

## БӨЛІМ: ЖАЛПЫ РУБРИКА

## Қызметкерлердің жұмысын жақсартудағы мотивациялық амалдар

ЖАРИЯЛАНДЫ  
14.12.2021СІЛТЕМЕ  
<https://bilimger.kz/112721/>

### Қызметкерлердің жұмысын жақсартудағы мотивациялық амалдар

*Еренбек, Ә., Рахишова, А., Слямова, С.*

#### Аннотация

Кәсіпорын жетістігі толығымен менеджерлердің өз қызметкерлеріне ынталандыратын ортаны қалай ұсына алатындығына байланысты. Еңбек өнімділігі толығымен қызметкерлердің мотивациясына тәуелді, сол себептен де, мотивация оңтайлы өнімділікті өндіру үшін қолайлы ортаны құрудың маңызды элементі болып табылады. Ынталандыру жұмыс орнындағы үйлесімділікті, міндеттемені және қызметкерлердің жұмыс орнындағы жалпы өнімділігін арттыруға жауапты. Бұл ұйым үшін ұзақ мерзімді пайдаға ие болу үшін шешуші болып табылады. Себебі, мотивацияланған қызметкерлер бизнестің өсуі мен дамуына ықпал етеді. Бәсекелестік ортасында менеджерлер үшін ең үлкен мәселе қызметкерлерді сақтап қалу және оларды жұмыс орнында қанағаттану деңгейін бақылау. Сонымен қатар, менеджер қызметкерлердің мінез-құлық инстинкті мен оларды ынталандыратын факторларды білуі керек. Жеке адамдар әртүрлі факторларға байланысты ынталандырылуы мүмкін: көшбасшылық, марапаттар, материалдық және т.б.. Осы көзқарастарды ескере отырып, зерттеу ең алдымен қызметкерлердің жұмысына мотивациялық факторлардың әсеріне назар аударады. Кейіннен, зерттеу өнімділікпен бірге қызметкерлердің мотивациясының арасындағы байланысты көрсетеді.

#### Кілт сөздер

Мотивация, ұйым, өнімділік, марапаттар.

#### Кіріспе

Табысты ұйымның негізгі белгілері – білікті қызметкерлерді тарту, сақтау және жоғарылату мүмкіндігі. Ұйымдағы әрбір адамға әртүрлі қарау керек, өйткені әркімде әртүрлі қажеттіліктер бар. Бұл үшін ұйым қызметкерлерді ынталандыратын саясаттар

мен процедураларды белсенді түрде енгізуі керек. Қанағаттанбаған қызметкерлер қанағаттанарлық жұмыс істеу қажет болғанда, олардың өнімділігі ұйымның күткеніне сәйкес келмейді. Осылайша, менеджменттің ең басты басымдығы қызметкерлердің жұмысқа қанағаттану деңгейін сақтау және олардың міндеттеріне, жұмыс ортасына және басшылыққа қанағаттанатындығына көз жеткізу болып табылады [1]. Олардың қанағаттануынсыз кәсіпорын жұмыс орнындағы мақсаттарға ұмтыла алмайды.

Мотивация іс жүзінде жеке өнімділікке әсер ететін ішкі және сыртқы күштерден басқа әрекетті қамтиды. Корпоративтік әлем контекстіндегі мотивация — бұл адамдарды жеке немесе ұйымдық мақсаттарға жету үшін өз міндеттерін орындауға ынталандыру процесі немесе тәсілі. Қазіргі уақытта ол кең таралған терминологияға айналды және шағын кәсіпорыннан үлкен компанияларға дейін барлық жерде дәйекті түрде қолданылады. Шындығында ол белгілі бір уақытта жеке адамның тағдырын шешетін елеулі факторға айналды. Адамның мотивациясы қанағаттанбаған қажеттілікті қанағаттандыруға және белгілі бір мақсатқа жетуге бағытталған негізгі қозғаушы күш болып табылады. Бұған қоса, оны физикалық немесе эмоционалдық қажеттілік кезінде белсендіретін әдіс ретінде қабылдауға болады. Мотивация қызметкерлерге көп жұмыс істеуге және ұйымдық және қызметкерлердің ортақ мақсатына жету үшін өз қызметкерлерін жұмысқа тартуға ынталандыруға мүмкіндік береді[2].

Мотивацияның негіздерін түсіну үшін адам табиғатының күрделілігін түсіну керек. Адам табиғатына келетін болсақ, әрбір адам өз еңбегі үшін танылғанды және марапатталғанды ұнатады. Бағалаусыз адамды жақсырақ жұмыс істеуге ынталандыру мүмкін емес. Өнімділік мотивацияға тікелей байланысты, өйткені мотивация жоғарырақ болса, өнімділік жақсырақ болады. Менеджмент пен көшбасшылыққа оң әсер ететін жұмыс орнында мотивациялық тактиканы түсіну және қолдануда шұғыл қажеттілік бар. Шын мәнінде, қызметкерлерді ынталандыру ұйымның амбициялары мен мақсаттарына жету құралы ретінде қызметкерлер үшін катализатор ретінде жұмыс істейтін күш ретінде қарастырылады.

Мотивация бір-бірімен тығыз байланысқан мүдделердің басқа факторларымен бірге әрекеттердің, көзқарастардың, принциптердің, сенімдердің тобын қамтиды. Жұмыс орнындағы мотивацияны ұйым қызметкерінің өз жұмысын атқаратын қарқындылығы, жауапкершілігі және шығармашылық деңгейі тұрғысынан қарапайым түсіндіруге және өлшеуге болады. Ұйым басшылығы мен басшыларының негізгі жауапкершілігі – қызметкерлердің жұмысты белгіленген мерзімде тиімді орындауын қамтамасыз ету. Ол үшін менеджменттің өзі қызметкерлердің жұмысының қарқындылығын, оның кемшіліктерін тани алатындай сауатты және нәтижелі болуы керек. Олар сондай-ақ қызметкердің өзін-өзі бағалауына нұқсан келтірместен, жағымды жақтарды бағалай білу және кемшіліктерді түзету қабілетіне ие болуы керек. Басшылық қызметкерлердің ісіне толық араласу және олардың егжей-тегжейлерімен нақты айналысу арқылы ғана

қызметкерлердің қажеттіліктерін жақсырақ түсіне алады. Тиімді талантты сақтау ұйымның маңызды аспектісі болып табылады, өйткені оның беделі мен бәсекелестік нарықтағы орны соған байланысты. Екінші жағынан, қызметкерлер ұйымды басқаруға қатысу деңгейіне қанағаттанса және ынталандырса, ұйымға адал бола алады. Сондықтан басшылық пен басшылар қызметкерлерді нақты ынталандыратын және белсенді әсер ететін факторларды анықтағаны орынды.

### **Негізгі бөлім**

«Мотивация» термині «қозғалу» дегенді білдіретін латынның «movege» сөзінен шыққан және мотивация ол жұмысшыларды шаршаудан зейінділікке жылжытады[3]. Қолданыстағы әдебиеттерден мотивацияның ұйымдық, сондай-ақ қызметкерлердің жұмысына әсері туралы көптеген эмпирикалық дәлелдер бар.

Қазіргі күрделі және үнемі өзгеріп отыратын ортада ұйымның басшылығы мен жетекшілері қызметкерлер өздеріне сенімді сезінетін және ұйымдық мәселелерге қатысты шешім қабылдауда әділ үлес алатындай жұмыс ортасының түрін жасауға міндетті. Мотивация – бұл тұлғаның мақсатқа жетудегі күш-жігерінің қарқындылығын, бағытын және анықтауын сипаттайтын процесс[4]. Мотивация – бұл топтың немесе жеке адамның ең жақсы нәтижелерге қол жеткізуі үшін шабыттанду және оған тілектердің, қажеттіліктердің және басқа да сезімдердің барлық деңгейлері кіреді[1]. Басқару психологиясы ұйымның тиімділігін арттыру үшін пайдаланылуы мүмкін мотивациялық аспектіде терең білімге ие (Nduka, 2016). Бұл факторлар қызметкердің мотивация деңгейінің жоғарылауына ықпал етеді, бұл өз кезегінде ұйымның өнімділігін арттырады. Осыны сақтай отырып, Роббинс пен Джудж мотивацияны мақсаттарға жетуге қатысты адамның күшін, бағытын және табандылығын түсіндіретін процестер ретінде сипаттайды. Омолло зерттеуінде мотивацияны жұмыс процестерін оң бағытта жалғастыруға көмектесетін және ұйымдардың ұзақ мерзімді перспективада аман қалуына көмектесетін табысты ұйымның негізгі факторы ретінде сипаттайды.

МакКлелланд теориясында мотивацияның үш компоненті бар, олар жетістікке, билікке және серіктестікке қажеттілік екенін айтады. Мотивация саласындағы зерттеулер мотивацияның білім беру нәтижесі ретіндегі маңыздылығы оның ұйымдық жетістіктермен және әртүрлі секторлардағы өнімділікпен байланысына байланысты өсетінін дәлелдейді. Менеджерлердің мотивациясы олардың жұмыстағы орындау тәсіліне әсер етеді. Демек, бұл менеджерлердің тәжірибелік зерттеулерінің маңызды екенін растайды. Жұмыс мотивациясы жеке тұлғаны кейбір мақсаттарға жетуге ықпал ететін әрекетті бастауға шабыттандырады. Ақша аспектісін жалғыз мотиватор ретінде қарастыруға болмайды, керісінше мотиватор ретінде көмектесетін кейбір қосымша мотивациялар бар (Nduka, 2016). Мотивация үш маңызды фактордың функциясы болып табылады: күш-жігер, ұйымдық мақсаттар және барлық жұмыс орындарында жиі қолданылатын қажеттіліктер, өйткені олар қазір оны жұмыс орталарында құнды деп

санайды. Жалпы сапаны басқару психологиясында жүргізілген зерттеу нәтижелерінде көрсетілгендей тоғыз маңызды мотивациялық элемент бар екенін түсіндіреді (Grace, Akinola & Abiola, 2014).

- Әділеттілік: бұл аспект әділдікке қатысты және кірістер мен нәтижелер, қабылдау мен шындық, күту мен марапаттар арасындағы теңгерімді көрсетеді.
- Теңдік: мәртебесіне қарамастан барлығына бірдей қарау керек; әрбір адам үшін тең еңбекақы туралы сенім тиімді түрде орнатылуы керек.
- Консенсус: консенсус реттеуге қарағанда шектен тыс және инклюзивті өзара құрметті білдіреді және ортақ құндылықтар мен әлеуметтік бірізділікке сүйенеді.
- Сәйкестендіру: Басқаларға біздің қалай байқайтынымыз бен не қарастыратынымыз туралы айту, әрекет ету және басқаларды мотивациялау арқылы әсер ету арқылы толығымен мотивация.
- Рационалдылық: басқаруға және шешім қабылдауға өте әсер ететін ғылыми көзқарас тұжырымдамасын ұсынуды білдіреді.
- Аспаптылық: мақсатқа жету үшін агенттік немесе құралдар арқылы ынталандырылатын әдіс.
- Дамытушылық: Мақсатқа жету үшін дамыту, яғни өзін-өзі жетілдіруге ынталандыру арқылы. Бұл тұрғыда оқыту өте маңызды.
- Топтық динамика: нақты және оң топтық мотивациялар топқа жеке сенімділік, үйлесімділік және топ мақсаттарына жету жолындағы өзара құрмет пен міндеттеменің арқасында жасалады.
- Интернационализация: Интернационализация персонал көзқарасын, сенімін және өнімділігін қалыптастырады, сондай-ақ тоғыз мотивациялық элементтің ең ықпалды және ұзақ мерзімділігін белгілейді (Singh, 2017).

1-сурет: Картрайттың мотивациялық элементтері.

## ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ МОТИВАЦИЯЛАУ ТЕОРИЯЛАРЫ

Мотивацияға жауапты факторларды зерттеген зерттеулерінің негізінде әртүрлі зерттеушілер қызметкерлердің мотивациясына қатысты бірқатар көзқарастар мен теорияларды ұсынды. Бұл теориялардың барлығы қызметкерлердің мотивациясының негізгі себебін және олардың өнімділікке оң әсерін түсіндіреді.

Менеджмент саласында ішкі және сыртқы мотивациядан басқа еңбек мотивациясын және мотивация түрлерін зерттейтін көптеген теориялар бар. Адамның қажеттіліктері мен тілектерінің күрделі және өзгермелі табиғаты, сайып келгенде, табысты

мотивацияға қатысты негізгі, қарапайым, бірақ өте жағымды және жан-жақты үш жақты категорияны тудырады (Салахова, 2019). Іс жүзінде мұның бәрі тәуелсіз, бірақ қанағаттанарлық және жеке адамдарға мақсатқа жету жолында бірге көмектеседі және ынталандырады. Б.Ф.Скиннердің күшейту теориясы, Авраам Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы теориясы; Фредрик Герцбергтің екі факторлық теориясы, Врумның күту теориясы және Адамның теңдік теориясы. Бұл теориялардың барлығы қызметкерлердің неліктен мотивацияланатынын түсіндіретіндіктен маңызды болып табылады және егер мотивацияның себебі дұрыс қолданылса, ұйымдағы өнімділікті арттыруға ықпал ететін уәжделген қызметкерлерге әкелуі мүмкін. Мотивация теориясын түсіну және қолданудың мақсаты — адамдар арқылы олардың шығарылған өнімінің құны өзіндік құнынан асып түсетін қосымша құн алу.

**Маслоу теориясы** Барлық теориялардың ішінде Маслоудың «қажеттіліктер иерархиясы» теориясы (Ganta, 2014) мотивацияның ең танымал теориясы болып табылады және зерттеулердің көпшілігі бүгінгі күні де соған негізделген. Ол қызметкерлердің қажеттіліктерін иерархия түрінде ең төменгіден жоғарыға қарай бес деңгейге бөлді. Маслоу ешқандай қажеттілікті толық қанағаттандыру мүмкін емес және адамның қажеттілігі айтарлықтай қанағаттандырылған кезде, ол мотиватор бола алмайды деген қорытындыға келді. Қажеттілік дегеніміз — бұл адам талап ететін және сол қажеттілік қанағаттандырылған кезде қанағаттанатын нәрсе, ал мотивация — бұл қажеттілікті қанағаттандыру әрекеті.

**Герцбергтің екі факторлық теориясы** Бұл мотивацияның тағы бір маңызды теориясы және мотивация гигиенасы теориясы ретінде де белгілі. Герцберг және оның әріптестері қанағаттандырушылар мен қанағаттанбаушылардың екі факторлы моделі теориясын ұсынды. Бұл зерттеуде Герцберг қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануының драйвері бола алатын екі негізгі элемент бар екенін мойындады; мотивациялық факторлар және гигиена. Одан әрі мотиваторларды жұмыстың жетістікке жету, мойындау, жауапкершілік, ілгерілеу және жұмыстағы қиындықтар контекстінде психологиялық өсу мен дамуына әкелетін ішкі факторлар ретінде анықтады[4].

**Мінез-құлық үлгісіндегі мотивацияның Х теориясы және Y теориясы** МакГрегор тұжырымдамасына сәйкес адамдарды басқарудың екі негізгі жолы бар. Х теориясымен ынталандырылған менеджерлердің кейбірі тар ойлы және әдетте олар төмен нәтижелер мен нәтижелерге қол жеткізеді. Ал, Y теориясын қолданатын менеджерлер кең ауқымды және жоғары нәтижелерді шығарады және адамдарға дамып, жетілуіне мүмкіндік береді. Y теориясын ұстанатын менеджерлер құзыретті көшбасшылар болып табылады және қызметкерлердің психологиялық келісімін орындауға қабілетті.

## **ТИІМДІЛІК КӨРСЕТКІШТЕРІ РЕТІНДЕГІ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ҚҰРАЛДАР**

Позитивті және нақты мотивация философиясы мен дәстүрі бар жерде сапа, өнімділік

және қызмет жақсаруы керек, өйткені мотивация адамдарға мақсаттарға жетуге, нақты анықталған перспективаға ие болуға, қуатты өндіруге көмектеседі. Ұйымның жетістігі мүшелердің өз құзыреттерін қолдануға ынталы болуына байланысты және тиісті салаларда қанағаттанарлық нәтижеге қол жеткізді [5]. Мотивация қызметкердің ой-өрісі мен мінез-құлқына оң әсер етеді және бұл жағдайда жұмыс орны жағымды және ыңғайлы болады, онда жұмысшылар олардың жұмысының белгілі бір мағынасы мен маңыздылығын түсінеді. Жеке адамның мотивациясын арттыруға жауапты көптеген компоненттер бар. 1-суретте мотивациялық құралдар өнімділік көрсеткіштері ретінде көрсетілген.

1-сурет: Мотивациялық құралдар өнімділік көрсеткіштері ретінде

**Марапаттар** Ұйымның тиімділігін арттыруға бағытталған жеке немесе топтық мінез-құлықты ынталандыру үшін күш жұмсай отырып, марапаттау басқарудың өте маңызды және тиімді құралы болып табылады. Компаниялардың көпшілігі жұмыс күшін ынталандыру және олардың жұмысын жақсарту үшін жалақыны, көтерілуді, бонустарды және мойындауды және т.б. пайдаланады. Жұмыстың сипатына, жеке өнімділікке байланысты жалақы құрылымдарын, арнайы үстемеақыларды және салауатты еңбек жағдайларын әзірлеу қажет.

**Бағалау және мойындау** Өз жұмысын бағалау адамның санасында оның істеп жатқан ісінің мәнді және маңызды екенін көрсетеді, демек, әріптестері де, бастықтары да құрметтейді деген сезімін тудырады. Бұл әсер адамда өз жұмысы мен жетістіктері туралы жақсы және лайықты сезінеді, бұл олардың мотивациясын оңды жылдамдатады.

**Әділ бағалау.** Қызметкерлерді олардың жеке және топтық қызметтегі жетістіктері мен дағдыларына қарай әділ бағалау ұйымдардың өсуі мен дамуы үшін өте қажет. Қызметкерлердің мотивациясына әділ бағалау оң әсер етеді. Егер ұйымдағы қызметкерлерді бағалау әділетсіз болса, бұл олардың мотивациясының төмендеуіне әкеледі, бұл өз кезегінде олардың жұмысына әсер етеді [6]. Қызметкерлерге жұмыста әділдік пен құрметпен қарау міндетті ғана емес, сонымен бірге ұзақ мерзімді перспективада қызметкер үшін де, ұйым үшін де оң экономикалық нәтиже бере алады.

**Көшбасшылық** Бұл дұрыс жолмен аяқталған нәрсені сендіру қабілеті. Осы мақсаттарға жету үшін басшы қызметкерлердің сеніміне ие болуы және оларға бағынуларына мүмкіндік беруі керек. Көшбасшылардың басқаларды ынталандыру мүмкіндігі бар және көшбасшылық тиімділікке көшбасшының жеткізудегі шеберлігі сияқты маңызды. Жақсы көшбасшылық әрқашан оң нотада қызметкердің барлық әлеуетін пайдалану және оны ұйымдық өнімділікке бағыттау мүмкіндігіне ие.

**Жұмысты байыту** Жұмысты байыту тәжірибесі жұмыстың өзін ынталандырады,

өйткені қызметкер күнделікті тапсырмаларға қанағаттанбайды және көңілі қалады. Байыту қайталанатын немесе мансаптық мүмкіндіктің жоқтығын көрсететін эмоцияны азайтуға көмектеседі. Жұмысты байыту талантты адамдарды қызықтырудың, ынталандырудың және ұстаудың маңызды функциясы болып табылады.

**Персоналды оқыту тренингі [7]** қызметкерлерге басқа секторлардың дағдылары мен бизнес стратегияларын үйренуге мүмкіндік береді. Қызметкерлер өздерінің дағдыларын шыңдау және ұйымдағы өз ұстанымдарын дамыту мүмкіндігін құптайды және жаңа қызметкер құзыретті қалыптастыру процестеріне және адам ресурстарының тәжірибесіне көбірек әсер етеді. Нәтижесінде жақсы дайындалған және бейімделетін жұмыс күшін дайындауға болады. Оқыту қызметкерлерде талап етілетін дағдыларды арттырады, бұл қызметкерлердің ұйымның мақсаттарына қатысты үлес қосуға толық ынталы екендігіне көз жеткізеді

**Икемді жұмыс кестесі** Экономикадағы, технологиядағы, әлеуметтік және күнделікті өмірдегі өзгерістер жұмыс орнындағы икемді жұмыс ережелерін бағалауды арттырды. Икемді жұмыс уақытының жоспарын орындау қызметкерлерге өз міндеттерін еркін, сабырлы түрде орындауға мүмкіндік береді. Тиісінше, қызметкерлердің мотивациялық деңгейі жоғарылайды, өйткені олар өз жұмысында ешқандай стресс немесе шиеленістің түрін сезінбейді. Әрі қарай, қызметкерлерге үйдегі міндеттері мен отбасылық мәселелерді теңестіруге мүмкіндік береді. Икемді жұмыс уақытының жоспары қызметкерлерге қазіргі қиын жұмыс жағдайында көп рөлдерге шоғырлануға мүмкіндік береді.

**Қатысу және олардың құқықтарын кеңейту** Жұмысшылардың қатысуы мен мүмкіндіктерін кеңейту жұмысшыларды қадағалауға, саясатты жасауға және жұмыс орнының мақсаттары мен стратегияларын есепке алуға қатысуына қатысты. Жұмысшылардың қатысуы қызметкерлерді іскерлік тәжірибені басқаруға көмектесуге ынталандыратын жұмыс берушілерді қамтиды. Бұл жұмысшының қатысуы ретінде де мойындалады. Жұмысшылардың қатысуы жұмыс берушілерді жеке қызметкерлердің идеялары мен пікірлерін анықтауды қамтиды. Қызметкерлердің қатысуы – өнеркәсіптік демократиядағы жаңа ұғым және қызметкерлердің құқықтарын кеңейту құралдарының бірі.

## Қорытынды

Талқылау және эмпирикалық шолу қызметкерлердің мотивациясының ұйымның табысы мен мақсатына жетуіне байланысты қызметкер мен ұйымдық өнімділікті арттыруда маңызды рөл атқаратынын көрсетеді. Жұмысшыларды ынталандыру үшін қолданылатын ауқым мен стратегиялар көбінесе олардың жұмысына деген көзқарасы мен міндеттемесін анықтайды. Ұйымдағы ынталы және қанағаттанған қызметкерлер кез

келген инновациялық кәсіпорынның өте күрделі мәселесі болып қала береді. Шабыттандырған және ынталандырылған жұмысшылар өздерін дұрыс, ризашылық пен жетістік сезінеді. Ең бастысы, қызметкерлер өз жұмыстарына қанағаттанады және ынталанады. Қызметкерлердің ынта-жігері мен ынта-жігеріне қызметкерлердің мүмкіндіктері мен шабыттарының барлығында қол жеткізуге болады. Ынталандырылған және қанағаттанған қызметкерлер инновация деңгейінің жоғарылауына, жұмыс сапасының жақсаруына және тиімділік деңгейінің жоғарылауына қамқорлық жасайды. Сонымен қатар, олар достық қарым-қатынас пен тиімді командалық жұмысты дамытуға бейім.

Жұмыс орнындағы қызметкерлердің мотивациясы маңызды инстинкт ретінде қарастырылады, өйткені ол жұмысқа байланысты әрекеттерге қатысты күш-жігерді тудырады, яғни қызметкерлердің мақсатқа жету үшін күш-жігерін жұмсауға құлшынысы. Мотивацияланған қызметкер жұмысқа деген толық ынта мен құлшыныс танытады және жеке және ұйымдық мақсаттарға жетуге бел буады.

### Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Ganta, V. (2014). MOTIVATION IN THE WORKPLACE TO IMPROVE THE EMPLOYEE PERFORMANCE. International Journal of Engineering Technology.  
<http://ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>
2. Singh, A. (2017). EMPLOYEE MOTIVATION: A STUDY ON MODERN WORKPLACE MOTIVATION. IJESMR.  
[https://www.academia.edu/32407094/EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_A\\_STUDY\\_ON\\_MODERN\\_WORKPLACE\\_MOTIVATION](https://www.academia.edu/32407094/EMPLOYEE_MOTIVATION_A_STUDY_ON_MODERN_WORKPLACE_MOTIVATION)
3. Grace, O., Akinola & Abiola, O. (2014). Motivational Strategies and Enhancement of Employees' . Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management.  
[https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume14/6-Motivational-Strategies.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/6-Motivational-Strategies.pdf)
4. Салахова, В. Г. Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе / В. Г. Салахова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 2 (240). — С. 263-265. — URL: <https://moluch.ru/archive/240/55466/>

5. Жукова, С. (2019). Адаптация новых сотрудников и планирование карьеры в отеле.  
<https://www.tohology.com/hospitality/career/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-otele/>
  
6. Nduka, O. (2016). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120824/Employee%20motivation%20and%20performance.pdf?sequence=1>
  
7. Ankur and etc. (2019). A Study of Employee Motivation in Organization.  
[https://www.researchgate.net/publication/338506233\\_A\\_Study\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_in\\_Organization/link/5e1875a84585159aa4c35ff3/download](https://www.researchgate.net/publication/338506233_A_Study_of_Employee_Motivation_in_Organization/link/5e1875a84585159aa4c35ff3/download)

**ҚМ АА** Куәлік нөмірі: **KZ45VPY00102718** — ҚР Мәдениет және Ақпарат министрлігі

© 2026 **Bilimger.kz** Ақпараттық-танымдық білім порталы. Барлық мазмұн авторлық құқықпен қорғалған.