

СРАВНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КАЗАХСТАНЕ И ПАКИСТАНЕ

© Астанинский хаб в сфере государственной службы
Здание Представительства ООН, 010000, ул. Мамбетова, 14, г. Астана, Казахстан

Доклад подготовлен главным консультантом Зегером ван дер Валом, профессором
Школы государственной политики им. Ли Куан Ю, и младшим консультантом Асель Мусагуловой

Все мнения, выраженные в данной публикации, являются мнениями авторов и могут не совпадать
с точкой зрения Астанинского хаба в сфере государственной службы или ПРООН

Предисловие

В условиях растущих вызовов, с которыми сталкиваются правительства во всем мире, роль хорошо функционирующей государственной службы приобретает все более важное значение. Мы убеждены, что в XXI веке эффективная государственная служба, основанная на принципах меритократии, будет являться важным конкурентным преимуществом государства. При этом, роль государственной службы в достижении целей глобальной повестки дня в области развития является ключевой.

Без сомнения, качество государственной службы в целом зависит, среди прочих факторов, от уровня мотивации, морального духа и преданности делу государственных служащих. Как следствие, большое внимание сегодня уделяется концепции «Мотивации служения обществу» (МСО).

В этой связи, неслучайно, что концепция «Новой приверженности к государственной службе» (НПГС) возникла с учетом идей МСО путем объединения внутренней мотивации к служению интересам общества и динамизма организации.

Центральным элементом НПГС является важнейший принцип необходимости наличия мотивированного персонала для достижения целей политики, программ и стратегий правительств в области развития, а также создания эффективных организаций. Кроме того, сильная мотивация на государственной службе также имеет ключевое значение для достижения задач Целей устойчивого развития.

Вместе с тем, большинство исследований по вопросам мотивации на государственной службе были проведены в контексте развитых стран. Лишь в последние годы мы можем наблюдать интерес к исследованиям в области мотивации в развивающихся странах. Именно поэтому было принято решение о проведении настоящей работы – инициативы Астанинского хаба в сфере государственной службы, ПРООН в Пакистане и Глобального центра ПРООН по вопросам совершенствования государственной службы в Сингапуре.

Это исследование является одним из первых шагов в регионе по изучению внутренней и внешней мотивации государственных служащих. Мы искренне надеемся, что исследование внесет свой вклад в повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами, обучения и укрепления потенциала и дальнейшее развитие государственной службы, и что предложенные идеи помогут ученым, разработчикам политики и специалистам-практикам в их деятельности и при принятии решений.

**Алихан Байменов,
Председатель управляющего комитета
Астанинский хаб в сфере
государственной службы**

Выражение признательности

Настоящее исследование является результатом инициативы Астанинского хаба в сфере государственной службы, ПРООН в Пакистане и Глобального центра ПРООН по вопросам совершенствования государственной службы в Сингапуре. Доклад подготовлен главным консультантом Зегером ван дер Валом, профессором Школы государственной политики им. Ли Куан Ю, и младшим консультантом Асель Мусагуловой, которым мы хотели бы выразить искреннюю признательность.

Также благодарим Найджела Го из Глобального центра ПРООН по вопросам совершенствования государственной службы в Сингапуре и Умера Малика из представительства ПРООН в Пакистане за консультации, поддержку и значительный вклад в работу по подготовке финальной версии доклада.

Выражаем особую благодарность сотрудникам Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и г-ну Тимуру Абильмажинову, докторанту Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, за вклад в исследование.

Особую признательность хотим выразить профессору Джеймсу Л. Перри из Университета Индианы за предоставленные комментарии по первоначальным вариантам доклада. Считаем важным отметить вклад других лиц, предоставивших важную информацию для исследования и согласившихся консультировать нас в рамках данного проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2.	ВВЕДЕНИЕ	5
2.1	Цель исследования	5
2.2	Предмет исследования и ключевые вопросы	6
2.3	Подходы и методы	6
2.4	Справочная информация о странах	6
3.	СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	9
3.1	Что нам известно?	9
3.2	Что еще необходимо знать?	10
4.	МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	11
4.1	Структура опроса	11
4.2	Формирование выборки и распространение	12
4.3	Типы используемых компонентов и вопросов	12
4.4	Используемые статистические показатели и аналитические методы	13
5.	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	13
5.1	Различия в выборках и характеристиках респондентов	13
5.2	Мотивация, работа и организация	13
5.3	Сравнение групп и типов государственных служащих	15
5.4	Компоненты, специфические для стран	26
6.	ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ	35
6.1	Основные выводы и результаты	35
6.2	Применение выводов при реформировании управления человеческими ресурсами и государственной службы	37
6.3	Ограничения и будущие исследования	38
7.	БИБЛИОГРАФИЯ	39
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КОМПОНЕНТЫ АНКЕТЫ ПО РАЗДЕЛАМ	41
	СНОСКИ	50

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В данном отчете представлены результаты сравнительного исследования по специфике мотивации государственных служащих в Казахстане и Пакистане; двух странах с географическими, культурными и институциональными особенностями, в которых до настоящего времени не проводились исследования в области мотивации служению обществу (МСО). В течение последнего десятилетия существенно вырос интерес к МСО, которая подразумевает наличие стимулов и предрасположенность людей реагировать и достигать задач, совпадающих с целями деятельности организаций государственного сектора. В последнее же время наблюдается рост интереса к перспективам МСО в незападных развивающихся странах, которые сталкиваются со своими уникальными вызовами по сохранению мотивации государственных служащих и по привлечению, удержанию и возвращению способных и мотивированных служащих.

Расположенный в Южной Азии Пакистан является государством с развивающейся системой государственного управления, характеризующийся зависимостью от колониального прошлого, сложной политической историей и последующими реформами, продиктованными давлением извне. Казахстан, расположенный в Центральной Азии, имеет советское наследие и столкнулся со схожим давлением в направлении проведения реформ, при том, что сильное руководство в постсоветский период обеспечило создание политической стабильности и роста. В развивающихся странах, таких как Казахстан и Пакистан, работа в государственном секторе зачастую означает, прежде всего, стабильное и гарантированное трудоустройство, удовлетворение базовых потребностей, престиж и семейные традиции, а не саморазвитие и «продвижение общественного интереса». С другой стороны, сильное чувство МСО и внутренняя мотивация могут быть настоящей необходимостью для того, чтобы продолжать хорошо работать и служить в таких условиях. В связи с этим, для дальнейшего уточнения специфики мотивации государственных служащих в Пакистане и Казахстане и изучения их отношения к работе, организации и условиям труда, мы рассмотрели степень распространенности различных типов мотивации в сочетании с измерением внешней мотивации, удовлетворенностью работой, взаимного соответствия индивидуума и организации и организационной культуры.

Результаты исследования позволили выявить 4 ключевых момента в отношении специфики мотивации и отношения к работе государственных служащих в Пакистане (n=208) и Казахстане (n=740).

1. Опрошенные нами государственные служащие в Пакистане имеют гораздо более высокие баллы по МСО чем их коллеги в Казахстане, но это различие исчезает при сравнении только государственных служащих, работающих на национальном уровне (государственные служащие Пакистана, работающие на местном уровне, имеют наибольшие баллы по МСО). С другой стороны, государственные служащие в Казахстане имеют значительно более высокие баллы по внешней мотивации. Государственные служащие в обеих странах считают первичные и вторичные выгоды важными для своей мотивации и работы, при этом они также ценят необходимость более справедливых условий труда и более индивидуально подобранных программ оценки деятельности, обучения и развития.
2. Государственные служащие в Пакистане демонстрируют положительное отношение к созданию общественной ценности, и наше исследование предполагает, что их нынешняя приверженность делу защиты общественных интересов может быть дополнительно использована путем создания положительной и привлекательной рабочей среды. В Казахстане подчеркивается коллегиальность и культура «семьи» на рабочем месте. Однако в обоих случаях государственные служащие критично относятся к менеджменту и к тому, как построена и организована их работа (здесь руководители зачастую могут быть «предвестниками», поскольку на работе могут быть более крупные политические (реформаторские) силы, которые влияют на то, как структурирована и построена работа). В такой организационной среде, в которой коллеги иногда пользуются большим уважением и доверием, чем начальство, повышение автономности и горизонтальная координация способствуют повышению мотивации и результативности (тогда как более сильная система вертикали управления может привести к обратному результату).
3. То, что многие участники подчеркнули важность обучения для мотивации и повышения эффективности государственной службы, демонстрирует наличие желания узнавать новое, что соответствует одной из ключевых мотиваций в поступлении на государственную службу. Это желание, возможно, необходимо будет дополнительно использовать для повышения качества работы государственного сектора и поддержания мотивации персонала.

4. В обеих странах среди государственных служащих широко распространено мнение, что продвижение по службе не зависит от личных заслуг, и эта проблема требует решения для того, чтобы поддержать мотивацию в долгосрочной перспективе и обеспечить приток в государственный сектор талантливых выпускников. Успешный опыт других стран, таких как Сингапур и Новая Зеландия, показывает, что *результативность, при которой серьезно подходят к оценке работы* является, как минимум, столь же важным фактором как составление на бумаге программ оценок.

Результаты исследования демонстрируют, каким образом различные мотивационные измерения и методы, дополненные (целенаправленными) вопросами касательно результативности, удовлетворенности работой и организационной культуры, могут дать нам объективную картину основных причин поступления на работу в системе государственной службы в незападных развивающихся странах. Специфика мотивации государственных служащих в этом исследовании отражает сбалансированное сочетание внутренних и внешних классических бюрократических мотивов (например, «стабильное и гарантированное будущее»).

Более того, результаты показывают насколько организационная культура и климат важны для государственных служащих, позволяя им продолжать прилагать усилия и работать в сложном институциональном контексте в условиях недостаточной профессиональной подготовки и несовершенного режима работы. Полученные нами результаты подчеркивают необходимость расширения сравнительной программы исследования мотивации государственных служащих в развивающихся странах, а также разработки новых исследовательских инструментов и методов, которые будут учитывать как вдохновляющие, так и материалистические аспекты работы в государственном секторе.

2. ВВЕДЕНИЕ

2.1 Цель исследования

Цель настоящего исследования заключается в том, чтобы дать всеобъемлющую эмпирическую картину специфики мотивации государственных служащих в Казахстане и Пакистане. Это исследование является первым в своем роде и позволяет нам содержательно дополнить имеющуюся базу данных по мотивации государственных служащих, более известной как мотивация служения обществу или МСО. При этом дополнение текущей исследовательской деятельности в области МСО, которая придает особое значение альтруистическим и идеалистическим мотивам поступления на государственную службу, крайне важно для изучения мотивации работников государственного сектора в развивающихся странах. Прямой перенос моделей и подходов, разработанных в стабильных и процветающих, главным образом, западных странах, в контекст систем управления совершенно иного характера редко приводит к полезным и плодотворным (исследовательским) результатам и, как показали многочисленные исследования в области реформы государственного управления, является потенциально опасным и вредным.

Действительно, в условиях, когда работа в государственном секторе зачастую означает, прежде всего, выживание и удовлетворение базовых потребностей, а не саморазвитие и «продвижение общественного дела», такие измерения мотивации служения обществу необходимо дополнить измерениями и выводами из теории самодетерминации, а также включить внешнюю мотивацию (гарантия занятости, пенсионные системы, социальный статус, возможность дополнительного заработка, и сбалансированность между работой и жизнью) путем изучения ряда движущих факторов и стимулов¹.

Также в настоящем исследовании рассматривается в более общем плане отношение государственных служащих в Пакистане к своей карьере, рабочей культуре и климату, и определяется то, что они считают наибольшими сложностями и наиболее эффективными мерами реформирования для повышения мотивации и результативности. Так, мотивация служения обществу имеет важное значение не только ради мотивации как таковой, но и в связи с тем, что мотивированные администраторы способны реализовать на первый взгляд недостижимые реформы и менять организационную культуру в нужном направлении, а также оказывать огромное влияние на доверие общества и уверенность граждан в своих возможностях (взаимоотношения между политиками, чиновниками и гражданами являются важнейшим фактором в развивающихся странах). Без наличия таких побудительных факторов в зачастую мощной бюрократической системе и ее ключевых группах интереса (от которых ей, возможно, будет необходимо отстраниться), развивающиеся страны могут никогда не найти правильный путь развития несмотря на огромные усилия со стороны международного сообщества, в том числе ПРООН.

2.2 Предмет исследования и ключевые вопросы

Исследование мотивации, удовлетворенности работой и взаимное соответствие индивидуума и организации имеет давнюю традицию в таких дисциплинах как организационная психология и социология. В теории государственного администрирования и государственного управления особый интерес к МСО возник недавно, в 1990-х годах, и в последнее десятилетие он возрос.² В настоящем докладе основное внимание уделяется этому направлению исследований для того, чтобы сохранить акцент на работниках и организациях государственного сектора. В рамках настоящего исследования мы *ставим задачу* ответить на 2 ряда ключевых вопросов:

1. Как мы можем охарактеризовать специфику мотивации государственных служащих в Казахстане и Пакистане, и каким образом эта специфика отличается среди государственных служащих двух стран?
2. Каким образом государственные служащие Казахстана и Пакистана оценивают свой текущий рабочий климат и культуру, насколько они удовлетворены своей текущей рабочей средой и каким образом эта рабочая среда может быть усовершенствована?

2.3 Подходы и методы

Нами было проведено исследование на основе крупномасштабного опроса, охватывающего общие вопросы, а также вопросы, касающиеся непосредственно стран, с целью измерения показателей, отмеченных выше. Мы провели обзор последних трудов и проведенных ранее по заказу ПРООН исследований с целью обобщения международных научно доказанных шкал и компонентов измерения для включения в глобальный раздел нашего обследования. В дополнение к этому нами были организованы две фокус-группы с участием государственных служащих Пакистана и Казахстана для того, чтобы обсудить соответствующие темы и вопросы для включения в страновой раздел исследования, в том числе два открытых вопроса, которые помогли получить качественные данные. Проектная группа ПРООН и научный консультативный совет предоставили свои комментарии по первоначальным вариантам и оказали нам содействие в уточнении инструментов.

2.4. Справочная информация о странах

ПАКИСТАН

Информация о стране

Пакистан (полное название – Исламская Республика Пакистан) является федеративной парламентской республикой в Южной Азии. Он является шестой по численности населения страной в мире (свыше 200 млн. человек) и занимает территорию 881 913 км². Пакистан имеет береговую линию протяженностью 1 046 километров (650 миль) вдоль Аравийского моря и Оманского залива на юге и граничит с Индией на востоке, Афганистаном на западе, Ираном на юго-западе и Китаем на северо-востоке соответственно.

Независимое государство Пакистан было образовано в 1947 году и представляет собой страну с этническим и языковым разнообразием. Имея изначально статус доминиона, Пакистан принял новую конституцию в 1956 году, став исламской республикой. Новая конституция Пакистана была принята в 1973 году, согласно которой было создано федеративное правительство в Исламабаде, сохранив существовавший до этого статус парламентской республики, в состав которой входили 4 провинции и 4 федеральные территории. Также, согласно Конституции, все законы приведены в соответствие с предписаниями Ислама, изложенными в Коране и Сунне.

Таблица 1: Система государственной службы в Пакистане: общее описание

Нормативно-правовая база		Механизмы управления персоналом	
<i>Уполномоченный орган по вопросам государственной службы</i>	Федеральная комиссия по государственной службе	<i>Обучение</i>	Общая программа профессиональной подготовки (ОПП) для поступающих на службу в первый раз на различные должности в Центральной высшей службе при Академии государственной службы в Лахоре
<i>Роль</i>	Отвечает за проведение центрального экзамена для государственных служащих	<i>Управление эффективностью деятельности</i>	Отчет по оценке результативности. Критерии: вклад, непосредственные и конечные результаты, процесс. Методы: самооценка, коллегиальная оценка, оценка работы руководителя подчиненными, оценка "360 градусов". Оценка сотрудником по отчетности касательно знаний, опыта, целостности, компетенции, аналитических навыков и будущих перспектив подготовки
<i>НПА</i>	Закон о государственной службе 1973 года	<i>Оплата труда</i>	Базовая шкала оплаты пересматривается регулярно с учетом инфляции. Государственные служащие также имеют право на получение других льгот, например, временной помощи, пособия на медицинское лечение, пособия на проезд, пособия на аренду жилья, и т.д.
<i>Классификация должностей</i>	Система из 22 национальных категорий оплаты труда, известных как базовые должностные оклады (БДО), и включающая следующее: работники, выполняющие неквалифицированную работу по БДО-1-4; различные категории административного персонала по БДО-5-15; руководители по БДО-16; и должностные лица БДО-17-22.	<i>Продвижение по службе</i>	Продвижение в целом зависит от 4 критериев: минимальный срок активной службы; безупречная в дисциплинарном плане репутация; необходимый порог в отчетах по оценке служебной деятельности; и успешное окончание обязательного курса подготовки
<i>Наем и увольнение</i>	4 канала найма: прямой найм (ежегодный экзамен), прямой призыв военнослужащих, объявления, временный найм.	<i>Ротация</i>	Федеральные служащие могут быть направлены для работы в провинциях на основании решения высшего руководства
<i>Условия трудоустройства</i>	На основе контракта	<i>Выход на пенсию</i>	Федеральные служащие получают специальную пенсию при выходе в отставку

Недавние реформы

В 2016 году федеральный министр планирования, развития и реформ Ахсан Икбал объявил о повышении возрастного ограничения для прохождения экзамена для поступления на Центральную высшую службу (ЦВС) до 30 лет вместо 28 лет, начиная с 2017 года. С 1 января 2016 года Комиссия по планированию приступила к внедрению ключевых показателей эффективности (KPI) вместо ежегодного конфиденциального отчета (ЕКО) для принятия решений о продвижении государственных служащих.

С 2 августа 2016 года Комиссия по планированию объявила о планах по реструктуризации процесса проведения экзаменов путем разделения Центральной высшей службы (ЦВС) на три кластерные программы по 3 категориям: общая, финансовая и информационная служба, которая отменяла сущес-

твующую обобщенную систему. Этот план вступит в силу с 2018 года и в соответствии с ним кандидаты должны иметь степень бакалавра (4 года) в соответствующей дисциплине для работы в информационном кластере степень в области массовых коммуникаций, журналистики или информационных наук, в финансовом кластере – степень в области экономики и финансов или в связанных дисциплинах.

КАЗАХСТАН

Информация о стране

Казахстан является крупнейшей в мире страной, не имеющей выхода к морю, и занимает девятое место в мире по площади территории (2 724 900 км²). Казахстан расположен в Центральной Азии и его численность населения составляет более 18 млн. человек. Учитывая большую площадь, показатель плотности населения в Казахстане является одним из самых низких в мире – менее 6 чел. на квадратный километр. Казахстан является доминирующей экономикой в Центральной Азии, на его долю приходится 60% ВВП региона, в основном за счет нефтегазового сектора. Также имеет богатые запасы минеральных ресурсов.

Официально Казахстан является демократической, светской, унитарной, конституционной республикой с богатым культурным наследием. Он граничит с Россией, Китаем, Кыргызстаном, Узбекистаном и Туркменистаном, а также примыкает к значительной части Каспийского моря. Столица страны – Астана, куда она была передислоцирована в 1997 г. из Алматы, крупнейшего города страны.

Таблица 2: Система государственной службы в Казахстане: общее описание

Нормативно-правовая база		Механизмы управления персоналом	
Уполномоченный орган по вопросам государственной службы	Агентство РК по делам государственной службы и противодействию коррупции	Обучение	Переподготовка: в течение первых 6 месяцев после назначения Повышение квалификации: каждые три года
Роль	Разработка и реализация политики в сфере государственной службы	Ротация	Для должностей Корпуса «А» и некоторых региональных должностей Корпуса «Б»
НПА	Закон «О государственной службе», указы Президента РК, постановления Правительства, исполнительные акты Агентства	Оплата труда	Основывается на должностном окладе и коэффициенте в зависимости от категории и опыта работы на государственной службе
Классификация должностей	<ul style="list-style-type: none"> • Назначаемые политические деятели • Административные государственные служащие: • Корпус «А» (руководители высшего звена) • Корпус «Б» (исполнители) 	Продвижение по службе	Посредством конкурсного процесса в государственном органе – собеседование с конкурсной комиссией
Наем и увольнение	Корпус «А»: через кадровый резерв, утверждаемый уполномоченной комиссией. Корпус «Б»: Внутренний конкурс в государственном органе, в случае отсутствия кандидата – конкурс среди государственных служащих всех государственных органов, в случае отсутствия кандидата – общий конкурс среди граждан РК. Конкурс включает тестирование на знание законодательства, тестирование на определение уровня компетенций, тестирование на знание государственного языка и собеседование, проводимое конкурсной комиссией.	Управление эффективностью	Корпус «А»: осуществляется уполномоченной комиссией. Корпус «Б»: 3 компонента – оценка вклада, оценка выполнения плана работы, обратная связь по принципу «360 градусов»
Условия трудоустройства	Корпус «А»: Трудовой договор не более чем на 8 лет Корпус «Б»: Без заключения	Выход на пенсию	Конкретные программы выхода на пенсию отсутствуют

Недавние реформы

Нынешний этап реформ можно охарактеризовать как довольно решительную попытку перейти от системы, основывающейся на должностях, к системе, основывающейся на карьерном планировании. В новом Законе «О государственной службе» приоритет отдается внутреннему отбору, сначала среди государственных служащих данного государственного органа, затем среди государственных служащих всех государственных органов и только после этого, в случае отсутствия подходящего кандидата, проводится общий конкурс. Положительное изменение заключается в том, что государственные служащие теперь должны участвовать в формальном конкурсном процессе, если хотят получить продвижение, чего не было раньше. Другими новыми мерами, внедряемыми в настоящее время, являются система оплаты труда на основе коэффициентов, обновленная система оценки деятельности государственных служащих и совершенствование профессиональной подготовки на основе компетенций.

3. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

3.1 Что нам уже известно?

Концепция мотивации служения обществу или МСО предусматривает, что работники государственного сектора мотивированы работать в сложных обстоятельствах зачастую при весьма ограниченном финансовом вознаграждении потому, что хотят помогать другим, заниматься вопросами государственной политики и содействовать в реализации интересов общества. Наиболее распространенным определением МСО является «предрасположенность человека достижению целей совпадающих с направлением деятельности государственных органов или общественных организаций». ³ Она стала одной из ключевых областей изучения в теории государственного администрирования и государственного управления в последние годы.

Существуют две причины, объясняющие рост популярности МСО. Во-первых, концепция четко противопоставляется чрезмерному вниманию, которое уделяется основанному на рыночной модели, инструментальным и ориентированным на эффективность подходам к государственному управлению в 1990-х и начале 2000-х годов, более известным как «Новый государственный менеджмент» (НГМ). ⁴ В этой связи ПРООН (2015) предложила концепцию «Новой приверженности к государственной службе» (New Public Passion). Во-вторых, МСО возникла в ответ на циничное восприятие «чиновников» рациональными, эгоистичными, мотивируемыми исключительно внешними факторами в соответствии с представлениями сторонников Теории общественного выбора в 1960-х и 1970-х годах. ⁵

Напротив, в основе концепции МСО лежит вера в то, что те, кто выбирает карьеру в государственном секторе, делают так потому, что это «соответствует» профессиональной и институциональной среде, задачей которой является продвижение общественных интересов и улучшение положения человека, и по причинам, не связанным исключительно с зарабатыванием на жизнь и получением заработной платы. Так, последние исследования по МСО, проведенные в разных странах мира, показывают, что работники государственного сектора в целом обладают высоким уровнем МСО (как и сотрудники некоммерческих организаций), и неизменно демонстрируют более высокий уровень МСО, чем работники частного сектора ⁶, также как и студенты школ государственного управления по сравнению со студентами бизнес-школ ⁷.

Международные сравнительные исследования по МСО, тем не менее, свидетельствуют о том, что она может иметь ограничения в качестве универсально применимой концепции, способной измерить мотивацию в государственной службе в различных условиях. Существуют 3 вопроса, которые в частности предполагают, что в международных исследовательских работах (в развивающихся странах) необходимо учитывать возможность дополнения МСО другими концепциями для измерения мотивации государственных служащих.

Во-первых, мотивация отличается от ценностей, отношений и взглядов. Вкратце, МСО определяет не причины поведения, а, скорее, ценности, отношения и мнения, которые могут формировать (а могут и не формировать) такое поведение ⁸. Такой, основанный на ценностях «идеалистичный» характер МСО как концепции не всегда может соответствовать ценностям и поведению индивидуума в определенных условиях.

Во-вторых, в основе поведения на государственной службе, которое само по себе является просоциальным, могут лежать мотивы, являющиеся одновременно альтруистическими и эгоистическими⁹. Недавно учеными было предложено объединить просоциальные компоненты мотивации с эгоистическими мотивами для исследования ряда стимулов и мотивов, которые могут – в различных комбинациях в зависимости от контекста, роли, требуемого поведения или решения – совокупно характеризовать модели мотивации государственных служащих¹⁰.

В-третьих, недостаточность текущей исследовательской деятельности в области МСО не позволяет в должной мере понять то, каким образом исторические, культурные, управленческие и институциональные условия оказывают влияние на мотивацию государственных служащих в этих конкретных условиях (Van der Wal, 2015)¹¹. На сегодняшний день в исследованиях не уделялось достаточного внимания культурным и контекстуальным различиям систем государственной службы в различных странах; некоторые исследователи даже предполагают, что они грешат уклоном в сторону желаемых результатов, подразумевая, что создание систем измерения мотивации определенным образом дает излишне положительные результаты, которые не всегда полностью отражают действительные мотивационные факторы государственных служащих¹².

3.2 Что еще нам необходимо знать?

Исследования по мотивации на государственной службе не отличаются географическим или контекстуальным разнообразием: некоторые регионы мира либо не включены в исследования, либо изучены выборочно, при этом больше внимания уделяется развитым, а не развивающимся странам. Основанная на ценностях идея МСО подразумевает, что ценности должны быть универсальными для всех культур, так как касаются создания социального блага. Таким образом, концепция МСО будет иметь ограниченные возможности для объяснения таких мотивов поступления на государственную службу, как, например, престиж, власть или возможность наладить связи для получения личной выгоды.

В этой связи исследования, проведенные в незападных странах, показывают, что западная концепция МСО не всегда может быть применена напрямую; более того, будет проблематично разъяснить полную картину мотивации государственных служащих.¹³ Такая картина часто является неясной из-за «белого шума», создаваемого культурными ценностями и социальными тенденциями. Яркими примерами являются конфуцианские ценности, которые лежат в основе традиции административного управления в Корее и Китае; и египетская культура, характеризующаяся коллективизмом под сильным влиянием исламских ценностей работы (Van der Wal, 2015).

Таким образом, для того, чтобы получить содержательные данные по мотивации в работе государственных служащих в Пакистане – развивающейся демократической стране в Южной Азии, в основе системы государственной службы которой лежит британская модель, и Казахстане – развивающейся стране в Центральной Азии со средним уровнем доходов, где система государственной службы уходит корнями в советское время и подверглась различным реформам, – мы применяем более широкий подход к мотивации работников, чем просто измерение уровня МСО. В конечном счете, понимание специфики моделей мотивации государственных служащих в обоих типах стран является важным для повышения эффективности управления, а также для ПРООН при разработке мер реформирования, которые будут приносить результаты.

В поддержку этого аргумента необходимо отметить, что недавние исследования, проведенные в азиатских странах, свидетельствуют о том, что государственные служащие имеют не только внутреннюю мотивацию.¹⁴ В большей степени, чем западных странах, работа в правительстве в Азии имеет высокий социальный статус¹⁵, и она зачастую гарантирует большую защищенность и обеспечивает большие льготы, чем работа в частном секторе¹⁶. В этой связи государственные служащие могут пытаться получить работу в государственном секторе не только потому, что они желают «делать добро» или имеют чувство сострадания к своим гражданам, но также потому что это дает им власть и статус, гарантию работы, хорошие перспективы карьерного роста и возможность оказывать непосредственное влияние на процесс разработки политики в стране. Более того, занятость в государственном секторе также может обеспечить уважение со стороны семьи друзей и общины.

В то же время, ПРООН и партнеры в правительстве в обоих типах стран хотят выяснить каков *действительно текущий уровень МСО и внутренней мотивации; насколько он отличается* среди различных типов государственных служащих с учетом их возраста, опыта, выслуги лет и ранга; и *насколько можно повысить мотивацию и ориентированность на миссию* среди различных типов государственных

служащих, которые в настоящее время имеют лишь внешнюю мотивацию. В конце концов, восстановление и (или) укрепление внутренней мотивации государственных служащих является частью основной миссии ПРООН и ее партнеров.

Для содержательного изучения мотивации работы государственных служащих в Пакистане и Казахстане будет целесообразно провести различие между 2 типами «кластеров» мотивационных факторов: МСО и внешней мотивацией. Внешняя мотивация является частью системы понятий Теории самодетерминации¹⁷ (ТСД), которая предполагает, что в своем поведении человек руководствуется различными мотивами. Согласно ТСД действия индивидуума являются прямым результатом его текущей мотивации («Я поступил на работу в государственном секторе, так как она предлагает стабильную заработную плату и позволяет удовлетворить потребности моей семьи»), и таким образом происходят в большей мере под влиянием шансов и непосредственных потребностей в выживании и признании, чем глубоко укоренившихся стимулов, связанных с МСО, особенно в контекстах, характеризующихся финансовым выживанием и высоким распространением коррупции¹⁸. Другие исследователи пришли даже к заключению, что в контексте стран Восточной Азии явно выраженный внешний мотив «любовь к деньгам» является ключевым фактором для того, чтобы начать и продолжать работать в государственном секторе.¹⁹

Таким образом, существует необходимость в альтернативной концепции, в которой будет сделана попытка охватить идеалистические и материалистические аспекты мотивации для поступления на государственную службу в западных развивающихся странах и учесть разнообразные контекстуальные факторы: политический режим, общественную и организационную культуру, социальные и религиозные убеждения, формальные и неформальные связи между политиками и государственными служащими (Ritz, 2015; Van der Wal, 2013), идеалы и ценности государственной службы (Rayner, Williams, Lawton and Allinson, 2011)²⁰. Понимание мотивации на государственной службе с обеих точек зрения будет способствовать совершенствованию управления и улучшению норм поведения на государственной службе позволяя преодолевать трудности, повышать продуктивность и снижать профессиональную напряженность.

4. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

4.1 Структура опроса

Для создания действенного опросного инструмента для измерения различных аспектов мотивации государственных служащих Казахстане и Пакистане, который также мог бы быть использован в последующих исследованиях ПРООН и ее партнерами в других странах, был проведен стратегический обзор основной литературы по мотивации работников государственного сектора, опубликованной в 2000-2016 годах. При определении базовой концепции была использована отмеченная наградой работа соискателя на основе предыдущего задания ПРООН, а также исследования, проведенные Глобальным центром ПРООН по совершенствованию государственной службы в Сингапуре и другими организациями²¹.

Поэтому, вместо того чтобы проводить еще один широкий и общий обзор литературы и «заново изобретать колесо», этот обзор стал основой для разработки инструмента обследования, сфокусированного на компонентах, использованных в исследованиях по измерению различных типов мотивации государственных служащих в развивающихся странах, преимущественно в Азии. Такой обзор позволил получить ряд подтвержденных компонентов для измерения ключевых переменных в Таблицах 3 и 4. Эти компоненты будут составлять глобальную часть анкеты.

Для того чтобы составить набор специализированных компонентов и вопросов для разделов, посвященных непосредственно Казахстану и Пакистану, используя «метод Дельфи»²², нами были проведены две 70-минутные фокус-группы с участием двух высокопоставленных государственных служащих и одного представителя частного сектора в Пакистане и пяти государственных служащих в Казахстане. Участники фокус-групп, состоявшихся 16 и 24 августа 2016 года, являются студентами трех программ магистратуры – в области государственной политики, государственного администрирования и государственного управления в Школе государственной политики им. Ли Куан Ю и Высшей школе государственной политики (ВШГП) Назарбаев Университета.

Такой формат позволил провести интерактивный, обоснованный и вежливый (хотя необязательно основанный на общем согласии) обмен мнениями на основе вопросов, стимулирующих участие в дискуссии и интерес к изучению²³. Примеры таких вопросов: Почему люди в вашей стране поступают на государственную службу? Каковы основные причины для того, чтобы оставаться на государственной службе? Насколько гарантия занятости, уровень оплаты труда и карьерные перспективы сопоставимы с частным сектором? Какие последние реформы и события могли повлиять на мотивацию работников в государственном секторе? Каким образом политика в области управления человеческим ресурсами стимулирует внутреннюю мотивацию? Ответы на эти вопросы в сочетании с замечаниями проектной группы в Пакистане и консультативного совета ПРООН, позволили сформировать 14 дополнительных компонентов и 2 открытых вопроса для Пакистана и 10 дополнительных компонентов и 2 открытых вопроса для Казахстана, которые составили раздел опросов, посвященных конкретным странам. Было бы трудно получить такую информацию посредством камерального исследования.

4.2 Формирование выборки и распространение

Для обеспечения наиболее актуальных и значимых результатов необходимо сбалансировать осуществимость обследования с применимостью результатов путем включения в выборку государственных служащих младшего, среднего и старшего звена из различных учреждений и департаментов. В тесном сотрудничестве с проектной группой и ведомствами, задействованными на местах, нам удалось собрать 208 полноценных заполненных анкет в Пакистане и 740 полноценных заполненных анкет в Казахстане, что превысило наши ожидания до начала обследования.

4.3 Типы используемых компонентов и вопросов

Какие типы компонентов и вопросов были включены в анкету? Основываясь на последних работах ученых в Азии в анкету включены компоненты и вопросы, касающиеся как внутренних, так и внешних мотивов²⁴, как, например, наличие «баланса между работой и семейными обязанностями», в дополнение к стандартным утверждениям применительно к МСО (например, «осмысленное служение обществу крайне важно для меня»)²⁵. Анкета состояла из 3 основных разделов:

В первый раздел был включен ряд стандартных вопросов по контрольным переменным, касающимся респондента и его организации: возраст, пол, образование, тип учреждения, срок пребывания в должности и опыт работы, тип функциональных обязанностей (административные, консультативные, управленческие или руководящие) и текущая должность респондента (как показано в Таблице 1).

Только те компоненты, которые были подтверждены, по крайней мере, двумя исследованиями, опубликованными в ведущих академических изданиях, были включены в глобальный раздел обследования; более того, нами была использована последняя шкала измерения, использованная в работах по международному сопоставлению, в частности, незападных стран, как показано в Таблицах 2 и 3.

Второй – глобальный раздел содержит общие компоненты касательно карьерной мотивации и профессиональной мотивации. В него были включены компоненты, которые в последнее время были применены и подтверждены в различных странах мира на основе первоначальной работы Перри²⁶, а также компоненты, применяемые для измерения внешней мотивации. Респондентам предлагалось дать ответ по 5-бальной шкале Лейкерта от «Полностью согласен» до «Категорически не согласен». Помимо этого, мы включили компоненты по многочисленным индивидуальным и организационным факторам, действующим в качестве предпосылок или результатов мотивации:

Компоненты в Таблицах 3, 4 и 5 составляют Глобальный раздел анкеты, который станет проверенным и надежным инструментом, и ПРООН и ее партнеры по всему миру могут использовать его для оценки и сопоставления специфики мотивации различных типов государственных служащих, функций и ведомств. Помимо этого, в Таблицах 6 и 7 представлены специфические для стран разделы соответствующих анкет. В данном сравнительном отчете мы сравниваем только ответы на компоненты глобального раздела. Результаты по страновым компонентам анкеты представлены в подготовленных нами страновых отчетах.

4.4 Используемые статистические показатели и аналитические методы

Был проведен ряд стандартных тестов с целью анализа данных:

- Тесты с использованием коэффициента альфа Кронбаха для проверки надежности и внутренней валидности объединенных переменных (например, МСО, внешняя мотивация), которые будут измеряться посредством набора компонентов. Если шкала из различных компонентов, подтвержденных в предыдущих исследованиях, имеет коэффициент альфа около 0,6 и выше, то объединенные переменные демонстрируют достаточный уровень внутренней валидности и могут быть использованы в описательных и сравнительных тестах. В ином случае компоненты могут быть перегруппированы и (или) использованы отдельно в последующих анализах. Коэффициенты альфа для всех шкал представлены в Приложении 1.
- Дескриптивные характеристики всех компонентов (среднее значение (M), медиана, среднеквадратичное отклонение (SD), стандартная ошибка) для определения того, какие мотивационные типы являются наиболее важными и для каких групп, и как различные группы респондентов оцениваются по различным компонентам.
- Стандартные двусторонние Т-тесты для проверки значимости разницы между группами, имеющими большую и меньшую выслугу лет, функциональными группами (управленческие vs. неуправленческие должности), и респондентами из местных и национальных правительств в обеих странах.

Включение контрольных переменных по возрасту, полу, сроку пребывания в должности, опыту работы и текущим служебным обязанностям респондентов позволяет провести различие в результатах между разными категориями и типами служащих. Это не только даст возможность провести общее сопоставление между 3 типами мотивации, определенными выше – их частоты, важности и степени, в которой они существенно отличаются между респондентами и обеими странами – но также и между более молодыми служащими и служащими более старшего возраста, исполнительными, консультативными и административными должностями и другими ключевыми измерениями.

5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

5.1. Различия в выборках и характеристиках респондентов

1. Выборки в двух странах отличались по размеру: в Казахстане количество респондентов в три раза больше, чем в Пакистане (208 респондентов и 740 респондентов). Для этого есть различные причины: обследование в Казахстане проводилось среди большего числа местных органов управления, проектная группа в Казахстане начала распространение раньше, чем в Пакистане (в результате было больше времени на получение ответов), и государственные служащие в целом с большим желанием участвовали в опросе, мотивированные письмом от Агентства по делам государственной службы.
2. Что касается возраста и пола, обе выборки отражают различия между контингентом государственных служащих в двух странах: в выборке в Пакистане наблюдалось равномерное распределение по возрастным группам с преимущественно государственными служащими мужчинами, в то время как в Казахстане 70% респондентов были до 39 лет (на государственной службе в Казахстане преобладает относительно молодое поколение) и более половины – женщины. Это ключевое различие также отражается на стаже государственной службы в нашей выборке: практически половина респондентов в Пакистане имеют 13 и более лет стажа, а в Казахстане более половины респондентов имеют стаж государственной службы 9 и менее лет.

Таблица 3. Сравнение характеристик респондентов

Характеристики	Пакистан (n=208)	Казахстан (n=740)
Возраст		
< 29 лет	25	34.4
30-39 лет	26.9	35.2
40-49 лет	22.6	17.3
50-59 лет	23.1	12.4
> 60 лет	0.5	0.7
Пол		
М	80.8	42.2
Ж	16.8	57.8
Стаж службы		
< 4 лет	21.2	39.1
5-8 лет	15.4	16.2
9-12 лет	9.6	17
13-16 лет	8.7	13
17-20 лет	7.2	5.8
> 20 лет	29.8	8.9
Уровень образования		
Диплом	8.7	0.2
Бакалавр	22.6	48.6
Магистр	55.3	39.3
Другое	3.4	11.9
Уровень государственного управления		
Национальный	15.4	30.8
Региональный	22.1	69.2
Местный	59.6	
Уровень должности		
Руководящий	68.8	28.7
Неруководящий	26.4	71.3
Сфера деятельности		
Планирование программ	11.5	11.5
Реализация программ	18.3	43.6
Регулирование и надзор	4.3	17.2
Административная и управленческая	55.8	27.7
Опыт работы в частном/ неправительственном секторе		
Имеется	44.7	54.3
Отсутствует	52.4	45.7

3. В выборке Пакистана больше государственных служащих, имеющих степень магистра (55,7%) по сравнению с Казахстаном (11,9%).
4. Уровни государственного управления в обеих странах представлены национальным (центральным) и местным (региональный и местный в Пакистане) уровнями. В выборке в Казахстане больше представлен национальный уровень (30,8%), в то время как в Пакистане респонденты регионального и местного уровней составляют 81,7% выборки.
5. И, наоборот, уровень должностей в выборке Пакистана был выше, чем в Казахстане: 68,8% респондентов занимают руководящие должности (в выборке Казахстана – 28,7%).

6. Наиболее распространенной сферой деятельности респондентов в выборке Пакистана было администрирование и управление, что соответствует преобладающему уровню должностей. В казахстанской выборке преобладающей сферой деятельности является реализация политики.
7. В обеих выборках количество респондентов, имеющих опыт работы в частном и неправительственном секторе, и тех, кто не имеет такого опыта, является примерно одинаковым. При этом в казахстанской выборке число респондентов, имеющих опыт работы в негосударственном секторе, несколько выше.

5.2. Мотивация, работа и организация (глобальные компоненты)

В Таблице 4 представлен сравнительный обзор трех типов мотиваций, проанализированных в рамках данного исследования для Казахстана и Пакистана. В ней приведен средний балл по каждому типу мотивации, рассчитанный для всех респондентов в наборе данных (по шкале от 1 до 5, где высший балл – 5). Уровни доверия, отмеченные одной, двумя или тремя звездочками, соответствуют 0,05, 0,01, и 0,001 как в последующих частях раздела 5.

Также приведены отдельно средние баллы по каждому из четырех аспектов МСО. Как показывает Таблица 4, государственные служащие в Пакистане демонстрируют более высокий уровень МСО (4,171) и внутренней мотивации (4,190) по сравнению с государственными служащими в Казахстане (3,931 и 4,105 соответственно). В свою очередь, государственные служащие в Казахстане имеют более высокие баллы по внешней мотивации (3,731).

Кроме того, в рамках нашего опроса оценивалась удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации и поведение принадлежности к общине. Госслужащие в Казахстане имеют более высокие баллы по поведению принадлежности к общине по сравнению с госслужащими в Пакистане, в то время как госслужащие в Пакистане имеют более высокие баллы по удовлетворенности работой и взаимному соответствию индивидуума и организации.

Результаты являются статистически значимыми для всех типов мотиваций за исключением внутренней мотивации и аспекту МСО по «стремлению участвовать в выработке государственной политики».

Таблица 4. Сравнение различий по типам мотиваций

Мотивация, работа и организация	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
	Среднее значение	Среднее значение	
МСО	4.171	3.931	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.259	4.223	0.404
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.173	4.022	0.001**
<i>Сострадание</i>	4.128	3.903	0.000***
<i>Самопожертвование</i>	4.099	3.575	0.000***
Внешняя	3.463	3.731	0.000***
Внутренняя	4.190	4.105	0.091
Удовлетворенность работой	3.931	3.613	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.742	3.629	0.037*
Поведение принадлежности к общине	3.217	4.279	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

5.3 Сравнение групп и типов государственных служащих

В данном разделе мы сравниваем различные подгруппы по видам мотивации, а также по отношению к работе.

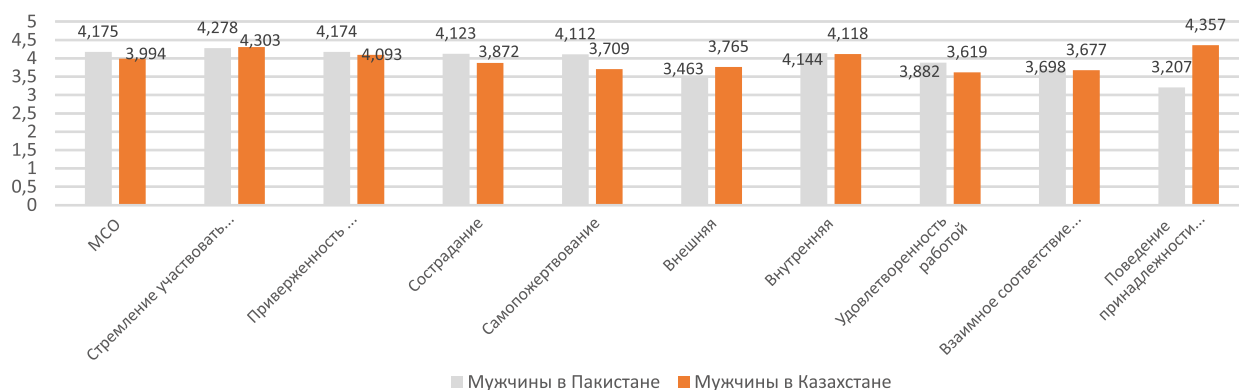
На Рисунке 1а приводится сравнение по баллам женщин, являющихся государственными служащими в Казахстане и Пакистане, а на Рисунке 1b – то же самое в отношении мужчин. Госслужащие – женщины в Пакистане демонстрируют более высокие баллы по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведению принадлежности к общине. Они имеют значительно более высокие баллы по МСО и двум ее аспектам, внутренней мотивации, удовлетворенности работой и взаимному соответствию индивидуума и организации.

Рисунок 1а. Различия между подгруппами по полу



В меньшей степени то же можно сказать в отношении госслужащих – мужчин – они в Пакистане демонстрируют гораздо более высокие баллы по МСО и двум ее аспектам и удовлетворенности работой, более высокие баллы по многим другим мотивационным пунктам за исключением внешней мотивации, поведения принадлежности к общине и такому аспекту МСО как «стремление участвовать в выработке государственной политики».

Рисунок 1b. Различия между подгруппами по полу



На Рисунке 2а и 2b приведено сравнение государственных служащих со схожим уровнем образования в двух странах, при этом государственные служащие, имеющие профессиональное образование, степень бакалавра и специалиста объединены в одну группу для сопоставления с теми, кто имеет степень магистра или выше. Государственные служащие из Пакистана имеют более высокие баллы по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине, и это справедливо для обоих уровней образования, по которым проводилось сравнение.

Для государственных служащих, имеющих профессиональное образование и степень бакалавра, результаты являются статистически значимыми для МСО и двух ее аспектов – «сострадание» и «самопожертвование», для удовлетворенности работой и поведения принадлежности к общине. Для государственных служащих, имеющих степень магистра и выше, результаты являются статистически значимыми для всех типов мотивации за исключением внутренней мотивации и взаимного соответствия индивидуума и организации, а также такого аспекта МСО как «стремление участвовать в выработке государственной политики».

Рисунок 2а. Различия между подгруппами по уровню образования

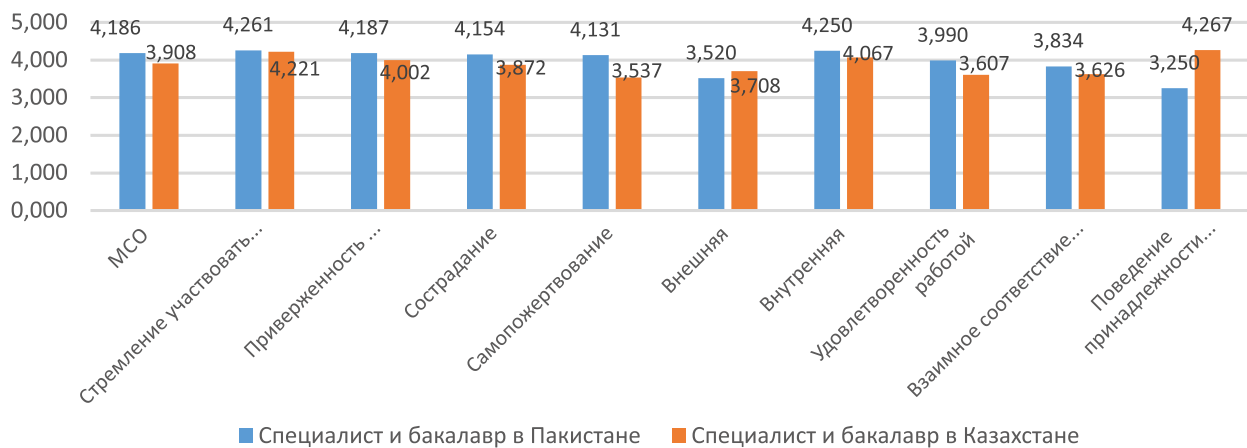
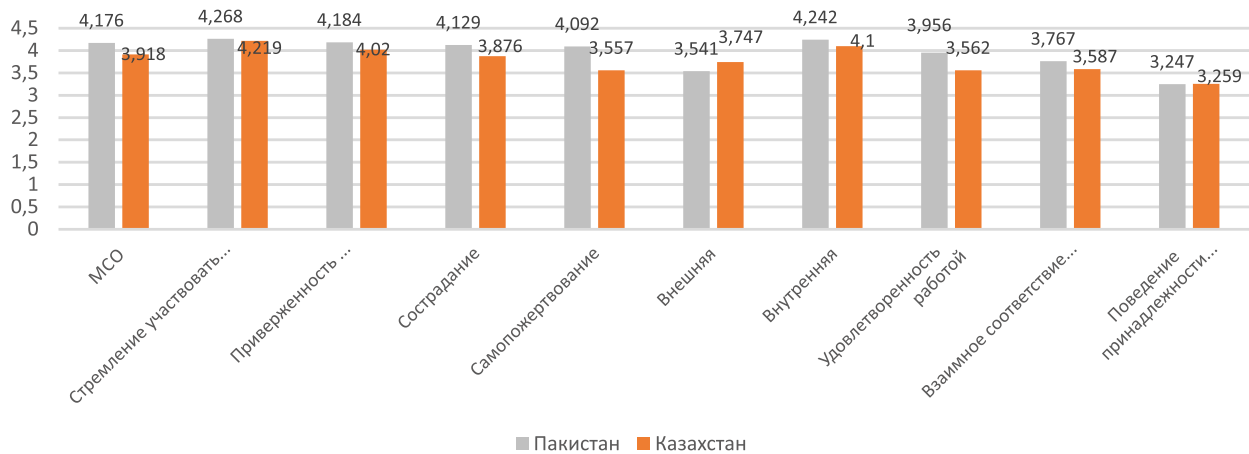


Рисунок 2b. Различия между подгруппами по уровню образования



На Рисунке 3а и 3б приводится сопоставление между государственными служащими двух стран разных возрастных категорий. Государственные служащие в Пакистане в возрасте до 39 лет демонстрируют немногим более высокие баллы по всем типам мотивации и отношению к работе, за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине, что соотносится с приведенными выше сравнениями. Только по внешней и внутренней мотивации, стремлению участвовать в выработке государственной политики и приверженности общественным интересам различия не являются статистически значимыми.

Рисунок 3а. Различия между подгруппами по возрасту



Схожая картина наблюдается и среди государственных служащих старше 40 лет. Результаты являются статистически значимыми по всем типам мотивации за исключением внутренней мотивации, взаимного соответствия индивидуума и организации и такого аспекта МСО как стремление участвовать в выработке государственной политики.

Рисунок 3б. Различия между подгруппами по возрасту



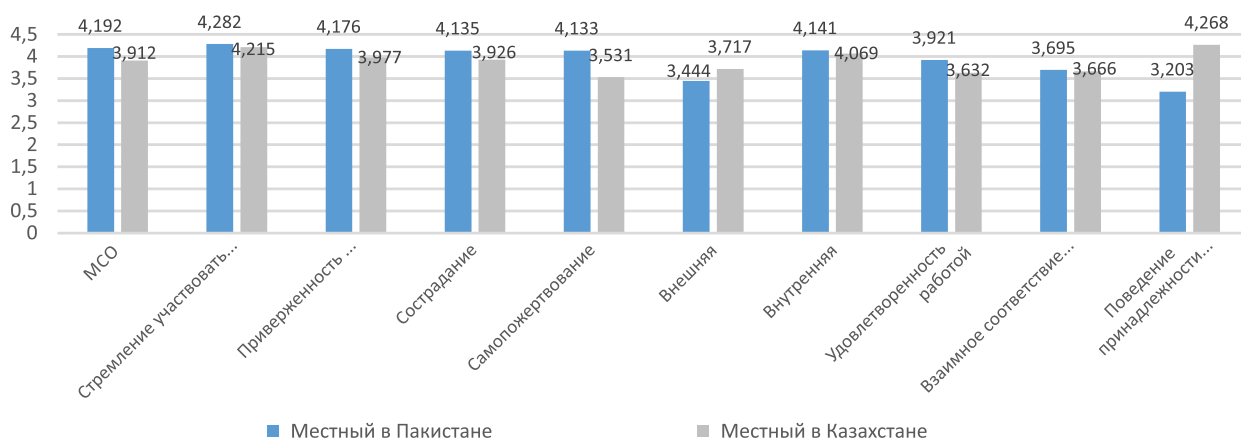
На Рисунках 4а и 4b приведены сравнения государственных служащих местного и центрального уровня государственного управления в Казахстане и Пакистане. Картина несколько отличается в случае с казахстанскими государственными служащими на центральном уровне, которые демонстрируют чуть более высокие баллы не только по внешней мотивации и поведению принадлежности к общине, но также по внутренней мотивации и взаимному соответствию индивидуума и организации, а также по таким аспектам МСО как стремление участвовать в выработке государственной политики и приверженность общественным интересам. Однако результаты являются статистически значимыми только по внешней мотивации, поведению принадлежности к общине и самопожертвованию.

Рисунок 4а. Различия между подгруппами по уровню государственного управления



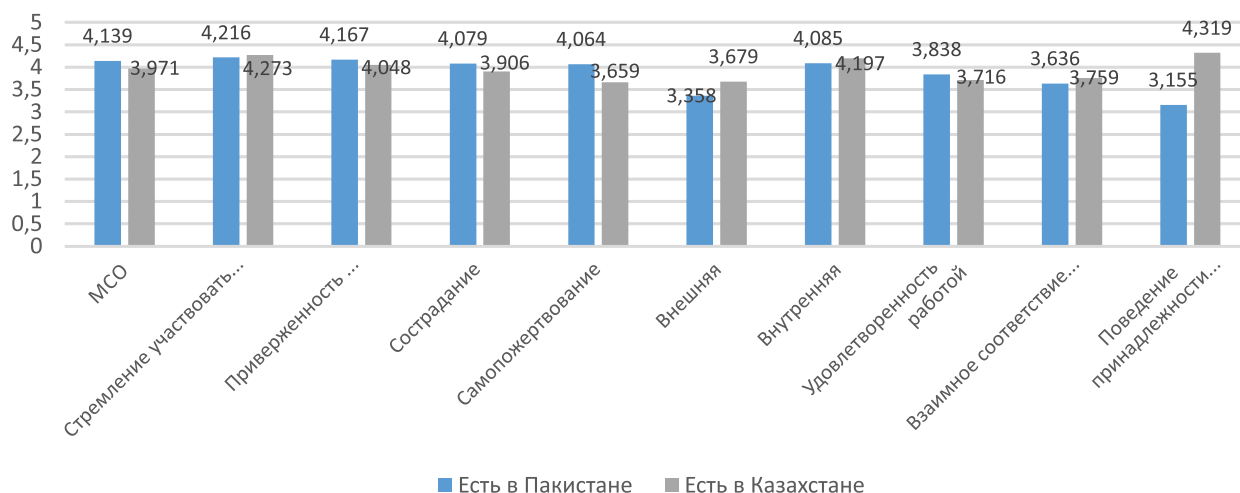
Результаты по государственным служащим на местном уровне в двух странах больше соотносятся с приведенными выше сравнениями подгрупп. Государственные служащие Пакистана имеют более высокие баллы по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине. Результаты являются статистически значимыми для всех типов мотивации за исключением внутренней мотивации и стремления участвовать в выработке государственной политики.

Рисунок 4б. Различия между подгруппами по уровню государственного управления



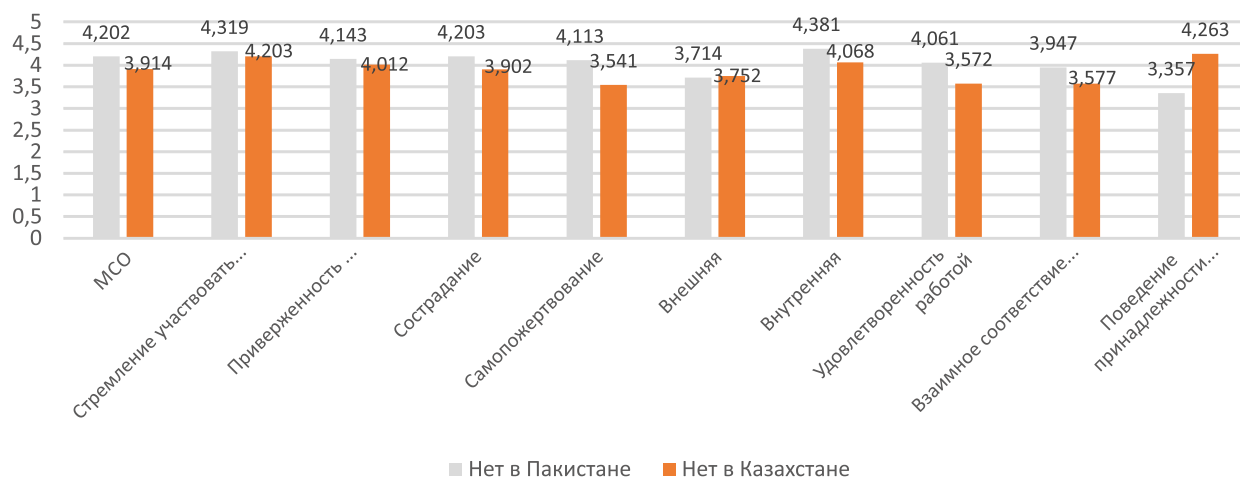
На Рисунке 5а приведено сравнение результатов между менее опытными (стаж работы менее 9 лет) и более опытными (стаж работы – 9 и более лет) государственными служащими в обеих странах. И вновь, различия между двумя группами являются предельно незначительными, при этом государственные служащие Пакистана с меньшим стажем работы демонстрируют более высокие баллы, чем государственные служащие Казахстана, по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине, а также стремления участвовать в выработке государственной политики. Различия в средних баллах по удовлетворенности работой, внешней мотивации, взаимному соответствию индивидуума и организации, стремлению участвовать в выработке государственной политики и приверженности общественным интересам не являются статистически значимыми.

Рисунок 5а. Различия между подгруппами по опыту работы



Государственные служащие с более внушительным стажем работы в двух странах демонстрируют схожее распределение баллов. Результаты являются статистически значимыми для всех типов мотивации за исключением внутренней мотивации, взаимного соответствия индивидуума и организации и стремления участвовать в выработке государственной политики.

Рисунок 5б. Различия между подгруппами по опыту работы



На Рисунках 6а и 6б представлено сравнение между государственными служащими из Пакистана и Казахстана, имеющими и не имеющими руководящие функции. Здесь сравнение показывает несколько другую картину. Государственные служащие в Казахстане, имеющие руководящие функции, в дополнение к более высоким баллам по внешней мотивации и поведению принадлежности к общине, как в предыдущих анализах, похоже, также имеют более выраженную внутреннюю мотивацию и демонстрируют более высокий уровень взаимного соответствия индивидуума и организации, а также более высокий балл по стремлению участвовать в выработке государственной политики. Однако по внутренней мотивации, взаимному соответствию индивидуума и организации и стремлению участвовать в выработке государственной политики различия не являются статистически значимыми.

Результаты сравнения по государственным служащим, не имеющим руководящие функции, больше соответствует предыдущему анализу: государственные служащие Пакистана имеют более высокие баллы по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине. Результаты по внешней мотивации, стремлению участвовать в выработке государственной политики и приверженности общественным интересам не являются статистически значимыми.

Рисунок 6а. Различия между подгруппами по наличию руководящих функций



Рисунок 6б. Различия между подгруппами по наличию руководящих функций



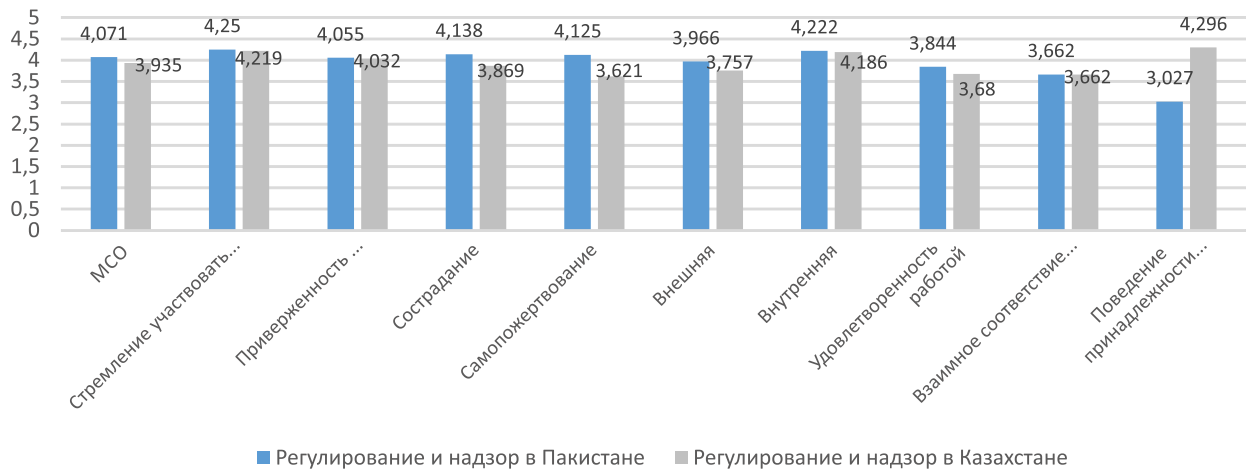
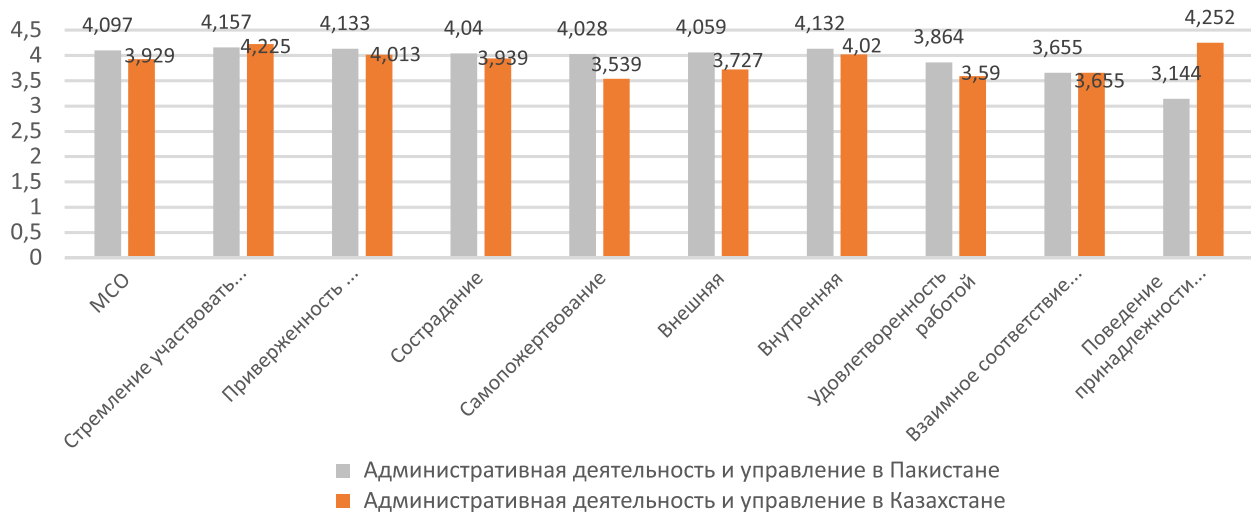
На Рисунках 7а – 7d представлены различия по средним баллам государственных служащих Пакистана и Казахстана, выполняющих различные функции. И вновь, результаты согласуются с анализом по предыдущим сравнениям, при этом государственные служащие Пакистана имеют более высокие баллы по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации и поведения принадлежности к общине, вне зависимости от выполняемой функции. Единственным исключением являются государственные служащие, выполняющие административные и управленческие функции в Пакистане, которые имеют более высокие баллы по сравнению с государственными служащими в Казахстане; государственные служащие, отвечающие за реализацию государственной политики, в обеих странах демонстрируют равные баллы по взаимному соответствию индивидуума и организации; при этом в обоих случаях различия являются статистически значимыми. В других случаях исключения не являются статистически значимыми (например, удовлетворенность работой среди государственных служащих, занимающихся планированием программ; взаимное соответствие индивидуума и организации среди государственных служащих, занимающихся регулированием и надзором).

Рисунок 7а. Различия между подгруппами по функциональным обязанностям



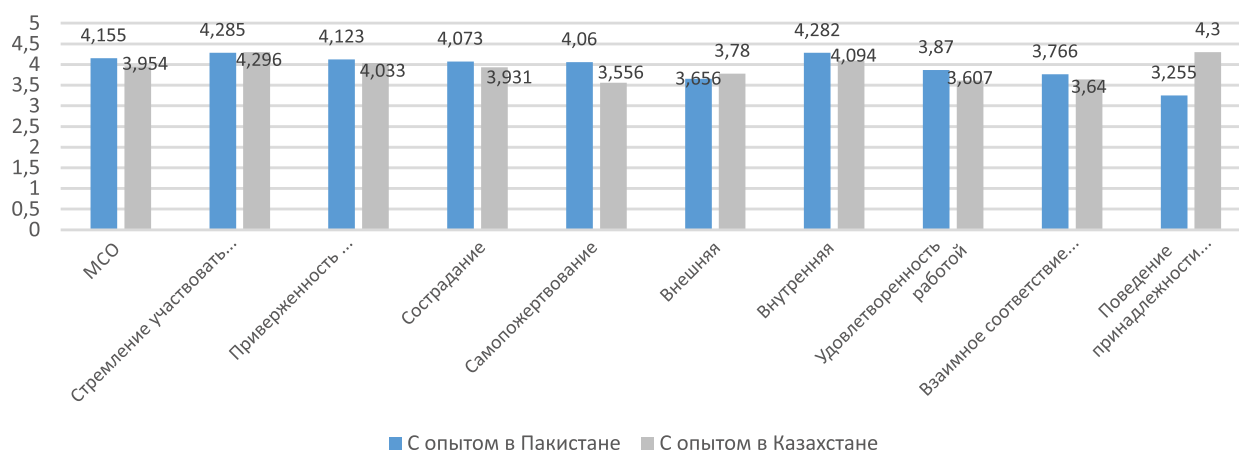
Рисунок 7б. Различия между подгруппами по функциональным обязанностям



Рисунок 7с. Различия между подгруппами по функциональным обязанностям**Рисунок 7д.** Различия между подгруппами по функциональным обязанностям

На Рисунках 8а и 8в представлено сравнение государственных служащих в двух странах, которые ранее работали в НПО или частном секторе, с теми, кто не имеет такого опыта. Результаты по государственным служащим, ранее работавшим в частном и/или неправительственном секторе, соответствуют приведенному выше анализу, однако различие в баллах по внешней мотивации не является статистически значимым. То же верно для различий по внутренней мотивации, взаимному соответствию индивидуума и организации и двум аспектам МСО – стремлению участвовать в выработке государственной политики и приверженности общественным интересам.

Рисунок 8а. Различия между подгруппами по наличию предыдущего опыта работы в частном/неправительственном секторе



Картина схожа для государственных служащих, не имеющих опыта работы вне государственной службы. Государственные служащие Казахстана имеют более высокие баллы по внешней мотивации и поведению принадлежности к общине, при этом в обоих случаях различия являются статистически значимыми. Более высокие баллы государственных служащих Казахстана по внутренней мотивации не имеют статистической значимости; как и различие по взаимному соответствию индивидуума и организации и стремлению участвовать в выработке государственной политики.

Рисунок 8б. Различия между подгруппами по наличию предыдущего опыта работы в частном/неправительственном секторе



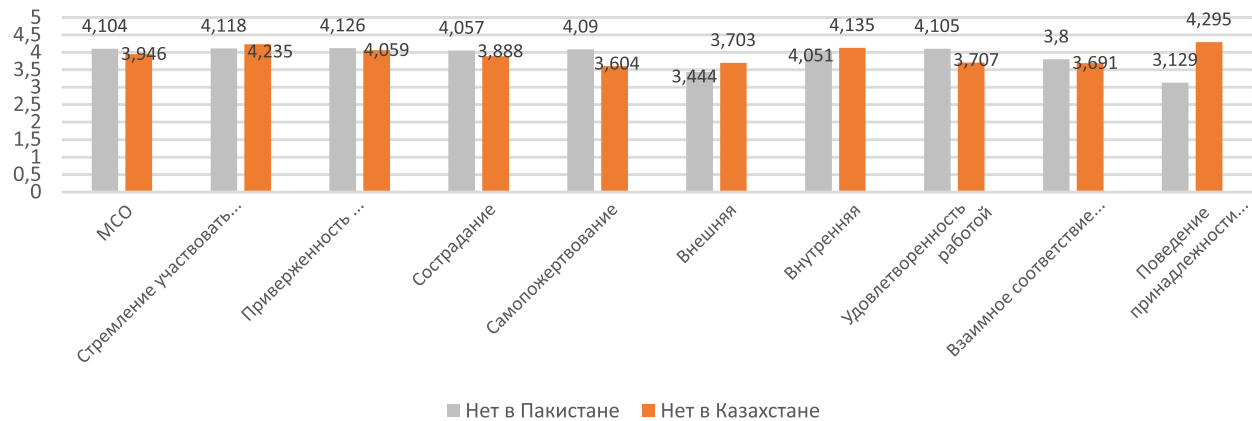
На Рисунках 9а и 9б представлены различия по средним баллам государственных служащих из Пакистана и Казахстана, желающих в будущем перейти работать в другой сектор. Как и в анализе, приведенном выше, у государственных служащих Казахстана наблюдается более высокий уровень внешней мотивации и поведения принадлежности к общине, при этом различия по всем типам мотивации являются статистически значимыми.

То же верно в отношении государственных служащих, не имеющих желания в будущем перейти работать в другой сектор. Различия по внутренней мотивации и стремлению участвовать в выработке государственной политики и приверженности общественным интересам не являются статистически значимыми.

Рисунок 9а. Различия между подгруппами по желанию в будущем работать в частном/неправительственном секторе



Рисунок 9б. Различия между подгруппами по желанию в будущем работать в частном/неправительственном секторе



5.4 Компоненты, специфические для стран

В данной части отчета мы представим специфические для стран компоненты, которые были включены в оба обследования, и как они сопоставляются между Казахстаном и Пакистаном в различных подгруппах, выделяемых в нашем наборе данных. В Таблицах 5а-5d и 6а-6d представлены сравнения между заявленными группами в контексте их отношения к должности, выполняемой работе и карьере, а также причин поступления на государственную службу.

Таблица 5а: Сравнение отношения к должности, выполняемой работе и карьере (в целом, по полу, по возрасту)

Отношение	Общий средний балл		Пол				Возраст			
	ПК	КЗ	Женщины		Мужчины		До 39 лет		Старше 40 лет	
			ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.13**	3.94**	4.31**	3.93**	4.11*	3.94*	4.23***	3.88***	4.06	4.07
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.26***	3.68***	3.06*	3.62*	3.32***	3.77***	3.20***	3.65***	3.35**	3.75**
Существует достаточно возможностей для продвижения.	2.97***	3.50***	3.00	3.41	2.96***	3.63***	2.95***	3.54***	3.00*	3.40*
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.45**	3.14**	3.20	3.10	3.50**	3.20**	3.63***	3.15***	3.27	3.12
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	3.02	2.91	3.12	2.98	2.99	2.82	2.88	2.86	3.17	3.03

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, ***= $p < .001$

Таблица 5а демонстрирует следующие результаты. Различия по общему среднему баллу являются статистически значимыми для всех приведенных отношений к работе, за исключением удовлетворенности уровнем заработной платы. Государственные служащие в Казахстане, вне зависимости от пола, демонстрируют меньшие баллы по знанию того, что от них ожидается на работе, но более высокие баллы по воспринимаемым возможностям для профессионального развития и продвижения. В Пакистане госслужащие – мужчины с большей вероятностью могут перейти в другой сектор по сравнению с их коллегами в Казахстане. То же верно в отношении казахстанских государственных служащих старше 39 лет. В Казахстане государственные служащие старшего возраста также более положительно воспринимают возможности для профессионального развития и продвижения по сравнению с их коллегами в Пакистане.

Таблица 5b: Сравнение отношения к должности, выполняемой работе и карьере (по уровню образования, наличию руководящих функций, уровню государственного управления)

Отношение	Уровень образования				Руководящие функции				Уровень государственного управления			
	Профессиональное, бакалавр и специалист		Магистр		Есть		Нет		Центральный		Местный	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.25**	3.93**	4.10*	3.85*	4.06	4.05	4.27**	3.89**	4.13	3.93	4.14**	3.94**
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.49	3.67	3.15**	3.61**	3.28***	3.85***	3.11*	3.61*	3.38	3.70	3.27***	3.67***
Существует достаточно возможностей для продвижения.	3.25	3.51	2.81***	3.41***	2.85***	3.62***	3.09*	3.45*	2.81*	3.47*	2.98***	3.51***
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.37	3.09	3.54	3.32	3.47***	3.02***	3.42	3.19	3.29	3.23	3.47***	3.10***
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.94	2.88	2.98*	2.59*	3.05	2.97	2.89	2.89	2.81	2.98	3.07	2.88

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

В Таблице 5b представлены статистически значимые различия между респондентами двух стран из подгрупп, выделяемым по уровню образования, наличию управляющих функций и уровню государственного управления. Респонденты из Казахстана с профессиональным образованием и степенью бакалавра имеют менее четкое представление о своих рабочих задачах. То же верно в отношении государственных служащих в Казахстане, имеющих степень магистра. В то же время, респонденты из Пакистана со степенью магистра имеют менее положительные взгляды на возможности для профессионального развития и карьеры по сравнению со своими коллегами из Казахстана, но более положительное мнение в отношении оплаты труда.

Респонденты в Казахстане, занимающие руководящие должности, демонстрируют более высокие баллы по компонентам, связанным с возможностями для карьерного роста и профессионального развития, и с меньшей вероятностью перейдут работать в другой сектор. Государственные служащие, работающие на центральном уровне в Казахстане, имеют более высокие баллы по возможностям для продвижения по

сравнению с коллегами из Пакистана, в то время как государственные служащие, работающие на местном уровне, имеют более высокие баллы по продвижению и профессиональному развитию и демонстрируют меньшую вероятность перехода на работу в другие сектора, однако они меньше осведомлены об ожиданиях от них на работе по сравнению с теми, кто работает на местном уровне государственного управления в Пакистане.

Таблица 5с: Сравнение отношения к должности, выполняемой работе и карьере (по опыту работы, наличию предыдущего опыта работы в других секторах, желанию в будущем работать в другом секторе)

Отношение	Опыт работы				Опыт работы в неправительственном/частном секторе				Желание в будущем работать в неправительственном/частном секторе			
	Небольшой		Большой		Есть		Нет		Есть		Нет	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.13*	3.89*	4.06	3.99	4.14**	3.91**	4.11	3.96	4.11**	3.88***	4.15*	3.96*
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.28*	3.67*	3.29**	3.70**	3.01***	3.68***	3.46	3.68	3.22*	3.56*	3.32**	3.74**
Существует достаточно возможностей для продвижения.	2.79***	3.59***	2.99**	3.38**	2.77***	3.47***	3.10***	3.52***	2.86***	3.38***	3.11**	3.56**
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.69***	3.16***	3.31	3.12	3.75***	3.20***	3.18	3.09	3.68	3.69	3.05	2.88
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.83	2.89	3.13	2.94	2.85	2.78	3.16	3.02	2.80	2.61	3.34	3.05

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Как и в предыдущих частях анализа, можно наблюдать существенные различия между государственными служащими с разным опытом работы, а также между теми, кто желает в будущем перейти на работу в другой сектор, и теми, кто к этому не стремится. В Казахстане государственные служащие с меньшим опытом работы

меньше осведомлены о возлагаемых на них задачах, но более положительно относятся к возможностям для профессионального развития и продвижения, а также демонстрируют более низкие баллы по желанию уйти с нынешнего места работы. Государственные служащие в Казахстане, имеющие предыдущий опыт работы в других секторах, более уверены в возможностях для карьерного и профессионального роста по сравнению со своими коллегами из Пакистана, которые также с меньшей вероятностью сменят работу.

И вновь их осведомленность об ожиданиях на работе ниже, чем у коллег в Пакистане. Подобным образом, государственные служащие, стремящиеся к работе вне государственного сектора в Казахстане, более положительно воспринимают возможности для профессионального развития и карьерного роста по сравнению с государственными служащими в Пакистане, хоть и имеют более низкий уровень осведомленности об ожиданиях на работе. То же верно для государственных служащих, не имеющих подобного стремления.

Таблица 5d: Сравнение отношения к должности, выполняемой работе и карьере (по сфере деятельности)

Отношение	Сфера деятельности							
	Планирование программ		Реализация программ		Реализация и надзор		Административная и управление	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.00	3.78	4.24*	3.94*	4.22	3.98	4.04	3.96
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.33	3.73	3.45	3.63	3.56	3.67	3.17***	3.73***
Существует достаточно возможностей для продвижения.	3.00	3.59	3.00*	3.53*	3.67	3.46	2.84***	3.44***
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.57*	3.02*	3.37	3.14	3.00	3.08	3.54**	3.18**
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.71	2.90	3.21	2.95	3.33	2.80	3.00	2.88

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Различия между государственными служащими двух стран, работающими в разных сферах деятельности, в нескольких случаях имеют разные уровни статистической значимости. Государственные служащие в Казахстане, занимающиеся планированием программ, с меньшей вероятностью уйдут с текущего места работы по сравнению с государственными служащими из той же сферы в Пакистане. Государственные служащие, занимающиеся реализацией программ в Казахстане, имеют менее четкое представление об ожиданиях на работе по сравнению с коллегами в Пакистане и более положительно воспринимают возможности для продвижения. Государственные служащие, выполняющие административные и управленческие функции в Казахстане, более уверены в возможностях для профессионального развития и карьерного роста и с меньшей вероятностью уйдут с нынешней работы по сравнению с коллегами из Пакистана.

Таблица 6а: Сравнение причин поступления на государственную службу (в целом, по полу, по возрасту)

Причина	Общий средний балл		Пол				Возраст			
	ПК	КЗ	Женщины		Мужчины		До 39 лет		Старше 40 лет	
			ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.91**	4.13**	3.91	4.14	3.90*	4.12*	3.92*	4.14*	3.89*	4.11*
Возможность внести вклад в принятие важных решений (в Пакистане «Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам»).	3.27***	4.11***	3.40**	4.05**	3.26***	4.21***	3.38***	4.15***	3.18***	4.03***
Возможность узнать что-то новое.	4.02	4.00	4.18	4.00	4.00	3.99	4.14	4.04	3.88	3.91
Престижность и высокий социальный статус.	3.43	3.45	3.56	3.45	3.42	3.44	3.42	3.49	3.47	3.35
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.42***	2.84***	3.43*	2.89*	3.42***	2.77***	3.37***	2.84***	3.51***	2.82***
Построение сильных связей.	2.92*	2.69*	2.70	2.63	2.98	2.78	3.00	2.79	2.86**	2.46**

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, ***= $p < .001$

Государственные служащие в Казахстане ставят на первое место «стабильное, надежное и перспективное будущее», на второе - возможность внести вклад, в то время как их коллеги в Пакистане придают более высокую значимость возможности узнавать новое и затем стабильному будущему. Различия по четырем из шести приведенных причин являются статистически значимыми, при этом государственные служащие в Казахстане придают более высокую важность стабильному будущему и возможности внести вклад и меньшую значимость получению дохода и построению связей.

Что касается различий с точки зрения гендера, единственным статистически значимым результатом является различие по возможности внести вклад (более важно для женщин в Казахстане, чем в Пакистане) и получению дохода (более важно для женщин в Пакистане); и стабильному будущему, возможности внести вклад (и то, и другое более важное в Казахстане) и получению дохода (более важно в Пакистане) среди мужчин. То же верно в отношении государственных служащих до 39 лет. Среди государственных служащих старше 40 лет, разница в баллах по построению сильных связей, что имеет большую важность в Пакистане, также приобретает статистическую значимость.

Таблица 6б: Сравнение причин поступления на государственную службу (по уровню образования, наличию руководящих функций, уровню государственного управления)

Причина	Уровень образования				Руководящие функции				Уровень государственного управления			
	Профессиональное, бакалавр и специалист		Магистр		Есть		Нет		Центральный		Местный	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.85*	4.13*	3.90	4.01	3.84**	4.09**	4.05	4.14	3.72**	4.20**	4.06	4.10
Возможность внести вклад в принятие важных решений (в Пакистане «Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам»).	3.49***	4.10***	3.14**	4.16***	3.15***	4.15***	3.47**	4.10**	3.19***	4.18***	3.97***	4.09***
Возможность узнать что-то новое.	4.08	3.98	3.95	3.99	3.89	4.03	4.29**	3.98**	3.84	4.06	3.41	3.97
Престижность и высокий социальный статус.	3.38	3.42	3.39**	3.80**	3.37	3.40	3.56	3.46	3.58	3.62	3.49	3.37
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.54***	2.79***	3.31*	2.92*	3.30***	2.75***	3.71***	2.87***	3.10	2.95	3.27***	2.79***
Построение сильных связей.	2.89	2.59	2.87	3.04	2.88*	2.63*	2.93	2.71	3.32*	2.90*	2.86*	2.60*

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, ***= $p < .001$

Как видно из Таблицы 6б, результаты по разнице исходя из уровня образования, наличию руководящих функций и уровню государственного управления, согласуются с предыдущим анализом – государственные служащие в Казахстане считают стабильное будущее и возможность оказать влияние на важные вопросы более важными, чем государственные служащие в Пакистане, а получение дохода и построение сильных связей – менее важными.

Таблица 6с: Сравнение причин поступления на государственную службу (по опыту работы, наличию предыдущего опыта работы в других секторах, желанию в будущем работать в другом секторе)

Причина	Опыт работы				Опыт работы в неправительственном/ частном секторе				Желание в будущем работать в неправительственном/ частном секторе			
	Небольшой		Большой		Есть		Небольшой		Большой		Есть	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.92*	4.16*	3.93	4.09	4.03	4.17	3.81**	4.09**	3.96	3.95	3.86**	4.21**
Возможность внести вклад в принятие важных решений (в Пакистане "Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам").	3.33***	4.18***	3.14***	4.03***	3.20***	4.14***	3.28***	4.09***	3.14***	4.01***	3.42***	4.17***
Возможность узнать что-то новое.	4.14	4.05	3.91	3.94	4.08	4.02	3.96	3.98	4.04	3.93	3.99	4.03
Престижность и высокий социальный статус.	3.40	3.53	3.44	3.34	3.47	3.47	3.39	3.43	3.35	3.42	3.55	3.46
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.34**	2.86**	3.42***	2.82***	3.32***	2.80***	3.47***	2.87***	3.37***	2.89***	3.46***	2.81***
Построение сильных связей.	3.03	2.83	2.82*	2.52*	2.84	2.69	2.97*	2.69*	2.90	2.76	2.91	2.66

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

То же верно в отношении результатов сравнения исходя из стажа работы, предыдущего опыта работы в частном/неправительственном секторе, а также желания работать в этих секторах в будущем.

Таблица 6d: Сравнение причин поступления на государственную службу (по сфере деятельности)

Причина	Сфера деятельности							
	Планирование программ		Реализация программ		Реализация и надзор		Административная и управление	
	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ	ПК	КЗ
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.25**	4.15**	4.13	4.14	3.56	3.99	3.97*	4.18*
Возможность внести вклад в принятие важных решений (в Пакистане «Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам»).	2.63***	4.15***	3.55**	4.11**	3.44	4.14	3.26***	4.11***
Возможность узнать что-то новое.	3.88	4.04	4.29*	4.00*	3.78	3.93	3.92	4.02
Престижность и высокий социальный статус.	3.04**	3.67**	3.63	3.42	3.44	3.42	3.43	3.49
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.00	3.16	3.58**	2.90**	3.56**	2.67**	3.41***	2.75***
Построение сильных связей.	2.91	3.02	2.89	2.65	2.22	2.72	2.91*	2.62*

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, ***= $p < .001$

Что касается возможностей для получения дохода и построения сильных связей, результаты согласуются с приведенными выше сопоставлениями, при этом также статистически важным становится разница по степени важности, придаваемой возможности узнавать что-то новое (более высокая в Пакистане среди государственных служащих, занимающихся реализацией программ) и социальному статусу (более высокая в Казахстане среди государственных служащих, занимающихся планированием программ).

Таблица 7: Сравнение препятствий для повышения мотивации по степени важности (n = кодируемые высказывания в процентном выражении)

Пакистан	Казахстан
Низкая заработная плата, ограниченные выгоды и карьерные перспективы (46.7)	Низкая заработная плата, ограниченные выгоды и карьерные перспективы (67.1)
Политическое вмешательство/ непотизм (30.8)	Политическое вмешательство/ непотизм (16.6)
Плохое отношение и атмосфера на работе (9.7)	Неравномерное распределение задач и чрезмерная продолжительность рабочего времени (11.8)
Отсутствие профессиональной подготовки (6.8)	Плохое отношение и атмосфера на работе (2.7)
Плохое оснащение и условия труда (6)	Плохое оснащение и условия труда (1.8)

Многие опрошенные нами государственные служащие отмечают в качестве основных препятствий для повышения мотивации государственных служащих ограниченные первичные и вторичные выгоды и перспективы для карьеры: почти половина опрошенных респондентов в Пакистане подчеркнули эту проблему, как и более двух третей респондентов в Казахстане. Жалобы по поводу заработной платы – это одно (кто бы отказался получать больше?), но возникает проблема, связанная с предполагаемым отсутствием меритократического подхода и справедливости в вопросах продвижения (эта проблема также занимает центральное место во второй категории в Таблице). Решение этой проблемы или, по крайней мере, такого восприятия, как представляется, является важным условием для привлечения и удержания молодых талантливых выпускников, особенно когда первичные и вторичные выгоды не могут сравниться

с теми, которые предлагает частный сектор. Централизованный конкурсный вступительный экзамен является одним из способов привлечения самых лучших и талантливых (по крайней мере, в академическом плане), однако система управления человеческими ресурсами должна впоследствии максимально задействовать потенциал этих талантливых молодых людей путем поддержания их мотивации. В этом плане ключевым является ощущение того, что если ты работаешь хорошо, то у тебя будут возможности для карьерного роста.

Реже отмечаются плохое отношение на работе, атмосфера, условия и обучение. Государственные служащие в Казахстане также подчеркивают неравномерное распределение задач и чрезмерную продолжительность рабочего времени, в то время как государственные служащие в Пакистане отмечают в качестве отдельного препятствия отсутствие обучения (в то время как в респонденты в Казахстане не отмечают этого).

Таблица 8: Сравнение мер по повышению результативности в порядке важности (n = кодируемые высказывания, в процентном выражении)

Пакистан	Казахстан
Повышение оплаты труда и введение дополнительных льгот (44)	Повышение оплаты труда и введение дополнительных льгот (76,8)
Профессиональная подготовка (23)	Борьба с nepoтизмом и покровительством, усиление меритократии (11,3)
Положить конец политическому влиянию и осуществлять наем на основе личных заслуг (12,8)	Четкое определение должностных обязанностей, ответственности и рабочих процессов (6,7)
Четкое определение должностных обязанностей, ответственности и рабочих процессов (11)	Профессиональная подготовка (3,2)
Условия труда и рабочая среда (9,2)	Условия труда и рабочая среда (2)

В свою очередь, в Таблице 8 представлены пять ключевых факторов, которые, по мнению наших респондентов, будут способствовать повышению результативности со стороны государственных служащих. В целом, выделяемые факторы зеркально отражают препятствия, представленные выше: они предлагают противоядие для наиболее сильных недугов в системе. И действительно, почти половина высказываний наших респондентов в Пакистане и более трех четвертей высказываний в Казахстане включают в качестве одного из факторов – первичные и вторичные льготы, где ключевым компонентом является оплата труда по результатам (и улучшение оценки результатов). Государственные служащие также подчеркивают важность четкого определения задач, обязанностей и ответственности. Однако профессиональная подготовка является более важным вопросом для респондентов в Пакистане и гораздо менее важным для респондентов в Казахстане. В меньшей степени, но обе группы отмечали в качестве важных факторов условия работы.

6. ВЫВОДЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ

6.1 Основные выводы и результаты

Из нашего сравнительного анализа данных количественного опроса можно сделать девять основных выводов:

1. Государственные служащие Пакистана, опрошенные в ходе исследования, демонстрируют более высокие показатели по мотивации служению обществу (МСО), состоящей из идеалистических и альтруистических мотивов для работы на государственной службе, по сравнению с государственными служащими в Казахстане. При этом показатели государственных служащих Пакистана по внешней мотивации, состоящей из более эгоистических и материалистических причин работы на государственной службе, ниже, чем в Казахстане.
2. Опрошенные в рамках настоящего исследования государственные служащие из обеих стран ставят самую высокую оценку такому измерению как «стремление участвовать в выработке государственной политики», что указывает на то, что (аналитическое) содержание их работы является ключевым мотивом. Государственные служащие Пакистана имеют более высокие показатели по сравнению с коллегами из Казахстана по всем аспектам МСО.
3. Респонденты из Пакистана также демонстрируют более высокие баллы по удовлетворенности работой и взаимному соответствию индивидуума и организации по сравнению со своими коллегами из Казахстана, что соответствует их более высоким баллам по МСО. Государственные служащие обеих стран придают наибольшую значимость поведению принадлежности к общине, что демонстрирует их ориентированность на создание общественной ценности для своих сограждан. И вновь, государственные служащие Пакистана демонстрируют более высокие показатели по сравнению с работниками в Казахстане.
4. Государственные служащие, представляющие местный уровень государственного управления в Пакистане, по сравнению с работниками местного уровня в Казахстане, демонстрируют более высокие баллы по всем компонентам, за исключением внешней мотивации и такого аспекта МСО как самопожертвование. Результаты на центральном уровне более неравномерные: пакистанские государственные служащие на центральном уровне имеют более высокие показатели по МСО в целом, но по двум аспектам МСО как сострадание и самопожертвование – демонстрируют чуть более низкие баллы по сравнению с коллегами из Казахстана.
5. При сравнении государственных служащих двух стран по такому критерию как опыт работы, результаты показывают, что как менее, так и более опытные государственные служащие в Пакистане имеют более высокие показатели по всем типам мотивации, за исключением внешней мотивации.
6. То же самое можно сказать в отношении государственных служащих в нашей выборке, которые занимают неуправленческие должности: такие работники в Пакистане имеют более высокие показатели по всем типам мотивации за исключением внешней мотивации по сравнению с респондентами в Казахстане. В отношении государственных служащих управленческого звена картина несколько другая: помимо более высоких показателей по внешней мотивации, государственные служащие управленческого звена в Казахстане демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности работой и взаимного соответствия индивидуума и организации.
7. Сопоставление отношения к работе, выполняемым задачам и карьере среди госслужащих двух стран показывает, что служащие в Казахстане в меньшей степени осведомлены о предъявляемых к ним ожиданиях на работе, но при этом имеют более низкие баллы по желанию уйти работать в другой сектор. Казахстанские государственные служащие также имеют более высокие показатели в вопросах о возможностях для профессионального развития и продвижения. Однако пакистанские государственные служащие имеют более высокий показатель в вопросе о степени удовлетворенности уровнем оплаты труда.
8. Отвечая на вопрос о причине поступления на государственную службу, государственные служащие в Казахстане отдают предпочтение «стабильному и надежному будущему» и «возможности влиять на важные решения», в то время как их коллеги в Пакистане отмечают в качестве основных причин «возможность узнать что-то новое» и «стабильное и надежное будущее».

9. Примечательно, что, несмотря на более высокие показатели по внутренней мотивации, МСО и удовлетворенности работой у респондентов из Пакистана, их показатели гораздо ниже, чем у коллег из Казахстана, когда они отвечают на вопрос о том, видят ли они возможности для продвижения и профессионального развития (это может объяснить почему они подчеркивают обучение гораздо больше, чем респонденты из Казахстана). Вероятно, их высокий уровень мотивации является основной причиной почему они продолжают упорно работать в далеко несовершенных условиях труда. Однако, поскольку они также гораздо более склонны, по сравнению с работниками в Казахстане, к тому, чтобы уйти из государственного сектора, если появится лучшая возможность, то с точки зрения управления кадрами это означает, что не следует злоупотреблять этой мотивацией, поскольку может быстро повыситься текучесть кадров, если слишком сильно испытывать их терпение.

Препятствия для повышения результативности

Качественные данные, полученные на основе открытых вопросов, позволяют контекстуализировать и дополнить наши заключения, в результате чего нами были сформулированы четыре дополнительных вывода в отношении препятствий для повышения мотивации:

- 1 «Низкий уровень оплаты труда и отсутствие возможностей для продвижения» являются наиболее часто упоминаемыми препятствиями для повышения мотивации государственных служащих в обеих странах. Помимо вопросов, связанных с оплатой труда, также часто отмечается отсутствие продвижения на основе личных заслуг.
- 2 Вслед за вопросом оплаты труда, как в Казахстане, так и в Пакистане, отмечается «политическое вмешательство». Государственные служащие могут считать, что руководство благоприятствует отдельным коллегам или департаментам, а также полагают, что критерии результативности зачастую существуют только на бумаге.
- 3 «Неравномерное распределение задач и чрезмерная продолжительность рабочего времени» является третьим по частоте упоминаний препятствием в Казахстане. Однако, похоже, что эта проблема не столь сильно распространена в Пакистане, где в качестве третьего наиболее часто упоминаемого препятствия отмечается «плохое отношение и запугивание». В Казахстане «плохое отношение» стоит на четвертом месте.
- 4 В некоторых высказываниях со стороны государственных служащих в нашем исследовании в качестве препятствий для повышения мотивации отмечается недостаток профессиональной подготовки (Пакистан), плохое оснащение и условия труда (обе страны), но они упоминаются лишь небольшим числом респондентов.

В целом, ответы респондентов из Пакистана гораздо более равномерно распределены по различным категориям, при этом почти половина респондентов указала на низкий уровень оплаты труда и отсутствие возможностей для продвижения, в то время как различия между респондентами из Казахстана были более выраженными: более двух третей респондентов оказались в первой категории, а последние две категории получили лишь несколько голосов.

Факторы, содействующие повышению результативности

Наконец, качественные данные, полученные из ответов респондентов касательно мер, которые позволят активизировать усилия по повышению результативности служащих, вновь позволили нам сформулировать три ценных вывода.

5. В большинстве утверждений государственных служащих Казахстана и Пакистана подчеркивается важность первичных и вторичных льгот, выплаты премий и вознаграждения по результатам работы, а также корректировки заработной платы с учетом инфляции.
6. На второе место государственные служащие Пакистана ставят необходимость улучшения профессиональной подготовки, а борьба с nepотизмом и коррупцией является третьей наиболее часто предлагаемой мерой. Среди государственных служащих Казахстана второй по популярности предлагаемой мерой является борьба с коррупцией, после чего следует профессиональная подготовка (которая получила гораздо меньше внимания по сравнению с респондентами в Пакистане).

- И, наконец, государственные служащие обеих стран подчеркивают важность четкого распределения труда, описания функций и использования данных и доказательств в реформировании этих процессов, а также расширения усилий по улучшению условий труда и рабочей среды.

Здесь можно сказать то же самое, что в отношении препятствий для повышения результативности: среди казахстанских респондентов почти 80% отметили первичные и вторичные льготы в качестве ключевых факторов, способствующих повышению результативности (по сравнению с 44% респондентами, отметивших их в Пакистане). В Пакистане профессиональная подготовка гораздо чаще отмечается в качестве фактора, способствующего повышению эффективности, чем в Казахстане.

6.2 Применение выводов при реформировании кадрового управления и государственной службы

Опираясь на данный обширный и уникальный проект сравнительного исследования в области мотивации государственных служащих в Казахстане и Пакистане и их отношения к таким аспектам как удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации, поведение принадлежности к общине, организационная культура и климат, а также ключевые ограничения и возможности, представляемые их рабочей средой и структурой карьеры, мы смогли сделать следующие выводы, которые необходимо принять во внимание при реформировании системы управления человеческими ресурсами:

- Первичные и вторичные льготы рассматриваются в качестве существенного условия для дальнейшего повышения мотивации и результативности деятельности, при этом обеспечение более справедливых условий и индивидуального подхода к результативности, профессиональному обучению и развитию имеет не меньшую важность. Будущие меры в области реформирования управления человеческими ресурсами должны быть сфокусированы на дальнейшем совершенствовании системы оценки деятельности и расширении возможностей для обучения и продвижения по службе (основываясь на недавно проведенных реформах), учитывая тот факт, что возможности для расширения первичных и вторичных льгот по-прежнему будут ограничены в ближайшие годы. Успешный опыт других стран в этом направлении свидетельствует о том, что лидерство в обеспечении результативности является, как минимум, столь же важным, как и отражение на бумаге схем оценок деятельности, которые слабо осуществляются на практике.
- Обеспечение большей автономности и горизонтальной координации способствуют повышению мотивации и результативности в организационной среде, в которой коллеги иногда пользуются большим уважением, чем руководство (тогда как более сильная система вертикали управления может привести к обратному результату).

Результаты настоящего исследования позволяют ПРООН и ее партнерам, исходя из ответов государственных служащих Пакистана и Казахстана и специфики их мотивации, более эффективно разрабатывать меры реформирования в таких областях как государственное управление, управление человеческими ресурсами, профессиональная подготовка и наращивание потенциала. Говоря вкратце, опираясь на данное исследование ПРООН и партнеры имеют возможность *узнать* и *действовать* в отношении следующего:

- Типы мотиваций государственных служащих в Казахстане и Пакистане и то, каким образом они сопоставляются в двух странах в целом, а также в разрезе разных подгрупп и типов ведомств;
- Что думают государственные служащие в Пакистане и Казахстане о своей трудовой жизни, карьерных перспективах и какие реформы они считают эффективными;
- Каким образом ПРООН и местные учреждения могут способствовать дальнейшему повышению мотивации, удовлетворенности работой и эффективности государственных служащих в Казахстане и Пакистане.

6.3 Ограничения и будущие исследования

Настоящее исследование было проведено в рамках пилотного проекта с целью протестировать нашу анкету, прежде чем применить ее в других развивающихся странах. В отношении глобальной части анкеты нами были применены шкалы измерения, которые были использованы и подтверждены в авторитетных международных исследованиях, проведенных в последнее время в области изучения мотивации на

государственной службе и мотивации государственных служащих в более широком смысле. Не все полученные шкалы были достаточно надежными. Таким образом, в итоге нами были пересмотрены некоторые из шкал измерений для того, чтобы обеспечить их соответствие общим стандартам надежности и достоверности. Эти окончательные шкалы могут быть использованы в будущих анкетах для сбора базовых данных по мотивации и отношению к работе государственных служащих в развивающихся странах, несмотря на то, что, возможно, потребуется пересмотреть шкалы для каждой новой страны, поскольку для определенных стран некоторые элементы оказались менее эффективными²⁸.

Последним вопросом, требующим внимания, является язык, перевод и толкование. Тот факт, что некоторые анкеты были переведены с английского языка на язык урду и обратно в Пакистане, а также с английского на русский язык и обратно в Казахстане – хотя и при помощи сотрудника, для которого это язык является родным – мог оказать влияние на некоторые показатели достоверности в отношении шкалы. Возможно, респонденты иным образом определили бы компоненты, связанные с МСО или удовлетворенностью работой, если бы английский был их родным языком. Большинство заполненных анкет в Пакистане были получены на английском языке, учитывая уровень владения английским языком среди государственных служащих Пакистана. Это может объяснить почему в Пакистане большинство баллов по надежности было выше. И, наконец, тот факт, что баллы респондентов Пакистана были выше и их ответы на открытые вопросы были более равномерно распределены по категориям, может частично отражать существенную разницу в размере выборки.

7. БИБЛИОГРАФИЯ

- Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs and Anti-Corruption (2017). Civil service legislation. <http://kyzmet.gov.kz/ru/kategorii/zakonodatelstvo>
- Baston C.D. & Shaw, L. (1991). Evidence of altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives. *Psychological Inquiry* 2(2): 107-22.
- Behn, R.D. (2014). What Performance Management is and is not. *Behn's Public Management Report* 12(1).
- De Bruijn, (2012). 2nd Ed. *Managing Performance in the Public Sector*. London: Routledge.
- Bozeman, B., and B. Ponomariov. 2009. Sector Switching from a Business to a Government Job: Fast-Track Career or Fast Track to Nowhere?" *Public Administration Review* 69 (1): 77-91.
- Bozeman, B. & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: a critique. *Public Administration Review* 75(5): 700-10.
- CIA World Factbook (2017). Kazakhstan Country profile. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>
- CIA World Factbook (2017). Pakistan Country profile. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pk.html>
- Chen, C.A., Chih-Wei, H., & Chen, D. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan, *Public Administration* 92 (4), 954-973.
- Chen, Chung-An, & Chih-Wei Hsieh. (2015). Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 1190-1213.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Fowler, F. (2014). *Survey Research Methods*. 5th Ed. Thousands Oaks: SAGE.
- GIZ Governance Programme (2013) A Study on the Civil Service Structure, Civil Servants Training and an Overview of National Commission of Government Reforms in Pakistan. Available at: <http://lgkp.gov.pk/wp-content/uploads/2014/03/6.-A-study-on-the-civil-service-structure-civil-servants-training-and-an-overview-of-National-Commission-of-Government-Reforms-in-Pakistan.pdf>
- Gould-Williams, J.S., Mostafa, A.M.S, Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *JPART* 25: 597-622.
- Graaf, G. & Z. Van der Wal (2008). On Value Differences Experienced by Sector Switchers. *Administration & Society* 40(1): 79-103.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public administration* 69 (1): 3-19.
- Houston, David J. 2014. "Public service motivation in the post-Communist state", *Public Administration*, 92 (4): 843-860.
- Infeld, Donna Lind, William C. Adams, Guanghua Qi & Nik Rosnah Qi, G., Adams. 2010. "Career values of Public Administration and Public Policy students in China, Malaysia and the United States", *International Journal of Public Administration*, 3: 800-815.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review* 72 (6): 830-40.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *PAR* 70, 5, 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *JPART* 23(1), 79-102.
- Kwon, L. (2014). Motivation, Discretion, and Corruption. *JPART* 24 (3): 765-794.
- Liu, B. and Perry, J.L. (2016). The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. *ROPPA* 36 (1): 4-30.
- Liu, B., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A. (2005). Is the public service ethic in decline? IRSPM Conference, 6-8 April. Milan, Italy.
- Mafini, C. and Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *Journal of Industrial Psychology* 40(1): 1-13.
- Morgan, D. L. (1998). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Pandey, S.K., & Jain, N. (2014). Relation between personal values and corruption permissiveness of government servants in India and the moderating role of dissatisfaction with the financial condition of the family, *IRPA* 19 (2): 126-142.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, *JPART* 6 (1): 5-22.

- Perry, James L. and L.R. Wise. 1990. The motivational bases of public service. *Public Administration Review* 50 (3): 367-373.
- Perry, J.L., A. Hondeghem & L.R. Wise. 2010. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 68 (3): 445-458.
- Rayner, J., Williams, H.M., Lawton, A. & Allinson, C. (2011). Public service ethos: Developing a generic measure. *JPART* 21: 27-51.
- Ritz, A. (2015). Public service motivation and politics: Behavioral consequences among local councilors in Switzerland. *Public Administration - An International Quarterly* 93 (4): 1121 – 1137.
- Ritz, A., Brewer, G.A. & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *PAR* 76(3): 414-26.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting* 15(4), 351–381.
- Su, X., & B. Bozeman. 2009. Dynamics of Sector Switching: Hazard Models Predicting Changes from Private Sector Jobs to Public and Nonprofit Sector Jobs. *Public Administration Review* 69 (6): 1106–1114.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: an Australian study. *IPMJ* 11 (1): 67 – 88.
- Taylor, J., & Beh, L. (2013). The impact of pay-for-performance on the performance of Australian and Malaysian government employees, *Public Management Review*, 15, 8, 1090-1115.
- Tullock, G. (1976). *The Vote Motive*. London: IEA.
- Van der Wal, Z. (2013). 'Mandarins vs. Machiavellians? On differences between work motivations of political and administrative elites' *Public Administration Review* 73: 749 – 759.
- Van der Wal, Z. (2014a). Scoping for International Studies on Public Service Motivation in Developing Countries. Singapore: Global Center for Public Service Excellence, *United Nations Development Program (UNDP)*. Unpublished Consulting Report, 37 pages.
- Van der Wal, Z. (2014b). What Drives Public Managers in Tough Governance Settings? *World Scientific*, 197-205.
- Van der Wal, Z. (2015a). All quiet on the non-Western front?" A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration* 37 (2): 69 – 86.
- Van der Wal, Z. (2015b). Future Business and Government Leaders of Asia. How do They Differ and What Makes Them Tick? *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-015-2783-1.
- Weinstein, N. & Ryan, R.M. (2010). 'When helping helps: autonomous motivation for prosocial behaviour and its influence on well-being for the helper and recipient'. *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2): 222 – 244.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КОМПОНЕНТЫ АНКЕТЫ ПО РАЗДЕЛАМ

Таблица 1: Компоненты по характеристикам респондентов

Характеристики респондентов	
1.	Уровень образования (специалист, бакалавр, магистр, другое)
2.	Специальность
3.	Возраст
4.	Пол
5.	Опыт работы на государственной службе
6.	Текущие функции и сфера деятельности (планирование, реализация, регулирование/надзор, управление)
7.	Уровень государственного управления (центральный, местный)
8.	Руководство сотрудниками (да, нет)
9.	Предыдущий опыт работы в частном и/или некоммерческом секторе до поступления на государственную службу (да, нет)
10.	Стремление в будущем работать в частном и/или некоммерческом секторе (да, нет)

Таблица 2: Компоненты, включенные в глобальный раздел анкеты (мотивация)

МСО (аспекты)	Внешняя мотивация
<p><i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>²⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу. ▪ Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики. ▪ Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам. ▪ Этическое поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность. <p><i>Приверженность общественным интересам</i>³⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Я бескорыстно вношу свой вклад в общество. ▪ Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня. ▪ Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам. ▪ Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг. <p><i>Самопожертвование</i>³¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам. ▪ Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты. ▪ Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него. ▪ Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки. ▪ Я готов нести жертвы во благо общества. ▪ Хорошие поступки для меня, безусловно, важнее финансового положения. ▪ Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения. <p><i>Сострадание</i>³²</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации ▪ Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных ▪ Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга. ▪ На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других. 	<p><i>Оплата труда</i>³³</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Я мотивирован работать усердно за деньги. ▪ Деньги вдохновляют меня работать усерднее. ▪ Деньги меня сильно мотивируют. ▪ Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю. ▪ Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе. <p><i>Стабильность работы</i>³⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Учитывая основные причины выбора вашей нынешней работы, насколько важной для вас была стабильность работы? <p><i>Продвижение по службе</i>³⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.

Таблица 3: Компоненты, включенные в глобальный раздел анкеты (прочее)

Взаимное соответствие индивидуума и организации	Удовлетворенность работой	Поведение принадлежности к общине
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации. ▪ Мои цели очень схожи с целями моей организации. ▪ Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации. ▪ В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.³⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.³⁷ ▪ Я достаточно доволен своей нынешней работой.³⁸ ▪ Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.³⁹ ▪ Я удовлетворен условиями работы в моей организации.⁴⁰ ▪ Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.⁴¹ ▪ Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.⁴² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время. ▪ Я считаю важным вносить вклад в общество. ▪ Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества. ▪ Когда это возможно, я стараюсь привлечь мою организацию к участию в общественных проектах, в которых я сам принимаю участие. ▪ Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.⁴³

Таблица 4: Компоненты, включенные в раздел анкеты, ориентированный на конкретную страну (Пакистан)

Специфические для Пакистана компоненты опроса (на основании комментариев фокус-группы и проектной группы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Я поступил на государственную службу ради возможности получить полномочия и влияние по важным вопросам. 2. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего. 3. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса. 4. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи. 5. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода. 6. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое. 7. Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса. 8. Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности. 9. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе. 10. Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее. 11. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям. 12. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста. 13. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе. 14. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.

Таблица 5: Компоненты, включенные в раздел анкеты, ориентированный на конкретную страну (Казахстан)

Специфические для Казахстана компоненты опроса (на основании комментариев фокус-группы и проектной группы)
1. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.
2. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.
3. Я поступил на государственную службу с целью внести свой вклад в важные решения.
4. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.
5. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.
6. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.
7. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.
8. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.
9. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.
10. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.

Таблица 6: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: пол

Типы мотивации	ЖЕНЩИНЫ			МУЖЧИНЫ		
	Пакистан	Казахстан	T-критерий	Пакистан	Казахстан	T-критерий
МСО	4.167	3.884	0.007**	4.175	3.994	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.161	4.164	0.980	4.278	4.303	0.612
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.166	3.970	0.029	4.174	4.093	0.130
<i>Сострадание</i>	4.204	3.926	0.007**	4.123	3.872	0.000***
<i>Самопожертвование</i>	4.037	3.476	0.000***	4.112	3.709	0.000***
Внешняя	3.505	3.704	0.158	3.463	3.765	0.000***
Внутренняя	4.441	4.096	0.007**	4.144	4.118	0.727
Удовлетворенность работой	4.152	3.608	0.000***	3.882	3.619	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.885	3.594	0.005**	3.698	3.677	0.743
Поведение принадлежности к общине	3.280	4.222	0.000***	3.207	4.357	0.000***

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 7: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: уровень образования

Тип мотивации	ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ И БАКАЛАВР			МАГИСТР		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.186	3.908	0.000***	4.190	3.928	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.261	4.221	0.551	4.289	4.302	0.869
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.187	4.002	0.020	4.174	3.956	0.005**
<i>Сострадание</i>	4.154	3.872	0.001**	4.136	3.982	0.041*
<i>Самопожертвование</i>	4.131	3.537	0.000***	4.093	3.474	0.000***
Внешняя	3.520	3.708	0.072	3.414	3.888	0.000***
Внутренняя	4.250	4.067	0.069	4.190	4.160	0.794
Удовлетворенность работой	3.990	3.607	0.000***	3.873	3.508	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.834	3.626	0.052	3.668	3.676	0.922
Поведение принадлежности к общине	3.250	4.267	0.000***	3.216	4.280	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 8: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: возраст

Тип мотивации	До 39 лет			Старше 40 лет		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.176	3.918	0.000***	4.169	3.960	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.268	4.219	0.375	4.250	4.232	0.799
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.184	4.020	0.008	4.164	4.027	0.026*
<i>Сострадание</i>	4.129	3.876	0.000***	4.140	3.965	0.014*
<i>Самопожертвование</i>	4.092	3.557	0.000***	4.117	3.616	0.000***
Внешняя	3.541	3.747	0.013	3.394	3.695	0.000***
Внутренняя	4.242	4.100	0.083	4.148	4.115	0.692
Удовлетворенность работой	3.956	3.562	0.000***	3.883	3.731	0.028*
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.767	3.587	0.007**	3.701	3.726	0.762
Поведение принадлежности к общине	3.247	3.259	0.000***	3.193	4.326	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 9: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: опыт работы

Тип мотивации	С небольшим опытом			С большим опытом		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.098	3.946	0.008**	4.192	3.912	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.183	4.229	0.510	4.282	4.215	0.265
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.123	4.059	0.340	4.176	3.977	0.000***
<i>Сострадание</i>	4.042	3.885	0.016*	4.135	3.926	0.001**
<i>Самопожертвование</i>	4.010	3.437	0.000***	4.133	3.531	0.000***
Внешняя	3.544	3.742	0.036	3.444	3.717	0.000***
Внутренняя	4.186	4.134	0.580	4.141	4.069	0.371
Удовлетворенность работой	3.880	3.597	0.000***	3.921	3.632	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.739	3.599	0.116	3.695	3.666	0.675
Поведение принадлежности к общине	3.200	4.288	0.000***	3.203	4.268	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 10: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: наличие руководящих функций

Тип мотивации	НЕТ			ЕСТЬ		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.202	3.914	0.000***	4.139	3.971	0.001***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.319	4.203	0.116	4.216	4.273	0.311
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.143	4.012	0.156	4.167	4.048	0.031*
<i>Сострадание</i>	4.203	3.902	0.001**	4.079	3.906	0.004**
<i>Самопожертвование</i>	4.113	3.541	0.000***	4.064	3.659	0.000***
Внешняя	3.714	3.752	0.721	3.358	3.679	0.000***
Внутренняя	4.381	4.068	0.003**	4.085	4.197	0.163
Удовлетворенность работой	4.061	3.572	0.000***	3.838	3.716	0.035*
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.947	3.577	0.000***	3.636	3.759	0.064
Поведение принадлежности к общине	3.357	4.263	0.000***	3.155	4.319	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 11: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: уровень государственного управления

Тип мотивации	МЕСТНЫЙ			ЦЕНТРАЛЬНЫЙ		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.193	3.914	0.000***	4.039	3.967	0.407
Стремление участвовать в выработке государственной политики	4.284	4.196	0.076	4.101	4.285	0.050
Приверженность общественным интересам	4.198	4.005	0.000***	3.983	4.060	0.498
Сострадание	4.138	3.921	0.000***	4.048	3.921	0.276
Самопожертвование	4.121	3.562	0.000***	3.968	3.604	0.003**
Внешняя	3.468	3.677	0.000***	3.531	3.852	0.023*
Внутренняя	4.207	4.091	0.073	4.032	4.135	0.493
Удовлетворенность работой	3.959	3.604	0.000***	3.716	3.633	0.477
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.776	3.605	0.002**	3.580	3.684	0.370
Поведение принадлежности к общине	3.232	4.270	0.000***	3.109	4.300	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 12а: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: сфера деятельности

Тип мотивации	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ			РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.122	3.870	0.014*	4.354	3.937	0.000***
Стремление участвовать в выработке государственной политики	4.208	4.148	0.580	4.447	4.260	0.029*
Приверженность общественным интересам	4.072	3.956	0.274	4.309	4.029	0.002**
Сострадание	4.147	3.876	0.051	4.351	3.886	0.000***
Самопожертвование	4.000	3.498	0.000***	4.264	3.574	0.000***
Внешняя	3.362	3.873	0.008**	3.583	3.699	0.260
Внутренняя	4.166	3.975	0.344	4.157	4.141	0.893
Удовлетворенность работой	3.566	3.680	0.580	4.147	3.590	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.540	3.540	0.704	3.624	3.624	0.000***
Поведение принадлежности к общине	3.250	4.160	0.000***	3.439	4.323	0.000***

*= $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Таблица 12b: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: сфера деятельности

Тип мотивации	РЕАЛИЗАЦИЯ И НАДЗОР			АДМИНИСТРАТИВНАЯ И УПРАВЛЕНИЕ		
	Пакистан	Казахстан	T-критерий	Пакистан	Казахстан	T-критерий
МСО	4.071	3.935	0.423	4.097	3.929	0.002**
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.250	4.219	0.872	4.157	4.225	0.294
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.055	4.032	0.897	4.133	4.013	0.063
<i>Сострадание</i>	4.138	3.869	0.028*	4.040	3.939	0.132
<i>Самопожертвование</i>	4.125	3.621	0.021*	4.028	3.539	0.000***
Внешняя	3.966	3.757	0.100	4.059	3.727	0.000***
Внутренняя	4.222	4.186	0.872	4.132	4.020	0.216
Удовлетворенность работой	3.844	3.680	0.404	3.864	3.590	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.662	3.662	0.290	3.655	3.655	0.764
Поведение принадлежности к общине	3.027	4.296	0.000***	3.144	4.252	0.000***

Тип мотивации	ЕСТЬ			НЕТ		
	Пакистан	Казахстан	T-критерий	Пакистан	Казахстан	T-критерий
МСО	4.155	3.954	0.000***	4.177	3.911	0.000***
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.285	4.296	0.845	4.231	4.161	0.268
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.123	4.033	0.165	4.206	4.013	0.001**
<i>Сострадание</i>	4.073	3.931	0.033*	4.159	3.880	0.000***
<i>Самопожертвование</i>	4.060	3.556	0.000***	4.123	3.591	0.000***
Внешняя	3.656	3.780	0.076	3.302	3.690	0.000***
Внутренняя	4.282	4.094	0.037	3.964	4.114	0.928
Удовлетворенность работой	3.870	3.607	0.000***	3.964	3.618	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.766	3.640	0.084	3.701	3.620	0.292
Поведение принадлежности к общине	3.255	4.300	0.000***	3.182	4.262	0.000***

Таблица 13: Сравнительные различия по типам мотивации между подгруппами: предыдущий опыт работы в неправительственном/частном секторе

Тип мотивации	ЕСТЬ			НЕТ		
	Пакистан	Казахстан	Т-критерий	Пакистан	Казахстан	Т-критерий
МСО	4.205	3.898	0.000***	4.104	3.946	0.005**
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.344	4.196	0.014*	4.118	4.235	0.058
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.194	3.945	0.000***	4.126	4.059	0.273
<i>Сострадание</i>	4.160	3.936	0.001**	4.057	3.888	0.018*
<i>Самопожертвование</i>	4.097	3.513	0.000***	4.090	3.604	0.000***
Внешняя	3.481	3.790	0.000***	3.444	3.703	0.001**
Внутренняя	4.295	4.042	0.006**	4.051	4.135	0.322
Удовлетворенность работой	3.813	3.413	0.000***	4.105	3.707	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.699	3.498	0.008**	3.800	3.691	0.210
Поведение принадлежности к общине	3.271	4.246	0.006**	3.129	4.295	0.000***

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

8. ЧОСКИ

- 1 Liu and Perry (2016).
- 2 Perry, Hondeghem, and Wise (2010).
- 3 Perry and Wise (1990: 368).
- 4 Hood (1991); Osborne and Gaebler (1992).
- 5 See Frederickson and Smith (2003); Tullock (1976).
- 6 Perry, Wise, and Hondeghem (2010); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2013); Van der Wal (2015a).
- 7 Van der Wal and Oosterbaan (2013); Van der Wal (2015b).
- 8 Taylor, 2008
- 9 Baston and Shaw, 1991; Weinstein and Ryan, 2010
- 10 Perry 2014; Liu and Perry 2016.
- 11 Van der Wal, 2015
- 12 Bozeman and Su, 2015
- 13 Kim et al. (2013); Van der Wal (2015a, 2015b).
- 14 Chen and Hsieh (2014); Infeld et al. (2009); Liu and Tang (2011).
- 15 Infeld et al. (2009, 2010, 2011).
- 16 Fan (2007); Taylor and Beh (2013); Van der Wal (2015a, 2015b); Xu (2006).
- 17 Deci, Connell, and Ryan (1989).
- 18 See also recent work by Pandey and Jain (2014).
- 19 Liu and Tang (2011).
- 20 Ritz, 2015; Van der Wal, 2013; Rayner, Williams, Lawton and Allinson, 2011
- 21 UNDP (2015); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2014, 2015a).
- 22 Rowe and Wright (1999).
- 23 Creswell (2003); Morgan (1997).
- 24 cf. Perry and Hondeghem (2008: 3).
- 25 Chen and Chen (2013); Chen and Hsieh (2014); Kim et al. (2013); Liu and Perry (2014); Van der Wal (2015a).
- 26 Perry (1996: 6-7); Kim et al. (2013); Kim and Vandenberg (2010).
- 27 Behn (2014); De Bruijn (2012).
- 28 See e.g., Kim et al. (2013).
- 29 Liu and Perry, 2016
- 30 Liu and Perry, 2016
- 31 Liu and Perry, 2016; Hsu and Sun, 2014
- 32 Liu and Perry, 2016; Liu et al, 2014
- 33 Mafini and Dlodlo, 2014
- 34 Chen and Hsieh, 2014
- 35 Kwon, 2012

- 36 Gould-Williams et al. 2013.
- 37 Kim, 2012.
- 38 Kim, 2012.
- 39 Kim, 2012.
- 40 Mafini and Dlodlo, 2014.
- 41 Mafini and Dlodlo, 2014.
- 42 Mafini and Dlodlo, 2014.
- 43 Liu and Perry, 2016.

Астанинский хаб в сфере государственной службы был создан в марте 2013 года по инициативе Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН с участием 25 стран и 5 международных организаций, которые единогласно приняли Декларацию о создании Астанинского хаба в сфере государственной службы. Астанинский хаб получает финансовую и институциональную поддержку от Правительства Республики Казахстан и техническую помощь от ПРООН в качестве исполнительного партнера.

Астанинский хаб в сфере государственной службы представляет собой платформу многостороннего сотрудничества для непрерывного обмена опытом и знаниями в сфере развития государственной службы, направленную на оказание поддержки правительствам стран-участниц посредством налаживания партнерских связей, наращивания потенциала и взаимного обучения, а также принятия научно обоснованных решений на основе результатов исследований.

Географический охват участников простирается от Америки и Европы, стран Кавказа и Центральной Азии до стран АСЕАН, свидетельствуя о том, что партнерство в целях совершенствования государственной службы является постоянной и повсеместной необходимостью для всех государств.