

8 Sulejmenov M.K. Cifrovizacija v grazhdanskom sudoproizvodstve: zarubezhnyj opyt // [Elektronnyj resurs]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33588044 (data obrashhenija: 17.02.2024).

9 Amangel'dy A.A. Vnedrenie norm o cifrovyh tehnologijah v zakonodatel'stvo Respubliki Kazahstan // Vestnik Instituta zakonodatel'stva i pravovoj informacii RK. – 2021. - №3. – S.34-43.

10 Kuandykova Je.S., Hoffmann T. Razvitie APK v jepohu cifrovizacii: pravovye aspekty // Vestnik KazNPU imeni Abaja. Serija Jurisprudencija. – 2024. - №3(77). – S.51-64.

МРНТИ 10.17.25
УДК 342.9.07

10.51889/2959-6181.2024.78.4.003

Б.А.Тайторина¹, А.А.Каблакатов^{1*}

¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая
(e-mail: binur.a@mail.ru, *aikyn.k@mail.ru)

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ КУЛЬТУРА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация

В исследовании анализируется проблема развития организационно-правовой культуры на государственной службе и ее роли в повышении эффективности государственных органов. Предложенный комплексный исследовательский подход включает общие и специальные методы анализа. В статье рассматриваются тенденции, проблемы и возможности развития организационно-правовой культуры, обосновывается необходимость модернизации ее методологии. Итоги исследования подчеркивают необходимость совершенствования этической ответственности как ключевого элемента реформирования государственного управления. Сделаны выводы о том, что текущая ситуация в Республике Казахстан требует кардинальных изменений в организационно-правовой культуре и этических стандартах государственной службы; модернизация подходов к государственному управлению должна основываться не только на законодательных изменениях, но и на глубокой переориентации на результаты взаимодействия между государственными институтами и гражданским обществом.

Ключевые слова: государственная служба, этика, этические стандарты, организационно-правовая культура, гражданское общество, модернизация.

Б.А.Тайторина¹, А.А.Каблакатов¹

¹Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ҰЙЫМДЫҚ-ҚҰҚЫҚТЫҚ МӘДЕНИЕТ: ДАМУДЫҢ КЕЙБІР АСПЕКТІЛЕРІ

Аңдатпа

Зерттеу мемлекеттік қызметтегі ұйымдық-құқықтық мәдениетті дамыту проблемасын және оның мемлекеттік органдардың тиімділігін арттырудағы рөлін талдайды. Ұсынылған кешенді зерттеу тәсілі жалпы және арнайы талдау әдістерін қамтиды. Мақалада ұйымдық-құқықтық мәдениеттің даму тенденциялары, проблемалары мен мүмкіндіктері қарастырылады, оның әдіснамасын жаңғырту қажеттілігі негізделеді. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік басқаруды реформалаудың негізгі элементі ретінде этикалық жауапкершілікті жетілдіру қажеттілігін көрсетеді. Қазақстан Республикасындағы ағымдағы жағдай Мемлекеттік қызметтің ұйымдық-

құқықтық мәдениеті мен этикалық стандарттарында түбегейлі өзгерістерді талап етеді деген қорытындылар жасалды; мемлекеттік басқаруға деген көзқарастарды жаңғырту тек заңнамалық өзгерістерге ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік институттар мен азаматтық қоғам арасындағы өзара іс-қимыл нәтижелеріне терең қайта бағдарлануға негізделуге тиіс.

Түйін сөздер: мемлекеттік қызмет, этика, этикалық стандарттар, ұйымдық-құқықтық мәдениет, азаматтық қоғам, жаңғырту.

Б.А.Тайморина¹, А.А.Каблатов¹
¹Abai Kazakh National Pedagogical University

ORGANIZATIONAL AND LEGAL CULTURE IN PUBLIC SERVICE: SOME ASPECTS OF DEVELOPMENT

Abstract

The study analyzes the problem of the development of organizational and legal culture in the civil service and its role in improving the efficiency of government agencies. The proposed comprehensive research approach includes general and special analysis methods. The article examines trends, problems and opportunities for the development of organizational and legal culture, justifies the need to modernize its methodology. The results of the study emphasize the need to improve ethical responsibility as a key element of public administration reform. Conclusions are drawn that the current situation in the Republic of Kazakhstan requires fundamental changes in the organizational and legal culture and ethical standards of the civil service; modernization of approaches to public administration should be based not only on legislative changes, but also on a deep reorientation towards the results of interaction between state institutions and civil society.

Key words: public service, ethics, ethical standards, organizational and legal culture, civil society, modernization.

Основные положения

Одним из ключевых элементов эффективности функционирования государственных органов в контексте взаимодействия с обществом является организационно-правовая культура государственной службы. В условиях современного общества этические нормы и организационная культура приобретают статус не просто желаемых, а жизненно важных компонентов государственного управления. Исследуемые категории становятся основополагающими инструментами, способствующими улучшению качества принимаемых органами государственного управления решений. По сути организационно-правовая культура играет ключевую роль как в формировании ответственности и подотчетности в системе государственной службы, так и в укреплении общественного доверия к государственным институтам. Для дальнейшего развития конструктивного диалога между государственными институтами и гражданским обществом объективной необходимостью является обеспечение повышения квалификации и профессионализма государственных служащих. Государственные служащие в своей деятельности должны строго придерживаться высоких стандартов объективности, добросовестности и ответственности. Совершенствование системы этической ответственности и организационной культуры представляет собой неотъемлемую часть стратегического подхода к реформированию государственного управления.

Введение.

Организационно-правовая культура представляет собой совокупность норм, ценностей, традиций и стандартов поведения, регулирующих деятельность государственных служащих. Как правило, она формируется на основе законодательства, профессиональных стандартов и морально-этических норм, представляет собой важный компонент системы государственного управления и способствует обеспечению прав и свобод граждан. В литературе по психологии данная категория обоснована как «интегральный, социально-психологический феномен, включающий в себя осознаваемые, безусловно принимаемые большинством сотрудников

подразделения ценности и мотивы профессиональной деятельности, модели поведения, стиль управленческого взаимодействия, а также социально-психологический климат, особенности взаимоотношений, традиции, ритуалы и символику, позволяющие одновременно идентифицировать подразделение среди равных единиц и интегрировать его в культуру соединения» [1]. В социологической литературе организационную культуру предлагают определить как «комплекс ценностей и норм, принимаемых и разделяемых членами организации... Организационная культура имеет место там, где существуют единообразные ценности и являющиеся результатом их совместной деятельности» [2].

Традиционное понимание этики и организационно-правовой культуры находит свое отражение в поведении современных государственных служащих, трансформируясь в соответствующее их уровню профессиональное поведение. С аксиологической точки зрения, этика и организационная культура государственного служащего иллюстрирует общую парадигму ценностей, составляющих основу профессионально-статусного поведения. Потребность в высокоэтичном поведении, соответствующем нормам деонтологии, формируется в соответствии с нормативными установлениями законодательных актов. В современном контексте эпохи конституционных преобразований, этические ценности становятся ключевыми. Установление и поддержание высоких этических стандартов становится важным фактором, определяющим стабильность и эффективность государственной службы [3, с.24].

Целью данной статьи является исследование проблемы организационно-правовой культуры на государственной службе.

Материалы и методы

Для реализации цели данного исследования применен комплексный исследовательский подход, объединяющий теоретические и эмпирические методы анализа и обеспечивающий глубокое понимание и верную интерпретацию анализируемых проблем. В основу стратегии положено последовательное, поэтапное научное исследование с использованием современных аналитических инструментов и привлечением междисциплинарных знаний из смежных областей. На первоначальном этапе осуществлено детальное изучение нормативной правовой базы, регулирующей вопросы этики и организационной культуры на государственной службе. Анализ существующего законодательства подкреплен широким обзором научной литературы и оценкой текущих исследований в этой области. Всесторонний обзор позволил выявить основные тенденции, проблемы и перспективы развития организационной культуры и этических норм среди государственных служащих.

В процессе исследований применялся междисциплинарный и комплексный подход, охватывающий специальные методы – исторический, социологические, юридические. Интегрированный подход обусловлен возможностью глубокого и всестороннего изучения проблематики развития организационно-правовой культуры с учетом всех аспектов, связанных с государственной службой в условиях изменений в управленческих парадигмах.

Применяемые методы в общей парадигме вносят уникальную ценность в процесс анализа. Сравнительный анализ, правовое моделирование, социологическое прогнозирование, исторический, формально-юридический, структурно-функциональный и другие научные методы позволили оценить исторический контент эволюции и трансформации организационно-правовой культуры на государственной службе, влияние культурных и социальных факторов на развитие организационно-правовой культуры, современные практики и стратегии управления. Комплексный подход позволяет не только обогатить исследование разнообразными перспективами и контекстами, но и способствует более качественному пониманию происходящих в сфере государственной службы процессов, выявлению ключевых тенденций и направлений для дальнейшего улучшения и реформирования этой важной области.

Результаты и обсуждение

Организационно-правовая культура на госслужбе обусловлена совокупностью норм, ценностей, традиций и стандартов поведения, регулирующих деятельность государственных служащих, и формируется на основе законодательства, профессиональных стандартов и морально-этических норм. Такая конструкция демонстрирует уровень и качество системы государственного управления. Современные зарубежные ученые в этом контексте исследуют проблемы развития организационно-правовой культуры, в том числе преобладающего в деловой среде этического лидерства. В исследованиях обосновываются практические выводы о том, что этическое лидерство руководителей формирует этический климат и положительно влияет на поведение подчиненных: этический климат становится способом донесения руководителями этических ценностей. Доказывается, что этика является очень сложным предметом и находится под влиянием многочисленных переменных на организационном, индивидуальном и внешнем уровнях [4].

Действительно, этический климат в контексте корпоративной культуры играет ключевую роль в стратегическом управлении: оказывает положительное воздействие на стратегические службы и тем самым способствует организационной эффективности. Создание и поддержание положительного этического климата и развитой организационной культуры являются приоритетом для стремящихся к успеху государственных органов. Исследователи подчеркивают наличие явной и значимой взаимосвязи между, во-первых, этическим климатом и организационно-правовой культурой, и, во-вторых, эффективным стратегическим управлением. Важным аспектом этого процесса является внимание к качеству человеческих ресурсов, инвестирование в которые является необходимым шагом к улучшению общей организационной эффективности [5]. Особое место занимают научные исследования социально-психологической модели организационной культуры, ее концепция, методология, технология изменения [6]. Понимание феномена организационно-правовой культуры государственных служащих формируется на основе существующих концепций и теорий, выделения ее основных типов и носителей в парадигме государственной службы. Большой интерес в данном контексте представляет исследование ордерной модели организационно-правовой культуры, при которой акцент фокусируется на ее ключевых элементах и специфических признаках. Должным образом оценить текущее состояние организационно-правовой культуры в государственных учреждениях и выявить области, требующие улучшения, позволяют как качественные, так и количественные методы анализа, в том числе применение критериев оценки. Такие исследования основаны на комплексном подходе к изучению организационно-правовой культуры государственных служащих, предоставляя ценные инструменты и методы для дальнейшего анализа и развития в этой области [7].

В Казахстане развитие профессиональной государственной службы является одним из ключевых аспектов реформирования системы государственного управления. Для анализа проблематики модернизации государственной службы представляет интерес дискурс о реформе государственной службы среди ученых и государственных служащих в Казахстане [8]. Обзор правовой реформы в период 1991–2011 годов в Казахстане свидетельствует о том, что в республике произошли изменения в сфере организационно-правовой культуры на государственной службе, направленные на создание эффективной, прозрачной и подотчетной государственной службы [9]. В исследованиях отмечается, что «реформы были сосредоточены на институциональных, структурных и правовых изменениях без необходимого внимания к тому, как они повлияют на качество предоставления государственных услуг» [10].

Государственная служба в исследованиях анализируется через призму институционального подхода, рассматривающего ее как уникальную организационно-нормативную систему и позволяющего оценить эффективность структуры и функционала государственной службы. Институциональный подход помогает идентифицировать взаимодействие различных институтов, определяет формирование и функционирование организационных структур в рамках государственной службы. Данный подход акцентирует внимание на роли норм и

ценностей системы государственной службы, определяя способы принятия решений, устанавливая стандарты работы и обеспечивая механизмы подотчетности. Анализ в таком контексте учитывает не только влияние внешней среды, но и внутренних факторов, коими являются организационно-правовая культура и кадровая политика [11].

Эволюция и трансформация организационно-правовой культуры на государственной службе в Республике Казахстан прослеживается в исторической ретроспективе развития данного института. Обретение независимости стало отправным пунктом для перестройки государственных институтов в постсоветский период, в том числе в этот период была заложена основа для новой организационно-правовой культуры, основанной на принципах демократии, верховенства закона и прав человека. Важным событием в политико-правовой истории страны того периода стало принятие в 1995 году на общереспубликанском референдуме Конституции Республики Казахстан, которая установила нормативные контуры для формирования правовых институтов.

Активное реформирование государственной службы осуществлялось на этапе институциональных реформ 1996-2006 г.г. Знаковым событием этого периода стало принятие в 1999 году Закона О государственной службе: введены стандарты набора и деятельности государственных служащих, их подотчетности, формировалась новая организационно-правовая культура, ориентированная на профессионализм и этику. Этические нормы и стандарт поведения государственных служащих называют в качестве приоритетных – создается правовая основа для формирования и развития этических стандартов. Внедрение в этот период системы конкурсного отбора обусловлено стремлением создать пул квалифицированных специалистов, ориентированных на результаты и этические принципы работы. Обеспечение прозрачности процессов назначения чиновников по идее должно было стать эффективным инструментом снижения коррупции и повышения качества управления.

Повышение квалификации государственных служащих также становится основным драйвером формирования новой организационной культуры – государство предпринимает меры для того, чтобы разрабатывать и реализовывать программы по повышению квалификации, нацеленные на развитие управленческих навыков, этических норм и принципов государственной службы. Этические кодексы становятся неотъемлемой частью организационно-правовой культуры государственной службы. Следует отметить, что создание этических кодексов стало важным условием для создания среды, способствующей повышению уровня доверия населения публичной власти. Важным механизмом контроля за деятельностью государственных служащих в этот период становится система мониторинга и оценки их работы, направленная на обеспечение прозрачности и подотчетности, и соответственно - снижение коррупции. Важным аспектом становления новой организационно-правовой культуры стало вовлечение институтов гражданского общества в процессы управления и контроля за деятельностью государственного аппарата. В современный период Казахстан видит успех развития организационно-правовой культуры на государственной службе в реализации инициатив по цифровизации государственных услуг. Приоритеты модернизации системы государственной службы определены в программных документах и нормативных правовых актах[12].

Эпоха формирования новой организационно-правовой культуры на государственной службе показала как значительные достижения в этой сфере, так и ряд проблем и ошибок. Поставленные задачи не были выполнены ввиду таких обстоятельств как недостаточность четких стандартов и норм в содержании нормативной правовой базы государственной службы; проблемы с реализацией этических кодексов и программ повышения квалификации; высокий уровень коррупции; слабое вовлечение гражданского общества; отсутствие стабильной политической воли и в целом нехватка организационных, правовых и экономических ресурсов. Действительно, применение недостаточно разработанных стандартов профессионализма и этики порождало различные подходы к интерпретации норм

поведения государственных служащих, и это демонстрировало несоответствие между декларируемыми ценностями и реальным поведением. Следует выделить как одну из основных проблем внутреннее сопротивление к изменениям со стороны самих чиновников. Данный фактор замедлял процесс внедрения новых принципов и стандартов в работу государственных органов.

Понимание этих проблем и ошибок на этапе институциональных реформ является основанием для активизации усилий и конструктивной модернизации системы государственной службы в перспективе. Они обосновывают необходимость комплексного подхода к реформе, который учитывает как правовые, так и организационные, культурные и социальные аспекты.

Исторический контекст и традиции, менталитет безусловно оказывают свое влияние – остались неизжитыми элементы авторитарного стиля управления и бюрократических практик. Названные аспекты несомненно определяют эффективность реформационных процессов. Казахстан при всем многообразии этнических групп и культурных традиций сталкивается с уникальными вызовами и возможностями, которые необходимо учитывать в процессе модернизации системы государственной службы. Учет разных культурных подходов способствует созданию новой, более инклюзивной среды, в которой очень важно не допустить конфликтов и недопонимания между различными этническими группами.

Доверие граждан публичной власти находится в прямой зависимости от уровня организационно-правовой культуры. Для улучшения ситуации необходимо увеличивать открытость государственных структур, вовлеченность граждан в процесс принятия решений, преодолеть внутреннее сопротивление чиновников созданию такого инструмента как «слышащее» государство и таким образом создать более высокую степень доверия и позитивное восприятие государственной службы.

Нивелирование образовательных и информационных барьеров среди населения имеет решающее значение для эффективного функционирования государственной службы. Для формирования новой организационно-правовой культуры необходимо развитие образовательных инициатив и программ для повышения правового сознания и правовой культуры во всех слоях общества.

Важное значение имеет создание экономических ресурсов и условий, способствующих честной работе государственных структур и повышению качества государственных услуг.

Общественно-политическая обстановка в Казахстане оказывает значительное влияние на текущую ситуацию, когда на фоне утраты доверия граждан к публичной власти усиливается необходимость внедрения новаторских подходов к проблеме модернизации государственного управления. Такие подходы должны быть основаны не только на общем обновлении стратегий и методов работы государственных органов, но и более эффективном функционировании HR-служб, которые играют важную роль в поддержании морального климата в системе органов государственной власти. Переход к новым моделям управления и модернизации кадровой политики актуализируется в связи с обострившейся необходимостью укрепления доверия населения к государственным институтам в частности и стабилизации общественно-политической обстановки в стране в целом [13]. В современный период может быть апробирована методология оценки уровня зрелости HR-процессов, охватывающая разные аспекты и перспективы и могущая стать основой для дальнейших шагов по оптимизации HR-практик и улучшению организационной культуры в целом [14].

Заключение

Современный период развития системы государственного управления нуждается в разработке модернизированной методологии организационно-правовой культуры и этических стандартов государственной службы в общей парадигме, трансформации основных подходов к решению рассматриваемой проблемы. Актуальными вызовам: глобализации, цифровизации, быстро меняющимися социальными условиями – противопоставляются гибкость и способность к адаптации системы государственного управления. В создавшихся условиях обновление

организационно-правовой культуры основывается на изучении и интеграции лучших мировых практик и стандартов в области государственного управления.

Трансформация подходов к управлению должна включать процессное и функциональное совершенствование, что предполагает не только формальные изменения в законодательстве и структуре государственного аппарата, но и глубокую переориентацию на результаты. Современная система государственного управления нуждается в такой организационно-правовой культуре, которая бы акцентировала внимание на процессе взаимодействия с институтами гражданского общества. Что касается развития этических стандартов и их наилучшей адаптации в законодательстве и практике государственной службы, в этом процессе в ранг важнейших должны быть возведены не только формальные нормы, но и неформальные ценности, которые обеспечивают атмосферу доверия и ответственности. Модернизированная методология организационно-правовой культуры должна активно поощрять участие гражданского общества в принятии решений, обеспечивая механизмы обратной связи и контроля. Внедрение системы оценки результатов деятельности государственных органов, снижение показателей коррупции, бюрократии, иных негативных проявлений обеспечит создание более эффективной, прозрачной и ответственной системы государственного управления.

Благодарности. Данное исследование финансируется Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № BR27195163 Архитектоника трансформации организационной культуры государственной службы Казахстана).

Список использованной литературы

- 1 Некрасов И.С. Социально-психологические условия, развития организационной культуры подразделений силовых структур: автореф. дисс. ... канд.психол.наук: М., 2017. – 24 с.
- 2 Анисимов Д.Н. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих: автореф.дисс. ... канд.социол. наук: Белгород, 2008. – 20 с.
- 3 Айтхожин К.К., Байсалова Г.Т. Этическое измерение государственной службы как политического института // Вестник КазНПУ имени Абая, серия «Юриспруденция». - 2024. - №2(76). – С. 23-30.
- 4 Al-Halbusi H., Williams K.A., Ramayah T., Alfieri L., Vinci C.P. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- 5 Nur Zatna D., Abduh S., Anggiani S. (2022). The effect of ethical climate, organizational culture, on organizational performance in tax service offices mediated by strategic service management. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 10(7), 9–20. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i7.2022.4690>
- 6 Аксеновская Л.Н. Социально-психологическая модель организационной культуры: концепция, методология, технология изменения (ордерный подход) : дис. ... д-ра психол. наук: М., 2007. - 585 с.
- 7 Некрасов И.С. Организационная культура государственных служащих: понятие, типология, носители и критерии оценки // Вестник университета (ГУУ). - 2014. - №20. - С. 200-206.
- 8 Akyn B., Rakhymbai B. Implementation of Civil Service Reforms in Post-soviet Kazakhstan: Legal Framework, Opportunities and Challenges *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* [Электрон. ресурс]. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/323238960_Implementation_of_civil_service_reforms_in_post-Soviet_Kazakhstan_Legal_framework_opportunities_and_challenges (дата обращения: 10.10.2024).
- 9 Arslan M., Dadabaev T., Akyn, B. (2022). Post-Soviet Kazakhstan: Civil Service Reforms, Opportunities, and Challenges. *Biodiversity, Conservation and Sustainability in Asia: Volume 2: Prospects and Challenges in South and Middle Asia*, 1013-1030 [Электрон. ресурс]. – 2022. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/359152104_Post-Soviet_Kazakhstan_Civil_Service_Reforms_Opportunities_and_Challenges (дата обращения: 10.10.2024).

10 Janenova S., Knox C. (2019). *Civil service reform in Kazakhstan: trajectory to the 30 most developed countries?* *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 419-439.

11 Суимбаева Э., Зайниева Л. (2024). *Состояние и пути совершенствования государственной службы Республики Казахстан*. *Вестник КазНУ. Серия философии, культурологии и политологии*, 88(2), 96–113. [Электрон. ресурс]. – 2024. – URL: <https://doi.org/10.26577/jrcp.2024.v88-i2-010> (дата обращения: 10.10.2024).

12 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V «О государственной службе Республики Казахстан» [Электрон. ресурс]. – 2015. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36786682; Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153 «О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан» [Электрон. ресурс]. – 2015. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153/history>; Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» [Электрон. ресурс]. – 2021. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37229320; Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602 утверждения Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024–2029 годы [Электрон. ресурс]. – 2024. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37229320 и др. (дата обращения: 12.10.2024).

13 Сапаров С.А. *Зрелость HR-процессов в государственных органах Республики Казахстан: магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления*. – Астана, 2023. – 63с.

14 Раисова Г.Б., Нурбек К.Х. *Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов*. *Казахстан, Нур-Султан*, 2020. [Электрон. ресурс]. – 2020. – URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf (дата обращения: 12.10.2024).

References

1 Nekrasov I.S. *Social'no-psihologicheskie uslovija, razvitija organizacionnoj kul'tury podrazdelenij silovyh struktur: avtoref. diss. ... kandidata psihologicheskikh nauk: M., 2017. – 24 s.*

2 Anisimov D.N. *Organizacionnaja kul'tura kak faktor social'nogo regulirovanija povedenija gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih: avtoref.diss. ... kandidata sociologicheskikh nauk: Belgorod, 2008. – 20 s.*

3 Ajthozhin K.K., Bajsalova G.T. *Jeticheskoe izmerenie gosudarstvennoj sluzhby kak politicheskogo instituta // Vestnik KazNPU imeni Abaja, serija «Jurisprudencija». - 2024. - №2(76). – S. 23-30.*

4 Al-Halbusi H., Williams K., A. Ramayah T, Alfieri L. & Vinci C.P. (2020). *Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit*. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.

5 Nur Zatna, D., Abduh, S., Anggiani S. (2022). *The effect of ethical climate, organizational culture, on organizational performance in tax service offices mediated by strategic service management*. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 10(7), 9–20. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i7.2022.4690>

6 Aksenovskaja L.N. *Social'no-psihologicheskaja model' organizacionnoj kul'tury: koncepcija, metodologija, tehnologija izmenenija (ordernyj podhod) : dis. ... d-ra psihol. nauk: M., 2007. - 585 s.*

7 Nekrasov I.S. *Organizacionnaja kul'tura gosudarstvennyh sluzhashhih: ponjatie, tipologija, nositeli i kriterii ocenki // Vestnik universiteta (GUU). - 2014. - №20. - S. 200-206.*

8 Akyn B., Rakhymbai B. *Implementation of Civil Service Reforms in Post-soviet Kazakhstan: Legal Framework, Opportunities and Challenges* *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues [Elektron. resurs]*. – 2024. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/323238960>

Implementation_of_civil_service_reforms_in_post-Soviet_Kazakhstan_Legal_framework_opportunities_and_challenges (data obrashhenija:10.10.2024).

9 Arslan M., Dadabaev T., Akyn B. (2022). *Post-Soviet Kazakhstan: Civil Service Reforms, Opportunities, and Challenges. Biodiversity, Conservation and Sustainability in Asia: Volume 2: Prospects and Challenges in South and Middle Asia, 1013-1030* [Elektron. resurs]. – 2022. – URL: https://www.researchgate.net/publication/359152104_Post-Soviet_Kazakhstan_Civil_Service_Reforms_Opportunities_and_Challenges (data obrashhenija: 10.10.2024).

10 Janenova S., Knox C. (2019). *Civil service reform in Kazakhstan: trajectory to the 30 most developed countries? International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 419-439.

11 Suimbaeva Je., & Zajnieva L. (2024). *Sostojanie i puti sovershenstvovaniya gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan. Vestnik KazNU. Serija filosofii, kul'turologii i politologii*, 88(2), 96–113. [Elektron. resurs]. – 2024. – URL: <https://doi.org/10.26577/jpcp.2024.v88-i2-010> (data obrashhenija:10.10.2024).

12 *Zakon Respubliki Kazahstan ot 23 nojabrja 2015 goda № 416-V «O gosudarstvennoj sluzhbe Respubliki Kazahstan»* [Elektron. resurs]. – 2015. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36786682; *Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 29 dekabrja 2015 goda № 153 «O merah po dal'nejshemu sovershenstvovaniju jeticheskikh norm i pravil povedeniya gosudarstvennyh sluzhashhih Respubliki Kazahstan»* [Elektron. resurs]. – 2015. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153/history>; *Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda № 522 «Ob utverzhdenii Konceptii razvitija gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda»* [Elektron. resurs]. – 2021. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37229320; *Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 17 ijulja 2024 goda № 602 utverzhdenii Konceptii razvitija gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan na 2024–2029 gody* [Elektron. resurs]. – 2024. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37229320 i dr. (data obrashhenija:12.10.2024).

13 Saparov S.A. *Zrelost' HR-processov v gosudarstvennyh organah Respubliki Kazahstan: magisterskij proekt na soiskanie stepeni magistra biznesa i upravlenija*. – Astana, 2023. – 63s.

14 Raisova G.B., Nurbek K.H. *Izuchenie roli i statusa sovremennogo HR v kazahstanskih organizacijah chastnogo, kvazigosudarstvennogo i gosudarstvennogo sektorov. Kazahstan, Nur-Sultan, 2020*. [Elektron. resurs]. – 2020. – URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf (data obrashhenija:12.10.2024).