



# Мотивация сотрудников в бережливом производстве: роль профессионального признания и материальных стимулов

Влияние системы мотивации на вовлеченность персонала в процессы бережливого производства.

Анализ эффективности различных моделей мотивации и разработка планов поощрения сотрудников в медицинских организациях.



# Эволюция подходов к мотивации в здравоохранении

- Трансформация систем мотивации с **2016 года** - начала проекта "Бережливая поликлиника"
- От **административного принуждения к партисипативному управлению**
- Интеграция принципов **непрерывного улучшения** в HR-процессы
- Влияние **COVID-19** на пересмотр подходов к мотивации медицинского персонала



# Теоретические основы мотивации персонала

- Иерархия потребностей Маслоу применительно к медицинскому персоналу
- Двухфакторная теория Герцберга: гигиенические факторы и мотиваторы
- Теория справедливости Адамса в контексте системы поощрений
- Концепция самодетерминации и внутренняя мотивация медработников



# Система мотивации в концепции бережливого производства

- Принципы мотивации в системе менеджмента бережливого производства (**ГОСТ Р 56404-2021**)
- Связь мотивации с философией **кайдзен** и непрерывного улучшения
- Роль **лидерства** в формировании мотивационной среды
- Интеграция мотивационных механизмов в процессы достижения целей **SQDCM**



# Особенности мотивации медицинского персонала

- Специфика трудовой мотивации **врачей, медицинских сестер и вспомогательного персонала**
- Влияние **профессиональной идентичности** на мотивационные предпочтения
- Роль **этических аспектов** медицинской деятельности в системе стимулирования
- **Дифференцированный подход** к мотивации различных категорий медработников



# Материальные стимулы: структура и эффективность

- **Стимулирующие выплаты** как основной инструмент материальной мотивации
- **Премии** за участие в проектах улучшения и достижение целевых показателей
- **Дополнительные льготы**: ДМС, оплата обучения, социальные пакеты
- Оценка **ROI** материального стимулирования в медицинских организациях



# Профессиональное признание как мотивационный фактор

- Формы **профессионального признания** в медицинских организациях
- **Публичное признание** достижений и его влияние на мотивацию
- Возможности **карьерного роста** и профессионального развития
- Участие в **конференциях, публикации, наставничество** как формы признания



# Нематериальные стимулы в медицинских организациях

- Гибкий график работы и возможность планирования рабочего времени
- Комфортные условия труда и эргономичная организация рабочих мест
- Корпоративная культура и благоприятный психологический климат
- Участие в принятии решений и делегирование полномочий



# Модели мотивации в бережливом здравоохранении

- Модель мотивации через **систему предложений по улучшению**
- Модель мотивации через участие в **кросс-функциональных командах**
- Модель мотивации через **обучение и развитие компетенций**
- **Комплексная модель**, интегрирующая материальные и нематериальные стимулы



# Вовлеченность персонала в процессы улучшения

- Определение и измерение **вовлеченности персонала** в бережливом производстве
- **Факторы**, влияющие на уровень вовлеченности медицинских работников
- **Методы повышения вовлеченности** через мотивационные программы
- Связь между **вовлеченностью персонала и результатами** внедрения БП



# Система предложений по улучшению

- Организация системы **сбора и обработки предложений** от сотрудников
- **Критерии оценки** предложений и система их приоритизации
- **Мотивационные механизмы** поощрения авторов улучшений
- Показатели эффективности: доля реализованных предложений **не менее 30%**



# Кайдзен и культура непрерывного совершенствования

- Принципы философии **кайдзен** в мотивации медицинского персонала
- Создание культуры, где **каждый сотрудник - агент изменений**
- Мотивация к **постоянному обучению** и развитию компетенций
- Роль **малых улучшений** в формировании мотивационной среды



# Критерии оценки эффективности мотивационных программ

- **Количественные показатели:** текучесть кадров, производительность труда, качество услуг
- **Качественные показатели:** удовлетворенность персонала, уровень вовлеченности
- **Специфические показатели БП:** количество предложений по улучшению, участие в проектах
- Методы измерения **ROI** мотивационных программ в здравоохранении



# Российский опыт мотивации в "Бережливой поликлинике"

- Анализ мотивационных практик в **77,6% поликлиник РФ** (2024 г.)
- Успешные кейсы регионов: **Удмуртская Республика, Кировская область**
- **Региональные центры компетенций** как драйверы мотивационных программ
- **Методические рекомендации Минздрава России** по мотивации персонала



# Инструменты визуализации достижений персонала

- Информационные центры (инфоцентры) как инструмент мотивации
- Доски достижений и визуализация индивидуальных результатов
- Система рейтингов и соревнований между подразделениями
- Цифровые платформы для отслеживания вклада сотрудников в улучшения



# Система SQDCM и мотивация сотрудников

- Интеграция мотивационных показателей в систему **SQDCM**
- **Morale (мораль персонала)** как ключевой компонент производственной системы
- Связь между **мотивацией персонала и показателями Safety, Quality, Delivery, Cost**
- Методы **измерения и улучшения** морального состояния персонала



# Лидерство и мотивация в проектах улучшения

- Роль **руководителя** как главного мотиватора команды проекта
- Модели лидерства в бережливом здравоохранении: **служащее лидерство**
- **Формирование команд** проектов и распределение мотивационных ролей
- **Личный пример** руководителя как ключевой мотивирующий фактор



# Преодоление сопротивления изменениям

- Природа **сопротивления изменениям** в медицинских организациях
- **Мотивационные стратегии** преодоления сопротивления
- Работа с **различными типами** сопротивляющихся сотрудников
- **Превращение скептиков в сторонников** через систему мотивации



# Мотивационные риски при внедрении БП

- Риск **демотивации** при неправильной организации системы поощрений
- Опасность создания **нездоровой конкуренции** между сотрудниками
- Риск "**эффекта привыкания**" к стимулам и снижения их эффективности
- **Профилактика** мотивационных рисков через мониторинг и корректировку



# Планы поощрения: разработка и внедрение

- Этапы **разработки** комплексного плана поощрения персонала
- Определение **целевых групп** и дифференцированных подходов к мотивации
- **Бюджетирование** мотивационных программ и оценка их окупаемости
- **Механизмы мониторинга** и корректировки планов поощрения



# Лучшие практики мотивации в медицинских организациях

- Кейс **Нефтеюганской городской стоматологической поликлиники**
- Опыт медицинских организаций **Приморского края**
- Международные практики: **Mayo Clinic, Cleveland Clinic**
- **Адаптация** зарубежного опыта к российским условиям



# Перспективы развития систем мотивации

- Цифровизация мотивационных программ и использование ИИ
- Персонализация мотивации на основе данных о предпочтениях сотрудников
- Интеграция принципов **поведенческой экономики** в системы стимулирования
- Развитие **экосистемного подхода** к мотивации в здравоохранении



# Выводы и рекомендации

- Мотивация персонала - **критический фактор успеха** бережливого производства в здравоохранении
- Необходимость **комплексного подхода**, сочетающего материальные и нематериальные стимулы
- Важность **адаптации** мотивационных программ к специфике медицинских организаций
- **Рекомендации** по внедрению эффективной системы мотивации

Спасибо за внимание!