

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В ОСВОБОЖДЕННЫХ ОТ
ОККУПАЦИИ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНА»**

Аббасова Парвин Техран

БАКУ – 2022

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры
д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы**
Подпись _____
“ ____ ” _____ 2022 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В ОСВОБОЖДЕННЫХ ОТ
ОККУПАЦИИ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНА»**

Код и название специальности: 060407 - Менеджмент

Специализация: Управление персоналом

Группа: 209

**Магистрант:
Аббасова Парвин Техран кызы**
_____ подпись

**Руководитель программы:
д.ф.э., доц. Шамхалова Самира
Октай кызы**
_____ подпись

**Научный руководитель:
д.ф.э., доц. Самедова Эльнара
Роберт кызы**
_____ подпись

**Заведующий кафедрой:
д.э.н. проф., Кальбиев Яшар
Атакиши оглы**
_____ подпись

БАКУ – 2022

Elm andı

Mən, Abbasova Pərvin Tehran qızı and içirəm ki, “Формирование системы стимулирования персонала на предприятиях, действующих в освобожденных от оккупации районах Азербайджана” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

AZƏRBAYCANIN İŞQALADAN AZAD EDİLMİŞ RAYONLARINDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADRLARIN HƏVƏSLƏNDİRMƏ SİSTEMİNİN FORMALAŞDIRILMASI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: İşçilərin effektiv həvəsləndirilməsi sisteminin təşkili kadrların idarə edilməsinin təşkilinin əsas elementlərindən biridir. Aydınır ki, bu sistem ona təsir edən bütün iqtisadi və sosial amillər kompleksini nəzərə almalıdır. Beləliklə, işçilərin həvəsləndirilməsinin təşkili müəssisənin gəlirlərinin istehsal prosesinin bütün iştirakçıları arasında əmək töhfələrinə uyğun olaraq sosial ədalətli bölüşdürülməsi probleminə endirilir.

Tədqiqatın məqsədi: Dissertasiya işinin məqsədi həm qabaqcıl yerli, həm də xarici təcrübə nəzərə alınmaqla Azərbaycanın işğaldan azad edilmiş rayonlarında müəssisələrdə çalışan kadrlar üçün ən səmərəli həvəsləndirmə sistemlərini müəyyən etməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işi tarixi, sistemli, struktur və müqayisəli təhlil metodu, müxtəlif qruplaşmalar, müqayisəli, qrafik, habelə tədqiqatın nəticələrinin iqtisadi və statistik təhlili kimi metodların kombinasiyası ilə aparılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın əsası kimi aparıcı xarici və yerli iqtisadçı alimlərin kadrların idarə edilməsi və həvəsləndirilməsi sahəsində əsas elmi əsərləri, bu məsələlər üzrə tanınmış yerli və beynəlxalq təşkilatların müvafiq statistik, normativ hüquqi aktları və qərarları verilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Respublikanın işğaldan azad edilmiş rayonlarında bərpa işlərinə cəlb edilmiş işçilərin həvəsləndirilməsi məsələləri ilə bağlı məlumatların olmaması, bu işçilərin həvəsləndirilməsinin artırılması üçün həyata keçirilən tədbirlər, sosial müdafiənin inkişafı üzrə strateji planlar haqqında məlumatların məhdudluğu.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Bu tədqiqatın elmi yeniliyi işğaldan azad edilmiş ərazilərdə müəssisələrin kadrlarının stimullaşdırılmasının yaxşılaşdırılması, onlarda sosial tərəfdaşlıq əlaqələrinin formalaşması və inkişafının əsas istiqamətlərinin işlənilib hazırlanmasındadır.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqat nəticələri və təklifləri həm tələbələrin, həm də magistrlərin geniş spektrli iqtisadi ixtisaslar üzrə hazırlanmasında, iqtisadiyyat və menecment, insan resurslarının idarə edilməsi üzrə esse və tezislərin yazılması zamanı istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: həvəsləndirilmə, gəlirlər, sosial ədalət.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В ОСВОБОЖДЕННЫХ ОТ ОККУПАЦИИ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНА

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Организация эффективной системы мотивации сотрудников является одним из ключевых элементов в организации управления персоналом. Очевидно, что эта система должна учитывать весь комплекс экономических и социальных факторов, влияющих на нее. Таким образом, организация стимулирования работников сводится к проблеме социально справедливого распределения доходов предприятия между всеми участниками производственного процесса, в соответствии с их трудовым вкладом.

Цель исследования: Целью диссертационного исследования является определение наиболее эффективных систем стимулирования персонала, работающего на предприятиях освобожденных районов Азербайджана, с учетом как передового местного, так и зарубежного опыта.

Методы исследования: Диссертационная работа выполнена с применением таких методов, как исторический, систематический, структурно-сравнительный анализ, различных группировок, использованием сравнительного, графического, а также экономико-статистического анализа результатов исследования.

Информационная база исследования: В основу исследования положены основные научные труды ведущих зарубежных и отечественных экономистов в области управления и мотивации персонала, соответствующие статистические, нормативно-правовые акты и решения известных местных и международных организаций по этим вопросам.

Ограничения в исследовании: Отсутствие информации о стимулировании работников, привлекаемых к восстановительным работам в освобожденных районах страны, принимаемых мерах по повышению стимулирования и планах развития социальной защиты этих работников.

Научная новизна и практические результаты исследования: Научная новизна данного исследования заключается в выдвижении предложений по совершенствованию стимулирования персонала предприятий на освобожденных территориях, разработке основных направлений формирования и развития в них социального партнерства.

Сферы применения результатов исследования: Результаты и предложения исследования могут быть использованы при подготовке как студентов, так и магистров по широкому кругу экономических специальностей, при написании рефератов и дипломных работ по экономике и менеджменту, управлению человеческими ресурсами.

Ключевые слова: стимулирование, доходы, социальная справедливость.

СОКРАЩЕНИЯ

ВБ	Всемирный Банк
ВВП	Валовая Внутренняя Продукция
ЕС	Европейский Союз
МОТ	Международной Организации Труда
МРОТ	Минимальный размер оплаты труда
ООН	Организация Объединённых Наций
США	Соединённые Штаты Америки
ФАО	Продовольственной и сельскохозяйственной Организации Объединённых Наций

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	12
1.1. Эволюция теорий стимулирования персонала.....	12
1.2. Методологические аспекты стимулирования персонала.....	20
1.3. Зарубежный опыт стимулирования персонала.....	29
II ГЛАВА. ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСВОБОЖДЁННЫХ ТЕРРИТОРИЯХ АЗЕРБАЙДЖАНА.....	36
2.1. Роль человеческого фактора в развитии экономического потенциала освобождённых территорий республики.....	36
2.2. Особенности производственно-трудовой деятельности предприятий на освобождённых территориях республики....	44
2.3. Исследование основных проблем методов стимулирования персонала предприятий освобождённых территорий.....	52
III ГЛАВА. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСВОБОЖДЁННЫХ ОТ ОККУПАЦИИ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНА.....	63
3.1. Совершенствование организационно-правовых форм стимулирования персонала предприятий.....	63
3.2. Развитие основных детерминантов системы стимулирования предприятий освобождённых районов.....	72
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	84
Список таблиц	89
Список рисунков	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Организация эффективной системы стимулирования работников является одним из базовых элементов организации управления персоналом. Очевидно, что данная система должна учитывать комплекс всех факторов, как экономического, так и социального характера, воздействующих на него. Целью любого производства в условиях рыночной экономики является получение прибыли. Таким образом, организация стимулирования работников сводится к проблеме социально справедливого распределения доходов предприятия между всеми участниками производственного процесса, согласно их трудовому вкладу.

Решение данной проблемы осложняется необходимостью решения следующих важных вопросов:

а. учета естественных факторов производства, таких как природно-географические особенности, сезонный характер производства и т.д.;

б. система стимулирования должна находиться в соответствии с применяемыми технико-технологическими факторами производства;

в. проведение социально справедливой политики стимулирования работников, представление о которой находится в постоянном развитии;

г. учёта исторического фактора, а в условиях Азербайджана, необходимости мотивации ускоренного возвращения азербайджанцев на освобождённые от армянской оккупации свои родные земли.

Важность последнего фактора обусловлена необходимостью ускоренного освоения экономического потенциала освобождённых регионов Карабаха, который может стать важным драйвером развития ненефтяного сектора республики, усиления его экономического потенциала.

Степень разработанности и изученности проблемы: Рассмотрению теоретических и практических проблем стимулирования персонала предприятий, повышения их мотивированности, применению

соответствующих форм и методов посвящены научные труды многих отечественных и зарубежных учёных-экономистов.

Существенный вклад в формирование и развитие научных основ и практики систем стимулирования персонала внесли такие известные зарубежные экономисты как Д.Рикардо, Ф.Тейлор, Дж.Кейнс, Э.Мейо, М. Армстронг, А. Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Мак-Грегори, Н.Грегори Менкью, П. Друкер, в том числе российские учёные Кибанов А.И., Э. Куприянов, Р.В.Губарев, О. Б. Казакова, азербайджанские ученые экономисты Т.С.Велиев, Ш.Мурадов, А.Дж.Кулиев, Т.А.Кулиев, А.А.Исмаилзаде, С.Байрамова, З.Мустафаева и многие другие.

Цели и задачи исследования: Целью диссертационного исследования является определение наиболее эффективных систем стимулирования персонала, занятого на предприятиях в освобождённых от оккупации регионах Азербайджана, с учётом как передового отечественного, так и зарубежного опыта.

Цель исследования позволила определить следующие основные задачи: исследование основных зарубежных и отечественных теорий формирования и развития стимулирования персонала, их роль и значение в повышении эффективности предприятий; развитие национальной экономики, совершенствование методологических аспектов стимулирования работников; анализ действующих систем стимулирования деятельности персонала предприятий; определение основных направлений развития систем стимулирования персонала предприятий освобождённых от оккупации районов Азербайджана; развитие социального партнёрства на предприятиях и компаниях.

Объект и предмет исследования: Объектом исследования является экономика регионов республики, освобождённых от армянской оккупации в динамике их развития, а его предметом - вопросы теории и практики применяемых систем стимулирования персонала предприятий,

освобождённых территорий и разработка предложений, по дальнейшему повышению их эффективности.

Методы исследования: Диссертационная работа выполнена с применением комбинации таких методов, как метод исторического, системного, структурного и сравнительного анализа, различных группировок, сравнения, графического, а также экономико-статистического анализа полученных результатов исследования.

Информационная база исследований: В качестве основы исследования взяты основные научные труды ведущих зарубежных и отечественных экономистов в области управления и стимулирования персонала, соответствующие нормативно-правовые акты и постановления правительства Азербайджанской Республики, статистические данные Государственного Комитета по статистике Азербайджана и других государственных органов, Международной Организации Труда, Всемирного Банка, ООН, признанных международных организаций по вопросам организации и стимулирования труда персонала.

Ограничения в исследовании: Ограниченность исследования обусловлена недостатком информации по вопросам стимулирования работников, привлечённых к восстановительным работам в освобождённых районах республики, ограниченности информации по мерам, принимаемым для повышения мотивированности указанных работников, стратегических планов развития форм и методов стимулирования персонала.

Научная новизна исследования. Научная новизна данного исследования состоит в исследовании исторических предпосылок развития теорий стимулирования персонала, многообразия его форм и методов, применяемых в известных компаниях развитых стран, выявления особенностей производственно-трудовой деятельности предприятий на освобождённых территориях республики и их воздействия на выбор тех или иных форм стимулирования персонала. Предложены основные направления совершенствования организационно-правовых форм стимулирования

персонала предприятий освобождённых территорий, формирования и развития социального партнёрства на них.

Практическое значение результатов и сфера применения: Научно-практические результаты проведённого исследования свидетельствуют о необходимости практического применения передового зарубежного опыта в вопросах стимулирования работников предприятий освобождённых предприятий, которые соответствовали бы уровню применяемой техники и технологии и мотивировали работников на достижение высокой продуктивности труда.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что основные выводы и предложения, полученные здесь, могут быть использованы при подготовке, как студентов, так и магистров по широкому спектру экономических специальностей. Результаты могут быть также использованы при написании рефератов и дипломных работ по экономике и менеджменту, управлению человеческими ресурсами.

Основные выводы могут быть использованы при подготовке государственных программ повышения квалификации менеджеров различных звеньев управления.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Эволюция теорий стимулирования персонала

В условиях современной рыночной экономики конкурентоспособность фирмы, предприятия всё более определяется её человеческими ресурсами. Институционально и фактически во всех развитых и развивающихся странах, человек является начальной и конечной точкой экономической системы. Это означает, что производственная реализация всего объёма накопленной информации, знаний, научных изобретений возможно лишь при условии активной деятельности человеческих ресурсов, персонала фирмы, организации, страны. Т.е. современное развитие всё более опирается на интенсивное внедрение инноваций, достижений науки и техники посредством человеческих ресурсов. Вместе с тем, эти же производители являются конечными целями, а точнее потребителями произведённого национального богатства. И данный постулат закреплён в Конституциях большинства развитых и развивающихся стран, включая Азербайджан. Реализация указанных исходных положений современного бытия возможна только при наличии эффективной системы морального и материального стимулирования человеческих ресурсов в результатах своей деятельности. Мотивация и стимулирование персонала или человеческих ресурсов – один из ключевых вопросов управления ими.

Среди отечественных и зарубежных экономистов до сих пор нет единого подхода к определению сущности таких категорий, как «мотив», «мотивация», «стимул» и «стимулирование». Ряд учёных рассматривают «мотивацию» и «стимулирование» как тождественные категории, вторые – как один из методов мотивации (Губарев Р.В., 2004, с. 103–107). Третья группа учёных считает, что эти две категории необходимо рассматривать на субъективно-личностном и на организационно-управленческом уровне (Митрофанова Е.А., 2008, с. 260-265). На субъективно-личностном уровне они

рассматривают его в качестве внутренней характеристики, которая отражает особенности структуры его мотивации, а на организационно-управленческом уровне оно представляет собой объект управления персоналом.

Азербайджанские учёные Э.Азизова, З.Мустафаева, С.Байрамова предлагают рассматривать стимулирование и мотивацию работников исключительно с социально-экономических и социально-психологических позиций, без указания взаимосвязи указанных категорий (Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р., 2010, с.268). Другой учёный - экономист А.А.Исмаилзаде рассматривает мотивацию как исключительно внутренне управляемый источник, ведущий к достижению цели (Исмаилзаде А.А., 2012, с.106). В обеих приведённых определениях отсутствует анализ взаимосвязи и взаимозависимости выше указанных двух категорий.

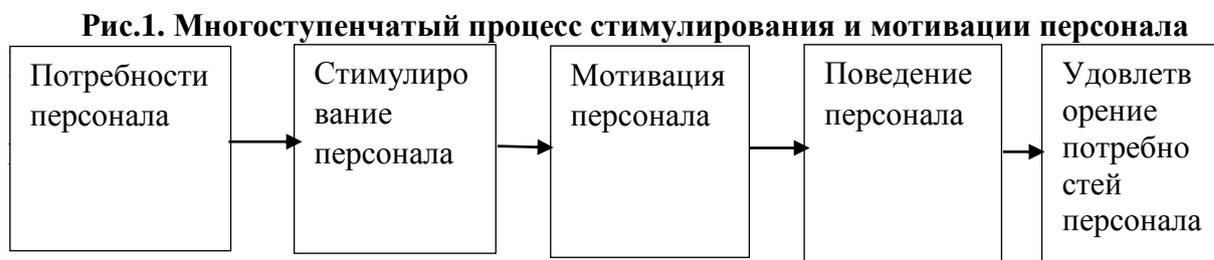
Мы считаем, что мотив - это внутренний, побуждающий к действию механизм, в то время как стимул, это фактор который его формирует. Если проводить здесь аналогию с законами физики, то стимулы выступают в качестве магнитного поля, а мотивы – порождаемого им индукционного тока.

Таким образом, мотив побуждает человека к достижению личностных и коллективных целей, а стимулы - это внешние факторы, которые порождают и направляют этот мотив. Стимулирование персонала с указанных позиций представляет собой совокупность внешних организационных факторов, формирующих определяющую траекторию поведения работников, тесно интегрированную в систему управления всего персонала. Нельзя не согласиться с мнением российского ученого Стукановой И.П. о том, что процесс стимулирования необходимо рассматривать, как процесс использования всего многообразия стимулов с целью мотивирования людей (Стуканова И.П., 2005, с. 105).

Эффективное применение стимулов труда в условиях производственной среды возможно только в случае, когда органы управления добиваются установления тесной корреляции между применяемыми стимулами и результатами труда персонала. Этого можно добиться только при условии

комплексного и системного подхода к вопросам стимулирования трудовой деятельности работников (Журавлев П.В., Карташов С.А. и др., 2000г., с.575).

Схематично многоступенчатый процесс стимулирования и мотивации персонала можно представить в следующем виде:



Источник: Составлено автором на основе Журавлев П.В., Карташов С.А. и др., 2000г., с.98

Приведённая схема взаимосвязи мотивации и стимулирования персонала показывают, как они участвуют в формировании индивидуальных и групповых мотивов поведения работников, предопределении направленности поведения работников используемыми системами стимулов (Егоршин А.П. 2007., с. 14–19).

Исторический процесс генезиса современных теорий стимулирования насчитывает более, чем 200 лет и берёт своё начало с периода бурного развития промышленной революции конца XIX - начала XX веков. Он прошёл длительный исторический путь развития от упрощённого понимания, стимулирования трудовой деятельности, сводившегося к увязке оплаты труда персонала с продуктивностью работника, до современного поощрения индивидуализма и творческой инициативы, коллективных усилий.

Впервые, проведённые в начале 30-х годов XX века, эксперименты ученого Гарвардского Университета Э.Мейо, позволили выявить роль социальных отношений в стимулировании продуктивности труда и тем самым заложить основу «школы человеческих отношений» (Плахова, Л.В. 2010.,с. 52-53). Основные идеи этой школы, нашедшей глубокое признание в научной среде США и Европы вплоть до конца 50-х годов прошлого века, были следующие:

а. человек это не только физиологическое, но и социальное существо. Поэтому, проблемы производства и управления на предприятии необходимо рассматривать сквозь призму «человеческих отношений».

б. бюрократизированная система управления ограничивает свободу личности и может претендовать лишь на временный успех.

в. стимулирование более высокой продуктивности труда должно проводиться с учётом интересов людей, создания для них благоприятных условий труда и общения.

г. вознаграждение всей группы более эффективно, чем отдельно взятого работника.

д. в любой производственной среде есть неформальные группы, оказывающие существенное воздействие на деятельность формальных структур. Эффективность стимулирующих систем, без учета указанного фактора будет носить ограниченный характер.

Дальнейшее ускорение развития производственных факторов и повышение профессионально-квалификационного уровня работников, возрастающая гибкость и сложность производства потребовали отхода от жёстких систем стимулирования, в сторону:

а. содержательных теорий мотивации, опирающихся на психологическую и социальную сущность человека;

б. процессуальных теорий мотивации, основанных на исследовании структуры и уровней процесса мотивации.

Данная условная классификация теорий стимулирования и мотивации указанных лет, исходила из более углублённого исследования сущности человека, его психологии (Дашкова Е.С., М., 2019, с.23)

Основоположниками содержательных теорий являются американские учёные Э.Мейо, А.Маслоу, Д. Мак-Клелланд и Ф. Герцберг. А.Маслоу была разработана знаменитая пирамида потребностей, состоящая из пяти иерархически расположенных уровней, в которой каждый последующий

уровень, в случае удовлетворения предыдущего уровня, выступает в качестве мотиватора (А.Маслоу, 2003., 416 с.).

Содержательные теории стимулирования и мотивации все потребности человека делят на две группы: первичные, направленные на удовлетворение физиологических потребностей и психологические, направленные на удовлетворение потребностей второго, более высокого уровня. В рамках данной теории весьма интересные идеи были выдвинуты в конце 50-х годов Ф. Герцбергом. Предложенная им модель мотивации и гигиены (motivation-hygiene theory) состоит из двух групп факторов:

- а. гигиенические, связанные с окружающей средой, в которой реализуется трудовая деятельность;
- б. мотивационные, связанные с содержанием и характером трудовой деятельности.

Таблица 1: Гигиенические и Мотивационные факторы труда

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Источник: Мескон Н., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. с.372.

Интересные идеи в понимании мотивации и стимулирования персонала, выбора методов управления были предложены в теории «Х» и «У» другого американского учёного Д. Мак-Грегори (Классики менеджмента., 2001, с. 871.).

«Теория Х» исходит из оценки работника как «экономического человека» и базируется на следующих основных тезисах:

- а) люди по природе своей ленивы и нуждаются в постоянном контроле;
- б) работники нуждаются в жёстком администрировании и принуждении к работе;

в) у работников отсутствует творческая инициатива

На совершенно противоположных посылах основывается «Теория У».

Основные её положения следующие:

а) физический труд и отдых - две стороны одной медали под названием сущность человека:

б) совпадение личных и организационных целей работников стимулирует их самостоятельность и ответственность;

в) изобретательность и творчество - неотъемлемые качества работников;

г) жесткие административные методы управления ограничивают возможности реализации потенциальных способностей персонала.

Содержательные теории сыграли важную роль в понимании сущности мотивации и стимулирования, воздействующих на них факторов. Однако их недостатком является статичность, рассмотрение поведения человека вне временных рамок и изменений. Они не позволяют предсказывать поведение работников.

Процессуальные теории стимулирования и мотивации исследуют психологические (когнитивные) предпосылки работников, где поведение работников выступает как реализация действий направленных на достижение их ожиданий.

Особенностью процессуальных теорий мотивации является исследование когнитивных факторов, определяющих поведение работников. В указанных теоретических концепциях поведение работника ориентируется на его ожидания, связанные с конкретной ситуацией, и возможных последствий определённого им формы поведения.

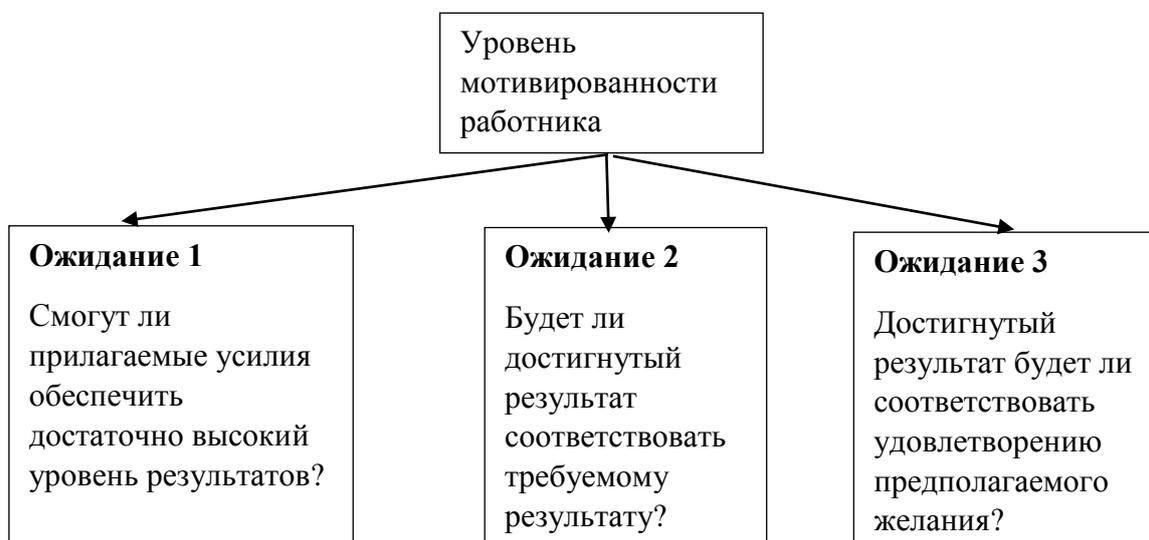
Содержательные теории являются более статичными, так как идет учет только одного или нескольких факторов без акцента на временные изменения. Эти теории не позволяют предсказывать поведение и мотивацию к трудовой деятельности, их значимость определяется тем, что они помогли понять, что побуждает людей трудиться.

Указанные пробелы призваны заполнить процессуальные теории. Повышение роли человеческого фактора в производственном процессе обусловило развитие таких, наиболее значительных процессуальных теорий, как теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий была развита В.Врумом (Мескон Н., Альберт М., Хедоури Ф., 2002,с.376). Согласно данной теории мотивационный эффект оказывает не сами по себе потребности работников, а мыслительный процесс, в ходе которого идёт сравнительная оценка человеком достижения намеченной цели и приобретения желаемого награждения. Таким образом, согласно данной теории процесс мотивации - это двух ступенчатый процесс, в котором оцениваются собственные усилия по достижению какой-то цели и её соответствие желаемому результату. Увеличение расхождения между достигнутым результатом и предполагаемым желанием ведёт к снижению мотивированности человека.

Схематично данная теория представлена ниже:

Рис.2: Уровни мотивации работника



Источник: Составлено автором на основе Мескон Н., Альберт М., Хедоури Ф. с.376- Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

Теория ожидания нашло своё продолжение в теории справедливости американского психолога Джона Стейси Адамса (Классики менеджмента., 2001. с.

186). Согласно основной концепции его теории, которая была предложена в 1963 году, работник не только сравнивает свои усилия с полученными результатами и вознаграждениями, но и сопоставляет их с вознаграждениями своих коллег и других работников, выполняющих схожую работу. В табличной форме данная теория имеет следующий вид:

Таблица 2: Типичные входы и выходы в теории справедливости

Входы	Баланс	Выходы
Усилия	Человек ощущает	Премия
Лояльность	справедливое равновесие	Заработная плата
Трудолюбие	между своими усилиями и	Репутация
Целеустремлённость	результатом. Важна	Признание
Гибкость	справедливость в	Развитие
Энтузиазм	сравнении с затратами и	Льготы
Личные жертвы	результатами.	Обучение

Источник: Теория справедливости Д.С.Адамса.

https://spravochnick.ru/menedzhment/motivaciya_deyatelnosti/teoriya_spravedlivosti_adamsa/

В данном исследовании проводится не только углублённое исследование внутреннего мира работников, воздействия на него мотивационных и стимулирующих факторов, но и формирование у них сравнительного взгляда на понимание и восприятие чувства справедливости, его воздействия на продуктивность труда. В соответствии с этой теорией работник постоянно сравнивает баланс результатов и вознаграждений у себя с соответствующим балансом у других исполнителей.

Третья, комплексная по своему содержанию, процессуальная теория, была предложена Портером-Лаулером. Достоинством данной теории является органическое соединение в себе позитивных моментов теории ожиданий и теории справедливости. Основу их теории составляют следующие 5 переменных: потраченные усилия; восприятие; приобретённые результаты; вознаграждение; уровень удовлетворённости. Результирующий вывод теории Портером-Лаулера связан с тем, что результаты трудовой деятельности находятся в прямой зависимости от затраченных

количественных и качественных усилий, их способностей, осознания работником своей роли в трудовом социуме.

В последние годы широкое развитие получило направление в теории стимулирования и мотивации персонала, называемое партисипативным управлением. Основные положения данной теории объясняют удовлетворённость работой зависимостью от удовлетворения, получаемого работником от участия во внутриорганизационной деятельности по месту работы (Губарев Р.В., 2014, с.245). Персонал получает удовлетворение от предоставленной ему возможности самостоятельного принятия решения, осуществления самоконтроля за производимой продукцией, активного участия в рационализаторской деятельности, системе управления по месту работы.

Резюмируя выше приведённые теоретические концепции стимулирования и мотивации персонала необходимо отметить, современная рыночная практика в силу своего динамизма находится в поиске новых форм и методов, адекватным условиям меняющейся действительности.

1.2. Методологические аспекты стимулирования персонала

Формирование и развитие системы стимулирования персонала, как одного из факторов производственного процесса, предполагает решение таких важных методологических вопросов как задачи и цель стимулирования; функции стимулирования; формы стимулирования факторы стимулирования методы стимулирования. Рассмотрим каждый из этих аспектов в отдельности.

Очевидно, что эффективность системы стимулирования работников зависит от степени совпадения интересов персонала и всей организации. Система стимулирования должна быть направлена как на достижение производственных целей организации, так и на удовлетворение личностных потребностей работников. Оно должно интегрировать развитие работников в развитие производства, в противном случае возможно возникновение антогонистических противоречий между их интересами.

Многие исследователи в качестве основных задач системы стимулирования указывают следующие (Дашкова, Е.С. 2015., с.116-117.):

1. Гармонизация и интеграция интересов работников и работодателя;
2. тесная взаимосвязь целей стимулирования с кадровой стратегией и стратегией развития организации;
3. конкурентоспособность и существенная значимость для работника всех элементов системы стимулирования;
4. временное соответствие и справедливость вознаграждения работника;
5. дифференциация вознаграждения в соответствии с достигнутым фактическим результатом и вкладом работника;
6. адаптивность применяемых форм и систем стимулирования внутренним и внешним условиям работы организации (предприятия);
7. прозрачность и простота системы стимулирования работников;

Постараемся объективно обосновать каждую, из выше приведённых задач.

Первая задача, гармонизация и интеграция интересов работников и работодателя, которая стоит перед системой стимулирования персонала - результат длительного развития производственных отношений.

Вторая важная задача, тесная взаимосвязь целей стимулирования с кадровой стратегией и стратегией развития организации, которую призвана решить система стимулирования, связана с тем, что управление развитием предприятием стало всё более приобретать стратегический характер. Бурное экономическое развитие второй половины XX века потребовало от предприятий разработки стратегических планов своей эволюции на длительную перспективу. Долгосрочные инвестиции в факторы производства требует их взаимной координации и увязки, т.е. стратегия развития производства должна быть тесно увязана с параметрами развития человеческих ресурсов, в том числе и с системой стимулирования. Система стимулирования должна строиться в соответствии со стратегией развития

персонала, а последнее в свою очередь, в соответствии со стратегией развития всего производства.

Третья задача, конкурентоспособность и существенная значимость для работника всех элементов системы стимулирования, стоящая перед системой стимулирования вызвана возрастающей конкурентной борьбой всех факторов производства в условиях рыночной экономики. Сами работники постоянно сопоставляют условия труда и вознаграждения своего рабочего места с соответствующими параметрами, как на своём предприятии, так и на родственниках. Конкурентоспособность системы стимулирования позволяет работнику удовлетворять свои насущные проблемы и повышает в его глазах имидж своего рабочего места и предприятия.

Четвертая задача, временное соответствие и справедливость вознаграждения работника, которую призвана решить система стимулирования, связано с тем фактом, что абсолютной истины для всех времён и абсолютной справедливости для всех людей не существует. Истина всегда конкретна. Система стимулирования должна соответствовать тому историческому периоду, в котором оно применяется. Участие персонала во второй половине XX века в системе распределения прибыли предприятия, столь же естественно, как и получение ими только заработной платы в XIX веке. Вместе с тем, необходимо отметить, что современная эпоха характеризуется развитием у работников обострённых чувств справедливости.

Пятая задача, дифференциация вознаграждения в соответствии с достигнутым фактическим результатом и вкладом работника, стоящая перед системой стимулирования, с одной стороны, вызвана необходимостью установления связи между результатами труда и вознаграждения. Данный постулат применяется, как было отмечено в первом параграфе данной работы, с начала прошлого века и воспринимается в современном мире как аксиома. С другой стороны, соблюдения данного соотношения требует принцип справедливости. Необходимо также отметить, что данное соотношение необходимо для стимулирования более высокой продуктивности

труда, обеспечения его опережающего роста в сравнении с оплатой труда. В конечном счёте, главным источником мотивации персонала являются финансовые ресурсы предприятия, пополнение которых невозможно осуществить без успешной коммерческой деятельности, выпуска конкурентоспособной продукции, обеспечения высокой эффективности использования всех производственных ресурсов.

Шестая задача, адаптивность применяемых форм и систем стимулирования внутренним и внешним условиям работы организации (предприятия), стоящая перед системой стимулирования, вызвана динамичностью самой природы рыночной экономики. Необходимость адаптивности систем стимулирования подтверждается и «теорией Х» и «теорией Y» Д. Мак-Грегори. Согласно основным выводам, вытекающим из этих теорий, система управления персоналом, одним из элементов которой и является системы стимулирования, должны строиться с учётом интересов и уровня работников данного предприятия, организации. Вся история развития теорий стимулирования и есть процесс их адаптации к внутренним и внешним условиям. Этого требует и возрастающий динамизм рыночной экономики, необходимость поддержания конкурентоспособности систем стимулирования.

Седьмая задача, прозрачность и простота системы стимулирования работников, стоящая перед системой стимулирования персонала, вызвана, с одной стороны, повышением общеобразовательного уровня персонала, его требованием доступности и ясности всей информации, циркулирующей в организации, стремлением работников к более активной вовлеченности в процесс принятия и реализации всех производственных и социальных вопросов по месту своей работы. С другой стороны, прозрачность и простота системы стимулирования, позволяет минимизировать бюрократизм, различные негативные факты, связанные с их выплатой, повысить заинтересованность работников в результатах своего труда.

Для эффективного функционирования системы стимулирования важное значение имеет четкое определение основных её функций. Учёные экономисты, как правило, выделяют следующие основные функции:

а. экономическую, которая направлена на стимулирование улучшения таких показателей как качество продукции, продуктивность труда, экономия материальных ресурсов;

б. нравственную, направленную на формирование активной жизненной позиции, здорового общественного климата в коллективе;

в. социальную, направленную на формирование социальной структуры общества, через дифференциацию доходов (Дашкова, Е.С. 2015. с. 116).

Эффективное функционирование системы стимулирования требует её построения в соответствии с определёнными принципами. Среди учёных экономистов сложилось определение следующих наиболее важных принципов:

1. экономичность;
2. сбалансированность;
3. оптимальность;
4. гибкость;
5. системность;
6. комплексность;
7. прозрачность;
8. синхронность;
9. социальная ответственность;
10. принцип участия (Дашкова Е.С., 2019,с. 82).

Перечисленные выше принципы формирования системы стимулирования персонала, на наш взгляд, отражают основные экономические и социальные особенности функционирования организации. Принцип экономичности предполагает получение дополнительной прибыли от применения систем стимулирования. Это связано с возрастающей ролью человеческого капитала в развитии производства.

Система стимулирования должна быть оптимальной, рациональной, должна строиться с учётом потенциальных возможностей персонала. Она должна быть ориентирована на получение максимума результатов при минимуме затрат. Кроме того, она должна быть гибкой, учитывать индивидуальные особенности и работника, и рабочего места. Особенно это положение верно для крупных предприятий с большим разнообразием конкретных условий труда.

Эффективность системы стимулирования достижима при условии соблюдения принципа комплексности и системности, который предполагает интеграцию интересов персонала с интересами менеджмента и собственников. Данный принцип очень важен и в свете того факта, что при всей возрастающей роли человеческих ресурсов современных предприятий, они продолжают оставаться частью единого целого.

Прозрачность и синхронность действий обусловлена необходимостью осознания работниками целевого назначения системы стимулирования, лёгкой её воспринимаемостью, параллельностью действий менеджеров этой системы.

С конца XX века широкую популярность в научной литературе приобрела концепция социальной ответственности бизнеса, предполагающей активное участие бизнеса в социальной жизни общества по месту своего нахождения. В данном случае имеется в виду, что системы стимулирования играют важную роль в формировании доходов персонала и в их дифференциации между работниками.

Анализ теорий стимулирования позволяет классифицировать их, в зависимости от конкретных целей, по следующим методам и видам (Мароши 1981.,с.208; Синк Д.С. , 1989.,с.528);

Рис.2: Методы стимулирования



Источник: Составлено автором на основе Журавлев П.В., Карташов С.А. и др., 2000г., с.88

Реализация системы стимулирования предполагает активное взаимодействие его субъектов и объектов. Субъектами системы стимулирования являются члены персонала организации. Система стимулирования, с точки зрения экономической теории, представляет элемент распределительных отношений, где на одной стороне находятся собственники средств производства, а на другой собственники рабочей силы. Каждый из них стремится к максимизации своей прибыли, но в конечном счёте этого можно добиться лишь благодаря условиям рыночного взаимодействия. Поэтому, важное значение имеет непосредственное участие самих субъектов управления, в данном случае непосредственных работников, вместе с менеджерами организации, в создании и реализации системы стимулирования.

Объектом системы стимулирования является трудовая деятельность, как основной источник материальных и духовных благ общества, а целью системы стимулирования является максимальная мотивация работников на улучшение его результатов. Эффективная система стимулирования позволяет

улучшить показатели трудовой деятельности действующих работников организации и привлечь более квалифицированных. В качестве примера можно указать систему стимулирования BP Azerbaijan, где стандарты мотивации выше, чем у аналогичных организаций республики (например, SOCAR). Это позволило ей привлечь в свои структуры наиболее высококвалифицированных специалистов и достичь наиболее высоких производственных показателей.

Жизнеспособность, целевая направленность системы стимулированная во многом зависит от проведения соответствующей политики стимулирования. Политика стимулирования включает в себя такие важные нормативные документы, как коллективный договор, положения регулирующие оплату и премирование работников, оценку их трудовой деятельности. В них детально описывается политика организации в вопросах оплаты и стимулирования работников, механизм разрешения спорных вопросов. Эти документы, в свою очередь, опираются на соответствующие законодательные акты, принятые в республике, нормативные акты принимаемые Кабинетом республики, вышестоящих организаций.

Применение тех или иных методов стимулирования тесно зависит от конкретных исторических и производственно-организационных факторов. Вплоть до промышленной революции, т.е. до конца XIX-начала XX века, в силу низкого уровня развития производительных сил общества, самих работников, доминировала административная система стимулирования. Она предполагает использование жесткого, принудительного воздействия на персонал, использование различных санкций за невыполнение порученной работы. По сути дела, это политика кнута, теоретическое обоснование которой было дано в теории «X и Y» Д. Мак-Грегори. В противоположность административному методу, в XX веке широкое применение получили экономические методы стимулирования персонала, т.е. политика «пряника». Суть экономических методов стимулирования состоит в воздействии на поведение работников посредством материальных стимулов, таких как

заработная плата, различные надбавки за условия труда и премии. Методы стимулирования могут производиться в индивидуальной и групповой форме. Если разновидностями индивидуального стимулирования являются различные формы повременной и сдельной оплаты труда, премии за индивидуальные показатели (индивидуальные личностные и поведенческие характеристики), то разновидностями коллективной оплаты являются распределение прибыли, дополнительные премии за результаты работы всего коллектива за определённый календарный период и т.д.

Развитие теории «человеческих отношений», «человеческих ресурсов», «человеческого капитала» во второй половине XX века, особенно, после 70-х годов дало толчок развитию социально-психологических методов стимулирования персонала. Оно предполагает широкое использование различных морально-нравственных методов поощрения, таких как присвоение различных званий, сертификатов, значков с признанием особых заслуг и достижений.

Эффективность, прозрачность, справедливость системы стимулирования должна базироваться на системе объективной оценки деятельности персонала. В настоящее время теорией и практикой управления персоналом разработано большое количество подобных методов. Выбор того или иного метода должно быть адекватно целям стимулирования персонала, отличаться своей простотой и доступностью. В противном случае мотивация работников будет минимизирована или деактивизирована.

Различают количественные и качественные показатели оценки деятельности.

Наиболее широкое распространение нашли количественные показатели оценки деятельности персонала. К данной группе относят показатели производительности труда, пропорции роста оплаты труда и производительности труда, уровень выполнения норм труда, уровень текучести персонала, показатели профессионально-квалификационного

развития. Особенностью количественных показателей является простота их измерения, возможность сопоставления.

Более сложными по методике расчёта считаются качественные показатели. Они больше основаны на субъективных методах оценки с применением различных социологических методов опроса и анализа. Качественные показатели характеризуют степень удовлетворённости выполняемой работой, системой управления персоналом, конфликтность работников, их умение работать в коллективе и ряд других аналогичных показателей.

1.3. Зарубежный опыт стимулирования персонала

В научной литературе общепризнанным фактом является возрастающая роль человеческого фактора развития экономики предприятий. В данной ситуации система стимулирования персонала играет роль дополнительного ускорителя продуктивности работников, процесса где результаты на выходе значительно превышают незначительные затраты на входе. Развитие системы стимулирования имеет исключительное значение, как по материальным своим результатам, так и социально-психологическому воздействию на персонал. Необходимо отметить, что ведущие страны запада - ЕС, США и Япония, имеющие более, чем 200 летнюю историю развития промышленного производства и более, чем 100 летнюю историю системы стимулирования, накопили в этих вопросах колоссальный опыт, который заслуживает тщательного его изучения и имплементации в Азербайджане. В связи с этим условно можно выделить три модели стимулирования: американскую, европейскую и японскую модели стимулирования.

Для стран ЕС характерно значительное разнообразие используемых экономических инструментов, включающих индивидуализированную заработную плату, систему стимулирования создания и выпуска новой продукции, повышения профессионально-квалификационного уровня, гибкую систему налогообложения. Размер премиальных фондов многих

европейских стран находится в прямой зависимости от увеличения продаж новой продукции и её удельного веса в совокупном объёме производства данного предприятия. Индивидуализация заработной платы, в рассматриваемой группе стран, реализуется посредством системы детальной оценки конкретных достижений каждого, отдельно взятого работника. Одновременно оно включает дифференциацию условий найма работника. Наряду с наиболее общими элементами системы стимулирования, присущими всем странам ЕС, имеются и различия, обусловленные особенностями собственного рынка труда, национального менталитета (Николаева И.И., 2018).

Особенностью немецкой модели стимулирования труда является комбинация черт рыночной экономики и социального обеспечения, основанного на принципах социального равенства и справедливости. Часовые тарифные ставки и месячные (годовые) должностные оклады служащих представляют собой минимально гарантированное вознаграждение работникам. Рост продуктивности работников и индивидуальные достижения вознаграждаются соответствующими бонусами. Социальная ориентированность системы стимулирования Германии проявляется во внедрении на большинстве немецких предприятий существенных социальных программ в дополнение к действующим централизованным государственным программам. Отчисления взносов по пенсионному страхованию здесь производится в пропорции 50:50 между персоналом и собственниками предприятий. Финансово обеспеченные компании предоставляют своим работникам дополнительные возможности культурного и профессионального развития: возможность посещения библиотек, театры, учиться на курсах соответственно своим интересам, заниматься в различных спортивных секциях (Димчевска К., Шумбор В.В. 2020. с. 34-41).

Во французской модели стимулирования индивидуализация сочетается с принципами рыночной экономики. Индивидуализация у рабочих и

технического персонала проявляется в бальной оценке по шести критериям (от 0 до 120): профессионально-квалификационный уровень; продуктивность работника; качество выполняемых операций и производимых работ; новаторство; лидерские качества; соблюдение правил техники безопасности и охраны окружающей среды. При оценке менеджмента, к выше перечисленным критериям добавляется критерий мобильности работника. Сущность рыночного принципа состоит в процессе ежегодной индексации заработной платы в пропорции роста цен и стоимости жизни. Кроме того, широкое применение во Франции получило построение систем стимулирования с учётом принципа партисипативности: участие всех постоянных работников в прибылях; продажа работникам акций предприятия; выплата премий по итогам календарного периода (Валова О.С., Софьина В.Н., Галченко С. 2019., с. 605-607).

Шведская система стимулирования персонала является одним из элементов сложной шведской модели социально-экономического развития. Организация оплаты труда на шведских предприятиях проводится в соответствии с системой солидарной заработной платы. Указанная система базируется на следующих двух принципах:

- а. равная оплата за равный труд на всех предприятиях данной отрасли;
- б. минимизация соотношения между минимальной и максимальной заработной платой (http://www.russianvienna.com/sb/sb9_2003sarplata.htm).

Первый принцип, фактически означает равную оплату за равный труд и предполагает получение работниками одинаковой квалификации, выполняющими одинаковую работу на разных предприятиях, одинаковую оплату вне зависимости от финансового состояния предприятия. Данный принцип оплаты труда стимулирует предприятия Швеции постоянно проводить модернизацию, структурную перестройку и повышать рентабельность производства. Шведская система включает выплату работникам различных доплат на покрытие расходов на транспорт, питание на производстве, компенсацию расходов на жильё. Организация оплаты

труда в Швеции предусматривает активное участие работников в прибылях, которые осуществляется путём отчислений «в фонды рабочих» части прибыли, в соответствии с нормой определённой коллективным договором, по итогам работы за год.

Реализация второго принципа стимулирования в Швеции нацелено на уменьшение имущественного неравенства

Огромный опыт в организации стимулирования работников накоплен в США, являющейся мировым лидером в развитии базовых принципов рыночной экономики в обществе, посредством перераспределения произведённого национального дохода в пользу малообеспеченных слоев населения и осуществляется посредством прогрессивной налоговой системы. Действующая налоговая шкала позволяет довести соотношение доходов между любыми категориями населения, после соответствующих налоговых отчислений, до соотношения 1:2. Это самая прогрессивная дифференциация доходов среди населения ЕС. Основными её элементами являются:

а. доминирование повременной оплаты труда, являющейся выражением высокого уровня технического развития производства, минимизировавшего влияние воздействия субъективного фактора на продуктивность труда;

в. законодательное регулирование минимальной оплаты труда, которое учитывают компании при установлении средней заработной платы;

г. дифференциация абсолютных размеров оплаты труда в зависимости от профессионально-квалификационного уровня работника и стоимости жизни в данном регионе;

д. ежегодное проведение аттестации, на основе информации непосредственного супервайзера и соответствующее повышение оплаты персонала;

е. оплата менеджеров и высшего технического персонала держится в секрете, ввиду их значительной дифференциации как между собой, так и с рабочими. Во многих крупных компаниях эти работники имеют годовую оплату, превышающую 200.000 долларов США (Герчикова И. Н., 2012., с.511).

ж. работники поощряются в виде различных форм материального стимулирования и карьерного роста. Только топ-менеджеры компаний получают премии.

Крупные американские компании применяют гибкую систему премирования:

- на уровне компании или производственного подразделения применяют систему участия в прибылях;

- на уровне производственных подразделений и участков – распределение доходов в зависимости от конкретного вклада каждого работника в общие результаты.

Следствием столь эффективной системы организации производства и системы премирования США на протяжении длительного времени продолжают оставаться мировым лидером, как по уровню продуктивности, так и оплаты труда.

Особого внимания заслуживает исследование системы стимулирования персонала, применяемая в Японии. По ряду принципиальных особенностей её можно рассматривать как полную противоположность американской и европейской системам стимулирования. Вот уже на протяжении последних 60 лет Япония является одной из ведущих мировых экономик. Данный успех во многом был достигнут благодаря следующим особенностям управления и стимулирования персонала в данной стране:

- система пожизненного найма персонала;

- применение принципа старшинства при определении уровня оплаты труда и продвижения по карьерной лестнице;

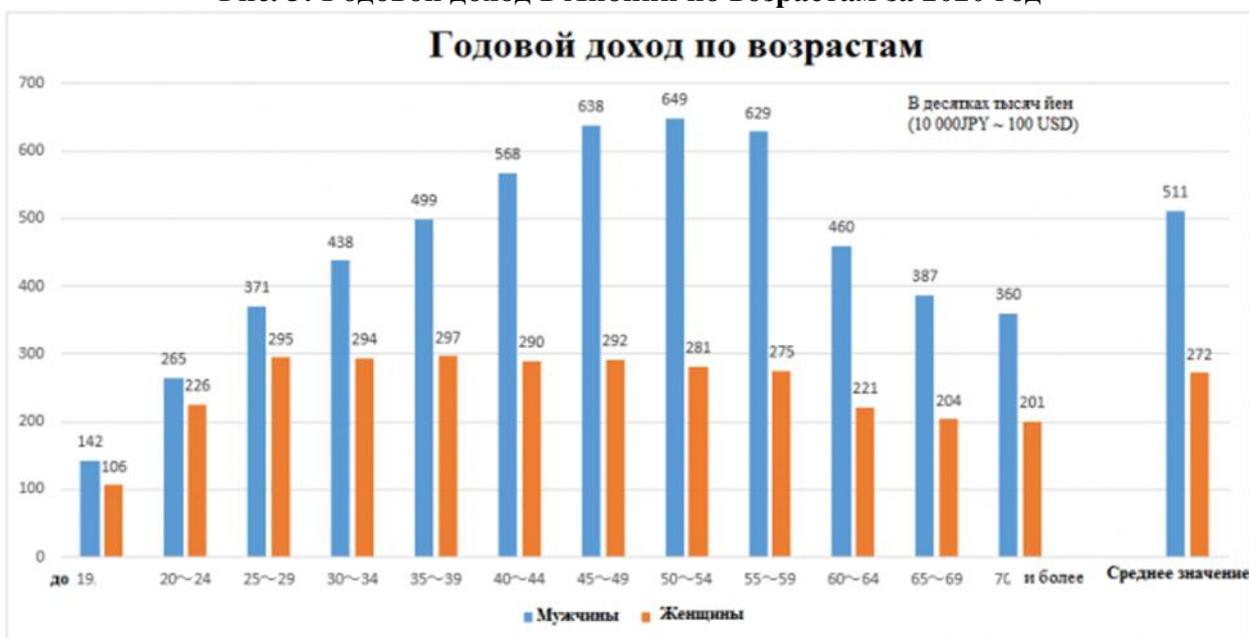
- низкий уровень дифференциации оплаты труда различных категорий персонала и минимизация привилегий для управленческого персонала (Герчикова И. Н., 2012. с. 263).

Японской системе стимулирования чужд дух индивидуализма. Премируются, как правило, группы работников за конкретные достигнутые результаты. Социальные программы японских предприятий отличаются

большим разнообразием, абсолютный размер которых выше, чем в компаниях других стран.

В Японии профсоюзы добились один из самых низких в мире уровней дифференциации заработной платы работников самой низкой и самой высокой квалификации, которая в среднем составляет 1:4. Минимальные привилегии в плане особых кабинетов, служебных автомобилей и т.д. не имеются у руководящего персонала. Причём в кризисные годы, прежде всего, снижается заработная плата управленческого персонала, руководителей компании, а оплата рабочих наоборот увеличивается.

Рис. 3: Годовой доход в Японии по возрастам за 2020 год



Источник: <https://visasam.ru/emigration/rabota/zarplata-v-yaponii.html>

Таким образом, поддерживается патерналистский, семейный дух в компании. Основные отличительные особенности стимулирования персонала двух ведущих экономик мира приведены ниже в таблице 3.

Таблица 3: Сравнительный анализ американской и японской моделей стимулирования персонала

Японская модель	Американская модель
Система пожизненного найма персонала	Контрактно-договорная система найма на работу
Применение принципа старшинства при определении уровня оплаты труда и продвижения по карьерной лестнице	Индивидуальная оценка работника, ускоренное продвижение по служебной лестнице
Низкий уровень дифференциации оплаты труда различных категорий персонала и минимизация привилегий для управленческого персонала	Значительная дифференциация в оплате труда, особенно между работниками низкой и средней квалификации и топ-менеджерами
Большое разнообразие социальных программ	Ограниченная программа социальных программ, основная часть которых предоставляется централизованно государством
Широкая ротация работ	Оценка работника по уровню образования и опыту работы
Основное звено на предприятии группа, коллектив	Индивидуальная ответственность
Минимум привилегий для управленческого персонала	Деловая карьера обуславливается личными результатами менеджера
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Краткосрочный найм на работу

Источник: Составлен автором по материалам книги Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2005. 475 с.

Перечисленные особенности, а точнее конкурентные преимущества системы стимулирования персонала явились одним из тех мощных рычагов, которые мотивировали высокие темпы экономического роста и качества японской продукции.

Устойчивое и динамичное развитие экономики Азербайджана требует тщательного изучения и применения опыта передовых зарубежных стран в области стимулирования персонала предприятий.

II ГЛАВА. ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСВОБОЖДЁННЫХ ТЕРРИТОРИЯХ АЗЕРБАЙДЖАНА

2.1. Роль человеческого фактора в развитии экономического потенциала освобождённых территорий республики

Как известно, осенью 2020 года в ходе 44 дневной Второй Карабахской войны азербайджанскими войсками было освобождено от армянских захватчиков более 10 тысяч квадратных километров азербайджанской земли. С первых дней после завершения войны (9 Ноября 2020 года), на освобождённых территориях развернулась широкомасштабная работа по их очищению от мин и не разорвавшихся снарядов, созданию необходимой инфраструктуры по возрождению экономики и возвращению азербайджанцев на свои родные земли. С целью совершенствования системы управления социально-экономическим развитием республики, ускорения реинтеграции освобождённых земель в общереспубликанский экономический оборот, Президентом Республики И.Алиевым 7 Июля 2021 года был принято решение о новом делении экономических районов в республике и создании 14 экономических районов (<https://ru.president.az/articles/52389,07.07.2021>). В соответствии с этим Указом, все освобождённые районы вошли в состав Карабахского (город Ханкенди, Агджабединский, Агдамский, Бардинский, Физулинский, Ходжалинский, Ходжавендский, Шушинский и Тертерский районы) и Восточно-Зангезурский экономических районов (Джебраильский, Кельбаджарский, Губадлинский, Лачинский и Зангеланский районы).

Перечисленные освобождённые районы имеют богатую историю, исключительную природу и огромный экономический потенциал. Карабахский регион на протяжении более 200 лет был одним из важнейших научных и культурных центров не только Азербайджана, но и всего Кавказа. Перечисленным районам присущ также исключительный экономический потенциал. Рассмотрим, прежде всего потенциальные возможности развития

в этих регионах аграрного сектора экономики. Широкое развитие на этих землях в Советское время получило сельское хозяйство. Так, на долю сельского хозяйства приходилось более 30% всей аграрной продукции республики. На базе выращиваемого в этих районах тутового шелкопряда и хлопка были созданы в Ханкенди шелкопрядильный и текстильные комбинаты. Агдамский район был одним из центров по производству винограда и знаменит на весь бывший союз своими портвейнами.

В целом карабахская земля всегда славилась своим плодородием. Благодаря высокой урожайности сельское население здесь собирало высокие урожаи большинства выращиваемых в республике овощей и фруктов, что обеспечивало местным жителям высокий жизненный уровень. Сельскохозяйственная продукция, благодаря прекрасным природно-климатическим условиям, всегда славилась высоким качеством своей продукции. Так, только производство пшеницы в этом регионе обеспечивало до 15% всего урожая республики по этой культуре до 1988 года. В годы оккупации Армения ежегодно на этих землях выращивала до 90 тысяч тонн этой зерновой культуры (<https://report.az/ru/analitika>, 31.07.2021).

Особого внимания заслуживают выращиваемые здесь фрукты и овощи. Наличие здесь богатых водных ресурсов создаёт благоприятное условие для выращивания большинства из них. Особенно, экспортоориентированными культурами являются хлопок, табак, хурма и виноград. Вплоть до оккупации около 32% всего выращиваемого на этих землях фруктов приходилось на долю винограда.

Благоприятные природно-климатические условия освобождённых территорий являются важной предпосылкой развития здесь и животноводства. До армянской оккупации в Карабахском и Восточно-Зангезурском экономических районах производилось до 15-17% общей мясной и молочной продукции всей республики, до 4% яиц и 22% шерсти. В указанных районах выращивалось до 15% крупного и 19%- мелкого рогатого скота всей республики. Очевидно, что за последние 30 лет технология

производства животноводческой продукции значительно продвинулась вперёд и её применение в столь благоприятных условиях позволит получить значительно большие результаты. Таким образом, возрождение на этих освобождённых землях сельского хозяйства может сыграть важную роль как в развитии этой отрасли во всей республике, так и в дальнейшем развитии нефтяной экономики республики, а также в увеличении экспортной ориентации аграрной продукции.

Большой потенциал имеется и для развития промышленного производства на освобождённых территориях. Прежде всего это касается горнорудной промышленности. Согласно различным оценкам советского периода здесь расположены 155 месторождений различных видов полезных ископаемых, в том числе богатые запасы золота, серебра, меди, железа, цинка и другие металлы. Только в месторождении Веджнели Зангеланского района, по различным оценкам сосредоточено 6,5 тонн золота и 3 тыс. тонн меди. Особенно богатыми месторождениями ценных металлов выделяется Кельбаджарский район. Здесь сосредоточены богатейшие запасы золота республики, более 200 тонн запасов ртути промышленного значения. Как известно, в последние годы наблюдается рост спроса и цен, прежде всего на такие металлы как золото, медь и цинк, играющих важную роль в развитии современной электроники и автомобильных аккумуляторов. Добыча имеющихся запасов золота позволит также укрепить финансовую устойчивость республики (<https://az.sputniknews.ru/karabakh>, 25.11.2020).

В деокупированных районах республики имеются значительные возможности для развития производства строительной продукции. Так, только в одном Кельбаджарском районе сосредоточены богатые месторождения туфа, используемого в производстве пиленного камня. Имеются также большие запасы глины для производства кирпичей, а также перлита, который применяется в процессе производства лёгкого бетона. Существенный интерес для развития строительной индустрии имеет наличие

месторождений облицовочного камня, песчано-гравийной смеси, мраморного оникса, лиственита и многих других строительных материалов.

Освобождённые районы Азербайджана обладают большим водно-энергетическим потенциалом. Согласно оценкам экспертов Министерства Энергетики только в Карабахе формируется 25% водных ресурсов республики, что составляет 2,56 миллиарда кубометров водных ресурсов в год (<http://geoenergy-journal.ru/2020/11/02/,02.11.2020>). Основными реками региона являются-Тертер, Базарчай (Баргюшадчай), Хакари, а также множество мелких рек, потенциал которых призван сыграть большую роль в развитии данного региона. Ещё в советское время в этом регионе были построены и функционировали до армянской агрессии три гидроэлектростанции. Одна из них была построена на реке Тертер и состояло из двух гидроагрегатов общей мощностью 50 Мегаватт. Здесь же было возведено Сарсангское водохранилище высотой в 125 метров, воды которого использовались для полива сельхоз земель Карабахского региона. Среднегодовая выработка электроэнергии этой станцией была равна 82 миллионам киловатт-часов.

Приведенные данные свидетельствуют о большом экономическом потенциале освобождённых территорий, о возможности их много векторного развития. Учитывая все выше перечисленные факты Правительство Республики, как заявил директор Центра анализа экономических реформ и коммуникаций (ЦАЭРК) Вюсал Гасымлы, приняло решение о шести основных направлениях развития экономики данного региона (<https://azertag.az/ru,10.06.2021>). Это развитие предусмотрено осуществлять в государственно-частном партнерстве. Первоначально, основная часть расходов, прежде всего связанных с вопросами безопасности и созданием инфраструктуры, будет осуществляться за счёт государственного бюджета, с последующим подключением частных инвесторов, фирм и компаний.

Основными направлениями экономического развития освобождённых территорий избраны:

- аграрный бизнес;

- пищевая промышленность;
- горнодобывающая промышленность;
- зеленая энергетика;
- транспортно-складская логистика;
- туризм.

В сельскохозяйственный оборот предусмотрено вовлечь более 230 тысяч гектаров плодородных земель. Выращивание на этих землях только пшеницы, с учётом только сегодняшних цен, позволит ежегодно экономить для бюджета страны более 100 млн. долларов США. Запланировано возрождение на указанных территориях животноводства и доведения поголовья скота до 18% от общего их количества в республике. Это позволит производить в этих хозяйствах ежегодно до 45 тысяч тонн мяса и 200 тыс. тонн молока. Таким образом, за счёт возможных направлений развития вклад данного региона в развитие сельского хозяйства всей республики может составить, по приблизительным оценкам, до 10,4%.

Существенный вклад в ВВП республики освобождённых районов ожидается и за счёт развития промышленности на освобождённых территориях. Так, вклад деокупированных земель в горнодобывающую промышленность составит до 5,3%, а в обрабатывающую промышленность до 4,3%. Необходимо учесть, что расчеты сделаны по нынешним ценам, в то время как мировые цены на ценные руды Карабаха непрерывно растут.

Энергетическую потребность освобождённых районов планируется полностью удовлетворять за счёт зелёной энергетике. Электроэнергия, производимая на существующих и строящихся гидроэлектростанциях "Худаферин", "Гыз Галасы", "Суговушан", также небольшие станции на малых реках Кельбаджара и Лачина будет дополнена производством солнечных и ветряных станций. Энергетическую потребность освобождённых районов планируется полностью удовлетворять за счёт зелёной энергетике. Электроэнергия, производимая на существующих и строящихся гидроэлектростанциях "Худаферин", "Гыз Галасы",

"Суговушан", также небольшие станции на малых реках Кельбаджара и Лачина будет дополнена производством солнечных и ветряных станций. Значительные инвестиции в зелёную энергетику планирует совершить известная Бритаская компания ВР.

Строительство на освобождённых территориях трёх международных аэропортов, современных автомобильных и железных дорог, выгодное расположение данного региона к границам Ирана и Турции, позволит превратить данный регион в важный международный транспортно-логистический центр. В результате вклад данного региона в транспортно-логистические услуги республики составит около 5%.

Значительный потенциал развития туризма в Карабахском районе связан с превращением г. Шуши в культурную столицу Азербайджана и всего Тюркского мира. Шуша станет основным двигателем туризма не только в Карабахе, но и Азербайджане в целом, а в ближайшие годы в статусе культурного центра исламского и тюркского мира превратится в основной драйвер туризма республики.

Крупнейший город освобождённых территорий, город Агдам, с населением в 70 тысяч человек планируется превратить в центр лёгкой, пищевой промышленности и сервиса Карабахского региона.

Согласно мнению исполнительного директора Центра анализа экономических реформ и коммуникаций (ЦАЭРК) Вюсала Гасымлы, реализация всех планируемых проектов экономического развития Карабахского и Восточно-Зангезурского района до 2030 года позволит довести его вклад в ненефтяной сектор Азербайджана до 5-10 процентов ВВП республики (<https://azertag.az/ru>, 10.08.2021).

Возрождение экономики освобождённых от оккупации регионов республики зависит не только от богатства природными ресурсами, капитальных инвестиций, но и от мотивации персонала работающих здесь предприятий. Освоение ежегодных финансовых инвестиций в эти регионы в размере более 2 млрд. манат, создание «умных» городов и сёл требует

привлечения сюда как высококвалифицированных, творчески настроенных профессионалов, так и тех, кто будет выполнять обычные трудовые операции, удельный вес которых на наших отечественных предприятиях всё ещё доминирует. Решающую роль в развитии данного региона призван сыграть человеческий фактор. Поэтому, необходимо создание творческой, мотивирующей среды, которая позволила бы соединить высокую производительность труда с его высоким качеством. Необходимо применение здесь таких систем стимулирования, которые способствовали бы созданию творческой мотивирующей среды. На освобождённые территории планируется вернуть более 500 тысяч коренных жителей - азербайджанцев. Эту армию человеческих ресурсов надо будет вовлечь во всю технологическую цепочку эффективной занятости: от профессионального отбора, обучения, переквалификации до продуктивной занятости.

В последнее время, тренд на возрастающую роль человеческого фактора в производственном процессе приобрёл глобальный характер.

Научное обоснование выше указанной экономической закономерности впервые было дано 100 лет тому назад в исследованиях американских учёных Дугласа и Солоу. Применение на предприятии любой технологической цепочки предполагает поиск оптимальной комбинации основных факторов производства - труда, капитала и земли, направленной на выпуск максимального объёма продукции. Соотношение между факторами производства и выпуском на их основе продукции называется производственной функцией. Совершенствование любого из факторов производства, направленного на увеличение объёма выпуска меняет существующее между ними соотношение. Таким образом, производственная функция может быть использовано как для минимизации затрат на производство данного объёма производства или наоборот, определения возможной комбинации факторов с целью максимизации выпуска продукции.

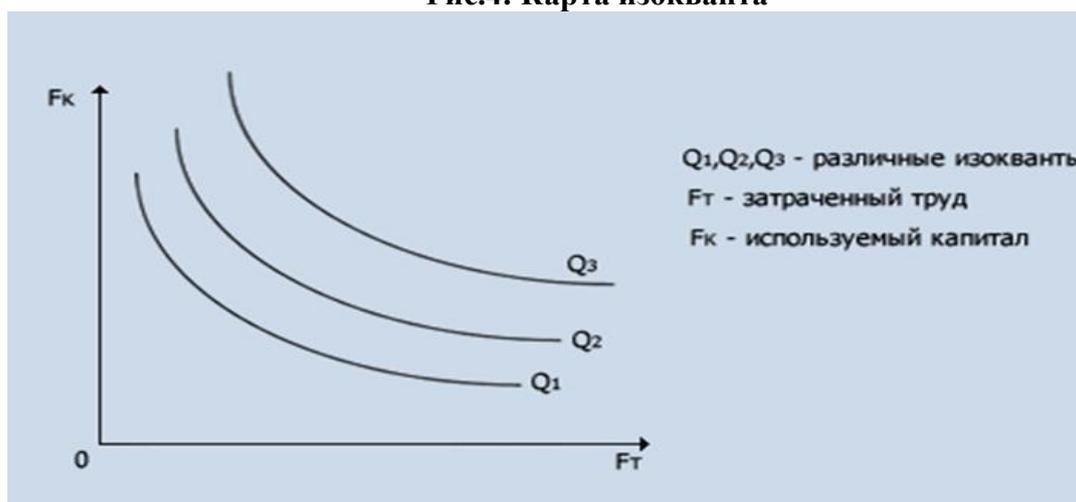
Таким образом, используемые в процессе производства все ресурсные факторы производства можно представить как затраты труда, капитала и материалов:

$$Q = f(L, K, M),$$

Где, Q- максимальный выпуск продукции, получаемый при существующей технологии и соотношении труда (L), капитала (K) и материалов(M)

Приведённая производственная функция, согласно утверждениям Солоу и Дугласа, позволяет получить информацию о зависимости выпуска продукции в фирме от использованных производственных факторов, об соотношении между собой на уровне микро-и-макроэкономики. Графически производственную функцию можно представить в виде изоквант.

Рис.4: Карта изокванта



Источник: Добрынин А.И., Тарасевич Л.С., 2009, с.54

Известными американскими экономистами Дугласом и Солоу в начале 20-х годов прошлого века, с использованием производственной функции, на основе статистической информации о производстве зерна в США за последние 100 лет, был определён вклад капитала и труда в производство конечной продукции (зерна). Они выявили, что увеличение затрат труда на 1% способствует $\frac{3}{4}$ дополнительного производства продукции, в то время как увеличение затрат капитала на 1% лишь - $\frac{1}{4}$ дополнительного производства (Добрынин А.И., Тарасевич Л.С., 2009, с.55-56). Полученные в ходе их исследования

зависимости между факторами производства и его объём получило название агрегатной функции производства Солоу и Дугласа.

Произведённый ими анализ позволил сделать два важных вывода:

- а. каждый фактор производства имеет предельную производительность;
- б. было провозглашено начало новой эпохи-превращения труда в важнейший фактор производства.

Данное научное исследование положило начало поиску соответствующих теорий человеческих отношений (Э.Мейо), социального партнёрства, участия в доходах, направленных на поиск наиболее эффективных стимулов заинтересованности персонала в результатах производства.

Исследования, проведённые на базе статистической информации по экономике Азербайджана в Центре анализа экономических реформ и коммуникаций республики в начале 2021 года, также показали, что экономический рост на 60 процентов зависит от затрат труда и на 40% от затрат капитала.

Резюмируя все выше сказанное, необходимо отметить решающую роль человеческого фактора в возрождении и развитии экономики освобождённых регионов республики и связанную с этим необходимость использования эффективных методов стимулирования персонала предприятий.

2.2. Особенности производственно-трудовой деятельности предприятий на освобождённых территориях республики.

Ранее в параграфе 2.1. было отмечено, что реализация огромного экономического потенциала освобождённых территорий Азербайджана возможно, лишь при условии применения эффективной системы стимулирования работников предприятий, действующих в этих регионах. Система стимулирования должна базироваться, прежде всего, на учёте особенностей производственно -трудовой деятельности каждого предприятия в отдельности. Эти особенности выступают в качестве объективного

фактора, обуславливающих применение тех или иных методов стимулирования. К указанным объективным факторам, во-первых, необходимо отнести как природно-географические условия, в которых осуществляет свою деятельность предприятие, так и особенности послевоенного периода.

Фактически природно-географические условия и организационно-технические условия стимулирования персонала, согласно известной теории Герцберга, входят в группу так называемых гигиенических факторов. Данная группа факторов располагает и предполагает высокую продуктивность работников, мотивирует их к совершенствованию результатов своего труда. Очевидно, что работа в тяжёлых и неблагоприятных условиях труда, даже при очень высокой оплате труда, способна играть роль мотиватора трудовой деятельности в крайне ограниченном временном пространстве. Рассмотрим в отдельности действие указанных факторов на освобождённых территориях республики.

Географические особенности рассматриваемых районов связаны с большим перепадом высот местности, климатических и температурных условий, которые затрудняют продуктивную деятельность человека, особенно на открытой местности и в зимне-осенний период года.

Как известно за годы армянской оккупации вся территория Карабахского и Восточно-Зангезурского региона была заминирована, что значительно повышает риск проведения, прежде всего строительного-монтажных работ и сильно ограничивает возможности передвижения персонала предприятий.

К указанным объективным факторам применения конкретных методов стимулирования, во-вторых, необходимо отнести технико-технологические особенности производственно-трудовой деятельности предприятия. В соответствии с ней, как известно, осуществляется и классификация видов отраслей экономики на добывающие и обрабатывающие, на тяжёлые и лёгкие, а внутри этих отраслей подготовительные, сборочные, производственные, научно-исследовательские и конструкторско-сборочные и

т.д. Учёт данного фактора особенно необходимо при формировании системы стимулирования, так как предусматривается создание на освобождённых территориях предприятий с учётом последних достижений науки и техники, внедрение концепций “зелёной энергетики”, “зелёной экономики”.

Экономическая деятельность на освобождённых территориях республики вот уже, почти год, как представлена, прежде всего строительными предприятиями. Сегодня вся огромная освобождённая от армянской оккупации территория, около 10 тысяч квадратных километров, представляет собой огромную строительную площадку. С целью обеспечения массового возвращения населения на свои родные земли, на реконструкцию и реабилитацию гражданских объектов в указанном регионе из государственного бюджета республики на 2021 год было выделено 2.2 миллиардов манатов (<https://1news.az/az/news/20210722052220499>).

В 2021 году, за рекордно короткие сроки, был построен аэропорт международного значения в городе Физули. Планируется также строительство ещё двух международных аэропортов в Лачинском и Зангеланском районах. Большой объём работ ведётся по дорожному строительству. Предусмотрено строительство более 1000 км автомобильных дорог. С целью реинтеграции экономики Карабаха в экономику республики предусмотрено строительство дополнительных железных дорог. Большой объём строительных работ ведётся в Шуше и самом городе Агдам.

Приведённый перечень выполняемых строительных работ на освобождённых территориях свидетельствует о его масштабах, глубине и долгосрочном характере. Таким образом, логично было бы, прежде всего рассмотреть производственно-трудовые условия присущие строительному производству. Строительство представляет собой специфическую отрасль материального производства, направленную на создание новых и реконструкцию, расширение и техническое перевооружение функционирующих производственных и непроизводственных объектов (Королева М. А., 2019:с.16). В строительном секторе используется до 60%

продукции промышленности и строительных материалов, 23% производимого в стране проката, различная машиностроительная продукция. Удельный вес произведённой строительной продукции в ВВП Азербайджана в 2020 году составил 7,7% , что равно 5,6 млрд. манат (<https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4788>). В строительном секторе занято 357,5 тысяч работников, что составляет 7% от общей занятости по республике (<https://www.stat.gov.az/source/labour/>). Приведённые данные свидетельствуют как о роли строительной индустрии в развитии национальной экономики, так и его воздействии на жизненный уровень населения республики.

Для строительной индустрии присущи следующие особенности:

1. Пространственная закреплённость продукции (конструкций, зданий, различных сооружений);
2. Капиталоёмкость, материалоемкость и трудоёмкость конечной продукции;
3. Более низкий уровень механизации трудовых операций в сравнении с другими отраслями экономики (60-70% от уровня механизации в промышленности)(<http://www.demoscope.ru/weekly/2015/0629/barom04.php>, -22.02.2022).
4. Высокий уровень зависимости от географических и климатических особенностей по месту выполняемых работ. Значительные температурные и высотные перепады усложняют процесс проведения строительных работ и отрицательно воздействуют на его продуктивность.
5. Относительная длительность производственного цикла, которая в зависимости сложности строительного продукта, может значительно превысить период в один календарный год.
6. Относительно низкий уровень добавленной стоимости, в сравнении с другими отраслями промышленности, который и формирует уровень конечной оплаты персонала. Ведь стимулирование работников находится в прямой зависимости от финансовых возможностей предприятия, которые, в свою очередь, зависят от объёма произведённой добавленной стоимости.

7. Работа с большим количеством различных сложных строительных машин и строительных материалов, загрязняющих окружающую атмосферу различными выбросами, создающих также шумовое загрязнение, отрицательно сказывается на здоровье персонала и неизбежно ведёт к снижению его привлекательности.

8. Тяжелые условия работы в строительной индустрии стали одной из причин превращения её в республике в сферу с высоким уровнем травматизма и тяжелых профессиональных заболеваний. Каждый год в Азербайджане более 100 работников получают производственную травму различной степени сложности, из которых 25% приходится на долю строительства (<https://sputnik.az/life/20190628-15.01.2021>).

9. В строительной отрасли республики заняты преимущественно менее квалифицированные и низкооплачиваемые работники.

Следующий сектор экономики, интенсивное развитие которого предусмотрено, и можно сказать, что уже началось на освобождённых разминированных территориях Карабаха, в частности в Агдамском районе, является сельское хозяйство. Ранее в параграфе 2.1. было отмечено высокая продуктивность земель, высокое качество производимой здесь продукции. Значительная часть производимой продукции, особенно такие как, хлопок, табак, хурма и виноград, пользуются большой популярностью на зарубежных рынках. Местное население имеет огромный опыт производства на данной земле сельскохозяйственной продукции, как в области растениеводства, так и животноводства. Несомненно, продуктивность работников данной отрасли экономики зависит, прежде всего, от объективных производственно-технических его особенностей.

В качестве таковых можно указать следующие:

1. Важнейшим средством производства является земля, которая при правильном её использовании сохраняет своё плодородие в течение длительного периода. Все остальные средства производства по мере их использования физически и морально изнашиваются.

2. Наряду с землёй в качестве средств производства здесь используются также растения и животные, что требует глубоких знаний в области биологии.

3. Результаты производства здесь во многом зависят от природно-климатических условий, что требует жёсткого соблюдения сроков проведения различных работ, предусмотренных технологией производства.

4. Время производства и рабочий период в сельском хозяйстве не совпадают. Результатом этого расхождения является сезонный характер производства и неравномерная потребность в работниках на протяжении года (сезонов).

5. Для сельского хозяйства республики характерна высокая материалоемкость отрасли, низкий уровень его механизации.

Об уровне механизации сельскохозяйственных работ в республике можно судить по количеству га сельхоз угодий, приходящихся на единицу оборудования.

Таблица 4: Количество комбайнов (техники) на 1000 га посевной площади соответствующих культур, шт.

	2013	2015	2018	2020
1.Зерноуборочный	2,1	0,7	3,5	3,8
2.Кукурузоуборочный	0,2	0,1	0,3	0,2
3.Картофелеуборочный	0,6	0,1	0,7	0,9
4.Свеклоуборочный	1,8	1,2	3,6	6,8
5.Хлопкосборочный	2,2	4,6	3,7	4,8

Источник: “Azərbaycanın kənd təsərrüfatı” Statistik məcmuə /Bakı, 2021, с.70

Из приведённой таблицы видно, что за последние 8 лет, из 5 видов наиболее важных для сборки урожая комбайнов, значительно увеличилось лишь численность свеклоуборочных и хлопкосборочных комбайнов, более чем в 2 раза. В Азербайджане на 1 комбайн в среднем приходится более 300 га посевных площадей, в то время как в развитых странах от 186 га (https://json.tv/ict_telecom_analytics_view/tsifrovizatsiya-v-selskom-hozyaystve-tehnologicheskie-i-ekonomicheskie-barery-v-rossii-20170913024550-23.01.2022).

Другим важным показателем уровня механизации в селе является обеспеченность тракторов дополнительными техническими средствами, необходимыми для обработки земли.

Из таблицы 5. также видно, что обеспеченность тракторов различными орудиями труда за последние 8 лет ухудшилось.

Таблица 5:Количество орудий труда в расчёте на 100 тракторов, единиц

	2013	2015	2018	2020
Котан	23	5	12	13
Культиватор	3	0,4	2	4
Сеялка	9	2	5	9
Сенокосилка	6	1	2	4

Источник: “Azərbaycanın kənd təsərrüfatı” Statistik məcmuə /Bakı, 2021, c.70

Фактически это означает наличие большого потенциала в механизации ручного труда в сельском хозяйстве. Очевидно, наличие долгосрочной этой тенденции отрицательно сказывается на динамике продуктивности труда, всего производства. Как следствие, задержка с уборкой урожая, значительные его потери на финишной стадии уборки, низкое качество ухода за землёй, медленный рост доходов работников этой отрасли экономики.

6. Применение большого количества удобрений, прежде всего пестицидов, представляющих большую опасность для здоровья работников, повышают степень рискованности данного вида деятельности.

7. Сельское хозяйство характеризуется относительно низким уровнем производимой добавленной стоимости. Это, несомненно, ограничивает финансовые возможности предприятий по увеличению оплаты труда занятого персонала.

8. В данной отрасли республики заняты преимущественно работники относительно менее низкой квалификации, в сравнении с другими отраслями промышленности, менее квалифицированные и низкооплачиваемые работники.

В развитых странах сложилась долгосрочная тенденция снижения занятости в данной отрасли экономики, в то время как у нас в республике на протяжении последних 18 лет, с 2003 по 2020 годы, она сократилась с 38,9% до 36,3% всего занятого населения (“Azərbaycanın kənd təsərrüfatı” Statistik məcmuəsi /Bakı, 2021, s.54).

Следующей отраслью, развитие которой предусмотрено Государственной программой восстановления освобождённых земель, является горнодобывающая промышленность. Ранее было отмечено, что развитие этой отрасли обусловлено наличием богатых залежей металлических руд в Карабахе и Восточном Зангезуре. Растущий спрос на продукцию горнодобывающей промышленности в последние 5 лет обусловлено бурным развитием производства электромобилей, значительно повысившим спрос на такие металлы, как золото, серебро, медь, железо, цинк. Горная металлургия характеризуется высокой материалоемкостью, капиталоемкостью производства, энергоёмкостью. Для неё характерно значительное загрязнение своими выбросами и отходами окружающей среды (<https://www.pwc.ru/ru/mining-and-metals/publications/assets/,c/7>). Исследования, проведённые известной английской компанией PwC «Горнодобывающая промышленность», 2019 г. свидетельствуют о наличии значительных угроз здоровью и окружающей среды, об увеличении производственного травматизма в данной отрасли по всему миру, нехватке в этой отрасли высококвалифицированных специалистов (<https://www.pwc.ru/ru/mining-and-metals/publications/assets/,c.11-13>).

Горнодобывающая промышленность наряду с нефтегазовой отраслью распределяет в пользу государства больше своих доходов, чем любой другой сектор экономики.

Обобщая всё выше сказанное можно отметить следующие особенности данной отрасли:

– производимый продукт является полуфабрикатом для других отраслей;

- рентабельность предприятий горнодобывающих отраслей составляет менее 10 %;
- капиталоемкость горных предприятий составляет в среднем 60% всей стоимости основных производственных фондов;
- сильная зависимость финансовых показателей от рыночных цен;
- консерватизм большинства производственных и технологических процессов;
- медленное внедрение основных элементов технологии индустрия 4.0;
- условия труда работников горных предприятий характеризуются такими крайне негативными для здоровья факторами, как высокая запылённость, вибрация и шум, неблагоприятный микроклимат, фактический уровень которых, как правило, превышает гигиенические нормативы. Причём, мероприятия по борьбе с этими неблагоприятными факторами не позволяют достигать допустимых величин перечисленных факторов. (Чеботарёв А.Г., 2018:с.92-95)

2.3. Исследование основных проблем действующих методов

стимулирования персонала предприятий освобождённых территорий

Великое возвращение коренного населения на освобождённые территории должно осуществляться, как заявил президент Азербайджана И.Алиев, с применением самых современных технологий во всех сферах общественной жизни. Очевидно, что это предполагает создание соответствующих рабочих мест с достойными условиями труда, с системой стимулирования персонала, позволяющей органически интегрировать интересы каждого работника с интересами всего предприятия, компенсировать работникам психологические и материальные риски, связанные с освоением новых условий жизни и труда.

Труд является одним из важнейших факторов производства. Целью применения систем стимулирования является наиболее эффективное использование данного фактора. Основным элементом любой системы

стимулирования служит организация заработной платы. Если для предприятия оно является важнейшим средством мотивации высокой продуктивности, то для работника она является доминирующим источником его дохода и благосостояния всей семьи. Размер заработной платы работника в абсолютном большинстве фирм и компаний определяется его образованием, опытом работы, количеством и качеством затрачиваемого труда, условиями в которых осуществляется трудовой процесс.

В соответствии со Статьёй 156 Трудового Кодекса Азербайджанской Республики (Утвержден Законом Азербайджанской Республики от 1 февраля 1999 года № 618-IQ), размер оплаты труда работников регулируется действующей тарифной системой, состоящей из тарифных ставок (должностных окладов), тарифных сеток, регулирующих межразрядную разницу в зависимости от сложности производимых работ. В Статье 157 данного Кодекса отмечается, что труд работников может оплачиваться как повременно, так и сдельно или по иным системам, в зависимости от условий заключенного трудового договора. Таким образом, заработная плата работника представляет собой сумму месячной тарифной ставки (должностного оклада), надбавки к ней и премий.

В главе 2.2. было отмечено, что основными сферами экономической деятельности в настоящее время, на освобождённых территориях являются строительство, сельское хозяйство и горная промышленность. Рассмотрим действующие в этих предприятиях системы стимулирования. В качестве примера, методов стимулирования персонала рассмотрим деятельность известной азербайджанской строительной компании Azvirt, которая занимается строительством дорог, взлетно-посадочных полос и аэропортов. Именно данная компания является одним из основных подрядчиков в строительстве Дороги Победы, протяжённостью 101 км и аэропорта в г.Физули. В данной компании, как и во всей строительной индустрии республики применяется преимущественно сдельная оплата труда, так как около 80% всех его работников составляют работники физического труда,

выполняющие основные производственные работы на строительстве. Здесь применяется сдельно-премиальная система оплаты, то есть работники помимо основной оплаты за выполненный объём работ, получают премии за достижение установленных показателей. В качестве таковых установлены показатели: перевыполнение установленных объёмов работ в течении месяца, экономия материальных ресурсов, используемых в процессе строительства.

Премия обычно устанавливается за достижение определенных показателей: выполнение плана производства продукции, заданий по качеству продукции, за экономию в расходовании материальных ресурсов и др. Суммы премий рассчитываются, как правило, в процентах от полученной экономии или в процентах от сдельного заработка.

Сдельная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{сд} = \frac{T_{ст}}{N_{выр}} \times V_{выр}.$$

где, $T_{ст}$ - тарифная ставка рабочего n-го разряда

$N_{выр}$ - норма времени или объём производства одного рабочего согласно установленным нормам труда;

$V_{выр}$ - объём произведённой продукции за установленный период (за день, неделю, месяц) в условных единицах.

В данной формуле $T_{ст}/N_{выр}$ - представляет собой расценку за выполнение нормы выработки объёма продукции, которую может произвести работник в единицу времени. Сдельная расценка, Норма выработки являются основой сдельной системы оплаты труда в строительстве. Большинство учёных экономистов едины во мнении, что удельный вес прямой сдельной в общей оплате труда не должен быть менее 50%. Это стимулирует работника на выполнение производственного задания.

К сожалению, данный подход в понимании сущности сдельной оплаты труда до сих пор не преодолен среди российских и отечественных экономистов (Королева М. А. и др., 2019:с.105).

Как видно из приведённой таблицы, применение сдельной оплаты труда в строительстве может иметь положительный эффект только в условиях простого задания. Оно требует установления технически слабо обоснованных норм, создающих возможности для их перевыполнения. Это порождает конфликты с администрацией и собственниками предприятий, отрицательно сказывается на качестве и экономии материальных ресурсов. Применение сдельной оплаты труда в строительстве порождает конкуренцию между работниками, а не сотрудничество и творческий подход к выполняемой работе.

Таблица 6: Плюсы и минусы сдельной оплаты труда

	Плюсы	Минусы
Для работодателя	Стимулировать производительность труда.	Отсутствие заинтересованности в качестве продукции
	Производить точную калькуляцию затрат на производство продукции	Постоянные конфликты, связанные с установлением и выполнением норм. Отсутствие творческого подхода к работе
Для работника	Возможность увеличения размера заработной платы	Возможность перерасхода собственных физических сил
	Независимость от других работников	Жёсткая конкуренция, минимизация социального общения

Источник: Составлено автором на основе книги Королева М. А. и др., 2019:с.108

В результате растёт дифференциация в оплате труда работников в строительном секторе. Так, на 01.01.2018 года в строительном секторе экономики было занято 102,7 тысяч человек, среднемесячная заработная плата составила 780,7 манат. При этом, в сегменте строительства зданий было занято 52,9 тысяч (50% общей численности), в строительстве объектов гражданского назначения - 24,9 тыс. чел (или 25%), примерно столько же в

проведении специализированных строительных работ (<http://interfax.az/view/725888>). Наиболее высокая оплата труда была зафиксирована в частном секторе строительства, где занято 72,6% всех строительных работников - около 884 манат в месяц, а наиболее низкая в госсекторе, где занято 27,4% всей численности - около 552 манат. Как известно качество работ в гражданском строительстве желает много лучшего, что ещё раз свидетельствует также об ограниченных возможностях применения сдельной оплаты труда в строительстве. Сдельщина в современном виде препятствует повышению профессионально-квалификационного уровня работников, внедрению инноваций. Применению более прогрессивных систем стимулирования в строительстве препятствуют и определенные организационно-правовые и экономические механизмы (отсутствие системы участия в прибылях, принятии решении, механизм партнёрства, а также меркантильные интересы собственников и т.д.), которые будут рассмотрены в следующей главе.

Другой важной отраслью, предприятия которой начинают функционировать на освобождённых территориях, является сельское хозяйство. Доминирующей организационной формой ведения производства в сельском хозяйстве республики являются частные мелкие фермерские хозяйства.

Доход фермеров в этих хозяйствах определяется как разница между выручкой от реализации продукции и затратами на производство и реализацию продукции, а также налоговыми вычетами. Отечественные фермы производят преимущественно сырьё (хлопок, виноград, табак, зерно и т.д.) для различных отраслей промышленности. Очевидно, что стимулирование крупного товарного производства в фермах зависит от рыночных и закупочных цен на ту или иную продукцию. Если рыночные цены устанавливаются в результате спроса и предложения на продукцию, непосредственно потребляемую населением на открытых рынках, то закупочные цены определяются крупными оптовыми покупателями.

Величина этих цен зависит от ряда объективных факторов республиканского и общемирового уровня, которые будут рассмотрены в следующей главе.

Современное состояние сельского хозяйства таково, что оно, по данным FAO, Продовольственной и сельскохозяйственной Организации Объединённых Наций, на 90 % состоит из мелких предприятий, на каждую из которых приходится земельные угодья площадью 1-3 га (https://www.fao.org/gender-landrights-database/country-profiles/listcountries/general-introduction/ru/?country_iso3=AZE). Закупочные цены на большинство продуктов сельских тружеников выросли за последние 10 лет на 25%, что свидетельствует о низком стимулирующем уровне закупочных цен на их продукцию.

Фермерские хозяйства сталкиваются с такими проблемами как нехватка и нерациональное использование водных ресурсов, деградация почвы, изменение климата, загрязнение окружающей среды. Стимулирование работников сельского хозяйства предполагает стимулирование устойчивого развития сельского хозяйства. Мелкие фермеры сегодня сталкиваются с такими проблемами как нехватка техники (см. Гл.2.2.), ограниченность кредитных ресурсов, монополизация рынка необходимых для хозяйства ресурсов и рынка реализации готовой продукции, различного рода картельными соглашениями крупных фирм и компаний по закупочным ценам.

Доминирование мелких фермерских хозяйств также является серьёзным препятствием для эффективного стимулирования фермеров. Мировая практика свидетельствует, что эффективное ведение фермерского хозяйства, внедрение инноваций возможно лишь на средних и крупных фермах.

Перечисленные проблемы стимулирования работников сельского хозяйства находят своё отражение в финансово-экономических показателях их деятельности.

Таблица 7: Основные макроэкономические показатели развития сельского хозяйства (2013-2020гг)

Годы	Стоимость произведённой продукции, млн.манат		Количество сельхозпредприятий		Инвестиции, млн.ман	
	Всего	В % к ВВП республики	Всего	В т.ч. частные фермерские хозяйства	Всего	В т.ч. в %к 2013г.
2013	3.122	5,4	1.726	1618	574,3	100
2015	3359	6.2	1695	1534	355,4	62
2020	5916,4	6,9	1096(63%)	804(50%)	520,6	91

Источник: “Azərbaycanın kənd təsərrüfatı” Statistik məcmuə /Bakı, 2021, с.65-67

Объём производимой в сельском хозяйстве продукции, его удельный вес в ВВП республики растут не высокими темпами. В стоимостном выражении среднегодовой рост составил 11% (см. табл.7.), в то время как рост физического объёма продукции был не более 5% (см.таб.8.). Удельный вес продукции сельского хозяйства в ВВП республики сократился с 25% в 1995 году до 6,9% в 2020 году. Реальную ситуацию с мотивированием фермеров отражает уменьшение их общей численности, особенно частных фермерских хозяйств за последние 8 лет на 50%. Сокращаются и инвестиции, общий размер которых в расчёте на одно хозяйство в 2020 году составило 650 манат.

Медленно растёт и продуктивность сельского производства, что отражается в медленном росте физических объёмов производства, в неполной самообеспеченности республики основными продуктами питания.

Таблица 8: Обеспеченность населения республики основными продуктами питания в расчёте на одного человека в 2013-2020 годы

	Мясопродукты, кг			Молочные продукты			Рыбные продукты		
	Производство	Потребление	Самообеспеченность, %	Производство	Потребление	Самообеспеченность	Производство	Потребление	Самообеспеченность, %
2013г	31	33	94	193	243	79	5.5	7.5	73
2020г	35	41	85	220	258	85	6,1	7,3	84

Источник: “Azərbaycanın kənd təsərrüfatı” Statistik məcmuə /Bakı, 2021, с.107

Низкий уровень стимулирования и мотивации работников негативно отражается на выше указанных результатах их труда, обеспеченности населения республики и промышленности продуктами питания и сырьем для производства более сложной продукции. Приведённые данные свидетельствуют о наличии множества макроэкономических факторов препятствующих развитию форм и методов стимулирования работников сельского хозяйства. Многочисленные дотации и льготы, ежегодные размеры которых составляют более 100 млн.. манат, остаются не в полной мере реализованной, поскольку фермер лишён во многих случаях возможности продавать свою продукцию по ценам справедливой рыночной конкуренции. Очевидно, что перенесение перечисленных проблем сельского производства на новые освобождённые земли будем означать их сохранение и углубление в новых условиях.

Следующим важным сектором для восстановления и развития экономики освобождённых территорий является горнорудная промышленность. Данная отрасль экономики располагает огромным экономическим потенциалом. В настоящее время данная отрасль представлена, прежде всего, нефтегазовой сферой.

Наиболее значительные месторождения металлических руд находятся в недрах освобождённых территорий Карабаха - в Зангиланском, Лачинском и Кельбаджарском районах. Учитывая отсутствие необходимого опыта у отечественных предприятий по разработке рудных месторождений, технологическую сложность производственного процесса, его материалоёмкость и капиталоемкость, правительством республики принято решение о привлечении для разработки указанных месторождений турецких, российских и итальянских компаний. Об этом заявил Президент Азербайджана И.Алиев в своём интервью государственному телеканалу АзТВ (<http://interfax.az/view/840510,22.02.2022>). Разработка указанных месторождений позволит республике в основном удовлетворить свои потребности в металлопродукции. Об экономической выгоде данного

производства говорит и тот факт, что только на покупку этой продукции за последние 5 лет было израсходовано 1.5 млрд. манат.

Согласно указу Президента Азербайджана от 30.05.2021 года двум турецким компаниям - Eti Bakır A.Ş. и Artvin Maden A.Ş.- уже переданы сроком на 30 лет разработка золоторудных месторождений в Кельбаджаре (<https://www.aa.com.tr/ru/>).

Очевидно, что основной технический персонал в этих компаниях будет представлен страной происхождения его, а рабочий персонал нашими гражданами. Организация системы стимулирования азербайджанского персонала с учётом передового зарубежного опыта имеет важное значение для освоения экономического потенциала как месторождения, так и всего региона, изучения опыта Турции в стимулировании работников. Изучение практики оплаты труда иностранными компаниями в республике показывает, что они стремятся это осуществлять в соответствии с сложившимися в республике стандартами и прожиточным уровнем. Следствием такого подхода является соотношение 1:2 и более в оплате труда азербайджанских работников и страны происхождения иностранной компании. Очевидно, что данная, социально не справедливая дифференциация, а скорее всего дискриминация в вопросах стимулирования, должна получить соответствующую правовую оценку.

В организации оплаты труда в промышленности республики укрепилась тенденция установления слабых норм труда, с целью обеспечения работникам высокой дополнительной, премиальной части и выведения её на относительно высокий уровень. Более эффективным является обеспечение такой структуры заработной платы, когда интересы работы направляются на достижение основных производственных целей и затраты труда работников полностью компенсируются. Анализ структуры заработной платы основных рабочих на предприятиях нефтегазовой промышленности (SOCAR) показывает, что падение производительности труда сопровождается ростом заработной платы, особенно её премиальной части, которая уже превысила

60% общей оплаты. Это свидетельствует об ослаблении прямой связи основной части заработной платы и результатов труда. Повышение стимулирующей роли заработной платы, как и в выше рассмотренных таких отраслях как сельское хозяйство, строительство сталкивается с микроэкономическими и макроэкономическими факторами. Микроэкономические факторы мы рассмотрим в данном параграфе, а макроэкономические в следующей главе. Первую группу факторов рассмотрим на примере передового зарубежного опыта. В развитых странах применяют индивидуальные и групповые системы стимулирования персонала. Применение групповых систем стимулирования имеет важное значение для эффективной работы предприятий строительной и горнорудной промышленности республики. Например, в США широкое распространение получили и групповые системы стимулирования. Они применяются в тех случаях, когда трудно выделить результаты труда отдельного работника. В системе группового стимулирования работник непосредственно участвует в экономии ресурсов, связанных с усилиями всей группы. В американской системе Д.Скэнлона причитающийся работнику премия определяется пропорционально его заработной плате в оплате всей группы и умножается на общий размер экономии, полученной в результате роста производительности труда (Федченко А.,1998). В горнорудной предприятиях США, где также доминирует бригадная организация труда, она получила широкое распространение.

В целом для отечественной системы стимулирования характерным является слабая связь между уровнем оплаты и ростом производительности труда, профессионально-квалификационным уровнем работников.

III ГЛАВА. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ОСВОБОЖДЁННЫХ ОТ ОККУПАЦИИ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНА

3.1. Совершенствование организационно-правовых форм стимулирования персонала предприятий

Рынок труда претерпевает постоянные количественные и качественные изменения. Эти изменения происходят под воздействием внутренних и внешних факторов, вызовов. Формирование персонала предприятий освобождённых территорий Карабаха должно происходить с учётом предвидения этих долгосрочных процессов и применения соответствующих систем их стимулирования. Существенно изменились и сами запросы, и ожидания людей, выросло новое поколение карабахцев, которые больше ориентированы на современные условия жизни. В связи с этим рассмотрим основные внутренние и внешние вызовы, с которым сталкивается рынок труда республики в целом, и Карабаха в частности.

Первый вызов связан с демографической ситуацией в республике и необходимостью организации возвращения бывших беженцев и переселенцев в свои родные места.

Как известно основой персонала любого предприятия республики является его население. Объективная, долгосрочная диагностика происходящих здесь демографических процессов позволяет выявить основные тренды структурных изменений в его экономически активной части и строить соответствующую систему стимулирования персонала. Важное значение имеет определение изменений, происходящих в половозрастной структуре населения, которые прямо воздействуют на потребности работников, на их ценностную ориентацию.

Последние 7 лет сложилась негативная тенденция в демографическом процессе республики. Как видно из таблицы 10, общий прирост населения за 2015-2021 годы сократился более, чем в 2 раза.

Таблица 9: Динамика численности населения (тыс.чел.)

Год	Численность населения	Общий рост за год		Естественный прирост на каждую 1000 человек населения
		тысяч человек	%	
1989	7021,2	110,7	1,6	20,0
1999	8032,8	81,5	1,0	9,0
2009	8897	100,6	1,1	11,3
2013	9356,5	120,6	1,3	12,8
2015	9593,0	115,9	1,2	11,7
2021	10119,1	52,0	0,5	5,1

Источник: “Azərbaycanın demografik göstəriciləri”. Statistik məcmuə/2021.s.108

Среднегодовой естественный прирост населения за рассматриваемый период сократился с 11,7 человек на 1000 граждан республики в 2015 году до 5,1 человек в 2021 году, то есть в 2,4 раза. Если рассматривать данный процесс за более длительный период, то контрастность будет ещё более разительной. За последние 32 года естественный прирост населения сократился, почти в 4 раза. Очевидно, что долгосрочное сохранение данной тенденции неизбежно отразится на рынке труда всей республики, в том числе и в Карабахе, в освоении его экономического потенциала освобождённых территорий.

Рассмотрим возрастную структуру населения, которая имеет важное значение для развития экономики, а также для применения тех или иных технологических процессов.

**Таблица 10: Удельный вес населения по возрастным группам.
(на начало года, в процентах от общей численности населения)**

Возрастные группы	2000г	2010г	2015г	2021г
15-64г	63,1	71,5	71,6	70,3
25-54г	53,1	55,2	55,0	52,4

Источник: Составлено автором по данным “Azərbaycanın demografik göstəriciləri”. Statistik məcmuə/2021.s.108

В целом, в настоящий момент структуру трудовых ресурсов республики, значительную часть которой предусматривается привлечь для

восстановления и развития экономики карабахского экономического региона республики, можно рассматривать как оптимальную. Так, в 2021 году 70,3 % всего населения республики находилось в трудоспособном возрасте, то есть 15-64 года, а 52,4 % - в возрасте 25-54 года, что является наиболее продуктивной возрастной группой. Фактически население в относительно молодом возрасте в республике составляет большую часть его населения. Этот фактор необходимо использовать максимально эффективно, учитывая его временную ограниченность.

Однако и здесь, начиная с 2015 года, как и в естественном приросте населения республики (см.табл.10) наметились тревожные тренды, которые необходимо учесть в процессе организации мотивации привлекаемого к трудовой деятельности в зоне Карабаха трудовых ресурсов. За последние 6 лет общая численность населения в трудоспособном возрасте 15-64 года сократилась на 1,3%, а в возрастной группе 25-54 года на 2,6%. 25-54 года является наиболее активной возрастной группой, когда завершается процесс обучения и начинается активная трудовая деятельность, это период наибольшей физической и творческой активности работников. Как видно из приведённых данных численность населения в этой возрастной группе за последние 6 лет сократилась в 2 раза больше, чем в возрасте 15-64 года. Необходимо также учесть, что трудовые ресурсы в возрасте 25-54 года больше ориентированы на применение современных технологий и средств производства, демонстрируют наиболее высокую потребность на личное и семейное развитие, досуг, что делает их особенно чувствительными к вопросам мотивации их трудовой деятельности. Именно данная возрастная группа демонстрирует наиболее высокую текучесть на предприятиях, что прямо связано с уровнем мотивации их трудовой деятельности.

Согласно данным Государственного комитета статистики Азербайджанской Республики в Карабахском экономическом регионе Азербайджана числится 904,5 тысяч населения (Azərbaycanın demografik göstəriciləri”,2021.s.64). Согласно проведённому среди беженцев в декабре 2021

года Центром Социальных Исследований (ЦСИ) опросу под лозунгом «Великое возвращение в Карабах», 98% всех бывших беженцев и переселенцев из этого региона готовы вернуться в свои освобождённые от армянской агрессии исторические земли (https://musavat.com/news/qarabaga-boyuk-qayidis-proses-nece-gedir-aciqlama_827974.html). Причём из них 83,2 % планируют вернуться на свои земли всей семьей. Для того, чтобы это стало возможным, необходимо создать не менее 300 тысяч рабочих мест с соответствующими условиями труда и его мотивацией, которая обеспечивала бы высокую занятость для переселенцев и покрытие их расходов на проживание в новых местах.

Следующим важным внутренним вызовом для Карабахского экономического региона является то, что его экономика должна быть сформирована с учётом новых исторических, экономических и технико-технологических реалий. Проблема состоит в том, что реставрация старого технологического, производственного уклада, который был 30 лет тому назад, означало обречь данный регион на постоянную отсталость. Необходимо учесть то, что руководством республики провозглашён курс на развитие ненефтяного, экспортно-ориентированного производства. Тем более, что здесь вся экономика будет создаваться с нуля. Поэтому необходимо здесь создавать сельскохозяйственные предприятия и промышленность, опирающиеся на современные, инновационные технологии, ориентированные на выпуск готовой продукции. Организация производства готовой, экспортно-ориентированной продукции позволит производить продукцию с высокой добавленной стоимостью. Это позволит человеческим ресурсам данного региона получать высокую оплату их труда, повысить заинтересованность в результатах своей трудовой деятельности.

Следующим вызовом для экономики республики и Карабаха является отсталая его структура. До армянской оккупации в Карабахе доминировало сельское хозяйство, ориентированное на производство сельскохозяйственной продукции. На освобождённых территориях необходимо создать

обрабатывающую промышленность, которая производила бы из сырья сельского хозяйства, горнорудной и строительной промышленности конечную продукцию высокого качества, а также развитие сервис сектора, ориентированного на развитие туризма и оказание медицинских услуг высокого качества. Современная структура экономики Карабаха должна развиваться с учётом его уникальной природы и природных ископаемых.

Диверсификация экономики позволит обеспечить высокий уровень занятости и доходов населению в течение всего года, обеспечит его высокую мотивационную привлекательность для новых переселенцев.

Важную роль в повышении мотивации возвращения коренных жителей в Карабах, а также мотивации трудовой деятельности тех, кто уже трудится на действующих предприятиях данного региона, может сыграть законодательное установление объективного уровня минимального размера оплаты труда (МРОТ) для данного региона, с учётом инфляционных процессов происходящих в республике и его индексацией.

В Конституции и в Трудовом Кодексе Азербайджанской Республики сказано, что каждый имеет право на оплату своего труда не ниже минимального размера заработной платы, исключаяющей всякую дискриминацию. Минимальная заработная плата в Азербайджане представляет собой наиболее низкий уровень месячного вознаграждения за выполненные работником работы и услуги. Нарушение установленного государством, таким образом, минимального размера оплаты труда, карается административным штрафом в размере 1000-1500 манат (ст. 35 Конституции Азербайджанской Республики; ст. 155, 292, 296 Трудового Кодекса Азербайджанской Республики; ст. 192.3 Кодекса Азербайджанской Республики об административных проступках).

Положение о регулировании МРОТ сегодня уже принято во многих странах мира, включая страны ЕС. В основе международного регулирования минимального размера оплаты труда лежит Конвенция Международной Организации Труда / ООН №131 «О минимальной заработной плате»2010г.

В основе количественного определения уровня минимального размера оплаты труда лежит понятие прожиточного минимума. Закон Азербайджанской Республики «О прожиточном минимуме» был принят в 2004 году (от 5 октября 2004 года №768-III). Он определил прожиточный минимум, как стоимостную оценку минимального набора продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для обеспечения жизнедеятельности человека, сохранения его здоровья. Ежегодно прожиточный минимум рассчитывается для разных групп населения и утверждается Милли Меджлисом Республики одновременно с Государственным Бюджетом страны. На его основе Распоряжением Президента Республики издается Распоряжение о Минимальном размере оплаты труда, являющимся обязательным для всех работодателей, независимо от форм собственности и подчиненности.

В соответствии с вышеупомянутой конвенцией Международной Организации Труда, а также Европейской Социальной Хартией МРОТ должен быть не менее 50% среднемесячной заработной платы. На протяжении большей части периода независимости нашей республики, вплоть до 2021 года, МРОТ был ниже установленного показателя прожиточного минимума, а также ниже размера определённого Европейской Хартией.

Из таблицы 12 видно, что впервые за последние 2 года, то есть только в 2021 и 2022 годах установленный размер минимальной заработной платы был выше, чем прожиточный минимум на душу населения, соответственно, на 54 и 90 манат. Известно, что прожиточный минимум определяется на основе стоимости потребительской корзины, структура которой последний раз пересматривалась в 2014 году (<https://zerkalo.az/prozhitochnyj-minimum-200-manatov-na-zhizn-hvatit/.28.10.2021-30.03.2022>).

Стоимость потребительской корзины должна быть пересмотрена, так как, это связано с произошедшими за последние 8 лет изменениями в

структуре потребления и ростом инфляции, необходимо также её дифференциация по регионам республики.

Таблица 11: Динамика минимальной заработной платы и прожиточного минимума на душу населения в Азербайджане в 2006-2022 годах

Год	Прожиточный минимум на душу населения	Минимальная заработная плата	Прожиточный минимум трудоспособного населения	Прожиточный минимум пенсионеров	Прожиточный минимум детей
2022	210	300	220	176	193
2021	196	250	207	162	175
2016	136	105	146	117	115
2010	87	85	96	68	72
2006	58	9	61	45	47

Источник: Составлено автором на основе Закона Азербайджанской Республики от 29.12.2020 года «О прожиточном минимуме в Азербайджанской Республике на 2021 год»; Закона Азербайджанской Республики от 24.12.2021 «О прожиточном минимуме в Азербайджанской Республике на 2022 год»; Распоряжение Президента АР «О повышении минимального размера минимальной среднемесячной заработной платы» от 17.12.2021

Несомненно то, что для Карабахского экономического региона она должна быть на 30-50% выше, чем для города Баку. Это означает, что прожиточный минимум в 210 манат не покрывает минимальные потребности людей, для здоровой, полноценной жизни. О необходимости его значительного увеличения говорит и тот факт, что в развитых странах Европейского Союза минимальная заработная плата колеблется в пределах 1300-1900 евро в месяц (при прожиточном минимуме в 1000 евро), а в странах Прибалтики и Восточной Европы-500-800 евро в месяц (Прожиточный минимум в странах Европы.М.,2016,с.14.).

Другой важной проблемой мотивации работников является соотношение между средней и минимальной заработной платой. Данное соотношение иначе называется коэффициентом Кейтца или индексом Кейтца. Он характеризует способность заработной платы обеспечить минимально достойный уровень необходимый для нормальной жизни. Согласно расчётам

Международной организации труда коэффициент Кейтца в интервале 50-60% считается нормальным. В развитых странах Европы применяется два метода установления минимальной заработной платы. В первом случае, как и в Азербайджане, рассчитывается стоимость потребительской корзины, а во втором случае он определяется с помощью коэффициента Кейтца, так как предполагается, что для нормальной жизнедеятельности необходимо удовлетворение не только минимальных физических потребностей в продуктах и жилье, но и социальные потребности, формируемые в данном обществе. В странах ЕС соотношение минимальной и средней заработной платы колеблется в пределах 50-70%, наиболее высокий уровень наблюдается во Франции-60% и Нидерландах-75%. В США оно составляет около 50% (2000долларов США в месяц) (Прожиточный минимум в странах Европы.М.2016.с.15).

Таблица 12: Динамика минимальной и номинальной средней заработной платы в Азербайджане (в манатах)

Год	Минимальный размер заработной платы	Среднемесячная заработная плата	Коэффициент Кейтца, в %
2005	5	123,6	4,1
2015	105	466,9	22,5
2019	250	635,7	39.3
2022	300	750	40

Источник: Составлено автором на основе данных. (<https://www.stat.gov.az/source/labour/>) Государственный комитет по статистике Азербайджана. 2021

Вплоть до 2015 года соотношение минимальной и средней номинальной заработной платы в республике было менее 23%, лишь только в текущем 2022 году оно достигло уровня 40%. Необходимо отметить, что ускорение инфляции в текущем году свыше 8% в годовом исчислении, отрицательно сказалось на реальном уровне среднемесячной заработной платы. Низкий уровень минимальной и средней заработной платы способствует развитию теневой экономики, сокрытию реальных доходов. В результате это отрицательно сказывается на удовлетворении жизненно важных потребностей работников и членов их семей. Снижение доходов наших

граждан является одной из важнейших причин снижения рождаемости в республике, как это было показано в начале данного параграфа.

Важность и необходимость совершенствования организационно-правовых форм стимулирования персонала предприятий, действующих на освобождённых территориях Карабаха подтверждает и информация об имеющихся у них вакансиях и оплате их труда. Информация об этом публикуется на портале Государственной Службы Занятости при Министерстве Труда и Социальной Защиты Населения Азербайджанской Республики. Наибольший спрос имеется на общественные работы и такие профессии, как водители, рабочие по выполнению различных работ не сложной квалификации, складчики, врачи, медсёстры. Для большинства вакансий предлагается заработная плата в пределах 300-800 манат в месяц. Наиболее высокая оплата труда предлагается для полевых менеджеров-1700 манат, электриков и формовщиков -800-900 манат, а также автоэлектриков и водителей бетономешалок в размере 700 манат.

Наиболее низкая заработная плата предлагается работникам сферы здравоохранения, лаборантам и бухгалтерам в размере-300-400 манат, садовникам, официантам и почтальонам -250-280 манат.

Приведенные данные об уровне оплаты имеющихся вакансий в Карабахе ещё раз подтверждает выше высказанную нашу идею об их низком мотивационном уровне, не покрывающем расходов, связанных с освоением новых мест жилья. Очевидно, что стоимость жизни в высокогорных районах выше, чем в равнинных, а тем более в хорошо обжитых городах, где есть всё и рядом. Кроме того, она не покрывает расходы на различного рода сервис - услуги, создающие современные условия жизни, информационное обеспечение. Таким образом, предлагаемая оплата труда в организациях и предприятиях Карабаха имеет слабую мотивацию, особенно для квалифицированных работников средних и старших возрастных групп, имеющих семью, детей.

Исследование, проведённое в данном параграфе, позволяет сделать выводы о необходимости совершенствования организационно-правовых форм стимулирования персонала предприятий, действующих на освобожденных территориях Карабаха, в следующих основных направлениях:

- внести изменения в Закон о Прожиточном минимуме, пересмотреть структуру и стоимость потребительской корзины, его дифференциацию по регионам республики, адаптировать его к современным ценовым условиям;

- требуется также повышение минимального размера оплаты труда (МРОТ), не менее чем на 50%, его региональная дифференциация. МРОТ в республике, в соответствии с Требованиями Европейской Социальной Хартии должен быть установлен на уровне не менее 50% от средней заработной платы;

- минимальная заработная плата для региона Карабаха должна быть установлена на более высоком уровне с учётом значимости возрождения его экономики для всей республики;

- в связи с ускорением инфляции необходимо законодательное введение индексации минимальной и среднемесячной оплаты труда, ежегодное утверждение данного положения одновременно с бюджетом республики.

3.2. Развитие основных детерминантов системы стимулирования предприятий освобождённых районов

Исследования отечественных и зарубежных экономистов свидетельствуют, что рост производительности труда на 60-65% обеспечиваются за счёт внедрения технических инноваций, а остальные 35-40% за счёт совершенствования системы мотивации (Савченко Е., 2008. № 1., с.10). Особенностью мотивации трудовой деятельности является то, что в отличие от технических инноваций они не требуют значительных материальных затрат. Они больше ориентированы на воздействие на его социальную и психологическую природу.

Сопоставление механизмов мотивации персонала отечественных и зарубежных предприятий позволяет говорить об их упрощённом, устаревшем характере. Для отечественных предприятий характерен низкий уровень оплаты труда и заинтересованности в результатах их деятельности, отсутствие социальных программ развития коллектива, отсутствие прозрачности финансовых показателей и участия в распределении прибыли предприятия, отстраненность работников от управления как на низовом уровне, так и на более высоких его ступенях. В результате развивается бюрократизм, различные теневые механизмы распределения прибыли, работник ищет иные, нелегальные пути удовлетворения своих материальных и социальных потребностей.

В противоположность выше сказанному, для зарубежных предприятий характерен нестандартный подход к развитию механизмов мотивации работников. Данный опыт может быть использован для разработки нашими предприятиями своих инструментов и методов мотивации персонала. Как известно, широкую популярность в мире получила японская система мотивации персонала, основанная на патерналистском подходе к нему. В частности, она выражается в том, что ежегодно работникам на определённую сумму, в зависимости от стажа работы, повышается заработная плата, за счёт фирмы им предоставляется квартира. Работники японских предприятий абсолютное большинство своих социальных потребностей (медицинские услуги, различные виды страховых услуг, реализация различных семейных мероприятий, групповые торжества) удовлетворяют за счёт своих предприятий (Мескон М. Х., 2005. с. 29–30). Использование подобных методов стимулирования сближает людей, формирует у них дух семейных отношений, способствует повышению заинтересованности в результатах как своего личного, так и коллективного труда, формирует чувство ответственности и гордости за свой коллектив.

Заслуживает тщательного изучения и применения в республике опыт мотивации работников на американских предприятиях. Они отдают себе

отчёт о том, что внедрение современной техники и технологии, повышение качества производимой продукции, конкурентоспособности предприятия в значительной степени зависит от уровня профессиональной подготовки работников предприятия. Поэтому, как правило, ежегодное повышение базовой части заработной платы увязывается с повышением профессионального уровня работников. Кроме того, на предприятиях США применяются следующие виды дополнительных оплат: премии, дифференцированные от величины прибыли, компенсации за стаж работы и при выходе на пенсию, реализация работникам акций компаний, различные программы по страхованию и т.д. (Герчикова И. Н. 2012., с. 263). Применяются также различные программы участия работников в распределении прибыли компании, полученной в результате роста продуктивности труда, повышения качества продукции, экономии сырья и материалов. Большое внимание уделяется комбинированию мотивации за достижение индивидуальных и коллективных результатов трудовой деятельности. Так, согласно проведённым в США исследованиям 61% фирм осуществляют премиальные выплаты по принципу Pay for Performance (PFP). По этой системе работники получают премии и за достижение индивидуальных и коллективных результатов. В компаниях применяющих эту систему продуктивность труда выросла за последние 10 лет на 5-49%, а доходы работников на 3-29% (Ильченко С.В. 2021. № 1 (21). с.8).

Американская и японская модели мотивации работников получили наибольшее мировое признание. Ключевые элементы этих моделей приведены в таблице 3. Японская система мотивации по многим своим параметрам отличается от американской. Здесь главное ударение делается на формирование семейных отношений на производстве, установлении коллективного духа в принятии и выполнении производственных решений и заданий. В мотивации работников основной упор делается не на индивидуальные, а коллективные достижения. Соответственно строится и система мотивации работников. Результатом такой системы мотивации

является функционирование кружков качества, где работники совместными усилиями пытаются выявить имеющиеся недостатки, усовершенствовать производственные процессы. Широкую популярность в Японии приобрели и системы Бездефектного изготовления продукции, Тотального контроля качества. Важным элементом японской организации управления и мотивации персонала является стимулирование неформальных отношений между работниками, минимизация различных привилегий, предоставляемых управленческому персоналу. Это способствует формированию соответствующего психологического климата в коллективе, духа равенства, социальной справедливости и взаимной помощи. Несомненно, перечисленные системы мотивации работников сыграли важную роль в становлении японского качества продукции.

Американская система мотивации работников больше ориентирована на развитие индивидуальных, профессионально-квалификационных качества работников, стимулировании конкуренции и соперничества внутри коллектива и между коллективами работников. Поэтому, в США широкое развитие получили формирование временных трудовых коллективов-команд для выполнения конкретных проектов. После выполнения проектов, как правило, эти команды реформируются на выполнение других проектов. При этом достигается высокая эффективность, продуктивность работников, минимизируются расходы на содержание рабочих мест. Мотивация там ориентируется на конкретные индивидуальные результаты. В результате там нормально воспринимается значительная дифференциация работников по уровню оплаты труда, предоставлению больших бонусов отдельным работникам управленческого персонала. Доминирует индивидуализм в принятии решения и персональная ответственность в их выполнении.

Приведённая сравнительная характеристика американской и японской системы мотивации персонала свидетельствует о наличии в каждом из них позитивных и негативных моментов. Тем не менее, они являются мировыми

лидерами по уровню продуктивности работников и по уровню оплаты их труда. На наш взгляд, в процессе восстановления экономики Карабаха, следует использовать, как преимущества американской системы мотивации, предполагающей стимулирование инициативы, творческого индивидуализма, соревновательности среди работников, так и японской системы, которая развивает у работников дух коллективизма, совместной ответственности, неформальных, семейных отношений в коллективе.

Другим важным направлением совершенствования стимулирования работников, повышения их мотивированности в конечных результатах труда является развитие социального партнерства на предприятиях. В рыночной экономике на предприятиях постоянно сталкиваются противоположные интересы работников и работодателей. Реализация производственных целей возможна лишь при условии нахождения компромиссных решений для этих интересов. Социальное партнерство и является той организационной формой, в которой осуществляется это взаимодействие интересов собственников предприятий и их работников. Объектом этого взаимодействия являются вопросы, связанные с условиями и оплатой труда работников, социальные гарантии, активное их участие в распределении прибыли и управлении предприятием. В Европейской Социальной Хартии, подписанной представителями более 35 стран Европейского Совета, в том числе и Азербайджанской Республики, нашли отражение следующие основные принципы:

- паритетность и равноправность интересов сторон;
- необходимость обеспечения достойных условий труда и его оплаты;
- развитие системы социального обеспечения и социальной защиты работников;
- развитие информированности работников и их участия в принятии решений;

- необходимость участия работников в руководящих органах предприятия и распределении его доходов (Европейская Социальная Хартия. Страсбург. 3 мая 1996 года.).

Исторически развитие социального партнёрства в европейских странах стало осуществляться после Второй Мировой войны в форме бипартизма, то есть сотрудничества работников и собственников на уровне предприятия. В дальнейшем оно переросло в трипартизм, то есть государство также стало участвовать в качестве третьей стороны в заключаемых соглашениях. Данная модель социального партнерства была включена и в Конвенцию 144 Международной Организации Труда, тем самым возложив на государство особую ответственность, как третьей стороны этого соглашения (Конвенция 144 МОТ. 16 мая 1978 года. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--normes/documents/normativeinstrument/wcms_c144_ru.htm).

Различают следующие три модели социального партнерства:

Таблица 13: Модели социального партнерства

Критерии	Англо-американская модель	Германская модель	Скандинавская модель
Целевое назначение	Активное участие работников на уровне предприятий и профсоюзных объединений	Участие работников в принятии решений на уровне предприятий и отраслей	Активное участие работников в принятии решений на уровне предприятий, отраслей и на национальном уровне
Уровень государственной поддержки	Низкий	На отраслевом и региональном уровне	Активность проявляется на всех трёх уровнях

Источник: составлено автором на основе Э.Лутохина. Социальное партнерство и его модели в зарубежных странах. Белорусский журнал международного права и международных отношений. 2013. № 1.с.10

Англо-американская модель социального партнёрства характеризуется активным участием работников в решении своих социально-экономических проблем на уровне своих предприятий и компаний. Данная модель широко применяется в таких странах как США, Великобритания, Япония. Для нее

характерным является высокий уровень децентрализации принимаемых решений, и незначительное участие в этом государственных органов. В данной модели коллективные договоры заключаются на уровне предприятий.

Для германской модели характерным является заключение коллективных договоров на уровне отраслей и проектирование основных его положений на уровень предприятий. В Голландии ежегодно заключается до 200 отраслевых соглашений, основные положения которых принимают к исполнению большинство предприятий и их работников. Аналогично принимаются решения в Швейцарии. Здесь ежегодно заключается до 500 отраслевых и региональных соглашений, которые распространяются на компании с общей численностью более 1,5 миллиона работников.

Скандинавская модель охватывает главным образом такие североевропейские страны, как Швеция, Финляндия, Норвегия. Для неё характерно заключение соглашений на всех трёх уровнях при активной поддержке государства. Руководящие органы ЕС активно поддерживают заключение соглашений на всех трёх уровнях: на уровне предприятия, отрасли и национальном. При этом особое внимание уделяется защите интересов трудящихся перед работодателями (Лутохина Э., 2013. № 1. с.10).

Развитие Социального партнерства в Азербайджане находится на стадии формирования. Раз в два года в республике заключается Генеральное коллективное соглашение между Кабинетом Министров, Конфедерацией профсоюзов Азербайджана и Национальной конфедерацией организации предпринимателей (работодателей) Азербайджанской Республики. Последнее такое Соглашение было заключено в марте 2020 года и охватывает оно 2020-2022 годы (<https://vesti.az/socium/v-azerbajdzhane-budet-prinyat-zakon-o-socialnom-partnerstve-399825>). В данном соглашении нашли отражение обязательства сторон по следующим блокам:

- в сфере экономической политики;
- в сфере совершенствования оплаты труда, доходов и уровня жизни населения;

- развитию рынка труда и гарантии занятости населения;
- в сфере усиления социальной защиты населения.

Помимо выше перечисленных вопросов стороны взяли на себя обязательства по подготовке и совершенствованию законов и нормативных актов по выше перечисленным вопросам, а также подготовке Закона «О социальном партнерстве». Сам этот факт свидетельствует о том, что в республике ещё многое предстоит сделать по вопросам правового, организационного и экономического решения вопросов социального партнёрства между работодателями и работниками. На основе Генерального Соглашения составляются отраслевые соглашения и соглашения на уровне предприятий. Многие положения указанных соглашений носят декларативный характер и не предусматривают механизм, который позволял бы персоналу контролировать указанные в нем положения. Очень часто это ведёт к волюнтаризму, субъективизму, формированию и развитию различных теневых схем, что в конечном счёте снижает заинтересованность работников в результатах и своего труда, и достижениях предприятия.

На наш взгляд, решению многих из перечисленных проблем будет способствовать принятие Закона «О социальном партнерстве», в котором обязательно должны найти вопросы участия работников в распределении прибыли, управлении предприятием и индексации заработной платы персонала, с учётом передового опыта зарубежных стран.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В ходе проведённого нами исследования по теме формирования системы стимулирования персонала на предприятиях, действующих в освобожденных от оккупации районах Азербайджана, были получены следующие выводы и предложения:

Организация эффективной системы стимулирования работников является одним из базовых элементов организации управления персоналом. Очевидно, что данная система должна учитывать комплекс всех факторов, как экономического, так и социального характера, воздействующих на него. Целью любого производства в условиях рыночной экономики является получение прибыли. Таким образом, организация стимулирования работников сводится к проблеме социально справедливого распределения доходов предприятия между всеми участниками производственного процесса, согласно их трудовому вкладу. Важность данного фактора обусловлена необходимостью ускоренного освоения экономического потенциала освобождённых регионов Карабаха, который может стать важным драйвером развития ненефтяного сектора республики, усиления его экономического потенциала.

Стимулирование персонала – сложная социально-экономическая категория, к которой в научной литературе до сих пор не сформирован единый, общепризнанный подход.

Как известно, мотив – представляет собой внутренний, побуждающий к действию механизм, в то время как стимул, это фактор который его формирует. Таким образом, мотив побуждает человека к достижению личностных и коллективных целей, а стимулы - это внешние факторы, которые порождают и направляют этот мотив. Стимулирование персонала с указанных позиций представляет собой совокупность внешних организационных факторов, формирующих определяющую траекторию поведения работников, тесно интегрированную в систему управления всего персонала.

Эффективное применение системы стимулирования в условиях производственной среды возможно только в случае, когда органы управления добиваются установления тесной корреляции между применяемыми стимулами и результатами труда персонала. Этого можно добиться только при условии комплексного и системного подхода к вопросам стимулирования трудовой деятельности работников. Все существующие теории стимулирования персонала можно объединить в две группы: содержательные теории мотивации, опирающиеся на психологическую и социальную сущность человека; процессуальные теории мотивации, основанных на исследовании структуры и уровней процесса мотивации.

Особенностью процессуальных теорий мотивации является исследование когнитивных факторов, определяющих поведение работников. В указанных теоретических концепциях поведение работника ориентируется на его ожидания, связанные с конкретной ситуацией, и возможных последствий определённой им формы поведения.

Содержательные теории являются более статичными, так как идет учет только одного или нескольких факторов без акцента на временные изменения. Эти теории не позволяют предсказывать поведение и мотивацию к трудовой деятельности, их значимость определяется тем, что они помогли понять, что побуждает людей трудиться.

Необходимость совершенствования системы стимулирования персонала обусловлена следующими вызовами развитию экономики республики в целом, и освобожденных территорий Карабаха, как его органической части: продолжающимся сокращением естественного прироста населения республики и его трудоспособной части; необходимостью развития нефтяной, экспортно-ориентированной экономики на базе создания умных сел и городов, прежде всего, на освобожденных территориях Карабаха; превращения экономики карабахского региона в один из важнейших драйверов роста экономики всей республики.

На наш взгляд, на действующих и вновь создаваемых предприятиях освобождённых регионов Карабаха должны применяться системы стимулирования персонала, учитывающие специфику природно-климатических, производственно-технологических условий данного региона, необходимости мотивации ускоренного возвращения коренных жителей на свои родные земли, опирающиеся на передовой зарубежный опыт, зарекомендовавший себя в условиях развитой рыночной экономики. На наш взгляд, в процессе восстановления экономики Карабаха, следует использовать как преимущества американской системы мотивации, предполагающей стимулирование инициативы, творческого индивидуализма, соревновательности среди работников, так и японской системы, которая развивает у работников дух коллективизма, совместной ответственности, неформальных, семейных отношений в коллективе.

Проведённые нами исследования, позволяют сделать выводы о необходимости совершенствования организационно-правовых форм стимулирования персонала предприятий, действующих на освобождённых территориях Карабаха, в следующих основных направлениях:

- внести изменения в Закон о Прожиточном минимуме, пересмотреть структуру и стоимость потребительской корзины, его дифференциацию по регионам республики, адаптировать его к современным ценовым условиям;

- требуется также повышение минимального размера оплаты труда (МРОТ), не менее чем на 50%, его региональная дифференциация. МРОТ в республике, в соответствии с Требованиями Европейской Социальной Хартии должен быть установлен на уровне не менее 50% от средней заработной платы;

- минимальная заработная плата для региона Карабаха должна быть установлена на более высоком уровне с учётом значимости возрождения его экономики для всей республики;

- в связи с ускорением инфляции необходимо законодательное введение индексации минимальной и среднемесячной оплаты труда, ежегодное утверждение данного положения одновременно с бюджетом республики.

- необходима разработка и принятие Закона «О социальном партнерстве», в котором обязательно должны найти вопросы участия работников в распределении прибыли, управлении предприятием и индексации заработной платы персонала, с учётом передового опыта зарубежных стран.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На Азербайджанском языке

1. “Azərbaycan Milli Hesablar” Statistik məcmü / 2021, Bakı.c.33.
2. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Statistik məcmuə. Bakı 2019, s.113, www.stat.gov.az
3. Azərbaycanda micro, kiçik və orta sahibkarlıq. Bakı, 2019, c.9. www.stat.gov.az
4. Tikintidə təhlükəsizlik qaydaları. <https://sputnik.az/life/20190628.;> Azərbaycanı tikinti.Bakı, Statistik məcmuə /2021, s.124
5. Bəkirli A.. (2016), İnsan resurslarının idarəedilməsi: nəzəriyyədən praktikaya, Bakı, “Elm və Təhsil” nəşriyyatı, 304 səh.
6. Əliyev M., Həmidov H. (2002) «İnsan resurslarının idarə edilməsi », Bakı, s.235
7. Maliyyə Nazirliyi Dövlət büdcəsinin icrasına dair 6 aylıq hesabatı - <https://1news.az/az/news/20210722052220499-Maliyye-Nazirliyi-Dovlet-budcesinin-icrasina-dair-6-ayliq-hesabat>
8. Tikintidə təhlükəsizlik qaydaları. -<https://sputnik.az/life/20190628.;> Azərbaycanı tikinti.Bakı, Statistik məcmuə /2021, s.124

На Русском языке

1. Артём Бойко. Строительный сектор вымирает. Кризис COVID-19, растущие проблемы и новые возможности. <https://habr.com/ru/post/507898/>-23.06.2020
2. Аграрный потенциал Карабаха и Восточного Зангезура. <https://report.az/ru/analitika.31.07.2021>
3. Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. Экономика и социология труда. Баку, 2010, с.268

4. Валова О.С., Софьина В.Н., Галченко С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2019. Т. 1. С. 605-607.

5. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. М.: Изд-во Юнити-Дана. 2012. 511 с.

6. Губарев Р.В., 10, с. 103–107- Мисникова Л.В. Мотивация труда: виды, направления гармонизации / Л.В. Мисникова // Белорусский экономический журнал. – 2004. – № 2.

7. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда. Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика. № 1 (7), 2014.с.239-245

8. Горнодобывающая промышленность, 2019 г. Ресурсы для будущего. Pwc (<https://www.pwc.ru/ru/mining-and-metals/publications/assets/>, с/7)

9. Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - №4. – 2015. С. 116-117.

10. Дашкова Е.С. Формирование, функционирование и развитие системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода: дис. доктора экон. наук: 08.00.05 – М, 2019. – 82 с.

11. Димчевска К., Шумбор В.В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. М.: ООО «Интернаука», 2020. С. 34-41

12. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 5-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 110 с

13. Евразийский демографический барометр. <http://www.demoscope.ru/weekly/2015/0629/barom04.php>, 9-22.02.2015

14. Европейская Социальная Хартия. Страсбург. 3 мая 1996 года. <https://www.coe.int/ru/web/moscow/evropejskaa-social-naa-hartia>

15. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. – М.: Экзамен, 2000. – 575 с
16. Захаров А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда. 2013. с.10.
17. Исмаилзаде А.А.. Основы управления человеческими ресурсами. Баку, 2012,с.106
18. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 12.
19. Каору И. Японские методы управления качеством: учеб. пособие / И. Каору. - М.: Дека, 2001. – 222 с.).
20. Классики менеджмента: пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2001. - С. 871.
21. Королева М. А., Кондюкова Е. С., Л. В. Дайнеко, Н. М. Караваяева. Экономика строительного предприятия: Учеб. Пособие, с.105; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 202 с
22. Лутохина Э. Социальное партнерство и его модели в зарубежных странах. Белорусский журнал международного права и международных отношений. 2013. № 1.с.10
23. Лымаренко В.М. Мотивация персонала. Зарубежный опыт. Санкт-Петербург 2016.с.37
24. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность. /Пер. с венг.– М.: Экономика, 1981.– 208 с.;
25. А.Маслоу о менеджменте: пер. с англ./А. Маслоу.СПб.-Питер, 2003. 416 с.
26. Мескон Н., Альберт М., Хедоури Ф. с.376-Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
27. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2005. 475 с.

28. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика.с.260-265,М,2008
29. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress. 2018. Том 4. № 7. с.1-4.URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf, свободный
30. Плахова, Л.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова,Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е зд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. С. 30
31. Прожиточный минимум в странах Европы. <http://rkd.dp.ua/2016/04/14/prozhitochniy-minimum-v-stranah-evropy/>
32. Савченко Е. Мотивация труда / Е. Савченко // АПК: Экономика, управление. 2008. № 1. с. 10
33. Стуканова И.П. Менеджмент: учебное пособие. – М.: МГИУ, 2005.– 224 с.
34. Синк Д.С. Управление производительностью. – М., 1989. – 528 с.
35. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // «Человек и труд» №3, 1998
36. Чеботарёв А.Г. Состояние условий труда и профессиональной заболеваемости работников горнодобывающих предприятий.1, Журн «Горная промышленность» №1(137)2018,с.92-95
37. Экономическая теория. Под редак. А.И.Добрынина,
38. Л.С.Тарасевича: Учебник для вузов-4-е изд.-СПб, ПАитер.2009, с.54
Цифровизация в сельском хозяйстве: технологические и экономические барьеры в России. https://json.tv/ict_telecom_analytics_view/tsifrovizatsiya-v-selskom-hozyaystve-tehnologicheskie-i-ekonomicheskie-barery-v-rossii-20170913024550-23.02.2022
39. Центр анализа экономических реформ и коммуникаций, <https://az.sputniknews.ru/karabakh>, 25.03.2022

На Английском языке

1. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich
2. Human Resource Management in Developing Countries, Yaw A. Debrah, Pawan S. Budhwar, 2001
3. Kirsten & Martin Edwards Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric, 2019

Интернет ресурсы

1. https://musavat.com/news/qarabaga-boyuk-qayidis-proses-nece-gedir-aciqlama_827974.html
2. <https://zerkalo.az/prozhitochnyj-minimum-200-manatov-na-zhizn-hvatit/>, 28.10.2021-30.03.2022
3. <https://geoenergy-journal.ru/2020/11/02/>, 02.11.2020
4. <https://zerkalo.az/stavka-na-prirodu-karabah>, 11.12.2020
5. <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4788>
6. <https://www.stat.gov.az/source/labour/>, 2021
7. <https://azertag.az/ru>, 10.06.2021-(39 стр.)
8. <https://azertag.az/ru>, 10.08.2021
9. <http://interfax.az/view/725888>
10. https://www.fao.org/gender-landrights-database/country-profiles/listcountries/general-introduction/ru/?country_iso3=AZE
11. <http://interfax.az/view/840510>, 22.02.2021
12. <https://www.aa.com.tr/ru/>
13. https://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=8318 - Закон Азербайджанской Республики «О прожиточном минимуме» был принят в 2004 году (от 5 октября 2004 года №768-III), 2021
14. https://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=129645 - Закон Азербайджанской Республики от 29.12.2020 года «О прожиточном минимуме в Азербайджанской Республике на 2021 год», 2021

15. https://azertag.az/ru/xeber/Zakon_Azerbaidzhanskoi_Respubliki_O_pr_ozhitochnom_minimume_v_Azerbaidzhanskoi_Respublike_na_2022_god-1960132 - Закон Азербайджанской Республики от 24.12.2021 «О прожиточном минимуме в Азербайджанской Республике на 2022 год», 2021
16. http://continent-online.com/Document/?doc_id=36865427#pos=5;-142 - Кодекс Азербайджанской Республики об административных проступках, 2021
17. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_c131_ru.htm - Конвенция Международной Организации Труда / ООН №131 «О минимальной заработной плате».2010г, 2021
18. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_c144_ru.htm - Конвенция 144 МОТ. 16 мая 1978 года, 2021
19. <https://mincom.gov.az/ru/view/pages/13/> - Конституции Азербайджанской Республики от 26 сентября 2016 года; ст. 155, 292, 296. 2021
20. <https://nk.gov.az/ru/document/4342/> - О заключении Главного Коллективного Соглашения между Кабинетом Министров Азербайджанской Республики, Конфедерацией Профсоюзов Азербайджана и Национальной Конфедерацией Организаций Предпринимателей (Работодателей) Азербайджанской Республики на 2020-2022 годы.
21. <https://president.az/ru/articles/view/54661> - Распоряжение Президента АР «О повышении минимального размера минимальной среднемесячной заработной платы» от 17.12.2021
22. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30420364 - Трудовой кодекс Азербайджанской Республики; ст. 192.3.
23. <https://president.az/ru/articles/view/52389> - Указ Президента Азербайджанской Республики о новом делении экономических районов в Азербайджанской Республике, 2021

Список таблиц

Таблица 1: Гигиенические и Мотивационные факторы труда.....	16
Таблица 2: Типичные входы и выходы в теории справедливости.....	19
Таблица 3: Сравнительный анализ американской и японской моделей стимулирования персонала.....	35
Таблица 4: Количество комбайнов (техники) на 1000 га посевной площади соответствующих культур.....	49
Таблица 5: Количество орудий труда в расчёте на 100 тракторов, единиц.....	50
Таблица 6: Плюсы и минусы сдельной оплаты	56
Таблица 7: Основные макроэкономические показатели развития сельского хозяйства (2013-2020гг).	57
Таблица 8: Обеспеченность населения республики основными продуктами питания в расчёте на одного человека в 2013-2020 годы.....	58
Таблица 9: Динамика численности населения (тыс.чел.).....	63
Таблица 10: Удельный вес населения по возрастным группам (на начало года, в процентах от общей численности населения).....	63
Таблица 11: Динамика минимальной заработной платы и прожиточного минимума на душу населения в Азербайджане в 2006-2022 годах.....	68
Таблица 12: Динамика минимальной и номинальной средней заработной платы в Азербайджане (в манатах).....	69
Таблица 13: Модели социального партнерства.....	76

Список рисунков

Рисунок 1: Многоступенчатый процесс стимулирования и мотивации персонала.....	27
Рисунок 2: Уровни мотивации работника.....	26
Рисунок 3: Годовой доход в Японии по возрастам за 2020 год.....	34
Рисунок 4: Карта изокванта.....	43