# Управление HR. Основные теории мотивации

### Разделение труда

# Полный цикл труда

## Отдельные операции

Квалификация

**((-)** 

Производительность труда

**《十》** 



## Тейлор:



- Тейлор смотрел в своём руководительском кресле и смотрел в окно на рабочих. И задумался над оптимизацией труда. 5 месяцев на:
- «Существует лишь один правильный способ погружать лопату в вещество определенного рода - и множество неправильных.

Итак, чтобы правильно набрать лопатой трудно поддающееся вещество, надо сильно прижать верхнюю часть руки к верхней части правой ноги чуть ниже бедра, взять конец лопаты в правую руку и, когда вы будете втыкать лопату в насыпанную кучу, вместо того, чтобы использовать мускульное движение рук, что утомительно, перекиньте вес вашего тела на лопату; тогда лопата вонзится в насыпанную кучу без всякого напряжения и без всякой усталости для рук»

600 140 +60% к человек 3П

#### Парадигмы

#### HOT

- Оптимизация механики труда
- Оплата труда по производительности
- Инициатива рабочего не одобряется

#### Школа человеческих отношений

- Нематериальная мотивация
- Каждый человек уникален

#### Предпринимательская доктрина

• Коллективизм тормозит НТП (машины вытесняют людей)

#### Team - management



## Парадигмы / МакГрегор

#### Бюрократия (Теория X)

- Работники пассивны
- Материальные мотивы к труду
- Регламентирование труда и жесткий контроль
- Руководители честолюбивцы и с высоким уровнем самоконтроля

#### Органическая структура

- Социальные отношения (продукт далек, труд не мотив)
- Важно мнение коллег
- Мотивы социальные: признание, уважение



## Парадигмы / МакГрегор

#### Предпринимательская

- Личностные цели доминируют. Согласование целей
- Мотивация вызов задачи для самореализации
- Делегирование практически отсутствуют из-за опасений ошибки
- Одержимость работой

#### Партисипативная (Теория У)

- Достижение общих интересов
- Управление людьми индивидуальный подход
- Взаимная дополняемость
- Командная работа
- Коллективное принятие решений

# Теории мотивации



## МакГрегор. Теория Х и теория Ү

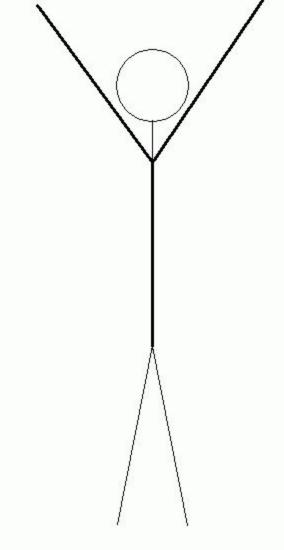
- Сотрудники X ленивые и безответственные.
   («Не хочу работать!») Политика управления чёткие задачи и высокий контроль
- Сотрудники Y инициативные и трудолюбивые.
   (Ура! Работа!) Политика управления делегирование полномочий и координация работы



Теория X и теория Y МакГрегора – Мнемоника



X: "Já nic dělat nebudu" "I won't work" "Не желаю работать" "Nie będę pracował"



Y: "Hurá, práce, dejte ji sem!" "Hurrah, work!" "Ура, работа!" "Hurra, praca!"

(c)Martin Adámek, www.adamek.cz, 2007

## 3-х факторная теория МакКлелланда

- Структура потребностей высшего уровня сводится к 3 факторам:
- Стремлению к успеху (на основе личных достижений. Доведение начатой работы до успешного завершения).
- К власти (желание воздействовать на других).
  Потребность в уважении потребность во власти потребность в самоуважении.
- К признанию (или причастности). Потребность в общении, помощи другим.



## Двухфакторная модель Герцберга

Факторы гигиены (внешние факторы) - этот тот минимум, который необходим сотруднику для того, чтобы продуктивно трудиться и выполнять свои функции и задачи. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

#### Гигиенические факторы:

- □ нормальные условия труда,
- достаточная з/плата,
- политика фирмы и администрации,
- □ межличностные отношения с начальниками,
- коллегами и подчиненными,
- степень непосредственного контроля за работой,
- статус,
- □ безопасность



## Двухфакторная модель Герцберга

Мотивационные факторы (внутренние факторы) - вызывают чувство удовлетворения работой, это внутренние факторы удовлетворенности

#### Мотиваторы:

- успех, достижение (факт достижения цели),
- □ продвижение по службе,
- признание и одобрение результатов работы,
- высокая степень ответственности за выполняемое дело,
- возможность творческого и делового роста,
- сама работа (насколько она интересна, содержательна)



### Модели кадрового менеджмента

Менеджер HR – попечитель. Патернализм

Менеджер - юрист

Менеджер – архитектор кадрового потенциала



#### УП vs УЧР

- □ HR на уровне том-менеджмента
- Опережающий характер деятельности активность, а не реактивность
- Планирование HR в согласовании со стратегией
- Ориентация на организационные изменения
- Децентрализация управления, горизонтальные связи
- Ориентация на командную работу
- □ Развитие сотрудников, обучение
- Профессионализация менеджмента HR
- Интеграция HR в линейное управление



# Политика критерии найма. Европа

- Элитная-бизнес школа, полиглот, но коммуникации с коллегами затруднительный (нация, вера, мировоззрение). Важность схожести представлений о ценностях. Найм людей подходящий организационной культуре
- Менеджеры по персоналу стремятся нанять перспективного сотрудника, линейные менеджеры хотят видеть специалистов. Доминирование специалистов



## Критерии выбора

		Франци	Германи		Испани		
	Англия	Я	Я	Италия	Я		Россия
Язык	1	1	1	2	1	6	4
Тестирование	2	3	2	1	2	10	7
Опыт ведения							
бизнеса	6	2	5	6	3	22	6
Выпускной ранг	3	9	3	5	6	26	10
Рекомендации	4	2	6	7	8	27	5
Международный							
ОПЫТ	8	5	8	4	7	32	8
Общее							
образование	5	4	9	9	5	32	3
Культура,							
национальность	7	7	10	3	10	37	9
Возраст	9	10	7	8	4	38	1
Технические и							
специальные							
навыки	10	6	4	10	9	39	2

#### Найм. Россия

- □ Специальные знания доминанта
- Важность высшего образования (аналогично в Европе)
- □ В РФ рекомендации носят неформальный характер «блат», в Европе формальный



## Карьера

- Программа обучения пожилых сотрудников, самый активный период обучения 36-46 лет. В России – обучение молодых и увольнение старых.
- □ В России больше склонность к внешней вербовке



## Факторы карьерного роста

	Англия	Франци я	Германи я	Италия	Испани я	
O						
1 Опыт	1	1	1	1	1	5
<sub>2</sub> Индивидуализм	2	2	3	2	3	12
₃Командная работа	9	3	2	5	2	21
4Амбициозность	4	5	7	3	4	23
Устройство работы						
5 В КОМПАНИИ	7	5	13	8	5	38
6 Внутренний наем	7	4	17	11	10	49
7 Молодость	14	10	15	4	8	51
Длительность						
<sub>∗</sub> работы	11	18	11	7	6	53
Профессиональны						
9е знания	3	22	6	9	14	54
10 Инновационность	21	18	4	14	15	72

#### **Увольнение**

- Франция: 4 критерия компетенция, возраст, соц. положение, востребованность на рынке труда. В Европе высока социальная составляющая, в России экономическая составляющая
- В первую очередь уволят сотрудника среднего возраста, средних навыков и с большой ЗП.
   (Аналогично)

