**Контрольная работа**

**9. Материальное стимулирование в управлении торговли и сферой услуг.**

Стимулирование – применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов. Стимулирование всегда предполагает наличие объекта, на который оказывает, влияет субъект. Выбор средств и методов стимулирования – это право субъекта, создающего механизм регуляции трудового поведения. Стимулирование реализует непосредственное или опосредованное воздействие на человека, выполняя разные функции по отношению к его поведению.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные и нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать (саму деятельность или ее конечный результат), выделяют две формы: текущего поощрения (либо наказания) или вознаграждения (либо наказания) по итогам.

Величина текущего вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации. Важна не столько величина, сколько форма и способ поощрения.

При выборе форм стимулирования как элемента работы с персоналом отмечают семь стратегических направлений:

- снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников;

- работники – это ресурс, который необходимо максимизировать;

- неразрывная связь стратегии предприятия и управления персоналом;

- развитие организационной культуры;

- Японизация методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Toyota», «Nissan» и др.);

- управление персоналом предполагает разработку кадровой стратегии, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании;

- использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом влияния работников и способов воздействия на него, процедуры движения работника на фирме, системы вознаграждения, организации рабочего места.

Итак, действие материального вознаграждения в качестве стимула к труду основано на его роли как основного источника удовлетворения большинства потребностей человека. Материальный стимул хорошо согласуется с моральными. Чем выше уровень материального вознаграждения, тем большая часть его остается для удовлетворения культурных и личностных потребностей и тем больший удельный вес занимают моральные мотивы в мотивации работника.

Вместе с тем материальное вознаграждение служит и для непосредственного удовлетворения личностных потребностей. Так премия, особенно если она четко дифференцирована в зависимости от личного вклада работника, является средством признания его заслуг. Творческая деятельность в области производства требует затрат ресурсов и часто значительных. В этом смысле материальное вознаграждение может рассматриваться и как стимул для самовыражения личности.

Официальное признание заслуг обычно осуществляется в форме благодарности, награждения грамотой, значком и т.д.

Материальное стимулирование часто рассматривается как наиболее изменяемая и управляемая составляющая мотивации сотрудников, и обеспечивается всеми видами заработной платы, включая премии, поощрения, вознаграждения и т.д.

Заработная плата как главный мотив актуальна не только на нижнем уровне иерархии предприятия, но и среди высшего руководства. Как указывалось ранее, большое значение имеет структура вознаграждения, а также периодичность выплат, которая на предприятиях варьируется от еженедельной до 1 раза в квартал. Частые выплаты субъективно повышают защищенность персонала. Поквартальное начисление затрудняет кадровый подбор и негативно влияет на работающих сотрудников, особенно в период кризиса.

Заработную плату можно рассматривать как вознаграждение сотрудников за достигнутый финансовый результат либо как инструмент управления. Строго говоря, зарплаты являются продолжением основных стратегий предприятия и неотъемлемой частью его организационной структуры. Достигнутый результат измеряется не цифрами прибыли и оборота, а качеством выполнения плана. Вознаграждение по финансовому результату деятельности становится одним из компонентов заработных плат, применяемым на участках, где финансовые показатели доминируют.

Эффективный уровень заработных плат определяется двумя основными факторами:

- квалификационным (рыночный уровень заработной платы специалиста, соответствующего по знаниям и умениям требованиям рабочего места);

- результата работ (важность, значимость, ценность реально достигнутого или ожидаемого результата).

Квалификационная составляющая определяется в несколько этапов:

- изучаются публикации о приглашении на работу аналогичных специалистов;

- публикуются собственные объявления и просматриваются кандидаты;

- определяется искомая цифра.

Показатель прибыли организации для выбора критерия привязки к результату является мало эффективным. Ее формируют закупочные цены и себестоимость производства, а также общехозяйственные затраты (на управление, развитие и др.).

Решением может быть введение нормы, которая определяется по обоснованным цифрам достижений среднего работника. Составляющая результата может вычисляться как разница между принятой нормой и реально достигнутыми работником показателями.

Преимущества нормирования заключается в том, что, с одной стороны, результат привязан к реальным показателям, а с другой стороны он не дублирует их. Прибыль, которая в прямом исчислении может быть отрицательной (освоение новых рынков и т.п.), является положительным результатом деятельности работника, если предусмотрено планом, и точно так же она положительна относительно нормы.

Как правило, вознаграждение должно включать гарантированную часть, которую работник получает при любом результате деятельности. Гарантированная часть устанавливается в пределах от 30 до 50% нормативной общей суммы и коррелируется с пороговым значением результата. Т.е., за перекрытие недопустимых для предприятия значений прибыли или реализации работник получает оклад, а в случае недостижения данного минимального результата он просто увольняется.

В структуру заработных плат должна быть компонента, стимулирующая достижение общего результата. Поощрение сотрудников только за индивидуальные достижения снижает общую эффективность деятельности предприятия, поскольку их усилия направлены только на выполнение конкретного задания. Цели подразделений во многом антагонистичны (например, торговому агенту выгодно доставить товар быстро, а менеджер транспортного отдела заинтересован в экономичной доставке с оказией; отделу сбыта желательно получать от производства то, что продается, а производственникам – продавать то, что им легче произвести). Базой разрешения или недопущения конфликтов служит общая заинтересованность подразделений и сотрудников в результатах деятельности всего предприятия, которая подкрепляется материальным стимулированием.

Эта же интегральная компонента стимулирует выполнение неизмеримых и легковесных функций, которые нецелесообразно выделять специально. Например, обмен информацией между торговыми агентами (подходы, методики, перспективные покупатели) поощряется привязкой заработных плат к общему результату и разрушается чисто индивидуальным стимулированием.

Привязка к результату руководителей и работников непроизводственных служб (в нашем случае сфера услуг) осуществляется по-иному. Здесь обычно отсутствует прямой выход на рынок, факторы влияния локализованы внутри фирмы. Например. Руководитель отдела сбыта планирует и координирует деятельность сотрудников, разрабатывает стратегию охвата рынка, возможно, развивает новые направления (непосредственно на рынке работают его подчиненные). Результатом работы маркетолога является информация, рекомендации, даже стратегия предприятия. Чем масштабнее сфера ответственности, тем сложнее описать результат сочетанием локальных параметров. Точкой отсчета здесь могут является нормативные величины глобальных показателей, уровень достижения плана, выраженный в единицах чистой прибыли (устанавливать норму необходимо по тем же причинам – положительный результат).

Итак, стимулирование в торговле и сфере услуг представляет собой ничто иное, как совокупность материального и в свою очередь морального стимула, направленного на повышение заинтересованности руководителей, а также работников в финансовом результате деятельности предприятия.

**39. Текущая и перспективная выгода в предпринимательской деятельности.**

Получение текущей выгоды предпринимательской деятельности состоит в разработке финансовых смет производственных программ, бюджета, запланированных на предстоящий период (т.е. планирование на срок до одного года).

Непосредственными объектами являются объем выпуска продукции, движение персонала, материально-техническое и финансовое обеспечение, порядок задействования имеющегося оборудования. Программы могут корректироваться при отклонении спроса или объема производства от запланированного уровня (например, в результате поломок оборудования, сбоев в поставках и т.п.).

В разрезе производственных программ формируются текущие сметы расхода ресурсов с учетом их резервов, ожидаемых поставок, запасов готовой продукции, возможности маневра персоналом.

Текущая выгода – можно так сказать - прогноз сбыта, основывается на сведениях о поступивших заказах, величине продаж за истекший период, оценке рыночной конъюнктуры, характера конкуренции и пр. Исходя из этого определяется объем производства в плановом периоде, а соответственно, потребности в производственных мощностях, сырье, материалах, рабочей силе.

В сущности, производственные программы содержат решения о том, как эксплуатировать технологическую систему фирмы в зависимости от меняющегося рыночного спроса и обеспечить производство необходимой продукции и услуг с минимальными затратами.

В рамках перспективной выгоды создаются планы: разработки новых продуктов; снижение издержек; внедрение новшеств; слияний и поглощений; совершенствования производства и управления; социального развития и проч. На основе стандартных процедур определяются шаги, которые необходимо предпринять в будущем (на период свыше одного года) для достижения целей предпринимательской деятельности.

Их разработка начинается с выбора перспективных задач. Затем на основе оценки имеющихся ресурсов происходит определение политики организации, правила и процедуры, разработка альтернатив, выбор наиболее приемлемой из них, ее детализация в бюджетах, графиках.

Чтобы частично ослабить или преодолеть неопределенность (например, резкое усиление конкуренции за рынки сбыта и ресурсов), которая может возникнуть в будущем, составляются стратегические планы.

Стратегические планы отражают сегодняшние шаги, направленные на формирование потенциала фирмы, и обеспечивающего ее перспективное выживание, а также получение прибыли в дальнейшем. В процессе их составления определяются стратегические цели организации, формируются соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы.

Основу стратегических планов составляет глубокий анализ существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния, прежде всего, научно-технического прогресса и рынков.

Подытожим, при планировании получения текущей выгоды разрабатываются производственные программы предприятия, где определяется объем выпуска продукции, движение персонала, материально-техническое обеспечение, основной объект перспективной выгоды – внутренний (будущий) потенциал предприятия, служащий для обеспечения перспективного выживания и для его формирования рассматриваются стратегические планы.

**Список используемой литературы:**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – 2-е изд. – М.: ООО «Т.Д, Элит-2000», 2002.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Томилова В.В. Менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт – Издат., 2003.