

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.23>**

**УДК 35.088:331.101.32(4-67)(477)**

*О. А. Чурсінов,*

*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7389-4146>*

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ КРАЇН ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ НА  
ШЛЯХУ ДО ЄВРОСОЮЗУ**

*O. Chursinov,*

*Postgraduate student of the Department of Administrative and Financial*

*Management, Lviv Polytechnic National University*

**FEATURES OF THE MOTIVATION SYSTEM OF CIVIL SERVANTS OF  
EU COUNTRIES: PROSPECTS FOR UKRAINE ON THE WAY TO THE  
EUROPEAN UNION**

*У статті розглядається досвід країн Європейського Союзу щодо впровадження мотиваційних систем державних службовців та визначаються перспективи застосування цього досвіду в Україні. В процесі євроінтеграції Україна стикається з необхідністю реформування державної*

*служби задля досягнення європейських стандартів ефективності та якості. Одним із найважливіших елементів цих змін є створення ефективної мотиваційної системи, яка би забезпечувала високий рівень професіоналізму, відданості та відповідальності державних службовців.*

*У статті аналізуються ключові принципи мотиваційних систем країн ЄС, такі як прозорість, меритократія, соціальний захист та рівні можливості кар'єрного зростання, які можуть бути корисними для України. Прозорість у системі оплати праці та кар'єрного просування допоможе уникнути корупційних ризиків, сприятиме створенню справедливих умов для всіх державних службовців. Меритократичний підхід, що передбачає винагороду на основі заслуг та досягнень, стане основою підвищення ефективності та мотивації працівників.*

*Розглянуто приклади мотиваційних систем Франції, Мальти, Швеції, Румунії, Німеччини, Угорщини та Польщі, які базуються на комплексному підході, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, конкурсні процедури відбору, можливості професійного зростання та соціального забезпечення.*

*Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо впровадження європейського досвіду в українську систему державної служби. Запропоновано впровадити системи оплати праці на основі результатів роботи, розвивати програми навчання та підвищення кваліфікації, а також забезпечувати прозорість процесів відбору та кар'єрного просування. Обґрунтовано важливість створення умов для соціального захисту державних службовців, забезпечення належного балансу між роботою і особистим життям, що необхідне для ефективного функціонування державного апарату.*

*Підкреслено важливість інформаційних технологій у модернізації мотиваційних систем державної служби. Впровадження електронних платформ для управління персоналом та моніторингу результатів роботи*

*сприятиме підвищенню прозорості та оперативності процесів. Це дозволить оптимізувати адміністративні процедури та забезпечити більш ефективне використання ресурсів державного апарату.*

*The article examines the experience of European Union countries in implementing motivational systems for civil servants and identifies the prospects for applying this experience in Ukraine. In the process of European integration, Ukraine faces the need to reform its civil service to meet European standards of efficiency and quality. One of the most critical elements of these reforms is the creation of an effective motivational system that ensures a high level of professionalism, dedication, and responsibility among civil servants.*

*The article analyzes the key principles of motivational systems in EU countries, including transparency, meritocracy, social protection, and equal opportunities for career growth, which can serve as valuable guidance for Ukraine. Transparency in remuneration and career advancement systems can help mitigate corruption risks and establish fair conditions for all civil servants. A meritocratic approach, which emphasizes rewards based on merit and achievements, is highlighted as a foundation for improving efficiency and employee motivation.*

*The article reviews examples of motivational systems in France, Malta, Sweden, Romania, Germany, Hungary and Poland, which are built on a comprehensive approach that includes both material and non-material incentives, competitive selection procedures, opportunities for professional development, and social security.*

*Special attention is given to recommendations for integrating European practices into Ukraine's civil service system. These include implementing performance-based pay systems, developing training and professional development programs, and ensuring transparency in selection and career advancement processes. The importance of establishing conditions for the social protection of*

*civil servants and ensuring a proper work-life balance—crucial for the effective functioning of the state apparatus—is also emphasized.*

*The importance of information technologies in the modernization of motivational systems of the civil service is emphasized. The introduction of electronic platforms for personnel management and monitoring of work results will contribute to increasing the transparency and efficiency of processes. This will allow to optimize administrative procedures and ensure more efficient use of state apparatus resources.*

**Ключові слова:** мотиваційна система, держслужбовець, євроінтеграція, державна служба.

**Keywords:** motivational system, civil servant, European integration, civil service.

**Постановка проблеми.** Україна перебуває на шляху євроінтеграції, що вимагає не лише гармонізації законодавства з європейськими нормами, але й глибокого реформування системи державного управління. Ефективна мотиваційна система для державних службовців є ключовим елементом успішного державного управління та забезпечення високоякісного надання державних послуг. Без належного стимулювання працівників неможливо досягти позитивних змін у державному секторі та забезпечити сталий розвиток країни.

Наразі в Україні існують певні проблеми у сфері мотивації державних службовців, такі як недостатній рівень заробітної плати, відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності роботи, обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це призводить до зниження престижу державної служби, відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор або за кордон та загального зниження ефективності публічної адміністрації.

Досвід країн Європейського Союзу в побудові мотиваційних систем може стати цінним орієнтиром для України на її шляху до євроінтеграції. Мотиваційні системи в країнах ЄС побудовані на принципах прозорості, меритократії, соціального захисту та забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання. Вони спрямовані на залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби, стимулювання їхнього професійного розвитку та підвищення відповідальності за результати роботи.

Застосування європейських практик може допомогти Україні подолати існуючі виклики. Зокрема, йдеться про впровадження системи оплати праці, яка базується на результатах роботи, розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання, забезпечення прозорості та справедливості у процесах відбору та просування по службі. Також важливо створити умови для соціального захисту державних службовців та забезпечити належний баланс між роботою та особистим життям.

Врахування цих принципів сприятиме підвищенню ефективності української державної служби та її відповідності європейським стандартам. Це, своєю чергою, зміцнить довіру громадян до державних інституцій, стане важливим кроком на шляху до повноправного членства України в Європейському Союзі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вдосконалення мотиваційної системи державних службовців України було і залишається предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, таких як Н. Артеменко [3], Л. Малімон [7], Т. Павлюк [12], Н. Алюшина [1], В. Ковальов [5, 6] та інші. Проте досліджень, присвячених аналізу особливостей мотиваційних систем країн Європейського Союзу та можливостей їх застосування в Україні на шляху до вступу в ЄС, недостатньо. В умовах євроінтеграційних прагнень України вивчення та впровадження передового досвіду ЄС у цій сфері постають надзвичайно актуальними, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Мета статті** полягає в аналізі особливостей мотиваційних систем державних службовців країн Європейського Союзу та визначенні перспектив їх впровадження в Україні в контексті євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Українські науковці зазначають, що «мотивація — це рушійна сила, яка ґрунтується на задоволенні певних потреб і спонукає до дії з максимальними зусиллями задля досягнення визначених цілей» [2, с.129]. Вони стверджують, що створення ефективної системи державного управління та підвищення добробуту громадян України висуває нові вимоги до державних службовців усіх рівнів. Орієнтація країни на інтеграцію з Європейським Союзом потребує підвищення їхнього професійного рівня. Особливу увагу дослідники приділяють мотивації професійної діяльності, адже лише належно мотивовані фахівці здатні сформувати професійну та високоефективну державну службу за європейськими стандартами [2, с.128].

Франція, найбільша за площею країна Європейського Союзу, має мотиваційну систему державних службовців, в якій поєднуються матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності та професіоналізму державного апарату [4]. Мотиваційна система державних службовців Франції є невід'ємною частиною функціонування державної служби, базується на принципах правового статусу, ієрархічної структури та конкурсного відбору. Правовий статус державних службовців регулюється Загальним Статутом службовців держави і місцевих громад, що визначає умови їх роботи та кар'єрного зростання.

Державні службовці Франції поділяються на чотири класи; клас А відповідає за вироблення управлінських рішень, клас В за їх реалізацію, клас С включає спеціалістів, а клас D – допоміжний персонал. Поняття «корпус» об'єднує службовців, які виконують однакову роботу. Крім класів і корпусів, існують розряди (ранги), які присвоюються за результатами конкурсних іспитів [15, с. 52].

Конкурсний відбір є одним з головних принципів державної служби Франції, забезпечує об'єктивний розподіл обмеженої кількості посад на підставі іспитів або перевірок. Конкурси поділяються на зовнішні (для осіб з відповідною освітою), внутрішні (для чинних службовців) і змішані. Конкурси проводять незалежні колегіальні органи, вони класифікують кандидатів відповідно до заслуг і надають рекомендації для призначення на посади.

Франція також використовує інші процедури відбору персоналу, такі як списки придатності та професійні іспити. Деякі вищі посади заповнюються рішенням уряду. Отримавши статус «кар'єрного урядовця», особа має можливість просуватися вгору по ієрархії протягом всієї кар'єри [13].

Французький державний службовець може бути відряджений до іншої установи або організації на строк до п'яти років без втрати права на просування і пенсію. Ефективність французької моделі державної служби стала прикладом для багатьох країн Південної Європи та деяких пострадянських держав.

Стабільність кар'єри французького державного службовця базується, по-перше, на просуванні за вислугу років, по-друге, на забезпеченні зайнятості під час кар'єрного зростання. Відповідно до чинного законодавства державний службовець не може бути звільнений до виходу на пенсію за віком (за винятком випадків звільнення за власним бажанням) і повинен мати можливість обійняти іншу посаду державної служби у разі реорганізації.

Таким чином, система мотивації французьких державних службовців базується на чітко регламентованих правових засадах, ієрархічній структурі, конкурсному відборі та можливостях професійного зростання, що забезпечує ефективне функціонування державного апарату.

Високий рівень матеріального стимулювання є ключовою умовою кар'єрного розвитку французьких державних службовців. Французьке законодавство про державну службу передбачає, що посадовий оклад державного службовця є важливим елементом його статусу, засобом

існування та винагородою за кваліфікацію. Посадовий оклад у французькому законодавстві залежить виключно від рангу посади, а мінімальний посадовий оклад становить 120% прожиткового мінімуму [15, с.54].

На сьогоднішній день кар'єрний розвиток державних службовців Франції ґрунтується на їхній ініціативі та можливості конкурентного відбору на посади вищого рівня, якщо є вакансії та кандидат відповідає необхідним професійним та особистісним критеріям. У контексті децентралізації можливості розвитку кар'єри в межах однієї адміністративної одиниці можуть бути обмеженими, проте зміна місця проживання відкриватиме нові перспективи. У зв'язку з цим слід розглянути можливість впровадження в Україні системи, аналогічної тій, що діє у Франції – країні Європейського Союзу, системи, спрямованої на просування по службі кожного працівника державного органу за допомогою матриці, яка допомагає уникнути професійного вигорання.

Мальта, найменша країна Європейського Союзу за чисельністю населення, розташована на крайньому півдні ЄС. Аналіз особливостей мотиваційної системи державних службовців цієї країни може бути корисним в контексті реформування державної служби України. Уряд Мальти активно модернізує державну службу, впроваджуючи такі реформи, як цифровізація послуг, електронне врядування та оптимізація управлінських процесів. Використання сучасних цифрових платформ для управління персоналом у державному секторі сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності інформації для працівників. Наприклад, платформа eHRM покращує процеси найму, оцінки та навчання державних службовців, що постає важливим елементом цифрової трансформації [9].

Цікавою практикою є платформа Idea Management Platform, яка дозволяє державним службовцям подавати свої ідеї щодо покращення процесів та послуг. Ці пропозиції аналізуються та реалізуються, що сприяє активному

залученню співробітників у процес управління та підтримує розвиток культури інновацій.

Цифрова стратегія Мальти на 2024–2030 роки (Digital Malta Strategy) визначає пріоритети цифрової грамотності та цифровізації державних послуг [21]. Цей стратегічний напрям відображає швидкий розвиток технологій та підвищений попит на цифрові навички, спрямований на забезпечення високого рівня цифрової компетенції в державному секторі.

Мальта активно застосовує онлайн-платформи для оголошення вакансій та подачі заявок, що спрощує процес набору на державну службу, підвищує його прозорість. Інститут державних послуг Мальти (IPS) пропонує широкий спектр електронних навчальних програм для підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема базовий курс з основ державного управління (Foundations of Public Administration), модулі з питань належного врядування (E-Learning Modules on Good Governance), програма з розвитку цифрових навичок, а також навчання з управління проектами (Project Management for Public Officers) [10].

Мальта також інвестує у постійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що сприяє їх професійному розвитку та адаптації до нових вимог. Інвестиції держави в навчання підвищують компетентність службовців, що, своєю чергою, веде до покращення якості надання послуг громадянам.

Державні службовці Мальти мотивуються до впровадження інновацій через спеціальні програми та нагороди. Зокрема, щорічна премія «Premju Ġieħ is-Servizz Pubbliku» відзначає досягнення тих, хто запропонував ефективні рішення для підвищення якості державних послуг. Це сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, підтримує прагнення державних службовців до інновацій [11].

Досвід Мальти у впровадженні електронного управління, інвестицій у навчання та розвиток, також у стимулюванні інновацій може стати цінним

орієнтиром для реформування державної служби України на шляху до введення європейських стандартів. Застосування подібних підходів може підвищити ефективність державного управління, покращити якість надання послуг та залучити кваліфікованих фахівців до державного сектору [16].

Внаслідок реформ у сфері публічного управління в Швеції, країні, яка майже 30 років є членом Європейського Союзу, запроваджено індивідуальну систему винагороди для державних службовців, засновану на результатах їх роботи. Нова модель замінила попередню систему оплати, відому своїми бюрократизмом, централізацією, однорідністю та негнучкістю. Швидке прийняття цього підходу працівниками державного сектору та їхніми профспілками свідчить про ефективність його як мотиваційного засобу [22].

У шведському державному секторі кожного працівника оцінюють індивідуально щонайменше раз на рік за чітко встановленими критеріями. Ті, хто демонструє високі результати, можуть розраховувати на підвищення по службі. Навпаки, працівники, які не виконують своїх обов'язків належним чином, можуть бути понижені в посаді або звільнені [18].

Дослідники з міжнародної міжурядової Організації економічного співробітництва та розвитку, яка об'єднує 38 країн світу, відзначають, що оновлена система індивідуальної оплати праці державних службовців Швеції вже досягла однієї зі своїх основних цілей: покращення процесу набору та утримання кваліфікованих кадрів. Це позитивно впливає на мотивацію працівників державного сектору країни [14].

Румунські державні установи стикаються з високим рівнем плинності кадрів, оскільки багато державних службовців переходять до приватного сектору заради вищої оплати. Мотивація працівників румунських державних установ здебільшого визначається повсякденними факторами, такими як стиль керівництва, зміст виконуваної роботи, рівень незалежності у виконанні своїх обов'язків, а також меншою мірою факторами, пов'язаними з професійним розвитком, зокрема участю у тренінгах з кар'єрного зростання. Alina Ciobanu

та Armenia Androniceanu пропонують різноманітні засоби мотивації для підвищення ефективності роботи державних службовців. Вони підкреслюють важливість впровадження стилю керівництва, який підтримує і надихає працівників, створюючи сприятливу атмосферу для роботи. Також велике значення має поліпшення робочих умов, включаючи забезпечення комфортних та безпечних робочих місць, а також створення сприятливого психологічного клімату на роботі [17].

Дослідники вважають, що надання держслужбовцям цікавих і значущих завдань, які відповідають їхнім професійним інтересам та компетенціям, а також можливості реалізувати свої професійні здібності та таланти, сприяє підвищенню їхньої мотивації. Надання державним службовцям Румунії більшої автономії у виконанні своїх обов'язків підвищує почуття відповідальності та задоволеність роботою. Крім того, можливості для професійного навчання, тренінгів і підтримка кар'єрного зростання через чіткі перспективи просування по службі є важливими елементами мотиваційної системи. Визнання заслуг держслужбовців та індивідуальне заохочення за досягнуті результати, а також забезпечення фінансових і зовнішніх винагород підвищують мотивацію державних службовців.

Загалом ці заходи спрямовані на створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності працівників, їхній відданості організації, ініціативності та активній участі в робочому процесі. Це, своєю чергою, забезпечить індивідуальний та організаційний розвиток, що в умовах сучасної динамічної та складної діяльності організацій постає надзвичайно важливим фактором.

В умовах, коли діяльність державних установ Румунії стає все більш складною та змінною, лише завдяки високій кваліфікації держслужбовців можуть розвиватися та процвітати. В цьому контексті керівництво державних установ має приймати правильні рішення для мотивування своїх співробітників щодо досягнення високих стандартів продуктивності,

зміцнення їхньої відданості організації, заохочення ініціативи та активної участі в робочому процесі. Це сприятиме створенню необхідних умов для індивідуального та організаційного розвитку, що є критично важливим у динамічному та складному середовищі сьогодення, в якому функціонують державні установи Румунії.

Для мотивації державних службовців Угорщини фахівці рекомендують використовувати модель мотивації для державної служби, розроблену Габором Горватом та Холлоші-Вадасом. Ця модель спеціально адаптована для умов угорської державної служби та використовує метод часткових найменших квадратів для структурного моделювання (PLS-SEM), що дозволяє оцінювати складні змінні відносини між латентними конструкціями (неспостережуваними змінними) [19].

Горват та Холлоші-Вадас застосували PLS-SEM до репрезентативної вибірки державних службовців Угорщини, щоб визначити ключові фактори, що впливають на їх мотивацію. Репрезентативна вибірка означає, що учасники дослідження були відібрані таким чином, щоб точно відображати загальну популяцію угорських державних службовців, забезпечувати надійність та узагальненість результатів дослідження. Виявлено ключові аспекти мотивації, релевантні саме для угорських державних службовців, що надає цінні інструменти для покращення управління та мотиваційних практик у публічному секторі [19].

Модель Горвата та Холлоші-Вадаса складається з таких п'яти елементів: організаційна відданість, задоволеність роботою, сприйнятий соціальний вплив, мотивація та покликання. Ця модель здатна пояснити 60% задоволеності роботою; тобто угорські публічні службовці задоволені своєю роботою, якщо вони мотивовані, віддані організації, бачать соціальний вплив своєї роботи та мають життєві цілі [19].

За словами Буллока та Стрітча, організаційна відданість – це індивідуальна схильність, пов'язана з ідентичністю особи на робочому місці й

тим, наскільки людина психологічно ототожнює себе зі своїм робочим місцем. Використовуючи та розвиваючи модель, створену Горватом і Холлоші-Вадасом, Жужанна Горава та Холлоші-Вадас, вони доповнили її новою змінною – безпекою на робочому місці. За свідченням Буллока, Хансена та інших більшість емпіричних досліджень підтверджують, що безпека на робочому місці важливіша для фахівців, які працюють у державній службі, ніж для працівників приватного сектору. Таким чином, прагнення до безпеки на робочому місці держслужбовців Угорщини позитивно корелює з державною системою мотивації [20].

Безпека на робочому місці охоплює як фізичний, так і психологічний аспект. Фізична безпека передбачає забезпечення умов, які мінімізують ризики для здоров'я і життя працівників, а психологічна безпека включає створення комфортного середовища, де відсутні загрози емоційного або психологічного тиску. В Угорщині державні службовці часто стикаються з високим рівнем стресу через специфіку своєї роботи, що включає взаємодію з громадськістю, виконання регуляторних функцій та впровадження державної політики. Забезпечення безпечних умов праці допомагає зменшити стрес, підвищити рівень задоволеності роботою.

Жужанна Горава та Холлоші-Вадас у своєму дослідженні зазначають, що для організації роботи державної служби Угорщини важливо підтримувати високий рівень безпеки на робочому місці, оскільки це сприяє підвищенню задоволеності роботою та організаційної відданості працівників. Це, своєю чергою, підвищує ефективність та якість надання публічних послуг [20].

Отже, модель мотивації для державної служби, розроблена Габором Горватом та Холлоші-Вадасом, є ефективним інструментом для підвищення мотивації державних службовців Угорщини. Використання методу PLS-SEM дозволяє глибше розуміти складні взаємозв'язки між ключовими факторами мотивації, такими як організаційна відданість, задоволеність роботою, сприйнятий соціальний вплив, мотивація та покликання. Додавання змінної

безпеки на робочому місці підкреслює важливість створення безпечних умов праці для підвищення задоволеності роботою та відданості працівників. Впровадження цієї моделі може значно покращити ефективність та якість надання публічних послуг, сприяти загальному розвитку державної служби Угорщини.

Для України, яка прагне вступити до Європейського Союзу, важливо переймати кращі практики країн-членів ЄС. Угорщина як країна ЄС має досвід успішного впровадження моделей мотивації державних службовців, що може стати прикладом для України. Запозичення та адаптація моделі мотивації для державної служби, розробленої Горватом та Холлоші-Вадасом, сприятиме підвищенню ефективності української державної служби. Це, своєю чергою, наблизитиме Україну до європейських стандартів управління, зміцнить українські інституції та наблизитиме до інтеграції з ЄС.

Німецьке законодавство визначає чотири категорії посад держслужбовців (нижчі, середні, старші, вищі) та 16 рангів, які заповнюються через конкурс після проходження випробувального терміну.

Кар'єрне просування є ключовим елементом мотиваційної системи держслужбовців Німеччини. Ця система базується на принципах підвищення кваліфікації і поступового просування, що сприяє розвитку професійних навичок та підвищенню мотивації службовців. Винятки з цих правил можливі лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії по кадрах. Кар'єрне просування означає призначення чиновника на іншу посаду з вищою ставкою окладу або вищою категорією. Основою для просування є професійні характеристики, досвід та заслуги чиновника.

Підготовка фахівців для державної служби в Німеччині складається з двох етапів: початкова підготовка, що відповідає ступеню бакалавра і включає базові навчальні дисципліни, та профільна підготовка, яка триває два-три роки і завершується отриманням ступеня магістра. Ця спеціалізована підготовка орієнтована на роботу на федеральному або земельному рівнях управління.

включає підготовку керівних кадрів для всіх рівнів державного управління. Держслужбовці зазвичай мають базову економічну і юридичну освіту. Освіту з державного управління (програми «МРА» – магістр публічного адміністрування) пропонують декілька навчальних закладів Німеччини, які значну увагу приділяють практичній частині, а всі програми включають стажування в органах державної влади [4].

Німеччина не має вузькоспеціалізованих інститутів професійної підготовки у сфері державного управління, але її система освіти орієнтована на безперервність навчання держслужбовців. Усі етапи підготовки кадрів (базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації) інтегровані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання. Це забезпечує постійний розвиток навичок і знань, що є важливим мотивуючим фактором для службовців.

Основними принципами розбудови професійного державного чиновництва Німеччини є принцип довічної служби, принцип виплати грошового утримання відповідно до посади, що обіймається, принцип соціального забезпечення за рахунок держави та принцип зв'язку професійного навчання з кар'єрним просуванням. Ці принципи створюють стабільне та мотивуюче середовище для державних службовців, сприяючи їх професійному зростанню та ефективній роботі.

Основним законодавчим актом, який регулює діяльність німецьких державних службовців, є Федеральний закон про службовців, ухвалений у 1971 році. Цей закон передбачає матеріальне стимулювання як основний метод мотивації. Матеріальні заохочення для німецьких службовців включають основний оклад, територіальну надбавку, надбавку на дітей, доплати за вислугу років та звання. Розміри, структура та динаміка цих виплат визначаються спеціальним законом про оплату праці [4].

Мотиваційна система державних службовців Німеччини тісно пов'язана з кар'єрним просуванням, яке регламентується законодавством. Система

кар'єрного просування німецьких державних службовців базується на двох основних принципах: підвищення професійної компетенції та послідовне просування кар'єрними щаблями. Відхилення від цієї системи можливі лише за погодженням із Федеральною кадровою комісією.

Встановлення залежності рівня оплати праці від обсягу та якості виконаної роботи є ключовим елементом системи мотивації державних службовців Польщі. Система мотивації для працівників державної служби Польщі включає основну винагороду, визначену для конкретної посади, розмір якої встановлюється на основі шкали, затвердженої генеральним директором установи в межах, визначених розпорядженням Голови Ради Міністрів, або базової квоти, яка щорічно визначається в законі про бюджет; надбавки за багаторічну працю, які надаються відповідно до положень Кодексу законів про працю; надбавку за державну службу з відповідним титулом заслуженого службовця (рангу) [8].

Беручи до уваги важливість матеріального забезпечення у системі мотивації, для України було би доцільно реформувати систему оплати праці, посилювати диференціацію посадових окладів, враховувати рівень відповідальності управлінців.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Застосування досвіду мотиваційних систем країн Європейського Союзу при реформуванні державної служби України є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції. Впровадження принципів прозорості, меритократії, соціального захисту та рівних можливостей для кар'єрного зростання сприятиме підвищенню ефективності державної служби. Такий підхід допоможе подолати існуючі проблеми, що негативно впливають на мотивацію державних службовців, зокрема низький рівень заробітної плати, обмежені можливості професійного розвитку, відсутність чітких критеріїв оцінки роботи,

Досвід Франції, Мальти, Швеції, Румунії, Німеччини, Угорщини та Польщі свідчить, що комплексний підхід до мотивації державних службовців є ключем до підвищення ефективності державного управління. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорих конкурсних процедур відбору, можливостей професійного зростання та соціального забезпечення створює сприятливі умови для розвитку компетентної та відданої державної служби.

Впровадження системи оплати праці на основі результатів роботи, розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання, забезпечення прозорості процесів відбору і просування по службі сприятимуть формуванню більш професійної та мотивованої державної служби України.

Адаптація європейського досвіду покращуватиме якість надання державних послуг, дозволить підвищити рівень професіоналізму та відповідальності державних службовців, а також зміцнити довіру громадян до державних інституцій. Створення ефективної мотиваційної системи постає необхідною умовою успішного реформування державної служби та інтеграції України до Європейського Союзу.

Подальше осмислення досвіду європейських країн щодо їх систем мотивації держслужбовців є перспективним напрямом дослідження, який може стати основою реформації відповідної системи в державній службі України.

### **Література**

1. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284–313.
2. Герасименко О. В., Лазорко Л. П., Калагурка С. Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 19. С. 128–133.

3. Гончарук Н., Артеменко Н. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 48–54.

4. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління: зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України*. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7. С. 442 – 449.

5. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46–52.

6. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 89–94.

7. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби. *Психологічні перспективи*. 2011. Вип. 17. С. 48–56.

8. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем): досвід Республіки Польща. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ: НАДУ, 2004. Вип. 1. С. 99.

9. Офіційний портал державної служби Мальти. URL: <https://publicservice.gov.mt> (дата звернення: 12.06.2024).

10. Офіційний сайт Інституту державної служби Мальти. URL: <https://publicserviceinstitute.gov.mt> (дата звернення: 12.06.2024).

11. Офіційний сайт державної служби Мальти — Premju Dieh is-Servizz Pubbliku: Public Service of Malta — Excellence Awards. URL: <https://publicservice.gov.mt/excellence-awards> (дата звернення: 12.06.2024).

12. Павлюк Т. М. Структурні характеристики мотивації професійної діяльності працівників органів виконавчої влади. *Проблеми сучасної психології*. 2012. Вип. 17. С. 408–418.

13. Полтавський В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2001. Вип. 1, ч. 6. С. 45.

14. Чурсінов О. А. Компаративний аналіз мотиваційної системи держслужбовців Швеції та України. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43) С. 316 – 325.

15. Чурсінов О.А. Мотиваційна система державних службовців Франції як зразок для її реформування в Україні. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції*, Париж, 20 вересня 2024 р. Париж-Вінниця: La Fedeltà & UKRLOGOS Group LLC, 2024. С. 52–54.

16. Camilleri Cortis A. The why of working within Malta public service: understanding motivation and loyalty (Bachelor's dissertation). *The why of working within Malta public service: understanding motivation and loyalty*. 2022. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/110868> (дата звернення: 12.06.2024).

17. Ciobanu A., Androniceanu A. Civil servants motivation and work performance in Romanian public institutions. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 30. P. 164–174.

18. Dølvik J. E., Marginson P. Cross-sectoral coordination and regulation of wage determination in northern Europe: divergent responses to multiple external pressures. *European Journal of Industrial Relations*. 2018. Vol. 24, № 4. pp. 409–425. URL: <https://www.academia.edu/14823110/> (дата звернення: 11.04.2024).

19. Hollósy-Vadász G. Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. *AARMS*. 2018. Vol. 17, № 1. P. 23–30.

20. Horváth Zs. A közszolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálat. *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*. 2019. № 1. P. 130–149.

21. Malta - Digital Education Strategy 2024–2030. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/malta-digital-education-strategy-2024-2030> (дата звернення: 12.06.2024).

22. Labrie Y. Work Organization in the Public Sector: The Swedish Example. *Economic Note*. 2012. URL: [https://www.iedm.org/files/note1312\\_en.pdf](https://www.iedm.org/files/note1312_en.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).

### References

1. Alyushyna, N. O. (2022), “Organization of civil servants’ work under martial law conditions”, *Public Administration and Regional Development: scientific journal*, vol. 16, pp. 284–313.

2. Herasymenko, O. V., Lazorko, L. P. and Kalagurka, S. T. (2018), “Features of motivational philosophy of civil servants in Ukraine”, *Economy and Society*, vol. 19, pp. 128–133.

3. Honcharuk, N. and Artemenko, N. (2013), “Motivation of personnel in the public service of Ukraine: problems and prospects”, *Aspects of Public Administration*, vol. 2 (2), pp. 48–54.

4. Hrytsiak, I. (2004/2005), “Legislation on civil service in the European Union (on the example of Great Britain, Germany, France)”, *Efficiency of State Administration: collection of scientific papers of Lviv Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 6/7, p. 442.

5. Kovalov, V. G., Krytenko, O. O. and Totska, T. S. (2022), “Mechanisms of motivating civil servants”, *Public Administration and Customs Administration*, vol. 1 (32), pp. 46–52.

6. Kovalov, V. G. and Tiestoedov, O. A. (2023), “Development of a personalized motivation system for civil servants”, *Public Administration and Customs Administration*, vol. 3 (38), pp. 89–94.
7. Malimon, L. Ya. and Hlova, I. V. (2011), “Motivational features of professional activity in the civil service system”, *Psychological Perspectives*, vol. 17, pp. 48–56.
8. Nyniuk, I. (2004), “How to become a professional government official: experience of the Republic of Poland”, *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 1, p. 99.
9. Official portal of the civil service of Malta, (2024), available at: <https://publicservice.gov.mt> (Accessed 12 June 2024).
10. Official website of the Public Service Institute of Malta, (2024), available at: <https://publicserviceinstitute.gov.mt> (Accessed 12 June 2024).
11. Official website of the Civil Service of Malta (2024), “Excellence Awards”, available at: <https://publicservice.gov.mt/excellence-awards> (Accessed 12 June 2024).
12. Pavliuk, T. M. (2012), “Structural characteristics of the motivation of professional activity of employees of executive authorities”, *Problems of Modern Psychology*, vol. 17, pp. 408–418.
13. Poltavskyi, V. V. (2001), “General principles of promotion of a civil servant in France”, *Current Problems of Public Administration*, vol. 1 (6), p. 45.
14. Chursinov, O.A. (2024), “Comparative analysis of motivation system of civil servants of Sweden and Ukraine”, *Scientific Perspectives*, vol. 1(43), pp. 316 – 325.
15. Chursinov O.A. (2024), “Motivation System of Civil Servants in France as a Model for Reforming it in Ukraine”, *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*, La Fedeltà & UKRLOGOS Group LLC, Paris-Vinnitsia, September 20, pp. 52–54.

16. Camilleri Cortis, A. (2022), “The why of working within Malta public service: understanding motivation and loyalty”, available at: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/110868> (Accessed 12 June 2024).
17. Ciobanu, A. and Androniceanu, A. (2015), “Civil servants motivation and work performance in Romanian public institutions”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 30, pp. 164–174.
18. Dølvik, J. E. and Marginson, P. (2018), “Cross-sectoral coordination and regulation of wage determination in northern Europe: divergent responses to multiple external pressures”, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 24 (4), pp. 409-425, available at: <https://www.academia.edu/14823110/> (Accessed: 11 April 2024).
19. Hollósy-Vadász, G. (2018), “Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service”, *AARMS*, vol. 17 (1), pp. 23–30.
20. Horváth, Zs. (2019), “The revision of the model of public service motivation (PSM) adapted to the Hungarian model”, *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*, vol. 1, pp. 130–149.
21. Digital Skills and Jobs Platform (2024), “Malta - Digital Education Strategy 2024–2030”, available at: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/malta-digital-education-strategy-2024-2030> (Accessed: 12 June 2024).
22. Labrie, Y. (2012). “Work Organization in the Public Sector: The Swedish Example”, *Economic Note*, available at: [https://www.iedm.org/files/note1312\\_en.pdf](https://www.iedm.org/files/note1312_en.pdf) (accessed: 12 May 2024).

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2024 р.*