

УДК 35.08:331.108

Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби

Д.М. ЛЕТУЧИЙ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: letuchy@list.ru

Авторське резюме

Проаналізовано досвід формування стилів управління персоналом у сфері державної служби зарубіжних країн, насамперед країн-членів Європейського Союзу. Особлива увага приділена країнам з кар'єрною та змішаною моделями державної служби, зокрема Франції, Польщі, Чеській Республіці, Латвії. На основі аналізу передусім законодавчих актів висвітлено систему управління персоналом у сфері державної служби, показані тенденції до її демократизації шляхом формування на паритетних засадах консультативних органів управління, на прикладі Франції дана їх характеристика. Значне місце відведено аналізу американської, японської, європейської моделей управління кадровим забезпеченням та їх впливу на особливості стилю управління персоналом державної служби. Розкрито підходи до організації управління персоналом на рівні органу державної влади. Охарактеризовано роль стратегії використання та розвитку «людських ресурсів» у підвищенні ефективності державної служби.

Ключові слова: управління персоналом у сфері державної служби, стиль управління персоналом публічної служби, країни ЄС, моделі державної служби, моделі управління кадровим забезпеченням.

Foreign practice shaping the style of personnel management in the public service

D.N. LETUCHYI

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National
academy for public administration under the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: letuchy@list.ru

Abstract

The experience of forming sheets of personnel management in the public service of foreign countries, especially European Union Member States. Particular attention was paid to countries with a mixed career and public service models, in particular France, Poland, the Czech Republic and Latvia. Based on the analysis above all laws lit personnel management in the public service, showing the trend towards democratization by forming on an equal footing advisory authorities, on the example of France given their characteristics. Considerable space is devoted analysis of American, Japanese and European models of management staffing and their influence on the particular style of personnel management of public service. Disclosed approaches to personnel management at the level of public authority. Characterized the role of strategy use and development of "human resources" to improve the efficiency of public service.

Keywords: personnel management in the public service, management style of public service personnel, EU Member States, the model of public service management models staffing.

© Д.М. Летучий, 2014

Постановка проблеми. Ефективність діяльності органів державної влади багато в чому безпосередньо залежить від стилю, форм і методів управління персоналом у сфері державної служби. Тому в процесі реформування державної служби в Україні важливе значення має аналіз і використання кращих зарубіжних практик управління персоналом.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми стилів управління персоналом у сфері державної служби присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати публікації Д. Босарта і К. Демме, Н. Васильєвої, Н. Гончарук, М. Зенкова, Є. Літвінцевої, Є. Охотського, С. Серьогіна, О. Турчинова та ін. Проте в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається малодослідженою, особливо це стосується зарубіжного досвіду використання стилів управління персоналом державної служби.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері державної служби та можливості його застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі державної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з них, звичайно, накладає свій відбиток на стиль управління персоналом публічної служби, зокрема на практику добору персоналу на державну службу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення по службі, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення державної служби тощо. Проте сьогодні відбувається процес зближення цих моделей, насамперед, це стосується стилів управління персоналом. Все більшого розвитку отримує демократичний стиль управління. Показовим у цьому плані є досвід державної служби Франції – однієї з найбільш централізованих, де в останні десятиліття одним із найважливіших принципів державної служби став прин-

цип співучасті чиновників у самоуправлінні і визначенні умов трудової діяльності. Відповідно до ст.9 Закону «Про права та обов'язки службовців» від 13 липня 1983 р. службовці беруть участь через своїх представників, делегованих до консультативних органів, в організації та функціонуванні публічних служб, в розробці статутних правил та в перевірці індивідуальних рішень, що стосуються їх кар'єри. Вони беруть участь у визначенні та в управлінні соціальною, культурною, спортивною діяльністю та дозвіллям, якими вони користуються або які вони організують. Співучасть у самоуправлінні знайшла відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів з гігієни та безпеки праці [3, с.158; 4, с.169; 9, с.33].

Вища рада публічної служби держави (CSFPE) формується на паритетних засадах і включає однакову кількість (по 19) представників адміністрації державних установ та персоналу, делегованих профспілками. Члени Ради та їх заступники призначаються декретом Ради Міністрів на 3 роки. На її засіданнях головує прем'єр-міністр. Вища рада відає всіма загальними питаннями, що стосуються публічної служби в органах держави, які подаються на її розгляд або прем'єр-міністром, або на письмову вимогу третини її членів. Вона в обов'язковому порядку розглядає попередньо всі законопроекти, зокрема проекти законів про внесення змін до Закону «Про статутні положення стосовно публічної служби держави» від 11 січня 1984 р. або проекти декретів, що містять положення, загальні для декількох корпусів чиновників, якщо вони підпадають під компетенцію декількох технічних комісій. Вища рада також є вищим апеляційним органом у питаннях дисциплінарних стягнень, підвищення по службі і звільнення через невідповідність займаній посаді [4, с.170; 7, с.23; 13].

У кожному з близько 1 000 корпусів службовців (корпус об'єднує чинов-

ників, які виконують однакову роботу – префекти, супрефекти, інспектори казначейства та ін.) існують одна або декілька адміністративних паритетних комісій, що складаються з рівного числа представників адміністрації і персоналу. Члени комісії, які представляють персонал, обираються за багатомандатною мажоритарною системою у два тури з дотриманням принципу пропорційного представництва. Комісії займаються питаннями просування по службі і дисципліни [4, с.170; 7, с.24].

В усіх адміністраціях держави і публічних установах держави створюються технічні паритетні комісії, які розглядають проблеми, що стосуються організації і функціонування, набору персоналу і проектів спеціальних положень. Технічні паритетні комісії мають обов'язкові консультативні повноваження, тобто адміністративні органи зобов'язані запитувати їх думку з усіх питань їхньої компетенції. Комітети з гігієни та безпеки праці, які існують у кожному міністерстві, займаються проблемами санітарно-оздоровчої діяльності. Існування подібних консультативних управлінських органів, зазначає Є. Літвінцева, багато в чому «пом'якшує» централізовану систему управління державною службою Франції, розвиває самоуправлінські засади, сприяє захисту прав і інтересів державних службовців [4, с.171; 9, с.33-34].

Аналогічна система консультативних органів діє і на рівні місцевої державної служби. Її очолює Вища рада місцевої державної служби (CSFPT), половина місць в якій (20) надається представникам комун, департаментів і регіонів, інша половина – представникам профспілкових організацій місцевих державних службовців. Одне місце належить представнику прем'єр-міністра або міністра у справах місцевих колективів. Таким чином, загальна чисельність Ради становить 41 особу (крім того, кожний представник має двох заступників). Головою ради обирається представник місцевих колективів. Повноваження ради діють протягом 6 років. Вища рада місцевої державної служби висловлює свої

думки з усіх питань, що стосуються місцевої державної служби (в тому числі і стосовно законопроектів або проектів декретів уряду), або за проханням міністра у справах місцевих колективів, або з власної ініціативи. Вона може вносити пропозиції щодо підготовки нормативних документів. Вона веде також дослідницьку роботу і здійснює збирання статистичних даних [7, с.27-28].

У системі місцевої державної служби існують також адміністративні паритетні комісії, технічні паритетні комісії і комітети з гігієни та безпеки праці. Вони створюються терміном на 6 років з представників адміністрації та персоналу. Їх функції аналогічні відповідним органам у системі центральної державної служби [7, с. 28].

Тобто, навіть у Франції, з її закритою і детально регламентованою системою адміністративної кар'єри та притаманним їй духом ієрархічності, кастовості й вірнопідданства державі, в останні десятиліття відбулися серйозні зміни у стилі управління персоналом і зараз превалює не «теорія пасивного підпорядкування», яка передбачає виконання будь-якого законного наказу «без коливань і незадоволення», а «теорія розумного управління», яка визнає за чиновником право на внесення начальника свої зауважень до виконання наказу і, в випадку його підтвердження, певні можливості маневру в його виконанні. Таким чином, субординація має поєднуватися з автономією чиновника. При цьому субординація переважає у відносинах всередині адміністративного корпусу, а автономія – у зовнішніх відносинах виконавчої влади з іншими її гілками і громадянами [2].

Питаннями управління персоналом державної служби в багатьох країнах займається єдиний орган управління. У Франції систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду. Сьогодні в країні існує спеціальне міністерство державної служби та адміністративної реформи, до складу якого входить Генеральна дирекція державної служби. У Польщі центральним

органом урядової адміністрації у справах цивільної служби є шеф цивільної служби, який безпосередньо підлягає голові Ради Міністрів. Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів тощо [1, с.50; 12; 14].

Так, у Чеській Республіці питання управління персоналом у сфері державної служби врегульовані Законом «Про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ» від 26 квітня 2002 р. У §1 Закону зазначається, що він регулює правовідносини працівників, які здійснюють державне управління в державних установах, що є послугою, яку Чеська Республіка надає громадянськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників [6, с.269].

Відповідно до закону загальне керівництво державною службою здійснює Генеральний директорат державної служби, який є організаційним підрозділом секретаріату Уряду. Організаційні, концептуальні, координаційні, виконавчі та контрольні функції центрального управління відносно різних аспектів служби Генеральний директорат виконує через:

- підготовку проекту кадрового плану та контроль за його виконанням;
- підготовку проектів правових положень щодо служби;

- підготовку проектів службових правил;

- забезпечення єдиного підходу до виконання Закону про службу державних службовців, правових положень, виданих на його виконання, та службових положень, що видаються Генеральним директоратом;

- координацію освіти державних службовців і координацію освіти фізичних осіб, які проходять підготовку до служби;

- адміністрування інформаційної системи служби та зарплат, що включає також реєстр службовців та реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку до служби; визначення реєстраційних номерів державним службовцям тощо [6, с.275-276].

На останнє завдання слід звернути особливу увагу, оскільки реєстри державних службовців ведуться у багатьох країнах ЄС. У Чехії реєстр державних службовців та реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку до служби, ведуться окремо. Перший з них включає: ім'я, прізвище та академічне звання державного службовця; номер свідоцтва про народження; реєстраційний номер державного службовця; його службове звання; дату виникнення службових відносин; вид служби та сферу служби; назву службової установи, в якій служить державний службовець. Реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку до служби, у свою чергу, включає: ім'я, прізвище та академічне звання фізичної особи; номер свідоцтва про народження; сферу служби, до якої проводиться підготовка; назву службової установи, в якій здійснюється підготовка до служби [6, с.276-277].

Службовими органами також ведеться і постійно оновлюється реєстр чинних службових правил. Службові правила встановлюють обсяг повноважень вищих посадовців щодо видання обов'язкових для виконання наказів державних службовців відносно виконання служби. Службові правила видаються лише у письмовому вигляді [6, с.275].

Важлива роль у державній службі Чеської Республіки відведена кадро-

вим планам для служби та підготовки до служби. Кадровий план передбачає: кількість службових посад штатних державних службовців, які класифікуються за ступенями оплати; кількість службових посад вищих посадовців, які теж класифікуються за ступенями оплати; кількість коштів на виплату зарплат державним службовцям у службових установах; кількість посад, передбачених для фізичних осіб, які проходять підготовку до служби у службових установах, що класифікуються за ступенями оплати; обсяг коштів на виплату зарплат фізичним особам, які проходять підготовку до служби у службових установах. Проект кадрового плану розробляється Генеральним директором у співпраці з міністерством фінансів на основі пропозицій службових органів щодо організаційної структури установ і за поданням прем'єр-міністра затверджується на відповідний календарний рік урядом. При схваленні кадрового плану уряд встановлює організаційну структуру установ [6, с.278-279].

У Латвії відповідно до закону загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, яка під наглядом міністра, уповноваженого Кабінетом Міністрів, повинна впроваджувати державну політику у сфері державної цивільної служби. На неї покладені такі функції: контроль за виконанням Закону «Про державну цивільну службу» та інших регуляторних документів; підготовка проектів регуляторних документів Кабінету Міністрів у сфері державної цивільної служби; розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню; встановлення, підтримування, підвищення та обмеження згідно з регуляціями уряду доступу до бази даних інституцій публічної адміністрації, що містять інформацію про функції, персонал та збереження статусу цивільного службовця колишніх службовців; забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців; аналіз потреб навчання у цивільній службі та розгляд заяв на

навчальні програми до Школи публічної адміністрації на щорічній основі; організація конкурсів на посади цивільної служби у випадках, обумовлених Законом, та розгляд скарг щодо цих конкурсів; присвоєння статусу цивільного службовця; перевірка, у випадках, визначених Законом, відповідності кандидата його вимогам; у випадках, визначених Законом, ініціювання та незалежне розслідування дисциплінарних справ і накладання дисциплінарних покарань, а також розгляд скарг цивільних службовців на накладене дисциплінарне покарання тощо [5, с.455].

Що стосується безпосереднього управління персоналом державної служби, то аналіз зарубіжної практики показує, що воно базується на таких основних моделях управління кадровим забезпеченням, як: «американська», в основі якої лежить індивідуалізм і яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що представляють посаду і підготовку за нею службовців; «японська», в основі якої лежать колективізм і вивчення сильних та слабких сторін кадрової одиниці і підготовку відповідної посади; «європейська», за якої поєднуються позитивні і усунюються негативні сторони обох моделей, пошук працівника, який би найбільше відповідав вимогам, підготовка працівників та посад (система: посада – працівник – посада). Якщо говорити про особливості стилю управління персоналом за цими моделями, то ключовою особливістю американської моделі є акцент на регламентованості обов'язків працівника, японської – акцент на колективізмі і європейської – акцент на груповому ухваленні рішень. Відповідно цілями управління людськими ресурсами є: в американській – високий рівень матеріального стимулювання, стимулювання кадрової конкуренції, можливість швидкого кар'єрного зростання; в японській – розвиток співробітництва, постійне вдосконалення навичок персоналу, підтримка прозорості у відносинах; в європейській – повноцінне використання умінь працівників, формування командної співпраці, поетапний розвиток пер-

соналу [1, с. 49; 8, с.394]. Практичний досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямків її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби.

Так, у Польщі запроваджена посада генерального директора установи, який відповідно до Закону «Про цивільну службу» від 21 листопада 2008 р., поперше, забезпечує функціонування і наступність діяльності установи, умови її функціонування, а також організацію праці, по-друге, виконує дії у сфері трудового права щодо осіб, працевлаштованих в установі та реалізує персональні політику. Він організовує набір кандидатів до корпусу цивільної служби, їх підготовчу службу, призначає службовий ступінь, визначає окремо для кожного службовця цивільної служби індивідуальну програму професійного розвитку та планує, організовує і контролює її виконання та ін. [10; 14].

У Чеській Республіці у міністерствах та секретаріаті Уряду запроваджена посада державного секретаря, який спрямовує та контролює належне виконання служби і робочих завдань керівниками департаментів, директорами з персоналу або іншими вищими посадовцями, якими вони керують, і старшими працівниками. Службові завдання перед державним секретарем у рамках міністерства ставить міністр, а в рамках секретаріату Уряду – керівник секретаріату.

У міністерствах та секретаріаті Уряду засновується також посада директора з персоналу, на якого покладаються функції, що стосуються організаційних аспектів служби та службових відносин державних службовців. З цих питань він підпорядковується державному секретарю. У службових установах з чисельністю понад 25 осіб створюються відділи персоналу (крім районних вузьких, фінансових і митних установ), які відповідають за організаційні аспекти служби та службові відносини державних службовців, а також трудові відносини інших працівників відповідної

адміністративної установи [6, с. 274, 277-278].

Варто підкреслити, що ефективне управління персоналом у сфері державної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Ця робота останнім часом поставлена на серйозну правову основу, завдяки якій чітко визначені місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилась «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника ставиться в залежність від того, наскільки ефективно і якісно він працює [1, с. 48].

В англосаксонських країнах, насамперед у Сполучених Штатах Америки, з 80-х рр. ХХ ст. почала утверджуватися ідея, що робота з персоналом у системі державної служби точно так, як і власне розвиток органів державної влади, має вестись за зразком бізнесу. Це означало, що і управління персоналом має вестись за законами ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають головними при визначенні результатів роботи персоналу. А отже, персонал має відповідати наступним вимогам:

- бути прихильним дії, вміти у межах компетенції приймати самостійні рішення, не очікуючи, коли керівництво само це зробить;
- бути близьким клієнту, тобто так будувати свою роботу, щоб запити громадян були йому зрозумілі, а дії – цими громадянами виправдані;
- бути готовим з розумінням сприяти ініціативу і самостійність підлеглих і при успішно завершених справах – обов'язково їх заохочувати;
- добиватися ефективності в діяльності апарату не стільки через ним створені структури, скільки через людей, тобто в якості основної фігури процесу управління бачити службовця, а не структури, в яких він служить;
- обирати сферу діяльності при здійсненні своїх функцій, тобто мати внутрішньо-організаційну свободу, коли

службовець може змінити свою сферу діяльності;

– оптимізувати структуру свого апарату, результативність діяльності якого залежить не від великої кількості службовців, а від професійного їх складу: нероздугі штати – це економічно й більш дієво;

– поєднувати у практиці управління як жорсткі, так і м'які методи, як контроль, так і самоконтроль [11].

Висновок. Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом

у сфері державної служби свідчить, що в Україні заслуговують на впровадження насамперед такі елементи формування стилів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління персоналом державної служби, розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоуправлінні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
2. Государственная служба (комплексный подход) / рук. авт. кол-ва А.В. Оболонский, А.Г. Барабашев. – Режим доступа : <http://www.ecsocman.hse.ru/data/2012/01/24/1269082913/Глава%206.pdf>
3. Закон про права та обов'язки службовців (Франція) // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С.153–166.
4. Закон про статутні положення стосовно публічної служби держави (Франція) // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С. 167–203.
5. Закон про державну цивільну службу (Латвія) // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С. 454–466.
6. Закон про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ (Чехія) // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С. 269–387.
7. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: государственная служба: учеб. пособие / М.Ю. Зенков. – Новосибирск: НГАУ, 2004. – 130 с.
8. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С.392–398.
9. Литвинцева Е.А. Анализ зарубежного опыта правового регулирования государственной гражданской службы / Е.А. Литвинцева. – Режим доступа : <http://www.bitrix.inii.test.rags.ru/upload/doc/an2.pdf>
10. Павловская И.А. Кадровая служба государственного органа как субъект управления карьерой государственных служащих / И.А. Павловская. – Режим доступа : <http://www.pandia.ru/text/78/359/160.php>
11. Турчинов А.И. Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.
12. Ministere de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative. – Access mode: www.fonctionpublique.egouv.ci
13. Conseil supérieur de la Fonction publique de l'état. Access mode: www.fonction-publique.gouv.fr
14. Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. – Access mode : <http://www.sejm.gov.pl>

REFERENCES:

1. *Honcharuk N. T. Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka (Managing managerial personnel in the civil service of Ukraine: Theory and Practice). D.: DRIDU NADU, 2012. 343 p.*

2. Gosudarstvennaya sluzhba (kompleksnyiy podhod) (Civil service (integrated approach)). Mode of access : <http://www.ecsocman.hse.ru/data/2012/01/24/1269082913/Glava6.pdf>
3. Zakon pro prava ta oboviazky sluzhbovtziv (Frantsiia) // Publichna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy (Law on the rights and responsibilities of employees (France)). K.: Konus-Yu, 2007. P.153–166.
4. Zakon pro statutni polozhennia stosovno publichnoi sluzhby derzhavy (Frantsiia) (Law on statutory provisions relating to the public service of the state (France)). *Publichna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy*. K.: Konus-Yu, 2007. P. 167–203.
5. Zakon pro derzhavnu tsyvilnu sluzhbu (Latviia) (Law on state civil service (Latvia)). *Publichna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy*. K.: Konus-Yu, 2007. P. 454–466.
6. Zakon pro sluzhbu derzhavnykh sluzhbovtziv u administratyvnykh ustanovakh i pro vynahorodu derzhavnykh sluzhbovtziv ta inshykh pratsivnykiv administratyvnykh ustanov (Chexiia) (Law on civil servants in administrative offices and the remuneration of civil servants and other employees of the departments (Czech Republic)). *Publichna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy*. K.: Konus-Yu, 2007. P. 269–387.
7. *Zenkov M.Yu.* Zarubezhnyi opyt upravleniya: gosudarstvennaya sluzhba (Foreign experience management: public service). Novosibirsk: NGAU, 2004. 130 p.
8. *Kozak P.Z.* Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom u konteksti uspishnoi profesiinoi adaptatsii pratsivnykiv (Foreign experience of personnel management in the context of adapting successful professional workers). *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2012. Vyp. 22.8. P.392–398.
9. *Litvintseva E.A.* Analiz zarubezhnogo opyita pravovogo regulirovaniya gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby (Analysis of foreign experience of legal regulation of civil service). Mode of access : <http://www.bitrix.inii.test.rags.ru/upload/doc/an2.pdf>
10. *Pavlovskaya I.A.* Kadrovaya sluzhba gosudarstvennogo organa kak sub'ekt upravleniya kareroy gosudarstvennykh sluzhaschih (Personnel Service public body as the subject of career management for civil servants). Mode of access : <http://www.pandia.ru/text/78/359/160.php>
11. *Turchinov A.I.* Upravlenie personalom: ucheb. (Personnel Management). M.: Izd-vo RAGS, 2002. 488 p.
12. Ministere de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative. Access mode: www.fonctionpublique.egouv.ci
13. Conseil supérieur de la Fonction publique de l'état. Access mode: www.fonction-publique.gouv.fr
14. Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. Access mode : <http://www.sejm.gov.pl>

Летучий Дмитрий Николаевич – здобувач

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

E-mail: letuchy@list.ru

Letuchy Dmytro Mykolaiovych – applicant

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine

Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044

E-mail: letuchy@list.ru