

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.37)

УДК 352/354.08:316.46](477)(045)

*Р. І. Сторожев,*  
*к. держ. упр., докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,*  
*Національна академія державного управління при Президентові України*  
*ORCID ID: 0000-0001-5103-7274*

## **АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ТЕНДЕНЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

*R. Storozhev*  
*PhD in Public Administration, Doctoral candidate of the Department of Parliamentary and*  
*Political Management, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

### **ANALYSIS OF EDUCATIONAL GLOBAL TRENDS ON THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*На сучасному етапі інтеграції Української держави до європейської спільноти перед вітчизняними лідерами постають нові завдання, які вимагають підвищення ефективності публічного управління та публічного адміністрування на засадах демократизму, людиноцентризму. Актуальність теми розвитку публічного лідерства в Україні тісно пов'язана з вивченням досвіду зарубіжних країн щодо механізмів формування та розвитку публічного лідерства, що характеризується високим рівнем моральних цінностей, відповідальністю, комунікативністю, скромністю. Нова управлінська парадигма, яка впроваджується в публічне управління та публічне адміністрування України також вимагає впровадження нових якостей публічного лідерства, які проявляються через утвердження моральних цінностей в особистості лідера, його моделей поведінки в реформуванні публічної служби. На думку автора, такі якості лідерства як делегування повноважень у органах публічної влади, міжгалузеве співробітництво в публічному управлінні зумовлюють розвиток лідерства у контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн.*

*Автор вважає, що сьогодні важливим аспектом у розвитку публічного лідерства є мобілізаційний аспект зусиль усіх керівників і підлеглих публічної влади та лідерів інститутів громадянського суспільства для подолання кризових явищ та проведення складних реформ в публічному управлінні. Однак проблема розвитку публічного лідерства у цьому аспекті не знайшла належного відображення у сучасних наукових джерелах.*

*В статті розкрито пріоритетні моделі публічного лідерства західноєвропейських країн як передумову формування успішної особистості, успішних лідерських якостей, тенденцією якого є такий важливий чинник як публічність, оскільки до 90-х років XX ст. далеко не всі державні управління європейських країн були публічними. Зокрема, позитивним прикладом з розвитку лідерства у сфері публічно-управлінської діяльності є європейські країни, Німеччина, Польща, Франція. Не розкрито розвиток лідерського потенціалу в скандинавських країнах, що заслуговує на особливу увагу в науковому вітчизняному дискурсі – Швеція, Голландія, Фінляндія.*

*At the current stage of Ukrainian state integration into European community, country leaders face new challenges that require improving efficiency of public management and public administration based on democracy and human-centeredness. Urgency of public leadership development in Ukraine is closely related to the foreign countries' experience study on the mechanisms of formation and development of public leadership, characterized by a high level of moral values, responsibility, communication, modesty. The new management paradigm, being introduced in public administration and public management in Ukraine, also requires introduction of new qualities in public leadership, manifested through establishment of moral values in the leader's personality, leader's behavior in public service reform. According to the author, such qualities of leadership as delegation of powers in public authorities, intersectoral cooperation in public administration determine development of leadership in the context of educational trends in foreign countries.*

*The author believes that today an important aspect in the development of public leadership is the mobilization aspect of the efforts of all leaders and subordinates of public authorities and leaders of civil society institutions to overcome crises and do complex reforms in public administration. However, problem of public leadership development in this aspect has not been properly reflected in modern scientific sources.*

*The article reveals priority models of public leadership of Western European countries as a prerequisite for formation of successful personality, successful leadership qualities, the trend of which is such an important factor as publicity, because before the 90s of the twentieth century not all government officials in European countries were public. In particular, European countries, Germany, Poland, and France are a positive example of the development of leadership in the field of public administration. The development of leadership potential in the Scandinavian countries has not been disclosed and deserves special attention in the scientific domestic discourse - Sweden, Holland, Finland.*

**Ключові слова:** моделі лідерства; лідерські якості; особистість лідера; типологія лідерства.

**Key words:** leadership models; leadership qualities; personality of the leader; typology of leadership.

**Постановка проблеми.** Спрямованість до транспарентності лідерства в західноєвропейських країнах стала частиною великої зміни щодо ролі чиновників найвищих рангів, оскільки саме від них почали очікувати демонстрацію публічного лідерства [E. Page and V. Wright, 2017: URL]. Це була одна з важливих тенденцій у розвитку лідерства, оскільки чиновники до 90-х років XX ст. далеко не всі були публічними.

У цій статті ми розглянемо особливості розвитку публічного лідерства у Скандинавських країнах – Швеції, Данії, Королівстві Нідерландів, Норвегії; Швейцарії, Федеративній Республіці Німеччини. Адже нова управлінська парадигма, яка активно впроваджується у вітчизняне публічне управління, вимагає формування нових якостей у публічного лідерства, які проявляються через утвердження моральних цінностей особистості, його моделей поведінки в комунікації, самоменеджменті, стресових ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження розвитку лідерства в державному (публічному) управлінні, його ціннісних аспектів здійснили Г.Атаманчук, Н.Гончарук, В.Карлова, М.Пірен, Ф.Рудич, В.Голубь, П.М. Петровський та інші. Однак питання аналізу освітніх тенденцій розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в науці державного управління не отримало належного наукового обґрунтування, чим і зумовлена актуальність теми даної статті.

**Мета статті** – здійснити аналіз світових освітніх тенденцій розвитку лідерства в державному управлінні, що і визначило завдання статті.

**Виклад основного матеріалу.**

Такі якості лідерства як здатність до самоосвіти, делегування повноважень, транспарентне (прозорості, відкритості та активізації) та трансформаційне співробітництво зумовлюють новий стиль розвитку лідерства у державному управлінні в країнах світу, яке буде корисним для впровадження в Україні.

Скандинавські країни є прикладом того, як у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати взірцеву соціально-політичну систему з високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод.

Королівство Нідерландів визначає, що одним із значущих людських чинників особистості, яка задіяна в публічному управлінні, її адаптація до нових викликів є її «якість». Тому до чиновництва в цій державі постає вимога безперервного навчання, зокрема у сфері електронної демократії. Немає сумнівів у тому, що інформаційно-комунікаційні технології, відкриваючи нові можливості, не лише для модернізації, а й для більшої прозорості у діяльності органів влади та керівництва, сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства.

У цьому контексті велика увага приділяється безперервній освіті, у якій розрізняють довгострокові програми, що спрямовані на певну кар'єру, та короткострокові тренінги для конкретного виконання завдання чи роботи. У чому спостерігається зв'язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами щодо підготовки публічних службовців [F. Meer, A. Kerkhoff, D. Osch, 2017: URL].

Ще одну рису політико-адміністративної системи Нідерландів, що впливає на розвиток лідерства слід виділити, охарактеризувавши її як взаємодію між політиками та чиновниками. Так, політики, маючи досвід адміністративної роботи, по завершенню політичної кар'єри здебільшого обіймають адміністративні посади на різних рівнях. Саме такий досвід дає посадовцям можливість порозуміння, що сприяє ефективній взаємодії та утворенню лідерських команд у публічному управлінні. Вочевидь, що принцип публічності відкриває особистість лідера, супроводжуючись набуттям/змінюю уявлень щодо його професійності, цінностей, реалізації як управлінця тощо, що може визначати/не визначати лідера як особистість, яку слід наслідувати.

Швеція є однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу, яка репрезентує себе глобальним лідером змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих зусиль усієї системи публічного управління, відповідно якої політика розвитку країни опирається на унікальний мікс інновацій та співпраці. Так звані «policy labs» допомагають державним агенціям задовольнити потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток. [Van der Hoven R.2017: URL].

Основними надавачами державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, робота яких базується на таких принципах: *демократії* – вся публічна влада реалізується через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою; *законопослушності* – публічна влада має суворо дотримуватись закону; *об'єктивності* – неупередженість і рівне ставлення до всіх людей; *свободи* – вільне формування думок і свобода висловлення; *поваги* – публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини; *ефективності і служіння* – діяльність публічного сектору має бути здійснена недорого і з максимально можливою якістю, як тільки можливо, враховуючи наявні ресурси [Swedish Council for Strategic. 2019: URL].

Згідно з чинним конституційним законодавством Швеції, право встановлювати систему органів публічного управління, статус державної служби, умови її проходження надано Риксдагу. Керівництво адміністративним апаратом центру та місцевого рівня здійснює уряд.

До першої групи належать «політичні чиновники», зокрема – міністри, їх заступники, керівники урядових відомств, прокурори, губернатори, начальники поліції тощо. Специфічним можна охарактеризувати те, що основний склад вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичної орієнтації уряду, а тому є незмінним. Для таких службовців припустимо підвищення в посаді, однак переміщення проти їх бажання або звільнення до досягнення встановленого віку не дозволено. Муніципалітети є незалежними від центральної влади та самостійними щодо питань визначення фінансового статусу і кадрового забезпечення. Їх співробітники не відносяться до державних службовців, водночас такого поняття як «ранг державних службовців» не існує.

Від державних службовців вимагається володіння високим професіоналізмом та відповідними особистісними якостями. Підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, їх освіта традиційно була економічною чи юридичною, що відповідає сутності англосаксонського підходу у їх навчанні. Проте, одержуючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку в сфері права, однак підвищення якості роботи, пов'язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їх можливості для успішної діяльності в управлінській сфері [Swedish Council for Strategic. 2019: URL].

Застосування навчальних програм в контексті міждисциплінарного підходу, дозволяє розвивати і вдосконалювати системне та критичне мислення, комунікаційні уміння, самоорганізацію, креативність, уміння працювати в команді тощо, безсумнівно сприяє розвитку лідерства.

Звернувшись до аналізу підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх перепідготовка відсутня. Там дотримуються імперативу про те, що перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків. Водночас, система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодіння знаннями і навиками в індивідуальному порядку так і під час проходження тих чи інших курсів.

Отже, для того щоб зробити кар'єру, зайняти вищу посаду в Норвегії, стати керівником, підвищити своє матеріальне благополуччя, необхідно безперервно навчатися.

Публічний службовець Норвегії самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо. Визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетентностей. Під час виконання функціональних обов'язків якості їх здійснення

безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби [Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. 2014: 22-25].

Швейцарія є федеративною парламентською республікою, її публічне управління регулюється положеннями Конституції (1999 р.), основними принципами якої визначено повага до федералізму та демократії.

Державне управління Швейцарії базується на таких основоположних принципах як: нейтралітет та пряма демократія. Практика показала, що передача повноважень від центру в кантони та общини підвищує ефективність державного управління в країні. Важливим здобутком швейцарської демократії є різноманітний інструментарій прямої демократії, який дає змогу громадянам бути активними учасниками референдумів, законодавчих ініціатив, виборів, проведенню публічних зібрань виборців тощо. Перед державними службовцями та їх лідерами виникає потреба запровадження нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них завдання. Це означає необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких, в системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів, є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP).

У цьому інституті проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. Навчальні програми IDHEAP затверджені на рівні конфедерації, а диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської асоціації з акредитації з публічного адміністрування. Навчальна підготовка слухачів в IDHEAP здійснюється в рамках основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління [Faculté de droit. 2015: URL]. Разом із викладацькою діяльністю IDHEAP проводить дослідження та консультації з питань державного управління, професійні тренінги для членів адміністративних органів, що спрямовані на розвиток лідерства.

Особливістю Швейцарії є велика увага до рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів у системі державного управління відбувається за умов відкритого конкурсу та співбесід з потencionним прямим керівництвом. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, Linkedin, а також спеціалізовані портали, зокрема: Federal jobs portal: [www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html](http://www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html), що спеціалізуються на рекрутингу держслужбовців. Серед інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є наявність професійної освіти, що відповідає посаді; вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора.

До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше ніж двома мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська). До уваги беруться також особисті якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися [Van der Hoven R.2017: URL].

У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в ній займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна визначити загальну спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців.

Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Тож, відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном.

Першість надається інтерактивним методам навчання, під наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності. У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно-пошуковий метод.

Підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу –управлінців-лідерів проводиться у Федеральній академії державного управління Німеччини. Наявність широкого спектру навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар'єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, що робить їх гнучкими. Постає можливість створення різних навчальних курсів та програм, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця щодо наявності нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи його до оволодіння ними [Калашиник Н. С. 2013: 102]

Отже, для підтвердження права на заміщення вищої посади та здійснення успішної службової кар'єри постає необхідність здійснення безперервної освіти. Цікавим фактом слід визначити той, що обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, а факультативні – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства, вивчаються публічним службовцем самостійно. Зауважимо, що для заміщення вищої посади необхідно скласти кваліфікаційний іспит.

При Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв'язки із закладами інших країн [Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами. 2013: 12]. Активна, реальна та безперервна самоосвіта створює умови для підтвердження статусу державного службовця, впливаючи на розвиток лідерства, який сприяє його кар'єрному просуванню.

За останні десятиліття розроблено досконалу систему навчання державних службовців у Польщі. Однак шлях до такого результату був непростим. З початком адміністративної реформи в 90-х роках у Польщі, пов'язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба відповідних кадрів державної служби та її керівництва, що могли б забезпечити чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві.

Основним законодавчим актом, що регулює процес навчання державних службовців, є Конституція Польщі (квітень 1997 р.), яка визначає головні завдання корпусу державної служби, а саме: «забезпечення професійного, якісного, неупередженого та політично нейтрального виконання завдань держави» (ст. 153) [Kuc B.R., Moczyłowska J.M. 2009 :146].

Закон про цивільну службу (1996, 1998, 2006, 2008, 2015 pp.), окрім важливих питань будівництва публічної адміністрації, визначає підходи до навчання державних службовців. Зокрема, у Законі визначено такі види підготовки державних службовців: навчання центральне, загальне навчання, навчання як частина індивідуальної програми професійного розвитку держслужбовця, навчання спеціальне. Навчання для державних службовців організовується з метою поглиблення знань і розвитку умінь, необхідних для виконання завдань державної служби. Для кожного виду навчання передбачено свої цілі.

*Центральне навчання* організовується для державних службовців з метою підтримки та реалізації завдань державної служби; поширення засад державної служби та принципів етики державних службовців; поширення стандартів управління персоналом; розвитку здатності координувати роботу на рівні органів управління та між ними; поширення знань, необхідних для виконання завдань державної служби.

*Загальне навчання* організовується з метою розвитку знань і навичок державних службовців, вкрай необхідних для успішного виконання завдань державної служби.

*Навчання як частина індивідуальної програми* розвитку державного службовця організовується з метою набуття ним знань і навичок окреслених означеною програмою.

*Навчання спеціальне* організовується з метою поглиблення та оновлення знань і навичок державних службовців у сфері, пов'язаній з завданнями органів управління [Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. 2015: URL; Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. 1998: URL; Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. 2008: URL; Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. 2016: URL ].

Серед важливих документів, які визначають спеціальну політику з підготовки фахівців державної служби в Польщі, варто відзначити такі два документи, як: «Навчальна політика державної служби» (2012 р.) («Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej») та «Директиви щодо впровадження навчальної політики державної служби» (2012 р.) («Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej») [Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. 2012: URL; Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej.2012: URL].

Перший документ має характер теоретичний, другий – практичний. У першому репрезентовано аналіз сучасного стану функціонування державної служби, у другому – збірник практичних інструкцій, у яких крок за кроком показано, як краще будувати внутрішню ефективну систему розвитку державних службовців. Завдяки цим документами запроваджувалася спеціальна політика щодо підготовки фахівців державної служби, полегшувався пошук шляхів розвитку і планування кар'єри держслужбовців, а передбачені в ній навчальні заходи спрямовували на ефективне заповнення прогалин у роботі державної служби, що, безсумнівно, має велике значення для рівня якості надання послуг населенню.

Варто також зазначити, що спеціальна політика щодо навчання держслужбовців постійно вдосконалюється.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, проведений аналіз зарубіжного досвіду розвитку лідерства в контексті світових освітніх тенденцій інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі. Окреслена однаковість обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, управлінцями-лідерами значущості безперервного навчання, значущості рекрутингу та неприйняття до цієї когорти випадкових, непрофесійних людей. Це дає змогу ствердитися у думці про важливість актуалізації досвіду та освітніх тенденцій європейських держав та його творчої адаптації в Україні.

Перспективними є дослідження соціопсихологічного та репутаційного індикаторів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

#### **Список використаних джерел.**

1. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців : компетентнісний підхід : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 149.
2. Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами. Рада Європи : 2013. С. 26.
3. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf> (дата звернення 12.09. 2020).
4. Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique URL: <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/vwbasedocuments/idmpa01?OpenDocument&lng=en#Summary%20of%20the%20MPA%20programme> (дата звернення 12.11. 2020).
5. Kuc B.R., Moczyłowska J.M. (2009) Zachowania organizacyjne. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A., – 406 s. [in Poland].

6. Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. (2014). Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. IIAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IIAS Administrative History study group, pp. 20–25.
7. Page, E., Wright, V. (2007). From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK. – 245 p.
8. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. URL: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal.\\_nr\\_2.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_2.pdf); (дата звернення 30.10.2020).
9. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf>; (дата звернення 03.10.2020)
10. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf>; (дата звернення 01.10.2020).
11. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990490483> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001889/U/D20171889Lj.pdf>; (дата звернення 03.10.2020).
12. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061701218>; (дата звернення 03.10.2020).
13. Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960890402>; (дата звернення 03.10.2020).
14. Van der Hoven R. La formation europeenne destine aux hauts fonctionnaires des Etats membres de l'Union europeenne Rutger van der Hoven Available from internet URL: <http://eipa.eu/en/eipascode/downloadarticle/&tid=1633>, (дата звернення 12.10. 2020).
15. Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. URL: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal.\\_nr\\_3.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_3.pdf); (дата звернення 01.10.2020).

#### References.

1. Kalashnyk, N. S. (2013), Samoosvita dezhavnykh sluzhbovtiv : kompetentnisnyy pidkhid : monohrafiya [Self-education of state employees: competence approach: monograph], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.
2. Council of Europe (2013), Poradnyk iz suchasnoho ta efektyvnoho upravlinnya lyuds'kymy resursamy. Rada Yevropy [Guide to modern and effective human resource management], Council of Europe, Strasbourg, France.
3. Swedish Council for Strategic Human Resources Development (2020), “An Introduction to Shared Values for Civil Servants”, available at: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).
4. Université de Lausanne (2020), “Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique”, available at: <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/vwbasedocuments/idmpa01> (Accessed 10 Feb 2021).
5. Kuc, B.R. and Moczyłowska, J.M. (2009), Zachowania organizacyjne [Organizational behavior], Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa, Poland.
6. Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N. and Osch, D.A.G.T. van. (2014), Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014, IIAS Administrative History Conference, Corfu, Greece, April 26, pp. 20–25.
7. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej (2017), “Training policy in the civil service”, available at: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal.\\_nr\\_2.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_2.pdf) (Accessed 10 Feb 2021).
8. ISAP (2015), “Regulation of the Prime Minister of June 24, 2015 on the detailed conditions for organizing and conducting training in the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).
9. Prime Minister of Poland (2015), “Regulation of the Prime Minister of June 24, 2015 on detailed conditions for organizing and conducting training in the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).
10. ISAP (1998), “Act of 18 December 1998 on the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990490483> (Accessed 10 Feb 2021).
11. ISAP (2008), “The Act of November 21, 2008 on the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001889/U/D20171889Lj.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).
12. ISAP (2006), “The Act of August 24, 2006 on the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061701218> (Accessed 10 Feb 2021).
13. ISAP (2006), “Act of 5 July 1996 on the civil service”, available at: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960890402> (Accessed 10 Feb 2021).
14. Van der Hoven, R. (2020), “La formation europeenne destine aux hauts fonctionnaires des Etats membres de l'Union europeenne”, available at: <http://www.eipa.eu/en/eipascode/downloadarticle/&tid=1633> (Accessed 10 Feb 2021).
15. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej (2017), “Guidelines for the implementation of the Training Policy in the Civil Service”, available at: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal.\\_nr\\_3.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_3.pdf) (Accessed 10 Feb 2021).