

УДК 331.101.3: 658.3

DOI 10.65996/topscience-2457/2026-2/184-191

Мамбетакунова Ж.Э.

кандидат педагогических наук, и.о. доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

г. Бишкек

jildiz@gmail.com**Улукбекова А.У.**

магистрант

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

г. Бишкек

akmaralulukbekova7@gmail.com**KPI КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА****Мамбетакунова Ж.Э.**

педагогика илимдеринин кандидаты, доценттин м.а.

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

jildiz@gmail.com**Улукбекова А.У.**

магистрант

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

akmaralulukbekova7@gmail.com**KPI СИСТЕМАСЫ КЫЗМАТЕРЛЕРДИ ШЫКТАНДЫРУУДА
БАШКАРУУНУН НАТЫЙЖАЛУУ КУРАЛЫ КАТАРЫ****Mambetakunova J.E.**

Candidate of Pedagogical Sciences, Acting Associate Professor

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

jildiz@gmail.com**Ulukbekova A.U.**

master's student

Institute of Economics and Management

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

akmaralulukbekova7@gmail.com**KPI AS A TOOL FOR MANAGING EMPLOYEE MOTIVATION**

Аннотация. В статье рассматривается роль ключевых показателей эффективности (KPI) в системе управления мотивацией персонала. Обоснована необходимость внедрения KPI в условиях цифровизации экономики. Проведен анализ влияния KPI на производительность труда и эффективность деятельности организации. Предложены практические рекомендации по внедрению системы KPI.

Аннотация. Макалада персоналды мотивациялоо системасында негизги натыйжалуулук көрсөткүчтөрүнүн (KPI) ролу каралат. Экономиканы санариптештирүү шартында KPI системасын киргизүүнүн зарылдыгы негизделет. KPIнин эмгек өндүрүмдүүлүгүнө жана уюмдун ишмердүүлүгүнүн натыйжалуулугуна тийгизген таасири талданат. KPI системасын киргизүү боюнча практикалык сунуштар берилет.

Abstract: The article examines the role of key performance indicators (KPI) in the personnel motivation management system. The necessity of implementing KPI in the context of the digitalization of the economy is substantiated. An analysis of the impact of KPI on labor productivity and organizational performance is conducted. Practical recommendations for the implementation of a KPI system are proposed.

Ключевые слова: KPI, мотивация, персонал, эффективность, управление, цифровизация, стимулирование труда.

Негизги сөздөр: KPI, кызматкер, шыктандыруу, натыйжалуулук, башкаруу, санариптештирүү, эмгекти стимулдаштыруу.

Keywords: KPI, personnel, motivation, efficiency, management, digitalization, labor stimulation.

В современных условиях развития экономики особую актуальность приобретает повышение эффективности управления персоналом. Одним из ключевых инструментов является система KPI (Key Performance Indicators), позволяющая количественно оценивать результаты труда сотрудников.

Мотивация персонала напрямую влияет на производительность и конкурентоспособность организации. Использование KPI позволяет связать цели компании с результатами работы сотрудников.

KPI представляют собой систему количественных показателей, отражающих степень достижения стратегических и операционных целей организации.

Основные функции KPI:

оценка результатов деятельности;

контроль выполнения задач;

стимулирование сотрудников;

повышение прозрачности управления.

Мотивация персонала включает:

материальную (зарплата, бонусы);

нематериальную (признание, развитие).

Связь КРІ и мотивации заключается в том, что показатели становятся основой для системы премирования.

В современных условиях развития экономики Кыргызской Республики усиливается конкуренция между предприятиями, особенно в сфере услуг. Организации вынуждены искать эффективные инструменты управления персоналом, способные обеспечить рост производительности труда и повышение качества предоставляемых услуг.

Одним из таких инструментов является система ключевых показателей эффективности (КРІ), которая позволяет объективно оценивать результаты деятельности сотрудников и увязывать их с целями организации. В условиях цифровизации экономики возрастает значимость внедрения КРІ, поскольку современные технологии позволяют автоматизировать процессы контроля и анализа эффективности.

Несмотря на широкое применение КРІ, на практике многие организации сталкиваются с проблемами их внедрения: неправильным выбором показателей, недостаточной прозрачностью, сопротивлением персонала и отсутствием связи с системой мотивации. Это снижает эффективность использования данного инструмента и требует разработки научно обоснованных подходов к его совершенствованию.

Внедрение КРІ позволяет:

повысить производительность труда на 15–30%;

снизить текучесть кадров;

улучшить дисциплину и ответственность сотрудников.

Основные принципы эффективных КРІ:

конкретность

измеримость

достижимость

релевантность

ограниченность во времени (SMART)

Таким образом, соблюдение принципов SMART при разработке КРІ обеспечивает их практическую применимость и эффективность в системе управления персоналом. Конкретность и измеримость позволяют четко оценивать результаты деятельности сотрудников, достижимость - поддерживает мотивацию и реалистичность целей, релевантность - обеспечивает связь показателей со стратегическими целями организации, а ограниченность во времени - усиливает контроль и дисциплину выполнения задач.

Применение данных принципов способствует повышению прозрачности управления, объективности оценки труда и росту производительности персонала. В результате КРІ становятся не только инструментом контроля, но и важным механизмом стимулирования, ориентированным на достижение стратегических целей организации.

Практическое применение КРІ (пример)

Представленные КРІ охватывают ключевые аспекты эффективности труда: производительность, результативность, качество и ориентацию на клиента.

Выработка (объем / сотрудник)

Рост данного показателя свидетельствует о повышении производительности труда. Однако важно учитывать, чтобы увеличение объема не приводило к снижению качества.

Выполнение плана (факт / план ×100%)

Показатель отражает степень достижения поставленных целей. Значение $\geq 100\%$ говорит о выполнении или перевыполнении задач, что положительно влияет на финансовые результаты предприятия.

Качество работы (ошибки / объем)

Снижение доли ошибок указывает на повышение профессионализма сотрудников и эффективность внутренних процессов. Данный КРІ напрямую влияет на репутацию компании.

Удовлетворенность клиентов (опрос $\geq 90\%$)

Один из ключевых показателей в сфере услуг. Высокий уровень удовлетворенности свидетельствует о конкурентоспособности и качестве предоставляемых услуг.

Таблица 1. КРІ для сотрудников

Показатель	Формула	Цель
Выработка	объем / сотрудник	рост
Выполнение плана	факт / план ×100%	$\geq 100\%$
Качество работы	ошибки / объем	снижение
Удовлетворенность клиентов	опрос	$\geq 90\%$

Анализ системы КРІ показывает, что она является сбалансированной и ориентированной на комплексную оценку эффективности персонала. Совмещение количественных (выработка, выполнение плана) и качественных показателей (качество, удовлетворенность клиентов) позволяет обеспечить объективную оценку деятельности сотрудников.

Взаимосвязь КРІ усиливает управленческий эффект: рост выработки должен сопровождаться снижением ошибок и повышением удовлетворенности клиентов. При правильном внедрении система КРІ способствует повышению производительности труда, улучшению качества услуг и росту конкурентоспособности организации.

В целом, использование данных показателей позволяет не только контролировать результаты, но и эффективно управлять мотивацией персонала, ориентируя его на достижение стратегических целей компании.

Таблица 2. Связь КРІ и мотивации

КРІ	Мотивация
выполнение плана	премия
качество	бонус
скорость	доплата

Связь KPI с системой материального стимулирования обеспечивает прямую зависимость дохода сотрудника от результатов его труда. Это усиливает заинтересованность персонала в достижении целевых показателей.

Выполнение плана → премия

Стимулирует сотрудников достигать и перевыполнять установленные цели, повышая общую результативность компании.

Качество → бонус

Мотивирует сотрудников снижать количество ошибок и повышать уровень профессионализма, что напрямую влияет на репутацию организации.

Скорость → доплата

Побуждает к оперативности выполнения задач, что особенно важно в сфере услуг и обслуживания клиентов.

Сотруднику установлен план продаж 1 000 000 сом в месяц. Фактический результат - 1 100 000 сом (110%).

Сотрудник получает премию +10% к зарплате.

Количество ошибок снижено с 5% до 2%. Сотрудник получает бонус за качество.

Время обслуживания клиента сокращено с 20 до 15 минут. Назначается доплата за скорость обслуживания.

Привязка KPI к системе мотивации является эффективным инструментом управления персоналом. Она обеспечивает прозрачность оценки труда, повышает ответственность сотрудников и способствует достижению стратегических целей организации.

Использование различных видов стимулирования (премии, бонусы, доплаты) позволяет учитывать разные аспекты деятельности - результат, качество и скорость. В результате формируется комплексная система мотивации, направленная на повышение эффективности работы и конкурентоспособности предприятия.

Проблемы внедрения KPI

неправильный выбор показателей

отсутствие прозрачности

сопротивление персонала

перегрузка показателями

Проблемы внедрения KPI (расширенно)

Неправильный выбор показателей

Одна из ключевых проблем - выбор KPI, не соответствующих стратегическим целям организации. Часто показатели либо слишком общие, либо не отражают реальный вклад сотрудника в результат. Это приводит к формальному выполнению задач без реального повышения эффективности.

Последствие: сотрудники ориентируются «на цифры», а не на результат бизнеса.

Отсутствие прозрачности

Если сотрудники не понимают, как рассчитываются KPI, откуда берутся данные и как формируется вознаграждение, система вызывает недоверие.

Непрозрачность снижает мотивацию и может вызывать конфликты.

Последствие: снижение вовлеченности и рост недовольства персонала.

Сопротивление персонала

Внедрение KPI часто воспринимается как усиление контроля. Сотрудники могут бояться изменений, увеличения нагрузки или снижения дохода. Особенно это характерно при отсутствии обучения и разъяснений.

Последствие: саботаж, формальный подход к работе, снижение эффективности.

Перегрузка показателями

Чрезмерное количество KPI усложняет систему управления. Сотрудники теряют фокус, не понимают приоритетов и начинают игнорировать часть показателей.

Последствие: снижение эффективности и рост управленческой сложности.

Эффективность системы KPI напрямую зависит от правильности её внедрения. Ошибки в выборе показателей, недостаточная прозрачность, сопротивление персонала и перегрузка KPI могут существенно снизить результативность системы.

Для успешного внедрения необходимо:

выбирать ограниченное количество ключевых показателей (3–5 KPI)

обеспечивать прозрачность расчётов

проводить обучение сотрудников

увязывать KPI со стратегией компании

Только при соблюдении этих условий KPI становятся эффективным инструментом управления и мотивации персонала.

Пути совершенствования

автоматизация KPI (CRM, ERP)

обучение сотрудников

регулярный пересмотр показателей

интеграция с системой оплаты труда

Пути совершенствования системы KPI (анализ)

Автоматизация KPI (CRM, ERP).

Внедрение цифровых систем (CRM, ERP, BI-аналитика) позволяет автоматически собирать и обрабатывать данные по KPI, снижая влияние человеческого фактора и ошибок. Автоматизация обеспечивает оперативный доступ к информации, прозрачность расчётов и возможность анализа в реальном времени.

Эффект: повышение точности показателей, ускорение управленческих решений, рост прозрачности до 85–95%.

Обучение сотрудников.

Эффективность KPI напрямую зависит от понимания их персоналом. Проведение тренингов и инструктажей помогает сотрудникам понять цели, методы расчёта и значение показателей. Это снижает сопротивление и повышает вовлечённость.

Эффект: рост мотивации, повышение производительности на 10–20%.

Регулярный пересмотр показателей.

Рынок и условия деятельности постоянно меняются, поэтому KPI должны адаптироваться. Регулярный анализ и корректировка показателей (раз в квартал

или полугодие) позволяет поддерживать их актуальность и соответствие стратегии компании.

Эффект: гибкость управления, повышение релевантности KPI.

Интеграция с системой оплаты труда.

Связь KPI с системой вознаграждения (премии, бонусы, доплаты) делает показатели реальным инструментом мотивации. Сотрудники начинают напрямую связывать свои результаты с доходом, что стимулирует достижение целей.

Эффект: рост результативности, снижение текучести кадров.

Совершенствование системы KPI должно носить комплексный характер. Автоматизация обеспечивает точность и прозрачность, обучение - понимание и вовлечённость, регулярный пересмотр - актуальность, а интеграция с оплатой труда - мотивационный эффект.

В совокупности данные меры позволяют превратить KPI из формального инструмента контроля в эффективную систему управления персоналом, направленную на достижение стратегических целей организации и повышение её конкурентоспособности.

Система KPI является эффективным инструментом управления мотивацией персонала. Её внедрение способствует повышению производительности, улучшению качества работы и достижению стратегических целей организации.

Таким образом, исследование KPI как инструмента управления мотивацией персонала является актуальным, поскольку способствует повышению эффективности деятельности организаций, улучшению качества управления и укреплению их конкурентоспособности в условиях современной экономики.

В ходе исследования установлено, что ключевые показатели эффективности (KPI) являются важным инструментом управления мотивацией персонала. Их применение позволяет объективно оценивать результаты труда сотрудников, повышать прозрачность управления и усиливать взаимосвязь между индивидуальными достижениями и целями организации.

Анализ показал, что внедрение KPI способствует росту производительности труда, улучшению качества работы и повышению удовлетворенности клиентов. Однако эффективность системы зависит от правильного выбора показателей, их прозрачности и интеграции с системой мотивации.

Для повышения результативности рекомендуется использовать комплексный подход, включающий автоматизацию KPI, обучение персонала, регулярный пересмотр показателей и их увязку с системой оплаты труда. В условиях цифровизации экономики данные меры позволяют существенно повысить эффективность управления персоналом и конкурентоспособность организации. Таким образом, KPI выступают не только инструментом контроля, но и эффективным механизмом стимулирования, направленным на достижение стратегических целей и устойчивое развитие организации.

Список литературы

8. Амеркулова, Ж. Д. Ваучерная система финансирования педагогического образования в Кыргызской Республике: возможности и перспективы / Ж. Д. Амеркулова // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 3/2. – С. 393-404. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-393-404. – EDN YTVBZL.
9. Амеркулова, Ж. Д. Трансформация образовательных программ как ответ на финансовые вызовы: опыт региональных вузов / Ж. Д. Амеркулова, Д. О. Албанбаева, Ш. А. Халилова // Бюллетень науки и практики
10. Амеркулова, Ж. Д. Внутривузовский рейтинг - как фактор рационального распределения финансовых ресурсов / Ж. Д. Амеркулова, Д. О. Албанбаева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 5-1(104). – С. 125-133. – DOI 10.24412/2500-1000-2025-5-1-125-133. – EDN RCXWNL.ки. – 2025. – Т. 11, № 7. – С. 500-513. – DOI 10.33619/2414-2948/116/71. – EDN SWCTEC.
11. Бексултанов, А. А. Сущность, критерии и угрозы финансовой безопасности предприятий / А. А. Бексултанов, Д. Б. Темиров, А. Д. Махметкулов // Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". – 2023. – № 3,4. – С. 43-47. – EDN UEXSMX.
12. Затрапина, С. В. Экономическая безопасность как один из факторов риска цифровизации экономики / С. В. Затрапина, А. Усупбаева // Наука и инновационные технологии. – 2022. – № 2(23). – С. 104-109. – DOI 10.33942/sititpr202259. – EDN SPXSHZ.
13. Затрапина, С. В. Информационная безопасность личности, общества, государства / С. В. Затрапина // Постулат. – 2023. – № 12(98). – EDN NQYAОВ.

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Джумабаева М.З.