

УДК 35.08

Г. И. Досмагамбетова,
и.о. профессора кафедры «Политическая
стратегия государства» Академии
государственного управления при Президенте РК,
кандидат политических наук;
И. Н. Дауранов,
доцент, ведущий научный сотрудник Института
экономики МОН РК, кандидат экономических наук

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: МИРОВОЙ ОПЫТ И КАЗАХСТАНСКАЯ ПРАКТИКА

Аннотация

В статье обоснована необходимость модернизации действующей системы оценки административных государственных служащих. Обозначены приоритеты совершенствования действующей системы оценки.

Ключевые слова: государственная служба, оценка государственного служащего, профессиональные стандарты, базовая модель компетенций, кадровый потенциал.

Аңдатпа

Мақалада әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің қызметінің жүйесін бағалаудың қажеттігі негізделген. Бағалау жүйесін жетілдіру жолдары айқындалған.

Тірек сөздер: Мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметшілерді бағалау, кәсіби стандарттар, құзыреттіліктің негізгі моделі, кадрлық потенциал.

Abstract

The article substantiates the necessity to modernize the current system of the assessment of the officials. The priorities for improving the current system of evaluation are marked.

Key words: state officials, the assessment of the state official, professional standards, basic competency model, human resources.

Необходимость модернизации действующей системы оценки административных государственных служащих обусловлена тремя группами факторов.

Во-первых, сложными и принципиально новыми задачами, которые предстоит решать государственной службе в процессе реализации Стратегии «Казахстан – 2050» и построения Общества Всеобщего Труда.

Во-вторых, реализацией основополагающих положений по оценке, содержащихся в Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан.

В-третьих, необходимостью устранения недостатков, присущих отечественной государственной службе, которые препятствуют проведению намеченных реформ.

Положительное решение связанных с этим задач заключается в разработке или выборе теоретической концепции, которая будет заложена в основу новой системы оценки административных государственных служащих. Это обусловлено тем, что в теории управления персоналом используются различные методологические подходы к определению основополагающих понятий, составу принципов, критериев и методов оценки.

По нашему мнению, на современном этапе развития концепция разработки профессиональных стандартов для государственной службы является наиболее предпочтительной. В пользу данной концепции свидетельствует наличие отработанного и проверенного практикой опыта в области разработки и внедрения профессиональных стандартов в экономике.

Изучение данного вопроса свидетельствует о том, что применяемые форматы профессиональных стандартов, разработанных для различных видов экономической деятельности, могут быть успешно адаптированы для различных видов управленческой деятельности, выполняемых государственными служащими. Также важным аргументом в пользу данной концепции является принятие решения об использовании профессиональных стандартов в процессе создания в Казахстане Общества Всеобщего Труда.

Исходя из этого, в число основных приоритетов совершенствования действующей системы оценки можно включить разработку и внедрение:

- профессиональных стандартов в деятельность государственной службы;
- методологии оценки кадрового потенциала государственных служащих;
- методологии оценки карьерных деструкторов;
- образовательных программ обучения работников кадровых служб и членов аттестационных комиссий новым формам и методам оценки персонала, в том числе с использованием акмеологических технологий.

Безусловно, при этом необходим постоянный мониторинг деятельности аттестационных комиссий и формирование механизма управления процессом разработки и внедрения новых методов оценки административных государственных служащих.

Известно, что в поручении 5 в рамках 20 шагов к Обществу Всеобщего Труда предусмотрено создание Национальной системы профессиональных квалификаций, основу которой будут составлять профессиональные стандарты [1].

Профессиональный стандарт по сути представляет собой модель, содержащую требования к профессиональным и поведенческим характеристикам, которые необходимы для эффективного выполнения определенных должностных обязанностей. Следовательно, правильно разработанные профессиональные стандарты являются основой для выбора обоснованных критериев и осуществления объективной оценки персонала, стимулирования индивидуального карьерного роста сотрудников, выбора приоритетов дополнительного профессионального образования и т. д. [2, 3].

Использование профессиональных стандартов на государственной службе на практике может осуществляться по различным схемам. Первая схема заключается в том, что профессиональные стандарты разрабатываются для каждой административной должности. В этом случае они содержат измеримый перечень требований к содержанию и качеству труда, условиям осуществления трудовой деятельности, уровню квалификации работника, а также к профессиональному образованию и обучению, необходимому для соответствия данной квалификации. Также они содержат описание знаний и умений, необходимых для выполнения предусмотренных стандартом обязанностей, уровня ответственности и самостоятельности их выполнения, уровня сложности выполняемых управленческих функций и т. д.

Вторая схема заключается в том, что профессиональные стандарты представляют собой нормативные методические документы, в которых содержатся требования к базовым моделям компетенций (БМК) или профилям компетенций государственных служащих, занимающих определенную должность.

Следует отметить, что группировка и выделение отдельных компонент БМК имеет условный характер, так как в реальной жизни личностно-деловые качества руководителя используются в органической взаимосвязи в определенном соотношении. Необходимо иметь в виду, что, например, нехватка знаний и умений руководителя для решения задач в конкретной ситуации восполняется интуицией руководителя. Основными элементами БМК для руководителей являются следующие виды компетенций:

- 1) стремление к накоплению знаний с использованием сложившихся форм обучения и дополнительного образования;
- 2) готовность к постоянному (пожизненному) самообучению;
- 3) умение стратегически мыслить и действовать;
- 4) мотивация подчиненных;
- 5) умение работать в команде;
- 6) умение соблюдать морально-этические нормы;
- 7) стрессоустойчивость.

Разработка и внедрение методологии оценки кадрового потенциала государственных служащих – это решение принципиальной методологической проблемы, которая заключается в том, что оценка государственных служащих должна не только базироваться на достигнутом уровне использования кадровых ресурсов, но и исходить из его потенциальных возможностей. В связи с этим первоочередная задача состоит в проведении объективной и беспристрастной оценки существующего кадрового потенциала государственной службы.

Кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей, являющихся источником возможностей, которые могут быть приведены в действие и использованы для достижения поставленных целей и решения связанных с этим задач. По своей сущности он представляет собой систему возобновляемых внутренних ресурсов, которые проявляются в деятельности, направленной на получение социально-экономических и политически значимых результатов [4].

Личностно-деловой потенциал работника включает следующие составные части:

- образовательный потенциал: уровень общего и профессионального образования, интеллектуальные, познавательные способности;
- квалификационный потенциал: профессиональные знания, опыт, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность;
- организационно-управленческий потенциал: административные способности, организованность и собранность, требовательность, внимание к сотрудникам, инициативность, навыки ораторского искусства, отношение к критике;
- коммуникативный потенциал: способность к сотрудничеству, коллективной организации, результативному взаимодействию;
- психофизиологический потенциал: физические данные, умственные или психические способности личности, устойчивость к стрессам, скорость восприятия и обработки полученной информации, работоспособность и т.д.;
- творческий потенциал: креативные способности, активность;
- нравственный потенциал: общепризнанные и установленные моральные, этические нормы и ценности [5].

Необходимость и высокая результативность данного подхода подтверждена мировой практикой. Например, в Великобритании и Нидерландах в процессе подбора персонала определяются и измеряются способности кандидата, а не накопленные знания и опыт [6].

Разработка и внедрение методологии оценки карьерных деструкторов. В теории и практике управления персоналом рассматриваются карьерные деструкторы, которые в некоторых источниках имеют название карьерные антикомпетенции [7]. По своей сущности они представляют собой индивидуальные личностные качества государственных служащих, которые в стрессовых ситуациях определенным образом существенно снижают эффективность их работы. Они могут стать серьезным препятствием на пути карьерного роста, а также быть причиной краха успешно развивающейся карьеры. При этом в повседневной работе они не проявляются. Особенно это актуально при оценке государственных служащих, занимающих высокие должности.

В настоящее время не разработано общепризнанной классификации деструкторов. Например, к числу самых распространенных и наиболее изученных деструкторов относятся: агрессивность, сверхосторожность, чрезмерные подозрительность и отчужденность, самонадеянность, перфекционизм и некоторые другие. Как показывает практика, эти качества, присущие лидерам, часто приводили к крайне негативным последствиям как для самих руководителей, так и руководимых ими организаций. Отличительная особенность деструкторов заключается в том, что их невозможно устранить, так как они формируются с детства и являются результатом воспитания и всей прожитой жизни. По отношению к ним задача оценки заключается в выявлении и принятии своевременных мер по снижению их негативного влияния [8].

Разработка и внедрение образовательных программ обучения работников кадровых служб и членов аттестационных комиссий. Объективная необходимость положительного решения связанных с этим задач обусловлена тем, что в настоящее время руководители и работники кадровых служб недостаточно информированы о современных методах оценки персонала и о применении акмеологических технологий.

Организация постоянного мониторинга деятельности аттестационных комиссий предполагает осуществление на постоянной основе, в том числе с привлечением общественности, членов НДП «НУР-ОТАН», а также ученых и специалистов данной отрасли знаний в качестве независимых экспертов.

Формирование механизма управления процессом разработки и внедрения новых методов оценки. Теория и практика управления персоналом свидетельствует, что переход на новые методы оценки личностно-деловых качеств административных государственных служащих является процессом трудоемким и сложным. Необходимо проведение прикладных исследований, разработки и апробации в пилотном режиме предлагаемых методов, а также обучение работников кадровых служб и членов аттестационных комиссий. В процесс поиска положительного решения связанных с этим задач вовлекаются все кадровые службы государственных органов, а также специализированные исследовательские и образовательные организации. В результате возникает необходимость в координации их деятельности, что требует разработки соответствующего механизма управления. Подробно связанные с этим вопросы будут рассмотрены в следующих разделах.

Бесспорно, что конкретный набор свойств и характеристик, которым должен соответствовать оцениваемый работник, зависит от цели и формы оценки, содержания труда и уровня занимаемой должности, которые определяются на основе анализа выполняемых функций, соответствующих занимаемой должности и устанавливаемым требованиям.

Проверенный практикой мировой опыт свидетельствует о том, что первоочередной оценке подлежит уровень интеллектуального развития персонала государственной службы. Решение связанных с этим задач осуществляется посредством использования тестов Айзенка, позволяющих измерить коэффициент интеллекта (IQ), отражающего относительно устойчивую структуру умственных способностей человека. В качестве инструментария в тестах Айзенка используются словесные, цифровые и графические модели в сочетании с различными способами формулировки и предъявления заданий [9].

Для определения общих умственных способностей российскими учеными в конце прошлого века на базе теста Вандерлика была разработана система КОТ (коммуникативные и организаторские способности), которая позволяла оценить следующие интеллектуальные характеристики:

- способность к обобщению и анализу материалов;
- гибкость мышления;
- инертность мышления (переключаемость);
- эмоциональные компоненты мышления (отвлекаемость);
- скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания;
- грамотность;
- выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
- пространственное воображение [10].

Практика показала, что КОТ позволяет осуществить сравнительно быструю и недифференцированную оценку способности сотрудников к усвоению новых знаний, а также к осуществлению сравнительно сложных форм деятельности. Таким образом, рассматриваемые тесты находят широкое применение при определении качеств отдельного сотрудника, необходимых ему для осуществления руководящей деятельности. Также они используются при оценке его потенциальных способностей к обучению в системе непрерывного образования.

Универсальный характер методов, разработанных Айзенком заключается в том, что их правильное использование позволяет оценить эмоциональные характеристики персонала, в число которых входят способность к осуществлению контроля над чувствами и эмоциями, а также такие индивидуально-психологические качества, как общительность, импульсивность, устойчивость к неблагоприятным воздействиям социальной среды и т. д.

Наряду с методологией Айзенка в зарубежной практике особой популярностью пользуется методика Басса-Дарки которая позволяет определить уровень агрессивности при решении проблем, возникающих в сложных стрессовых ситуациях [11]. Проведенные исследования показывают, что в современных условиях объективная оценка склонности руководителей и рядовых сотрудников к использованию агрессивных способов преодоления возникающих трудностей при взаимодействии с коллегами и подчиненными имеет важное значение, так как непосредственно отражается на качестве выполняемых должностных обязанностей.

Широкое применение в практике работы кадровых служб находят различного рода методики самооценки. Например, опросник Ч. Спилбергера позволяет определить степень тревожности личности [12, 13]. Под тревожностью понимается такое качество личности, которое при высоком показателе заставляет человека многие ситуации, возникающие в

процессе выполнения возложенных на него обязанностей, рассматривать как угрожающие, что может привести к неадекватным действиям с его стороны и отрицательно влиять на конечные результаты работы.

Важное значение для повышения результативности государственной службы имеет объективная оценка качеств, которыми должен обладать руководитель. Для оценки уровня пригодности сотрудника к руководящей работе, которую целесообразно осуществлять на регулярной основе, рекомендуется использовать тесты волевого самоконтроля, оценки коммуникативных способностей, тест Шуберта и методику «Прогноз», разработанную российскими специалистами. Использование перечисленных методов позволяет объективно оценить такие качества государственного служащего, как умение и желание руководить людьми, долг и ответственность перед коллективом за последствия принимаемых решений, самообладание, уравновешенность, самостоятельность, коллективизм.

Детального изучения требуют мотивы деятельности руководителя, так как правильное их выявление позволяет правильно оценить его поведенческие реакции. Задачи такого рода помогает решать «Опросник отношений», разработанный специалистами лаборатории «Прогноз» (г. Обнинск) В. Н. Абрамовой и О. А. Лосевой при участии Е. Г. Бельской, которые выделяют следующие формы мотивов: познавательную форму, форму избегания конфликтов, формы достижения и престижа и утилитарную форму. Также, по нашему мнению, заслуживает внимания использование опросника «Уровень притязаний», автором которого является сотрудник факультета психологии ЛГУ В. Г. Горбачевский. Суть данной методики выражает следующее его высказывание: «Среда порождает у человека многокомпонентный мотивационный отклик, а проблемная ситуация приводит к актуализации целого ряда потребностей, среди которых находятся познавательные, социальные, а также потребности более высокого уровня, в частности потребность сохранения и повышения самоуважения» [14].

Предлагаемый нами методологический подход требует, чтобы оценка осуществлялась не только руководителями вышестоящего уровня, но и сторонними экспертами, а также сотрудниками коллектива. В процессе оценки руководителя должен быть, помимо всего прочего, проведен анализ вредных привычек и увлечений, а также осуществлена оценка его моральных качеств. Учет данных вопросов позволит воспроизвести объективный социально-психологический портрет личности руководителя и принять обоснованные меры, направленные на устранение имеющихся в его работе недостатков.

Следует отметить, что объективность разрабатываемых форм и методов оценки зависит от строгого соблюдения проверенных практикой принципов, в число которых входят следующие: тщательная подготовка, конфиденциальность, всестороннее и непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), надежность и унифицированность используемых критериев, а так же достоверность применяемых методов [15, 16].

Мировой опыт свидетельствует, что переход на новые методы оценки персонала занимает сравнительно длительное время, которое зависит от масштаба и трудоемкости намеченных реформ, выделяемых на проведение реформы ресурсов, а также от квалификации приглашаемых специалистов. Работы, связанные с внедрением в практику запланированных организационно-управленческих инноваций, требуют принятия комплекса мер при прохождении определенных этапов.

На первом этапе осуществляются поисковые прикладные исследования, главная цель которых заключается в выявлении ключевых проблем, определении предпосылок и идеологии реформы системы управления персоналом государственных служащих. Результаты внедрения новых методов оценки административных государственных служащих. Результаты исследований оформляются в виде концепции, которая содержит цели, задачи и механизмы, обеспечивающие их достижение. Также определяются предварительные расходы, необходимые для проведения исследований, разработки образовательных программ и обучения персонала.

На втором этапе осуществляется разработка и апробация методологии создания и внедрения профессиональных стандартов, оценки личностно-деловых качеств и кадрового потенциала административных государственных служащих в центральных и местных органах.

Параллельно с этим проводятся функциональные анализы деятельности государственных органов, входящих в их состав подразделений и отдельных должностных лиц. Формой завершения является классификатор функций управления. В результате уточняются

требования к содержанию, качеству и результатам труда государственных служащих, занимающих соответствующие должности, а также к условиям осуществления возложенных на них обязанностей и т. д. При этом необходимо учесть проверенный международной практикой опыт и специфику государственного устройства Казахстана.

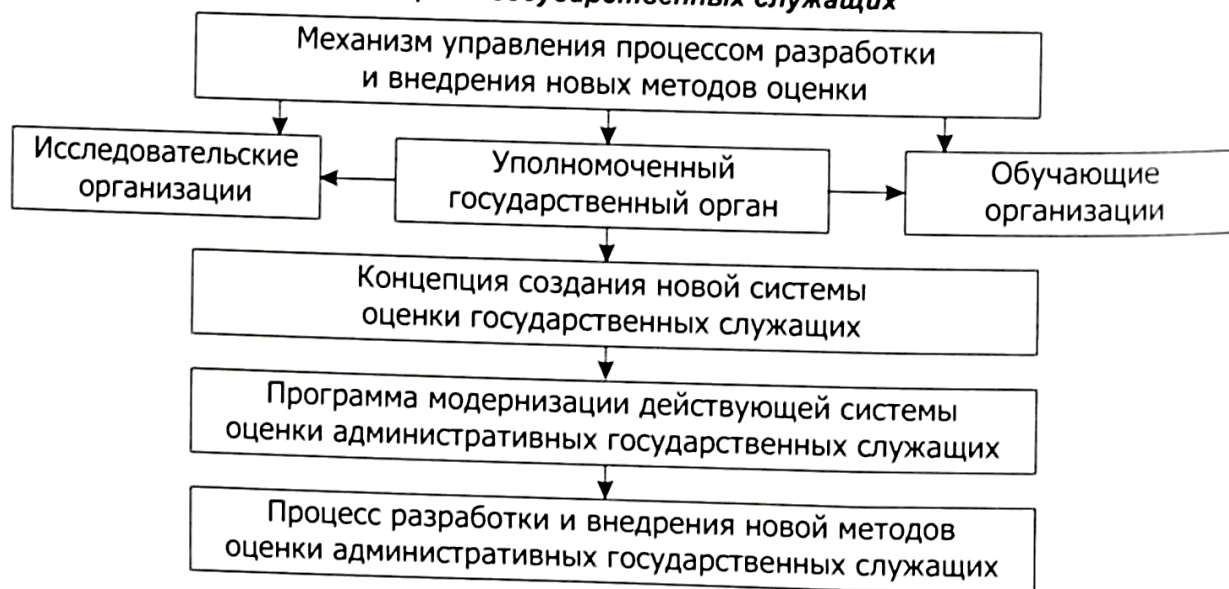
Положительное решение связанных с этим задач требует проведения серьезных прикладных исследований с привлечением нескольких специализированных организаций, которые могут предложить альтернативные варианты. В идеальном случае целесообразно задействовать как отечественные, так и зарубежные организации. Работы не должны проводиться под давлением и в краткие сроки. На данном этапе осуществляется апробация предлагаемых к внедрению организационно-управленческих инноваций.

На третьем этапе осуществляется внесение изменений и дополнений в нормативные правовые акты, регламентирующие порядок использования новых форм, методов и процедур оценки работы административных государственных служащих.

На четвертом этапе осуществляется разработка и внедрение образовательных программ обучения работников кадровых служб новым формам и методам оценки деятельности государственных служащих. Для успешного осуществления работ, которые необходимо выполнить на втором, третьем и четвертом этапах, разрабатывается специальная целевая программа.

Положительное решение связанных с этим проблем требует формирования механизма управления процессом разработки и внедрения новых методов оценки административных государственных служащих, основные элементы которого приведены на рис. 1.

Рисунок 1 – Механизм разработки и внедрения новых методов оценки государственных служащих



(Примечание: разработано автором)

Проведенное исследование показало, что мероприятия, связанные с разработкой и внедрением новых методов оценки административных государственных служащих, по своей сути представляют собой институциональную реформу действующей системы управления персоналом государственной службы. В связи с этим формирование приведенного механизма является необходимым условием, обеспечивающим достижение поставленных целей.

В Казахстане для формирования механизма управления процессом модернизации действующей системы оценки административных государственных служащих по приведенной схеме существует определенный потенциал. Уполномоченный государственный орган в лице Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы имеет достаточно высокий организационно-правовой статус и профессионально-квалификационный потенциал.

Решение задач, связанных с обучением работников кадровых служб и членов аттестационных комиссий может быть осуществлено Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан и региональными центрами обучения государственных служащих.

Единственным слабым звеном является отсутствие специализированных исследовательских организаций. Сложность задач, которые необходимо решать для перехода на новые методы оценки государственных служащих, требует адекватного научно-методического сопровождения. До настоящего времени в Казахстане наиболее значимы исследования, инициированные АГС, и те, которые получили практическую реализацию, были проведены на средства и при технической поддержке зарубежных донорских организаций ТАСИС, ПРООН и некоторых других. В текущий момент времени финансирование исследований со стороны данных организаций уменьшено, а в перспективе может быть прекращено.

Мировой опыт свидетельствует о том, что практически во всех странах существуют специализированные научные и проектные организации, которые занимаются изучением актуальных проблем развития государственной службы, в том числе и социологическими исследованиями. В 2007 году Указом Президента Республики Казахстан от 13 января 2007 года №273 «О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан» Правительству Республики Казахстан было поручено внести предложение по созданию Центра изучения актуальных проблем в области государственного управления [17]. Однако до настоящего времени данный вопрос не нашел своего положительного решения.

Не менее важное значение для внедрения новых методов оценки персонала имеет положительное решение задач, связанных с модернизацией деятельности кадровых служб государственных органов, в части повышения их статуса и квалификации работающего персонала. Для этого в АГДС и кадровых службах должны быть усилены прогнозно-аналитические функции, а также функции по социологическому обеспечению процесса управления персоналом.

С учетом важности работ по модернизации действующей системы управления персоналом государственной службы целесообразно рассмотреть вопрос о повышении статуса руководителей кадровых служб государственных органов. Например, для начала в качестве обсуждения может быть рекомендовано следующее рабочее название должности: «Заместитель ответственного секретаря по развитию персонала – начальник управления кадрами».

АГДС по отношению к модернизации кадровых служб центральных и местных государственных органов необходимо разработать и осуществить следующий комплекс мероприятий:

- определить содержание функций для кадровых служб, исходя из поставленных руководством страны задач в области новой кадровой политики;
- разработать и утвердить Типовое положение, определяющее статус, функции и порядок работы кадровых служб;
- определить типовое штатное расписание кадровых служб;
- разработать профессионально-квалификационные требования к персоналу кадровых служб, с учетом специфики работы по управлению персоналом, а так же изменению содержания выполняемых ими функций;
- организовать разработку учебной программы по подготовке и переподготовке руководителей и персонала кадровых служб;
- разработать и утвердить план переобучения персонала кадровых служб;
- организовать аттестацию и переаттестацию руководителей и персонала кадровых служб на предмет овладения новыми технологиями работы с персоналом.

От качества и эффективности проведения указанных мероприятий во многом зависит результативность проводимой в настоящее время модернизации государственной службы.

В заключение следует отметить, что в Казахстане для создания эффективной системы государственной службы к работе привлекаются высококвалифицированные отечественные и зарубежные эксперты. Мероприятия, которые осуществляются для повышения ее эффективности, соответствуют передовому зарубежному опыту и адекватны проводимым в республике социально-экономическим реформам. При этом особо учитывается, что в большинстве случаев неуместен по целому ряду причин общего и частного характера.

Во-первых, каждая страна имеет присущие лишь ей социально-экономическую структуру, систему государственного устройства и, наконец, исторические и культурные традиции.

Во-вторых, в различных государствах используются разные формы и методы управления персоналом государственной службы. По этому поводу Глава государства Республики Казахстан

Н. А. Назарбаев отмечает: «Механический слепок заведомо хуже осмысленной скульптуры.

Вобрать все лучшее от мирового опыта и мобилизовать наши глубокие национальные традиции на службу социально-экономическому прогрессу – вот ключ к успеху: стабильному и процветающему Казахстану» [18].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Социальная модернизация Казахстана: Двадцать шагов к Обществу Всеобщего Труда // Казахстанская правда. – 10.07.2012. – Астана, 2012. – <http://kazpravda.softdeco.net/c/1341882404>.
- 2 Софинский Н.А. Профессиональные стандарты. – Режим доступа: http://www.niitruda.ru/analytics/publications/post_62.html.
- 3 Прянишникова О.Д., Лейбович А.Н. Профессиональные стандарты: краткий обзор зарубежного опыта // Промышленник России. Вып. 03.2008. – Режим доступа: <http://www.vivakadry.com/100.htm>.
- 4 Ременюк А.С. Управление кадровым потенциалом региона, Дипломная квалификационная работа. – М.: Российская академия государственной службы при президенте Российской Федерации, 1999. – Режим доступа: www.ref.by/refs/54/25798/1.html.
- 5 Реформа государственной службы в Российской Федерации. – М.: ЛЕНАНД, 2006. – 408 с.
- 6 Михайлова В. Н. Личностный потенциал государственных служащих в условиях российского региона // Диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук, Рос. гос. социал. ин-т. – М., 2008. – 143 с. www.dslib.net/soc-struktura/lichnostnyj-potencial-gosudarstvennyh-sluzhawih-v-uslovijah-rossijskogo-regiona.html
- 7 Энциклопедия. Карьера. Глоссарий терминов // Портал [znanie.info](http://www.znanie.info). – Режим доступа: <http://www.znanie.info/portal/ec-terms/24.html>.
- 8 Дотлих Д. Темная сторона силы. Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса / Дэвид Дотлих, Питер Кейро; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 186 с.
- 9 Айзенк Г. Новые IQ тесты. – М.: ЭКСМО, 2003. – 192 с.
- 10 Психологические исследования. Практикум по общей психологии для студентов педагогических вузов. Учеб. пособие. Сост.: Т.И.Пашукова, А. И. Допира, Г. В. Дьяконов. – М., 1996.
- 11 Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. – 672 с.
- 12 Батаршев А.В. Базовые психологические свойства и самоопределение личности: Практическое руководство по психологической диагностике. – СПб.: Речь, 2005. – С. 44–49.
- 13 Диагностики эмоционально-нравственного развития / Ред. и сост. И. Б. Дерманова. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. – С. 124–126.
- 14 Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие/ В. Д. Балин, В. К. Гайда, В. К. Горбачевский и др., Под общей ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000. – 560 с.: ил. – («Практикум по психологии»).
- 15 Как измерить компетенцию // Журнал «Персонал-Микс». – № 3. – 2001. – <http://www.personal-mix.ru/>.
- 16 Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. – Режим доступа: window.edu.ru/pdf2txt_catalog.
- 17 Указ Президента Республики Казахстан: «О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан» от 13 января 2007 года №273 // Казахстанская правда. – 16.01.2007. – Астана, 2007.
- 18 Назарбаев Н. А. Критическое десятилетие. – Алматы: Атамұра, 2003. – 240 с.

Дата поступления статьи в редакцию 27.01.2014