

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

Овдиенко А.С.

*Южный институт менеджмента,
Краснодар*

Сложившаяся экономическая ситуация в стране требует предельной внимательности от каждого участника рыночных отношений. В условиях жёсткой конкуренции на первый план выходит повышение эффективности работы персонала, с целью достижения оптимального соотношения качества и количества выполняемых работ. Поэтому особую роль приобрёл процесс мотивации работников.

Различают две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам применяется там, где можно сравнительно точно определить результат деятельности отдельного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

Мотивация по статусу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой.

Если же взять российскую действительность, то чётко прослеживается следующая тенденция. Основным направлением в мотивационной деятельности руководителей является повышение эффективности производственной деятельности работников путём увеличения уровня доходов работников, посредством:

- надбавок (за высокую производительность, личный вклад в повышение эффективности, выполнение срочных заданий, качество и т. п.);
- доплат и компенсаций (характеристика производственной среды, режим работы, её интенсивность, условия труда);
- премий и вознаграждений (за качественное и своевременное выполнение работы, за изобретения, рационализаторские и организаторские предложения, за конечный результат);
- оплаты по тарифным ставкам и должностным окладам.

Эти четыре статьи обычно рассматриваются как составляющие заработной платы, основной части дохода наёмного персонала.

В современных условиях предприятие самостоятельно определяет системы оплаты труда и формы её реализации, исходя из:

1. особенностей производственной деятельности (вид выпускаемой продукции, наличие тех или иных производственных процессов, уровня организации производства и т. п.);
2. поставленных целей;
3. влияния внешних факторов на деятельность предприятия.

В результате предприятие может менять структуру доходов сотрудника, варьируя статьи себестоимо-

сти и прибыли, за счёт которых осуществляются основные и дополнительные выплаты.

Переходный этап к рыночной экономике в России характеризуется кризисом трудовой мотивации и негативным представлением значительной части работников о трудовой деятельности.

Суть трудовой мотивации стала практически сводиться к желанию иметь максимально гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда. Это относится не только к рабочим, но и к специалистам, менеджерам, в частности среднего и низшего звена.

В рамках рациональной модели трудовых отношений «работодателя» и «наёмного работника», которая позволяет в любой производственной ситуации приводить интересы обеих сторон в соответствие, выгодное для одной стороны является выгодным и для другой. В этих условиях разум работника будет функционировать в качественно новом для него режиме – режиме соблюдения интересов руководителя, поскольку степень соблюдения его собственных интересов будет находиться в прямой зависимости от того, насколько точно, качественно и своевременно он будет выполнять требования и установки руководителя. Критериальные регулирующие условия, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, фактически являются механизмом рационального использования огромной мощи человеческого интеллекта. Этот подход позволяет изжить тенденцию нивелировки и ведёт к расхождению личности.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Слущкий Н.Г.

*Херсонский государственный завод «Паллада»,
Херсон*

Судостроение относится к индустриобразующим отраслям промышленности, поскольку собирает воедино усилия тысяч самых разных предприятий многих отраслей. Судостроительная продукция является наукоемкой и технологически насыщенной.

Основная продукция судостроительных предприятий – это суда и плавучие сооружения, представляющие собой сложные инженерно-технические сооружения с высокой степенью оснащённости энергетическими установками, различными механизмами, судовыми системами и средствами автоматизации управления ими. Процесс управления строительством таких сооружений обладает рядом особенностей: длительный цикл строительства, высокая трудоемкость работ, значительный объём и номенклатура потребляемых ресурсов, а также неравномерность их потребления по этапам строительства. Поэтому система управления судостроительным предприятием формируется в зависимости от типа производимой продукции и её серийности.

Конструктивно-технологические сложности судов и плавучих сооружений, длительный цикл изготовления элементов и самого судостроительного объекта, сочетание рабочего проектирования с парал-

лельным строительством приводит к значительному количеству изменений в документации, а также к принятию корректирующих решений в технологии и организации создания готового объекта. Указанные особенности оказывают существенное влияние на документооборот, и соответственно, на систему управления производством.

Судостроительная промышленность имеет признаки только ей экономические особенности: большой объем незавершенного производства, дискретный характер изменения товарной продукции, определенную систему оплаты строительства объектов, привлечение значительных кредитных средств для строительства судов, получение прибыли только после реализации продукции, использование государственной поддержки в виде налоговых льгот и др. Все эти особенности усложняют управление судостроительным производством, что выражается в значительной размерности информационной базы задач управления.

Систему управления судостроительным производством следует рассматривать как совокупность средств и методов, предписывающих определённые взаимоотношения между специалистами предприятия и контрагентами для достижения взаимосогласованных действий. При определении методов совершенствования управления в условиях рыночных отношений во главу угла ставятся экономические оценки производственно-хозяйственной деятельности подразделений, которые пронизывают все слои управленческих структур как по горизонтали, так и по вертикали. Методология современной системы управления производством строится на стимулах экономической заинтересованности при комплексном и качественном выполнении работ.

Основными объектами в системе управления производством являются информация, интегрированная в потоки, описывающие производственные процессы. Управление производством подразделяется на уровни и фазы: планирование, учёт, контроль, анализ и регулирование

В связи с большим объёмом обрабатываемой информации и сложностью объекта управления применяются экономико-математические методы и средства компьютерной техники с программным инструментарием. Однако, используемая программная среда формирует и обрабатывает информацию по правилам, принятым на предприятии с учетом эффективной системы управления производством. При этом программно-технический инструментарий системы управления производством должен соответствовать современным информационным технологиям обработки данных и адекватно решать задачи по оптимальному использованию всех видов ресурсов в соответствии с принятой технологией производственного процесса, обеспечивающего заданную производительность строительства судна или другого плавучего сооружения и требуемый уровень качества.

Специфической особенностью управления судостроительным производством является применение специальной системы планово-учётных единиц (ПУЕ) работ. Применение системы ПУЕ объясняется необходимостью определения номенклатуры работ по

технологическим взаимосвязям среди участников производственного процесса строительства объекта. От содержания работы на каждом уровне управления зависит эффективность решения поставленных задач, связанная с оптимальным использованием трудовых и энергетических ресурсов.

Поэтому в основу системы ПУЕ работ положен принцип организационной увязки их с конструктивной разбивкой судна (на блоки, секции, судовые устройства, судовые системы, кабельные трассы и др.) в соответствии с разработанной технической документацией. Система ПУЕ позволяет эффективно управлять производством за счет предметного и адресного выполнения работ на строящемся объекте и представлять достоверную информацию о выполнении работ на судне руководству предприятия для принятия обоснованных решений. Система ПУЕ работ дает возможность моделировать процесс строительства любого плавучего сооружения.

Система управления судостроительным производством строится на строгом учёте всех видов ресурсов. Учёт на различных уровнях управления осуществляется методом агрегирования показателей на основе иерархии системы. Это позволяет получить объективную и достоверную информацию о производственном процессе.

В настоящее время в развитых странах значительная часть экономических субъектов ориентирована в своей деятельности на процессорное управление всем циклом проектирования, создания и эксплуатации объекта, вплоть до его утилизации, что позволяет оптимизировать процессы управления. Основой инженерного обеспечения строительства судов на современном судостроительном предприятии служит интегрированная система проектирования, технологической подготовки производства и управления материальными и трудовыми потоками (CAD/CAM/CAE). Системы, используемые в судостроении, учитывают специфику производства - длительность проектирования судов и других плавучих сооружений и этапов их строительства, совмещение периодов эскизного, технического и рабочего проектирования, начало строительства, спуск на воду, окончание строительства, необходимость модификации серийного судна. Наиболее эффективно решаются подобные комплексы задач при использовании интегрированных систем, допускающих одновременную работу инженеров и конструкторов разных специализаций. Они поддерживают электронную модель судна, интерактивную обработку графической информации и обеспечивают потребности в инженерных данных на всех этапах проектирования и строительства - от моделирования поведения судна на воде до разработки управляющих программ для изготовления деталей и корпусных конструкций, формирования информации для сборки и сварки корпуса на стапеле, монтажа механизмов, судовых систем и устройств.

Применение интегрированных систем проектирования дало судостроительным предприятиям возможность получить целый ряд преимуществ: сократить сроки разработки изделий и их стоимость при высоком качестве продукции, обеспечить полное информационное сопровождение на протяжении всего

жизненного цикла выпускаемой продукции, а также временные и материальные затраты, связанные с выпуском новой продукции.

Современный уровень развития технических и программных средств в мире, средств коммуникации позволяет перейти к принципиально новым методам проектирования, строительства и обеспечения эксплуатации судов и различных плавучих сооружений, основанных на едином информационном пространстве и обеспечивающих информационную поддержку всех стадий жизненного цикла плавучего объекта (CALS-технологии). В современных условиях CALS-технологии являются важнейшим инструментом повышения эффективности бизнеса, конкурентоспособности и привлекательности продукции.

МОДИФИКАЦИЯ МЕСТА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЯ

Удовиченко О.М.

*Санкт-Петербургский
государственный университет*

Рассмотрим основные характерные черты системы внутреннего контроля. Согласно существующим как в российской, так и в международной практике положениям система внутреннего контроля состоит из трех основных элементов¹:

- надлежащим образом организованной системы бухгалтерского учета;
- контрольной среды²;
- отдельных средств контроля.

Исходя из этого, под надлежащим образом организованной системой бухгалтерского учета экономического субъекта следует понимать систему учета, формирующую полную, своевременную и достоверную информацию о финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивающую контроль за наличием и движением имущества, а также предотвращающую возможность появления злоупотреблений.

Под контрольной средой следует понимать общее отношение руководства экономического субъекта к необходимости организации и осуществления внутреннего контроля за функционированием данного субъекта и, как следствие, принимаемые в этой связи действия. Элементы контрольной среды представлены на рис. 1. Под отдельными средствами контроля подразумевается принятая руководством экономического субъекта политика, процедуры и иные действия, призванные обеспечить возможность выявления или предотвращения и исправления искажений информации в системе бухгалтерского учета, а также всего процесса управления экономическим субъектом с целью достижения его стратегических целевых установок.

Таким образом, современная система внутреннего контроля экономического субъекта представляет собой определенную политику и процедуры (средства контроля), принятые системой управления данным субъек-

том для достижения целей процесса управления, предусматривающих степень выполнимости упорядоченного и эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности данного субъекта, включая строгое следование политике управления, обеспечение сохранности имущества, обнаружение и предотвращение искажений, возникающих вследствие как непреднамеренных действий, так и злоупотреблений, относительную точность и полноту бухгалтерской (финансовой) информации³.

В экономической литературе до сих пор нет точного определения соотношения понятий и процессов внутреннего контроля и внутреннего аудита. В частности, известный английский специалист Додж Р., представивший в России одну из первых работ, связанных с международным аудитом, дает свое понимание внутреннего аудита как процесса, подчиненного внутреннему контролю. «Внутренний аудит является составной частью внутреннего контроля; осуществляется по решению органов управления фирмы для целей контроля и анализа хозяйственной деятельности».⁴

Еще десять лет назад внутренний аудит действительно соответствовал содержанию первичной ступени внутреннего контроля. Ныне внутренний аудит применяется наряду с внутренним контролем и независимо от него. Внутренний аудит выводится из форм и методов внутреннего контроля, но будучи самостоятельной организационной формой внутреннего контроля, существует наряду с ним и выполняет самостоятельные функции. Более того, в условиях развития новых форм и методов управления внутренний аудит, организуемый в виде специального Комитета аудита на каждом крупном предприятии не исполнительными органами управления в виде генерального или финансового директора, а Советом директоров, Наблюдательным Советом, или другими институтами собственников предприятия, становится независимым консультационным центром управления⁵. Если в 2000 г. 62% Комитетов внутреннего аудита находились в подчинении финансового или генерального директора, то в 2003 г. 53 % таких организаций подчиняется Совету Директоров⁶.

³ Международные стандарты аудита и Кодекс этики профессиональных бухгалтеров (1999). — М.: МЦРСБУ, 2000.

⁴ Додж Р. Краткое руководство по стандартам и нормам аудита: Пер. с англ.; предисловие С.А. Стукова. (Аудит: теория и практика). — М.: Финансы и статистика; ЮНИТИ, 1992. с.87.

⁵ В тех случаях, когда собственники бизнеса являются менеджерами компании и сами полностью контролируют все аспекты бизнеса, в наличии функции внутреннего аудита может не быть надобности. Однако с ростом размеров компании и повышением сложности процессов управления у собственников-менеджеров может сложиться иллюзия контроля, когда создается впечатление, что бизнес не сильно меняется и все стороны деятельности компании находятся под контролем, а на самом деле у руководства уже не хватает физической возможности контролировать ситуацию во всей полноте. Вот тогда внутренний аудит окажется весьма полезен. Отметим, что в Европе и США совмещение функций владения и управления бизнесом характерно для малого и отчасти среднего бизнеса. В крупных и многих средних компаниях существует разделение данных функций (эта объективная тенденция начинает прослеживаться и в российских организациях), когда собственники занимаются вопросами определения стратегии и направлений развития компании, не вникая в повседневные детали ведения дел, а для управления компанией нанимают профессиональных менеджеров. Но каким бы профессиональным ни был менеджмент, для собственников актуальным становится вопрос контроля за состоянием дел в компании. В этом случае одним из действенных инструментов контроля может стать внутренний аудит.

⁶ www.consulting.ru

¹ Ситнов А.А. Роль внутреннего аудита в системе управления экономическим субъектом Менеджмент в России и за рубежом . -№4. - 2002.

² Понятие «контрольная среда» для системы контроля в широком смысле отличается от этого понятия в системе внутреннего контроля