



Полноправные люди.
Устойчивые страны.

МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КАЗАХСТАНЕ

© 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 рамках данного проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2.	ВВЕДЕНИЕ	6
2.1	Цель исследования	6
2.2	Предмет исследования и ключевые вопросы	6
2.3	Подходы и методы	7
2.4	Вводная информация о стране	7
2.5	Краткий обзор	9
3.	СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	10
3.1	Что нам известно?	10
3.2	Что еще необходимо знать?	11
4.	МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	12
4.1	Структура опроса	12
4.2	Формирование выборки и распространение	12
4.3	Использованные компоненты и вопросы	12
4.4	Использованные статистические показатели и аналитические методы	13
5.	РЕЗУЛЬТАТЫ	14
5.1	Характеристики респондентов	14
5.2	Мотивация и работа	17
5.3	Сравнение групп и типов государственных служащих	17
5.4	Миссия, культура и климат организации	22
5.5	Компоненты, специфичные для страны	25
5.6	Оценки государственных служащих	30
6.	ВЫВОДЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ	33
6.1	Основные выводы и результаты	33
6.2	Применение выводов при реформировании системы управления человеческими ресурсами и государственной службы	36
6.3	Ограничения и будущие исследования	37
7.	БИБЛИОГРАФИЯ	38
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КОМПОНЕНТЫ АНКЕТЫ ПО РАЗДЕЛАМ	40
	ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОПИСАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ КОМПОНЕНТОВ	48
	ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ПЕРЕШКАЛИРОВАННЫЕ КОМПОНЕНТЫ, ПРИМЕНЕННЫЕ В ИТОВОМ АНАЛИЗЕ	57
	ПРИЛОЖЕНИЕ 4: АНКЕТА	62
	ПРИМЕЧАНИЯ	67

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В данном отчете представлены результаты пилотного исследования факторов мотивации государственных служащих в Казахстане; стране с географическими, культурными и институциональными особенностями, в которой до настоящего времени исследования в области «мотивации служению обществу» (МСО) не проводились. Основным постулатом МСО предусматривает, что в своем поведении государственные служащие руководствуются внутренними альтруистическими мотивами. В последнее десятилетие существенно вырос интерес к МСО. Одновременно наблюдается рост интереса к перспективам МСО в западных развивающихся странах, которые сталкиваются со своими уникальными вызовами по сохранению мотивации государственных служащих и по привлечению, удержанию и возвращению способных и мотивированных работников.

Государственная служба Казахстана функционирует в условиях бурного развития государственного управления в Центральной Азии, характеризующегося проблемами государственной службы, уходящими корнями в советскую эпоху, и оказываемым изнутри и извне давлением к реформированию. В то же время, за относительно короткий период времени в стране построена одна из наиболее институционально и законодательно проработанных и оформленных систем государственной службы в регионе и активно реализуются реформы с целью дальнейшего повышения эффективности государственной службы. Менее чем за 25 лет Казахстан стал единственной страной в Центральной Азии, сумевшей получить статус страны со средним уровнем доходов в соответствии со стандартами Всемирного банка и МВФ.

В то же время, в контексте развивающихся стран работа в государственном секторе может быть в большей степени ориентирована на обеспечение стабильной и надежной занятости, удовлетворение основных потребностей, престиж и семейные традиции, нежели на саморазвитие и «продвижение общественного дела». В связи с этим, мотивация служения обществу была изучена в сочетании с анализом внешних мотивов, степенью удовлетворенности работой и организационной культурой.

В рамках данного исследования было изучено отношение 740 государственных служащих в Казахстане к своей карьере, организационной культуре и климату на работе. Исследование нацелено на определение того, что респонденты считают наибольшими препятствиями и наиболее эффективными инструментами реформирования для повышения мотивации и эффективности.

Результаты исследования позволяют выделить три основных момента относительно мотивации и отношения государственных служащих к своей работе в Казахстане:

1. Трое из четырех респондентов подчеркивают, что первичные и вторичные льготы являются важными для их мотивации и работы. Гораздо реже отмечались такие пункты как *более справедливые условия труда и индивидуально подобранные программы обучения и развития*. Однако, в конечном итоге, опрошенные нами государственные служащие в Казахстане продемонстрировали наличие высокого уровня МСО и внутренней мотивации по сравнению с внешней мотивацией. В будущих мерах по управлению кадрами и кадровой реформе следует использовать этот мотивационный потенциал.
2. Государственные служащие в Казахстане демонстрируют положительное отношение к своим коллегам и командному духу на рабочем месте, используя даже такие слова как «атмосфера семьи». Такое отношение можно было бы использовать для создания еще более открытой и положительной рабочей обстановки. Высокая степень автономности и горизонтальных коммуникаций, как правило, повышают мотивацию и эффективность работы в организационной среде, где коллегам доверяют больше, чем начальству (а управление «сверху-вниз» может привести к противоположному результату). Более того, высокий уровень внутренней мотивации и МСО государственных служащих в Казахстане объясняют готовность к изменениям и реформам, несмотря на имеющиеся трудности.
3. Среди госслужащих распространено мнение, что продвижение по службе не зависит от личных заслуг, и эта важная проблема требует решения для того, чтобы поддержать мотивацию в долгосрочной перспективе и обеспечить приток в государственный сектор талантливых выпускников. Опыт успешных в этом отношении стран показывает, что *результативность*, при которой серьезно подходят к оценке работы госслужащих, последовательно и прозрачно доносят ее важность, является, как минимум, столь же важным фактором как составление на бумаге оценки.

Результаты исследования демонстрируют каким образом различные мотивационные оценки и методы, дополненные (целенаправленными) вопросами о результативности, удовлетворенности работой и организационной культурой, могут дать нам объективную картину основных причин поступления на

государственную службу в такой стране как Казахстан. 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, а также чувство коллегиальности важны для государственных служащих, позволяя им продолжать прилагать усилия и работать в сложных институциональных контекстах в условиях недостаточного профессионального обучения и несовершенного рабочего режима. Полученные нами результаты свидетельствуют о необходимости увеличения количества сравнительных исследований мотивации государственных служащих в развивающихся странах, а также разработки новых исследовательских инструментов и методов, которые будут учитывать как идейные, так и материалистические мотивы 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. Это исследование является первым в своем роде в Казахстане. Оно позволяет содержательно дополнить имеющуюся базу знаний по мотивации государственных служащих, более известной как *мотивация служения обществу* или МСО. При этом, дополнение текущих исследований в области МСО, которые придают 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, и 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, скорее всего, выживание и удовлетворение базовых потребностей, чем саморазвитие и «продвижение общественного дела», мотивацию служения обществу необходимо дополнить индикаторами и выводами из теории самодетерминации, более часто касающимися внешней мотивации (гарантия занятости, пенсионные системы, социальный статус, возможность дополнительного заработка, и сбалансированность между работой и жизнью). Здравый скептицизм в отношении МСО при одновременном изучении механизмов, улучшающих внутренние мотивы работников государственного сектора (например, организационная структура, удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации и чувство принадлежности к одному обществу), в развивающихся странах будет способствовать получению более содержательных данных.

Также в настоящем исследовании в более общем плане рассматривается отношение государственных служащих в Казахстане к своей карьере, рабочей культуре и определяется то, что они считают наибольшими сложностями и наиболее эффективными мерами реформирования в целях 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 реформы, кажущиеся на первый взгляд недостижимыми, и менять организационную культуру в нужном направлении, а также оказывать огромное влияние на доверие со стороны 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 заинтересованных группах (от которых ей, возможно, будет необходимо отстраниться), развивающиеся страны могут не найти правильного пути развития, несмотря на огромные усилия со стороны международного сообщества, в том числе ПРООН.

Наконец, результаты исследования могут быть использованы специалистами, на которых возложена задача по созданию инструментов мотивации государственных служащих в Казахстане. Указанные респондентами препятствия, а также предлагаемые пути совершенствования системы обеспечения результативности в Казахстане, могут помочь им в создании более современной, индивидуализированной, справедливой и эффективной системы мотивации на государственной службе.

2.2 Предмет исследования и ключевые вопросы

Изучение мотивации имеет давнюю традицию в таких дисциплинах как организационная психология и социология. Особый интерес к МСО, возникший в 1990-х годах в рамках теории государственного администрирования и государственного управления, в последнее десятилетие неуклонно растет¹. В настоящем докладе основное внимание уделяется именно этому научному направлению для того, чтобы сохранить акцент на работниках и организациях государственного сектора.

В рамках настоящего исследования мы *ставим задачу* ответить на 2 ключевых вопроса:

1. Как мы можем охарактеризовать специфику мотивации государственных служащих в Казахстане, и каким образом эта специфика отличается в различных группах и типах государственных служащих?

2. Каким образом государственные служащие в Казахстане 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 Подход и методы

Нами было проведено исследование на основе опроса, содержащего общие вопросы, а также вопросы, непосредственно касающиеся страновой специфики, с целью анализа аспектов, отмеченных выше. Мы провели обзор последних научных трудов и более ранних исследований ПРООН с целью применения международных научно доказанных шкал и компонентов измерения для включения в глобальный раздел нашего исследования. В дополнение, нами была организована фокус группа с участием пяти государственных служащих среднего и высшего звеньев для обсуждения соответствующих тем и вопросов, в том числе двух открытых вопросов, для включения в страновой раздел исследования. Проектная группа ПРООН и научный консультативный совет предоставили свои комментарии по первоначальным вариантам отчета и оказали нам содействие в уточнении инструментов.

2.4. Вводная информация о стране²

Казахстан расположен в Центральной Азии, является крупнейшей в мире страной, не имеющей выхода к морю, и занимает девятое место в мире по территории (2 724 900 км²) с численностью населения – около 18 млн. человек. При большой площади территории показатель плотности населения в Казахстане является одним из самых низких в мире – менее 6 чел. на квадратный километр. Экономика Казахстана занимает лидирующие позиции в Центральной Азии, на его долю приходится 60% ВВП региона, в основном за счет нефтегазовой отрасли. Также Казахстан располагает богатыми запасами минеральных ресурсов. Казахстан является демократической, светской, унитарной, конституционной республикой с богатым культурным наследием. 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.

Система государственной службы берет свое начало в бывшем Советском Союзе, от которого Казахстан получил независимость в 1991 г. В Таблице 1а представлена основная информация по нормативно-правовой базе в области государственной службы в Казахстане.

Таблица 1а: Нормативно-правовая база системы государственной службы³

Нормативно-правовая база	
Уполномоченный орган по вопросам государственной службы	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции
Функции	Разработка и реализация политики в сфере государственной службы
НПА	Закон «О государственной службе», указы Президента РК, постановления Правительства, исполнительные акты Агентства
Классификация должностей	<p>Назначаемые политические деятели</p> <p>Административные государственные служащие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпус «А» (руководители высшего звена, сравнимые с «высокопоставленными государственными служащими» в других странах) • Корпус «Б» (исполнители)

<i>Наем и увольнение</i>	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 среди госслужащих – 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. Освобождение от должности может быть добровольным или результатом дисциплинарного взыскания.
<i>Условия трудоустройства</i>	Корпус «А»: Трудовой договор не более чем на 8 лет Корпус «Б»: Без заключения трудового договора

Недавние реформы

Нынешний этап реформ можно охарактеризовать как довольно решительную попытку перейти от позиционной модели государственной службы к карьерной. В новом Законе «О государственной службе», принятом в 2015 г., приоритет отдается внутреннему отбору среди госслужащих нанимающего госоргана, затем из остальных госорганов и только после этого, в случае отсутствия подходящего кандидата, проводится общий конкурс. Изменение заключается в том, что госслужащие теперь должны участвовать в формальном конкурсном процессе для продвижения по службе. Другими новыми мерами, внедряемыми в настоящее время, являются система оплаты труда на основе факторно-бальной шкалы, обновленная система оценки деятельности государственных служащих и совершенствование профессиональной подготовки на основе компетенций. В Таблице 1b представлен краткий обзор текущих механизмов управления персоналом на государственной службе в Казахстане.

Таблица 1b: Механизмы управления персоналом на государственной службе

Механизмы управления персоналом	
<i>Обучение</i>	Переподготовка: в течение первых 6 месяцев после назначения Повышение квалификации: каждые три года
<i>Ротация</i>	Для должностей Корпуса «А» и некоторых региональных должностей Корпуса «Б»
<i>Оплата труда</i>	Основывается на должностном окладе и коэффициенте в зависимости от категории и опыта работы на государственной службе
<i>Продвижение по службе</i>	Посредством конкурсного процесса в государственном органе – собеседование с конкурсной комиссией
<i>Управление по результатам</i>	Корпус «А»: осуществляется уполномоченной комиссией. Корпус «Б»: 3 компонента – оценка вклада, оценка выполнения плана работы, обратная связь по принципу «360 градусов»
<i>Выход на пенсию</i>	Специальные программы выхода на пенсию отсутствуют

Влияние этих реформ еще предстоит увидеть, хотя Агентство РК по делам государственной службы и противодействию коррупции недавно опубликовало статистические данные, согласно которым в 2016 г. более 6 000 государственных служащих получили продвижение по службе.⁴ Сама по себе эта цифра просто показывает масштаб перехода к системе, основанной на карьерной модели. Некоторые утверждают, что для осмысленного измерения степени меритократии необходимо учитывать такие индикаторы госуправления как, например, Всемирные индикаторы управления Всемирного банка (WGI), хотя они являются только внешними оценками, направленными на оценку репутации. Тем не менее, согласно последнему отчету WGI⁵ баллы Казахстана по эффективности государственного управления выросли более чем в три раза с 13,17 в 1996 г. до 50,96 в 2015 г. по шкале от 1 до 100 (несмотря на то, что в 2015 г. было небольшое снижение с 54,33 до 50,96).

Учитывая эффект запаздывания по времени в случае с такими репутационными индексами как WGI, а также отсутствие более свежих данных, потребуется, как минимум, еще несколько лет для того, чтобы результаты последних реформ оказали воздействие на показатели эффективности госуправления WGI. Сейчас более целесообразно напрямую оценить воспринимаемую государственными служащими степень справедливости и эффективности системы, как мы это сделали в данном исследовании.

2.5 Краткий обзор

Отчет имеет следующую структуру: в третьем разделе представлен краткий обзор научных работ в области мотивации госслужащих на современном этапе, в которых особое внимание уделяется незападным и азиатским странам. В ходе обзора научных дискуссий по проблеме мотивации служения обществу, мы проводим сравнительный анализ идеалистических мотивов и внутренней мотивации с более реалистичными, иногда даже циничными, взглядами на мотивацию госслужащих, согласно которым внешние факторы мотивации считаются более важными. Помимо этого, мы уделяем внимание таким факторам, тесно связанным с мотивацией, как удовлетворенность работой, ощущение принадлежности к сообществу, взаимное соответствие индивидуума и организации, а также организационная культура. В четвертом разделе рассматриваются методологический подход и процесс разработки и проведения опроса, а также анализ данных и используемые измерения.

В пятом разделе представлены ключевые результаты исследования. Даны характеристики респондентов, количественные показатели по различным типам мотивации и другие важные факторы как, например, удовлетворенность работой и взаимное соответствие индивидуума и организации. Помимо этого нами проводится сравнение различных типов мотивации, а также мотивационных факторов в разных подгруппах государственных служащих: работающих на местном и на центральном уровнях, имеющих разный по длительности опыт работы. В разделе 6 отражены ответы на ключевые вопросы, данного исследования и основные выводы. В Заключение рассматриваются вопросы практического применения выводов при реформировании системы управления человеческими ресурсами и государственной службы, а также некоторые ограничения настоящего исследования и пути их устранения в будущих исследованиях. В приложениях к отчету представлены индексы надежности и описательная статистика по используемым пунктам и шкалам, а также полная анкета, которая применялась для сбора данных.

3. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

3.1 Что нам уже известно?

Концепция Мотивации служения обществу (МСО) предполагает, что работники государственного сектора в своей деятельности руководствуются принципами служения общественным интересам. Наиболее распространенным определением МСО является «предрасположенность человека к достижению мотивов, совпадающих с целями общественных институтов или организаций».⁶ Концепция стала одной из ключевых областей изучения в теории государственного управления в последние годы.

Существуют две причины, объясняющие рост популярности МСО. Во-первых, концепция четко противопоставляется чрезмерному вниманию, которое уделялось инструментальным подходам к государственному управлению в 1990-х и начале 2000-х годов, основанным на рыночной модели и ориентированным на эффективность, более известным как Новый государственный менеджмент (НГМ).⁷ В этой связи, в 2015 г. Программой Развития ООН была предложена концепция «Новой приверженности к государственной службе» (New Public Passion). Во-вторых, МСО возникла в качестве ответа на циничное восприятие государственных служащих рациональными, эгоистичными, мотивируемыми исключительно внешними факторами «чиновниками» в соответствии с представлениями сторонников Теории общественного выбора в 1960-х и 1970-х годах.⁸

В основе концепции МСО лежит вера в то, что индивиды, выбирающие карьеру в государственном секторе, делают это потому, что они «более соответствуют» профессиональной и институциональной среде, задачей которой является продвижение общественных интересов и улучшение благосостояния людей, 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 по сравнению с работниками частного сектора⁹, так же как и студенты школ государственного управления по сравнению со студентами бизнес-школ¹⁰.

Международные сравнительные исследования по МСО, тем не менее, свидетельствуют о том, что она может иметь ограничения в качестве универсальной концепции, способной измерить мотивацию в государственной службе в различных условиях. Существуют 3 вопроса, которые предполагают, что международная исследовательская работа (в развивающихся странах) должна рассмотреть 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 сформировать (а могут и не сформировать) такое поведение¹¹. Такой основанный на ценностях «идеалистический» характер МСО как концепции не всегда может соответствовать ценностям и поведению индивидуума в определенных условиях.

Во-вторых, в основе поведения государственного служащего, которое само по себе является просоциальным, могут лежать мотивы, являющиеся одновременно альтруистическими и эгоистическими¹². 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 служащих¹³.

В-третьих, недостаточный объем исследований 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)¹⁴. 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 оценки мотивации определенным образом дает излишне положительные результаты, которые не всегда полностью отражают действительные мотивационные факторы государственных служащих¹⁵.

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, и при этом больше внимания уделяется развитым, а не развивающимся странам.

Основанная на ценностях концепция МСО подразумевает, что эти ценности должны быть универсальными для всех культур, так как касаются создания социального блага. В связи с этим, концепция МСО будет иметь ограниченные возможности в объяснении таких мотивов поступления на государственную службу, как, например, ее престижность, получение власти, 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.¹⁶ 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 работы¹⁷.

Таким образом, для того, чтобы получить содержательные данные по мотивации государственных служащих в Казахстане – развивающейся стране в Центральной Азии со средним уровнем доходов, где система государственной службы уходит корнями в советское время и подверглась различным реформам – нами будет применен более широкий подход к мотивации работников, чем просто измерение уровня МСО. В конечном счете, понимание специфики мотивации государственных служащих в обоих типах стран является важным для повышения эффективности управления, а также для ПРООН при разработке действенных мер реформирования.

В поддержку этого аргумента необходимо также отметить, что недавние исследования, проведенные в азиатских странах, свидетельствуют о том, что государственные служащие руководствуются не только внутренней мотивацией.¹⁸ В отличие от западных стран, работа в правительстве в Азии имеет высокий социальный статус¹⁹, и она зачастую гарантирует большую защищенность и обеспечивает большие льготы по сравнению с частным сектором²⁰. 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 правительствах в обоих типах стран хотят выяснить каков действительно текущий уровень МСО и внутренней мотивации; как он дифференцируется у 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, так как стимулирование и (или) укрепление внутренней мотивации государственных служащих является частью миссии ПРООН и ее партнеров.

Таким образом, для содержательного изучения мотивации государственных служащих в Казахстане будет целесообразно провести различие между двумя отдельными типами или «кластерами» мотивационных факторов: МСО и внешней мотивацией. Внешняя мотивация является частью системы понятий Теории самодетерминации²¹, или ТСД, которая используется учеными в качестве противопоставления МСО. Согласно ТСД поведение индивидуума является прямым результатом его текущей мотивации («Я поступил на работу в государственном секторе, так как она предлагает стабильную зарплату и позволяет удовлетворить потребности моей семьи»), и происходит в большей мере под влиянием возможностей и непосредственных потребностей в выживании и признании, чем глубоко укоренившихся стимулов, связанных с МСО. Особенно это актуально в контекстах, характеризующихся финансовым выживанием и высоким распространением коррупции²². Некоторые исследователи пришли даже к заключению, что в контексте стран Восточной Азии такой ярко выраженный внешний мотив как «любовь к деньгам» является ключевым фактором трудоустройства в государственный сектор.²³

Таким образом, существует необходимость в альтернативной концепции, в которой будет сделана попытка охватить идеалистические и материалистические аспекты мотивации поступления на государственную службу в незападных развивающихся странах и учесть разнообразные контекстуальные факторы: политический режим, общественная и организационная культура, социальные и религиозные убеждения, формальные и неформальные связи между политиками и государственными служащими, а также идеалы и ценности государственной службы²⁴. Понимание мотивации в государственной службе с обеих точек зрения будет способствовать совершенствованию и улучшению норм поведения на государственной службе: преодолевать трудности, повышать продуктивность и снимать профессиональную напряженность.

4. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

4.1 Структура опроса

Для создания действенного опросного инструмента по измерению различных аспектов мотивации государственных служащих в Казахстане, который также мог бы быть использован в последующих исследованиях ПРООН и ее партнерами в других странах, проведен обзор основной литературы по мотивации работников государственного сектора, опубликованной в 2000-2016 годах. При определении базовой концепции была использована отмеченная наградой работа консультанта на основе предыдущего задания ПРООН, а также исследования, проведенные Глобальным центром ПРООН по совершенствованию государственной службы в Сингапуре и другими организациями²⁵.

Таким образом, вместо того, чтобы проводить еще один широкий и общий обзор литературы и «заново изобретать колесо», этот обзор основан на компонентах и инструментах опроса, 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 (Приложение 1). Эти компоненты будут составлять основную часть анкеты.

Для того чтобы составить набор специализированных компонентов и вопросов для раздела, посвященного непосредственно Казахстану, нами была проведена 70-минутная фокус-группа с участием пяти государственных служащих с использованием «метода Дельфи».²⁶ Участники фокус-группы, состоявшейся 16 августа 2016 года, принимают участие в сингапурском компоненте Программы «Магистр государственного управления» Высшей школы государственной политики (ВШГП) Назабаяев Университета.

Такой формат позволил провести интерактивный, обоснованный и уважительный (хотя необязательно основанный на общем согласии) обмен мнениями на основе вопросов, стимулирующих участие в дискуссии и интерес к изучению²⁷. Примерами таких вопросов являются: Почему люди в вашей стране поступают на государственную службу? Каковы основные причины 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 человеческими ресурсами стимулирует внутреннюю мотивацию? Ответы на эти вопросы в сочетании с замечаниями проектной группы в Казахстане и консультативного совета ПРООН позволили сформировать 10 дополнительных компонентов и 2 открытых вопроса, которые составили странового раздел опроса. 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 опроса с применимостью результатов путем включения в выборку государственных служащих младшего, среднего и старшего звена из различных учреждений и департаментов. В тесном сотрудничестве с Астанинским хабом в сфере государственной службы и ведомствами, задействованными на местах, нам удалось собрать 740 полноценных заполненных вопросников, что превысило наши ожидания до начала обследования.

4.3 Используемые компоненты и вопросы

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 мотивов²⁸, как, например, «баланс между работой и семейными обязанностями», в дополнение к стандартным утверждениям применительно к МСО (например, «осмысленное служение обществу крайне важно для меня»)²⁹. Анкета состояла из трех основных разделов:

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

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, западных стран.

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 Perry³⁰, а также компоненты, применяемые для измерения внешней мотивации. Респондентам предлагалось дать ответ по 5-бальной шкале Лайкерта 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.

Глобальный раздел анкеты представляет собой проверенный и надежный инструмент, который может быть использован ПРООН и ее партнерами по всему миру для оценки и сопоставления специфики мотивации различных типов государственных служащих, функций и ведомств.

Третий страновой раздел содержит пункты, специфические для Казахстана, и составленные совместно с местными экспертными и целевыми группами.

Вопросы были включены в случайном порядке без объединения в отдельные рубрики с тем, чтобы избежать формирования установок у респондентов, или эффекта превосходства или новизны тех или иных вопросов³¹. Наконец, мы включили в анкету два открытых вопроса для получения персональных и неструктурированных мнений государственных служащих в Казахстане. Нам было интересно узнать их взгляды касательно имеющихся препятствий для повышения мотивации государственных служащих, а также наиболее эффективных мер или реформ, которые позволили бы повысить результативность этих служащих. В этой связи мы включили два следующих вопроса в обследование:

1. Что, по вашему мнению, является в настоящее время наибольшим препятствием для повышения мотивации государственных служащих в Казахстане?
2. Какие меры или реформы, с Вашей точки зрения, будут наиболее эффективны в Казахстане для повышения уровня результативности государственных служащих?

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 примерно 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. Прошкалированные компоненты с достаточной степенью надежности, которые мы использовали в окончательном анализе, представлены в Приложении 2.
- 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 центральных органов власти. Уровень значимости установлен на 5% или ниже и означает возможность отвергнуть нулевую гипотезу – в нашем случае разница между двумя сравниваемыми группами является статистически значимой.
- Кодирование ответов на открытые вопросы с тем, чтобы определить процентное соотношение респондентов, связанных с кодируемыми категориями (макс. 5), к каждому открытому вопросу. Триангуляция таких качественных данных с количественными результатами позволяет получить основной контекст и дополняет статистические результаты исследования.

Использование контрольных переменных как: возраст, пол, срок пребывания в должности, опыт работы и текущие служебные обязанности респондентов, позволяет провести различие в результатах между различными категориями и типами служащих. Это не только даст возможность провести общее сопоставление между тремя типами мотивации, определенными выше – их частоты, важности и степени, в которой они существенно отличаются между респондентами, – но также и между более молодыми служащими и служащими более старшего возраста, исполнительными, консультативными и административными должностями и другими ключевыми измерениями.

5. РЕЗУЛЬТАТЫ

5.1 Характеристики респондентов

В данном разделе представлены основные характеристики 740 государственных служащих в Казахстане, принявших участие в исследовании. Во-первых, мы визуализировали их характеристики по каждому параметру (например, по уровню образования, возрасту, полу), прежде чем представить обзор всех характеристик респондентов в Таблице 2. В целом, выборка равномерно представлена в разрезе разных возрастных групп, пола (около 57% респондентов – мужчины) и уровня образования, где около 60% респондентов имеют диплом бакалавра или магистра.

Рисунок 1. Образование (%)



Как показывает Рисунок 9, более половины респондентов имеют опыт работы вне государственного сектора, что достаточно уникально по сравнению со многими другими системами государственной службы в Азии с карьерной моделью. В этих системах достаточно редки случаи перехода в государственный сектор из других секторов и наоборот. И, наконец, Рисунок 10 показывает, что около трети респондентов в будущем хотели бы работать в неправительственном или частном секторе, в некоторых случаях – вернуться в тот сектор, откуда они пришли в государственный сектор. Удержание этих сотрудников является еще одной причиной реализации кадровой политики, направленной на поддержание мотивации государственных служащих.

Рисунок 2. Специальность (%)

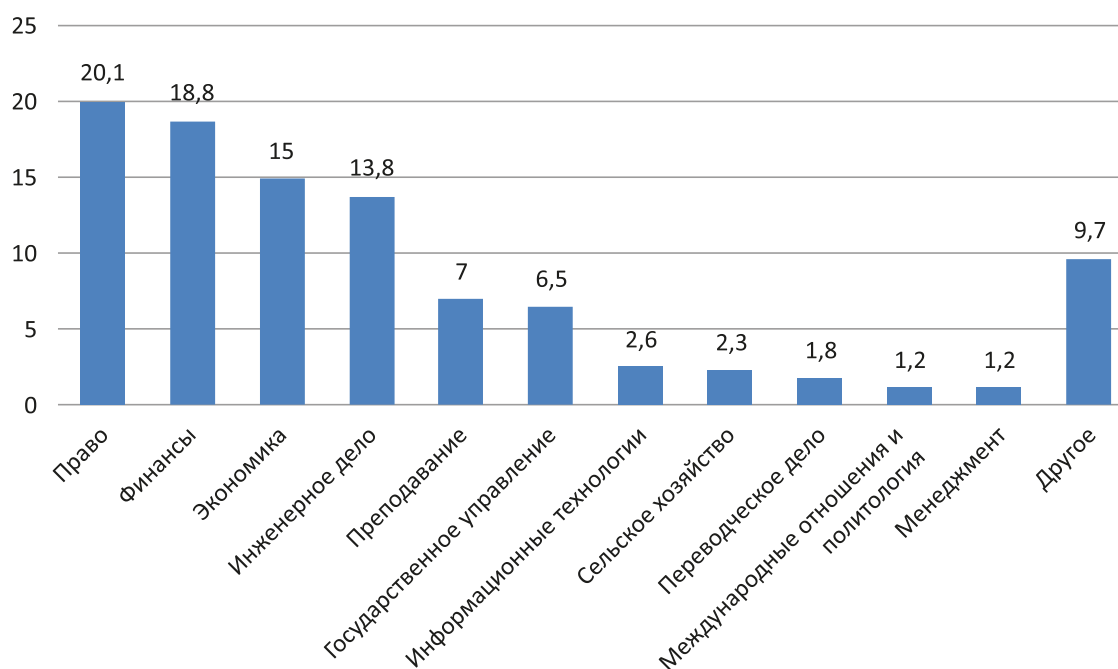
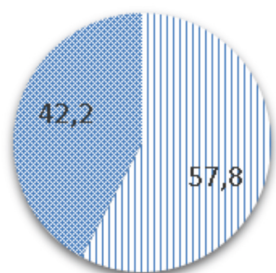
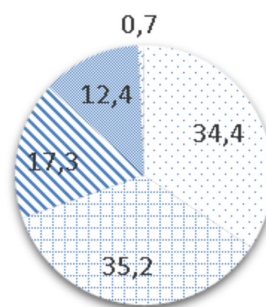


Рисунок 3. Пол (%)



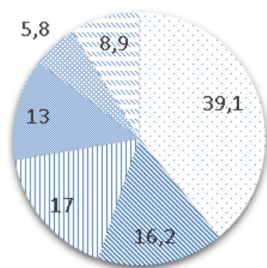
Женский Мужской

Рисунок 4. Возраст (%)



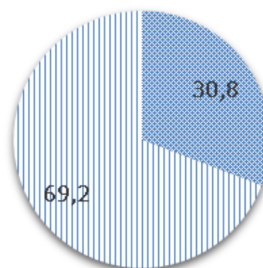
20-29 30-39 40-49 50-59 60 и старше

Рисунок 5. Опыт работы (%)



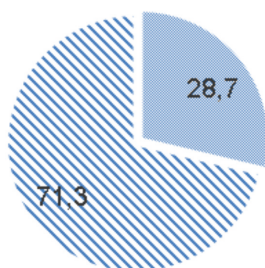
5-8 9-12 13-16 17-20 20 и более

Рисунок 6. Уровень государственного управления (%)



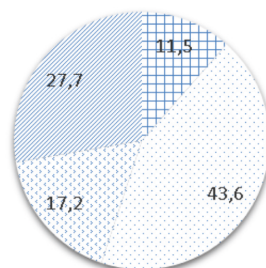
Центральный Местный

Рисунок 7. Наличие руководящих функций (%)

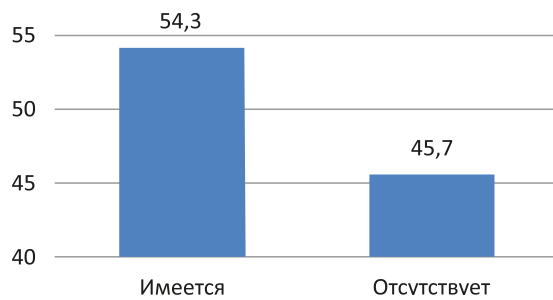
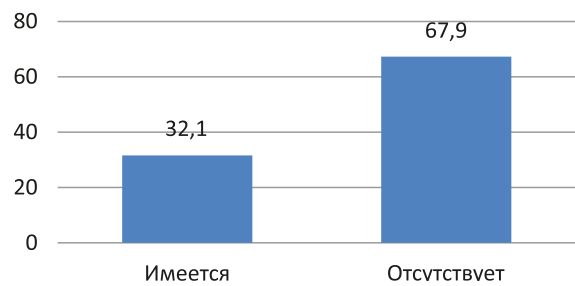


Имеются Отсутствуют

Рисунок 8. Сфера деятельности (%)



Планирование программ Реализация программ
Регулирование и надзор Административная и управленческая

Рисунок 9. Опыт работы в частном и неправительственном секторе (%)**Рисунок 10.** Стремление работать в частном или неправительственном секторе**Таблица 2: Характеристики респондентов в процентном выражении**

Характеристики	Государственные служащие в Казахстане (n=740)
Возраст	
<29	34.4
30-39	35.2
40-49	17.3
50-59	12.4
60>	0.7
Пол	
М	42.2
Ж	57.8
Стаж службы	
<4 лет	39.1
5-8 лет	16.2
9-12 лет	17
13-16 лет	13
17-20 лет	5.8
> 20 лет	8.9
Уровень образования	
Профессиональное	0.2
Бакалавр	48.6
Специалист	39.3
Магистр	11.9
Уровень государственного управления	
Центральный	30.8
Местный	69.2
Уровень должности	
Руководящий	28.7
Неруководящий	71.3
Сфера деятельности	
Планирование программ	11.5
Реализация программ	43.6
Регулирование и надзор	17.2
Административная и управленческая	27.7
Опыт работы в частном/неправительственном секторе	
Имеется	54.3
Отсутствует	45.7

5.2 Мотивация и работа

В Таблице 3 представлен обзор трех типов мотивации, проанализированных в рамках данного исследования. В ней приведен средний балл по каждому типу мотивации, рассчитанные для всех респондентов в наборе данных (по шкале от 1 до 5, где высший балл – 5).

Также отдельно приведены средние баллы по каждому из четырех аспектов МСО. Как показывает Таблица 3, государственные служащие в Казахстане демонстрируют более высокий уровень МСО (3,931) и внутренней мотивации (4,105), нежели внешней мотивации (3,731). Что касается конкретных аспектов МСО, наибольший балл среди государственных служащих Казахстана получило стремление участвовать в выработке государственной политики (4,223), а наименьший – самопожертвование (3,575).

Кроме того, в рамках нашего опроса оценивалась удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации, а также поведение принадлежности к сообществу. Последний фактор получил самый высокий средний балл из всех переменных, которые оценивались в этом разделе (4,279), в то время как удовлетворенность работой (3,613) и взаимное соответствие индивидуума и организации (3,629) получили гораздо меньшие баллы. Эти результаты более детально подкреплены доказательствами и качественными наблюдениями в разделе 5.6.

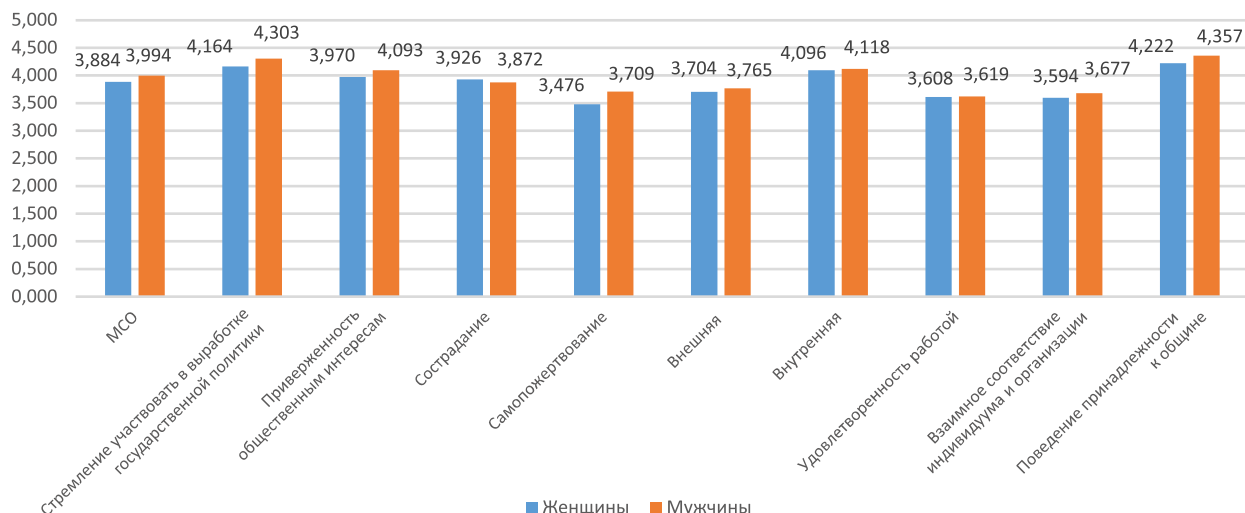
Таблица 3: Мотивация и работа: описательная статистика

Мотивация и работа	n=740	
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение
МСО	3.931	0.435
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.223	0.431
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.022	0.521
<i>Сострадание</i>	3.903	0.595
<i>Самопожертвование</i>	3.575	0.621
Внешняя	3.731	0.577
Внутренняя	4.105	0.731
Удовлетворенность работой	3.613	0.594
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.629	0.588
Поведение принадлежности к общине	4.279	0.500

5.3 Сравнение групп и типов государственных служащих

В данном разделе мы сравниваем различные подгруппы по видам мотивации, а также по отношению к работе. Уровни доверия, отмеченные одной, двумя или тремя звездочками, соответствуют 0,05, 0,01, и 0,001, как в последующих частях раздела 5. Для начала сравним на Рисунке 11 мужчин и женщин. Интересно, что среди женщин наблюдаются более низкие средние баллы по всем видам мотивации, за исключением «Сострадание» (что согласуется с предыдущими исследованиями). Однако различия не являются статистически значимыми для внешней и внутренней мотивации, удовлетворенности работой и взаимного соответствия индивидуума и организации.

Рисунок 11. Различия между подгруппами по полу



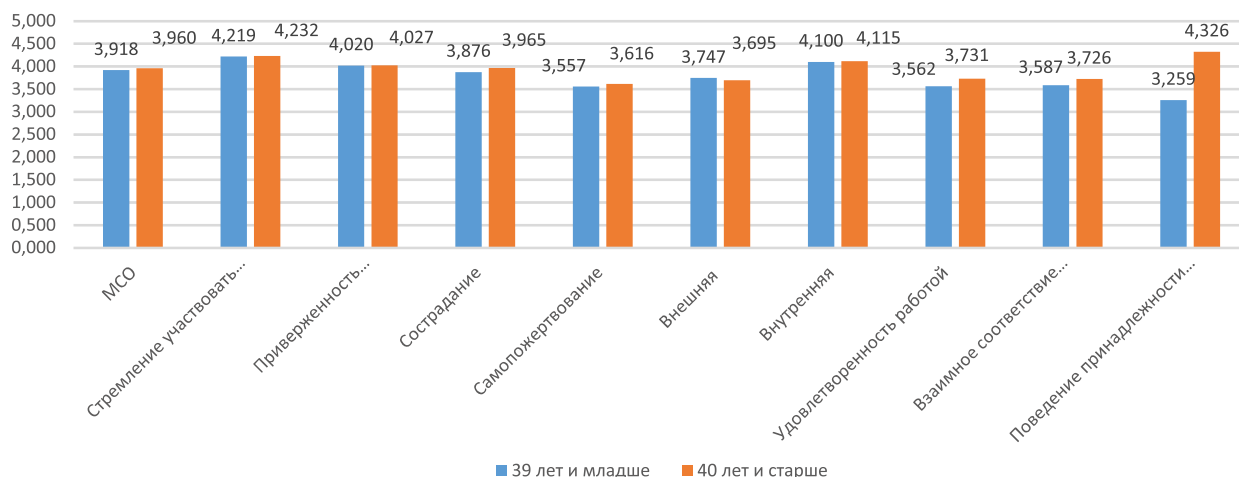
На Рисунке 12 сравниваются государственные служащие с разным уровнем образования, при этом государственные служащие, имеющие профессиональное образование, диплом бакалавра и специалиста включены в одну группу для сопоставления с государственными служащими, имеющими степень магистра (или выше). Государственные служащие, имеющие последипломное образование, имеют более высокие баллы по MCO, внешней и внутренней мотивации, взаимному соответствию индивидуума и организации и поведению принадлежности к общине. Государственные служащие, не имеющие диплом магистра, имеют более высокие баллы по удовлетворенности работой и двум аспектам MCO – “Приверженность общественным интересам” и «самопожертвование». Однако ни одно из указываемых различий не является статистически значимым.

Рисунок 12: Различия между подгруппами по уровню образования



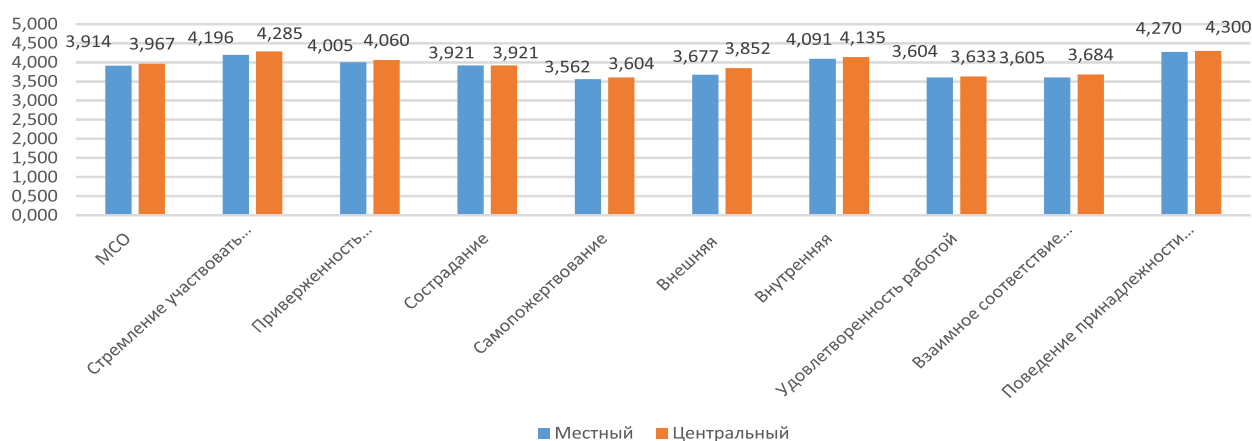
На Рисунке 13 приводится сравнение между государственными служащими разных возрастных групп. Среди государственных служащих в возрасте до 39 лет наблюдается немногим более высокий балл по всем видам мотивации и отношению к работе за исключением внешней мотивации (3,747 среди лиц в возрасте до 39 лет по сравнению с 3,695 среди лиц старше 40 лет). Этот вывод согласуется с опасениями, высказанными коллегами в отношении того, что среди более молодого поколения, поступающего на государственную службу, может снижаться внутренняя этика³². Только для переменных по удовлетворенностью работой и взаимного соответствия индивидуума и организации различия являются статистически значимыми (то, что среди более молодых государственных служащих наблюдаются более низкие баллы по этим переменным вопросы: в разделах 5.6 и 6 данный вопрос обсуждается более детально.

Рисунок 13: Различия между подгруппами по возрасту



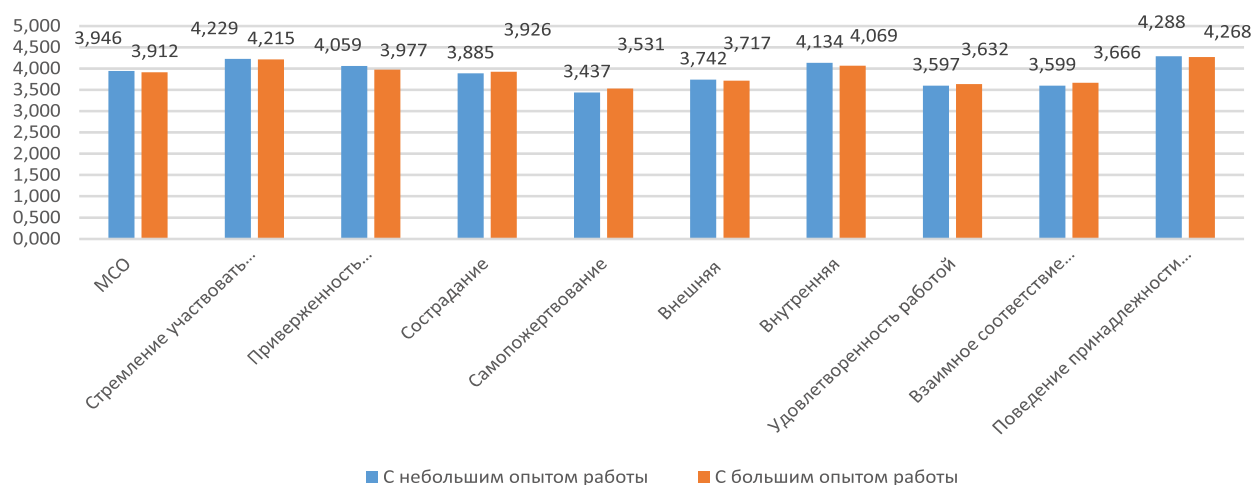
На Рисунке 14 проводится сравнение между государственными служащими местного и центрального уровня. Разница в средних значениях являются статистически значимыми только для «стремления участвовать в выработке государственной политики» и «поведения принадлежности к общине». По остальным переменным результаты по государственным служащим местного и центрального уровня схожи, что свидетельствует о прочно установившемся и широко распространенном духе и отношении к работе и организации (см. также результаты на Рисунке 13).

Рисунок 14: Различия между подгруппами по уровню государственного управления



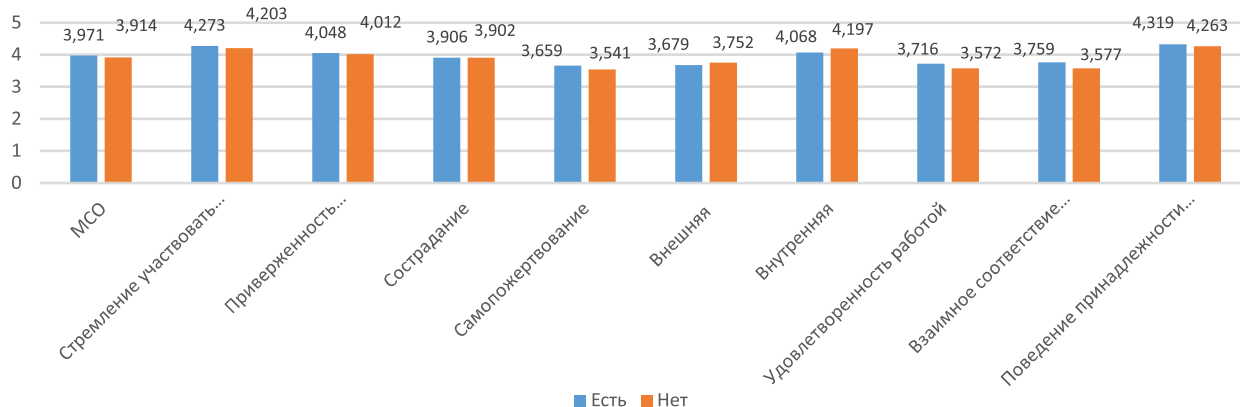
На Рисунке 15 представлено сравнение результатов между менее опытными (менее 9 лет опыта работы) и более опытными (9 и более лет) государственными служащими. И вновь, различия между двумя группами были незначительными, статистически значимой является разница только в средних баллах по такому аспекту MCO как «приверженность общественным интересам».

Рисунок 15. Различия между подгруппами по опыту работы



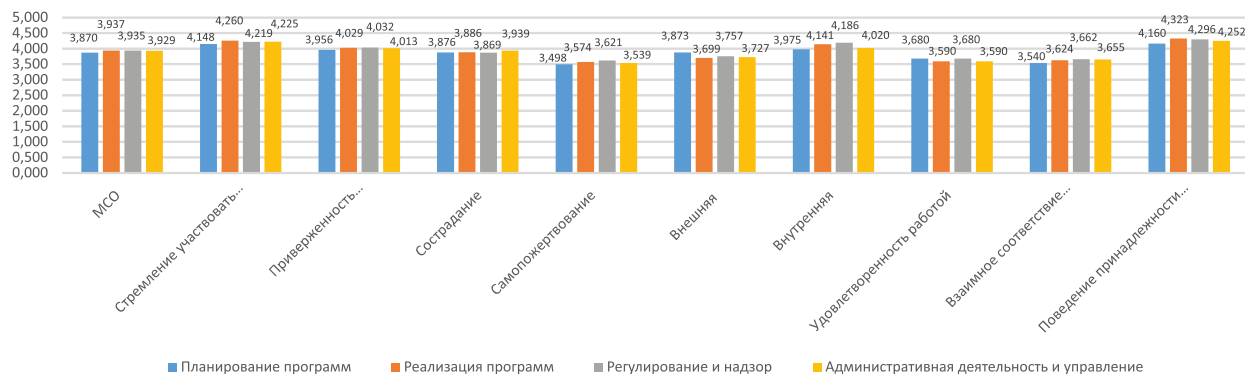
На Рисунке 16 представлено сравнение результатов между государственными служащими, имеющими и не имеющими руководящие функции. Здесь различия чаще всего значительные. Государственные служащие, не имеющие руководящие функции, являются более внутренне мотивированными по сравнению с теми, кто имеет такие функции (возможно, они чаще работают на «передовых» ролях), но они меньше удовлетворены работой и меньше чувствуют взаимное соответствие индивидуума и организации.

Рисунок 16. Различия между подгруппами по наличию руководящих функций



На Рисунке 17 представлены различия в средних баллах государственных служащих, выполняющих разные функции. Примечательно, что ни одно из указываемых различий не является статистически значимым. Это значит, что государственные служащие с разными функциональными обязанностями могут иметь схожие профили по мотивации и отношению к работе.

Рисунок 17. Различия между подгруппами с разными функциональными обязанностями



На Рисунке 18 сравниваются государственные служащие, имевшие и не имевшие ранее опыт работы в неправительственном или частном секторе. Только различия по внешней мотивации и по одному аспекту МСО – «стремление участвовать в выработке государственной политики» – являются статистически значимыми между теми, кто до государственной службы имел опыт работы в других секторах, и теми, кто такого опыта не имел. При этом у последних в обоих случаях наблюдается более высокий балл. Поскольку в Казахстане можно ожидать, что большинство государственных служащих с опытом работы в других секторах пришли из частного сектора, их более высокие баллы по внешней мотивации, возможно, не столь удивительны. Однако следует отметить, что они больше стремятся участвовать в выработке государственной политики. Этот результат заслуживает качественного исследования, поскольку имеющиеся у нас данные не позволяют изучить его дополнительно в разрезе конкретной ситуации.

Рисунок 18. Различия между подгруппами, имеющими и не имеющими предыдущий опыт работы в неправительственном/частном секторе

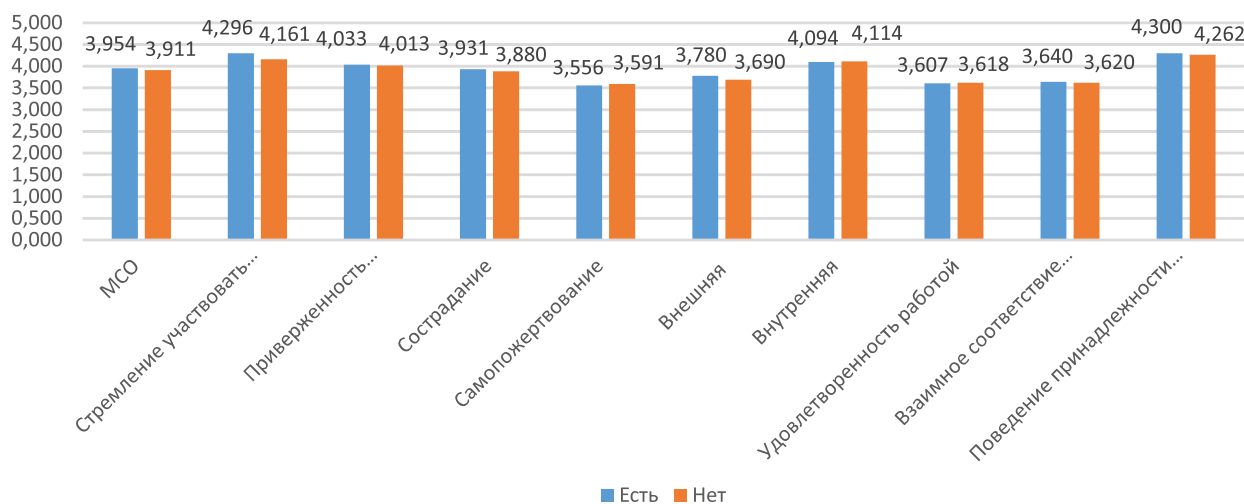
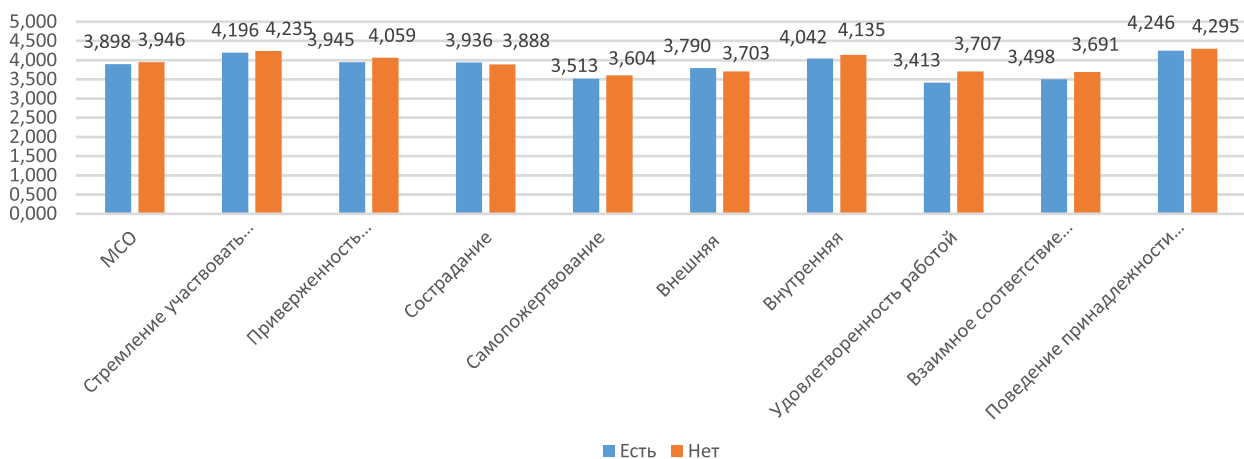


Рисунок 19 показывает различия по средним баллам по наличию желания сменить сектор в будущем. Логично, что те, кто планируют перейти из государственного сектора, имеют гораздо более низкие баллы по таким показателям как взаимное соответствие индивидуума и организации и удовлетворенность работой. Одновременно они имеют более высокие баллы по внешней мотивации и такому аспекту МСО как «Сострадание». В свою очередь, те, кто не имеет таких планов, имеют более высокие баллы по такому показателю как приверженность общественным интересам. Кадровая политика должны быть направлена на удержание обеих групп на государственной службе, но прежде всего, на то, чтобы не оттолкнуть и не потерять тех, кто не планирует уходить из государственного сектора.

Рисунок 19. Различия между подгруппами по наличию желания в будущем работать в неправительственном/частном секторе



5.4 Миссия, культура и климат организации

В Таблицах 4а-4с представлен сравнительный анализ на основе взглядов на миссию, культуру и климат организации, сначала с учетом пола, возраста и уровня образования (Таблица 4а), затем по наличию руководящих функций и респондентов с разным фронтом работ (Таблица 4б), и, наконец, с учетом уровня государственного управления, опыта работы, наличию предыдущего опыта работы в неправительственном/частном секторе, а также желанию работать в неправительственном/частном секторе в будущем (Таблица 4с). Статистически значимые различия выделены красным.

Таблица 4а: Ранжирование миссии, культуры и климата организации (в целом, по полу, возрасту, уровню образования)

Миссия, культура, климат	Среднее значение	Пол		Возраст		Уровень образования	
		Женщины (n=427)	Мужчины (n=313)	До 39 лет (n=515)	Старше 40 лет (n=225)	Бакалавр и ниже (n=552)	Магистр (n=75)
Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.	4.30	4.27	4.33	4.30	4.31	4.31	4.21
Я четко понимаю миссию и видение моей организации.	4.23	4.21*	4.26*	4.21	4.28	4.26*	4.07*
Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.	4.09	4.09	4.10	4.07	4.15	4.09	4.07
Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.	4.06	4.03	4.11	4.05	4.11	4.09	4.01
Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами.	3.80	3.71	3.92	3.89	3.76	3.80	3.71
Я чувствую, что принадлежу моей организации.	3.74	3.75	3.73	3.65***	3.96***	3.68	3.67
Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.	3.60	3.56	3.65	3.51***	3.80***	3.55	3.53
Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.	3.59	3.58	3.65	3.53*	3.72*	3.54	3.52
В моей организации поставлена хорошая командная работа.	3.58	3.52	3.65	3.56	3.60	3.56	3.35
Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.	3.57	3.52	3.65	3.54	3.64	3.56	3.51
В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации.	3.54	3.46	3.65	3.52	3.60	3.50	3.41

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

Очевидно, что наибольшая разница в Таблице 4а относится к сравнению государственных служащих разного возраста: государственные служащие более старшего возраста чувствуют большую привязанность и принадлежность к своей организации и даже считают место работы своей семьей. Однако более примечательно то, что государственные служащие с более низким уровнем образования больше понимают видение и миссию своей организации, чем их коллеги с более высоким уровнем образования.

Таблица 4б: Ранжирование миссии, культуры и климата организации (по наличию функций руководства и фронту работы)

<i>Миссия, культура, климат</i>	Функции руководства		Сфера деятельности			
	Да (n=213)	Нет (n=527)	Планиро- вание программ (n=81)	Реализация программ (n=312)	Регулирование и надзор (n=123)	Администра- тивная или управленческая (n=198)
Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.	4.25	4.32	4.20	4.33	4.31	4.29
Я четко понимаю миссию и видение моей организации.	4.30	4.20	4.06*	4.19*	4.28*	4.30*
Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.	4.11	4.09	4.06	4.06	4.14	4.13
Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.	4.11	4.05	3.98	4.08	4.11	4.08
Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами.	3.90	3.76	3.77	3.78	3.93	3.76
Я чувствую, что принадлежу моей организации.	3.90**	3.68**	3.65	3.71	3.86	3.71
Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.	3.76	3.53	3.63	3.55	3.67	3.59
Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.	3.68	3.55	3.57	3.58	3.67	3.53
В моей организации поставлена хорошая командная работа.	3.73**	3.51**	3.59	3.56	3.50	3.61
Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.	3.70**	3.52**	3.47	3.57	3.56	3.61
В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации.	3.69**	3.48**	3.40	3.53	3.54	3.58

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

Таблица 4б демонстрирует ряд четких различий между теми, кто имеет руководящие функции и теми, кто их не имеет: государственные служащие, имеющие руководящие функции, показывают более высокие баллы практически по всем пунктам, в особенности, когда речь идет о чувстве принадлежности, соответствии ценностям и культуре, положительном восприятии командной работы и культуры организации (что в некотором роде следует ожидать, поскольку они, как лидеры, должны положительно доносить, пропагандировать и воплощать эту культуру и командную работу).

Таблица 4с: Ранжирование миссии, культуры и климата организации (уровень государственного управления, опыт работы, наличие предыдущего опыта работы в неправительственном/частном секторе, Стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе)

Миссия, культура, климат	Уровень государственного управления		Опыт работы		Опыт работы в неправительственном/частном секторе		Стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе	
	Центральный (n=228)	Местный (n=512)	Небольшой опыт работы (n=409)	Большой опыт работы (n=331)	Есть (n=338)	Нет (n=402)	Есть (n=237)	Нет (n=503)
Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.	4.34	4.28	4.33	4.26	4.28	4.31	4.25	4.32
Я четко понимаю миссию и видение моей организации.	4.20	4.34	4.20	4.27	4.21	4.25	4.15*	4.27*
Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.	4.10	4.09	4.08	4.11	4.12	4.07	3.99**	4.14**
Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.	4.11	4.05	4.08	4.05	4.07	4.06	3.95**	4.12**
Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами.	3.87	3.77	3.80	3.80	3.78	3.83	3.61***	3.89***
Я чувствую, что принадлежу моей организации.	3.71	3.76	3.68*	3.83*	3.69	3.79	3.53***	3.85***
Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.	3.61	3.60	3.55	3.66	3.55	3.64	3.38***	3.70***
Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.	3.51	3.63	3.58	3.60	3.52	3.65	3.34***	3.71***
В моей организации поставлена хорошая командная работа.	3.51	3.61	3.61	3.53	3.56	3.59	3.32***	3.70***

Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.	3.58	3.57	3.57	3.58	3.59	3.56	3.38***	3.67***
В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации.	3.42*	3.59*	3.54	3.54	3.51	3.57	3.32***	3.64***

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

В Таблице 4с интересна существенная разница между теми, кто желает работать в будущем в неправительственном/частном секторе, и теми, кто к этому не стремится (такая разница сопоставима с ранее сделанными выводами по тем, кто хочет уйти из государственного сектора, и теми, кто демонстрирует высокую степень приверженности государственному сектору). Те, кто, возможно, хочет в будущем сменить карьеру, ставят существенно более низкие баллы по пунктам, связанным с привязанностью, работой в команде, коллегиальностью и тем, насколько четко они понимают миссию, видение, ценности и культуру своей организации.

При обсуждении выводов мы обратим внимание на значение наиболее существенных различий между подгруппами.

5.5 Компоненты, специфичные для страны

В данном разделе представляем информацию по компонентам, специфичным для страны, и их сравнение по различным подгруппам. В Таблицах 5а-5с и 6а-6с показано сравнение указанных групп по их отношению к работе, выполняемым задачам и карьере, а также причинам поступления на государственную службу.

Таблица 5а: Ранжирование отношения к работе, выполняемым задачам и карьере (в целом, по полу, возрасту, уровню образования)

Отношение	Среднее значение в целом	Пол		Возраст		Уровень образования	
		Женщины (n=427)	Мужчины (n=313)	До 39 лет (n=515)	Старше 40 лет (n=225)	Профессиональное, бакалавр и специалист (n=552)	Магистр (n=75)
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	3.94	3.93	3.94	3.88**	4.07**	3.93	3.85
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.68	3.62*	3.77*	3.65	3.75	3.67	3.61
У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.	3.50	3.41**	3.63**	3.54	3.40	3.51	3.41
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.14	3.10	3.20	3.15	3.12	3.09	3.32

Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.91	2.98	2.82	2.86	3.03	2.88*	2.59*
--	------	------	------	------	------	-------	-------

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

В Таблице 5а представлены три интересных результата, в частности: женщины считают, что у них значительно меньше возможностей для развития и продвижения по службе чем у их коллег-мужчин (что может указывать на недостаточную осведомленность о разнообразии и инклюзивности в кадровой политике, которая в значительной мере до недавнего времени основывалась на советской системе); государственные служащие более старшего возраста имеют более четкие ожидания в отношении своих задач; а государственные служащие с более высоким уровнем образования гораздо меньше довольны своей оплатой труда по сравнению с теми, чей уровень образования ниже (которые также не совсем положительно относятся к своему уровню оплаты труда).

Таблица 5b: Ранжирование отношения к работе, выполняемым задачам и карьере (по наличию функций руководства, сфере деятельности)

Отношение	Руководящие функции		Сфера деятельности			
	Есть (n=213)	Нет (n=527)	Планирование программ (n=81)	Реализация программ (n=312)	Регулирование и надзор (n=123)	Административная/управление (n=198)
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.05**	3.89**	3.78	3.94	3.98	3.96
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.85***	3.61***	3.73	3.63	3.67	3.73
У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.	3.62*	3.45*	3.59	3.53	3.46	3.44
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.02*	3.19*	3.02	3.14	3.08	3.18
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.97	2.89	2.90	2.95	2.80	2.88

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

Как и в Таблице 4b, можно наблюдать наличие существенных различий между респондентами, которые осуществляют и не осуществляют руководящие функции. Респонденты на руководящих должностях имеют более высокие баллы по пунктам, относящимся к ожидаемым задачам, возможностям для продвижения и карьеры, но их в меньшей мере устраивает уровень оплаты труда относительно их обязанностей и прилагаемых усилий по сравнению с теми, кто не занимает руководящие должности.

Таблица 5с: Ранжирование отношения к работе, выполняемым задачам и карьере (по уровню государственного управления, опыту работы, наличию предыдущего опыта работы в неправительственном/частном секторе, желанию в будущем работать в неправительственном/частном секторе)

Отношение	Уровень государственного управления		Опыт работы		Опыт работы в неправительственном/частном секторе		Стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе	
	Центральный (n=228)	Местный (n=512)	Небольшой опыт работы (n=409)	Большой опыт работы (n=331)	Есть (n=338)	Нет (n=402)	Есть (n=237)	Нет (n=503)
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	3.93	3.94	3.89	3.99	3.91	3.96	3.88	3.96
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.70	3.67	3.67	3.70	3.68	3.68	3.56*	3.74*
У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.	3.47	3.51	3.59**	3.38**	3.47	3.52	3.38*	3.56*
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.23	3.10	3.16	3.12	3.20	3.09	3.69***	2.88***
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.98	2.88	2.89	2.94	2.78**	3.02**	2.61***	3.05***

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

Как и в предыдущих разделах можно наблюдать существенные различия между государственными служащими в зависимости от их желания в будущем работать в других секторах. Те, кто хотел бы в будущем работать в других секторах, гораздо менее уверены в возможностях для карьерного роста и профессионального развития в тех организациях, в которых они сейчас работают (хотя следует отметить, что те, кто планируют остаться, также в умеренной степени довольны этими факторами).

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

Причины поступления на государственную службу	Среднее значение	Пол		Возраст		Уровень образования	
		Женщины (n=427)	Мужчины (n=313)	До 39 лет (n=515)	Старше 40 лет (n=225)	Профессиональное, бакалавр и специалист (n=552)	Магистр (n=75)
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	4.13	4.14	4.12	4.14	4.11	4.13	4.01
Возможность внести вклад в принятие важных решений.	4.11	4.05**	4.21**	4.15*	4.03*	4.10	4.16
Возможность узнать новое.	4.00	4.00	3.99	4.04*	3.91*	3.98	3.99
Престижность и высокий социальный статус.	3.45	3.45	3.44	3.49	3.35	3.42**	3.80**
Увеличение возможностей для получения дохода.	2.84	2.89	2.77	2.84	2.82	2.79	2.92
Построение сильных связей.	2.69	2.63	2.78	2.79***	2.46***	2.59***	3.04***

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

В целом, возможность построить стабильное, надежное и перспективное будущее является самой главной причиной поступления на государственную службу. Этот результат наблюдается среди различных групп государственных служащих. Однако когда речь идет о второй наиболее важной причине поступления на государственную службу – возможности внести вклад в принятие важных решений (кратко – оказывать влияние), баллы среди государственных служащих мужского пола и более молодых государственных служащих гораздо выше, чем среди государственных служащих женского пола и более старшего возраста. Возможность заработать и построить сильные связи получили наименьшие относительные баллы, хотя среди более молодых государственных служащих, а также среди государственных служащих с более низким уровнем образования эти факторы имеют гораздо большую важность, чем среди более старших и более образованных государственных служащих (возможно, поскольку они обладают большими навыками по максимизации и использованию таких возможностей).

Таблица 6б: Ранжирование причин поступления на государственную службу (по наличию руководящих функций, сфере деятельности)

Причины поступления на государственную службу	Руководящие функции		Сфера деятельности			
	Есть (n=213)	Нет (n=527)	Планирование программ (n=81)	Реализация программ (n=312)	Регулирование и надзор (n=123)	Административная/управление (n=198)
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	4.09	4.14	4.15	4.14	3.99	4.18
Возможность внести вклад в принятие важных решений.	4.15	4.10	4.15	4.11	4.14	4.11
Возможности узнать что-то новое.	4.03	3.98	4.04	4.00	3.93	4.02
Престижность и высокий социальный статус.	3.40	3.46	3.67	3.42	3.42	3.49
Увеличение возможностей для получения дохода.	2.75	2.87	3.16**	2.90**	2.67**	2.75**
Построение сильных связей	2.63	2.71	3.02*	2.65*	2.72*	2.62*

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

Здесь впервые наши данные свидетельствуют об отсутствии существенных различий между государственными служащими, имеющими и не имеющими руководящие функции. Их баллы по причинам поступления на государственную службу достаточно схожи. Те, кто занимаются планированием программ, ценят возможность заработать и построить сильные связи гораздо больше тех, кто занимается реализацией программ, регулированием и надзором или административной и управленческой деятельностью.

Таблица 6с: Ранжирование причин поступления на государственную службу (по уровню государственного управления, опыту работы, наличию предыдущего опыта работы в неправительственном/частном секторе, стремлению в будущем работать в неправительственном/частном секторе)

Отношение	Уровень государственного управления		Опыт работы		Опыт работы в неправительственном/частном секторе		Стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе	
	Центральный (n=228)	Местный (n=512)	Небольшой опыт (n=409)	Большой опыт (n=331)	Есть (n=338)	Нет (n=402)	Есть (n=237)	Нет (n=503)
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	4.20	4.10	4.16	4.09	4.17	4.09	3.95***	4.21***
Возможность внести вклад в принятие важных решений.	4.18	4.09	4.18**	4.03**	4.14	4.09	4.01**	4.17**
Возможность узнать новое.	4.06	3.97	4.05	3.94	4.02	3.98	3.93	4.03
Престижность и высокий социальный статус.	3.62**	3.37**	3.53*	3.34*	3.47	3.43	3.42	3.46
Увеличение возможностей для получения дохода.	2.95	2.79	2.86	2.82	2.80	2.87	2.89	2.81
Построение сильных связей.	2.90***	2.60***	2.83***	2.52***	2.69	2.69	2.76	2.66

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

Государственные служащие, работающие на центральном уровне, в большей мере считают, что у них более высокий социальный статус и поступили на государственную службу для построения сильных связей. В контексте Казахстана, похоже, что центральный уровень государственного управления обеспечивает больше возможностей, а также связи с международными компаниями, государственными предприятиями и квазигосударственным сектором. То же относится к государственным служащим, имеющим меньший опыт государственной службы, по сравнению с более опытными коллегами. Из всех обследованных подгрупп те, кто не намерен в будущем работать в других секторах, дают наибольший балл такому фактору как стабильность работы, подтверждая, что у них нет намерений когда-либо уйти с государственной службы для реализации возможностей в других секторах. Они также гораздо более высоко ценят возможность оказать воздействие по сравнению с теми, кто на каком-то этапе своей жизни может уйти с государственной службы (возможно, именно по этой причине).

5.6 Оценки государственных служащих

В Таблице 7 представлены мнения государственных служащих по ключевым препятствиям на пути повышения мотивации государственных служащих. Эти препятствия были разделены по 5 ключевым факторам на основе кодирования качественных данных, полученных с помощью открытых вопросов. Мы проиллюстрировали каждый из 5 ключевых факторов рядом цитат из ответов респондентов.

Таблица 7: Препятствия на пути повышения мотивации по степени важности (n = % высказываний от общего количества высказываний респондентов)³³

1.	2.	3.	4.	5.
<p>Низкая заработная плата, ограниченные выгоды и карьерные перспективы</p> <p>(67.1%)</p>	<p>Политическое вмешательство/непотизм</p> <p>(16.6%)</p>	<p>Неравномерное распределение задач и чрезмерная продолжительность рабочего времени</p> <p>(11.8%)</p>	<p>Плохое отношение и атмосфера на работе</p> <p>(2.7%)</p>	<p>Неудовлетворительные условия труда и рабочей среды</p> <p>(1.8%)</p>
<p>«Оплата труда несоизмерна нагрузке, ожиданиям, ответственности и ограничениям»</p> <p>«Очень низкий уровень оплаты труда на местном уровне; никаких льгот»</p> <p>«Как мы можем работать, когда нам постоянно приходится думать о средствах к существованию в связи с низкой оплатой труда?»</p> <p>«Уравнивание оплаты»</p> <p>«Молодежь не верит в справедливое продвижение по службе на основе заслуг»</p> <p>«Продвижение по службе не основывается на знаниях и прилагаемых усилиях в работе»</p>	<p>«Нет возможностей для продвижения по службе из-за nepoтизма, нет желания развиваться, поскольку знаешь, что усилия не будут вознаграждены»</p> <p>«Непотизм и покровительство»</p> <p>«Командные перемещения, отсутствие защиты от увольнения новым руководством»</p> <p>«Руководство думает только о собственных выгодах»</p> <p>«Меритократия существует только на бумаге»</p>	<p>«Продолжительный рабочий день, отсутствие баланса между работой и личной жизнью, мы работаем в выходные и праздничные дни без оплаты за работу в сверхурочное время»</p> <p>«Рабочий день по 12-14 часов»</p> <p>«Нет четких целей работы, слишком много бумажной работы и дублирующих заданий»</p> <p>«Мы не знаем чего от нас ожидают»</p> <p>«Отсутствие эффективной оценки деятельности и вклада в работу»</p>	<p>«Негативная рабочая атмосфера»</p> <p>«Запугивание и требование нереалистичных результатов»</p> <p>«Руководство относится благосклонно только к тем, кто к ним приближен»</p> <p>«Мое руководство высокомерно и не испытывает сочувствия»</p>	<p>«Плохое подключение к Интернету»</p> <p>«Мы не можем пользоваться мобильными устройствами, хотя руководству это разрешается»</p> <p>«Позаботьтесь об адекватных условиях для работы, в конце концов, мы проводим большую часть своей жизни на работе»</p>

Более двух третей государственных служащих, принявших участие в опросе, указали на ограниченные первичные и вторичные льготы и карьерные перспективы в качестве основного препятствия для дальнейшего повышения мотивации государственных служащих в Казахстане. Жалобы по поводу заработной платы – это одно (кто бы отказался получать больше?), но возникает вопрос, связанный с предполагаемым отсутствием меритократического подхода и справедливости в карьерном продвижении (этот вопрос также занимает центральное место во второй категории в Таблице и в меньшей степени – в третьей категории). 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 льготы не могут сравниться с теми, что предлагает частный сектор.

Гораздо реже упоминаются плохие рабочие отношения, атмосфера и условия труда. Утверждения, соответствующие этим категориям в Таблице 6, несколько расходятся со сравнительно высокими оценками рабочей культуры, климата, работы в команде и коллегиальности, приведенными выше. Тем не менее, важно помнить, что эти утверждения были сделаны в ответ на вопросы о ключевых препятствиях, заставляя респондентов подчеркнуть скорее негативные, чем позитивные моменты.

В свою очередь, в Таблице 8 приведены 5 ключевых факторов, которые, по мнению респондентов, будут способствовать повышению результативности и эффективности государственных служащих. В целом, выделенные факторы отражают вышеуказанные препятствия: они наводят на мысль о возможных решениях для самых серьезных проблем системы. Так, вновь более двух третей утверждений упоминают первичные и вторичные выгоды в качестве одного из факторов, и оплату труда по результатам работы (и более эффективную оценку результативности) в качестве ключевого элемента. Государственные служащие также подчеркивают важность четкого определения задач, ролей и обязанностей. В гораздо меньшей степени они отмечают в качестве важных факторов такие критерии как профессиональное обучение и рабочие условия.

Примечательно то, что факторы, связанные с МСО и внутренней мотивацией, упоминаются здесь нечасто: респонденты подчеркивают внешние стимулы, организационный контекст, профессиональную подготовку и управление. В то же время, постановка открытого вопроса могла спровоцировать такие типы ответов. Тем не менее, одним из ключевых выводов является то, что высокий уровень МСО и внутренней мотивации, продемонстрированный государственными служащими в Казахстане, может объяснить то, почему они усердно работают и ценят миссию своей организации и своих коллег несмотря на имеющиеся трудности. В следующем и последнем разделе обсуждается значение этих результатов и то, каким образом меры и реформы в области управления человеческими ресурсами могут способствовать дальнейшему использованию этих мотивов для найма и удержания талантливых государственных служащих, и в то же время восполнению некоторых упущений.

Таблица 8: Меры по повышению эффективности в порядке важности
(n = % утверждений от общего количества утверждений респондентов)

1. Повышение оплаты труда и введение дополнительных льгот (76.8%)	2. Борьба с nepoтизмом и покровительством, усиление меритократии (11.3%)	3. Четкое определение должностных обязанностей, ответственности и рабочих процессов (6.7%)	4. Профессиональное обучение (3.07%)	5. Условия труда и рабочая среда (2.04%)
<p>«Поднять оплату труда как минимум на 30% для привлечения и удержания наиболее талантливых специалистов»</p> <p>«Внедрить более высокую оплату труда, так как если госслужащие вынуждены думать где взять денег на еду или лечение, они не могут работать эффективно»</p> <p>«Применять оплату труда по результатам работы»</p> <p>«Дать больше льгот – в здравоохранении, по уходу за детьми, жилищных программах»</p> <p>«Премии нужно платить исходя из усилий и личного вклада в работу»</p>	<p>«Ужесточить наказание за коррупцию и nepoтизм»</p> <p>«Государственные служащие должны получить продвижение за свои заслуги, а не исходя из того, кого они знают»</p> <p>«При продвижении на более высокие должности приоритет необходимо отдавать работающим на более низком уровне, которые должны пройти профессиональное развитие»</p>	<p>«Строго никакой работы в выходные дни, оплата труда соразмерно усилиям, справедливое распределение задач, квартальные, месячные и еженедельные планы совещаний»</p> <p>«Перейти от рутинных заданий к управлению проектами, каждый успешно завершённый проект должен приносить вознаграждение госслужащим, талантливые люди не любят рутинные задания, необходимо применять бизнес-аналитику»</p>	<p>«Ежегодное обучение и профессиональное развитие»</p> <p>«Обучение для повышения мотивации, командообразование, что может способствовать совершенствованию системы оказания государственных услуг»</p>	<p>«Создание адекватных условий труда – на некоторых рабочих местах нет соответствующей инфраструктуры»</p> <p>«Работа должна приносить удовлетворение, а не стресс»</p> <p>«Уважение и признание»</p> <p>«Командная работа»</p>

6. ВЫВОДЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ

6.1 Основные выводы и результаты

В заключительном разделе нами обобщены выводы исследования специфики мотивации и отношения к работе и карьере с участием 740 государственных служащих в Казахстане, работающих на центральном и местном уровне. На основе анализа количественных данных обследования, мы можем сделать десять выводов по трем ключевым аспектам, представленным ниже:

Мотивация и отношение к работе

1. Государственные служащие в Казахстане, опрошенные в рамках нашего исследования, демонстрируют более высокие показатели внутренней мотивации и мотивации служения обществу (МСО), состоящих из идеалистических и альтруистических мотивов, по сравнению с показателями внешней мотивации, в основе которой лежат более эгоистические и материалистические причины работы. Как показывают последние исследования, именно это отличает их от государственных служащих в других азиатских странах.³⁴
2. Опрошенные в рамках настоящего исследования государственные служащие 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.
3. Государственные служащие, опрошенные в нашем исследовании, демонстрируют умеренно высокие показатели по удовлетворенности работой, взаимному соответствию индивидуума и организации, а также высокие показатели по поведению принадлежности к общине. Они указывают на тесную связь с коллегами, коллегиальность и чувство «семьи», которое они испытывают в своих организациях, что является мотивирующими факторами в условиях умеренных первичных и вторичных льгот и ограниченных возможностей для быстрого продвижения (в частности на их уровне). В целом, наши выводы подтверждают заключения ранее проведенных исследований о том, что в посткоммунистических странах с жесткими политическими и административными системами и в условиях постоянного давления к проведению реформ, МСО и внутренняя мотивация могут быть более важным фактором поддержания усилий и удержания работников на государственной службе чем в развивающихся странах.³⁵ Более того, наличие такой мотивации может объяснить то, каким образом им удастся справиться с масштабными реформами и изменениями, не получая при этом надлежащего вознаграждения.

Сравнение подгрупп

4. Менее опытные государственные служащие (имеющие 8 лет службы или менее) и более опытные государственные служащие (имеющие 9 лет службы и более) в нашей выборке отличаются в том, насколько они испытывают удовлетворенность своей работой и взаимное соответствие индивидуума и организации: опытные служащие имеют более высокие баллы по обоим вопросам. В то же время, более молодые государственные служащие имеют больше возможностей оказывать влияние и узнавать новое, что является положительным, учитывая, что в других исследованиях будущие азиатские лидеры отмечают такие качества в качестве основных причин поступления на государственную службу и сохранения мотивации.³⁶ Женщины на государственной службе, однако, менее убеждены в наличии возможностей для карьерного роста и саморазвития, отмечая, что, возможно, потребуются дополнительные усилия для того, чтобы сделать рабочую силу в государственном секторе более инклюзивной и способствующей разнообразию, подобно другим странам³⁷.
5. Государственные служащие с руководящими функциями в нашей выборке существенно отличаются от тех, у кого таких функций нет. Те, кто имеют такие функции, демонстрируют более высокие показатели практически по всем компонентам, особенно, по чувству принадлежности к общине, соответствию ценностям и культуре организации. Также они испытывают положительные чувства в отношении командной работы и культуры организации (что в некоторой степени ожидаемо, поскольку они, как лидеры, должны активно доносить, пропагандировать и реализовывать культуру и стимулировать

командную работу). Кроме того, те, кто занимает руководящие должности, демонстрируют более высокие показатели по компонентам, связанным с ожиданиями в отношении задач, возможностей для карьеры и продвижения, но их в меньшей мере устраивает уровень оплаты труда в соотношении с обязанностями и прилагаемыми усилиями по сравнению с теми, кто не занимает такие руководящие должности.

6. Государственные служащие на центральном уровне не отличаются существенно по своей мотивации, взглядам и отношениям от служащих, работающих на местном уровне. Они демонстрируют достаточно схожие показатели по всем параметрам, при этом государственные служащие, работающие на местном уровне, реже поступают на государственную службу по таким причинам как высокий социальный статус и построение связей по сравнению с теми, кто работает на центральном уровне. В свою очередь государственные служащие центрального уровня демонстрируют гораздо более низкие показатели по самопожертвованию. Это логично, учитывая, что они также более отдалены от ежедневных проблем местных жителей и общин и чаще заняты аналитической работой и деятельностью, направленной на разработку политики.
7. Самые значительные различия были выявлены среди государственных служащих, планирующих в будущем работать вне государственного сектора, и теми, кто таких планов не имеет: первые ощущают меньшее взаимное соответствие индивидуума и организации, ее роли, миссии и видению, меньшую удовлетворенность работой, меньшую командную работу и меньшие возможности для продвижения, саморазвития и профессионального развития. Как показывают другие исследования, все это представляет собой распространенные движущие мотивы для тех, кто планирует перейти в другой сектор.³⁸ Вопрос заключается в том, есть ли необходимость сконцентрировать усилия на стимулировании мотивации и удержании таких работников, или же внимание следует уделить работникам, которые планируют остаться на службе до выхода на пенсию, поскольку спад в их мотивации может сказаться на результативности деятельности и командном духе.

Культура организации, поддержка и соответствие миссии и видению организации

8. В количественной части анкеты государственные служащие в целом положительно отзываются о видении своей организации и организационном климате (включая коллегиальность). Они понимают миссию и видение своей организации и осознают, каким образом их работа вносит вклад в эту миссию и видение. Они указывают, что они могут поговорить с коллегами в случае возникновения проблемы, при этом сообщают, что с коллегами у них дружеские и профессиональные отношения. Как отмечалось ранее, наиболее положительно отзываются руководители, а менее положительно – те, кто в будущем хотел бы работать вне государственного сектора.
9. Государственные служащие также умеренно положительно настроены в отношении возможностей для профессионального развития и продвижения по службе, ожиданий от выполняемой ими работы (при этом наиболее положительно относятся руководители и более образованные государственные служащие, а наименее положительно – женщины, государственные служащие более старшего возраста и те, кто планирует сменить сектор деятельности). Однако, практически все респонденты менее позитивно настроены в отношении того, насколько справедливой является оплата труда с учетом их обязанностей и усилий, и не исключают возможность перехода в другой сектор, если такая возможность появится (все эти выводы более подробно подтверждены ниже количественными наблюдениями).
10. Отвечая на вопрос о причинах поступления на государственную службу, в первую очередь, государственные служащие в нашем исследовании отмечают «стабильное, надежное и перспективное будущее» и «возможность внести вклад в важные решения». Такое предпочтение в пользу внешней мотивации несколько противоречит высокому уровню МСО в качестве фактора мотивации, о чем сообщалось ранее, но оно соответствует другим исследованиям, которые указывают на то, что приоритеты в отношении мотивации меняются в ходе карьеры государственного служащего³⁹. Кроме того, другие внешние классические факторы мотивации, такие как «престижность и социальный статус», «возможность больше заработать» и «построение сильных связей» получили значительно меньше баллов, что дополнительно подкрепляет выводы 1 и 2.

Помимо этого, мы составили 6 ключевых выводов на основе качественных данных, полученных из ответов на открытые вопросы в настоящем исследовании.

Препятствия на пути повышения результативности

Качественные данные, полученные на основе ответов на открытые вопросы, позволяют контекстуализировать и дополнить наши заключения, в результате чего нами были сформулированы три дополнительных вывода в отношении препятствий на пути повышения мотивации:

1. «Ограниченная оплата труда, льготы и карьерные перспективы» являются наиболее часто упоминаемыми препятствиями для роста мотивации государственных служащих – эта проблема подчеркивается в двух третях ответов. Более половины утверждений респондентов в качественной части исследования указывают на то, что оплата труда является недостаточной и требует повышения в качестве ключевого фактора для повышения продуктивности. Помимо этого, также часто упоминается отсутствие продвижения на основе личных заслуг.
2. В отношении вопроса (отсутствия) меритократии, государственные служащие также упоминают «политическое вмешательство или nepoтизм», «неравномерное распределение задач и чрезмерную продолжительность рабочего времени»; иногда они считают, что руководство благоприятствует отдельным коллегам или структурным подразделениям, а также отмечают, что критерии результативности зачастую существуют только на бумаге. Помимо этого, в высказываниях упоминается чрезмерная продолжительность рабочего времени, в том числе в выходные дни, а также отсутствие четко сформулированных заданий и распределения задач и функций.
3. Менее 5 процентов государственных служащих в нашем исследовании отмечают такие факторы как плохое отношение и атмосферу на работе, а также неудовлетворительное оснащение и условия труда в качестве препятствий для повышения мотивации. Несмотря на то, что утверждения по этим категориям являются негативными и даже вызывают беспокойство, предполагая притеснения, высокомерие и плохую инфраструктуру, редкость их упоминания все же подтверждает скорее положительное отношение к культуре и климату организации, как было отмечено в предыдущих частях обследования.

Необходимо добавить, что этот вопрос был задан с целью получения критических и честных мнений о том, какие существуют проблемы в настоящее время и что необходимо исправить. Тем самым, различие между этими заключениями и достаточно положительными выводами в количественной части обследования не всегда является сомнительным или противоречащим (как и не всегда означает социальную желательность в отношении ранее полученных ответов). Вышеуказанные мнения, тем не менее, дают пищу для размышлений о том, чему необходимо уделить приоритетное внимание в попытках добиться успеха на пути повышения мотивации государственных служащих в Казахстане.

Факторы, содействующие повышению результативности

Наконец, качественные данные, полученные из ответов респондентов относительно мер, которые способствуют повышению результативности служащих, вновь позволили нам сформулировать три ценных вывода.

4. Как следствие наиболее часто упоминаемого препятствия на пути повышения мотивации госслужащих в Казахстане, в ответах подчеркивается важность первичных и вторичных льгот, и при этом часто упоминается необходимость внедрения системы вознаграждения по результатам деятельности, а также часто упоминается разница в оплате труда на центральном и местном уровнях.
5. В этой связи, большое число утверждений касается необходимости наличия более четких критериев оценки деятельности и более меритократического подхода к найму и продвижению (в противоположность nepoтизму и кумовству), и уделения большего внимания профессиональному развитию и подготовке, в первую очередь, среди служащих на низовых уровнях с тем, что бы дать им больше возможностей перейти на более высокие должности.
6. Наконец, государственные служащие в Казахстане хотели бы видеть более четкое разделение труда, описание функций и использование данных и доказательств в поддержку реформирования таких процессов, а также больше усилий по созданию культурных и инфраструктурных факторов, позволяющих получать удовлетворение от работы и достигать эффективности.

6.2 Применение выводов при реформировании системы управления человеческими ресурсами и государственной службы

Опираясь на данный обширный и уникальный исследовательский проект в области мотивации государственных служащих в Казахстане 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 кадровыми службами, мы смогли сделать следующие выводы, которые необходимо принять во внимание при реформировании системы управления человеческими ресурсами в рамках государственной службы:

- Улучшение первичных и вторичных льгот рассматривается в качестве важного условия для дальнейшего повышения мотивации и результативности деятельности, при этом обеспечение более справедливых условий и индивидуального подхода к оценке деятельности, профессиональному обучению и развитию имеет не меньшую важность. Будущие меры в области реформирования системы управления человеческими ресурсами должны быть сфокусированы на дальнейшем совершенствовании системы оценки деятельности и расширении возможностей для обучения и продвижения (основываясь на недавно проведенных реформах) с учетом того, 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, работающая, эффективная и прозрачная система оценки имеет важное значение⁴⁰.
- Для создания еще более инклюзивной и позитивной рабочей среды необходимо использовать хорошие отношения между коллегами и дух «семьи» на рабочем месте, уделяя при этом больше внимания женщинам и тем, кто имеет большой стаж службы. Обеспечение большей автономии и горизонтального взаимодействия способствуют повышению мотивации и результативности в организационной среде, в которой коллеги иногда пользуются большим уважением по сравнению с руководством организации (тогда как более жесткая система вертикали управления может привести к обратному результату).
- Примерно треть всех респондентов активно рассматривают возможность будущего трудоустройства вне государственной службы. Эта группа также является наименее мотивированной. Необходимо предпринять согласованные усилия в области системы управления человеческими ресурсами с целью: а) коммуникации с работниками для выявления тех, кто в будущем может сменить сектор; б) определения того, входят ли такие работники в категорию наиболее или наименее эффективных работников; и в) обеспечения профессионального обучения для менее эффективных и планирующих уйти работников. Также важна разработка целенаправленных стимулов для наиболее эффективных работников с тем, чтобы убедить их остаться на государственной службе.

Результаты настоящего исследования позволяют ПРООН и ее партнерам более эффективно разрабатывать меры реформирования в области государственного управления, управления человеческими ресурсами, профессиональной подготовки и наращивания потенциала исходя из ответов государственных служащих Казахстана и специфики их мотивации. Говоря кратко, опираясь на данное исследование, ПРООН и ее партнеры имеют информацию и рекомендации в отношении следующего:

1. Типы мотивации государственных служащих в Казахстане, и то, каким образом они сопоставляются между различными подгруппами и организациями;
2. Что думают государственные служащие в Казахстане о своей трудовой жизни, карьерных перспективах и какие реформы они считают эффективными;
3. Каким образом ПРООН и местные учреждения могут способствовать дальнейшему повышению мотивации, удовлетворенности работой и эффективности государственных служащих в Казахстане.

6.3 Ограничения и будущие исследования

Настоящее исследование было проведено в рамках пилотного проекта с целью тестирования нашей анкеты до ее применения 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 госслужащих 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, участвующей в обследовании, поскольку для определенных стран некоторые компоненты оказались менее продуктивными⁴¹.

Последним аспектом, требующим внимания, является язык, перевод и толкование. Тот факт, что некоторые из анкет были переведены с английского языка на русский язык и обратно – 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. Помимо этого, некоторые элементы легче переводятся, чем другие.

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>
- Ashikali T.S. & Groeneveld S.M. (2015), *Diversity Management for All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes Across Groups*. *Personnel Review* 44(5): 757-780.
- Ashikali T.S. & Groeneveld S.M. (2015), *Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment. The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture*. *ROPPA* 35 (2): 146-168.
- 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>
- 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.
- 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., ... & Paliduskaite, 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.
- Tulloch, 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 общий раздел анкеты (мотивация)

МСО (аспекты)	Внешняя мотивация
<p><i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>⁴²</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>⁴³</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>⁴⁴</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>Оплата труда</i>⁴⁶</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>⁴⁷</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>⁴⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность моей работы ▪ зависит от возможности повышения по службе.

*Сострадание*⁴⁵

- 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.

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

Взаимное соответствие индивидуума и организации	Удовлетворенность работой	Поведение принадлежности к общине	Культура, миссия и климат в организации
<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.⁴⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.⁵⁰ ▪ Я достаточно доволен своей нынешней работой.⁵¹ ▪ Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.⁵² ▪ Я удовлетворен условиями работы в моей организации.⁵³ ▪ Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.⁵⁴ ▪ Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.⁵⁵ 	<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.⁵⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Я четко понимаю миссию и видение моей организации. ▪ Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации. ▪ Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой. ▪ Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами. (собственный пункт заказчика) ▪ Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными. ▪ В моей организации поставлена хорошая командная работа. ▪ Я чувствую, что принадлежу моей организации. ▪ Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации. ▪ Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации. ▪ Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни. ▪ В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации. (собственный пункт заказчика)

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

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 5: Различия по видам мотивации между подгруппами: пол

Виды мотивации	ЖЕНЩИНЫ (n=427)		МУЖЧИНЫ (n=313)		Т-критерий р-значение
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	
МСО	3.884	0.413	3.994	0.457	0.001**
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.164	0.505	4.303	0.498	0.000***
<i>Приверженность общественным интересам</i>	3.970	0.496	4.093	0.546	0.002**
<i>Сострадание</i>	3.926	0.577	3.872	0.618	0.220
<i>Самопожертвование</i>	3.476	0.622	3.709	0.594	0.000***
Внешняя	3.704	0.575	3.765	0.579	0.146
Внутренняя	4.096	0.726	4.118	0.739	0.684
Удовлетворенность работой	3.608	0.603	3.619	0.583	0.805
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.594	0.578	3.677	0.600	0.060
Поведение принадлежности к общине	4.222	0.492	4.357	0.501	0.000***

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

Таблица 6: Различия по видам мотивации между подгруппами: уровень образования

Виды мотивации	ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ, БАКАЛАВР И СПЕЦИАЛИСТ (n=552)		МАГИСТР (n=75)		T-критерий
	Среднее значение	Среднеква- дратичное отклонение	Среднее значение	Среднеква- дратичное отклонение	p-значение
МСО	3.908	0.435	3.928	0.390	0.836
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.221	0.502	4.302	0.468	0.189
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.002	0.520	3.956	0.513	0.190
<i>Сострадание</i>	3.872	0.604	3.982	0.504	0.088
<i>Самопожертвование</i>	3.537	0.614	3.474	0.615	0.405
Внешняя	3.708	0.585	3.888	0.460	0.531
Внутренняя	4.067	0.760	4.160	0.789	0.323
Удовлетворенность работой	3.607	0.589	3.508	0.608	0.177
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.626	0.581	3.676	0.537	0.479
Поведение принадлежности к общине	4.267	0.501	4.280	0.494	0.836

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

Таблица 7: Различия по видам мотивации между подгруппами: возраст

Виды мотивации	ДО 39 ЛЕТ (n=515)		СТАРШЕ 40 ЛЕТ (n=225)		T-критерий
	Среднее значение	Среднеква- дратичное отклонение	Среднее значение	Среднеква- дратичное отклонение	p-значение
МСО	3.918	0.442	3.960	0.417	0.225
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.219	0.517	4.232	0.482	0.745
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.020	0.539	4.027	0.478	0.859
<i>Сострадание</i>	3.876	0.609	3.965	0.559	0.135
<i>Самопожертвование</i>	3.557	0.634	3.616	0.589	0.052
Внешняя	3.747	0.587	3.695	0.554	0.262
Внутренняя	4.100	0.757	4.115	0.671	0.794
Удовлетворенность работой	3.562	0.606	3.731	0.547	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.587	0.603	3.726	0.544	0.002*
Поведение принадлежности к общине	3.259	0.508	4.326	0.478	0.092

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

Таблица 8: Различия по видам мотивации между подгруппами: опыт работы

Виды мотивации	С небольшим опытом работы (n=409)		С большим опытом работы (n=331)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	р-значение
МСО	3.946	0.448	3.912	0.418	0.297
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.229	0.531	4.215	0.475	0.703
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.059	0.527	3.977	0.510	0.033*
<i>Сострадание</i>	3.885	0.633	3.926	0.544	0.340
<i>Самопожертвование</i>	3.437	0.520	3.531	0.605	0.083
Внешняя	3.742	0.579	3.717	0.575	0.553
Внутренняя	4.134	0.720	4.069	0.745	0.230
Удовлетворенность работой	3.597	0.582	3.632	0.609	0.424
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.599	0.597	3.666	0.576	0.122
Поведение принадлежности к общине	4.288	0.509	4.268	0.489	0.596

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

Таблица 9: Различия по видам мотивации между подгруппами: наличие функций руководства

Виды мотивации	НЕТ (n=527)		ЕСТЬ (n=213)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	р-значение
МСО	3.914	0.444	3.971	0.411	0.107
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.203	0.512	4.273	0.490	0.085
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.012	0.526	4.048	0.509	0.398
<i>Сострадание</i>	3.902	0.604	3.906	0.574	0.942
<i>Самопожертвование</i>	3.541	0.631	3.659	0.587	0.019*
Внешняя	3.752	0.574	3.679	0.583	0.118
Внутренняя	4.068	0.752	4.197	0.671	0.030*
Удовлетворенность работой	3.572	0.608	3.716	0.545	0.002*
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.577	0.613	3.759	0.501	0.000***
Поведение принадлежности к общине	4.263	0.509	4.319	0.477	0.172

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

Таблица 10: Различия по видам мотивации между подгруппами: уровень государственного управления

Виды мотивации	МЕСТНЫЙ (n=512)		ЦЕНТРАЛЬНЫЙ (n=228)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	
МСО	3.914	0.434	3.967	0.437	0.128
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.196	0.513	4.285	0.485	0.027*
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.005	0.518	4.060	0.527	0.190
<i>Сострадание</i>	3.921	0.614	3.921	0.614	0.595
<i>Самопожертвование</i>	3.562	0.611	3.604	0.643	0.393
Внешняя	3.677	0.574	3.852	0.629	0.550
Внутренняя	4.091	0.714	4.135	0.770	0.449
Удовлетворенность работой	3.604	0.591	3.633	0.602	0.536
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.605	0.592	3.684	0.577	0.093
Поведение принадлежности к общине	4.270	0.506	4.300	0.486	0.453

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

Таблица 11: Различия по видам мотивации между подгруппами: сфера деятельности

Виды мотивации	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ (n=81)		РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ (n=312)		РЕГУЛИРОВАНИЕ И НАДЗОР (n=123)		АДМИНИСТРАТИВНАЯ И УПРАВЛЕНИЕ (n=198)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	
МСО	3.870	0.431	3.937	0.440	3.935	0.436	3.929	0.435	0.653
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.148	0.480	4.260	0.495	4.219	0.518	4.225	0.489	0.326
<i>Приверженность общественным интересам</i>	3.956	0.487	4.029	0.531	4.032	0.512	4.013	0.527	0.712
<i>Сострадание</i>	3.876	0.594	3.886	0.572	3.869	0.635	3.939	0.592	0.690
<i>Самопожертвование</i>	3.498	0.605	3.574	0.654	3.621	0.590	3.539	0.602	0.511
Внешняя	3.873	0.576	3.699	0.569	3.757	0.578	3.727	0.558	0.101
Внутренняя	3.975	0.821	4.141	0.698	4.186	0.644	4.020	0.805	0.063

Удовлетворенность работой	3.680	0.565	3.590	0.601	3.680	0.565	3.590	0.598	0.475
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.540	0.576	3.624	0.597	3.662	0.619	3.655	0.551	0.444
Поведение принадлежности к общине	4.160	0.498	4.323	0.498	4.296	0.503	4.252	0.503	0.053

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

Таблица 12: Различия по видам мотивации между подгруппами: предыдущий опыт работы в неправительственном/частном секторе

Виды мотивации	ДА (n=338)		НЕТ (n=402)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	р-значение
МСО	3.954	0.451	3.911	0.421	0.186
Стремление участвовать в выработке государственной политики	4.296	0.495	4.161	0.508	0.000***
Приверженность общественным интересам	4.033	0.547	4.013	0.498	0.614
Сострадание	3.931	0.611	3.880	0.581	0.252
Самопожертвование	3.556	0.645	3.591	0.600	0.448
Внешняя	3.780	0.569	3.690	0.582	0.034*
Внутренняя	4.094	0.772	4.114	0.696	0.715
Удовлетворенность работой	3.607	0.604	3.618	0.586	0.801
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.640	0.606	3.620	0.574	0.648
Поведение принадлежности к общине	4.300	0.511	4.262	0.490	0.306

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

Таблица 13: Различия по видам мотивации между подгруппами: Стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе

Виды мотивации	ДА (n=237)		НЕТ (n=503)		Т-критерий
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	р-значение
МСО	3.898	0.463	3.946	0.421	0.157
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.196	0.542	4.235	0.488	0.329
<i>Приверженность общественным интересам</i>	3.945	0.567	4.059	0.494	0.008**
<i>Сострадание</i>	3.936	0.623	3.888	0.581	0.300
<i>Самопожертвование</i>	3.513	0.631	3.604	0.615	0.066
Внешняя	3.790	0.520	3.703	0.601	0.046*
Внутренняя	4.042	0.862	4.135	0.660	0.107
Удовлетворенность работой	3.413	0.641	3.707	0.546	0.000***
Взаимное соответствие индивидуума и организации	3.498	0.654	3.691	0.545	0.000***
Поведение принадлежности к общине	4.246	0.484	4.295	0.507	0.220

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 2:

ОПИСАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ КОМПОНЕНТОВ

1. ВСЕ КОМПОНЕНТЫ

МСО 1: Стремление участвовать в выработке государственной политики

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.597	5

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне- квадратичное отклонение
Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для моей страны.	741	2	5	4.30	.569
Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.	741	1	5	4.26	.634
Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.	741	1	5	4.11	.685
Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.	741	1	5	3.58	.912
Этичное поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность.	741	1	5	4.50	.636
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

МСО 2: Приверженность общественным интересам**Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.676	4

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.	741	1	5	4.01	.707
Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.	741	1	5	4.15	.605
Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.	741	1	5	3.79	.794
Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.	741	1	5	4.13	.802
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

МСО 3: Самопожертвование**Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.575	6

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.	741	1	5	3.71	.840
Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.	741	1	5	3.42	.949
Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.	741	1	5	3.61	.945
Я готов нести жертвы во благо общества.	741	1	5	3.45	.900
Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки.	741	1	5	2.61	1.122
Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.	741	1	5	3.68	.811
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

МСО 4: Сострадание**Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.545	4

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации.	741	1	5	3.83	.827
Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных.	741	1	5	3.99	.764
Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.	741	1	5	3.89	.864
На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других.	741	1	5	3.94	.784
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

Внутренняя мотивация*

1. Я выполняю свои задания, потому что моя работа интересна для меня.
2. Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.383	2

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.	741	1	5	4.11	.732
Я выполняю свои задания, потому что моя работа интересна для меня.	741	1	5	3.96	.772
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

*В связи с низкими показателями по надежности, мы решили включить в анализ только второй компонент.

Внешняя мотивация**- Оплата труда (Шкала “Любви к деньгам” Танга)**

1. Я мотивирован работать усердно за деньги.
2. Деньги вдохновляют меня работать усерднее.
3. Деньги меня сильно мотивируют.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.824	3

1. Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.
2. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.753	2

- Стабильность работы

При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.

- Повышение по службе

Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Деньги меня сильно мотивируют	741	1	5	3.49	1.085
Я мотивирован работать усердно за деньги.	741	1	5	3.48	1.110
Деньги вдохновляют меня работать усерднее.	741	1	5	3.57	1.056
Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.	741	1	5	2.85	1.112
Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.	741	1	5	2.88	1.151
При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.	741	1	5	4.12	.680
Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.	741	1	5	3.56	.985
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

Прочее**- Поведение принадлежности к общине****Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.567	5

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время.	741	1	5	3.15	1.110
Я считаю важным вносить вклад в общество.	741	2	5	4.23	.553
Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.	741	1	5	4.06	.621
Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.	741	1	5	4.33	.610
Когда это возможно, я стараюсь привлечь мою организацию к участию в общественных проектах, в которых я сам принимаю участие.	741	1	5	3.43	.908
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

- Взаимное соответствие индивидуума и организации

1. Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.
2. Мои цели очень схожи с целями моей организации.
3. Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.
4. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.719	4

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне- квадратичное отклонение
Мои цели очень схожи с целями моей организации.	741	1	5	3.73	.824
Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.	741	1	5	3.49	.857
Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.	741	1	5	3.28	.847
В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.	741	1	5	4.01	.659
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

- Удовлетворенность работой**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.736	6

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне- квадратичное отклонение
Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.	741	1	5	3.10	1.109
Я достаточно доволен своей нынешней работой.	741	1	5	3.55	.918
Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.	741	1	5	3.46	.924
В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.	741	1	5	3.97	.683
Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.	741	1	5	4.13	.683
Я удовлетворен условиями работы в моей организации.	741	1	5	3.45	1.029
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

Компоненты, запрошенные заказчиком – МИССИЯ И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**- Миссия (собственный вопрос заказчика)**

1. Я четко понимаю миссию и видение моей организации.
2. Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.464	2

- Коллегиальная рабочая атмосфера

1. Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.
2. Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами (собственный вопрос заказчика)
3. Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.
4. В моей организации поставлена хорошая командная работа.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.737	4

- Культура организации

1. Я чувствую, что принадлежу моей организации.
2. Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.
3. Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.
4. Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.
5. В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации (собственный вопрос заказчика)

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.827	5

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне- квадратичное отклонение
Я четко понимаю миссию и видение моей организации.	741	1	5	4.23	.638
Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.	741	1	5	4.06	.659
Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.	741	2	5	4.30	.667
Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами.	741	1	5	3.80	.957
Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.	741	1	5	4.09	.666
В моей организации поставлена хорошая командная работа.	741	1	5	3.58	.983
Я чувствую, что принадлежу моей организации.	741	1	5	3.74	.886
Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.	741	1	5	3.60	.902
Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.	741	1	5	3.59	.944
Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.	741	1	5	3.57	.846
В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации.	741	1	5	3.54	.920
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

Вопросы, специфичные для страны

11. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.
12. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.
13. Я поступил на государственную службу с целью внести свой вклад в важные решения.
14. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.
15. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.
16. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.

17. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.
18. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.
19. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.
20. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.
21. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.644	11

Описательная статистика

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне- квадратичное отклонение
Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.	741	2	5	4.00	.793
Я поступил на государственную службу с целью внести свой вклад в важные решения.	741	2	5	4.11	.697
Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.	741	1	5	4.13	.729
Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.	741	1	5	3.45	1.110
Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.	741	1	5	2.69	1.084
Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.	741	1	5	2.84	1.117
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	741	1	5	2.91	1.140
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	741	1	5	3.14	1.037
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе	741	1	5	3.68	.892
У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.	741	1	5	3.50	.945
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	741	1	5	3.94	.681
Валидное N (в соответствии со списком).	741				

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

ПЕРЕШКАЛИРОВАННЫЕ КОМПОНЕНТЫ, ПРИМЕНЕННЫЕ В ИТоговом анализе

МСО 1: Стремление участвовать в выработке государственной политики

1. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для моей страны.
2. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.
3. Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.724	3

МСО 2: Приверженность общественным интересам

1. Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.
2. Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.
3. Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.
4. Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.

Статистические данные о надежности

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.676	4

МСО 3: Самопожертвование

1. Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.
2. Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.
3. Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.
4. Я готов нести жертвы во благо общества.
5. Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.736	5

МСО 4: Сострадание

1. Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации.
2. Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных.
3. Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.554	3

Внутренняя мотивация

1. Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.

Внешняя мотивация**- Оплата труда (Шкала "Любви к деньгам" Танга)**

4. Я мотивирован работать усердно за деньги.
5. Деньги вдохновляют меня работать усерднее.
6. Деньги меня сильно мотивируют.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.824	3

3. Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.
4. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.753	2

- Стабильность работы

При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.

- Повышение по службе

Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.

Прочее**- Поведение принадлежности к общине**

1. Я считаю важным вносить вклад в общество.
2. Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.650	2

- Взаимное соответствие индивидуума и организации

1. Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.
2. Мои цели очень схожи с целями моей организации.
3. Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.
4. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.719	4

- Удовлетворенность работой

1. В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.
2. Я достаточно доволен своей нынешней работой.
3. Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.
4. Я удовлетворен условиями работы в моей организации.
5. Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.
6. Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.736	6

Компоненты, запрошенные заказчиком**- Миссия (собственный вопрос заказчика)****- Коллегиальная рабочая атмосфера**

1. Я четко понимаю миссию и видение моей организации.
2. Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.
5. Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.
6. Мне очень нравится коллегиальная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами. (собственный вопрос заказчика)
7. Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.
8. В моей организации поставлена хорошая командная работа.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.747	6

- Культура организации

1. Я чувствую, что принадлежу моей организации.
2. Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.
3. Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации.
4. Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.
5. В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации. (собственный вопрос заказчика)

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.827	5

Вопросы, специфичные для страны

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.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.728	6

1. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.
2. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.
3. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.

**Статистические данные
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.669	3

1. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.
2. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4:

АНКЕТА

Анкета

Проект: «Исследование по изучению мотивации государственных служащих в Казахстане»

Уважаемый участник!

Вас пригласили принять участие в опросе в рамках исследования «Мотивация государственных служащих в Казахстане», проводимого Программой развития Организации Объединенных Наций. Целью данного исследования является углубленное изучение факторов, влияющих на мотивацию государственных служащих в развивающихся странах, и возможностей улучшения мотивации, и уровня производительности, как отдельных лиц, так и правительственных организаций.

Благодарим Вас за участие в нашем исследовании. Заполнение этой анкеты занимает около 20 минут.

Мы гарантируем полную анонимность. Результаты будут проанализированы и представлены таким образом, что ответы не будут связаны с отдельными лицами и организациями. Личные данные никому не будут сообщены.

А. Личные сведения (* Обведите ответ)						
Сведения об образовании*:	Диплом специалиста	Диплом бакалавра	Диплом магистра	Другое		
Специальность:						
Возрастная категория:	20-29	30-39	40-49	50-59	60 и более	
Пол:	Мужской	Женский				
В. Общее представление о Вашей профессии и опыте работы (* Обведите ответ)						
Количество лет, отработанных на государственной службе*	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	20 и более
Текущие функции и фронт работы* Пожалуйста, выберите наиболее подходящий ответ	Планирование программ	Реализация программ	Регулирование и надзор	Административная или управленческая		
Уровень*	Центральный	Местный				
Вы руководите сотрудниками?	Да	Нет				

Вы работали в частном или некоммерческом секторе до поступления на государственную службу?

- Да
- Нет

Стремитесь ли Вы продолжить свою карьеру в частном или некоммерческом секторе в дальнейшем?

- Да
- Нет

С. Определение мотивации

Просьба указать согласны ли Вы или не согласны с каждым из следующих утверждений (отметьте V).
Будьте правдивы, насколько это возможно.

	Полностью согласен	Согласен	Затруд- няюсь ответить	Не согласен	Катего- рически не согласен
1. Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки.					
2. Этическое поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность.					
3. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе.					
4. Я удовлетворен условиями работы в моей организации.					
5. Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.					
6. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.					
7. Деньги меня сильно мотивируют.					
8. Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время.					
9. Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.					
10. Я мотивирован работать усердно за деньги.					
11. Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных.					
12. Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.					
13. Я готов нести жертвы во благо общества.					
14. Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.					
15. Я считаю важным вносить вклад в общество.					
16. Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.					
17. Я всегда могу поговорить с товарищами по работе, если у меня есть вопросы, связанные с работой.					
18. Я четко понимаю миссию и видение моей организации.					
19. Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.					

20. Мне очень нравится коллегияльная рабочая атмосфера, созданная моими коллегами.					
21. Я чувствую, что принадлежу моей организации.					
22. Я чувствую себя эмоционально привязанным к своей организации.					
23. Я достаточно доволен своей нынешней работой.					
24. Я чувствую себя частью одной семьи в моей организации					
25. Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.					
26. Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.					
27. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.					
28. Я поступил на государственную службу с целью внести свой вклад в важные решения.					
29. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.					
30. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.					
31. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.					
32. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.					
33. Я выполняю свои задания, потому что моя работа интересна для меня.					
34. Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.					
35. Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.					
36. Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.					
37. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для моей страны.					
38. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.					

39. При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.					
40. Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации.					
41. Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.					
42. Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.					
43. Деньги вдохновляют меня работать усерднее.					
44. В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.					
45. Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.					
46. Моя повседневная работа вносит свой вклад в миссию и цели моей организации.					
47. Мои цели очень схожи с целями моей организации.					
48. Ценности и культура моей организации соответствуют ценностям в моей жизни.					
49. Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.					
50. Мои личные ценности совпадают или соответствуют с ценностями моей организации.					
51. Мои личные ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников моей организации.					
52. Мои отношения с членами моего коллектива являются дружественными и профессиональными.					
53. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.					
54. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.					
55. Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.					
56. Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.					
57. Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.					
58. Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.					

59. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.					
60. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.					
61. В моей организации поставлена хорошая командная работа.					
62. На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшения благосостояния других.					
63. В моей организации сильная организационная культура, которая мотивирует меня быть частью моей организации.					
64. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.					
65. Когда это возможно, я стараюсь привлечь мою организацию к участию в общественных проектах, в которых я сам принимаю участие.					

Открытые вопросы:

1. Какая мера или реформа, с Вашей точки зрения, будет наиболее эффективной в Казахстане для повышения уровня производительности государственных служащих?

2. С Вашей точки зрения, что в настоящее время является самым большим препятствием в повышении мотивации государственных служащих в Казахстане?

Вы заполнили анкету.

Большое спасибо за участие!

ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 Perry, Hondeghem, and Wise (2010).
- 2 <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>; <https://en.wikipedia.org/wiki/Kazakhstan>
- 3 www.kyzmet.gov.kz
- 4 <http://kyzmet.gov.kz/ru/news/v-ramkah-novoy-modeli-gossluzhby-poryadka-6-tysyach-sluzhashchih-prodvinulis-po-karernoj>
- 5 <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>
- 6 Perry and Wise (1990: 368).
- 7 Hood (1991); Osborne and Gaebler (1992).
- 8 See Tullock (1976).
- 9 Perry, Wise, and Hondeghem (2010); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2013); Van der Wal (2015a).
- 10 Van der Wal (2015b).
- 11 Taylor, 2008
- 12 Baston and Shaw, 1991; Weinstein and Ryan, 2010
- 13 Perry 2014; Liu and Perry 2016.
- 14 Van der Wal, 2015
- 15 Bozeman and Su, 2015
- 16 Kim et al. (2013); Van der Wal (2015a, 2015b).
- 17 Van der Wal, 2015a.
- 18 Chen and Hsieh (2014); Infeld et al. (2011); Liu and Tang (2011).
- 19 Infeld et al. (2011).
- 20 Taylor and Beh (2013); Van der Wal (2015a, 2015b); Infeld et al. (2011).
- 21 Deci and Ryan (1985).
- 22 See also recent work by Pandey and Jain (2014).
- 23 Liu and Tang (2011).
- 24 Ritz (2015); Van der Wal, 2013; Rayner, Williams, Lawton and Allinson (2011).
- 25 UNDP (2015); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2014, 2015a).
- 26 Rowe and Wright (1999).
- 27 Creswell (2003); Morgan (1997).
- 28 cf. Perry and Hondeghem (2008: 3).
- 29 Chen and Chen (2014); Chen and Hsieh (2015); Kim et al. (2013); Liu and Perry (2016); Van der Wal (2015a).
- 30 Perry (1996: 6-7); Kim et al. (2013); Kim and Vandenabeele (2010).
- 31 Fowler (2014).
- 32 Lyons, Duxbury, and Higgins (2005).
- 33 Общее количество утверждений, включенных в Таблицы 13 и 14 меньше фактического количества респондентов, поскольку практически 100 респондентов ответили «Не знаю», «Без разницы» или дали странные или неуместные ответы. Мы решили не включать их в кодирование.
- 34 Chen and Hsieh (2015); Infeld et al. (2011); Liu and Perry (2016); Van der Wal (2015a).
- 35 Houston (2014); Van der Wal (2014a, b); Van der Wal (2015a).

- 36 Van der Wal (2015b).
- 37 Ashikali and Groeneveld (2015, 2016).
- 38 Bozeman and Ponomariov (2009); De Graaf and Van der Wal (2008); Su and Bozeman (2009).
- 39 Van der Wal (2013).
- 40 Behn (2014); De Bruijn (2012).
- 41 См. например Kim et al. (2013).
- 42 Liu and Perry (2016).
- 43 Liu and Perry (2016).
- 44 Liu and Perry (2016).
- 45 Liu and Perry (2016).
- 46 Mafini and Dlodlo (2014).
- 47 Chen and Hsieh (2014).
- 48 Kwon (2014).
- 49 Gould-Williams et al. (2015).
- 50 Kim (2012).
- 51 Kim (2012).
- 52 Kim (2012).
- 53 Mafini and Dlodlo (2014).
- 54 Mafini and Dlodlo (2014).
- 55 Mafini and Dlodlo (2014).
- 56 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.