

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

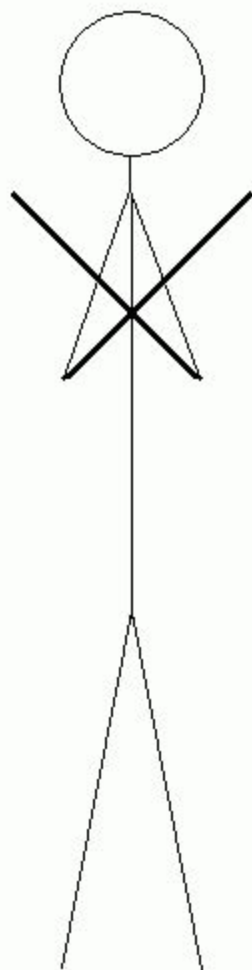
Теории мотивации



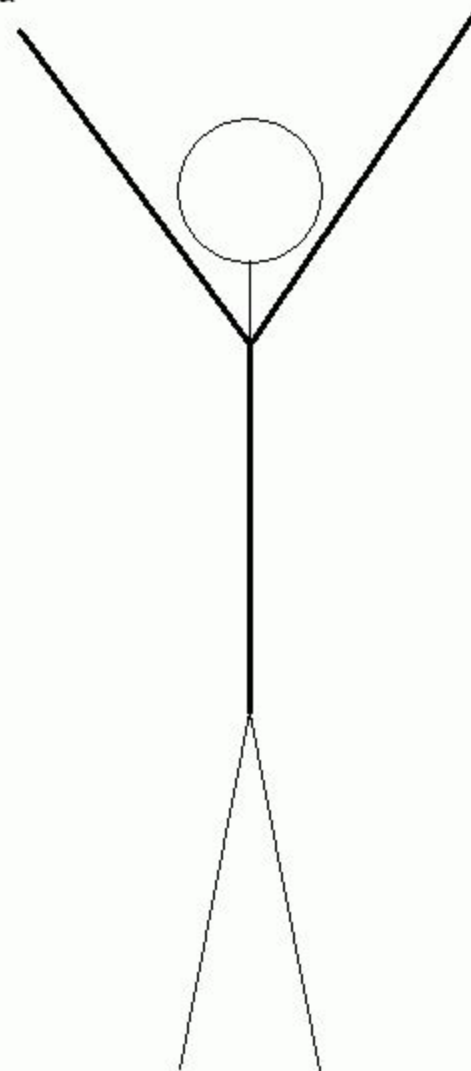
МакГрегор. Теория X и теория Y

- ▣ **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) - это 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)

