

**Бондарева Наталья Сергеевна**  
ОИӨК Кыргызстандын эл аралык университети

**Бондарева Наталья Сергеевна**  
УНПК Международный Университет Кыргызстана

**Bondareva Natalia Sergeevna**  
ERPC International University of Kyrgyzstan  
Тел: +996559190491  
e-mail: Natalia\_b\_91@mail.ru

## КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН КЫЗМАТКЕРЛЕРДИ ДЕМИЛГЕЛӨӨ ЖАНА ШЫКТАНДЫРУУ

### СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

#### STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE KYRGYZ REPUBLIC

---

**Аннотациясы:** Рынок экономикасынын шарттарында алдында ишканалардын жетекчилери турат милдеттери түзүү өздүк моделин шыктандыруу жана аларга дем берүү кызматкерлеринин эске алуу менен реалдуу экономикалык чөйрөнүн. Натыйжалуу иштешин камсыздоо максатында персоналды түзүү зарыл атмосферанын конструктивдүү кызматташтыкты, анын ар бир мүчөсү жамаатынын кызыкдар кыйла толук ишке ашырууга, өз жөндөмдүүлүктөрүн.

**Негизги сөздөр:** мотивация жана түрткү берүү, материалдык сыйакы, векторный талдоо.

**Аннотация:** В условиях рыночной экономики перед руководителями предприятий стоят задачи создания собственной модели мотивации и стимулирования работников, с учетом реальной экономической среды. В целях обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей.

**Ключевые слова:** мотивация и стимулирование, материальное вознаграждение, векторный анализ.

**Abstract:** In the conditions of a market economy, the heads of enterprises are facing the task of creating their own models of motivation and stimulating of workers taking in to account the real economic environment. In order to ensure the effective work of staff, it is necessary to understand the atmosphere of constructive cooperation, in which every members of the collective are interested with the fullest realization of his abilities.

**Keywords:** motivation and stimulation, material remuneration, vector analysis.

---

**Актуальность темы исследования** заключается в исключительно важной проблеме мотивации и стимулирования деятельности персонала современного предприятия в формирующейся рыночной экономике.

В нашей республике процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических услови-

ях. Некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие компании внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике.

Мотивация труда-важнейший фактор результативности работы и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника.

Более эффективное воздействие на процесс мотивации оказывают психологические методы.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы;
- справедливость распределения доходов;
- условие и содержательность труда;
- отношение в коллективе;
- признание со стороны окружающих;
- карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться;

Помимо этого, существуют более тонкие механизмы:

- личные подарки;
- частичная оплата внешнего обучения сотрудника и т.д.

Дж. Гэлбрейт еще писал: «Доллар, вложенный в интеллект человека, часто приносит больший прирост национального дохода, чем доллар, вложенный в железные дороги, плотины, машины и другие капитальные блага».

Сложность управления процессом мотивации обуславливается также тем, что между мотивацией и конечным результатом деятельности нет прямой зависимости. Это объясняется влиянием на последнее многих факторов, таких, как квалификация, способности работника, правильное понимание выполняемой им задачи, воздействие на процесс работы окружения.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как

осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Мотивация это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, но очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью работника.

В настоящее время существует несколько теорий мотивации:

- Первоначальные
- Содержательные
- Процессуальные

Наиболее известной и широко применяемой до сих пор является политика «кнута и пряника».

По мнению многих исследователей в сфере человеческих ресурсов, мотивация – это процесс сопряжение целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих.

Это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника и предприятия.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ними задачами предприятия. Поэтому построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено

трудовыми отношениями.

Заработная плата, как метод стимулирования очень эффективна в том случае если она достаточно высока.

Стимулирование труда это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Механизм стимулирования действует также и через систему доплат.

1. За условия, интенсивность труда
2. За совмещение профессий
3. За работу в сверхурочное время
4. За высокое профессиональное мастерство, достижения в труде, выполнение особо важных производственных заданий, выслугу лет.

Данное стимулирование эффективно для отдельной категории персонала предприятия. Для руководителей же, важны статусные льготы:

- отдельный кабинет;
- служебный транспорт;
- гибкий график работы.

Главное в данном случае, чтобы внутренняя мотивация совпадала с внешней.

К примеру: В Кыргызской республике материальная мотивация государственных гражданских служащих и муниципальных служащих:

1. Материальная мотивация служащих основывается на единой системе оплаты труда в соответствии с законодательством.

2. Система оплаты труда основывается на иерархии должностей, определяемой реестром должностей, и оценке деятельности служащего.

3. Заработная плата включает в себя должностной оклад и надбавки.

4. Размер должностного оклада исчисляется на основе применения единой минимальной базовой ставки и коэффициента, устанавливаемого по итогам оценки.

5. Служащему устанавливаются надбавки за классный чин и выслугу лет на государственной и муниципальной службе.

6. Законами могут устанавливаться иные надбавки для государственных и муниципальных служащих.

7. Служащему могут выплачиваться премии по результатам деятельности государственного органа, органа местного самоуправления с учетом оценки деятельности служащего.

8. Стаж государственной и муниципальной службы для выплаты процентных надбавок за выслугу лет исчисляется в порядке, определяемом Правительством. При исчислении стажа работы деятельность граждан в аппаратах партийных, советских, профсоюзных и комсомольских органов, в министерствах, ведомствах, предприятиях, учреждениях и организациях, связанных с исполнительно-распорядительными функциями и состоящих на государственном бюджете бывшего СССР, срочная служба в Вооруженных Силах СССР и Кыргызской Республики, исполнение депутатских обязанностей на постоянной основе, период прохождения переподготовки и повышения квалификации по направлению государственного органа, органа местного самоуправления учитываются как государственная и муниципальная служба.

9. Трудовая деятельность по замещению временно отсутствующего служащего засчитывается в стаж государственной и муниципальной службы, а при наличии классного чина и выслуги лет выплачиваются соответствующие надбавки.

10. Для решения социально-бытовых вопросов служащим оказывается материальная помощь, в том числе в виде предоставления жилья, из средств государственного бюджета и иных источников, не запрещенных законодательством.

11. Заработная плата служащих подлежит индексации в порядке, установленном законодательством.

Нематериальная мотивация государственных гражданских служащих и муниципальных служащих

1. С целью дополнительного стимулирования служащих государственный орган, орган местного самоуправления применяет систему нематериальной мотивации.

2. Систему нематериальной мотивации составляют следующие виды поощрений:

- 1) объявление благодарности;
- 2) награждение ведомственными наградами.

дами;

3) награждение другими наградами Кыргызской Республики в соответствии с законодательством;

4) присвоение внеочередного классного чина по результатам оценки служащего в рамках одной группы должностей;

5) вручение памятных подарков, нагрудных знаков;

6) снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

3. Государственным органом, органом местного самоуправления могут устанавливаться иные виды поощрений, не противоречащих законодательству.

4. Меры поощрения к служащему применяются руководителем государственного органа, органа местного самоуправления.

В то время, как материальная помощь, льготное питание и бесплатное медицинское обслуживание не играют для них особой роли по причине высокого уровня заработной платы.

Вопросы оплаты труда, как метода стимулирования нужно решать исходя из таких факторов, как:

- финансовое положение предприятия;
- уровень стоимости жизни;
- уровень заработной платы, которую выплачивают за такую же работу конкуренты и рамки государственного регулирования в этой области.

Оплата труда, безусловно, мощный инструмент управления, но он может выполнять как созидательную, так и разрушительную функцию.

Проведя исследования по изучению экономической категории - оплаты труда и ее мотивации можно сделать вывод, что для достижения высоких конечных результатов, оплату труда в условиях рыночной экономики целесообразно строить на следующих принципах:

1. Основным критерием дифференциации заработной платы по предприятиям, работникам должен быть конечный результат их труда.

2. Необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом зарплаты, так как это является

непременным условием нормального развития производства, производительных сил.

3. Целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда.

4. Механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда.

5. Системы оплаты труда на предприятии должны быть простыми, понятными всем работникам.

При выборе системы оплаты труда целесообразно учитывать форму собственности, величину предприятия, его структуру, характер производимой продукции, а также особенности доминирующих в коллективе ценностей и целей. При этом необходимо, прежде всего, иметь в виду функциональные обязанности руководителей. В центре внимания должны быть вопросы социального развития коллектива, условия труда и быта работников.

Работник должен быть уверен, что его активность приведет к запланированному карьерному росту и что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены. Это стимулирует всех и всегда.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов.

Самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является ненасыщенной, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В ходе обобщения всего вышеперечисленного можно сформулировать основные принципы мотивирования работников организации:

- Обращайтесь со своим подчиненными как с личностями;
- Будьте искренни, хваля подчиненного;
- Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации;

- Сделайте работу интереснее;
- Давайте работникам карьерный рост;
- Поощряйте за групповую работу
- Устанавливайте реалистичные цели;
- Чаще общайтесь со своими подчиненными;
- Определите поощрения, значимые для каждого сотрудника;
- Не следует поощрять всех сотрудников одинаково.

Как показывают многочисленные опросы, проведенные на различных предприятиях, самыми эффективными поощрениями работающие считают материальные: улучшение жилищных условий, денежные премии, путевки в дома отдыха, ценные подарки.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроем работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

**Вывод:** Мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека,

тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта. Основные элементы системы мотивации являются потребности, мотивы и стимулы.

Системный подход к рассматриваемой теме на основе объективного и векторного анализа. Всем предприятиям нужно вести поиск новых, современных форм мотивации и стимулирования труда.

В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели компании и ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет предприятию ожидаемую пользу.

### Литература

1. Климова М.Н. Заработная плата, Издательство- «Налоговый вестник», М.,2008.- С. 129
2. <http://ur-consul.ru/>
3. <http://cbd.minjust.gov.kg>.