

І.В. КСЬОНЖИК

(Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна)

Р.Є. НІКІТИНА

(Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна)

Мотивація праці бухгалтерів як чинник підвищення ефективності облікового процесу в бюджетних установах

Праця бухгалтерів бюджетних установ має свою специфіку, що зумовлена некомерційним характером діяльності. Саме тому працівники бюджетних організацій повинні мати мотивацію до сумлінного виконання своїх обов'язків та забезпечення ефективного функціонування всієї установи. В статті проведено систематизацію мотиваційних заходів спрямованих на підвищення ефективності організації роботи бухгалтерів бюджетних установ. Розкрито роль і методи мотивації та їх вплив на ефективність облікового процесу. Виокремлено чинники, що перешкоджають створенню сприятливих умов для високопродуктивної праці обліковців. Охарактеризовано методи мотивації бухгалтерів. Обґрунтовано необхідність застосування мотиваційних заходів в роботі працівників бухгалтерської служби бюджетних установ та визначено роль держави у забезпеченні їх здійснення. Проаналізовано динаміку середньомісячної заробітної плати працівників бюджетної сфери у порівнянні з доходами працівників інших галузей економіки. Визначено заходи, які слід здійснити на рівні окремих бюджетних установ та на державному рівні для підвищення як матеріальної, так і нематеріальної мотивації облікових працівників бюджетних установ.

Ключові слова: бухгалтер, організація бухгалтерського обліку, бюджетні установи, мотивація праці, організація праці.

И.В. КСЁНЖИК

(Николаевский национальный аграрный университет, г. Николаев, Украина)

Р.Е. НИКИТИНА

(Николаевский национальный аграрный университет, г. Николаев, Украина)

Мотивация труда бухгалтеров как фактор повышения эффективности учетного процесса в бюджетных учреждениях

Работа бухгалтеров бюджетных учреждений имеет свою специфику, которая обусловлена некоммерческим характером деятельности. Именно поэтому работники бюджетных организаций должны иметь мотивацию к добросовестному выполнению своих обязанностей и обеспечения эффективного функционирования всей организации. В статье проведена систематизация мотивационных мероприятий направленных на повышение эффективности организации работы бухгалтеров бюджетных учреждений. Раскрыта роль и методы мотивации, а также их влияние на эффективность учетного процесса. Выделены факторы, препятствующие созданию благоприятных условий для высокопроизводительного труда бухгалтеров бюджетных учреждений. Охарактеризованы методы мотивации и обоснована необходимость применения мотивационных мероприятий в работе бухгалтеров бюджетных учреждений, а также определена роль государства в обеспечении их осуществления. Проанализирована динамика среднемесячной заработной плате работников бюджетной сферы по сравнению с доходами работников других отраслей экономики. Определены меры, которые следует осуществить на уровне отдельных бюджетных учреждений и на государственном уровне для повышения как материальной, так и нематериальной мотивации бухгалтеров бюджетных учреждений.

Ключевые слова: бухгалтер, организация бухгалтерского учета, бюджетные учреждения, мотивация труда, организация труда.

Work Incentives for Accountants as Factor of Enhancing Efficiency of Accounting Procedure in Government-Financed Organizations

Accounting work in government-financed organizations has its own specifics provided by non-commercial type of activity. It is for this reason that the government-financed workers should have incentives for diligent fulfillment of their duties and providing efficient running of the whole organization. The Article offers systematization of stimulating measures aimed at enhancing efficiency of accountants' work in government-financed organizations. The role and methods of the motivational steps have been characterized and the necessity of using incentives for motivation accountants in government-financed organizations have been grounded, the role of the state in guarantying these steps fulfillment has been established. Average monthly salary dynamics for government-financed organizations workers has been analyzed in comparison with other industries workers' income. The measured have been determined to be taken within particular government-financed organizations and on the government level for enhancing material and non-financial incentives for government-financed accountants.

Keywords: accountant, accounting management, government-financed organization, labour incentives, labour management.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування бухгалтерської служби, в тому числі й в бюджетних установах, значною мірою визначається науково обґрунтованою організацією бухгалтерського обліку. Однак не останнє місце у цьому процесі посідає людський чинник. Враховуючи те, що праця бухгалтерів бюджетних установ, з одного боку, є досить складною та відповідальною, а з іншого, на наш погляд, – має неадекватну грошову оцінку з боку держави, постає необхідність застосування в таких організаціях дієвих мотиваційних механізмів, спрямованих на формування позитивного ставлення до роботи й забезпечення належного виконання обліковими працівниками своїх посадових обов'язків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення сутності процесу мотивації вперше було запропоновано М.Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі [5]. Проте ці автори оперували загальними категоріями, більш прийнятними для суб'єктів господарювання, які не працюють у державному секторі.

Проблематика мотивації праці є об'єктом дослідження таких науковців, як М. Білик, В. Бочаров, А. Жамойда, В. Івашкевич, О. Мілінчук, Т. Попова та ін. Особливості мотивації праці бухгалтерів підприємств висвітлюють О. Клименко [4], С. Свірко [1], Л. Сінельник [10]. Разом з тим, питання підвищення зацікавленості бухгалтерів у результатах своєї діяльності саме в бюджетних установах вивчені недостатньо, що і обумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою дослідження є систематизація й обґрунтування необхідності застосування системи мотиваційних заходів у роботі бухгалтерів направлених на підвищення ефективності організації їх роботи в бюджетних установах.

Виклад основних результатів дослідження.

Робота бухгалтера прямо не пов'язана з результатами роботи бюджетної установи. Ведення бухгалтерського обліку, оформлення і своєчасна здача бухгалтерської та податкової звітності входить у посадові обов'язки бухгалтера. Разом з тим, оптимальна організація документообігу, безпомилковість здійснення розрахунків з контрагентами, високий ступінь контролю за дотриманням чинного законодавства, відстеження впливу його змін на поточну господарську діяльність бюджетної організації, участь у процесі складання фінансової й бюджетної звітності характеризує ставлення до праці облікових працівників бюджетних установ на чолі з головним бухгалтером та може окремо мотивуватися.

Функція мотивації праці облікових працівників передбачає вплив на трудовий колектив бюджетної організації у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів. Дані форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління бюджетною установою [10]. Сутність мотивації полягає в тому, щоб орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне і ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей організації. Змінити відношення людей до праці в законодавчому порядку неможливо, оскільки це тривалий еволюційний процес, але його можна прискорити, якщо скрупульозно оцінювати конкретну ситуацію та враховувати причини, що її викликали.

Робота бухгалтера бюджетної установи має свою специфіку. Як правило, тут працюють люди, в яких немає схильності до комерції, тому держава повинна забезпечувати їхній матеріальний добробут,

Економіка та менеджмент

підтримувати і гідно утримувати. У працівників бюджетних організацій має бути мотивація, яка складається з багатьох компонентів. Серед них: відношення до співробітника, умови його праці, зарплата, соціальний пакет.

Дослідження діяльності бухгалтерів бюджетних установ України дало змогу визначити чинники, що перешкоджають створенню умов для високопродуктивної праці обліковців. До них належать:

- існуюча необґрунтована диференціація тарифних ставок й посадових окладів працівників, які виконують однакову за складністю та функціональними ознаками роботу в різних галузях бюджетної сфери;

- відсутність єдиних підходів при встановленні додаткових видів оплати праці; необхідність удосконалення державних гарантій виплати заробітної плати, встановлених законами про діяльність галузей освіти, охорони здоров'я і науки тощо [7];

- невідповідність високого рівня відповідальності та фактичної компенсації за це. Відповідальність керівника й головного бухгалтера бюджетної установи практично не відрізняються, проте мотивація праці керівників значно більша;

- нерівність прав і обов'язків. Зазвичай від бухгалтера вимагається виконання значної кількості непрямих функцій щодо забезпечення процесу господарської діяльності при обмеженні прав на кінцеві результати цієї діяльності;

- етична незахищеність бухгалтерів з боку органів державного контролю;

- нестабільність нормативної бази бухгалтерського обліку, що породжує невпевненість бухгалтерів, створює їх умовно-штучне перевантаження через вивчення постійних змін у законодавчо-нормативній базі, й негативно позначається на продуктивності їх діяльності;

- відсутність реальних можливостей щодо самореалізації творчого потенціалу бухгалтерів [4, с. 88].

Така ситуація зумовлює необхідність застосування мотиваційних засад, що створюють передумови до високопродуктивної праці як окремих бухгалтерів так і бухгалтерської служби в цілому. Існує значна кількість методів мотивації (табл. 1). Методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні заохочення представляють собою систему основних і додаткових доходів, що виплачуються працівникові, а нематеріальні, – набір психологічних важелів, зокрема створення дружньої атмосфери, публічна похвала, розширення повноважень. Але окремо взятий метод забезпечує лише задоволення вузько спрямованої потреби обліковця. Тому для ефективної дії системи мотивації, необхідно використовувати комплекс як матеріальних, так і нематеріальних заохочень, що дозволяє охопити більшу частину інтересів співробітника.

Таблиця 1

Характеристика методів мотивації бухгалтерів бюджетних установ

Класифікаційна ознака	Характеристика методу мотивації
За об'єктом мотивації	Спрямовані на окремого працівника або колектив
За видами стимулів	Економічні, організаційні, морально-психологічні
За видами потреб	Спрямовані на задоволення: фізіологічних потреб, потреб у захисті та безпеці, потреб у самовираженні, потреб у повазі та визнанні
За спрямованістю	Спрямовані на: підкріплення позитивних дій; підкріплення відсутності негативних дій чи підкріплення негативних дій; гасіння чи ігнорування позитивних і негативних дій; покарання
За способом вираження	Матеріальна, нематеріальна

Джерело: Систематизовано автором з використанням [6]

Основним доходом облікових працівників бюджетних установ є заробітна плата. Незважаючи на її щорічне підвищення працівникам бюджетної сфери, оплата праці яких здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки, її рівень не виконує повною мірою основних функцій та не забезпечує належної мотивації праці. Крім того, прослідковуючи динаміку середньомісячної заробітної плати в різних галузях економіки, необхідно відмітити, що у бюджетній сфері вона є однією з найнижчих – менше отримують

лише працівники сільськогосподарської, лісової та рибної галузей (табл. 2). Якщо ж порівнювати її з доходами головних бухгалтерів державних установ інших країн, то середньомісячна заробітна плата таких облікових працівників виявиться ще нижчою. Так, наприклад, у доларовому еквіваленті, заробітна плата таких фахівців в Україні становить, приблизно, 328 дол.; у Білорусії – 415 дол.; у Росії – 865 дол.; в Чехії – 1100 дол.; в Голандії – 3400 дол. [3].

Таблиця 2

Динаміка середньомісячної заробітної плати за деякими видами економічної діяльності, грн.

Вид економічної діяльності	Нараховано штатному працівнику				
	2000	2009	2010	2011	2012
Усього по Україні	230	1906	2239	2633	3026
Сільське господарство, мисливство	111	1206	1430	1800	2070
Лісове господарство	175	1341	1787	2300	2645
Рибальство, рибництво	147	1028	1191	1369	1574
Промисловість	302	2117	2580	3120	3588
Будівництво	260	1511	1754	2251	2589
Фінансова діяльність	560	4038	4601	5340	6141
Бюджетна сфера	148	1643	1945	2185	2513

Джерело: Побудовано автором з використанням [11]

Здійснюючи аналіз даних, наведених у табл. 2 необхідно відмітити, що хоча середньомісячна заробітна плата у бюджетній сфері в період з 2000 по 2011 рр. була в середньому на 18,9 % нижчою за загальноукраїнський показник, в останні роки державна влада намагається виправити таку ситуацію. Так, на доручення Президента України Кабінет Міністрів 27 березня 2013 р. ухвалив Постанову "Про підвищення оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери". Фактичне збільшення буде ще вищим з огляду на нарахування надбавок і доплат до посадового окладу: за вислугу років (від 10 до 30 %), за складність і напруженість у роботі (до 50 %), за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, за суміщення професій (посад) (до 50 %), за науковий ступінь (15 %, 25 %), за класне керівництво (до 20 %), педагогічним працівникам 20 % за престижність праці, бібліотечним працівникам за особливі умови роботи – 50 % тощо [1].

Одним з основних методів мотивації праці бухгалтерів бюджетних установ є виплата премій. Преміювання здійснюється відповідно до встановленого Положення про преміювання, за наявності достатньої суми коштів, закладених у кошторисі доходів й видатків, та економії фонду заробітної плати. Зазначена економія може виникнути, зокрема, за наявності вільних вакансій та у випадку перебування працівників на лікарняному (за виключенням перших 5 днів непрацездатності), а також у відпустках без збереження заробітної плати. Крім того, враховуючи, що на сьогодні майже всі бюджетні установи здійснюють господарську діяльність з метою виконання доходної й видаткової частин спеціального фонду кошторису, розмір премії також залежить від його наповнення. Премії нараховуються у відсотках до основної заробітної плати і, зазвичай, залежать від посадового окладу працівника та встановлених надбавок [8].

Зокрема, відповідно до умов оплати праці працівників бюджетних установ та організацій, що обслуговують державні підприємства сільськогосподарського профілю, затверджених Наказом Міністерства аграрної політики від 03.11.2005 р. № 602, посадові оклади бухгалтерів становлять 70-80 % посадового окладу керівника. При цьому передбачено надбавки у розмірі до 50 % посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки) за: високі досягнення у праці; виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); за складність, напруженість у роботі; за почесні звання (20 % посадового окладу); за знання та використання в роботі іноземної мови (10-25 % посадового окладу). Відповідно до зазначеного наказу працівникам таких бюджетних установ також встановлюються доплати, зокрема, у розмірі до 50 % посадового окладу (тарифної ставки) за: виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт [2].

У бюджетних установах також має місце нематеріальна мотивація працівників бухгалтерії, яка виражається в наданні певного соціального пакету. Його вміст може бути різним і варіюється в залежності від обсягів фінансування конкретної бюджетної установи, джерел фінансування, сфери її діяльності, активності профспілкового комітету. До середньостатистичного соціального пакету, який може надаватися обліковим працівникам бюджетної організації, входить: навчання, підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи, певний соціальний статус, і т.і.

Одним із складових елементів нематеріального мотивування, що зможе в разі підвищити ефективність праці облікових працівників бюджетних установ, є моральна мотивація. Нажаль, з розпадом СРСР, більша частина моральних стимулів праці зараз не використовується, хоча досвід зарубіжних суб'єктів господарювання, в тому числі й тих, які працюють в державному секторі, свідчить про те, що моральні стимули мають істотне значення у мотивації працівників.

Однак, провідні фахівці концентрують увагу на тому, що основним елементом системи мотивації має бути все ж таки гідна заробітна плата. Без неї будь-які мотиваційні схеми не будуть мати сенсу. Якщо установа пропонує гідну грошову винагороду і проявляє лояльне ставлення до співробітника, то вона, значною мірою, застрахована від масового звільнення персоналу. Для працівників, орієнтованих на кар'єру, важлива також можливість розвитку і застосування наявних знань [12].

Враховуючи рекомендації провідних менеджерів персоналу і роль держави у формуванні системи стимулювання праці облікових працівників бюджетної сфери, можна окреслити наступні мотиваційні заходи:

1. На рівні окремих бюджетних установ:
 - більш широке застосування матеріального стимулювання керівників бухгалтерських служб для коригування невідповідностей між їх відповідальністю та винагородою за неї;
 - надання головному бухгалтеру можливості для формування та використання системи стимулів і заохочень його підлеглих;
 - узгодження колективних та індивідуальних мотиваційних заходів;
 - розробка чіткої методики і критеріїв оцінювання роботи й особистого внеску кожного працівника бухгалтерської служби;
 - використання морально-психологічних методів, які нададуть змогу бухгалтерам відчувати свій колективний та індивідуальний внесок;
 - відвідування семінарів, курсів підвищення кваліфікації;
 - пріоритет при плануванні робочого часу і відпусток.
2. На державному рівні:
 - розробка і затвердження науково обгрунтованої методики віднесення посад працівників бюджетної

сфери до певних розрядів Єдиної тарифної сітки (ЄТС);

- забезпечення розподілу професій (посад) працівників за розрядами ЄТС на основі вимог довідників кваліфікаційних характеристик професій (посад) працівників бюджетної сфери;

- забезпечення єдиних підходів при встановленні доплат, надбавок працівникам різних галузей бюджетної сфери (надбавки за вислугу років, за престижність роботи);

- удосконалення нормативно-правової бази щодо оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери [9];

- пільгове споживкредитування у державних банках;

- забезпечення дотримання морально-етичних засад при здійсненні органами державного контролю перевірок діяльності бухгалтерій;

- удосконалення підготовки і підвищення престижу навчання за програмою "Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в управлінні бюджетними установами".

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, необхідно відмітити, що сучасні умови, у яких функціонують бюджетні установи, не дають змоги належно оцінити працю співробітників бухгалтерської служби, що виражається у низькому рівні їх заробітної плати при високій складності роботи й значних вимогах до професіоналізму. Тому постає необхідність у формуванні та застосуванні системи мотиваційних стимулів щодо праці бухгалтерів бюджетних установ як в матеріальній, так і нематеріальній формах. Це вимагає впровадження комплексу заходів як на рівні окремих бюджетних установ, так і на державному рівні, що, в цілому, покращить не лише роботу окремого працівника, а й сприятиме удосконаленню всього облікового процесу та підвищенню його ефективності.

4 Список використаних джерел

1. Про підвищення оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2013 р. № 197 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/197-2013-п>.

2. Про умови оплати праці працівників бюджетних установ та організацій, що обслуговують сільське господарство: Наказ Міністерства аграрної політики України від 03.11.2005 р. № 602 (в редакції від 13.04.2012 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1367-05>.

3. Бухгалтер в Україні заробляє у півтори рази менше, ніж в Білорусії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mojazarplata.com.ua>.

4. *Клименко О.В.* Формування методичних основ організації роботи бухгалтера / О.В. Клименко // Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 86-90.

5. *Мескон М.* Основ менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вільямс, 2006. – 310 с.

6. Мотивация сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://izvestiya.ru>.

7. Нові підходи до зарплат бюджетників Урядовий кур'єр 21 січня 2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/novi-pidhodi-do-zarplat-byudzhetnikiv/p/>.

8. Премії за час відпустки: так чи ні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.hrliga.com.

9. *Свірко С.В.* Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах: [навч. посібник] / С.В. Свірко. – К.: КНЕУ, 2000. – 380 с.

10. *Сінельник Л.У.* работников бюджетных организаций должна быть мотивация [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://argumenti.ru/live/2012/09/204632>.

11. Україна у цифрах 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

12. *Филина Ф.Н.* Все сложные кадровые вопросы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biglibrary.ru/category35/book76/part15/>.