

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 2 (2025)
Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/NVZW5116>

Бас редакторы – главный редактор

Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алкасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Дугалова Г. Н.	<i>д.э.н., профессор</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Шокубаева З. Ж.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

<https://doi.org/10.48081/HNGD3658>

***А. К. Тюлькубаева¹, Г. Б. Нурсейтова², Сюэ Лянлян³**

^{1,2,3}Казахский Национальный университет имени аль-Фараби,
Республика Казахстан, г. Алматы

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7293-8586>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1704-8927>

³ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5686-5419>

*e-mail: tyulkubayevaaltynay@gmail.com

ТРУДОВЫЕ ЦЕННОСТИ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КАЗАХСТАНЕ

В этом исследовании рассмотрены трудовые ценности и мотивация персонала в различных секторах экономики Казахстана, которая имеет огромное влияние на эффективность работы сотрудников. На основе обширного обзора литературы и анализа вторичных данных в работах казахстанских исследователей определены ключевые мотивационные факторы, которые подчеркивают баланс между материальными и нематериальными стимулами. Полученные данные свидетельствуют о том, что, хотя стабильность заработной платы остается важным фактором мотивации, все большее значение приобретают неденежные стимулы, такие как гибкий график работы, программы поощрения и возможности карьерного роста, особенно среди молодых сотрудников и ИТ-специалистов. Исследование также выявило влияние демографических факторов: молодые сотрудники уделяют внимание на карьерный рост и гибкость, в то время как сотрудники старшего возраста отдают предпочтение гарантированной работе и стабильному доходу. Исследование также показывает, что доверие и благоприятная рабочая среда имеют решающее значение для повышения мотивации. В исследовании подчеркивается необходимость того, чтобы организации применяли разнообразные стратегии мотивации, учитывающие эти различные предпочтения, обеспечивая повышение вовлеченности сотрудников, снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Представленные рекомендации могут

быть использованы руководителями и HR-специалистами для оптимизации мотивационной политики на предприятиях.

Ключевые слова: трудовая мотивация, мотивация персонала, стимулирование персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Введение

В современных условиях глобализации и стремительного технологического развития вопросы трудовой мотивации становятся особенно актуальными. Повышение конкурентоспособности предприятий требует от работодателей внедрения эффективных методов стимулирования, способных не только повысить производительность труда, но и обеспечить устойчивое развитие бизнеса. Повышая мотивацию, менеджеры могут поднять производительность труда, вовлеченность, креативность, сотрудничество и развитие сотрудников, что приводит к улучшению бизнес-результатов и общему успеху. Для компаний важнейшей задачей становится повышение вовлеченности и мотивация работников, без увеличения бюджета. Динамичный экономический ландшафт Казахстана подчеркивает важность как материальных, так и нематериальных стимулов для формирования вовлеченности сотрудников.

В статье Ж. В. Асабаевой [1] рассмотрена мотивация государственных служащих Республики Казахстан. Карьерный рост, высокая заработная плата, стремление занять достойное место в обществе, стремление реализовать себя в управлении определены как основные факторы мотивации.

По результатам проведенного исследования мотивации персонала в малых компаниях, имеющие ограниченные ресурсы для формирования эффективной мотивационной системы, выявлено что отсутствует Бонусная система и персонал получает сдельную заработную плату без премий. Используются инструменты нефинансового стимулирования такие как, доска почета и общественное восхваление и награждение [2, с. 128].

Эмпирическое изучение мотивации преподавателей высших учебных заведений Казахстана в лице граждан РК и экспатов показывает различия обусловленные их кросс-культурными особенностями [3]. В то время как у экспатов преобладают прогрессивный мотивационный профиль, у отечественных преподавателей преобладают регрессивный мотивационный профиль, который выражается в превышении общего уровня поддерживающих мотивов (безопасность, статус, жизнеобеспечение) над развивающими (креативность, продуктивная мотивация, общественное благо).

В статье Ж. Абузьяровой [4] ключевыми аспектами системы мотивации государственных служащих определены: финансовое вознаграждение, такое как повышение заработной платы, премии и другие формы признания; четкая и прозрачная система управления эффективностью работы; постановка четких целей и задач в области производительности, регулярная оценка эффективности и привязка заработной платы и бонусов к результатам работы.

Изучение эффективности управления персоналом в реабилитационных центрах Казахстана приводит к финансовым стимулам, содержанию работы, карьере, признанию и уважению, ориентация на результат как основными факторами мотивации, а предпочтительным методом мотивации - социально-психологические [5, с. 140].

Изучение трудовых ценностей и трудовой мотивации городской молодежи Казахстана в 2014 году выявило следующее: высокая зарплата 47,4 %, интересная работа 44,8 %, гарантии сохранения рабочего места 37,0 %, результаты труда 36,8 %, хорошие отношения с коллегами по работе 33,6 %, благоприятные условия для карьерного роста 31,0 %, возможности для личностного и профессионального роста 30,0 % [6, с. 32]. Исследование также обращает внимание на различия трудовых ценностей по полам. В то время как мужчины предпочитают высокую зарплату и свободу, женщины предпочитают благоприятные условия труда и его содержательность, признание результатов труда со стороны общества.

Как отмечают О. Х. Аймаганбетова и др. в своем исследовании [7] проведенные на факультете психологии КазНУ имени аль-Фараби и Восточно-Казахстанского государственного университета имени С. Аманжолова, университета «Туран» в основе профессионального становления студентов лежат ценности личной жизни, межличностного взаимодействия и самосовершенствования, познания, развития. На основе профессиональной мотивации лежат достижения профессионального успеха, направленность на профессиональное развитие и самореализацию и удовлетворенность своей профессией.

Целью данной статьи является изучение мотивационных процессов, которые способствуют эффективной работе сотрудников на казахстанских предприятиях в различных секторах экономики. На основе анализа существующих исследований, тематических разборов и отраслевых тенденций в исследовании определены ключевые мотивационные факторы, влияющие на поведение сотрудников. Особое внимание уделяется различиям между демографическими группами, профессиональными секторами и уникальным культурным контекстом Казахстана.

Результаты, представленные в этом исследовании, дают ценную информацию политикам, бизнес-лидерам и специалистам по управлению персоналом, стремящимся внедрять научно обоснованные стратегии, которые соответствуют ожиданиям сотрудников и способствуют успеху организации.

Материалы и методы

В данной статье использован метод анализа вторичных данных, включающий обзор и обобщение существующих исследований, отчетов и статистических данных, посвященных мотивации работников в Казахстане. Источниками данных послужили публикации научных журналов, отчеты исследовательских организаций, данные опросов и аналитические материалы, освещающие вопросы мотивации персонала в различных отраслях экономики.

Поскольку в статье рассмотрена Case Казахстана, литературный обзор был проведен среди статей опубликованных в КОКСОН МОН РК и в рецензируемых журналах.

Анализ проводился путем систематического отбора релевантных источников, включающих информацию о мотивационных факторах, применяемых методах стимулирования, а также о предпочтениях и ожиданиях сотрудников. Особое внимание уделено исследованию факторов мотивации в различных возрастных и профессиональных группах, а также различий по половым признакам и сферам деятельности.

Методологическая основа статьи предполагает критический анализ данных из разнообразных источников для выявления ключевых тенденций, факторов, влияющих на мотивацию работников, и наиболее эффективных методов мотивации. Подход позволил обобщить существующие знания и сформировать выводы, основанные на эмпирических данных и результатах предыдущих исследований.

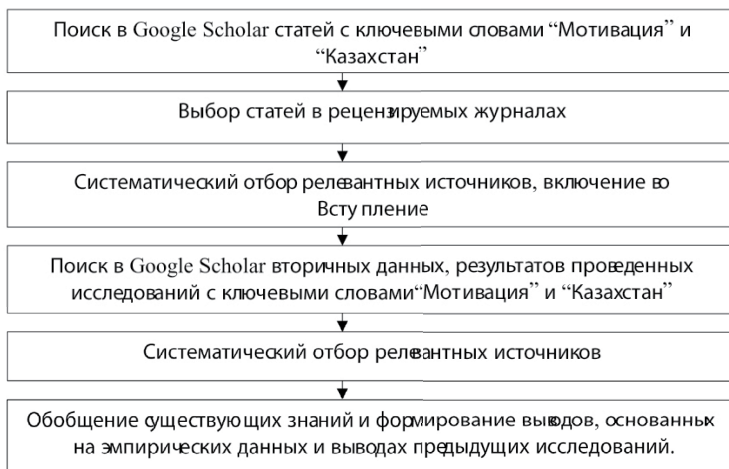


Рисунок 1 – Методология исследования

Результаты и обсуждение

Одним из важнейших факторов мотивации является доверие [8, с. 160]. В исследовании проведенном в 2020 году о ценностях современного казахстанского общества [9] среди 1600 респондентов из всех регионов страны, лишь 48,2 % респондентов считают что можно доверять другим людям. Сниженный уровень межличностного доверия может стать барьером для развития социально-трудовых отношений. Согласно результатам ответов респондентов была сформулирована структура трудовых ценностей казахстанского общества.

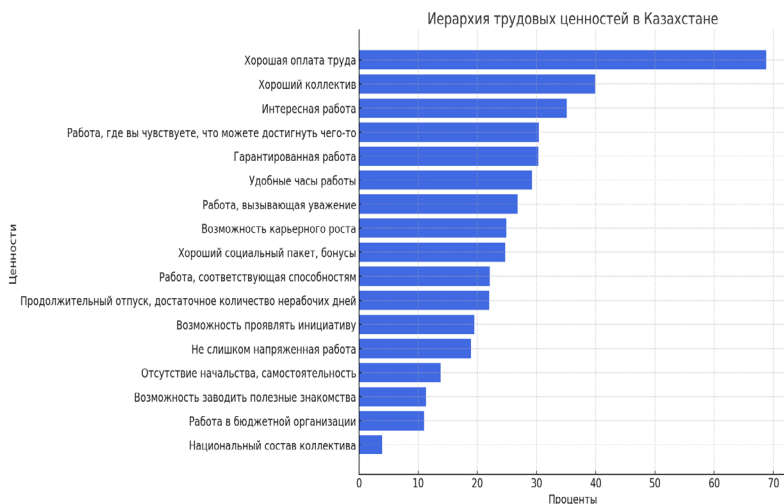


Рисунок 2 – Иерархия трудовых ценностей в Казахстане [9]

Как видно из рисунка 2, мотивация работников в Казахстане строится на сочетании внешних (материальных) и внутренних (нематериальных) факторов. Анализ таблицы показывает, что в Казахстане преобладает внешняя мотивация, связанная с финансовым вознаграждением и стабильностью, однако внутренние факторы также играют важную роль. Самореализация и карьерный рост также значимы, но уступают финансовым факторам. Инициативность и свобода действий менее приоритетны, что может говорить о предпочтении четко структурированных условий работы. Результаты исследования также обращает внимание на влияние возраста респондентов, принадлежности к определенному полу, семейно-брачных отношений и на принадлежность к сельскому или городскому населению (в разрезе поселенческих отношений) на ценности работников. Например почти половина людей в возрасте 51–60 лет считает работу в хорошем коллективе важным условием труда. Для респондентов, не состоящих в браке, более высокую значимость имеют ценности самореализации, интересной работы, возможности карьерного роста, чем для семейных людей. Для тех, кто состоит в браке, особую важность приобретает гарантированность работы. Высокий уровень заработной платы является наиболее важным для представителей мужского пола. Хорошая оплата труда, хороший коллектив, интересная работа являются одинаково важными для представителей всех поколений в Казахстане. Городские жители больше ценят интересную

работу и возможность самореализации, а сельские хорошую оплату труда и хороший коллектив.

Исследование проведенное в одном из самых конкурентных рынков Казахстана в 2024 году, в сфере ИТ показывает что 39 % разработчиков могут проходить обучение в рабочее время за счёт компании, 14 % обучаются в нерабочее время за счёт работодателя а 21 % самостоятельно оплачивают обучение и проходят его в нерабочее время, что свидетельствует о важности для них фактора развития. При выборе работодателя специалисты этой сферы выбирают:

- удаленный формат и гибкий график (95 % Backend-разработчиков)
- уровень заработной платы (85 % Backend-разработчиков)
- карьерный рост (iOS и Android-разработчики)
- сложные задачи (93 % Frontend-разработчиков)
- сильная команда (подчеркивается важность окружения) (100 % Fullstack-инженеров)

Fullstack-инженеров)

Также стоит отметить, что несмотря на сложившееся мнение о привлекательности удаленного формата работы, только 26 % выбирают его, а фриланс и совмещение занимают лишь 3 % рынка [10].

Еще одно исследование было проведено KPMG среди HR-специалистов крупнейших компаний Казахстана в 2021 году. По результатам проведенного опроса 81% респондентов отметили применение в компании нематериальной мотивации, виды которых приведены на рисунке 3.

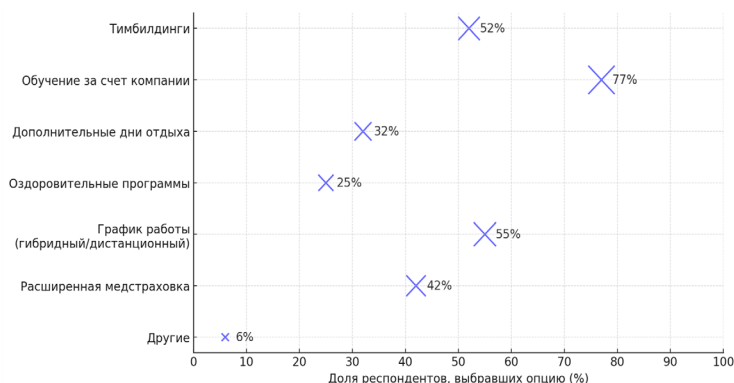


Рисунок 3 – Типы нематериальной мотивации в компании [11]

Применение нематериальных мотивационных программ привели к следующим результатам:

- повышение лояльности сотрудников (49 %)
- улучшение качества бренда работодателя (увеличилось количество вовлеченных кандидатов (40 %)
- снижение текучести кадров (21 %).

Уровень заработной платы остается на первом месте в требованиях кандидатов перед потенциальным работодателем, но также 30 % респондентов отметили, что для них самым важным является нематериальная мотивация. Наличие корпоративной медицинской страховки интересует (27 %) и обучение за счет компании (26 %) [11].

Одна из крупнейших международных рекрутинговых компаний в СНГ ANTAL, специализирующаяся на подборе менеджеров среднего и высшего управленческого звена в 2023 году провел опрос среди 73 компаний из разных отраслей экономики Казахстана. По результатам опроса компании используют следующие виды льгот в социальном пакете, предоставленные на рисунке 4. Социальный пакет является частью системы мотивации персонала [12, с. 81].

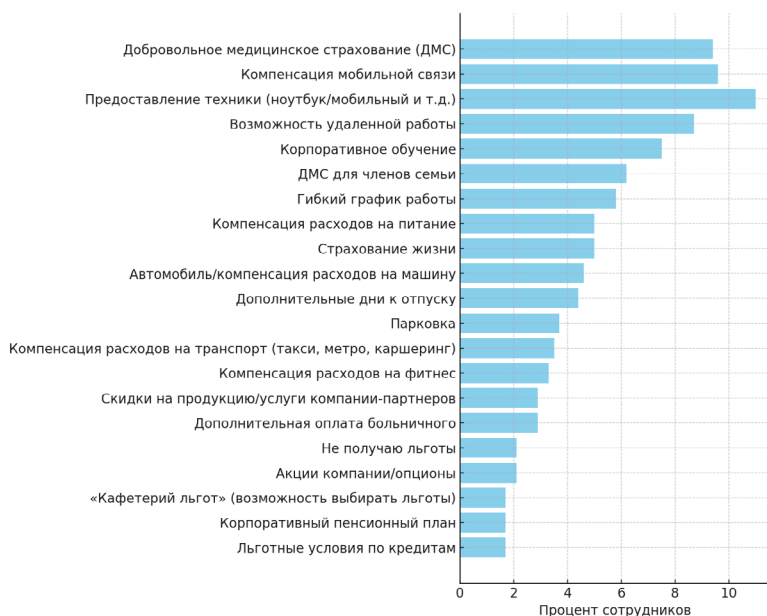


Рисунок 4 – Распределение льгот сотрудников [13]

Как отмечается в отчете Antal Kazakhstan и Benefactory [14] опрос включал определение дополнительных мотиваторов по мнению сотрудников компаний. На рисунке 5 можно увидеть сравнительные результаты мотиваторов сотрудников и их наличие в компании.

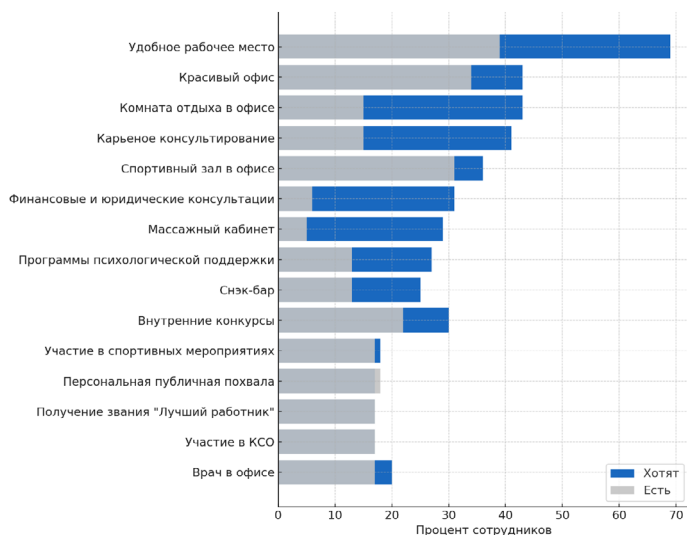


Рисунок 5 – Сравнение дополнительных мотиваторов сотрудников и их наличие в компании

На основе сравнения результатов можно увидеть различия между мотиваторами которые предоставлены и мотиваторами которых хотят сотрудники на самом деле. На сегодняшний день классические мотиваторы такие как, персональная публичная похвала, получение звания «лучший сотрудник», участие в КСО, участие в спортивных мероприятиях теряют свою актуальность. Наличие массажного кабинета, финансовые и юридические консультации, карьерное консультирование, программа психологической поддержки наименее удовлетворяются. Интерес к удобным рабочим местам, красивый офис, комната отдыха в офисе являются самыми актуальными.

На выбор мотиваторов и льгот также влияет возраст и пол сотрудника. Общими важными льготами для мужчин и женщин являются: возможность удаленной работы, ДМС, гибкий график работы, корпоративное обучение, ДМС для членов семьи, мобильная связь, дополнительные дни к отпуску.

Также в топ 10 для женщин входит: дополнительная оплата больничного, оплата питания, оплата фитнеса. Для мужчин это: служебный автомобиль, парковка, акции компании/опционы.

Таблица 1 – Важные льготы для сотрудников разного возраста

До 24 лет	До 30 лет	До 40 лет	До 50 лет	Старше 50 лет
Возможность удаленной работы	Возможность удаленной работы	ДМС	Возможность удаленной работы	ДМС
ДМС	Гибкий график работы	Возможность удаленной работы	ДМС	Служебный автомобиль
Гибкий график работы	ДМС	Гибкий график работы	Гибкий график работы	Мобильная связь
Корпоративное обучение	Корпоративное обучение	ДМС для членов семьи	ДМС для членов семьи	Возможность удаленной работы
Кафетерий льгот	ДМС для членов семьи	Корпоративное обучение	Корпоративное обучение	ДМС для членов семьи
Акции компании/опционы	Дополнительные дни к отпуску	Дополнительные дни к отпуску	Служебный автомобиль	Корпоративное обучение
Оплата питания	Оплата питания	Мобильная связь	Дополнительные дни к отпуску	Дополнительные дни к отпуску
Служебный автомобиль	Оплата фитнеса	Парковка	Дополнительная оплата больничного	Акции компании/опционы
ДМС для членов семьи	Дополнительная оплата больничного	Дополнительная оплата больничного	Страхование жизни	Гибкий график работы
Дополнительная оплата больничного	Оплата расходов на транспорт	Страхование жизни	Оплата питания	Страхование жизни

Примечание – Составлена авторами по источнику [13].

В таблице 1 представлены наиболее важные льготы для сотрудников разного возраста. Возможность удаленной работы, ДМС, Гибкий график работы, Корпоративное обучение, Дополнительные дни к отпуску, ДМС для членов семьи являются важными для всех возрастов, но имеют разный вес в возрастных категориях. Молодые люди больше стремятся к гибкости, карьерному росту и материальной поддержке, в то время как сотрудники среднего возраста предпочитают баланс между работой и личной жизнью (гибкий график, ДМС, отпуск). Сотрудники старшего возраста отдают предпочтение стабильности и социальным гарантиям (ДМС, страхование жизни, корпоративное обучение).

Таблица 2 – Уровень удовлетворенности по показателям

Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Уровень вознаграждения (3,78)	Уровень полномочий ответственности (4,06)	Отношения с руководителем (4,2)
Корпоративная культура (3,64)	Атмосфера в коллективе (4,04)	Содержание работы (4,18)
Соотношение нагрузки и вознаграждения (3,69)	Офис и условия труда (4,01)	Стабильность компании (4,12)
Компенсационный пакет (3,09)	Баланс между работой и личной жизнью (3,94)	

Примечание – Составлена авторами по источнику [13].

Уровень удовлетворенности по показателям по 5-бальной шкале представлена в таблице 2. Сильные стороны работодателя включает отношения с руководством, содержание работы и стабильность компании. Низкие оценки в категориях Уровень вознаграждения (3.78) и Соотношение нагрузки и вознаграждения (3.69) сигнализируют о потенциальной неудовлетворенности справедливостью оплаты труда по отношению к объему работы, «Компенсационный пакет» указывают на необходимость пересмотра системы поощрений и социальных льгот [13].

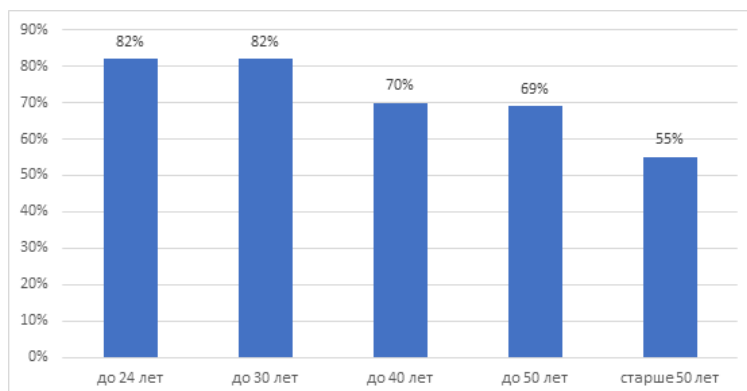


Рисунок 6 – Эмоциональное выгорание в зависимости от возраста

Эмоциональное выгорание имеет большое влияние на работоспособность сотрудников [15]. Этот показатель исследуется наряду с традиционными показателями. Наличие эмоционального выгорания демонстрирует низкий уровень мотивации. Компании, которые своевременно выявляют признаки выгорания и внедряют меры по его предотвращению, повышают уровень

вовлеченности, снижают текучесть кадров и формируют устойчивую команду. По результатам исследования в 2023 году в казахстанских компаниях 75% сотрудников отметили что, сталкивались с эмоциональным выгоранием. Этот высокий показатель различается по половым признакам, женщины (80%) чаще подвергаются им чем мужчины (63%). В рисунке 6 приведены данные о наличии эмоционального выгорания в интервале возрастов. Молодое поколение более восприимчиво к окружающей среде и уровень эмоционального выгорания гораздо выше чем у старшего поколения.

Результаты этого исследования подчеркивают важные тенденции в мотивации сотрудников в различных секторах экономики Казахстана. Преобладание финансовых стимулов в качестве основных факторов мотивации отражает экономические реалии страны, где стабильность заработной платы остается решающим фактором для большинства сотрудников. Однако растущий акцент на нефинансовых стимулах свидетельствует о смене мотивационных приоритетов, особенно среди молодых сотрудников и тех, кто работает в таких конкурентоспособных отраслях, как ИТ.

Анализ показывает, что, хотя материальные стимулы, такие как повышение заработной платы и бонусы, являются эффективными, сотрудники все больше ценят нематериальные стимулы, такие как гибкий график работы, программы признания заслуг и возможности карьерного роста. Например, ИТ-специалисты отдают предпочтение гибкому графику и сложным задачам, что указывает на то, что карьерный рост и повышение квалификации играют жизненно важную роль в их работе.

Более того, исследование подчеркивает влияние демографических факторов на мотивационные предпочтения. Молодые сотрудники уделяют приоритетное внимание карьерному росту и балансу между работой и личной жизнью, в то время как пожилые сотрудники уделяют больше внимания гарантиям занятости и стабильному доходу. Такая изменчивость подчеркивает необходимость того, чтобы организации применяли разнообразные стратегии мотивации, адаптированные к конкретным потребностям своих сотрудников.

Исследование также показывает, что доверие и благоприятная рабочая среда имеют решающее значение для повышения мотивации. Организации, которые инвестируют в укрепление межличностных отношений, повышение прозрачности и признание вклада сотрудников, достигают более высокого уровня вовлеченности и удовлетворенности работой. Кроме того, эмоциональное выгорание представляет собой серьезную проблему,

особенно среди молодых сотрудников, что подчеркивает важность инициатив в области охраны психического здоровья в стратегиях на рабочем месте.

Выводы

Это исследование дает ценную информацию о мотивационных факторах, влияющих на сотрудников в Казахстане, подчеркивая необходимость сбалансированного подхода, который объединяет как финансовые, так и нефинансовые стимулы. Исследование подчеркивает важность персонализированных стратегий мотивации, учитывающих демографические, культурные и отраслевые различия.

Чтобы повысить вовлеченность и удержание сотрудников, организациям следует:

- Внедрять индивидуальные мотивационные программы, учитывающие разнообразные потребности их сотрудников.

- Сочетать стимулы, основанные на заработной плате, с программами поощрения, гибкими условиями труда и возможностями для профессионального роста.

- Укреплять доверие и создавайте благоприятную рабочую среду для повышения благосостояния сотрудников и предотвращения эмоционального выгорания.

Применяя эти стратегии, предприятия в Казахстане могут эффективно повышать мотивацию персонала, повышать производительность и добиваться устойчивого развития в своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Асабаева, Ж. В.** Мотивация карьерного роста государственного служащего // Мемлекеттік қызмет және мемлекеттік басқару мәселелері / Вопросы государственной службы и государственного управления / Issues of Civil service and Public Administration. – 2013. – № 4. – С. 132–138.

2 **Казыбекова, У. М., Избасарова, А. М.** Влияние мотивации персонала на повышение эффективности управления // Вестник КазНПУ им. Абая, серия «Социологические и политические науки». – 2020. – № 4(72). – С. 125–132.

3 **Аймаганбетова, О. Х., Бимаганбетова, Ж. Т., Адилова, Э. Т., Сейитнур, Ж., Баймолдина, Л. О., Жантикеев, С. К.** Экспериментальное исследование мотивации преподавателей высших учебных заведений Казахстана и экспатов в кросс-культурном аспекте // Вестник КазНУ им. аль-Фараби. Серия «Педагогические науки». – 2020. – № 1 (62). – С. 74–83.

4 **Абузьярова, Ж.** Совершенствование системы мотивации государственных служащих в Республике Казахстан // Вестник Атырауского университета имени Х. Досмухамедова. – 2024. – № 2 (73). – С. 189–201.

5 **Сыздыкова, К. Ш., Карбетова, Ш. Р., Маукенова, А. А., Карбетова, З. Р.** Эффективная мотивация, эффективное управление персоналом в реабилитационных центрах Казахстана // Вестник университета «Туран». – 2023. – № 4 (100). – С. 134–146.

6 **Садырова, М. С., Мухтарова, К. С.** Трудовые ценности и трудовая мотивация современной городской молодежи Казахстана // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – № 10. – С. 30–35. – <https://doi.org/10.24158/spp.2022.10.3>

7 **Аймаганбетова, О. Х., Сагнаева, Т. Ж., Джумагалиева, И. Т.** Мотивация как одна из психологических составляющих готовности к профессиональной деятельности психолога // Вестник КазНУ. Серия психологии и социологии. – 2016. – № 1 (56). – С. 21–26.

8 **Yang, Y., Kuria, G. N., Gu, D.-X.** Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams // Engineering Management Journal. – 2020. – Т. 32. – № 3. – С. 152–165. – <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380>.

9 **Исмуханова, Г., Шарипова, Д., Туреханова, Б., Ракишева, Б., Насимова, Г., Ермаханова, С., Килыбаева, Ш., Умбеталиева, Т., Гуревич, Л.** Ценности казахстанского общества в социологическом измерении. – Алматы: Издательство «ТОО «DELUXE Printery», 2020. – 143 с.

10 Kolesa Group. Исследование рынка разработчиков в Казахстане: тренды, мотивация и зарплатные ожидания // Kolesa Group. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kolesa.group/media/posts/issledovaniya/issledovanie-rynka-razrabotchikov-v-kazahstane-trendy-motivaciya-i-zarplatnye-ozhidaniya> (Дата обращения: 18.03.2025).

11 KPMG в Центральной Азии. Казахстанский бизнес стал уделять больше внимания корпоративно-социальной ответственности // KPMG в Казахстане. – 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kpmg.com/kz/ru/home/insights/2021/11/csr.html> (Дата обращения: 18.03.2025).

12 **Гусейнова, М. М.** Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // Экономика и управление. – 2021. – № 1. – С. 79–83. <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-1-79-83>.

13 Antal Kazakhstan. Исследование рынка труда и обзор заработных плат в Казахстане на 2024-2025 годы. – Алматы: Antal Kazakhstan, 2024. – 45 с.

14 Antal Kazakhstan, Benefactory. Льготы и дополнительные мотиваторы персонала на 2023 год. – Алматы: Antal Kazakhstan, 2023. – 19 с.

15 Rughoobur-Seetah, S. An assessment of the impact of emotional labor and burnout on the employees' work performance // International Journal of Organizational Analysis. – 2024. – Vol. 32. – No. 7. – P. 1264–1284. – <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3429>.

REFERENCES

1 **Asabaeva, Zh. V.** Motivatsiya kar'ernogo rosta gosudarstvennogo sluzhashchego [Career motivation of a civil servant] // Memlekettik kyzmet zhane memlekettik baskaru maseleri / Voprosy gosudarstvennoi sluzhby i gosudarstvennogo upravleniya / Issues of Civil service and Public Administration. – 2013. – № 4. – P. 132–138.

2 **Kazybekova, U. M., Izbasarova, A. M.** Vliyanie motivatsii personala na povyshenie effektivnosti upravleniya [The impact of staff motivation on improving management efficiency] // Vestnik KazNPU im. Abaya, seriya «Sotsiologicheskie i politicheskie nauki». – 2020. – № 4(72). – P. 125–132.

3 **Aimaganbetova, O. Kh., Bimagambetova, Zh. T., Adilova, E. T., Seitnur, Zh., Baimoldina, L. O., Zhantikeev, S. K.** Experimental study of teachers' motivation in cross-cultural aspect within Kazakhstanian higher educational institutions and expats [An experimental study of the motivation of teachers of higher educational institutions of Kazakhstan and expats in a cross-cultural aspect] // Vestnik KazNU im. al-Farabi. Seriya «Pedagogicheskie nauki». – 2020. – № 1 (62). – P. 74–83.

4 **Abuzyarova, Zh.** Sovershenstvovanie sistemy motivatsii gosudarstvennykh sluzhashchikh v Respublike Kazakhstan [Improvement of the motivation system for civil servants in the Republic of Kazakhstan] // Vestnik Atyrauskogo universiteta imeni Kh.Dosmukhamedova. – 2024. – № 2 (73). – P. 189–201.

5 **Syzdykova, K. Sh., Karbetova, Sh. R., Maukenova, A. A., Karbetova, Z. R.** Effektivnaya motivatsiya, effektivnoe upravlenie personalom v reabilitatsionnykh tsentrakh Kazakhstana [Effective motivation, effective staff management in rehabilitation centers in Kazakhstan] // Vestnik universiteta «Turan». – 2023. – № 4 (100). – P. 134–146.

6 **Sadyrova, M. S., Mukhtarova, K. S.** Trudovye tsennosti i trudovaya motivatsiya sovremennoy gorodskoy molodezhi Kazakhstana [Labor values and labor motivation of modern urban youth of Kazakhstan] // Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika. – 2022. – № 10. – P. 30–35. – <https://doi.org/10.24158/spp.2022.10.3>

7 **Aimaganbetova, O. Kh., Sagnaeva, T. Zh., Jumagalieva, I. T.** Motivatsiya kak odna iz psikhologicheskikh sostavlyayushchikh gotovnosti k professional'noy deyatel'nosti psikhologa [Motivation as one of the psychological components of

readiness for professional activity of a psychologist] // Vestnik KazNU. Seriya psikhologii i sotsiologii. – 2016. – № 1 (56). – P. 21–26.

8 **Yang, Y., Kuria, G. N., Gu, D.-X.** Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams // Engineering Management Journal. – 2020. – Т. 32. – № 3. – P. 152–165. – <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380>.

9 **Ismukhanova, G., Sharipova, D., Turekhanova, B., Rakisheva, B., Nasimova, G., Ermakhanova, S., Kilybayeva, Sh., Umbetaliyeva, T., Gurevich, L.** Tsennosti kazakhstanskogo obshchestva v sotsiologicheskom izmerenii [Values of the Kazakh society in the sociological dimension]. – Almaty : Izdatel'stvo «TOO «DELUXE Printery», 2020. – 143 p.

10 Kolesa Group. Issledovanie rynka razrabotchikov v Kazakhstane: trendy, motivatsiya i zarplatnye ozhidaniya [Developer market research in Kazakhstan: trends, motivation and salary expectations] // Kolesa Group. – 2025. [Electronic resource] – URL: <https://kolesa.group/media/posts/issledovaniya/issledovanie-rynka-razrabotchikov-v-kazakhstane-trendy-motivaciya-i-zarplatnye-ozhidaniya> (Date of access 18.03.2025).

11 KPMG v Tsentral'noi Azii. Kazakhstanskii biznes stal udeljat' bol'she vnimanija korporativno-social'noi otvetstvennosti [Kazakh business has begun to pay more attention to corporate and social responsibility] // KPMG v Kazakhstane. – 2021. – [Electronic resource] – URL: <https://kpmg.com/kz/ru/home/insights/2021/11/csr.html> (Date of access 18.03.2025).

12 **Guseinova, M. M.** Sotsial'nyy paket kak instrument motivatsii personala [Social package as a tool for staff motivation] // Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 1. – P. 79–83. – <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-1-79-83>.

13 Antal Kazakhstan. Issledovanie rynka truda i obzor zarabotnykh plat v Kazakhstane na 2024–2025 gody [Labor market research and salary overview in Kazakhstan for 2024–2025]. – Almaty: Antal Kazakhstan, 2024. – 45 p.

14 Antal Kazakhstan, Benefactory. L'goty i dopolnitel'nye motivatory personala na 2023 god [Benefits and additional staff motivators for 2023]. – Almaty : Antal Kazakhstan, 2023. – 19 p.

15 Rughoobur-Seetah, S. An assessment of the impact of emotional labor and burnout on the employees' work performance // International Journal of Organizational Analysis. – 2024. – Vol. 32. – No. 7. – P. 1264–1284. – <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3429>.

Поступило в редакцию 20.03.25.

Поступило с исправлениями 16.04.25.

Принято в печать 02.05.25.

*А. К. Тюлькубаева¹, Г. Б. Нурсейтова², Сюэ Лянлян³

^{1,2,3}Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

20.03.25 ж. баспаға түсті.

16.04.25 ж. түзетулерімен түсті.

02.05.25 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ПЕРСОНАЛДЫҢ ЕҢБЕК ҚҰНДЫЛЫҚТАРЫ МЕН МОТИВАЦИЯСЫ

Бұл зерттеуде Қазақстан экономикасының әртүрлі секторларындағы персоналдың еңбек құндылықтары мен мотивациясы қарастырылды, бұл өз кезегінде қызметкерлердің жұмыс тиімділігіне үлкен әсер етеді. Әдебиеттерді ауқымды шолу және екінші деңгейлі деректерді талдау негізінде қазақстандық зерттеушілердің жұмыстарында материалдық және материалдық емес ынталандырулар арасындағы тепе-теңдікті баса көрсететін негізгі мотивациялық факторлар айқындалды. Нәтижелер жалақының тұрақтылығы мотивацияның маңызды факторы болып қала берсе де, икемді жұмыс кестесі, ынталандыру бағдарламалары және мансаптық мүмкіндіктер сияқты ақшалай емес ынталандырулар, әсіресе жас қызметкерлер мен ИТ мамандары арасында маңыздылығы артып келе жатқанын көрсетеді. Зерттеу сонымен қатар демографиялық факторлардың әсерін анықтады: жас қызметкерлер мансаптық өсу мен икемділікке назар аударады, ал егде жастағы қызметкерлер кепілдендірілген жұмыс пен тұрақты табысқа басымдық береді. Зерттеу сонымен қатар мотивацияны арттыру үшін сенім мен қолайлы жұмыс ортасы маңызды екенін көрсетеді. Зерттеу ұйымдардың осы әртүрлі ерекшеліктерді ескере отырып, қызметкерлердің белсенділігін арттыруды, кадрлық агымдылықты азайтуды және еңбек өнімділігін арттыруды қамтамасыз ететін әртүрлі мотивациялық стратегияларды қолдану қажеттілігін көрсетеді. Берілген ұсыныстарды менеджерлер мен HR мамандары кәсіпорындардағы мотивациялық саясатты оңтайландыру үшін пайдалана алады.

Кілтті сөздер: еңбек мотивациясы, персоналды мотивациялау, персоналды ынталандыру, материалдық ынталандыру, материалдық емес ынталандыру.

*A. K. Tyulkubayeva¹, G. B. Nurseiytova², Xue Liangliang³

^{1,2,3}al-Farabi Kazakh National University, Republic of Kazakhstan, Almaty.

Received 20.03.25.

Received in revised form 16.04.25.

Accepted for publication 02.05.25.

LABOR VALUES AND MOTIVATION OF STAFF IN KAZAKHSTAN

This study examines the labor values and motivation of staff in various sectors of the Kazakh economy, which significantly impacts employee performance. Based on an extensive literature review and analysis of secondary data in the works of Kazakhstani researchers, key motivational factors have been identified that emphasize the balance between tangible and intangible incentives. The findings suggest that while salary stability remains a significant motivating factor, non-monetary incentives such as flexible working hours, incentive programs, and career opportunities are becoming increasingly important, especially among young employees and IT professionals. The study also revealed the influence of demographic factors: young employees pay attention to career growth and flexibility, while older employees prefer secure jobs and stable incomes. The study also shows that trust and a supportive work environment are crucial for increasing motivation. The study highlights the need for organizations to apply diverse motivation strategies that consider these different preferences, ensuring increased employee engagement, reduced staff turnover, and increased productivity. Managers and HR specialists can use the presented recommendations to optimize the motivation policy at enterprises.

Keywords: labor motivation, staff motivation, staff incentive, financial incentive, non-financial incentive.

Теруге 19.05.2025 ж. жіберілді. Басуға 30.06.2025 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

17,1 Mb RAM

Шартты баспа табағы 34,8

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4407

Сдано в набор 19.05.2025 г. Подписано в печать 30.06.2025 г.

Электронное издание

17,1 Mb RAM

Усл.п.л. 34,8. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4407

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz