

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

MOTIVATION MECHANISM IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE: FEATURES OF IMPLEMENTATION AND VECTORS OF IMPROVEMENT

У статті з'ясовано особливості реалізації мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні та обґрунтовано вектори його вдосконалення з урахуванням специфіки воєнного стану. Наголошено на тому, що запорукою результативного й ефективного функціонування державної служби в Україні є її мотивований персонал. З'ясовано, що в Україні мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі має як фінансове, так і нефінансове вираження (моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов, психологічний клімат у колективі та ін.) та потребує ширшого запровадження. При цьому загальні питання фінансової мотивації державних службовців закріплені в Законі України "Про державну службу", а саме в Розділі VI "Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії". Обґрунтовано, що підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення в Україні реформи системи оплати праці державних службовців. У рамках дослідження мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, запропоновано: підвищувати конкурентність оплати праці державних службовців, порівняно з приватним сектором; формувати сучасну культуру та імідж державного органу; вдосконалювати систему соціального захисту загалом та соціальні програми для державних службовців та їх сімей у тому числі; створювати ефективні стимули для високоєфективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці (використання ігрових практик на роботі, сприяння творчості та особистим ініціативам працівників на роботі, розроблення різноманітних оздоровчих програм, створення та підтримання затишної і ввічливої атмосфери тощо) та ін.

Ключові слова: воєнний стан, державна служба, державне управління, державні служ-

бовці, людські ресурси, мотивація, мотиваційний механізм, управління людськими ресурсами, фінансова мотивація.

The article clarifies the peculiarities of the implementation of the motivational mechanism in the field of human resources management in the civil service in Ukraine and substantiates the vectors of its improvement, taking into account the specifics of the state of war. It was emphasized that the key to effective and efficient functioning of the civil service in Ukraine is its motivated staff. It was found that in Ukraine, the motivation mechanism in the field of human resources management in the public service has both financial and non-financial expression (moral incentives, incentives for professional and qualification development, incentives for favorable conditions, psychological climate in the team, etc.) and needs wider implementation. At the same time, general issues of financial motivation of civil servants are enshrined in the Law of Ukraine "On Civil Service", namely in Chapter VI "Remuneration, incentives and social guarantees". It is well-founded that increasing the prestige of the state and its competitiveness as an employer, creating an opportunity to attract and retain the most qualified specialists in the public service necessitates the reform of the system of payment of civil servants in Ukraine. As part of the study of the motivational mechanism in the field of human resources management in the civil service in Ukraine (including under martial law), the importance of using an updated system of non-financial incentives was emphasized. In order to further improve the motivational mechanism in the field of human resources management in the public service in Ukraine, it is proposed to: increase the competitiveness of the remuneration of civil servants compared to the private sector; to shape the modern culture and image of the state body; improve the social protection system in general and social programs for civil servants and their families, including; create effective incentives for highly efficient work; develop innovative work motivation management systems (use of game practices at work, promotion of creativity and personal initiatives of employees at work, development of various wellness programs, creation and maintenance of a comfortable and polite atmosphere, etc.), etc.

Key words: martial law, civil service, public administration, civil servants, human resources, motivation, motivation mechanism, human resources management, financial motivation.

УДК 35.08(477)+007
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34>

Маргасова В.Г.

доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України,
проректор з наукової роботи,
Національний університет
«Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-8582-2158

Постановка проблеми. Прогресивна державно-управлінська практика засвідчує, що запорукою забезпечення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management (HRM)) в тому числі є створення

належних умов для як успішного професійного розвитку державних службовців, так і для забезпечення їх життєдіяльності й поза межами адміністративної будівлі. Адже працівник може мати професійні знання та навички на високому рівні, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або

зовнішньої мотивації. Відповідно можливості здійснення результативної та ефективної діяльності державних службовців перебувають у прямій залежності від забезпечення адекватної мотивації та заохочення такої діяльності на державній службі.

В Україні чинне законодавство наразі визнає основні інструменти, методи та форми мотивації державних службовців, але вітчизняна державна служба все-таки не забезпечує якісного виконання державними службовцями своїх службових обов'язків. Як засвідчує аналітика, основними проблемами тут виступають висока плинність кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, погане матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб працівників, що знижує ефективність державного управління, негативно впливає на імідж державної служби та ін.

В умовах воєнного стану в Україні ця ситуація стає ще гіршою, оскільки військова агресія російської федерації в один день змінила нашу реальність, створивши нові загрози та інституціональні зміни в усіх сферах життя. Не виключенням у даному випадку стала й державна служба, яка зіштовхнулася із низкою нових викликів, що безпосередньо впливають не лише на умови та особливості її функціонування, але й визначають вибір напрямку її розвитку у майбутньому.

Отже, викладене вище, актуалізує необхідність детального вивчення особливостей реалізації та векторів удосконалення мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану).

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує, що базові теоретико-методологічні основи розвитку мотивації як функції управління відображені в працях таких відомих зарубіжних вчених, як: К. Алдерфера, Дж. Адамса, Д. Мак-Кленда, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Локка, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Герцберга, та інші.

Базові теоретичні положення щодо модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні загалом досить комплексно висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: Н. Алюшиної, В. Бакуменка, О. Васильєвої, Н. Гончарук, О. Євсюкової, О. Линдюк, Ю. Лихач, В. Мельника, О. Оболенського, Н. Обушної, Л. Прудіус, О. Руденко, та інші.

При цьому значний внесок у формування та розвиток теоретико-методологічних засад використання мотиваційних систем у сфері управління людськими ресурсами на дер-

жавній службі також зробили українські вчені в галузі публічного управління та адміністрування: Т. Василевська, О. Кравченко, В. Малиновський, С. Озірська, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, А. Рачинський, О. Сіцінський, Г. Чернецька, та інші.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, актуалізована в цій статті проблематика, у вітчизняному науковому дискурсі ще не розглядалася комплексно з позиції, насамперед, специфіки реалізації в умовах воєнного стану.

Формулювання мети статті. Головна мета статті – з'ясування особливостей реалізації мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні та обґрунтуванні векторів його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, мотивація – базова функція державного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток. Підкреслимо, що сучасне розуміння управлінського концепту мотивації трактується як “рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей” [1].

Водночас, Артеменко Л. відзначає мотивацію як механізм у публічному управлінні та вводить у науковий обіг поняття “мотиваційний механізм”, що визначається як “сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему публічного управління загалом, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, які виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)” [2, с. 103]. Також зазначено, що мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері публічного управління.

На думку М. Мескона мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. З огляду на це, С. Селіванов констатує, що відповідно мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної

служби до високоефективної роботи та підтримки свого професійного потенціалу. Тобто система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчого потенціалу та здібностей (професіоналізму), ініціативи й добросовісності, партнерського відношення в колективі, узгодженості особистих інтересів з інтересами державної служби загалом [3].

Водночас аналіз змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивування у сфері HRM, оскільки часто те, що є ефективним при мотивуванні одних людей, може виявитись абсолютно незначущим або ж навіть неприйнятним для інших. Зокрема практика засвідчує, що система мотивації у сфері державної служби досить часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й проблематикою політико-ідеологічного змісту.

В Україні мотиваційний механізм у сфері HRM на державній службі має як матеріальне, так і нематеріальне вираження (моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов, психологічний клімат у колективі та ін.) та потребує ширшого запровадження [3].

Загальні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені в Законі України “Про державну службу” [4], а саме в Розділі VI “Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії”. Згідно даного Закону [4] держава забезпечує адекватний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання професійних обов’язків, заохочує їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи.

Доктор юридичних наук О. Ярошенко констатує, що відповідно до чинного законодавства держава забезпечує відповідний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов’язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [5]. При цьому заробітна плата державного службовця відповідно до Закону [4] складається з: 1) посадового окладу; 2) надбавки за вислугу років; 3) надбавки за ранг державного службовця; 4) премії (у разі встановлення). Разом із цим за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії [4].

Отже, в Україні головним матеріальним чинником утримання високопрофесійних фахівців у системі державної служби загалом та критично важливою передумовою розвитку державних службовців зокрема виступає жорстка

система оплати праці в аспекті гарантованих компонентів оплати праці. Адже згідно теорії саме оптимальний рівень заробітної плати має мотивувати до праці взагалі, компенсувати витрати на проживання та утримання сім’ї працівника, стимулювати його до кар’єрного просування, самовдосконалення та підвищення продуктивності праці.

Проте, як відомо, сфера державної служби в Україні на сьогодні не пропонує достойного рівня оплати праці. Хоча, статистика засвідчує, що в Україні протягом 2018-2023 років у державному секторі середньомісячна заробітна плата демонструє тенденцію до зростання з 12 698 грн/ос. у 2018 році до 28 516 грн/ос. у 2023 році [6]. Загальне зростання середньої заробітної плати за досліджуваний період становить 15 818 грн. (або 125%) (рис. 1).

Загалом у 2023 році сектор державного управління та оборони в Україні за розміром середньомісячної заробітної плати займає 4-те місце після таких видів діяльності як інформації та телекомунікації (41 326 грн./особу), фінансова та страхова діяльність (37 477 грн./особу) та авіаційний транспорт (36 290 грн./особу). Однак, результати діагностичного порівняння рівнів оплати праці для приблизно еквівалентних посад у державному та приватному секторах засвідчили, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління залишається все-таки дійсно значно нижчим порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки.

Отже, можемо констатувати низький рівень фінансової мотивації державних службовців, який в Україні дійсно залишається недостатньо привабливим на ринку праці, незважаючи на те, що з моменту введення в дію Закону “Про державну службу” [4] посадові оклади державних службовців постійно послідовно підвищуються. Водночас існує й інша проблема – колосальна різниця між найнижчими та найвищими посадовими окладами бюджетників.

Загалом незбалансована система оплати праці протягом останніх років призвела до нерівності у сфері державної служби в Україні, що характеризують такі фактори [7]:

- непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби;
- відсутність юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами;
- невиконання вимог Закону України “Про державну службу” в частині скорочення посад, які є вакантними понад один рік (шляхом їх формального перейменування тощо);

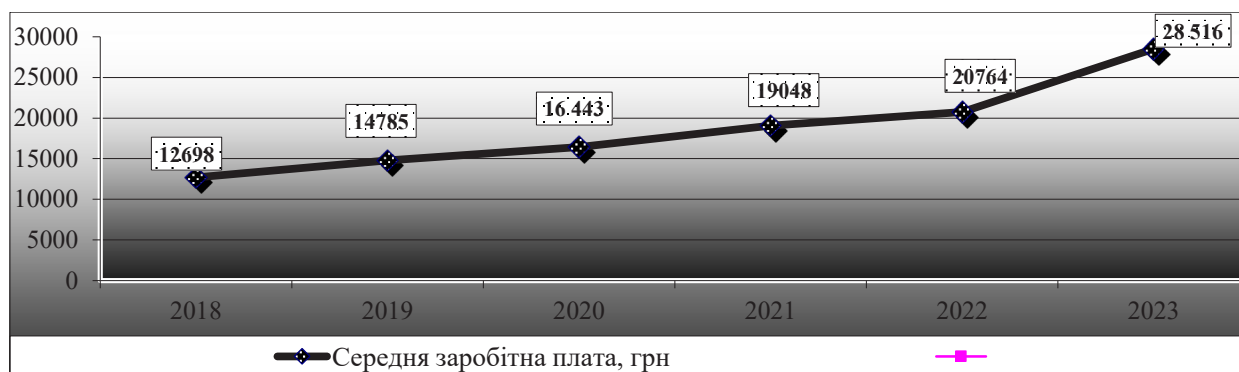


Рис. 1. Динаміка середньомісячної заробітної плати у секторі державного управління та оборони у 2018-2023 роках (на кінець року), грн.

[побудовано автором на основі [6]]

– наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів вертикальних (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальних (відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов’язків;

– відсутність дієвого контролю за затвердженням штатної чисельності (частка посад головних спеціалістів серед посад державної служби категорії “В” у державних органах становить до 80 відсотків, найменування посад не відповідають фактичному рівню кваліфікації, компетентності та відповідальності осіб, які їх займають).

Така ситуація може призводити до невдоволення та демотивації самих держслужбовців, відтоку кваліфікованих працівників з державних органів управління до приватного сектору, створювати передумови для існування корупції та ін. У результаті все це виливається в одну величезну проблему – низька якість державного менеджменту, державного сервісу і здатності держави вирішувати ті завдання, що перед нею постають. Відповідно, підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення в Україні реформи системи оплати праці державних службовців.

З огляду на це, починаючи з 2020 року, НАДС працювало над розробкою законопроекту “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”, метою якого визначено “зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної

служби шляхом запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби, посилення ролі посадового окладу та припинення надмірних необґрунтованих виплат, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів” [7].

Законопроект передбачено посилення ролі посадового окладу, запровадження грейдової системи посадових окладів, де розмір мінімальної грейду не може бути менше розміру мінімальної заробітної плати. Розміри посадових окладів на посадах державної служби також мають бути переглянуті в бік збільшення за рахунок зменшення надбавок за вислугу років, інших тимчасово встановлених стимулюючих виплат, а також скорочення граничної чисельності пропорційно кількості посад, які були вакантними протягом року, а також інших джерел, не заборонених законом. Водночас для збереження раціонального та обґрунтованого підходу передбачалося обмежити варіативні складові заробітної плати (надмірні надбавки і премії) для наближення до моделі оплати праці 70/30 (на індивідуальному рівні).

Щоправда, сам документ у 2023 році ухвалити не встигли, а всі зміни для держслужбовців прописали в законі “Про держбюджет на 2024 рік”, який готувало Міністерство фінансів України. Разом із цим з метою проведення оновленої класифікації посад державної служби, затверджену наказом НАДС від 30.09.2020 року № 187-20 та Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затверджений наказом НАДС від 18.12.2020 року №246-20.

Відповідно державний бюджет на 2024 рік готувався вже з урахуванням нових підходів.

Так, Міністерство фінансів України при підготовці проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2024 рік” мало вже передбачити норми, необхідні для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, а також врахувати, що розмір фонду оплати праці державного органу визначається з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10% [8].

З 01.01.2024 року в Україні реформа системи оплати праці державних службовців стартувала, тож її результати будемо оцінювати трошки пізніше.

У рамках дослідження мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану) важливо наголосити на тому, що, окрім фінансової винагороди, до державних службовців можуть застосовуватися також і нефінансові інструменти. Такі інструменти, як правило, пов'язані з надійністю та безпекою робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність та ін.

Так, наприклад, згідно ст. 53 Закону України “Про державну службу” “за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

1) оголошення подяки;

2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;

3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;

4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);

5) представлення до відзначення державними нагородами” [4].

Практика застосування нефінансових стимулів на державній службі варіює. Відповідно схему нефінансових стимулів доцільно все-таки розробляти в кожному конкретному випадку окремо після ретельного оцінювання початкової ситуації. Часто її необхідно реалізувати поступово, застосовуючи короткострокові рішення для довгострокової перспективи. Така схема повинна бути диференційованою та цільовою на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Окрім того, нефінансові стимули можуть мати різні форми, такі як спеціальні доручення, подарунки, винагороди, подорожі тощо. Тобто деякі з них є більш матеріальними, ніж інші, оскільки вони є видимими і їх можна порівняти з фінансовими вигодами. До менш матеріальних стимулів належать гнучкість роботи, незалежність у роботі, визнання роботи і можливість кар'єрного зростання.

З огляду на вищевикладене, відзначимо, що експерти проекту EU4PFM розробили свою візію щодо застосування нефінансових стимулів для державних службовців. Зокрема такі стимули можуть бути представлені такими групами [9]:

1) стимули, що пов'язані з роботою: вони включають ротацію на роботі, урізноманітнення роботи, можливості для зростання, гнучкий графік роботи, розширення прав і можливостей;

2) соціальні стимули, що пов'язані із соціальними заходами та відносинами з керівником і колегами: що включають офіційне або неофіційне визнання. Соціальні стимули показують, що працівника цінують, йому вдячні та його хвалять керівник, команда або організація;

3) матеріальні стимули – це матеріальні символи досягнень, такі як подарунки, ваучери, сімейні надбавки тощо, що підвищують відданість працівника своїй роботі, гарантують продовження трудових відносин та асоціюються з винагородою.

Усі три види нефінансових стимулів диференційовані для різних цільових груп, а їхнім результатом є відданість організації – ключовий результат нефінансової мотивації.

Важливо відзначити, що потреби кожного державного службовця відрізняються, тому керівники повинні знати і розуміти їхні індивідуальні потреби. Обираючи стимули для того чи іншого державного службовця, важливо ретельно продумати і дослідити, що мотивує працівників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях. Так, наприклад, опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців. Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо [9].

При цьому важливо відзначити, що, за оцінками експертів, робоче середовище та нефінансові стимули є суттєвими для більшості так званого покоління Y. Молоді компетентні фахівці значно менше турбуються про фінансову безпеку, орієнтуючись більше на можливості самореалізації. Покоління Y набагато частіше очікує від роботодавців гнучких умов праці, цікавиться можливостями залучення до процесу вироблення й ухвалення рішень, міжфункціональними проектами та можливостями професійного розвитку [9].

Окрім того, доцільно звернути увагу на те, що під час війни на перший план виходять базові

загальнолюдські потреби, такі як відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. І, якщо колись нехтування будь-яким з цих факторів певним роботодавцям сходило з рук, сьогодні українці не згодні миритися з легковажним ставленням до своєї безпеки, фізичного та емоційного стану. Так, згідно результатів проведено НАДС опитування “Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану” [10]:

1) в умовах війни 73,6% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Представники керівних посад та чоловіки відчують у собі більше сил продовжувати працювати в умовах воєнного стану. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7%), ніж ті хто внутрішньопереміщені (63,4%). Найбільше відчують сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7%);

2) майже 80% державних службовців зазначили, що відчують підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи. Чоловіки відчують підтримку колег дещо більше, ніж жінки. Також чим нижча категорія посад тим менше відчувається підтримка колег та отримується зворотний зв'язок;

3) у безпеці себе відчують 28,2% респондентів, 52,4% – частково та 18,4% – не відчувають себе у безпеці. Чоловіки відчувають себе більше у безпеці, ніж жінки;

4) чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, отримує зворотний зв'язок, почувається у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи; та ін.

З огляду на це, можна стверджувати, що в рамках мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі доцільним є використання соціально-психологічної методів управління персоналом державної служби (соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності та ін.).

Висновки. Таким чином, вважаємо, що впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації державних службовців дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців на державну службу в Україні, а й значно підвищити лояльність штатних працівників.

Для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі в Україні, вважаємо за доцільне запропонувати: підвищувати конкурентність оплати праці дер-

жавних службовців, порівняно з приватним сектором; формувати сучасну культуру та імідж державного органу; вдосконалювати систему соціального захисту загалом та соціальні програми для державних службовців та їх сімей у тому числі; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці (використання ігрових практик на роботі, сприяння творчості та особистим ініціативам працівників на роботі, розроблення різноманітних оздоровчих програм, створення та підтримання затишної і ввічливої атмосфери тощо) та ін.

Отже, мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні у складних умовах воєнного стану потребує системного підходу та творчого осмислення щодо впровадження змін організаційного, правового, ресурсного характеру як на рівні держави, так і на рівні державних органів та їх HRслужб.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. *Молодий вчений*, 2019. 11 (75). С. 804-808. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>
2. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. *Збірник наукових праць НАДУ*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. №0 1. С. 98–109.
3. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.
4. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
5. Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. Електронне наукове видання “Аналітично-порівняльне правознавство”. 2023. С. 455-460. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>
6. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/GI08397A>
8. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/>
9. Якубайтіє-Ревутієне К. Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі. URL : <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk>
10. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування: результати опитування. НАДС, 2022. <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya>