

Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу



У.Ш. Хусаинов

соискатель кафедры «Основы гражданского общества, формы и методы самоуправления» Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, кандидат юридических наук. Адрес: 100003 Республика Узбекистан, Ташкент, ул. Узбекистанская, 45. E-mail: xusainov.u@mail.ru



Аннотация

В статье на примере Республики Узбекистан обосновывается актуальность кадровой политики в деятельности государства как главного проводника демократических реформ. Проведен анализ подготовки специалистов для государственной службы в западноевропейских странах. Выявлены особенности общемировой тенденции в деле отбора и расстановки кадров государственной службы. Исследовано законодательство и правоприменительная практика таких развитых зарубежных стран, как Великобритания, Германия, Франция, Испания, США и Япония, в сфере отбора кадров на государственную службу. Выявлены два основных западноевропейских подхода в подготовке специалистов для государственной гражданской службы — англосаксонский и французский. При этом выявлено, что многим демократически развитым странам присуще применение принципа конкурсного отбора кадров. Наряду с этим установлено, что одновременно в таких странах действуют специальные государственные органы, занимающиеся отбором кандидатов на государственную службу. Кроме того, правовой статус этих органов носит относительно независимый характер в системе государственных органов. Установлено, что такие меры служат весомым гарантом объективности и беспристрастности в деятельности специального государственного органа по отбору кадров. По итогам исследования сформулированы выводы, что, во-первых, в большинстве развитых государств отбор кандидатов на государственную гражданскую службу осуществляется и контролируется независимыми органами; во-вторых, в процессе обучения руководящие кадры должны получать не только теоретические знания, но и обретают практические навыки управления; в-третьих, при решении задачи отбора высококвалифицированных и перспективных кадров рекомендуется прием на работу через независимые конкурсные комиссии с учетом групп и категорий должностей государственной гражданской службы; в-четвертых, механизм отбора кадров должен быть способен применять к кандидатам критерии морально-этической и патриотической пригодности к государственной службе; в-пятых, необходимо чтение в учебных заведениях курсов, направленных на подготовку специалистов по работе с кадрами, внедрение практики приема на работу только после завершения работником данного курса.



Ключевые слова

государственная служба, кадры, отбор кадров, ротация, служебная этика, прием на работу, конкурсная комиссия, экзамен.

Библиографическое описание: Хусаинов У.Ш. Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2016. № 3. С. 139–147.

JEL: K23; УДК: 342

DOI: 10.17323/2072-8166.2016.3.139.147

Республика Узбекистан, следуя на пути защиты прав и свобод человека, поставила перед собой стратегическую цель построения демократического правового государства

и формирования гражданского общества, для достижения которой необходимы сильное государство и проведение с его стороны эффективных реформ. В реализации данных реформ и достижении намеченной цели потенциал государства определяется не только его политической и административной силой, но и деятельностью высококвалифицированных кадров, должностных лиц, эффективно использующих административную власть, обладающих разносторонними знаниями и профессионализмом. Поэтому можно видеть, что на нынешнем этапе реформ данная проблема не потеряла своей актуальности. Такое положение дел можно также наблюдать и в суждениях Президента Узбекистана о необходимости толкования по-новому принципа «государство — главный реформатор» при осуществлении идеи «От сильного государства — к сильному гражданскому обществу»: «Известно, что у нас есть принцип: государство — главный реформатор. Если мы будем по-новому, в новом содержании использовать эту мысль, то основным реформатором должен стать государственный служащий. В настоящее время все мы должны глубоко осознать, что судьбу реформ, прежде всего, решают люди, занимающие ответственные должности в государственных и правительственных ведомствах, следовательно, они непосредственно ответственны за данный вопрос»¹.

Исходя из этого, можно отметить, что последовательное налаживание государственной кадровой политики, в частности, внедрение института ротации, составляющего один из его основных элементов, создаст возможность эффективного использования кадрового потенциала, оптимального решения вопроса их отбора и расстановки. Поэтому сегодня важное значение имеет проведение анализа общемировой тенденции в деле отбора и расстановки кадров, а также разработка соответствующих предложений и выводов в этом направлении.

В конце прошлого столетия во многих развитых государствах Европы и Америки были созданы программы подготовки кадров для государственной службы. Данные о них были размещены в единых стандартах MPA-Master of Public Administration. Несмотря на сходство программ основных данных в различных государствах, все же можно наблюдать в них важные различия. На основе данных различий можно выделить несколько подходов, направленных на подготовку госслужащих.

В целом в подготовке специалистов государственной службы можно выделить два основных западноевропейских подхода — англосаксонский и французский. Основой широко распространенного традиционного англосаксонского подхода к подготовке кадров государственной службы является Великобритания.

В Великобритании программы подготовки кадров госслужбы направлены на осуществление концепции государственного управления, основной целью которой является повышение качества оказания услуг, а это требует развития у государственных служащих таких качеств, как управление изменениями и лидерский потенциал. В стране действует ведущее учебное заведение, где обучается основная часть будущих служащих среднего и высшего звена, — это колледж государственной службы. Занятия проводятся по программам подготовки будущих руководителей. Успешное завершение программы дает возможность слушателю получить квалификацию, необходимую для перевода до трех классов (всего семь классов, из них первый класс считается высшим). Также имеются специальные программы повышения квалификации для руководителей четвертого и седьмого классов. Специалисты, занимающие высшие руководящие должности по первому и второму классам с учетом их отраслевых особенностей посещают

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида. Тошкент: Ўзбекистон, 2005. Б. 78.

специально разработанные «мастер-семинары». Содержание обучения и программы профессионального роста госслужащих формируется с учетом функций должностного лица и характеристик занимаемой им должности. При разнообразии форм и методов обучения также имеются и присущие всем общие свойства: к ним относятся подготовка выпускной работы по проекту, теоретическая подготовка в учебном заведении, накопление практического опыта и др.²

В сфере развития государственного управления в качестве академического предмета на протяжении многих лет лидирующее место занимала Германия. В настоящее время в немецких университетах восстанавливается традиция подготовки высококвалифицированных кадров на базе межпредметного широкого подхода. Устранено превалирование юридических наук, считающихся особенностью англосаксонского подхода, отдается предпочтение стабилизации учебных дисциплин. Правовые и экономические предметы преподаются примерно в равной пропорциональности, преподавание их базовых категорий усиливается необходимыми гуманитарными и математическими теориями³. В Германии основные требования, предъявляемые к государственным служащим, — это профессиональное образование и предварительная специальная подготовка (виды и сроки дифференцируются исходя из степени должностного положения). Получение непрерывного образования — условие, необходимое для продвижения в системе государственной службы и применения ротации. Широкий спектр обучающих программ создает возможность создания постоянных и устойчивых гарантий для непрерывного повышения квалификации должностным лицом в должностной период. Обучающие программы созданы на основе принципа модульности и это делает их быстро адаптируемыми, отвечающими потребностям общества.

Особенность французского подхода заключается в том, что в соответствии с ним в государственном управлении также большое внимание уделяется разделу политических и административных предметов. Во Франции подготовка служащих для органов государственного управления состоит из профессиональной начальной подготовки и повышения квалификации госслужащих («постоянная профессиональная подготовка»).

Таким образом, организуются прямые конкурсы в корпус госслужащих различных министерств. Это отличает французскую модель от английской и немецкой. В свою очередь, во Франции, как и в Германии, система подготовки государственных служащих имеет централизованный характер и многоуровневые структуры. Однако если немецкие учебные программы, как отмечалось, отличаются высоким уровнем баланса экономических и правовых предметов, то французский подход направлен на глубокое изучение экономики.

В Испании отбор служащих осуществляется с помощью открытых конкурсных экзаменов по административному праву, экономике государства, государственному управлению, бюджету и управлению финансами. В ряду новшеств в данном направлении можно привести прохождение выпускниками обязательной стажировки в течение нескольких месяцев. Это создает им возможность обретения постоянного рабочего места в государственной администрации.

В США государственное управление всегда было тесно связано с правовыми науками, в частности, административным правом. В последние годы появляется тенденция

² Саламатин Е.Ю. Международный опыт правового регулирования государственной гражданской службы: актуальные вопросы для российских реформ // Международное публичное и частное право. 2006. № 5. С. 57.

³ Государственная служба. Сборник. М., 2005. № 4. С. 140.

усиления экономической администрации государственных служащих⁴. В органах государственного управления работа с кадровым резервом осуществляется с организационной точки зрения кадровыми службами на базе общих правил и нормативных требований, а также на основе единых методических и политических указаний. Одним из основных методов отбора кадров для органов государственного управления США остаются конкурсные экзамены. Здесь действует лучшая налаженная система в мире по их проведению. При этом за основу конкурсных экзаменов взяты квалификационные стандарты. Квалификационные стандарты отражают конкретные профессионально-квалификационные, деловые и личные требования к личности, которая должна занять должность.

В зарубежных государствах поступление госслужащих на работу и их карьерный рост имеет своеобразные особенности. При этом особое внимание направлено на обеспечение равных возможностей при поступлении граждан на государственную службу. Госслужащие, считающие себя ущемленными в правах, вправе непосредственно обратиться в административный суд⁵. Отбор и комплектация штатов в государственной службе обычно выражается в характере и уровне работы, которая должна быть выполнена, требуемых способностях, квалификации и опыте работы, деловых качествах. Процесс найма на работу может состоять из следующих моментов: окончательный список допущенных к участию в конкурсе, основанном на предварительно установленных нормах; письменный экзамен, конкурсное собеседование, психологический тест, просмотр дипломов или других документов и др.⁶

В Великобритании отбором кандидатов для поступления на государственную (гражданскую) службу занимается Комиссия гражданской службы, а также непосредственно министерства и учреждения. Вспомогательную роль в отборе выполняет Агентство по оценке и отбору кандидатов для государственной службы. Процессы приема различаются исходя из уровня, группы и характера должности. Хотя конкурс служащих среднего и малого звена находится под общим контролем комиссий, все же осуществляется непосредственно самими министерствами и учреждениями. Министерства и ведомства в отборе сотрудника вправе воспользоваться услугами агентства по оценке и отбору кандидатов для госслужбы. Специалисты гражданской службы — юристы, экономисты, инженеры, администраторы отбираются в результате определенного комиссией специального конкурса. Комиссия в целом занимается отбором персонала, начиная от исполнителя до средних и высших должностей.

Конкурс кандидатов на службу осуществляется четырьмя отделами Комиссии гражданской службы. Каждый отдел специализируется на отборе по определенным группам: отдел по административным должностям, отдел по научным должностям, отдел по технологическим должностям, общий отдел (отбор кандидатов-юристов на информационные и другие специализированные должности). Процесс отбора кандидатов на государственные должности состоит из нескольких этапов. Первый из них — это письменный доклад по заданной теме. С успешно прошедшими конкурс проводятся тесты и интервью. В настоящее время формы тестирования и интервью имеют особую важность в оценке способностей кандидатов. После этого представители отдела по окончательному отбору на основе накопленной оценки проводят заключительное собеседование, на его основе решается вопрос принятия кандидата на службу. Учитываются также рекомендации учебных заведений — школ и университетов, в которых кандидаты окончили учебные курсы⁷.

⁴ Государственная служба. Сборник. М., 2005. № 4. С. 145–147.

⁵ Государственная служба в зарубежных странах. Сборник. Уфа, 1995. С. 48–49.

⁶ Халиков М.И., Галиуллин Т.Т. Зарубежный опыт государственной службы. Уфа, 2007. С. 46–47.

⁷ Литвинцева Е.А. Государственная служба в зарубежных странах. М., 2004. С. 25–27.

Для прохождения должности в нижнем звене требуются следующее: успешное окончание основной общеобразовательной школы; наличие практики подготовки по будущей специальности. Для среднего уровня требуется минимум: окончание учебного заведения; один год подготовительной практики; сдача экзамена и др. Для прохождения службы высокого уровня необходимы школьное образование, позволяющее поступление в вуз; для занятия должности — подготовительная практика в течение 3 лет. Для прохождения службы высокого уровня — окончание вуза; для занятия должности — подготовительная практика не менее 2 лет; сдача квалификационного экзамена. Для занятия общей административной должности признана равноценность изучения юридических, финансово-экономических и социальных дисциплин⁸.

В США установлены четкие механизмы и требования для приема на работу в госслужбу. Предъявляемые к каждой должности требования, объем работы, обязанности и ответственность объявляются открыто. Должности и обязанности в государственной службе, исходя из их характера и особенностей, разделены на 18 категорий. Данные сведения размещаются на веб-сайте любого государственного органа с наличием вакансии. Каждое лицо может ознакомиться с приведенными сведениями и заполнить соответствующие документы на основе определенных требований и сдать заявление. После этого в установленный день претендент приходит на конкурсный экзамен, и в случае получения высокого балла по сравнению с другими кандидатами он может быть принят на государственную службу. При желании поступивших на работу лиц получить повышение в должности они подают заявление в отдел кадров и в назначенный день сдают экзамен, по результатам которого могут занять более высокую должность. Решение о повышении лица на более высокую должность принимается по итогам экзамена.

В США деятельность Управления по делам кадровой службы регулируется отдельным законом и этой деятельности уделяется особое внимание. При этом основным фактором является «человеческий», т.е. человек рассматривается в качестве основного решающего ресурса процесса рабочей деятельности. Это приводит к необходимости обеспечения сферы экономики и других развивающихся сфер квалифицированными специалистами. Управление по делам кадровой службы непосредственно подчиняется Президенту США и формирует систему по вопросам отбора кадров, назначения на должность, оплаты, стимулирования и др. Данное Управление возглавляет директор, назначаемый на 4 года Президентом с согласия Сената. Общее количество сотрудников — 8 тыс. человек, из них 3,2 тыс. — в Вашингтоне, остальные осуществляют деятельность в 10 регионах, а также в местах отбора кадров и проведения экзаменов, в учебных, информационных и «следственных центрах» (центр всестороннего изучения кадров).

Во Франции кадровый конкурс считается важным принципом государственной службы. Здесь существуют три основных вида проведения конкурсов: «внешний» — для лиц, имеющих определенный диплом; «внутренний» — для должностных лиц, имеющих стаж госслужбы; «смешанный» — где предусмотрено сочетание двух предыдущих видов. При этом под конкурсами подразумевается распределение количества ограниченных должностей на основе проведения экзаменов или проверок. Конкурс проводится независимым коллегиальным органом — жюри⁹. Жюри дифференцирует кандидатов с учетом их заслуг для последующего назначения на должности. Жюри состоит из государственного органа, полномочного назначать на должности. При этом жюри дает

⁸ Государственная служба (комплексный подход). М.: Дело, 2000. С. 238–239.

⁹ Аналогичные конкурсы в США проводит Управление кадровой службы, в Японии — Национальное кадровое управление.

рекомендации о занятии должности, а окончательное решение принимается органом или лицом, объявившим конкурс. Назначенное лицо автоматически не получает должностного статуса, а обретает должность стажера, и только после истечения испытательного срока назначается на постоянную службу. Законность конкурсов контролирует административный суд.

Во Франции имеется список высших должностей, назначаемых по постановлению правительства. Это, в основном, политические должности — генеральный секретарь правительства, директор центральной администрации, префект, посол и др. Данный список не является неизменным и может быть дополнен правительством с согласия суда¹⁰. После всех изложенных процессов лицо обретает статус государственного служащего, и постепенно пройдя ротацию, поднимается по классам и ступеням. Должностное лицо может быть направлено в служебную командировку в другое учреждение, международную или даже частную организацию сроком на 5 лет, но при этом оно не теряет права на продвижение по службе и пенсию. Вместе с тем должностное лицо по собственному желанию после завершения срока служебной командировки может быть исключено из штата или переведено в резерв. Если служащий в период пребывания в резерве трижды отказывается от предлагаемых должностей, тогда он с согласия административной комиссии может быть освобожден от государственной службы¹¹.

В Японии в основе подготовки государственных служащих воплощена совокупность пяти систем: пожизненный найм, ротация кадров, подготовка на рабочем месте, репутация и выплата. Взаимосвязь и взаимозависимость данных систем приводит к заинтересованности в максимальном осуществлении высокоэффективного труда, повышении профессиональных и деловых качеств. При подготовке государственных служащих важную роль играет система ротации. Ее смысл заключается в горизонтальном и вертикальном переводе сотрудников, работающих на одном рабочем месте в течение 2–3 лет. Ротация проводится без согласия сотрудника. При этом подход предельно ясен — человек поступил на государственную службу, следовательно, он должен принести максимальную пользу государству. Ежегодно в апреле выпускники школ, колледжей и высших учебных заведений, придя в какую-либо компанию или организацию, не назначаются сразу на руководящие должности, а начинают службу с самых низших специализированных обязанностей. В этом, несомненно, есть ряд преимуществ. Такой специалист, детально знающий все тонкости и особенности своей организации, в будущем воздержится от принятия неэффективных, неверных, приводящих к заблуждениям решений.

В государственной службе действует присущая Японии система «пожизненного найма». Она означает работу в одной организации (до выхода на пенсию) на основе найма. При этом должность и размер оплаты зависят от непрерывности трудового стажа служащего. Одной из особенностей государственной службы, связанной с системой «пожизненного найма», является то, что должностное лицо часто переводится внутри организации, но не переводится в межведомственном порядке. Система ротации обеспечивает мобильность рабочей силы, повышает ее трудоспособность, квалификацию и конкурентоспособность. Как правило, только после 2–3 горизонтальных переводов проходит вертикальная ротация, т.е. повышение в должности, перевод на более высокооплачиваемую должность. Ротация также пробуждает у госслужащего стимул к расши-

¹⁰ Литвинцева Е.А. Указ. соч. С. 75–76.

¹¹ Государственная служба (комплексный подход). С. 218.

рению своего мировоззрения, развитию более широкого взгляда на окружающую действительность. Начальники департаментов, министры, мэры и др., в свое время пройдя ротацию, занимали более низкие должности, т.е. на госслужбе служащий поэтапно занимает должностные ступени и повышается в должности.

Японские организации, предприятия и государственные службы не требуют от школ и вузов специальной подготовки. Они сами повышают знания сотрудников до необходимого для организации уровня. Кроме того, работу по подготовке центральных государственных служащих проводит Институт повышения квалификации при Национальном управлении по кадровой работе¹². В Японии госслужащие всех уровней проходят переподготовку и повышение квалификации во внешних организациях. Вместе с тем не считается целесообразным обучение лиц, занимающих высокие должности. Они проходят лишь этапы самостоятельной подготовки и самостоятельного обучения. Подготовкой госслужащих для местных органов управления занимается Академия государственной службы, входящая в структуру Министерства по делам местного самоуправления. Следует отметить, что работу по подготовке госслужащих осуществляет специальный орган — Национальное управление по кадровой работе, имеющее неправительственный статус. Ввиду большого внимания к сохранению чистоты этики госслужащих принят специальный Закон «Об этике государственных служащих», в котором определены стандарты правил и норм этического поведения на государственной службе.

Исходя из опыта развитых стран можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в большинстве развитых государств отбор кандидатов на госслужбу контролируется независимыми органами. Правовой статус данных органов закреплен законом «О государственной службе», им даются полномочия упорядочения процессов, связанных с проведением ротации. Рекомендуются научное изучение возможностей применения данного опыта в Узбекистане.

Во-вторых, учитывая, что ротация непосредственно связана с нормами служебной этики госслужащих, в целях закрепления нравственно-этических вопросов в правовых актах, организации обучения, а также обеспечения контроля за выполнением норм и правил служебной этики государственными служащими, целесообразно провести научно-теоретическое изучение необходимости разработки проектов «Кодекса этики» и закона «Об этике государственных служащих».

В-третьих, требуется дальнейшее совершенствование отбора и расстановки кадров. При этом рекомендуется максимально использовать все позитивные подходы в организации государственной службы, обратить повышенное внимание на сохранение и совершенствование профессиональных кадров, обладающих большим опытом работы. В процессе обучения руководящие сотрудники должны получать не только теоретические знания, но и обретать навыки управления большими организациями. Необходим также всесторонний анализ практических проблем, а также научный анализ возможностей применения и в Узбекистане зарубежного опыта в деле разработки стратегии их решения.

В-четвертых, при решении задачи отбора высококвалифицированных и перспективных кадров для госслужбы рекомендуется внедрение системы приема на работу через независимые конкурсные комиссии с учетом групп и категорий должностей государственной гражданской службы, научное изучение возможностей организации специальных государственных конкурсных экзаменов.

¹² Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально- трудовых проблем. М.: Экономика, 1998. С. 98.

В-пятых, необходимо чтение в учебных заведениях учебных курсов, направленных на подготовку специалистов по работе с кадрами, внедрение в отделе кадров каждого государственного органа и организации практики приема на работу только после завершения работником данного курса.



Библиография

- Атаманчук С.Г., Матирко В.И. Государственная служба. Кадровый потенциал. М., 2001. 205 с.
- Государственная служба и государственные служащие во Франции. М.: Посольство Франции в Москве, 1997. 166 с.
- Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. М.: Юркнига, 2005. 476 с.
- Каримов И.А. Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида. Тошкент: Ўзбекистон, 2005. 321 с.
- Лукьяненко В.И. Принципы государственной кадровой политики, механизмы и технологии ее реализации. М., 1995. 156 с.
- Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. М., 1996. 122 с.
- Минасян С.П. Институт государственной гражданской службы в системе административного законодательства. Саранск: Красный Октябрь, 2005. 108 с.
- Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. 464 с.
- Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1999. 128 с.
- Серебренников В.П. Конституционное право Франции. Минск: БГУ, 1976. 240 с.
- Смольков В.Г. Кадровый менеджмент в системе государственной службы зарубежных стран. М., 2000. 170 с.
- Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: ИНЭ, 1999. 158 с.
- Турчинов А.И. Управление процессом формирования и использования резерва государственных служащих // Социологические исследования в системе государственной службы 1992–2002. М.: Орел, 2002. 196 с.
- Хаманева Н.Ю. Государственная служба: Учебное пособие. М.: Статут, 1999. 591 с.
- Шувалова Н.Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего: моральные основы: Учебно-практическое пособие. Ростов н/Д: "Феникс", 2006. 380 с.

On Selecting State Service Employees



Ulugbek Sch. Khusainov

Postgraduate Student, Department Fundamentals of Civil Law, Forms and Methods of Self Administration, Academy of State Administration under President of Republic of Uzbekistan, Candidate of Juridical Sciences. Address: 45 Uzbekistanskaya Str., Tashkent, 100003, Republic of Uzbekistan. E-mail: xusainov.u@mail.ru



Abstract

The paper shows the relevance of personnel policy for state to develop democratic reforms on the example of the Republic of Uzbekistan. The analysis concerns the preparation of the employees for state service in western countries, identifies the features of common trends across the world as to selecting and appointing state service employees, examines the state service legislation and practice of the developed countries such as the UK, Germany, Spain, the US and Japan, identifies two major western approaches to preparing state service staff — Anglo-Saxon and French. The paper shows that the principle of competitive choice is typical of democratic countries. The countries establish specialized state

bodies dealing with the selection of candidates for state civil service. The legal status of such bodies is relatively independent within the state body system. Such measures promote to unbiased selection of state service personnel. The results of the research show that 1) most states the choice of state service employees is performed and controlled by independent bodies; 2) during training management staff should acquire not only theoretical background but practical skills; 3) to select highly qualified and perspective staff, it is recommended to establish independent competition commissions; 4) the mechanism of selecting personnel should include the criteria of moral, ethical and patriotic aptitude; 5) educational organizations should have educational programs targeting the preparation of specialists to operate the activity of staff and establish the practice of employment after completing such a course.



Keywords

state service, employee, choice of employees, rotation, office ethics, competition commission, exam.

Citation: Khusainov U.Sh. (2016) On Selecting State Service Employees. *Pravo. Zhurnal Vyshey shkoly ekonomiki*, no 3, pp. 139–147 (in Russian)

DOI: 10.17323/2072-8166.2016.3.139.147



References

Atamanchuk S.G., Matirko V.I. (2001) *Gosudarstvennaya sluzhba. Kadrovyy potentsial* [State Service. Employee Reserve]. Moscow: Delo, 205 p. (in Russian)

Gosudarstvennaya sluzhba i gosudarstvennyye sluzhashchie vo Frantsii 1997 [State Service and state Servants in France]. Moscow: Posol'stvo Frantsii v Moskve, 166 p. (in Russian)

Grazhdan V.D. (2005) *Gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba* [State Civil Service]. Moscow: Yurkniga, 476 p. (in Russian)

Karimov I.A. (2005) *Ўzbekiston demokratik taraqqietning yangi bosqichida*. Toshkent: Ўzbekiston, 321 p.

Khamaneva N.Yu. (1999) *Gosudarstvennaya sluzhba: Uchebnoe posobie*. [State Service: Manual]. Moscow: Statut, 591 p. (in Russian)

Luk'yanenko V.I. (1995) *Printsipy gosudarstvennoy kadrovoy politiki, mekhanizmy i tekhnologii ee realizatsii* [Principles of State Staff Policy, Mechanisms and Implementation]. Moscow, 156 p. (in Russian)

Matirko V.I. (1996) *Problemy kadrovoy politiki v gosudarstvennom apparate* [Issues of Employment Policy in State Bodies]. Moscow: Delo, 122 p. (in Russian)

Minasyan S.P. (2005) *Institut gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby v sisteme administrativnogo zakonodatel'stva* [Institute of State Service within Administrative Law]. Saransk: Krasnyy Oktyabr', 108 p. (in Russian)

Morgunov E.B. (2001) *Modeli i metody upravleniya personalom: Rossiysko-britanskoe uchebnoe posobie* [Models and Methods of Managing Personnel. Russian- British Manual]. Moscow: ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", 464 p. (in Russian)

Pronnikov V.A., Ladanov I.D. (1999) *Upravlenie personalom v Yaponii* [Managing Personnel in Japan]. Moscow: Nauka, 128 p. (in Russian)

Serebrennikov V.P. (1976) *Konstitutsionnoe pravo Frantsii* [French Constitutional Law]. Minsk: BGU, 240 p. (in Russian)

Shuvalova N.N. (2006) *Sluzhebnoe povedenie gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego: moral'nye osnovy: Uchebno-prakticheskoe posobie* [Behaviour of Civil Servant: Moral Fundamentals: Manual]. Rostov-on-Don: Feniks, 380 p. (in Russian)

Smol'kov V.G. (2000) *Kadrovyy menedzhment v sisteme gosudarstvennoy sluzhby zarubezhnykh stran* [State Management in the System of State Service of Foreign Countries]. Moscow: Nauka, 170 p. (in Russian)

Tatarnikov A.A. (1999) *Upravlenie kadrami v korporatsiyakh SShA, Yaponii, Germanii* [Managing Staff in the Corporations of US, Japan and Germany]. Moscow: INE, 158 p. (in Russian)

Turchinov A.I. (2002) *Upravlenie protsessom formirovaniya i ispol'zovaniya rezerva gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Administering the Process of Establishing and Applying State Employee Reserve] *Sotsiologicheskie issledovaniya v sisteme gosudarstvennoy sluzhby 1992–2002* [Sociological Research within State Service between 1992 and 2002]. Moscow: Orel, 196 p.