

## **Особенности управленческого консультирования в сфере мотивации работников на предприятиях черной металлургии**

*Уткина Алена Андреевна, магистр, УрГЭУ-СИИХ*

*Россия, Екатеринбург*

В статье проведен анализ управленческого консультирования как профессиональной деятельности в сфере мотивации работников на предприятиях черной металлургии и особенности системы мотивации.

*Ключевые слова: управленческое консультирование, специалисты по управленческому консультированию, мотивация работников предприятия черной металлургии, изменения, бережливое производство*

Российское управленческое консультирование - это достаточно новое явление, по сравнению с западным управленческим консультированием. Но, несмотря на это, на рынке достаточно часто требуются управленческие консультанты для решения различных проблем. Характерной проблемой для российских компаний, с которой они обращаются к специалистам по управленческому консультированию, является отсутствие современной системы мотивации труда. Большинство работников не стремится проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. К сожалению, практика в этой области далека от современных требований. Многие российские предприятия, а именно предприятия черной металлургии испытывают на сегодняшний день немалые затруднения экономического характера и ограничены в ресурсах, в итоге проблема их выживаемости во многом решается за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Одним из подобных резервов и является внедрение системы современной мотивации труда. Разработка системы мотивации применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда - один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд. Поэтому, возникает настоятельная потребность в изучении существующих систем менеджмента на отечественных предприятиях, в выявлении их важнейших особенностей, тенденций и возможности улучшения. Не каждый руководитель способен в одиночку решить данную проблему, он может разработать хорошие планы, найти оптимальные производственные и организационные структуры, использовать самые лучшие технологии и оборудование, но все это не даст желаемых результатов, если члены организации не будут должным образом работать, для этого и существует управленческое консультирование.

Управленческий консультант должен знать особенности в сфере мотивации работников именно на предприятиях черной металлургии, так как они отличаются от системы мотивации других предприятий, помочь разработать такую систему мотивации, чтобы она способствовала достижению организацией намеченных целей.

Обычно при запросах клиентов – руководителей металлургических компаний озвучиваются следующие проблемы:

- высокие неэффективные затраты
- низкая управляемость
- высокие запасы незавершенной продукции
- необходимость в сокращении персонала
- необходимость в повышении эффективности бизнес процессов
- проблемы с качеством продукции
- необходимость выхода на новые рынки/ сегменты рынка, где требуют более высокое качество продукции

Поэтому от консультантов ожидают, что с их помощью можно будет решить все эти проблемы: снизить затраты, оптимизировать персонал, повысить качество продукции, внедрить бережливое производство, повысить качество услуг, получить сертификат по ISO 9001. Начать решение проблем консультанту нужно с изучения существующей системы мотивации на предприятии.

Даже для того, чтобы внедрить бережливое производство на металлургическом предприятии, нужно поработать с персоналом компании, мотивировать его на принятие изменений. Бережливое производство – это концепция, предполагающая вовлечение в процедуру оптимизации каждого сотрудника. Без хорошей системы мотивации сотрудники могут не принять изменения, происходящие на предприятии и тормозить весь процесс.

Чаще всего авторы определяют мотивацию как побуждение к действию. Золотарев В.Г. считает, что мотивация — это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека, побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей. В краткой экономической энциклопедии дается следующее определение. Мотивация — это побуждение к активности и деятельности субъекта, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Уткин Э.А. формулирует мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Исходя из выше рассмотренных характеристик мотивации проанализируем и сформулируем понятие мотивации труда. В отечественной экономической литературе под трудом понимают целенаправленную, легитимную, сознательную, востребованную деятельность человека.

По мере развития технологии и углубления специализации труда специалисты в области консультационного управления стали искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Результаты исследований поведения человека в труде позволили создать две категории теории мотивации: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, описаны в работах А. Маслоу, Д. Мак Кленда, Ф. Герцберга. Современные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

На современном этапе управления на успешных предприятиях, связанных с черной металлургией изменились принципы мотивации труда в рамках корпоративной системы управления персоналом, которая предусматривает создание условий для повышения эффективности деятельности предприятия за счет повышения трудовой активности работников и повышения производительности труда.

В условиях нестабильности на рынке труда для обеспечения эффективной работы предприятия и поддержания высокоорганизованной корпоративной культуры, необходимо совершенствовать процесс управления персоналом на основе использования передовых кадровых технологий, особенно при подготовке молодых и вновь принятых работников на престижные рабочие места.

Дефицит высококвалифицированных рабочих, особенно станочников, сварщиков дуговой сварки, слесарей механосборочных работ, слесарей по сборке металлоконструкций продолжает оставаться слабым местом на предприятиях. Для решения данной проблемы необходимо осуществлять поэтапный переход к внедрению оценки персонала при приеме на предприятие по следующим направлениям:

- оценка всех способностей;
- важность личностных свойств;
- введение системы матричных оценок.

Также острой проблемой на сегодняшний день является дисквалификация работников, потеря квалификации из-за простоя производства, безработица. Управленческий консультант должен понимать, что один из мотивационных подходов должен быть направлен на повышение уровня квалификации через систему дополнительного образования. Непрерывное обучение является

одной из основных задач каждой компании, которая напрямую связана с достижением повышения эффективности работы персонала. Консультанту нужно учитывать тот факт, что обучение не ограничивается получением информации и должна включать оптимальное соотношение теоретических знаний с практическими навыками, тем самым принося пользу не только работнику, но и предприятию. Таким образом, в системе ценностей управления предприятием мотивация должна стать основной составляющей новых изменений, то есть управление производством должно быть направлено на персонал таким образом, чтобы усилия сотрудника стали максимально эффективными.

#### Литература:

1. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы (2010). Российский журнал менеджмента, 8(4), 81–112.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. – 534с.
3. Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998). The Employee-customer-profit Chain at Sears. Harvard Business Review January-February. 83–97.
4. McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? Personnel psychology, 60, 35–62.
5. Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? Journal of Applied Psychology, 88(5), 836–851.