

Садыкова К.К.,
Абильмажинов Т.Т.

**Зарубежный опыт
реформирования системы
государственной службы**

В статье рассмотрены ключевые предпосылки создания казахстанской модели государственной службы и организации деятельности государственных служащих. Основные идеи посвящаются анализу необходимости изучения зарубежного опыта передовых стран в сфере организации системы государственной службы в условиях создания собственной модели современного, профессионального и автономного государственного аппарата в Республике Казахстан.

Актуализируется вопрос изучения тех образцов зарубежного опыта, которые форсируют создание современной и эффективной системы управления кадрами с учетом специфики казахстанского развития и государственности. Описан опыт таких стран, как Сингапур, Канада и Корея, в сфере привлечения профессиональных кадров в систему государственной службы и продвижения их по службе. Положения исследования могут быть применимы как в исследования теоретического характера, так и при организации деятельности государственных органов и государственных служащих.

Ключевые слова: государственная служба, институциональные реформы, государственные служащие, мотивация государственных служащих, профессионализация государственных служащих, кадровый состав государственной службы.

Sadykova K.K.,
Abilmazhinov T.T.

**Foreign experience of civil
service reform**

The paper discusses the key prerequisites for the development of Kazakhstan's model of civil service and the organization of work of civil servants. The main ideas are devoted to the analysis of the necessity of studying foreign experience of the advanced countries in the sphere of civil service in terms of creating its own model of a modern, professional and autonomous state apparatus in the Republic of Kazakhstan.

It highlights the issue of the study samples of international experience, which will boost the creation of a modern and effective human resources management system, taking into account the specifics of the Kazakhstan development and statehood. The experience of leading countries in attracting professional staff in the civil service system and promote their career such as Singapore, Canada and Korea. The provisions of the research can be applied both in theoretical research and in the organization of the activities of state bodies and civil servants.

Key words: civil service, institutional reforms, civil servants, motivation of civil servants, professionalization of the civil servants, staff of the public service.

Садыкова К.К.,
Абильмажинов Т.Т.

**Мемлекеттік қызметті
реформалаудың шетелдік
тәжірибесі**

Мақалада мемлекеттік қызметтің қазақстандық үлгісін қалыптастыру мен мемлекеттік қызметшілердің қызметін ұйымдастырудың басты алғышарттары қарастырылады. Негізгі тұжырымдар Қазақстан Республикасында заманауи, кәсіби және автономды мемлекеттік аппараттың өзіндік үлгісін құру қажеттілігі жағдайында мемлекеттік қызмет жүйесін қалыптастыру саласындағы озық мемлекеттердің тәжірибесін зерттеу қажеттілігі аясында өрбиді.

Қазақстандық даму мен мемлекеттілік ерекшеліктерін ескере отырып кадрларды тың және тиімді жолмен басқару жүйесін жасақтауға негіз болатын шетелдік тәжірибені талдау мәселесі алға қойылады. Сингапур, Канада және Корея сияқты мемлекеттік қызмет жүйесіне кәсіби мамандарды тарту мен олардың қызметі бойынша өсуінің жетістіктері келтірілген. Зерттеудің ережелері теоретикалық сипаттағы зерттеулерде де, мемлекеттік органдар мен мемлекеттік қызметшілердің қызметін ұйымдастыру барысында да қолданылуы мүмкін.

Түйін сөздер: мемлекеттік қызмет, институттық реформалар, мемлекеттік қызметшілер, мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру, мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру, мемлекеттік қызметтің кадрлық құрамы.

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ
РЕФОРМИРОВАНИЯ
СИСТЕМЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ****Введение**

Республика Казахстан после провозглашения независимости стремительно начала формировать собственную модель государственной службы. Не случайно, что в год принятия в 1995 году Конституции Республики Казахстан [1], был принят Указ Президента Республики Казахстан, имеющий силу Закона, «О государственной службе» [2].

Принятие Закона «О государственной службе» в 1999 году [3] и стратегического документа «Казахстан – 2030. Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев», где одним из долгосрочных приоритетов было определено создание профессионального государства, эффективного и современного корпуса государственных служащих Казахстана, преданных делу и способных выступать представителями народа в достижении приоритетных целей [4] позволило одним из первых в постсоветском пространстве создать уполномоченный орган – Агентство по делам государственной службы, который в 2015 году был преобразован в Министерство. В сентябре 2016 года Министерство было вновь преобразовано в Агентство по делам государственной службы и противодействию коррупции.

В «Стратегии «Казахстан-2050» – новый политический курс состоявшегося государства» от 4 декабря 2012 года одной из приоритетных стратегических задач было поставлено формирование профессионального, компактного, эффективного государственного аппарата путем реформирования государственной службы, повышения ответственности и функциональности государственного аппарата, качественного улучшения кадрового состава государственной службы [5].

Для реализации этих стратегических задач была принята Концепция новой модели государственной службы, направленная на формирование новой кадровой политики и эффективной системы управления человеческим капиталом в государственном секторе; повышение качества оказания государственных услуг как показателя эффективности деятельности государственных органов; совершенствование этических норм и формирование положительного имиджа государственной службы [6].

6 августа 2014 года Указом Президента Республики Казахстан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан» были приняты меры по модернизации организационно-структурной системы государственной службы [7].

В течение 2015 года в сфере государственной службы произошли кардинальные изменения в связи с реализацией первой реформы пяти институциональных реформ, инициированных Президентом Республики Казахстан Н.А. Назарбаевым [8] и конкретных мер по исполнению Плана нации – 100 конкретных шагов [9].

23 ноября 2015 года был принят новый Закон «О государственной службе Республики Казахстан», которым внедрена новая модель казахстанской государственной службы. Основной целью этих нововведений является привлечение и удержание в системе государственной службы профессиональных служащих посредством перехода от позиционной к карьерной модели государственной службы [10].

Институциональными реформами в сфере государственной службы предусмотрено, в первую очередь, формирование профессионального государственного аппарата путем совершенствования мотивационных составляющих профессионального развития человеческих ресурсов государственной службы. Соответственно ключевыми ценностями кадров государственной службы становятся меритократия, открытость и профессиональное развитие.

Построение собственной модели, адаптированной к реалиям казахстанской действительности, предполагает изучение передовых зарубежных практик и выработку основ применимости этого опыта в Казахстане.

Экспериментальная часть

Вопросам реформирования, профессионализации, мотивации государственных служащих посвящены работы казахстанских исследователей А.М. Байменова, А.Г. Мухамеджановой, А.Е. Кульжамбековой, С.Г. Капарова, А. Турисбек. Изучение зарубежной литературы, посвященной вопросам совершенствования и реформирования системы государственного управления и государственной службы показало исследования следующих авторов: М. Вебер, Н.Д. Баквальтер, Р.Е. Клири, Д.Л. Перри, К. Полит и другие.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания. В про-

цессе исследования использовались как общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, классификация, системный подход), так и специальные методы познания (статистические методы, методы сравнительного анализа).

Результаты и обсуждение

Формирование кадрового обеспечения государственной службы зарубежных стран осуществляется в соответствии с утвердившимися в этих странах системами управления кадрами и поиском оптимальных путей повышения эффективности государственного управления. Сходство методов формирования резерва как определенной социально-профессиональной группы обусловлено требованиями, которые объективно предъявляет к государственной службе современное государство. Различия обусловлены национальными особенностями каждой страны [11].

Поэтому необходимо провести анализ зарубежной практики формирования кадрового состава государственной службы с целью перенятия позитивного опыта для реалий казахстанской государственной службы. В этой связи предлагается рассмотреть ниже опыт таких передовых стран мира, как Сингапур, Канада и Корея, успешно реализовавшие собственные модели государственной службы.

Государственная служба Сингапура является одной из наиболее эффективных и наименее коррумпированных в мире с высоким уровнем заработной платы государственных служащих. Правительство Сингапура проводит такую политику с целью устранения проявлений коррупции как на политическом, так и на гражданском уровне государственной службы.

Система высокой заработной платы была введена в начале 1990-х годов, когда уровень заработной платы государственной службы был привязан к частному сектору. Кроме того, в 1995 году Отделом государственной службы Канцелярии Премьер-Министра была установлена необходимость развития культуры в меняющихся условиях государственной службы [12].

Как отмечает казахстанский ученый Турисбек А., сингапурская модель организации государственной службы признана международными организациями одной из лучших в мире. Основными факторами, определяющими успех, являются чуткое и профессиональное руководство; управление, где государственная служба играет решающую роль, и присущие людям по-

ложительные качества. Именно на них строится эффективная и честная государственная служба Сингапура [13].

Численность государственных служащих Сингапура составляет 133 тыс. человек, работающих в 16 министерствах, более 65 государственных организациях и 9 государственных органах. Из них более 80 тыс. служащих работают в министерствах и государственных органах.

По состоянию на апрель 2013 года из 80,128 государственных служащих 55,7% состоят в Отделе I административного и профессионального уровня; 32,7% – в Отделе II исполнительного и технического уровня; 7,1% в Отделе III канцелярского уровня; 4,5% в Отделе IV текущих и обслуживающих функций [14].

Глава IX Конституции Республики Сингапур (102-119 ст.) [15] «Государственная служба» посвящена конституционным основам регулирования деятельности государственных органов и государственных служащих. Институт государственной службы закреплен по трем конституционным блокам соответственно: комиссия государственной службы; специальная служебная комиссия и вопросы пенсионного обеспечения, производственные нормы [16]. Специальные правовые нормы, регулирующие основы государственной службы содержатся в Акте Комиссии государственной службы (глава 259), принятом в 1956 году и возобновившем свое действие в 1970 и 1985 гг. В 1994 году в данный Акт были внесены изменения и дополнения.

Назначение всех государственных служащих, за исключением административных служащих, осуществляется Комиссией государственной службы и другими комиссиями Советов по персоналу в Министерствах. Такое положение дает руководителям среднего звена больше полномочий при реализации функций в сфере управления персоналом.

Существуют три уровня кадровых служб: Специализированный совет по персоналу, Главный совет по персоналу и Совет по персоналу. На каждого из них возложена ответственность за деятельность государственных служащих различных уровней. Политика в отношении набора персонала устанавливается Отделом государственной службы Канцелярии Премьер-Министра.

Открытый отбор подчеркивает особенность набора кандидатов на государственную службу. Критерии отбора для назначения, в первую очередь, основаны на образовательной квалификации. Министерства могут выработать собствен-

ные объективные критерии для потенциальных кандидатов. Перечень критериев утверждается Директором по персоналу соответствующего Министерства. Все кандидаты, которые соответствуют перечню критериев должны пройти интервью и быть рекомендованы для прохождения собеседования в Совете по персоналу.

Совет по персоналу координирует проведение общего набора раз в год. Переговоры по карьере ведутся в университетах до начала объявления конкурса в средствах массовой информации. Основной целью данной процедуры является привлечение лучших выпускников вузов, устанавливая с ними контакт до окончания обучения.

Кроме этого ежегодного отбора при необходимости Министерства проводят свой собственный набор. Механизм отбора упрощен для чиновников низшего звена. Он включает в себя: (а) объявление в средствах массовой информации о вакантных местах; (б) отбор кандидатов на основе объективных критериев; (в) собеседование; (г) рекомендация кандидатов в Совет по персоналу.

Продвижение по службе основано на системе оценки государственной службы Сингапура, которая состоит из двух компонентов: системы отчетности и системы ранжирования производительности.

Система отчетности представляет собой ежегодные письменные доклады и состоит из трех частей:

- составление рабочего листа, который позволяет должностному лицу, составляющему отчет соответствующего подразделения и его подчиненному согласовать рабочие задания, утвердить учебный план на год и назначить сроки выполнения поручений;

- открытый обзор работы. Отчет состоит из записей ответственного лица по отчетности о достижениях и развитии подчиненного в течение определенного периода. Соответственно этот инструмент является необходимым при консультировании государственного служащего для улучшения качества его работы;

- конфиденциальный отчет по оценке государственного служащего о его профессиональном развитии, личностной характеристике, необходимости прохождения обучения и возможностях дальнейшего развития.

Система ранжирования производительности является совокупной системой индивидуальных годовых отчетов. Данная система дает возможность для устранения разногласий между от-

ветственными лицами и включает в себя такие факторы, как качество работы, выявление организационных способностей, знания и их практическое применение, стрессоустойчивость, работа в команде и степень ответственности.

С 1988 года государственная служба перешла на гибкую систему оплаты труда. Она включает в себя две составляющие ежегодной заработной платы: незначительная для пенсии надбавка и годовой переменный компонент, последний из которых может варьироваться в зависимости от национальных экономических показателей. Кроме того, если экономический рост в течение года значительно превысит прогнозы на середину года, то производится одноразовый единовременный платеж или специальная премия. Как мы уже отмечали, в середине 1990-х годов структура высокой заработной платой государственной службы была привязана к частному сектору.

В Сингапуре работники государственного сектора проходят обучение по различным базам. Институт государственной службы, основанный в марте 1971 года, был главной учебной организацией системы сингапурской государственной службы. В Институте ежегодно проходили обучение около 20 тысяч государственных служащих на более чем 900 обучающих курсах по развивающему менеджменту, контролирующим и операционным навыкам.

Колледж государственной службы был создан в январе 1993 года для развития лидерства на государственном секторе и обучении стратегическому развитию. 1 апреля 1996 года Институт государственной службы и Колледж государственной службы были объединены в одно центральное учебное учреждение для сингапурской государственной службы – Колледж государственной службы. В Колледже имеются три структурных подразделения: Институт политического развития; Институт государственного управления и менеджмента; Консалтинговая группа государственной службы.

Основной миссией Колледжа государственной службы является развитие людей для высшего уровня государственной службы. Основными задачами своей деятельности Колледж ставит стремление к совершенству и улучшение качества организации оказания услуг обществу. Как полагается, обучение формирует культуру непрерывного обучения, тем самым улучшая навыки, знания и способности государственных служащих для широкого применения их в работе.

Эти факторы способствуют формированию способной, инновационной и перспективной государственной службы, которая может создать условия для успешного и динамичного развития Сингапура.

Опыт Канады по организации системы государственной службы отличается своими особенностями.

Численность государственных служащих Канады составляет более 450 тыс. человек. В кадровый состав государственной службы Канады входят военнослужащие, национальная полиция, служащие государственных корпораций, сотрудники министерств (около 190 тыс. человек), сотрудники различных специальных организаций (в основном производных от ранее действовавших министерств – около 70 тыс. человек). Соответственно, учитывая столь разнородную кадровую структуру, внутри системы государственной службы Канады существует огромное разнообразие правил управления кадрами и осуществления прочих управленческих функций [11].

Законом о модернизации государственной службы, который был принят в ноябре 2003 г., была предоставлена возможность для более гибкого подхода к подбору и управлению персоналом, укреплению гарантии принципа деполитизации и системы заслуг на государственной службе. Более того, Закон способствовал внедрению программ обучения и подготовки на основе потребностей организации и целей государственных служащих в отношении их профессионального роста, четко распределил функции и обязанности и укрепил принципы подотчетности учреждений и индивидуальных лиц, отвечающих за руководство государственной службой [17].

Управление всей системой обучения и повышения квалификации государственных служащих осуществляется Канадской школой государственной службы, основанной в 2004 г. путем объединения трех организаций: Канадского центра развития менеджмента, Центра подготовки и развития, а также Центра языковой подготовки. Школа является единственным учреждением в сфере оказания услуг по обучению канадских государственных служащих и входит в состав федерального правительства Канады.

Основной миссией Школы определено предоставление широкого спектра услуг по обучению и создание культуры развития в системе государственной службы. Программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ориентированы на развитие таких про-

фессиональных компетенции государственных служащих, как лидерство, почитание принципов и ценностей государственной службы, освоение современной методологии государственного управления, изучение и улучшение языковых навыков (изучение второго государственного языка), клиентоориентированность при оказании государственных услуг.

Для организации качественного обучения Школой успешно применяются интерактивные методы обучения в форме коллективных обучающих мероприятий (workshop), дискуссионных обсуждений и форумов, которые обеспечивают возможность для диалога о текущих проблемах, препятствующих динамичному развитию государственной службы. Кроме того, с целью более открытого и доступного обеспечения государственных служащих обучающими мероприятиями государственным служащим предоставлена возможность совершенствования своих навыков посредством обучающего приложения GCampus.

Вместе с тем, Школой осуществляются консультационно-методологические и исследовательские функции по вопросам управления государственным сектором [18].

Канадский опыт в течение последних пятнадцати лет показывает, что реформирование в сфере государственного управления должно основываться на сильных научных исследованиях. Лишь создание сообществ практикующих может установить платформы для изменения государственного сектора и подход «вне» общественно-го управления может трансформировать эффективность государственного сектора.

Отличительными особенностями канадской государственной службы можно выделить следующие достижения:

- за последние пятнадцать лет канадский государственный сектор прошел замечательный путь в улучшении государственных услуг, от научных исследований до практических результатов.;

- производительность службы многих канадских организаций государственного сектора в настоящее время превысила контрольные показатели и результаты частного сектора;

- корни этого успеха прослеживаются в центре «исследовательских действий» инициатив, начиная с конца 1990-х годов, которые заложили основу для стратегий повышения качества предоставляемых услуг на основе эмпирических знаний о гражданских ожиданиях и приоритетах, в том числе «двигателей» удовлетворенно-

сти граждан с предоставлением услуг на государственном секторе;

- результаты исследовательских работ также создали общие инновационные инструменты измерения и институты пангосударственного сектора для текущих исследований;

Также интересен опыт Республики Корея по управлению в сфере государственной службы.

Профессионализация государственных служащих на этапе формирования государства (до 1987 г.) проводилась на основе идеологии по принципам коллективной подготовки, военного учения, антикоммунистического образования, революционного мышления, духа *Saemaul Undong*. Программы обучения были ориентированы на получение таких базовых рабочих знаний, как повышение эффективности в административной работе, контроль над документами, проведение административных процедур, составление административных и финансовых актов и других законодательных документов, изучение основных принципов экономики, государственных финансов, государственного управления, статистики и освоение других академических навыков.

Система подготовки государственных служащих того этапа базировалась на традиционном методе, ядром которого являлось конфуцианство, отличающееся очень строгим и пассивным обучением со структурой связи по иерархии.

В период демократизации (после 1987 г.) профессионализация государственных служащих, основанная на идеологии подверглась критике, сопровождающаяся антипатией по отношению к национализму, милитаризму, единообразию, посягательству на индивидуальную свободу, нарушению человеческих прав, отменой понятия «ментальной подготовки».

Профессиональная подготовка государственных служащих начала переходить на систему образования по программе президентской политики, включающая реформу системы регулирования, приватизацию, e-Правительство и др. с поэтапным созданием ведомственных подготовительных институтов.

Два беспрецедентных инцидента, произошедших в истории Кореи определили острую необходимость изменения парадигмы развития человеческих ресурсов. Это было затопление парома Севоль, которое произошло утром 16 апреля 2014 года, которое привело к широкой социальной и политической реакции и Ближневосточный респираторный синдром (MERS), который начал распространяться в Корее, произвел критику правительства со стороны насе-

ления из-за его непрофессионального подхода в решении проблем.

Такие явления корейской государственной службы, как устаревшая организационная культура, задерживающая рост производительности, контроль по иерархии, стремление к краткосрочным выгодам, предпочтительность единообразия предопределили необходимость разделения демократического лидерства и организационных ценностей. Более того, в государстве сформировалась потребность в укреплении системы профессионализации, которая включает в себя ценности государственной службы как перспективы государства, государственной службы и этики [19].

В соответствии с программой международной оценки компетенций взрослых ОЭСР (PIAAC) компетенций взрослых граждан Кореи в возрасте от 16-24 лет входят в топ-5, тогда как компетенций граждан в возрасте от 45 лет и старше находятся среди самых низких в рейтинге. Готовность взрослых корейцев обучаться, проявлять инициативы по решению задач в процессе работы являются самыми низкими в рейтинге среди стран ОЭСР [20].

Поэтому на данном этапе Республика Корея реализует политику, основанную на новом видении в государственном развитии человеческих ресурсов в соответствии с новой программой гармонизации ценностей традиционного конфуцианства с мировыми ценностями человечества, такие как свобода, равенство и справедливость. Для этого проводится систематизация образовательных программ, основанных на профиль по карьере, развитие курсов е-обучения и расширение возможностей самостоятельного обучения, стимулирование координации между подготовительными институтами правительственных ведомств, зарубежных стран, государственных органов, частного сектора, университетами и исследовательскими институтами и другими.

На сегодняшний день с целью привлечения и удержания профессиональных кадров государственной службы успешно применяются такие меры, как деполитизация, механизм материального и морального стимулирования, обеспечение правового и социального статуса, профессиональное развитие и дисциплинарная ответственность. Для успешного продвижения по службе законодательно закреплена обязан-

ность прохождения государственными служащими пятого ранга и ниже обучения по общим и профессиональным программам.

Государственные служащие проходят профессиональную подготовку в Институте подготовки руководящих должностных лиц при Министерстве правительственной администрации и внутренних дел.

Квалификационные требования, предъявляемые к кандидатам различаются по рангам и должностям. Наличие высшего образования является обязательным условием для всех поступающих на государственную службу вне зависимости от характера и степени должности [21].

Заключение

Международный опыт кадрового обеспечения государственной службы для Казахстана является необходимой теоретической и практической базой, на основе которой можно создать национальную модель управления человеческим капиталом государственной службы, адекватной требованиям современности. Поэтому основной задачей поставлено изучение именно тех образцов зарубежного опыта, которые форсируют создание современной и эффективной системы управления кадрами с учетом специфики казахстанского развития и государственности.

Ведущие зарубежные государства уделяют пристальное внимание вопросам подготовки государственных менеджеров как высшего, так и среднего звена. Налажена эффективная система обучения и отбора управленческих кадров, действуют юридические механизмы, определяющие порядок их карьерного роста и ротации. Опыт показывает, что хорошие шансы в конкуренции оказываются у тех государств, которым удается привлечь к административной работе наиболее подготовленных, талантливых сотрудников, способных быстро ориентироваться в складывающейся обстановке и своевременно корректировать деятельность соответствующих государственных органов.

Безусловно, правильное применение элементов успешного опыта организации системы государственной службы этих стран способствует формированию профессионального государственного аппарата в Казахстане, отвечающего современным вызовам.

Литература

- 1 Конституция Республики Казахстан: 30.08.1995 // adilet.zan.kz.
- 2 О государственной службе: Указ Президента Республики Казахстан, имеющий силу Закона, от 26.12.1995 №2730 // adilet.zan.kz.
- 3 О государственной службе: Закон Республики Казахстан от 23.07.1999 №453 // adilet.zan.kz.
- 4 Казахстан – 2030. Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев: Послание Президента страны народу Казахстана 1997 года // www.akorda.kz.
- 5 Стратегия «Казахстан-2050»: Новый политический курс состоявшегося государства: Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана от 14.12.2012 // www.akorda.kz.
- 6 О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 21.07.2011 №119 // adilet.zan.kz.
- 7 О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 6.08.2014 №883 // adilet.zan.kz.
- 8 5 институциональных реформ Президента Республики Казахстан от 11.03.2015 // www.nurotan.kz.
- 9 План нации – 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ Президента Республики Казахстан от 20.05.2015 // www.akorda.kz.
- 10 О государственной службе Республики Казахстан: Закон Республики Казахстан от 23.11.2015 №416-V // adilet.zan.kz.
- 11 Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.
- 12 Republic of Singapore. Public Administration Country Profile. United Nations. November. 2005.
- 13 Турисбек А. Что может почерпнуть государственная служба Казахстана из опыта Сингапура? // Юрист. – 2006. – №6
- 14 Dr Rinkoo Ghosh. Professionalising. Adult Educators. Sharing by Civil Service College. Singapore, Oct. 2013.
- 15 Constitution of the Republic of Singapore // <http://statutes.agc.gov.sg/>
- 16 Dierdre Grace Morgan. The Singapore Constitution: A Brief Introduction. Singapore Management University, 2013
- 17 Official site of the Government of Canada <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4/>
- 18 <http://www.cspcs-efpc.gc.ca/>
- 19 Ок Донк-Сок, Ph.D Президент Национального института развития человеческих ресурсов Республики Корея. Материалы Астанинского экономического форума. – 24-26 мая 2016 г.
- 20 <http://www.oecd.org/skills/piaac/>
- 21 Крылова Е.Г. Профессионализм государственных служащих в рамках реализации Программы реформирования системы государственной службы Российской Федерации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2013. – №11 (42)

References

- 1 Konstitucija Respubliki Kazahstan: 30.08.1995 // adilet.zan.kz.
- 2 O gosudarstvennoj sluzhbe: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan, imejushhij silu Zakona, ot 26.12.1995 №2730 // adilet.zan.kz.
- 3 O gosudarstvennoj sluzhbe: Zakon Respubliki Kazahstan ot 23.07.1999 №453 // adilet.zan.kz.
- 4 Kazahstan – 2030. Procvetanie, bezopasnost' i uluchshenie blagosostojanija vseh kazahstancev: Poslanie Prezidenta strany narodu Kazahstana 1997 goda // www.akorda.kz.
- 5 Strategija «Kazahstan-2050»: Novyj politicheskij kurs sostojavshegosja gosudarstva: Poslanie Prezidenta Respubliki Kazahstan narodu Kazahstana ot 14.12.2012 // www.akorda.kz.
- 6 O koncepcii novoj modeli gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 21.07.2011 №119 // adilet.zan.kz.
- 7 O merah po dal'nejsheму sovershenstvovaniju sistemy gosudarstvennogo upravlenija Respubliki Kazahstan: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 6.08.2014 №883 // adilet.zan.kz.
- 8 5 institucional'nyh reform Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 11.03.2015 // www.nurotan.kz.
- 9 Plan nacii – 100 shagov po realizacii pjati institucional'nyh reform Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 20.05.2015 // www.akorda.kz.
- 10 O gosudarstvennoj sluzhbe Respubliki Kazahstan: Zakon Respubliki Kazahstan ot 23.11.2015 №416-V // adilet.zan.kz.
- 11 Novye tehnologii gosudarstvennogo upravlenija v zerkale kanadskogo i rossijskogo opyta: monografija / pod red. A. M. Margolina i P. Dutkevicha. – M.: Mosk. gorodsk. un-t upravlenija Pravitel'stva Moskvy, 2013. – 272 s.
- 12 Republic of Singapore. Public Administration Country Profile. United Nations. November. 2005.
- 13 Turisbek A. Chto mozhet pocherpnut' gosudarstvennaja sluzhba Kazahstana iz opyta Singapura? // Jurist. – 2006. – №6
- 14 Dr Rinkoo Ghosh. Professionalising. Adult Educators. Sharing by Civil Service College. Singapore, Oct. 2013.

- 15 Constitution of the Republic of Singapore // <http://statutes.agc.gov.sg/>
- 16 Dierdre Grace Morgan. The Singapore Constitution: A Brief Introduction. Singapore Management University, 2013
- 17 Official site of the Government of Canada <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4/>
- 18 <http://www.cspc-efpc.gc.ca/>
- 19 Ok Donk-Sok, Ph.D. Prezident Nacional'nogo instituta razvitija chelovecheskih resursov Respubliki Koreja. Materialy Astaninskogo jekonomicheskogo foruma. – 24-26 maja 2016 g.
- 20 <http://www.oecd.org/skills/piaac/>
- 21 Krylova E.G. Professionalizm gosudarstvennyh sluzhashhih v ramkah realizacii Programmy reformirovanija sistemy gosudarstvennoj sluzhby Rossijskoj Federacii // Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. – 2013. – №11 (42)