



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/ydmvzu>

Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России

Лазаренко Дмитрий Витальевич

Филиал Академии государственного управления при Президенте
Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области,
Республика Казахстан, Петропавловск
<https://orcid.org/0000-0002-9401-2322>
d.lazarenko@apa.kz

Антилогова Лариса Николаевна

Омский государственный педагогический университет,
Россия, Омск
eLibrary Author SPIN: 9015-5529
<https://orcid.org/0000-0002-4717-1769>

Аннотация: Постоянно происходящие преобразования влияют на нашу жизнь, меняя отношение к деятельности, работе. Изменения охватывают все сферы деятельности человека, в том числе и государственную службу. Государственные служащие являются представителями интересов граждан, ориентированы на качественное оказание государственных услуг населению, которое зависит от профессионализма госслужащих, от их компетенций и психологически важных качеств личности. Одним из таких качеств выступают ценности, определяющие отношение и к деятельности, и к жизни. От ценностей зависит направленность мотивации профессиональной деятельности и тип карьерного продвижения. В работе обсуждаются проблемы взаимовлияния ценностей личности и предпочтений в карьере у государственных служащих. Цель – изучить взаимосвязь ценностей и карьерных ориентаций у государственных служащих. Представлены результаты исследования системы ценностей госслужащих, их карьерные ориентации, а также на основе проведенного корреляционного анализа определены взаимосвязи между анализируемыми переменными. В итоге делается акцент на развитии талантов у государственных служащих для построения индивидуального карьерного пути. Сделан вывод, что на государственном уровне как в России, так и в Казахстане осуществляется ряд мер, направленных на управление карьерой государственных служащих с учетом развития талантливости и ценностных предпочтений при выборе государственной службы как вида профессиональной деятельности. Представлены практические рекомендации по развитию карьерных ориентаций государственных служащих с учетом системы ценностей их личности.

Ключевые слова: ценности, ценностные ориентации, карьерные ориентации, государственные служащие, талант-менеджмент, рекрутинг

Цитирование: Лазаренко Д. В., Антилогова Л. Н. Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2024. Т. 9. № 2. С. 170–182. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182>

Поступила в редакцию 16.12.2023. Принята после рецензирования 19.03.2024. Принята в печать 01.04.2024.

full article

Value Preferences in Civil Servant Career: Kazakhstan and Russia

Dmitry V. Lazarenko

Branch of the Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan region,
Republic of Kazakhstan, Petropavlovsk
<https://orcid.org/0000-0002-9401-2322>
d.lazarenko@apa.kz

Larisa N. Antilogo

Omsk State Pedagogical University, Russia, Omsk
<https://orcid.org/0000-0002-4717-1769>
eLibrary Author SPIN: 9015-5529

Abstract: Changes affect people's lives and their attitude to work, including civil service. Civil servants represent the interests of citizens. The quality of public service depends on the professionalism of civil servants, their competencies, and psychological profile, e.g., values. One's system of values determines one's attitude to work and life, e.g., professional motivation and career path. The research objective was to describe the effect of personal values on career preferences in civil servants. It revealed a certain correlation between the value system and career

orientations. Civil servants should develop their talents to build an individual career path. At the state level, both Russia and Kazakhstan take a number of measures to manage the career of civil servants by developing their talents and value preferences, which should be determined in early stages. The article also contains some practical value-oriented recommendations for career development of civil servants.

Keywords: values, value orientations, career orientations, civil servants, talent management, recruiting

Citation: Lazarenko D. V., Antilogova L. N. Value Preferences in Civil Servant Career: Kazakhstan and Russia. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(2): 170–182. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182>

Received 16 Dec 2023. Accepted after review 19 Mar 2024. Accepted for publication 1 Apr 2024.

Введение

В современной действительности систематически осуществляются значительные преобразования: создаются новые изобретения, совершенствуются действующие механизмы, происходит переход к цифровым аналогам документов и т.п. Не является исключением и сфера управления персоналом (HR-менеджмент). За последние несколько лет появились новые тренды в управлении персоналом и человеческими ресурсами.

Среди них, в частности, существует такое направление, как *ценностное предложение сотруднику* (EVP – *employee value proposition*). Другими словами, что работодатель в состоянии предложить кандидатам на должность, чем компания может в ценностном отношении привлечь специалистов, насколько ценности и цели деятельности организации совпадают с целями и ценностями отдельного работника.

Вследствие этого изменяются подходы к рекрутингу (деятельность по подбору кандидатов на имеющиеся вакансии): инструменты привлечения сотрудников ориентируются на поиск талантливых и перспективных работников (в том числе и в онлайн-режиме), разрабатываются разнообразные сценарии, соответствующие предпочтениям и возможностям кандидатов и т.п. Поэтому выбор будет за той компанией, которая в достаточной степени соответствует ожиданиям специалиста.

Действовавшие ранее карьерные модели устаревают: в среднем люди сейчас меняют работу раз в четыре года. В зависимости от возраста и социальной ситуации работники могут поменять работу до трех раз за отдельный период карьеры. Поэтому необходимо заниматься инвестированием карьерного опыта сотрудников, изучать содержание

предпочтений в карьере, разрабатывать и совершенствовать механизмы карьерного продвижения каждого отдельного специалиста.

В системе государственной службы также происходят определенные преобразования в сфере управления персоналом и отбора кадров. Так, в РФ на основе компетентностного и процессного подходов внедряются технологии комплексной оценки государственных гражданских служащих. Для реализации комплексной оценки Министерством труда и социальной защиты РФ был разработан Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)¹.

В Республике Казахстан Агентством по делам государственной службы (Агентство) пересмотрен алгоритм отбора на государственную службу. Для упрощения отбора лица, окончившие вузы за счет государственного гранта с высоким показателем GPA (*Grand Point Average* – средний балл успеваемости) могут занять низовые должности в государственных органах без прохождения конкурсного отбора.

В качестве основных новелл рассматриваются определенные перспективные возможности. Одной из таких возможностей выступает введение в действие института контрактных служащих. Как отмечается в официальном источнике, «причиной введения новой категории чиновников является реализация национальных проектов, где требуются дополнительные работники»². Привлекать к работе Агентства намерены образованных и профессиональных специалистов со специализированным образованием. Таких специалистов будут

¹ Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). *Официальный сайт Министерства Образования и науки РФ*. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5> (дата обращения: 30.11.2023).

² В Казахстане среди госслужащих тоже появятся контрактники. *Press.kz*. 09.03.2023. URL: <https://dzen.ru/a/ZAl0FqYoEzE61444> (дата обращения: 26.09.2023).

приглашать в те ведомства, где есть дефицит профильных кадров. Кроме того, законопроектом вводится норма, предусматривающая введение ротационной выплаты. В соответствии с действующим законодательством служащему, которого ротируют в другой регион, должно быть предоставлено временное жилье. Однако из-за нехватки служебных квартир ротируемые служащие вынуждены арендовать жилье на собственные средства. Многие служащие отказываются от ротации. Внедрение ротационной выплаты направлено на восполнение этих затрат³.

Такие изменения могут в значительной степени повлиять на цели, ценности и карьерные механизмы у молодежи при выборе вида профессиональной деятельности, в том числе и государственной службы.

Цель исследования – изучить взаимосвязь ценностей и карьерных ориентаций у государственных служащих. Для достижения этой цели необходимо как в теоретическом, так и в эмпирическом отношении проанализировать характер ценностей респондентов и определить связь с их карьерными предпочтениями.

В различных публикациях подчеркивается, что развитие системы ценностей зависит от этических, культурных, политических, научных убеждений граждан современного общества, а также от экономического развития государства, от проводимой им внешней и внутренней политики. В течение жизни ценности могут определенным образом меняться под воздействием разных факторов. У взрослого человека они представляют относительно устойчивую структуру, у молодежи систематически модифицируются.

Сформированная система общечеловеческих, жизненных (здоровье, счастливая семейная жизнь, свобода, интересная работа, творчество) и нравственных (совесть, долг, честь, справедливость, ответственность, достоинство) ценностей в значительной степени определяет образ жизни и поведение человека.

Нравственные ценности, которых придерживается человек, могут сдерживать его от проявления агрессии, коррупционных правонарушений, девиантных форм поведения, поэтому важно уделять достаточное внимание развитию социально приемлемых ценностей. Сделаем акцент на представлениях современных российских и казахстанских ученых о ценностях и карьерных предпочтениях государственных служащих.

Теоретико-методологические основы изучаемой проблемы

Ценности и ценностные ориентации государственных служащих рассматриваются в трудах многих российских ученых [1–8]. Так, Е. А. Бойко и В. Н. Меньшова приходят к выводу о том, что «для формирования государственной гражданской службы, основанной на ценностях общественного служения как универсального регулятора служебного поведения и деятельности государственных служащих, требуется корректировка ее нормативной правовой базы, учет новой поколенческой структуры, осознание и наполнение практики кадровой работы новым смыслом и содержанием» [1, с. 121].

Соотношение ценностей-целей и ценностей-средств государственных служащих, а также их связь с профессиональной деятельностью обозреваются в работе Н. Г. Хорошкевич. Автор, изучая иерархию политических ценностей государственных служащих, делает выводы о их значимости в эффективности профессиональной деятельности [2].

Роль корпоративной культуры в привитии государственным служащим необходимых организационных ценностей обсуждается в статье Е. Д. Радько. При изучении позитивного опыта Сингапура отмечается такой важный момент в поддержке инициативности государственных служащих, как формирование так называемой культуры доверия. По мнению Е. Д. Радько, формирование таких отношений в коллективе позволило бы сотрудникам «более открыто, безбоязненно делиться своими идеями, указывать на проблемы, зная, что их мнение будет услышано и учтено» [3, с. 14].

Необходимость совершенствования нравственной культуры государственных служащих подчеркивается в работе А. Н. Мишиной. В результате было выявлено, что «труднее всего прививается такая составляющая, как понимание приоритета общечеловеческих интересов над личными» [4, с. 74]. Основными причинами, мешающими развитию нравственной культуры, с точки зрения автора, являются некомпетентность и стереотип поведения самих государственных служащих.

В статье В. Б. Катаевой выделены основные механизмы регулирования административной этики государственных служащих, а также упоминается о необходимости построения новой модели этических норм, основу которой составят нравственные ценности [5, с. 32–33].

³ В госорганы будут привлекать контрактных служащих для работы над нацпроектами. *Informburo.kz*. 09.03.2023. URL: <https://informburo.kz/novosti/v-gosorgany-budut-privlekat-kontraktnyx-sluzashhix-dlya-raboty-nad-nacproektami?ysclid=lf6mwo8ba1342172762> (дата обращения: 26.09.2023).

Д. А. Подольский представил результаты опроса российских государственных гражданских служащих различных категорий и групп должностей с использованием ценностного опросника Ш. Шварца. Факторный анализ полученных данных позволил Д. А. Подольскому выделить пять факторов, которые в совокупности описывают латентную структуру ценностных ориентаций участников исследования. Наряду с имеющимися факторами был выделен фактор ориентации на людей, включающий такие ценностные ориентации, как «безопасность общества, альтруизм, свобода мысли и надежность, то есть просоциальные ценностные ориентации, лежащие в основе мотивации общественного служения» [6, с. 73].

Д. Р. Ахметшин и Ф. В. Даминдарова в результате анализа нормативно-правовой документации и Типового кодекса этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих выделили три основных блока нравственных качеств и норм, необходимых государственному служащему: «1) нормы человеческого характера, 2) нормы внутриаппаратного поведения, 3) нормы разрешения служебных конфликтов» [7, с. 90].

Е. В. Селезнева приводит результаты изучения представлений российских государственных служащих о ценности общественного служения. Анализируя ответы, она отмечает, что цели современных государственных служащих имеют явно выраженную просоциальную направленность. Одним из ведущих факторов, обеспечивающих просоциальную направленность в деятельности государственных служащих, по мнению Е. В. Селезневой, является «такая структура, в которой ценность общественного служения будет ядерной ценностью» [8, с. 99].

Общим в этих исследованиях выступает проблема формирования у государственных служащих нравственных ценностей, от которых зависит эффективность деятельности. В качестве механизма их формирования почти во всех случаях предлагается внесение изменений на законодательном уровне для становления новой модели этических и нравственных качеств государственных служащих.

Вопросы изучения ценностей государственных служащих Республики Казахстан поднимаются несколькими учеными [9; 10]. Традиционные ценности, характерные для казахстанцев (уважение к старшим, вежливость, чувство долга и т. п.), анализируются в статье Э. Кагазбаевой. Автор считает, что повысить уровень профессиональной этики государственных служащих Республики Казахстан возможно, «если приспособить традиционные нормы и правила для решения задач современного общества» [9, с. 31].

Представления казахстанских государственных служащих о ценностных ориентациях рассмотрены в исследовании Е. В. Селезневой и Г. А. Кенесовой. Наиболее значимые групповые и личные ценности были разделены на несколько групп: сфера государственной и общественной пользы, сфера исполнения профессиональных обязанностей, сфера самостоятельной творческой деятельности, сфера личного и карьерного роста. Е. В. Селезнева и Г. А. Кенесова пишут: «Наиболее значимыми ценностями государственных служащих как субъектов профессиональной деятельности выступили патриотизм, гуманизм, альтруизм, справедливость и т. п.» [10, с. 205–213].

Аналогичным образом проанализируем содержание карьерных предпочтений государственных служащих в трудах российских, а затем и казахстанских исследователей.

Многие российские ученые исследуют вопросы карьерных продвижений современных государственных служащих [11–17]. В работах И. В. Шумилова и С. В. Духновского выявлены различия в карьерных ориентациях *нормативных* и *ненормативных* государственных служащих [11; 12]. Под *социальной нормативностью* понимается «развитость морально-этической регуляции поведения, чувство ответственности, добросовестность, обязательность» [12, с. 182]. Полученные различия заключаются в следующем: «в группе ненормативных государственных гражданских служащих ведущими карьерными ориентациями являются профессиональная компетентность, менеджмент, автономия (независимость), предпринимательство. Тогда как у социально-нормативных государственных гражданских служащих в качестве доминирующих карьерных ориентаций (якорей) установлены стабильность работы, стабильность места жительства и служение» [12, с. 183].

В исследовании С. Н. Костиной и Е. В. Зайцевой выделены карьерные траектории государственных служащих, такие как аспекты карьеры, мотивы поступления на службу, карьерная мотивация, привлекательность службы, установки работать по специальности, карьерные ориентации, мотивы изменения своего служебного положения [13].

Возможности психологического сопровождения государственных служащих в их профессиональной деятельности и развития у них карьерной компетентности обсуждаются в статье Т. А. Томилиной [14]. Ученый описывает проект развития карьерной компетентности государственных служащих, понимая под ней вслед за Е. А. Могилевкиным «метаумение специалиста виртуозно оперировать знаниями и инструментами, дающими возможность решать,

помимо основных, нетипичные и нестандартные карьерные задачи, а также эффективно выстраивать собственный карьерный путь» [15, с. 118–119].

На наш взгляд, под таким *метаумением* следует понимать совокупность психологически важных качеств, своеобразных навыков гибкого поведения (навыки эффективной коммуникации – умение слушать, применять приемы активного слушания и др., навыки стратегического и критического мышления и т. п.).

В статье А. Р. Кудашева и С. Е. Пискаревой рассмотрены доминирующие ориентации в выборе карьеры, характерные для разных профессиональных групп руководителей – государственных служащих и менеджеров. Небольшие различия выявлены по таким карьерным ориентациям, как *Менеджмент, Автономия, Предпринимательство и Вызов*. Авторы объясняют эти различия тем, что «менеджеры нацелены на управление проектами, бизнес-процессами. Вероятность для проявления своих лидерских качеств, получение прибыли от бизнеса, работа, сопряженная с высокой ответственностью, являются основными ценностями и мотивами менеджеров» [16, с. 249].

При планировании карьерного роста на государственной службе необходимо учитывать разные факторы, которые могут различным образом повлиять на эффективность деятельности государственного органа в целом. Одними из таких факторов выступают так называемые карьерные риски – то, что может отрицательно влиять на карьерную динамику и создавать неблагоприятные условия для работы. Среди таких рисков Т. Л. Магомадова и др. выделяют возраст госслужащих, карьерный кризис и др. Анализируя различия между опытными и молодыми государственными служащими, авторы делают закономерный вывод о старении государственных служащих и «неспособности старшим поколением эффективно решать современные проблемы» [17, с. 183].

О роли аттестации служащих в их дальнейшем карьерном продвижении пишет Т. Ю. Нечаева [18]. Автор показывает алгоритм аттестации служащих государственного учреждения, конечные документы которой определяют направленность карьерного роста сотрудников. Здесь фактически представлена продуманная система оценки эффективности деятельности сотрудников, выступающая объективным основанием для итоговых заключений о возможностях карьеризма специалистов.

Обратимся к анализу исследований карьерных ориентаций государственных служащих в трудах казахстанских ученых. Изучением проблемы карьерного роста государственных служащих в Республике

Казахстан занимаются многие деятели науки [19–23]. Вопросы мотивации карьерного роста и совершенствования карьерных моделей раскрыты в статье С. Т. Каргабаевой и др. Результативными показателями для оценки эффективности функционирования системы управления карьерой выступают «уменьшение времени адаптации руководителей, развитие управленческих кадров, повышение профессиональной мобильности персонала, развитие мотивации удовлетворенности трудом» [19, с. 133].

Обсуждая проблемы и задачи кадровой политики в сфере государственной службы Республики Казахстан, М. Б. Советова и К. Т. Ауезова выделяют критерии профессионального государственного служащего, ряд из которых, на наш взгляд, актуален для современного состояния проблемы модернизации карьерных механизмов госслужащих. В частности, это «креативность и инициативность, стимулируемость морально, ориентированность на стратегические цели государства» [20, с. 129].

На основе изучения национальной модели государственной службы и зарубежной практики использования модели управления развитием карьеры государственных служащих С. С. Ыдырыс с соавторами выделяет проблемы, связанные с карьерным развитием государственных служащих в Казахстане. Исследователи делают вывод о том, что «внедрение новых методов продвижения карьерного роста государственных служащих, формирование кадрового резерва и систематическая работа с резервным персоналом являются эффективной мерой для обеспечения профессионализма и конкурентоспособности государственного аппарата» [21, с. 200].

Рассматривая качественные структурные изменения и развитие деятельности государственных административных служащих и государственных органов в Республике Казахстан, Д. Ж. Бейсенбеков предлагает рекомендации по преобразованию системы отбора кадров на государственную службу с целью улучшения карьерных механизмов [22].

Условия пандемии в достаточной степени повлияли и на ценности людей, и на уклад и образ жизни, и на эффективность профессиональной деятельности. Некоторые из последствий продолжают ощущаться и влиять на профессиональную активность специалистов до сих пор. Поэтому актуальным остается вопрос о преодолении различных жизненных трудностей и совладании с ними.

В работе С. Ибраева и соавторов осуществлена попытка привлечения внимания к вопросам, связанным с эффективностью дистанционной занятости в системе государственного управления

в Республике Казахстан [23]. На основании полученных данных ими был предложен ряд рекомендаций по повышению эффективности дистанционной занятости в системе государственного управления Республики Казахстан.

Методы и материалы

В наших работах [24; 25] уже были изучены мотивационные предпочтения и их влияние на карьерный выбор государственных служащих. Целью настоящего исследования, как уже отмечалось ранее, является выявление ценностных предпочтений в карьере государственных служащих. Для реализации этой цели было организовано и проведено эмпирическое исследование с применением следующих методов и психодиагностических инструментов: теоретико-методологический анализ литературных источников, обобщение, анализ, сравнение и систематизация полученных эмпирических и теоретических данных; методика Е. Б. Фанталовой «Уровень соотношения "ценности" и "доступности" в различных жизненных сферах» [26] и методика «Якоря карьеры», разработанная Э. Шейном и адаптированная В. А. Чикер, В. Э. Винокуровой [27, с. 85–96].

Методика Е. Б. Фанталовой позволяет определить наиболее важные жизненные ориентиры, то, что человек ценит в жизни, к чему стремится, что является значимым для него. Ценности личности, выступая регулятором поведения, определяют и жизненную, и профессиональную направленность, т.к. в своей работе большинство людей стремятся реализовать, воплотить свои ценностные предпочтения. Работа интересна для человека тогда, когда цели (ценности) деятельности и личные цели (ценности) совпадают. Ценности-цели (то, к чему человек стремится) иначе называются терминальными. Первая часть методики Е. Б. Фанталовой направлена на изучение иерархии именно терминальных ценностей (12 наименований), что и согласуется с целью предполагаемого исследования.

Методика «Якоря карьеры» представляет собой наиболее практико-ориентированный инструмент для определения предпочтений в карьере. Под *якорями* понимаются «ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п., социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека» [27, с. 85]. Одной из детерминант профессионального пути человека является *Я-концепция*, воплощаемая в конкретных карьерных решениях. Любому человеку свойственны определенные таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый

жизненный опыт формирует определенную систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе [27, с. 86].

Методика Э. Шейна в адаптации В. А. Чикер, В. Э. Винокуровой позволяет выявить девять карьерных ориентаций, включая такие, как *служение, профессиональная компетентность*. Именно эти карьерные ориентации имеют ключевое значение в деятельности государственных служащих.

Исследование проводилось на двух выборках: российских и казахстанских государственных служащих – участников семинаров повышения квалификации (объем – 40 академических часов, длительность – 5 дней), проходивших обучение по схожей тематике в октябре 2023 г. Выборка и российских, и казахстанских государственных служащих составила 16 человек в каждой группе семинара повышения квалификации. Таким образом, общее количество респондентов, принявших участие в исследовании, составило 32 человека.

Результаты

В таблице 1 отражены результаты исследования значимости ценностных ориентаций для государственных служащих. В ходе обработки совокупности индивидуальных значений по каждой ценности они были объединены в среднее арифметическое, чтобы должным образом представить иерархию ценностей всей группы государственных служащих.

Наибольшую выраженность имеют такие ценности, как здоровье, счастливая семейная жизнь и любовь (табл. 1). В иерархии ценностных ориентаций государственных служащих они являются системообразующими и определяющими смысл жизни. В общечеловеческом плане такое соотношение оказывается достаточно очевидным и отражающим относительно гармоничную структуру ценностей личности. В наименьшей степени выражены такие ценностные ориентации, как красота природы и искусства, активная деятельная жизнь и творчество.

На следующем этапе эмпирического исследования были выявлены карьерные ориентации государственных служащих. В таблице 2 представлены средние значения по каждой карьерной ориентации (так же как и в случае с системами ценностей).

Благодаря полученным сведениям можно заметить, что в иерархии карьерных ориентаций у государственных служащих преобладают служение, стабильность работы и интеграция стилей жизни. Следовательно, карьера привлекает в том случае, если позволяет реализовывать в своей работе главные ценности и не нарушает привычный стиль жизни и окружение.

Средние значения в двух выборках государственных служащих как в случае системы ценностей, так и в случае карьерных ориентаций различаются незначительно. Для понимания того, как взаимосвязаны ценностные ориентации государственных

Табл. 1. Ценностные предпочтения российских и казахстанских государственных служащих
Tab. 1. Russian and Kazakh public servants: value preferences

Наименование ценности	Средние значения	
	РК	РФ
Активная, деятельная жизнь	2,8	2,4
Здоровье (физическое и психическое)	9,5	9,3
Интересная работа	3,9	4,2
Красота природы и искусства	1,8	1,9
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	6,9	6,4
Материально обеспеченная жизнь	6,5	6,3
Наличие верных и хороших друзей	5,1	4,9
Уверенность в себе (отсутствие внутренних противоречий)	5,8	5,6
Познание (возможность расширения кругозора, общей культуры)	3,3	3,7
Свобода как независимость в поступках и действиях	5,1	5,8
Счастливая семейная жизнь	8,2	7,9
Творчество (возможность творческой деятельности)	2,7	2,2

Табл. 2. Показатели карьерной ориентации российских и казахстанских государственных служащих по методике «Якоря карьеры»

Tab. 2. Career orientation in Russian and Kazakh public servants, Career Anchors method

Наименование карьерной ориентации	Средние значения	
	РК	РФ
Профессиональная компетентность	5,91	5,82
Менеджмент	4,69	4,42
Автономия	6,22	5,94
Стабильность работы	7,89	7,38
Стабильность места жительства	6,85	7,11
Служение	8,56	8,28
Вызов	5,52	5,33
Интеграция стилей жизни	7,61	7,27
Предпринимательство	4,49	4,52

служащих с их карьерными предпочтениями, был применен корреляционный анализ с использованием коэффициента линейной корреляции Пирсона, по результатам которого были получены практически одинаковые коэффициенты в каждой из выборок. Поэтому в таблице 3 приведены результаты расчета, общие для каждой из выборок. Руководствуясь методикой расчета, определяем значения $r_{кр}$ с учетом степени свободы $k = n - 2$: $16 - 2 = 14$ – составит 0,50 ($p \leq 0,05$) и 0,62 ($p \leq 0,01$) (табл. 3).

Таким образом, выявлены значимые корреляционные связи между ценностями и карьерными ориентациями у государственных служащих (табл. 3). Чем в большей степени госслужащие ценят наличие интересной работы, тем в большей степени стремятся приносить пользу людям, обществу, а также максимально эффективно использовать таланты и опыт в своей профессиональной деятельности ($r_{эмп} = 0,50$; $p \leq 0,05$). Чем сильнее государственные служащие заинтересованы в интересном содержании работы, тем чаще готовы жертвовать личными ресурсами для продвижения в карьерном отношении ($r_{эмп} = 0,62$; $p \leq 0,01$).

Тенденция достойно в материальном отношении обеспечить себе жизнь сочетается с готовностью продвигаться в служебном отношении, получить повышение, даже несмотря на возможную смену места жительства ($r_{эмп} = -0,59$; $p \leq 0,05$). Тенденция управлять людьми, проектами или бизнес-процессами гармонично сочетается с повышением значимости такой ценности, как *уверенность в себе* ($r_{эмп} = 0,50$; $p \leq 0,05$). Наличие у государственных служащих личностной (отсутствие внутренних противоречий) и профессиональной зрелости приводит к осознанию необходимости повышения своего профессионального статуса и переходу на другой уровень управления.

Стремление государственных служащих расширить свой кругозор, повысить уровень общей культуры (ценность *познание*) определяет стремление заниматься своей профессиональной деятельностью по причине желания реализовать в своей работе главные ценности – приносить пользу людям, обществу ($r_{эмп} = 0,50$; $p \leq 0,05$).

Повышение уровня общей культуры может привести к гармонизации различных сфер жизни (личных потребностей, семьи, карьеры и т. п.) и повлиять на горизонтальное выстраивание карьеры, повышение профессионализма на основе погружения в свое профессиональное поле ($r_{эмп} = 0,50$; $p \leq 0,05$).

Если бы госслужащим пришлось выбирать между ценностью *счастливая семейная жизнь* и карьерным предпочтением, связанным с преодолением

Табл. 3. Ценности и карьерные устремления государственных служащих РФ и РК, корреляционный анализ, коэффициент Пирсона

Tab. 3. Values and career aspirations in Russian and Kazakh civil servants: correlation analysis and Pearson's coefficient

Шкала	Активная, деятельная жизнь	Здоровье	Интересная работа	Красота природы и искусства	Любовь	Материально обеспеченная жизнь	Наличие верных и хороших друзей	Уверенность в себе	Познание	Свобода	Счастливая семейная жизнь	Творчество
Профессиональная компетентность	-0,04	-0,15	0,05	0,22	-0,13	0,09	0,09	-0,01	-0,06	0,4	-0,01	0,2
Менеджмент	0,11	-0,4	-0,06	0,36	-0,36	0,07	-0,36	0,50*	-0,21	0,43	0,21	-0,1
Автономия	0,38	-0,42	-0,17	0,32	-0,12	0,09	-0,16	0,22	-0,11	0,15	0,19	-0,1
Стабильность работы	0,24	-0,26	-0,04	-0,05	-0,37	-0,01	0,27	-0,26	-0,11	0,01	-0,07	0,16
Стабильность места жительства	-0,27	-0,1	0,01	-0,14	0,09	-0,59*	0,29	-0,24	0,16	-0,3	-0,35	0,29
Служение	-0,01	-0,23	0,50*	0,06	-0,02	-0,16	-0,01	0,23	0,50*	0,44	0,01	0,36
Вызов	-0,45	-0,41	-0,08	-0,02	-0,39	-0,43	0,08	0,02	0,06	0,14	-0,51*	0,33
Интеграция стилей жизни	0,09	-0,2	-0,62**	-0,08	-0,07	-0,4	-0,18	0,32	0,50*	0,39	-0,08	0,28
Предпринимательство	0,11	-0,23	-0,25	-0,02	-0,38	-0,05	-0,36	0,10	-0,11	0,37	-0,38	0,23

Прим.: * – $p \leq 0,05$; ** – $p \leq 0,01$.

непреодолимых препятствий, решением неразрешимых проблем, то приоритетный выбор состоялся бы в пользу первой ($r_{эмн} = -0,51$; $p \leq 0,05$). Иначе говоря, значительное приложение усилий для решения уникальных проблем, конкуренция не являются привлекательными в карьерном отношении для государственных служащих. На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Для действующих российских и казахстанских государственных служащих государственная служба как профессиональная деятельность является привлекательной потому, что представляется надежным, стабильным видом работы, позволяющим реализовывать ключевые общечеловеческие и сугубо профессиональные ценности, и быть ориентированными на принесение пользы людям.

2. В карьерном отношении некоторые госслужащие, достигшие профессиональной и мотивационной зрелости, готовы занимать руководящие должности. Большая же их часть ориентирована на горизонтальный тип карьеры, т.к. это позволяет сохранять баланс между различными жизненными сферами и становиться профессионалом в своем деле, расширяя границы профессионального Я.

На основе полученных результатов (таблицы 1–3) можно дать следующую характеристику личности государственных служащих:

- стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы (карьерная ориентация *служение*);
- хотят, чтобы организационные отношения отражали уважение к их личным и семейным проблемам;
- отождествляют свою работу со своей карьерой (карьерная ориентация *интеграция стилей жизни*);
- ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель;
- стремятся получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели (выраженность карьерной ориентации *профессиональная компетентность*).

Государственная служба как вид профессиональной деятельности имеет свои определенные ограничения. Это привносит в деятельность госслужащих ряд обязательств и накладывает свой отпечаток на возможную профессиональную и социальную активность. Поэтому основная физическая и психическая

активность сосредоточены в сфере работы (ценность *интересная работа*) и семейной жизни (ценность *счастливая семейная жизнь*), на творчество и восприятие прекрасного практически не остается времени.

Следовательно, для управления карьерой государственных служащих целесообразно заниматься выявлением мотивационных (руководствуясь результатами, полученными в предыдущих исследованиях [24; 25]) и ценностных предпочтений с целью оптимального развития талант-ресурсов и повышения эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Ввиду этого целесообразно выявлять талантливых специалистов, поддерживать и развивать их творческие начинания. Другими словами, как отмечают Н. А. Белесова и Л. У. Асылбекова, «необходимо возвращать таланты на государственной службе» [28, с. 159]. Это фактически является содержанием одной из стратегий управления талантами, связанной с наймом перспективных специалистов и развитием их талантливости в профессиональной деятельности путем повышения квалификации, обучения посредством тренингов и т. п.

Для выявления и привлечения талантливой молодежи на государственную службу и в России, и в Казахстане делается многое на уровне государственной политики. Так, в проектах реформирования российской государственной гражданской службы были обозначены направления развития государственных служащих и повышения их мотивации, среди которых задача омоложения кадрового состава выделена как одна из ключевых. В регионах Российской Федерации работают программы по привлечению талантливой молодежи на государственную службу. К ним можно отнести стажировки в органах власти, создание *молодежного правительства*, учреждение специальных исследовательских грантов, проведение конкурсов гражданских инициатив молодежи, поддержка у волонтерского движения и др. В России создана работоспособная модель привлечения на государственную и муниципальную службу талантливых и одаренных молодых исполнителей, которые могут стать настоящим богатством отечественной государственной и муниципальной службы, поднимая качество деятельности государственных и муниципальных организаций на новые высоты [29, с. 183].

Большая работа по привлечению талантливой молодежи проводится в Республике Казахстан. С 2017 г. филиалом Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области (филиал Академии) совместно с территориальным Департаментом Агентства Республики Казахстан по делам

государственной службы (Департамент Агентства) реализуется проект «Школа молодого государственного служащего», в котором принимают участие студенты выпускных курсов вузов и колледжей. Цель проекта – повышение компетенций, необходимых для поступления на государственную службу. В рамках реализации этого проекта пополняется пул талантов на государственной службе. Всего было реализовано 7 выпусков, на данном этапе осуществляется формирование контингента и составление проекта программы обучения для 8 сезона. Перечень тем занятий постоянно обновляется в зависимости от изменений в действующем законодательстве и модернизации современной системы государственной службы Республики Казахстан. Основу для проекта программы 8 сезона составили темы, направленные на развитие навыков *гибкого поведения (softskills)*: эмоциональный интеллект, командообразование, эффективные коммуникации, стресс-менеджмент и т. п.

Другой мерой привлечения молодых специалистов на государственную службу можно назвать формирование Президентского молодежного кадрового резерва, который выступает одним из действенных социальных лифтов для талантливой молодежи. По поручению Президента Республики Казахстан отбор в резерв проводится раз в два года. Срок нахождения в резерве – 3 года. В этот период резервисты могут быть назначены на различные государственные должности без прохождения конкурсного отбора. В качестве перспективы планируется создание региональных кадровых резервов. Их основное назначение – развитие региона посредством использования потенциала человеческих ресурсов из числа государственных служащих, которые планируют свое карьерное развитие в пределах только своей области. Подтверждением актуальности создания такого резерва на региональном уровне является инициация молодыми государственными служащими нашей области учреждения Ассоциации молодых государственных служащих. Представленная идея была выдвинута слушателями, обучающимися на курсах переподготовки в филиале Академии, недавно поступившими на государственную службу, в рамках выполнения ими проектной работы. Авторы проекта внесли предложения по омоложению кадрового состава, привнесению свежего взгляда на профессиональную деятельность государственных служащих. В рамках проекта предлагается проводить встречи со студентами высших учебных заведений и колледжей, ярмарки вакансий, дни открытых дверей, заниматься профориентационной работой с учащимися 10–11 классов.

Это позволит популяризовать государственную службу и пополнить кадровый состав молодежью.

Претворение в жизнь мер по поиску и отбору талантливой молодежи на государственную службу является реализацией политики Президента Республики Казахстан по построению *слышащего государства* – это открытое и прозрачное государство, которое более оперативно и конструктивно реагирует на запросы граждан. Государство в лице государственных служащих должно стать ближе к населению, *услышать* потребности и нужды граждан. В качестве конкретного механизма перехода к *слышащему государству* выступила новая Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 г., подразумевающая построение *человекоцентричной* модели, которую обозначили как *люди прежде всего*⁴. Это означает, что в центре внимания – человек, услугополучатель с его потребностями, нуждами, запросами, ценностями. В ходе анализа текущей ситуации в Концепции отмечается отсутствие должного взаимодействия между гражданами и государством.

Имеющиеся варианты взаимодействия в виде отчетных встреч и т. п. носят фрагментарный характер и не имеют системной основы, не формируют доверия общества к государственным органам. В связи с этим необходимо перестроить подходы к принятию решений, научиться иначе смотреть на имеющиеся проблемы. Для этого нужно развивать психологические качества, свойства личности, в том числе мышление. Талантливые молодые люди умеют мыслить нестандартно, обладают другим взглядом на существующие вещи, поэтому целесообразно привлекать их на государственную службу.

Заключение

На государственном уровне как в России, так и в Казахстане осуществляется ряд мер, направленных на управление карьерой государственных служащих с учетом развития талантливости и ценностных предпочтений при выборе государственной службы как вида профессиональной деятельности. Наличие у государственных служащих системы ценностей-целей, в максимально возможной степени согласованных с целями и ценностями организации и самой профессиональной деятельностью, позволит трудиться им эффективнее – оказывать более качественно государственные услуги, быть более человекоцентричными (сосредоточенными на нуждах и потребностях услугополучателей),

т.к. ориентация на реализацию в своей деятельности ключевых личностных ценностей даст возможность достигать необходимых значимых жизненных целей.

Будучи ориентированными на процесс и результат деятельности, на определенное морально-ценностное вознаграждение в деятельности (признание проделанной работы со стороны руководства, общества, повышение престижности профессиональной деятельности и др.), государственные служащие станут выполнять свои функциональные обязанности качественнее.

Отсюда следует, что необходимо заниматься созданием условий для развития ценностей и талантов государственных служащих. В частности, важно содействовать им в получении и обогащении личного и профессионального опыта посредством стажировок в других государственных органах как на уровне регионов, так и в пределах государств. Имеется в виду организация прохождения стажировок молодыми государственными служащими, уже прошедшими испытательный срок, относительно освоившимися в пределах своего функционала, с целью дальнейшей профессионализации не только в пределах своей должности, но и с возможным освоением дополнительных функций внутри схожих должностей.

Это является необходимым для развития такой карьерной ориентации, как *профессиональная компетентность*, набравшей средние значения 5,91 в выборке РК и 5,82 в выборке РФ (максимум – 10 баллов) в сравнении с другими ориентациями. У государственных служащих в наибольшей степени должны быть развиты служение (т.к. это ключевая ценность государственной службы как вида профессиональной деятельности) и профессиональная компетентность. Поэтому следует уделять должное внимание развитию последней.

Стажировки можно организовывать по нескольким направлениям. Например, госслужащие из сельской местности могут стажироваться в госорганах области; сотрудники из госорганов области – в других регионах (для изучения опыта коллег) или – в центральных аппаратах министерств и т. п.

Целесообразно пересмотреть функции института наставничества с усилением его роли в адаптации и социализации впервые принятых на государственную службу. Трансляция опыта на основе измененной мотивации (предусмотреть иные варианты стимулирования опытных госслужащих

⁴ Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 г. Указ Президента Республики Казахстан № 522 от 26.02.2021. *ИПС Әділет*.

для вовлечения в наставническую деятельность) позволит формировать у молодых государственных служащих более ответственное отношение к профессиональной деятельности. Данная мера также направлена на развитие карьерной ориентации *профессиональная компетентность*. Кроме того, для повышения значимости ценности *интересная работа* (3,9 в выборке РК и 4,2 в выборке РФ) целесообразно заниматься вовлечением молодых специалистов в профессиональное взаимодействие с более опытными сотрудниками.

Эффективным выступает обучение современных руководителей трендам в управлении персоналом, в частности, умению применять так называемый *help-management*: помощь персоналу со стороны руководителя, что означает переход от позиции *иди и делай* к позиции *чем я могу тебе помочь, чтобы ты выполнил задание в срок и в нужном качестве*. Такая модель взаимодействия с сотрудниками может способствовать развитию инициативности, содействовать усвоению профессионального опыта и наращиванию профессионализма, приближая специалистов к желаемому в карьере продвижению (карьерная ориентация *менеджмент*, коррелируемая с ценностью *уверенность в себе*).

Реализация предложенных рекомендаций будет содействовать развитию и системы необходимых ценностей государственных служащих, и профессионального Я в целом.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Д. В. Лазаренко – анализ трудов казахстанских ученых, организация и проведение эмпирического исследования казахстанских государственных служащих, проведение математико-статистической обработки полученных данных, описание результатов и составление рекомендаций, техническое редактирование.

Л. Н. Антилогова – анализ трудов российских авторов, организация и проведение эмпирического исследования российских государственных служащих, описание полученных результатов, общее редактирование.

Contribution: D. V. Lazarenko was responsible for the technical editing of the materials, reviewed Kazakh publications, performed the empirical study of Kazakh civil servants, processed the data obtained, described the results, and formulated the recommendations.

L. N. Antilogova provided text editing and coherence, reviewed Russian publications, performed the empirical study of Russian civil servants, and describing the results obtained.

Литература / References

1. Бойко Е. А., Меньшова В. Н. Ценности государственной службы и гражданских служащих: перспективы для России. *Власть*. 2015. № 4. С. 116–123. [Boiko E. A., Menshova V. N. Values of the civil service and civil servants: Prospects for Russia. *Vlast*, 2015, (4): 116–123. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/tphvkr>
2. Хорошкевич Н. Г. Политические ценности государственных гражданских и муниципальных служащих в современной России. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2019. № 3. С. 243–247. [Horoshkevich N. G. Political values of the state civil and municipal employees in modern Russia. *State and municipal administration. Scientific notes*, 2019, (3): 243–247. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-3-243-247>
3. Радько Е. Д. Ценности как элемент корпоративной культуры государственных служащих Сингапура. *Государственная служба*. 2019. Т. 21. № 5. С. 12–16. [Radko E. D. Values as an element of the corporate culture of civil servants in Singapore. *Public administration*, 2019, 21(5): 12–16. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2019-21-5-12-16>
4. Мишина А. Н. Ценности в структуре деятельности государственных служащих. *Тенденции развития науки и образования*. 2020. № 62-8. С. 71–74. [Mishina A. N. Values in the structure of public servant activities. *Trends in the development of science and education*, 2020, (62-8): 71–74. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-170>
5. Катаева В. Б. Нравственные ценности государственного служащего. *VII Педагогические чтения, посвященные памяти профессора С. И. Злобина*: конф. (Пермь, 5–7 октября 2021 г.) Пермь: ПИ ФСИН, 2021. С. 31–33. [Kataeva V. B. Moral values of a public servant. *VII Pedagogical readings dedicated to Professor S. I. Zlobin*: Proc. Conf., Perm, 5–7 Oct 2021. Perm: PI FSIN, 2021, 31–33. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/aqzkea>

6. Подольский Д. А. К вопросу о ценностном измерении управленческой деятельности. *Мир психологии*. 2021. № 4. С. 65–76. [Podolskiy D. A. On value dimension of managerial activity. *World of psychology*, 2021, (4): 65–76. (In Russ.)] https://doi.org/10.51944/2073-8528_2021_4_65
7. Ахметшин Д. Р., Даминдарова Ф. В. Современные требования к профессиональной этике государственных гражданских служащих. *Молодой ученый*. 2022. № 11. С. 87–92. [Ahmetshin D. R., Damindarova F. V. Modern requirements to professional ethics public civil employees. *Molodoi uchenyi*, 2022, (11): 87–92. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/zhkuwg>
8. Селезнева Е. В. Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023. № 96. С. 88–103. [Selezneva E. V. The value of public service in Representations of Russian civil servants. *Public administration. Electronic bulletin*, 2023, (96): 88–103. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-96-88-103>
9. Кагазбаева Э. Роль традиционных ценностей в формировании этики государственных служащих Казахстана. *Государственное управление и государственная служба*. 2019. № 3. С. 31–38. [Kagazbayeva E. The role of traditional values in the formation of ethics of civil servants of Kazakhstan. *Public administration and civil service*, 2019, (3): 31–38. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/dxeocy>
10. Селезнева Е. В., Кенесова Г. А. Ценности государственных служащих Республики Казахстан в их представлениях. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 90. С. 198–215. [Selezneva E. V., Kenesova G. A. Values of civil servants of the Republic of Kazakhstan in their representations. *Public administration. Electronic bulletin*, 2022, (90): 198–215. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-90-198-215>
11. Шумилов И. В. Карьерные ориентации государственных гражданских служащих. *Взгляд молодых ученых на современность: V Всерос. науч.-практ. конф. (Ханты-Мансийск, 23 ноября 2018 г.) Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2018. С. 198–203. [Shumilov I. V. Career orientations of state civil servants. *The view of young scientists on modernity: Proc. V All-Russian Sci.-Prac. Conf., Khanty-Mansiysk, 23 Nov 2018. Khanty-Mansiysk: Yugra State University, 2018, 198–203. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vqutxu>**
12. Духновский С. В. Карьерные ориентации и карьерная готовность государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2018. № 4. С. 181–186. [Dukhnovsky S. V. Career orientations and career readiness of the civil servants with the different level of social normativity. *State and municipal administration. Scientific notes*, 2018, (4): 181–186. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yqospz>
13. Костина С. Н., Зайцева Е. В. Карьерные траектории государственных и муниципальных служащих. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2019. № 3. С. 93–98. [Kostina S. N., Zaitseva E. V. Career trajectories of state and municipal employees. *Vestnik of Lobachevsky state university of Nizhni Novgorod. Series: Social sciences*, 2019, (3): 93–98. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/grjfed>
14. Томилина Т. А. Психологическое сопровождение развития карьерной компетентности государственных служащих в профессиональной деятельности. *Молодой ученый*. 2019. № 49. С. 574–577. [Tomilina T. A. Psychological support for the development of career competence of civil servants in their professional activities. *Molodoi uchenyi*, 2019, (49): 574–577. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mxqpbz>
15. Могилевкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. СПб.: Речь, 2007. 336 с. [Mogilevkin E. A. *Career growth: Diagnostics, technology, training*. St. Petersburg: Rech, 2007, 336. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxgjuz>
16. Кудашев А. Р., Пискарева С. Е. Сравнительная характеристика карьерных ориентаций государственных служащих и менеджеров. *Человеческий фактор: социальный психолог*. 2021. № 1. С. 243–250. [Kudashev A. R., Piskareva S. E. Comparative characteristics of career orientations of civil servants and managers. *Chelovecheskii faktor: sotsialnyi psikholog*, 2021, (1): 243–250. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/daohda>
17. Магомадова Т. Л., Кагирова С. Ш., Танчилов А. А. Управление карьерными рисками государственных гражданских служащих. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2021. № 37. С. 182–186. [Magomadova T. L., Kagirova S. Sh., Tanchilov A. A. Career risk management for public civil servants. *Natural sciences and humanities research*, 2021, (37): 182–186. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-537-182-186>
18. Нечаева Т. Ю. Аттестация служащих в государственном учреждении как рост по карьерной лестнице. *Форум молодых ученых*. 2021. № 2. С. 111–115. [Nechaeva T. Yu. Certification of employees in a public institution as career growth. *Forum of young scientists*, 2021, (2): 111–115. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xrvnsi>
19. Карабаева С. Т., Альмухамбетова Б. Ж., Ерманкулова Р. И. Управление карьерой государственных служащих в условиях реформирования государственной службы в Казахстане. *Статистика, учет и аудит*.

2017. № 3. С. 129–135. [Kargabaeva S. T., Almukhambetova B. J., Ermankulova R. I. Career management of civil servants in the context of civil service reform in Kazakhstan. *Statistics, accounting and audit*, 2017, (3): 129–135. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ymfrgx>
20. Советова М. Б., Ауезова К. Т. Основные проблемы и задачи кадровой политики государственных служащих Республики Казахстан. *Вестник политеха*. 2018. № 1. С. 128–130. [Sovetova M. B., Auezova K. T. The main problems and tasks of the personnel policy of civil servants of the Republic of Kazakhstan. *Vestnik politekha*, 2018, (1): 128–130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xqbnop>
21. Ыдырыс С. С., Альмухамбетова Б. Ж., Ерманкулова Р. И. Мемлекеттік қызметкерлердің мансаптық өсуін басқару мәселелері және шешу жолдары. *Статистика, учет и аудит*. 2019. № 1. С. 200–205. [Ydyrys S. S., Almukhambetova B. Zh., Ermankulova R. I. Management of career growth of state employees: Problems and ways of solution. *Statistics, accounting and audit*, 2019, (1): 200–205. (In Kazakh)] <https://elibrary.ru/ciwecl>
22. Бейсенбеков Д. Ж. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің дамуы. *Молодой ученый*. 2023. № 1. С. 282–284. [Beisenbekov D. J. Development of the activities of administrative civil servants and state bodies in the Republic of Kazakhstan. *Molodoi uchenyi*, 2023, (1): 282–284. (In Kazakh)] <https://elibrary.ru/ttojcp>
23. Ibrayev S., Nemec J., Kussainova L. The impact of remote working on the efficiency of civil servants in Kazakhstan. *Central Asian Economic Review*, 2023, (1): 33–47. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-1-33-47>
24. Лазаренко Д. В. Исследование мотивации впервые поступивших на государственную службу. *Государственное управление и государственная служба*. 2017. № 1. С. 143–149. [Lazarenko D. V. The study of motivation of new entrants to the civil service. *Public administration and civil service*, 2017, (1): 143–149. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cuvyul>
25. Лазаренко Д. В. Особенности мотивации и карьерных ориентаций государственных служащих. *Государственное управление и государственная служба*. 2018. № 2. С. 2–9. [Lazarenko D. V. Features of motivation and career orientations of civil servants. *Public administration and civil service*, 2018, (2): 2–9. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gvcsjz>
26. Фанталова Е. Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта. Самара: БАХРАХ-М, 2001. 128 с. [Fantalova E. B. *Diagnosis and psychotherapy of internal conflict*. Samara: BAHRAH-M, 2001, 128. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yrglex>
27. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. 172 с. [Chiker V. A. *Psychological diagnostics of the organization and staff*. St. Petersburg: Rech, 2006, 172. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qxkelp>
28. Белесова Н. А., Асылбекова Л. У. Талант-менеджмент: критерии отбора талантов на государственной службе. *Евразийское научное объединение*. 2015. Т. 2. № 7. С. 156–159. [Belesova N. A., Asylbekova L. U. Talent management: Criteria for the selection of talents in public service. *Eurasian Scientific Association*, 2015, 2(7): 156–159. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ubogtt>
29. Зайцева Т. В., Нежина Т. Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. № 1. С. 160–189. [Zajceva T. V., Nezhina T. G. Involving young people in state and municipal service: The experience of Russian regions. *Public administration issues*, 2019, (1): 160–189. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vxmodg>