



Статистика, учет и аудит, 2(97)2025. стр. 184-197

DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2025.-2.14>

Экономика и менеджмент

МРНТИ 11.15.25

УДК 332.821

АНАЛИЗ ПОСТРОЕНИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОССЛУЖАЩИХ

Т.А. Шаймерденова^{1*}, М.К. Жетписбаева¹, А.Г. Мухамеджанова²

¹Карагандинский Университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан

²ТОО «ЕС Academy», Астана, Казахстан

*Corresponding author e-mail: Toni_96@mail.ru

Аннотация. В статье представлен анализ построения мотивационного профиля в системе управления персоналом госслужащих на основе теории В.И. Герчикова, который используется для изучения доминирующих типов мотивации работников. Исследование направлено на выявление взаимосвязи между мотивационными типами (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный) и такими переменными, как должность, возраст, пол и стаж работы. Целью исследования анализа построения мотивационного профиля в системе управления персоналом госслужащих является выявление и изучение мотивационных предпочтений сотрудников госслужбы с использованием теории мотивационного профиля В.И. Герчикова, а также обоснование рекомендаций по совершенствованию системы мотивации для повышения эффективности труда, удовлетворенности сотрудников и достижения стратегических целей госслужбы. Результаты исследования показывают, что инструментальная и профессиональная мотивации являются доминирующими, с ярко выраженной корреляцией с должностным статусом и стажем работы госслужащих на материалах ГУ «Служба пожаротушения и аварийно-спасательных работ ДЧС Карагандинской области МЧС РК. Патриотическая и хозяйственная мотивации демонстрируют умеренную связь с возрастом, тогда как люмпенизированная мотивация имеет отрицательную взаимосвязь с профессиональной мотивацией. Полученные данные подтверждают высокую эффективность использования теории Герчикова для комплексной диагностики мотивационных предпочтений персонала и разработки соответствующих стратегий стимулирования в ГУ «Служба пожаротушения и аварийно-спасательных работ ДЧС Карагандинской области МЧС РК.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный профиль, стимулирование, госслужащие, управление персоналом.

Основные положения. В исследовании проанализирована методика Герчикова, ориентированная на построение мотивационного профиля сотрудников, представляет собой один из наиболее эффективных инструментов для анализа и оптимизации мотивации персонала. В отличие от традиционных подходов, она учитывает множество факторов, включая как личные потребности, так и профессиональные интересы сотрудников, предлагая более глубокий и многогранный подход к мотивации.

Cite this article as: Shaimerdenova T.A., Zhetpisbayeva M.K., Mukhamedzhanova A.G. Analysis of the construction of a motivational profile in the personnel management system of civil servants. *Statistics, accounting and audit*. 2025, 2(97), 184-197. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2025.-2.14>



Использование этой методики в системе госуправления особенно актуально в условиях глобальных реформ, направленных на модернизацию госслужбы в различных странах, включая Казахстан. Одним из важных направлений этих реформ является улучшение управленческих практик и повышение прозрачности в работе госорганов. В этой связи важно понимать, какие мотивационные типы преобладают среди госслужащих и как эти типы могут влиять на их профессиональную деятельность, взаимодействие с гражданами и внутренние процессы в учреждениях.

Введение. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. От того, насколько эффективным окажется труд работников, зависит успех всей организации. В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится шаблонной и значительно менее эффективной. Мотивация персонала играет ключевую роль в системе управления, особенно в условиях государственной службы, где эффективность деятельности во многом зависит от уровня вовлеченности и удовлетворенности работников. Управление мотивацией госслужащих требует комплексного подхода, учитывающего как индивидуальные особенности сотрудников, так и специфику их профессиональной деятельности. В этом контексте актуальность приобретает использование научно обоснованных методик для диагностики мотивационных предпочтений и разработки соответствующих стимулов.

Теория мотивационного профиля, разработанная В.И. Герчиковым, предоставляет возможность изучения различных типов мотивации, включая инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйственный и люмпенизированный. Применение данной теории в системе управления госслужащими позволяет не только определить доминирующие мотивационные типы, но и разработать стратегии стимулирования, ориентированные на повышение производительности труда и качества выполнения служебных обязанностей.

Целью исследования является анализ построения мотивационного профиля госслужащих на основе теории Герчикова и выявление корреляционных взаимосвязей между мотивационными типами и такими переменными, как возраст, пол, стаж и должность. В рамках исследования были использованы методы анкетирования, статистической обработки данных и корреляционного анализа Спирмена.

Предполагается, что мотивационные профили госслужащих, построенные на основе теории В.И. Герчикова, напрямую влияют на их профессиональную деятельность, уровень удовлетворенности работой и эффективность выполнения служебных обязанностей:

Гипотеза 1: Существуют значительные различия в мотивационных профилях среди госслужащих в зависимости от их должности, стажа работы и возраста, влияя на их предпочтения в формах стимулирования (денежные, натуральные, моральные и др.).

Гипотеза 2: Правильное определение мотивационного профиля сотрудника позволяет повысить его вовлеченность в работу и удовлетворенность условиями труда, а также способствует повышению общей эффективности госслужбы.

Гипотеза 3: Мотивационные профили госслужащих могут быть использованы для оптимизации существующих программ по управлению персоналом, способствуя улучшению морального климата в госучреждениях и снижению текучести кадров.

Таким образом, мы ожидаем, что исследование мотивационных профилей и факторов, их определяющих, позволит разработать эффективные методы мотивации и



стимуляции, ориентированные на потребности и особенности различных групп госслужащих. Полученные результаты позволят обосновать рекомендации по оптимизации системы мотивации госслужащих, что, в свою очередь, способствует укреплению кадрового потенциала и повышению эффективности госуправления.

Литературный обзор. По мнению Карбетовой З. и др., успех деятельности госуправления зависит от того, в какой степени госслужащие реализовывают свой профессиональный потенциал. Недостаточный уровень мотивации госслужащих является препятствием для их эффективной деятельности. Неразработанными остаются пути повышения профессионального потенциала посредством мотивационного вмешательства, направленного на развитие компетентности госслужащих [1].

Согласно результатам Baurzhan Bokayev, Aigerim Amirova исследования показывают, что, несмотря на системные меры, принятые в ходе реформы госслужбы за последние 30 лет не привели к заметным изменениям в полной мере (средний рейтинг респондентов – госслужащих составляет 5,9 из 10). Вопросы о денежном обеспечении и повышении квалификации госслужащих остаются открытыми. В частности, низкая заработная плата, недостаточный уровень мотивации и компетентности входят в тройку основных актуальных проблем в системе управления персоналом госслужащих [2].

Недавний опрос руководителей госсектора, проведенный McKinsey, показал, что почти 80% крупных преобразований не достигают поставленных целей. Реформе госуправления способствуют два сквозных императива:

- во-первых, конструктивное вовлечение работников госсектора;
- во-вторых, эффективное использование цифровых инструментов (McKinsey, 2022) [3].

ОЭСР выделяет инновационную модель госслужбы, а также профессиональные и стратегические типы (OECD, 2023) [4]. Современные исследования в области госуправления (Shenghao Guo, Bo Wen, Xiaochun ZhuView, 2024) в значительной степени сосредоточены на последствиях мотивации госслужбы, было проведено немного исследований для разработки индифферентных от контекста шкал измерения, отражающих природу этого центрального понятия, которое колеблется в континууме от контролируемой до автономной мотивации [5].

Мотивация представляет собой внутренний процесс, который может побудить человека к достижению определённых целей или задач (Agusra et al., 2021) [6]. Её можно рассматривать как движущую силу, которая стимулирует повышение эффективности (Wijaya, 2021) [7]. На индивидуальную результативность влияют такие факторы, как мотивация, способности и условия рабочей среды, которые непосредственно связаны с личной эффективностью сотрудника (Said & Kusman, 2022) [8]. При этом способности и рабочие условия опосредованно влияют на производительность, воздействуя на мотивацию сотрудников (Potu et al., 2021) [9].

Эффективное управление персоналом госслужащих является важнейшим фактором устойчивого социально-экономического развития страны. Система мотивации напрямую влияет на степень вовлеченности госслужащих на достижение стратегических целей и задач, стоящих перед госорганами. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость внедрения системы постоянного мониторинга вовлеченности государственных служащих [10].

Анализ существующих исследований и статистических данных подтверждает важность повышения мотивации госслужащих как ключевого элемента эффективного



функционирования системы госуправления. На текущий момент недостаточный уровень мотивации является значительным препятствием для полноценного развития профессионального потенциала работников, что, в свою очередь, сказывается на результативности их деятельности. Проблемы, такие как низкая заработная плата, отсутствие четкой мотивационной структуры и недостаток квалификации, сохраняются как одни из основных факторов, препятствующих успешным реформам в сфере госслужбы.

Для эффективного решения этих проблем необходимо создать и внедрить систему мотивационных профилей, ориентированных на индивидуальные особенности госслужащих. Построение мотивационного профиля в системе управления персоналом госслужащих позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на мотивацию и вовлеченность работников, включая как денежные, так и неденежные формы стимулирования, которые могут быть адаптированы в зависимости от профессиональных предпочтений и личных факторов госслужащих. Важным аспектом является разработка мотивационных стратегий, основанных на подходах, которые могут варьироваться от внешней мотивации (например, повышение заработной платы и улучшение условий труда) до более глубоких внутренних факторов (например, признание и развитие компетенций).

Эффективная интеграция этих элементов в систему управления персоналом госслужащих будет способствовать повышению их вовлеченности, что в свою очередь повысит их профессиональный потенциал и качество выполнения государственных функций.

Методология. Анализ мотивационных профилей госслужащих с использованием методики Герчикова предоставляет уникальную возможность для более глубокого понимания мотивационных механизмов внутри госслужбы и формирования эффективной системы управления персоналом, способствуя оптимизации внутренней деятельности госорганов и улучшению общественного восприятия работы госслужбы. В нашем анкетировании приняли участие 38 госслужащих ГУ «Служба пожаротушения и аварийно-спасательных работ ДЧС Карагандинской области МЧС РК», ответы которых позволяют не только классифицировать мотивационные типы сотрудников, но и выявить их взаимосвязи с их профессиональными характеристиками, таким образом, давая возможность для более целенаправленного внедрения стимулирующих механизмов в организационную структуру. Данная выборка характеризуется высокой внутригрупповой однородностью, но низкой межгрупповой репрезентативностью, особенно в отношении других подотраслей и категорий госслужбы, таких как администрация, управление, социальные или регуляторные органы.

Выбор данного подразделения объясняется: наличием оперативного доступа к целевой группе; структурной иерархичностью, которая выявляет различия мотивационного профиля по должностным уровням; необходимостью проведения исследования в данном госучреждении.

Результаты и обсуждение. В анкетировании приняли участие 38 госслужащих ГУ «Служба пожаротушения и аварийно-спасательных работ ДЧС Карагандинской области МЧС РК», ответы которых представлены в сводной таблице 1.



Таблица 1 – Сводная таблица полученных результатов мотивационного профиля Герчикова

№	Должность	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ	Возраст	пол	Стаж работы
1	гл.бригадир	32,14	25	17,86	14,29	10,71	48	м	20
2	сотрудник	27,27	18,18	31,82	13,64	9,09	29	м	4
3	сотрудник	35,71	39,29	10,71	3,57	10,71	32	м	8
4	начальник подразделения	32,26	19,35	22,58	19,35	6,45	50	м	25
5	сотрудник	19,23	34,62	26,92	11,54	7,69	48	м	9
6	гл.бригадир	11,76	26,47	26,47	20,59	14,71	40	м	15
7	гл.бригадир	15,38	23,08	34,62	23,08	3,85	36	м	10
8	сотрудник	39,29	32,14	10,71	3,57	14,29	30	м	6
9	сотрудник	27,27	27,27	18,18	13,64	13,64	28	м	3
10	диспетчер	17,24	37,93	13,79	24,14	6,9	25	ж	2
11	сотрудник	16	32	24	12	16	28	м	4
12	сотрудник	20,69	17,24	34,48	17,24	10,34	23	м	1
13	сотрудник	25,71	17,14	25,71	11,43	20	24	м	3
14	сотрудник	19,51	31,71	24,39	14,63	9,76	23	м	2
15	сотрудник	22,58	32,26	19,35	6,45	19,35	31	м	5
16	сотрудник	14,71	26,47	35,29	14,71	8,82	33	м	7
17	сотрудник	15,38	26,92	42,31	7,69	7,69	37	м	13
18	гл.бригадир	32,14	25	17,86	14,29	10,71	40	м	15
19	сотрудник	32,26	19,35	22,58	19,35	6,45	39	ж	13
20	сотрудник	11,76	26,47	26,47	20,59	14,71	35	м	10
21	диспетчер	15,38	23,08	34,62	23,08	3,85	25	ж	2
22	диспетчер	17,24	37,93	13,79	24,14	6,9	28	м	4
23	сотрудник	20,69	17,24	34,48	17,24	10,34	30	м	5
24	сотрудник	25,71	17,14	25,71	11,43	20	29	м	4
25	сотрудник	19,51	31,71	24,39	14,63	9,76	32	м	7
26	сотрудник	27,27	18,18	31,82	13,64	9,09	29	м	5
27	сотрудник	35,71	39,29	10,71	3,57	10,71	25	м	2
28	сотрудник	19,23	34,62	26,92	11,54	7,69	28	м	3
29	сотрудник	39,29	32,14	10,71	3,57	14,29	29	м	6
30	сотрудник	27,27	27,27	18,18	13,64	13,64	30	м	5
31	сотрудник	16,0	32,0	24,0	12,0	16,0	32	м	8
32	сотрудник	22,58	32,26	19,35	6,45	19,35	30	м	5
33	сотрудник	14,71	26,47	35,29	14,71	8,82	36	м	9
34	сотрудник	15,38	26,92	42,31	7,69	7,69	34	м	8
35	сотрудник	27,27	18,18	31,82	13,64	9,09	27	м	4
36	сотрудник	11,76	26,47	26,47	20,59	14,71	25	м	3
37	диспетчер	15,38	23,08	34,62	23,08	3,85	27	ж	2
38	сотрудник	27,27	27,27	18,18	13,64	13,64	30	м	4
	Общая сумма	865,94	1029,14	949,47	534,07	421,29			
	Средний балл	22,78	27,08	24,98	14,05	11,08			
	Ранг	3	1	2	4	5			

Примечание: составлен авторами на основе проведенного исследования

Данные, полученные по результатам проведенного тестирования с помощью опросного бланка В.И. Герчикова, позволяют определить степень выраженности каждого из пяти базовых типов мотивации в трудовой мотивации оцениваемых сотрудников – «инструментального», «профессионального», «патриотического», «хозяйского» и «люмпенизированного» (рисунок 1).

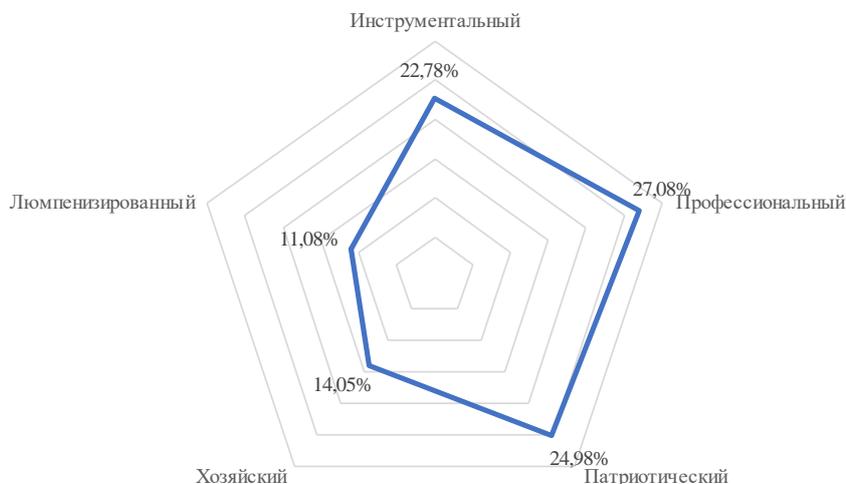


Рисунок 1 - Мотивационный профиль сотрудников

Примечание: составлен авторами на основе проведенного исследования

В соответствии с полученными результатами исследования были сделаны следующие выводы:

- 1) Характеристика ПР: 27,08%
 - интересуется содержанием работы;
 - не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили;
 - интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
 - считает важной свободу в оперативных действиях;
 - важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.
- 2) Характеристика ПА: 24,98%
 - необходима идея, которая будет им двигать;
 - важно общественное признание участия в успехе;
 - главная награда - всеобщее признание незаменимости в организации
- 3) Характеристика ИН: 22,78%
- 4) Характеристика ХО: 14,05%
- 5) Характеристика ЛЮ: 11,08%, относится к избежательному классу мотивации:
 - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
 - согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
 - низкая квалификация;
 - не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
 - низкая активность и выступление против активности других;
 - низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
 - стремление к минимизации усилий



По результатам проведенного исследования:

- наибольшие показатели профессиональной и патриотической мотивации (27,08% и 24,98%) указывают на высокую значимость профессионального развития и преданности организации;

- низкие значения люмпенизированного типа (11,08%) свидетельствуют о том, что сотрудники в целом заинтересованы в трудовой деятельности и избегают минимального вклада.

- инструментальный тип (22,78%) показывает умеренное значение, указывая на важность материальной заинтересованности.

- хозяйский тип (14,05%) занимает предпоследнее место, свидетельствуя о слабой идентификации сотрудников с организацией как с «своим делом».

Методика на выявление степени мотивированности сотрудников, которая изучает положительные и отрицательные факторы, степень сформированности мотивации, её направленность на достижение успеха и получение положительных результатов деятельности, показала, что распределение сотрудников по степени мотивированности от достаточно мотивированного до слабо мотивированного распределяется относительно равномерно. Можно установить связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования (таблица 2).

Таблица 2 - Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание: составлена авторами

Применимость форм (базовая, применима, нейтральна, запрещена) определена по следующему принципу (таблица 3).

Таблица 3 – Обоснование принципов соответствия форм стимулирования мотивационным типам

№	Принцип	Обоснование
1	Негативные стимулы	Хорошо действуют на люмпенизированный тип, так как сотрудник с низкой мотивацией реагирует на дисциплинарные меры
		Недопустимы для профессиональных, патриотических и хозяйственных типов, поскольку могут снижать вовлечённость
2	Денежные стимулы	Инструментальные сотрудники ориентированы на материальную выгоду, поэтому такие стимулы являются базовыми
		Профессиональные и хозяйственные типы тоже хорошо реагируют на денежные вознаграждения, но для них это применимо, а не основное
		Для люмпенизированных и патриотических типов денежные стимулы не всегда имеют приоритет, поэтому они нейтральны



продолжение таблицы 3

3	Натуральные стимулы (подарки, льготы)	Хорошо воспринимаются инструментальными и патриотическими сотрудниками
		Люмпенизированные сотрудники видят в этом базовую форму, которая мотивирует их лучше, чем денежные стимулы
4	Моральные стимулы (похвала, признание)	Ключевая форма для патриотических типов, поскольку они ориентированы на чувство принадлежности и ценности
		Нейтральны для хозяйских типов и запрещены для инструментальных, так как такие сотрудники акцентируются на материальных выгодах
5	Патернализм (забота, предоставление гарантий)	Базовый подход для люмпенизированных сотрудников, которые ищут стабильности
		Недопустим для профессиональных, хозяйственных и инструментальных типов, ориентированных на самостоятельность
6	Организационные стимулы (улучшение условий труда, карьерные возможности)	Эффективны для профессиональных и хозяйских типов, ориентированных на развитие
		Не подходят для люмпенизированных сотрудников, которые воспринимают организационные меры как избыточные
7	Участие в управлении	Базовая форма для хозяйских сотрудников, вовлечённых в общее дело
		Эффективна для профессионалов и патриотов, ценящих значимость своего мнения
		Запрещена для люмпенизированных сотрудников, которые не склонны к ответственности
Примечание: составлена авторами		

На основе данных были получены следующие выводы:

- преобладание профессионального и патриотического типов мотивации требует акцента на моральных, организационных стимулах и включении сотрудников в процесс управления;

- для инструментальных сотрудников важны денежные и натуральные формы стимулирования;

- люмпенизированные сотрудники мотивируются негативными мерами, а также нуждаются в патернализме и минимальных формах контроля;

- хозяйский тип требует сочетания организационных стимулов и вовлечения в процессы управления, однако их доля невелика.

Таким образом, подход к стимулированию должен быть дифференцированным, с учётом доминирующих мотивационных типов сотрудников.

Для каждого из факторов мотивации (Инструментальный, Профессиональный, Патриотический, Хозяйственный, Люмпенизированный) были вычислены коэффициенты корреляции Спирмена с возрастом, стажем и методикой Мотивационный профиль, обращая внимание на следующие моменты:

1) Сбор данных:

- были собраны данные по показателям мотивации сотрудников (инструментальной, профессиональной, патриотической, хозяйственной и люмпенизированной), а также по факторам, таким как возраст, стаж и результаты метода «Мотивационный профиль».



2) Построение рангов:

- для каждой пары переменных (например, возраста и инструментальной мотивации) значения были преобразованы в ранги, позволяя минимизировать влияние выбросов и неравномерного распределения данных.

3) Вычисление разности рангов:

- для каждой пары значений была рассчитана разность рангов (d_i)

4) Коэффициент корреляции Спирмена (r_s) рассчитывался по формуле:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

где:

d_i - разности рангов для каждой пары;

n - число наблюдений.

5) Интерпретация результатов:

- знак корреляции (+ или -) указывает на направление связи.

- величина корреляции интерпретируется следующим образом:

$0,0 \leq |r_s| < 0,3$ - слабая связь.

$0,3 \leq |r_s| < 0,5$ - умеренная связь.

$0,5 \leq |r_s| \leq 1,0$ - сильная связь.

б) Значимость корреляции обозначена звёздочками:

- * - значимость на уровне $p < 0,05$;

- ** - значимость на уровне $p < 0,01$;

- *** - значимость на уровне $p < 0,001$.

Результаты корреляционного анализа Спирмена, которые показывают взаимосвязь между мотивационными типами и такими переменными, как должность, возраст, пол и стаж работы представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты корреляционного анализа Спирмена

Переменные	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ	Возраст	Пол	Стаж работы
Должность	0,45*	0,31	-0,12	0,26	-0,18	0,52**	0,09	0,41*
ИН	-	0,62***	0,25	0,18	-0,22	-0,16	-0,11	0,24
ПР	0,62***	-	0,45**	-0,07	-0,34**	0,28	-0,09	0,36**
ПА	0,25	0,45**	-	-0,23	-0,42***	-0,07	0,15	0,11
ХО	0,18	-0,07	-0,23	-	0,003	0,34**	0,08	0,29*
ЛЮ	-0,22	-0,34**	-0,42***	0,03	-	-0,15	-0,08	-0,21

Примечание: составлена авторами на основе произведенных расчетов

Ключевые выводы в результате произведенных расчетов:

1) Должность:

- наиболее сильная связь с инструментальной мотивацией ($r = 0,45$, $p < 0,05$);

- слабая положительная связь с возрастом ($r = 0,52$, $p < 0,01$) и стажем работы ($r = 0,41$, $p < 0,05$).



- 2) Профессиональная мотивация:
 - сильно коррелирует с инструментальной мотивацией ($r = 0.62$, $p < 0.001$) и возрастом ($r = 0.28$).
- 3) Патриотическая мотивация:
 - негативная связь с люмпенизированной мотивацией ($r = -0.42$, $p < 0.001$).
- 4) Хозяйственная мотивация:
 - умеренная связь с возрастом ($r = 0.34$, $p < 0.01$) и стажем работы ($r = 0.29$, $p < 0.05$).
- 5) Люмпенизированная мотивация:
 - слабо отрицательно связана с профессиональной мотивацией ($r = -0.34$, $p < 0.01$).

Этот анализ демонстрирует, что разные мотивационные типы имеют свою специфику взаимодействия с переменными, связанными с демографией и трудовой деятельностью.

Рассмотрим анализ влияния переменной «Пол», в результате чего были присвоены значения: мужчины – 1; женщины – 2.

Для каждой пары наблюдений (i) вычислить разность между рангами переменной «Пол» и шкалы мотивации:

$$d_i = \text{Ранг}(X_i) - \text{Ранг}(Y_i), \quad (2)$$

Переменная «Пол» была включена в модель как социально-демографическая характеристика, однако результаты корреляционного анализа Спирмена показали, что различия между мужчинами и женщинами по всем мотивационным шкалам не являются статистически значимыми ($r_s < |0,15|$, $p > 0,05$). Пол не оказывает существенного влияния на тип мотивации в данной выборке.

В результате проведенного исследования построения мотивационного профиля госслужащих на основе теории В.И. Герчикова были выявлены основные мотивационные типы сотрудников, их приоритеты и взаимосвязи с профессиональными и личностными характеристиками. Установлено, что:

- 1) инструментальный и профессиональный мотивационные типы преобладают среди госслужащих, свидетельствуя об ориентации на материальное вознаграждение и профессиональный рост;

- 2) уровень патриотической мотивации, несмотря на ее значимость для госслужбы, оказался менее выраженным, требуя усиления внимания к нематериальным формам стимулирования;

- 3) взаимосвязи между мотивационными типами и стажем работы, возрастом и занимаемой должностью демонстрируют, что мотивационные предпочтения эволюционируют по мере накопления опыта и роста в карьере;

- 4) формы стимулирования должны быть адаптированы к мотивационным типам, позволяя минимизировать риск демотивации и повышая вовлеченность сотрудников.

Заключение. Исследование подтвердило значимость учета мотивационного профиля при управлении персоналом в системе госслужбы. Выявленные данные позволяют обосновать необходимость индивидуализированного подхода к мотивации, внедрения современных методов стимулирования, учитывающих профессиональные, патриотические и хозяйственные ценности госслужащих. Анализ влияния переменной



«Пол» показал, что различия в мотивационных типах между мужчинами и женщинами не достигли статистической значимости, свидетельствуя о том, что половые различия в контексте рассматриваемой выборки не оказывают существенного влияния на структуру мотивации, и мотивационные предпочтения в большей степени определяются другими факторами – возрастом, должностью и стажем.

В результате проведенного анализа Н1 – подтверждена, так как существуют различия в мотивационных профилях среди госслужащих в зависимости от их должности, стажа работы и возраста. Предпочтения в формах стимулирования (материальные или моральные) варьируются в зависимости от индивидуальных характеристик сотрудников.

Н2 – частично подтверждена. Исследование продемонстрировало, что преобладающие типы мотивации среди сотрудников – профессиональный (27,08%) и патриотический (24,98%) свидетельствуют о высоком внутреннем вовлечении. Однако прямой связи между типом мотивации и измеряемыми показателями удовлетворенности или эффективности не было исследовано, поэтому гипотеза частично подтверждена на основании косвенных данных и теоретических предпосылок.

Н3 – подтверждена, так как мотивационные профили могут быть использованы для оптимизации программ управления персоналом. Результаты подтверждают возможность:

- дифференцирования подходов к стимулированию сотрудников в зависимости от их мотивационного типа;
- оптимизации программ развития и удержания персонала, включая нематериальное стимулирование;
- повышение морального климата путем учета индивидуальных мотивационных установок.

Практическое применение результатов исследования может способствовать: оптимизации программ профессионального развития; разработке дифференцированных систем вознаграждения; улучшению морального климата и организационной культуры на госслужбе.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение динамики мотивационного профиля в различных секторах госслужбы и региональных особенностях, позволяя сделать систему управления персоналом более гибкой, справедливой и эффективной.

Список литературы

1. Z.R. Karbetova, A.S.Baktymbet, Sh.R. Karbetova. Motivation system of civil servants of Kazakhstan assessment and prospects for improvement // Вестник КазУТБ. – 2023. - V.2. - № 19. <https://doi.org/10.58805/kazutb.v.2.19-83>.
2. Bokayev B., Amirova A. Reforming the Civil Service System in Kazakhstan: Three Innovative Solutions and Priorities // The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. – 2023. – V. 28(2). - P.1-19.
3. McKinsey & Company. 2022. [Электронный ресурс] / Transforming Government in a New Era. Collected June 6, 2023. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/transforming-government-in-a-new-era> (дата обращения: 11.01.2025).
4. Global Trends in Government Innovation 2023. OECD Public Governance Reviews. Paris, France: OECD Publishing. – 2023. – 140 p. <https://doi.org/10.1787/0655b570-en>.



5. Shenghao Guo, Bo Wen, Xiaochun ZhuView. Understanding civil servants' public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory // *Sage journals*. – 2024. - V.15. - №2. <https://doi.org/10.1177/15396754241230627>.
6. Agusra, D., Febrina, L., Lussianda, EO, & Susanti, AR The Effect of Compensation and Motivationon Employees performance // *Husnayain Business Reviews*. - 2021. - № 1 (1). - P.43–50. <https://doi.org/10.54099/hbr.v1i1.13>.
7. Wijaya, L. F. Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan // *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*. - 2021. - №1 (2). – P. 01–11. <https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>.
8. Said, A.B., & Kusman, M. Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada sicepat ekspres Cabang Majalengka // *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*. – 2022. - № 2(3). – P.509–517. <https://doi.org/10.32670/ht.v2i3.1453>
9. Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. The Influence of Intrinsic Motivation, and Extrinsict Motivation on Employee Performance At Pt. Air Manado // *Jurnal EMBA*. – 2021. - 9(2). – P.387–394.
10. Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602. Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (дата обращения: 05.02.2025).

References

1. Z.R. Karbetova, A.S.Baktymbet, Sh.R. Karbetova. Motivation system of civil servants of Kazakhstan assessment and prospects for improvement. *Vestnik KazUTB*, 2023, 2(19). <https://doi.org/10.58805/kazutb.v.2.19-83>.
2. Bokayev B., Amirova A. Reforming the Civil Service System in Kazakhstan: Three Innovative Solutions and Priorities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2023, 28(2), pp. 1-19.
3. McKinsey & Company. 2022. Transforming Government in a New Era. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/transforming-government-in-a-new-era> (date of access: 11.01.2025).
4. *Global Trends in Government Innovation 2023*. OECD Public Governance Reviews. Paris, France, OECD Publishing, 2023, 140 p. <https://doi.org/10.1787/0655b570-en>.
5. Shenghao Guo, Bo Wen, Xiaochun ZhuView. Understanding civil servants' public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory. *Sage journals*, 2024, 15(2). <https://doi.org/10.1177/15396754241230627>.
6. Agusra, D., Febrina, L., Lussianda, EO, & Susanti, AR. The Effect of Compensation and Motivationon Employees performance. *Husnayain Business Reviews*, 2021, 1 (1), pp.43–50. <https://doi.org/10.54099/hbr.v1i1.13>.
7. Wijaya, L.F. Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2021, 1(2), pp. 01–11. <https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>.
8. Said, A.B., & Kusman, M. Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada sicepat ekspres Cabang Majalengka. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2022, 2(3), pp.509–517. <https://doi.org/10.32670/ht.v2i3.1453>.
9. Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. The Influence of Intrinsic Motivation, and Extrinsict Motivation on Employee Performance At Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA*, 2021, 9(2), pp.387–394.
10. Указ Президента Республики Казахстан от 17 iyulya 2024 goda № 602. Ob utverzhdanii Konceptii razvitiya gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazakhstan na 2024 - 2029 gody. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (data obrashcheniya: 05.02.2025) (in Russian).

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ПРОФИЛЬДІҢ ҚҰРЫЛЫСЫН ТАЛДАУ

Т.А. Шаймерденова¹, М.К. Жетписбаева¹, А.Г. Мухамеджанова²

¹Қарағанды Университеті Қазпотребсоюз, Қарағанды, Қазақстан

²«ЕС Аскадету» ЖШС, Астана, Қазақстан



Түйін. Мақалада В.И. Герчиковтың теориясы негізінде мемлекеттік қызметшілердің персоналды басқару жүйесіндегі мотивациялық профильдің құрылысына талдау жасалған, ол қызметкерлерді ынталандырудың басым түрлерін зерттеу үшін қолданылады. Зерттеу мотивациялық типтер (аспаптық, кәсіби, патриоттық, басқарушылық және лумпенизацияланған) мен лауазымы, жасы, жынысы және жұмыс тәжірибесі сияқты айнымалылар арасындағы байланысты анықтауға бағытталған. Зерттеудің мақсаты-мемлекеттік қызметшілердің персоналды басқару жүйесіндегі мотивациялық профильдің құрылысын талдау. Бұл В.И. герчиковтың мотивациялық бейіні теориясын қолдана отырып, мемлекеттік қызмет қызметкерлерінің мотивациялық қалауларын анықтау және зерттеу, сондай-ақ еңбек тиімділігін, қызметкерлердің қанағаттанушылығын арттыру және мемлекеттік қызметтің стратегиялық мақсаттарына жету үшін мотивациялық жүйені жетілдіру бойынша ұсыныстарды негіздеу. Зерттеу нәтижелері "Қазақстан Республикасы Төтенше жағдайлар Министрлігінің Қарағанды облысының Өрт сөндіру және Авариялық-Құтқару Жұмыстары Қызметі" Мемлекеттік Мекемесінің материалдары негізінде мемлекеттік қызметшілердің қызметтік мәртебесі мен жұмыс тәжірибесімен айқын корреляциясы бар аспаптық және кәсіби уәждемелердің басым екендігін көрсетеді. Патриоттық және экономикалық мотивтер жасына байланысты қалыпты қарым-қатынасты көрсетеді, ал лумпенизацияланған мотивация кәсіби мотивациямен теріс байланысты. Алынған мәліметтер Герчиковтың теориясын персоналдың мотивациялық преференцияларын жан-жақты диагностикалау және "Қазақстан Республикасы Төтенше Жағдайлар Министрлігінің Қарағанды облысының Өрт Сөндіру Және Авариялық-Құтқару Қызметі" Мемлекеттік Мекемесінде тиісті ынталандыру стратегияларын әзірлеу үшін қолданудың жоғары тиімділігін растайды.

Түйінді сөздер: уәждеме, уәждеме профилі, ынталандыру, мемлекеттік қызметшілер, персоналды басқару.

ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION OF A MOTIVATIONAL PROFILE IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF CIVIL SERVANTS

T.A. Shaimerdenova¹, M.K. Zhetpisbayeva¹, A.G. Mukhamedzhanova²

¹Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan

²EU Academy LLP, Astana, Kazakhstan

Summary. The article presents an analysis of the construction of a motivational profile in the personnel management system of civil servants based on the theory of V.I. Gerchikov, which is used to study the dominant types of employee motivation. The research aims to identify the relationship between motivational types (instrumental, professional, patriotic, managerial, and lumpenized) and variables such as position, age, gender, and work experience. The purpose of the study is to analyze the construction of a motivational profile in the personnel management system of civil servants. It is to identify and study the motivational preferences of civil service employees using the theory of the motivational profile of V.I. Gerchikov, as well as to substantiate recommendations for improving the motivation system to increase labor efficiency, employee satisfaction and achieve strategic goals of the civil service. The results of the study show that instrumental and professional motivations are dominant, with a pronounced correlation with the official status and work experience of civil servants based on the materials of the State Institution "Fire Extinguishing and Emergency Rescue Service of the Karaganda region of the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Kazakhstan. Patriotic and economic motivations show a moderate relationship with age, whereas lumpenized motivation has a negative relationship with professional motivation. The data obtained confirm the high efficiency of using Gerchikov's theory for the comprehensive diagnosis of personnel motivational preferences and the development of appropriate incentive strategies in the State Institution "Fire Extinguishing and Emergency Rescue Service of the Karaganda region of the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Kazakhstan.

Keywords: motivation, motivation profile, incentive, civil servants, personnel management.



Информация об авторах:

Шаймерденова Танишолпан Актуреевна* - докторант PhD, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, e-mail: Toni_96@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6911-5324>

Жетписбаева Мухтарима Каскатаевна - к.э.н., Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, e-mail: rimakeu@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-3563>

Мухамеджанова Алия Гафуровна - д.э.н., профессор, ТОО «ЕС Academy», Астана, Казахстан, e-mail: mukhamedzhanova.aliya@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9291-7784>

Авторлар туралы ақпарат:

Шаймерденова Танишолпан Актуреевна* - PhD докторанты, Қазтұтынуодағы Қараганды Университеті, Қараганды, Қазақстан, e-mail: Toni_96@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6911-5324>

Жетписбаева Мухтарима Каскатаевна - э.э.к., профессор, Қазтұтынуодағы Қараганды Университеті, Қараганды, Қазақстан, e-mail: rimakeu@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-3563>

Мухамеджанова Әлия Гафурқызы - экономика ғылымдарының докторы, профессор, «ЕС Academy» ЖШС, Астана, Қазақстан, e-mail: mukhamedzhanova.aliya@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9291-7784>

Information about the authors:

Shaimerdenova Tansholpan Aktureevna* - Doctoral student PhD, Karaganda University Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan, e-mail: Toni_96@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6911-5324>

Zhetpisbaeva Mukhtarima Kaskataevna - candidat of Economic Sciences Karaganda University Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan, e-mail: rimakeu@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-3563>

Mukhamedzhanova Aliya - Doctor of Economic Sciences, Full Professor, EU Academy LLP, Kazakhstan, Astana, e-mail: mukhamedzhanova.aliya@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9291-7784>

Получено: 23.02.2025

Принято к рассмотрению: 14.05.2025

Доступно онлайн: 30.06.2025