



Полноправные люди.  
Устойчивые страны.

# МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ПАКИСТАНЕ

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

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

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

## Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

## Выражение признательности

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

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

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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.</b>	<b>ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>5</b>
2.1	Цель исследования	5
2.2	Предмет исследования и ключевые вопросы	5
2.3	Подход и методы	5
2.4	Вводная информация о стране	6
2.5	Краткий обзор	8
<b>3.</b>	<b>СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ</b>	<b>9</b>
3.1	Что нам известно?	9
3.2	Что еще необходимо знать?	10
<b>4.</b>	<b>МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	<b>11</b>
4.1	Структура опроса	11
4.2	Формирование выборки и распространение	11
4.3	Типы используемых компонентов и вопросов	12
4.4	Использованные статистические показатели и аналитические методы	12
<b>5.</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>	<b>13</b>
5.1	Характеристики респондентов	13
5.2	Мотивация и организация (глобальные компоненты)	16
5.3	Сравнение групп и типов государственных служащих	16
5.4	Компоненты, специфичные для страны	21
5.5	Оценки государственных служащих	26
<b>6.</b>	<b>ВЫВОДЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ</b>	<b>29</b>
6.1	Основные выводы и результаты	29
6.2	Применение выводов при реформировании кадрового управления и государственной службы	32
6.3	Ограничения и будущие исследования	33
<b>7.</b>	<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b>	<b>34</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КОМПОНЕНТЫ АНКЕТЫ ПО РАЗДЕЛАМ</b>	<b>36</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОПИСАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ КОМПОНЕНТОВ</b>	<b>43</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ПЕРЕШКАЛИРОВАННЫЕ КОМПОНЕНТЫ, ПРИМЕНЕННЫЕ В ИТОВОМ АНАЛИЗЕ</b>	<b>50</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4: АНКЕТА</b>	<b>55</b>
	<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>	<b>59</b>

## 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В настоящем докладе представлены результаты эмпирического исследования специфики мотивации государственных служащих в Пакистане, страны с географическими, культурными и институциональными особенностями, в которой до настоящего времени исследования в области МСО не проводились. Государственный сектор Пакистана является ярким примером сложной в плане управления среды, которая характеризуется коррупцией, зависимостью от колониального прошлого страны и сложной политической ситуацией, при которой управление страной поочередно переходит от избранных демократическим путем руководителей к военным.

Принимая во внимание данный контекст, когда работа в государственном секторе зачастую означает, прежде всего, стабильное и гарантированное трудоустройство, удовлетворение базовых потребностей, престиж и семейные традиции, а не саморазвитие и «продвижение общественного интереса», нами была изучена как внутренняя мотивация, так и мотивация служения обществу (МСО и внешняя мотивация). В дополнение к этому, в настоящей работе рассматривается в более общем плане отношение государственных служащих в Пакистане к своей карьере, культуре и климату на работе и определяется то, что они считают наибольшими сложностями и наиболее эффективными мерами реформирования для повышения мотивации и результативности.

В этой связи настоящее исследование ставит своей целью дать ответы на несколько ключевых вопросов:

- Какова специфика мотивации государственных служащих в Пакистане?
- Каково отношение к работе и карьере государственных служащих в Пакистане, насколько высока их удовлетворенность работой и каковы были их основные причины поступления на государственную службу;
- Что рассматривается в качестве факторов, препятствующих и способствующих повышению результативности?

Результаты исследования среди 208 государственных служащих, исполняющих различные должностные обязанности на местном, региональном и национальном уровнях, позволили понять 4 ключевых момента в отношении мотивации, удовлетворенности работой и общего взгляда на трудовую деятельность и карьерные перспективы государственных служащих в Пакистане:

1. Показатели МСО и внутренней мотивации государственных служащих в Пакистане выше, чем уровень их внешней мотивации, и также они демонстрируют достаточно высокий уровень удовлетворенности работой и соответствия индивидуума и организации. При этом, однако, они отмечают классические факторы внутренней мотивации, связанные с гарантированностью работы и социальным статусом, в качестве основных причин поступления на государственную службу. По оценкам участников исследования, будущие меры по реформированию кадровой политики и управления человеческими ресурсами должны учитывать этот мотивационный потенциал, уделяя при этом серьезное внимание необходимости предоставления больших возможностей для профессиональной подготовки и обеспечения меритократических условий работы. Особенно, принимая во внимание тот факт, что две трети государственных служащих, принявших участие в исследовании, планируют в будущем работать вне государственного сектора. При этом более молодые государственные служащие заявляют о том, что, если представится такая возможность, они поменяют работу и, возможно, сектор отчасти из-за того, что не чувствуют, что предоставляемые им льготы соответствуют их усилиям.
2. Участники исследования указывают на первичные и вторичные льготы, а также сокращение nepotизма и чрезмерного политического влияния при назначениях и продвижении, в качестве важных условий для мотивации и результативности. При этом в меньшей степени они подчеркивают необходимость обеспечения более справедливых рабочих условий и более индивидуального подхода к результативности, профессиональной подготовке и развитию. Многие участники отмечают важность профессиональной подготовки для обеспечения мотивации и повышения результативности, что свидетельствует о желании учиться новому, и далее подтверждается перечисленными причинами поступления на государственную службу.

3. Среди государственных служащих широко распространено мнение, что продвижение по службе не зависит от личных заслуг, и эта проблема требует решения для того, чтобы поддержать мотивацию в долгосрочной перспективе и обеспечить приток в государственный сектор талантливых выпускников. Успешный опыт других стран в этом направлении показывает, что *результативность, при которой серьезно подходят к оценке работы*, является, столь же важным фактором, как составление на бумаге программ 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 незападной и развивающейся стране как Пакистан. 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 глубокое чувство служения обществу важно для государственных служащих, позволяя им продолжать прилагать усилия и работать в сложных институциональных контекстах в условиях недостаточной профессиональной подготовки и несовершенного рабочего режима, и по сути, помогая им справиться с турбулентностью и вызовами амбициозных реформ, часто характеризующими их работу, особенно когда возможности для увеличения основных и вторичных льгот ограничены. Полученные нами результаты подчеркивают необходимость расширения сравнительной программы исследования мотивации государственных служащих в развивающихся странах, а также разработки новых исследовательских инструментов и методов, которые будут учитывать как вдохновляющие, так и материалистические аспекты работы в государственном секторе.

## 2. ВВЕДЕНИЕ

### 2.1 Цель исследования

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

Действительно, в условиях, когда работа в государственном секторе зачастую означает, прежде всего, выживание и удовлетворение базовых потребностей, чем саморазвитие и «продвижение общественного дела», такие измерения мотивации служения обществу необходимо дополнить измерениями и выводами из теории самодетерминации, более часто касающимися внутренней 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, представляющих внутренние мотивы работников государственного сектора (например, организационная структура, удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации, а также поведение принадлежности к общине), в развивающихся странах будет способствовать получению более содержательных данных.

Также в исследовании в более общем плане рассматривается отношение государственных служащих в Пакистане к своей карьере, рабочей культуре и определяется то, что они считают наибольшими сложностями и наиболее эффективными мерами для повышения мотивации и результативности. Так, мотивация служения обществу имеет важное значение не только ради мотивации как таковой, но и в связи с тем, что мотивированные администраторы способны реализовать реформы, кажущиеся на первый

взгляд недостижимыми, и менять организационную культуру в нужном направлении, а также оказывать огромное влияние на доверие общества и уверенность граждан в своих возможностях (взаимоотношения между политиками, чиновниками и гражданами является, важнейшим фактором в развивающихся странах). Без наличия таких побудительных факторов в зачастую мощной бюрократической системе и ее ключевых группах интереса (от которых ей, возможно, будет необходимо отстраниться), развивающиеся страны могут 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 схем мотивации для государственных служащих в Пакистане. Указанные респондентами препятствия, а также предлагаемые пути совершенствования системы обеспечения результативности в Пакистане, 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. В теории государственного администрирования и государственного управления особый интерес к МСО возник недавно, в 1990-х годах, и в последнее десятилетие он неуклонно растет.<sup>1</sup> В настоящем докладе основное внимание уделяется этому научному направлению исследований для того, чтобы сохранить акцент на работниках и организациях государственного сектора.

В рамках исследования мы *ставим задачу* ответить на 2 ряда ключевых вопросов:

1. Как мы можем охарактеризовать специфику мотивации государственных служащих в Пакистане, и каким образом эта специфика отличается в различных группах и типах государственных служащих?
2. Каким образом государственные служащие в Пакистане оценивают свой текущий рабочий климат и культуру, насколько они удовлетворены своей текущей рабочей средой и каким образом эти 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 показателей, отмеченных выше. Мы провели обзор последних трудов и более ранних исследований ПРООН с целью использования международных научно доказанных шкал и компонентов измерения для включения в глобальный раздел нашего обследования. В дополнение, нами была организована фокус-группа с участием двух высокопоставленных государственных служащих и руководителя из частного сектора из Пакистана для обсуждения соответствующих тем и вопросов для включения в страновой раздел исследования, в том числе два открытых вопроса, которые помогли получить качественные данные. Проектная группа ПРООН и научный консультативный совет предоставили свои комментарии по первоначальным вариантам и оказали нам содействие в уточнении инструментов.

## 2.4. Вводная информация о стране<sup>2</sup>

Пакистан, полное название - Исламская Республика Пакистан, является федеративной парламентской республикой в Южной Азии. Она является шестой по численности населения страной в мире (примерно 195 миллионов человек), расположенной на территории 796 095 км<sup>2</sup>. Пакистан имеет береговую линию протяженностью 1046 километров (650 миль) вдоль Аравийского моря и Оманского залива на юге и граничит с Индией на востоке, Афганистаном на западе, Ираном на юго-западе и Китаем на северо-востоке соответственно.

Являясь частью британской колонии наряду с Индией, независимое государство Пакистан было образовано в 1947 году и представляет собой страну с этническим и языковым разнообразием. Имея изначально статус доминиона, Пакистан принял новую конституцию в 1956 году, став исламской республикой. Новая конституция Пакистана была принята в 1973 году, согласно которой было создано федеративное правительство в Исламабаде, сохранив существовавший до этого статус парламентской республики,



в состав которой входили 4 провинции и 4 федеральные территории. Также, согласно Конституции все законы приведены в соответствие с предписаниями Ислама.

Статья 140(A) Конституции гласит, что «каждая из провинций согласно законодательству устанавливает систему местных органов государственного управления и передает политическую, административную и финансовую ответственность выборным представителям местных органов государственного управления». Более того, в подпункте 2 этой статьи говорится о том, что «выборы в местные органы государственного управления осуществляет Избирательная комиссия Пакистана».<sup>3</sup>

### *Система государственной службы: общий обзор<sup>4</sup>*

В таблице 1а представлены ключевые характеристики системы государственной службы Пакистана. В основе системы по-прежнему лежат положения закона о государственной службе 1973 года. Она представляет собой объединенную в профсоюзы карьерную систему назначения на должности, где кандидаты поступают на основе ежегодного вступительного конкурсного экзамена, сопоставимого с другими странами Южной Азии, такими как Индия, Бангладеш и Шри-Ланка. Все чаще в отношении вновь учрежденных должностей специального характера имеет место «боковой вход» и временный найм. .

*Таблица 1а: Нормативно-правовая база системы государственной службы*

<b>Нормативно-правовая база</b>	
<i>Уполномоченный орган по вопросам государственной службы</i>	Федеральная комиссия по государственной службе (центральный уровень), местные провинциальные комиссии по государственной службе (занимаются наймом государственных служащих для работы в провинциях)
<i>Роль</i>	Отвечают за проведение центрального экзамена для государственных служащих
<i>НПА</i>	Закон о государственной службе 1973 года
<i>Классификация должностей</i>	Система из 22 национальных категорий оплаты труда, известных как базовые должностные оклады (БДО), в том числе: работники, выполняющие неквалифицированную работу по БДО-1-4; различные категории административного персонала по БДО-5-15; руководители по БДО-16; и должностные лица БДО-17-22.
<i>Наем и увольнение</i>	4 канала найма: прямой найм (ежегодный экзамен), прямой призыв военнослужащих, объявления, временный найм.
<i>Условия трудоустройства</i>	На основе контракта

### **Недавние реформы**

В 2016 году федеральный министр планирования, развития и реформ Ахсан Икбал объявил о повышении возрастного ограничения для прохождения экзамена для поступления на Центральную высшую службу (ЦВС) до 30 лет вместо 28 начиная с 2017 года.

С 2 августа 2016 года Комиссия по планированию объявила о планах по реструктуризации процесса проведения экзаменов путем разделения Центральной высшей службы (ЦВС) на три кластерные программы по 3 категориям: общая, финансовая и информационная служба, которая отменяла существующую обобщенную систему. Этот план вступит в силу с 2018 года и в соответствии с ним кандидаты должны иметь степень бакалавра (4 года) в соответствующей дисциплине, для работы в информационном кластере – степень в области массовых коммуникаций, журналистики или информационных наук, в финансовом кластере – степень в области экономики и финансов или в связанных дисциплинах.

С 1 января 2016 года Комиссия по планированию приступила к внедрению ключевых показателей эффективности (KPI) вместо ежегодного конфиденциального отчета (ЕКО) для принятия решений о продвижении государственных служащих. В настоящее время, результаты этих недавно проведенных изменений пока еще не видны. В этой связи целесообразно будет напрямую оценить восприятие государственных служащих справедливости и эффективности системы, что было сделано в нашем исследовании.

В таблице 1b представлен обзор текущих механизмов управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Пакистана.

Таблица 1b: Механизмы управления персоналом на государственной службе

<b>Механизмы управления персоналом</b>	
<i>Обучение</i>	Общая программа профессиональной подготовки (ОПП) для поступающих на службу в первый раз на различные должности в Центральной высшей службе при Академии государственной службы в Лахоре; специализированная профессиональная подготовка
<i>Управление эффективностью деятельности</i>	Отчет по оценке результативности. Критерии: вклад, непосредственные и конечные результаты, процесс. Методы: самооценка, коллегиальная оценка, оценка работы руководителя подчиненными, оценка "360 градусов". Оценка сотрудником по отчетности касательно знаний, опыта, целостности, компетенции, аналитических навыков и будущих перспектив подготовки
<i>Оплата труда</i>	Базовая шкала оплаты пересматривается регулярно с учетом инфляции. Государственные служащие также имеют право на получение других льгот, например, временной помощи, пособия на медицинское лечение, пособия на проезд, пособия на аренду жилья, и т.д.
<i>Продвижение по службе</i>	Продвижение в целом зависит от 4 критериев: минимальный срок активной службы; безупречная в дисциплинарном плане репутация; необходимый порог в отчетах по оценке служебной деятельности; и успешное окончание обязательного курса подготовки
<i>Ротация</i>	Федеральные служащие могут быть направлены для работы в провинциях на основании решения высшего руководства
<i>Выход на пенсию</i>	Федеральные служащие получают специальную пенсию при выходе в отставку

## 2.5 Краткий обзор

Оставшаяся часть отчета имеет следующую структуру. В разделе 3 представлен краткий обзор существующей исследовательской деятельности в области мотивации государственных служащих, в котором особое внимание уделяется незападным и азиатским странам. Мы проводим сравнение более идеалистических мнений о таких мотивах в обсуждениях мотивации служения обществу (МСО) и внутренней мотивации с более реалистичными, иногда даже циничными взглядами на мотивацию государственных служащих, согласно которым внешние факторы мотивации считаются более важными. Помимо этого мы уделяем внимание сопутствующим факторам, таким как, удовлетворенность работой, поведение принадлежности к общине, взаимное соответствие индивидуума и организации и культура организации. В разделе 4 рассматривается методологический подход и процесс разработки и проведения обследования, а также анализ данных и используемые измерения.

В разделе 5 отражены ключевые результаты исследования. Нами представлены характеристики респондентов, количественные показатели по различным типам мотивации и другие важные факторы как, например, удовлетворенность работой и взаимное соответствие индивидуума и организации. Нами проводится сравнение важности в целом различных типов мотивации, а также сравнивается мотивация среди подгрупп государственных служащих: работающих на местном и на национальном уровне, и имеющих небольшой опыт работы и с большим опытом работы. В разделе 6 представлены ответы на ключевые вопросы, поставленные в рамках данного отчета, и заключительные выводы. В заключении рассматривается практическое применение выводов при реформировании кадрового управления и государственной службы, а также некоторые ограничения в отношении настоящего исследования.

### 3. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

#### 3.1 Что нам уже известно?

Концепция мотивации служения обществу или МСО предполагает, что работники государственного сектора руководствуются бескорыстной этикой служения общественным интересам. Наиболее распространенным определением МСО является «предрасположенность человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях».<sup>5</sup> Она стала одной из ключевых областей изучения в теории государственного администрирования и государственного управления в последние годы.

Существуют две причины, объясняющие рост популярности МСО. Во-первых, концепция четко противопоставляется чрезмерному вниманию, которое уделяется основанным на рыночной модели, инструментальным и ориентированным на эффективность подходам к государственному управлению в 1990-х и начале 2000-х годов, более известным как Новый государственный менеджмент (НГМ).<sup>6</sup> В этой связи ПРООН (2015) была предложена концепция «Новой приверженности к государственной службе». Во-вторых, МСО возникла в ответ на циничное восприятие рациональных, эгоистичных, мотивируемых исключительно внешними факторами «чиновников» в соответствии с представлениями теоретиков общественного выбора в 1960-х и 1970-х годах.<sup>7</sup>

Напротив, в основе концепции МСО лежит вера в то, что те, кто выбирает карьеру в государственном секторе, делают это потому, что «более соответствуют» профессиональной и институциональной среде, задачей которой является продвижение общественных интересов и улучшение положения человека, и по причинам, не связанным исключительно с зарабатыванием на жизнь и получением заработной платы. Так, последние исследования по МСО, проведенные в разных странах мира, показывают, что работники государственного сектора в целом обладают высоким уровнем МСО (как и сотрудники некоммерческих организаций), и неизменно демонстрируют более высокий уровень МСО, чем работники частного сектора<sup>8</sup>, также как и студенты школ государственного управления по сравнению со студентами бизнес-школ<sup>9</sup>.

Международные сравнительные исследования по МСО, тем не менее, свидетельствуют о том, что она может иметь ограничения в качестве универсально применимой концепции, способной измерить мотивацию в государственной службе в различных условиях. Существуют 3 вопроса, которые в частности предполагают, что 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 поведение<sup>10</sup>. Такой основанный на ценностях «идеалистичный» характер МСО как концепции не всегда может соответствовать ценностям и поведению индивидуума в определенных условиях.

Во-вторых, в основе поведения на государственной службе, которое само по себе является просоциальным, могут лежать мотивы, являющиеся одновременно альтруистическими и эгоистичными<sup>11</sup>. Недавно учеными было предложено объединить просоциальные компоненты мотивации с эгоистичными 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 служащих<sup>12</sup>.

В-третьих, недостаточность текущей исследовательской деятельности в области МСО не позволяет в должной мере понять то, каким образом исторические, культурные, управленческие и институциональные условия оказывают влияние на мотивацию государственных служащих в этих конкретных условиях (Van der Wal, 2015)<sup>13</sup>. На сегодняшний день в исследованиях не уделялось достаточного внимания культурным и контекстуальным различиям систем государственной службы в различных странах; некоторые исследователи даже предполагают, что они грешат уклоном в сторону желаемых результатов, подразумевая, что создание систем измерения мотивации определенным образом дает излишне положительные результаты, которые не всегда полностью отражают действительные мотивационные факторы государственных служащих<sup>14</sup>.

### 3.2 Что еще нам необходимо знать?

Исследования по мотивации в государственной службе не отличаются географическим или контекстуальным разнообразием: некоторые регионы мира либо не включены в исследования, либо изучены выборочно, при этом больше внимания уделяется развитым, а не развивающимся странам.

Основанная на ценностях идея МСО подразумевает, что ценности должны быть универсальными для всех культур, так как касаются создания социального блага. Таким образом, концепция МСО будет иметь ограниченные возможности для объяснения таких мотивов для поступления на государственную службу, как, например, престиж, власть, или возможность наладить связи для получения личной выгоды.

В этой связи исследования, проведенные в незападных странах, показывают, что западная концепция МСО не всегда может быть применена напрямую; более того, будет проблематично разъяснить полную картину мотивации государственных служащих.<sup>15</sup> Такая картина часто является неясной из-за «белого шума», создаваемого культурными ценностями и социальными тенденциями. Яркими примерами являются конфуцианские ценности, которые лежат в основе традиции административного управления в Корее и Китае; и египетская культура, характеризующаяся коллективизмом под сильным влиянием исламских ценностей работы<sup>16</sup>.

Таким образом, для того, чтобы получить содержательные данные по мотивации в работе государственных служащих в Пакистане – развивающейся демократической стране в Южной Азии, в основе системы государственной службы которой лежит британская модель – нами будет применен более широкий подход к мотивации работников, чем просто измерение уровня МСО. В конечном счете, понимание специфики моделей мотивации государственных служащих в обоих типах стран является важным для повышения эффективности управления, а также для ПРООН при разработке мер реформирования, которые будут приносить результаты.

В поддержку этого аргумента необходимо отметить, что недавние исследования, проведенные в азиатских странах, свидетельствуют о том, что государственные служащие имеют не только внутреннюю мотивацию.<sup>17</sup> В отличие от западных стран, работа в правительстве в Азии имеет высокий социальный статус<sup>18</sup>, и она зачастую гарантирует большую защищенность и обеспечивает большие льготы, чем работа в частном секторе<sup>19</sup>. В этой связи государственные служащие могут пытаться получить работу в государственном секторе не только потому, что они желают «делать добро» или имеют чувство сострадания к своим гражданам, но также потому, что это дает им власть и статус, гарантию работы, хорошие перспективы карьерного роста и возможность оказывать непосредственное влияние на процесс разработки политики в стране. Более того, занятость в государственном секторе также может обеспечить уважение со стороны семьи друзей и общины.

В то же время, ПРООН и партнеры в правительстве в обоих типах стран хотят выяснить *каков действительно текущий уровень МСО и внутренней мотивации; насколько он отличается среди различных типов государственных служащих с учетом их возраста, опыта, выслуги лет и ранга; и насколько можно повысить мотивацию и ориентированность на миссию среди различных типов государственных служащих, которые в настоящее время имеют лишь внешнюю мотивацию.* В конце концов, восстановление и (или) укрепление внутренней мотивации государственных служащих является частью основной миссии ПРООН и ее партнеров.

В итоге, для содержательного изучения мотивации работы государственных служащих в Пакистане будет целесообразно провести различие между 2 отдельными типами «кластеров» мотивационных факторов: МСО и внешней мотивацией. Внешняя мотивация является частью системы понятий теории самодетерминации<sup>20</sup>, или ТСД, которая используется учеными в качестве противопоставляющегося подхода к МСО. Согласно ТСД действия индивидуума являются прямым результатом его текущей мотивации («Я поступил на работу в государственном секторе, так как она предлагает стабильную заработную плату и позволяет удовлетворить потребности моей семьи»), и таким образом происходят в большей мере под влиянием возможностей и непосредственных потребностей в выживании и признании, чем глубоко укоренившихся стимулов, связанных с МСО, особенно в контекстах, характеризующихся финансовым выживанием и высоким распространением коррупции<sup>21</sup>. Другие исследователи пришли даже к заключению, что в контексте стран Восточной Азии такой явно выраженный внешний мотив как «любовь к деньгам» является ключевым фактором для того, чтобы начать и продолжать работать в государственном секторе.<sup>22</sup>

Таким образом, существует необходимость в альтернативной концепции, в которой будет сделана попытка охватить идеалистические и материалистические аспекты мотивации для поступления на государственную

службу в незападных развивающихся странах и учесть разнообразие контекстуальные факторы: политический режим, общественная и организационная культура, социальные и религиозные убеждения, формальные и неформальные связи между политиками и государственными служащими и идеалы и ценности государственной службы<sup>23</sup>. Наконец, с практической точки зрения понимание мотивации в государственной службе с обеих точек зрения может способствовать совершенствованию управления и улучшению таких норм поведения на государственной службе как способность преодолевать трудности, а также повышению продуктивности и снятию профессиональной напряженности.

## 4. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 4.1 Структура обследования

Для создания действенного опросного инструмента для измерения различных аспектов мотивации государственных служащих в Пакистане, который также мог бы быть использован в последующих исследованиях ПРООН и ее партнерами в других странах, был проведен стратегический обзор основной литературы по мотивации работников государственного сектора, опубликованной в 2000-2016 годах. При определении базовой концепции была использована отмеченная наградой работа консультанта на основе предыдущего задания ПРООН, а также исследования, проведенные Глобальным центром ПРООН по совершенствованию государственной службы в Сингапуре и другими организациями<sup>24</sup>.

Таким образом, вместо того, чтобы проводить еще один широкий и общий обзор литературы и «заново изобретать колесо», этот обзор стал основой для разработки инструмента, сфокусированного на компонентах и инструментах, 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, представленных в Таблицах 2 и 3. Эти компоненты будут составлять глобальную часть анкеты.

Для того, чтобы составить набор специализированных компонентов и вопросов для раздела, посвященного непосредственно Пакистану, нами была проведена 70-минутная фокус-группа с участием двух высокопоставленных государственных служащих и одного представителя частного сектора, с использованием «метода Дельфи».<sup>25</sup> Участники фокус-группы, состоявшейся 24 августа 2016 года, являются студентами трех программ магистратуры по государственной политике, государственному администрированию и государственному управлению Школы государственной политики им. Ли Куан Ю.

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 изучению<sup>26</sup>. 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 Пакистане и консультативного совета ПРООН позволили сформировать 10 дополнительных компонентов и 2 открытых вопроса, которые составили раздел опроса, посвященного стране. Было бы трудно получить такую информацию посредством камерального исследования.

### 4.2 Формирование выборки и распространение

Для обеспечения наиболее потенциально 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 проектной группой в Пакистане и агентствами, задействованными на местах, нам удалось собрать 208 полноценных заполненных анкет, что превысило наши ожидания до начала обследования. Респондентами являются государственные служащие на уровне национального, регионального и местного правительства.

### 4.3 Типы используемых компонентов и вопросов

Какие типы компонентов и вопросов были включены в анкету? Основываясь на последних работах ученых в Азии, в анкету включены компоненты и вопросы, касающиеся как внутренних, так и внешних мотивов<sup>27</sup>, например «баланс между работой и семейными обязанностями», в дополнение к стандартным утверждениям применительно к МСО (например, «осмысленное служение обществу крайне важно для меня»)<sup>28</sup>. Анкета состояла из 3 основных разделов:

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

Только те компоненты, которые были подтверждены, по крайней мере, двумя исследованиями, опубликованными в ведущих академических изданиях, были включены в глобальный раздел обследования; более того нами была использована последняя шкала измерения, использованная в работах по международному сопоставлению, в частности, западных стран, как показано в Таблицах 2 и 3 (Приложение 1).

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 Perry<sup>29</sup>, а также компоненты, применяемые для измерения внешней мотивации. Респондентам предлагалось дать ответ по 5-бальной шкале Лейкера 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, состоящий из двух компонентов, представленных в Таблице 2 и Таблице 3 (Приложение 1), 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 утверждения в отношении Пакистана, составленными в соответствии с местными экспертными и целевыми группами, как показано в Таблице 4 (Приложение 1).

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 иных вопросов<sup>30</sup>. Наконец, мы включили в анкету 2 открытых вопроса для получения персональных и неструктурированных мнений государственных служащих в Пакистане. 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 2 следующих вопроса в обследование:

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

- Deskриптивные характеристики всех компонентов (среднее значение (M), медиана, среднее квадратичное отклонение (SD), стандартная ошибка) для определения того, какие мотивационные типы являются наиболее важными и для каких групп, и как различные группы респондентов оцениваются по различным компонентам.
- Стандартные двусторонние Т-тесты для проверки значимости разницы между группами, имеющими большую и меньшую выслугу лет, функциональными группами (управленческие vs. неуправленческие должности), и респондентами из местных и национальных правительств. Уровень значимости установлен на 5% или ниже и означает можно ли отвергнуть нулевую гипотезу – в нашем случае разница между 2 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.

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

## 5. РЕЗУЛЬТАТЫ

### 5.1 Характеристики респондентов

В настоящем разделе представлены ключевые характеристики 208 государственных служащих в Пакистане, участвовавших в опросе. Прежде чем представить обзор всех характеристик респондентов, в Таблице 2е мы визуализировали характеристики по каждому параметру (например, по уровню образования, возрасту, полу). В целом в выборке соблюдено равномерное распределение между различными возрастными группами и сроком пребывания в должности, в то время как распределение по полу и уровню образования менее сбалансировано (основное большинство государственных служащих в Пакистане – мужчины; при этом высокое процентное соотношение государственных служащих, получивших образование в колледжах и университетах, в нашей выборке может объясняться высокой долей респондентов, занимающих административные и управленческие должности).

Рисунок 1. Образование (%)

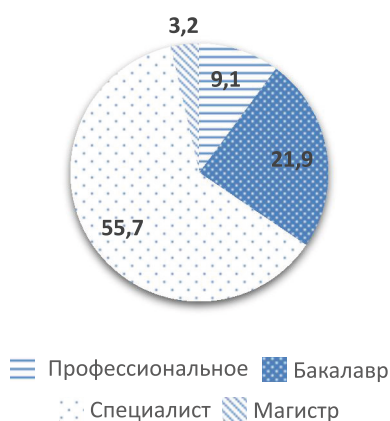


Рисунок 2. Пол (%)

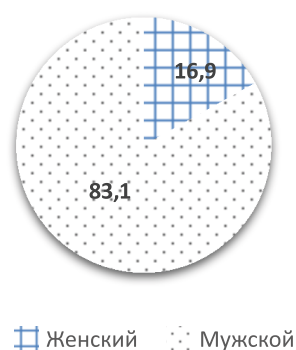


Рисунок 3. Возраст (%)

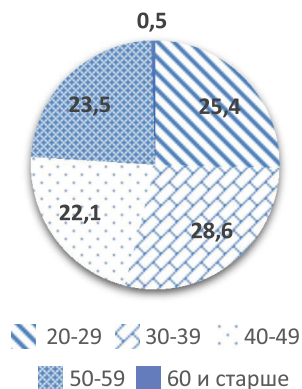


Рисунок 4. Опыт работы (%)

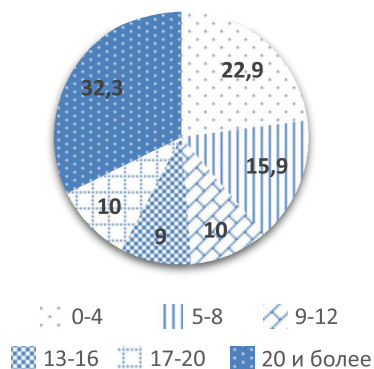
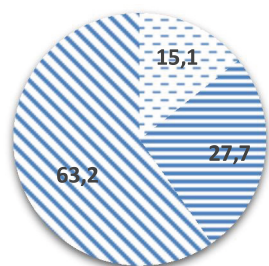
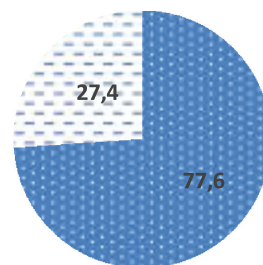


Рисунок 5. Уровень государственного управления (%)



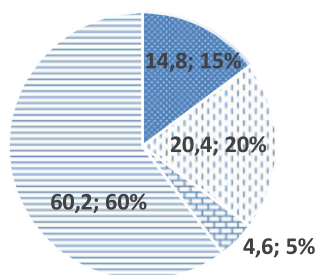
Центральный Местный Региональный

Рисунок 6. Наличие руководящих функций: имеются или отсутствуют (%)



Имеются Отсутствуют

Рисунок 7. Сфера деятельности (%)



Планирование программ  
 Реализация программ  
 Регулирование и надзор  
 Административная и управленческая

Как показано на Рисунке 8, почти у половины респондентов имеется опыт работы вне государственного сектора, что довольно уникально при сравнении с работниками государственного сектора во многих других странах Азии с карьерной системой. В таких системах, как правило, не распространена практика бокового входа и перехода из одного сектора в другой (опять же, это можно объяснить тем фактом, что в нашей выборке было представлено большое число государственных служащих с высшим образованием, занимающих высокопоставленные должности). Наконец, на Рисунке 9 видно, что почти две трети респондентов планируют в будущем работать в некоммерческом или частном секторе, а в некоторых случаях они вполне возможно вернуться в тот сектор, из которого пришли. Удержание (по крайней мере, некоторых) таких работников является еще одной причиной проведения кадровой политики, направленной на поддержание мотивации у государственных служащих – этот вопрос мы рассмотрим в заключительном разделе.



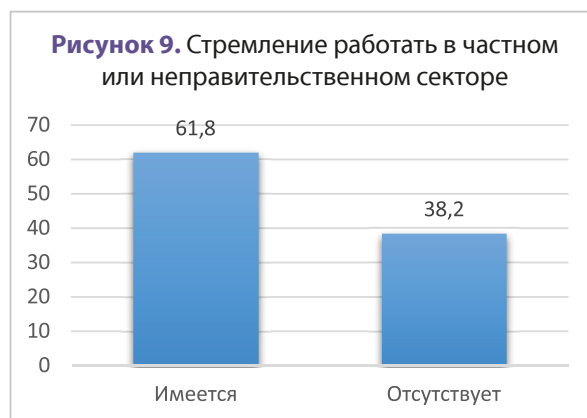
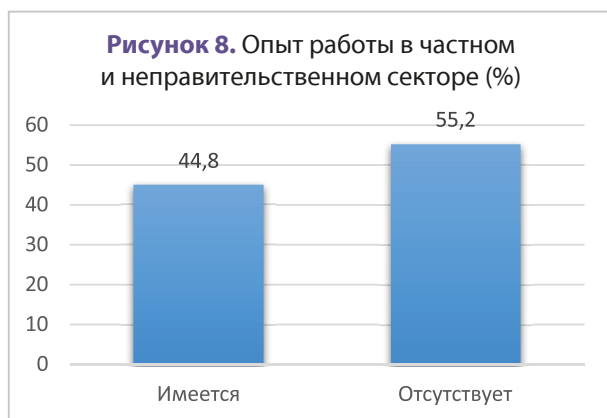


Таблица 2: Характеристики респондентов в процентном выражении

Характеристики	Государственные служащие Пакистана (n=208)
<b>Возраст</b>	
<29 лет	25
30-39 лет	26.9
40-49 лет	22.6
50-59 лет	23.1
> 60 лет	0.5
<b>Пол</b>	
М	80.8
Ж	16.8
<b>Стаж службы</b>	
<4 лет	21.2
5-8 лет	15.4
9-12 лет	9.6
13-16 лет	8.7
17-20 лет	7.2
> 20 лет	29.8
<b>Уровень образования</b>	
Диплом	8.7
Бакалавр	22.6
Магистр	55.3
Другое	3.4
<b>Уровень государственного управления</b>	
Национальный	15.4
Региональный	59.6
Местный	22.1
<b>Уровень должности</b>	
Руководящий	68.8
Неруководящий	26.4
<b>Сфера деятельности</b>	
Планирование политики	11.5
Реализация политики	18.3
Регулирование и надзор	4.3
Административная и управленческая	55.8
<b>Опыт работы в частном секторе/ неправительственном секторе</b>	
Имеется	44.7
Отсутствует	52.4

## 5.2 Мотивация и организация (глобальные компоненты)

В Таблице 3 представлен обзор 3 типов мотивации, проанализированных в рамках настоящего исследования. В ней приведен средний балл по каждому типу мотивации, рассчитанный по всем респондентам в наборе данных (по шкале от 1 до 5, где высший бал – 5). Отдельные средние баллы также представлены по каждому из 4 аспектов МСО. Весьма любопытно, что государственные служащие в Пакистане показывают более высокий уровень МСО (4,171) и внутренней мотивации (4,190), чем внешней мотивации (3,463). Когда речь заходит о конкретных аспектах МСО, то государственные служащие в Пакистане демонстрируют наиболее высокие показатели по таким параметрам как «стремление участвовать в выработке государственной политики» (4,223), что означает, что содержание и интеллектуальные вызовы, связанные с работой наших респондентов, являются ключевым мотивирующим фактором (это подтверждают другие исследования, проведенные среди высокопоставленных государственных служащих<sup>31</sup>).

Очевидно, что такие характеристики, как удовлетворенность работой (3,913), взаимное соответствие индивидуума и организации (3,742), и поведение принадлежности к общине (3,217) получили более низкие оценки, чем мотивационные аспекты, что влечет за собой вопрос: почему мотивация получила такие высокие баллы (хотя последние позволяют государственным служащим поддерживать уровень первых); этот результат далее подтверждается и уточняется качественными наблюдениями, представленными в разделе 5.6.

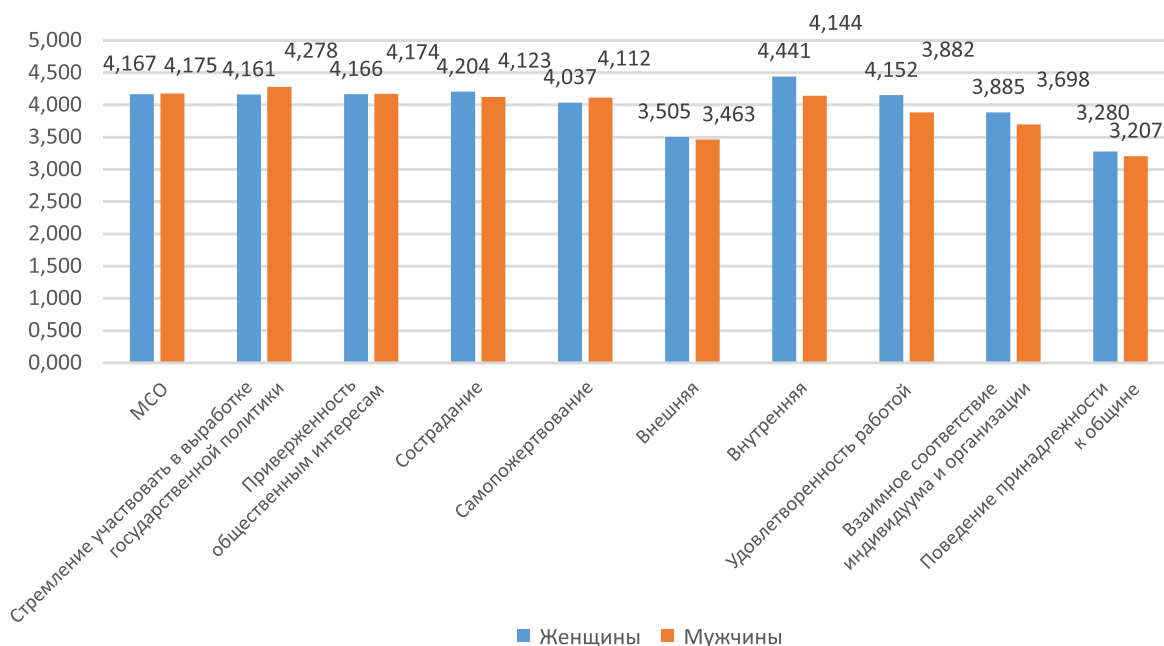
Таблица 3: Мотивация и работа: описательная статистика

Мотивация и работа	n=208	
	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение
<b>МСО</b>	<b>4.171</b>	0.473
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	4.259	0.563
<i>Приверженность общественным интересам</i>	4.173	0.549
<i>Сострадание</i>	4.128	0.535
<i>Самопожертвование</i>	4.099	0.552
<b>Внешняя</b>	<b>3.463</b>	0.710
<b>Внутренняя</b>	<b>4.190</b>	0.778
<b>Удовлетворенность работой</b>	<b>3.913</b>	0.708
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	<b>3.742</b>	0.696
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	<b>3.217</b>	0.445

## 5.3 Сравнение групп и типов государственных служащих

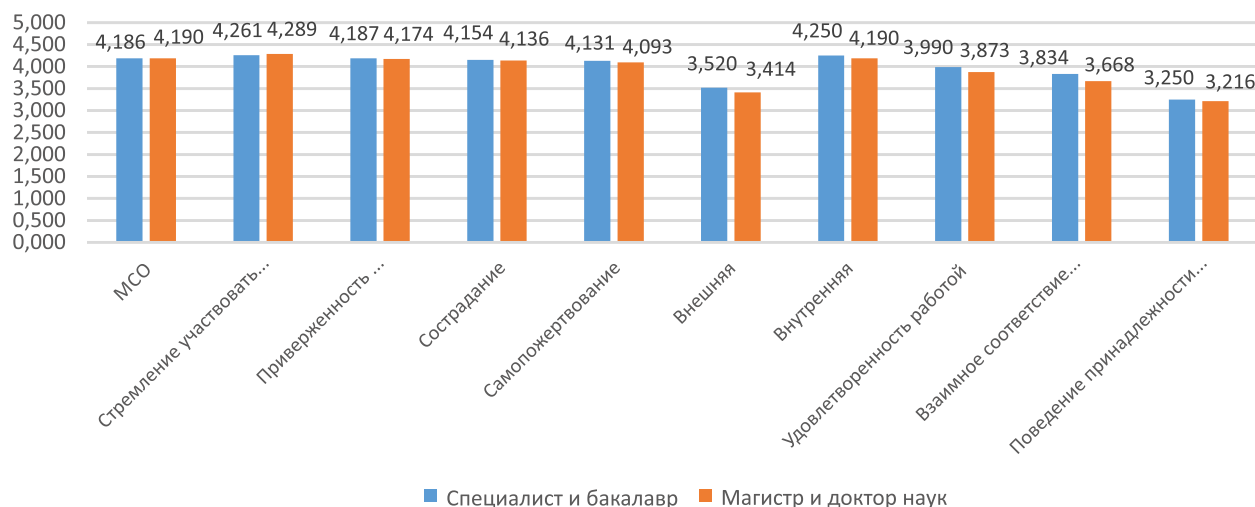
В этом разделе мы сравниваем различные подгруппы по типам мотивации, а также по их отношению к работе. Уровни достоверности, обозначенные одной, двумя или тремя звездочками соответствуют значениям 0,05, 0,01, и 0,001, как и в последующих частях раздела 5. Для начала на Рисунке 10 представлено сравнение между подгруппами государственных служащих по признаку пола. Как видно из рисунка женщины демонстрируют незначительно более низкие средние баллы по МСО, и более высокие баллы по другим типам мотивации и одному из измерений МСО – «сострадание». Эта разница, тем не менее, является статистически значимой только в отношении внутренней мотивации и удовлетворенности работой, и в этом случае государственные служащие женщины демонстрируют более высокие показатели.

**Рисунок 10.** Различия по видам мотивации между подгруппами: пол



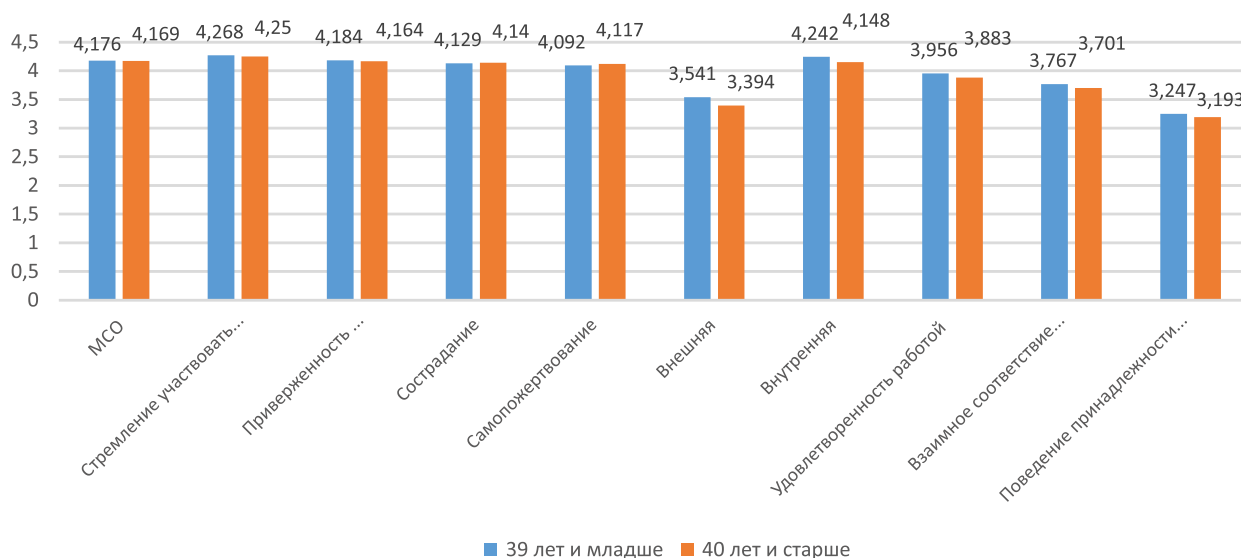
На Рисунке 11 показаны средние оценки по государственным служащим, имеющим различные уровни образования. С этой целью государственные служащие с дипломом или степенью бакалавра были объединены в одну группу для сравнения с государственными служащими, имеющими степень магистра или доктора наук. Государственные служащие, имеющие послеуниверситетское образование, демонстрируют более высокие показатели по MCO, за исключением аспекта «самопожертвование», и самые низкие показатели по всем другим типам мотивации. В то же самое время, *ни одно из различий между средними баллами не является статистически значимым*. Очевидно, что образование не является отличительным фактором, когда речь заходит о мотивации государственных служащих в выборке. Тем не менее, картина могла бы выглядеть иначе в том случае, если бы наша выборка показала больший диапазон отклонений с точки зрения уровня образования.

**Рисунок 11.** Различия по видам мотивации между подгруппами: уровень образования



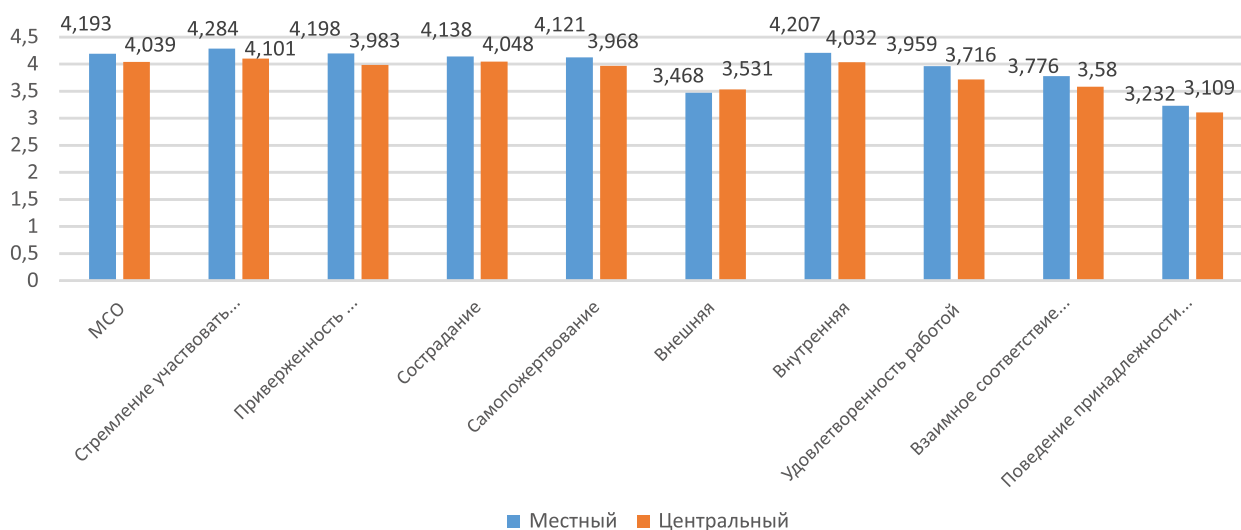
На Рисунке 12 приведены баллы по типам мотивации и отношению к работе государственных служащих в различных возрастных группах. Незначительно более высокие средние баллы по МСО, за исключением аспекта «сострадание», и незначительно более высокие оценки по другим типам мотивации получены в группе государственных служащих в возрасте до 39 лет. Вновь, ни одно из различий в значениях не является статистически значимым, и, учитывая, что в нашей выборке достаточно хорошо представлены различные возрастные группы, мы можем сделать вывод, что возраст не является отличительным фактором, когда речь идет о мотивации и отношении к работе.

**Рисунок 12.** Различия по видам мотивации между подгруппами: возраст



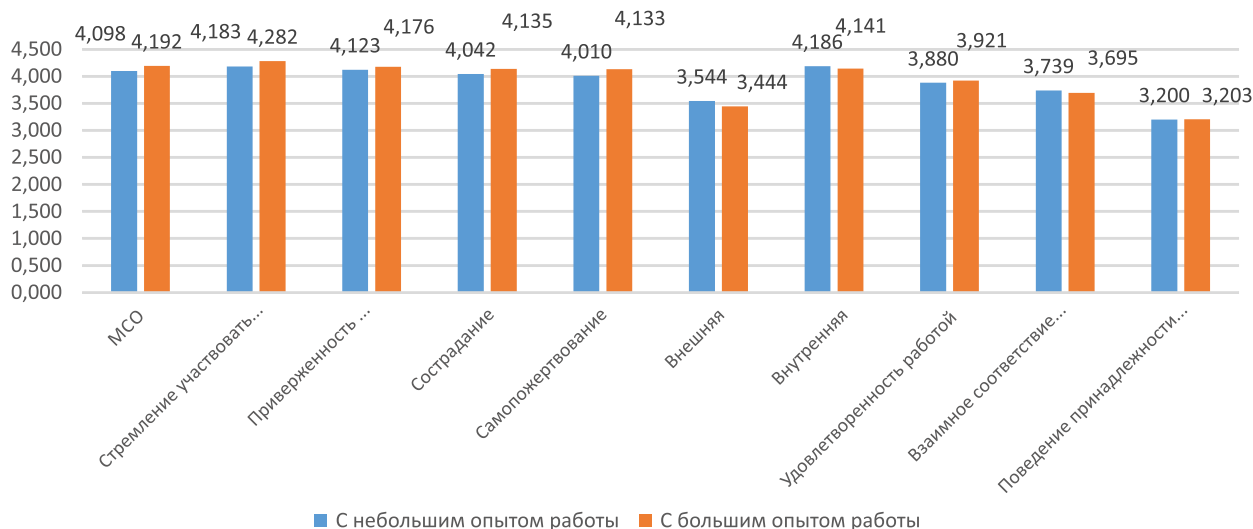
На Рисунке 13 представлено сравнение государственных служащих, работающих на местном и региональном уровне (объединенных в группу «местный уровень») и национальном уровне. Разница в средних оценках является статистически значимой только для таких аспектов МСО как «приверженность общественным интересам» и «удовлетворенность работой», при этом местные и региональные государственные служащие показали более высокие значения по обоим факторам, чем их коллеги на национальном уровне.

**Рисунок 13.** Различия по видам мотивации между подгруппами: уровень государственного управления



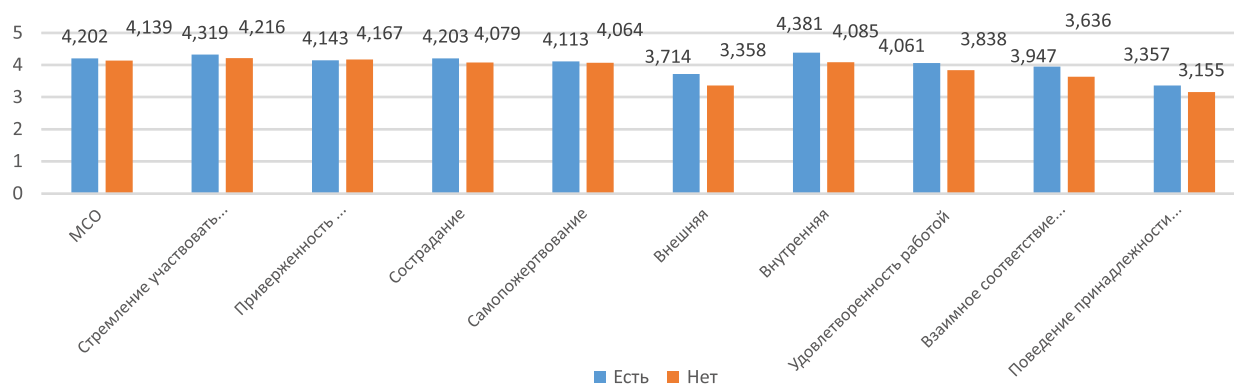
На Рисунке 14 представлено сравнение менее опытных (менее 9 лет опыта) и более опытных (9 и более лет опыта) государственных служащих. Ни одно из полученных различий в значениях не является статистически значимым.

**Рисунок 14.** Различия по видам мотивации между подгруппами: опыт работы



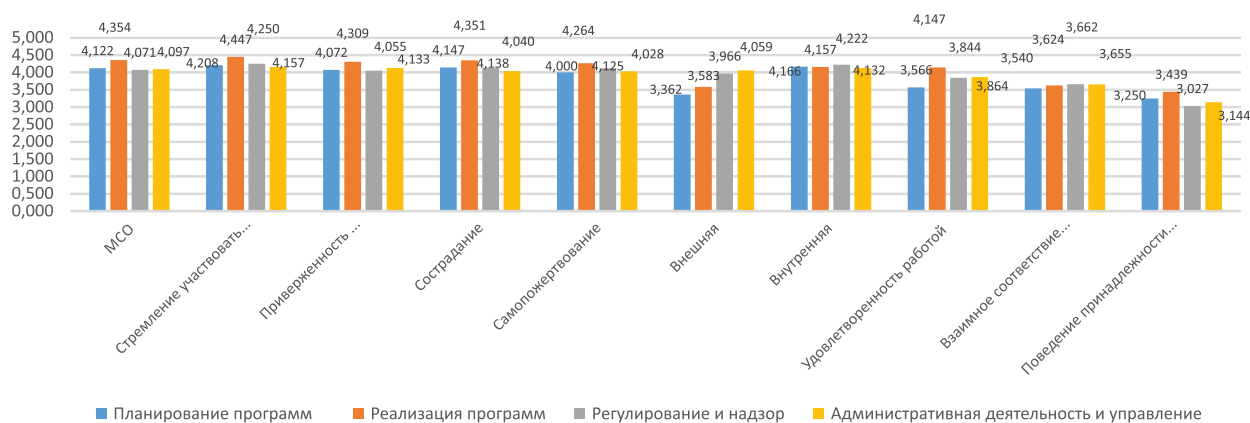
На Рисунке 15 сравниваются государственные служащие с руководящими функциями и государственные служащие, не наделенные такими функциями. В этом случае можно наблюдать более существенные различия, чем в предыдущих категориях. Государственные служащие, наделенные руководящими функциями, демонстрируют более высокие значения по внешней мотивации, внутренней мотивации и удовлетворенности работой, взаимному соответствию индивидуума и организации и поведению принадлежности к общине. Таким образом, несмотря на то, что специфика мотивации таких служащих является достаточно неоднородной – как показывают и другие исследования, проведенные среди высокопоставленных государственных руководителей<sup>32</sup> – те, кто занимает руководящие должности, по всей видимости, испытывают большее взаимное соответствие организации и большую удовлетворенность работой, что, пожалуй, объясняет, в первую очередь, почему они оказались на этих должностях (это также может быть результатом восприятия, что у них больше возможностей – что мы далее проанализируем в следующей части, посвященной карьерному восприятию).

**Рисунок 15.** Различия по видам мотивации между подгруппами: наличие функций руководства



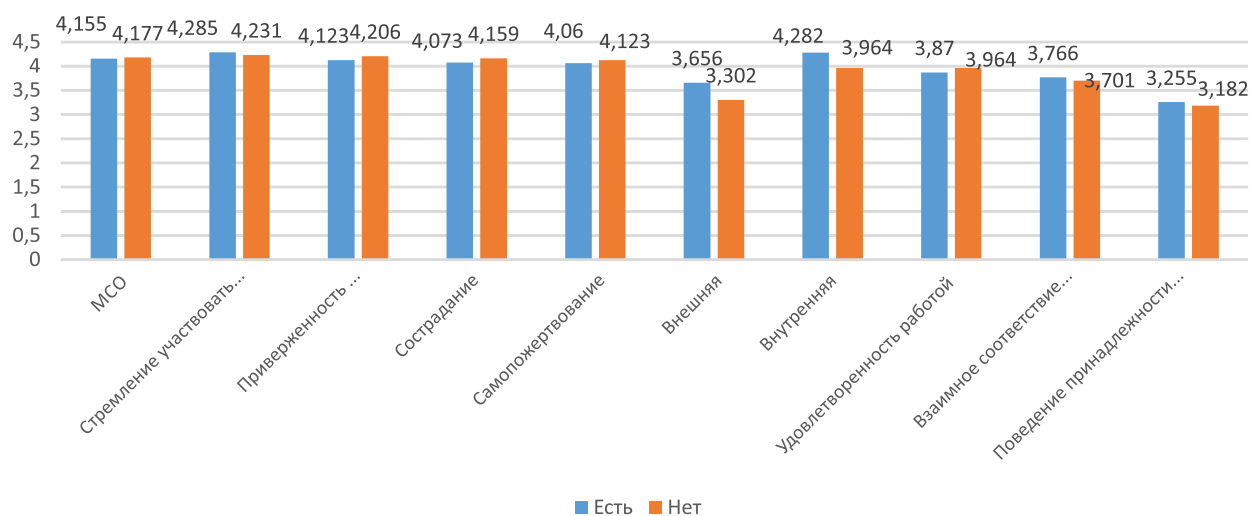
На Рисунке 16 представлены различия между государственными служащими из различных сфер деятельности. Те, кто занят реализацией политики, демонстрируют значительно более высокие показатели по таким аспектам, как сострадание, что подтверждают результаты других обследований среди служащих организаций, непосредственно работающих с населением, и организаций по оказанию услуг, которые часто работают с прямыми клиентами и конечными потребителями.<sup>33</sup> Более того, эта группа также демонстрирует значительно более высокий уровень удовлетворенности работой, а также, как и ожидалось, большую принадлежность к общине. Тем не менее, те, кто занимается регулированием и надзором, испытывают большую удовлетворенность работой, чем другие функциональные группы.

**Рисунок 16.** Различия по видам мотивации между подгруппами: сфера деятельности



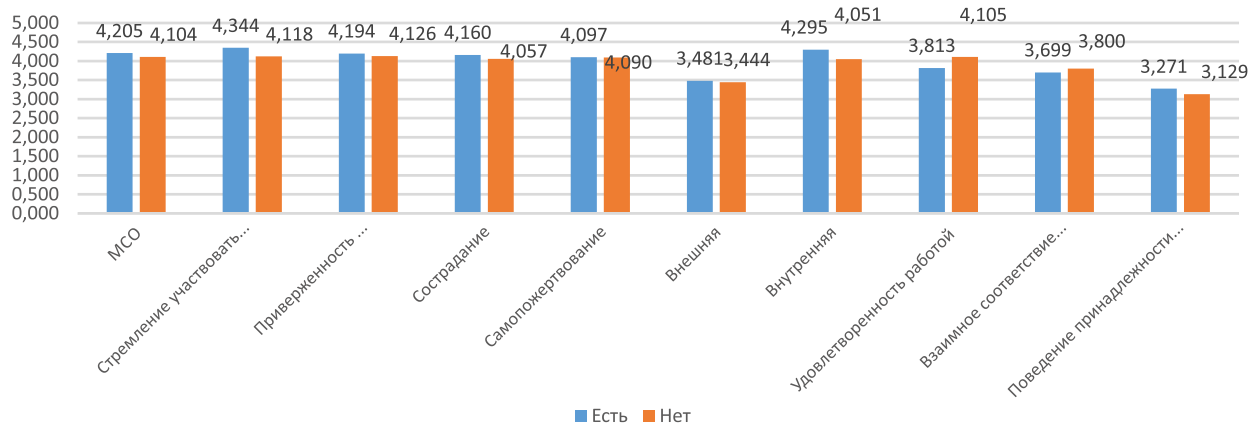
На Рисунке 17 представлено сравнение государственных служащих, у которых есть предыдущий опыт работы в НПО или частном секторе, и служащих, у кого такой опыт отсутствует. Интересно, что те, у кого такой опыт отсутствует (только одна треть респондентов в выборке), демонстрируют более высокие показатели внешней мотиваций. Такие респонденты – «пожизненные государственные служащие» – вполне могли выбрать карьеру в государственной службе из-за стабильности, предсказуемых и гарантированных карьерных перспектив.

**Рисунок 17.** Различия по видам мотивации между подгруппами: предыдущий опыт работы в неправительственном/частном секторе



Наконец, на Рисунке 18 представлены различия между государственными служащими, которые планируют поменять сектор в будущем, и теми, кто не планирует этого. Те, у кого нет планов перейти в другой сектор, демонстрируют значительно более высокие показатели по внутренней мотивации (что менее удивительно, чем кажется, учитывая результаты предыдущего сравнения), а также по стремлению участвовать в выработке государственной политики (что может быть больше связано с содержанием и областью политики, чем с сектором, как таковым<sup>34</sup>) и поведению принадлежности к общине. Неудивительно, показатели этой группы ниже по взаимному соответствию индивидуума и организации и значительно ниже по удовлетворенности работой.

**Рисунок 18.** Различия по видам мотивации между подгруппами: стремление в будущем работать в неправительственном/частном секторе



#### 5.4 Компоненты, специфичные для страны

В этой части нами представлены компоненты, касающиеся непосредственно страны, и их сравнение по различным подгруппам, представленным в наборе данных. В Таблицах 4а-4с приводится сопоставление компонентов отношения к должности, работе и карьере – сперва по таким критериям как пол, возраст и уровень образования (Таблица 4а), а затем – по группам респондентов, исполняющих и не исполняющих надзорные функции, и респондентов с различной сферой полномочий (Таблица 4б), и, наконец, по уровню государственного управления, уровню опыта, предыдущему опыту в неправительственном/частном секторе и стремлению работать в неправительственном/частном секторе в будущем (Таблица 4с). Соответственно в Таблицах 5а-5с приводится сопоставление упомянутых выше групп по их отношению к должности, работе и карьере и причинам поступления на государственную службу. Различия, имеющие статистически значимые значения, выделены красным.

Таблица 4а: Ранжирование отношения к должности, работе и карьере (в целом, по полу, возрасту, образованию)

Отношение	Среднее значение	Пол		Возраст		Уровень образования	
		Женщины (n=34)	Мужчины (n=163)	До 39 лет (n=106)	От 40 лет и старше (n=92)	Диплом и степень бакалавра (n=65)	Степень магистра и доктора (n=118)
Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.	4.17	4.24	4.14	4.22	4.14	4.05	4.20
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.13	4.31	4.11	4.23	4.06	4.25	4.10
Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.	4.06	4.03	4.06	4.10	4.03	4.03	4.07
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.45	3.20	3.50	3.63*	3.27*	3.37	3.54
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.26	3.06	3.32	3.20	3.35	3.49	3.15
Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.	3.05	2.97	3.05	2.83**	3.27**	3.02	3.08
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	3.02	3.12	2.99	2.88	3.17	2.94	2.98
Существует достаточно возможностей для продвижения.	2.97	3.00	2.96	2.95	3.00	3.25*	2.81*

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

Более молодые государственные служащие значительно более склонны, чем их старшие коллеги, уйти из государственного сектора ради другой работы, если появится такая возможность (они с наибольшей вероятностью также составят выявленную выше группу потенциальных работников, которые сменят сектор), и, одновременно, они также менее согласны с достаточностью текущей заработной платы по сравнению со своими коллегами. Интересно, что государственные служащие с более высокими уровнями образования чувствуют, что у них имеется существенно меньше возможностей для продвижения, чем их коллеги с более низким уровнем образования, возможно, это связано с тем, что назначения на старшие должности основываются, прежде всего, на стаже и выслуге лет, а не на принципах меритократии.

В Таблице 4b представлены некоторые важные различия в отношениях к работе и карьере государственных служащих с различными функциональными обязанностями и сферой полномочий, а также тех, кто наделен и не наделен руководящими функциями. Государственные служащие с руководящими функциями, тем не менее, существенно отличаются от тех, кто не имеет таких функций, в своей согласии с тем, что текущий уровень их заработной платы достаточен для жизни. Это может быть больше связано с фактическими различиями между категориями оплаты труда государственных служащих различных рангов, чем с выявленной конгруэнтностью между заработной платой и уровнем жизни, поскольку значения для обеих групп являются сравнительно низкими. Государственные служащие с различными функциональными обязанностями и рангами, по всей видимости, согласны с тем, что поступление на государственную службу проходит на основе высокой конкуренции (что соответствует задачам конкурс-



ной системы вступительных экзаменов в Южной Азии, устанавливающей изначально высокую планку), и является, хоть и в несколько меньшей степени, прозрачным. Помимо этого, они также достаточно ясно представляют, что от них ожидают с точки зрения описания задач и вклада.

Сфера деятельности и управленческий уровень не являются отличительными факторами, когда речь заходит о возможности поиска трудоустройства в другом месте или оценки возможностей для развития карьеры и достаточности уровня текущей заработной платы.

*Таблица 4b: Ранжирование отношения к работе, выполняемым задачам и карьере (по наличию функций руководства, сфере деятельности)*

Отношение	Руководящие функции		Сфера деятельности			
	Есть (n=138)	Нет (n=53)	Планирование политики (n=23)	Реализация политики (n=37)	Регулирование и надзор (n=9)	Административная/управленческая (n=112)
Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.	4.19	4.15	4.08	3.97	4.11	4.22
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.06	4.27	4.00	4.24	4.22	4.04
Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.	3.98	4.27	3.63	4.21	3.67	4.03
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.47	3.42	3.57	3.37	3.00	3.54
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.28	3.11	3.33	3.45	3.56	3.17
Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.	3.17*	2.67*	2.96	3.14	3.56	3.03
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	3.05	2.89	2.71	3.21	3.33	3.00
Существует достаточно возможностей для продвижения.	2.85	3.09	3.00	3.00	3.67	2.84

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

Результаты, представленные в Таблице 4с, демонстрируют очевидные различия между теми, у кого имеется опыт работы вне государственного сектора и теми, у кого такого опыта нет, а также между теми, у кого есть планы уйти с государственной службы в будущем: первые видят существенно меньше возможностей для профессионального развития и воспользуются возможностью оставить свою текущую работу. Тем не менее, они чаще, чем те, у кого нет опыта вне государственной службы, согласны с утверждением, что поступление на государственную службу проходит на основе высокой конкуренции (что говорит в пользу вступительного экзамена как механизма поступления по сравнению с другими секторами в Пакистане). Наконец, государственные служащие, у кого нет планов относительно будущей карьеры в других секторах, значительно чаще соглашались с утверждением, что их заработная плата справедлива и соответствует их обязанностям. Это может объяснить, почему они намерены остаться, тогда как другая группа – нет; хотя результаты исследования показывают, что восприятие респондентами своих возможностей работы в других секторах также играет значение<sup>35</sup>.

Таблица 4с: 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		Уровень опыта		Опыт в неправительственном/частном секторе		Стремление работать в неправительственном/частном секторе	
	Central (n=31)	Local (n=166)	Junior (n=75)	Senior (n=112)	Yes (n=91)	No (n=106)	Yes (n=121)	No (n=76)
Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.	4.13	4.15	4.24	4.13	4.37**	4.03**	4.14	4.24
Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	4.13	4.14	4.13	4.06	4.14	4.11	4.11	4.15
Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.	3.78	4.10	4.13	4.02	4.05	4.09	3.98	4.21
Если появится возможность, я оставлю текущее место работы и перейду работать в другой сектор.	3.29	3.47	3.69*	3.31*	3.75***	3.18***	3.68***	3.05***
В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	3.38	3.27	3.28	3.29	3.01*	3.46*	3.22	3.32
Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.	3.03	3.07	2.73**	3.23**	2.97	3.11	2.92	3.23
Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	2.81	3.07	2.83	3.13	2.85	3.16	2.80**	3.34**
Существует достаточно возможностей для продвижения.	2.81	2.98	2.79	2.99	2.77	3.10	2.86	3.11

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

Как отличаются различные группы государственных служащих по основным причинам поступления на государственную службу; каковы были их изначальные мотивы? Как видно из Таблиц 5а-5с, ранжирование причин по всем группам полностью конгруэнтно. Возглавляют рейтинг такие причины как возможность узнать новое (внутренний мотив) и стабильное, надежное и перспективное будущее (внешний мотив). Более молодые государственные служащие придают значительно большее значение первому аспекту, что соответствует сведениям, которые мы получили из других исследований, посвященных будущим азиатским лидерам<sup>36</sup>.

Таблица 5а: 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=33)	Мужчины (n=166)	До 39 лет (n=105)	От 40 и старше (n=95)	Диплом и степень бакалавра (n=64)	Степень магистра и доктора (n=119)
Возможность узнать новое.	4.02	4.18	4.00	4.14*	3.88*	4.08	3.95
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.91	3.91	3.90	3.92	3.89	3.85	3.90
Высокий престиж и социальный статус.	3.43	3.56	3.42	3.42	3.47	3.38	3.39
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.42	3.43	3.42	3.37	3.51	3.54	3.31
Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам.	3.27	3.40	3.26	3.38	3.18	3.49*	3.14*
Построение сильных связей.	2.92	2.70	2.98	3.00	2.86	2.89	2.87

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

Респонденты, занимающиеся реализацией политики, ценят больше всего стабильное, надежное и перспективное будущее. Это может быть связано с тем, что их карьерные возможности также могут быть ограничены. Схожим образом, эта группа также значительно выше ценит шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам (вопрос, таким образом, заключается в том, смогут ли они добиться такого влияния), так же как и респонденты, не наделенные руководящими функциями, уделяют большее значение возможности узнать новое.

Таблица 5б: Ранжирование причин поступления на государственную службу (по наличию руководящих функций, сфере деятельности)

Причины для поступления	Руководящие функции		Сфера деятельности			
	Да (n=139)	Нет (n=55)	Планирование политики (n=23)	Реализация политики (n=38)	Регулирование и надзор (n=9)	Административная /управленческая (n=115)
Возможность узнать новое.	3.89**	4.29**	3.88	4.29	3.78	3.92
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.84	4.05	3.25**	4.13**	3.56**	3.97**
Высокий престиж и социальный статус.	3.37	3.56	3.04	3.63	3.44	3.43
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.30*	3.71*	3.00	3.58	3.56	3.41
Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам.	3.15	3.47	2.63*	3.55*	3.44*	3.26*
Построение сильных связей.	2.88	2.93	2.91	2.89	2.22	2.91

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

Наконец респонденты, работающие в центральном правительстве, в качестве причины поступить на государственную службу значительно выше ценят возможность наладить связи, чем те, кто работает в региональном и местном правительстве. Возможно, на центральном уровне можно наладить больше высокопоставленных связей.

*Таблица 5с: 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 в неправительственном/частном секторе		Стремление работать в неправительственном/частном секторе	
	Центральный (n=31)	Местный (n=167)	Небольшой (n=73)	Большой (n=114)	Есть (n=91)	Нет (n=107)	Есть (n=123)	Нет (n=77)
Возможность узнать новое.	3.84	4.06	4.14	3.91	4.08	3.96	4.04	3.99
Стабильное, надежное и перспективное будущее.	3.72	3.97	3.92	3.93	4.03	3.81	3.96	3.86
Высокий престиж и социальный статус.	3.58	3.41	3.40	3.44	3.47	3.39	3.35	3.55
Увеличение возможностей для получения дохода.	3.10	3.49	3.34	3.42	3.32	3.47	3.37	3.46
Шанс получить власть и оказывать влияние по важным вопросам.	3.19	3.27	3.33	3.14	3.20	3.28	3.14	3.42
Построение сильных связей.	3.32*	2.86*	3.03	2.82	2.84	2.97	2.90	2.91

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

## 5.5 Оценки государственных служащих

В Таблице 6 представлены мнения государственных служащих по ключевым препятствиям для повышения мотивации государственных служащих, которые 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 6: Препятствия для повышения мотивации по степени важности (n = % высказываний от общего количества высказываний респондентов)<sup>37</sup>

1. Низкая заработная плата, ограниченные выгоды и карьерные перспективы (46.7%)	2. Политическое вмешательство/непотизм (30.8%)	3. Плохое отношение и запугивание (9.7%)	4. Плохое оснащение и условия труда (6%)	5. Отсутствие профессиональной подготовки (6.8%)
«Низкая заработная плата» «Нет вознаграждения по результатам работы» «Нет признания работы и стимулов» «Зарплата не корректируется с учетом инфляции» «Отсутствие возможностей для продвижения» «Нет справедливости при продвижении»	«Политическое давление, отменить систему связей, персональные предпочтения» «Политическое вмешательство и коррупция» «Коррупция, отсутствие учета личных заслуг, злоупотребление связями и ресурсами, политика»	«Проблемы с отношением» «Демотивирующее отношение» «Отсутствие уважения к хорошим работникам» «Отсутствие чувства причастности»	«Недоступность оснащения для служащих» «Отсутствие оснащения и бытовых удобств»	«Отсутствие должной профессиональной подготовки» «Отсутствие профессиональной подготовки и профессиональных знаний в соответствующих областях» «Образовательный уровень низок»

Почти половина 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 Пакистане. Жалобы по поводу заработной платы – это одно (кто бы отказался получать больше?), но возникает проблема, связанная с предполагаемым отсутствием меритократического подхода и справедливости в вопросах продвижения (эта проблема также занимает центральное место во второй категории в Таблице). Решение этой проблемы или, по крайней мере, такого восприятия, как представляется, является важным условием для привлечения и удержания молодых талантливых выпускников, особенно когда первичные и вторичные выгоды не могут сравниться с теми, которые предлагает частный сектор. Централизованный конкурсный вступительный экзамен является одним из способов привлечь самых лучших и талантливых (по крайней мере, в академическом плане), однако система управления человеческими ресурсами должна впоследствии максимально задействовать потенциал этих талантливых молодых людей путем поддержки их мотивации. В этом плане ключевым является ощущение того, что если ты работаешь хорошо, то у тебя будут возможности для карьерного роста.

Не так часто упоминаются плохие рабочие отношения, атмосфера, условия и возможности профессиональной подготовки. Утверждения, соответствующие этим категориям в Таблице 6, несколько расходятся со сравнительно высокими оценками рабочей культуры, климата, работы в команде и коллегиальности, и, в более широком смысле, внутренней мотивации и МСО, 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 7 приведены 5 ключевых факторов, которые, по мнению респондентов, будут способствовать повышению результативности и эффективности государственных служащих. Они вновь наглядно продемонстрированы цитатами из ответов респондентов. В целом, выделенные факторы отражают выше обозначенные препятствия: они наводят на мысль о возможных решениях для самых серьезных проблем системы. Так, вновь почти половина 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 профессиональная подготовка и рабочие условия.

Интересно что, факторы, связанные с МСО и внутренней мотивацией, мало упоминаются здесь: 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 выводов является то, что высокий уровень МСО и внутренней мотивации, продемонстрированный государственными служащими в Пакистане, может объяснить то, почему они усердно работают и ценят миссию своей организации и своих коллег, *несмотря* на не самые оптимальные условия, в которых им приходится работать. 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, решая одновременно проблему дефицита некоторых из них.

Таблица 7: Меры по повышению результативности в порядке важности (n = % утверждений от общего количества утверждений респондентов)

1.	2.	3.	4.	5.
<b>Повышение оплаты труда и введение дополнительных льгот</b>  (44%)	<b>Положить конец политическому влиянию и осуществлять наем на основе личных заслуг</b>  (12.8%)	<b>Профессиональная подготовка</b>  (23%)	<b>Четкое определение должностных обязанностей, ответственности и рабочих процессов</b>  (11%)	<b>Условия труда и рабочая среда</b>  (9.2%)
«Более высокая заработная плата, льготы, например, по уходу за ребенком»	«Более высокая заработная плата, льготы, например, по уходу за ребенком»	«Профессиональная подготовка»	«Явные обязанности для каждого учреждения»	«Справедливое отношение ко всем»
«Гарантия работы, более высокая оплата, льготы»	«Гарантия работы, более высокая оплата, льготы»	«Подготовка без отрыва от работы, курсы повышения квалификации»	«Четко определенные обязанности»	«Психологическая помощь при стрессах»
«Зарплата соответствует усилиям»	«Зарплата соответствует усилиям»	«Подготовка по должностным обязанностям»	«Эффективный мониторинг»	«Внедрить ИТ и цифровые технологии в государственную службу»
«Государственный служащий должен иметь финансовую стабильность и льготы»	«Государственный служащий должен иметь финансовую стабильность и льготы»	«Укрепление потенциала посредством подготовки»	«Более эффективная координация и коллективная работа»	«Хорошая рабочая среда»
«Зарплата должна соответствовать инфляции»	«Зарплата должна соответствовать инфляции»	«ИТ-обучение в департаменте»	«Делегирование полномочий и сильная подотчетность»	«Улучшить бытовые удобства»
«Конкурентная оплата труда в соответствии с должностными обязанностями»	«Конкурентная оплата труда в соответствии с должностными обязанностями»	«Учебный курс по этике»		«Оборудовать все департаменты ИТ»
				«Способствовать созданию творческой обстановки»

## 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 208 государственных служащих в Пакистане, работающих на национальном, региональном и местном уровнях. На основе анализа количественных данных обследования мы можем сделать 9 выводов по 3 ключевым аспектам:

#### *Мотивация и отношение к работе*

1. Государственные служащие в Пакистане, опрошенные в рамках нашего исследования, демонстрируют более высокие показатели внутренней мотивации и мотивации служения обществу (МСО), состоящей из идеалистических и альтруистических мотивов, по сравнению с показателями внешней мотивации, в основе которой лежат более эгоистические и материалистические причины. Как показывают последние исследования, именно это отличает их от государственных служащих в других азиатских странах.<sup>38</sup>
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. Данный вывод можно объяснить тем фактом, что большинство респондентов являлись высокопоставленными государственными служащими, зачастую наделенными надзорными функциями. Предыдущие исследования показали, что ключевыми мотивами решения остаться на службе среди старших государственных служащих являются содержание и интеллектуальные вызовы их работы.<sup>39</sup>
3. Государственные служащие, опрошенные в нашем исследовании, демонстрируют умеренно высокие показатели по удовлетворенности работой, взаимному соответствию индивидуума и организации и поведению принадлежности к общине. Эти результаты являются еще тем более значимыми, что они поддерживают чувство долга и морали государственной службы в контексте 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 постколониальных странах с жесткими политическими и административными системами и в условиях постоянной неотложности реформ МСО и внутренняя мотивация могут быть более важным, чем в развитых странах, фактором поддержания усилий и удержания работников на государственной службе.<sup>40</sup> Более того, наличие такой мотивации может объяснить то, каким образом им удастся справиться с турбулентностью и вызовами амбициозных реформ, не получая при этом щедрого 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), а также более молодые по возрасту служащие и служащие в возрасте старше 40 лет, что, учитывая характер системы государственной службы, часто совпадает с выслугой лет, в нашей выборке отличаются в том, устроились бы они на другую работу, если бы возникла такая возможность, и в том, находят ли они свою текущую заработную плату достаточной: в обоих случаях более опытные государственные служащие настроены более позитивно. В то же самое время, менее опытные государственные служащие больше ценят возможность узнавать новое, подтверждая другие исследования, в которых будущие азиатские лидеры упоминают эти аспекты в качестве главных причин для поступления на работу в государственный сектор и сохранения мотивации.<sup>41</sup> Представляется крайне важным, чтобы государственные учреждения в Пакистане предлагали больше возможностей для изучения нового и профессионального развития, учитывая ограниченность возможностей для повышения заработной платы и необходимость предотвращения массивного оттока активных молодых работников.
5. Государственные служащие с руководящими функциями в нашей выборке существенно отличаются от тех, у кого таких функций нет. Государственные служащие с руководящими функциями демонстрируют более высокие показатели по многим ключевым компонентам, включая внешнюю мотивацию,

внутреннюю мотивацию, удовлетворенность работой, взаимное соответствие индивидуума и организации и поведение принадлежности к общине. Хотя специфика их мотивации достаточно неоднородна – как и в других исследованиях, проведенных среди старших государственных управленцев<sup>42</sup>, – респонденты, занимающие руководящие должности, по всей видимости, испытывают большее взаимное соответствие индивидуума и организации и большую удовлетворенность работой, что вполне может объяснить, почему они оказались на таких должностях. Помимо этого, они чаще чувствуют, что уровень их заработной платы достаточен для жизни (что может объяснить то, почему они меньше ценят возможность получить дополнительный доход в качестве причины для поступления на государственную службу). Гендерная принадлежность не является дифференцирующим фактором (нужно учитывать низкую долю респондентов-женщин).

6. Государственные служащие на национальном уровне не отличаются существенно по своей мотивации, взглядам и отношению от государственных служащих на национальном и местном уровне. Они демонстрируют достаточно схожие показатели, при этом местные государственные служащие поступают на государственную службу реже по причинам налаживания связей, чем их коллеги на национальном уровне. В свою очередь, центральные государственные служащие отмечают более низкую удовлетворенность работой. Это может объясняться тем фактом, что они также более отдалены от ежедневных проблем местных жителей и общин и чаще заняты аналитической и направленной на разработку политики работой, что может совпадать с их стремлением участвовать в выработке государственной политики, но не в той же мере, что с их внутренней мотивацией.
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, меньшую удовлетворенность работой и меньшие возможности для продвижения, саморазвития и профессионального развития. Все это представляет собой распространенные движущие мотивы для тех, кто планирует поменять сектор, выявленные в других исследованиях.<sup>43</sup> Вопрос заключается в том, есть ли необходимость сконцентрировать усилия на 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. Тем не менее, само собой разумеется, что более эффективная и, как считается, более справедливая система управления результативностью будет способствовать повышению чувства удовлетворенности работой и карьерой у большинства государственных служащих, в первую очередь у молодых служащих, у которых есть возможности устроиться на работу в других местах. Это наблюдение ведет к следующему ряду заключений.

### *Причины поступления на государственную службу*

8. Все государственные служащие в нашей выборке отмечают, что конкурсный вступительный экзамен, который им пришлось пройти для поступления на государственную службу, был строгим, конкурентным и, в целом, справедливым и прозрачным. Тот факт, что они смогли пройти его может частично объяснить, почему они трудятся с высоким чувством миссии государственной службы в далеко не совершенных условиях труда.
9. В целом внешняя мотивация является доминирующей: гарантированные, стабильные и безопасные карьерные перспективы и высокий социальный статус. В силу этого государственные служащие имеют смешанные мотивы, что мы можем часто наблюдать среди государственных служащих в Азии: они демонстрируют высокие показатели МСО и внутренней мотивации – сильное чувство миссии государственной службы – и в то же время ценят статус и стабильность работы в государственной службе.<sup>44</sup> Возможности для получения дополнительного дохода и налаживания надежных связей, что потенциально связано с nepotизмом и коррупцией, рассматриваются как менее важные аспекты.

Помимо этого, мы составили 6 ключевых выводов на основе качественных данных, полученных из ответов на открытые вопросы в настоящем обследовании. Как можно еще более повысить результативность в целом целеустремленных и мотивированных государственных служащих?



### *Препятствия для повышения результативности*

Качественные данные, полученные на основе открытых вопросов, позволяют контекстуализировать и дополнить наши заключения, в результате чего нами были сформулированы 3 дополнительных вывода в отношении препятствий для повышения мотивации:

1. «Ограниченная оплата труда, льготы и карьерные перспективы» являются наиболее часто упоминаемыми препятствиями для повышения мотивации государственных служащих – почти в половине утверждений подчеркивается эта проблема. В качестве ключевого фактора для повышения результативности респонденты отмечают, что уровень вознаграждения за их труд недостаточен и требует повышения. Помимо этого, также часто упоминается отсутствие продвижения на основе личных заслуг (или такого восприятия).
2. В отношении проблемы (отсутствия) меритократического подхода, государственные служащие также упоминают «политическое вмешательство или непотизм» и «плохое отношение и запугивание» (эти утверждения вместе взятые составляют 40% ответов); иногда они считают, что руководство благоприятствует отдельным коллегам или департаментам, а также отмечают, что критерии результативности зачастую существуют только на бумаге. Помимо этого, в этих 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 чем в 10% утверждений государственных служащих в нашем исследовании упоминается плохое оснащение и условия труда и отсутствие профессиональной подготовки в качестве препятствий для повышения мотивации. Несмотря на то, что утверждения по этим категориям (а также и по предыдущим категориям) являются негативными и даже вызывают беспокойство, предполагая притеснения, высокомерие и плохую инфраструктуру, редкость их упоминания 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, что в настоящее время отсутствует и что необходимо исправить. Тем самым, различие между этими заключениями и достаточно положительными выводами из количественной части обследования не всегда является сомнительным или противоречащим (как и не всегда означает социальную желательность в отношении ранее полученных ответов). Выраженные мнения, тем не менее, дают пищу для размышлений о том, чему необходимо уделить приоритетное внимание в попытках добиться успеха в дальнейшем повышении мотивации в государственной службе в Пакистане.

### *Факторы, содействующие повышению результативности*

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

4. Как следствие наиболее часто упоминаемого препятствия для повышения мотивации государственных служащих в большинстве утверждений государственных служащих в Пакистане касательно усилий по повышению их результативности подчеркивается важность первичных и вторичных выгод, при этом часто упоминается важность вознаграждения по результатам работы.
5. В этой связи большое число утверждений касается необходимости наличия более четких критериев результативности и более меритократического подхода к найму и продвижению (в противоположность непотизму и кумовству), и уделения большего внимания профессиональному развитию и подготовке, в первую очередь среди работников на низких уровнях с тем, чтобы дать им больше шансов перейти на более высокие должности.
6. Наконец, государственные служащие в Пакистане хотели бы чтобы больший упор делался на подготовке как в области профессиональных навыков, так и по этике, при этом почти четверть ответов указывали на подготовку как основной инструмент для повышения результативности. Это является ключевым пунктом для внимания, в частности, в контексте ограниченных возможностей для повышения заработной платы обеспечение профессиональной подготовки может способствовать повышению результативности и морального духа, и часто рассматривается в качестве знака признания. Профессиональная подготовка также требует ресурсов и потенциала, но международные организации могут оказать содействие в этом.

## 6.2 Применение выводов при реформировании кадрового управления и государственной службы

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

- Первичные и вторичные льготы рассматриваются в качестве важного условия для дальнейшего повышения мотивации и результативности деятельности, при этом обеспечение более справедливых условий и индивидуального подхода к результативности, профессиональной подготовке и развитию имеет не меньшую важность. Будущие меры в области реформирования управления человеческими ресурсами и кадровой системы должны быть сфокусированы на дальнейшем совершенствовании системы оценки результативности деятельности и расширении возможностей для подготовки и продвижения (основываясь на недавно проведенных реформах), учитывая то факт, что возможности для расширения первичных и вторичных льгот по-прежнему будут ограничены в ближайшие годы. Успешный опыт других стран в этом направлении свидетельствует о том, что руководство в обеспечении результативности является, как минимум, столь же важным, как и отражение на бумаге схем обеспечения результативности, которые не осуществляются на практике<sup>45</sup>.
- Обеспечение большей автономии и горизонтальной координации способствуют повышению мотивации и результативности в организационной среде, в которой коллеги иногда пользуются большим уважением, чем начальство (тогда как более сильная система вертикали управления может привести к обратному результату).
- Примерно две трети всех респондентов активно рассматривают возможность будущего трудоустройства вне государственной службы. Эта группа также является наименее счастливой и мотивированной. Необходимо предпринять согласованные усилия в области управления человеческими ресурсами с целью а) взаимодействовать с работниками, чтобы определить тех, кто потенциально может сменить сектор, б) определить входят ли такие работники в категорию наиболее или наименее эффективных работников, и с) обеспечить профессиональную подготовку для менее эффективных и планирующих уйти работников и разработать целенаправленные стимулы для наиболее эффективных работников на коллективной основе с тем, чтобы убедить их остаться на 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 Пакистана и специфики их мотивации. Говоря вкратце, опираясь на данное исследование ПРООН и ее партнеры имеют возможность *узнать* и *действовать* в отношении следующего:

1. Типы мотивов государственных служащих в Пакистане, и то каким образом они сопоставляются между различными подгруппами и типами ведомств;
2. Что думают государственные служащие в Пакистане 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 Пакистане.

### 6.3 Ограничения и будущие исследования

Настоящее исследование было проведено в рамках пилотного проекта с целью протестировать нашу анкету, прежде чем применить ее в других развивающихся странах. В отношении глобальной части анкеты нами были применены шкалы измерения, которые были использованы и подтверждены в авторитетных международных исследованиях, проведенных в последнее время в области изучения мотивации в системе государственной службы и мотивации государственных служащих в более широком смысле. Не все полученные шкалы были достаточно надежными. 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, возможно, потребуется пересмотреть шкалы для каждой новой страны, участвующей в обследовании, поскольку для определенных стран некоторые элементы оказались менее продуктивными<sup>46</sup>.

Последним соответствующим вопросом, требующим внимания, является язык, перевод и толкование. Тот факт, что некоторые из анкет были переведены с английского языка на язык урду 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

- 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). Pakistan Country profile. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pk.html>
- Chen, C.A., Chih-Wei, H., & Chen, D. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan, *Public Administration* 92 (4), 954-973.
- Chen, Chung-An, & Chih-Wei Hsieh. (2015). Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 1190–1213.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Fowler, F. (2014). *Survey Research Methods*. 5<sup>th</sup> 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, D.L., Qi, G., Adams, W.C., Lin, A. (2009). Work Values and Career Choices of Public Administration and Public Policy Students in the U.S. and China. Presented at the *IPSM Conference*, June 6-8, Bloomington, Indiana.
- Infeld, Donna Lind, William C. Adams, Guanghua Qi & Nik Rosnah Qi, G., Adams. 2010. "Career values of Public Administration and Public Policy students in China, Malaysia and the United States", *International Journal of Public Administration*, 3: 800-815.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review* 72 (6): 830-40.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *PAR* 70, 5, 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *JPART* 23(1), 79–102.
- Kwon, L. (2014). Motivation, Discretion, and Corruption. *JPART* 24 (3): 765-794.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. London: SAGE.
- Liu, B. and Perry, J.L. (2016). The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. *ROPPA* 36 (1): 4–30.
- Liu, B., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718–727.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A. (2005). Is the public service ethic in decline? IRSPM Conference, 6–8 April. Milan, Italy.
- Mafini, C. and Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *Journal of Industrial Psychology* 40(1): 1-13.
- Morgan, D. L. (1998). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.

- Pandey, S.K., & Jain, N. (2014). Relation between personal values and corruption permissiveness of government servants in India and the moderating role of dissatisfaction with the financial condition of the family, *IRPA* 19 (2): 126-142.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, *JPART* 6 (1): 5-22.
- Perry, James L. and L.R. Wise. 1990. The motivational bases of public service. *Public Administration Review* 50 (3): 367-373.
- Perry, J.L., A. Hondeghem & L.R. Wise. 2010. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 68 (3): 445-458.
- Rayner, J., Williams, H.M., Lawton, A. & Allinson, C. (2011). Public service ethos: Developing a generic measure. *JPART* 21: 27-51.
- Ritz, A. (2015). Public service motivation and politics: Behavioral consequences among local councilors in Switzerland. *Public Administration - An International Quarterly* 93 (4): 1121 – 1137.
- Ritz, A., Brewer, G.A. & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *PAR* 76(3): 414-26.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting* 15(4), 351–381.
- Su, X., & B. Bozeman. 2009. Dynamics of Sector Switching: Hazard Models Predicting Changes from Private Sector Jobs to Public and Nonprofit Sector Jobs. *Public Administration Review* 69 (6): 1106–1114.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: an Australian study. *IPMJ* 11 (1): 67-88.
- Taylor, J., & Beh, L. (2013). The impact of pay-for-performance on the performance of Australian and Malaysian government employees, *Public Management Review*, 15, 8, 1090-1115.
- Tullock, G. (1976). *The Vote Motive*. London: IEA.
- Van der Wal, Z. (2013). 'Mandarins vs. Machiavellians? On differences between work motivations of political and administrative elites' *Public Administration Review* 73: 749 – 759.
- Van der Wal, Z. & A. Oosterbaan (2013). Government or Business? Identifying determinants of MPA and MBA students' career preferences. *Public Personnel Management* 42 (2): 239-258.
- 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 (диплом, 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><sup>47</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.</li> <li>▪ Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.</li> <li>▪ Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.</li> <li>▪ Этическое поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность.</li> </ul>	<p><i>Оплата труда</i><sup>51</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Я мотивирован работать усердно за деньги.</li> <li>▪ Деньги вдохновляют меня работать усерднее.</li> <li>▪ Деньги меня сильно мотивируют.</li> <li>▪ Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.</li> <li>▪ Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.</li> </ul>
<p><i>Приверженность общественным интересам</i><sup>48</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.</li> <li>▪ Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.</li> <li>▪ Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.</li> <li>▪ Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.</li> </ul>	<p><i>Стабильность работы</i><sup>52</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Учитывая основные причины выбора вашей нынешней работы, насколько важной для вас была стабильность работы?</li> </ul>
<p><i>Самопожертвование</i><sup>49</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.</li> <li>▪ Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.</li> <li>▪ Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.</li> <li>▪ Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки.</li> <li>▪ Я готов нести жертвы во благо общества.</li> <li>▪ Хорошие поступки для меня, безусловно, важнее финансового положения.</li> <li>▪ Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.</li> </ul>	<p><i>Продвижение по службе</i><sup>53</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.</li> </ul>
<p><i>Сострадание</i><sup>50</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации</li> <li>▪ Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных</li> <li>▪ Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.</li> <li>▪ На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других.</li> </ul>	

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

Взаимное соответствие индивидуума и организации	Удовлетворенность работой	Поведение принадлежности к общине
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.</li> <li>▪ Мои цели очень схожи с целями моей организации.</li> <li>▪ Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.</li> <li>▪ В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.<sup>54</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.<sup>55</sup></li> <li>▪ Я достаточно доволен своей нынешней работой.<sup>56</sup></li> <li>▪ Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.<sup>57</sup></li> <li>▪ Я удовлетворен условиями работы в моей организации.<sup>58</sup></li> <li>▪ Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.<sup>59</sup></li> <li>▪ Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.<sup>60</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время.</li> <li>▪ Я считаю важным вносить вклад в общество.</li> <li>▪ Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.</li> <li>▪ Когда это возможно, я стараюсь привлечь мою организацию к участию в общественных проектах, в которых я сам принимаю участие.</li> <li>▪ Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.<sup>61</sup></li> </ul>

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

**Специфические для Пакистана компоненты опроса (на основании комментариев фокус-группы и проектной группы)**

1. Я поступил на государственную службу ради возможности получить полномочия и влияние по важным вопросам.
2. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.
3. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.
4. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.
5. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.
6. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.
7. Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.
8. Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.
9. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе.
10. Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.
11. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.
12. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.
13. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.
14. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.

Таблица 5: Различия по видам мотивации между подгруппами: пол

Виды мотивации	ЖЕНЩИНЫ			МУЖЧИНЫ			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	28	<b>4.167</b>	0.502	155	<b>4.175</b>	0.475	0.939
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	34	4.161	0.656	167	4.278	0.547	0.275
<i>Приверженность общественным интересам</i>	33	4.166	0.498	165	4.174	0.566	0.943
<i>Сострадание</i>	33	4.204	0.461	162	4.123	0.546	0.427
<i>Самопожертвование</i>	33	4.037	0.534	165	4.112	0.563	0.487
<b>Внешняя</b>	31	<b>3.505</b>	0.753	161	<b>3.463</b>	0.709	0.767
<b>Внутренняя</b>	34	<b>4.441</b>	0.612	166	<b>4.144</b>	0.811	0.045*
<b>Удовлетворенность работой</b>	34	<b>4.152</b>	0.617	164	<b>3.882</b>	0.541	0.022*
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	35	<b>3.885</b>	0.639	161	<b>3.698</b>	0.709	0.152
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	33	<b>3.280</b>	0.440	160	<b>3.207</b>	0.450	0.399

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

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

Виды мотивации	ДИПЛОМ И БАКАЛАВР (n=65)			МАГИСТР И ДОКТОР (n=119)			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	58	<b>4.186</b>	0.513	111	<b>4.190</b>	0.457	0.960
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	65	4.261	0.571	120	4.289	0.550	0.744
<i>Приверженность общественным интересам</i>	64	4.187	0.594	119	4.174	0.516	0.877
<i>Сострадание</i>	63	4.154	0.599	117	4.136	0.511	0.832
<i>Самопожертвование</i>	61	4.131	0.582	121	4.093	0.545	0.664
<b>Внешняя</b>	61	<b>3.520</b>	0.777	117	<b>3.414</b>	0.694	0.351
<b>Внутренняя</b>	64	<b>4.250</b>	0.755	121	<b>4.190</b>	0.777	0.615
<b>Удовлетворенность работой</b>	64	<b>3.990</b>	0.551	119	<b>3.873</b>	0.565	0.181
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	62	<b>3.834</b>	0.807	119	<b>3.668</b>	0.633	0.129
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	59	<b>3.250</b>	0.514	120	<b>3.216</b>	0.407	0.638

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



Таблица 7: Различия по видам мотивации между подгруппами: возраст

Виды мотивации	ДО 39 ЛЕТ			СТАРШЕ 40 ЛЕТ			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	100	<b>4.176</b>	0.454	85	<b>4.169</b>	0.502	0.912
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	107	4.268	0.548	95	4.250	0.588	0.815
<i>Приверженность общественным интересам</i>	106	4.184	0.574	93	4.164	0.528	0.800
<i>Сострадание</i>	106	4.129	0.509	91	4.140	0.570	0.893
<i>Самопожертвование</i>	105	4.092	0.526	94	4.117	0.587	0.760
<b>Внешняя</b>	102	<b>3.541</b>	0.782	91	<b>3.394</b>	0.617	0.152
<b>Внутренняя</b>	107	<b>4.242</b>	0.833	94	<b>4.148</b>	0.717	0.396
<b>Удовлетворенность работой</b>	106	<b>3.956</b>	0.551	93	<b>3.883</b>	0.588	0.369
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	103	<b>3.767</b>	0.689	93	<b>3.701</b>	0.716	0.516
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	101	<b>3.247</b>	0.429	93	<b>3.193</b>	0.464	0.402

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

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

Виды мотивации	НЕБОЛЬШОЙ ОПЫТ			БОЛЬШОЙ ОПЫТ			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	72	<b>4.098</b>	0.453	104	<b>4.192</b>	0.487	0.194
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	75	4.183	0.565	114	4.282	0.579	0.245
<i>Приверженность общественным интересам</i>	75	4.123	0.565	112	4.176	0.534	0.517
<i>Сострадание</i>	76	4.042	0.493	109	4.135	0.560	0.248
<i>Самопожертвование</i>	74	4.010	0.541	114	4.133	0.557	0.135
<b>Внешняя</b>	72	<b>3.544</b>	0.750	110	<b>3.444</b>	0.651	0.340
<b>Внутренняя</b>	75	4.186	0.895	113	4.141	0.717	0.703
<b>Удовлетворенность работой</b>	75	<b>3.880</b>	0.520	112	<b>3.921</b>	0.564	0.612
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	74	<b>3.739</b>	0.716	109	<b>3.695</b>	0.686	0.670
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	71	<b>3.200</b>	0.436	112	<b>3.203</b>	0.463	0.972

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

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

Виды мотивации	НЕТ			ЕСТЬ			T-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	50	<b>4.202</b>	0.511	129	<b>4.139</b>	0.454	0.449
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	54	4.319	0.571	142	4.216	0.564	0.257
<i>Приверженность общественным интересам</i>	54	4.143	0.649	140	4.167	0.507	0.805
<i>Сострадание</i>	54	4.203	0.602	136	4.079	0.496	0.181
<i>Самопожертвование</i>	53	4.113	0.572	140	4.064	0.542	0.583
<b>Внешняя</b>	51	<b>3.714</b>	0.731	137	<b>3.358</b>	0.676	<b>0.002**</b>
<b>Внутренняя</b>	55	<b>4.381</b>	0.652	140	<b>4.085</b>	0.817	<b>0.017*</b>
<b>Удовлетворенность работой</b>	55	<b>4.061</b>	0.622	139	<b>3.838</b>	0.511	<b>0.021*</b>
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	52	<b>3.947</b>	0.700	139	<b>3.636</b>	0.664	<b>0.005**</b>
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	49	<b>3.357</b>	0.408	140	<b>3.155</b>	0.452	<b>0.004**</b>

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

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

Виды мотивации	МЕСТНЫЙ			ЦЕНТРАЛЬНЫЙ			T-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	p-значение
<b>МСО</b>	153	<b>4.193</b>	0.469	30	<b>4.039</b>	0.511	0.108
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	168	4.284	0.570	32	4.101	0.549	0.097
<i>Приверженность общественным интересам</i>	166	<b>4.198</b>	0.539	31	<b>3.983</b>	0.591	<b>0.046*</b>
<i>Сострадание</i>	164	4.138	0.534	31	4.048	0.571	0.394
<i>Самопожертвование</i>	165	4.121	0.557	32	3.968	0.559	0.159
<b>Внешняя</b>	160	<b>3.468</b>	0.707	32	<b>3.531</b>	0.736	0.651
<b>Внутренняя</b>	169	<b>4.207</b>	0.754	31	<b>4.032</b>	0.912	0.253
<b>Удовлетворенность работой</b>	167	<b>3.959</b>	0.547	31	<b>3.716</b>	0.619	<b>0.027*</b>
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	163	<b>3.776</b>	0.691	31	<b>3.580</b>	0.767	0.158
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	160	<b>3.232</b>	0.434	32	<b>3.109</b>	0.515	0.157

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

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

Виды мотивации	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ			РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ			РЕГУЛИРОВАНИЕ И НАДЗОР			АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЯ			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	
<b>МСО</b>	22	<b>4.122</b>	0.378	34	<b>4.354</b>	0.429	7	<b>4.071</b>	0.394	107	<b>4.097</b>	0.484	0.040*
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	24	4.208	0.458	38	4.447	0.486	8	4.250	0.517	116	4.157	0.590	0.051
<i>Приверженность общественным интересам</i>	24	4.072	0.439	38	4.309	0.484	9	4.055	0.583	112	4.133	0.569	0.249
<i>Сострадание</i>	22	<b>4.147</b>	0.473	37	<b>4.351</b>	0.531	9	<b>4.138</b>	0.282	112	<b>4.040</b>	0.513	0.016*
<i>Самопожертвование</i>	24	4.000	0.500	35	4.264	0.488	8	4.125	0.582	115	4.028	0.566	0.137
<b>Внешняя</b>	23	<b>3.362</b>	0.796	36	<b>3.583</b>	0.699	9	<b>3.966</b>	0.409	109	<b>4.059</b>	0.474	0.543
<b>Внутренняя</b>	24	<b>4.166</b>	1.007	38	<b>4.157</b>	0.945	9	<b>4.222</b>	0.440	113	<b>4.132</b>	0.700	0.987
<b>Удовлетворенность работой</b>	24	<b>3.566</b>	0.529	38	<b>4.147</b>	0.454	9	<b>3.844</b>	0.606	111	<b>3.864</b>	0.526	0.000***
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	24	<b>3.540</b>	0.576	37	<b>3.624</b>	0.597	8	<b>3.662</b>	0.619	111	<b>3.655</b>	0.551	0.009**
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	24	<b>3.250</b>	0.345	37	<b>3.439</b>	0.314	9	<b>3.027</b>	0.341	114	<b>3.144</b>	0.479	0.002**

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

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

Виды мотивации	ЕСТЬ			НЕТ			Т-критерий
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	
<b>МСО</b>	82	<b>4.155</b>	0.439	101	<b>4.177</b>	0.494	0.752
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	92	4.285	0.522	108	4.231	0.596	0.502
<i>Приверженность общественным интересам</i>	89	4.123	0.535	108	4.206	0.549	0.291
<i>Сострадание</i>	89	4.073	0.539	105	4.159	0.528	0.262
<i>Самопожертвование</i>	91	4.060	0.511	107	4.123	0.581	0.420
<b>Внешняя</b>	87	<b>3.656</b>	0.615	105	<b>3.302</b>	0.746	0.001**
<b>Внутренняя</b>	92	<b>4.282</b>	0.731	106	<b>3.964</b>	0.567	0.141
<b>Удовлетворенность работой</b>	91	<b>3.870</b>	0.540	106	<b>3.964</b>	0.567	0.238
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	90	<b>3.766</b>	0.645	104	<b>3.701</b>	0.726	0.516
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	85	<b>3.255</b>	0.371	108	<b>3.182</b>	0.492	0.258

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

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

Виды мотивации	ЕСТЬ			НЕТ			Т-критерий р-значение
	n	Среднее значение	SD	n	Среднее значение	SD	
<b>МСО</b>	117	<b>4.205</b>	0.468	66	<b>4.104</b>	0.471	0.164
<i>Стремление участвовать в выработке государственной политики</i>	124	4.344	0.539	76	4.118	0.580	0.006**
<i>Приверженность общественным интересам</i>	122	4.194	0.559	75	4.126	0.517	0.395
<i>Сострадание</i>	120	4.160	0.554	74	4.057	0.500	0.194
<i>Самопожертвование</i>	123	4.097	0.565	75	4.090	0.525	0.925
<b>Внешняя</b>	120	<b>3.481</b>	0.743	72	<b>3.444</b>	0.660	0.728
<b>Внутренняя</b>	122	<b>4.295</b>	0.712	77	<b>4.051</b>	0.841	0.030*
<b>Удовлетворенность работой</b>	121	<b>3.813</b>	0.553	76	<b>4.105</b>	0.529	0.000***
<b>Взаимное соответствие индивидуума и организации</b>	119	<b>3.699</b>	0.683	75	<b>3.800</b>	0.714	0.329
<b>Поведение принадлежности к общине</b>	116	<b>3.271</b>	0.431	77	<b>3.129</b>	0.450	0.030*

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОПИСАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ КОМПОНЕНТОВ

### МСО 1: Стремление участвовать в выработке государственной политики

Описательная статистика					
	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
4. Этическое поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность.	207	1	5	4.49	.667
33. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для моей страны.	208	1	5	4.38	.726
34. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.	207	1	5	4.23	.839
50. Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.	207	2	5	4.31	.733
52. Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.	208	1	5	4.08	.844
Валидное N (по списку)	205				

#### Статистические данные о надежности

Кoeffициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.682	5

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

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.666	4

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
19. Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.	206	1	5	4.30	.724
31. Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.	206	1	5	4.03	.846
32. Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.	207	1	5	4.04	.866
38. Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.	208	1	5	4.32	.679
Валидное N (по списку)	203				

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

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.233	6

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
1. Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки.	204	1	5	2.44	1.302
15. Я готов нести жертвы во благо общества.	207	2	5	4.11	.726
21. Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.	205	1	5	4.11	.903
41. Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.	208	1	5	3.95	.803
51. Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.	206	1	5	4.21	.826
37. Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.	207	2	45	4.26	2.959
Валидное N (по списку)	198				

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

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.501	4

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
13. Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных.	205	1	5	4.15	.974
14. Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.	207	1	5	4.08	.772
36. Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации.	205	1	5	3.95	.917
55. На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других.	206	1	5	4.30	.736
Валидное N (по списку)	200				

**Внутренняя мотивация****Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.401	2

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
11. Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.	205	1	5	4.19	.778
29. Я выполняю свои задания, потому что моя работа интересна для меня.	207	1	5	4.03	.756
Валидное N (по списку)	204				

**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
.628	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
.867	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
9. Деньги меня сильно мотивируют	205	1	5	2.73	1.081
12. Я мотивирован работать усердно за деньги.	208	1	5	3.18	1.078
39. Деньги вдохновляют меня работать усерднее.	206	1	5	3.29	1.087
7. Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.	207	1	5	3.27	1.191
8. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.	204	1	5	3.09	1.196
35. При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.	208	1	5	4.06	.969
43. Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.	202	1	5	3.31	1.090
Валидное N (по списку)	193				



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

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.655	5

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
10. Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время.	204	1	5	3.46	1.111
17. Я считаю важным вносить вклад в общество.	201	1	5	4.36	.730
18. Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.	206	2	5	4.41	.732
30. Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.	206	1	5	4.08	.774
57. Когда это возможно, я стараюсь привлечь мою организацию к участию в общественных проектах, в которых я сам принимаю участие.	206	1	5	3.80	.880
Валидное N (по списку)	193				

**- Взаимное соответствие индивидуума и организации****Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.694	4

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
42. Мои цели очень схожи с целями моей организации.	207	1	5	4.00	.879
44. Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.	205	1	5	3.60	1.041
45. Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.	206	1	5	3.38	1.014
48. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.	205	1	5	3.96	.930
Валидное N (по списку)	200				

**- Удовлетворенность работой****Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.616	6

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
20. Я достаточно доволен своей нынешней работой.	206	1	5	3.78	.931
40. В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.	207	1	5	4.07	.862
6. Я удовлетворен условиями работы в моей организации.	207	1	5	3.60	1.056
22. Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.	207	1	5	3.90	.950
16. Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.	204	1	5	3.18	1.240
49. Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.	208	3	5	4.32	.612
Валидное N (по списку)	200				

**Вопросы, специфичные для страны****Статистические данные о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.627	14

**Описательная статистика**

	N	Минимум	Максимум	Среднее значение	Средне-квадратичное отклонение
23. Я поступил на государственную службу ради возможности получить полномочия и влияние по важным вопросам.	208	1	5	3.27	1.118
24. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.	207	1	5	3.91	.915
25. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.	207	1	5	3.43	1.076
26. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.	204	1	5	2.92	1.146
27. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.	207	1	5	3.42	1.103

28. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое	207	1	5	4.02	.881
2. Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.	206	1	5	4.17	.895
3. Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.	207	1	5	4.06	.986
5. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе.	203	1	5	3.45	1.148
46. Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.	207	1	5	3.05	1.190
47. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.	207	1	5	3.02	1.215
53. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.	204	1	5	3.26	1.271
54. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.	205	1	5	2.97	1.294
56. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.	208	1	5	4.13	.799
Валидное N (по списку)	186				

#### Ранжирование причин поступления на государственную службу

	Среднее значение	Рейтинг
Возможность узнать новое	4.02	1
Стабильное, надежное и перспективное будущее	3.91	2
Высокий престиж и социальный статус	3.43	3
Увеличение возможностей для получения дохода	3.42	4
Возможность получить полномочия и повлиять на важные вопросы	3.27	5
Построение сильных связей	2.92	6

### 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. Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.
4. 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
.696	4

#### 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
.666	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.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.626	4

**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.
4. На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.501	4

**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
.628	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
.867	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 принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.
3. Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.709	3

**- 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 работников данной организации.
4. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.964	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.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.623	5

**Вопросы, специфичные для страны**

1. Я поступил на государственную службу ради возможности получить полномочия и влияние по важным вопросам.
2. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.
3. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.
4. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.
5. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.
6. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.721	6

1. Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.
2. Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.673	2

3. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе.
4. Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.
5. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.820	2

6. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.
7. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.

**Статистические данные  
о надежности**

Коэффициент надежности Кронбаха	Кол-во компонентов
.657	2

8. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4: АНКЕТА

### Анкета

#### Проект: «Исследование по изучению мотивации у государственных служащих в Пакистане»

Уважаемый участник!

Вас пригласили принять участие в опросе в рамках исследования «Мотивация государственных служащих в Пакистане», 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 у 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.

#### Исследователь:

Зегер ван дер Валь, PhD  
Заместитель декана по научной работе, доцент  
Национального Университета Сингапура  
sppzvdw@nus.edu.sg

#### Проектная группа ПРООН:

А. Личные сведения (* Обведите ответ)					
Сведения об образовании*:	Диплом	Бакалавр	Магистр	Другое:	
Специальность:					
Возрастная категория:	20-29	30-39	40-49	50-59	60 лет 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 лет или более
Текущие функции и фронт работы* Пожалуйста, выберите наиболее подходящий ответ	Планирование программ	Реализация программ	Регулирование и надзор	Административная или управленческая		
Уровень*	Национальный	Региональный	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 ✓).  
Будьте правдивы, насколько это возможно.

	Полностью согласен	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Категорически не согласен
1. Финансовое положение, безусловно, для меня важнее, чем хорошие поступки.					
2. Поступление на государственную службу проходило на основе строгого конкурса.					
3. Поступление на государственную службу проходило на основе высокой прозрачности.					
4. Этическое поведение государственных должностных лиц так же важно, как и компетентность.					
5. При возможности, я бы оставил нынешнюю работу и устроился на работу в другом секторе.					
6. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.					
7. Я доволен своей заработной платой и объемом работы, что я выполняю.					
8. Я доволен пакетом льгот, предоставляемых на моей работе.					
9. Деньги меня сильно мотивируют					
10. Я участвую в общественной работе и волонтерской деятельности в свободное время.					
11. Меня мотивирует работа, которая является важной и дает мне чувство удовлетворенности.					
12. Я мотивирован работать усердно за деньги.					
13. Меня часто беспокоит тяжелое положение обездоленных.					
14. Ежедневная работа мне часто напоминает о том, как мы зависим друг от друга.					
15. Я готов нести жертвы во благо общества.					
16. Меня вознаграждают и отмечают, когда я выполняю работу хорошо.					
17. Я считаю важным вносить вклад в общество.					
18. Я считаю, что организация обязана служить обществу, в котором она осуществляет свою деятельность.					
19. Я воспринимаю работу на государственной службе как свой гражданский долг.					
20. Я достаточно доволен своей нынешней работой.					

21. Я чувствую, что люди должны отдавать обществу больше, чем они получают от него.					
22. Я получаю истинное удовлетворение от своей работы.					
23. Я поступил на государственную службу ради возможности получить полномочия и оказать влияние на важные вопросы.					
24. Я поступил на государственную службу для стабильного, безопасного и перспективного будущего.					
25. Я поступил на государственную службу с целью обретения высокого престижа и социального статуса.					
26. Я поступил на государственную службу, чтобы выстроить сильные связи.					
27. Я поступил на государственную службу с целью получения возможности увеличения дохода.					
28. Я поступил на государственную службу с целью узнать что-то новое.					
29. Я выполняю свои задания, потому что моя работа интересна для меня.					
30. Я принимаю во внимание все последствия решений, принятых мною в своей работе, для всего общества.					
31. Я бескорыстно вношу свой вклад в общество.					
32. Я бы предпочел видеть работу государственных служащих во благо общества, даже если это противоречит моим интересам.					
33. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для моей страны.					
34. Я заинтересован в реализации государственных программ, которые полезны для общества, которому я принадлежу.					
35. При выборе моей нынешней работы, стабильность на работе являлась очень важным фактором.					
36. Мне трудно сдерживать свои чувства, когда я вижу людей в трудной ситуации.					
37. Привнесение изменений в общество значит для меня больше, чем личные достижения.					
38. Содержательная и приносящая пользу работа на государственной службе является очень важной для меня.					
39. Деньги вдохновляют меня работать усерднее.					
40. В большинстве случаев я с энтузиазмом отношусь к своей работе.					
41. Моя работа осуществляется во имя дела, которое больше, чем я сам.					
42. Мои цели очень схожи с целями моей организации.					
43. Эффективность моей работы зависит от возможности повышения по службе.					
44. Мои ценности совпадают или соответствуют ценностям моей организации.					

45. Мои ценности совпадают с ценностями нынешних сотрудников данной организации.				
46. Моя заработная плата достаточна, чтобы жить на нее.				
47. Моя заработная плата является справедливой и соответствует моим функциональным обязанностям и прилагаемым усилиям.				
48. В целом, я думаю, что хорошо подхожу своей организации.				
49. Отношения с моими коллегами дружелюбные и профессиональные.				
50. Я получаю удовлетворение от осознания того, что государственная программа, в реализацию которой я был вовлечен, приносит пользу гражданам.				
51. Служение гражданам является позитивным опытом, даже в отсутствие оплаты.				
52. Мне нравится делиться своими взглядами с другими относительно вопросов государственной политики.				
53. В рамках моей работы мне предоставляются возможности для профессионального развития на постоянной основе.				
54. У меня есть достаточно возможностей для карьерного роста.				
55. На мой взгляд, патриотизм включает в себя улучшение благосостояния других.				
56. Когда я прихожу на работу, я знаю, чего от меня ожидают.				
57. 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 Пакистане 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 Пакистане?

---



---

Вы заполнили анкету.

Большое спасибо за участие!

Мы будем держать Вас в курсе о результатах этого исследования.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 Perry, Hondeghem, and Wise (2010).
- 2 <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pk.html>; [http://www.finance.gov.pk/survey/chapters\\_15/Highlights.pdf](http://www.finance.gov.pk/survey/chapters_15/Highlights.pdf)
- 3 [http://www.pk.undp.org/content/pakistan/en/home/library/hiv\\_aids/development-advocate-pakistan/local-government-acts-2013-and-province-local-government-relatio.html](http://www.pk.undp.org/content/pakistan/en/home/library/hiv_aids/development-advocate-pakistan/local-government-acts-2013-and-province-local-government-relatio.html)
- 4 GIZ Governance Programme (2013).
- 5 Perry and Wise (1990: 368).
- 6 Hood (1991); Osborne and Gaebler (1992).
- 7 See Tullock (1976).
- 8 Perry, Wise, and Hondeghem (2010); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2013); Van der Wal (2015a).
- 9 Van der Wal and Oosterbaan (2013); Van der Wal (2015b).
- 10 Taylor, 2008
- 11 Baston and Shaw, 1991; Weinstein and Ryan, 2010
- 12 Perry 2014; Liu and Perry 2016.
- 13 Van der Wal, 2015
- 14 Bozeman and Su, 2015
- 15 Kim et al. (2013); Van der Wal (2015a, 2015b).
- 16 Gould-Williams et al. (2015); Van der Wal (2015)
- 17 Chen and Hsieh (2014); Infeld et al. (2009); Liu and Tang (2011).
- 18 Infeld et al. (2009, 2010).
- 19 Fan (2007); Taylor and Beh (2013); Van der Wal (2015a, 2015b).
- 20 Deci, Connell, and Ryan (1989).
- 21 See also recent work by Pandey and Jain (2014).
- 22 Liu and Tang (2011).
- 23 Ritz (2015); Van der Wal (2013); Rayner, Williams, Lawton and Allinson (2011).
- 24 UNDP (2015); Ritz et al. (2016); Van der Wal (2014, 2015a).
- 25 Rowe and Wright (1999).
- 26 Creswell (2003); Morgan (1997).
- 27 cf. Perry and Hondeghem (2008: 3).
- 28 Chen and Hsieh (2015); Kim et al. (2013); Liu and Perry (2014); Van der Wal (2015a).
- 29 Perry (1996: 6-7); Kim et al. (2013); Kim and Vandenabeele (2010).
- 30 Fowler (2014).
- 31 Van der Wal (2013).
- 32 Van der Wal (2013).
- 33 Lipsky (1980).
- 34 Cf. Van der Wal (2013).
- 35 Bozeman and Ponomariov (2009).
- 36 Van der Wal (2015b).

- 37 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.
- 38 Chen and Hsieh (2015); Infeld et al. (2010); Liu and Perry (2016); Van der Wal (2015a).
- 39 Van der Wal (2013).
- 40 Houston (2014); Van der Wal (2014a, b); Van der Wal (2015a).
- 41 Van der Wal (2015b).
- 42 Van der Wal (2013).
- 43 Bozeman and Ponomariov (2009); De Graaf and Van der Wal (2008); Su and Bozeman (2009).
- 44 Van der Wal (2015b).
- 45 Behn (2014); De Bruijn (2012).
- 46 См. например, Kim et al. (2013).
- 47 Liu and Perry (2016).
- 48 Liu and Perry (2016).
- 49 Liu and Perry (2016).
- 50 Liu and Perry (2016).
- 51 Mafini and Dlodlo (2014).
- 52 Chen and Hsieh (2015).
- 53 Kwon (2014).
- 54 Gould-Williams et al. (2015).
- 55 Kim (2012).
- 56 Kim (2012).
- 57 Kim (2012).
- 58 Mafini and Dlodlo (2014).
- 59 Mafini and Dlodlo (2014).
- 60 Mafini and Dlodlo (2014).
- 61 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.