

10. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035/95 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

11. Рекомендація Міжнародної організації праці щодо професійного навчання : Міжнародний документ від 27 черв. 1962 р. № 117 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

12. Рекомендація Міжнародної організації праці щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів № 88 : Декларація, Міжнародний документ від 30 черв. 1950 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

13. Рубакин Н. А. Избранное / Н. А. Рубакин. – М. : Книга, 1975. – Т. II. – 280 с.

14. Сорокоумова Г. Д. Развитие теории непрерывного образования / Г. Д. Сорокоумова. – М., 1982. – 314 с.

15. Срезневский И. И. Отрывки из записок о старце Григории / И. И. Срезневский // Утренняя звезда. – Х., 1833 (1834). – С. 67-92.

16. Хрестоматия по истории педагогики : в 3 т. Новейшее время / под ред. А. И. Пискунова. – М. : ТЦ “Сфера”, 2007. – Т. 3. – 560 с.

17. Jessun F. The Idea of Lifelong Learning: A Symposium on Continuing Education / F. Jessun. – Oxford Pergamon Press, 1969. – 142 p.

Інна Сурай,

*кандидат наук з державного управління,
старший науковий співробітник, доцент,
професор кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту НАДУ*

Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади

У статті висвітлені особливості формування й розвитку еліти в державному управлінні Канади.

Ключові слова: формування й розвиток еліти в державному управлінні, державна служба, досвід Канади, програми лідерства.

In the articles lighted up of feature of forming and development of elite in public administration of Canada.

Key words: forming and development of elite is in public administration, public service, experience of Canada, programs leadership.

Постановка проблеми. Для сучасної України актуальним є формування та розвиток еліти в державному управлінні, яка спроможна успішно вирішувати проблеми сьогодення та забезпечувати розвиток країни в майбутньому.

Як відомо, формування й розвиток еліти є складним і тривалим процесом. Одним з напрямів дослідження стосовно успішного вирішення цього питання є вивчення, аналіз світового досвіду, насамперед економічно розвинених країн світу та формулювання науково обґрунтованих висновків щодо використання такого досвіду в Україні.

Канада є членом “великої вісімки”, “великої двадцятки”, НАТО, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Світової організації торгівлі (СОТ), Британської Співдружності, Франкофонії, Організації американських держав, Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (НАФТА), Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва, Організації Об’єднаних Націй (ООН).

Канада має репутацію країни, що має одну з найбільш ефективних моделей державного управління. До її незаперечних переваг належать досить високий ступінь прозорості, який досягається через відкритість інформації та її загальнодоступності завдяки постійно оновлюваним ресурсам мережі Інтернет; щорічна звітність усіх підрозділів державної служби про свою діяльність та фінансові витрати; постійне вдосконалення системи державного управління, яке, однак, не супроводжується різкими порушеннями звичних схем та привносить дезорганізацію у функціональні системи в цілому; ефективна (та обов’язкова!) система постійного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів та високий рівень соціальних гарантій, який підтримує престиж державної служби як місця роботи [1].

Зауважимо, що в будь-якій країні світу формування і розвиток еліти в державному управлінні має свої особливості. Проте практикою доведено, що механічне перенесення зарубіжного досвіду, навіть успішного, є неможливим. Отже, необхідне поглиблене вивчення сутнісних аспектів такого досвіду, адаптування його (іноді лише окремих його елементів) до умов України з урахуванням його особливостей.

Аналіз останніх публікацій також засвідчив актуальність вивчення світового досвіду формування й розвитку еліти в державному управлінні. Для аналізу сучасного досвіду Канади щодо формування й розвитку еліти в державному управлінні особливе значення мають праці М.Баррадос, Д.Боссарт, К.Деммке, О.Максимової, І.Ібрагімової, С.Калашнікової, О.Кікоть та інших дослідників.

Серед *невирішених аспектів загальної проблеми* формування й розвитку еліти в державному управлінні заслуговує на увагу вивчення світового досвіду та врахування його в Україні.

Тому метою статті є дослідження механізмів формування й розвитку еліти в державному управлінні Канади та розробка рекомендацій щодо використання досвіду Канади в цій сфері в Україні.

У межах статті акцентуємо увагу на фаховій підготовці в системі державного управління та деяких механізмах, пов'язаних з проходженням служби в органах державного управління.

Виклад основного матеріалу. Канадська система державного управління є складною, насамперед через федеративний устрій країни, що має сьогодні 10 провінцій та 3 північні території [1]. Основним законом сучасної Канади є консолідовані конституційні акти 1967 та 1987 рр. [4, с. 4].

Сучасна Канада як суверенна держава ще досить “молода”, а її розвиток, а також формування й розвиток еліти в державному управлінні зазнали значних впливів з боку інших держав, зокрема Великобританії, Франції, США. Успішність Канади як держави, ефективність системи її державного управління вказує на вдале поєднання власного досвіду і використання досвіду інших країн. Завдяки цьому Канадський досвід також становить інтерес для формування й розвитку еліти в державному управлінні України.

У Канаді близько 172 тис. федеральних публічних (державних службовців) [14], не враховуючи тих, які працюють у державних компаніях (так званих “королівських корпораціях” – crown corporations). Загалом у країні на сьогодні діють 20 федеральних міністерств та понад 70 федеральних відомств (агентства, комітети, служби, секретаріати тощо) [1; 4].

Діяльність державної служби Канади регулюється за допомогою близько 20 законів [5], серед яких ключовими є такі:

- Закон про доступ до інформації (Access to Information Act) – надає всім фізичним та юридичним особам, які перебувають на території Канади, право формального доступу до офіційних документів федерального уряду;
- Закон про фінансове адміністрування (Financial Administration Act) – регулює питання фінансування державної служби, а також різноманітні аспекти кадрового та адміністративного управління;
- Закон про найом на державну службу (Public Service Employment Act) – відображає розподіл повноважень та обов'язків різних відомств щодо питань кадрової політики;
- Закон про відносини державних службовців з роботодавцем (Public Service Staff Relations Act) – кодифікує основні права та обов'язки державних службовців, порядок ведення переговорів про укладання колективних трудових угод та врегулювання трудових суперечок;
- Закон про пенсійне забезпечення державних службовців (Public Service Superannuation Act) – центральний, базовий закон, який регулює дану сферу; крім нього, діє ще низка пенсійних законів більш приватного характеру [1].

Особливе місце в канадській федеральній системі управління займають такі відомства, як: Королівська Таємна Рада (*Queens Privy Council*), Рада Казначейства (*Treasury Board of Canada*), Комісія державної служби Канади (*Public Service Commission of Canada*) та Агентство управління людськими ресурсами державної служби Канади (*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*). Ці відомства відіграють ключову роль у розробці стратегії державного управління, заходів щодо її вдосконалення, систем взаємодії всіх гілок державної влади.

Відповідно до Конституції керівником державної служби Канади вважається Керівник Офісу Таємної Ради, який поєднує посади Секретаря Таємної Ради та Секретаря Кабінету Міністрів (*Clerk of the Privy Council and the Secretary to the Cabinet*).

Одним з 16 Секретаріатів Офісу Таємної Ради є Секретаріат з питань державної служби (*Senior Personnel and Special Projects Secretariat*), який очолює заступник секретаря Кабінету. Цей орган відповідає за комплектування та діяльність вищої ланки державних чиновників (перші заступники та заступники міністрів, глави федеральних агентств, державних корпорацій), а також забезпечує підтримку Секретаря Офісу в розробці та реалізації заходів щодо вдосконалення державної служби [4, с. 37-39].

Основні призначення здійснюють Рада Казначейства, Комісія державної служби та Агентство управління людськими ресурсами державної служби. У Канаді існує близько 30 професійних спілок, що ведуть переговори з питань колективних трудових угод із Радою Казначейства, в яких визначаються всі умови роботи майбутнього державного службовця. Комісія державної служби пропонує програми найму після середньої школи на посади початкового рівня [4, с. 37-39].

Місією Комісії державної служби Канади є запобігання політичній корупції. Комісія є незалежним державним агентством, яке щорічно звітує про свою діяльність тільки перед Парламентом та відповідає за призначення і переміщення кваліфікованих співробітників у рамках федеральної державної служби. Комісія безпосередньо відповідає за реалізацію положень Закону [15], що гарантують політичні права державних службовців, і контролює систему, яка забезпечує їх право говорити правду тим, хто перебуває при владі, захищає їх від політичних переслідувань.

Делегуючи багато зі своїх функцій з повсякденного управління кадрами міністерствам та відомствам, Комісія водночас розробляє стратегію розвитку державної служби. Кадрові підрозділи всіх державних органів Канади підзвітні Комісії. Важливою функцією Комісії є також розгляд та розслідування скарг з кадрових питань. Комісія з питань державної служби має на меті сприяння формуванню високої компетентної, неупередженої і репрезентативної державної служби, спроможної надавати послуги двома

державними мовами, в якій призначення на посаду базується на принципах чесності, доступності, репрезентативності і прозорості.

Місією Офісу Комісійонера з питань Конфлікту Інтересів та Етики (The Office of the Conflict of Interest and Ethics Commissioner) є запобігання економічній корупції. Цей Офіс створений на підставі Закону про Федеральну підзвітність (Federal Accountability Act). Комісійонер є посадовою особою Парламенту з мандатом, згідно з яким, як визначено у Законі про Парламент Канади (Parliament of Canada Act), він має підтримувати Палату Общин, контролюючи поведінку її членів; адмініструвати Закон про конфлікт інтересів для державних високопосадових осіб.

Зауважимо, державні високопосадові особи – це міністри, секретарі Парламенту, міністерський штат і радники, Голова в Раді і призначені посадові особи в міністерствах (заступники міністрів, голови управлінь і державних корпорацій, члени федеральних комітетів і трибуналів).

Агентство управління людськими ресурсами державної служби Канади підпорядковане Дорадчому комітету з питань державної служби при Прем'єр-міністрові та виконує такі завдання: управління людськими ресурсами у сфері державної служби; визначення потреб державної служби в навчанні; підтримка розвитку лідерства; встановлення стандартів; проведення щорічної оцінки департаментів та агенцій щодо практики управління людськими ресурсами [4, с. 37-39].

Кваліфікаційний іспит для вступу на державну службу проводиться Канадською школою державної служби (Canadian School for Public Service – CSPS). Такі документи, як Політика щодо навчання, підготовки та розвитку (Policy on Learning, Training and Development – 2006) та Стандарти щодо знань для обов'язкової підготовки (Standards on knowledge for required training – 2007), визначають мінімальні знання, необхідні для обіймання посад державних службовців різних рівнів: від щойно прийнятих на державну службу до керівників найвищих рівнів. Відповідно до цих документів фактично відбувається просування “кар'єрною драбиною”. Для отримання посади наступного рівня необхідно опанувати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби (CSPS), які розроблені спеціально для окремих цільових груп: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників [4, с. 37-39; 7].

Зауважимо, що кожна посада в системі державної служби Канади має так званий рівень для позначення рангу або складності в межах професійної групи чи підгрупи. Рівень посади встановлюється шляхом її оцінки відповідно до класифікаційного стандарту цієї професійної групи. Рівень посади визначає її відносну цінність у межах організаційної ієрархії та розмір заробітної плати. Наприклад, у сільськогосподарській сфері таких рівнів 8, у сфері зовнішньої політики тільки 4, а у сфері зв'язку – 7.

Кваліфікаційні стандарти визначають мінімальні вимоги (зазвичай освіта або професійний сертифікат), необхідні для компетентного виконання роботи. Виконуючі обов'язки керівників та менеджери повинні дотримуватися цих стандартів під час призначення на посади державної служби. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи, яка виконується на посаді, у межах професійної групи, та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Зв'язок між класифікаційними і кваліфікаційними стандартами дає впевненість у тому, що мінімальні вимоги, визначені для певної роботи (кваліфікаційні стандарти), точно відповідають основним функціям цієї посади (відповідні класифікаційні стандарти) [8].

У Канаді, як і у ЄС, США, Австралії, всі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства [3, с. 27-28].

У серпні 2005 р. Президент Агентства Канади з питань управління людськими ресурсами на державній службі та Президент Комісії державної служби Канади оприлюднили доповнений та спрощений Профіль компетенцій державної служби [10], в якому знайшли відображення навички лідерства, здібності та характеристики, необхідні на державній службі для того, щоб відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль визначає Цінності та Етику як основу лідерства та містить:

- модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для всіх управлінських рівнів);
- опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства);
- опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для усіх управлінських рівнів.

Департаменти та агентства заохочуються з метою інтеграції Профілю у свої стратегії та заходи з управління людськими ресурсами. Вони можуть застосовувати Профіль без змін або адаптувати його до специфічних вимог діяльності на посаді.

Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання під час оцінювання кандидатів при призначенні на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, як-от Програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання Комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами [3, с. 272–274; 10].

Виходячи з *цінностей та етики* лідери на державній службі досягають результатів завдяки *стратегічному мисленню, залученню та прагненню до досконалого управління* (Values and Ethics; Strategic thinking: analysis and ideas; Engagement; Management excellence: Action management, people management, financial management [9]).

Зауважимо, що лідерство охоплює кілька рівнів управління, зокрема це посади на відповідних рівнях: Заступник Міністра, Заступник заступника Міністра, Генеральний директор, директор, менеджер, супервайзер (deputy minister, assistant deputy minister, director-general, director, manager, supervisor)¹. Профіль компетенції лідерства кожної з названих посад враховує особливості відповідної посади при деталізації названих чотирьох основних позицій.

Як уже зазначалося, для отримання посади наступного рівня необхідно опанувати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби.

Закон про модернізацію державної служби Канади 2003 р. визначає CSPS як головний навчальний заклад у сфері державної служби Канади [7]. Діяльність школи регулюється Законом про Канадську школу державного управління (Canada School of Public Service Act) [6; 7].

1 січня 2006 р. у Канаді набрав чинності державний акт під назвою “Політика навчання, підготовки та розвитку” [12], що спрямовує діяльність уряду Канади та відповідних державних інституцій щодо розвитку людського потенціалу на державній службі. Визнано, що на основі індивідуального та організаційного лідерства здійснюється розбудова сильної та ефективної державної служби, здатної швидко та успішно адаптуватися до суспільних змін і відповідати на суспільні виклики XXI ст.

Цим самим документом легалізовано процес “реновації” (оновлення) державної служби як безперервного процесу вдосконалення якості державних послуг шляхом удосконалення якості корпусу державних службовців. Останнє здійснюється через розбудову системи організаційного навчання. З цією метою до обов’язків державних службовців Канади була віднесена відповідальність за власний професійний розвиток; рівень наявних компетенцій (знанневих, вмінневих і *поведінкових*) та їх відповідність займаній посаді; розроблення та виконання індивідуального навчального плану [2, с. 168].

Зауважимо, що цієї відповідальності дотримуються на практиці. Державний службовець, якого направлено для опанування певної навчальної програми, відповідальний за це (не просто має бути присутній на прослуховуванні деяких тем); він особисто зобов’язаний опанувати програму і набути навичок необхідних для здійснення функцій державного управління.

У процесі “реновації” державної служби CSPS відіграє дві такі ролі: підтримка державних департаментів і агенцій у розробленні та реалізації стратегій організаційного навчання; підтримка кожного державного службовця у підготовці індивідуальних планів навчання та досягненні визначених навчальних цілей [2, с. 168; 11].

Основні напрями діяльності CSPS: базовий курс для новопризначених; підвищення кваліфікації, підготовка на посади вищих керівних кадрів; оцінювання державних службовців за їх знаннями та результатами діяль-

¹ Супервайзер відповідно до Канадської моделі управління є найнижчим рівнем керівника незалежно від кількості підпорядкованих йому працівників.

ності; впровадження державної політики у сфері підготовки державних службовців; стратегічне консультування Уряду; оцінювання навчальних програм; вироблення стандартів; акредитація навчальних курсів.

Усі курси поділені на 6 груп для різних навчальних спільнот: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів, контролерів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників (старших керівників) [4, с. 39-40].

Школою, зокрема, розроблено “Дорожню карту” для Корпусу вищих державних службовців, яка, крім іншого, містить і блок з розвитку лідерства. Розвиток лідерства у системі державної служби Канади здійснюється, як уже зазначалося, на засадах компетентнісного підходу.

CSPS пропонує перелік програм розвитку лідерства, а саме:

- інтенсивну програму розвитку високопосадовців;
- розширену програму лідерства: програму навчальних візитів колег CSPS;
- університетську чемпіонську програму для заступників міністрів;
- програму “Дирекція” для цілеспрямованих державних службовців;
- Фулбрайт Програму для професійних працівників Уряду середньої ланки; програму для державних службовців за місцем служби;
- програму для студентів, що надає орієнтовні знання містить напрями дослідження [4, с. 39-40].

Так, програма “leadership” призначені для цілеспрямованих менеджерів у EX мінус 3 і EX мінус 4 рівні; “Direxion” – для цілеспрямованих виконавців в EX мінус 1 і EX мінус 2 рівні; “Living Leadership”: програма переважно для виконавців – для виконавців на рівні EX-01 або еквівалентно рівню; “ConnEXion” : старші лідери для завтрашнього дня – для виконавців EX-02 і EX-03 або еквівалентним рівням [13]. Для новопризначених керівників EX-01 рівня (з досвідом мінімум 6 місяців) є обов’язковою програма “Management Suite” (набір менеджменту) [13].

Більшість навчальних курсів CSPS доступна в електронній формі, викладається дистанційно та в режимі он-лайн. Важливим, на нашу думку, є те, що ці програми не тільки спрямовані на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів, а й мають наскрізний зв’язок, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар’єру.

Вищезазначені програми належать до категорії середньострокових. Поряд з цим Канадська школа державного управління пропонує вищим державним службовцям також цілий спектр короткотермінових курсів з лідерства.

Крім того, CSPS забезпечує навчання з лідерства за інтернаціональними програмами:

- “GEN: Global Engagement Network Program (F201)” – для лідерів публічного управління з Канади і Нідерландів (навчання за програмою відбувається в Гаазі і Оттаві – 12 днів);

- “How Washington Really Works (Z114)”. Учасники мають можливість обговорювати проблеми з лідерами публічного управління та з представниками різних рівнів американського уряду і Канадського посольства у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається у Вашингтоні, округ Колумбія, і Оттаві – 5 днів);

- “How Washington Really Works for Senior Leaders (Z131)” – програма для старших лідерів (Associate Deputy Ministers, Assistant Deputy Ministers and Deputy Ministers). Учасники досліджують різні аспекти структури американського публічного управління і вчитимуться, як працювати з тими, хто приймає рішення у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається в Оттаві і Вашингтоні, округ Колумбія, – 2,5 дні);

- “How The European Union Works (G101)”. У межах програми досліджуються механізми публічного (державного) управління Євросоюзу (ЄС) і те, як інтереси Канади перетинаються з інтересами ЄС. Лідери публічного управління мають унікальну можливість отримати знання і розуміння того, як канадські інтереси можуть просуватись через інструменти захисту і стратегії (навчання відбувається в Оттаві - 3 дні);

- “Canada in the World (G205)”. Цей курс досліджує доцільність канадських міжнародних дій і їх глобальне значення. Учасники розглядатимуть чотири класичні напрями дипломатії (classic thrusts of diplomacy), захисту, розвитку і торгівлі. Вони також отримують настанови для досягнення цілей зовнішньої політики Канади (відбувається в Оттаві – 3 дні) [13].

Слід звернути увагу, що усі інтернаціональні програми лідерства CSPS акцентують увагу лідерів публічного управління Канади на інструменти захисту інтересів Канади та впровадження єдиної зовнішньої політики.

Міжнародною ініціативою за участі Канадської школи державної служби, Комісії Австралійської державної служби та Національної школи уряду Великої Британії є програма “Лідерство без кордонів”. Програма призначена для вищих державних службовців чотирьох країн: Австралії, Великої Британії, Канади та Нової Зеландії і створює унікальну мережу вищих державних службовців з високим лідерським потенціалом для обміну досвідом між ними [2, с. 151-153].

Зауважимо, що оскільки в Канаді дві державні мови: англійська і французька, то одним із пріоритетів держави є спрямування зусиль на те, щоб усі державні службовці вільно володіли обома мовами. CSPS відкриває широкі можливості для мовної підготовки, а саме: самостійного вивчення мови он-лайн; вивчення мови під керівництвом викладача он-лайн; пройти аудиторний мовний курс.

Крім того, нагадаємо, що державні службовці мають можливість отримати спеціальні професійні знання не тільки в CSPS. Багато міністерств та відомств Канади мають власні навчальні програми, а деякі – тренінгові інститути та центри. Лівова частка тренінгів та програм розвитку здійснюється за контрактами з консультантами, приватними фірмами та університетами.

Університетами Канади також пропонується академічне навчання, що надає можливість отримати ступені бакалавра або магістра державного управління чи державної політики (університети Queen's, Carleton, Dalhousie, Victoria, ENA.P та ін.) [4, с. 39–40].

На підставі дослідження досвіду Канади щодо формування й розвитку еліти в державному управлінні можна зробити *такі висновки*, на нашу думку, що становлять інтерес для України:

- вдале поєднання власного досвіду з використанням досвіду інших країн;
- постійне вдосконалення системи державного управління, яке не призводить до дезорганізації системи;
- дотримання законодавства;
- чіткість принципів державної служби з поясненням їх сутності та визначеність механізмів їх провадження;
- ефективна та обов'язкова (!) система постійного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів, взаємозв'язок її зі службовою кар'єрою;
- чіткий практичний зв'язок рівня посади, профілю компетенції посади, класифікаційного стандарту з усіма елементами системи державної служби;
- виокремлення всіх груп компетенцій для керівників у групу “*лідерство*”, основою якої є дотримання визначених *цінностей та етики*;
- віднесення до обов'язків державних службовців відповідальності за власний професійний розвиток; рівень наявних компетенцій (знанневих, вмінневих і, що дуже важливо *поведінкових*) та їх відповідність займаній посаді; розроблення та виконання індивідуального навчального плану;
- спрямованість програм лідерства на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів. Наскрізний зв'язок цих програм, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру;
- орієнтованість програм лідерства на інструменти захисту національних інтересів та впровадження єдиної зовнішньої політики;
- сприяння налагодженню зв'язків та обміну досвідом між керівниками вищого корпусу державної служби різних країн через участь в міжнародних та міжнародних програмах лідерства.

Подальші розвідки у досліджуваному напрямі мають стосуватися конкретизації навчальних програм і методик їх реалізації, спрямованих на формування й розвиток еліти в державному управлінні.

Список використаних джерел

1. Баррадос М. Шляхи забезпечення професійної та політичної прозорості державної служби : інформ. матеріали до лекції для слухачів НАДУ при Президентові України, 21 січ. 2009 р. / М. Баррадос. – К. : [б. в.], 2009. – 13 с.
2. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
3. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
4. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 60 с.
5. Canada justice laws Website [Online]. – Available : <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts>
6. Canada School of Public Service Act [Online]. – Available : <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-10.13/>
7. Canada School of Public Service Website [Online]. – Available : <http://www.cspc-efpc.gc.ca>
8. Disclosure of position reclassifications [Online] // Treasury Board of Canada Secretariat Web Site. – Available : <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/faq/recls-eng.asp>
9. Executive (EX) group qualification standard [Online]. – Available : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/qual-eng.asp>
10. Key Leadership Competencies. Canada [Online]. – Available : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp>
11. Learning in the Public Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cspc-efpc.gc.ca/>
12. Policy on Learning, Training and Development. Canada [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12405>
13. Programs Leadership. Canada School of Public Service Act [Online]. – Available : <http://www.cspc-efpc.gc.ca/forlearners/coursesandprograms/programs/index-eng.aspx>
14. Public Service Alliance of Canada [Online]. – Available : <http://www.psac-afpc.com/>
15. Public Service Employment Act [Online]. – Available : <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01/page-1.html#h-1>