

Таблица 1

Эффективность изменения структуры фонда заработной платы ВШПО «Витебчанка»

Показатели	2000 год	Проект	Отклонение
1	2	3	4
Заработная плата, выданная натурой	87161	—	-87161
Заработная плата в денежной форме	205847	297890	+92043
Из нее поощрительные выплаты	139422	127405	-12017
Включаемые в себестоимость	127405	127405	—
Выплачиваемые из прибыли	12017	—	-12017
Оплата простоев	9667	—	-9667
Оплата дополнительного выпуска продукции	—	16899	+16899
Зарплата за выполненную работу и отработанное время	153586	153586	—
Итого фонд заработной платы	293008	297890	+4882

Помимо большей реальности, рационализация структуры позволили не только исключить необоснованные материальными ресурсами выплаты, но и получить прирост фонда заработной платы на 4882 тысячи рублей (на 1,67%), а в реальном денежном выражении на 92043 тысячи рублей (на 44,7%).

Проведенные исследования показывают, что требуется детально проработанная программа реформирования сферы оплаты труда. Необходимо отметить, чтобы и государство также занимала активную позицию в данном вопросе. Как показывает опыт зарубежных стран, реформирование структуры социальных платежей, установление единой ставки налогов на доходы, проведение пенсионной реформы способны эффективно влиять на общий уровень доходов в стране. Таким образом, в современных условиях, реформирование заработной платы должно происходить только в системе и с учетом изменений в остальных сферах хозяйственной деятельности.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
РЕАЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Г. В. Малашенко, аспирант

**Учреждение образования Белкоопсоюза
"Гомельский кооперативный институт"**

В современных условиях функционирование субъектов хозяйствования основывается на использовании потенциальных возможностей собственных совокупных ресурсов и разработки комплекса мероприятий по их повышению на перспективу. Ориентация предприятия на получение прибыли, и накопление собственных средств требует повышения интенсивности труда, рационального использования ресурсов, оптимизации расходов на обеспечение трудового процесса и выполнение основной задачи деятельности субъекта хозяйствования.

Одним из основных направлений разработки стратегии деятельности предприятия является определение оптимальной численности работников, способствующих повышению трудовой отдачи при наименьших затратах на их содержание. В свою очередь оптимизация всех затрат предприятия является одним из основных источников полу-

чения прибыли и улучшения конечных финансово-экономических показателей. Сокращение численности работников не означает их оптимизацию. Эффективность их деятельности можно ожидать при наличии соответствующей системы материального стимулирования. Поэтому определение оптимальной численности следует рассматривать во взаимосвязи с системой оплаты труда.

Подходы к определению оптимальной численности для каждого субъекта хозяйствования индивидуальны, зависят от среды его функционирования и уровня управления в иерархии организационной структуры. Планирование общей численности торгово-оперативного персонала (ТОП) определяется суммированием работников по его структурным торговым подразделениям (торговым точкам, единицам). При разработке таких подходов следует учитывать интенсивность потоков покупателей, их платежеспособность; режим работы магазина, его отдаленность от центра, наличие магазинов других торгующих систем; ассортиментный перечень товаров, предусмотренный для магазина; издержкоемкость реализации товаров и трудоёмкость работы продавцов и т. д. Определение оптимальной численности следует рассматривать с учетом факторов, определяющих численность работников, состояние кадрового потенциала, что оказывает влияние на эффективность их работы. К таким факторам следует отнести факторы, связанные с научно-техническим прогрессом, внедрением прогрессивных методов торговли, повышением уровня квалификации, совершенствованием материального стимулирования, сокращением потерь рабочего времени, улучшением условий труда, снижением текучести и другие.

С учетом вышеизложенного следует выделить три этапа определения оптимальной численности торгово-оперативного персонала хозяйствующих субъектов

1 этап - предварительный. На этом этапе следует произвести анализ состава и структуры работников и выявить тенденции и закономерности их изменения. А также дать оценку эффективности использования занятых работников.

2 этап - причинно-следственный, предполагающий изучение причин, оказывающих влияние на деятельность трудовых ресурсов. Вследствие наличия многочисленных факторов, связанных с трудовыми ресурсами и необходимости их перспективной оценки следует выделить причины, оказывающие влияние на динамику численности, изменения состава и структуры персонала, движения и текучести кадров, эффективности и производительности труда. В заключении следует сделать обобщающую оценку, отражающую последствия влияния факторов и возможность их регулирования внутри предприятия, а также выявить резервы сокращения численности и расходов на их содержание.

Сокращение численности с целью её оптимизации следует осуществлять в случае а) выявления несоответствия фактической численности работников штатному расписанию; б) нерационального использования рабочего времени; в) наличия в отдельных районах менее интенсивного потока покупателей (сельская местность); г) несоблюдения норм торговой площади на одного продавца; д) снижения производительности и интенсивности труда; е) возможности совмещения функций заведующего магазином и продавца; ж) нарушения трудовой дисциплины т. д. Такая оценка позволит обоснованно подойти и к вопросам о дополнительном найме работников в случае необходимости для каждого субъекта хозяйствования. Потребность в дополнительных кадрах может быть вызвана ожидаемой текучестью (увольнение работников, уход в отпуск и т.д.); несоответствием работника уровню его квалификации и необходимостью его замены; потребностью в специалистах нового уровня; расширением зоны деятельности и т. д.

3 этап - заключительный. На основе проведенного комплексного анализа состояния и использования кадрового потенциала работников, выявления резервов сокра-

щения их численности, следует подойти к вопросу определения оптимальной численности торгово-оперативного персонала.

Следует выделить два подхода к определению оптимальной численности ТОП.

Реальный подход, предполагающий сокращение численности на основе выявления реальных факторов, оказывающих влияние на состояние конечных финансово-экономических показателей субъекта хозяйствования.

Перспективный подход, предполагающий перспективную оценку эффективности использования кадрового потенциала для достижения экономических границ деятельности субъектов хозяйствования.

Одним из основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда работников, то есть розничный товарооборот на одного работника прилавка. Необходимость оптимизации численности работников предполагает повышение данного показателя вследствие роста интенсивности труда, то есть прироста розничного товарооборота на одного работника за счет увеличения физического объема товарооборота. При таком подходе будет соблюдено опережающее соотношение темпа роста производительности над темпом роста розничного товарооборота.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать выводы:

Подходы к определению оптимальной численности торгово-оперативного персонала вырабатываются индивидуально для каждого субъекта хозяйствования, исходя из условий его функционирования.

Целесообразно первоначально исходить из потребности в численности работников первичных торговых единиц. Общая потребность определяется суммированием работников ТОП по каждому субъекту.

Предварительно следует проводить комплексный анализ состояния и эффективности использования функционирующего персонала, позволяющий обоснованно подойти к необходимости и целесообразности сокращения, дополнительного найма или замены работников.

Определение оптимальной численности работников осуществляется применительно к каждому субъекту хозяйствования, учитывая условия его функционирования и перспективные возможности экономического потенциала.

При определении оптимальной численности торгово-оперативного персонала субъекта хозяйствования следует помнить о повышении социальной эффективности торговли – повышении уровня и качества обслуживания, сокращении издержек потребления и т.д.

СПЕКТР ОБЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Морозова Н. А., ассистент кафедры ТИПРО
Бобруйский филиал БГЭУ*

При разработке стратегии предприятий необходимо осознать, выявить и четко сформулировать проблему и предложить поиск определенных методов ее решения.

Под проблемой обычно понимается противоречие между состоянием управляемого объекта и целями, поставленными руководителем (управляющим субъектом). Другое определение: проблема – противоречие в организации, требующее управленческого решения. От правильного определения проблемы предприятия во многом зависит успех ее разрешения. Однако среди руководителей предприятий довольно распространен подмен проблемы: понятие «проблема» используется как синоним трудности, препятствия, нехватки чего-либо.