



Управление HR. Основные теории
МОТИВАЦИИ



Разделение труда

Полный
цикл труда

Отдельные
операции

Квалификация

«-»

Производительность труда

«+»



Тейлор:



- Тейлор смотрел в своём руководителском 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
человек

140
человек

+60% к
ЗП

Парадигмы

НОТ

- 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

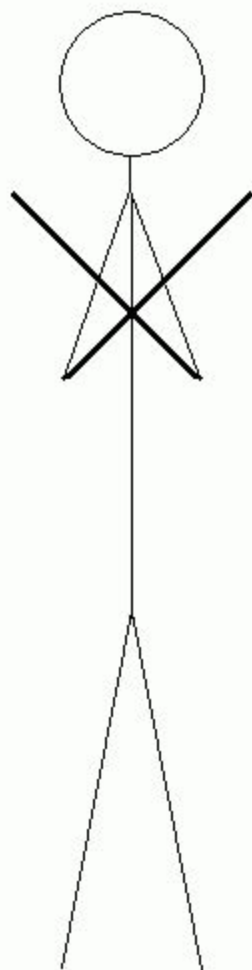
Теории мотивации



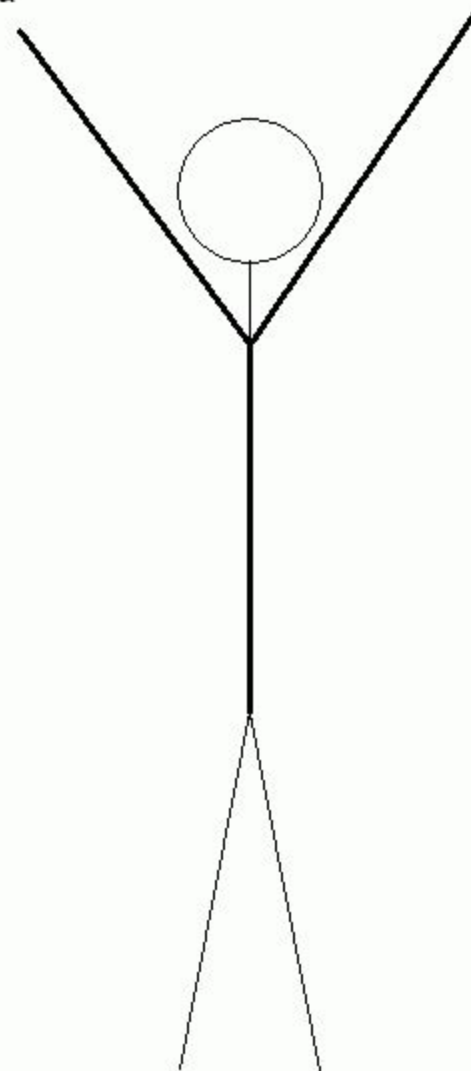
МакГрегор. Теория X и теория Y

- ▣ **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





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!“

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 топ-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

| | Англия | Франция | Германия | Италия | Испания | | 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 | Франция | Германия | Италия | Испания | |
|--------------------------------|--------|---------|----------|--------|---------|----|
| 1 Опыт | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 2 Индивидуализм | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 3 Командная работа | 9 | 3 | 2 | 5 | 2 | 21 |
| 4 Амбициозность | 4 | 5 | 7 | 3 | 4 | 23 |
| 5 Устройство работы в компании | 7 | 5 | 13 | 8 | 5 | 38 |
| 6 Внутренний найм | 7 | 4 | 17 | 11 | 10 | 49 |
| 7 Молодость | 14 | 10 | 15 | 4 | 8 | 51 |
| 8 Длительность работы | 11 | 18 | 11 | 7 | 6 | 53 |
| 9 Профессиональные 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)

