

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 при- сутствие только ей экономические особенности: большой объем незавершенного производства, дискрет- ный характер изменения товарной продукции, опре- деленную систему оплаты строительства объектов, привлечение значительных кредитных средств для строительства судов, получение прибыли только по- сле реализации продукции, использование государст- венной поддержки в виде налоговых льгот и др. Все эти особенности усложняют управление судострои- тельным производством, что выражается в значитель- ной размерности информационной базы задач управ- ления.

Систему управления судостроительным произ- водством следует рассматривать как совокупность средств и методов, предписывающих определённые взаимоотношения между специалистами предприятия и контрагентами для достижения взаимосогласован- ных действий. При определении методов совершенст- вования управления в условиях рыночных отношений во главу угла ставятся экономические оценки произ- водственно-хозяйственной деятельности подразделе- ний, которые пронизывают все слои управленческих структур как по горизонтали, так и по вертикали. Ме- тодология современной системы управления произ- водством строится на стимулах экономической заин- тересованности при комплексном и качественном вы- полнении работ.

Основными объектами в системе управления производством являются информация, интегрирован- ная в потоки, описывающие производственные про- цессы. Управление производством подразделяется на уровни и фазы: планирование, учёт, контроль, анализ и регулирование

В связи с большим объёмом обрабатываемой ин- формации и сложностью объекта управления приме- няются экономико-математические методы и средства компьютерной техники с программным инструмента- рием. Однако, используемая программная среда фор- мирует и обрабатывает информацию по правилам, принятым на предприятии с учетом эффективной сис- темы управления производством. При этом про- граммно-технический инструментарий системы управления производством должен соответствовать современным информационным технологиям обра- ботки данных и адекватно решать задачи по опти- мальному использованию всех видов ресурсов в соот- ветствии с принятой технологией производственного процесса, обеспечивающего заданную продолжитель- ность строительства судна или другого плавучего со- оружения и требуемый уровень качества.

Специфической особенностью управления судо- строительным производством является применение специальной системы планово-учётных единиц (ПУЕ) работ. Применение системы ПУЕ объясняется необ- ходимостью 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 конструктив- ной разбивкой судна (на блоки, секции, судовые уст- ройства, судовые системы, кабельные трассы и др.) в соответствии с разработанной технической докумен- тацией. Система ПУЕ позволяет эффективно управ- лять производством за счет предметного и адресного выполнения работ на строящемся объекте и представ- лять 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 произ- водством строится на строгом учёте всех видов ресур- сов. Учёт на различных уровнях управления осущест- вляется методом агрегирования показателей на основе иерархии системы. Это позволяет получить объектив- ную и достоверную информацию о производственном процессе.

В настоящее время в развитых странах значи- тельная часть экономических субъектов ориентирова- на в своей деятельности на процессорное управление всем циклом проектирования, создания и эксплуата- ции объекта, вплоть до его утилизации, что позволяет оптимизировать процессы управления. Основой ин- женерного обеспечения строительства судов на со- временном судостроительном предприятии служит интегрированная система проектирования, техноло- гической подготовки производства и управления ма- териальными 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 эс- кизного, технического и рабочего проектирования, начало строительства, спуск на воду, окончание строительства, необходимость модификации серийно- го судна. Наиболее эффективно решаются подобные комплексы задач при использовании интегрирован- ных систем, допускающих одновременную работу инженеров и конструкторов разных специализаций. Они поддерживают электронную модель судна, инте- рактивную обработку графической информации и обеспечивают потребности в инженерных данных на всех этапах проектирования и строительства - от мо- делирования поведения судна на воде до разработки управляющих программ для изготовления деталей и корпусных конструкций, формирования информации для сборки и сварки корпуса на стапеле, монтажа ме- ханизмов, судовых систем и устройств.

Применение интегрированных систем проекти- рования дало судостроительным предприятиям воз- можность получить целый ряд преимуществ: сокра- тить сроки разработки изделий и их стоимость при высоком качестве продукции, обеспечить полное ин- формационное 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