© Е.И. Рейшахрит, Т.С. Губина, В.В. Лемешева, 2007

УДК 658.3

Е.И. Рейшахрит, Т.С. Губина, В.В.Лемешева

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ДЛЯ РАЦИОНАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ НА ПРОИЗВОДСТВО

Семинар № 8

Все чаще и чаще мы приходим к пониманию того, что эффективность человеческих ресурсов в бизнесе определяет очень многое. Еще несколько лет назад только самые «продвинутые» руководители задавались вопросом о том, как выбрать оптимальных кандидатов, грамотно «ввести» их в компании, правильно мотивировать и управлять ими, чтобы добиться лучших результатов. Руководители поняли, что залог эффективности бизнеса — в эффективности использования ресурсов, в том числе человеческих.

Рациональное распределение ресурсов на предприятии базируется на системе управленческого учета, важнейшими элементами которого являются центры ответственности и классификация затрат на производство.

При выделении центров ответственности по функциональному принципу учитывают следующее:

- в каждом центре затрат должны быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- в каждом центре должен быть ответственный;
- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;
- желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;
- на центры затрат желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать;
- поскольку деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологи-ческие факторы.

При управлении затратами по центрам ответственности может быть определена управленческая прибыль. Макет таблиц для её расчета и увязки с балансовой прибылью на примере удельной шахты приведены в табл. 1, 2, 3.

Каждый центр ответственности возглавляется руководителем, который несет ответственность за работу данного участка. Что же понимается под ответственностью?

Ответственность - это то же, что обязательство выполнять собственные задачи и взаимоувязывать их с другими функциями внутри предприятия; она означает идентификацию работника со своим делом и его результатами для предприятия. Ответственность появляется тогда, когда делегируют права, позволяют сотрудникам профессионально расти, доверяя им выполнение более сложных, напряженных за-

Таблица 3

Расчет результатов управленческой прибыли по добыче угля при распределении по центрам затрат

Группа изделий	**Добычной участок №5**	**Добычной участок №9**	**Проходческий участок №1**	**Проходческий участок №2**	**Всего**
Управленческой прибыли					
Объем добычи по плану, тыс.т.					
Объем добычи по факту, тыс.т.					
Отклонение, тыс.т.					
	Тыс.руб.	Тыс.руб.	Тыс.руб.	Тыс.руб.	Тыс.руб.
Расчетная выручка - Факторы снижения выручки (нормативные)					
= Выручка-нетто – Пропорциональные затраты					
= Сумма покрытия I					
- Прямые постоянные затраты					
= Сумма покрытия II					
- Прочие постоянные затраты					
= Нормативная управленческая прибыль до покрытия целевого дохода с капитала - Целевой доход с капитала					
= Нормативная управленческая прибыль после покрытия целевого дохода с капитала					
± Отклонение от целевого дохода с капитала					
± Чрезвычайная выручка и чрезвычайные затраты					
± Разница за счет использования различных систем оценки					
± Использование/пополнение резервов					
± Расчетное отклонение					
= БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ					

Таблица 2

Анализ отклонений

Функциональные центры ответственности	**Производственный**	**Обслуживающий**	**Качества и анализа**	**Общешахтный**	**Управленческий**
Вид отклонений	**Тыс.руб.**	**Тыс.руб.**	**Тыс.руб.**	**Тыс.руб.**	**Тыс.руб.**
± Отклонение по потреблению ресурсов	X	X	X	X	X
± Отклонение по загрузке	X	X	X		X
± Отклонение по количеству сырья и материалов	X	X	X		
= УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРИБЫЛЬ					

дач, включают сотрудников в процесс принятия решений, задавая им собственные цели и планы.

Достаточно часто руководители передают часть своих полномочий своим подчиненным, т.е. осуществляют делегирование.

Именно в таком смысле необходимо понимать ответственность сотрудников. Для того чтобы устранить подобную двусмысленность, ответственность разделяют на управленческую ответственность и ответственность за действия. В соответствии с этим подходом на сотрудника возлагается ответственность за действия, а на начальника - управленческая ответственность.

Прежде всего, остановимся на определении самого понятия «делегирование». Делегирование — это процесс передачи и приема полномочий и ответственности. Чтобы быть успешным, процесс делегирования должен быть двусторонним. Очень часто из-за отсутствия обратной связи руководитель не проверяет, произошел ли прием полномочий и ответственности или процесс является односторонним, т.е. в нем задействован только руководитель. Отсутствие приема полномочий и ответственности может происходить по нескольким причинам: непонимание или неправильное понимание цели, отсутствие мотивации у сотрудника или неправильный выбор мотиваторов руководителем, а также отсутствие или недостаток ресурсов. Второй фактор, из-за которого может быть нарушен двусторонний характер делегирования, это определенные барьеры и препятствия со стороны руководителя. В результате, соблюдая внешнюю, формальную сторону передачи полномочий и ответственности, руководитель в действительности не передает полномочий, а, следовательно, и ответственность за достижение цели.

Делегирование, а именно то, каким образом оно осуществляется, какой выбирается тип контроля, как ставится и мотивируется цель, существенно влияет на мотивированность как сотрудника, так и его руководителя.

Одним из важных условий мотивирующего и эффективного делегирования является знание и преодоление барьеров как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного.

Для этого делегирование должно проводится в несколько этапов:

1 этап:

1. Формулирование цели в соответствии с требованиями.

2. Анализ возможных сопротивлений и путей их преодоления.

2 этап:

1. Формулировка + мотивирование (с точки зрения интересов организации и сотрудника) цели для подчиненного.

2. Получение обратной связи (понимание, мотивация, ресурсы).

3. Реакция на обратную связь.

4. Процедуры оценки достижения цели, процедуры и формы контроля.

5. Завершение управленческого общения.

3 этап: Выполнение работы

4 этап: Осуществление контроля, мотивации

Подготовка и проведение делегирования охватывает три временных периода - до начала управленческого общения, в его процессе и после него,

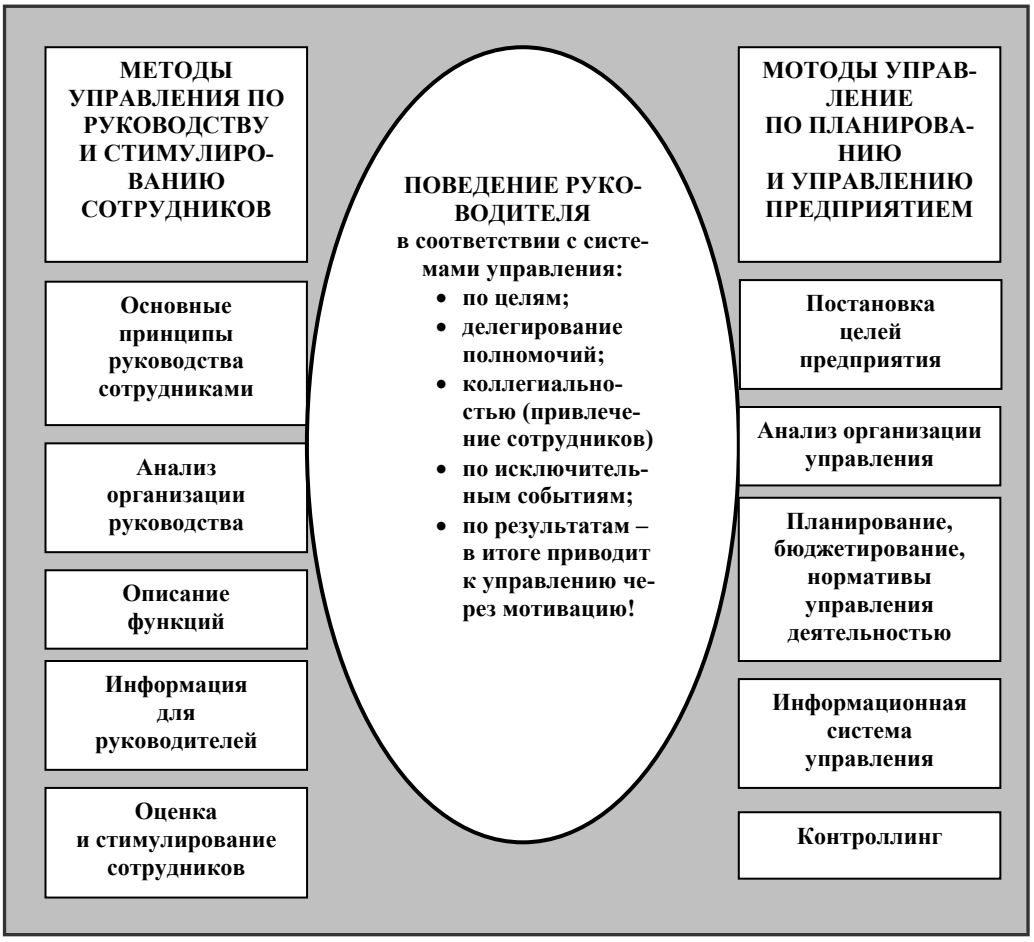

Рис. 1 Взаимосвязь методов управления человеческими ресурсами и методами управления по планированию на предприятии

т.е. период движения к цели и ее достижения.

Важным этапом и составной частью успешного делегирования является грамотный выбор вида контроля, который определяется следующими факторами:

- тип подчиненного, уровень его квалификации, мотивации и лояльности;
- тип задачи, уровень ее сложности и новизны;
- цель руководителя;
- тип корпоративной культуры и культуры менеджмента в организации.

Миссия предприятия на пути реализации целевой картины должна быть конкретной и количественно определенной. Постановка целей не может быть ограничена только показателем прибыли. Требуется найти компромисс между карьерным ростом сотрудника, уровнем развития предприятия и прибылью.

Взаимосвязь задач управления человеческими ресурсами планирования на

предприятии может быть представлена в виде модели (рисунок).

Как видно, основанием связующим звеном между двумя блоками (управление сотрудниками и управление предприятием) является руководитель. Следовательно, именно эффективная мотивация - основной инструмент результативного управления, достижения успеха в бизнесе, прибыльности, к чему стремимся, участники бизнеса независимо от того, какую должность они занимают, являются ли владельцами бизнеса или наемными управленцами.

Ключ к успеху — в раскрытии основных подходов, которые позволят эффективно использовать все имеющиеся ресурсы. А одним из наиболее сложных в управлении ресурсов, но в тоже время самым эффективным является человеческий ресурс.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Дайле А.* Практика контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой.- М.: Финансы и статистика, 2003 - 336 с.
2. *Данилочкина Н.Г.* Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2001. - 279 с.
3. *Мотивация* на 100 %: А где у него кнопка?/С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 288 с.

Коротко об авторах

Рейшахрит Елена Иоильевна – доктор экономических наук, профессор,
Губина Т.С., Лемешева В.В.,

Филиал Санкт-Петербургского государственного горного института им. Г.В. Плеханова (технического университета) «Воркутинский горный институт».

Д И С С Е Р Т А Ц И И

ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ

Автор	*Название работы*	*Специальность*	*Ученая степень*
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГОРНЫЙ ИНСТИТУТ им. Г.В. ПЛЕХАНОВА			
УСЫПКО Алексей Сергеевич	Организация управления качеством руды при ее выпуске и доставке в очистных блоках (на примере рудника Дукат	05.02.22	к.т.н.

	ОАО ОАО «Полиметалл УК»)«		