

Сооданбек кызы З., Джумабаева М.З.

И. Арабаева атындагы КМУ, Экономика жана менеджмент институту, магистрант,
И. Арабаева атындагы КМУ, Экономика жана менеджмент институту, э.и.к., доцент

Сооданбек кызы З., Джумабаева М.З

КГУ имени И. Арабаева, Институт экономики и менеджмента, магистрант,
КГУ имени И. Арабаева, Институт экономики и менеджмента, к.э.н., доцент

Soodanbek kyzy Z., Dzhumabaeva M.Z.

KSU named after I. Arabaev, Institute of Economics and Management, direction
"Economics", master's student

KSU named after I. Arabaev, Institute of Economics and Management, Ph.D., Associate
Professor

**УЮШТУУ БАШКАРУУ СИСТЕМАСЫНДАГЫ МОТИВАЦИЯ: ТЕНДЕНЦИЯЛАР,
ТАЛДОО ЖАНА ЖАКШЫРТУУНУН ЖОЛДОРУ
МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ТЕНДЕНЦИИ,
АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM: TRENDS,
ANALYSIS AND WAYS OF IMPROVEMENT**

Аннотация: Бул макалада «Манас» Эл аралык аэропорту» ААКтын контекстинде эмгек мотивациясын башкаруунун актуалдуу маселелери каралат. Автор бул уюмдун ийгиликтүү тажрыйбасын талдап, өндүрүмдүүлүктүн жогорулашына жана жагымдуу иш атмосферасын түзүүгө көмөктөшүүчү негизги факторлорду белгилейт. Макалада инновацияларды жана мотивациялоонун заманбап ыкмаларын киргизүүнүн маанилүүлүгү баса белгиленет, ага ата мекендик да, чет өлкөлүк да тажрыйба камтылган. Автор экономикалык, административдик жана социалдык-психологиялык сыяктуу кадрларды стимулдаштыруунун ар кандай ыкмаларына токтолуп, алардын узак мөөнөттүү келечекте уюмдун атаандаштыкка жөндөмдүүлүгүн камсыз кылуу үчүн маанисин баса белгилеген. Акырында инновациялык ыкмаларды, рухий мотивацияга басым жасоону жана эмгекти уюштурууну системалуу түрдө жакшыртууну камтыган сунуштар берилген. Макала заманбап бизнес чөйрөсүнүн талаптарына ылайык мотивациялоо стратегияларын тынымсыз талдап жана адаптациялоого чакырат.

Аннотация: Данная статья рассматривает актуальные вопросы управления мотивацией труда в контексте ОАО "Международный аэропорт Манас". Автор проводит анализ успешных практик данной организации, выделяя ключевые факторы, способствующие повышению производительности и созданию благоприятной рабочей атмосферы. В статье подчеркивается важность внедрения инноваций и современных методов мотивации, основанных на комплексном подходе, который включает в себя как отечественный, так и зарубежный опыт. Автор выделяет различные методы стимулирования персонала, такие как экономические, административные и социально-психологические, и подчеркивает их важность для обеспечения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе. В заключение предоставляются рекомендации, включающие в себя инновационные подходы, акцент на духовной мотивации и системное

совершенствование организации труда. Статья призывает к постоянному анализу и адаптации стратегий мотивации в соответствии с требованиями современной бизнес-среды.

Abstract: This article examines current issues of labor motivation management in the context of Manas International Airport OJSC. The author analyzes the successful practices of this organization, highlighting key factors that contribute to increased productivity and the creation of a favorable working atmosphere. The article emphasizes the importance of introducing innovations and modern methods of motivation based on an integrated approach, which includes both domestic and foreign experience. The author highlights various methods of stimulating personnel, such as economic, administrative and socio-psychological, and emphasizes their importance for ensuring the competitiveness of the organization in the long term. Finally, recommendations are provided that include innovative approaches, an emphasis on spiritual motivation and systematic improvement of work organization. The article calls for constant analysis and adaptation of motivation strategies in accordance with the requirements of the modern business environment.

Негизги сөздөр: мотивацияны башкаруу, менеджменттеги инновациялар, персоналды стимулдаштыруу ыкмалары, мотивациялоо стратегияларын адаптациялоо, эмгек өндүрүмдүүлүгү, уюмдун атаандаштыкка жөндөмдүүлүгү.

Ключевые слова: управление мотивацией, инновации в управлении, методы стимулирования персонала, адаптация стратегий мотивации, производительность труда, конкурентоспособность организации.

Key words: motivation management, innovations in management, methods of stimulating personnel, adaptation of motivation strategies, labor productivity, competitiveness of the organization.

Введение: Мотивация, рассматриваемая как функция управления в организации, представляет собой процесс, через который руководство стимулирует действия сотрудников в соответствии с заранее разработанными планами и организационной структурой. Эффективность деятельности организации в значительной степени зависит от того, насколько участники производственного процесса действуют эффективно. Мотивация в организации может быть рассматриваема как фактор, побуждающий членов коллектива к активному участию.

Мотивация включает в себя как внешние стимулы, направленные от руководства к сотрудникам, так и внутренние факторы, связанные с самомотивацией. Этот процесс представляет собой не только воздействие извне, но и внутреннюю мотивацию. Сущность мотивации заключается в том, чтобы побудить как самого человека, так и его коллег к активному труду для достижения личных и организационных целей [1].

В современном мире, где конкуренция становится все более жесткой, эффективная мотивация персонала становится ключевым элементом успешного управления организацией. Отмечается, что мотивированные сотрудники не только способствуют повышению общей производительности труда, но также вносят вклад в общий успех предприятия. Проанализировав опыт успешной компании, такой как ОАО "Международный аэропорт "Манас" в Кыргызстане, можно выделить тенденции и особенности их системы мотивации, которые способствуют достижению высокой эффективности.

В данном контексте внедрение инноваций и современных методов мотивации в управлении организацией играет ключевую роль. Анализ успешных практик, реализованных в ОАО "МММ", позволяет выявить основные факторы, способствующие повышению

производительности и улучшению рабочей атмосферы. Путем внимательного изучения передового опыта таких компаний, другие организации могут пересмотреть свои стратегии мотивации с целью улучшения трудовой эффективности и обеспечения устойчивого развития.

С учетом тщательного анализа текущих тенденций в управлении персоналом, важно рассмотреть, как местный, так и зарубежный опыт, адаптируя его под особенности собственной организации. Такой всесторонний подход к мотивации персонала становится важным фактором не только для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, но и для обеспечения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе [2].

В данном контексте, структурированный анализ и обобщение передового опыта, подобного управлению аэропортом "Манас", открывают возможности для улучшения систем мотивации в организации. Это позволяет разработать стратегии, направленные на создание стимулов для улучшения производительности, поощрения инноваций и укрепления лояльности сотрудников, что, в свою очередь, способствует стабильному развитию организации в динамичной среде современного бизнеса.

Целью данной статьи является анализ основных мотивационных моделей, раскрытие их достоинств и недостатков, области применения на практике, а также возможностей совершенствования механизма мотивации и применяемых на практике моделей мотивации работников.

Методы исследования: Анкетирование: Структурированные анкеты: Вопросы предварительно определены, что обеспечивает консистентность в ответах. Интервью: Структурированные интервью: Предварительно определенные вопросы, задаваемые всем участникам.

Анализ эффективности системы мотивации в ОАО «Международный аэропорт Манас»

В ОАО «Международный аэропорт Манас» используются разнообразные методы стимулирования персонала, которые зависят от степени разработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей его деятельности. Классификация методов мотивации, основанная на ориентации на управление в аэропорту, включает в себя организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы [3].

В контексте управления в ОАО «Международный аэропорт Манас», методы делятся на следующие категории в зависимости от ориентации на удовлетворение определенных потребностей сотрудников:

Экономические методы управления:

Обусловлены экономическими стимулами и ориентированы на материальную мотивацию.

Включают в себя установление плана работы, контроль за его выполнением, а также использование системы оплаты труда с учетом стимулирования за достижение конкретных показателей и задач.

Экономические методы также включают в себя применение поощрений за высокую производительность и введение санкций в случае невыполнения задач.

Эта система мотивации направлена на обеспечение эффективности работы персонала и содействие достижению целей предприятия.

Административные методы:

- Основаны на директивных указаниях и властной мотивации.
- Используют власть и подчинение как основные мотивационные факторы.
- Включают в себя организационное планирование, нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль.
- В управлении, основанном на властной мотивации, требуется строгое соблюдение законов и нормативов, а также четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных.

Эти методы создают условия для организации и взаимодействия, обеспечивая эффективность управления на основе научных принципов организации [4].

Социально-психологические методы:

- Применяются с целью повышения социальной активности сотрудников.
- Основаны на воздействии на сознание работников и учете их социальных, эстетических, религиозных интересов.
- Включают в себя разнообразные методы, разработанные социологией и психологией.

Анкетирование, тестирование, опросы и интервью являются примерами методов, направленных на социальное стимулирование трудовой деятельности.

Таким образом, административные методы направлены на обеспечение эффективного управления через властные механизмы, в то время как социально-психологические методы ориентированы на воздействие на внутренние мотивы сотрудников, стимулируя их социальную активность. Оба подхода представляют собой значимые инструменты в системе управления организацией.

В ОАО «Международный аэропорт Манас» в практике управления используются различные методы и их комбинации. Эффективное управление мотивацией в организации требует использования всех трех групп методов. Ограничиваясь лишь властными и материальными мотивациями, невозможно полностью мобилизовать творческую активность персонала для достижения целей. Для достижения максимальной эффективности необходимо внедрение духовной мотивации [5].

Представленная классификация методов стимулирования является традиционной. В современном менеджменте используются формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые, по своей природе, подразделяются на две тесно связанные между собой группы – экономические и психологические стимулы.

В ОАО «Международный аэропорт Манас» применяются экономические стимулы, включающие в себя материально-денежное и социально-материальное стимулирование.

Материально-денежное стимулирование представляет собой систему поощрений работников с использованием денежных выплат в зависимости от результатов их трудовой деятельности. Это включает в себя возможность регулирования поведения сотрудников с помощью различных финансовых поощрений и санкций.

Основным компонентом материально-денежного стимулирования является заработная плата работников, которая состоит из двух частей: постоянной (тарифные ставки, должностные оклады) и переменной (доплаты, надбавки, премии). Предприятие самостоятельно устанавливает виды и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения [6].

Закрепленные в Положении об оплате труда правила оплаты труда и премирования предусматривают гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Сотрудники уведомляются о внесении изменений в условия оплаты труда не позднее, чем за 2 месяца.

Заработная плата работников складывается из следующих составляющих:

- должностной оклад;
- доплаты;
- вознаграждение за выслугу лет

Заработная плата выплачивается в срок – до 10-го числа каждого месяца.

Также выплачиваются квартальная премия и премия приуроченная к праздникам.

Размер квартальной премии составляет:

- 100 % от фактически отработанного времени за квартал;

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;

- нарушение правил авиационной безопасности;

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на территории аэропорта;
- совершение хищения имущества предприятия.

Денежное вознаграждение в ОАО «Международный аэропорт Манас» заставляет людей трудиться результативней при условии, что работник придает ему огромное значение, что она напрямую связана с результатами труда, и, если работник уверен в наличии стабильной связи между приобретаемым материальным вознаграждением и производительностью труда [7].

Воздействие системы материального стимулирования в ОАО «Международный аэропорт Манас», действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в большей степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами.

Помимо заработной платы и премий включает в себя следующие виды поощрений в ОАО «Международный аэропорт Манас»:

- покупка для работников на льготных условиях продукции широкого спроса других предприятий (машин, телевизоров и другой бытовой техники);
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. д.;
- предоставление займов на льготных условиях;
- материальная помощь на похороны, и в связи с тяжелыми материальными условиями.

Социально-материальное стимулирование – это поощрение материальными стимулами и социальными отношениями в коллективе, выраженными в признательности руководства заслуг работника.

А также в его состав входят социальные программы:

- бесплатное питание на работе;
- бесплатное медицинское обслуживание работников и членов их семей;
- льготное санаторно-курортное обслуживание работников и членов их семей;
- оплата за обучение работников;
- оплата транспортных расходов;
- бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение и др.

Данный вид стимулирования в ОАО «Международный аэропорт Манас» обладает целым рядом особенностей.

Во-первых, стоит отметить, что ни один из материальных стимулов не обладает такой универсальностью, как социально-материальный стимул.

Во-вторых, многие материальные поощрения имеют характер разовых выплат. В то время как цикл потребности у работника обычно продолжителен. После получения конкретного материального стимула активность работника может поддерживаться только другими видами стимулов; в противном случае она может снизиться.

Общая тенденция такова: чем реже конкретный объект (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, встречается в окружающей среде, тем выше его престиж.

Большинство материальных благ имеют денежную составляющую авторитета и могут быть измерены в денежных единицах. С другой стороны, социально-материальные стимулы универсальны в том смысле, что всегда существует потребность в каком-то материальном благе. Однако ключевая проблема заключается в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Моральное стимулирование, или духовное стимулирование труда, основано на уникальных духовных ценностях каждого человека. Моральные стимулы представляют собой форму стимулирования, которая основывается на потребности человека в общественном признании [8].

Основной целью морального стимулирования является передача информации о достижениях человека, о результатах его деятельности в социальной среде. Эти стимулы представляют собой методы мотивации, основанные на восприятии труда как высшей ценности и признании трудовых заслуг как ключевого элемента. Моральное стимулирование не ограничивается лишь материальными поощрениями и наградами; его реализация предполагает формирование атмосферы, общественного мнения и морально-психологического климата, при которых в коллективе четко известно, кто и как выполняет свою работу, и каждому оказывается заслуженное признание.

Этот подход требует создания уверенности в том, что тщательный и преданный труд всегда будет отмечен признанием и положительной оценкой, что это приведет к уважению и благодарности. Следовательно, неэффективная работа, бездействие и безответственность должны неизбежно сказываться не только на уровне материального вознаграждения, но и на служебном статусе и моральном авторитете работника.

Для анализа уровня мотивации сотрудников в ОАО «МММ» было проанкетировано 85 человек. Из них – 25 руководителей и 60 рабочих. Анкетный опрос давал возможность руководителю лучше узнать о состоянии дел в организации, необходимости перепроектирования работы.

Таблица 1.- Результаты опроса

Вопросы	Все работники	Руководители	Рабочие
Сколько лет вы работаете в нашей организации? -менее года -один-два года -три- четыре года -пять лет	6 30 34 15	2 7 6 10	4 23 28 5
Работая в организации, насколько чувствуете себя комфортно, «на своем месте»? - Да, вполне комфортно, «на своем месте» - Скорее да, чем нет - Скорее нет, чем да - Нет, далеко не комфортно, как бы «не на своем месте» - Трудно сказать	50 24 3 0 8	11 10 1 0 3	39 14 2 0 5
Как вы думаете, в полной ли мере реализуются ваши способности? - Да, в полной мере - Нет, не в полной - В малой степени - Не реализуются - Трудно сказать	30 17 13 13 12	13 2 3 2 5	17 15 10 11 7
Что вам мешает их реализовать в полной мере? - Должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации - Отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции - Напряженные отношения в коллективе - Отсутствие элементов новизны, творчества - Отсутствие объективной оценки труда со стороны руководителя - Добросовестный, инициативный труд не является ценностью в нашем коллективе - Несовершенство систем материального стимулирования труда	14 32 5 7 3 2 22	7 5 3 2 1 0 7	7 27 2 5 2 2 15

Исходя из данных таблицы № 1, можно сделать вывод, что большинство работников предприятия (30 человек или 35,29%) работают здесь уже более года. При этом большая часть руководителей (10 человек или 40%) не покидает место работы в течении пяти лет.

Значительное количество работников организации (58,82%) чувствуют себя достаточно комфортно.

Большое количество руководителей предприятия (13 человек или 52,00%) считают, что их способности воплощаются в полной мере. Мнение Рабочих также соответствует данному утверждению.

32 работникам предприятия (37,65%) мешает реализации своих способностей отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции. 7 руководителей (28%) считает, что их должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации.

Также большой процент работающих (22 человека или 25,88%) считает, что им мешает реализовать себя в полной мере несовершенство систем материального стимулирования.

Многоуровневый подход к мотивации: Внедрение разнообразных методов мотивации, включая материальные, социально-психологические и административные, для создания комплексной системы поддержки и стимулирования персонала.

Рекомендации: Инновации в системе мотивации: Использование инновационных методов мотивации, таких как социально-материальное стимулирование и моральное поощрение, чтобы обеспечить эффективность и удовлетворенность сотрудников.

Системный анализ и адаптация: Регулярный системный анализ текущих тенденций в области управления персоналом, с учетом как отечественного, так и зарубежного опыта, и адаптация лучших практик к специфике собственной организации.

Фокус на духовной мотивации: Подчеркивание важности духовной мотивации для достижения максимальной эффективности труда и мобилизации творческой активности сотрудников.

Современные тенденции управления персоналом: Осуществление переосмысления стратегий мотивации с учетом современных тенденций в управлении персоналом, в том числе поддержка ответственности, самостоятельности и социальной поддержки.

Системное совершенствование организации труда: Обратить внимание на совершенствование организации труда как один из путей к повышению трудовой мотивации, например, через улучшение условий труда и обеспечение возможностей для саморазвития.

Продвижение позитивного морально-психологического климата: Создание атмосферы, в которой ценятся трудовые заслуги, и обеспечение справедливой оценки работы сотрудников для поддержания позитивного морально-психологического климата.

Заключение: В ходе представленного исследования, направленного на улучшение системы управления мотивацией труда на производственном предприятии ОАО "Международный аэропорт Манас", были получены следующие научные результаты, выводы и обобщения:

В рамках промышленного производства, экономическая категория "мотивация" должна быть рассмотрена как процесс, включающий в себя воздействие как внутренних, так и внешних факторов, оказывающих влияние на сознание работника. Таким образом, определение категории "мотивация" для условий промышленного производства заключается

в понимании ее как внутреннего побуждения работника к трудовой деятельности, под воздействием внешних экономических условий.

В общей системе управления ОАО "Международный аэропорт Манас" изучение мотивации имеет практическую направленность и направлено на создание эффективного инструментария управления. В этом контексте существует необходимость выявления факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников.

Практика деятельности ОАО "Международный аэропорт Манас" подтверждает, что человеческий фактор, включая профессиональную подготовку и готовность к труду, оказывает существенное влияние на эффективность производственных предприятий. Качественные характеристики человеческих ресурсов становятся ключевыми для выживания предприятия. Управление человеческими ресурсами сложнее, чем природными или материальными, и их качество превосходит стоимость отработанного времени.

В системе управления ОАО "Международный аэропорт Манас" признание приоритета индивида или группы имеет культурно-национальный характер. Мировая практика предлагает две модели управления: американскую с акцентом на индивидуализм и японскую с уклоном в коллективизм. Трудовая мотивация в современных условиях существенно отличается от периода плановой экономики, требуя адаптации к новым рыночным механизмам.

В настоящее время системы оплаты труда на предприятиях требуют корректировки. Для повышения производительности и эффективности труда, руководству следует внедрять факторы высокого порядка мотивации, такие как ответственность, самостоятельность, оценка достижений и социальная поддержка. Понимание мотивационного механизма и разнообразие методов мотивации необходимы для успешного управления. Совершенствование организации труда также способствует повышению трудовой мотивации. Улучшение системы стимулирования приносит социальные и экономические выгоды, включая удовлетворенность сотрудников, улучшение морально-психологического климата и рост производительности и прибыли предприятия.

Список использованной литературы:

1. Агапцов С. А, Мордвинцев А. И., Фомин П.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. -- Корпоративный менеджмент -- <http://cfin.ru>
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарики, 2018г.
3. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело, - 2013г.
4. Белкин В.Н. Оплата по результатам (рыночная система мотивации и стимулирования труда "РОСТ"): Учебное пособие / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. - М.:АТиСО, 2017. 206 с.
5. Борисова Е.Л. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников. // Персонал-МИКС. - 2016. № 2. С. 39-45.
6. Васильев И.А. Мотивация и контроль за действием / И.А. Васильев и др. - М.: Изд-во МГУ, 2011. 326с.
7. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд-во Моек, ун-та, 2016. 288 с.
8. Пустынникова, Ю. Система мотивации персонала в торговле// [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.zhuk.net>