

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

Статівка Наталія Валеріївна,

*д. держ. упр., проф., завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0003-0903-6256;*

Марченко Людмила Юріївна,

*аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0003-3577-0630*

УДК 351.72:336.14

doi: 10.34213/ap.19.02.17

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Формування високопрофесійного інституту Державної казначейської служби України, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному належно проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики, неможливе без якісно нових підходів в розвитку системи мотивації персоналу. У статті проаналізовано складові заробітної плати та зазначені види премій державних службовців. Наведено види заохочень державних службовців, які поділяють за змістом на моральні, матеріальні, морально-матеріальні. Здійснено аналіз фонду оплати праці державних службовців в органах Казначейства на прикладі Управління Державної казначейської служби України у м. Харкові Харківської області. Розглянуто окремі статті та положення законів України "Про державну службу", прийняті в різні роки, в частині грошової винагороди та просування по державній службі. Обґрунтовано заходи щодо зниження плинності кадрів в органах Казначейства.

Ключові слова: державна казначейська служба, державні службовці, заробітна плата, заохочення, мотивація, види мотивації.

Постановка проблеми. В останні роки досить гостро стоїть проблема щодо плинності кадрів в органах Державної казначейської служби України (далі – Казначейство). Одним з ключових чинників активізації зазначеного процесу виступає мотивація персоналу, а саме невідповідність між інтенсивністю, змістовністю трудового процесу і рівнем винагороди за працю. Ефективність функціонування Казначейства залежить від професійного, якісного складу персоналу, зокрема управлінців, що актуалізує проблему запровадження нових підходів в розробці механізмів мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи сутності процесу мотивації персоналу, а також базові методи та моделі мотивування розроблено та всебічно висвітлено у працях економістів-класиків, а саме: А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Афоніна, Р. Оуена, Д. МакГрегора, А. Врума та ін. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації

© Статівка Н. В., Марченко Л. Ю., 2019

персоналу розкрито в працях вітчизняних науковців: Т. Водолажської, С. Гайдученко, А. Дробязко, О. Криворучко, А. Надточій, Б. Пушкар, З. Пушкар, С. Сирцевої та ін. Значний внесок у дослідження проблем кадрового потенціалу державних службовців зробили праці з менеджменту персоналу Т. Базарова, М. Віноградського, Б. Генкіна, А. Кібанова, О. Крушельницької, В. Щегорцової та ін. Системний аналіз наукових праць з питання кадрового забезпечення державної служби, дає підстави стверджувати, що дана тема нерозкрита остаточно. Високий показник плинності кадрів може свідчити про недосконалість мотиваційного механізму службовців, про здійснення морального тиску на підлеглих; про пікові навантаження працівників казначейської системи та нерівномірність його розподілу.

Метою статті є визначення проблем та можливих напрямів удосконалення мотиваційного механізму в органах Державної казначейської служби України як основи збереження її кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. В умовах постійного реформування та удосконалення органів державної служби необхідно організувати працю персоналу таким чином, щоб віддача була максимальною. Кожен працівник повинен бути зацікавлений в підвищенні кінцевих результатів діяльності.

В науковій літературі існує безліч визначень мотивації. Так, С. Гайдученко вважає, що мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [2].

О. Криворучко, Т. Водолажська зазначають три основні підходи до розуміння терміну “мотивація персоналу”: *Перший* підхід – з позиції працівника. Мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки і спрямовують її дії. Таке розуміння мотивації доцільно використовувати в соціології і психології персоналу, оскільки акцент робиться на необхідності вивчення мотивів (рушійних сил). *Другий* підхід – з позиції менеджменту (управління) персоналу. Мотивація – це створення працівнику стимулів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства. Недоліком такого визначення є ототожнення процесу мотивації з процесом стимулювання персоналу. *Третій* підхід – з позиції розробки управлінських впливів (розгляд мотивації в якості функції управління). Мотивація – це процес, який здійснюється менеджером та полягає у визначенні мотивів і розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника і цілей підприємства [5].

На думку З. Пушкар та Б. Пушкар, під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок [17].

На нашу думку, всі визначення мотивації досить близькі по наповненню та доповнюють один одного. Таким чином, узагальнюючи підходи, можна відзначити, що мотивація це процес спонукання людини до виконання певних дій з метою досягнення певних цілей підприємства, установи, організації.

Існує три види мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання за-слуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою установу, організацію, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарні заохочення [3].

У різні періоди незалежної України було прийнято три закони України “Про державну службу”, а саме: від 16.12.1993 р. № 3723-XII, від 17.11.2011 р. № 4050-VI, від 10.12.2015 р. № 889-VIII.

10 грудня 2015 р. вступив набрав чинності Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 р. № 889-VIII (далі – Закон № 889), який по суті найбільш суттєво зачіпав зміни в системі мотивації державних службовців, проте щодо застосування системи заохочення, то законодавчо знайшли закріплення лише окремі положення.

У ст. 50 Закону № 889 зазначено: “Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов’язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи” [9].

Заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв’язку з виконанням обов’язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв’язку з виконанням обов’язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; премії (у разі встановлення).

За результатами роботи та щорічного оцінювання діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. При цьому загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [15].

Чинна система оплати праці державних службовців характерна для систем кар’єрного типу з середнім коефіцієнтом компресії. В Україні коефіцієнт компресії заробітних плат від спеціаліста районного рівня до керівника державної установи центрального рівня становить 1:7,0, а в межах однієї юрисдикції від спеціаліста районного, обласного/міського чи центрального рівня – відповідно, 1:5,0, 1:4,3 та 1:3,3. Механізм надбавок за вислугу років є фактично системою автоматичного підвищення заробітної плати з кожним роком роботи на державній службі (3 % на рік до 50 % максимально), який не залежить від результатів роботи та щорічного перегляду посадових окладів.

В середньому посадовий оклад та надбавки за вислугу та ранг станом на 1 січня 2019 р. складали 30–40 % від загальної грошової винагороди державного службовця, а додаткові стимулюючі надбавки та премії становили переважну частку грошової винагороди (60–70 %). При цьому індивідуальні заробітні плати за своєю структурою відрізнялися в досить широких межах, що призводило до більшої диференціації заробітних плат в секторі державного управління, ніж встановлена законом диференціація посадових окладів.

Законом № 889 встановлено обмеження на максимальний сукупний розмір щомісячних/щоквартальних премій на рівні 30 % від фонду посадового окладу працівника за рік, ця норма вступила в дію з січня 2019 р. (рис. 1) [18].

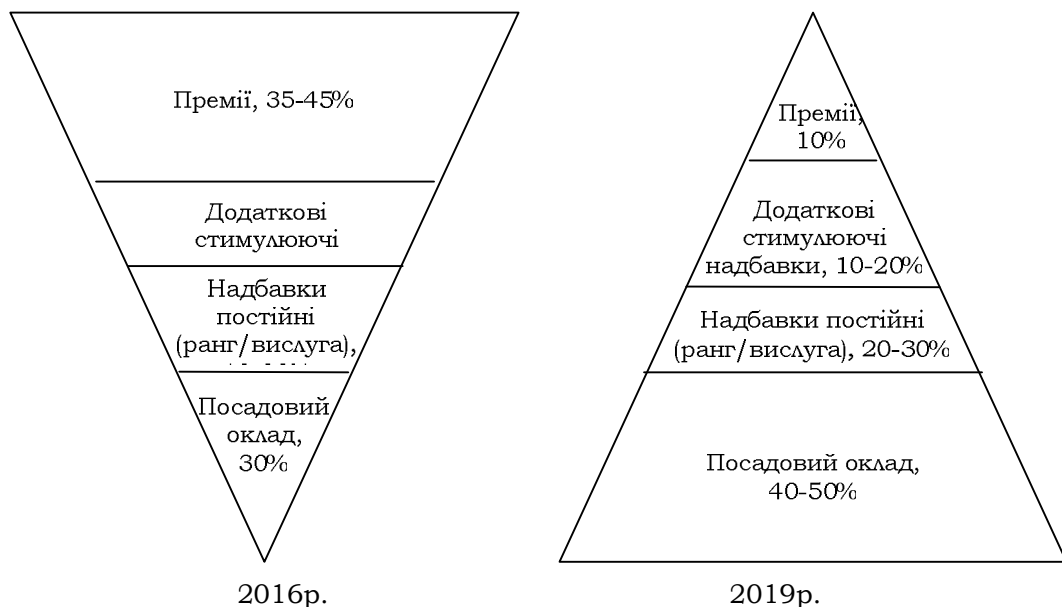


Рис. 1. Зміни в структурі грошової винагороди (схема) державних службовців за 2016–2019 рр., у % до загальної виплати

Впроваджена новим Законом № 889 система формування оплати праці є досить гнучкою завдяки багатоскладовості та децентралізованому механізму призначення стимулюючих виплат. Наразі максимальний розмір індивідуальних щорічних премій не обмежується, основним обмежуючим фактором є загальний фонд оплати праці організації. Це в принципі дозволяє керівникам структурних підрозділів, які з-поміж іншого займаються кадровим управлінням, фінансово стимулювати найбільш ефективних працівників або “новоприбульців” з-поза системи державної служби, в яких вислуга мінімальна або відсутня. Втім, недосконала та слабо інтегрована система кадрового обліку та моніторингу індивідуальних грошових винагород не дозволяє відслідковувати, яким чином розподіляються премії та інші стимулюючі виплати, а також їх залежність від результатів діяльності [18].

В умовах обмежених бюджетних ресурсів і за чинної системи бюджетування видатків на оплату праці за штатним розписом (коли фонд оплати праці формується, виходячи з обов’язкових виплат та з мінімальним преміальним фондом) керівники структурних підрозділів мають стимули тримати певну

кількість вакантних посад для того, щоб збільшити обсяг ресурсів (або так званий фонд економії оплати праці) для стимулюючих виплат своїм підлеглим.

Система оплати праці працівників сектору державного управління в Україні є досить жорсткою в аспекті гарантованих компонентів оплати праці і є важливим чинником утримання кар'єрних службовців в системі державної служби. Утім, широкий набір додаткових стимулюючих виплат та премій, а також децентралізований механізм їх призначення загалом залишає простір для вибіркового стимулювання кваліфікованого та ефективного персоналу керівництвом шляхом преміювання, проте обсяги таких стимулюючих виплат залежать від розмірів фонду оплати праці конкретної установи і впливовості керівника у межах організації. Умови оплати праці в Україні є подібними до систем оплати, прийнятих в інших країнах з кар'єрною моделлю державної служби [18]. Це передусім Франція, Німеччина, Данія та Іспанія.

Спостерігаються непрямі ознаки того, що в межах сектору державного управління України існують великі диспропорції в індивідуальних розмірах оплати праці, які залежать більшою мірою не від результатів діяльності працівників, а від загального фонду оплати праці відомства (зокрема, наявності "економії фонду оплати праці"). Це є загалом демотивуючим фактором для працівників і порушує загальний принцип справедливості оплати праці, на якому базуються системи оплати праці у європейських країнах.

Найчастіше види заохочень державних службовців поділяють за змістом на: моральні (оголошення подяки, нагородження грамотою, почесною грамотою тощо); матеріальні (іменна вогнепальна зброя, медаль, цінний подарунок); морально-матеріальні (змішані) (нагородження нагрудним знаком із виплатою грошової нагороди, дострокове присвоєння чергового рангу із певними виплатами) [4].

Згідно зі ст. 53 Закону № 889 за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень, як: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами.

Окрім грошової компенсації та статусних заохочень за бездоганну роботу (подяки, грамоти, почесні нагороди і звання), мотиваційну роль до працевлаштування на державну службу відіграють інші фактори, а саме:

- 1) кращі гарантії зайнятості (нижчий ризик безробіття порівняно з приватним сектором);
- 2) тривалість оплачуваної відпустки (30 днів для державного службовця проти 24 днів за загальним трудовим законодавством, можливості для додаткової відпустки, в тому числі на навчання);
- 3) можливість підвищення кваліфікації (навчання, тренінги);
- 4) дотримання вимог трудового законодавства у випадку тимчасової непрацездатності (зокрема, для жінок важливим фактором є збереження гарантій зайнятості на час перерви у роботі у зв'язку з вагітністю та пологами) [19].

Розглянемо найбільш вагому матеріальну складову, а саме – заробітну плату працівників в системі мотивації персоналу Управління Державної казначейської служби України у м. Харкові Харківської області (далі – УДКСУ у м. Харкові) (табл. 1).

Інформація про кількість працівників та фонду оплати праці
(без нарахування ЄСВ) УДКСУ у м. Харкові

Рік	Штатна чисельність, осіб	Фактична чисельність, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн	Середньомісячна заробітна плата, грн
2014	29,5	22,5	892,632	3306,04
2015	29,5	21,5	1013,344	3927,69
2016	29,5	19,5	1211,922	5179,15
2017	29,5	22,5	2336,733	8654,57
2018	27,5	22,5	2783,291	10308,49

Джерело: складене авторами за даними [1].

За період 2014–2018 рр. фонд оплати праці УДКСУ у м. Харкові істотно збільшився – більш як у три рази (3,12 рази) на фоні практично сталої чисельності персоналу управління. Логічним є збільшення рівня середньомісячної заробітної плати – до 10308,49 грн, що навіть перевищує середній рівень заробітної плати по національній економіці (у 2018 р. вона становила 8865 грн).

В межах дослідження було з'ясовано істотну відмінність в темпах зростання рівнів заробітної плати між керівниками та спеціалістами управління (рис. 2). Так, середня заробітна плата спеціаліста збільшилась у 2,05 рази, що не відповідає витратам на життя в сучасних умовах і не сприяє притоку нових спеціалістів. В кінцевому рахунку це призвело до плінності кадрів і навіть певного “кадрового голоду”. Заробітна плата керівника управління зросла у 4,16 рази. Необхідно зазначити, що певна різниця між заробітною платою керівника та спеціаліста викликана у зв'язку з великою надбавкою за вислугу років, відповідного рангу займаної посади, а також надбавки за інтенсивність праці.

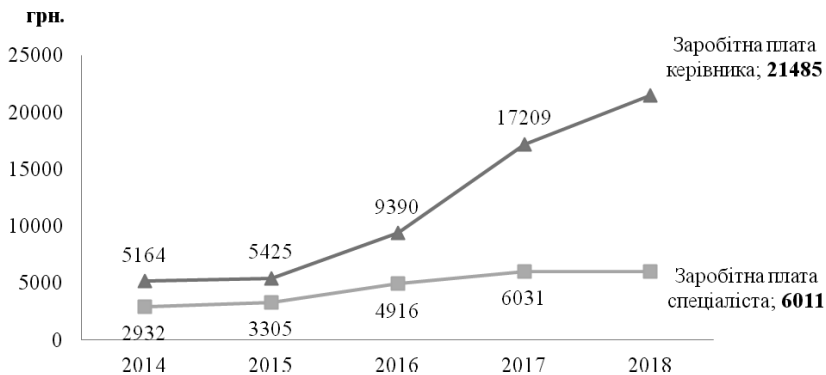


Рис. 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу УДКСУ у м. Харкові за 2014–2018 рр.

Джерело: складене авторами за даними [1].

Згідно з п. 8 “Прикінцевих положень” Закону України “Про Державний бюджет України на 2019 рік” у 2019 р. для визначення посадових окладів, заробітної плати, грошового забезпечення працівників державних органів як розрахункова величина застосовується прожитковий мінімум для працездат-

них осіб, встановлений на 1 січня 2018 р. Майже з двомісячним запізненням 16 лютого 2019 р. набула чинності постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо впровадження структури заробітної плати працівників державних органів, судів, органів та установ системи правосуддя у 2019 році” від 06.02.2019 р. № 102 (далі – Постанова № 102), завдяки якій збільшено посадові оклади для працівників Державних органів і застосовується вона з 01.01.2019 р.

На сьогодні в органах Казначейства існує критична ситуація щодо оплати праці працівників, в зв'язку з підвищенням посадових окладів та затвердженням бюджетних асигнувань з фонду оплати праці на рівні минулого року, значно скоротилися стимулюючі виплати та надбавки за інтенсивність. Також в окремих колективах, існує ситуація коли не завжди вистачає на виплату обов'язкових складових заробітної плати. Це пояснюється великою вислугою років на державній службі, яка є впливовим фактором формування фонду оплати праці, та незначною кількістю вакансій.

В органах Казначейства застосовуються різні методи розподілу фонду оплати праці, а саме: метод розподілу за встановленими окладами, надбавками за ранг та вислугу років державних службовців з однаковим відсотком стимулюючих виплат та метод розподілу за середньомісячною заробітною платою на 1 штатну одиницю.

Відсутність єдиної методики розподілу фонду оплати праці призводить до неточності в плануванні фонду оплати праці. На нашу думку необхідно застосовувати перший метод, який дозволяє найбільш конкретно розраховувати фонд оплати праці.

При проведенні аналізу затверджених бюджетних асигнувань у 2019 р. на фонд оплати праці в УДКСУ у м. Харкові спостерігається, що за наявності вакансій існує стала економія фонду оплати праці, в зв'язку з цим виникає можливість забезпечити виплату обов'язкових складових заробітної плати та можливість отримувати більш стимулюючих виплат, але в цьому є і інша сторона, не дуже приваблива, яка тягне за собою збільшення навантаження на кожного працівника органу Казначейства. Якщо ж заповнити всі вакансії існуючі в УДКСУ у м. Харкові за умови, що прийде молодий фахівець і у нього відсутня надбавка за вислугу років одразу зменшуються нарахування працівникам стимулюючі виплати, і як наслідок відбувається відтік працівників.

При здійсненні аналізу окремих положень Закону України “Про державну службу” від 10.12.2015 р. № 889-VIII (далі – Закон) в частині вступу на державну службу, заохочення, просування службовця по державній службі, призначення пенсії державного службовця необхідно наголосити на тому, що більшість цих положень демотивує громадян України вступати на державну службу, особливо, якщо це стосується зайняття вакантних посад державних службовців за якими юрисдикція державних органів розповсюджується на територію одного або декількох районів, міст обласного значення.

Згідно із Законом від 10.12.2015 р. щоб вступити на державну службу:

– по-перше, необхідно пройти атестацію, щодо вільного володіння українською мовою (скласти іспит) або отримати підтвердження, що особа вільно володіє українською мовою (при наявності документу з оцінкою “5” за складання випускного іспиту з української мови та/або української мови та літератури або з балом про підсумкову державну атестацію з української мови не менше “10” видача посвідчення здійснюється на безоплатній основі, але вартість виготовлення необхідно все ж таки відшкодувати навчальному закладу

(вартість від 50 грн до 200 грн). При цьому вартість атестації, щодо вільного володіння українською мовою коливається від 400 грн до 1400 грн;

– по-друге необхідно пройти конкурс на зайняття вакантної посади державної служби у вигляді тесту з 40 питань (пройти комп'ютерне тестування, співбесіду або розв'язати ситуаційні завдання (група посад “Б” або “А”). Для проходження комп'ютерного тестування необхідно вільно володіти низкою законодавчих актів, перелік яких наведено на офіційному сайті Національного агентства України з питань державної служби (далі –НАДС). Також на сайті НАДС наведено перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей, який налічує 708 питань;

– по-третє, заповнити декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік та пройти спеціальну перевірку відповідно до Закону України “Про запобігання корупції” та за результатами перевірки відповідно до Закону України “Про очищення влади”.

І врешті-решт, якщо все складеться добре, громадянин отримує посаду спеціаліста в державному органі з окладом в 3 524 грн, провідного спеціаліста в державному органі – 3810 грн, головного спеціаліста в державному органі – 4900 грн (посада державного службовця юрисдикція державних органів розповсюджується на територію одного або декількох районів, міст обласного значення). Також згідно зі ст. 39 Закону держслужбовцю, якого вперше призначають на посаду державної служби присвоюють найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад після випробування, тобто розмір доплати за ранг державного службовця складатиме 200 грн (9 ранг). (ПКМУ № 15 від 18.01.2017 р.). Керуючись ст. 52 Закону, державному службовцю може здійснюватися виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби, яка встановлюється керівником державної служби за поданням безпосереднього керівника державним службовцям, між якими здійснено розподіл обов'язків за вакантною посадою, пропорційно додатковому навантаженню за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою. Протягом року виплачуються премії в межах фонду преміювання залежно від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. З 1 січня 2019 р. діє обмеження, щодо розміру премії та становить 30 % та фонд преміювання становить 20 % загального фонду посадових окладів за рік. Не важко порохувати, що спеціаліст в державному органі отримає заробітну плату на рівні мінімальної заробітної плати, яка складає 4172 грн.

Наприклад, ст. 34 Закону від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ передбачалася можливість видачі грошової винагороди державному службовцеві за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків та представлення до державних нагород і присвоєння почесних звань “за особливі заслуги”. Це було заохоченням до більш тривалої роботи державного службовця в державному органі.

Що стосується пенсійного забезпечення державним службовцям, то раніше пенсія складала до 90% від заробітної плати з усіма доплатами, на сьогодні розмір її не більш 60 %, що також є демотивацією праці на посаді державного службовця.

Також згідно зі ст. 27 “Просування по службі” та статтею 28 “Кадровий резерв державної служби” Закону від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ, який діяв раніше, державний службовець мав право брати участь у конкурсі на замі-

щення вакантної посади. Переважне право на просування по службі мали державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляли ініціативність, постійно підвищували свій професійний рівень та були зараховані до кадрового резерву.

В новому Законі № 889 ст. 40 передбачено просування державного службовця по службі з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади тільки за результатами *конкурсу*, тобто відсутня норма “Кадровий резерв державної служби”, що не завжди мотивує державних службовців до виявлення бажання подальшого просування по службі.

Проведемо аналіз чисельності працівників в органах Казначейства за 2015–2018 рр. (табл. 2).

Спостерігається стійка тенденція зменшення плинності кадрів в органах Казначейства, як на рівні Головних управлінь, так і на рівні управлінь (відділень) у районах, районах у містах, містах обласного значення (від 18 до 8 %), але якщо розглянути динаміку фактичної чисельності працівників за роками, то вона зменшується і це не є позитивним явищем, оскільки в органах Казначейства відбувається відтік висококваліфікованих кадрів.

Таблиця 2

Динаміка чисельності та плинності кадрів органів
Державної казначейської служби України за 2019-2019 рр.

	Штатна чисельність, осіб	Фактична чисельність, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %
Державна Казначейська служба України			
Станом на 01.01.2016	13307	11925	18
01.01.2017	13307	11644	14
01.01.2018	13307	11788	9
01.01.2019	13307	11462	8
Апарат Казначейства			
Станом на 01.01.2016	298	266	19
01.01.2017	323	267	15
01.01.2018	324	268	12
01.01.2019	355	290	13
Головні управління Казначейства в областях та м. Києві			
Станом на 01.01.2016	3445	2851	17
01.01.2017	3420	2939	13
01.01.2018	3422	2983	9
01.01.2019	3395	2829	8
Управління (відділення) Казначейства у районах, районах у містах, містах обласного значення			
Станом на 01.01.2016	9564	8808	17
01.01.2017	9564	8438	13
01.01.2018	9561	8537	9
01.01.2019	9557	8343	8

Джерело: складене авторами за даними [14–16].

Сьогодні вимагає вдосконалення мотиваційного механізму в роботі кадрових служб органів Казначейства задля збереження висококваліфікованих працівників. Якщо на теперішній час немає можливості мотивувати матеріально, то необхідно у будь-якому разі мотивувати морально, шляхом оголошення подяки, нагородження грамотою, почесною грамотою, цінними подарунками тощо. Треба побудувати роботу так, щоб кожен працівник відчував свою необхідність у кожному управлінні (відділенні).

На нашу думку, для забезпечення гідної праці слід підвищувати рівень захищеності й гарантій державних службовців, тобто впроваджувати мотиваційний пакет соціального захисту для державних службовців у частині придбання (надання) житла, компенсації витрат на навчання; часткову оплату харчування в закладах харчування; компенсацію транспортних витрат та витрат на використання особистого транспорту у зв'язку з виконанням службових обов'язків; здешевлення вартості утримання дітей у дошкільних закладах, надання пільгових путівок тощо.

Зазначимо, що на сьогодні дуже важливо підвищувати престижність роботи в органах Казначейства.

Необхідно ґрунтовно розглянути й вирішити питання належного наповнення пакету соціального захисту державних службовців, який в подальшому надасть можливість закріпитися людям на робочих місцях, послужить мотиваційною складовою – не просто залишатись на державній службі, а добросовісно служити державі та народу України.

Таким чином сьогодні залишається проблемним питання мотивації персоналу в органах Казначейства через те, що посадові оклади залишаються на дуже низькому рівні, відсутнє належне забезпечення гарантій соціального захисту таких державних службовців, держава не вважає висококваліфікованих фахівців такими, яких потрібно зберегти для належного функціонування системи влади. Ускладнення конкурсу на зайняття посад при відсутності належного матеріального стимулювання, а також неможливість просування по службі за відсутності механізму формування кадрового резерву теж не сприяють продовженню роботи в державних органах. Крім того, преміювання працівників відбувається не пропорційно виконаній роботі, а рівномірно, що призводить до того, що у працівника немає потреби виконувати додаткові завдання, адже премія не зміниться. Таким чином, система матеріально-технічного забезпечення, мотивації працівників, гарантії соціального захисту службовців і ставлення держави до бюджетних працівників потребують реформування для належного функціонування всієї системи державних органів.

Список використаних джерел

1. Відомості нарахування заробітної плати за 2014–2018 роки по УДКСУ у м. Харкові Харківської області.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни “Мотивація персоналу” (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ : ЦП “Компринт”, 2015. 714 с.
4. Армаш Н. О., Берлач Ю. А., Болокан І. В. та ін. Заохочення у службовому праві : навч. посіб. Київ : Ін Юре, 2017. 360 с.
5. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF> (дата звернення: 15.04.2019).
7. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо впорядкування структури заробітної плати працівників державних органів, судів, органів та установ системи правосуддя у 2019 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/102-2019-%D0%BF> (дата звернення: 15.04.2019).
8. Про Державний бюджет України на 2019 рік : Закон України від 23.11.2018 р. № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19> (дата звернення: 15.04.2019).

9. Про Державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.04.2019).
10. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (дата звернення: 15.04.2019).
11. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17> (дата звернення: 15.04.2019).
12. Про затвердження тестових питань : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.05.2016 № 97/1328/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097859-16> (дата звернення: 15.04.2019).
13. Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2017 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2017-%D0%BF> (дата звернення: 15.04.2019).
14. Публічний звіт Голови Казначейства Тетяни Слюз про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2018 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%93%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%98%20%D0%94%D0%9A%D0%A1%D0%A3%202018.pdf> (дата звернення: 15.04.2019).
15. Публічний звіт Голови Казначейства Тетяни Слюз щодо діяльності Державної казначейської служби України за 2017 рік URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/news/publicniy-zvit-golovi-kaznacheystva-tetyani-slyuz-shchodo-diyalnosti-derzhavnoi-kaznacheyskoi-sluzhbi-ukraini-za-2017-rik> (дата звернення: 15.04.2019).
16. Публічний звіт Голови Казначейства щодо підсумків діяльності Казначейства у 2016 році. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/news/publicniy-zvit-diyalnosti-golovi-kaznacheystva-tetyani-slyuz> (дата звернення: 15.04.2019).
17. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
18. Реформа оплати праці державних службовців : аналітична записка / Центр економічних стратегій, 2017. URL: https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf (дата звернення: 15.04.2019).
19. Сирцева С. В. Проблеми обліку розрахунків за виплатами працівникам в сучасних умовах. *Вісник Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу*. 2011. С. 133.

References

1. Information of salary calculation for 2014–2018 of the State Treasury Service of Ukraine Department in Kharkiv, Kharkiv region.
2. Gaiduchenko, S.O. (2013). *Teksty lektsiy z navchalnoi dystsypliny "Motyvatsiya personalu" (dlia studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 "Menedzhment orhanizatsii i administruvannya")* [Texts of lectures on the discipline "Motivation of personnel" (for students of the 5th course of specialty 7.03060101, 8.03060101 "Management of organizations and administration")]. Kharkiv: KhNUMH [in Ukrainian].
3. Rogach, S.M., Gutsul, T.A., Tkachuk, V.A. et al. (2015). *Ekonomika i pidpriemnytstvo, menedzhment* [Economics and entrepreneurship, management]. Kyiv: Comprint CPU [in Ukrainian].
4. Armash, N.O., Berlach, Yu.A., Bolokan, I.V. et al. (2017). *Zaokhochennia u sluzhbovomu pravi* [Promotion in the Public Law]. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].
5. Kryvoruchko, O.M., Vodolazhskaya, T.O. (2016). *Upravlinnya personalom pidpriemstva* [Personnel management of the enterprise]. Kharkiv: KHNADU [in Ukrainian].
6. Pytannia prysvoiennia ranhiv derzhavnykh sluzhbovtziv ta spivvidnoshennia mizh ranhamy derzhavnykh sluzhbovtziv i ranhamy posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannya, viiskovymy zvanniamy, diplomatychnymy ranhamy ta inshymy spetsialnymy zvanniamy: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.04.2016 r. № 306* [On the issue of assigning civil servants' ranks and correlation between civil servants' ranks and ranks of local self-government officials, military ranks, diplomatic ranks and other special ranks: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine 20.04.2016 № 306]. (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>.
7. *Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo vporiadkuvannya struktury zarobitnoi platy pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv, sudiv, orhaniv ta ustanov systemy pravosudiva u 2019 rotsi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.02.2019 r. № 102* [On Amendments to Some Decrees of the Cabinet of Ministers of Ukraine Regulating the Salary Structure of Employees of State Bodies, Courts, Bodies and Institutions of the Justice System

the development of personnel motivation system. Staff motivation is a key reserve for improving the effectiveness of the performance of general and special management functions in the bodies of the State Treasury Service of Ukraine.

In the article it was summarized the scientific approaches to understanding the term “staff motivation”, which are quite close in content and complementary. The components of wages and the types of civil servants’ bonuses was analyzed. The types of incentives for civil servants, which were divided in terms of moral, material, moral and material, are given.

An analysis of the payroll of civil servants who are working in the Treasury Service of Ukraine (based on the example of the State Treasury Service of Ukraine in Kharkiv, Kharkiv region) was done.

The main approaches to civil service recruitment were outlined, especially concerning the employment of vacant posts of civil servants the jurisdiction of whom extends to the territory of one or more districts, cities of regional importance.

The separate articles and provisions of the Laws of Ukraine “About Civil Service”, adopted in different years, in terms of remuneration and career advancement in the civil service are considered. The analysis of staff turnover in the bodies of the Treasury Service of Ukraine was carried out.

Key words: State Treasury Service, civil servants, salaries, incentives, motivation, types of motivation.

Надійшла до редакції 10.09.2019 р.