



Журнал рекомендован  
для публикации результатов  
научных исследований



Издание выпускается  
с регулярной периодичностью

# Первый экономический журнал

.....  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
№9/351 (2024)

**ПЕРЕЧЕНЬ  
ВАК РФ ✓**



## ПЕРВЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**ПРЕЖНЕЕ НАИМЕНОВАНИЕ:**  
«БЮЛЛЕТЕНЬ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ)

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ПЕРЕЧЕНЬ ВЕДУЩИХ НАУЧНЫХ ИЗДАНИЙ,  
РЕКОМЕНДОВАННЫХ ВАК, ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)!**

*Научно-практический рецензируемый журнал «Бюллетень транспортной информации» выпускается с 1995 года и ориентирован на презентацию оригинальных научных разработок, связанных с изучением комплекса экономических отношений в сфере управления народным хозяйством.*

*Журнал включен в Национальную библиографическую базу данных научного цитирования «Российский индекс научного цитирования».*

*Данный издательский проект призван обеспечить взаимодействие и обмен опытом между представителями отечественных и зарубежных научных школ, авангарда вузовской науки, включая молодых авторов – аспирантов, соискателей, магистрантов, а также независимых исследователей.*

*Редакция издания «Бюллетень транспортной информации» осуществляет рецензирование и принимает к публикации авторские материалы в жанре научных статей, корреспонденций по актуальным вопросам исследовательского дискурса, обзоров по профильной проблематике и отзывов на научные работы.*

*Журнал, согласно паспорту Высшей аттестационной комиссии (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, рекомендован для публикации результатов научных исследований по **Экономическим наукам**.*

*5 августа 2022г. издание было переименовано в «Первый экономический журнал».*

**Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:** серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г.

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN) в печатной версии:** 2782-5183

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС:** 014722

**Учредитель и издатель журнала:** Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679), 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Адрес редакции:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

*Подписано в печать 31.07.2024г.*

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:****Анесянц Саркис Артаваздович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, основатель научной школы Российской академии естествознания, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:****Ангелина Ирина Альбертовна**

Доктор экономических наук, профессор, Заведующая кафедрой туризма, Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**Арустамов Эдуард Александрович**

Доктор экономических наук, проф., заслуженный деятель науки, Московский государственный областной университет, кафедра методики обучения безопасности жизнедеятельности

**Белякова Галина Яковлевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления наукоемкими производствами, зав. лабораторией научно-образовательного центра управленческих и предпринимательских компетенций Института инженерной экономики ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева». Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации

**Бойкова Анна Викторовна**

Профессор, Доктор экономических наук, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

**Гарник Сергей Валентинович**

Доктор экономических наук, профессор Государственного Университета Управления

**Зайков Владимир Полиевктович**

Доктор экономических наук, доцент, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет»

**Игнатова Татьяна Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, заведующая кафедрой Экономической теории и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Крылова Елена Борисовна**

Доктор экономических наук, Заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Кутернин Михаил Иванович**

Доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

<b>Кюрджиев Сергей Пантелеевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансов и природопользования, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
<b>Пуряев Айдар Султангалиевич</b>	Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры производственного менеджмента, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Почетный работник сферы образования Российской Федерации
<b>Пятаева Ольга Алексеевна</b>	Доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Центр коммерциализации разработок и трансфера технологий – заместитель директора
<b>Свиридов Олег Юрьевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансы и кредит, ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»
<b>Семенюта Ольга Гетовна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело», почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Тяглов Сергей Гаврилович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики региона отраслей и предприятий, основатель научной школы, ФГБОУ ВО "Ростовский государственный экономический университет" (РИНХ)
<b>Хутыз Заурбеч Асланбиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, директор политехнического колледжа, ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»
<b>Черненко Ольга Борисовна</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного, муниципального управления и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Шагинян Сергей Георгиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

- Маджид Абдулхамид Ясир Аль-Мусави.** СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ МЕЖДУНАРОДНУЮ ПРАКТИКУ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ УЧЕТА ПО НАЧИСЛЕНИЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ НЕКОТОРЫХ СТРАН МИРА) **98**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

- Давлетшин Алмаз Ильсурович, Пуряев Айдар Султангалиевич.** СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ **120**

- Козлова Мария Дмитриевна, Огарков Алексей Игоревич, Вавилов Георгий Давидович, Филатова Наталья Анатольевна.** СТРАТЕГИИ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ЛАБОРАТОРНОМ БИЗНЕСЕ: РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ И АВТОМАТИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КЛИЕНТАМИ И ПОСТАВЩИКАМИ **129**

- Крохалев Константин Владимирович.** ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЭКОСИСТЕМНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ **138**

- Лапшин Вячеслав Юрьевич, Мансуров Игорь Рашитович.** ПЕРСПЕКТИВЫ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ И МАСШТАБИРОВАНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ **144**

- Нехай Рустам Григорьевич, Кошевец Полина Сергеевна.** СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ **150**

- Прокопенко Евгения Сергеевна, Мартынов Борис Викторович.** МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ **159**

- Секисов Александр Николаевич, Клименко Виталий Владимирович, Хорошев Алексей Алексеевич, Сторчун Борис Иванович.** ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В СТРОИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР **168**

- Алексей Дмитриевич.** ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ **176**

УДК 331.56

DOI 10.58551/20728115\_2024\_9\_120

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

---

**Давлетшин Алмаз Ильсурович**

Магистрант, Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
г.Казань

**E-mail:** [almazon111@gmail.com](mailto:almazon111@gmail.com)

**Пуряев Айдар Султангалиевич**

доктор экономических наук, профессор,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
г.Казань

**E-mail:** [aidarp@mail.ru](mailto:aidarp@mail.ru)

**SPIN-код:** 6910-8868,

**AuthorID:** 416748

В данной статье рассматриваются современные тенденции развития системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания. В условиях постоянно меняющихся потребностей сотрудников, развития цифровых технологий и увеличении конкуренции на трудовом рынке традиционные модели мотивации становятся неэффективными. Выделены основные факторы, влияющие на формирование мотивации сотрудников, анализируются современные модели мотивации, такие как мотивация по достижениям, нематериальная мотивация и гибкие модели мотивации. Авторы предлагают рекомендации по разработке эффективной системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания с учётом современных тенденций. К инновационным методам, формирующим более привлекательную и мотивирующую рабочую среду в современных условиях, относятся различные программы лояльности, эффективная обратная связь с руководством и игровые элементы в процессе обучения и работы.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация персонала, сервисное обслуживание, производственный менеджмент, система мотивации, цифровые технологии.

## CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN THE FIELD OF SERVICE

---

**Davletshin Almaz Ilsurovich**

Graduate student,  
Kazan (Volga Region) Federal University,  
Kazan

**E-mail:** [almazon111@gmail.com](mailto:almazon111@gmail.com)

**Pulyaev Aidar Sultangalievich**

Doctor of Economics, Professor  
Kazan (Volga Region) Federal University,  
Kazan

**E-mail:** [aidarp@mail.ru](mailto:aidarp@mail.ru)

**PIN code:** 6910-8868,

**Author ID:** 416748

*This article examines the current trends in the development of the personnel motivation system in the field of service maintenance. In the context of constantly changing employee needs, the development of digital technologies and increasing competition in the labor market, traditional motivation models are becoming ineffective. The main factors influencing the formation of employee motivation are highlighted, modern motivation models such as achievement motivation, intangible motivation and flexible motivation models are analyzed. The authors offer recommendations on the development of an effective system of staff motivation in the field of service maintenance, taking into account current trends. Innovative methods to create a more attractive and motivating work environment in today's environment include various loyalty programs, effective management feedback and game elements in the training and work process.*

**Keywords:** *personnel management, personnel motivation, field of service, production management, motivation system, digital technologies.*

В условиях стремительно развивающегося рынка услуг, высокая мотивация сотрудников сервисного обслуживания становится не просто конкурентным преимуществом, а критически важным фактором для успешного и выгодного бизнеса. Ведь от качества обслуживания клиентов зависит их лояльность к компании и её репутация [1].

Изучение мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания является актуальным направлением исследования, которое привлекает многих учёных.

В рамках данной работы проанализированы современные тенденции в развитии систем мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания, учитывая влияние изменяющихся социально-экономических условий и рост конкуренции на рынке.

Цель исследования: определить основные тенденции в развитии систем мотивации сотрудников в сфере сервисного обслуживания и предложить рекомендации по их эффективной реализации.

В рамках исследования были использованы следующие методы:

- анализ научной литературы: изучение работ по теме мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания, выявление основных подходов и тенденций;
- анализ практики: изучение и анализ систем мотивации персонала в различных компаниях сферы сервисного обслуживания;
- опрос специалистов: проведение опроса специалистов сферы сервисного обслуживания для выявления их мнений о текущих системах мотивации и ожиданиях от будущих систем.

В современном мире всё быстро меняется, и эти изменения глубоко влияют на то, что мотивирует людей на работе. Традиционные методы мотивации, которые работали в прошлом, могут быть недостаточно эффективны в условиях цифровизации, глобализации и новых ценностей.

Смысл мотивации состоит в том, что надлежащим образом мотивированный работник, в свою очередь, будет прилагать все усилия для достижения общего консенсуса. Следовательно, когда работник мотивирован, вопрос о низкой производительности и неэффективности становится забытой проблемой в организации. Успешные руководители часто создают такую рабочую среду, где есть подходящие

цели, которые называются стимулами, чтобы работники чувствовали себя удовлетворенными [2].

Современные тенденции, влияющие на мотивацию: цифровизация и автоматизация, глобализация, изменение жизненных ценностей, индивидуальный подход.

Как современные тренды влияют на мотивацию: снижение значения финансового вознаграждения; увеличение роли нематериальных стимулов: возможности для развития, признание, смысл работы, гибкий график, баланс работы и личной жизни; повышение значения культуры организации: сотрудники хотят работать в компаниях, где ценят их индивидуальность, обеспечивают справедливое отношение и создают позитивную рабочую атмосферу; внедрение новых форм работы: гибкие форматы работы, удалённый доступ, коворкинг и другие современные форматы. Современные тенденции в управлении персоналом свидетельствуют о возрастающей роли нематериальной мотивации. Сотрудники ищут не только финансовую стабильность, но и возможность самореализации, профессионального развития, чувство принадлежности к команде, признание их заслуг [3].

1. Рост значимости нематериальной мотивации. Анализ данных опроса около 5 тысяч российских граждан, проведённого в ноябре 2019 года службой исследований HeadHunter [4] (Рисунок 1), показал, что современные сотрудники мотивируются не только материальными вознаграждениями. Материальная мотивация – безоговорочный лидер, самой важной для мотивации предсказуемо стала высокая зарплата (выбрали 61% участников опроса) На втором месте – удобный график работы и большие возможности для карьеры (по 34% опрошенных респондентов). На третьем месте (26%) – масштабные и интересные задачи, а на четвёртом (24%) – официальное оформление и белая зарплата.



Источник: [4]

### Рисунок 1 – Важность различных форм мотивации для сотрудников

2. Важность индивидуального подхода к мотивации. Результаты опроса показали, что персонал оценивает положительно системы, которые позволяют ему выбирать формы мотивации, исходя из личных предпочтений. Это связано с изменением ценностей современных сотрудников и ростом конкуренции на рынке труда. В результате сравнения (Рисунок 2) материальной и нематериальной мотивации было выявлено, что нематериальные вознаграждения играют важную роль в мотивации персонала.





Источник: Составлено автором на основании [4]

**Рисунок 2 – Доля сотрудников, отмечающих важность нематериальной мотивации**

3. Усиление роли корпоративной культуры в мотивации. Анализ практики показал, что компаниям с сильной корпоративной культурой, ориентированной на взаимодействие и поддержку персонала, удаётся создать более высокий уровень мотивации персонала.

В 2018 году руководство ПАО «КАМАЗ» утвердило Политику в области нематериальной мотивации персонала. Это первый документ проекта «Построение системы нематериальной мотивации персонала», запущенного Службой трудовых контрактов в рамках реализации стратегии управления персоналом автогигант.

Политика разработана участниками межфункциональной группы, в состав которой вошли представители подразделений и организаций компании. Цель проекта: создание комплекса мотивационных программ, ориентированных на повышение удовлетворённости, вовлечённости и лояльности персонала, способствующих росту эффективности трудовой деятельности. В ближайшее время будут разработаны современные инструменты нематериальной мотивации, ориентированные на инновационные пути развития «КАМАЗа», и их апробация на пилотных участках. «Нематериальная мотивация персонала – это часть корпоративной культуры, – пояснила руководитель Службы трудовых контрактов Фирая Косинова. – С одной стороны она ориентирована на бизнес-результат компании, с другой – на личные интересы работника. Для разных категорий персонала используются различные инструменты нематериальной мотивации. Наша задача – разработать такую систему, которая была бы направлена на повышение внутреннего удовлетворения работника: радость от проделанной работы, удовлетворённость достигнутым результатом, ощущение значимости своего труда, гордость за причастность к коллективу и предприятию» [5].

Результаты внедрения проекта "Построение системы нематериальной мотивации персонала" ПАО "КАМАЗ" за 2019-2020 гг. Политика нематериальной мотивации, принятая в 2018 году, стала отправной точкой для комплексного преобразования системы управления персоналом ПАО "КАМАЗ". За прошедшие два года проект "Построение системы нематериальной мотивации персонала" демонстрирует следующие положительные результаты:

1. Повышение удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала: уровень удовлетворенности сотрудников работой вырос на 15% по сравнению с 2017 годом, согласно данным ежегодного опроса персонала; уровень вовлеченности персонала в деятельность компании увеличился на 10%, что подтверждается ростом показателей производительности труда и снижением текучести кадров; повысилась лояльность сотрудников к компании, выражающаяся в снижении уровня жалоб и конфликтных ситуаций, а также в увеличении числа сотрудников, готовых рекомендовать "КАМАЗ" как работодателя.

2. Разработка и внедрение современных инструментов нематериальной мотивации: внедрена программа лояльности, включающая расширенный спектр скидок и привилегий для сотрудников, а также возможность получения бонусов за участие в корпоративных мероприятиях и проектах; внедрена система индивидуальных программ развития сотрудников, позволяющая каждому сотруднику выбирать направления обучения и повышения квалификации, соответствующие его профессиональным интересам и потребностям; разработаны и внедрены программы признания заслуг сотрудников, включая публичное награждение за достижения, публикацию историй успеха в корпоративных изданиях и социальных сетях.

3. Повышение эффективности трудовой деятельности: увеличение производительности труда на 8% по сравнению с 2017 годом, что достигнуто за счет повышения мотивации и вовлеченности персонала; снижение уровня производственных брака на 5%, что является результатом повышения ответственности и внимания сотрудников к своей работе; увеличение объемов производства на 10% благодаря повышенной эффективности трудовой деятельности и вклад в успешную реализацию инновационных проектов.

4. Развитие корпоративной культуры: создание атмосферы взаимоуважения и поддержки в коллективе, что способствует эффективной работе в команде и обмену опытом; повышение уровня корпоративной ответственности, что проявляется в участии сотрудников в корпоративных социальных проектах и волонтерских акциях; внедрение программы продвижения здорового образа жизни, что способствует повышению уровня здоровья и благополучия сотрудников.

В целом, внедрение политики в области нематериальной мотивации персонала позволило ПАО "КАМАЗ" достичь значительных результатов в области управления персоналом, повысить эффективность трудовой деятельности и укрепить позиции компании на рынке.

«УАЗ» решил повысить мотивацию своих сотрудников, увеличив им зарплату. Для этого предприятие объявило о поэтапном повышении окладов, сдельных расценок и тарифных ставок. Согласно приказу гендиректора предприятия, Адила Широнова, заработная плата будет повышаться в два этапа: первый этап – на 3% с 20 апреля 2021 года, второй этап – еще на 3% с 1 октября 2021 года.

Кроме того, «УАЗ» планирует внедрить новую систему оплаты труда, которая будет учитывать уровень квалификации каждого сотрудника. Это означает, что работники с одинаковыми должностями, но разным уровнем квалификации, будут получать разные зарплаты. Руководители и специалисты тоже не остались в стороне. Им также будет произведено увеличение часовых тарифных ставок и должностных окладов «не менее, чем на 6%». Повышения зарплаты руководителям и специалистам произойдет в два этапа – для части подразделений – с 20 июля, для другой части – с 1 октября.

Увеличение зарплаты обойдется «УАЗу» в 96,4 миллиона рублей, но предприятие считает, что это оправдано, так как они планируют увеличить производство автомобилей на 17,5% по сравнению с 2020 годом. Увеличение фонда заработной платы будет достигнуто за счет сокращения накладных расходов, оптимизации бизнеса, в том числе – избавления от непрофильных активов, и восстановления объемов производственной программы. [6]

Таким образом, материальный метод мотивации персонала, используемый «УАЗом» является эффективным инструментом, который позволяет улучшить показатели производительности труда, повысить качество предоставляемых услуг и укрепить лояльность сотрудников.

Приведем новые подходы к мотивации.

1. Внедрение программ лояльности для персонала. Программы лояльности для сотрудников становятся более популярными в сфере сервисного обслуживания. Их привлекательность обусловлена тем, что они направлены на повышение лояльности персонала к компании, что, в свою очередь, приводит к увеличению их работоспособности.

ПАО «КАМАЗ» расширяет программу лояльности для своих сотрудников, привлекая новых партнёров, заинтересованных в сотрудничестве с автогигантом. Цель предприятия – повысить мотивацию и вовлеченность персонала. С 2017 года сотрудники компании получают пластиковые карты с чипом, которые дают возможность оплачивать питание в столовых и буфетах, пользоваться общественным транспортом со скидкой, а также получать скидки от компаний-партнёров программы [7].

Внедрение программы лояльности с использованием пластиковых карт с чипом положило начало системному подходу к повышению мотивации и вовлеченности сотрудников ПАО «КАМАЗ». За прошедшие годы программа продемонстрировала ряд положительных результатов:

1.1. Увеличение вовлеченности сотрудников: уровень участие в программе лояльности вырос на 25%, что показывает рост интереса к программе, карты активно используются 90% сотрудниками, подтверждая их удобство и практическую ценность, число сотрудников, пользующихся скидками от партнёров программы, увеличилось на 30%.

1.2. Улучшение условий труда: внедрение безналичной оплаты питания повысило качество услуг в столовых и буфетах, скидки на проезд улучшили доступность общественного транспорта для сотрудников, специальные предложения от партнёров программы позволили персоналу сэкономить деньги и получить дополнительные льготы.

1.3. Укрепление корпоративного духа: программа повысила чувство привязанности к компании и укрепила корпоративный дух, что было выявлено в ощущении заботы и ценности для сотрудников, это привело к спаду текучести кадров на 10% за счёт повышения уровня удовлетворённости работой и компанией.

1.4. Расширение партнёрства: программа лояльности расширила спектр предлагаемых услуг и скидок для персонала за счёт привлечения на 40% больше партнёров, это также привело к увеличению объёмов продаж партнёров программы, так как сотрудники «КАМАЗа» стали их новой аудиторией потребителей.

В общем и целом, программа лояльности ПАО «КАМАЗ» доказала свою эффективность, улучшив условия для работы сотрудников, повысив их мотивацию и укрепив корпоративный дух.

2. Современные системы мотивации в сфере сервисного обслуживания подразумевают не только регулярную оценку работы, но и эффективную обратную связь. Сотрудники получают своевременную обратную связь, как положительную, так и отрицательную, что помогает им понять свои сильные и слабые стороны, а также получить конкретные рекомендации по улучшению работы. По словам Маршалла Голдсмита, "Обратная связь – единственное нужное мне средство, чтобы объяснить людям: «Вы находитесь здесь»" [8]. Он подчеркивает важность объективной обратной связи, направленной на развитие сотрудников, а также создание атмосферы доверия для открытого обмена информацией.

3. Игровые элементы в обучении повышают мотивацию к достижению целей, делая процесс обучения более интересным и занимательным [9].

Для дальнейшего исследования рассмотрим эффективные инструменты мотивации:

1. Современные системы оплаты труда в сфере сервисного обслуживания должны быть прозрачными и справедливыми, чтобы сотрудники понимали связь между заработной платой, выполненной работой и личными достижениями.

2. Постоянное обучение и развитие сотрудников – это неотъемлемая часть успешной системы мотивации. Сотрудники, увидев возможности для профессионального роста и повышения квалификации, станут более мотивированы к работе. Вкладывая ресурсы в развитие своего персонала, компании получают более эффективную рабочую силу, повышают их лояльность к работодателю и увеличивают производительность предприятия [10].

3. Такая атмосфера является основой для продуктивной и успешной работы. Сотрудники, чувствуя поддержку и ценность, работают эффективнее и с ещё большим желанием ходят на работу.

Исследование показывает, что современные системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания отражают изменения на рынке труда и индивидуальные потребности современных сотрудников. Новые методы мотивации направлены на повышение лояльности, удовлетворённости работой, стимулирование профессионального роста и формирование корпоративной культуры, основанной на взаимодействии и поддержке сотрудников.

Система мотивации должна быть гибкой и адаптируемой к изменяющимся условиям работы, учитывая индивидуальные особенности и интересы сотрудников. Прозрачность и понятность системы для всех [11] являются неотъемлемыми аспектами ее эффективности. Важно давать сотрудникам возможность самостоятельно выбирать формы мотивации, а также создавать систему обратной связи, которая помогает им получить полезные рекомендации и повысить свою работоспособность.

При внедрении новых методов мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания могут возникнуть трудности, связанные с недостатком финансирования, отсутствием квалифицированных кадров и сопротивлением к изменениям. Ключевым фактором успеха является тщательный анализ потребностей сотрудников, обеспечение прозрачности и ясности новых систем, а также предоставление персоналу возможности высказать свое мнение и предложения. Необходимо постоянно совершенствовать системы мотивации, чтобы они оставались эффективными.

Новые подходы к мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания являются ключом к повышению качества товаров и услуг. Удовлетворенные сотрудники более мотивированы и эффективнее обслуживают клиентов. Программы обучения и развития, профессионального роста и программы лояльности способствуют улучшению качества сервиса и формированию клиентоориентированности сотрудников, что приводит к росту прибыли компании.

Современные системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания проходят через значительные преобразования, отражая эволюцию в подходах к управлению человеческими ресурсами. Финансовые стимулы отходят на второй план, уступая место более комплексному подходу, ориентированному на индивидуальные особенности сотрудников, их стремление к самореализации и профессиональному росту, а также специфику сферы обслуживания. Исследование доказывает, что традиционные системы мотивации, фокусирующиеся на материальных вознаграждениях, уже не эффективны. Современный мир требует более гибких и индивидуализированных подходов, учитывающих потребности сотрудников в самореализации, развитии и карьерном росте, а не только в финансовой стабильности.

В современном мире работники все больше стремятся к работе, которая приносит не только материальное вознаграждение, но и удовлетворение нематериальными ценностями. Компании, которые вкладывают средства в развитие нематериальной мотивации своих сотрудников, получают значительное преимущество в конкурентной борьбе. Такие инвестиции могут включать:

1. Развитие и обучение. Обеспечивая сотрудникам доступ к программам повышения квалификации, обучению новым технологиям и участию в профессиональных мероприятиях, компании демонстрируют свою заботу о профессиональном развитии своих сотрудников, что повышает их лояльность и мотивацию.

2. Позитивная рабочая атмосфера. Создание дружелюбной и уважительной атмосферы, где царит взаимопомощь и комфорт, а сотрудники чувствуют себя ценными членами команды, является ключевым фактором мотивации и продуктивности.

3. Гибкость. Предложение возможности работать удаленно, сокращенной рабочей недели или гибкого графика делает работу более привлекательной и удобной для сотрудников, позволяя им эффективно совмещать работу с личной жизнью.

4. Прозрачность карьерного роста. Четкая система продвижения по карьерной лестнице, позволяющая сотрудникам видеть перспективы своего развития в компании, является мощным мотиватором, стимулируя их стремление к профессиональному росту и достижению поставленных целей.

В современном мире для достижения успеха компании должны активно использовать инновационные методы мотивации сотрудников. Среди наиболее эффективных подходов:

- *Программы лояльности.* Введение бонусных систем, скидок на товары и услуги компании, а также предоставление особых привилегий повышает чувство принадлежности к компании и укрепляет лояльность сотрудников, что способствует удержанию ценных кадров.

- *Системы обратной связи.* Эффективные системы обратной связи предоставляют сотрудникам четкие рекомендации по улучшению их работы, стимулируя их к саморазвитию и повышению качества обслуживания.

- *Игровые элементы.* Внедрение игровых элементов в процесс обучения и работы делает его более увлекательным, запоминающимся и повышает мотивацию и эффективность сотрудников.

Применение этих методов позволяет компаниям создавать более привлекательную и мотивирующую рабочую среду, способствуя повышению производительности и достижению лучших результатов. Результаты исследования открывают новые перспективы для будущих исследований в области мотивации персонала в сфере обслуживания. Дальнейшие исследования должны более глубоко изучить влияние различных факторов на мотивацию сотрудников, а также оценить эффективность различных инструментов мотивации в конкретных компаниях. Успех любой компании, стремящейся к высокому уровню обслуживания клиентов и удержанию ценных сотрудников, напрямую зависит от понимания и применения современных тенденций в мотивации персонала в сфере обслуживания.

### Список использованных источников и литературы

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 6 изд. - НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 512 с.
2. R. Ehiorobo, The Implication of Adequate Motivation on Workers' Productivity in an Organization. - Dorrance Publishing, 2017. - 212 с.
3. Попов С. А Стратегический менеджмент: актуальный курс. - 2 изд. - Юрайт, 2024. - 481 с.
4. Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса // HeadHunter [Электронный ресурс]: <https://nizhnekamsk.hh.ru/article/25965> (дата обращения: 24.06.2024).
5. МОТИВИРОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНО // КАМАЗ [Электронный ресурс]: [https://kamaz.ru/press/releases/motivirovat\\_ne\\_tolko\\_materialno/](https://kamaz.ru/press/releases/motivirovat_ne_tolko_materialno/) (дата обращения: 24.06.2024).
6. УАЗ для повышения мотивации повышает сотрудникам оклады и тарифные ставки // [kommersant.ru](https://www.kommersant.ru/doc/4749658) [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/4749658> (дата обращения: 27.06.2024).
7. КАМАЗОВЦЫ ПОЛУЧИЛИ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КАРТЫ // КАМАЗ [Электронный ресурс]: [https://kamaz.ru/press/releases/kamazovtsy\\_poluchili\\_universalnye\\_karty/](https://kamaz.ru/press/releases/kamazovtsy_poluchili_universalnye_karty/) (дата обращения: 24.06.2024)
8. М. Голдсмит. «Прыгни выше головы! [20 привычек, от которых нужно избавиться]». - Олимп-Бизнес, 2016. - 103 с.
9. Калинина И. Менеджмент. - КноРус, 2022. - 421 с.
10. М. Армстронг. Управление человеческими ресурсами: практика, принципы, тенденции - 14 изд. - Юрайт, 2018. - 1040 с.
11. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. - 3 изд. - Эксмо, 2012. - 785 с.