



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



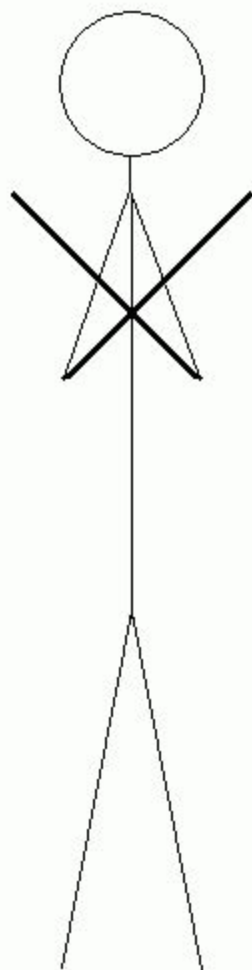
# МакГрегор. Теория X и теория Y

---

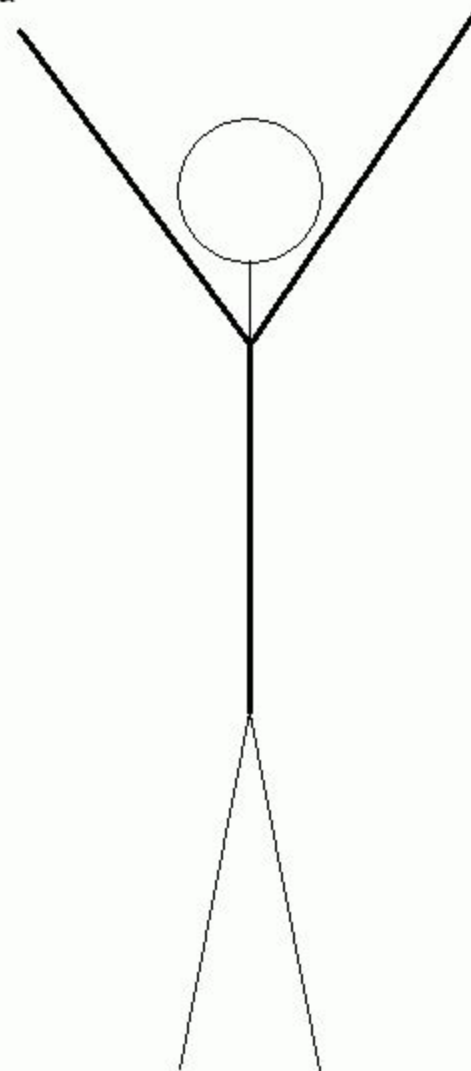
- ▣ **Сотрудники X** – ленивые и безответственные. («Не хочу работать!») Политика управления – чёткие задачи и высокий контроль
- ▣ **Сотрудники Y** – инициативные и трудолюбивые. (Ура! Работа!) Политика управления – делегирование полномочий и координация работы







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
<b>Язык</b>	1	1	1	2	1	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>Тестирование</b>	2	3	2	1	2	<b>10</b>	<b>7</b>
<b>Опыт ведения бизнеса</b>	6	2	5	6	3	<b>22</b>	<b>6</b>
<b>Выпускной ранг</b>	3	9	3	5	6	<b>26</b>	<b>10</b>
<b>Рекомендации</b>	4	2	6	7	8	<b>27</b>	<b>5</b>
<b>Международный опыт</b>	8	5	8	4	7	<b>32</b>	<b>8</b>
<b>Общее образование</b>	5	4	9	9	5	<b>32</b>	<b>3</b>
<b>Культура, национальность</b>	7	7	10	3	10	<b>37</b>	<b>9</b>
<b>Возраст</b>	9	10	7	8	4	<b>38</b>	<b>1</b>
<b>Технические и специальные навыки</b>	10	6	4	10	9	<b>39</b>	<b>2</b>



# 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)

