

## РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ, ПОЛЕЗНЫЙ ОПЫТ

В. Г. Коновалова

*Государственный университет управления*

Поступила в редакцию 16 апреля 2013 г.

**Аннотация:** в статье рассматриваются итоги развития и реформирования основных моделей управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением государственных гражданских служащих в странах Европейского союза. Выделяются общие тенденции реформирования, основные проблемы и достижения реформирования моделей управления карьерой в контексте проведения реформы государственной гражданской службы в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** реформирование государственной гражданской службы, принципы поступления на службу, критерии продвижения по службе, система профессионально-должностного продвижения, «менеджерская модель» государственного управления, профессиональное развитие, кадровый резерв.

**Abstract:** in the article the results of the development and reform of the basic models of career management and professional service and promotion of civil packed in the European Union. There are some common trends of the reform, the main problems and achieve career management reform models in the context reform of the civil service in the Russian Federation.

**Key words:** reform of the civil service, the principles of enlistment, promotion criteria, the system of vocational and career promotion, «managerial model» of public administration, professional development, talent pool.

### Основные направления реформирования государственной гражданской службы в странах Европейского союза

Анализ практики реформирования государственной гражданской службы в странах Европы позволяет выделить следующие *основные тенденции*:

– повышение гибкости и эффективности систем управления, усиление их способности быстро адаптироваться к внешней среде, предоставление чиновникам большей свободы действий;

– повышение открытости государственной службы с акцентом на расширение возможности доступа граждан и общественных организаций к деятельности государственных органов;

– повышение требований к этичности служебного поведения государственных гражданских служащих;

– реализация «New Public Management», предполагающего децентрализацию административных единиц, усиление соревновательности, использование инструментов и механизмов, успешно используемых в сфере предпринимательства, в частном секторе;

– ориентация деятельности чиновников на качество управления и на предоставление государственных услуг гражданам;

– разработка основ контрактной системы в государственном управлении, постепенная передача функций государства общественным и частным организациям;

– реформирование финансово-экономических основ системы государственной службы [1, с. 118].

В настоящее время в странах Европейского союза действуют общие принципы поступления на государственную службу, прописанные в международных нормативных правовых актах. Так, принцип равных возможностей и подхода в отношении найма и работы указан в Конвенции Международной организации труда (МОТ) 1958 г. о дискриминации (раздел «Найм и занятость»). К общим критериям продвижения по службе относятся: необходимое образование, квалификация, опыт работы, деловые качества.

К основным характеристикам системы профессионально-должностного продвижения государственных служащих в странах Европейского союза можно отнести:

– свободный доступ на государственную службу независимо от происхождения, пола, расы, вероисповедания, религиозных или политических убеждений, личных и деловых связей;

– гарантированную занятость;

– принцип назначения (а не выборности) на должность;

– конкурсный отбор на государственную службу;

– иерархическую подчиненность и субординацию должностей;

– повышение в должности в зависимости от профессиональных, личностных и морально-нравственных качеств с соответствующим повышением заработной платы;

– регулярное повышение квалификации, проверку эффективности деятельности путем проведения аттестации и/или сдачи квалификационных экзаменов;

– почетную отставку и выплату государственной пенсии по выслуге лет [2].

В *романо-германской* модели основным принципом профессиональной деятельности является карьерный принцип, который предполагает строго последовательное (карьерное) замещение вакантных должностей: зачисление происходит только на начальную должность в служебной иерархии, дальнейшая карьера государственного служащего зависит от результатов его деятельности, оцениваемых в форме профессиональных (квалификационных) экзаменов [3].

*Англосаксонская модель* государственной службы построена на принципах «свободного входа» и «открытых дверей» и допускает замещение вакантных должностей лицами, которые ранее не имели опыта государственной службы. Работник нанимается на конкретную должность и может ее оставить по своему желанию, т.е. обладает правом свободно перемещаться между общественным и частным сектором [4].

Проводимые в последнее десятилетие радикальные реформы, предполагающие применение рыночных механизмов управления и внедрение «сервисной» концепции гражданской службы, в большей степени коснулись стран с *англосаксонской моделью* (в первую очередь Великобритании) [5]. В странах с *романо-германской моделью* государственной службы реформирование в большей степени направлено в сторону повышения открытости гражданской службы, передачи ряда полномочий на уровень местных органов власти. Однако реформы не затронули принципа централизации и

иерархичности при принятии решений, традиционную для этих стран административную и правовую культуру, жесткую регламентацию деятельности чиновников. Это принято объяснять двумя обстоятельствами: во-первых, тем, что в странах с романо-германской моделью государственной службы общественная потребность в повышении качества государственных услуг была намного меньше в силу ее традиционно высокого уровня; во-вторых, приверженность гражданской службы строгому соблюдению законов в сфере государственного управления, прочные позиции профсоюзов и трудовых советов, высокий статус гражданских служащих в обществе способствуют больше эволюционному реформированию гражданской службы.

#### **Особенности развития романо-германской модели управления карьерой и профессионально-должностным продвижением государственных служащих**

Система профессионально-должностного продвижения государственных служащих в *Германии* основана на «карьерном» принципе организации государственной службы. В Основном законе ФРГ, в законах о чиновниках и изданных на их основе положениях о служебных рангах отражены основные положения отбора и продвижения по службе в немецкой государственной службе – пригодность, способность и профессиональная квалификация [6]. Единство государственной службы Германии обеспечивается общей для всех уровней системой званий и чинов, едиными правилами прохождения службы, перечнями прав, обязанностей, ограничений и гарантий, пенсионного обеспечения и оплаты труда.

Федерация отвечает за регулирование правового статуса гражданских служащих, судей и личного состава военнослужащих на службе Федерации и непосредственных федеральных органов в соответствии с государственным законом. Дополнительно она может издавать рамочные нормативные правовые акты, регулирующие правовой статус всех других гражданских служащих и судей. Рамочные положения содержат основные принципы законодательства Земель (Länder) и должны быть установлены и внедрены парламентами соответствующих Земель в целях приобретения силы закона для гражданских служащих и судей на службе подведомственных им юридических лиц в соответствии с государственным законом (в частности, местные органы власти).

Зачисление на государственную службу происходит на конкурсной основе в соответствии с результатами специального экзамена. Согласно рамочному закону «О систематизации служебного права» чиновник может быть назначен пожизненно, на испытательный срок, до момента отзыва, на время или в качестве почетного чиновника. Назначение на должность и прохождение государственной службы чиновниками основываются на полученном образовании.

В системе государственной службы ФРГ существуют четыре группы служебных рангов: простая (низшая), средняя, повышенная и высшая. В пределах каждой группы государственным служащим присваиваются ранги. Доступ к тому или иному служебному рангу и назначение на государственную должность требуют формальных доказательств квалификации чиновника. Так, для прохождения службы нижнего ранга необходимы успешное окончание основной общеобразовательной школы и подготовительная практика для работы. Прохождение службы среднего уровня предполагает окончание реального училища, стаж работы один год, сдачу экзамена для занятия должности. Тем, кто претендует на службу высшего уровня, нужны окончание высшей школы, двухлетняя подготовительная практика, сдача экзамена на право прохождения службы. Для занятия общей административной должности (повышенный уровень) требуется изучение юридических наук (частное или публичное право), а также экономических, финансовых и других общественных наук.

Проверка уровня профессиональных знаний и результатов работы должна происходить не реже, чем раз в пять лет (а также в случае личной или служебной необходимости). Оценка, полученная на экзамене, сообщается чиновнику и обсуждается с ним, обсуждение фиксируется в письменном виде и приобщается к личному делу. Согласно положениям «Порядка прохождения государственной службы федеральными чиновниками» квалификационная оценка должна учитывать духовные качества человека, его характер, образовательный уровень, работоспособность, социальное поведение и недостатки. Полученная оценка наряду с общими результатами экзамена и предложениями является служебной информацией и не подлежит публичному обсуждению [7].

В Германии нет института резерва кадров, но разработана соответствующая структура карьеры, которая обеспечивает продвижение по служебной лестнице всех достойных специалистов. Система

развития карьеры отражает возможные пути развития карьеры гражданского служащего. Конкретное направление карьеры определяется правилами структуры карьеры, экзаменом и образованием, которые принимают форму распоряжения. Это распоряжение определяет требования по приему, процедуру отбора, образовательный процесс в подготовительной службе, процедуру проведения карьерного экзамена и последовательность этапов на протяжении всей карьеры. Продвижение по службе строго регламентируется законами и основано на двух принципах: повышения квалификации и постепенного продвижения.

Одним из условий карьерного роста является повышение профессиональной квалификации чиновников, которое осуществляется в специализированных образовательных учреждениях. На федеральном уровне образовательные учреждения обучают чиновников среднего и высшего уровня (Федеральная академия государственного управления, Академия руководящих кадров федерального министерства почты и связи, Федеральная академия военной администрации и военной техники, Федеральная финансовая академия). Образовательные программы в этих учреждениях носят краткосрочный и среднесрочный характер и ориентированы на требования, предъявляемые к той или иной государственной должности.

В приложении к федеральному Постановлению по карьерам и повышению по службе гражданских служащих (*Bundeslaufbahnverordnung*) дается полный перечень всех карьер на федеральной государственной службе, который среди прочих включает: службу по работе с клиентами, техническую службу государственного устройства, службу лесоводства, метеорологическую службу, архивную службу, библиотечную службу, службу защиты конституции, Федеральную службу разведки, технические службы институтов страхования от несчастных случаев, нетехнические и технические службы в управлении федеральными вооруженными силами.

В связи с различием задач государственного управления на федеральном и региональном уровнях некоторые карьеры предлагаются только Федерацией и федеральными землями (например, карьера в Министерстве иностранных дел или управлении вооруженными силами открывается только на федеральном уровне, а подготовительная служба для учителей начальной и средней школ является субъектом законодательства федеральных земель).

Система профессионально-должностного продвижения государственных служащих во Франции также основана на «карьерном» принципе [8]. Карьера и оплата труда государственных служащих жестко регламентированы. В основе классификации чиновников лежат три категории в соответствии с иерархией, обозначаемые как А, В, С. Принадлежность к той или иной категории определяется характером выполняемых функций, а основными критериями отбора являются образовательный уровень кандидатов и продемонстрированные во время специальных экзаменов знания.

Французское законодательство использует понятие «резерв», однако его содержание отличается от принятого в Российской Федерации понятия «кадровый резерв». Во Франции в резерв переводятся по причине продолжительной болезни или длительного отпуска, по окончании срока нахождения в резерве служащий может быть уволен с согласия паритетной комиссии, если он трижды отказался от предлагаемой ему должности. «Резерв на замещение должности» не предусматривается, хотя конкурсный набор на государственную службу и система стажировок в новой должности воспроизводят некоторые элементы системы «резерва кадров».

Государственные служащие принимаются на работу по конкурсу в соответствии с принципом равного доступа. Конкурсы включают в себя письменные экзамены, устные собеседования, оценку профессиональных и деловых способностей кандидатов. Проводятся два вида конкурсов: «внешний» конкурс для лиц, имеющих определенные дипломы и сдавших соответствующий экзамен; «внутренний» конкурс для чиновников, имеющих стаж государственной службы; смешанный конкурс, совмещающий два предыдущих. Конкурс проводит независимый коллегиальный орган – жюри, которое классифицирует кандидатов по их заслугам для последующего назначения на должности и дает рекомендации для занятия вакантной должности. Внеконкурсное занятие должностей касается руководящих (политических) постов; должностей, появившихся при создании нового государственного органа; должностей вспомогательных категорий.

Карьера государственного служащего во Франции предполагает систематическое прохождение «внутренних конкурсов»: каждый служащий проходит внутренний конкурс каждые полтора-два года и в зависимости от результата может рассчитывать на продвижение по служебной лестнице,

повышение материального содержания и т.п. Результаты конкурсов обязаны быть преданы гласности, а любое назначение, повышение или отставка могут быть обжалованы в административном суде.

С 2002 г. во Франции введен новый порядок оценки государственных служащих, включающий оценочное собеседование и аттестацию. Оценочное собеседование должно проводиться регулярно (как правило, ежегодно) и является обязательным для всех государственных служащих (если в особом статуте не оговорены иные условия их оценки). Проведение собеседования, как правило, возлагается на непосредственного начальника служащего, а конкретные детали и перечень уполномоченных лиц принимаются специальным положением.

Аттестация проводится руководителем ведомства после согласования с одним или несколькими должностными лицами. Периодичность проведения аттестации, ответственные лица, порядок повышения оценки и процедуры ее согласования утверждаются специальным постановлением. Детальное описание критериев оценки государственных служащих содержится в нормативных актах более низкого порядка, особых статутах и внутренних актах конкретных государственных учреждений (циркулярах, постановлениях, распоряжениях). Результаты аттестации выражаются в балльной оценке, которая выставляется служащему. С 2002 г. для каждого департамента закрепляется своя шкала оценок, фиксируются начальная оценка государственного служащего при поступлении в штат и правила ее изменения.

Нововведением стала также сложная система согласования оценок, которые выставляют различные должностные лица. Правила согласования утверждаются для каждого штата государственных служащих специальным нормативным актом. Так, для ряда государственных служащих в специальном постановлении по каждой должностной позиции установлены два лица, производящие аттестацию (как правило, это непосредственный руководитель и руководитель следующего звена). Предварительные оценки каждого из указанных должностных лиц поступают в отдел управления персоналом. Затем оценки приводятся в соответствие и согласуются специально сформированной для этого комиссией, на основе решения которой итоговый балл присуждается аттестуемому должностному лицу.

Продвижение по службе заключается либо в повышении жалования без изменения должност-

ного статуса, либо в переводе в более высокий класс. Законодательно установлена средняя продолжительность времени нахождения в каждом ранге. При этом существенную роль играет система оценки деятельности чиновника.

Во Франции на государственной службе различают так называемую «обычную карьеру» и «исключительную карьеру» [3]. Исключительная карьера подразумевает ускоренное продвижение в классе или в ранге внутри класса. Чиновникам предоставляют возможность подготовки к экзаменам, резервируют вакантные должности и проводят специальные экзамены. Как правило, исключительная карьера происходит при назначении на службу в международные организации, при занятии правительственных должностей, в случае избрания в выборное учреждение или профессиональный союз. При этом за чиновниками сохраняется право на служебное продвижение в системе государственной службы.

Правовой основой государственной службы в Австрии является Закон «О правовых основах службы чиновников» (*Beamtendienstrechtsgesetz*), в котором предусмотрены такие разделы, как: «Использование чиновников», «Служебная подготовка», «Дисциплинарное право», «Кадровые офицеры и временно военнообязанные солдаты», «Прокуроры», «Преподаватели высших учебных заведений», «Преподаватели», «Чиновники ведомства по делам школы» [9].

В результате реформы системы оплаты труда в 1994 г. заработная плата для основных групп федеральных государственных служащих была реорганизована с учетом их функций. В 1997 г. были приняты изменения в закон, регулирующий выход в отставку гражданских служащих. В результате реформы Закона о договоре персонала в 1999 г. по трудовому договору была определена как нормальная форма занятости в федеральной администрации.

Для государственной службы Австрии характерны черты «карьерной» модели. Только государственные служащие могут быть назначены на должности более высокого уровня в соответствующей области деятельности, причем до назначения на более высокую должность гражданский служащий должен ждать в течение определенного периода времени («время ожидания»). Продолжительность ожидания зависит от уровня должности и результатов деятельности. В период ожидания конкретной должности государственные служащие могут перейти на следующий более высокий оклад на двухгодичной основе.

В федеральной администрации ряд учебных заведений предлагают различные программы дальнейшего обучения для федеральных служащих и сотрудников, работающих по контракту. Они включают в себя Учебный центр для сотрудников правоохранительных органов (*Bildungszentrum* из *Sicherheitsexekutive*), Колледж уголовного персонала (*Justizschule*) и Федеральную финансовую академию (*Bundesfinanzdirektion-Academy*), а также Центр по административному управлению (*Zentrum für Verwaltungsmanagement*). Содержание курсов в настоящее время определяется отдельными министерствами и административными единицами.

### **Особенности развития англосаксонской модели управления карьерой и профессионально-должностным продвижением государственных служащих**

Как уже отмечалось, в системе государственной службы Великобритании, которая с 80-х гг. XX в. подверглась существенному реформированию, произошли следующие принципиальные изменения: 1) исполнительные структуры переведены на договорные отношения с ключевыми департаментами; 2) частным организациям на контрактной основе передан ряд функций, которые ранее выполнялись государственными структурами, при этом частные организации обязаны следовать издаваемым для них инструкциям и имеют формальный статус «полунеправительственных» организаций (*quango*); 3) единая тарифная сетка, пенсионные и другие привилегии сохраняются лишь за персоналом ключевых департаментов и некоторых исполнительных агентств; размер заработной платы остальных государственных служащих определяется индивидуально в зависимости от оценки качества работы [10].

В систему государственной службы активно внедряются рыночные механизмы. Многие ведущие служащие, например главы исполнительных агентств (*chief executives*), переведены на пятилетние контракты с возможностью их последующего продления. Условия прохождения службы для всех категорий служащих закреплены в Кодексе управления гражданской службой (*The Civil Service Management Code*), утвержденном правительством и Казначейством.

В качестве позитивных последствий реформирования государственной службы Великобритании обычно отмечают повышение эффективности работы государственных ведомств, сокращение

стоимости выполнения ряда государственных функций и оказания услуг. Наряду с этим коммерциализация государственной службы, дифференциация условий трудовых отношений работников с правительством привели к подрыву репутации государства как идеального работодателя, негативно сказались на моральном состоянии государственных служащих и корпоративной этике.

На все вакансии кандидаты подбираются на конкурсной основе. Сначала конкурс проводится внутри государственного учреждения для работников, прошедших очередную аттестацию. В случае необходимости конкурс проводится в рамках всей системы гражданской службы, а если и этот конкурс не выявляет достойного претендента на конкретную вакансию, объявляется открытый конкурс, в котором могут принять участие прочие кандидаты и находящиеся в отставке лица. Отбор гражданских служащих включает письменные экзамены и собеседование по программам ведущих британских университетов.

Назначение высших должностных лиц проводится министром гражданской службы, на другие должности – руководителями соответствующих министерств, которые осуществляют набор самостоятельно, но под контролем *Комиссии по гражданской службе (Civil Service Commission)* – независимого агентства, обеспечивающего окончательное рассмотрение и утверждение кандидатур на ключевые должности старших гражданских служащих; издание и доведение до общего сведения Кодекса найма служащих, регулирующего соответствующие процедуры на всех уровнях службы, и контроль за его соблюдением непосредственными нанимателями; распространение примеров положительной практики найма; рассмотрение в качестве высшей инстанции жалоб на нарушение Кодекса.

Весь штат государственных служащих должен проходить ежегодную оценку (аттестацию), в ходе которой основное внимание уделяется совершенствованию результатов труда. Один раз в год производится оценка способности государственных служащих к карьерному росту. Обязательная составляющая ежегодной оценки – индивидуальное собеседование служащего со своим руководителем, которое проводится с целью: оценить результаты работы государственного служащего за последний год и найти пути их улучшения; обсудить необходимость повышения квалификации и возможности карьерного продвижения. Карьерный рост зависит от следующих условий: наличия вакансии или

новой должности на более высокой ступени иерархии в структуре государственного органа; прохождение служащим аттестации для повышения в должности при заполнении вакансии.

Повышение квалификации и освоение образовательных программ являются обязательным условием продвижения по службе и присвоения очередного классного чина. Основные субъекты образовательной деятельности – Колледж государственной службы, где обучаются служащие среднего и высшего звена, негосударственные учреждения, имеющие право вести подготовку по программам МРА.

Правовой основой для государственной службы в Нидерландах является Закон о гражданской службе (*Ambtenarenwet*), который отличается от общего трудового законодательства по трем позициям: 1) государственные служащие не имеют трудового договора (работают на основе публичного договора); 2) являются объектом особого дисциплинарного законодательства, определяемого Основным законом по административным вопросам (*Algemene bestuursrecht*); 3) государственные служащие могут быть уволены по определенным причинам, указанным в *Algemeen rijksambtenarenreglement* [11].

Образование, опыт и мотивация – важнейшие критерии приема на государственную службу, никакие специальные экзамены не предусмотрены. Найм является «позиционно ориентированным», а не «карьерно ориентированным», т.е. все вакансии на всех уровнях в системе государственной службы открыты для всех претендентов, находящихся внутри или вне системы, если они соответствуют необходимым квалификационным требованиям (за исключением конкретных департаментов, например, налоговых органов).

Для продвижения на старшие должности гражданской службы не существует требований в отношении «выслуги лет» в системе государственной службы до назначения на определенную должность. Карьера не гарантируется, в то же время возможен быстрый карьерный рост при условии высокой результативности деятельности.

Условия работы голландских государственных служащих в значительной степени соответствуют условиям работы в частном секторе, не в последнюю очередь вследствие правительственной политики «нормализации трудовых отношений и условий труда».

В 1995 г. в Нидерландах создана *Служба высших чиновников (De Algemene Bestuursdienst)*, которая призвана обеспечивать им необходимую

помощь, консультации и доступ к конкретным программам, направленным на развитие управленческих и лидерских качеств в системе государственной службы [11]. Цель создания службы – повышение мобильности высших чиновников, содействие их профессиональному развитию и координации деятельности.

Служба высших чиновников осуществляет подбор чиновников для должностей, требующих *специальных управленческих навыков*. С целью сбора информации о том, кто и как работает, используются так называемые «организованные разговоры» – регулярный обмен мнениями между служащими и их руководителями, а также с сотрудниками Службы высших чиновников.

Информация о вакансиях на высшие должности государственной службы носит обязательный и открытый характер. Все данные о высших чиновниках автоматически заносятся в информационную систему Intertop, где собраны сведения о государственной службе страны.

#### **Российские особенности и проблемы развития управления карьерой и профессионально-должностным продвижением государственных служащих**

Анализ показывает, что в основу технологий приема и продвижения государственных служащих в странах Европейского союза и в России положены многие сходные принципы: равный доступ граждан к государственной службе; конкурсный отбор при приеме и продвижении государственных служащих; общие критерии продвижения по службе (результативность деятельности государственного служащего, образование, квалификация, опыт работы). Так, ст. 22 Федерального закона № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусматривает поступление на гражданскую службу и замещение должности гражданской службы по конкурсу [12]. Статья 48 указанного закона определяет порядок аттестации гражданских служащих. В ст. 60 закреплены принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы. Статья 62 устанавливает необходимость и порядок профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданского служащего. Статья 64 Федерального закона № 79 определяет работу с кадровым резервом государственной гражданской службы [там же].

В то же время закон не предусматривает нормы, которые бы закрепляли механизмы управления

карьерой государственных гражданских служащих. В практике же управления карьерой и профессионально-должностным продвижением государственных служащих в странах Европейского союза используется ряд процедур, которые пока не нашли применения в отечественной практике: проведение конкурсов на замещение должностей государственной службы независимым коллегиальным органом; рассмотрение рекомендаций школ и университетов; разработка плана продвижения работников по службе.

В странах Европейского союза созданы специализированные организационные структуры, контролирующие процесс профессионально-должностного продвижения государственных служащих и ответственные за него, реализующие соответствующие мотивационные механизмы. Несомненный интерес представляет практика европейских государств по внедрению технологий карьерного продвижения и повышения в должности в зависимости от профессиональных, личностных и морально-нравственных качеств, с соответствующим повышением заработной платы; практика проведения ежегодной оценки служебной деятельности подчиненных руководителями подразделений (например, во Франции, в Великобритании) для совершенствования профессиональной деятельности сотрудников.

В связи с необходимостью повышения результативности государственной гражданской службы обращают на себя внимание механизм реализации (прежде всего, в странах англосаксонской модели – Великобритании, Нидерландах) принципа «открытости доступа на гражданскую службу», расширение привлечения на государственную гражданскую службу эффективных специалистов из других секторов экономики. Интересен опыт проведения политики «нормализации трудовых отношений и условий труда» в Нидерландах, целью которой является «выравнивание» условий работы государственных служащих в соответствии с условиями работы в частном секторе.

Заслуживает внимания законодательное определение целей, функций и принципов профессионально-должностного продвижения, зафиксированных в основных нормативных правовых актах, законодательное определение полномочий, компетенции и функций органов, ответственных за карьерное продвижение служащих. Интересна практика проведения конкурсов на замещение должностей государственной службы независимым коллегиальным органом (например, жюри во Франции,

Комиссия по гражданской службе в Великобритании) для повышения объективности принимаемых кадровых решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Барабашев А. Г. Риски реформирования государственной службы России / А. Г. Барабашев, Т. В. Зайцева, М. А. Краснов, А. В. Оболонский // Вопросы гос. и муницип. управления. – 2007. – № 2/3.
2. Государственная служба в странах основных правовых систем мира / сост. Д. И. Васильев, А. А. Демин, В. П. Иванский. – М. : Книгодел, 2010. – Т. 1, 2.
3. Литвинцева Е. А. Анализ зарубежного опыта правового регулирования государственной гражданской службы / Е. А. Литвинцева // Аналитические обзоры Института научных исследований и информации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – № 2.
4. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы : Россия, США, Англия, Австралия / А. В. Оболонский. – М. : Дело, 2002.
5. Анненков В. И. Государственная служба : организация управленческой деятельности / В. И. Анненков, Н. Н. Барчан, А. В. Моисеев, Б. И. Киселев. – М. : КНОРУС, 2011.
6. Federal Republic of Germany. Public Administration Country Profile. Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. February 2006.
7. Козырин А. Н. Публичная администрация и административные реформы в зарубежных странах : учеб. пособие / А. Н. Козырин, Е. К. Глушко, М. А. Штатина. – М. : Теис, 2006.
8. Republic of France Public. Administration Country Profile. Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. April 2006.
9. Republic of Austria. Public Administration Country Profile Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. May 2006.
10. United Kingdom. Public Administration Country Profile. Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. February 2006.
11. Kingdom of the Netherlands. Public Administration Country Profile. Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. March 2006.
12. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=122039;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.4384711599000377>

*Государственный университет управления*

*Коновалова В. Г., кандидат экономических наук,  
профессор кафедры управления персоналом*

*E-mail: konovalova\_v@mail.ru*

*Тел.: 8(459)371-69-96*

*State University of Management*

*Konovalova V. G., Candidate of Economics,  
Professor of the Human Resources Department*

*E-mail: konovalova\_v@mail.ru*

*Tel.: 8(459)371-69-96*