

4. Джолдыбаева Г.К. Развитие консультационных услуг в аграрном секторе экономики Казахстана // Вестник сельскохозяйственной науки Казахстана. – 2023. – № 1. – С. 78-85.

5. Есполов Т.И., Ахметов К.Ж. Кооперация в агропромышленном комплексе: теория и практика. – Алматы: Агроуниверситет, 2021. – 245 с.

6. Нурғалиев А.Р. Аграрный консалтинг: мировой опыт и казахстанская практика. – Нур-Султан: Институт экономики АПК, 2022. – 198 с.

7. О дальнейшем совершенствовании государственного регулирования в области развития сельскохозяйственной кооперации: Закон Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 372-V ЗРК (с изменениями и дополнениями).

8. Об утверждении Правил микрокредитования и лизинга в сельских населенных пунктах и малых городах. Приказ Заместителя Премьер-Министра - Министра национальной экономики Республики Казахстан от 16 июня 2025 года № 53. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 17 июня 2025 года № 36280. <https://adilet.zan.kz>

**Кондратьева Е.И.**, Казахский университет технологии и бизнеса, экономический факультет, магистрант, 7М04133 — «Менеджмент»

*(Научный руководитель — к.э.н., ассистент-профессор Бекбусинова Г.К.)*

### **СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И СЕРВИСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

В современных условиях, когда казахстанская экономика активно трансформируется и проводится повсеместная цифровизация, человеческие ресурсы по-прежнему остаются основой устойчивого развития любой организации (предприятия, компании). Ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что эффективное функционирование, конкурентоспособность, перспективы развития компании напрямую зависят от того, насколько эффективно, слаженно, качественно трудится ее персонал. А высокий уровень эффективности работы не может быть достигнут без надлежащей мотивации сотрудников. Это в полной мере относится и к сфере туризма и сервиса, потому что уровень качества предоставляемых услуг напрямую зависит от профессиональной подготовки, степени вовлеченности и мотивации персонала. Именно поэтому разработка современных эффективных методик мотивации персонала является актуальной задачей.

Исследованием различных аспектов мотивации труда занимаются многие ученые. Так, А.И.Голубев считает, что мотивация «представляет собой процесс достижения баланса интересов компании и персонала при наиболее полном удовлетворении обеих сторон, а также побуждения сотрудников к деятельности на благо организации и создания условий для отождествления интересов организации и работников» [1]. С точки зрения О.А.Лымаревой, под мотивацией труда в науке принято понимать собственное побуждение к труду, направленное на удовлетворение личных потребностей и нужд предприятия и членов общества, в том числе близких родственников [2]. Поэтому стимулирование труда можно считать своеобразным инструментом мотивации, потому что оно представляет собой систему внешних воздействий (экономических, организационных, социальных) на персонал для усиления его трудовой активности и достижения высоких результатов работы.

Традиционные теории мотивации (иерархия потребностей А.Маслоу, двухфазная теория Ф.Герцберга и др.) основаны на том, что трудовая активность работника зависит от уровня удовлетворения его базовых и социальных потребностей. То есть главные факторы мотивации — это материальное вознаграждение, социальные гарантии и стабильность. Когда потребности последовательно удовлетворяются, мотивация повышается и увеличивается производительность труда [3]. Однако сегодня рынок труда претерпевает изменения, развивается цифровизация, увеличивается доля интеллектуального и сервисного труда. Кроме того, меняются ценности работников: многие, особенно молодые люди больше ориентированы на собственное профессиональное развитие, рассчитывают на справедливую оценку труда и возможность участвовать в принятии решений, стремятся соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Соответственно, материальные стимулы в настоящее время уже не являются единственным и самым устойчивым источником мотивации. Все это приводит к тому, что классические модели мотивации труда перестают быть эффективными, и требуется переход к современным концепциям, которые учитывают не только экономические, но и социально-психологические факторы. Именно поэтому в настоящее время данные концепции во всем мире дополняются подходами, ориентированными на развитие человеческого потенциала, вовлеченность персонала и управление знаниями [4]. Кроме того, ученые отмечают, что «ограниченность» традиционных мотивационных теорий заключается в их ориентации на относительно стабильные условия занятости. Однако некоторые отрасли экономики, в частности, туризм и сервис, отличаются высокой изменчивостью спроса и сезонностью, мотивация работников в таких сферах во многом определяется краткосрочными факторами, поэтому должны применяться более гибкие модели стимулирования труда.

В результате изучения основных систем мотивации персонала, принятых в казахстанских организациях, мы пришли к выводу, что наибольшую эффективность в современных условиях показывает так называемая комплексная модель мотивации. Она имеет несколько уровней: материальный (то есть заработная плата, премии, бонусы, социальный пакет), социально-психологический (признание, участие в принятии

решений, корпоративная культура), развивающий (карьерный рост, обучение, наставничество) и инновационный (KPI, performance management, цифровые HR-платформы). Отечественные и зарубежные специалисты признают, что при такой модели учитываются индивидуальные особенности работников, разнообразие их мотивационных ожиданий, обеспечивается баланс интересов работодателя и работника, повышается прозрачность и объективность оценки труда [5]. Кроме того, она хорошо адаптируется к социально-экономическим реалиям Казахстана.

Так, все большее распространение на казахстанских предприятиях получает сейчас система управления по ключевым показателям эффективности (Key Performance Indicators — KPI). Она заключается в том, что в организации устанавливается ряд измеримых показателей, которые отражают степень достижения целей организации, и система вознаграждения сотрудников напрямую увязана с результатами их труда.

Что касается отрасли туризма и сервиса, здесь активно применяются системы оплаты труда, ориентированные на результаты деятельности, включая комиссионные и бонусы за достижение плановых показателей. Однако финансовые стимулы, как правило, обеспечивают краткосрочный эффект и нуждаются в дополнении нематериальными формами воздействия. Инновационные подходы к мотивации персонала используются еще недостаточно широко, хотя могут быть достаточно перспективными и эффективными. Например, KPI в таких организациях должны ориентироваться не только на финансовые результаты, но и на качество обслуживания клиентов. Поэтому они могут отражать скорость и качество обслуживания, объём продаж услуг, соблюдение стандартов сервиса, количество повторных обращений и в целом уровень удовлетворённости клиентов [6]. В частности, в казахстанских отелях гостиничных сетей международного уровня Marriott International и Hilton Worldwide применяется система мотивации, основанная на сочетании KPI-ориентированного премирования и развитых нематериальных стимулов. Оценка деятельности сотрудников осуществляется не только по финансовым показателям, но и по качеству сервиса и уровню клиентской удовлетворённости [7]. По оценкам специалистов, применение KPI в данной сфере позволит повысить прозрачность оценки труда, будет стимулировать персонал ориентироваться на результат и способствовать росту конкурентоспособности организации.

В заключение отметим, что современные модели мотивации и стимулирования труда — это необходимый и обязательный инструмент повышения эффективности деятельности казахстанских организаций туризма и сервиса. Наиболее результативным в настоящее время является комплексный подход, сочетающий материальные и нематериальные методы мотивации, в том числе такие инновационные, как KPI, performance management, цифровые HR-платформы. Однако для достижения устойчивой эффективности необходимо адаптировать существующие системы мотивации к социально-экономическим условиям и культурным особенностям Республики Казахстан. Это предполагает учёт национального менталитета, уровня развития рынка труда, специфики регионов, структуры занятости и особенностей организационной культуры отечественных предприятий. При этом условии возможно сформировать сбалансированную и реально работающую систему мотивации, способную повысить производительность труда, качество сервиса и конкурентоспособность казахстанских организаций в сфере туризма и гостеприимства.

#### Литература:

1. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2-1(60). — С. 65-70.
2. Лымарева О.А., Симиониди Я.В. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — №12-1 (94). — С.227-229 // <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-1>
3. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 553 с.
4. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. — 2020. — № 6(37). — С. 62-74.
5. Тюлькубаева А. К., Нурсейтова Г. Б., Сюэ Лянлян. Трудовые ценности и мотивация персонала в Казахстане // Bulletin of Toraighyrov University Economics series. — 2025(2). — С.478-495. DOI:10.48081/HNGD3658 // Электронный ресурс [https://www.researchgate.net/publication/393799038\\_TRUDOVYE\\_CENNOSTI\\_I\\_MOTIVACIA\\_PERSONALA\\_V\\_KAZAHSTANE](https://www.researchgate.net/publication/393799038_TRUDOVYE_CENNOSTI_I_MOTIVACIA_PERSONALA_V_KAZAHSTANE)
6. KPI для гостиничного бизнеса: какие показатели выбрать и как внедрить их в управление // [https://bronirui-online.ru/jurnal/upravlenie/kpi-dlya-gostinichnogo-biznesa/?utm\\_source=chatgpt.com](https://bronirui-online.ru/jurnal/upravlenie/kpi-dlya-gostinichnogo-biznesa/?utm_source=chatgpt.com)
7. Marriott NPS & Guest Satisfaction Trends 2025 // [https://www.questionpro.com/blog/marriott-nps/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.questionpro.com/blog/marriott-nps/?utm_source=chatgpt.com)