

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда. Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС — большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы. Также система оплаты труда зависит от фактических результатов работника.

К главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы; регулярные выплаты бонусов; выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния; заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий. Эффективным экономическим стимулом являются также бонусы, которые выплачиваются дважды в год (летом и зимой), их размер зависит от деятельности предприятия.

Рациональное применение традиционных систем оплаты труда позволяет получить тесную взаимосвязь заработной платы с фактическим трудовым вкладом. В тоже время, трудность оценки заработной платы ложится на определение вклада работника в коллективном труде, нематериальное мотивирование, заинтересованность не только в успешной собственной работе, но и в целом работы организации. Применение отдельных характерных составляющих зарубежных систем мотивирования персонала уже осуществляется в Беларуси (нематериальное стимулирование – оплата обучения, мобильной связи, предоставление питания и т.п.; покупка акций предприятий), но основную поддержку в какой-либо жизненной ситуации сотрудники получают за пределами предприятия, коллектива. Всё большее количество руководителей осознают, что без системы экономической заинтересованности работников, через связь результатов их труда с результатами вознаграждения, невозможно выбраться из кризиса. Поэтому использование единовременных выплат, бонусов и надбавок за качественное, снижающее брак, коллективно активное выполнение работ эффективно скажется на работе организации. В дополнение к материальным бонусам должно применяться мотивирование персонала не только за счет повышенной расценки – при сдельной оплате труда или премией – за выполнение и перевыполнение норм, но и выплатам поддерживающего характера (непосредственно связанным с жизненным этапом), аналогично японскому методу. Это позволит повысить сплочение коллектива, будет содействовать увеличению норм выработки, а также повышению заинтересованности в совершенствовании системы работы предприятия.

Основополагающей чертой применения характеристик нетрадиционных систем оплаты труда служит создание доступной для понимания, заинтересовывающей на продолжительное сотрудничество системы оплаты труда. В основе которой, помимо оклада, предоставляется возможность получить дополнительный доход в виде бонусов и надбавок по итогам определенного периода, помощь нематериального характера и значительную поддержку сотрудников и администрации организации.

Список использованных источников:

1. Новости Беларуси. Белорусское телеграфное агентство [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.belta.by/ru/all_news/economics/V-Belarusi-izmeneny-podxody-k-motivatsii-truda-rukovoditelej-kommercheskix-organizatsij_i_564384.html. — Дата доступа: 02.04.2013
2. Новости Беларуси. Белорусское телеграфное агентство [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.belta.by/ru/person/interview/Petr-Grushnik_i_511626.html. — Дата доступа: 02.04.2013
3. Директор [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.director.by/index.php/section-blog/44-3-117-2009/960-2010-03-17-11-29-19.html> Дата доступа: 05.04.2013
4. Загадочная Япония [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=1223&page=3> Дата доступа: 07.04.2013
5. Портал Экономистъ [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://economuch.com/page/oplatatrud/ist/ist-16-idz-ax264-nf-8.html> Дата доступа: 08.04.2013

СРАВНЕНИЕ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИООО «ЭПАМ СИСТЕМЗ» С ЛИНЕЙНОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗАО «ИТРАНЗИШН»

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь*

Круглик В.В.

Ермакова Е.В. – кандидат эконом. наук, доцент

Еще год назад, когда я только начинал свое знакомство с ЭПАМ, одним из преимуществ этой компании специалисты отдела кадров называли матричную структуру управления. Что это за структура и в чем ее польза я постараюсь раскрыть в этом докладе.

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а так же распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Исходя из характера связей, устанавливаемых между элементами организационной структуры, выделяют два класса организационных структур управления: иерархические и адхократические.

Организационные структуры иерархического типа основаны на принципах иерархичности уровней руководства, соответствия полномочий месту в этой иерархии, разделения труда на отдельные функции и специализации.

Структура управления Итранзишн представляет собой смешения двух типов иерархических структур. А именно линейной и функциональной.

Линейная структура управления. - каждый руководитель управляет нижестоящими подразделениями по всем направлениям деятельности. Достоинствами являются: её простота, экономичность, чёткая система единоначалия, чётко установленные взаимосвязи подразделений. При этом она имеет недостатки: квалификация руководящего состава, в связи с широтой полномочий, должна отвечать самым высоким требованиям, слабая адаптация и изменениям.

Функциональная структура управления - создание управленческих подразделений отвечающих за отдельные виды деятельности. Функциональная структура управления предприятием основана на принципе полного распорядительства - функциональный руководитель может давать прямые распоряжения всем звеньям нижестоящих уровней в пределах его компетенции. Недостаток заключается в том, что применение принципа полного распорядительства по отдельным направлениям нарушает принцип единоначалия.

Линейно-функциональная структура управления - линейные руководители (на Итранзишн они называют себя координаторами) осуществляют основную управленческую деятельность при поддержке и обслуживании функциональных подразделений. Функциональные службы осуществляют материально-техническое обеспечение производства, тестирование, разработку дизайна, предварительный подбор кадров (окончательное слово за линейным руководителем, после собеседования), ведут работу по стандартизации процессов и пр. Основные преимущества этой структуры управления включают: сохранение единоначалия, более оперативное принятие решений и выполнение указаний. В качестве недостатков можно назвать недостаточное разграничение полномочий между функциональными и линейными подразделениями, обострение разногласий между ними, дублирование управленческих функций.

Адхократические, или органические структуры управления представляют собой принципиально новый класс адаптивных систем. Наиболее ценным свойством управленческих структур этого класса является их способность легко приспосабливаться к разным условиям, что вынуждает делать постоянно изменяющаяся внешняя и внутренняя среда организации. Данный класс объединяет пять типов структур: бригадную, проектную, матричную, конгломератного типа и свободную.

Проектный тип. Под проектом понимается любое целенаправленное изменение в системе. Это может быть освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. В этом случае деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированный срок начала и окончания. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, а также планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Когда проект выполнен, структура его распадается, а сотрудники переходят в новый проект или увольняются (если они нанимались на работу на контрактной основе). По своей форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной или кросс-функциональной структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а создается на срок выполнения проекта.

Достоинства структуры: высокая гибкость и сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры: весьма высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта. Такой руководитель должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании. Происходит дробление ресурсов между проектами. Наблюдается сложность взаимодействия большого числа проектов в компании. Процесс развития организации как единого целого усложняется.

Бригадная (кросс-функциональная) структура управления. Это очень древняя организационная форма. Первыми примерами такой структуры управления являлись рабочие артели. Основой данной структуры является организация работ по рабочим группам или бригадам.

Наибольшее применение бригадной структуры наблюдалось с конца 70 ~80-х гг. XX в. Основными принципами такой структуры являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями, а также привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Достоинства бригадной структуры: сокращение управленческого аппарата и повышение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; создание условий для самосовершенствования; возможность применения эффективных методов планирования и управления; сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной структуры: усложнение взаимодействия (особенно это проявляется в кросс-функциональной структуре); сложность в координации работ отдельных бригад; потребность в высокой квалификации и ответственности персонала и высокие требования к коммуникациям.

В отличие от Итранзишн, ЭПАМ является примером матричного типа организационных структур.

Матричная структура управления представляет собой одну из наиболее эффективных разновидностей проектной организации. Эта структура предполагает подчинение членов проектных команд не только

руководителям проектов (project manager), но и руководителям функциональных подразделений (resource manager), в штате которых они постоянно числятся. При матричной форме организации руководители проектов полностью отвечают за разработку и выполнение проектов, а руководство функциональных подразделений делегирует им ряд своих полномочий и обязанностей. Преимуществами этой структуры управления являются: гибкость в использовании кадрового состава, лучшая ориентация на проектные цели и спрос, высокая эффективность оперативного управления, быстрая реакция на нужды проекта. К недостаткам матричной организации можно отнести: сложность распределения ответственности, высокие требования к квалификации специалистов, высокая вероятность конфликтов между руководителями подразделений или проектов.

Заканчивая обзор стоит отметить, что не существует универсального, оптимального для всех видов предприятий типа организационной структуры. Собственно, как и во всех процессах управления, в проектировании организации существуют только структуры, наиболее подходящие для решения поставленных на определенном этапе задач. Размер среднего проекта ЭПАМ превышает средний проект Итранзишн более чем в 10 раз. И кажется совершенно логичным разделение обязанностей линейного руководителя (координатора) на должности проектного руководителя и руководителя функционального подразделения. Это хоть и увеличивает руководящий состав, но повышает гибкость.

Список использованных источников:

1. Коуз Р. Г. Природа фирмы / пер. с англ. Б. Пинскера. — Москва: Дело ЛТД, 1993. — 192 с.
2. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник / Корсаков М. Н., Ребрин Ю. И., Федосова Т. В., Макаренко Т. А., Шевченко И. К. и др.; Под ред. М. А. Боровской. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. — 440 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ В НЕЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь*

Гурский Д.В., Игнатъев Н.С.

Майракова Г.П. преподаватель

В современном экономическом мире конкуренция - это соперничество между отдельными лицами, фирмами, предприятиями на каком-либо поле деятельности. Однако понятие неценовой конкуренции, являясь одним из методов конкурентной борьбы, относится к рыночным структурам: монополии и олигополии.

Монополистическая конкуренция – это такая рыночная ситуация, при которой сравнительно большое число некрупных фирм производят дифференцированную продукцию. Дифференциация продукта означает, что в любой момент потребителю будет предложен широкий ассортимент данного продукта. Дифференциация продукта и наличие конкурентов в отрасли стимулирует повышение качества данного продукта и придания ему определенных унифицированных характеристик, которые могут отсутствовать у продуктов другой фирмы. Но в любом случае сила рыночной власти одной фирмы будет ослаблена наличием производителей аналогичных товаров и значительной свободой входа в отрасль. Поэтому в отрасли монополистической конкуренции экономическое соперничество сосредотачивается не только на цене, но и на таких неценовых факторах, как качество продукта, реклама, условия продаж и различные формы стимулирования сбыта. В данном случае виды дифференциации продукта приобретают форму неценовой конкуренции.

Неценовая конкуренция основана на привлечении покупателя не снижением цен, а на основе неценовых факторов: улучшения качества товаров, рекламы фирменных знаков, условий продаж и послепродажного обслуживания. Неценовая конкуренция связана с определенными дополнительными издержками, однако, в долговременной перспективе дифференциация продукта, его совершенствование и неценовая конкуренция могут увеличить спрос на продукты фирмы в большей степени, чем возрастут ее издержки.

Ценовая конкуренция в олигополии весьма затруднительна, поэтому наибольший упор переносится на неценовую конкуренцию, особенно при производстве дифференцированного продукта. В олигополии, благодаря неценовой конкуренции, могут быть получены более долговременные преимущества перед конкурентами, потому что изменения продукта, усовершенствования производственной технологии и удачная реклама, послепродажное обслуживание не могут быть так же быстро и так же полно дублированы, как снижения цен. Промышленные олигополисты обычно обладают значительными финансовыми ресурсами, которые позволяют расширять рекламу, осуществлять развитие производства, улучшать качество и дифференциацию продукта.

Следовательно, хотя неценовая конкуренция является основной чертой как отраслей с монополистической конкуренцией, так и олигополистических отраслей, последние обычно имеют более