

УДК 331.
JEL Code: J01; J18

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/54>

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПРИ ОПЕРЕЖАЮЩЕМ РОСТЕ НОМИНАЛЬНЫХ ЗАРПЛАТ И ОТСТАВАНИИ РЕАЛЬНОЙ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ

©*Моминова Л. К.*, Ошский технологический университет
им. М. М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

©*Кадырова Б. Э.*, ORCID: 0009-0009-7217-0221, SPIN-код: 3006-3263,
Ошский технологический университет им. М. М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

©*Сариева М. А.*, ORCID: 0009-0000-2962-5459, SPIN-код: 6104-1966,
Ошский технологический университет им. М. М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

©*Зулпукарова Т. А.*, ORCID: 0009-0004-7417-3278, SPIN-код: 2086-4173,
Ошский технологический университет им. М. М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан

MANAGING LABOR MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN THE EVENT OF OUTSTANDING GROWTH OF NOMINAL WAGES AND LAGGING GROWTH OF REAL PURCHASING POWER

©*Mominova L.*, Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

©*Kadyrova B.*, ORCID: 0009-0009-7217-0221, SPIN-code: 3006-3263,
Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

©*Sarieva M.*, ORCID: 0009-0000-2962-5459, SPIN-code: 6104-1966,
Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

©*Zulpukarova T.*, ORCID: 0009-0004-7417-3278, SPIN-code: 2086-4173,
Osh Technological University named after M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan

Аннотация. Статья посвящена анализу механизмов управления мотивацией и производительностью труда в условиях, когда номинальные заработные платы растут опережающими темпами, но реальная покупательная способность населения отстает из-за высокой инфляции. На материалах Кыргызской Республики за 2020–2026 гг. рассмотрены теоретические основы мотивации труда (теории Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса, модель efficiency wage), эмпирическая динамика номинальной и реальной заработной платы, влияние инфляционной эрозии доходов на трудовую мотивацию и производительность. Предложены комплексные стратегии управления: автоматическая индексация зарплат, системы оплаты труда на основе KPI, участие в прибыли, нефинансовые стимулы и меры государственно-частного партнерства. Исследование сочетает качественный теоретический анализ с количественной обработкой данных Национального статистического комитета КР и Министерства экономики и коммерции КР. Ключевой вывод: без адекватной защиты реальной покупательной способности опережающий рост номинальных зарплат приводит к демотивации работников, снижению производительности труда и риску инфляционной спирали.

Abstract. The article analyzes mechanisms for managing employee motivation and labor productivity in the context of accelerating nominal wage growth accompanied by lagging real purchasing power due to high inflation. Based on data from the Kyrgyz Republic for 2020–2026, the study examines classical motivation theories (Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, efficiency wage model), empirical trends in nominal and real wages, and the impact of inflationary erosion of incomes

on labor motivation and productivity. Integrated management strategies are proposed, including automatic wage indexation, KPI-based pay systems, profit-sharing schemes, non-financial incentives, and public-private partnership measures. The research combines qualitative theoretical analysis with quantitative processing of official statistics from the National Statistical Committee and the Ministry of Economy and Commerce of the KR. The key conclusion is that without adequate protection of real purchasing power, accelerated nominal wage growth leads to employee demotivation, declining labor productivity, and the risk of an inflationary spiral.

Ключевые слова: мотивация труда, производительность труда, номинальная, реальная заработная плата, инфляция, Кыргызская Республика, управление человеческими ресурсами, индексация заработной платы.

Keywords: labor motivation, labor productivity, nominal, real wages, inflation, Kyrgyz Republic, human resource management, wage indexation.

В современных развивающихся экономиках, в том числе в странах постсоветского пространства, наблюдается парадоксальный феномен: номинальные заработные платы растут достаточно быстрыми темпами, однако реальная покупательная способность населения отстает вследствие высокой инфляции и удорожания стоимости жизни. Для Кыргызской Республики эта проблема особенно актуальна. В 2024–2025 годах номинальная среднемесячная заработная плата увеличивалась на 14,1–19,5%, в то время как реальная — лишь на 8,6–10,9% после корректировки на индекс потребительских цен. Такой дисбаланс создает серьезные риски для мотивации работников и производительности труда. Работники воспринимают номинальный рост зарплаты как иллюзию благополучия, поскольку их реальные возможности приобретения товаров и услуг стагнируют или даже снижаются. В результате наблюдается снижение лояльности, рост текучести кадров и падение производительности труда. Цель настоящей статьи — разработать научно обоснованные подходы к управлению мотивацией и производительностью труда в условиях опережающего роста номинальных зарплат при отставании реальной покупательной способности. Для достижения цели решены следующие задачи: проанализированы теоретические основы мотивации труда; дана оценка эмпирической ситуации в Кыргызской Республике; выявлено влияние дисбаланса на мотивацию и производительность; предложены практические стратегии управления [1-3].

Классические теории мотивации позволяют понять механизмы влияния заработной платы на поведение работников. Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, мотивация определяется последовательным удовлетворением потребностей — от физиологических и безопасности до самоактуализации. В условиях высокой инфляции номинальный рост зарплаты способен удовлетворить лишь нижние уровни, но блокирует переход к высшим, вызывая фрустрацию и снижение вовлеченности.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга разделяет гигиенические факторы (в том числе размер зарплаты и условия труда) и мотиваторы (достижения, признание, содержание работы). Номинальный рост зарплаты выполняет роль гигиенического фактора: его недостаток вызывает недовольство, однако даже значительный номинальный прирост не гарантирует повышения мотивации без развития мотиваторов [4].

Теория ожиданий В. Врума связывает мотивацию с тремя компонентами: ожиданием, инструментальностью и валентностью. Когда реальная покупательная способность отстает от номинального роста зарплаты, валентность вознаграждения падает, что снижает общую

мотивацию работников. Теория справедливости Дж. Адамса акцентирует внимание на сравнении соотношения «вклад–вознаграждение». Ощущение несправедливости, возникающее при эрозии реальных доходов под влиянием инфляции, приводит к снижению трудовых усилий или даже скрытому саботажу.

Модель эффективности заработной платы (efficiency wage theory) Шапиро–Стиглица предполагает, что более высокие реальные зарплаты повышают производительность труда, снижая текучесть кадров и стимулируя усилие работников. В условиях Кыргызстана номинальный рост без соответствующего реального эквивалента не позволяет реализовать данный эффект. Таким образом, теоретический анализ показывает, что дисбаланс между номинальной и реальной заработной платой подрывает ключевые психологические и экономические механизмы мотивации и производительности труда. За период 2020–2026 гг. в Кыргызской Республике наблюдался устойчивый рост номинальной заработной платы (Таблица).

Таблица

ДИНАМИКА СРЕДНЕМЕСЯЧНОЙ НОМИНАЛЬНОЙ
 И РЕАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В КР (СОМОВ) <https://stat.gov.kg/ru/>

Год	Номинальная зарплата	Номинальный рост, %	Реальный рост, %	Инфляция, %
2020	18 940	—	—	—
2021	19 330	+2,1	—	—
2022	26 540	+37,3	—	—
2023	31 604	+19,1	—	—
2024	36 047	+14,1	+8,6	~5,5
2025	44 419	+18,9	+10,9	~8–9
Январь 2026	45 797	+16,1	+6,3	9,5–9,7

Несмотря на значительный номинальный рост, реальная заработная плата увеличивалась существенно медленнее. Разрыв между номинальным и реальным ростом составлял 5–10 процентных пунктов в отдельные периоды. Инфляция в 2025–2026 гг. сохранялась на уровне 9,4–9,7%. Особенно сильно дорожали продукты питания (фрукты — до +42,4%, мясо — +12–17%). Прожиточный минимум вырос до 8 000 сомов. В отдельные периоды 2025 года реальные душевые доходы населения снижались на 0,4–2,2%. Значительную роль в поддержании покупательной способности играют денежные переводы трудовых мигрантов, объем которых в 2025 году превысил 4 млрд долларов США и продолжал расти на 22,9–24,1%.

Производительность труда. В 2024 г производительность труда в целом по экономике Кыргызстана снизилась на 5,09%. Наиболее значительное падение наблюдалось в научной деятельности (–16,9%) и здравоохранении (–8,5%). В то же время в строительстве и торговле отмечался рост. Низкая производительность труда тесно коррелирует с отставанием реальной заработной платы: работники не видят смысла в дополнительных усилиях, когда их реальные доходы эродированы под влиянием инфляции [5].

Влияние дисбаланса на мотивацию и производительность труда. Дисбаланс между номинальным и реальным ростом заработной платы оказывает многогранное негативное воздействие:

— По теории Герцберга возникает эффект «иллюзорного роста»: номинальная зарплата выполняет лишь гигиеническую функцию, не переходя в мотиватор;

— Согласно теории Адамса, формируется ощущение несправедливости, что приводит к снижению трудового вклада и росту текучести кадров;

— В рамках efficiency wage theory реальная зарплата оказывается ниже эффективного уровня, что снижает усилия работников;

— На макроуровне опережающий номинальный рост стимулирует потребительский спрос, подогревая инфляцию и создавая порочный круг.

Эмпирические данные подтверждают эти выводы: периоды наибольшего отставания реальной зарплаты совпадают с падением производительности труда. Для преодоления негативных последствий дисбаланса необходим комплексный подход, сочетающий финансовые и нефинансовые механизмы [6].

Финансовые механизмы: внедрение автоматической индексации заработной платы, привязанной к индексу потребительских цен (CPI) с дополнительной премией за производительность (2–3%); переход на KPI-связанную систему оплаты труда, где 30–50% заработка формируется в зависимости от индивидуальных и командных показателей производительности; введение схем участия работников в прибыли предприятия (profit-sharing), что снижает инфляционные ожидания и повышает заинтересованность в результатах.

Нефинансовые стимулы: развитие корпоративных программ обучения, гибкого графика работы и добровольного медицинского страхования; формирование культуры признания достижений через систему внутренних наград, публичного поощрения и карьерного роста; предоставление социальных пакетов, включающих субсидии на питание, жилье и образование детей [7].

Государство и бизнес должны выступать партнерами в решении проблемы. Со стороны государства целесообразно: установить механизм ежегодной индексации минимальной заработной платы с учетом фактической инфляции. Предоставлять налоговые льготы и преференции предприятиям, внедряющим эффективные системы мотивации и достигающим целевых показателей роста производительности. Разработать и реализовать национальную программу повышения производительности труда (в рамках «Национальной программы развития КР»), предусматривающую целевой рост на 10–13% ежегодно. Со стороны бизнеса рекомендуется активное участие в отраслевых соглашениях (в том числе через Федерацию профсоюзов КР), где работодатели берут на себя обязательства по индексации не менее 60% фонда оплаты труда. Особое внимание следует уделить легализации неформального сектора через налоговые каникулы при переходе в «белую» зону и разработке «семейных пакетов» для работников из семей трудовых мигрантов. Особого внимания заслуживает роль денежных переводов трудовых мигрантов в формировании восприятия реальной покупательной способности населения. В 2025 году объем переводов превысил 4 млрд долларов США, продемонстрировав рост на 22,9–24,1%. Эти средства составляют значительную долю доходов домохозяйств (по разным оценкам, 25–35% ВВП) и во многих семьях существенно превышают официальную заработную плату [8].

В результате в семьях с высоким уровнем миграционных доходов номинальный рост зарплаты на основном месте работы часто воспринимается как второстепенный фактор. Работники меньше мотивированы повышать производительность, поскольку основной вклад в семейный бюджет вносят переводы. Эмпирические данные Национального статистического комитета показывают, что в таких домохозяйствах вероятность смены работы или снижения трудовых усилий (включая скрытый саботаж) на 14–19% выше, чем в семьях, полностью зависящих от локальных доходов. Это создает дополнительный вызов для работодателей в формальном секторе и усиливает эффект «якоря» по теории справедливости Адамса: работники сравнивают свою официальную зарплату не только с инфляцией, но и с неформальными или внешними источниками дохода родственников.

Не менее острой остается проблема неформального сектора экономики, который охватывает около 40–45% занятого населения. Здесь индексация заработной платы практически отсутствует, а номинальный рост часто минимален или носит нерегулярный характер. В итоге формируется двойной стандарт восприятия доходов: работники формального сектора ощущают несправедливость при сравнении своей индексируемой, но подверженной инфляции зарплаты с более гибкими, хотя и нестабильными доходами неформального сектора и мигрантов. Такое сравнение дополнительно подрывает мотивацию и способствует перетоку квалифицированных кадров в миграцию или теневую занятость.

Для преодоления этих структурных особенностей кыргызской экономики необходимы *targeted* меры. На государственном уровне целесообразно разработать программы легализации неформальной занятости, включая налоговые каникулы на 2–3 года для предприятий и индивидуальных предпринимателей, переходящих в «белую» зону. Одновременно рекомендуется внедрение корпоративных «семейных социальных пакетов», предусматривающих доплаты за детей работников-мигрантов, компенсацию расходов на образование и медицинское обслуживание. Такие меры позволят частично компенсировать инфляционную эрозию и повысить лояльность персонала. С учетом текущей макроэкономической динамики (январь 2026 г.: номинальная заработная плата — 45 797 сомов, рост + 16,1% в годовом выражении; реальный рост + 6,3% при инфляции около 9,5%) можно выделить три вероятных сценария развития ситуации на 2026–2027 годы (1).

Базовый (инерционный) сценарий (вероятность 55–60%): сохранение инфляции на уровне 8–10% при номинальном росте зарплат 14–18%. Реальный рост доходов составит 4–8%. Производительность труда будет расти умеренно (2–4%) в строительстве и торговле, но продолжит снижаться (на 5–10%) в бюджетной сфере и науке. Общий результат — стагнация реального ВВП на душу населения и рост текучести кадров до 25–30%.

Оптимистичный (сбалансированный) сценарий (вероятность 25–30% при активной политике): внедрение рекомендованных мер (индексация не менее 70% фонда оплаты труда по CPI + KPI-системы с переменной частью 30–40%), ужесточение монетарной политики Национального банка и контроль за кредитным бумом. Инфляция снизится до 6–7%, реальный рост зарплат достигнет 8–12%, а производительность труда — 7–10% ежегодно. Это позволит обеспечить рост ВВП на 6–7% и сократить уровень бедности на 4–6 процентных пунктов (2).

Пессимистичный сценарий (инфляционная спираль): номинальный рост зарплат превысит 20% на фоне инфляции выше 12% (из-за неконтролируемого кредитования и роста переводов). Реальная заработная плата стагнирует или снижается, что спровоцирует массовую демотивацию, отток квалифицированных специалистов в миграцию и падение производительности на 3–8%. Критическим риском во всех сценариях остается «порочный круг»: опережающий номинальный рост → расширение потребительского спроса → ускорение инфляции → дальнейшая эрозия реальных доходов → снижение трудовых усилий → необходимость нового витка номинального повышения зарплат. Разорвать этот цикл можно только через комплексное сочетание монетарной дисциплины, стимулирования производительности и адресных социальных мер.

Заключение

Опережающий рост номинальных заработных плат при отставании реальной покупательной способности в Кыргызской Республике создает серьезные вызовы для мотивации труда и производительности. Теоретический анализ и эмпирические данные свидетельствуют, что без комплексного управления данный дисбаланс ведет к демотивации работников, снижению эффективности труда и риску инфляционной спирали.

Предложенные стратегии — сочетание автоматической индексации, КРІ-систем, нефинансовых стимулов и мер государственно-частного партнерства — позволяют восстановить баланс. Их реализация будет способствовать устойчивому росту производительности труда, повышению качества жизни населения и укреплению экономики Кыргызстана.

Источники:

- (1). Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. <https://stat.gov.kg/ru/>
- (2). Министерство экономики и коммерции Кыргызской Республики. Краткая экспресс-информация. <https://mineconom.gov.kg/ru>
- (3). Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2030 г. <https://cbd.minjust.gov.kg/>

Список литературы:

1. Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological review*. 1943. V. 50. №4. P. 370.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons. 1959.
3. Vroom V. H. Motivation: A point of view // *Work and motivation*. 1964. P. 8-28.
4. Shapiro C., Stiglitz J. E. Equilibrium unemployment as a worker discipline device // *The American economic review*. 1984. V. 74. №3. P. 433-444. <https://www.jstor.org/stable/1804018>
5. Adams J. S. Inequity in social exchange // *Advances in experimental social psychology*. Academic press, 1965. V. 2. P. 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
6. Lavoie M., Stockhammer E. Wage-led growth: Concept, theories and policies // *Wage-led growth: An equitable strategy for economic recovery*. London: Palgrave Macmillan UK, 2013. P. 13-39. https://doi.org/10.1057/9781137357939_2
7. Войтова В. Н., Замлелая А. Т. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта // *Российское предпринимательство*. 2013. №4 (226). С. 80-87.
8. Пономарёва Е. Л., Гурчиани Д. Г. Анализ зарубежных моделей мотивации персонала // *Экономика и социум*. 2019. №3 (58). С. 337-345.

References:

1. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
2. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley and Sons.
3. Vroom, V. H. (1964). Motivation: A point of view. *Work and motivation*, 8-28.
4. Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American economic review*, 74(3), 433-444. <https://www.jstor.org/stable/1804018>
5. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
6. Lavoie, M., & Stockhammer, E. (2013). Wage-led growth: Concept, theories and policies. In *Wage-led growth: An equitable strategy for economic recovery* (pp. 13-39). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137357939_2
7. Vojtova, V. N., & Zamlelaya, A. T. (2013). Metody` i modeli upravleniya proizvoditel`nost` yu truda: analiz mirovogo opy`ta. *Rossijskoe predprinimatel`stvo*, (4 (226)), 80-87. (in Russian).

8. Ponomaryova, E. L., & Gurchiani, D. G. (2019). Analiz zarubezhny`x modelej motivacii personala. *E`konomika i socium*, (3 (58)), 337-345. (in Russian).

Поступила в редакцию
30.03.2026 г.

Принята к публикации
11.04.2026 г.

Ссылка для цитирования:

Моминова Л. К., Кадырова Б. Э., Сариева М. А., Зулпукарова Т. А. Управление мотивацией и производительностью труда при опережающем росте номинальных зарплат и отставании реальной покупательной способности // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. №6. С. 457-463. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/54>

Cite as (APA):

Mominova, L., Kadyrova, B., Sariyeva, M., & Zulpukarova, T. (2026). Managing Labor Motivation and Productivity in the Event of Outstanding Growth of Nominal Wages and Lagging Growth of Real Purchasing Power. *Bulletin of Science and Practice*, 12(6), 457-463. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/127/54>