

Министерство образования и науки Украины  
Донбасская государственная машиностроительная академия (ДГМА)

**Н. Д. Дарченко,**

**Т. П. Гитис**

# **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Пособие**

Утверждено  
на заседании учёного совета  
Протокол № 6 от 26.12.2013

Краматорск  
ДГМА  
2013

УДК 331.101.3  
ББК 65.290-2  
Д 20

**Рецензенты:**

*Булеев И. П.*, д-р экон. наук, профессор, Институт экономики промышленности НАН Украины;

*Швец И. Б.*, д-р экон. наук, профессор, Донецкий национальный технический университет.

Навчальний посібник містить стислий виклад курсу дисципліни «Мотивація персоналу» з окремих тем, приклади розв'язання практичних задач, завдання для самостійної роботи. Об'єднані в посібнику теоретичний матеріал, практичні задачі та тестові завдання дозволяють студентам заздалегідь готуватися до практичних занять, виконувати завдання контрольної роботи, здійснювати самоконтроль своїх знань.

**Дарченко, Н. Д.**

Д 20 Мотивация персонала : учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. – Краматорск : ДГМА, 2013. – 140 с.  
ISBN 978-966-379-688-0

Учебное пособие содержит краткое изложение курса дисциплины «Мотивация персонала» по отдельным темам, примеры решения практических задач, задания для самостоятельной работы.

Объединенные в пособии теоретический материал, практические задачи и тестовые задания позволят студентам заранее готовиться к практическим занятиям, выполнять задания контрольной работы, осуществлять самоконтроль своих знаний.

**УДК 331.101.3**  
**ББК 65.209-2**

© Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис, 2013

© ДГМА, 2013

ISBN 978-966-379-668-0

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	6
1.1 Потребности как основное звено мотивации трудовой деятельности .....	6
1.2 Сущность категорий «мотивы», «интересы», «стимулы», «стимулирование» .....	8
1.3 Мотивация персонала и мотивационный процесс: современное понимание, основные положения .....	11
2 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	15
2.1 Теория иерархии потребностей Маслоу .....	15
2.2 Теория Альдерфера .....	18
2.3 Теория двух факторов Герцберга .....	19
2.4 Теория приобретенных потребностей Макклелланда .....	20
2.5 Обобщение сути содержательных теорий мотивации .....	21
3 ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	24
3.1 Теория ожиданий .....	24
3.2 Теория справедливости .....	24
3.3 Концепция партисипативного (общего) управления .....	26
3.4 Модель Портера-Лоулера .....	27
4 МАТЕРИАЛЬНАЯ, ТРУДОВАЯ И СТАТУСНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА .....	29
4.1 Материальная мотивация: понятия, основные положения .....	29
4.2 Трудовая и статусная мотивация персонала .....	32
4.3 Мотивационный мониторинг как условие эффективного влияния на поведение персонала .....	33
5 ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ЕЁ МЕСТО В МОТИВАЦИОННОМ МЕХАНИЗМЕ .....	34
5.1 Сущность заработной платы в рыночной экономике .....	34
5.2 Основные составные организации заработной платы в современных условиях .....	41
6 МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА .....	45
6.1 Системы заработной платы. Общие принципы выбора .....	45
6.2 Организация премирования персонала .....	52
6.2.1 Условия премирования .....	52
6.2.2 Организация премирования рабочих за основные результаты деятельности .....	56
6.2.3 Организация премирования руководителей и специалистов за основные результаты деятельности .....	59
6.2.4 Одноразовые премии и вознаграждения: назначение, структура, особенности применения при современных условиях .....	60

7 ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И ИХ МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ.....	62
8 КОНТРАКТНАЯ ФОРМА НАЙМА И ОПЛАТЫ ТРУДА НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	66
8.1 Контрактная форма найма и оплаты труда .....	66
8.2 Зарубежный опыт материального стимулирования персонала.....	69
9 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	74
9.1 Гуманизация труда как ведущее звено нематериальной мотивации трудовой деятельности.....	74
9.2 Развитие производственной демократии .....	75
9.3 Планирование карьеры .....	78
9.4 Регуляция рабочего времени и поощрение предоставлением свободного времени .....	82
9.5 Информированность коллектива как фактор мотивации .....	84
10 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И ЕГО МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ.....	86
10.1 Оценка персонала: сущность, виды, функции, принципы.....	86
10.2 Основные составляющие оценки персонала .....	88
10.3 Поведение руководителей в процессе оценки персонала .....	91
11 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	92
11.1 Комплексная оценка персонала на основе применения системы баллов.....	92
11.1.1 Специфические составные оценки рабочих .....	93
11.1.2 Особенности комплексной оценки руководителей и специалистов .....	96
11.2 Оценка персонала по достижению поставленных целей (оценка по целям). Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов.....	99
11.3 Аттестация руководителей и специалистов как метод их оценки.....	101
12 ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ ЗАДАЧ .....	105
13 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	113
13.1 Перечень тестов .....	113
13.2 Задачи .....	133
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	139