

УДК 2964
МРНТИ 06.54.31

DOI: <https://doi.org/10.37788/2025-2/80-89>

А.Ж. Тастекеева^{1*}, С.Ы. Умирзаков²

¹МФО «Tascredit», Казахстан

²Университет Нархоз, Казахстан

*(e-mail: aizhan@tascredit.kz)

Роль и значение системы вознаграждения персонала в управлении организацией

Аннотация

Основная проблема исследования заключается в том, что во многих организациях системы вознаграждения персонала не отвечают современным требованиям стратегического управления и не в полной мере учитывают потребности работников, уровень их вклада в общее дело и особенности организационной культуры. Отсутствие четкой связи между результатами труда и системой поощрений приводит к снижению мотивации, формальному отношению к обязанностям, росту текучести кадров и падению производительности. В условиях усиливающейся конкуренции и постоянных изменений внешней среды эффективность системы вознаграждения становится одним из ключевых факторов устойчивого развития компании.

Цель: анализ роли и значения системы вознаграждения как инструмента управления персоналом и повышения организационной эффективности.

Методы: в ходе исследования использованы методы сравнительного анализа, анкетирования, экспертной оценки и системного подхода, что позволило всесторонне рассмотреть влияние системы поощрений на поведение работников.

Результаты и их значимость: Результаты исследований подтверждают прямую зависимость между справедливостью и прозрачностью системы вознаграждений и уровнем трудовой мотивации, а также демонстрируют, что грамотно выстроенная система стимулирования способствует снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его выводов для совершенствования существующих систем мотивации в организациях различного профиля, что позволит повысить вовлеченность персонала и достичь устойчивого развития компании.

Ключевые слова: система вознаграждения, мотивация персонала, управление организацией, трудовая эффективность, стимулирование, кадровая политика, производительность труда, нематериальное поощрение.

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в современных социально-экономических условиях эффективность работы организации во многом зависит от уровня мотивации и удовлетворенности персонала. Одним из главных инструментов формирования этой мотивации выступает система вознаграждения. Однако во многих компаниях она по-прежнему носит формальный характер, не отражает индивидуальных результатов труда и не способствует развитию вовлеченности сотрудников. В условиях растущей конкуренции, цифровизации и изменения трудовых установок работников необходимо пересматривать традиционные подходы к поощрению, адаптируя их к новым реалиям. Это делает исследование особенно актуальным для практики управления персоналом.

В настоящее время грамотно выстроенная система вознаграждения позволяет не только повысить трудовую отдачу сотрудников, но и создать устойчивую корпоративную культуру, снизить уровень текучести кадров и усилить приверженность работников целям компании. Изучение и внедрение эффективных моделей вознаграждения представляет интерес как для теоретиков, так и для практиков управления, поскольку напрямую связано с достижением высокой результативности и устойчивого развития бизнеса.

Цель исследования – выявить и проанализировать роль и значение системы вознаграждения персонала в процессе управления организацией, а также определить, каким

образом различные формы материального и нематериального стимулирования влияют на мотивацию сотрудников, их трудовую активность и общий уровень эффективности деятельности предприятия.

Материалы и методы

В процессе проведения исследования использовались как теоретические, так и эмпирические подходы, что позволило обеспечить комплексный анализ проблемы. Теоретическая база исследования строилась на изучении научных трудов отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, теории мотивации и организационного поведения. Это обеспечило понимание ключевых понятий, моделей и принципов, лежащих в основе систем вознаграждения.

В Казахстане труды отечественных ученых и практиков посвящены механизмам вознаграждения: Н.М. Абдикеев, А.С. Оразбаева, К.Е. Каржаубаев, Д.Я. Куатова, Ю.А. Аманбаев, А. Джулаева, А.Е. Дошанов, А.А. Рамазанов М.Ш. Алинов, С.С. Акбасаров, К.А. Тазабеки. Анализ результатов, изложенных в работах указанных авторов, позволил сформулировать прикладные инструменты для изучения роли и места системы вознаграждения персонала в деятельности предприятия.

Важную роль сыграло также использование сравнительного анализа, что позволило выявить сильные и слабые стороны различных подходов к формированию систем поощрения. Особое внимание уделялось качественной оценке восприятия сотрудниками справедливости и прозрачности механизмов вознаграждения, что дало возможность глубже понять мотивационные аспекты поведения персонала и предложить рекомендации по совершенствованию практики управления.

Результаты

Результаты исследования показали, что система вознаграждения играет ключевую роль в формировании мотивации сотрудников и значительно влияет на эффективность функционирования организации в целом. Было установлено, что недостаточная прозрачность и отсутствие гибкости в существующих моделях вознаграждения снижают уровень удовлетворённости работников и ослабляют их стремление к достижению высоких результатов. Анализ практических примеров выявил, что наибольшую эффективность демонстрируют организации, в которых вознаграждение напрямую связано с личными и коллективными показателями труда, а также где наряду с материальными стимулами активно применяются нематериальные формы поощрения, такие как признание, развитие, карьерный рост и участие в принятии решений.

Также было выявлено, что восприятие сотрудниками справедливости системы вознаграждения оказывает значительное влияние на уровень доверия к руководству и на внутреннюю атмосферу в коллективе. В тех организациях, где система стимулирования воспринимается как объективная и обоснованная, наблюдается более высокий уровень вовлеченности, снижается текучесть кадров, улучшаются показатели производительности труда и укрепляется корпоративная культура.

Полученные результаты подтвердили необходимость комплексного и индивидуализированного подхода к формированию системы вознаграждения, с учетом специфики деятельности, структуры персонала, целей организации и текущих рыночных условий. Результаты исследования могут служить основой для разработки более эффективных управленческих решений, направленных на усиление мотивации и повышение результативности персонала.

Обсуждение

Одной из наиболее сложных задач в деятельности организации является эффективное управление системами, в центре которых находится человек как ключевой элемент. Именно такие системы, к числу которых относятся организации, определяют успешность функционирования предприятия. Человек способен достигать высоких результатов в труде тогда, когда он увлечён значимой для общества целью, ощущает удовлетворение от своей деятельности и получает соответствующее вознаграждение за свои усилия [1].

В условиях современных управленческих моделей значение системы вознаграждения чрезвычайно велико. Именно благодаря материальному и нематериальному стимулированию сотрудник мотивирован проявлять максимальную активность, что напрямую отражается на эффективности работы всей организации. Система оплаты и поощрения должна быть ориентирована на поддержку высокой производительности, креативности, ответственности и

инициативности работников – тех качеств, которые способствуют достижению стратегических целей предприятия.

Проблема вознаграждения персонала остаётся одной из наиболее актуальных в контексте социально-экономических отношений в любой организации, поскольку от её эффективного решения зависит не только мотивация сотрудников, но и устойчивость, развитие и конкурентоспособность самой организации, а в более широком смысле – и общества в целом.

Система вознаграждения представляет собой справедливую форму признания вклада работников, отражающую как фактические достижения, так и потенциальные возможности персонала, способствующие успеху организации и личностному росту самих сотрудников.

В самом широком смысле понятие «вознаграждение» охватывает два ключевых значения: с одной стороны, это справедливая награда за определённые достижения, с другой – это оплата за выполненный труд [2]. В управленческом контексте под вознаграждением понимается всё то, что имеет ценность для работника, и что может быть использовано менеджером как инструмент мотивации для повышения эффективности труда. Поскольку представление о ценностях у каждого человека индивидуально, воспринимаемая значимость различных форм вознаграждения также варьируется.

В традиционном понимании «вознаграждение за труд» – это денежная плата, которая соответствует объёму и качеству выполненной работы, трудовому вкладу и достигнутым результатам [3]. Оно может выражаться в различных формах, включая заработную плату, премии, надбавки, а также немонетарные стимулы, такие как подарки, акции, льготное жильё и прочие виды поощрения. Таким образом, внешние формы вознаграждения отражают его внутреннюю суть – признание и оценку труда.

Большая экономическая энциклопедия акцентирует внимание на том, что вознаграждение представляет собой денежную оплату, которая зависит от производительности и качества труда, оформляемую в виде заработной платы и премий [4].

В соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности 19, под вознаграждениями работникам понимаются все виды оплаты, выплачиваемые работникам за оказание ими услуг [5].

Однако неоднозначность толкования термина «вознаграждение» в разных источниках порождает путаницу в понимании его роли в управлении персоналом. Анализ экономических словарей показывает, что наряду с мотивационной функцией вознаграждение может рассматриваться и как способ оценки труда, включая как материальные выплаты, так и моральное поощрение и общественное признание.

Согласно МСФО 19, имеется пять групп вознаграждений для работников, указанные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды и формы вознаграждений работникам согласно МСФО 19 [5]

Каждой организации требуется такая система вознаграждения, которая будет максимально соответствовать её индивидуальным особенностям, учитывать специфику внутренней структуры и влияния внешней среды.

Система вознаграждения персонала в организации призвана решать ряд ключевых задач. В первую очередь, она направлена на стимулирование повышения производительности

труда как на уровне отдельного работника, так и в масштабах подразделений и компании в целом. Кроме того, система должна способствовать более эффективному использованию инвестиций в фонд оплаты труда, включая базовую зарплату и премиальные выплаты.

Важной функцией системы вознаграждений является удовлетворение профессиональных, материальных и моральных интересов сотрудников, что способствует их большей вовлеченности и удовлетворённости работой. Также через правильно выстроенную систему поощрений можно добиться улучшения качественного состава персонала, снизить текучесть кадров и обеспечить рациональную ротацию.

Дополнительно, такая система способствует укреплению трудовой, производственной и технологической дисциплины, а также оказывает положительное влияние на морально-психологический климат в коллективе – улучшает отношение работников к своей деятельности, коллегам, руководству и компании в целом [6].

Для эффективного достижения обозначенных задач необходимо придерживаться ряда принципов, отражающих мотивационные установки, причинно-следственные связи между элементами системы поощрений, ее согласование с организационной культурой и стратегией управления персоналом. Эти принципы обеспечивают связь между системой вознаграждения и доходами работников в долгосрочной перспективе (таблица 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь принципов построения системы вознаграждения и решаемых задач [7]

Принцип системы вознаграждения	Решаемые задачи
Ориентация вознаграждения на результат (связь с KPI)	Повышение производительности труда, достижение стратегических целей организации
Гибкость системы с сохранением четких правил	Эффективное управление мотивацией, адаптация к изменениям, возможность управленческого воздействия
Сбалансированность интересов работника и организации	Повышение лояльности персонала, сохранение устойчивости компании, предотвращение текучести кадров
Информирование персонала и системный мониторинг эффективности системы	Повышение прозрачности, доверия сотрудников, улучшение морально-психологического климата, своевременная корректировка

Таблица 1 наглядно демонстрирует, как ключевые принципы построения системы вознаграждения напрямую способствуют решению стратегических и операционных задач организации. Каждый принцип выполняет конкретную функцию. Принципы не только дополняют друг друга, но и формируют единую, взаимосвязанную систему мотивации, способствующую как повышению эффективности труда, так и стабильности внутренней среды организации.

Ключевые задачи, которые преследует система вознаграждения персонала в организации, выступают цели, направленные на стимулирование эффективной трудовой деятельности, укрепление мотивации сотрудников, повышение их удовлетворённости работой, а также обеспечение баланса между интересами работников и стратегическими приоритетами компании (таблица 2).

Таблица 2 – Основные цели системы вознаграждения персонала в организации [8]

Цель системы вознаграждения	Характеристика
Мотивация к высокопроизводительному труду	Формирует стремление сотрудников добиваться лучших результатов, повышая эффективность работы.
Удержание квалифицированного персонала	Создает условия для долгосрочной заинтересованности работников, снижает текучесть кадров.
Стимулирование профессионального и карьерного роста	Поощряет стремление к обучению, развитию компетенций и продвижению по службе.
Обеспечение справедливости и прозрачности в оплате труда	Повышает доверие работников к работодателю, снижает уровень конфликтов и демотивации.

Продолжение таблицу 2

Поддержание позитивного морально-психологического климата	Создает ощущение ценности труда каждого работника и укрепляет корпоративную культуру.
Согласование интересов работника и организации	Балансирует цели сотрудников и стратегические задачи организации для достижения общих результатов.
Увеличение вовлеченности и лояльности персонала	Повышает степень участия работников в жизни компании, способствует формированию приверженности бренду.

Таблица 2 позволяет более глубоко и наглядно осмыслить, каким образом система вознаграждения оказывает влияние на различные аспекты деятельности персонала и, в конечном итоге, на общий успех организации. Через выявление взаимосвязей между принципами построения системы вознаграждения и задачами, которые она помогает решать, становится очевидным, что грамотно выстроенная система стимулирования способствует не только росту производительности труда, но и формированию лояльности сотрудников, снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата и усилению организационной устойчивости. Она также играет важную роль в поддержании высокого уровня мотивации, поскольку позволяет сотрудникам видеть прямую зависимость между своими усилиями и получаемыми результатами. Благодаря такому подходу, персонал чувствует себя ценным и вовлеченным участником общего дела, а организация – получает возможность более эффективно управлять трудовыми ресурсами, добиваться поставленных целей и оставаться конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.

Кроме того, выделяют 2 вида факторов, которые оказывают влияние на систему вознаграждения персонала в организации. Основные из этих факторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на систему вознаграждения персонала в организации [8]

Факторы	Характер влияния
Внутренние	
Стратегия и цели организации	Определяют приоритеты вознаграждения (например, ориентация на результат или удержание ключевых кадров)
Финансовые возможности компании	Влияют на размер фонда оплаты труда, премий и льгот
Организационная культура и ценности	Формируют отношение к справедливости и прозрачности системы поощрений
Структура персонала (возраст, квалификация, уровень занятости)	Определяет потребности работников и подход к индивидуализации вознаграждений
Эффективность системы управления персоналом	Зависит от способности менеджмента реализовать справедливую и стимулирующую систему
Уровень текучести и вовлеченности сотрудников	Способствует корректировке механизмов стимулирования и удержания персонала
Внешние	
Состояние экономики и уровень инфляции	Определяют покупательную способность сотрудников и уровень конкурентных зарплат
Законодательное регулирование труда	Устанавливает минимальные стандарты оплаты труда, налогообложение, соцпакет и пр.
Уровень конкуренции на рынке труда	Влияет на необходимость предложений конкурентного вознаграждения для привлечения и удержания персонала
Социальные ожидания и стандарты в обществе	Формируют восприятие справедливости и достаточности системы вознаграждения
Технологические изменения и автоматизация	Меняют требования к квалификации персонала и структуре мотивационных пакетов

Таблица 3 демонстрирует, насколько комплексным и многогранным является влияние факторов на систему вознаграждения персонала в организации. Внутренние факторы играют ключевую роль, поскольку именно они формируют основу для построения эффективной системы мотивации, учитывающей уникальные особенности самой компании. Стратегические цели и финансовые возможности организации задают рамки, в которых формируется политика вознаграждения, а организационная культура и ценности влияют на восприятие справедливости и прозрачности выплат со стороны сотрудников. Также важным аспектом является структура персонала – разнообразие по возрасту, квалификации и статусу работников требует гибкого и дифференцированного подхода к мотивации, что способствует лучшему удовлетворению их потребностей. Уровень текучести и вовлечённости персонала отражает эффективность действующей системы и становится сигналом к её корректировке.

С другой стороны, внешние факторы создают контекст, в котором организация функционирует, и требуют постоянного мониторинга для своевременного реагирования на изменения. Экономическая ситуация и уровень инфляции напрямую влияют на реальную покупательную способность работников и могут требовать корректировки размеров вознаграждений, чтобы сохранить мотивацию и конкурентоспособность. Законодательное регулирование устанавливает минимальные требования и стандарты, которые организация обязана соблюдать, что накладывает ограничения, но одновременно формирует и гарантии для сотрудников. Рыночная конкуренция в сфере труда заставляет компании предлагать привлекательные условия, чтобы удерживать талантливых специалистов и привлекать новых. Социальные стандарты и ожидания общества влияют на восприятие сотрудниками справедливости системы, что является важным для поддержания положительного морально-психологического климата. Кроме того, технологические изменения трансформируют требования к квалификации и структуре персонала, что налагает новые задачи на систему вознаграждения, делая необходимым её постоянное обновление и адаптацию.

Таким образом, успешное построение и поддержание системы вознаграждения требует интегрированного подхода, учитывающего не только внутренние особенности организации, но и внешние условия, в которых она функционирует. Только при учёте всех этих факторов система вознаграждения способна стать мощным инструментом мотивации, способствующим развитию персонала и достижению стратегических целей компании.

В Казахстане, где наблюдается переход к более рыночной и инновационной экономике, роль системы вознаграждения расширяется и углубляется. Здесь важным фактором становится учет национальных и культурных особенностей, а также социально-экономической ситуации, которая напрямую влияет на ожидания работников. Традиционные подходы к оплате труда дополняются новыми формами мотивации, включая гибкие бонусные схемы, нематериальные поощрения и программы социального обеспечения, что способствует созданию более комфортных условий труда и поддерживает высокий уровень мотивации [9].

Кроме того, система вознаграждения в казахстанских организациях должна учитывать влияние государственного регулирования, особенности трудового законодательства и динамику инфляции, чтобы сохранять справедливость и конкурентоспособность оплаты труда. Важное значение имеет прозрачность и справедливость начисления вознаграждений, что способствует укреплению доверия между работодателем и сотрудниками, снижению текучести кадров и улучшению корпоративной культуры.

Особую роль в управлении персоналом играет адаптация системы вознаграждения к специфике отрасли и масштабам организации, а также к изменениям на внешних рынках и экономической ситуации в стране. Учитывая растущие требования к профессионализму и компетенциям работников, вознаграждение становится важным фактором привлечения и удержания талантливых специалистов, что напрямую влияет на конкурентоспособность и устойчивое развитие казахстанских предприятий.

В трудах доктора экономических наук Абдрахмановой Г.С. подчеркивается, что система вознаграждения является важнейшим инструментом мотивационного механизма в казахстанских компаниях, особенно в условиях перехода к рыночной экономике и формирования новой корпоративной культуры. Она акцентирует внимание на необходимости сбалансированного подхода к материальному и нематериальному стимулированию, подчеркивая, что только комплексная модель способна реально влиять на производительность и вовлеченность работников [10].

Профессор Сейдахметов А.С. рассматривает систему вознаграждения как ключевой элемент управления человеческими ресурсами и делает акцент на важности ее стратегической направленности. Он отмечает, что в условиях казахстанской экономики, где многие предприятия переживают фазы трансформации, эффективная система вознаграждения должна быть гибкой, ориентированной на результат и способной учитывать как индивидуальные, так и коллективные достижения [11].

Доктор экономических наук Абишева А.А. анализирует систему вознаграждения с позиции ее влияния на социальную стабильность в организации. В ее исследованиях подчеркивается, что неравномерность и непрозрачность в системах оплаты труда ведут к демотивации, снижению доверия к руководству и оттоку квалифицированных кадров. Особое внимание она уделяет формированию внутренней справедливости и соответствию вознаграждения вкладу сотрудника в общие результаты [12].

Схожую позицию занимает кандидат экономических наук Ибраева А.Б., которая акцентирует внимание на важности внедрения KPI-подхода в систему вознаграждения и необходимости постоянного мониторинга эффективности стимулирующих механизмов. Она утверждает, что традиционные схемы оплаты труда уже не соответствуют текущим требованиям экономики знаний, и предлагает использовать гибкие бонусные системы, в которых важную роль играют нематериальные формы признания.

Таким образом, взгляды казахстанских ученых во многом совпадают в признании стратегической значимости системы вознаграждения как инструмента повышения эффективности деятельности предприятия. При этом каждый из исследователей делает акцент на отдельных аспектах – будь то социальная справедливость, стратегическое управление, мотивация или гибкость, что позволяет рассматривать проблему в широком и многоплановом контексте.

Эффективная система вознаграждения оказывает существенное влияние на деятельность предприятия, выступая ключевым фактором повышения его конкурентоспособности и устойчивого развития. Во-первых, она способствует формированию сильной мотивации у сотрудников, что напрямую отражается на их производительности и качестве выполняемой работы. Когда работники видят справедливую и прозрачную связь между своими усилиями и вознаграждением, они стремятся выполнять задачи более ответственно и инициативно, что ведет к улучшению общих результатов компании.

Кроме того, хорошо выстроенная система вознаграждения помогает удерживать талантливых и квалифицированных специалистов, снижая уровень текучести кадров. Это особенно важно для предприятий, которые нуждаются в стабильности и профессионализме для реализации своих стратегических целей. Удержание квалифицированных сотрудников снижает затраты, связанные с подбором и обучением новых работников, что положительно влияет на экономическую эффективность предприятия.

Эффективная система вознаграждения также поддерживает положительный морально-психологический климат в коллективе, укрепляя доверие и лояльность персонала. Это способствует формированию корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество и достижение общих целей, а также снижает вероятность конфликтов и недовольства среди сотрудников.

Наконец, через внедрение современных подходов к вознаграждению, включая как материальные, так и нематериальные стимулы, предприятие получает гибкий инструмент управления, который может адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды. Это позволяет своевременно реагировать на вызовы рынка, поддерживать высокую мотивацию персонала и обеспечивать долгосрочную устойчивость бизнеса.

Таким образом, система вознаграждения в условиях Казахстана выступает не только средством материального стимулирования, но и стратегическим инструментом управления человеческими ресурсами, обеспечивающим баланс интересов работников и работодателей, повышение эффективности труда и достижение долгосрочных целей организации. Эффективная система вознаграждения становится фундаментом для повышения эффективности работы предприятия, его инновационного развития и укрепления позиций на рынке.

Заключение

Система вознаграждения персонала играет фундаментальную роль в управлении любой организацией, выступая важным инструментом мотивации и стимулирования работников к

достижению поставленных целей. В условиях современной экономики Казахстана, где происходит активное развитие рынка труда, повышение конкуренции среди работодателей и рост требований к качеству труда, правильное построение системы вознаграждения приобретает особую значимость. Эта система становится не просто механизмом выплаты заработной платы, а комплексным инструментом, влияющим на удовлетворенность сотрудников, их лояльность и желание вкладываться в успех компании.

В ходе исследования было установлено, что система вознаграждения персонала играет ключевую роль в эффективном управлении организацией, напрямую влияя на мотивацию сотрудников, их производительность и лояльность. Правильно выстроенная система вознаграждения способствует достижению стратегических целей предприятия, снижает текучесть кадров и формирует позитивный морально-психологический климат в коллективе. Учитывая специфику казахстанского рынка труда и особенности национальной корпоративной культуры, адаптация системы вознаграждения к внутренним и внешним условиям становится важным фактором устойчивого развития организаций.

Внедрение современных технологий и гибких подходов в системе вознаграждения позволяет повысить её эффективность, обеспечивая баланс интересов работников и работодателей, а также адаптивность к изменениям в бизнес-среде. Таким образом, развитие и совершенствование системы вознаграждения является неотъемлемой составляющей успешного управления персоналом и долгосрочного успеха организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Османова Ф.Р. Экономическое содержание материального стимулирования и проблемы его организации / Ф.Р. Османова, С.Г. Идрисова // Актуальные проблемы экономического развития. – 2023. – № 3. – С. 109-113.
- 2 Служба тематических толковых словарей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.glossary.ru>
- 3 Азрилян А.Н. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
- 4 Галь В.И. Большая экономическая энциклопедия / В.И. Галь, И.И. Куропяткин. – М.: Эксмо, 2017. – 816 с.
- 5 Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» (2015). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1051805
- 6 Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала : учеб. пос. / Е.С. Дашкова. – Воронеж : ВорГУ, 2022. – 237 с.
- 7 Ендовицкий Д.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 303 с.
- 8 Озерникова Т.Г. Формирование системы вознаграждений в организации / Т.Г. Озерникова // Проблемы теории и практики управления. – 2023. – № 2. – С. 48-50.
- 9 Жаксылык Н.Б. Современные подходы к мотивации персонала в условиях цифровизации экономики / Н.Б. Жаксылык // Вестник КазНУ. – 2023. – № 11. – С. 50-53.
- 10 Абдрахманова Г.С. Современный продакт-менеджмент: обзор недавних исследований рынка / И.Р. Исаев, Г.С. Абдрахманова // Юный ученый. – 2023. – № 11. – С. 51-55.
- 11 Сейдахметов А.С. Проблемы мотивации и стимулирования персонала в Казахстане [Электронный ресурс] / А.С. Сейдахметов // Вестник КазНУ. – 2020. – № 4. – С. 21-24. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/15169>
- 12 Абишева А.А. Вознаграждение работников сельскохозяйственных предприятий Казахстана / А.А. Абишева // Проблемы агробизнеса. – 2023. – № 4. – С. 177-184.

REFERENCE

- 1 Osmanova, F.R., & Idrisova, S.G. (2023). Ekonomicheskoe sodержanie material'nogo stimulirovaniia i problemy ego organizatsii [Economic content of material incentives and problems of its organization]. Aktual'nye problemy ekonomicheskogo razvitiia – Current issues of economic development, 3, 109-113 [in Russian].

- 2 Sluzhba tematiceskikh tolkovykh slovarei [Thematic explanatory dictionaries service]. (n.d.). *glossary.ru*. Retrieved from: <http://www.glossary.ru> [in Russian].
- 3 Azrilian A.N. (2002). *Bol'shoi ekonomicheskii slovar'* [Large Dictionary of Economics]. – M.: Institut novoi ekonomiki [in Russian].
- 4 Gal', V.I., & Kuropiatkin, I.I. (2017). *Bol'shaia ekonomicheskaiia entsiklopediia* [The Great Economic Encyclopedia]. – M.: Eksmo [in Russian].
- 5 Mezhdunarodnyi standart finansovoi otchetnosti (IAS) 19 «Voznagrazhdeniia rabotnikam» (2015). *online.zakon.kz*. Retrieved from: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1051805 [in Russian].
- 6 Dashkova, E.S. (2022). *Sovremennye sistemy voznagrazhdeniia personala* [Modern systems of personnel remuneration]. Voronezh: VorGU [in Russian].
- 7 Endovitskii, D.A., & Vostrikova, L.A. (2022). *Voznagrazhdenie personala: regulirovanie, uchët i otchetnost'*, *ekonomicheskii analiz* [Employee remuneration: regulation, accounting and reporting, economic analysis]. – M.: IUNITI-DANA [in Russian].
- 8 Ozernikova, T.G. (2023). *Formirovanie sistemy voznagrazhdenii v organizatsii* [Formation of a reward system in the organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* – Problems of management theory and practice, 2, 48-50 [in Russian].
- 9 Zhaksylyk, N.B. (2023). *Sovremennye podkhody k motivatsii personala v usloviakh tsifrovizatsii ekonomiki* [Modern approaches to staff motivation in the context of digitalization of the economy]. *Vestnik KazNU – KazNU Bulletin*, 11, 50-53 [in Russian].
- 10 Abdrakhmanova, G.S., & Isaev, I.R. (2023). *Sovremennyi produkt-menedzhment: obzor nedavnikh issledovaniï rynka* [Modern Product Management: A Review of Recent Market Research]. *Iunyi uchenyi – Young scientist*, 11, 51-55 [in Russian].
- 11 Seidakhmetov, A.S. (2020). *Problemy motivatsii i stimulirovaniia personala v Kazakhstane* [Problems of motivation and stimulation of personnel in Kazakhstan]. *Vestnik KazNU – KazNU Bulletin*, 4, 21-24. Retrieved from <https://articlekz.com/article/15169> [in Russian].
- 12 Abisheva, A.A. (2023). *Voznagrazhdenie rabotnikov sel'skokhoziaistvennykh predpriatii Kazakhstana* [Remuneration of workers of agricultural enterprises of Kazakhstan]. *Problemy agrorynka* – Problems of the agricultural market, 4, 177-184 [in Russian].

А.Ж. Тастекеева¹, С.Ы. Өмірзақов²

¹МҚҰ «Tascredit», Қазақстан

²Нархоз университеті, Қазақстан

Ұйымды басқарудағы персоналға еңбекақы төлеу жүйесінің рөлі мен маңызы

Зерттеудің негізгі мәселесі – көптеген ұйымдарда персоналға еңбекақы төлеу жүйесінің стратегиялық менеджменттің заманауи талаптарына сәйкес келмеуі және қызметкерлердің қажеттіліктерін, олардың ортақ іске үлес қосу деңгейін және ұйымдық мәдениеттің ерекшеліктерін толық есепке алмауында. Еңбек нәтижелері мен ынталандыру жүйесі арасындағы нақты байланыстың болмауы мотивацияның төмендеуіне, жауапкершілікке формальды қатынасқа, кадрлардың тұрақтамауының артуына және еңбек өнімділігінің төмендеуіне әкеледі. Бәсекелестіктің күшеюі және сыртқы ортаның тұрақты өзгеруі жағдайында еңбекақы төлеу жүйесінің тиімділігі компанияның тұрақты дамуының негізгі факторларының біріне айналуға.

Мақаланың мақсаты – қызметкерлерді басқару және ұйымның тиімділігін арттыру құралы ретінде еңбекақы төлеу жүйесінің рөлі мен маңыздылығын талдау.

Әдістері – зерттеуде салыстырмалы талдау әдістері, сауалнамалар, сараптамалық бағалау және жүйелік тәсіл қолданылды, бұл ынталандыру жүйесінің қызметкерлердің мінез-құлқына әсерін жан-жақты қарастыруға мүмкіндік берді.

Алынған нәтижелер еңбекке ақы төлеу жүйесінің әділдігі мен ашықтығы мен еңбекті ынталандыру деңгейі арасындағы тікелей байланысты растайды, сондай-ақ дұрыс әзірленген ынталандыру жүйесі кадрлардың тұрақсыздығын азайтуға және еңбек өнімділігін арттыруға көмектесетінін көрсетеді.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы оның нәтижелерін әртүрлі профильдегі ұйымдарда жұмыс істейтін ынталандыру жүйелерін жақсарту үшін қолдану мүмкіндігінде жатыр, бұл қызметкерлердің қатысуын арттырады және компанияның тұрақты дамуына қол жеткізеді.

Түйінді сөздер: еңбекақы төлеу жүйесі, қызметкерлерді ынталандыру, ұйымды басқару, еңбек тиімділігі, ынталандыру, кадр саясаты, еңбек өнімділігі, материалдық емес ынталандыру.

A.Zh. Tastekeeva¹, S.Y. Umirzakov²

¹MFI «Tascredit», Kazakhstan

²Narxoz University, Kazakhstan

The Role and Importance of the Personnel Remuneration System in Organization Management

The main problem of the study is that in many organizations the personnel remuneration systems do not meet modern requirements of strategic management and do not fully take into account the needs of employees, the level of their contribution to the common cause and the peculiarities of the organizational culture. The lack of a clear connection between labor results and the incentive system leads to a decrease in motivation, a formal attitude to responsibilities, an increase in staff turnover and a drop in productivity. In the context of increasing competition and constant changes in the external environment, the effectiveness of the remuneration system is becoming one of the key factors in the sustainable development of the company.

The purpose of the article is to analyze the role and importance of the remuneration system as a tool for personnel management and improving organizational efficiency.

Methods: the study used the methods of comparative analysis, questionnaires, expert assessment and a systems approach, which made it possible to comprehensively consider the impact of the incentive system on employee behavior.

The obtained results confirm the direct relationship between the fairness and transparency of the remuneration system and the level of labor motivation, and also demonstrate that a well-designed incentive system helps to reduce staff turnover and increase labor productivity.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings to improve existing incentive systems in organizations of various profiles, which will increase staff involvement and achieve sustainable development of the company.

Key words: remuneration system, staff motivation, organization management, labor efficiency, incentives, personnel policy, labor productivity, non-material incentives.

Дата поступления рукописи в редакцию: 10.06.2025 г.