

## РОЛЬ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Целютина Татьяна Владимировна*  
к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом  
НИУ «БелГУ», г. Белгород

*Очиткова Юлия Олеговна*  
Студентка 4 курса кафедры управления персоналом,  
НИУ «БелГУ», г. Белгород

Стратегии развития мотивации и вознаграждения в настоящее время наиболее востребованы, с одной стороны – это технологии, особенно трудно разрабатываемые, так как на современных предприятиях отмечается «дефицит» компетентных специалистов, владеющих, в достаточной степени, оценочными методиками, позволяющими в режиме мониторинга получать информацию о сфере мотивации и вознаграждении персонала, с другой стороны – требуется много времени и качественных управленческих решений в системе обеспечения бережливого производства и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. Дефицит компетентных специалистов с достаточным опытом разработки подобных стратегий способны возместить *консалтинговые компании* или *специалисты по управленческому консультированию*. В соответствии с определением Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению, *управленческий консалтинг* заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации [6, с. 1519]. Консультанты, специализирующиеся в различных направлениях оказания широкого спектра консалтинговых услуг предоставляют особый продукт, который называют «*управленческой прибылью*» – профессиональные знания, совет, передовой опыт, инновации, новые технологии, определенные виды экспертизы, уникальные решения, являются катализаторами множителями ресурсов [7, с. 391].

Каждая организация ставит перед собой определенные экономические и социальные цели, но ее ресурсы ограничены. В связи с этим компания стремится мотивировать свой персонал для достижения организационных, групповых и индивидуальных целей. Услуги консультанта по управлению человеческими ресурсами могут понадобиться при выборе инструментов и стратегий мотивации, развития, обучения, которые компания будет использовать в режиме функционально-процессного подхода. К ним относятся, например:

- улучшение общего климата в компании (психологическая и мотивационная организация);
- обогащение содержания работы;
- системы вознаграждения и мн.др.

Эти методы не должны применяться в отрыве друг от друга, поскольку они все являются элементами процесса мотивации и требуют внимания со стороны руководства организации и консультанта. Клиенты часто жалуются, что хотя оплата труда является достойной, руководителям или персоналу не хватает мотивации. Нужно тщательно изучить ситуацию, чтобы определить роль каждого фактора повышения мотивации. Диагностика может показать, что клиент переоценивает значимость высокой заработной платы. Возможно, такая оплата воспринимается сотрудниками как должное, у сотрудников и руководства разные мнения о том, что есть достойная оплата, или некоторые негативные факторы рабочей среды сводят на нет положительный эффект от высокой заработной платы. Например, большее удовлетворение от работы сотрудникам зачастую приносит не высокая заработная плата, а содержательность работы и реальные перспективы дальнейшего развития карьеры.

Вопросы оплаты труда являются деликатными, и поэтому их часто трудно разрешить быстро, хотя с чисто технической точки зрения решение может быть вполне очевидным. Консультанту и клиенту необходимо проявлять осмотрительность, изучая саму возможность изменений, а также выбирая способ, при помощи которого необходимые изменения будут доведены до сведения сотрудников и внедрены.

Изменения в методах работы (например, в результате появления новых технологий, особенно новых форм организации труда) радикальным образом изменили и саму работу, которую выполняют сотрудники. Прогресс технологий, глубокие преобразования структуры работ, новые требования к квалификациям персонала порождают спрос на услуги консультантов.

Выполняя задания по оптимизации системы заработной платы, для повышения мотивации сотрудников предприятий, консультанту необходимо провести тщательный анализ и пересмотреть системы оплаты труда. Это связано с тем, что растущая конкуренция (или сокращение бюджета государственного сектора) заставляет задуматься о стоимости человеческих ресурсов – главной статье расходов для любой организации. Кроме того, требования, предъявляемые новыми технологиями, и, как следствие, снятие и изменение некоторых задач, необходимость перехода на более гибкую практику работы означают, что системы оплаты труда нужно пересматривать, чтобы они отвечали новым условиям.

Для решения проблемы консультант анализирует должностные требования, дает им оценку и определяет должностную структуру, чтобы на основе этого разработать объективную систему оплаты труда, дополнительных выплат и льгот. Очевидно, что формирование системы заработной платы – вопрос не только технический, консультант должен хорошо разбираться в законодательстве и практике трудовых отношений, касающихся заработной платы, особенно в практике коллективных договоров.

В качестве рекомендаций для совершенствования системы мотивации и вознаграждения для малых и средних организаций целесообразно внедрение системы грейдинга (рисунок). Грейдинг позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, то есть базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне [4].

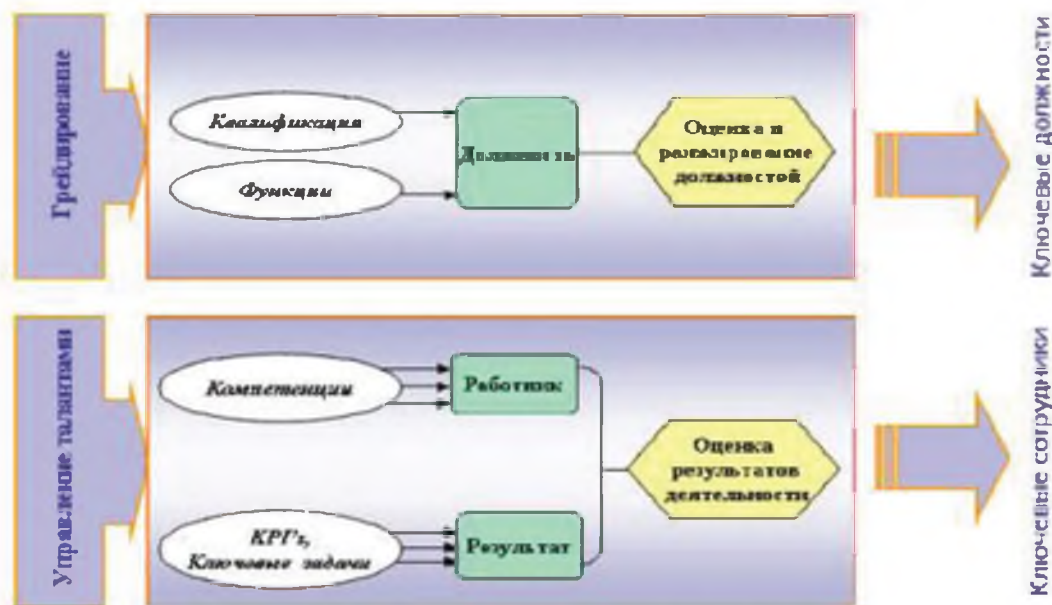


Рис. Пути применения системы грейдинга

Так как данная система достаточно громоздкая и трудоемкая, и на российских предприятиях применяется сравнительно недавно, то для ее внедрения необходимо

привлечение консультантов по управлению персоналом. Если же руководитель предприятия принимает решение внедрять грейдинг собственными силами, то зачастую это не приносит ожидаемых результатов, так как оцениваются не столько должности, сколько занимающие их сотрудники, и составление матрицы грейдов превращается в позиционные «шахматы», когда каждый руководитель пытается «выбить» себе и своему подразделению более высокие грейды.

В результате модернизации системы мотивации и стимулирования будут достигнуты следующие результаты: повысится заинтересованность работников в собственном труде и трудоспособность кадров; в коллективе сформируется благоприятный социально-психологический климат; повысится лояльность персонала. Консультационные ресурсы активизируют интеллектуальный потенциал компании, что создаст условия для того, чтобы организация процесса оптимизации системы мотивации проходила исключительно в интересах всех категорий персонала.

#### **Список литературы:**

1. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М., – 2006.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов – М., 2010.
3. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. – [Электронный ресурс] / Изд-во: «Планум», – 2006. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/books/>
4. Грейдинг как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/greydirovanie-kak-instrument-motivacii-personala>
5. Современные подходы и методы организации управленческого консалтинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-i-metody-organizatsii-upravlencheskogo-konsaltinga>
6. Целютина, Т.В., Подвигайло, А.А., Масловская, А.Г. Управленческое консультирование как ресурс поддержки организаций сферы высоких технологий в условиях региона [Текст] / Т.В. Целютина, А.А. Подвигайло, А.Г. Масловская // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – 1519 с.
7. Целютина, Т.В., Омельченко, М.С. Государство как активный заказчик управленческого консультирования в реализации проектной деятельности [Текст] / Т.В. Целютина, М.С. Омельченко // Экономика и социум. – 2014. – № 4-6 (13). – С. 390-396.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ: ЗАДАЧИ И ВОЗМОЖНОСТИ**

*Целютина Татьяна Владимировна*  
к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом  
НИУ «БелГУ», г. Белгород  
*Усова Виктория Сергеевна*  
Студентка 4 курса кафедры управления персоналом  
НИУ «БелГУ», г. Белгород

Предприятия, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность и стабильность, вынуждены постоянно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Однако, в этих обстоятельствах часто не хватает внутренних ресурсов и качественной системы управления человеческими ресурсами, для адекватной и своевременной реакции на организационные изменения. В этой непростой и рискованной ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся