

*Aliyev Səddam Qüdrət oğlu,  
doktorant,  
Bakı Dövlət Universiteti,  
Email: seddamaliyev03@gmail.com  
© Aliyev S.Q., 2022*

UOT - 330.35

## GÖMRÜK NƏZARƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ MOTİVASIYA ALƏTLƏRİNİN TƏTBİQİ

### X Ü L A S Ə

**Tədqiqatın məqsədi** – gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin səmərəli fəaliyyətinin motivasiya alətlərinin hazırlanması, təklif və tövsiyələrin hazırlanmasından ibarətdir.

**Tədqiqatın metodologiyası** - Azərbaycanda gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin səmərəli fəaliyyətinin motivasiyasının əsas istiqamətlərinin qiymətləndirilməsində müqayisəli təhlil və sistem yanaşmadan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti** – alınmış nəticələrdən gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin səmərəli fəaliyyətinin motivasiya mexanizmləri ilə bağlı nəzəri və praktiki problemlərin həll olunmasında istifadə edilə bilər.

**Tədqiqatın nəticələri** – gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin səmərəli fəaliyyətinin motivasiya alətlərinin hazırlanması üzrə təklif və tövsiyələrin irəli sürülməsindən ibarətdir.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi** – məqalədə Azərbaycanda gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin səmərəli fəaliyyətinin motivasiya alətlərinin hazırlanması alətləri təhlil edilmiş, bu sahədə tənzimləmənin optimallaşdırılması ilə bağlı təklif və tövsiyələr irəli sürülmüşdür.

**Açar sözlər:** motivasiya, gömrük orqanları işçiləri, stimulye, səlahiyyət potensialı, səmərəlilik.

### G İ R İ Ş

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan amili əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyinin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində əsas elementə çevrilir. Gömrük orqanlarının qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün hər bir gömrük əməkdaşının öz işi ilə məşğul olması və müəyyən nəticə alması lazımdır, lakin şəxsi heyətin vəzifələri tənzimlənen işlərin yerinə yetirilməsinə qədər azaldılır və böyük şəxsi töhfə lazım olduğu hallarda, istənilən nəticə görünür. Gömrük işçiləri gördükləri işin nəticəsi ilə birbaşa maraqlanmadığından, onların əsas səyləri mükafat almağa yönəlir. Görülən işin əmək haqqı ilə mübadiləsi zamanı yaranan münasibətlərin rəşionalizmi gömrük işçilərinin maraqlarının gömrük orqanının mənafeyinə zidd olması deməkdir. Bu baxımdan problem ölkənin gömrük orqanlarında həvəsləndirmə mexanizmindən kifayət qədər səmərəli istifadə edilməməsindədir.

### **1. Motivasiya anlayışına müasir yanaşmalar**

Bir təşkilatda işləyən insanların yalnız kiçik bir hissəsi "tam gücü ilə" işləyir, yəni öz işində peşəkar, intellektual və yaradıcı potensialından tam istifadə edirlər. Arzu olunan nəticəni əldə etmək üçün çox çalışmaq lazımdır. "Dahi- yalnız 1% istedad və 99% zəhmətdir" (2, s.5).

Bütün insanların işlərini fərqli şəkildə görməyə meyilli olması, bəzilərinin daha çox işləməsi, yəni daha çox səy sərf etməsi danılmazdır. Buna görə də, daha az bacarıqlı işçilər nəticədə daha istedadlı həmkarlarını qabaqladıqları bir vəziyyət praktiki olaraq mümkündür. Bu ifadədən belə nəticəyə gəlmək olar ki, işçilərin istehsal nəticələri təkcə onların qabiliyyətlərindən deyil, həm də işə həvəsindən asılıdır (2). Kadrların idarə edilməsində və müəssisələrin səmərəliliyinin yüksəldilməsində vacib bir alət kimi motivasiya bu gün səciyyəvi olan hədsiz dərəcədə şiddətli rəqabət səbəbindən mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz motivasiyanın köməyi ilə işçiləri təşkilatın gələcəkdə əldə etməyə çalışdığı məqsədlərin həyata keçirilməsinə cəlb etmək reallaşır. Motivasiya insanın həm peşə, həm də gündəlik həyat fəaliyyətində məqsədlərə çatmağa yönəlmiş hərəkətlərini stimullaşdıran daxili iradə gücü kimi başa düşülür [1]. Motivasiya - daxili impuls verir, insanı stimullaşdıran və istədiyi məqsədə çatmaq üçün onun hərəkətlərini təyin edir [3]. Motiv - zaman, fərdi və situasiya davranışı və ya müəyyən məqsədlərə və qiymətləndirmələrə, uzunmüddətli meyllə nisbətən sabitdir. Motivlər tamamilə fərdi olduğundan, bu səbəbdən eyni vəziyyətlərdə olan insanlar özlərini tamamilə fərqli şəkildə apara bilərlər. Ancaq motivin özü yalnız müəyyən davranışa meyllidir [1].

Motiv, bir insanın hansısa hərəkəti etməyə sövq edən daxili səbəbdir. Ümumiyyətlə, insanın motivləri onun sosial həyatda şəxsiyyətini müəyyənləşdirməklə yanaşı, kənardan baş verən hadisələrə reaksiya və davranışını da müəyyən edir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, motiv insanın daxili gücüdür və digər müsbət emosiyalar kimi onu kənardan idarə etmək də çətinidir.

### **2. Gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin motivasiyasının xüsusiyyətləri**

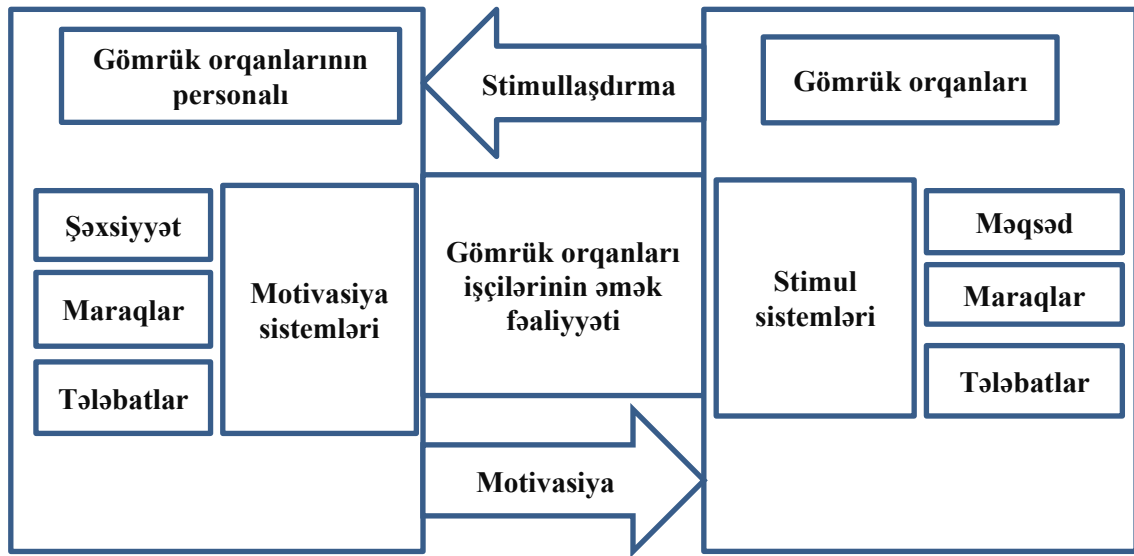
Bir təşkilatın kadrlarını effektiv idarə etmək üçün onun motivasiyasını başa düşmək lazımdır. Motivasiya, bir tərəfdən insanı işə həvəsləndirmək üçün nəzərdə tutulmuş xarici təsirlər sistemi kimi qəbul edilir. Digər tərəfdən, motivasiya insanın özündən qaynaqlanan daxili motivasiyalar, səmərəli işləmək istəyi, işinin nəticələrinə maraq kimi qəbul edilir. Mövcud motivasiya nəzəriyyələri motivasiyanın metod və üsullarının formalaşması üçün əsas olan iki kateqoriyaya, substantiv və prosesə bölünür [7]. Motivasiya nəzəriyyələrinin tətbiqinə dair müasir baxışlar sistemi onların istifadəsində çox əhəmiyyətli məhdudiyyətləri aşkar edir. Bir sıra nəzəriyyələr əmək davranışını stimullaşdıran, çox spekulyativ xarakter daşıyan və praktikada həmişə təsdiqlənməyən kifayət qədər dar bir sıra amilləri nəzərdən keçirir. Mövcud motivasiya modellərinin əsas çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, onlar işçilərin növlərində fərdi fərqləri nəzərə almırlar. Modellərin hər biri, bütün əvvəlkiləri təkzib etmədən, dominant davranış motivləri üçün öz izahatlarını verir. Bununla belə, klassik elmin əsas müddəalarını uzlaşdıran və birləşdirən tək sintetik motivasiya nəzəriyyəsi yoxdur.

Buna görə də, praktiki baxımdan effektiv motivasiya modeli, müəyyən bir yerə, vaxta, müəyyən bir təşkilatın şərtlərinə bağlı olan müxtəlif motivasiya nəzəriyyələrinin müddəalarının simbiozu olacaqdır. Belə model həmişə fərdi xarakter daşıyır və yalnız öz praktiki və idarəetmə təcrübəsi əsasında formalaşa bilər.

Gömrük orqanlarında dövlət qulluğunun əmək sferası bir sıra spesifik xüsusiyyətlərə malikdir: öz məzmununa görə gömrük orqanlarında dövlət qulluqçularının əmək fəaliyyəti milli maraqların həyata keçirilməsinə, dövlət qulluğunun bütün mümkün gücləndirilməsinə və inkişafına yönəldilir. Həm də qəbul edilmiş qərarlara, onların icrasına, nəticələrinə görə gömrük orqanlarının vəzifəli şəxslərinin yüksək məsuliyyəti ilə seçilir.

Kadrların motivasiyası, təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş, əmək prosesində və kollektivdə münasibətlərini, dəyərlərini və davranışlarını ən adekvat şəkildə əks etdirən işçilərə mənəvi, maddi, ideoloji və psixoloji təsir tədbirləri sistemidir. Müasir inkişaf mərhələsində gömrük işçilərinin motivasiyasının artırılması problemi ən mühüm məsələlərdən biridir. Bu problem bir çox amillərlə bağlıdır ki, onlardan biri də qloballaşmadır. Qloballaşma proseslərinə uyğun olaraq dövlətin sosial-iqtisadi inkişafı təkmilləşdirməyə ehtiyacı olan ən mühüm mexanizmlərdən biridir. Bu, dövlətin dünya iqtisadi münasibətlərində mövqeyinin vacibliyi ilə bağlıdır. Müasir tədqiqatçıların qeyd etdiyi kimi, “dünya ticarətinin qloballaşması vahid, mürəkkəb problem kimi xarici iqtisadi və gömrük fəaliyyətinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi problemini qoyur” [4,s.78]. Gömrük orqanlarının fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi gömrük orqanlarının şəxsi heyətinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması prosesi olmadan mümkün deyil. “Sistemin özünü təkmilləşdirmə mexanizmini işə salmaq üçün işçi heyəti və onların işinin motivasiyası ilə ciddi və əziyyətli iş tələb olunur” [5, s. 99]. Düzgün işlənmiş əmək motivasiyası sistemi, məqsədinə çatmaq üçün bir insanın şəxsi potensialını aktivləşdirməyə imkan verir, həm də ehtiyaclarını ödəmək yolu ilə iş prosesində işçi məmnuniyyətini əldə etməyə imkan verir. Kadrların motivasiyası sistemi işçilərin ehtiyaclarının təhlili əsasında qurulmalı, çevik olmalı, kadrların peşəkar və yaş xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Bütün işçilər təşkilatda nəyə görə mükafatlandırıldıklarını və ya cəzalandırıldıklarını bilməlidirlər; bu, işçilərin əməyini qiymətləndirmək üçün aydın meyarlar tələb edir. Əməyin motivasiyası daha çox, o cümlədən gömrük orqanlarında maddi amil üzərində cəmlənir. Qanunvericilik dövlət qulluqçularının əsas iş yerindən əlavə digər gəlirlər də əldə etmək imkanlarına müəyyən məhdudiyyətlər qoyur, buna görə də əmək haqqı əsas gəlir mənbəyi olaraq qalır və əmək nəticələrinin yaxşılaşdırılması üçün güclü stimuldur.

Lakin gömrük işçilərinin işinin keyfiyyətinin hədəflənməsi başqa motivasiya növləri olmadan mümkün deyil. Etiraf etmək lazımdır ki, gömrük orqanlarının kadr xidmətlərinin işində bu gün gömrük rəhbər işçilərinin motivasiya qiymətləndirilməsi üçün daxili sistem yoxdur və işçilərin motivasiya sferası sınaqdan keçirilmir. Gömrük orqanlarının müasir inkişafı şəraitində, şəkildə göstərilən stimullaşdırma və motivasiya anlayışlarını ayırd etmək lazımdır.



Şəkil 1. Gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin motivasiya və stimullaşdırılmasının qarşılıqlı əlaqəsi və fərqi  
Mənbə: [4].

Şəkildən göründüyü kimi, motivasiya sistemi bilavasitə əmək fəaliyyətinin subyektinə - gömrük orqanlarının şəxsi heyətinə ünvanlanır. Amillərin iyerarxiyası ardıcılıqla görünür: şəxsiyyət, maraqlar, ehtiyaclar. Stimullaşdırma daha çox öz siyasətini öz fəaliyyətlərinin məqsədlərinin müəyyən edilməsi əsasında quran gömrük orqanlarının fəaliyyətidir. Gömrük orqanları tərəfindən əməyin keyfiyyəti meyarına əsaslanan idarəetmə sisteminin tətbiqi kadrların şüurlu nizam-intizamını və marağını, kadrların ixtisasının sistemli şəkildə yüksəldilməsini, mövcud normativ hüquqi aktların tələblərindən kənara çıxma hallarına operativ reaksiya verilməsini və s. təmin edəcək. Belə ki, səmərəli motivasiya modelinin işlənilib hazırlanması gömrük komitəsinin strukturuna daxil olan ərazi gömrük idarələri, ixtisaslaşdırılmış baş gömrük idarələri, gömrük postları, eyni zamanda mərkəzi gömrük ekspertizası idarələrinin rəhbər işçilərinin hazırlıq dərəcəsinin və məmnunluğunun təmin edilməsinə və komanda şəklində fəaliyyətinə sövq edəcək. Belə bir motivasiya modelinin işlənilməsi gömrük rəhbər işçilərinə xas olan maddi, mənəvi, təşkilati fərqləndirməyə imkan verəcək:

1. Maddi motivasiya - təyinat, əmək haqqının artırılması, müavinətlər və əlavə ödənişlər, qazancın dəyişən hissəsi - mükafatlar, komissiyalar və s.

2. Qeyri-maddi motivasiya- pul dəyəri olan, lakin işçiyə qeyri-pul formasında verilən xidmətlərə görə qeyri-maddi mükafat (yollayış vəərəqələri, hədiyyə sertifikatları).

3. Mənəvi motivasiya – pul şəklində olmayan mükafatlar: statusun və xidmətlərin tanınması (rəhbərliklə görüşlər, sertifikatlar və diplomlar), bəzi işçilərin xüsusi iş şəraiti ilə təmin edilməsi (çevik və ya sərbəst iş qrafiki, keyfiyyətli özünə nəzarət və s.).

4. Təşkilati motivasiya - şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərin motivasiyasını dəstəkləyən təşkilati mədəniyyətin yaradılması.

Motivasiya alətlərinin işlənilib hazırlanması zamanı gömrük işçilərini həvəsləndirməyin bir sıra üsulları da fərqləndirilir ki, bu da gömrük komitəsinə daxil olan qurumların rəhbər işçilərinin yüksək məsuliyyəti, professionallığı, kollektivdə tanınması, sosial statusu ilə bağlıdır[5]:

- nailiyyət motivasiyası - işçinin əməyinə görə mükafat olaraq müəyyən faydalar almaq istəyi;

AUDİT 2022, 4 (38), səh. 121-129.

AUDİT 2022, 4 (38), pp. 121-129.

- yayınma motivasiyası - tapşırıqların yerinə yetirilməməsinə, planlaşdırılan nəticələrə nail olunmamasına və ya funksiyaların qeyri-qənaətbəxş yerinə yetirilməsinə görə cəzadan və ya digər neqativ sanksiyalardan yayınmaq istəyi;

- uğur motivasiyası - öz peşəsində ən yaxşı nəticələrə nail olmaq istəyi;

- hakimiyyət üçün motivasiya – şəxsin rəhbər vəzifələr tutmaq və digər insanların iş və iş şəraitinə təsir etmək istəyi;

- mənsub olmaq motivasiyası - insanın komandada işləməsinə və həmkarları tərəfindən tanınmasına açıq ehtiyac;

- sosial motivasiya - işçinin yüksək şəxsi və ya təşkilati sosial statusa nail olmaq istəyi.

Hazırda gömrük orqanları kadrların idarə edilməsində motivasiyanın iki formasından istifadə edirlər ki, bunlar cədvəldə göstərilmişdir.

*Cədvəl 2.*

### Motivasiya formaları

Nəticələrə görə motivasiya	Bir və ya bir qrup işçinin fəaliyyətinin nəticələrini müəyyən etmək və fərqləndirmək mümkün olduqda, mükafatlandırmanı konkret işin yerinə yetirilməsi ilə əlaqələndirərkən istifadə olunur.
Statusa görə motivasiya	Kadrların ixtisas səviyyəsi, işin keyfiyyəti və digər göstəricilər nəzərə alınmaqla fəaliyyətinin differensial qiymətləndirilməsinə əsaslanır.

*Mənbə: [5].*

Belə nəticəyə gəlmək olar ki, gömrük işçiləri üçün motivasiyanın maddi forması çox müxtəlif formada təqdim olunduğu üçün əsasdır. Bunu onunla izah etmək olar ki, gömrük işçilərinin peşəkar fəaliyyəti milli və iqtisadi təhlükəsizlik üçün yüksək məsuliyyətlə bağlıdır, bu, psixoloji sabitlik tələb edir. Gömrük işçilərinin motivasiyasını artırmaq üçün hazırda DGK-də mövcud olan kadr idarəetmə sistemində islahatlar aparılmalıdır. Əməyin keyfiyyəti meyarı əsasında gömrük işçilərinin peşəkar səriştəsinin artırılması üzrə idarə səviyyəsində layihələrin hazırlanması, gömrük işçilərinin motivasiya qiymətləndirilməsi sisteminin formalaşdırılması, motivasiya sferasına və peşəkarlığa uyğunluğunun təmin edilməsi zəruridir.

### 3. Gömrük nəzarəti rəhbər işçilərinin motivasiya alətlərinin hazırlanması

Motivasiya alətlərinin hazırlanması rəhbər işçilərin kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarına əsaslanmalıdır. Bu meyarlara əsasən, rəhbər işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi baxımından, onların motivasiya sistemini təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı struktur və mexa-nizmlərdən istifadə etmək təklif olunur:

1. Kadrların rotasiyası - yeknəsəkliyin aradan qaldırılması və işçilərə aidiyyəti vəzifə və funksiyalar barədə məlumat verilməsi məqsədilə struktur bölmələr arasında müntəzəm olaraq işçilərin mübadiləsi;

2. İşin yenidən qurulması üzrə seminarlar;

3. Vəzifə təlimatlarının təhlili;

4. Mövcud texnologiyaların mümkün tənzimlənməsi üçün işçilərin məmnunluq dərəcəsinin öyrənilməsi;

5. İşçilər tərəfindən təkliflərin verilməsi sistemi;

6. Daxili jurnallar və informasiya bülletenləri;

7. İşçilər və ailə üzvləri üçün sosial və mədəni tədbirlər.

Gömrük orqanlarının kadr işi sahəsində idarəetmənin islahatı məqsədlərinə nail olmaq idarəetmənin bütün səviyyələrində rəhbər şəxslərin səmərəli idarəetmə fəaliyyəti ilə

AUDİT 2022, 4 (38), səh. 121-129.

AUDİT 2022, 4 (38), pp. 121-129.

mümkündür. Qeyd etmək lazımdır ki, insan üçün təhsil və tərbiyənin əhəmiyyəti çox mühümdür və hətta fərdi qabiliyyətlər təbii meyillərdən asılı olsa da, hər zaman şəxsiyyətin inkişafının nəticəsidir.

Gömrük orqanlarının vəzifəli şəxslərinin fəaliyyəti aşağıdakı əsas meyarlara cavab verməlidir:

- fəaliyyət göstəriciləri gömrük orqanlarının məqsəd və vəzifələri ilə aydın şəkildə əlaqələndirilməlidir;

- hər bir işçinin məqsəd və vəzifələrin əldə edilməsinə töhfə dərəcəsini əks etdirmək;

- işçinin fəaliyyət göstəricilərinin dinamikasına birbaşa təsirini maksimum dərəcədə bərpa edəcək şəkildə tərtib edilməlidir.

Gömrük nəzarəti əməkdaşlarının əmək fəaliyyətinin motivasiyasının yaxşılaşdırılması istiqamətinin təklif edilməsi məqsədəuyğundur.

Bununla əlaqədar, gömrük orqanları sistemində əmək fəaliyyətinin motivasiya mexanizminin əsas komponentləri aşağıdakı kimi təqdim edilə bilər [6]:

- işçilərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün əsas göstəricilərin təkmilləşdirilməsi;

- kadrların yerdəyişməsi üçün potensial namizədlərin müəyyən edilməsi;

- mükafatlandırma və fərdi iş nəticələrinin işçinin peşəkar inkişafı ilə əlaqəsi;

- əməyin nəticələrindən asılı olaraq əməyin ödənilməsi sisteminin formalaşdırılması;

- kadrların peşəkar inkişafı;

- işəgötürən kimi gömrük orqanının cəlbediciliyinin artırılması.

Beləliklə, kadrların inkişafı istiqaməti mürəkkəb ola bilər, peşə hazırlığı, yenidən-hazırlanma, ixtisasartırma, təşkilati karyera və ya peşəkar karyera siyasətinə yönəldilə bilər və ya bir və ya bir neçə komponentə diqqət yetirmək üçün daha çox cəmləşə bilər.

Motivasiya alətlərindən danışarkən gömrük rəhbər işçilərin əməyinin ödənilməsi istiqaməti daha geniş və daha dar miqyasda tətbiq oluna bilməsini vurğulamaq olar. Gömrük rəhbər işçilərin əməyinin pul mükafatı kontekstində işəgötürənlər tərəfindən kifayət qədər say lazımdır, çünki maddi komponent ən təsirli və tələb olunanlardan biridir. Əmək haqqına daha obyektiv baxış işçilərin işindən, işin nəticələrindən məmnunluğunun öyrənilməsini və dövrü monitorinqini, kadrların qiymətləndirilməsi sisteminin, habelə motivasiya və həvəsləndirmə sisteminin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Motivasiyanın ən təsirli alətlərindən olan maddi motivasiyanın rəhbər işçilərin fəaliyyətinə təsiri müəllif tərəfindən öyrənilərək, mövcud şəraitdə, zənnimizcə, aşağıdakı prinsiplərə söykənir [7]:

a) əməyin nəticələrindən asılılığını təmin edən əməyin ödənilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi;

b) işçilərin əməyinin ödənilməsi və həvəsləndirilməsi sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər kompleksinin hazırlanması;

c) işçilərin əməyinin ödənilməsi əsasında ölçülə bilən nəticəyə görə fərdi məsuliyyət prinsipinin aktualaşdırılması;

d) işin keyfiyyətinin və şəxsi potensialın qiymətləndirilməsinin nəticələrinə əsasən - peşəkar və karyera inkişafı;

e) integrasiya olunmuş həvəsləndirici mükafatın səviyyəsini müəyyən edən fərdi məqsədlərə nail olmağın, şəxsi potensialın mövcudluğunun, işin keyfiyyətinin və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, gömrük işçilərinin peşə bacarıqlarının artırılmasının stimullaşdırılmasının əlavə vasitəsi kimi onların ixtisas dərəcələri çıxış edir ki, buna nail olmaq üçün aşağıdakı amilləri özündə əks etdirən ixtisas imtahanları keçirilməlidir: gömrük orqanlarında iş təcrübəsi və ya ixtisas üzrə iş təcrübəsi, vəzifə üzrə iş stajı, xidmət fəaliyyəti

**AUDİT 2022, 4 (38), səh. 121-129.**

**AUDİT 2022, 4 (38), pp. 121-129.**

göstəriciləri, normativ-hüquqi bazaya malik olma, icra intizam səviyyəsi, fiziki hazırlıq səviyyəsi, xidməti silaha malik olma səviyyəsi. Bununla belə, əksər hallarda ixtisas adlarının verilməsi və ixtisas imtahanlarının keçirilməsi prosedurları formal xarakter daşıyır və gömrük orqanlarının vəzifəli şəxslərinin peşəkarlığının formalaşdırılması prosesinin əsas elementlərini ixtisasartırma prosesi ilə əlaqələndirir.

Bəzi müəlliflər əmək haqqına əlavə olaraq əmək haqqı şəklində motivasiya funksiyasını yerinə yetirəcək, işçinin ixtisasının artırılması əsasında aylıq müavinətin tətbiq edilməsini təklif edirlər ki, bu da son nəticədə əməyin nəticəsinin yüksəldilməsinə səbəb olacaqdır. Belə ki, işçinin fəaliyyətindəki uğuru müvafiq səlahiyyətlərin mövcudluğundan asılıdır. Odur ki, gömrük orqanlarında işçinin pul müavinəti formalaşdırılarkən peşə hazırlığı kursunu öyrənmək nəticəsində onun peşə bilik və bacarıqlarının səviyyəsinin, ixtisasının ilbəl yüksəlməsi nəzərə alınmalıdır. Bu növ pul bonusu gömrük işçilərinə daha yüksək rəsmi status almağa imkan verəcək.

### **Y E K U N**

Belə ki, peşə hazırlığı kursunu bitirmiş və bütün növ peşə hazırlığı üzrə sınaq imtahanlarından müvəffəqiyyətlə keçmiş gömrük işçisi peşəkar səviyyəsi aşağı olan işçidən daha çox pul müavinəti alacaq. Bununla əlaqədar olaraq, səriştəyə əsaslanan yanaşma ilə yeni qiymətləndirmə vasitələrinin hazırlanması və ya kadr texnologiyalarından istifadənin metodoloji əsaslandırılması nəzərə alınmaqla mövcud vasitələri təkmilləşdirmək lazımdır. Metodoloji əsaslandırma gömrük orqanlarının vəzifəli şəxslərinin səlahiyyət potensialının formalaşdırılması, qiymətləndirilməsi və inkişafı üçün metodiki vasitələrin təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Bu istiqamətlərin həyata keçirilməsinin aktuallığı heç bir şübhə doğurmur və ən azı iki mühüm halla bağlıdır: birincisi, mövcud iqtisadi şəraitdə müasir tələblərə və tendensiyalara cavab verən motivasiya sistemi lazımdır; ikincisi, işçilərin əmək motivasiyasının sistemli monitorinqinin zəruriliyini nəzərə alaraq, meyarların işlənib hazırlanması və gömrük işçilərinin yüksək motivasiya səviyyəsini formalaşdıran ən təsirli amillərin müəyyən edilməsi vacibdir.

### **Ədəbiyyat siyahısı:**

1. Мерманн Э. (2007). Мотивация персонала, пер. с нем. Высочинава Е.И., Харьков, «Гуманитарный центр» с. 12-18, 184 с.
2. Трапицын С. Ю. (2007). Мотивация персонала в современной организации, Санкт-Петербург, «Книжный Дом», с. 5-20, 240 с.
- 3.Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. (2005), Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие, Москва, «Дело» с.7, 96 с.
- 4.Макрусов В.В. Теоретическая модель таможенного делаизадачитаможенного менеджмента//Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2015. № 4. С. - 78
5. Красницкая Е.Е. Анализ принципов Э. Деминга (модели управления качеством результатов труда) с позиций таможенного дела // Балтийский экономический журнал.- 2014. № 2. с. – 99-105.
6. Жук С. С. Проблемы построения эффективной системы управления трудовой мотивацией сотрудников организаций // Вестник МГОУ.Сер. Экономика, 2013. № 4. с. 61–66.
7. Селюков М. В., Шалыгина Н. П., Карташова К.С. Анализ методов мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов // Таможенное дело. 2016. № 2. С. 118–121.

*Saddam Gudret Alyev,*

*Ph.D. Student,*

*Baku State University,*

*Email: seddamaliyev03@gmail.com*

*© S.G. Alyev, 2022*

## APPLICATION OF MOTIVATIONAL TOOLS IN THE PROCESS OF CUSTOMS CONTROL

### A B S T R A C T

**The purpose of the research** is to prepare motivational tools for the effective activity of customs control managers, and to prepare suggestions and recommendations.

**The methodology of the research** - comparative analysis and systematic approach were used in the evaluation of the main directions of effective activity motivation of the customs control managers in Azerbaijan.

**The practical importance of the research** - the obtained results can be used to solve the theoretical and practical problems related to the motivational mechanisms of the effective activity of customs control managers.

**The results of the research** – the preparation of suggestions and recommendations on the preparation of motivational tools for the effective activity of the customs control management staff.

**The originality and scientific novelty of the research** - the article analyzed the tools for the development of motivational tools for the effective activity of the management staff of the customs control in Azerbaijan, and made suggestions and recommendations regarding the optimization of the regulation in this field.

**Keywords:** motivation, customs officers, incentives, power potential, efficiency.



*Алыев Саддам Гудрет оглы,  
докторант*

*Бакинский Государственный Университет,  
Email: seddamaliyev03@gmail.com*

*© Алыев С. Г., 2022*

## ПРИМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННОГО КОНТРОЛЯ

### Р Е З Ю М Е

**Цель исследования** - подготовка соответствующих предложений и рекомендаций относительно разработки мотивационных инструментов для эффективной деятельности руководителей таможенного контроля.

**Методология исследования** – в ходе исследования были использованы методы сравнительного анализа и системного подхода.

**Практическая значимость исследования** - полученные результаты могут быть использованы для решения теоретических и практических задач, связанных с мотивационными механизмами для эффективной деятельности руководителей таможенного контроля.

**Результаты исследования** – подготовка предложений и рекомендаций по подготовке мотивационных инструментов для эффективной деятельности сотрудников органов управления таможенного контроля.

**Оригинальность и научная новизна исследования** - в статье проанализированы средства разработки мотивационных средств для эффективной деятельности руководящего состава таможенного контроля в Азербайджане, а также сделаны предложения и рекомендации по оптимизации регулирования в этой сфере.

**Ключевые слова:** мотивация, таможенники, стимулы, властный потенциал, эффективность.

*Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 29.11.2022  
Təkrar işləməyə göndərilmişdir: 06.12.2022  
Sərə qəbul olunmuşdur: 12.12.2022*

*Дата поступления статьи в редакцию: 29.11.2022  
Отправлено на повторную обработку: 06.12.2022  
Принято к печати: 12.12.2022*

*The date of the admission of the article to the editorial office: 29.11.2022  
Send for reprocessing: 06.12.2022  
Accepted for publication: 12.12.2022*