

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ КАДРОВОГО АСПЕКТУ

У статті науково обґрунтовано методичні підходи до визначення рівня мотивації персоналу, що має суттєве значення для розвитку науки управління кадрами підприємств сфери послуг, практики підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Доведено, що при визначенні напрямів оптимізації витрат на мотивацію персоналу потрібно використовувати розроблену в процесі досліджень економіко-математичну модель, яка, на відміну від існуючих підходів, ураховує структуру потреб, показник мотивації та рівень витрат на мотивацію персоналу, а також дає змогу підприємству на сучасному етапі розвитку розробити найбільш адекватну мотиваційну політику.

Ключові слова: мотивація персоналу, витрати на мотивацію, управління персоналом, валентність, показник мотивації.

I. Вступ

У сучасних ринкових умовах господарювання персонал підприємства розглядається як один із найголовніших ресурсів, тому особливого значення набуває оптимізація управління людським капіталом підприємства. Однією з центральних характеристик персоналу є його мотивація, а управління цим показником має стратегічне значення для підприємства, оскільки загальноприйнятим є уявлення про наявність прямої залежності між рівнем мотивації персоналу та ефективністю його праці. Дослідженню впливу мотивації персоналу на результати діяльності й ефективність підприємства загалом присвячено праці українських та зарубіжних учених: Д. Богині [3], Ф. Герцберга [8], А. Колота [5] та ін.

Одним із найвагоміших показників діяльності підприємства, що впливають на формування фінансових результатів, є витрати. Вони одночасно впливають на ринкову вартість підприємства і на його загальну ефективність. Саме тому на підприємствах існує необхідність у підвищенні якості та вдосконаленні системи управління витратами, використанні інноваційних інструментів управління, формуванні нових підходів до генерації та оцінки ефективності управлінських рішень. Істотний внесок у вирішення питань управління витратами підприємств зробили такі науковці: О. Амоша [1], С. Аптекар [2], І. Булеєв [4]. Проте досліджень впливу мотиваційного механізму на величину витрат значно менше. Між іншим, тим питанням розробки й удосконалення гнучкого механізму мотивації та стимулювання працівників підприємства є одним із ключових у процесі управління витратами. Актуальність і зна-

чуєність цих питань зумовили вибір теми дослідження.

II. Постановка завдання

Метою статті є розробка алгоритму розрахунку оптимальної структури витрат на мотивацію персоналу, що базується на вивченні взаємозв'язку рівня мотивації виробничого персоналу та витрат на його мотивацію.

III. Результати

Будь-яка організація для досягнення своєї мети використовує у тому числі й трудові ресурси. Як і будь-який ресурс, вони мають власну вартість, тобто потребують витрат на їх утримання й ефективне використання. Вартість праці зростатиме за рахунок додаткових витрат на підвищення професійної майстерності чи перепідготовку кадрів, залучення більш кваліфікованих працівників, організацію культурного відпочинку. Стимулювання працівників як необхідна складова управління персоналом підприємства у ринкових умовах зумовлює нагальність ідентифікації та уточнення витрат на робочу силу, облік, контроль та аналіз витрат, спрямованих на формування мотивації персоналу.

Аналіз факторів, що впливають на мотивацію персоналу, дав змогу класифікувати їх за ознакою потреб на три групи: матеріальні, соціальні та професійні. Згідно з таким розподілом факторів, витрати на мотивацію персоналу також поділяються на три групи: витрати на матеріальну, соціальну та професійну мотивацію, залежно від того, на задоволення потреб якої групи вони спрямовані [6]. До витрат на матеріальну мотивацію належать ті, що спрямовані на задоволення життєвих потреб, формування впевненості в завтрашньому дні та безпеці діяльності; до витрат на соціальну мотивацію – ті, що дають змогу задовольнити потреби

працівників у причетності до групи, спілкуванні, повазі та визнанні; групу витрат на професійну мотивацію формують ті, що спрямовані на створення умов для самовираження співробітників організації та прояв творчого підходу.

Аналіз літературних джерел свідчить, що на сьогодні не існує однозначного визначення мотиваційного механізму. В результаті узагальнення існуючих підходів запро-

поновано таке трактування: мотиваційний механізм – це сукупність специфічних інструментів матеріального, соціального та професійного характеру, зумовлених особливостями праці, для забезпечення досягнення цілей організації.

Формування та впровадження мотиваційного механізму в організації пропонуємо здійснювати за алгоритмом, наведеним на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм впровадження мотиваційного механізму в організації

Під час дослідження виявлено, що велика кількість теорій мотивації пропонують ідентифікацію, класифікацію та взаємодію факторів, які формують мотивацію працівника. Однак кількісної оцінки рівня вмотивованості персоналу жодна теорія мотивації не надає, а відсутність математичних методів для опису процесу мотивації та інструментів для кількісного прогнозування унеможлиблює перспективу розвитку теорій мотивації персоналу. Виняток може становити лише теорія В. Врума [9]. Для доповнення її окремих положень вмотивованість виробничого персоналу можна представити у вигляді рівня мотивації, який містить очікування робітником того, що зусилля, витрачені ним, дадуть бажані результати, очікування того, що результати приведуть до

очікуваної винагороди, та валентність, або очікувану цінність винагороди.

Для спрощення сприйняття респондентами обидва очікування (очікування результатів від витрачених зусиль та очікування винагороди за них) варто об'єднати в показник суб'єктивного очікування успіху, а також абстрактне поняття "рівень мотивації" замінити показником мотивації, який демонструє, наскільки робітники прагнуть виконувати свої трудові обов'язки, намагаються отримувати задоволення в роботі в межах цієї організації та розглядають її цілі в сукупності з власними [7].

Відповідно до зазначеного підходу, мотивація виробничого персоналу, що визначається показником мотивації, є функцією двох змінних: валентності та суб'єктивного

очікування успіху. У формалізованому вигляді цей підхід представлено так:

$$PM = V \times S, \quad (1)$$

де PM – показник мотивації;

V – валентність факторів мотивації;

S – суб'єктивне очікування успіху.

Застосування вербально-числової шкали для оцінювання факторів, що формують показник мотивації, дає можливість надати їм кількісну бальну оцінку.

З огляду на те, що валентність та суб'єктивне очікування успіху персоналу є складними системами сукупності факторів із різними якісними та функціональними характеристиками, ці показники не можуть бути охарактеризовані лише числовим виміром, скалярною величиною. Кожна з виокремлених груп факторів (матеріальні, соціальні, професійні) генерує відповідну спрямованість у діях, спонуканнях та поведінці персоналу. Отже, загальні показники валентності та суб'єктивного очікування успіху персоналу мають бути представлені у вигляді векторів, спрямованість яких визначається діями кожної вказаної групи факторів.

Виходячи із запропонованої класифікації факторів мотивації виробничого персоналу, з урахуванням зауважень про природу валентності виділених факторів, вона може бути представлена у вигляді вектора:

$$\vec{V}_{ВП} = (V_M; V_C; V_P)$$

$$|\vec{V}| = \sqrt{V_M^2 + V_C^2 + V_P^2}, \quad (2)$$

де $V_{ВП}$ – валентність виділених факторів мотивації;

V_M – валентність матеріальних факторів мотивації;

V_C – валентність соціальних факторів мотивації;

V_P – валентність професійних факторів мотивації.

На основі цих суджень розроблено математичну модель із застосуванням апарату векторної алгебри, що дає змогу більш точно оцінити кожну складову комплексних показників валентності та суб'єктивного очікування успіху, на формування яких впливають різнофункціональні та різноспрямовані фактори. Такий підхід ураховує не тільки кількісний, а й спрямований вплив компонентів на системні показники.

Обґрунтовано необхідність та розроблено механізм використання операцій із недостатньо визначеними інтервальними якісними змінними для розрахунку показника мотивації персоналу. Для цього сформовано вербально-числову інтервальну шкалу визначення відповідної спрямованості впливу кожного компонента на загальну вмотивованість. Згідно з одержаними даними, за-

пропоновано мотиваційну карту персоналу, що дає змогу графічно визначити місце персоналу підприємства чи підрозділу серед інших, які підлягали процедурі оцінки, і розробити стратегію, яка приведе до підвищення ефективності мотивації персоналу. Визначення позиції підрозділу на мотиваційній карті дає можливість оцінити спрямованість впливу оцінки робітниками факторів мотивації на загальну вмотивованість персоналу та впровадити заходи залежно від цієї позиції.

Розроблений показник мотивації персоналу є узагальненням визначеної позиції, її конкретною числовою мірою. Він може використовуватися як складова загальної оцінки ефективності управління витратами на мотивацію персоналу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

Визначення залежності між показником мотивації та витратами на мотивацію праці запроваджується за таким алгоритмом:

1. За досліджуваний період встановлюється залежність продуктивності праці на підприємстві від показника мотивації, розрахованого за методикою, описаною вище. Далі на графіку будується лінія регресії, що описує цю залежність, і розраховується його рівняння та коефіцієнт кореляції для підтвердження істотного зв'язку між двома змінними.

Також визначаються обмеження, притаманні обом змінним. Обмеження продуктивності зумовлене виробничою потужністю, а показник мотивації, крім того, що належить до інтервалу [3; 10], пов'язаний з обмеженням продуктивності праці.

2. Наступним кроком має бути побудова графіка залежності показника мотивації від витрат на мотивацію праці, визначення рівняння регресії та коефіцієнта кореляції. Як показує досвід досліджень, найбільше значення коефіцієнта кореляції притаманне лінії тренду, що описується поліноміальним рівнянням. Це пояснюється поняттям "крива стимулювання" [10].

Отже, з одержаного рівняння регресії, що описує залежність показника мотивації від витрат на мотивацію, розраховується оптимальне значення витрат на мотивацію праці шляхом підстановки оптимуму мотивації в одержане рівняння, як наведено у формулах [1; 5]. Значення оптимуму мотивації, тобто оптимальне значення показника мотивації, дорівнюватиме найбільшому з можливих значень показника мотивації, що обмежується максимальною в таких умовах продуктивністю праці:

$$M^{pt} = ax^2 + bx + c; \quad (3)$$

$$x = BM^{opt}, \quad (4)$$

де M^{opt} – значення оптимуму мотивації;

BM^{opt} – оптимальне значення витрат на мотивацію праці.

3. Виконується дисперсійний аналіз регресії, що описує залежність показника мотивації від суми існуючих витрат на мотивацію виробничого персоналу з урахуванням класифікації цих витрат за видами потреб (за досліджуваній період), визначаються коефіцієнти отриманої множинної регресії та одержується регресія виду:

$$y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + d, \quad (5)$$

де y – показник мотивації;

x_1 – реальні витрати підприємства на матеріальну мотивацію, грн;

x_2 – реальні витрати підприємства на соціальну мотивацію, грн;

x_3 – реальні витрати підприємства на професійну мотивацію, грн.

4. На основі цієї регресії і значення оптимального показника мотивації та оптимального рівня витрат на мотивацію виробничого персоналу шляхом розв'язання оптимізаційної моделі визначається оптимальний рівень витрат на мотивацію за групами:

$$a \times BM_M + b \times BM_C + c \times BM_n + d \rightarrow M^{opt}; \quad (6)$$

$$BM_M > BM_C, BM_n;$$

$$BM_C > BM_n; \quad (7)$$

$$\sum_{i=1}^n BM_i = BM^{opt}, i = \overline{1,3}, \quad (8)$$

де BM_M – рекомендована сума витрат на матеріальну мотивацію, грн;

BM_C – рекомендована сума витрат на соціальну мотивацію, грн;

BM_n – рекомендована сума витрат на професійну мотивацію, грн;

BM_i – рекомендована сума витрат на мотивацію i -го типу (матеріальна, соціальна чи професійна), грн.

5. Завершальним кроком має бути визначення оптимальної структури витрат на мотивацію персоналу за групами:

$$\alpha_i = \frac{BM_i}{BM^{opt}}, \quad (9)$$

де α_i – частка витрат кожної групи в загальному обсязі оптимальних витрат на мотивацію виробничого персоналу, д. од.

IV. Висновки

Використання запропонованого алгоритму розрахунку оптимальної структури витрат на мотивацію персоналу базується на вивченні взаємозв'язку показника мотивації та мотиваційних витрат. Це допомагає оці-

нити доцільність і раціональність реальної структури та рівня витрат на мотивацію кожного типу.

Отже, визначення оптимальної структури витрат на мотивацію праці дає змогу оцінити адекватність мотиваційної політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу сучасним вимогам шляхом зіставлення існуючої структури витрат на мотивацію за групами потреб з оптимальною.

Розроблений підхід до оцінки мотивації виробничого персоналу може бути застосований на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу при формуванні кадрового резерву, прийнятті рішень щодо кар'єрного та професійного зростання, розширення або звуження посадових повноважень і відповідальності, політики оплати праці, питань надання соціального пакета тощо.

Список використаної літератури

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 199 с.
2. Аптекар С. С., Жданко Є. С., Кленін О. В., Краснова В. В. Ціноутворення на продукцію металургійних підприємств: проблеми теорії і практики: монографія. Донецьк, 2010. 254 с.
3. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград, 2010. 122 с.
4. Булеев І. П., Корьтько Т. Ю., Тельнова А. В. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса: монографія. Донецьк; Краматорськ, 2011. 196 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу / ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2011. 397 с.
6. Рябцева О. Є. Інноваційна модель класифікації витрат на мотивацію персоналу підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2010. 554 с.
7. Рябцева О. Є. Формування мотиваційного механізму як складової управління витратами підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"*. 2015. № 2. С. 82–87.
8. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York, 1959. 247 p.
9. Vroom V. H. *An Overview of Work Motivation*. New York, 1972. 352 p.
10. Yerkes R., Dodson J. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *J. Comp. Neurol. Psychol.* 1908. № 18. P. 459–482.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2017.

Рябцева О. Е. Управления затратами предприятия гостинично-ресторанного бизнеса с учетом кадрового аспекта

В статье научно обоснованы методические подходы к определению уровня мотивации персонала, что имеет существенное значение для развития науки управления кадрами предприятий сферы услуг, практики повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Доказано, что при определении направлений оптимизации расходов на мотивацию персонала следует использовать разработанную в процессе исследований экономико-математическую модель, которая, в отличие от существующих подходов, учитывает структуру потребностей, показатель мотивации и уровень затрат на мотивацию персонала, а также позволяет предприятию на современном этапе развития разработать наиболее адекватную мотивационную политику.

Ключевые слова: мотивация персонала, расходы на мотивацию, управление персоналом, валентность, показатель мотивации.

Riabtseva O. Managing the Costs of the Enterprise of Hotel and Restaurant Business with Taking into Account the Personnel Aspects

The article is about the actual problem of theoretical substantiation and introduction of the motivational mechanism as a component of the management of the expenses of enterprises of hotel and restaurant business that is important at the operational and strategic management. Scientifically substantiated the methodical approaches to determining the level of personnel motivation, which is essential for the development of HR-management of service sector enterprises, the practice of increasing the efficiency of human resources.

It is found that the modern theoretical and practical principles of personnel management do not contain a scientific substantiation of quantitative characteristics which would enable to estimate the level of motivation of the personnel in relation to the expenses for labor motivation, which negatively affects the results of the use of human resources from the point of view of operational and strategic management. In connection with this proposed science-based mathematical tools, which make it possible to quantify the level of motivation and interpret the results.

It is proved that in determining the direction of optimization of expenses for staff motivation should use developed during research mathematical model that takes into account the structure needs, an indicator of motivation and level of expenditure on staff motivation and allows the company to this stage of evolution to develop the most appropriate motivational policies.

The developed method to the estimation of motivation of the production personnel can be applied at the enterprises of the hotel and restaurant business in the formation of a personnel reserve, decision-making on career and professional growth, expansion or reduction of official authority and responsibility, wage policy, issues of providing a social package, etc.

Key words: motivation of personnel, expenses for motivation, personnel management, valency, motivation index.