

Саме функціональна реструктуризація є структурними змінами, яким піддаються, яка небудь функція або сукупність функцій організації залежно від вибору об'єкту реструктуризації: виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри. Характерною межею функціональної реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [6].

Оскільки функціональна реструктуризація – це здійснення певних структурних перетворень усередині підприємства, залежних від вибору об'єкту реструктурування, то її використання можливе за умови дотримання таких загальносистемних принципів як комплексність і системність.

Висновки. Перед українськими підприємствами, на відміну від підприємств розвинених країн, на яких реструктуризація проводиться регулярно, стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, системи і методи управління. Саме тому, незалежно від того, в рамках якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити на яких принципах бути здійснюватися перетворення.

При цьому головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу, а в широкому розумінні реструктуризація має бути такою: передбачати комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); стати постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.

У свою чергу і зокрема, при реструктуризації підприємства необхідне дотримання наступних вимог: збереження наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу, що сформувався; узгодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, міста розташування і т.д.) ; рішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами (в першу чергу бюджетом, державними позабюджетними фондами, своїми працівниками – по заробітній платні, суб'єктами регіональних прирідних монополій); збільшення реальних надходжень до бюджету (перш за все міський) і державних позабюджетних фондів; максимально можливе збереження і створення нових робочих місць; захист прав акціонерів і учасників; дотримання прав працівників, передбачених чинним законодавством, колективними договорами і угодами.

Перелік посилань.

1. **Рудык Н.Б.** Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б.Рудык – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.

2. **Дмитриев М.** Перспективы экономических реформ в России / М.Дмитриев // Вопросы экономики. - 2005. - №5. - С.52-56.

3. **Кордан К.** Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / К.Кордан, Т.Фолмен, М.Вандерборг // Маркетинг. – М., 1999. - №3. – С.109-113.

4. **Юн Г.П.** Внешнее управление на несостоятельном предприятии / Г.П.Юн, Г.К.Таль, И.И.Григорьев : Учебное пособие. – М. : Дело, 2003. – 250 с.

5. **Иваница О.Б.** Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б.Иваница // Региональні перспективи. – 2001. – № 6. – С. 80-82.

6. **Жучкова Ю.А.** Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А.Жучкова // «Российское предпринимательство». - 2006. - № 9 (81). - С. 68-72.

Стаття надійшла: 22.02.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 331.97

М 12

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Машилякевич А.О., канд. екон. наук

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Кризова ситуація в економіці України загрожує будь-якому підприємству не тільки фінансовими проблемами але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Втримати основних працівників – одна з головних задач менеджменту компанії на цьому етапі. Однак керівництво більшості українських підприємств концентрує свою увагу на управлінні виробництвом, маркетингом, фінансами, в той час як удосконаленню системи мотивації персоналу приділяється недостатньо уваги. Також важливим питанням в цей скрутний час є уникнення демотивації робітників.

Предметом статті являється мотивація персоналу на підприємствах.

Мета- розглянути особливості мотивації персоналу в умовах кризи, принципи та методи матеріальної та нематеріальної мотивації, обґрунтувати її важливість для будь-якої організації. Визначити що являє собою мотиваційний профіль людини? Виділити основні потреби, задовольнити які він прагне на роботі. А також розглянути психологічні правила ефективної мотивації: повага до особистості, щирість

похвали, реалістичність цілей, можливість кар'єрного росту, заохочування групової роботи, диференційований підхід та ін..

Сфера застосування - будь-які підприємства на території України та за кордоном, не залежно від їх сфери діяльності.

Висновки: доки не закінчиться ситуація нестабільності, спілкування керівника з працівниками повинне носити регулярний характер, на основі чого повинен формуватися індивідуальний підхід до кожного з робітників. Таким чином спільна робота керівника і працівника стане антикризовою мірою на внутрішньому фоні компанії і принесе свої результати у подоланні труднощів.

Ключові слова: мотивація, персонал, економічна криза, індивідуальний підхід.

Постановка проблеми. Найтяжчим моментом в кризовій ситуації для підприємства є втрата кваліфікованих кадрів. Керівники підприємств повинні приділити як умога більше уваги удосконаленню системи мотивації персоналу, а не маркетингу, фінансам та виробництву, як це відбувається в більшості компаній.

Це обумовлено перш за все тим, що керівництво помилково вважає, що в умовах кризи не повинно бути проблем з мотивацією та ефективною роботою персоналу, так як працівники розуміють, що на їхнє місце претендують тисячі звільнених, готових працювати і за меншу заробітну плату. Таким чином, сам факт збереження робочого місця робітника розглядається як мотивація до більш ефективного виконання своїх обов'язків.

Проблема криється в тому, що в умовах навколишньої нестабільності і масових звільнень працівників в усіх сферах економіки персонал залишився демотивованим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання мотивації персоналу в умовах кризи в своїх публікаціях займалися такі вчені-економісти, як Сосновий А. «Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала», Пустынникова Ю. «Система мотивации персонала в торговых компаниях», Герчиков В. «Типологічна концепція трудової мотивації», Самоукіна Н. «Ефективна мотивація персоналу» та інші, а також Мезняк І.О. «Специфика изучения трудовой мотивации персонала предприятия в современных условиях», Трапицына С.Ю. «Мотивация персонала в современных условиях» та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Найважливіше питання, яке потребує детального дослідження і вирішення у великій системі мотивації – це нематеріальні види мотивації персоналу на підприємствах.

Мета. Втримати основних працівників – одна з головних задач менеджменту компанії в умовах кризи. Метою цієї статті є розглянення особливостей мотивації персоналу в кризових умовах, принципів та методів матеріальної та нематеріальної мотивації, обґрунтування її важливості для будь-якої організації, та виділення індивідуального підходу у нематеріальній мотивації.

Основний матеріал дослідження. Мотивація персоналу в умовах кризи передбачає зміни як у системі матеріального так і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання працівників є одним з найважливіших питань менеджменту. Правильна розробка системи матеріального стимулювання персоналу потребує від HR – спеціаліста високих знань в області економіки та фінансів, психології та менеджменту [1].

Матеріальна винагорода відіграє вирішальне значення в трудовій мотивації. Її сутність для робітника не вичерпується тільки компенсацією затрат часу, енергії, інтелекту, які витрачаються ним при досягненні цілей організації. Грошова винагорода, точніше, форми її отримання, а також відносні та абсолютні розміри сприймаються робітником як підтвердження його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, прямо говорять про його соціальний статус [2].

В умовах кризи внутрішня мотивація працівників потерпає надзвичайні зміни. Починає набирати обертів мотивації «обходити невдачі, страху звільнення, а також зменшення прибутку». В цій ситуації матеріальне стимулювання працівників повинне будуватися у співвідношенні з наступними принципами:

1. При зміні фіксованої частки прибутку давати можливість заробляти за рахунок досягнення потрібних для компанії результатів. Сьогодні одна з основних тенденцій – це перехід від оплати праці до оплати результатів. Це зв'язано з тим, що залежність змінної частини заробітної плати від результату мотивує працівника до покращення кількісних та якісних показників роботи, до більш ефективного рішення різних управлінських та виробничих задач [3].

2. Доведення до уваги всіх працівників зв'язку їх особистих цілей з цілями бізнесу.

3. Пояснення персоналу, яким чином формується їх дохід, за що вони тепер отримують винагороду. Працівники повинні чітко знати: при виконанні яких умову вони отримують бонуси, премію; як розраховується розмір їх премії; в які часові рамки будуть проведені виплати.

В соціології праці наводиться закономірність, яка говорить про таке: якщо адміністрація помічає кожне виявлення активності робітником і його винагороджує, то активність робітників помітно зростає, вони працюють більш ефективно, а організація отримує більший прибуток. При цьому необхідно пам'ятати про те, що система матеріального стимулювання повинна бути вигідною як для компанії так і для працівників. Оскільки для роботодавців премії, як і інші елементи затрат на робочу силу, представляють перш за все витрати виробництва

то надзвичайно важливою проблемою є визначення максимального розміру коштів, які можуть бути направлені на заохочувальні виплати, щоб ефект, отриманий від преміювання, не був перебільшений [3].

В цілях забезпечення ефективності преміювання повинне дотримуватися правило: сума всіх преміальних виплат не повинна перевищувати суму прибутку, отриману в результаті використання даної системи.

4. Регулярний контроль досягнення працівниками поставлених цілей в якості звітів, загальних «п'ятихвилин» та нарад.

В цілому система матеріального стимулювання повинна заохочувати працівників до виконання завдань, поставлених керівництвом організації. При цьому поставлені цілі повинні бути достатньо нелегкими, але досяжними, інакше можливо спровокувати демотивацію робітників. Якщо керівництво намагається нав'язати працівникам обов'язки, за які вони не готові нести відповідальність, бажаний результат все рівно не буде досягнутий.

Систему мотивації персоналу неможливо назвати ефективною, якщо вона основана тільки на дії матеріальних факторів і не включає в себе нематеріальні мотиви. Тому що підвищення заробітної плати рано чи пізно перестає давати віддачу, на яку розраховує керівництво компанії.

Крім того, найбільшою проблемою у відношенні грошових заохочувань є те, що грошова мотивація по своїй природі не може наситити, і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня виплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на більш високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає свою спонукаючу силу.

До того ж через фінансові труднощі для більшості підприємств збільшення матеріальної винагороди для заохочення співробітників стає «не дозвільною розкішшю». В зв'язку з цим розумне застосування нематеріальної мотивації дозволить компанії закріпити лояльність співробітників, підвищити їх інтерес до власного професійного рівня, зменшити негативний настрій у колективі, і як наслідок, підвищити якість їх професійної діяльності.

Сьогодні існує дуже багато методів нематеріальної мотивації: дошки та книги пошани, конкурси та кубки, пам'ятні знаки, рейтинги, ротація, корпоративні заходи та інші.

Достатньо відомі і психологічні правила ефективної мотивації: повага до особистості, щирість похвали, реалістичність цілей, можливість кар'єрного росту, заохочування групової роботи, не особистісний характер покарання, диференційований підхід та ін.. Вибір інструментів та правил багато в чому визначається культурою компанії, її розмірами, характером бізнесу та стадією життєвого циклу.

Я вважаю, що в наш час, коли нематеріальна мотивація більш можлива ніж матеріальна, керівництву будь-якого підприємства необхідно використати індивідуальний підхід стосовно кожного працівника чи принаймні до найкращих з них.

З позиції індивідуального підходу при побудові системи мотивації персоналу виділяються п'ять типів мотивацій і конкретні мотиватори для кожного мотиваційного типу [4].

Індивідуальний підхід у пошуку мотиваторів для окремих і ключових співробітників, можна здійснювати не тільки за допомогою типології мотивацій, але і за допомогою ідеї мотиваційного профілю, що завойовує свою популярність зараз, в умовах кризи. На ринку існують опитувальники, спрямовані на виявлення мотиваційного профілю робітника - опитувальник «Мотиваційний профіль», авторами якого є Ш. Мартін і П. Річі [3].

У першу чергу варто коротко розглянути потреби і мотиватори. Ми знаємо, що потреби людини створюють для нього внутрішні імпульси до дії з метою їх задоволення, мотиваторами виступають зовнішні умови, за допомогою яких потреби можуть бути задоволені. У тих чи інших людей різні потреби, які заступенем значущості шикуються в своєрідну «чергу» або мотиваційний профіль. Важливо при цьому враховувати те, що не тільки потреби, але і мотиваційні профілі у різних людей різні. У зв'язку з цим у компанії можуть бути присутні не тільки п'ять мотиваційних типів, але значно більша їх кількість. Є сенс не виділяти мотиваційні типи - в такій диференціації завжди присутній момент суб'єктивізму (що заклали, те і виділили), а індивідуально оцінювати мотиваційний профіль окремих і особливо ключових співробітників.

Потреба в хорошому заробітку в мотиваційному профілі працівника далеко не завжди знаходиться на першому місці. Більше того, знаючи мотиваційний профіль співробітника, в умови кризи дану потребу можна замінити іншими мотиваторами, аж ніяк не матеріальними.

Потрібно розглянути це більш детально. Що являє собою мотиваційний профіль людини? Це в основному три потреби, задовольнити які він прагне на роботі:

- ядерна потреба (перше місце за значимістю для співробітника);
- компенсуюча потреба (друге місце за значимістю);
- потреба фоновому рівня (займає третє місце).

Різноманіття мотиваційних профілів у людей виникає в двох випадках: за наявності різних потреб у різних співробітників і при вибудовуванні тих чи інших потреб в різні пріоритетні «ланцюжки» (профілі).

Ядерна, домінуюча, «палаюча» потреба, що стоїть за значимістю на першому місці, є найважливішою для конкретної людини. Вона являє собою те, що він хоче зараз найбільше, без чого людина не може жити, що йому потрібно отримати терміново і обов'язково.

Розглянемо як приклад умовного співробітника. Його ядерною потребою може бути потреба в самореалізації в умовах цікавої, творчої роботи. Така потреба має значення протягом декількох років, а, можливо, протягом усього життя фахівця. Менш тривалий час ядерною потребою для співробітника можуть бути гроші, які зазвичай важливі в той період життя, коли він створює своє сімейне та матеріальне благополуччя.

Компенсуюча потреба теж є важливою для людини, але її значимість нижче значущості ядерної потреби. Вона являє собою те, що хоче людина, їй це потрібно, але її бажання не таке пріоритетне, як бажання щодо задоволення першої, ядерної потреби, наприклад потреба в навчанні чи в роботі в згуртованій команді.

Фонова потреба є важливою для людини, але за ступенем значущості займає в його свідомості третє місце. Вона являє собою те, що цікаво для нього, це може бути важливим, але в списку його пріоритетів фонові потреби третя. У співробітника, наприклад, може бути фонове бажання працювати в красивому офісі або в офісі, розташованому порівняно близько від будинку, що означає менші часові витрати на дорогу [5].

Наголошую, що пріоритети ядерної, яка компенсує і фонові потреби, індивідуальні для кожного працівника. Так, про умовного співробітника можна сказати, що головне для нього - самореалізація у цікавій, творчій роботі. На першому місці також для цього співробітника стоять гроші (щомісячний або річний дохід). При цьому йому важливо мати можливість безперервної освіти і працювати в згуртованому колективі. Крім того, було б добре, якби офіс компанії був сучасним і знаходився порівняно недалеко від будинку.

Якщо компанія працює в сприятливому середовищі, то при формуванні персональної мотивації ключових фахівців ми спираємося на створення умов для задоволення виявлених потреб людини. У нашому прикладі з співробітником такими є самореалізація, цікава і творча робота, дохід, навчання, хороший колектив, сучасний офіс і порівняльна близькість офісу від будинку. Звичайно, всі потреби працівника ми не зможемо задовольнити, але ядерні, такі як потреба в самореалізації, цікавої діяльності і гідній оплаті праці, повинні бути базовими мотиваторами при побудові персональної мотивації ключового фахівця, що буде сприяти його лояльності та мотивованості протягом трьох-п'яти та більше років роботи в компанії.

Якщо організація працює в умовах кризи, то знання мотиваційного профілю ключового співробітника для неї є особливо корисним. Як правило, в період кризи компанія скорочує витрати на персонал, і швидше за все ядерна потреба працівника в гідній оплаті не може бути задоволена. Щоб працівник не пішов з фірми і не знизив свою ефективність, ми можемо запропонувати йому цікаву роботу, оскільки другою ядерною потребою для нього виступає цікава, творча діяльність. Однак якщо в період кризи компанія згортає інноваційні проекти, то саме компенсуючі потреби співробітника на певний часовий період «спрацюють» по типу заміщення незадоволених ядерних потреб. Така заміна дозволить підтримати ефективність і лояльність працівника протягом півтора-двох років.

Ми пам'ятаємо, що на другому місці для співробітника знаходяться потреби у навчанні та діяльності в консолідованому колективі. Звичайно, в умовах кризи ми виберемо малобюджетні форми навчання - самоосвіта, навчання на робочому місці, внутрішні семінари у форматі корпоративного університету або навчального центру компанії. З заходів, що позитивно впливають на згуртованість колективу, ми зупинимося на тих, проведення яких є недорогим і стало корпоративною традицією - це святкування дня народження компанії, Нового року, 23 лютого, 8 березня.

Якщо криза змушує компанію тугіше «затягнути пояс», то звернемо увагу на потреби співробітника, які мають фоновий рівень. Це сучасний, красивий офіс, який при цьому розташований недалеко від будинку. У кризових умовах економії фінансових коштів дану проблему можна вирішити за допомогою поліпшення ергономіки та дизайну робочого місця спеціаліста, що не вимагає великих витрат. Крім того, з метою скорочення часу, що витрачається на дорогу, можна організувати мобільний, віддалений офіс, що дозволяє працювати вдома, використовуючи виділені інтернет-ресурси та інформаційні ресурси компанії. Реалізація потреб фонового рівня збереже високу ефективність діяльності працівника протягом півроку-року, тобто в період кризи. Однак не все так просто. Мотиваційний профіль співробітника змінюється. Якщо в сприятливий період в компанії створені умови для задоволення базових, ядерних потреб працівників, то через якийсь час (від шести місяців до двох років) мотиваційний профіль може змінитися: на перше місце перейдуть компенсуючі потреби, на друге місце - фонові потреби, а на третьому місці виникнуть нові потреби.

Так, при задоволенні потреб у самореалізації, цікавій роботі і гідній оплаті через певний час ядерною може стати потреба в навчанні і придбанні нових компетенцій і в роботі в команді однодумців. Для нього будуть необхідними додаткові інформаційні ресурси, зручний, ергономічний офіс і гнучкий графік роботи. На «звільненому» третьому місці фонових потреб може з'явитися бажання мати самостійність у прийнятті рішень, а також прагнення збільшити обсяг вільного часу.

Обговоримо і іншу ситуацію, коли криза триває більше двох років. Мотиваційний профіль співробітника, що працює в компанії в складних економічних умовах, природно, теж буде змінюватися. Очевидно, фахівець буде активно шукати способи додаткового заробітку - це потреба ядерного рівня, що

виникає в кризовий період. Для вирішення даної задачі співробітник може використовувати наявні у нього вміння або піде вчитися, щоб отримати нові навички, затребувані у складний час.

У період кризи фахівцям, що мають потребу в заробітку, може бути цікава система прихованого додаткового доходу за принципом антикризового «кафе»[6]. У чому полягає цей принцип? Будь-яка компанія робить об'ємні закупівлі меблів, канцтоварів, паперу, чаю, кави, цукру та інших товарів зі знижками. В якості прихованого додаткового заробітку можна запропонувати співробітникам в рамках певного бюджету робити особисті покупки від імені фірми. Крім того, компанія може виділити субсидії працівникам для компенсації оплати дитячих садків, послуг спортивних залів та інших невеликих сімейних витрат. Для організації такі витрати будуть не значними, чого не можна сказати про підвищення заробітної плати, а співробітники отримують можливість додаткового доходу і відчуття турботи з боку керівництва.

У разі, коли у компанії є можливість забезпечити малобюджетне навчання співробітників новим навичкам, то такий захід також підвищить їх лояльність і мотивацію. Якщо ж такої можливості немає, то необхідно звернути увагу на компенсуючу потреба другого рівня. Нерідко в період кризи в якості такої виступає потреба у вільному часі, який людина може витратити на отримання додаткового доходу. У цьому випадку є сенс відпускати людей раніше закінчення робочого дня або використовувати формат віддаленого офісу, щоб вони могли самостійно планувати свій час, встигаючи попрацювати і на компанію, і на себе.

Припустимо, що збільшення вільного часу співробітників неможливо без шкоди для фірми, оскільки керівництво прийняло рішення про підвищення інтенсивності бізнесу. У цьому випадку персонал змушений працювати в умовах подвійного стресу, який неминуче виникає при напруженій роботі в період кризи. У данному випадку фоною буде потреба в консолідації та комунікації з керівництвом. При цьому необхідно відкрито розмовляти з людьми, підтримуючи тон співучасті і співпраці.

Висновки. Доки не закінчиться економічна нестабільність, спілкування керівника з працівниками повинне носити регулярний характер, на основі чого повинен формуватися індивідуальний підхід до кожного з робітників. Таким чином спільна робота керівника і працівника стане антикризовою мірою на внутрішньому фоні компанії і принесе свої результати у подоланні труднощів.

Перелік посилань.

1. **Самоукина Н.** *Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах* / Н. Самоукина - К. : Вершина, 2008 – 56 с.

2. **Сосновий А.** *Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала* / Сосновий А. // *Справочник по управлению персоналом*. - 2002. - №1. – 76 с.

3. **Річі Ш.** *Управління мотивацією* / Річі Ш., Мартін П.. – К.: Преса, 2004. – 124с.

4. **Герчиков В.** *Типологічна концепція трудової мотивації* / Герчиков В. // *Мотивація і оплата праці*. - 2005. - № 3. - 29 с.

5. *Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя [Электронный ресурс]*. - Режим доступу : [URL:http://samoukina.ru/press/press42.shtml](http://samoukina.ru/press/press42.shtml)

6. **Пустынникова Ю.** *Система мотивации персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс]*. - Режим доступу : [URL:http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000168](http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000168)

Стаття надійшла: 28.03.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

УДК 336.02
Н110

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА СПОЖИВАННЯ, ПРАЦЮ І КАПІТАЛ У КРАЇНАХ ЄС

**Мельник В.М., доктор екон. наук, професор, проректор з наукової роботи
Європейський університет, м. Київ**

**Кошук Т.В., старший науковий співробітник
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ**

Анотація. Досліджено методичні аспекти оцінки податкового навантаження на споживання і фактори виробництва. Проаналізовано динаміку та особливості формування податкового навантаження на споживання, працю та капітал у країнах ЄС у 2000 - 2010 рр. Виявлено тенденції перерозподілу податкового навантаження між споживанням і факторами виробництва внаслідок сучасних податкових реформ на території Об'єднаної Європи.

Ключові слова: податкова політика, податкова система, податки на споживання, працю і капітал, податкове навантаження на споживання, працю та капітал, імпліцитні ставки оподаткування, фіскальна ефективність податків.