

4. Yakovenko E.V. Sushchnost' i tipy innovacij v sfere turizma [Essence and types of innovations in the field of tourism] // Problemy material'noj kul'tury – Geograficheskie nauki. – P. 102–105.
5. Karpova G.A., Horeva L.B.. Ekonomika i upravlenie turistskoj deyatel'nost'yu [Economy and management of tourist activity]: uchebnoe posobie v 2-h chastyah. CH. 2. – SPb.: Izd-vo SPbGUEF, 2011. – 135 p.
6. Tihomirova I.I., Andreeva A.A. Innovacionnaya deyatel'nost' v sfere turizma: sushchnost' i specifi-ka [Innovative activities in the field of tourism: essence and specificity] // Internet-zhurnal Naukovedenie. 2015. №2 (27). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/05.02.2019innovatsionnaya-deyatelnost-v-sfere-turizma-suschnost-i-spetsifika> (date of application: 05.02.2019).
7. Samochkin V.N., Timofeeva O.A., Kalyukin A.A. Ocenka innovacionnyh vozmozhnostej predpri-yatiya i ih ispol'zovanie pri formirovanii dolgosrochnyh planov razvitiya [Assessment of innovative capabili-ties of the enterprise and their use in the formation of long-term development plans] // Menedzhment v Ros-sii i za rubezhom. – 2002. – № 6. – P. 12–21.
8. Abuliyani Y.I. Osobennosti innovacij v turizme [Features of innovation in tourism] / Y.I. Abu-liyan // Ekonomika. Pravo. Pechat'. Vestnik KSEHI. – 2013. – № 3. – P. 241–250.
9. Chabanyuk O.V. Innovacionnyj menedzhment v turistskoj destinacii [Innovative management in the tourism destination] «Moskovskij region»: monografiya / O.V. Chabanyuk. – M.: Logos, 2014. – 207 p.

ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ КАК ОТРАЖЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеева Е. А., *Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Беларусь*

Кадровая политика организации определяет основные направления воздействия на пер-сонал организации для обеспечения его эффективного использования в достижении целей организации. Поскольку персонал становится ключевым ресурсом, определяющим конку-рентоспособность и успешность организации, кадровая политика и инструменты ее реализа-ции приобретают особую значимость. Кадровая политика призвана создавать условия для обеспечения потребности в кадрах, привлечения и развития высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, способных обеспечить организации успех на рынке.

Одним из важнейших инструментов реализации кадровой политики является определение потребности в финансировании расходов на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики, а также выбор источников финансирования этих расходов.

Расходы на персонал организации являются одним из ключевых показателей, отражающих стоимость рабочей силы, а также ценность персонала для организации. Содержание и структура расходов на персонал отражает приоритеты кадровой политики компании и служит объектом анализа и управления для кадровых служб. В таблице 1 представлены особенности типов кадро-вой политики и соответствующий каждому типу характер расходов на персонал.

Исследование влияния кадровой политики на структуру расходов на персонал было проведено на основе данных статистической отчетности предприятий, входящих в концерн «Беллегпром». Данные представлены по отраслям в агрегированном виде, периодами наблю-дений являются 2012 и 2016 год. Количестве промышленных организаций, входящих в кон-церн за исследуемый период, выросло с 81 до 113 организаций.

Данные показывают, что в составе расходов на персонал доминируют расходы на зара-ботную плату и социальную защиту работников (96 % в совокупности), которые несут все организации. Эти расходы являются обязательными, они отражают стоимость использования рабочей силы на микроуровне.

Удельный вес расходов на обеспечение жильем и культурно-бытовое обслуживание ра-ботников, которые влияют на долгосрочную мотивацию, снижается. Следует также отметить крайне низкий уровень расходов на обучение работников (менее 0,1 %), а также его сниже-ние. Такое отношение к обучению свидетельствует об отсутствии приоритета развития пер-сонала в кадровой политике и ставит под угрозу способность организации выживать в долго-

срочной перспективе в условиях конкуренции. Негативная тенденция роста удельного веса процентов по кредитам банка для выплаты заработной платы говорит об ухудшении финансового состояния организаций концерна, а снижение доли доходов по акциям – об ухудшении финансовых результатов.

Таблица 1 – Влияние кадровой политики на мотивацию и характер расходов на персонал

Тип кадровой политики	Влияние на мотивацию	Характер расходов на персонал
Пассивная	Доминирование материального стимулирования и краткосрочной мотивации. Отсутствие четких кадровых приоритетов. Узкий спектр стимулов.	Доминирование расходов на оплату труда и обязательных отчислений; низкий уровень и случайный характер инвестиционных расходов на персонал; не все виды расходов финансируются.
Активная	Активное стимулирование четких кадровых приоритетов. Широкий спектр стимулов. Формирование долгосрочной мотивации через инвестиции в человеческий капитал. Наличие кадровых программ.	Существенная доля расходов на обучение и развитие персонала в структуре затрат на персонал; финансирование всех или почти всех видов затрат на персонал; существенная доля дополнительной заработной платы в фонде оплаты труда.

Данные о структуре расходов на персонал организаций концерна представлены на рис. 1.

Структура расходов на персонал промышленных организаций концерна

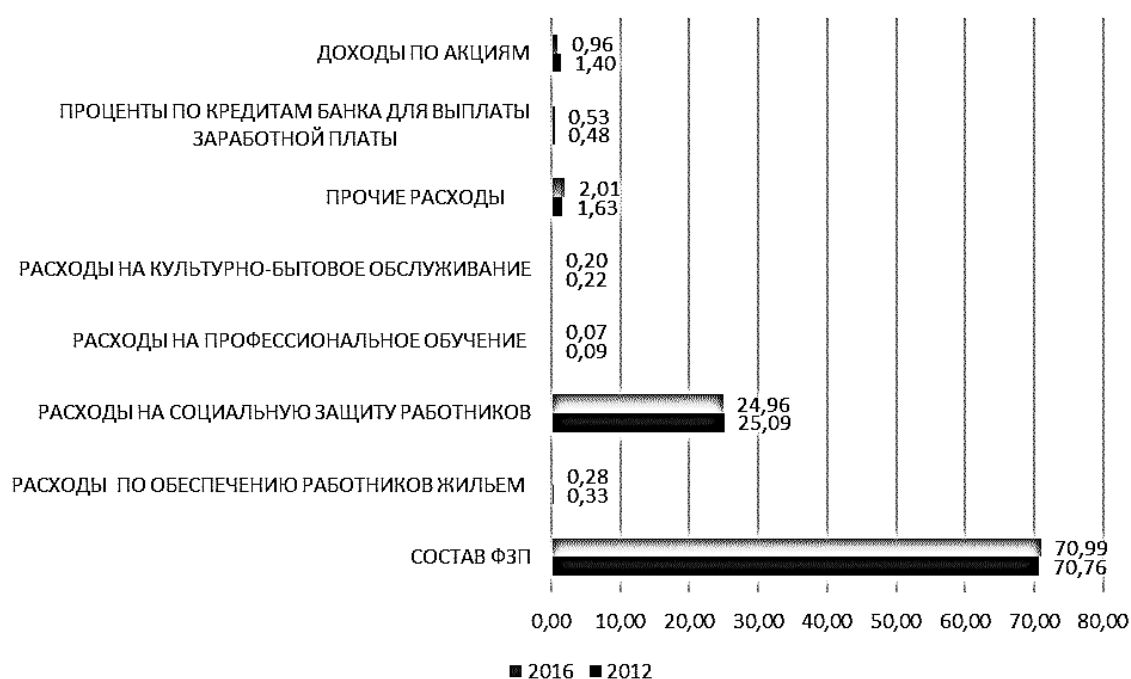


Рисунок 1 – Структура расходов на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром», %

Источник: по данным концерна «Беллегпром».

Структура расходов на персонал промышленных организаций концерна соответствует структуре расходов на персонал в промышленности Республики Беларусь [1, 2]. Такая структура соответствует индустриальному периоду развития экономических отношений и свидетельствует о пассивности кадровой политики организаций концерна.

Следует также принять во внимание, что расходы на персонал, которые не являются обязательными для организаций, финансируются не всеми предприятиями концерна (таблица 2).

Таблица 2 – Удельный вес промышленных организаций, финансирующих расходы, % от общего числа организаций концерна «Беллегпром», 2012 и 2016 годы

Вид расходов на персонал	Уд. вес финансирующих предприятий, %		Отклонение, %
	2012	2016	
Фонд заработной платы	100	100	-
Расходы по обеспечению работников жильем	22,2	24,8	+1,4
Расходы на социальную защиту работников	100	100	-
Расходы на профессиональное обучение	53,1	49,6	-3,5
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	37	35,4	-1,6
Прочие расходы	100	100	-
Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы	28,4	25,7	-2,7
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью	33,3	15	-18,3

Источник: по данным концерна «Беллегпром».

Следует отметить снижение удельного веса предприятий, финансирующих расходы на профессиональное обучение работников, культурно-бытовое обслуживание, а также выплачивающих доходы по акциям. Снижается удельный вес предприятий, погашающих проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы, однако удельный вес этих расходов растет. Доля предприятий, финансирующих расходы по обеспечению работников жильем, растет, однако удельный вес этих расходов падает (рисунок 1).

Приведенные данные показывают, что назрела необходимость пересмотра кадровой политики и изменения ее приоритетов в пользу активным мер воздействия на персонал, усиления мотивации персонала, увеличения инвестиций в персонал в исследуемых организациях для обеспечения возможности их выживания в долгосрочной перспективе.

В то же время, не представляется возможным решить возникающие перед современными организациями проблемы только при помощи мотивации. Сама по себе система мотивации, даже самая прогрессивная, не способна существенно повлиять на результативность деятельности, если она не увязана с другими функциями управления, такими как планирование, организация и контроль. Для обеспечения взаимосвязи и ориентации на достижение целей организации предлагается использовать концепцию контроллинга. Это позволит встроить мотивацию в систему обеспечения достижения целей и сделать кадровую политику инструментом управления по целям. При соответствующем уровне и качестве реализации функций планирования, организации работы и контроля стимулирование труда будет оказывать положительное влияние на конечные результаты и создавать мотивирующую рабочую среду.

Список использованных источников

1. Численность, заработная плата работников, затраты организаций Республики Беларусь на рабочую силу в 2016 году: [статистический бюллетень]. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Мн., 2017. – 37 с.
2. Алексеева, Е.А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е.А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2 (33). – С. 115–122.