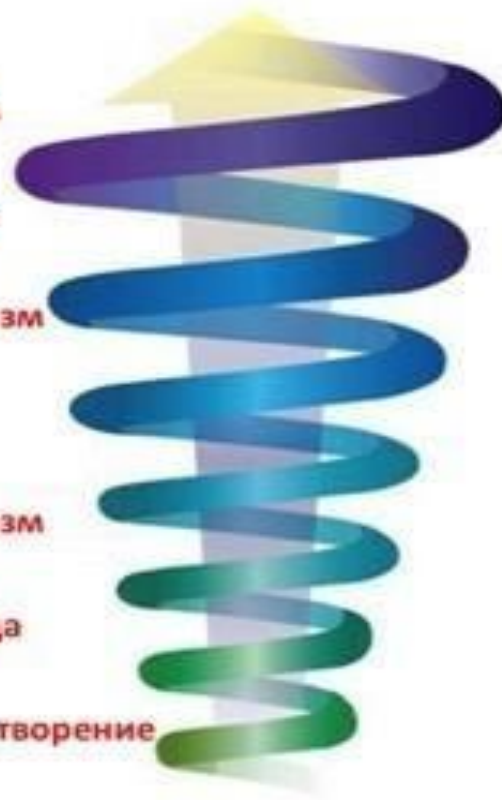


Необходимость
в сохранения
позитивного
настроя

Эмоциональные спирали

ПОЗИТИВНЫЕ ЭМОЦИИ

1. Радость
2. Страсть
3. Энтузиазм
4. Вера
5. Оптимизм
6. Надежда
7. Удовлетворение



НЕГАТИВНЫЕ ЭМОЦИИ

8. Скука
10. Раздражение
12. Разочарование
14. Беспокойство
16. Уныние
18. Мечь
20. Зависть
22. Страх/Печаль/
Депрессия/Бессилие/
Жертва
9. Пессимизм
11. Волнение
13. Сомнения
15. Обвинение
17. Злость
19. Ненависть
21. Вина/ Низкая
самооценка



Отказ от слова «нет»



Эффект
подрыва
внутренней
мотивацией
внешней

Школа. Акцент не на знания, а на оценки.
«Школа берет от нас силой, то, что мы охотно
отдали бы ей по любви...»

- Притча про старика

Шпренгер, Райнхард

Мифы мотивации. Выходы из тупика./ Перевод
с нем. - «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.

Основной
тренд –
полимоти-
вированность

У одного сотрудника ключевым является желание ничего не делать.

Второй хочет набраться опыта, чтобы затем открыть собственное дело.

Третья хочет замуж, и ей не до работы.

Четвертая – молодая мама, которой интересна эта работа, но когда дети болеют, она думает о них.

А пятый хочет стать руководителем этого отдела, чему мешает непосредственно сам руководитель, который сидит в своем кресле.

Как довести до этих сотрудников единую мотивирующую цель?

Алгоритм выстраивани я системы мотивации

Необходимо найти всего несколько мотивированных людей - «единомышленников»- , которые обеспечивают достижение оставленных целей.

Руководитель должен создать систему, которая притягивает к нему самомотивированных людей, то есть сотрудников, которые готовы хорошо работать сами по себе.

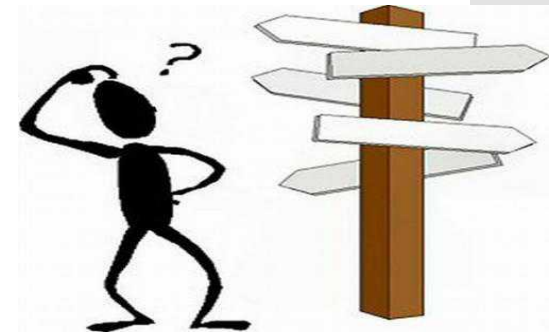
А остальные пусть работают с той отдачей, которая нас минимально устраивает: имеется в виду результативность труда, которая в компании считается допустимой, чтобы не попасть под увольнение.

Шаг 1.
Руководитель
высшего
звена
формулирует
цель
компании

- Эта цель становится фундаментом системы мотивации. В стратегическом менеджменте такая цель называется «Видение».
- Видение – это самая главная цель, описание того, какой должна стать компания в результате реализации ее стратегии. Видение должно быть сформулировано первым лицом компании – это момент ключевой важности. Руководитель бизнеса должен страстно желать достижения этого видения. То есть видение должно мотивировать самого управленца высшего звена, и это должно быть заметно со стороны: у руководителя должны гореть глаза.

Видение направления (концепция осязаема, а не эфемерна)

- Это чувство направления, которое необходимо учитывать, когда лидер определяет перспективу.
- Чувство направления у лидера важнее, чем способность к руководству. Многие обладают желанием и даже даром руководить, но только немногие соединяют его с концепцией и здравым смыслом.
- Создание и передача концепции – это главная часть работы руководителя.



Шаг 2.
Доведение
видения до
сотрудников,
поиск
единомышлен-
ников

- Наличие видения, которое мотивирует самого руководителя, разделит его заместителей и ключевых сотрудников на единомышленников и всех остальных.
- При выборе единомышленников важно помнить о концепции стремления к недостижимому результату. Идеальный результат недостижим, что не означает, что к нему не нужно стремиться. Само такое стремление делает тебя более эффективным в сравнении с теми, кто не стремится, считая, что это бессмысленно.

Шаг 3. Согласование видения с единомышле нниками

- Руководитель добавляет к своему видению то, что хотели бы получить для себя единомышленники, когда видение будет достигнуто.
- С заместителями и ключевыми сотрудниками проводятся индивидуальные встречи, в которых оговаривается их личный интерес. Договоренности являются индивидуальными и конфиденциальными. При этом к публично озвучиваемому на уровне всей компании видению добавляется специальная часть, которая адресована всем сотрудникам.

Шаг 4. Принятие решений по сотрудникам компании

- Если сотрудник выдает допустимый рабочий результат – он остается работать до тех пор, пока ему на замену не найдется единомышленник.
- Сотрудники компании должны знать, что работа в компании и основная доля заботы о сотрудниках гарантированы только единомышленникам.
- Если сотрудник демонстрирует удручающие результаты – ему сразу ищется замена.

Шаг 5.
Единомышленники
формулируют свои
видения для
возглавляемых
подразделений

- Видения, сформулированные для отдельных бизнес-единиц и подразделений, должны корреспондировать с видением компании.
- Остается в силе и требование о том, что руководитель должен искренне желать достижения видения. Но в данном случае речь идет уже о руководителе подразделения. Это видение станет основой системы мотивации, которую он будет внедрять в своем коллективе.

Шаг 6.
Руководители
подразделений
осуществляют
подбор
собственных
единомышленников
и согласовывают
видение с ними

- Все происходит аналогично процессу, описанному применительно к руководителю высшего звена. Нюанс заключается в том, что менеджеры среднего звена, зачастую, не обладают полномочиями для предоставления преференций отдельным сотрудникам.
- Таким образом, происходит трансляция видения компании сверху вниз и формирование взаимоувязанной системы мотиваций.

Шаг 7. Доведение видения до рядового персонала

- Четко прописанные бизнес-процессы на уровне каждого сотрудника.
- Простая система KPI на уровне каждого сотрудника. KPI сотрудников развернута из видения их подразделения.
- Прозрачная процедура карьерного роста (вертикального и горизонтального).
- Профили должностей и модель корпоративных компетенций.
- Внутрикorporативное обучение, содействие в повышении квалификации.
- Разумеется, этот подход проходит красной нитью через всю компанию, сверху доверху. Единомышленник – это не тот, кто лучезарно улыбается руководителю и исправно голосует за все его идеи на планерках. Это еще и тот, кто демонстрирует хорошие результаты.

О важности идеи, а не личности

- *Описанная система мотивации похожа на систему личной преданности. Однако акцент делается на преданности к целям/видению, а не просто личности руководителя. При грамотной реализации эта система притягивает к лидеру компании толковых, амбициозных и инициативных сотрудников, так как предоставляет им возможность самореализации, дает статусные преимущества и конкретные маркеры ожидаемого поведения.*

Система мотивации сотрудников в бережливой организации

Подсистема стабильности и безопасности

Базовая оплата
Переменная оплата, к примеру, премии
Дополнительные возможности для ключевых сотрудников
Преимущества (кофе, отпуск)

Подсистема индивидуального развития

Инвестиции в сотрудников
Развитие и переподготовка
Возможности для овладения разными навыками и компетенциями

Подсистема привлекательного будущего

Привлекательная перспектива
Развитие и успех компании
Имидж и репутация компании
Взаимовыгодная ситуация с течением времени

Подсистема позитивной рабочей среды

Вдохновляющее лидерство
Оперативная инфраструктура
Коллеги
Сама работа
Эффективные отношения

Подсистема «Вклад в общество и в свою компанию»

Осознание своего вклада
Гордость за свой вклад
Понимание миссии и ценностей
Продвижение ценностей

Подсистема «Вклад в развитие семьи»

Мероприятия в организации, куда мы привлекаем членов семьи своего сотрудника
Гордость за успехи члена семьи – нашего сотрудника
Трудовые династии

Результаты социологи- ческого исследовани я

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С пульт на пульт, 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 мушкетер 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 год).	6
СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала <u>года</u> . 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 компании. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.	Письмо мне грамота.	4
ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Платок, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).	Вручение наград директором. публичное по итогам года.	3
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.	Интерес к работе, преобразование увеличение объемов продаж на вытачки	7
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.	тренинг по лекции	10
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.	тренинг по лекции	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

Трансформация , 1 этап

Содержание 1 этапа трансформации личности

Действия	Эмоции	Методы бережливого производства
Новая информация Встречи, совещания Эталон, образец Новые задания со стороны руководства Новые вызовы со стороны внешней среды Внутренняя потребность к развитию	Страх Ненависть к тому, кто провоцирует Жалость к себе Оправдание себя и своих действий объективными причинами Интерес к новому	Картирование потока создания ценности
Увидеть проблему и ужаснуться текущей ситуации. «Так дальше больше жить нельзя!»		

Трансформация , 2 этап

Содержание 2 этапа трансформации личности

Действия	Эмоции	Методы бережливого производства
Разработка карточки проекта	Сомнения в возможности достижения амбициозной цели	Разработка и защита бережливого проекта
Определение целей (в 2-10 раз выше текущего состояния)	Страх от шага в неизвестность	Картирование потока создания ценности 5С, диаграмма спагетти
Картирование потока создания ценности целевого и идеального состояния	Драйв от новых возможностей	
Увидеть новые цели и перспективы. «Как мы этого раньше не видели?»		

Трансформация , 3 этап

Содержание 3 этапа трансформации личности

Действия	Эмоции	Методы бережливого производства
Формирование плана мероприятий по достижению целевого состояния Исполнение плана и внесение корректив	В начале трансформации, кажется, что изменений нет, но спустя время меняется ВСЕ! И происходит это просто и безболезненно. Часто человек даже не замечает, как оказывается совсем в другой реальности. Радость изменений.	Стандартизированная работа Организация рабочего пространства (5С). Работа с оборудованием. Канбан. Встроенное качество
Радость от трансформации себя и мира вокруг. «Как много возможностей!»		

Трансформация , 4 этап

Содержание 4 этапа трансформации личности

Действия	Эмоции	Методы бережливого производства
Реализация плана мероприятий по достижению целевого состояния Генерация предложений по улучшению	Радость изменений. Усталость от изменений. Возможно – выгорание. Желание поучать всех подряд.	Система менеджмента бережливого производства Стандартизированная работа Введение системы предложений по улучшению
«Мы крутые! Лучше всех!»		

U-образное движение



1. Со-иницирование:
построение общего намерения. Остановиться и прислушаться к словам других людей, а также к тому, чего требует сама жизнь.

2. Со-ощущения:
наблюдать, наблюдать, наблюдать. Отправиться в места с наибольшим потенциалом и прислушаться, раскрыв сердце и разум.

3. Привосприятие:
подключение к источнику вдохновения и единой воли. Отправиться в тихое место позволить скрытым внутри знаниям выйти наружу.

4. Со-созидание:
сформировать прообраз нового на действующих примерах для исследования будущего путем действий.

5. Со-эволюционирование:
встраивание нового в экосистемы, чтобы упростить видение и действие изнутри целого.

Роль лидера (ката совершенствования)

- Лидер, пользующийся ката совершенствования, не должен знать решения проблемы.
- Если лидер выдает готовые решения, это даже вредно для развития людей в организации.
- Лидеру нужно знать, как людям следует достигать понимания ситуации и затем выработать решения.
- «Я не знаю, давай пойдём и посмотрим»

Личная энергия

- Цель – энергия
- Энергия - цель



Вы никогда не узнаете,
на что способны,
пока не попробуете

Коэффициент жизненной энергии (VQ)

- VQ — это коэффициент жизненной энергии, или, иными словами, способность руководителей заряжать энергией себя и окружающих.
- В основе лидерства лежит способность к осуществлению изменений, но при отсутствии хотя бы минимального количества энергии достичь этого невозможно.
- VQ для успешного руководителя имеет даже большее значение, чем IQ и «эмоциональный интеллект».

Способы увеличения энергии сотрудников

- Задача лидера — дать коллегам шанс «выпустить на свободу» свой VQ и в полной мере проявить скрытые таланты.
- Как это сделать? Главное — удовлетворение самых сокровенных желаний людей. Основываясь на самых незначительных сигналах, поступающих от сотрудников (включая слова, язык тела и особенно эмоции), талантливые лидеры могут определить личные предпочтения, цели людей и наиболее привлекательные способы их достижения.
- «Без сомнения, сколько людей — столько и способов мотивации. а вдохновить их можно, нарисовав привлекательную картину будущего».

Основная задача!!!

- Ключевым выступает понятие личностного смысла, связывающего цели с мотивами и мотивы с потребностями и личностными ценностями.
- Должен быть смысл.

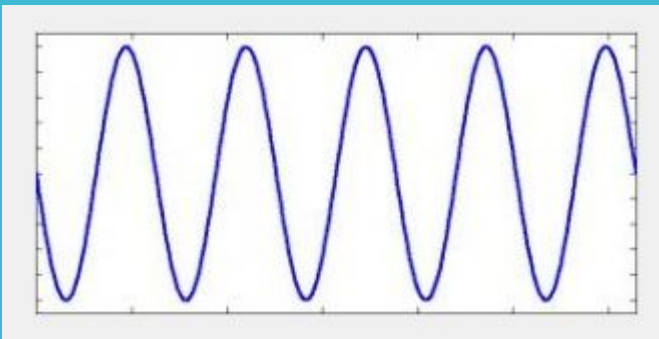


Бережливое производство и гормоны счастья

По мотивам
книжки
профессора
Калифорнийск
ого
университета
Лоретты
Грациано
Бройнинг
«Гормоны
счастья».

- Гормоны счастья» — дофамин, серотонин, окситоцин и эндорфин.
- Как каждый из них работает, почему выделяется и какую реакцию в организме вызывает?
- Можно ли научиться все время чувствовать себя счастливым?
- Как «включать» приливы нужных веществ, когда это необходимо?
- Все возможно!!! Надо лишь разобраться в механике процесса и поработать над собой.
- И самый важный ВОПРОС! КАК НА ЭТО ВЛИЯЕТ БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Когда
включаются
гормоны?

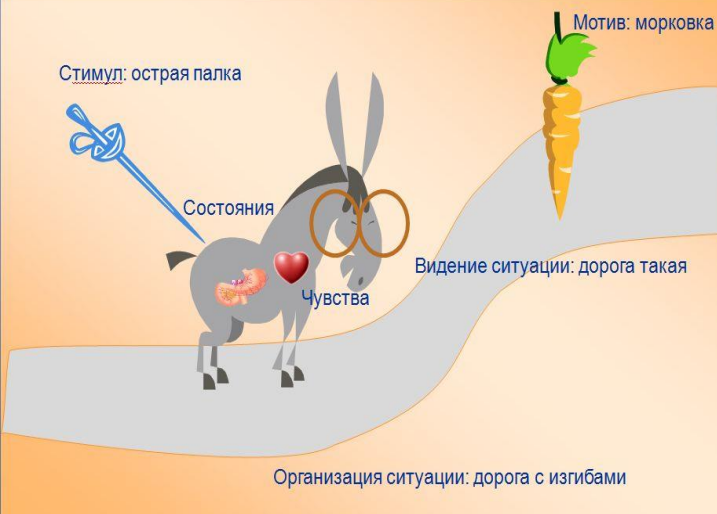


- «Гормоны счастья» активно синтезируются в те моменты, когда мозг идентифицирует события или явления, которые могут положительно сказаться на нашем выживании.
- Затем уровень этих гормонов в организме резко падает до следующего «приятного» случая.
- Каждое из этих нейрохимических веществ «включает» у человека специфическое положительное ощущение.
- Задача – выводить себя осознанно из спокойного течения жизни. Покой – это не наше состояние!



Дофамин

Что двигает людей



- Гормон достижения цели!
- Чувство радости от того, что человек находит что-то необходимое и важное для него.
- Перспектива достижения цели стимулирует выработку дофамина.
- Достигнув цели или просто осознавая ее, человек испытывает ощущение внутренней удовлетворенности. И поэтому мы заставляем себя снова и снова совершать те действия, которые обеспечивают возникновение этого чувства.

Выработка дофамина в бережливом управлении



- Этот гормон возникает у нас сразу, как только мы включаемся в первый наш бережливый проект!
 - Почему он вырабатывается?
- Слагаемые успеха:
- Амбициозный цели!
 - Краткосрочность!
 - Видение результата!
 - Достижение результата.

Индивидуальные особенности выработки дофамина



- Уровень цели: амбициозный, но не фантастичный!
- **ВСЕ МЫ РАЗНЫЕ!!! ВАЖНО ПОНЯТЬ**, достижение каких целей приносит именно Вам радость.
- Организация своего рабочего пространства – метод 5С.
- Интеллектуальные задачи, разминка для мозга – методы решения проблем.
- Математические способности – логистика, «точно вовремя».
- Ориентация на клиента – комплаентность в медицине, индивидуализация образования (в образовании).
- **P.S. МЕНЯЙТЕ СВОЮ КУЛЬТУРУ МЫШЛЕНИЯ И ОТНОШЕНИЯ К СЕБЕ:**
- Отмечайте даже маленькие победы.
- Просто наслаждайтесь мгновением триумфа и двигайтесь вперед». К новым победам!

Эндорфин

- Гормон формирует чувство легкости и забвения, которое помогает смягчать дискомфорт и боль.
- Эндорфин помогает игнорировать боль, давая тем самым возможность скрыться от опасности при ранении или травме.
- Он высвобождается, только если человек преодолевает свои обычные возможности и доводит себя до состояния дискомфорта.



Выработка эндорфина



- Синтез эндорфина в организме вызывают физические упражнения.
- Смех и плач тоже стимулируют синтез эндорфина, поэтому важно не ограничивать эти естественные для нас эмоции.

Выработка эндорфина в бережливом управлении



- Дискомфорт, связанный с изменением (разрушением, трансформацией) картины мира. **Возможно ВСЕ!**
- Дискомфорт и страх при постановке **новых амбициозных целей/**
- **Каждый раз – новые задачи!**
- **Отодвигаем потолок.**
- **Показываем успехи других.**
- **Провокация на развитие. НЕ манипуляция!!!**

ОКСИТОЦИН



- Дает человеку ощущение безопасности в кругу себе подобных.
- Доверяя кому-то или понимая, что кто-то доверяет Вам, Вы испытываете прилив окситоцина.
- Удовлетворение от принадлежности к группе или ощущение безопасности во внутригрупповых отношениях.
- Окситоцин мотивирует на проявление доверия по отношению к окружающим.

Выработка ОКСИТОЦИНА



- Синтез окситоцина активизируется прикосновениями и чувством доверия.
- Любые контакты с близкими людьми, начиная от прикосновения рук до ощущения моральной поддержки, вызывают прилив окситоцина.
- Когда Вам доверяют, Вы испытываете положительные эмоции независимо от того, доверяете ли Вы сами.
- То есть если Вы будете вызывать у людей симпатию, то сможете чаще наслаждаться окситоциновыми «инъекциями».

Выработка окситоцина в бережливом управлении



- Кружки качества
- Работа в малых группах
- Кроссфункциональные команды
- Что озвучивают люди в бережливом управлении?
- «Мы наконец-то узнали друг друга»!
- «Какие чудесные люди у нас работают!»
- «Мы стали ближе друг к другу!»
- «С какой неожиданной доброй стороны раскрылся наш коллега N. Мы и не думали, что он такой»

Серотонин



- Гормон тщеславия.
- Создается у человека, когда он ощущает уважение со стороны окружающих.
- Серотонин дарит нам чувство собственной важности.
- Мозг эволюционировал, чтобы стремиться к социальному доминированию — оно обеспечивает создание большего количества копий наших генов.
- Мозг очень внимателен к социальной среде. Если находится возможность безопасным способом утвердиться в ней, он награждает нас солидной порцией серотонина.

Выработка серотонина



- Не стесняйтесь испытывать гордость за свои успехи и достижения.
- Если ваши заслуги не замечают, будет нелишним рассказать о них.
- Наслаждайтесь своим положением в семье, на работе и обществе.
- Отмечайте, когда к вашему мнению прислушиваются и когда вам удалось повлиять на окружающих.
- Но будьте готовы мириться с тем, что вы не можете контролировать все вокруг.

Выработка серотонина в бережливом управлении



- Уважение к человеку – суть и основа бережливого производства.
- Мы испытываем гордость за успехи и достижения наших коллег.
- Мы отмечаем вклад в проект каждого члена рабочей группы.
- Каждый человек значим для нас!

В мыслях и притчах

Надежда Давыдова, доктор экономических наук и признанный эксперт в области бережливого производства, изучила данную тему со всех возможных сторон: теоретической, научной, практической. За эти годы организационные ценности и принципы производственной системы прошли апробацию на значимых предприятиях и... жителях многих людей, которые также достигли собственного успеха и карьерного взлета благодаря приверженности философии бережливого производства.

Данная книга интересна тем, что сложные и очень глубокие принципы производственной системы раскрываются в новом ракурсе — легко, понятно, доступно и в то же время очень глубоко и мудро... Книга рассчитана на руководителей и менеджеров высшего звена, а также студентов MBA и бизнес-школ.

ISBN 978-5-0050-6960-3



9 785005 069603 >

Надежда Станиславовна
Давыдова



БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ФИЛОСОФИЯ ЖИЗНИ

В мыслях и притчах

Спасибо за
внимание!



- Благодарю за активную работу!
- Удачи в реализации новых бережливых проектов!