

**ГБОУ ВПО Первый МГМУ им. И.М.Сеченова
Факультет управления и экономики
здравоохранения**

Дисциплина: Менеджмент

**Тема: Мотивация как функция
менеджмента**

Кадры, являясь наиболее значимой и наиболее ценной частью внутренних ресурсов любой организации, обеспечивают результативность ее деятельности, что возможно лишь в условиях научно- обоснованной системы **МОТИВАЦИИ.**

Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее Вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у Вас шансов получить то, что нужно Вам.

Т. Делл

Цели мотивации

ПОВЫШАЕТ:

АКТИВНОСТЬ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
КАЧЕСТВО
ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ
СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ

СТИМУЛИРУЕТ:


ИННОВАЦИИ
РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
БЕРЕЖЛИВОСТЬ

СНИЖАЕТ :

ПОТЕРИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ
ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ
КОНФЛИКТЫ



Мотивация труда



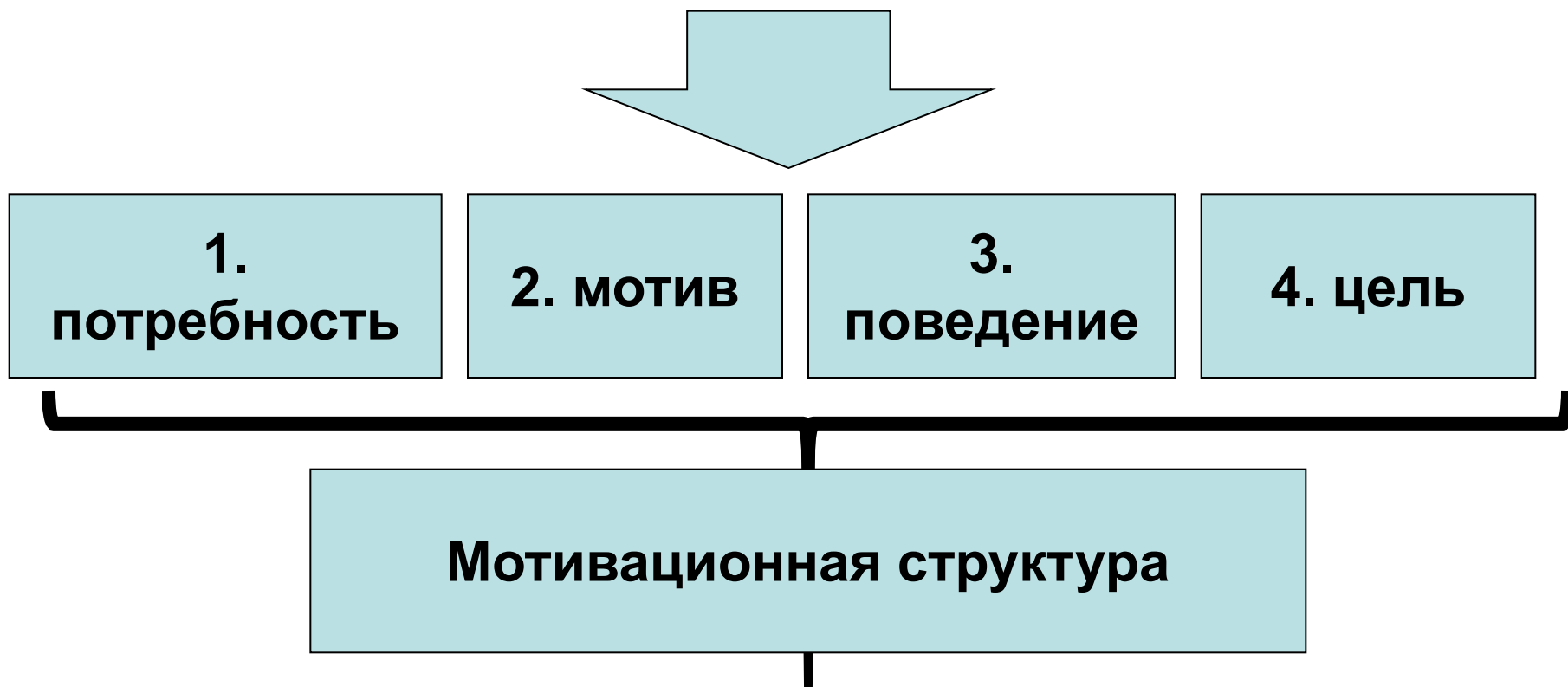
совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов. Такое влияние во многом индивидуально и может меняться под воздействием особенностей деятельности человека.

Потребность — желание человека в некоторой ситуации получить нечто или достичь некоторую цель, для оптимального удовлетворения своих интересов.

Под воздействием потребности формируется мотив.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека.



Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных потребностей.

Стадии мотивационного процесса

I стадия : ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

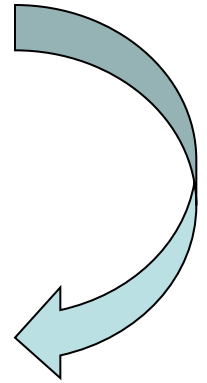
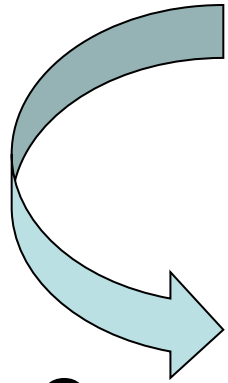
II стадия

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- ✓ поиск путей устранения потребностей
- ✓ определение направленного действия
- ✓ осуществление действий
- ✓ получение вознаграждения (или избежание наказания)

III стадия: УСТРАНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Теории мотивации



Содержательные

- Теория удовлетворенности
- Иерархия потребностей
- Теория двух факторов
- Теория X и Y

Процессуальные

- Теория ожидания
- Теория справедливости
- Теория усиления

Теория удовлетворенности

«Дайте людям
зарабатывать
больше, больше
производя!»



Фредерик Уинслоу Тейлор
(1856 – 1915)

Определение потребностей человека по А. Маслоу

Согласно теории А.Маслоу в основе мотивации человека лежат его потребности.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные – вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребность – внутренний аспект мотивации, а цель – внешний аспект.

Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе и другие) и внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Физиологические потребности

- Необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование

Потребности в безопасности:

- Следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного минимума, не привлекать их принятию рискованных решений и осуществлению изменений

Социальные потребности:

- Дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создавайте на местах дух единой команды.
- Проводите с сотрудниками периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба.
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

- Предлагайте сотрудникам более содержательную работу.
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые сотрудниками результаты.
- Привлекайте сотрудников к формулировке целей и выработке решений.
- Делегируйте сотрудникам дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте сотрудников по служебной лестнице.
- Обеспечивайте обучение и подготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

- Обеспечивайте сотрудникам возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давайте сотрудникам сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощряйте и развивайте у сотрудников творческие способности.
- Элементы интеграционной мотивационной программы.

Модель Маслоу однако имеет ряд существенных недостатков:

- концепция неудобна для решения практических задач мотивации.
- можно привести примеры поведения которые не согласуются с иерархией потребностей.
- Не смотря на то, что иерархия потребностей имеет вид модели процесса мотивации, механизм перехода мотивирующей роли от потребностей одного уровня к потребностям другого она не вскрывает.

«Мотивационно-гигиеническая» теория Ф. Герцберга

По мнению Ф. Герцберга, существует два рода факторов:

1. факторы мотивации –

- ✓ *их наличие (или возможность удовлетворения) вызывает мотивацию*
- ✓ *их отсутствие не вызывает демотивацию*
- ✓ *они связаны в основном с содержанием работы (интересные проекты, возможности для роста, самостоятельность, т.п.)*

2. гигиенические факторы –

- ✓ *их наличие воспринимается как должное и не вызывает мотивацию*
- ✓ *их отсутствие вызывает демотивацию*
- ✓ *связаны в основном с условиями труда (базовая зарплата, чистота, удобство, безопасность).*

Как работники оценивают различные характеристики своей работы

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Факторы, которые делают работу более привлекательной	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Работа без больших напряжений и стрессов	15	61	13
Удобное расположение	12	56	12
На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений	12	56	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	19	52	12
Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме	21	49	16
Гибкий темп работы	20	49	12
Гибкое рабочее время	18	49	15
Значительные дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение объемов работ	24	45	18

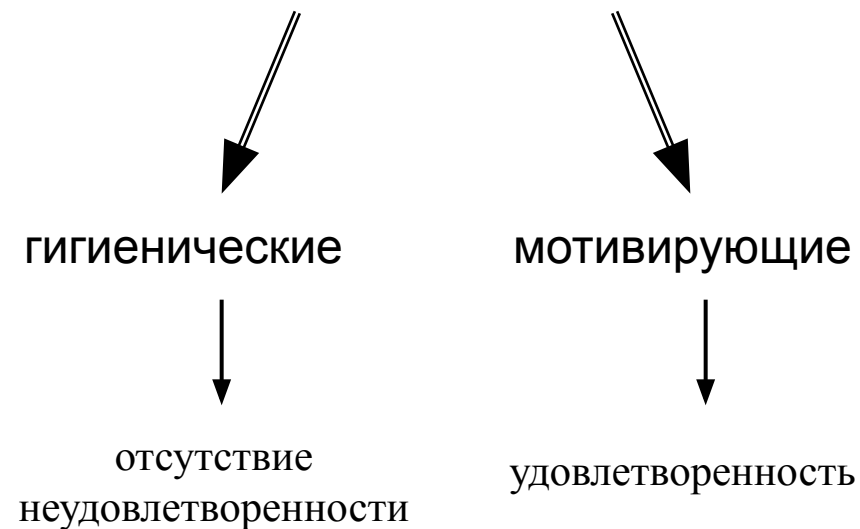
Концепции мотивации

А. Маслоу



Ф. Герцберг

Факторы, влияющие на
мотивацию



почему я работаю в
этой компании

как я работаю

Дуглас МакГрегор



- Родился в 1906 г.
- В 1934 г. получил степень доктора философии в Гарвардском университете
- 1934-1936 г. работал преподавателем в Гарвардском университете
- В 1937 перешел в Массачусетский технологический институт (МТИ)
- 1948-1954 г. был ректором Antioch College
- В 1954 г. вернулся в МТИ
- Скончался в 1964 году.

Основные работы:

«Человеческая сторона предприятия»

«Профессиональный менеджер»

Дуглас МакГрегор известен тем, что сформулировал два предположения относительно природы человека — Теорию X и Теорию Y.

Теория Х:

человек ленив
и стремится
избегать
работы

работники не
очень
честолюбивы,
боятся
ответственности
и хотят, чтобы
ими руководили

для достижения
целей надо
принуждать
работников
трудиться
под угрозой санкций,
не забывая при этом
и о вознаграждении

строгое
руководство и
контроль
являются
главными
методами
управления

в поведении
работников
доминирует
стремление к
безопасности.

Теория Y

1

нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природенную любовь к труду;

2

при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность

3

лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие

4

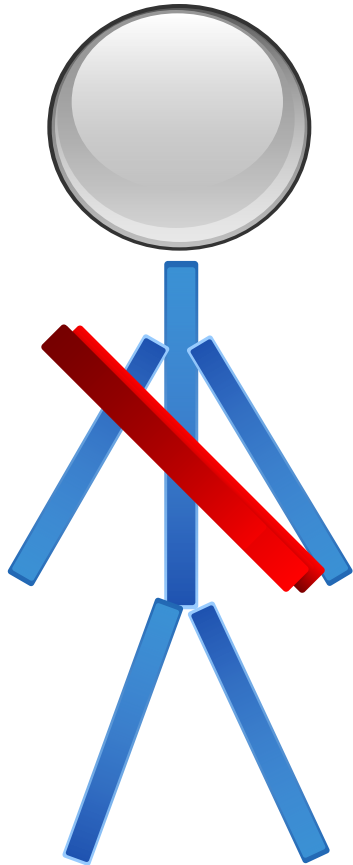
при наличие хороших условий сотрудники формируют в себе такие качества, как самодисциплину и самоконтроль;

5

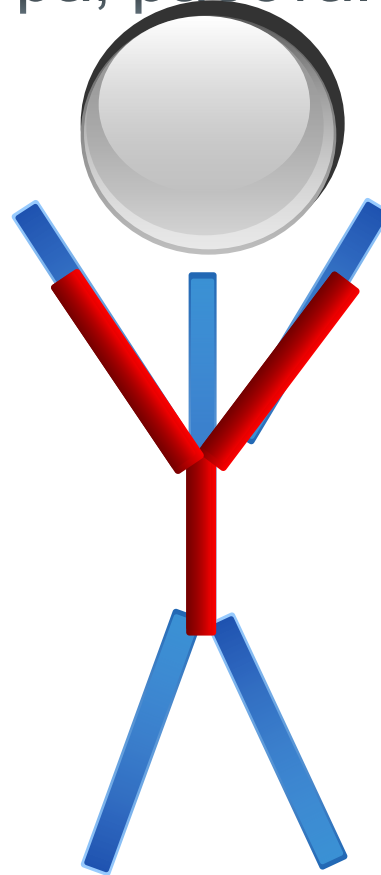
трудовой потенциал работников выше, чем принято считать
В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично

Теория X и теория Y

Не буду работать!



Ура, работа!

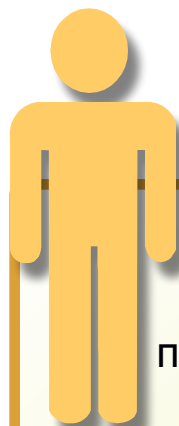


Выводы:



Теория X:

В деятельности руководителя должна преобладать мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.



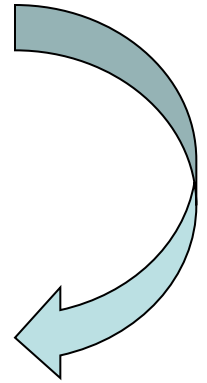
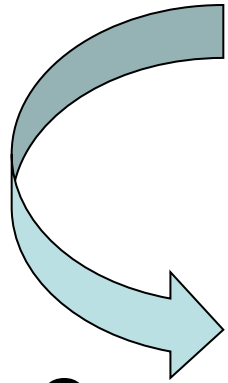
Теория Y:

необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Каким образом анализ МакГрегора согласуется с теорией мотивации?



Теории мотивации



Содержательные

- Теория удовлетворенности
- Иерархия потребностей
- Теория двух факторов
- Теория X и Y

Процессуальные

- Теория ожидания
- Теория справедливости
- Теория усиления

Теория ожидания

- **Виктор Врум**– американский исследователь в области теории мотивации, автор книг «Труд и мотивация» (1964), «Лидерство и принятие решений» (1973), «Принятие решений как социальный процесс» (1974).



- В разработанной теории ожиданий Врум рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии.

Мотивация возникает, когда одновременно есть 3 фактора:

- Чёткое осознание того, что усилия принесут желаемый результат.
- Ожидание того, что эти результаты повлекут какое-то вознаграждение. *(Тот самый “пряник”, наличие которого конечно важно, но далеко не самое главное в создании мотивации).*
- Ожидаемая ценность этого вознаграждения. *(Т.е. тут надо, чтобы было осознание и даже чувство того, что этот “пряник” даёт что-то ценное удовлетворяющее конкретную потребность).*

Теория справедливости (Стейси Адамс)

Работник при формировании своей мотивации, исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат такие сопоставления:

- затраты своего труда и ожидаемая оценка его труда, т.е. размер ожидаемого вознаграждения;
- адекватные затраты труда другого человека и соответствующее им фактическое вознаграждение;
- сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд

$$\begin{aligned} & \text{Личные доходы} / \text{личные затраты} \\ & = \\ & \text{доходы других лиц} / \text{затраты других лиц} \end{aligned}$$

Варианты субъективного сравнения вклада в работу и оплаты труда:

- Пропорциональная оплата - $(\text{Дсобств.} / \text{Зсобств.} = \text{Ддруг.} / \text{Здруг.})$.
- Недоплата $(\text{Дсобств.} / \text{Зсобств.} < \text{Ддруг.} / \text{Здруг.})$
- Переплата – $(\text{Дсобств.} / \text{Зсобств.} > \text{Ддруг.} / \text{Здруг.})$

С.Адамс выделил 6 возможных реакций человека на состояние неравенства:

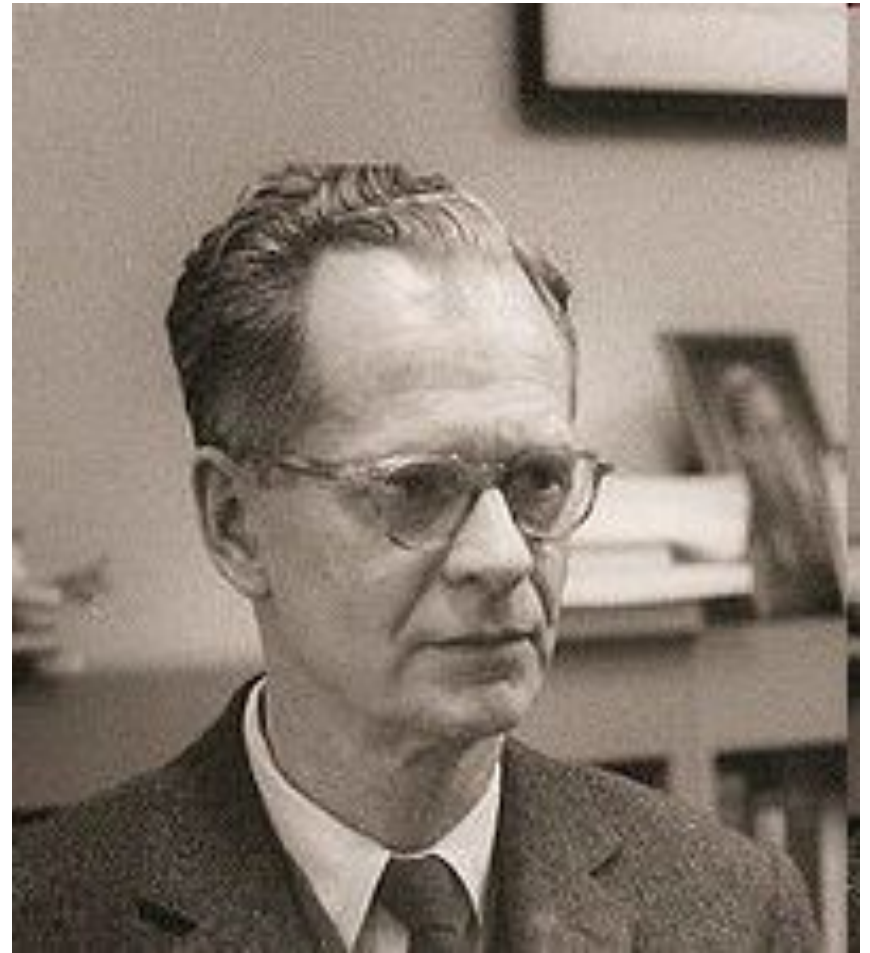
- Снижение уровня затрачиваемых усилий.
- Попытка увеличить вознаграждение.
- Переоценка человеком своих возможностей (снижение уверенности в себе).
- Изменение влияния на организацию сравниваемых лиц, либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение.
- Изменение объекта сравнения.
- Попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

Основной практический вывод из данной теории:

- В организации должна быть широко доступна информация о том, кто, как, за что, сколько получает вознаграждения и какого вида.
- Руководство должно регулярно проводить исследования, как оценивается вознаграждение работниками, справедливо ли оно, должна быть ясная система оплаты труда, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют ее размер.
- Закрывание информации об уровне оплаты труда работников не решает проблемы, так как невозможно скрыть такие виды внешних вознаграждений, как карьерный рост, похвала и т.д.

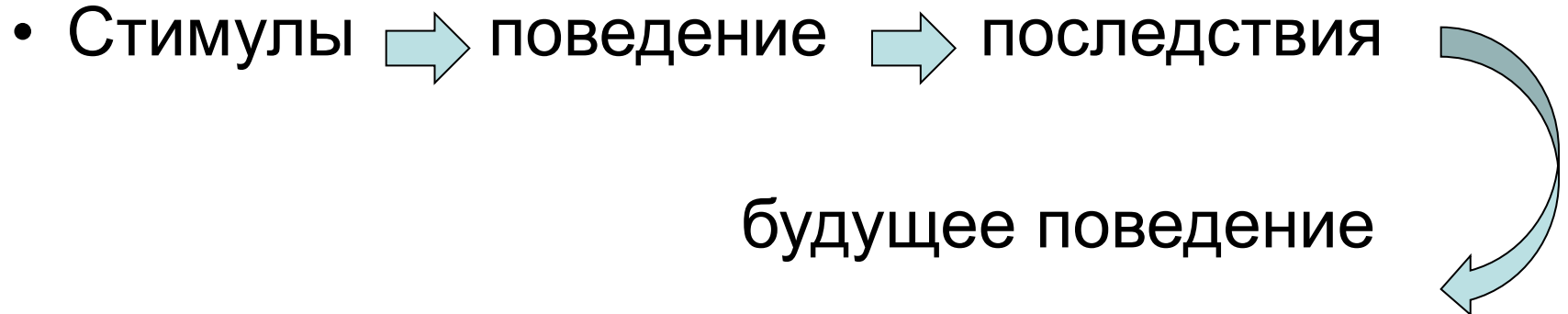
Теория усиления

- Беррес Фредерик Скиннер - американский психолог и писатель
- (20 марта 1904 — 18 августа 1990) —



- В 1972 Американская психологическая ассоциация (в которой уже в то время насчитывалось около ста тысяч членов) назвала самых выдающихся психологов XX столетия. По их почти единодушному мнению, этот почетный список возглавил в ту пору здравствовавший **Б. Ф. Скиннер**, опередивший даже Фрейда (тот был назван вторым).

Схематически механизм поведения, согласно Б. Скиннеру, можно изобразить так:



Практические советы для менеджеров (согласно теории усиления мотивации Б. Скиннера):

скажите людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение

скажите людям, что они делают неправильно

не наказывайте подчиненных в присутствии других людей

будьте честны и справедливы

Базовые и мотивационные факторы

Тест

Оцените от 1 до 5 важность для Вас каждого из факторов:

ОЧЕНЬ ВАЖЕН	ВАЖЕН		НЕ ВАЖЕН	
5	4	3	2	1

Интересная работа

Хороший начальник

Признание и высокая оценка выполняемой работы

Возможность карьерного роста

Личная жизнь

Престижность

Ответственная работа

Хорошие условия работы

Разумные правила, процедуры и политики компании

Возможность развития и обучения

Работа, с которой я успешно справляюсь и в которой могу преуспеть

Безопасность

Подсчет результатов

Перенесите Ваши результаты в таблицу

«Гигиенические» факторы	Мотивационные факторы
2. ____	1. ____
5. ____	3. ____
6. ____	4. ____
8. ____	7. ____
9. ____	10. ____
12. ____	11. ____
Всего: _____	Всего: _____

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

Демотивация

Факторы демотивации:

1. Нарушение негласного контракта
2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит
3. Игнорирование идей и инициативы
4. Отсутствие чувства причастности компании
5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста
6. Отсутствие признания достижения со стороны руководства и коллег
7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника



Цели организации

**ЦЕЛЬ
ОРГАНИЗАЦИИ**

ТЕКУЩИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МАКСИМИЗАЦИЯ
ПРИБЫЛИ

ОЖИДАНИЯ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ
(носитель – конкретный человек)

КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИИ
(МАТЕРИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ)

СОВОКУПНОСТЬ
ЗНАНИЙ,
КВАЛИФИКАЦИИ,
НОВАТОРСТВА,
ЦЕННОСТЕЙ,
КУЛЬТУРЫ,
ФИЛОСОФИИ

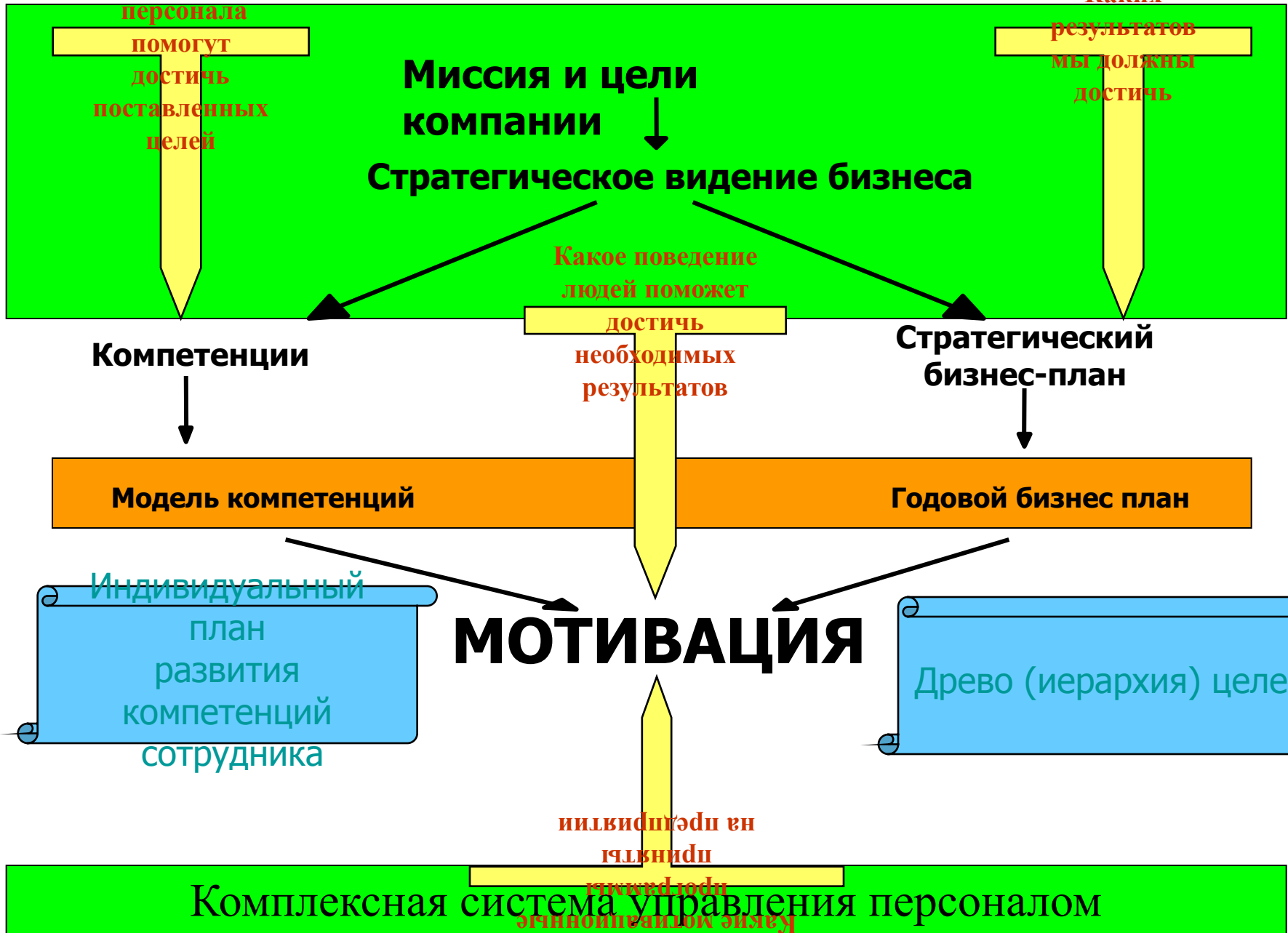
В другой организации:

НЕ КОПИРУЮТСЯ,
НЕ ВОСПРОИЗВОДЯТСЯ

КОПИРУЮТСЯ,
ВОСПРОИЗВОДЯТСЯ

ОБОРУДОВАНИЕ,
ПРОГРАММЫ,
ТЕХНОЛОГИИ,
ПАТЕНТЫ,
ТОРГОВЫЕ
МАРКИ

Мотивация – ключевой фактор эффективности компании

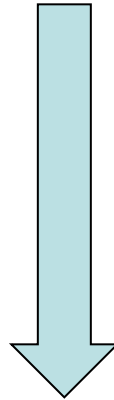


Построение системы мотивации

Первый этап: идентификация личного интереса сотрудника и интереса компании

Интерес компании:

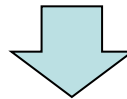
- заставить работать эффективней с большей отдачей
- удержание ценных сотрудников



Интерес сотрудника:

- высокое денежное вознаграждение
- построение карьеры
- интересная работа
- хороший коллектив

Второй этап: соотнесение личного интереса сотрудника и интереса компании, выяснение степени их корреляции

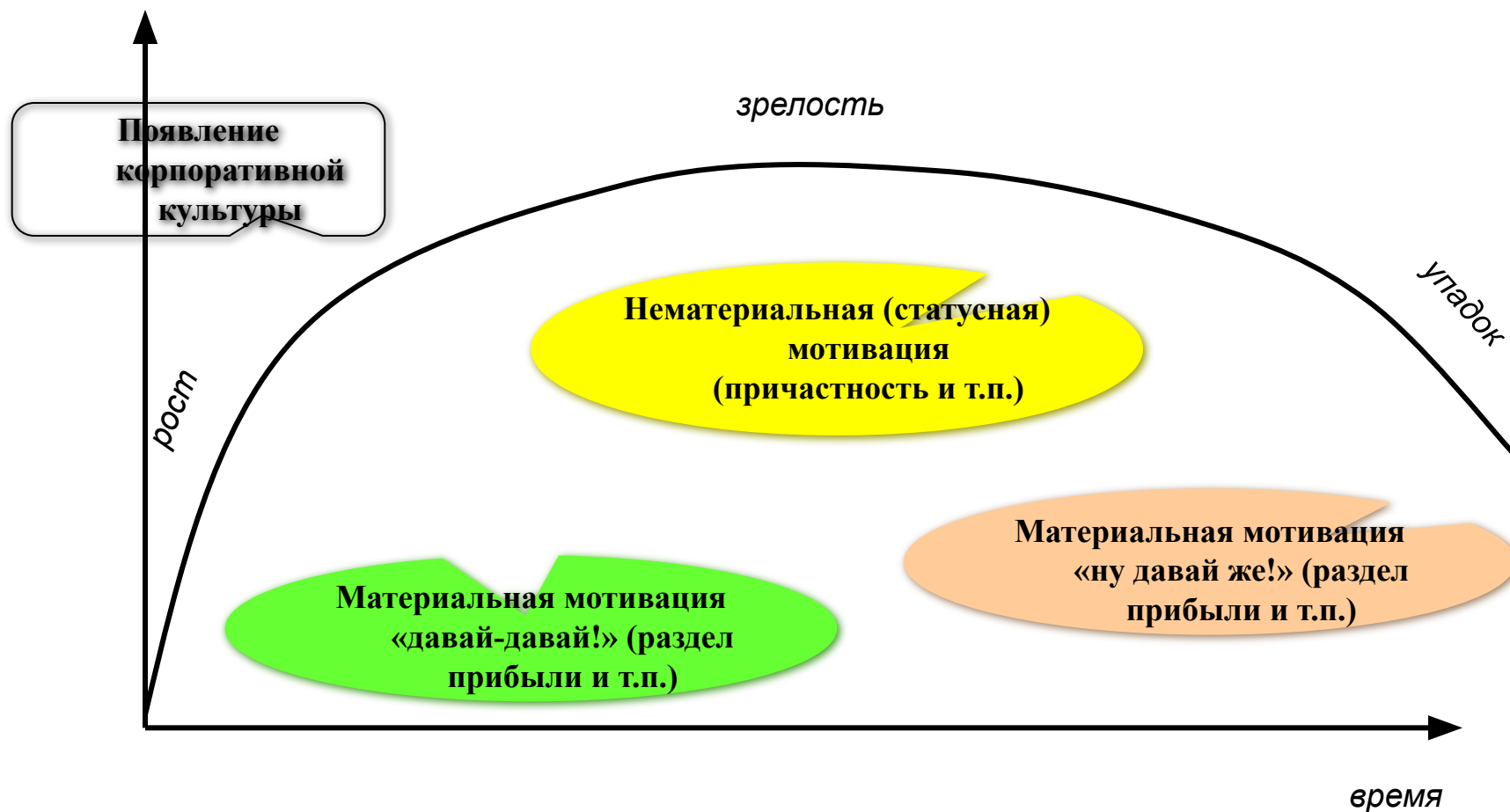


Третий этап: поиск и выработка формы реализации этих интересов, понятной для работников и эффективной для компании

Построение системы мотивации

Мотивы деятельности (интерес) сотрудника			Соответствующие им формы реализации
Достижение успеха	Ориентация на результат	Получение вознаграждения за труд	- материальное вознаграждение
			- повышение в должности
		Получение морального удовлетворения	- грамоты, доски почета
			- обучение
	Значимость содержания /удовлетворенность самим процессом деятельности	- новые интересные задачи	
		- позитивный социально-психологический климат в коллективе	
		- корпоративная культура	
		- репутация компании	
Избегание неудачи и наказания	- наличие свободного времени		
	- корпоративная культура		
	- штраф, выговор		
			- увольнение
			- понижение в должности

Корреляция стадии развития организации и мотивационной стратегии



МОТИВАЦИЯ

```
graph TD; A[МОТИВАЦИЯ] --> B[материальная]; A --> C[нематериальная]; B --> D[социальные льготы]; C --> D;
```

The diagram illustrates a flow from 'МОТИВАЦИЯ' (Motivation) to two categories: 'материальная' (material) and 'нематериальная' (non-material). Both of these categories then lead to 'социальные льготы' (social benefits). The top box is a light blue cylinder with a ribbon-like background. The middle and bottom boxes are light blue rectangles. Purple arrows indicate the downward flow of influence.

материальная

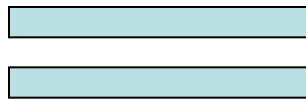
нематериальная
я

социальные
льготы

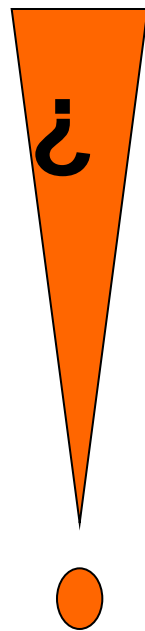
Система материального стимулирования

- Прямые денежные выплаты (оклады, премии, надбавки и пр.)
- Косвенное материальное вознаграждение (компенсации)

• премии



• выплаты



- Премии – призваны стимулировать сотрудников к более интенсивному труду и достижению определенных результатов за сравнительно короткие промежутки времени (месяц, квартал, год)

- Постоянные выплаты – формирование долгосрочных мотивов у работника за счет понимания того, почему сотрудник получает постоянное вознаграждение именно в таком объеме, и какие усилия следует предпринять, чтобы добиться его увеличения!

Технология определения размера окладов

- Метод назначения
- Метод простого ранжирования должностей
- Метод классификации
- Метод бальной оценки
- Метод сравнения факторов
- Экзотические методы

Метод назначения

- Решение о величине оклада на той или иной должности принимает руководитель, основываясь на собственном мнении и интуиции.
- Мотивация зависит от таланта руководителя.
- Метод «работает» при небольшой численности персонала и руководителе «от Бога».

Метод простого ранжирования должностей

- Ранжирование должностей проводится на основе простейшего правила: «Одна должность важнее другой».
- Критерии ранжирования субъективны (четко не определены).
- Решения принимаются руководством компании.
- Метод «работает» при небольшой численности персонала и грамотном руководителе.

Метод классификации

- Определяется структура классов, после чего производится оценка работ и их разнесение по соответствующим классам.
- Преимущество метода: не требуется разрабатывать порядок индивидуального ранжирования всех работ, надо только отнести работу к какому-либо классу – ранжировать работу внутри класса не придется.
- Метод «работает» при самой различной численности персонала (пример: ЕТКС – Единый тарифно-классификационный справочник).

Метод бальной оценки

- Для оценки внутренней ценности должностей в компании используется система факторов оценки. Каждый фактор можно разбить на несколько субфакторов.
- Для каждого фактора (субфактора) определяется число возможных состояний (уровней).
- Каждому уровню фактора присваивается определенное количество баллов.
- Должность оценивается по каждому фактору (субфактору), набранные должностью баллы суммируются и переводятся в денежные значения.

Метод сравнения факторов

- Принцип тот же, что и в балльном методе – для оценки должности используются факторы. Должности ранжируются по каждому фактору отдельно, денежные значения присваиваются для каждого ранга, размер должностного оклада определяется как сумма денежных значений, полученных по каждому фактору.

Экзотические методы

- Вознаграждаются трудовые навыки, компетенции сотрудников, а не выполняемые должностные обязанности. Работники проходят оценку трудовых навыков или компетенции.
- Изменения в оплате труда связаны с изменением компетенции или навыков работника, а не его должностных обязанностей.
- Метод «работает» при небольшой численности сотрудников, используется при повышенных требованиях к профессионализму (инновационные фирмы, научные, консалтинговые компании, больницы и пр.).

Инструменты нематериальной мотивации

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА



- УСЛОВИЯ ТРУДА
- ФИРМЕННАЯ СПЕЦОДЕЖДА
- ДОМА ОТДЫХА
- ПУТЕВКИ
- КОРП. ПРАЗДНИКИ
- ПЕНСИОННАЯ СИСТЕМА
- КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



- МИССИЯ, ФИЛОСОФИЯ,
- ПОЛИТИКА
- СТРАТЕГИЯ
- БАЗОВЫЕ ЦЕЛИ
- ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС
- КОРПОРАТИВНЫЙ СТИЛЬ
- КОРПОРАТИВНАЯ ГАЗЕТА
- INTRANET
- ВСТРЕЧИ С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ
- ФОТООТЧЕТЫ МЕРОПРИЯТИЙ

РАЗВИТИЕ



- СОТРУДНИКОВ
- ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
- БИЗНЕС-ЕДИНИЦ
- КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ
- ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
- РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
- КАРЬЕРНЫЙ РОСТСОВЕЩАНИЯ
- WEB-САЙТЫ
- КОНФЕРЕНЦИИ

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КАЖДОГО СОТРУДНИКА И «ЗДОРОВЬЕ» КОЛЛЕКТИВА В ЦЕЛОМ

Нематериальные инструменты мотивации

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
1	Переходящий титул (например, герой недели) на определенное время	0 руб.
2	Почетная грамота, знак отличия	Бланк – 10 руб.
3	Размещение фотографии на Доске почета	От 3 руб. (печать готовой фотографии) до 100 руб. (комплект фото в салоне, либо портрет в рамке)
4	Награждение билетами в кино, театр, на концерт (на 2 лица)	Минимум от 120/200 руб. (регионы), максимум до 1000/10000 руб. (г. Москва)

Нематериальные инструменты мотивации

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
5	Оплата парковки автотранспорта на охраняемой стоянке для руководства	От 1000 руб. в месяц (регионы) до 4000 руб. в месяц (г. Москва)
6	Использование директорского автомобиля с водителем в течение дня	Стоимость определяется количеством отмененных директором встреч и дел.
7	Оплата номера в доме отдыха или 5* отеле на weekend (2 дня)	От 3000 руб. (регионы) до 35000 руб. и выше (г. Москва)
8	Обед с членами совета директоров	Зависит от численного состава участников и уровня ресторана. В среднем стоимость обеда на человека (бизнес-ланч) от 250 (регионы) до 600-1000 руб. (г. Москва)

Нематериальные инструменты мотивации

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
9	Именное рабочее кресло и мебель на заказ	Рабочее место (стол+тумбочка) от 10000-15000 руб. (регионы) до 25000-40000 (г. Москва), офисное кресло от 8000-12000 руб. (регионы) до 12000-20000 (г. Москва)
10	Именные канцелярские принадлежности (бумага, папки, файлы и т. д.)	Папки: от 50 до 1500 руб. (г. Москва), бумага: от 1500 до 3000 руб. / 500 шт. (г. Москва)
11	Фото представителя в буклете компании	Закладывается в бюджет на рекламную продукцию, не требует дополнительных затрат
12	Оплата проезда в общественном транспорте	От 200-300 (регионы) до 1300 руб. (г. Москва) в месяц

Нематериальные инструменты мотивации

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
13	Оплата годового абонеента в спортивный клуб (среднего класса)	От 4500 руб. (регионы) до 25000-60000 (г. Москва)
14	Возможность в течение дня исполнять обязанности руководителя	Без права подписи финансовых документов – 0 руб.
15	Совместные коллективные мероприятия (спорт и отдых)	От 0 руб. (игра в футбол на дворовой площадке) до 2000-4000 руб. в час (г. Москва)
16	Неделя бесплатного бизнес-ланча (обеда) в ресторане	От 500-750 (регионы) до 1000-2000 руб. (г. Москва)

Управленческие инструменты - мотивационный арсенал руководителя

- Участие в принятии решения;
- Делегирование полномочий;
- Участие в новом проекте компании;
- Передача важного (ключевого) клиента.