

АКАДЕМИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИ ГЕНЕРАЛЬНОЙ ПРОКУРАТУРЕ РК
ИНСТИТУТ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ СОТРУДНИКОВ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
(ПОСОБИЕ)**

ПОС. КОСШЫ – 2018

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ
В ПОВЫШЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ
СОТРУДНИКОВ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (ПОСОБИЕ)



УДК 351/354
ББК 67.401.213
А93

Под общей редакцией исполняющего обязанности проректора Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан, старшего советника юстиции Н.С. Даниева

Авторы:

А.Х. Аубакиров – заведующий кафедрой повышения профессионального уровня Института послевузовского образования и повышения профессионального уровня Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан, советник юстиции

Н.Б. Рахимов - доцент кафедры повышения профессионального уровня Института послевузовского образования и повышения профессионального уровня Академии право-охранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан, младший советник юстиции

Рецензенты:

З.Ж. Шахарбаева – доцент кафедры повышения профессионального уровня Института послевузовского образования и повышения профессионального уровня Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан, к.п.н., советник юстиции

А.Ж. Салиева – заместитель декана факультета социальных наук Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилева, к.п.н.

Методика оценки потребности в повышении профессионального уровня сотрудников правоохранительных органов: Методические рекомендации (пособие) / Под общей ред. Н.С. Даниева - Косшы, 2018. – 20 стр.

ISBN 978-601-7241-36-0

Методические рекомендации разработаны в целях оказания практической помощи в планировании курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации в Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан.

Использование предлагаемой разработки позволяет выявлять объективные запросы практических подразделений в обучении, с определением тематики обучающих курсов.

Методическая литература предназначена для сотрудников, участвующих в организации курсов повышения профессионального уровня.

ISBN 978-601-7241-36-0

© Академия правоохранительных органов
при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан, 2018



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
I. Изучение кадрового состава на основе информации, имеющейся в службе управления персоналом, а также у непосредственных руководителей	7
II. Планирование повышения квалификации с учетом стратегических документов, информационно-аналитических материалов деятельности правоохранительных органов	9
III. Анализ предложений заказчиков курсов повышения профессионального уровня	9
IV. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников	10
V. Интервьюирование руководителей и сотрудников	10
VI. Изучение вопросов слушателей по тематике предстоящих курсов	11
VII. Планирование повышения квалификации по существенным нововведениям и изменениям в законодательстве	11
VIII. Ассесмент-центр	13
IX. Планирование повышения квалификации на основе анализа результатов аттестации сотрудников.....	13
X. Планирование повышения квалификации по отдельным профессиональным компетенциям сотрудников.....	14
XI. Комплексное тестирование сотрудников с целью получения более объективной оценки их уровня квалификации и диагностирования недостатков в профессиональном развитии.....	16
XII. Использование методов современного бизнес-тренинга	16
Список использованной литературы	18

ВВЕДЕНИЕ

Главой государства в качестве важнейшей институциональной реформы обозначено формирование профессионального государственного аппарата.

Согласно Президентской программе «План нации – 100 конкретных шагов», одним из главных условий реализации указанной задачи является система регулярного обучения государственных служащих.

В соответствии с Концепцией кадровой политики правоохранительных органов, постоянное повышение профессионального уровня сотрудников должно осуществляться на протяжении всего периода службы.

Данная работа целенаправленно осуществляется Академией правоохранительных органов, где за короткое время организован полноценный образовательный процесс, охватывающий все категории сотрудников, начиная с подготовки молодых специалистов, заканчивая обучением Президентского резерва.

Правовой основой этой деятельности является совместный приказ правоохранительных органов «Об утверждении Содержания и Правил профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных органов Республики Казахстан» и другие нормативные правовые акты.

В условиях динамично обновляющегося законодательства, при возрастающих требованиях к профессиональному уровню сотрудников правоохранительных органов, актуальное значение приобретает качественное планирование и организация повышения профессионального уровня.

“ Успешность данной работы зависит от выявления реальной потребности в обучении, позволяющего точно и эффективно направлять силы и ресурсы на проведение обучающих мероприятий. ”

Достижение такой цели возможно при наличии определенного арсенала приемов и способов, с помощью которых устанавливаются направления (тематика) учебных курсов, а также контингент слушателей.

Вместе с тем, специального изучения по указанным вопросам в Академии в последнее время не проводилось.

В этой связи, на основе опыта Академии правоохранительных органов по организации образовательного процесса, в целях оказания методической помощи в планировании курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации, разработаны настоящие Методические рекомендации.

Рекомендуется использовать следующие методы определения потребности в повышении квалификации, позволяющие качественно планировать обучающие мероприятия, учитывая объективные запросы и нужды правоприменительной практики.



I. Изучение кадрового состава на основе информации, имеющейся в службе управления персоналом, а также у непосредственных руководителей

Данный метод, основанный на изучении информации о профессионально-деловых качествах сотрудников, позволяет:

1) комплексно оценить профессиональный уровень личного состава для определения контингента сотрудников, подлежащих регулярному обучению

Критериями для этого могут служить: небольшой стаж работы, недостаточный профессионализм, частое привлечение к дисциплинарной ответственности за нарушения в правоприменительной деятельности, а также другие данные, указывающие на необходимость постоянного повышения квалификации.

Важность метода заключается в том, что он способствует целенаправленной образовательной работе со слабым «звеном» в правоохранительном органе, не отвлекая от текущей деятельности наи-

более опытных и не нуждающихся в регулярном повышении квалификации сотрудников.

К такой целевой группе относятся молодые специалисты, сотрудники, имеющие стаж работы до 3-х лет, а также сотрудники, к профессиональному уровню которых имеются существенные нарекания со стороны руководства и коллектива.

2) вести учет прохождения повышения квалификации каждого сотрудника на протяжении всей службы

В соответствии с Концепцией кадровой политики правоохранительных органов, постоянное повышение профессионального уровня сотрудников должно осуществляться на протяжении всего периода службы.

Согласно Закону «О государственной службе Республики Казахстан», совместному приказу правоохранительных органов «Об утверждении Содержания и Правил профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных органов Республики Казахстан», периодичность прохож-

дения каждым сотрудником повышения квалификации установлена не реже одного раза в 3 года.

Механизм применения метода.

Рекомендуется сформировать таблицу учета прохождения повышения профессионального уровня личного состава, где отдельно выделяются следующие группы сотрудников:

1) сотрудники, подлежащие регулярному прохождению курсов повышения квалификации:

а) молодые сотрудники (со стажем до 1-го года);

б) сотрудники, имеющие опыт работы в правоохранительной системе от 1-го до 3-х лет;

в) сотрудники, имеющие опыт работы более 3-х лет, к профессиональному уровню которых имеются существенные нарекания;

2) остальные сотрудники, подлежащие прохождению курсов повышения квалификации не реже установленной законодательством периодичности.

В отношении каждого из сотрудников 1) и 2) групп можно формиро-

вать сведения: об общем стаже работы, в т.ч. в правоохранительном органе; возрасте; образовании; курируемом участке работы; повышении квалификации (дата, тематика мероприятия); привлечении к дисциплинарной ответственности за нарушения в правоприменительной деятельности (дата и номер приказа, краткая фабула нарушения); наличии (отсутствии) недостатков и пробелов в профессиональном развитии.

При этом, на сотрудников подгруппы в) обязательно заполняются сведения о конкретных существенных недостатках и пробелах в профессиональном развитии. Для определения этой категории лиц необходим тщательный анализ данных, характеризующих профессионально-деловые качества сотрудника, имеющих в личном деле, а также у его непосредственного руководителя.

По итогам анализа полученных данных планируются и организуются специализированные учебные курсы и мероприятия, а также определяется контингент и количество слушателей.

II. Планирование повышения квалификации с учетом стратегических документов, информационно-аналитических материалов деятельности правоохранительных органов

В результате применения данного метода определяются отраслевые и специализированные курсы повышения квалификации, направленные на углубление знаний сотрудников и приобретение новых навыков по актуальным вопросам правоприменительной практики.

Механизм применения метода.

Планирование учебных мероприятий осуществляется на основе тщательного анализа:

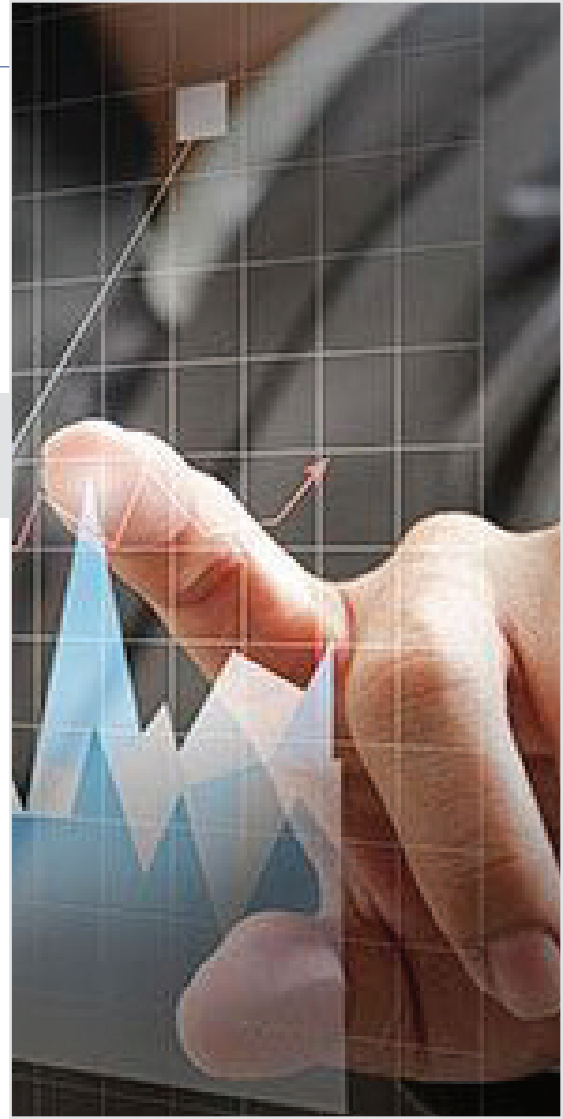
- поручений Главы государства;
- программных и директивных документов (Стратегический и Операционный планы, решения Координационного совета, коллегий, оперативных и аппаратных совещаний и т.д.);
- аналитических справок и обобщений деятельности правоохранительных органов;

- особенностей региона, имеющих проблемных вопросов в правоприменительной практике;
- результатов внутренних проверок;
- материалов дисциплинарной практики;
- частных постановлений и определений судов.

III. Анализ предложений заказчиков курсов повышения профессионального уровня

Способ широко применяется на практике и позволяет комплексно оценить запросы правоохранительных органов в повышении профессионального уровня сотрудников, как по всем реализуемым функциональным задачам либо по отдельному участку работы.

Для проведения качественного анализа важно правильно составить письменный запрос, с указанием исчерпывающего перечня вопросов. В целях простоты и удобства, целесообразно оформить его в табличном виде, с отражением



запрашиваемых данных по изучаемому направлению деятельности правоохранительного органа.

IV. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников

Руководители и сотрудники лучше всех знают, каких знаний не хватает, какие проблемы стоят перед подразделением и могут поставить вполне определенную задачу организаторам обучения.

Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении по профессиональной тематике больших групп специалистов. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы позволяла однозначно и адекватно оценить потребности в обучении.

Содержание анкеты должно являться предполагаемым перечнем вопросов плана обучения на предстоящий период либо перечнем тем программы обучения по конкретному курсу. Ответы на вопросы анкеты помогут выявить новые

направления обучения или сформировать однородные по уровню и потребностям группы сотрудников для обучения по данному направлению.

Анкетирование можно проводить как до начала курсов, так и по их завершению, но не рекомендуется во время обучения по конкретному модулю, поскольку в таком случае мнения слушателей о полезности и дополнении содержания курсов могут быть преждевременными и необъективными для целей всестороннего анализа и дальнейшего использования в учебном процессе.

V. Интервьюирование руководителей и сотрудников

Одной из важнейших технологий выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителями и опытными сотрудниками подразделений.

В результате таких диалогов может быть определена или усовершенствована методика подачи

учебного материала, учтены все нюансы и ожидания практических подразделений от предстоящего обучающего мероприятия.

VI. Изучение вопросов слушателей по тематике предстоящих курсов

Метод предполагает подготовку ответов и рекомендаций на заранее сформулированные вопросы слушателей обучающего мероприятия.

Ответы на эти вопросы даются тренером в ходе проведения занятий.

“ Использование метода позволяет четко определить предмет и проблемы, вокруг которых организовано обучение, повышая его эффективность, а также нацеливая учебный процесс на реальные запросы правоприменительной практики.”

VII. Планирование повышения квалификации по существенным нововведениям и изменениям в законодательстве.

Статус и полномочия правоохранительных органов требуют от их сотрудников быть высококвалифицированными юристами, умеющими ориентироваться во многих отраслях законодательства.

Данная задача реализуется при постоянном совершенствовании профессионального уровня, в первую очередь, путем самостоятельного пополнения знаний по интенсивно развивающимся сферам права.

Между тем, учитывая большой объем работы практических подразделений, организованное изучение всех НПА и внесенных в них изменений представляется сложным.

В то же время, имеются основные законодательные акты, знание которых является обязанностью каждого сотрудника, независимо от курируемой им сферы деятельности.

Перечень таких НПА определен ведомственными приказами,

устанавливающими требования к профессиональному уровню сотрудника для прохождения службы, в частности, применительно к органам прокуратуры - приказом ГП РК от 4 мая 2014 года №40 «Об утверждении Правил проведения конкурса и стажировки для занятия должностей в органах, ведомствах и учреждениях прокуратуры Республики Казахстан», приказом ГП РК от 8 июля 2014 года №69 «Об утверждении Правил прохождения компьютерного тестирования на знание законодательства Республики Казахстан и логическое мышление при аттестации сотрудников органов, ведомств и учреждений прокуратуры Республики Казахстан».

К ним относятся: Конституция, законы «О Прокуратуре», «О правоохранительной службе», «О противодействии коррупции», «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц», «О национальной безопасности», «О государственной службе», «Об административных процедурах»,

«О государственных секретах», «О языках в Республике Казахстан», «О религиозной деятельности и религиозных объединениях», «О правовых актах», ГК и ГПК, УК и УПК, УИК, КоАП, Трудовой кодекс, Кодекс чести государственных служащих.

Организованное изучение и обсуждение указанных НПА способствует укреплению профессионального ядра кадрового состава.

При этом, основанием для планирования массового переобучения должно служить существование изменений в законодательстве, выражающееся в принятии нового НПА, внесение в действующий НПА многочисленных концептуально новых изменений и дополнений.

Механизм применения метода.

1. Заинтересованным заказчиком (правоохранительные органы, их структурные подразделения) вносятся мотивированные предложения о проведении обучающих мероприятий по существенным изменениям в от-раслях

законодательства, с указанием их тематики и формата, обоснованием важности проведения

2. Учебное заведение, проанализировав поступившие предложения, включает соответствующие обучающие мероприятия в план.

Применение метода позволит охватить обучающими мероприятиями весь оперативный состав правоохранительных органов, по итогам которых предполагается проведение массового компьютерного тестирования или зачета для закрепления полученных новых знаний.

Аналогичным образом можно планировать обучающие курсы по нововведениям и изменениям в законодательстве, системе ведомственных НПА, знание которых необходимо для реализации функций на отдельном участке деятельности правоохранительного органа.

В таком случае обучению подлежат сотрудники только тех подразделений, которые применяют соответствующие НПА в правоприменительной деятельности.

VIII. Ассесмент-центр.

Основной смысл этого метода заключается в наблюдении за реальным поведением сотрудника в моделирующих упражнениях, максимально приближенных к практической работе, с целью дать всестороннюю оценку профессионального уровня.

В первую очередь создается экспертная группа из числа опытных сотрудников, которые наблюдают и оценивают слушателей в процессе выполнения учебного задания.

Он давно и широко применяется в развитых странах, в частности такими организациями, как ЦРУ, ФБР и IBM.

Достоверность полученных по такому методу данных самая высокая.

Ассесмент-центр применяется Академией при обучении молодых сотрудников и имеет следующие преимущества:

во-первых, нет влияния субъек-

тивных оценок руководителей; во-вторых, все участники оцениваются по одинаковым критериям; в-третьих, определяются сильные и слабые стороны каждого участника.

По итогам проведения оценки выявляются сильные стороны и качества, которые необходимо развивать. Материалы такой оценки могут послужить основанием для планирования обучения.

IX. Планирование повышения квалификации на основе анализа результатов аттестации сотрудников.

Применение метода вытекает из Концепции кадровой политики правоохранительных органов Республики Казахстан, в разделе 2.4 которой предусмотрено, что курсы повышения квалификации будут организовываться в т.ч. с учетом анализа результатов аттестации кадров.

В данном стратегическом документе также указано, что по результатам аттестации на сотрудни-

ка будет составляться программа его профессионального совершенствования до следующей аттестации. Результаты освоения этой программы войдут в число основных критериев оценки деятельности сотрудника.

Реализация указанных положений Концепции может способствовать в будущем организации курсов повышения квалификации с определенной категорией сотрудников. Для этого необходим качественный анализ итогов аттестации с целью определения наиболее типичных и распространенных пробелов в профессиональном развитии сотрудников.

В ходе данной работы могут быть, например, выявлены низкие показатели по тестированию, неудовлетворительный уровень знаний отдельных актуальных вопросов правоприменительной практики, а также стратегических документов государственно-правовой политики.

При характерности подобного положения для многих сотрудников, определяются направления

обучения и тематика соответствующих мероприятий по повышению квалификации.

Механизм применения метода.

1. По завершении правовой части аттестации изучаются результаты тестирования сотрудников, набравших условно минимальные итоговые баллы, в разрезе каждого вида НПА.

В итоге этой работы определяются НПА, по которым сотрудник имеет низкие показатели - 50% и менее правильных ответов (например, по Кодексу «О таможенном деле в Республике Казахстан» из 10 вопросов сотрудник ответил правильно только на 5 или 4).

Далее проводится обобщение и типизация вопросов, на которые сотрудники дали неправильные ответы, с привязкой к разделам соответствующего НПА.

Чтобы данная работа дала желаемый эффект – выявление пробелов в профессиональном развитии, необходимо периодическое обновление и актуализация тестовых вопросов.

2. После собеседования на аттестованных сотрудников, имеющих невысокие показатели по тестированию, а также показавших недостаточные деловые и профессиональные качества перед комиссией, составляются письменные рекомендации о необходимости дополнительного изучения отдельных НПА, стратегических документов и вопросов правоприменительной практики.

3. На основе тщательного анализа данных правовой и деловой части аттестации, определяются направления обучения и тематика соответствующих мероприятий по повышению квалификации, а также контингент слушателей.

Х. Планирование повышения квалификации по отдельным профессиональным компетенциям сотрудников.

Приказом Генерального Прокурора Республики Казахстан от 29 декабря 2014 года №164 (далее - Приказ) утверждены модели ком-

петенций (стандарт поведения, качества) сотрудника и руководителя органов, ведомств и учреждений прокуратуры, представляющих собой совокупность профессиональных знаний, навыков, личностных и деловых характеристик, необходимых для эффективного выполнения служебных обязанностей.

На основании указанных моделей поведения, в соответствии с Приказом, раз в полугодие оценивается профессиональный уровень каждого сотрудника.

С учетом важности такой оценки, от которой зависят перспективы дальнейшего карьерного роста и продолжения службы, а также формирование высокопрофессионального кадрового состава в целом, необходима постоянная работа над развитием и совершенствованием той или иной компетенции.

Это обязанность, в первую очередь, самого сотрудника, который должен быть крайне заинтересован в самостоятельной подготовке для устранения пробелов в профессиональном развитии.

В этом ему могут оказать организационное и методическое содействие непосредственный руководитель и представитель кадрового подразделения, в случае получения низкой итоговой оценки (пункт 20 Правил оценки компетенций сотрудников, утвержденных Приказом).

Между тем, в Приказе имеются ключевые и важнейшие виды компетенций, которые затруднительно развивать целенаправленно и эффективно без участия квалифицированного специалиста, эксперта.

Отдельные такие компетенции можно развить путем организации специализированных занятий, тренингов с соответствующим контингентом слушателей.

К ним относятся: аналитическое мышление, концептуальное мышление, гибкость.

Все эти качества личности являются объектом исследования психологии и логики, где формируются научно-практические объяснения и рекомендации по их развитию.

Следовательно, с помощью квалифицированных представите-

лей указанных отраслей науки сотрудник может скорее и успешно достичь прогресса в определенной компетенции.

Механизм применения метода.

1. Кадровым подразделением прокуратуры по результатам изучения оценочных листов определяются сотрудники, набравшие баллы ниже высшей шкалы индикатора по компетенциям: аналитическое мышление, концептуальное мышление, гибкость.

2. Сведения об указанных сотрудниках передаются в учебное заведение или соответствующее структурное подразделение, которое планирует обучающие мероприятия с привлечением специалистов, экспертов.

XI. Комплексное тестирование сотрудников с целью получения более объективной оценки их уровня квалификации и диагностирования недостатков в профессиональном развитии.

Метод предполагает применение инновационного подхода к определению потребности в повышении квалификации, заключающийся в комплексном исследовании уровня профессионализма по всем ключевым для оперативной службы параметрам.

К числу таких параметров относятся: необходимые для работы теоретические знания, практические навыки применения НПА, оперативность, психологическая устойчивость (умение работать в чрезвычайных и экстремальных условиях), аналитическое и концептуальное мышление, гибкость, работа с гражданами, и т.д.

Для апробации метода необходимо разработать специальные тестовые задания, с привлечением компетентных специалистов.

Механизм применения метода.

1. Разрабатываются специальные тестовые задания для проверки уровня теоретических знаний, навыков применения НПА, оперативности решения различных ситуаций на службе, аналитического и концептуального мышления, гибкости, умения работать с гражданами, в т.ч. урегулировать конфликты, и т.д.

2. Полученные результаты обобщаются на предмет выявления недостатков в профессиональном развитии.

3. Определяются направления обучения и контингент слушателей (сотрудники, получившие по итогам комплексного тестирования низкие показатели по отдельным профессионально-деловым качествам).

XII. Использование методов современного бизнес-тренинга

Практикой проведения бизнес-тренингов выработано немало способов разрешения сложных задач и проблем, возникающих в повседневной работе организации

любого уровня.

Использование их для целей оценки потребности в обучении способствует определению целей и задач обучения, выработке путей разрешения рассматриваемой проблемы при активном участии слушателей курсов.

К таким методам относятся: фасилитация, мозговой штурм, модерация.

Фасилитация – метод, применяемый в бизнестренинге для структурированного и интенсивного сбора мнений участников по определенному локальному вопросу.

Механизм применения фасилитации. Тренер задает вопрос слушателям курса, по которому каждый не более 2-х минут высказывает свое мнение.

Например, преподаватель перед началом занятия задает вопрос: «Какие на практике имеются проблемные вопросы применения уголовно-процессуального законодательства?».

Каждый участник поочередно высказывает свое мнение. В свою

очередь преподаватель, в последующем собрав мнение участников курса, анализирует и использует в учебном процессе, а также при планировании последующих обучающих мероприятий.

Метод позволяет активизировать каждого участника и включить его в изучаемый материал, способствуя рассмотрению разных аспектов темы курса.

Также тренеру важно следить, чтобы не было споров. В ситуации их возникновения тут же блокировать, говоря, что важно каждое мнение и видение.

Модерация – метод, позволяющий группе из разных направлений деятельности силовых ведомств выработать новое понятие с едиными критериями, одинаково понимаемыми и принимаемыми каждым участником тренинга.

Обычно модерацию применяют для образования ключевых понятий тренинга, к которым потом тренер будет неоднократно возвращаться. В ходе обучения тренер создает вместе с группой единый

язык общения.

Мозговой штурм – специализированный метод групповой работы, направленный на генерацию новых идей, стимулирующий творческое мышление каждого участника (Например: «Как повысить уровень доверия населения к правоохранительным органам?»).

В дальнейшем преподаватель может использовать наработанный материал при проведении последующих программ обучения.

Метод можно использовать, если есть необходимость собрать новые творческие идеи по проблемному вопросу, который не имеет однозначного решения. Тренер должен зафиксировать результаты, а затем оформить их в письменном виде.

Механизм проведения мозгового штурма. Состоит из четырех этапов:

1) На первом этапе необходимо придумывать различные способы решения задачи, не допуская обсуждения, критики и непринятия предложений.

2) На втором этапе проводится классификацию полученных идей и предложений, с выборкой наиболее удачных и исключением заведомо невыполнимых путей реализации выбранного варианта решения.

3) На третьем этапе начинается подготовка выступления.

4) Четвертый этап - презентация (на данном этапе группа представляет свои идеи присутствующим).

Список использованной литературы:

1. Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года «Планы нации – 100 конкретных шагов»;
2. Концепция кадровой политики правоохранительных органов Республики Казахстан;
3. Совместный приказ Генерального Прокурора, Министра финансов, Министра по делам государственной службы, Министра внутренних дел Республики Казахстан от 24 декабря 2015 года № 152 «Об утверждении Содержания и Правил профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных органов Республики Казахстан».
4. Т. Воротынцева, Е. Неделин «Строим систему обучения персонала». Практическое руководство для специалистов по обучению // Издательство: Речь, 2008 г.
5. «Как определить потребность в обучении персонала?» // <http://obucheniepersonala.com>
6. Методы бизнес-тренинга. По методике к.п.н. Ж.Завьяловой // www.centerharizma.com.

