

Л. У. Асылбекова,
д-р психол. наук,
канд. мед. наук, доцент ВАК,
заведующий сектором изучения компетенций
Научно-исследовательского института,
профессор кафедры «Социально-управленческие
технологии» Национальной школы государственной
политики Академии государственного управления
при Президенте Республики Казахстан

ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ КОНКУРСНОГО ОТБОРА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

Аннотация

В статье приведен сравнительный научный анализ международного опыта применения передовых методов и процедур конкурсного отбора на государственную службу, выявляющий существенные различия в процедурах кадрового отбора в странах с так называемой карьерной системой организации государственной службы и позиционной (должностной), с упором на страны – члены ОЭСР. Представленный анализ механизмов и процедур оценки эффективности деятельности государственных служащих в нескольких странах при формировании кадрового резерва позволяет говорить о наличии некоторых общих подходов к решению проблем оценки и отбора, которые логично учитывать и при разработке единой унифицированной системы кадрового отбора на отечественную государственную службу.

Ключевые слова: государственная служба, международный опыт, методы и процедуры конкурсного отбора, кадровый резерв, модель компетенций, компетентностный подход, компетенции.

Аңдатпа

Мақалада мемлекеттік қызметті ұйымдастырудың «карьералық» және ЭЫДҰ-ға мүше мемлекеттердегі «позициялық» (лауазымдық) жүйелері арасындағы елеулі айырмашылықтарын анықтауға ықпал ететін мемлекеттік қызметке конкурстық іріктеудің озық әдістері мен рәсімдерінің халықаралық тәжірибесіне ғылыми салыстырмалы талдау жүргізіледі. Бірқатар елдерде кадрлық резервті қалыптастыруда мемлекеттік қызметшілерді бағалау рәсімдері мен тетіктерінің талдамасы отандық мемлекеттік қызметтің біріздендірілген жүйесін әзірлеу барысында талдау мен бағалауға қатысты ортақ әдіс-тәсілдердің бар екендігін көрсетуге мүмкіндік береді.

Тірек сөздер: мемлекеттік қызмет, халықаралық тәжірибе, конкурстық іріктеу әдістері мен рәсімдері, кадрлық резерв, құзыреттілік моделі, құзыреттілік тәсілі, құзыреттер.

Abstract

The comparative scientific analysis of the international experience of the advanced methods and procedures of competitive selection in civil service is considered in the article, which reveals essential distinctions in procedures of personnel selection in the countries, with “career” system of the organization of civil service and “positional” (official) with the emphasis on member countries of OECD.

The submitted analysis of mechanisms and assessment procedures of civil servants in several countries when forming a personnel reserve allows to suggest on existence of some general approaches to the problems solution of an assessment and selection which are also logical for considering in designing an unified system in the system of domestic civil service.

Keywords: civil service, international experience, methods and procedures of competitive selection, reserve personnel, model of competences, competence-based approach, competences.

Государственная служба во всех странах мира является особым государственно-правовым институтом, который определяет специфику процедур приема, отбора персонала, замещения вакантных должностей и карьерного продвижения. В функции правительств входит отбор, обучение, поощрение и увольнение сотрудников как ключевой фактор их потенциала по нахождению персонала с необходимыми компетенциями для предоставления

государственных услуг, которые удовлетворяют потребности клиентов и будут соответствовать текущим экономическим и управленческим вызовам современности.

Глава Республики Казахстан Н. А. Назарбаев в своем Послании народу от 17 января 2014 г. «Казахстанский путь – 2050: единая цель, единые интересы, единое будущее» [1] отметил, что «Организация экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) – международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики. Сейчас фундаментальные показатели развитости демонстрируют государства – участники ОЭСР. В неё входят 34 страны, производящие более 60-ти процентов мирового ВВП. Все страны-участницы прошли путь глубокой модернизации, имеют высокие показатели инвестиций, научных разработок, производительности труда, развития бизнеса, стандартов жизни населения. Индикаторы стран ОЭСР с учётом их будущей долгосрочной динамики – это и есть базовые ориентиры нашего пути в число 30 развитых государств планеты».

В этой связи в рамках научно-исследовательского проекта была поставлена цель: изучение международного опыта применения передовых методов и процедур конкурсного отбора на государственную службу с упором на страны – члены ОЭСР.

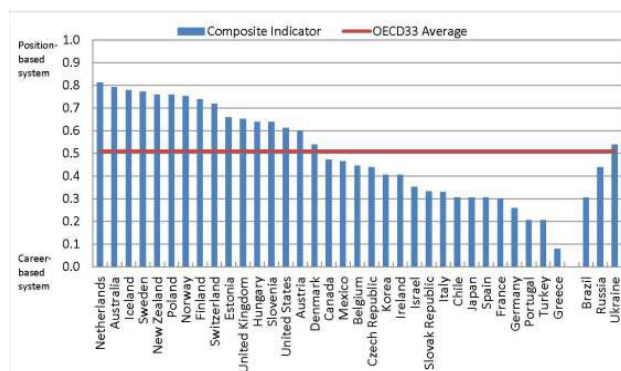
Задачами исследования явились:

- сравнительный научный анализ международного опыта применения передовых методов и процедур конкурсного отбора на государственную службу;
- введение инновационного подхода к определению профессиональных компетенций государственных служащих при отборе на государственную службу.

В данных странах подбор лучших кандидатов на должности государственной службы считается важным делом в условиях потери опытных сотрудников в связи с увольнениями и выходом на пенсию, а также из-за нехватки талантов. Правительства в этих странах все больше внимания уделяют предоставлению качественных государственных товаров и услуг широким слоям населения. Качество услуг измеряется по четырем критериям: ценовая доступность, соответствие нуждам, надежность и удовлетворенность граждан. Необходимо отметить, что предоставление жителям качественных государственных товаров и услуг во многом зависит от личностных и профессиональных компетенций государственных служащих. Определение названных компетенций у персонала начинается с процесса рекрутинга на государственную службу.

В этой связи более прозрачный и более гибкий подход к осуществлению процесса подбора персонала в целях привлечения талантливых людей с разным набором подготовки, опыта и перспектив является одним из ключевых факторов в достижении поставленных целей и задач.

Рекрутинговые системы центрального правительства варьируются между карьерными и позиционными системами в странах ОЭСР (рис. 1). Карьерная система характеризуется конкурсным отбором в начале карьеры государственных служащих, должности же более высокого уровня открыты только для государственных служащих.

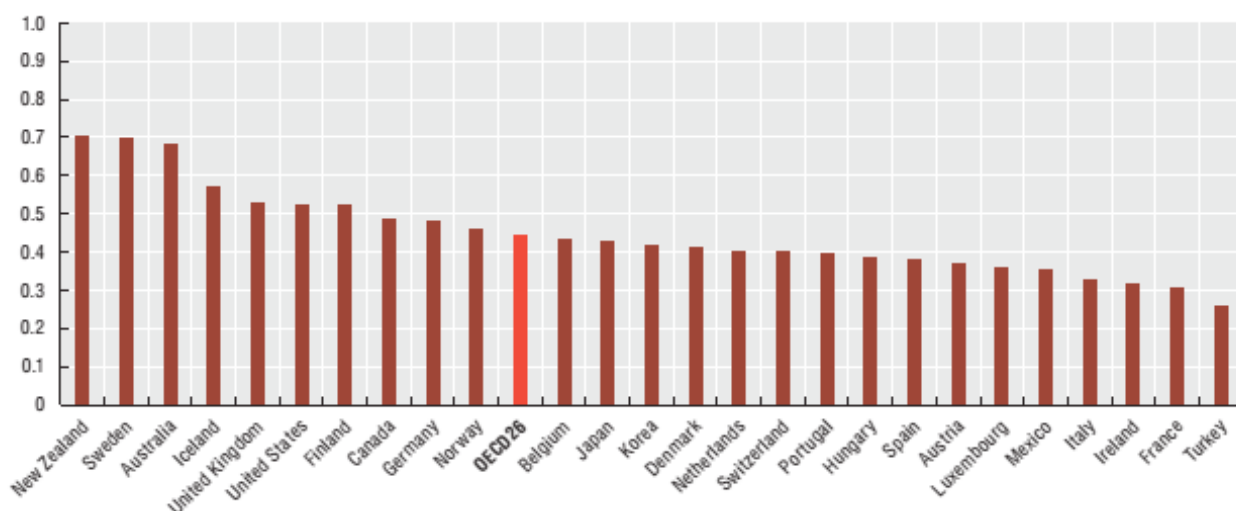


Данный индикатор описывает спектр систем рекрутинга в странах – членах ОЭСР, однако не оценивает работу различных систем.

Рисунок 1 – Тип рекрутинговой системы, используемый центральными правительствами в странах ОЭСР (2012)

Примечание: сведения, полученные из источника <http://www.oecd.org/employment/pem/acquiringcapacity.htm>.

Большинство стран – членов ОЭСР повысили роль отраслевых министерств в принятии решений по вопросам управления человеческими ресурсами. Однако степень их участия варьируется между странами ОЭСР, а иногда даже между государственными органами одной страны (рис. 2). Не существует единой модели или общего стандарта. Несколько стран, такие как Новая Зеландия, Швеция и Австралия, выделяются как страны, делегировавшие отраслевым министерствам большую часть полномочий по принятию решений в области управления человеческими ресурсами.



Note: This index summarises the relative level of authority provided to line ministries to make HRM decisions. It does not evaluate how well line ministries are using this authority.

Рисунок 2 – Степень делегирования полномочий по управлению человеческими ресурсами отраслевым министерствам (2005)

Примечание: сведения, полученные из источника *Government at a Glance 2009*, p. 77, OECD.

Высшая государственная служба в странах ОЭСР заинтересована в государственных служащих, занимающих высшие государственные должности, которые в состоянии осуществить управление, ориентированное на результаты, обеспечить сплоченность между министерствами, и в то же время защитить политически нейтральную и профессиональную государственную службу. Высшая государственная служба является связующим звеном между политикой в разных сферах и государственным управлением. Государственные служащие, занимающие высшие государственные должности, ответственны за реализацию легальных инструментов и политических стратегий. Они также ответственны за согласованность, эффективность, целесообразность деятельности правительства.

Развитыми странами применяются разные механизмы оценки населением (обратная связь, удовлетворенность граждан) работы кандидата на высшие руководящие должности государственной службы.

На современном этапе развития потенциал высшего корпуса государственной службы стал ключевым вопросом государственного управления. В связи с растущими ожиданиями относительно лидерства, возлагаемыми на государственных служащих высшего звена, растет тенденция к группировке и управлению ими отдельно, с применением разной политики по управлению человеческими ресурсами.

В странах ОЭСР существует широкий спектр механизмов управления государственными служащими высшего звена, которые отражают различные административные культуры и исторические события. В некоторых странах ОЭСР, таких как Австрия, Дания, Германия, Ирландия, Мексика, Швеция и Швейцария, высший корпус государственной службы не

выделяется отдельно. В Нидерландах, Великобритании и Соединенных Штатах управление государственными служащими высшего звена институционализировано, в том числе через создание отдельной официальной высшей исполнительной службы.

Рассматривая систему отбора и оценки кадров при формировании кадрового резерва, необходимо обратить внимание на основные детерминанты, определяющие данный процесс в зарубежных странах [2]:

- равный доступ и добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв;
- объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, включенных в кадровый резерв;
- планирование профессионально-должностной карьеры гражданского служащего;
- гласность, доступность информации о формировании кадрового резерва на государственной гражданской службе.

Существующие системы отбора и оценки кадров при формировании кадрового резерва в государственных учреждениях и службах Японии, Великобритании, США, Канады, Испании, Австралии и Мексики [3] представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Зарубежный опыт подготовки кадрового резерва [4]

Страна	Особенности работы с кадровым резервом
Япония	система пожизненного найма; подготовка резерва кадров для занятия высших должностей в государстве в стратегической перспективе
Великобритания	отбор, основанный на принципах честной конкуренции, равных возможностей и соответствия должности и компетенциям; программа «Быстрый поток»
США	развернутая и детализированная методология оценки кадров и отбора в резерв
Канада	акцент на оценке психологических качеств кандидатов на включение в резерв
Испания	единая политика в отношении отбора кандидатов в резерв, навязываемая на всех уровнях государственной власти и в отдельных их подразделениях
Австралия	проверка психологической устойчивости и здоровья соискателя; проработанность и детализация стратегии назначения и перемещения государственных служащих высшего звена
Мексика	незакрепленность и слабое документальное изложение процесса

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. Совершенствование методов отбора на государственную службу» / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

Великобритания применяет менеджеральную модель гражданской службы. Государственные служащие делятся на две основные категории: политиков и администраторов-профессионалов, нанимаемых на постоянную работу Комиссией гражданской службы.

В Великобритании механизмы и подходы к отбору на государственную службу рассматриваются в следующих документах: Циркуляр (1953); доклад Фултона «Государственная служба» (1968); программа М. Тэтчер (1988). При отборе кадров на государственную службу в Великобритании используются письменные доклады по общим предметам; тесты; интервью (в Управлении по окончательному отбору гражданских служащих).

Компетенции государственных служащих органов местного самоуправления Великобритании представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Компетенции государственных служащих Великобритании [4]

Кластеры	Компетенции
Установление направления	видение всей картины развития, изменение и улучшение, принятие эффективных решений
Привлечение людей	лидерство и коммуникация, коллаборация и партнерство, наращивание потенциала для всех
Достижение результатов	достижение коммерческих результатов, предоставление ценности (качественной услуги) за деньги налогоплательщиков, управление качеством услуги, предоставление услуги своевременно

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. Совершенствование методов отбора на государственную службу / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

В **США** не существует единой государственной службы. Выделяются следующие категории государственных служащих: служба высших руководителей; должностные лица; вспомогательный технический персонал; работники по найму: преподаватели государственных учебных заведений, рабочие государственных предприятий и сферы коммунального обслуживания. Рассматриваются следующие виды категорий государственных служащих: руководители, назначаемые президентом США, высшие государственные служащие (категории 16–18: служба высших руководителей; дипломатическая служба; другие государственные органы) и государственные служащие (категории 13–15; категории 1–12).

Формы отбора на государственную службу: конкурсные экзамены по программам менеджмента, по управлению персоналом (на оценку профессиональных компетенций); годовой испытательный срок; альтернативный путь (участие в обучающих программах, разработанных в службе управления персоналом); оценка работы члена Службы высших руководителей (по шкале оценок «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо») [5–7].

Модель компетенций государственных служащих руководящего состава государственных учреждений США [8] представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Модель компетенций государственных служащих руководящего состава государственных учреждений США – основные управленческие квалификации (ECQs) [4]

Основные управленческие квалификации (ECQs)	Компетенции ECQs
Руководство изменениями	творчество и инновации, осознание внешней среды (знание настоящего и видение будущего, постоянное обучение), гибкость, устойчивость к внешним воздействиям, стратегическое мышление (формирование цели и определение приоритетов, наличие навыков управления рисками), эластичность, ориентация на услуги
Руководство персоналом	управление конфликтами, понимание культурных факторов, развитие других, формирование команды, честность
Достижение результатов	подотчетность, ответственность, умение решать проблемы, предприимчивость, решительность, стремление к постоянному совершенствованию, ориентация на потребителей, административные навыки

Продолжение таблицы 3

Основные управленческие квалификации (ECQs)	Компетенции ECQs
Управление ресурсами	управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление технологиями
Коммуникации и формирование коалиций	создание союзов и партнерство, политическая смекалка, ведение переговоров
Фундаментальные компетенции – являются основой успешной реализации каждой основной управленческой квалификации	навыки межличностного общения, устная коммуникация, целостность / честность, письменная коммуникация, постоянное обучение и мотивация на государственной службе

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. Совершенствование методов отбора на государственную службу / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

В **Канаде** системы государственной службы субъектов федерации и центра автономны. Существуют следующие категории государственных служащих: научная и профессиональная; техническая; административная и иностранная службы; вспомогательный персонал; непосредственно осуществляющие управленческие функции; другие категории, определяемые Казначейским советом.

Основной формой отбора на государственную службу являются конкурсные экзамены, основанные на требованиях к уровню знаний и других отборочных критериях (ориентированные на «квалификационные стандарты», которые определены актами Комиссии гражданской службы и обязательны для применения при проведении экзаменов). Действует испытательный срок [9–13].

При отборе внимание уделяется следующим компетенциям:

- ценности и этические нормы (выполнение обязанностей честно и с уважением к клиентам);
- стратегическое мышление (внедрение инноваций через анализ и идеи);
- вовлеченность (мобилизация людей, организаций и партнеров);
- мастерство управления (выполнение задачи через управление действиями, людьми и финансами).

В **Германии** различают следующие категории государственных служащих: низший ранг – 1 и 2 степень; средний ранг – 1 и 2 степень; повышенный ранг; высший ранг. Формы отбора на государственную службу: сдача государственного экзамена; испытательный срок перед окончательным назначением; сдача нового экзамена (для перехода в категорию чиновников более высокого ранга); испытательный срок, продолжительность которого зависит от ранга чиновника [14–16].

Во **Франции** основной формой отбора на государственную службу является конкурс, который проводится по одному из двух возможных вариантов: а) сдача экзаменов и прохождение тестов; б) сопоставление послужных списков кандидатов на должность. Кандидаты в течение года проходят стажировку [17–19]. Во Франции сотрудники набираются почти исключительно с нижнего уровня, впоследствии они поднимаются на более высокие позиции на государственной службе. Государственными служащими являются постоянные (кадровые) и непостоянные (служащие по соглашению).

В **Италии** независимо от смены власти функционирует государственный и административный аппарат. Существуют следующие категории государственных служащих: администраторы, специалисты, исполнительский, вспомогательный, специальный составы. Действуют механизмы реализации закона: конкурсный порядок замещения должностей; по усмотрению администрации (или в результате конкурсов). Формы отбора на государственную службу: изучение документов кандидатов, собеседование, экзамены. Письменные экзамены (тесты) – для административной и исполнительской категории. Устные экзамены – для специалистов [20].

В **Мексике** селективный процесс замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва на государственной службе документально изложен слабо. Отсутствует специальный институт или другой орган, который бы самостоятельно занимался разработкой методологии оценки, тестирования и отбора государственных служащих [21]. Системы селективного приема на работу и оценки эффективности деятельности действующих государственных служащих в этом государстве Латинской Америки не прозрачны и не проработаны до уровня, существующего в развитых странах. Однако в документах указывается на необходимость оценки психологических качеств государственных должностных лиц.

Опыт стран Восточной и Юго-Восточной Азии

В **Южной Корее** (опыт СОТІ) [22] государственные служащие подразделяются на 2 категории: государственные служащие карьерного роста (общая служба, специальная служба, техническая служба) и государственные служащие некарьерного роста (политическая служба, экстраординарная служба и контрактная служба).

Центр подготовки глобальных кадров СОТІ создан в 1965 году. В СОТІ действует 33 центральных института, 23 муниципальных института.

Существуют ранг и иерархия на государственной службе. Должности ниже министра и вице-министра подразделяются на 9 уровней. Для занятия должностей 1 и 2 уровней кандидаты проходят оценку компетенций, 3–5 уровней – высший экзамен гражданской службы, 6–7 уровней – экзамен гражданской службы 7-го уровня, 8–9 уровней – экзамен гражданской службы 9-го уровня (рис. 3).



Рисунок 3 – Ранг и иерархия государственных служащих Южной Кореи

Примечание: рисунок составлен авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. «Совершенствование методов отбора на государственную службу» / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

Южная Корея широко применяет компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами на государственной службе (табл. 4).

Таблица 4 – Моделирование компетенций государственных служащих [4]

Уровень	Курсы по обучению	Компетенции
Высшая государственная служба	Курсы для кандидатов на высшую гражданскую службу	– Стратегическое мышление – Идентификация проблем – Стремление к достижению (ориентация на выполнение) – Менеджмент изменений (управление изменениями) – Удовлетворение потребителя – Координация / интеграция
Уровень директора – 4-й уровень	Курсы по развитию компетенций для кандидатов на должность директора	– Планирование политики – Менеджмент организации – Менеджмент исполнения – Координация конфликта интересов (медиация) – Мотивация – Коммуникация
5-й уровень	Курсы для лиц, вновь назначенных на 5-й уровень, и лиц, выдвинутых на 5-й уровень	– Планирование работы – Решение проблем – Менеджмент информации – Командная работа – Сотрудничество, поддержка – Проактивное выполнение обязанностей

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. «Совершенствование методов отбора на государственную службу» / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

Компетенция государственного служащего высшего звена определяется как необходимая способность или квалификация высокопоставленного лица для успешного исполнения им своих руководящих обязанностей. Модель оценки государственных служащих высшего звена представлена управленческими компетенциями (табл. 5).

Таблица 5 – Модель компетенций для высшей государственной службы

Мышление	Работа	Умение строить отношения (организованность)
Стратегическое мышление	Ориентация на выполнение	Удовлетворение потребителя
Идентификация проблемы	Менеджмент изменений	Координация/ Интеграция

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. «Совершенствование методов отбора на государственную службу» / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

В **Сингапуре** методами отбора являются определенные квалификационные механизмы: прохождение кандидатами тестов; селекция заявок через объективные критерии; проведение собеседования с оставшимися кандидатами; рекомендации выбранных кандидатов на получение должности.

Анализ предложенных методов конкурсного отбора на государственную службу Сингапура позволяет выделить следующие компетенции: системный анализ при решении сложных проблем; постоянное стремление к нововведениям и повышению продуктивности; высокий

уровень компьютеризации; постоянный поиск путей повышения продуктивности работы организаций; акцент на улучшении качества обслуживания населения.

Государственная служба включает в себя: Службу Президента, Премьер-министра, 14 министерств и 26 постоянных комитетов. Существуют следующие категории государственных служащих: Вооружённые силы Сингапура; Гражданская служба Сингапура; Юридическая служба Сингапура; Полицейские силы Сингапура.

Формы отбора на государственную службу: модель компетенций HAIR (Helicopterview, Analysis, Imagination, Reality). Государство выявляет перспективных учеников в раннем возрасте [23–26]. Модель компетенций служащих Административной службы Сингапура состоит из 4 компетенций (табл. 6).

Таблица 6 – Модель компетенций Административной службы Сингапура

Компетенция	Описание
Взгляд с высоты птичьего полета	Способность рассматривать вопрос, учитывая все релевантные факторы с высоты птичьего полета и вникать в детали, где это необходимо Широкий и долгосрочный взгляд
Интеллект	Сила анализа Воображение и креативность в создании новых подходов к решению проблемы Чувство реальности – способность интегрировать видение и воображение с реальностью и успешно исполнять задачи
Ориентация на результат	Мотивация достижения Социальная и политическая чувствительность (тактичность) Решительность
Лидерство	Способность мотивировать Делегирование Коммуникации и консультирование
Дополнительные критерии:	Приверженность работе Открытость, честность Управление ресурсами Развитие других Командная работа

Примечание: сведения, полученные из информационных материалов компании «Hill International» по разработке модели компетенций, адаптации тестов и проведению тестирования на определение уровня компетенций и логического мышления, 2014 г.

В Китае действует открытый конкурс, включающий такие методы, как тест и устный экзамен: тест HSK (ханьюй шуйпин коа-ши) на определение уровня знания китайского языка; тест на выявление способности к административной работе (синчжэн чжие ненли цэши) для определения годности к государственной службе.

Проведение данного тестирования позволяет выделить следующие компетенции: знание Конституции, законов и законодательных актов; исполнение службы в соответствии с законами и подзаконными актами, а также политикой государства; ориентация на мнение масс, всемерное служение интересам народа; защита безопасности, чести и интересов государства; хранение государственной и служебной тайн.

Государственные служащие представлены руководящими и неруководящими служащими. Руководящими должностями считаются должности в государственных административных органах различных ступеней, которым приданы функции организации, вынесения решений и инструкций (включают 10 категорий от заместителя начальника отделения до премьер-министра).

Неруководящими должностями являются должности в административных органах различных ступеней, которым не приданы функции организации, вынесения решений и инструкций (в их число входят делопроизводитель, референт, заместитель главного референта, главный референт, помощник обслеователя, обслеователь, помощник инспектора, инспектор). Имеются 15 разрядов госслужащих. С 2003 года введена практика открытых экзаменов, которые проводятся единовременно во всех административных единицах провинциального уровня КНР. В конкурсном экзамене может принять участие любой желающий, соответствующий общим критериям.

Основные формы отбора на государственную службу: конкурсные экзамены, отбор, уполномочение и приглашение на должность. Применяется тест «Синчжэн чжие ненли цэши» (тест на выявление способности к административной работе), который состоит из 5 частей, задания каждой из которых представляют собой особый метод определения соответствующих способностей.

Таким образом, изучение опыта стран Восточной и Юго-Восточной Азии в области государственной службы показывает, что здесь применяются достаточно прогрессивные подходы к оценке эффективности деятельности и отбору лиц на государственную службу, которые, тем не менее, не дают полного представления о системной оценке профессиональной деятельности государственного служащего.

Опыт стран постсоветского пространства и Республики Казахстан

Государственная служба **Азербайджанской Республики** представлена высшей категорией, 1–4 и 5–7 категориями (5 категория – министерства; 6 – орган аппарата; 7 – региональные представители). Формы отбора на государственную службу: тестовые экзамены и собеседование. Тестовые экзамены полностью компьютеризированы. Тестовые вопросы «выстроены» блоками: вопросы, касающиеся законодательства в сфере государственной службы, Конституции, общего мировоззрения; вопросы, касающиеся навыков работы с компьютером; вопросы, связанные с логическим мышлением. Комиссия по проведению собеседования комплектуется таким образом, что в ее состав входят представители государственного органа, в котором имеется вакантная должность, включая независимых экспертов. Комиссия по проведению собеседования оценивает кандидата на соответствие требованиям вакантной должности и принимает решение [27].

В **Грузии** государственная служба представлена следующими категориями служащих: государственно-политическое должностное лицо; чиновник; подсобный служащий; внештатный служащий. Действуют следующие НПА: Закон «О публичной службе» и другие законы и нормативные акты, регулирующие вопросы борьбы с коррупцией, статус публичных учреждений (публичных юридических лиц). Действуют механизмы реализации закона: равная доступность публичной службы для граждан Грузии в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой. Чиновник на службу принимается путем назначения или избрания на должность. Формы отбора на государственную службу: конкурсно-аттестационная комиссия оценивает соответствие кандидата требованиям, установленным для занятия вакантной должности. Выдвинутый комиссией кандидат назначается на должность в течение 2-х недель после принятия комиссией решения [28].

Изучая опыт **Таджикистана**, необходимо обратить внимание на Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» от 5 марта 2007 года № 233, согласно которому используются следующие методы конкурсного отбора: конкурс документов (на замещение вакантных государственных должностей государственной службы высшей, первой, второй категорий); конкурс-испытание (на замещение вакантных государственных должностей государственной службы третьей, четвертой категорий). Выделяются следующие категории государственных должностей: высшие, главные, ведущие, старшие и младшие государственные должности государственной службы. Формы отбора на государственную службу: конкурс может проводиться в форме конкурса документов или конкурса-испытания (на замещение вакантных государственных

должностей государственной службы третьей, четвертой категорий). Конкурс проводится по решению государственного органа или должностного лица, в компетенцию которого входит назначение на данную государственную должность [29–31].

В **Украине** действует исполнительная власть центральных органов. Государственные служащие представлены руководителями и заместителями руководителей государственных органов; директорами департаментов; начальниками управлений; заведующими отделами и секторов; главными и ведущими специалистами, специалистами I категории. Действуют следующие НПА: Закон «О державной службе» (1993 год); Указ Президента Украины от 09.12.2010 № 1085 «Некоторые вопросы управления государственной службой»; Закон Украины от 17.11.2011 № 4050-VI «О государственной службе» (новая редакция); Распоряжение Кабинета Министров Украины от 27.06.2012 № 411-р «О Концепции Государственной целевой программы развития государственной службы на период до 2016 года». Действуют механизмы реализации закона в виде Главного управления державной службы, которое прогнозирует и планирует потребность государственных органов и их аппаратов в кадрах. Формы отбора на государственную службу: проведение конкурсного отбора государственных служащих в государственных органах; оценка результатов служебной деятельности; планирование карьеры.

Система отбора кадров на государственную службу в **России** представлена на рисунке 4. Отбор кадров может осуществляться по следующим направлениям [32]: отбор кандидатов на замещение вакантных должностей по конкурсу; отбор кандидатов на замещение вакантных должностей без проведения конкурса.



Рисунок 4 – Система отбора кадров на государственную службу в России

Примечание: сведения, полученные из источника «Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – Москва, 2014. – С. 10.

Конкурс является неотъемлемой процедурой при реализации конституционного права граждан на равный доступ к гражданской службе, позволяет государственным органам реализовывать принципы открытости, объективности и эффективности отбора, выступает основным механизмом привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей, а также позволяет сформировать эффективный кадровый резерв.

Основной задачей проведения конкурса является снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к гражданской службе. В соответствии с пунктом 1 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности. В государственном органе допускается образование нескольких конкурсных комиссий для различных категорий и групп должностей гражданской службы. Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе использования методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты. При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе [33].

Этап проведения конкурса состоит из следующих процедур: тестирование кандидатов (допущенных к участию в конкурсе, на соответствие базовым квалификационным требованиям); прикрепление результатов тестирования (результатов оценки к заявке кандидата с передачей в конкурсную комиссию); оценка кандидатов конкурсной комиссией. Конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов с учетом результатов проведения тестирования и оценки кадровой службой государственного органа.

Членам конкурсной комиссии рекомендуется также оценивать кандидатов на соответствие функциональным квалификационным требованиям, которые дифференцируются в зависимости от направлений профессиональной служебной деятельности и специализаций по направлениям профессиональной служебной деятельности, а также категорий и групп должностей (в том числе на основе профилей должностей). При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о гражданской службе. По итогам конкурса каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень с краткой мотивировкой, обосновывающей решение о соответствующей оценке. Баллы, выставленные всеми членами конкурсной комиссии, суммируются, и победителем конкурса признается кандидат, набравший наибольшее количество баллов.

При необходимости конкурсной комиссией может быть принято решение об установлении минимального количества баллов, недостижение которого может являться основанием для невозможности определения победителя конкурса. В этом случае минимальный проходной балл должен содержаться в объявлении о приеме документов для участия в конкурсе.

Формирование кадрового резерва государственного органа в России. В соответствии с пунктом 4 части 2 статьи 60 Федерального закона № 79-ФЗ одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы является формирование кадрового резерва по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа и его эффективное использование. Согласно положениям статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ (в ред. Федерального закона от 7 июня 2013 г. № 116-ФЗ) для замещения вакантных должностей из числа гражданских служащих (граждан) формируются федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации. Также формируется президентский резерв управленческих кадров [34]. Работа по формированию резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, осуществляется во исполнение перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр-1573.

Модель компетенций государственных служащих Аппарата Правительства Российской Федерации состоит из четырех основных компетенций, таких как лидерство, командная работа, умение принимать решения и ориентация на результат (табл. 7).

Таблица 7 – Модель компетенций государственных служащих Аппарата Правительства РФ

Компетенции	Личностные качества
Лидерство	– Аналитические способности – Коммуникабельность – Ответственность – Нормативность – Стрессоустойчивость
Командная работа	
Умение принимать решения	
Ориентация на результат	

Примечание: сведения, полученные из информационных материалов компании «Hill International» по разработке модели компетенций, адаптации тестов и проведению тестирования на определение уровня компетенций и логического мышления, 2014 г.

В настоящее время Минтруд РФ разрабатывает Справочник квалификационных требований к должностям гражданской службы, в котором будут установлены требования к образованию по направлению подготовки, соотнесенные с направлениями деятельности. В результате кадровый состав государственных органов будет структурирован не только по категориям и группам должностей, но и по профессиям (специальностям). Ожидается, что такая классификация позволит существенным образом усовершенствовать технологии отбора гражданских служащих, их обучения, работу с кадровым резервом, ротацию.

В **Республике Казахстан** конкурс на занятие административной государственной должности обеспечивает право граждан этой страны на равный доступ к государственной службе.

В соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V [35] занятие административной государственной должности осуществляется на конкурсной основе, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Законом, а также назначения местными представительными органами или избрания в соответствии с законами Республики Казахстан.

Назначение на административную государственную должность граждан, впервые поступающих на государственную службу или вновь поступающих после ее прекращения, осуществляется после получения положительных результатов специальной проверки.

Специальные квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «А» утверждаются Президентом Республики Казахстан.

Отбор в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А» проводится в порядке, определяемом Президентом Республики Казахстан. Граждане, зачисленные в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А», имеют право участвовать в конкурсном отборе на занятие вакантных административных государственных должностей корпуса «А». Кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А» – сформированный в установленном законодательством Республики Казахстан порядке систематизированный список граждан Республики Казахстан, претендующих на занятие вакантных государственных должностей корпуса «А». На современном этапе разработаны и реализуются необходимые нормативно-правовые акты по формированию кадрового резерва корпуса «А» государственной службы.

Формирование кадрового резерва корпуса «А» включает в себя ряд последовательных этапов: публикация объявления о проведении отбора в кадровый резерв корпуса «А»; прием и рассмотрение документов кандидатов на соответствие специальным квалификационным требованиям к должностям корпуса «А»; тестирование кандидатов; собеседование с кандидатами; зачисление в кадровый резерв корпуса «А» на основании решения Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан.

Квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «Б» разрабатываются с учетом основных направлений деятельности государственного органа и его структурных подразделений, должностных полномочий административных государственных служащих.

Квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «Б» утверждаются должностным лицом (органом), имеющим право назначения на государственные должности, по согласованию с уполномоченным органом и его территориальными подразделениями на основе типовых квалификационных требований к административным государственным должностям, если иное не предусмотрено Бюджетным кодексом Республики Казахстан.

Типовые квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «Б» утверждаются уполномоченным органом.

Граждане, впервые поступающие на правоохранительную службу, за исключением поступающих на обучение в организации образования правоохранительных органов, проходят тестирование в уполномоченном органе, включая оценку их личных качеств, в порядке и сроки, определяемые уполномоченным органом, по согласованию с правоохранительными органами.

Квалификационные требования к государственным должностям в правоохранительных органах устанавливаются в соответствии с законодательством Республики Казахстан [35].

Конкурс на занятие вакантной и временно вакантной административной государственной должности корпуса «Б» проводится государственным органом. Этапы отбора в корпус «Б» представлены на рисунке 5.

ЭТАПЫ ОТБОРА В КОРПУС «Б»

1 этап	Тестирование в порядке, определенном уполномоченным органом
2 этап	Оценка личных качеств с получением заключения в уполномоченном органе
3 этап	Общий конкурс на занятие административной государственной должности корпуса «Б»

Рисунок 5 – Этапы отбора в корпус «Б»

Примечание: <http://online.zakon.kz>.

В конкурсе имеют право принять участие граждане, получившие при прохождении тестирования оценки не ниже пороговых значений, устанавливаемых уполномоченным органом.

Решение конкурсной комиссии может быть обжаловано в порядке, установленном законодательством РК.

На современном этапе развития Казахстана программа тестирования кандидатов на занятие административных государственных должностей и на зачисление в кадровый резерв административной государственной службы включает тест на знание законодательства Республики Казахстан, логический тест; тест по компетенциям и КАЗТЕСТ.

Назначение резервистов корпуса «А» на административные государственные должности корпуса «А» осуществляется в пределах категории, группы в категории административных государственных должностей корпуса «А», по которым они зачислены в кадровый резерв корпуса «А» (при условии соответствия специальным квалификационным требованиям и их согласия).

Назначение на должность корпуса «А» осуществляется решением лица (органа), имеющего право назначения на данную должность, с учетом требований действующего законодательства.

На заседании Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан подводятся итоги отбора в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А».

В целях подготовки к тестированию на определение уровня компетенций и логического мышления кандидатов в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А» учеными Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан (далее – Академия) был сформирован профиль компетенций государственного служащего, определены личностные и административные компетенции государственного служащего управленческого звена, разработана компьютерная программа психометрического тестирования, которая была успешно внедрена в программу тестирования кандидатов на занятие вакантной административной должности корпуса «А» (2013, 2015 годы).

Основываясь на принципах Концепции вхождения Казахстана в число 30 самых развитых стран мира, а также в рамках реализации первой институциональной реформы по формированию современного, профессионального и автономного государственного аппарата, обеспечивающего качественную реализацию экономических программ и предоставление государственных услуг, ученые Академии предлагают системный подход в изучении компетенций государственного служащего, представленный в учебном пособии «Компетенции «лидерства» [36], научном докладе «Совершенствование методов отбора на государственную службу» [4]. Был изучен эмпирический этап разработки существующих тестов на государственной службе Республики Казахстан и предложены следующие понятия:

- компетентность – системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющее успешно решать функциональные задачи, составляющие эффективную деятельность личности;

- компетенция – право, полномочия и круг обязанностей личности, позволяющие успешно следовать стандартам определенной деятельности;

- личностные компетенции – способы физического, духовного и интеллектуального выражения, эмоциональной устойчивости в социальном окружении с соблюдением этики трудовых и гражданских взаимоотношений;

- управленческие компетенции – организационно-специфические, предметно-специализированные способы деятельности, которые отражают уровень квалификации руководителя и особенности разных направлений подготовки (специальностей);

– профессиональные компетенции – качественные характеристики сферы профессионального опыта и знаний сотрудника в рамках компетенции конкретной должности, отражающие диапазон возможностей профессиональной деятельности;

– профессиональная компетентность – степень выраженности профессионального опыта и знаний в рамках компетенции конкретной должности. Наличие компетентности предполагает обстоятельное знание основ и технологий профессиональной деятельности.

Модель компетенций, предложенная казахстанскими учеными, состоит из восьми компетенций, уровень реализации которых оценивается разработанным авторами психометрическим опросником [4].

– Целеустремленность и этичность – основа транспарентного, некоррупционного и толерантного поведения государственного служащего;

– Командообразование/сотрудничество и конкурентоспособность – выполнение успешной совместной деятельности;

– Организаторство и аналитичность – основа управления, грамотного руководства;

– Коммуникативность и ориентация на качество – эффективное взаимодействие с потребителем государственных услуг (табл. 8).

Таблица 8 – Модель компетенций административных государственных служащих корпуса «А» Республики Казахстан [36]

Компетенция	Описание
Целеустремленность (умение действовать, исходя из целей и задач организации)	– постановка собственных целей – знание способов достижения цели – координация целей и установок – выработка требований к достижению цели – знание целей социума
Этичность (умение действовать, исходя из ограничений организации)	– личностные убеждения служащего (гражданская позиция) – координация и регуляция нормативных актов служебной деятельности – соблюдение личностью социальных норм поведения/ толерантности – личность гражданина Республики Казахстан
Командообразование/ сотрудничество (умение создавать группу ответственных специалистов)	– знание совместной деятельности – использование технологий влияния – координация ролевых ожиданий и специализаций сотрудников – ролевые ожидания специалистов
Конкурентоспособность (умение отстаивать позиции в конкурентной среде)	– саморазвитие личности и готовность к изменениям – умение действовать, исходя из целей и задач организации – координация личностной позиции в конкуренции – анализ потенциала конкурента
Аналитичность (умение последовательно мыслить и действовать)	– способности личности – умение решать специфические задачи – координация информации – вычленение специфической информации
Организаторство (умение эффективно организовать деятельность)	– самоорганизация личности – мотивация к деятельности – координированная деятельность – управление людьми – соблюдение тайм-менеджмента

Компетенция	Описание
Коммуникативность (умение организовывать эффективное взаимодействие)	– знание субъекта коммуникации – оценка собственных коммуникативных возможностей – умение использовать коммуникативные роли в межличностном общении – координация коммуникативных стратегий в профессиональной деятельности

Примечание: сведения, полученные из источника: Орсариев А. А., Изакова А. Т., Асылбекова Л. У. Компетенции «лидерства». Учебное пособие. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2011. – 169 с.

Вместе с оценкой компетенций были внедрены тесты на определение логического интеллекта. Данный системный подход реализуется во «втором шаге» реформы: «отбор кандидатов на низовые должности и дальнейшее карьерное продвижение должны осуществляться на основе компетентностного подхода» [1].

Сводные данные международного опыта конкурсного отбора на государственную службу по некоторым странам ОЭСР, СНГ и Республики Казахстан представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Сводные данные международного опыта конкурсного отбора на государственную службу

Страна	1	2	3	4				5
				a	b	c	d	
США	+	+	+	+	+	-	-	-
Канада	-	+	+	+	+	-	-	-
Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	+	+	+	-	+	+	+	+
Франция	+	+	+	-	+	+	+	+
Федеративная Республика Германия	+	+	+	-	+	-	-	-
Италия	-	+	+	-	+	+	+	-
Япония	+	+	+	+	+	-	-	+
Китайская Народная Республика	+	+	+	-	+	+	-	+
Сингапур	+	+	+	+	+	+	+	+
Украина	+	+	+	-	-	-	+	-
Республика Казахстан	+	+	+	+	-	+	+	+
Российская Федерация	+	+	+	-	+	+	+	+
Азербайджанская Республика	+	+	+	-	-	+	+	+
Республика Таджикистан	+	+	+	-	-	-	+	-

1. Деление государственных служащих на категории
2. НПА о конкурсном отборе
3. Конкурс – механизм кадрового отбора
4. Механизмы реализации закона:
 - a) система заслуг
 - b) конкурсные экзамены
 - c) тестирование
 - d) собеседование и анализ документов
5. Оценка способностей конкурсанта (компетенций)

«+» в наличии; «-» отсутствуют

Примечание: таблица составлена авторами научного доклада по результатам НИР 2012–2014 гг. «Совершенствование методов отбора на государственную службу» / под общей ред. Ш. А. Есимовой. – Астана, 2015. – 187 с.

Представленные результаты показали следующее. В Канаде и Италии государственные служащие не подразделяются на категории. Во всех рассматриваемых странах законодательно закреплена нормативная база по конкурсному отбору, что является действующим механизмом поступления на государственную службу.

В пяти изученных государствах реализуется механизм системы заслуг (США, Канада, Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Япония, Казахстан).

В четырех постсоветских странах отсутствуют конкурсные экзамены при поступлении на государственную службу (Украина, Казахстан, Азербайджан, Таджикистан).

Процедура тестирования, собеседование и анализ документов активно применяются в Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии, Франции, Италии, Китайской Народной Республике, Сингапуре, Республике Казахстан, Российской Федерации, Азербайджанской Республике, Республике Таджикистан, Украине.

Оценка способностей конкурсантов является одним из значимых компонентов отбора в Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии, Франции, Японии, Китайской Народной Республике, Сингапуре, Республике Казахстан, Российской Федерации, Азербайджанской Республике.

Большую часть действующих механизмов конкурсного отбора применяют следующие государства: Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Франция, Сингапур, Республика Казахстан, Российская Федерация, которые характеризуются высоким уровнем политической и экономической стабильности.

Таким образом, сравнительный научный анализ международного опыта применения передовых методов и процедур конкурсного отбора на государственную службу выявил существенные различия в процедурах кадрового отбора в странах с так называемой карьерной системой организации государственной службы и позиционной (должностной). Рекрутинговые системы центрального правительства варьируются между карьерными и позиционными системами в странах ОЭСР.

В странах с карьерной системой организации государственной службы кадровый отбор рассматривается как стадия профессионально-должностного (карьерного) продвижения и осуществляется в централизованном плановом порядке.

В странах с должностной (позиционной) системой государственной службы отбор резервистов проходит по принципу открытого конкурса, вакантные руководящие должности предлагаются более широкому кругу государственных служащих, а иногда найм производится исходя из доступного рынка вакансий, кадровое планирование здесь менее централизованно.

Общим для всех стран является то обстоятельство, что формирование резерва на высшие государственные должности происходит в особом порядке и под особым контролем органов государственной службы. В этом случае разрабатываются не только специфичные механизмы для выявления наиболее подготовленных работников, но и оценивается, прежде всего, наличие управленческих качеств. Именно для этой категории резервистов разрабатываются особые программы обучения, которые направлены на развитие профессиональных компетенций и лидерских качеств.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы.

1) Анализ механизмов и процедур оценки эффективности деятельности государственных служащих в нескольких странах при формировании кадрового резерва позволяет говорить о наличии общих подходов к решению проблем оценки и отбора, которые логично учитывать и при разработке единой унифицированной системы кадрового отбора на отечественную государственную службу.

2) Республике Казахстан следует продолжить активное сотрудничество со странами ОЭСР с целью обмена опытом и совершенствования передовых методов и процедур конкурсного отбора на государственную службу.

3) Изученный материал позволяет структурировать рассматриваемые компетенции по целевым группам.

Практическая значимость работы

Результаты исследований по совершенствованию методов отбора на государственную службу были реализованы:

- в Указе Президента Республики Казахстан от 22 марта 2013 года № 524 «Об утверждении Правил отбора в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А» и проведения конкурса на занятие вакантной и временно вакантной административной государственной должности корпуса «А», п. 4, пп. 22: «Тестирование проводится в порядке, утверждаемом уполномоченным органом по делам государственной службы по согласованию с Администрацией Президента Республики Казахстан»;
- в приказе председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 1 апреля 2013 года № 06-7/43 «О некоторых вопросах отбора в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «А», где внесено и нормативно закреплено: «тестирование кандидатов на знание законодательства Республики Казахстан, логический тест, тест по компетенциям, КАЗТЕСТ в соответствии с графиком, составляемым Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы»;
- в рамках семинара для руководителей и сотрудников кадровых служб центрального и территориальных подразделений АДГСПК, Академии и РЦО на тему «Компетентностный подход в оценке профессиональной успешности государственного служащего»;
- посредством создания электронного макета паспорта государственного служащего с результатом психометрического тестирования (размещен на Е-кызмет).

Рекомендации

1. Необходимо определять уровень доверия населения к системе конкурсного отбора и уровень доверия государственных служащих и граждан к механизму реализации принципов меритократии.
2. На постоянной основе проводить обучающие семинары-тренинги по вопросам внедрения передовых процедур отбора на государственную службу.
3. Совершенствовать психометрический опросник для определения профессиональных компетенций государственных служащих корпуса «Б».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 *Послание Президента Республики Казахстан Н. А. Назарбаева народу Казахстана от 17 января 2014 г. «Казахстанский путь – 2050: единая цель, единые интересы, единое будущее». Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/page/page_215750_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstan-17-yanvary-2014-g.*
- 2 Гутгарц Р. Д. Методы кадрового проектирования / Р. Д. Гутгарц // Справочник по управлению персоналом. – № 12, 2007. – С. 104–133.
- 3 Ларионова Н. И., Гордеева Ю. И. Зарубежный опыт подготовки и отбора в кадровый резерв на государственной гражданской службе // Инновационные технологии управления и права. 2012. – № 12. – С. 19–24.
- 4 Совершенствование методов отбора на государственную службу: научный доклад / Асылбекова Л. У., Галиев К. Ж., Абишева К. К.; под общ. ред. Ш. А. Есимовой. – Астана: ИП «ВІ-Принт», 2015. – 187 с.
- 5 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <https://state.usajobs.gov/>.
- 6 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: www.usajobs.com.
- 7 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: www.careers.state.gov/specialist/selection-process.
- 8 *Guide To Senior Executive Service Qualifications. September 2012. Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: http://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosomesquals_2010.pdf.*
- 9 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/comm/8206/29912>.
- 10 Есимова Ш. А. Современные технологии в системе государственной службы. – Астана, 2007.

- 11 Программный бюджет Канады. – М.: Академия бюджета и казначейства Министерства финансов Российской Федерации, 2010.
- 12 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: http://www.gmu-countries.ru/america/canada/gos_sluzhba.html.
- 13 Есимова Ш. А. Современные технологии в системе государственной службы. – Астана, 2007.
- 14 Барабашев А. Г., Кабышев С. В. и др. Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность. – М., 2006.
- 15 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://pravo.kulichki.ru>.
- 16 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://szags.chat.ru/guigszr/germzny.htm>.
- 17 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://kruglaw.narod.ru>.
- 18 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://bugabooks.com>.
- 19 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://evcppk.ru>.
- 20 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Servizi/Italiani/Opportunita/AI_MAE/Carriera_Diplom/Concorso_diplomatico.htm.
- 21 Костенко И. А. Управление кадрами в новых экономических условиях / И. А. Костенко. – Н.-Новгород: Верхняя Волга, 2011. – 345 с.
- 22 Материалы COTI в рамках обмена опытом (авторский перевод с английского языка), Сеул, Южная Корея, 2014 г.
- 23 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: Singapore Administrative Service // <http://www.adminservice.gov.sg/AS/>.
- 24 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: Singapore Public Service Commission // <http://www.psc.gov.sg>.
- 25 Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики. – М.: Наука, 2008. – 576 с.
- 26 Управление талантами: опыт бизнеса. Материалы ряда исследований, проведенных сотрудниками Talent Equity Institute www.wardhowell.com.
- 27 Халилов А. Это будет концом свободной журналистики и публицистики во Франции / Г. Гамидов // Бакинский рабочий. – 2012. – 14 февраля. – № 29. – С. 5.
- 28 Зенков М. Ю. Зарубежный опыт управления: государственная служба. Учебное пособие. – Новосибирск: НГАУ, 2004. – 130 с.
- 29 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.rhd.tj/>.
- 30 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://law.edu.ru>.
- 31 Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://base.spinform.ru>.
- 32 Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – Москва, 2014. Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otbor.doc>.
- 33 Поступление на государственную гражданскую службу. Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: http://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Postupleniye_na_gossluzhbu.
- 34 Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://gossluzhba.gov.ru/rezerv>.
- 35 О государственной службе Республики Казахстан: Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V. Электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://online.zakon.kz>.
- 36 Орсариев А. А., Изакова А. Т., Асылбекова Л. У. Компетенции «лидерства». Учебное пособие. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2011. – 169 с.

Дата поступления статьи в редакцию 01.03.2016