

Т. А. Соколова,  
здобувач, Інститут проблем державного управління та  
місцевого самоврядування НАДУ при Президентіві України

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*У статті досліджено ефективність функціонування державної служби на базі дослідження закордонного досвіду; виділено спільні особливості функціонування інституту державної служби та основні тенденції розвитку державної служби, дано визначення сутності державної служби та основних напрямів реалізації концепції "активізуючої держави".*

*In the article the efficiency of civil service functioning on the base of foreign experience is researched; the general features of civil service institute functioning and basic tendencies of civil service development are defined, determinations of civil service context and basic directions of "activating state" conception realization are given.*

*Ключові слова: інститут державної служби, державні службовці, концепція "активізуючої держави", тенденції розвитку інституту державної служби, сутність державної служби.*

*Key words: institute of civil service, civil servants, "activating state" conception, tendencies of civil service development, civil service context.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування нового корпусу державної служби, здатного ефективно проводити соціально-економічні реформи, неможливе без усебічного аналізу існуючої кадрової ситуації, без вивчення світового досвіду розвитку інституту державної служби та набуття і вдосконалення власного.

Реформування державної служби в Україні, розв'язання питань, пов'язаних з якомога повнішою реалізацією кар'єрного потенціалу державних службовців — це складний і тривалий процес, який потребує ретельного обґрунтування. З урахуванням того факту, що в більшості розвинених країн реформи державного сектора розпочалися ще в 1980 — 90-х роках, і на сьогодні вже можна спостерігати їх конкретні результати, доцільним є проведення аналізу особливостей їх систем державної служби, а також підходів, які використовуються під час управління кар'єрою державних службовців.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Удосконалення системи державної служби та підвищення ефективності її функціонування давно є предметом наукового інтересу. Дослідженням тенденцій розвитку інститу-

ту державної служби та її реформування увагу приділяли як іноземні фахівці, зокрема Н. Меннінг, Н. Парісон, так і вітчизняні, наприклад, Є. Літвінцева, В. Лобанов та ін. Питання підвищення ефективності державної служби досліджуються в наукових працях Ж. Зіллера, Дж. Огера, К. Роджерса, А. Сьопера, Дж. Роланда, Л. Гофмана, К. Худа, Э. Шейн та ін.

Питання державного управління в закордонних країнах та в Україні досліджували такі науковці, як Т. Галлулін, С. Дубенко, В. Козбаненко, А. Козирін, Є. Литвінцева, В. Лобанов, М. Халіков та інші. Питання кадрового забезпечення органів державного управління вивчали такі українські та російські дослідники, як М. Лаумулін, Ф. Кушлін, С. Пирогов тощо. Деякі аспекти проходження державної служби, зокрема кар'єрної стратегії та службової тактики, дослідили В. Романов, С. Серьогін, В. Холуйко та інші науковці.

### НЕВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У останні роки з'явилося багато наукових досліджень окремих питань з цієї тематики, в яких важливе місце посідають питання узагальнення сутності державної служби, визначення тенденцій її розвитку та реформуван-

ня в різних країнах. Робляться спроби на тлі існуючих розбіжностей виділити спільні особливості функціонування інституту державної служби. Але, як показують дослідження, вітчизняна наука та практика в Україні ще не вирішили проблему підходу до визначення "державної служби", яка є оригінальною системою зі своїми традиційними відмінностями, та не виробили необхідного теоретико-практичного матеріалу для створення в інституті державної служби ефективного механізму управління кар'єрним потенціалом державного службовця, що зумовило необхідність подальшого дослідження цієї складової теми.

### МЕТА СТАТІ

Автором досліджується ефективність державної служби та управління кар'єрним потенціалом державного службовця на базі дослідження сучасних тенденцій розвитку інституту державної служби в різних країнах. Метою є дати визначення сутності "державної служби" в різних аспектах, виділити спільні особливості функціонування інституту державної служби в розвинених країнах на тлі найважливіших функцій держави та узагальнити основні напрями реалізації концепції "активізуючої держави" в різних країнах світу.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Питання правильного добору кадрів є принципово важливим для будь-якої організації, зокрема й для держави. Одразу зазначимо, що в різних країнах відмінними є не лише принципи роботи з кадрами, які працюють в органах державної влади, а суттєво відрізняються і визначення статусу державної служби та державного службовця.

Аналізуючи форми організації державної служби в розвинених країнах, можна переконатися, що для визначення роботи на державних посадах використовуються різні терміни: "державна служба", "цивільна служба", "публічна служба", які не завжди є синонімічними. Так, приміром, французьке поняття *fonction publique* (дослівно — "публічна служба") є синонімом до британського *civil service* та німецького *offentlicher Dienst*. Відповідно й терміни, що визначають поняття "державний службовець" у цих державах, — *fonction-naire*, *civil servants*, *beamte*, — стали синонімами поняття "чиновник", що використовується для визначення осіб, які працюють у центральних і місцевих органах влади. При цьому розбіжності в національних і місцевих статутах, які юридично врегульовують їхній статус, дуже незначні, а більшість чиновників у країнах-членах ЄС працює на регіональному та місцевому рівнях [10].

Сутність державної служби визначається теж в різних аспектах: у функціональному аспекті вона постає як діяльність з метою виконання загальнодержавних завдань управління;

в інституційному — окреслює певне коло осіб, оскільки виконання публічних справ є їхньою головною соціальною функцією; в юридичному аспекті — охоплює правове регулювання особливих публічно-правових, службових відносин, які, в свою чергу, поділяються на чиновницькі, відносини найманих осіб-службовців і працівників державних установ [11].

На нашу думку, незважаючи на існуючі розбіжності, можна виділити спільні особливості функціонування інституту державної служби в розвинених країнах.

1. Нормативне закріплення статусу державних службовців. Головні вимоги до державної служби в більшості розвинених країн відображені в законах, а також у спеціально прийнятих правових актах. Попри розходження в назвах цих документів їх сутність є однаковою. В них викладаються цілі та завдання державної служби, порядок її проходження, права і обов'язки державних службовців, гарантії їхньої правової та соціальної захищеності, умови та принципи їх кар'єрного просування тощо.

Певній уніфікації статусу державних службовців у Європейському Союзі сприяв факт ухвалення постійною комісією ЄС, що займається регіональними і місцевими адміністративними органами, Декларації основних принципів кадрової політики, яка стала орієнтиром в роботі з усіма категоріями чиновників [2]. У ній задекларовано відповідальність регіональних і місцевих органів управління за її організацію, порядок проходження служби та права і обов'язки державних службовців. Зокрема, те, що державний службовець повинен керуватися інтересами цього регіонального або місцевого органу управління; утримуватися від дій або поведінки, які не сумісні з його посадою; не повинен розкривати пов'язані з його роботою конфіденційні дані та несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань, за винятком розпоряджень, що явно суперечать закону. До того ж державний службовець не може займатися діяльністю, не сумісною з його посадою.

Узагальнюючи різні підходи, можна зазначити, що до державних службовців у розвинених країнах відносять осіб, які є громадянами цієї держави; посідають посаду в державному апараті; наділені державновладними повноваженнями; виконують функції держави, тому діють від імені держави; діють на професійній основі, отримують дохід від діяльності на державній службі та дії яких забезпечуються державним примусом.

2. Рівність можливостей під час вступу на державну службу. Під час прийому на державну службу в розвинених країнах діє принцип рівних можливостей, який зафіксовано в Конвенції Міжнародної Організації Праці (МОП) 1958 р. про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 [6].

Багато країн закріпили цей принцип як у своїх конституціях, так і в конкретних законах або ухвалах.

Відбір і поповнення штатів на державній службі визначаються характером і рівнем тієї роботи, яку належить виконувати. Як правило, до кожної посади висувається набір необхідних характеристик (знань, умінь, навичок, досвіду тощо), яким повинен відповідати кандидат для заняття певної посади. Наприклад, у Франції відбір кандидатів на посади здійснюється на підставі єдиного критерію — здатності виконувати покладені на них обов'язки. Процедура найму може передбачати такі форми: письмовий іспит; конкурс співбесіди; психологічне тестування та розгляд дипломів, характеристик, рекомендацій або інших документів [12, с. 46—47]. У будь-якому випадку для претендентів намагаються створити абсолютно рівні умови.

3. Існування випробувального терміну. Спільною тенденцією для багатьох країн є використання для претендентів на вакантні посади випробувального терміну. Порядок і умови проходження його визначаються або законом, або колективним чи індивідуальним договором. Причому договір на час випробувального періоду обов'язково має бути оформлений письмово.

У США держслужбовці проходять випробувальний термін протягом одного року, потім складають іспити, а також проходять перевірку на благонадійність. У Німеччині тривалість випробувань для держслужбовців може становити до п'яти років. Кожна людина зараховується до кадрового резерву і, залежно від результатів випробування, може бути запрошена на іншу роботу. При цьому діє чітка система обліку людей, які не пройшли випробувального терміну. В Іспанії випробувальний термін триває від двох тижнів до двох місяців. При задовільному результаті державному службовцю виплачується зарплата і нараховується відпустка за відпрацьований час. У Голландії тривалість випробувального терміну визначається в колективному трудовому договорі і залежить від того, чи буде робота тимчасовою або постійною.

4. Існування специфічної адміністративної етики. З метою гарантії виконання державними службовцями своїх обов'язків у більшості країн ухвалені статuti етики державної служби, які іноді прийнято називати "кодексами честі" державних службовців. Вони містять як морально-етичні постулати, правові норми, так і вимоги організаційної культури, пов'язані з повсякденною роботою.

Відповідно до "кодексу честі", державний службовець має зробити свою діяльність найефективнішою і раціональнішою, протистояти діям, що перешкоджають ефективному функціонуванню державних органів і належному виконанню службових обов'язків державними службовцями. Головними в діяльності державних

службовців визначаються принципи законності, справедливості, гуманізму, невідчужуваності та відповідальності. При цьому до них висуваються вимоги об'єктивної самооцінки, самокритичності, визнання і виправлення допущених помилок та урахування громадської думки.

5. Існування спеціальних інститутів управління державною службою. У більшості країн керівництво державними службовцями здійснюється спеціально уповноваженими органами на основі офіційно розробленої державної кадрової політики, що затверджується на найвищому рівні.

До компетенції органів управління державною службою входить розвиток системи державної служби відповідно до вимог, що висуваються державою та суспільством, організація управління державною службою, її персоналом, забезпечення порядку, визначення умов і процедур реформування державної служби, підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців.

З основних завдань органів управління державною службою можна виокремити найважливіші: регулювання державної служби; організація, функціонування і розвиток інститутів державної служби; відбір і професійне просування персоналу державної служби; ведення реєстрів державних службовців; формування резерву кадрів на заміщення державних посад; аналіз і оцінка ефективності державної служби; міжнародна співпраця у цій сфері [4]. Кар'єра у більшості країн закінчується у зв'язку із досягненням певного віку, що є важливим фактором оновлення корпусу державних службовців.

На світовому рівні не існує загальної структури організації установ, які несуть відповідальність за державну службу. Органи управління державної служби в різних країнах різні [3]. Приміром, в Австралії, Данії, Швеції — Міністерство фінансів; у Бельгії, Литві, Німеччині — Міністерство внутрішніх справ; у Великій Британії, Італії, Канаді, Польщі, Японії — Прем'єр-міністр; в Болгарії, Греції, Іспанії, Туреччині — Незалежні спеціальні установи у справах державної служби і державного управління; в Австрії, Естонії, Норвегії, США, Румунії — Спеціальні установи, що знаходяться у складі міністерств, відомств або комісій.

Слід зазначити, що у другій половині ХХ ст. всі західні держави здійснили реформу системи державної служби. Першою це зробила Франція в кінці 1940-х років; у США реформа припала на кінець 1970-х, Велика Британія розпочала реформу системи державної служби у 1971 р. та закінчила при Тетчер, у 1988-му. Останньою такою реформу здійснила Німеччина у 1997 р. Ці широкомасштабні і комплексні реформи системи державної служби відбувалися на основі концептуальних підстав двох теорій: нового державного управління

(New Public Management) і нової державної служби (New Public Service). Основою для їх проведення у сфері функціонування державної служби стала істотна зміна технологій реалізації функцій держави.

Головний зміст реформ полягав у відході від моделі раціональної бюрократії М. Вебера як такої, що не відповідає потребам інформаційного суспільства, оскільки її ключовими характеристиками, за М. Вебером, є чітка регламентація компетенції, жорстка ієрархія бюрократичних структур, виключно письмове діловодство з подальшим зберіганням документів, обов'язкова кваліфікація бюрократичного апарату у сфері адміністративного управління.

Відомо, що протягом останніх десятиліть ХХ ст. співіснували різні концепції держави, серед яких: держава добробуту, що надає суспільству широкий спектр послуг, при цьому пріоритет надається державному виробництву послуг і державному регулюванню процесів розв'язання громадських проблем; маловитратна держава, що випливає з примату розв'язання громадських проблем приватним сектором, при цьому роль держави обмежена виконанням лише тих завдань, з якими не може впоратися недержавний сектор; держава — партнер по переговорах, який виконує роль посередника і партнера в процесі соціального діалогу.

Спробою синтезу наведених підходів стала концепція "активізуючої держави", яка стала основою філософії реформ державної служби. Ця концепція по-новому визначає відносини між державою і громадянами (перехід від опіки до партнерських відносин): завдання держави визначаються в ході громадської дискусії; між суспільством і державою розвивається співпраця і розділяється відповідальність. Держава в рамках цього підходу ініціює процеси розв'язання громадських проблем і виступає в ролі посередника; встановлює рамки відповідальності громадян в цих рамках. Отже, найважливішими функціями держави стають ініціація, активізація і стимулювання [1, с. 8—9].

Спроби реалізації концепції "активізуючої держави" робляться в багатьох країнах. Основні напрями цих зусиль, на нашу думку, можна звести до таких:

- скорочення функцій, що виконуються державою, передача цих функцій приватним структурам або так званому третьому сектору (сектору послуг);

- прагнення до демократизації, надання громадянам можливості участі у процесі ухвалення рішень органами управління;

- зниження ступеня бюрократизації органів управління, зменшення кількості розпоряджень і регулюючих рішень;

- реорганізація державної служби шляхом створення чіткіших організаційних структур, надання деяким державним органам самостійності,

децентралізації, раціоналізації самого адміністративного процесу;

- поліпшення фінансового регулювання шляхом забезпечення гнучкої бюджетної політики, внутрішнього аудиту, використання ринкових механізмів;

- переорієнтація персоналу державної служби на кінцевий результат.

Якісними параметрами державної служби в межах нової моделі є чіткий порядок, відносно гнучка структура, визначена стратегія, підготовлені кадри, стратегічне управління. Цілями реформ державної служби відповідно до концепції "активізуючої держави" було забезпечення більшої ефективності, гнучкості, прозорості, тіснішого зв'язку з громадянами, які одночасно виступають замовниками і споживачами державних послуг.

Глибинна трансформація системи державної служби на нових принципах спричинила зміну принципів роботи державних службовців: вони перестали бути монополістами у сфері прийняття соціально значущих рішень, їх діяльність стала більш контрольованою та підзвітною суспільству, з'явилися конкретні критерії оцінки ефективності їхньої роботи, змінилися професійні вимоги, зокрема неабиякої значущості набули такі якості, як комунікабельність, здатність до роботи в команді, універсальна підготовка тощо. З точки зору ставлення до державних службовців, нова концепція характеризується параметрами, що виражаються в таких категоріях, як творчість, новаторство, толерантність, комунікабельність, компетентність.

Модель "активізуючої держави" включає надання гарантій і розділення відповідальності; активізацію громадян і суспільства в цілому та ефективність і економічність [10, с. 20]. При цьому природно, що трансформація системи в гнучкішу передбачає організацію кадрів управління на нових принципах і зумовлює необхідність їх постійної перепідготовки для відповідності змінному середовищу управління. "Оновлена модель управління міняє колишні уявлення про державну службу. Відтепер основним критерієм роботи держчиновника є не стільки його освітній рівень і досвід роботи, скільки досягнуті результати" [10, с. 23].

Загалом особливостями роботи державного службовця в умовах запровадження нової концепції, на нашу думку, можна визнати такі:

- застосування сучасних методів соціально-політичної і соціально-економічної діагностики, агрегації інформації і її комп'ютерної обробки;

- прогнозування і врахування в практичній діяльності позитивних і негативних тенденцій у розвитку суспільних явищ;

- узагальнення й інтерпретація соціальних, політичних і економічних показників, що характеризують стан району, регіону, країни;

- організація і проведення досліджень з вивчення соціально-полі-

тичних і соціально-економічних процесів у регіоні та країні для пошуку оптимальних управлінських рішень, ухвалення таких рішень;

- прогнозування розвитку соціально-політичних, соціально-економічних і організаційних процесів, проектування програм нововведень та їх здійснення;

- застосування раціональних прийомів пошуку, обробки, зберігання і використання необхідної соціальної, політичної, економічної і наукової інформації.

Відповідно, постійна перепідготовка, зміна мотивації і технології роботи державних службовців виступає передумовою їх кар'єрного зростання та реалізації власного кар'єрного потенціалу. Умовами успішного керівництва в таких умовах стають особисті ініціатива, активізація роботи підлеглих, вміння делегування повноважень.

Більшість принципів нової концепції знаходять відображення в системах державних служб більшості країн Європейського Союзу, інших країнах центральної та східної Європи. Однак найбільше просунулися в реалізації даної концепції Австралія, Великобританія, США, Нова Зеландія, Канада, Фінляндія. Саме в цих країнах у результаті реформ вдалося досягти низки значущих результатів, серед яких: скорочення держапарату і зниження витрат на його утримання, забезпечення прозорості, гнучкості, ефективності функціонування системи управління, розширення сфери і якості використання мерітократичного принципу в кар'єрному просуванні державних управлінців.

Отже, до основних тенденцій розвитку державної служби в розвинених країнах, на нашу думку, можна віднести наступні:

1. Скорочення державного апарату. Це для багатьох країн стало характерним останні 10—15 років.

2. Перехід до створення гнучких організаційних структур. Широко застосовується практика формування "робочих мереж" (network), що знаменує перехід до нових організаційних структур і корінним чином змінює відносини між державою і суспільством. Багато держав ратифікували Конвенцію МОП "Про захист права на організацію і процедури визначення умов зайнятості на державних службах", яка розглядає державних службовців як найнятих працівників [5]. В цих умовах змінюються принципи добору кадрів, а в загальному складі державних службовців збільшується частка тих, хто працює на основі індивідуальних договорів.

3. Використання сучасних методів менеджменту, що були запозичені з приватного сектора. У даному разі йдеться про систематичне вивчення роботи державного апарату, підвищення ефективності державного управління, вдосконалення адміністративних процедур тощо. Нині в діяльності багатьох державних структур використовуються такі методи робо-

ти, як суцільне управління якістю, бенчмаркінг, реінжиніринг, управління проектами, стратегічне управління, організаційний розвиток тощо.

4. Збільшення уваги до професійного навчання державних службовців. У цьому разі не йдеться про створення спеціальних закладів з підготовки державних службовців. Для них створюються умови для навчання "протягом усього періоду роботи", що включає і створення необхідних консультативних пунктів, мереж, і отримання можливостей для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. У міністерствах Франції, приміром, до 7% загального фонду заробітної платні йде на навчання персоналу [4].

5. Зміна системи оплати праці державних службовців. Ця тенденція все частіше застосовується для отримання винагороди за конкретні результати роботи. Рівень ефективності діяльності вважається високим, якщо службовець доклав зусилля, що виходять за рамки звичних (робота, орієнтована на економію витрат, на споживача); взяв на себе додаткові обов'язки, крім звичних, або брав участь у спеціальних проектах; на високому рівні виконував свої обов'язки, незважаючи на недокомплектування персоналом, або протягом достатньо тривалого терміну виконував чийсь обов'язки.

6. Створення інституту вищих керівників. З метою підвищення ефективності управління державною службою і забезпечення розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців у багатьох розвинених країнах з'явилися спеціальні структури, що відповідають за роботу з вищими урядовцями, забезпечують відбір кандидатів, їх професійний розвиток і оцінку результатів діяльності. Йдеться про створення спеціального інституту — служби вищих державних службовців, результати діяльності якого оцінюються, як правило, за такими показниками, як рівень і якість виконання ними своєї роботи, мобільність персоналу, конкурентність системи в цілому [7].

Цікавим, на думку автора, є досвід щодо формування служби вищих керівників (De Algemene Bestuursdienst) у Нідерландах, створеної у вересні 1995 р. Із її запровадженням було вдосконалено механізм мобільності урядовців. Постійна ротація дозволяла змінювати склад персоналу і забезпечити якість роботи відповідно до "життєвого циклу" і завдань конкретної організації, оскільки для кожного з циклів є необхідним свій тип керівників і стиль управління.

Служба почала займатися підбором кар'єрних урядовців для посад, що вимагають спеціальних управлінських навичок, із застосуванням моделі "Управлінський профіль" (management profiles), який дозволяв добувати потрібних кандидатів на вакансії, що відкрилися. Ця модель складається з кількох сфер компетентності та включає сім рівнів, у межах

яких визначено конкретні вимоги до вмінь, знань і навичок державного службовця, а саме: системне управління, вирішення проблем, міжособистісні відносини, оперативну ефективність, вплив на людей, особисті якості та управління з урахуванням середовища (чесність і етика, усвідомлення своєї ролі) [8; 9].

Слід зазначити, що реформи системи державної служби уже відбулися в багатьох країнах Центральної та Східної Європи. Так, зокрема, 10 країн (Литва, Латвія, Естонія, Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Словенія, Болгарія, Румунія), що вступили в ЄС, також обрали шлях перетворень, який кардинально змінював підходи до функціонування системи державної служби.

Зміна функцій державної служби здійснювалася в межах запровадження систем управління якістю, уточнення стандартів для процедур (управління, контроль і відповідальність, розвиток персоналу) і контролю за їх виконанням.

Найбільш значущі недоліки державної служби (неефективні процедури управління, недосконала якість обслуговування, неадекватна кваліфікація і мотивація персоналу) були вирішені за рахунок запровадження стандартів управління якістю, що були засновані на стандарті ISO 9000. Стандарти відрізнялися для різних груп установ і різних груп державних службовців (міністерства, установи, що знаходяться в їх підпорядкуванні, регіональні та місцеві органи влади). Запроваджені стандарти сприяли вдосконаленню функцій державних службовців.

Найбільш характерними в цьому плані є реформи, що проводилися в Латвії, де у 2000 р. було запроваджено нову уніфіковану систему управління персоналом. У межах цієї системи було запроваджено нову систему оцінки кожного державного службовця, ухвалено уніфіковані методичні рекомендації щодо прийому на роботу, переміщень по службі, просувань по службі, а також інформаційної системи з проблем розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз свідчить, що у світі не існує єдиного підходу до визначення державної служби, оскільки простежується значна різниця як у визначеннях та сферах поширення (у широкому чи вузькому значенні) державно-службових відносин, так і в сучасних моделях державної служби. Державна служба кожної з країн є оригінальною системою зі своїми традиційними відмінностями, зумовленими плюралізмом культур та існуванням регіональних впливів. Між тим, варто зазначити, що в більшості розвинених країн неабияка увага приділяється питанням професійного та особистісного розвитку державних службовців.

Резюмуючи досвід Заходу, виникає питання: яка система державної

служби потрібна Україні? На нашу думку, необхідно підняти рівень платні праці чиновників. Потрібно покінчити з практикою "видобутку", коли при зміні чергового міністра (а в Україні це відбувається в середньому кожні 1,5—2 роки) апарат вичищається не лише на рівні замів, але й на рівні керівників середньої ланки. Й дотепер для України залишаються актуальними питання професійної підготовки кадрів, контролю за їх діяльністю, атестацією, ротацією тощо. В цьому досвід Заходу має стати доцільним в частині створення в нашій країні ефективної системи державної служби.

## Література:

1. Административное право зарубежных стран: [учебник] / Под ред. А. Н. Козырина, М. А. Шатиной. — М.: Спарк, 2003. — 464 с.
2. Государственная служба. Кадровая политика. Зарубежный опыт. Вып. 2. — М.: РАГС, 1995. — 117 с.
3. Государственное управление: основы теории и организации: [учебник] / Под ред. В.А. Козбаненко. — М.: Статут, 2002. — 592 с.
4. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: [навчально-методичний посібник]. — К.: Ін. Юре, 1999. — 244 с.
5. Конвенция № 151 Международной организации труда "О защите права на организацию и процедурах определения условий занятости на государственной службе" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/abro/11532>
6. Конвенция Международной организации праці про дискримінацію в галузі праці та заняття № 111 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://zakon.nau.ua/doc/?code=993\\_161](http://zakon.nau.ua/doc/?code=993_161)
7. Лаумулин М. На службе отечеству / М. Лаумулин // Журнал із Казахстану. — № 9(121). — 12—25 мая 2004 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.continent.kz/2004/09/8.htm>
8. Литвинцева Е. А. Государственная служба в зарубежных странах / Е. Литвинцева. — М.: РАГС, 2004. — 129 с.
9. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. — М., 2004. — № 2. — С. 118—123.
10. Реформа государственного управления: международный опыт: [научное издание] / Н. Мэннинг, Н. Парисон. — М.: Весь мир, 2003. — 495 с.
11. Романов В.А. Прохождение государственной службы: Карьерная стратегия и служебная тактика / В.А. Романов, Редкол. Ф.Д. Демидов, Ф.Ш. Кушлин, С.В. Пирогов. — М.: РАГС, 1997. — 93 с.
12. Халиков М. И. Зарубежный опыт государственной службы: [учебное пособие] / М.И. Халиков, Т.Т. Галиуллин. — Уфа: БАГСУ, 2007. — 107 с.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2010 р.