

УДК 330.341.1:331.101.3:658:62

Жежуха В.Й.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»***Бодарецька О.М.***асистент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»*

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ЗОВНІШНІХ КОНСУЛЬТАНТІВ ПІД ЧАС УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ІНЖИНІРИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

THE CRITERIA OF SELECTION OF EXTERNAL CONSULTANTS DURING THE IMPROVEMENT OF MOTIVATIONAL INSTRUMENTS AT ENGINEERING ENTERPRISES

У статті виокремлено й обґрунтовано критерії вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах, що дають змогу власникам та менеджерам інституційного рівня управління планувати і проводити співбесіду із потенційними консультантами за визначеними критеріями, а також здійснювати порівняння альтернативних варіантів таких суб'єктів із використанням відображених у критеріограмі результатів. Серед переліку цих критеріїв виокремлено такі: репутація на ринку, кваліфікація персоналу, індивідуальний підхід до формування і впровадження мотиваційних інструментів, цінова політика, якість наданих послуг, надання гарантійних зобов'язань, готовність взяти участь у тендері, рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами інжинірингового підприємства, розуміння складності завдання замовника, системний підхід до виконання робіт, ефективність використання мотиваційних інструментів на власному підприємстві, прозорість та зрозумілість роботи для замовника.

Ключові слова: інжиніринг, інжинірингове підприємство, консультант, критерій, мотиваційний інструмент, мотивування.

В статье выделены и обоснованы критерии выбора внешних консультантов при совершенствовании мотивационных инструментов на инжиниринговых предприятиях, что позволяет владельцам и менеджерам институционального уровня управления планировать и проводить собеседование с потенциальными консультантами по определенным критериям, а также осуществлять сравнение альтернативных вариантов этих субъектов с использованием отраженных в критериограмме результатов. Среди перечня этих критериев выделены следующие: репутация на рынке, квалификация персонала, индивидуальный подход к формированию и внедрению мотивационных инструментов, ценовая политика, качество предоставляемых услуг, предоставление гарантийных обязательств, готовность принять участие в тендере, уровень должности представителя, что проводит переговоры с менеджерами инжинирингового предприятия, понимание сложности задачи заказчика, системный подход к выполнению работ, эффективность использования мотивационных инструментов на собственном предприятии, прозрачность и понятность работы для заказчика.

Ключевые слова: инжиниринг, инжиниринговое предприятие, консультант, критерий, мотивационный инструмент, мотивирование.

The article distinguishes and substantiates criteria of selection of external consultants during the improvement of motivational instruments at engineering enterprises, which allow owners and managers of the institutional level of management to plan and carry out a job interview with potential consultants by determined criteria, as well as to make a comparison of alternative variants of such subjects with the use of displayed results. Among these criteria the following are distinguished: image in market, personnel qualification, individual approach to the formation and implementation of motivational instruments, price policy, quality of services provided, provision of warranty policy, readiness to participate in tender, level of position of representative who effects negotiates with managers of the engineering enterprise, understanding of complexity of a customer's task, systematic approach to work, efficiency of using motivational instruments at own enterprise, transparency and clearness of work for the customer.

Keywords: engineering, engineering enterprise, consultant, criterion, motivational instrument, motivating..

Постановка проблеми. Мотиваційні інструменти в інжинірингових компаніях повинні перебувати у постійному розвитку, оскільки вони впливають на персонал – ключовий чинник тактичних і стратегічних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Вдосконалення таких інструментів повинно здійснюватися фахово, у тісному взаємозв'язку із цілями інжинірингових підприємств, їхнім стратегічним плануванням,

системою управління персоналом, станом бізнес-середовища тощо.

Розглядати як необхідність загалом, так і масштабність змін мотиваційних інструментів для персоналу інжинірингових підприємств слід на основі аналізування місії, стратегії та цілей суб'єкта господарювання, тобто важливо враховувати стратегічний вимір управління, меншою мірою орієнтуючись на сього-

дення. Це пов'язано насамперед із тим, що з позиції практики інструменти мотивування персоналу складно впровадити, а також частково чи кардинально змінити в короткому періоді часу. З іншого боку, у разі ігнорування стратегічної перспективи виникає запитання про доцільність зміни системи мотивування персоналу на підприємствах заради самої зміни, адже коли в короткостроковій перспективі зміняться умови функціонування суб'єкта господарювання, знову виникне необхідність у зміні мотиваційних інструментів, а це зумовлює додаткові витрати ресурсів. Варто зауважити, що будь-які зміни у мотиваційній системі організації безпосередньо впливають на працівників як на визначальний чинник виробництва. Отже, такі експерименти можуть зумовлювати погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня демотивованості персоналу.

Усе вищенаведене актуалізує важливість та актуальність виваженого підходу до будь-яких масштабів зміни мотиваційної системи підприємства. Причому, як свідчить досвід успішних компаній, нерідко трапляються випадки залучення у ці процеси зовнішніх консультантів, які мають значно більший досвід у впровадженні дієвих мотиваційних інструментів. Разом із тим обрання цієї альтернативи тісно пов'язане з іншим вибором: якими критеріями керуватися під час вибору такого консультанта, щоб мінімізувати невдалі експерименти з інструментами мотивування на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері вибору зовнішніх консультантів під розв'язання різних завдань економічного характеру зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Л. Балабанової, Г. Завиновської, М. Клименка, Є. Козлова, О. Кузьміна, О. Максимової, О. Мельник, Є. Монахової, С. Муратова, Є. Тарасевича та ін. Основні наукові доробки авторів у цій сфері стосуються обґрунтування різних критеріїв вибору зовнішніх консультантів, використання із цією метою якісних та кількісних оцінок, установлення ресурсних обмежень відповідних процесів, формування алгоритмів вибору тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері низка актуальних завдань з указаної тематики досі не розв'язана. Так, потребують розвитку положення з обґрунтування критеріїв вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах. Слід зауважити, що специфіка формування і функціонування мотиваційної підсистеми організації кардинально відрізняється від інших підсистем у межах підприємства (фінансової, виробничої, збутової тощо), що повинно бути враховано у відповідних критеріях вибору зовнішніх консультантів, яких залучатимуть у ці процеси.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток положень з обґрунтування критеріїв вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення зовнішнього консультанта у процес удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах може надати суб'єкту господарювання низку переваг, зокрема [2; 3; 7; 8]: доступ до практичного досвіду (у т. ч. іноземного), пришвидшення вико-

нання окремих етапів, більший рівень авторитетності з позиції працівників та менеджменту (які швидше орієнтуватимуться на фаховість консультанта ззовні, ніж на фаховість власних працівників), можливість поглянути на фактичні технології мотивування (як, зрештою, і на інші бізнес-процеси) новим незалежним поглядом тощо.

Вивчення теорії і практики HR-менеджменту, а також результати власних досліджень дають змогу виокремити низку ключових критеріїв вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах. Розглядаючи цю проблему, слід звернути увагу на те, що одним із першочергових критеріїв має бути достатній рівень компетентності власного персоналу для вирішення завдань відповідного рівня складності. Разом із тим не слід ігнорувати і часовий чинник, адже, як відомо, залучення до виконання будь-яких HR-проектів суб'єктів ззовні (зовнішнього експерта, консультанта, HR-компанію тощо) практично завжди призводить до виникнення проблеми адаптації, «вилучення» з трудового дня окремих фахівців, які виступають у ролі наставників для зовнішніх суб'єктів, а також до додаткових витрат інших ресурсів (насамперед часових). Охарактеризуємо виокремлені критерії.

1. Репутація на ринку. Це один із найважливіших критеріїв вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах. Як слушно зауважено у роботі [1], позитивна репутація консалтингової компанії на ринку зобов'язує її «тримати марку». Отже, можна сподіватися, що й у випадку інжинірингового підприємства зовнішній консультант докладе максимум зусиль, щоб таку репутацію не погіршити. Разом із тим варто погодитися з думкою С. Муратова [6, с. 31] про недоцільність залучення для реалізації незначних проектів у сфері зміни мотиваційних інструментів консалтингових компаній «великої четвірки», і навпаки, найчастіше невеликому HR-консультанту немає сенсу довіряти масштабні проекти зміни мотиваційної системи підприємства.

2. Кваліфікація персоналу. Як відомо, персонал будь-якого підприємства є визначальним фактором його виробництва, особливо коли мова йде про консалтинг та HR-управління. З огляду на це, рівень фаховості зовнішнього консультанта під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах передусім визначається рівнем фаховості його працівників. Про таку фаховість можуть свідчити, зокрема, одержані сертифікати, участь у бізнес-школах, проведення тренінгів для представників бізнес-середовища за тематикою мотивування тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, відомі HR-компанії у сфері консалтингу активно інвестують у розвиток і підвищення кваліфікації свого персоналу, що позначається на рівні його фаховості.

3. Індивідуальний підхід до формування і використання мотиваційних інструментів. Необхідність урахування цього критерію пояснюється тим, що на практиці доволі часто зовнішні консультанти пропонують стандартні шаблони, напрацьовані ними у результаті виконання попередніх проектів, не враховуючи тим самим особливостей кожного конкретного підприємства.

4. Цінова політика. Цей критерій вибору зовнішнього консультанта під час удосконалення мотивацій-

них інструментів на інжинірингових підприємствах відображає здебільшого рівень якості надання таких послуг та фактично доволі часто свідчить про рівень кваліфікації консультанта. Разом із тим ігнорувати такий критерій не можна, оскільки нерідко вартість подібних послуг в окремих HR-консультантів є значно вищою за можливості інжинірингового підприємства, отже, слід обмежуватися більш дешевими варіантами. При цьому слід пам'ятати тезу про консультантів, які пропонують «вирішення будь-яких проблем за низьких цін» [1]. На думку бізнес-консультанта, такі підприємства або вузькоспеціалізовані, або не можуть гарантувати позитивного ефекту. Отже, до їх вибору слід ставитися обережно.

В аналізованому аспекті слушною є думка О. Каненкової [6, с. 28], яка зауважує, що важливо враховувати не стільки цінову політику HR-консультантів, скільки співвідношення «ціна/якість». Це обґрунтовується тим, що доволі часто у бізнес-середовищі вартість послуг консультантів «з іменем» у декілька разів перевищує вартість послуг менш відомих компаній-консультантів. Отже, у сфері зміни мотиваційних інструментів можна обрати такого зовнішнього консультанта, який буде оптимальним для інжинірингового підприємства у разі встановлення допустимого рівня якості та з урахуванням загальної вартості проекту.

5. Якість наданих послуг. Як зазначають Є. Козлов та О. Максимова [5], найкращим способом формування думки про професіоналізм HR-консультанта є рекомендації тих, хто скористався його послугами. Отже, можемо зробити висновок, що основним критерієм діагностування якості наданих послуг зовнішнім консультантом під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах повинні бути позитивні відгуки клієнтів, які вже скористалися послугами консультантів. Якщо такими клієнтами є великі і відомі компанії (та їхні відгуки позитивні), це також свідчить про високу якість пропонованих у бізнес-середовищі HR-управління послуг консалтингової організації. Інші критерії оцінювання якості наданих послуг HR-консультантом – реальні приклади реалізації різних проектів, реальні цифри та наявність власного портфелю реалізованих успішних проектів.

Аналізуючи якість наданих послуг HR-консультанта, слід обов'язково враховувати «підкріплення» такої якості. Як слушно зазначає С. Муратов [6, с. 29], нерідко трапляються випадки, коли консалтингові компанії, вказуючи серед переліку своїх великих клієнтів відомі підприємства, могли реалізовувати певні незначні проекти лише для невеликого регіонального офісу цього суб'єкта господарювання.

6. Надання гарантійних зобов'язань. Підсумковим етапом формування і впровадження (або зміни) мотиваційних інструментів на вітчизняних інжинірингових підприємствах повинно бути підвищення рівня мотивованості працівників. Якщо залучений HR-консультант готовий надати гарантійні зобов'язання, що така мета буде досягнута, це буде одним із чинників, який засвідчуватиме його професіоналізм.

7. Готовність взяти участь у тендері. Як свідчить вивчення теорії і практики, у сучасних умовах поширеним способом обрання консалтингових компаній є конкурс (тендер), який дає змогу з-поміж декількох обрати такого зовнішнього консультанта змін, який

найбільше відповідає запитам інжинірингового підприємства у сфері зміни мотиваційних інструментів. Як слушно зауважує С. Муратов [6, с. 28], завдяки тендеру компанія має змогу оцінити професіоналізм претендентів і зрозуміти, з ким із них можна знайти спільну мову під час вирішення потрібних проблем.

8. Рівень посади представника, що виїжджає на зустріч із інжиніринговим підприємством. Цей критерій показує важливість підприємства як потенційного клієнта для HR-консультанта.

9. Розуміння HR-консультантом складності завдання замовника. Ідентифікувати найбільш ефективного зовнішнього консультанта під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах можна також завдяки підходу до вирішення завдань і проблем замовника (глибина вивчення сутності проблеми, ідентифікування проблемних зон, відображення можливих ризиків тощо). Як свідчить вивчення теорії і практики, рівень цього можна виявити вже на етапі перших зустрічей між сторонами й обговорення майбутньої концепції проекту.

10. Системний підхід до виконання робіт. В умовах динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища під час реалізації різноманітних проектів від HR-консультантів вимагається передусім використовувати системний підхід. Під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах зовнішні консультанти у межах системного підходу повинні бачити проблему загалом, а не частинами, причому не відокремлено від інших бізнес-процесів у компанії.

Важливість урахування системного підходу до виконання робіт у сфері зміни мотиваційних інструментів суб'єктів господарювання пояснюється також особливістю системи мотивування інжинірингового підприємства загалом. Як відомо з теорії і практики, будь-які зміни цієї системи (навіть незначні) більшою або меншою мірою впливають на інші дотичні підсистеми та бізнес-процеси (оцінювання персоналу, бюджетування, управлінський облік тощо).

11. Ефективність використання мотиваційних інструментів на власному підприємстві. Як свідчить вивчення теорії і практики, один із важливих критеріїв вибору зовнішнього консультанта зміни мотиваційних інструментів інжинірингових підприємств – наявність у нього власних позитивних результатів у проблемній для підприємства сфері.

12. Прозорість та зрозумілість роботи для замовника. З урахуванням важливості об'єкта дослідження у межах реалізації HR-проекту – мотиваційних інструментів – такий проект повинен реалізовуватися зовнішнім консультантом, будучи зрозумілим і прозорим для інжинірингового підприємства. Це необхідно, щоб уникнути завуальованості як під час реалізації проекту, так і в умовах виникнення непередбачуваних обставин. Як слушно зауважує М. Михальов [4], професіоналізм HR-консультанта виявляється, серед іншого, у тому, що він ділиться з клієнтами своїм досвідом, знаннями, експертизою, методиками, не жаліючи зусиль та часу на тлумачення. На думку автора, проактивність та ініціатива під час співпраці із замовником – важлива якісна характеристика зовнішнього консультанта. Під час зміни мотиваційних інструментів в інжинірингових компаніях важливо враховувати, чи вміє і може

HR-консультант вибудувати із замовником ефективний прямий та зворотний зв'язок.

Узагальнення інформації про вищезазначені критерії вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах для зручності доцільно представляти у вигляді критеріограми (табл. 1), зв допомогою якої можна аналізувати результати діагностики цих критеріїв у розрізі альтернативних варіантів.

На етапі вибору альтернативи зміни мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах та реалізації такої зміни із залученням зовнішніх консультантів, як свідчить вивчення теорії і практики, важливо виробити єдиний підхід до проблем та шляхів їхнього вирішення. Важливо чітко встановити, за яку частину проекту відповідає інжинірингова компанія, а за яку – HR-консультант. Доцільно звернути увагу й на те, що ухвалення відповідних управлінських рішень повинно базуватися передусім на закономірностях, а

також реальних кількісних та якісних змінах у сфері мотивування персоналу інжинірингових підприємств, меншою мірою враховуючи випадковості.

Висновки з проведеного дослідження. Наведені й обґрунтовані критерії вибору зовнішніх консультантів під час вдосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах дають змогу власникам та менеджерам інституційного рівня управління планувати і проводити співбесіду із потенційними консультантами за визначеними критеріями, а також здійснювати порівняння альтернативних варіантів цих суб'єктів із використанням відображених у критеріограмі результатів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі повинні полягати в конкретизації завдань у розвитку кількісних оцінок вибору зовнішніх консультантів під час удосконалення мотиваційних інструментів на інжинірингових підприємствах за визначеними критеріями.

Список використаних джерел:

1. Десять критериев выбора внешнего консультанта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iplm.ru/konsalting-i-konsultanti/desyat-kriteriev-vibora-vneshnego-konsultanta>.
2. Завіновська Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю / Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3-х т. Т. 2. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 185–191.
3. Иванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Иванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
4. Как выбрать консультанта? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1811693/>.
5. Козлов Е. Как выбрать консультанта, который нужен Вам? / Е. Козлов, О. Максимова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://iteam.ru/publications/consulting/section_77/article_2532.
6. Муратов С. Выбор консультантов: как не потратить деньги зря / С. Муратов // Финансовый директор. – 2003. – № 1. – С. 26–32.
7. Швец И.Б. Новые подходы в управлении персоналом / И.Б. Швец, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. трудов. Т. 3. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2006. – С. 67–74.
8. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.