

АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБ

ANALYSIS OF EXISTING DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL

УДК 352.075

Буркова Л.А.

к.е.н., доцент кафедри обліку,
оподаткування, публічного управління
та адміністрування
Криворізький національний університет
Семеняка Т.В.
асистент кафедри обліку,
оподаткування, публічного управління
та адміністрування
Криворізький національний університет
Демченко Є.В.
студентка
Криворізький національний університет

Робота з персоналом у виконкомках, як і в будь-якій установі, що фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету, повинна здійснюватися виключно в рамках чинного законодавства. Останнє, на жаль, сьогодні залишається недосконалим. Окрім того, нині діяльність кадрових служб органів місцевого самоврядування не повною мірою відповідає сучасним вимогам. Це, своєю чергою, впливає на якість та ефективність роботи кадрової служби у цілому. Виходячи з вищеведеного, видається доцільним розробити низку заходів, що дадуть змогу підвищити роль кадрової служби виконкому у запровадженні сучасних кадрових технологій.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова служба, публічна служба, органи місцевого самоврядування, ефективність діяльності кадрових служб.

Работа с персоналом в исполкомах, как и в любом учреждении, финансируемом за счет средств местного бюджета, должна осуществляться исключительно в рамках существующего законодательства. Последнее, к сожалению, сегодня остается несовершенным. Кроме того, в настоящее время деятельность кадровых служб органов местного самоуправления не в полной мере отвечает современным требованиям.

Это, в свою очередь, влияет на качество и эффективность работы кадровой службы в целом. Исходя из вышеприведенного, представляется целесообразным разработать ряд мер, которые предоставят возможность повысить роль кадровой службы исполкома во внедрении современных кадровых технологий.

Ключевые слова: управления персоналом, кадровая служба, публичная служба, органы местного самоуправления, эффективность деятельности кадровых служб.

Work with staff in the executive committees, as well as in any institution funded by the local budget, should be carried out exclusively within the framework of existing legislation. The latter, unfortunately, remains imperfect today. In addition, at present, the activities of the personnel services of local authorities do not fully meet modern requirements. This, in turn, affects the quality and effectiveness of the personnel service in general. Based on the above, it seems advisable to develop a series of measures that will provide an opportunity to enhance the role of the executive staff in the implementation of modern staffing technologies.

Key words: personnel management, human resources department, public service, local self-government, efficiency of personnel services.

Постановка проблеми. Вітчизняна практика управління персоналом, людськими ресурсами органів влади суттєво відрізняється від зарубіжної, хоча питання кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їхнього професіоналізму стоїть в Україні досить гостро.

Головною проблемою державної служби та служби в органах місцевого самоврядування сьогодні є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління, відсутні єдині управлінські стандарти державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівнів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні проблеми організації управління персоналом публічних служб досліджувалися багатьма вченими та представлені в напрацюваннях таких науковців, як: Н. Гончарук [1], Х. Дейнега [2], В. Ландсман [3], В. Олуйко [4], Т. Покотило [5], І. Сурай [6], В. Щегорцова [7]. Комплексне дослідження системи управління персоналом у публічних та неприбуткових організаціях було здійснено Дж. Пайн [8]. Багато аспектів проблематики управління персоналом органів влади вже опрацьовано, але питання щодо особливостей управління персоналом в Україні ще залишаються відкритими.

В Україні відбувається зміна підходів до організації управління персоналом публічних служб.

Так, у 2016 р. набрав чинності оновлений Закон України «Про державну службу» від 10.01.2015 № 889-VII, у якому вже враховано досвід правового регулювання державної служби в Європі, і він є одним зі складників «пакету реформ» в Україні.

Сьогодні в Україні склалася така ситуація щодо роботи з людськими ресурсами органів влади:

- велика плінність кадрів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та, як наслідок, низький рівень професіоналізму та компетентності кадрів органів влади;

- відсутність системи мотивації до ефективної роботи, яку можна швидше назвати системою «антимотивації»;

- відсутність чіткого розмежування функцій і завдань діяльності органів влади, що веде за собою дублювання повноважень, неефективне використання людського потенціалу і, як наслідок, невизначеність стратегії функціонування та розвитку органу влади;

- невмотивовано часта зміна керівництва органів влади, зумовлена нестабільністю політичної ситуації;

- майже повна відсутність роботи з кадровим резервом на посади державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яка, по суті, носить чисто формальний характер, тощо.

Стосовно служби в органах місцевого самоврядування, то сьогодні її регламентація є застарілою і потребує значного оновлення. Постає завдання щодо надання рекомендацій щодо поліпшення роботи кадрової служби на місцевому рівні, зокрема на базі Криворізької міської ради.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері державної служби та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом система управління персоналом публічних служб в Україні включає такі компоненти: організаційну структуру управління персоналом публічної служби; систему роботи з персоналом публічної служби, нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом, технології управління персоналом та методи управління персоналом державної служби.

Нині в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі публічної 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, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплати і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення публічної служби тощо. Розглянемо особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах (табл. 1).

Практичний досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби.

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 визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [2, с. 48].

В англосаксонських країнах, насамперед у Сполучених Штатах Америки, з 80-х років ХХ ст. почала утверджуватися ідея, що робота з персо-

Таблиця 1

Особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах

Країна	Особливі риси
Франція	Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду.
Польща	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.
Чехія	Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія 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.
Латвія	Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.
Німеччина	Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана.
США	Було створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг, Службу вищих керівників. Особливістю проходження державної служби у США є те, що вона поділяється на конкурсну та виключну. У системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі.

налом у системі державної служби точно так, як і власне розвиток органів державної влади, має вестися за зразком бізнесу. Це означає, що й управління персоналом має вестися за законами ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають головними під час визначення результатів роботи персоналу.

Розглянемо управління персоналом на місцевому рівні на прикладі Криворізької міської ради.

Нині діяльність кадрових служб органів місцевого самоврядування не в повній мірі відповідає сучасним вимогам. Це зумовлено тим, що кадрові служби не мають достатніх повноважень, відповідальності, нормативно-правового та методичного забезпечення своєї діяльності, можливостей впливати на ситуацію у кадровій сфері в органі влади, відчувають брак спеціалістів із кадрової роботи, які пройшли необхідну підготовку та мають відповідний досвід роботи. Зазначене відображається на якості роботи кадрових служб, наслідком чого є непоодинокі порушення правил проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, атестації, порядку проходження служби в органах місцевого самоврядування, накладання дисциплінарних стягнень тощо.

Робота з персоналом у виконкомі Криворізької міської ради, як і в будь-якій установі, що фінансується коштом міського бюджету, повинна здійснюватися виключно в рамках чинного законодавства, яке сьогодні залишається недосконалим. Це, своєю чергою, впливає на якість та ефективність роботи кадрової служби.

Проаналізувавши кадрове забезпечення виконкому Криворізької міської ради, можна виділити такі його слабкі місця, як старіння кадрів, відсутність реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту, що не дають змоги створювати ефективно діючий кадровий резерв і готувати компетентних фахівців.

Отже, під час роботи з кадрами кадровій службі виконкому Криворізької міської ради пропонуємо керуватися таким:

- професіоналізм та морально-етичні якості вважати єдиними критеріями відбору посадовців;
- підбирати кадри до конкретних сфер або галузей, спираючись на колегіальну думку осіб, які працюють у них;
- до складу конкурсної комісії включати психолога, який оцінюватиме саме морально-етичні і психологічні якості посадової особи;
- заздалегідь формувати кадровий резерв на відповідні посади, користуючись у тому числі послугами кадрових та рекрутингових агентств;
- запрошувати для участі в конкурсі на зайняття посад випускників вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» або «Державне управління»;
- розробляти та впроваджувати спеціальні професійні програми адаптації та навчання для

осіб, які раніше не працювали на службі в органах місцевого самоврядування.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо низку заходів, які, на нашу думку, дадуть змогу підвищити роль кадрової служби виконкому Криворізької міської ради у запровадженні сучасних кадрових технологій.

Насамперед слід забезпечувати безперервне підвищення рівня професійної компетенції керівника кадрової служби шляхом проведення для нього постійно діючих тематичних семінарів-тренінгів, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу. Доцільним було б систематичне забезпечення кадрової служби відповідною нормативною та методичною літературою. Також необхідно доукомплектувати кадрову службу необхідними сучасними засобами комп'ютерної та відеотехніки, навчаючими технічними засобами.

Професійна підготовка працівників кадрової служби виконкому Криворізької міської ради, зокрема їх навчання за спеціальностями галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за новою спеціалізацією «Організаційно-кадрова робота», вважаємо, дасть змогу мати професійний корпус кадрових працівників, які володіють новітніми кадровими технологіями на службі в органах місцевого самоврядування.

Аналіз вікового складу працівників виконкому Криворізької міської ради свідчить, що одним із проблемних питань в управлінні персоналом є старіння кадрів. Молодь не надто прагне йти працювати в органи місцевого самоврядування у зв'язку з низькою заробітною платою. Молода особа, що прийнята на службу до органів місцевого самоврядування, не має надбавок за стаж, за високий ранг, фактично вона отримує мінімальну заробітну плату. Отримуючи «мінімалку», людина не боїться втратити роботу, що значно позначається на її ставленні до виконуваних завдань. Відносно невисока заробітна плата порівняно з іншими галузями економіки є й у посадових осіб, що мають високі ранги та різні надбавки. І все це зумовлено тим, що посадовим особам органів місцевого самоврядування посадові оклади чітко встановлені постановою КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 09.03.2006 № 268.

Але ми вважаємо, що рішення такого державного органу, як Кабінет Міністрів України, відносно оплати праці посадовців місцевого самоврядування є, по суті, порушенням самостійності місцевих бюджетів, гарантованої їм Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.97 № 280/97-ВР, відповідно до якого органи місцевого самоврядування як представники відповідної територіальної громади мають право самостійно при-

ймати рішення щодо видатків місцевих бюджетів, у т. ч. витрат на їх утримання, включаючи витрати на оплату праці. Своєю чергою, рішення Кабінету Міністрів можуть бути використані як рекомендації, якщо їх виконання представляється можливим.

Постає питання: яку ж заробітну плату повинна отримувати посадова особа органів місцевого самоврядування? Вважаємо, що мінімальний оклад посадової особи органу місцевого самоврядування повинен бути не нижчим за середню заробітну плату по місту. Дана норма є виконанням принципу соціальної справедливості, адже якщо працівники міста отримують високу заробітну плату і бюджет міста має достатньо коштів, чому посадові особи повинні мати порівняно низьку оплату праці, і, навпаки, якщо працівники міста мають низький рівень заробітної плати, чому посадові особи, які фактично представляють інтереси територіальної громади, повинні отримувати значно вищу заробітну плату, ніж інші мешканці міста. Тобто наголошуємо

ще раз, що постанови уряду стосовно оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування повинні носити лише рекомендаційний характер.

Також вважаємо, що вирішення всіх питань стосовно оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема встановлення окладів, надбавок тощо, повинні бути покладені на міського голову, а не на міську раду, оскільки всі відділи та управління виконкомів підпорядковані саме йому.

Аналіз освітнього рівня посадових осіб виконкому Криворізької міської ради свідчить, що лише 2% осіб від загальної кількості мають повну вищу освіту за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування» або «Державне управління», тому вважаємо, що кадровій службі разом із керівництвом виконкому необхідно посилити роботу у цьому напрямі і спонукати посадових осіб до навчання саме за цими спеціальностями.

Як уже зазначалося, однією з проблем в управлінні персоналом органів місцевого самовря-

Таблиця 2

Система показників, що характеризують якість процесів з управління персоналом кадровою службою

Критерій	Показники оцінки
Якість планування, організації набору та відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень укомплектованості персоналу - Коефіцієнт якості відбору персоналу - Кількість кандидатів на одну вакансію - Середній термін підбору персоналу - Наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника - Частка відбору з кадрового резерву
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік - Коефіцієнт абсентеїзму (відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року) - Коефіцієнт внутрішньої мобільності - Стабільність персоналу - Рівень плинності керівників - Рівень плинності спеціалістів - Середній стаж роботи усіх працівників - Рівень трудової та технологічної дисципліни - Відсоток осіб, що пройшли стажування
Якість оцінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній стаж роботи персоналу - Відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» («Державне управління») - Відсоток осіб, що мають дві і більше вищі освіти - Середній вік персоналу - Відсоток працівників, яких було атестовано - Відсоток осіб, що мають науковий ступінь
Якість професійного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію - Рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад - Відсоток працівників, які здобувають вищу освіту - Кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника - Відсоток осіб, яким присвоєно вищий ранг - Частка посадових осіб, направлених на навчання в магістратуру державного управління
Якість матеріального стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній рівень заробітної плати за категоріями персоналу - Середня винагорода на одного працівника - Середній розмір компенсацій та соціальних пільг на одного працівника - Рівень диференціації заробітної плати - Відхилення фактичного фонду оплати праці від планового - Відсоток преміального фонду від загального фонду оплати праці - Частка посадових осіб, незадоволених системою мотивації і заохочення - Частка посадових осіб, незадоволених умовами праці

дування є плинність кадрів. Однією з головних причин цього факту є недостатнє матеріальне стимулювання посадових осіб, але є й інші причини, зокрема напружений клімат у колективі або авторитарний стиль управління керівника відділу. Тому вважаємо, що кадровій службі необхідно надати повноважень вимагати пояснень у письмовій формі від керівників відділів і управлінь, де велика плинність кадрів, та повідомляти вище керівництво про наявну проблему.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби та запровадження для осіб під час прийому на роботу до кадрової служби виконкому Криворізької міської ради спеціалізованих тестів та особливих кваліфікаційних вимог. Ефективність роботи кадрової служби пропонуємо здійснювати на підставі показників, що характеризують якість процесів з управління персоналом (табл. 2).

Своєю чергою, для неупередженої оцінки роботи кадрової служби виконкому Криворізької міської ради пропонуємо створити експертну комісію, до складу якої будуть входити представники управління економіки, управління праці та соціального захисту населення, управління бухгалтерського обліку, планування та звітності.

Отже, вважаємо за доцільне оцінку діяльності кадрової служби з роботи з персоналом здійснювати на підставі розрахунку й аналізу (порівняно з попередніми роками) наведених у табл. 2 показників, а також оприлюднювати результати оцінки у вигляді звіту на веб-сайті виконкому Криворізької міської ради. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами, формування відповідної кадрової політики та отримання висновків про діяльність кадрової служби.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, аналіз вітчизняного і 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 самоврядуванні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

Для підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування необхідно: впровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу місцевого самоврядування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.
3. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2013. № 1(41). С. 117–121.
4. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / За заг. ред. В.М. Олуйка. К.: НАДУ, 2008. 418 с.
5. Покотило Т.В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1(48). С. 185–191.
6. Сурай І.Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Університетські наукові записки. 2008. Вип. 3. С. 329–330.
7. Щегорцова В.М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. Державне будівництво. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32.
8. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach; 3rd ed. San Francisco: Jossey Bass, 2009. 457 p.

REFERENCES:

1. Goncharuk, N.T. (2012), *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management senior staff in the civil service of Ukraine: Theory and Practice], DRIDU NADU, Donetsk, Ukraine.
2. Dejneha, Kh.M. (2011), "Personnel Management public service, international experience and terms of implementation in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 151–153.
3. Landsman, V. A. (2013), "Improvement of Personnel in government", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 117–121.
4. Olujko, V.M. (2008), *Derzhavna kadrova polityka: teoretyko-metodolohichne zabezpechennia* [State personnel policy: theoretical and methodological support], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Pokotylo, T.V. (2015), "Problems of development of labor potential of public services", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (48), pp. 185–191.
6. Suraj, I.H. (2008), "Personnel Management civil service and service in local government", *Universytets'ki naukovi zapysky : chasopys Khmel'n. un-tu upravlinnia ta prava*, vol. 3, pp. 329–330.
7. Schehortsova, V. M. (2011), "Personnel management in government: the psychological aspect", *Derzhavne budivnytstvo*, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32 (Accessed 9 June 2016).
8. Pynes, J. (2009), *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*, 3rd ed, Jossey Bass, San Francisco, USA.

Burkova L.A.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Accounting, Taxation,
Public Management and Administration
Kryvyi Rih National University

Semenyaka T. V.,

Assistant of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation,
Public Management and Administration
Kryvyi Rih National University

Demchenko EV,

Kryvyi Rih National University

ANALYSIS OF EXISTING DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL

Currently, in Ukraine, there is a change in approaches to the organization of personnel management of public services. So, in 2016 the updated Law of Ukraine "On Civil Service" came into force on January 10, 2015. No. 889-VII, which already takes into account the experience of legal regulation of civil service in Europe and is one of the components of the "package of reforms" in Ukraine.

Regarding the service in local self-government bodies, nowadays its regulation is outdated and needs to be substantially renewed. The task is to provide recommendations for improving the work of the human resources service at the local level.

Today in the developed democratic countries, there are three main models of public service: career, post, and mixed, combining elements of career and job models. Each of them, of course, affects the style of public service personnel management, in particular, the practice of staff selection, adaptation, career transfer, assignment of categories, grades, career development, pay and incentives, motivation and evaluation of activity, grounds for the termination of public service, etc.

Practical experience of state authorities of foreign countries shows that high efficiency of civil service is achieved where the management of personnel was brought to the level of priority directions of its work, and the basis of personnel management was staffing services.

At present in Ukraine, the activities of personnel services of local self-government bodies do not fully meet modern requirements. This is due to the fact that the personnel services do not have sufficient powers, responsibility, regulatory legal and methodological provision of their activities, opportunities to influence the situation in the human resources sector in the government, lack of personnel who have undergone the necessary training and have appropriate work experience. This is reflected in the quality of the work of the personnel services, as a result of which there are numerous violations of the rules of conducting the competition for the filling of vacant positions, certification, the procedure of service in local self-government bodies, the imposition of disciplinary penalties, etc.

The analysis of domestic and foreign experience of personnel management in the field of civil service shows that Ukraine primarily deserves the following elements of the formation of personnel management styles, such as: organizational and legal regulation of civil service personnel management, development of democratic principles of civil service management and complicity of civil servants in self-management and the definition of labour conditions, the strategy for the use and development of "human resources" and the system of motivation "merit and achievements."

We believe that in order to increase the effectiveness of the personnel services of local self-government bodies, it is expedient: introduction of effective technologies and modern methods of personnel work, aimed at increasing professional competence, motivation of officials; integrated approach to planning of work with personnel taking into account the activity of the relevant local government body.