

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

А. А. Юхнель¹⁾, Н. И. Богино²⁾

¹⁾ *Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, Минск, Беларусь, yukhnelsasha@gmail.com*

²⁾ *Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, Минск, Беларусь, bahino@bsu.by*

В статье рассмотрены теоретико-методологические основы формирования оплаты труда, ее экономическая сущность. Обоснована важность процесса организации и регулирования оплаты труда на предприятиях сферы туризма и гостеприимства. На основе выявленных проблем использования фонда оплаты труда сформулированы пути совершенствования системы оплаты труда и меры по оптимизации использования фонда заработной платы предприятиями сферы туризма. В результате сделаны выводы о том, какие действия руководители туристских предприятий должны предпринимать для совершенствования системы оплаты труда и оптимизации использования фонда заработной платы с целью стимулирования труда персонала.

Ключевые слова: туристское предприятие; фонд оплаты труда; заработная плата; система оплаты труда; система грейдов.

STAFF LABOUR STIMULATION IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

A. A. Yukhnel^{a)}, N. I. Bogino^{b)}

^{a)} *Belarusian State University,
Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus, yukhnelsasha@gmail.com*

^{b)} *Belarusian State University,
Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus, yukhnelsasha@gmail.com*
Corresponding author: A. A. Yukhnel (yukhnelsasha@gmail.com)

The article considers the theoretical and methodological foundations of labour remuneration formation and its economic essence. The importance of the process of organisation and regulation of labour remuneration at the enterprises of tourism and hospitality is substantiated. On the basis of the revealed problems of using the wage fund, the ways of improving the system of labour remuneration and measures to optimize the use of the wage fund by enterprises of the tourism sphere are stated. As a result, the conclusions are made about what actions the managers of tourism enterprises should take to improve the system of labour remuneration and optimize the use of the wage fund in order to stimulate the personnel's performance.

Keywords: tourism enterprise; wage fund; salary; wage system; grading system.

В условиях функционирования современной рыночной экономики возникает необходимость в разработке грамотной политики предприятия касательно внутрифирменной политики оплаты труда и использования фонда заработной платы. Заработная плата является основной частью жизненных средств работников, распределяемых между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и зависит от конечных результатов работы предприятия.

Заработная плата на большом количестве предприятий составляет основную часть затрат. Это говорит о том, что оплата труда напрямую оказывает влияние на величину себестоимости производимых товаров (услуг), цен, прибыли, а также на общую эффективность функционирования предприятия и конкурентоспособность производимой им продукции.

В момент становления Республики Беларусь на путь рыночных отношений, проблема повышения эффективности оплаты труда на предприятиях стала первостепенной. Возникшая проблема потребовала быстрого поиска решений и методов усовершенствования оплаты труда и повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия. Поэтому в нынешнее время главным целевым направлением для предприятий является повышение производительности труда, а вместе с тем и совершенствование, в первую очередь, систем оплаты труда и фонда заработной платы.

Исходя из этого можно утверждать, что существует необходимость разработки ряда рекомендаций по совершенствованию систем оплаты труда на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства, которые должны опираться на отечественный и зарубежный опыт и принимать во внимание нынешние тенденции развития национальной экономики. Таким образом, вышеперечисленное подтверждает актуальность и практическую значимость результатов данной темы на современном этапе развития белорусской экономики.

В соответствии со статьей 57 Трудового кодекса Республики Беларусь заработная плата — это вознаграждение за труд, которое наниматель обязан выплатить работнику за выполненную работу в зависимости от ее сложности, количества, качества, условий труда и квалификации работника с учетом фактически отработанного времени, а также за периоды, включаемые в рабочее время [1].

Основополагающим принципом заработной платы является опережающий рост темпов производительности труда над темпами ее роста. Нарушение этого принципа приводит к выплате денег, не обеспеченных товарами и услугами, инфляции, развитию негативных явлений в экономике, на предприятиях происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции, снижение суммы прибыли. В Рес-

публике Беларусь указанное положение закреплено на государственном уровне: рост заработной платы в организациях допускается только при условии соотношения роста производительности труда и заработной платы более 1,0.

В туристических организациях к источникам выплаты заработной платы относятся средства на оплату труда, формирующиеся за счет себестоимости туристического продукта (услуги) и включающиеся в статью «Расходы на оплату труда»; прибыль, которая остается в распоряжении туристической организации после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет (из этой прибыли также формируется резервный фонд предприятия в размере до 25 % годового фонда заработной платы); а также средства специального назначения и целевые поступления.

Определяющим в управлении заработной платой на предприятии является формирование ее фонда. Фонд заработной платы представляет собой сумму всех расходов туристического предприятия на оплату труда в денежной, натуральной и смешанной формах независимо от источников выплат [2, с. 248].

Фонд оплаты труда состоит из: а) заработной платы, начисленной по гибкой системе оплаты труда, тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; б) доплат, выплат стимулирующего и компенсирующего характера; в) выплат за неотработанное время (например, за время отпуска, период выполнения государственных обязанностей); г) выплат социального характера, предусмотренных коллективным договором предприятия.

Планирование заработной платы предполагает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников в соответствии с плановыми объемами производства продукции или плановыми объемами оказания услуг.

Планирование фонда оплаты труда также несет в себе ключевой смысл. С помощью грамотного планирования фонда оплаты труда должно быть обеспечено повышение заинтересованности персонала в улучшении индивидуальных результатов труда и конечных результатов деятельности предприятия. Планирование заработной платы должно обеспечить повышение материального благосостояния работников, а также рост объема производимой продукции, повышение эффективности и конкурентоспособности производства.

В состав фонда заработной платы входят два основных вида оплаты труда: основная заработная плата (оплата за выполненную работу) и дополнительная заработная плата (выплаты в соответствии с законодательными актами: доплаты за работу в ночное время, за сокращенный рабочий день подросткам и кормящим матерям, оплата очередных или дополнительных отпусков, оплата за обучение учеников и др.).

В плановый фонд оплаты труда не включаются доплаты за отклонения от нормальных условий труда (плата за сверхурочно отработанные часы, простои, брак и т. д.) [3, с. 320].

Плановая величина фонда заработной платы может быть определена следующими методами:

- по укрупненному методу;
- по методу прямого счета (по средней заработной плате);
- по нормативному методу расчета (уровневому или приростному);
- по элементам [3, с. 243].

Укрупненный метод расчета фонда оплаты труда есть смысл использовать стабильно работающим предприятиям, где производственные и финансовые показатели изменяются лишь незначительно. Недостаток укрупненного метода планирования заключается в том, что он не принимает во внимание многие факторы как в целом по предприятию, так и по структурным подразделениям.

В основе метода прямого счета лежит в определении плановой численности по категориям персонала и их среднегодовой заработной платы. Этот метод может применяться для расчета общего фонда заработной платы, исходя из численности работников и их заработной платы в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.

Нормативный метод заключается в применении нормативов формирования фонда заработной платы. Данный метод ориентирован на базовый фонд заработной платы, поэтому не может побуждать персонал и мотивировать его к улучшению конечных результатов деятельности предприятия. Более того, нормативный метод планирования теряет свою актуальность в связи с инфляцией, так как требует постоянных корректировок размера фонда оплаты труда, а в противном случае заработная плата утрачивает свою стимулирующую функцию.

Поэлементный метод планирования заключается в подробном его расчете в разрезе различных категорий работников, с учетом характера их работы и форм оплаты труда. Таким образом, выделяется фонд заработной платы рабочих (часовой, дневной, месячный; по сдельным расценкам, с повременной оплатой труда и проч.), специалистов и служащих, учеников, работников непромышленной группы, нештатного персонала и др. Также выделяются фонд прямой сдельной заработной платы, тарифный фонд заработной платы, премиальный фонд и фонд выплат компенсирующего характера. Недостатком этого метода является то, что в условиях реструктуризации предприятий возникает проблема определения фонда оплаты труда по сформированным центрам ответственности, что снижает уровень контроля над фондом оплаты труда по этим подразделениям [см.: 4].

Вышеприведенные методы планирования фонда заработной платы, очевидно, имеют свои недостатки. Они мало учитывают динамику современных экономических процессов, недостаточно гибки и адаптивны к изменениям среды функционирования предприятия. Основной проблемой становится необходимость корректировки и оптимизации фонда оплаты труда, учитывая текущие условия и потребности рынка, снижение или увеличение объемов производства и продаж, а, следовательно, остро выражена необходимость перерасчета данного фонда.

Тем не менее, на данный момент времени за наиболее перспективный и точный метод можно принять метод поэлементного планирования фонда заработной платы, который в том числе может применяться в туристической сфере. Его особенностью является то, что фонд оплаты труда рассчитывается для каждого конкретного заказа (успешной сделки) с учетом распределения этого заказа (сделки) по центрам ответственности. Таким образом, это позволит в режиме реального времени контролировать затраты на оплату труда, анализируя производительность труда каждого сотрудника или структурного подразделения, и впоследствии регулировать численность персонала в соответствии с объемом загрузки предприятия. Такой подход дает возможность максимально оптимально сформировать фонд заработной платы и предотвратить нерациональные потери средств, направляемых на оплату труда.

В сфере туризма и гостеприимства наибольшее распространение получили сдельная, повременная, контрактная формы оплаты труда. Труд сотрудников туристической индустрии носит умственный характер и имеет высокую нервно-эмоциональную и интеллектуальную нагрузку. От уровня знаний, умений, навыков, а также квалификации и креативности персонала зависят результаты деятельности, которая проявляется в степени удовлетворенности потребностей клиентов. Большинство работников предприятий индустрии туризма и гостеприимства имеют непосредственный контакт с клиентами, что увеличивает психологическую нагрузку. Многие элементы процесса труда в туристической сфере не поддаются стандартизации, их невозможно четко запрограммировать из-за нематериальности услуг.

К характерным особенностям труда в сфере туризма и гостеприимства также можно отнести: уровень квалификации и образования, умения и навыки персонала различны, а производительность труда каждого отдельного работника трудно с точностью измерить и оценить в силу нематериальности производимых и предоставляемых услуг. Учитывая особенности труда в туризме, в штат предприятия набираются специалисты на аналогичные должности, что свидетельствует о том, что в туристской индустрии отсутствует жесткое разделение труда и дифференциация за-

рабочей платы. Это влечет за собой ряд сложностей с точки зрения начисления заработной платы и грамотного формирования и использования фонда оплаты труда на туристском предприятии. К таким сложностям можно отнести несправедливость оплаты труда, отсутствие перспектив для карьерного роста, высокий уровень текучести кадров, а также низкий уровень управляемости расходами на фонд оплаты труда. Для того чтобы минимизировать подобные трудности, работодатели активно прибегают к гибким системам оплаты труда.

Заработная плата работников туристической сферы тесно связана с производительностью труда. А в то же время производительность труда каждого отдельного сотрудника, его личный вклад в эффективную работу туристского предприятия, а, следовательно, и справедливый уровень заработной платы определить крайне сложно — в этом заключается основная проблема формирования и использования фонда оплаты труда туристского предприятия. Таким образом, фонд заработной платы может использоваться неэффективно в связи с тем, что система оплаты труда не нацелена на формирование материальной заинтересованности персонала в результатах труда и основная часть данного фонда формируется только за счет заработной платы, начисленной в соответствии с тарифными ставками и окладами при отсутствии выплат стимулирующего характера.

На сегодняшний день в туристической индустрии приобрели широкое распространение гибкие системы оплаты труда, например, на основе тарифной сетки, комиссионной системы, на основе плавающих окладов или на основе грейдов. На практике основной сложностью для разработки критериев такой оценки вклада каждого сотрудника является трудозатратность и необходимость привлечения экспертов извне. Однако, безусловно, гибкие системы оплаты труда позволят предотвратить неэффективное использование фонда оплаты труда на туристском предприятии, повысить материальную заинтересованность трудящихся, предоставить возможности для продвижения по карьерной лестнице.

Также среди проблем формирования фонда оплаты труда на предприятиях сферы туризма стоит выделить сезонные колебания спроса на туристский продукт и его предложения, которые напрямую сказываются на загруженности персонала туристского предприятия. В соответствии с этим фонд оплаты труда будет формироваться, учитывая данный уровень загруженности сотрудников туристского предприятия. К примеру, в сезон фонд заработной платы помимо выплат за выполненную работу и отработанное время будет формироваться в значительной степени за счет выплат стимулирующего характера; в то время как в несезон в структуре фонда большую часть могут занимать выплаты за неотработанное время, а доля стимулирующих выплат будет сокращена.

Таким образом, будучи основным источником дохода работников, заработная плата является как формой вознаграждения за труд, так и формой материального стимулирования. Поэтому она должна быть направлена на мотивацию достижения желаемого уровня производительности труда.

Для исключения вышеперечисленных проблем предпринимаются меры по оптимизации и усовершенствованию использования фонда оплаты труда на предприятиях сферы туризма, среди которых:

- определение и оценка эффективности использования фонда оплаты труда на основе системы показателей и коэффициентов;

- при пессимистичном прогнозе касательно объема реализации производимых услуг на будущий год целесообразно проведение персоналом самофотографии рабочего времени в течение месяца;

- разработка внутрифирменной политики оплаты труда, которая соответствует целям инновационного развития организации и обеспечивает высокую эффективность процессов формирования и функционирования человеческого капитала;

- создание локального нормативного акта в виде Положения о премировании, в котором будут четко изложены виды премий, за что они начисляются, в каком размере, с какой периодичностью, а также в каком случае предусмотрено лишение премии и в каком размере — это позволит четко отладить фонд заработной платы по статье выплат стимулирующего характера;

- создание эффективной системы стимулирования и материальной заинтересованности в результатах труда с помощью внедрения гибкой системы оплаты труда на основе грейдов, суть которой заключается в начислении должностных окладов по балльно-факторному методу.

Таким образом, в сфере услуг одним из условий эффективного функционирования предприятия является качество работы персонала. Принимая во внимание все вышеперечисленные проблемы и меры по оптимизации, было предложено придание фонду заработной платы гибкого пульсирующего характера в связи с тем, что работа туристских предприятий сильно зависит от туристического сезона. В свою очередь несезон является кризисом для туризма, поэтому важно использовать элементы антикризисного менеджмента и грамотно регулировать фонд оплаты труда, учитывая сезонные колебания спроса на туристский продукт, а именно:

- в сезон необходимо сокращать фонд заработной платы за счет использования системы оплаты труда на основе грейдов и оценки личной эффективности каждого сотрудника;

- в несезон, наоборот, увеличивать расходы на оплату труда за счет сокращения этих расходов ранее в сезон, соответственно. Также в несезон

может быть повышена переменная часть заработной платы персонала за счет прохождения курсов повышения квалификации, посещения тренингов и семинаров по туризму и т. д. Кроме того, в несезон необходимо детально планировать расходы на оплату труда за неотработанное время. Соответственно, размер фонда оплаты труда должен быть цикличным в течение всего года.

Библиографические ссылки

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобрен Советом Респ. 30 июня 1999 г. : текст по сост. на 1 сент. 2023 г. [Электронный ресурс] // ЭТАЛОН-online. — Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=НК9900296>. — Дата доступа: 01.09.2023.
2. Горбылева, З. М. Экономика туристической индустрии: учебник / З. М. Горбылева. — Минск : БГЭУ, 2018. — 527 с.
3. Хрипач, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач, Г. З. Суша, Г. К. Оноприенко; под ред. В. Я. Хрипача. — Минск : Экономпресс, 2000. — 464 с.
4. Мироседи, С. А. Проблемы планирования фонда оплаты труда на предприятии [Электронный ресурс] / С. А. Мироседи, Е. Г. Егорова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2018. — № 5-1. — С. 156—169.