

**BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ISSN 1991-3494

Volume 5, Number 363 (2016), 219 – 226

**A. Zh. Panzabekova<sup>1</sup>, G.K. Tyurabayev<sup>2</sup>**

Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan Institute of Economy, Almaty, Kazakhstan,  
Abay Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan.  
E-mail: aksanat@mail.ru

**FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION  
OF PAYMENT GATEWAY AND LABOR PROMOTION  
IN TERMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

**Annotation.** This paper examines global trends in the field of labor organization and identification of principles of modern payment gateway and labor promotion.

The study used a variety of methods, combined by systematic approach to the study of payment gateway and labor promotion. Abstract-logical method is used to disclosure of essence of these issues in different countries, the development directions of its improvement in terms of innovative development of economy.

*Results:* Foreign experience of formation of the payment gateway and labor promotion was investigated, comparative analysis of existing models of organization and remuneration was conducted. The main advantages and disadvantages of modern systems of payment were considered. The principles which are the base of the system of payment and labor promotion in innovatively developed countries were identified.

*Scope of the study results.* Key findings and practical recommendations can be used as a methodological basis for further deepening of research on this issue.

**Keywords:** payment, promotion, model, flexible system, foreign experience.

УДК 331.28

**А. Ж. Панзабекова<sup>1</sup>, Г. К. Турабаев<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Институт экономики Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан,  
Алматы, Казахстан,

<sup>2</sup>Казахский национальный педагогический университет им. Абая, Алматы, Казахстан

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ ОПЛАТЫ  
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** Цель работы – исследование мировых тенденций в области организации труда и выявление принципов современных систем оплаты и стимулирования труда.

В ходе исследования использованы различные *методы*, объединенные системным подходом к изучению оплаты и стимулирования труда. Абстрактно-логический метод применялся для раскрытия сущности системы оплаты и стимулирования труда в различных странах, разработки направлений ее совершенствования в условиях инновационного развития экономики.

*Результаты:* изучен зарубежный опыт формирования системы оплаты и стимулирования труда, проведен сравнительный анализ существующих моделей организации и оплаты труда. Рассмотрены основные преимущества и недостатки современных систем оплаты труда. Выявлены принципы, на которых основаны системы оплаты и стимулирования труда в инновационно развитых странах.

*Область применения результатов исследования.* Основные выводы и практические рекомендации могут быть использованы в качестве методической основы для дальнейшего углубления исследований по данной проблеме.

**Ключевые слова:** оплата труда, стимулирование, модель, гибкие системы, зарубежный опыт.

Современное экономическое развитие Республики Казахстан связано с необходимостью развития инновационной составляющей экономики. При этом необходимым условием выступает создание на инновационных предприятиях таких условий мотивации и стимулирования труда, которые позволяли бы добиться устойчивого развития предприятия в стратегической перспективе. При этом важным выглядит использование позитивного зарубежного опыта формирования систем оплаты труда, направленных на эффективное использование человеческого капитала.

В зарубежной практике применяются три модели организации оплаты и стимулирования труда: американская, японская и западноевропейская. В качестве форм регулирования системы оплаты и стимулирования труда в мировой практике используются:

- государственное регулирование посредством установления минимального уровня заработной платы, предельных размеров ее роста в период спада экономики, осуществления налоговой политики;

- коллективное договорное регулирование на страновом и отраслевом уровнях;

- заключение договоров между правительством, руководством отраслей и профсоюзами в части определения общего порядка индексации доходов, форм и методов исчисления заработной платы, размеров разовых повышений ее уровня, социальных выплат и льгот (в том числе пособий по безработице);

- фирменные коллективные договоры – организации самостоятельно устанавливают размеры тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок, утверждают систему участия в прибылях и т.д.;

- саморегулирование – рынок рабочей силы определяет среднюю заработную плату и др.

Обозначенные формы регулирования тесно взаимосвязаны, взаимодействуют и влияют друг на друга, при этом создавая единый механизм регулирования оплаты труда. Вместе с тем, система организации оплаты и стимулирования труда в каждой из стран имеет свою специфику. Если в Японии главенствующими критериями являются стаж и рационализаторство, то в США – квалификация. В Германии повышают заработную плату для стимулирования роста производительности, в Великобритании – заработная плата оплачивается по индивидуальным контрактам, во Франции работники с одинаковыми квалификационными данными и стажем работы могут получать разную величину оплаты труда в зависимости от результатов работ. В Италии широко распространена практика выплаты коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни и т. д. Несмотря на такие отличительные черты систем оплаты труда, все они нацелены на повышение эффективности производства [1, с. 214]. Система стимулирования в развитых странах базируется на использовании двух направлений: стимулирование роста производительности труда и стимулирование повышения качества рабочей силы. При этом первое направление является приоритетом систем, которые направлены на стимулирование роста эффективности производства.

Япония является страной, добившейся наиболее значительных успехов в управлении мотивацией труда. Система оплаты и стимулирования труда Японии основана на трех основных принципах: пожизненный наем персонала, принцип старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введение внутрифирменных профсоюзов. Главным преимуществом японских предприятий являются методы управления персоналом и практика понимания особой важности качества человеческого капитала в повышении производственных показателей. В соответствии сформировавшейся в Японии психологии, индивиды и группы не разделяются, т.е. не принято поощрение соревновательных действий отдельных сотрудников в группе. По устойчивому мнению Японцев, такая практика позволяет избежать конфликта в группе и способствует укреплению единства в коллективе. А соперничество между коллективами хорошо поощряется. Подобные методы удовлетворяют потребность сотрудников в причастности, что, в конечном счете, обеспечивают мотивацию к труду больше, чем стимулирование труда. Проводимые на регулярной основе групповые мероприятия, которые не входят в производственный процесс, способствуют поддержанию трудовой дисциплины. По мнению японцев, именно дисциплина является основой корпоративного духа, являющейся достаточно эффективным методом мотивации труда. Помимо этого, руководство японских компаний проявляют значительное внимание на доверительные отношения с персоналом, будучи уверены в том, что доверие порождает ответное доверие [2].

Еще одной отличительной особенностью системы стимулирования труда Японии является проявление заботы со стороны руководителей к своим подчиненным, их жизни и жизни членов их семей. Подобная практика позволяет временно сократить величину выплат по оплате труда, при этом предполагает выплату потенциально больших средств для покрытия затрат, потраченных работником для удовлетворения интересов предприятия. Также необходимо отметить, что «пожизненное трудоустройство» достаточно часто используется в частных компаниях и крупных корпорациях промышленного сектора. Такая практика гарантирует сотрудникам занятость до выхода в отпуск по достижению пенсионного возраста, повышение в должности и увеличение заработной платы в зависимости от срока работы в компании.

Особого внимания заслуживает тот факт, что в системе пожизненного найма в случае снижения потребности в кадрах вследствие внедрения высоких технологий, работники не сокращаются, а переводятся на другой участок работы. Эта система функционировала несколько десятилетий, и новые требования современного развития поставили вопрос об эффективности такой системы. Происходящие глобальные процессы, размытие торговых границ, появление транснациональных корпораций-гигантов – все это дали понять Японцам о потребности в сильных личностях и создания для них благоприятных условий для развития. Крупные технологичные компании Японии сегодня привлекают специалистов из других развитых стран. Несмотря на это, пожизненный найм в настоящее время остается основным фактором мотивации труда в Японии, так как ему присуще массу преимуществ, заключающиеся в стабильности занятости для работника и работодателя, в поддержании низкого уровня безработицы для страны и общества в целом.

Американскую систему стимулирования труда следует рассматривать с позиции концепции развития человеческих ресурсов. Данная концепция сформировалась благодаря изменениям условий хозяйствования субъектов предпринимательства в различных сферах деятельности, которые повысили роль труда работников в производстве. Состояние конкурентоспособности предприятий начали измерять обеспеченностью квалифицированным персоналом, уровнем её мотивации, формами организации труда и другими факторами, влияющими на эффективное использование рабочего труда. Осуществление стратегии развития человеческих ресурсов требует определённых затрат помимо выплаты заработной платы: затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.д. Помимо этого, эффективный человеческий капитал способен создавать доходы, которые поступают в распоряжение работодателя, и в этой способности выражается «ценностный» аспект стратегии развития человеческих ресурсов. Величина дохода зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности. А работник, обладающий высокой квалификацией, компетенциями принесёт предприятию более высокий доход, который определяет его «ценность» для предприятия.

В концепции развития человеческих ресурсов значительная роль отведена развитию работникам высшего звена, так как уровень их подготовки и квалификации отражаются на конечных результатах деятельности предприятия. По этой причине любая организация в США стремится закрепить «управленческую верхушку» посредством ведения системы вознаграждения, предоставления социальных и других льгот и поощрений. Вместе с тем, концепция развития человеческих ресурсов все таки можно считать прагматичным, так как здесь главенствует принцип окупаемости произведенных затрат на сотрудников. В американских компаниях на сегодняшний день в использовании труда работников параллельно осуществляют две стратегии. По первой стратегии компании стремятся обеспечить потребности собственного производства в качественной рабочей силе с целью достижения конкурентных преимуществ. Вторая стратегия связана с дополнительными вложениями на повышение квалификации и компетенций персонала, а также с созданием благоприятных условий для её эффективного использования. Использование двух стратегий одновременно предоставляет возможность американским компаниям поддерживать низкий уровень текучести кадров.

Американская система оплаты труда имеет следующие специфические особенности:

- большинство работников получают повременную оплату, что обусловлено развитой системой организации труда, когда производительность труда от рабочего практически не зависит;
- размер минимальной заработной платы устанавливается законодательством, регулируется законом, при определении среднего уровня оплаты компании опираются на соответствующие показатели местного рынка отрасли;

- на абсолютную величину заработной платы влияют квалификация работника и стоимость проживания в данной местности;
- повышение размера заработной платы осуществляется ежегодно для всех работников, прошедших аттестацию. Оценку проделанной работы осуществляет руководитель организации на основе сведений, представленных непосредственным руководителем;
- как правило, размер оплаты труда инженерно-технических работников США является высоким, поэтому их величину не оглашают, как и заработки руководящих должностей. Размеры оплаты их труда не фиксированы, они оговариваются индивидуально [3, с. 263].

Система оплаты труда американских компании выделяется хорошей мотивацией труда, стимулирующей увеличение производительности труда, повышение качества продукции и сокращение издержек производства. Некоторые крупные американские компании используют традиционную и гибкую систему оплаты одновременно: на уровне компании или структурного подразделения применяется система, предполагающая участие сотрудников в прибыли, а на уровне производственных участков – система распределения доходов. Как показывает опыт, гибкая форма оплаты труда предоставляет возможность значительного повышения уровня оплаты труда при одновременном росте производительности труда и прибыльности производства. С другой стороны, кроме материального стимулирования, гибкие системы оплаты труда включают элементы морального стимулирования сотрудников, так как в данном случае производительность труда зависит во многом не от квалификации работника, а от рациональной организации труда. Американским предприятиям свойственно отслеживание динамики оплаты труда персонала конкурентов для определения базовых ставок оплаты труда. Целью определения рыночных ставок оплаты труда является удержание имеющихся и привлечение новых ценных кадров.

Великобритания отличается практикой заключения договоров о производительности между администрацией предприятия и профсоюзами, представляющих интересы работников. В соответствии с этими договорами, производительность труда делится в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, при этом, не увеличивая прямых производственных издержек [4, с. 30]. Согласно Германской практике заключения коллективных договоров, повышение тарифных ставок зависит от прогнозных данных о повышении производительности труда и цен. Сегодня все больше компании отказываются от традиционных систем оплаты труда в зависимости от индивидуального вклада, так как, во-первых, измерение результативности отдельного сотрудника в рабочий процесс представляется довольно сложным, во-вторых, такой подход не стимулирует сотрудничество в коллективе, не побуждает ответственность сотрудников за качество продукции, что не является позитивным для деятельности компании [5, с. 11]. На предприятиях Германии структура заработной платы учитывает фактор психологического напряжения и ответственности за организацию работы, фактор качества работы и обеспечения функционирования оборудования. Такая структура оплаты труда обусловлена тем, что в организации труда помимо гибкой формы оплаты основной акцент ставится на вознаграждение за совмещение профессий и закрепление дополнительной ответственности.

В Шведских компаниях, где модель оплаты труда сфокусирована на применении премиальной системы поощрения успешной деятельности на уровне групп, в структуре заработной платы преобладает переменная часть, связанная с результативностью деятельности компании, а количество сдельных форм оплаты труда сведена к минимуму. Коллективные договора предусматривают пункт об опережающих темпах роста оплаты труда низкооплачиваемых работников. Помимо этого, в местных компаниях Швеции действует принцип, согласно которому соотношение заработной платы работников всех уровней управления после удержания всех налогов и отчислений не превышает 1:3 [6]. Стоит отметить, что данная пропорция является самым низким показателем дифференциации оплаты труда во все мире.

Модель индивидуализации оплаты труда широко распространена во Франции. До конца двадцатого столетия здесь регулирование систем оплаты труда базировалась на том, чтобы прирост заработной платы не опережал инфляцию. Со временем от этого принципа местные компании начали отказываться в пользу измерения индивидуального вклада отдельного рабочего в производственные результаты. А минимальный размер оплаты труда индексируется. Формы оплаты труда во Франции, основанные на практике индивидуализации, могут быть следующих видов:

- оплата за индивидуальную выработку;
- заработная плата, состоящая из гарантированного минимума (50-90 %) и переменной части (10 -50 %);

- заработная плата, состоящая из фиксированной части, которая зависит от квалификации, и переменной, которая связана с результатами производственного участка и вклада работника. Данная форма предусматривает использование всех видов дополнительных надбавок в зависимости от заслуг работника. Система оценки заслуг предусматривает установление заработной платы работникам одинаковой квалификации, но с разными показателями качества работы. При оценке заслуг могут быть использованы и производственные, и личностные факторы. Оценка осуществляется с помощью проведения анкетирования, балльных оценок и экспертных оценок, группировки работников по результатам оценки их работы.

Обобщение мирового опыта позволяет выделить основные принципы, на которых базируются современные системы оплаты и стимулирования труда:

- зависимость заработной платы работника от производительности труда и качества работы;

- дифференциация оплаты труда в зависимости от квалификаций работников, условий труда и отраслевой принадлежности компании;

- рост уровня заработной платы на системной основе;

- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;

- предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда, при этом регулирование оплаты труда государством не отменяется.

Важную роль в материальном стимулировании работников играет система социальных выплат и участие в прибылях предприятия. В развитых странах чаще всего применяется повременная форма оплаты труда, способствующая производству продукции высокого качества, улучшающая психологический климат в коллективе, позволяющая сэкономить фонд заработной платы при неполной занятости работников. Вместе с тем, в последнее время индивидуализация заработной платы все более широко распространяется, которая базируется не только на оценке способностей сотрудника, но и их умения в решении проблем производственного процесса.

Рассматривая зарубежный опыт оплаты труда, стоит отметить, что материальное стимулирование являются важнейшим, даже определяющим, но не единственным фактором привлечения рабочей силы в современных условиях. Кроме размера и периодичности вознаграждения, определенное значение имеют стабильность деятельности предприятия, возможность карьерного роста, удаленность работы от места проживания, микроклимат в коллективе, удовлетворенность трудом в целом, социальные стимулы и др.

В условиях развития индустриально-инновационного развития экономики все большую долю среди общего количества предприятий будут занимать венчурные компании и малые инновационные предприятия. Необходимо отметить, что для данных предприятий существуют определенные особенности организации и оплаты труда. Во многом это связано со следующими причинами:

- проектная организационная структура компании, когда одновременно разными командами могут реализовываться различные проекты;

- возможность (и иногда широкое распространение) в операционном процессе удаленной трудовой деятельности сотрудников;

- большая зависимость оплаты труда от качества реализованного проекта, соблюдения временных сроков и других специальных условий;

- творческий характер труда сотрудников, результат которого крайне сложно измерить с помощью количественных показателей;

- необходимость удержания наиболее профессиональных сотрудников и создания им наилучших условий труда и др.

Для примера можно привести опыт мотивации и стимулирования труда в компании Google, являющейся одной из крупнейших инновационных корпораций, при этом сохранившей индивидуальные подходы к организации труда персонала и регулярно признаваемой международными экспертами одной из лучших компаний-работодателей [7].

Как и многие другие компании, Google предлагает уже ставшие традиционными и обычными для части западных компаний преимущества, такие как:

- гибкие формы оплаты труда;
- медицинское и личное страхование;
- льготные туристические пакеты;
- бесплатные программы обучения и компенсации.

Тем не менее, сегодня Google особенно известна некоторыми действительно отличительными и «больше, чем просто привлекательными» льготами и преимуществами, которые служат для того, чтобы удержать наиболее квалифицированных сотрудников и показать, что компания идет на различные меры для того, чтобы ее сотрудники чувствовали себя по-настоящему счастливыми.

Приведем лишь несколько примеров этих корпоративных социальных льгот и преимуществ:

- возмещение юридических расходов для сотрудников в размере до 5000 долл. США;
- оплата отпуска по уходу за ребенком до 18 недель на уровне около 100% средней заработной платы сотрудника;
- финансовая поддержка после рождения ребенка;
- предоставление услуг мойки автомобиля, смены масла, ремонта велосипедов, химчистки, залов для занятий фитнесом, массажа и услуг стилиста доступны в штаб-квартире компании;
- наличие в офисах кабинета врача и бесплатного фитнес-центра;
- предоставление не только бесплатных обедов и ужинов в офисе, но кроме того, и приготовление ассортимента вкусных и здоровых блюд, подготовленных ежедневно для гурманов шеф-поварами [8-10].

Таким образом, при построении системы стимулирования труда персонала в компании Google большое значение придается социальной мотивации и обеспечению наиболее комфортных условий трудовой деятельности сотрудников.

Необходимо отметить, что в международной практике стимулирования труда работников традиционной и инновационной сферы применяются такие инструменты, которые пока не нашли должного отражения в практике работы предприятий Казахстана:

- методики определения дисконтированной стоимости вознаграждения работникам, основанные на актуарной оценке определения дисконтированной стоимости обязательств по пенсионным планам;
- методики определения справедливой стоимости выплат долевыми инструментами, основанные на моделях оценки опционов.

По нашему мнению, возможность сотрудников приобрести акции предприятия и получить дополнительный доход от участия в прибылях имеет большое значение для стимулирования более производительного и качественного труда, поскольку на этом уровне вознаграждения работник выступает в качестве собственника (совладельца) бизнеса.

Для совершенствования системы стимулирования труда работников предприятий в условиях развития инновационной экономики необходимо использование современных подходов к построению систем оплаты труда, где в качестве одного из важнейших компонентов выступает оценка системы мотивации, стимулирования и вознаграждений персонала. Это позволяет руководителям предприятий построить эффективную операционную деятельность, направленную на увеличение финансовых результатов и динамичное развитие организации на стратегическую перспективу.

Таким образом, изучение зарубежного опыта в области оплаты и стимулирования труда позволяет сделать следующие выводы:

1. За рубежом при оценке труда сотрудника все в большей степени применяются гибкие системы оплаты труда. Компромиссом между количественными и качественными показателями труда может выступать комиссионная система оплаты труда, представляющая собой такую систему оплаты труда, при которой размер заработной платы ставится в прямую зависимость от роста объемов производства и реализации продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижение запасов готовой продукции и рост поступлений валютной выручки и других показателей, характеризующих эффективность работы структурного подразделения и (или) организации в целом.

2. В современных условиях большое значение для работников, рассматриваемых как человеческий капитал организации и ее важнейший ресурс, имеют стимулы социального характера, позволяющие создать наиболее комфортные условия для успешной трудовой деятельности и удержать наиболее квалифицированных специалистов в компании.

3. В международной практике стимулирования труда работников применяются такие инструменты, которые пока не нашли должного отражения в работе предприятий Казахстана. К таковым следует отнести методики определения дисконтированной стоимости вознаграждения работникам, методики определения справедливой стоимости выплат долевыми инструментами, основанными на моделях оценки опционов. Возможность сотрудников приобрести акции предприятия и получить дополнительный доход от участия в прибылях имеет большое значение для стимулирования более производительного и качественного труда, поскольку на этом уровне вознаграждения работник выступает в качестве собственника (совладельца) бизнеса.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Кувшинов А.И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А. И. Кувшинов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № 6(38). – С. 213-216.
- [2] Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9 (40).
- [3] Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
- [4] Божченко Ж. Мотивация и материальное стимулирование работников сельского хозяйства // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». – 2012. – № 7. – С. 29-31.
- [5] Дульзон С.В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». – 2012. – № 10. – С. 10-12.
- [6] Вильховченко Э. Постиндустриальные модели труда: социоорганизационный прогресс на рубеже XXI в. // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 3. – С. 52.
- [7] 100 Best Companies to Work For / Fortune // <http://fortune.com/best-companies>.
- [8] Looking for a Lesson in Google's Perks // The New York Times // [http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?_r=0).
- [9] The Google Way of Motivating Employees // <http://www.entrepreneurial-insights.com/google-way-motivating-employees>.
- [10] Cook J. How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks / J. Cook // <http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks>.

#### REFERENCES

- [1] Kuvshinov A.I. Teoreticheskie osnovy motivacii truda rabotnikov sel'skohozjajstvennyh predpriyatij. A. I. Kuvshinov. Izvestija Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. **2012**. N 6. P. 213-216.
- [2] Zaharov A.N. Zarubezhnyj opyt motivacii i oplaty truda. Vestnik NGIJeI. **2014**. N 9.
- [3] Gerchikova I.N. Menedzhment: uchebnik dlja vuzov / I. N. Gerchikova. M.: Izd-vo Juniti-Dana. **2012**. 511 p.
- [4] Bozhchenko Zh. Motivacija i material'noe stimulirovanie rabotnikov sel'skogo hozjajstva // Ezhemesjachnyj nauchno-prakticheskij zhurnal «Normirovanie i oplata truda v sel'skom hozjajstve». **2012**. N 7. P. 29-31.
- [5] Dul'zon S.V. Zarubezhnyj opyt prognozirovanija formirovanija i ispol'zovanija trudovyh resursov. Ezhemesjachnyj nauchno-prakticheskij zhurnal «Normirovanie i oplata truda v sel'skom hozjajstve». **2012**. N 10. P. 10-12.
- [6] Vil'hovchenko Je. Postindustrial'nye modeli truda: socioorganizacionnyj progress na rubezhe XXI v. Mirovaja jekonomika i mezhdunarodnye otnoshenija. **2003**. N 3. P. 52.
- [7] 100 Best Companies to Work For. Fortune. // <http://fortune.com/best-companies>.
- [8] Looking for a Lesson in Google's Perks. The New York Times. [http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?_r=0).
- [9] The Google Way of Motivating Employees <http://www.entrepreneurial-insights.com/google-way-motivating-employees>.
- [10] Cook J. How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks. J. Cook. <http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks>.

А. Ж. Панзабекова<sup>1</sup>, Г. К. Турабаев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі Ғылым комитетінің Экономика институты,  
Алматы, Қазақстан,

<sup>2</sup>Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы, Қазақстан

### **ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУ ШАРТТАРЫНДА ЕҢБЕКТІ ҢНТАЛАНДЫРУ ЖӘНЕ ОНЫ ТӨЛЕУ ЖҮЙЕСІН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ**

**Аннотация.** Жұмыстың мақсаты - еңбекті ұйымдастыру аумағындағы әлемдік үрдістерді қарастыру және еңбекті төлеу және ынталандырудың заманауи жүйелерінің қағидаларын айқындау.

Зерттеу барысында еңбекақы төлеу және еңбекті ынталандыруды зерттеуге түрлі әдістерді біріктірген жүйелі әдіс пайдаланылған. Шет мемлекеттердегі еңбекақы төлеу және еңбекті ынталандыру жүйелерінің мәнін ашу, инновациялық даму жағдайында оны жетілдіру бағыттарын әзірлеу үшін абстрактілі-логикалық әдіс пайдаланылған.

*Нәтижелері:* Еңбекті ынталандыру және оны төлеу жүйесін қалыптастырудың шетелдік тәжірибесі зерттелген, еңбекті ұйымдастырудың және оны төлеу үлгілерінің салыстырмалы талдауы жүргізілген. Еңбекті төлеудің және оны ұйымдастырудың заманауи жүйелерінің негізгі артықшылықтары мен кемшіліктері қарастырылған. Инновациялық дамыған мемлекеттердегі еңбекті ынталандыру және оны төлеу жүйелері негізделетін қағидалары анықталған.

*Зерттеу нәтижелерінің аясы.* Негізгі қорытындылар мен тәжірибелік ұсыныстарды осы мәселе бойынша зерттеулерді одан әрі тереңдету үшін әдістемелік негіз ретінде пайдалануға болады.

**Түйін сөздер:** еңбекті төлеу, ынталандыру, үлгі, икемді жүйелер, шет елдік тәжірибе.

#### **Information about author:**

Panzabekova A.Zh. – Candidate of Science in Economics, associate professor. Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan Institute of economy, Republic of Kazakhstan, Almaty.

Organizational and economic mechanisms of stimulation of work in the real economy.