

HƏMKARLAR İTTİFAQI HƏRƏKATI VƏ SOSIAL TƏRƏFDAŞLIQ BÖLMƏSİ

UOT – 316.35

Hüseyn Qaraşov
AƏSMA, sos.ü.e.d.

HƏMKARLAR İTTİFAQLARINDA MOTİVİN POTENSIALI VƏ FƏALİYYƏTİN EFFEKTİVLİYİ

Açar sözlər: həmkarlar ittifaqı, motiv, işçi, əmək, stimül, fəaliyyət

Ключевые слова: профсоюз, мотив, работник, труд, стимул, деятельность

Keywords: trade union, motive, worker, labor, incentive, activities

Həmkarlar ittifaqları təşkilatının hər bir üzvü, xüsusilə lideri dərk edir ki, müasir mərhələdə həm dövlət, həm də ayrıca müəssisə miqyasında insan faktorundan səmərəli istifadə problemi müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəbdən də həmin problemin tərkib hissəsi kimi motivasiya potensialı tədqiqatlarda mühüm yer tutur.

Bu baxımdan «motiv potensialı» anlayışının mahiyyətini nəzərdən keçirək. Mövcud araşdırmalardan aydın olur ki, «müəssisənin motiv potensialı» öz iqtisadi təbiətinə görə «əmək potensialına» yaxındır. Lakin burada prinsipial fərq bundan ibarətdir ki, əmək potensialının əsasında personalın müəyyən işin yerinə yetirilməsinə olan imkanları durur, motiv potensialının əsası isə müəyyən işi görmək istəyi təşkil edir. Aydındır ki, əgər personalın öz öhdəliklərini məsuliyyətlə yerinə yetirmək həvəsi yoxdursa, onda müəssisədə müəyyən peşə vərdisləri, təhsil-ixtisas səviyyəsi, keyfiyyət və kəmiyyət xarakteristikaları bütün dəyərlərini itirmiş olur [1, s.48-53].

İşçinin fərdi və ictimai dəyər kimi münasibəti şəxsiyyətin istehsal sahəsində özünü təsdiq şərti olub, elə bir əmək fəaliyyəti prosesində formalaşa bilər ki, bu fəaliyyət insana onun potensialını tam aşkarlamaq və reallaşdırmaq imkanları vermiş olsun [2].

Beləliklə, motiv potensialı işçi üçün daha əhəmiyyətli əmək fəaliyyəti motivlərinin məcmusudur. Bu motivlər son nəticədə işçinin əməyə münasibətini müəyyən edir və onun istehsal davranışında zəruri təşkilati şəraitin olduğu təqdirdə reallaşır.

Başqa sözlə, motiv potensialı insanın öz işinə nəzərən mövcud resursların ölçüsüdür [3]. Motivasiya potensialı istehsalın tələbatına, daha doğrusu, idarəetmə aparatının tələbatlarına uyğun dərəcədə reallaşır. Motivasiya potensialı işçinin motivasiya səviyyəsini xarakterizə edir, yəni konkret təşkilatda hansı motivlərin insanı işləməyə sövq etdiyini bildirir.

Deyilənlərin kontekstində müasir əmək prosesində əməyin motivasiyasının idarə olunması problemi xüsusi aktuallıq kəsb edir. Əməyin motivasiyasının idarə olunmasına aşağıdakı prinsiplər daxildir: 1) əməyin motivatorlarının seçilməsi; 2) əmək haqqı siyasəti; 3) mükafatlandırma və xidmətlər siyasəti; 4) uğurla iştirak siyasəti; 5) personala çəkilən xərclər siyasəti.

Əməyin idarə olunmasının əsası əmək motivatorlarının seçilməsidir. Əməyin motivasiyası əməyin stimullaşdırılmasının təbiəti ilə sıx bağlıdır. «Tələbatlar-maraqlar-stimullar (motivlər) – mükafatlandırma» sxeminin qurulması insanın fəal əməyə sövq edilməsini, həyata keçirilməsini başa düşməyə kömək edir.

İnsanın hər bir hərəkətində sövqedicisi motiv var. İnsan müəyyən qərara gələrkən öz tələbatlarından, daxili fəallığı oyadan səbəblərdən çıxış edir. Qeyd edək ki, insanların tələbatları onlardan razı qalmağın səviyyəsindən asılıdır. Tələbatı reallaşdırmaq imkanlarını dərk etmək fəaliyyətin real səbəbi olan maraqları meydana gətirir. Marağın reallaşması stimulun, yəni insanın həvəsləndirilməsi ilə onun hərəkətləri arasında asılılığı yaradan alətin köməyi ilə baş verir. Beləliklə, əməyə olan stimül insanın maraqlarının reallaşdırılmasının obyektiv mövcud formasıdır. Əmək stimulu obyektiv şəraitdə meydana gələn subyektiv motiv kimi insanın, yaxud əmək kollektivinin ən yaxşı spesifik maraqlarından asılıdır.

Əməyin stimullaşdırılması seçilmiş stimulların təşkilatın məqsədlərini təmin edən müəyyən təbəqəlik sistemə gətirilməsidir. Belə yanaşmada fərdin sosial-psixofizioloji tələbatları cəmiyyətin iqtisadi dilinə çevrilir [4].

Bu kontekstdə onu da qeyd edək ki, «stimul», «motiv» anlayışına yaxındır. Bizim, yəni post-sovet məkanı tədqiqatlarında stimul anlayışı Qərb sosioloji fikrində «motiv» kateqoriyası kimi işlədilir. Təbii ki, bu anlayışlar arasında müəyyən fərqlər də mövcuddur: əgər «stimul» əsasən maddi və mənəvi həvəsləndirmə ilə bağlıdırsa, «motiv» anlayışı işçinin davranmasının bütün tərəflərini əhatə edərək, daha geniş aspektdə işlədilir. Əmək motivatorları əməyin sövqedici amilləri kimi çıxış edir. İşçinin motivasiyası davranışın motivlərinin fəallaşdırılması prosesidir. Bu, işçinin müəyyən hərəkəti gözləmək məqsədilə müxtəlif stimulların könüllü tətbiqidir.

Motivin mühüm dəyər əhəmiyyəti onun güclü sövqedici potensiala malik olmasıdır. Özünün potensialı ilə motiv yalnız insanın fəallığının səviyyəsinə deyil, daha çox bu fəallığın uğurlu təzahürünə, xüsusilə fəaliyyətin effektivliyinə təsir göstərir. Hər bir motivin mühüm xarakteristikası onun dayanıqlığıdır. O, aktual problemin həlli zamanı təzahür edirsə, bu məqamı psixoloqlar «inadlı» faktor sayırlar və yaxud dayanıqlıq motiv yönümlənməsini xarakterizə edirsə, bu zaman motivin təkidedicisi xüsusiyyətindən söhbət gədir. Sosial psixoloq M. Uinerbott yazır ki, güclü motivləşdirilmiş uşaqlar tapşırığın yerinə yetirilməsində böyük inadkarlıq nümayiş etdirirlər, halbuki zəif motivləşdirilmiş böyüklərdə bu hal fəal təzahür etmir.

Bu aspektlə bağlı biz bir qədər əməyin motivləşdirilməsi probleminə toxunmaq istərdik. Əməyin motivləşdirilməsi elə bir tədbirlər sistemidir ki, bunun məqsədi işçidə əməyə stimul yaratmaq və onu tam qüvvəsi ilə çalışmağa sövq etməkdir. Ümumiyyətlə, insanın davranışı çoxlu sayda motivlərlə müəyyənləşir. Bir daha qeyd edək ki, motiv insanda müəyyən hərəkəti oyadan fenomendir. Motiv insanın daxilində yetişib formalaşdığı üçün personal xarakter daşıyır və bu əmək prosesində çox mühüm amildir, insana nəzərən bir çox xarici və daxili faktorlardan asılıdır. İnsanda daxili sövqedici faktor tələbatdır. Müəyyən mənada demək mümkündür ki, insan müxtəlif tələbatlar sisteminin yaradıcısı və reallaşdırıcısıdır.

Əməyin motivi olmadıqda yüksək olmayan nəticələrin əldə edilməsinə gətirib çıxarır. Şəxsi, kollektiv və ictimai maraqlar əks səbəbləri və nəticələri meydana gətirir. Müxtəlif maraqların toqquşmasını, daha doğrusu, müxtəlif maraqların qovuşmasını nəzərə alan stimullar vasitəsilə problemi həll etmək mümkündür. Məsələn, işçinin şəxsi marağını əks etdirən əmək üçün mükafatlandırılması işəgötürən üçün lazım olan nəticə üzə olduqda həyata keçirilir. Burada motiv müəssisənin tapşırığı yerinə yetirilərkən mükafatlandırmanın gözləntisidir, başqa sözlə, işçinin marağı vəd edilmiş mükafatı almaq üçün tapşırılan işin yerinə yetirilməsidir. Belə halda işçinin əsas tələbatı isə onun aldığı əmək haqqı ilə zəruri istehlak predmetlərini əldə etmək imkanındır. Tələbatdan əlavə əmək prosesi özündə əməyə tələbatı, ünsiyyət, inkişaf tələbatını da ehtiva edə bilər.

Stimullar işçiyə təsir dərəcəsinə görə fərqlənir. Əməyin motivasiyası, əsasən, güclü stimulları axtarır və istifadə edir. Onlar çox zaman yüksək əmək fəaliyyətinin yekunu kimi əldə edilmiş gəlirdən istifadə etməklə bağlı olur.

Stimul əməyin motivasiyası sistemində həvəsləndirmə, yaxud cəzalandırma qismində iştirak edə bilər. Adətən, birinciyə üstünlük verilir, çünki, ümumiyyətlə həvəsləndirmə rəğbətlə qarşılanır.

Müasir əmək çox zaman sərbəstliyi ilə, məsuliyyətli olması ilə, işçi qüvvəsindən və intellekt-dən azad istifadə edilməsilə xarakterizə olunur və bir qayda olaraq, yüksək ixtisaslaşmanı, uzun müddət təlim keçməyi və təcrübəni tələb edir. Ona görə əmək münasibətlərinin inkişafı daha mürəkkəb əmək motivasiya sistemlərinin tətbiq olunmasını tələb edir. Məsələn, Qərb təcrübəsində işçilərin əməyinin stimullaşdırılması bunları nəzərdə tutur:

- əmtəələrin və bazarların öyrənilməsi və konyunkturamı bilmək;
- müştəriləri inandırmaq bacarığı;
- effektiv şəxsiyyətlərarası kommunikasiyaların həyata keçirilməsi bacarığı;
- intuisiya, improvizasiya etmək bacarığı.

İxrac işçiləri üçün həvəsləndirmənin başlıca göstəricisi, ümumiyyətlə, yaxud konkret ərazidə malların reallaşdırılması üzrə biznesdir. Bir işçinin əmək haqqı (onun verdiyi töhfəyə və əməyinin nəticəsinə görə) başqasının əmək haqqından xeyli fərqlənir.

Beləliklə, əməyin motivasiyasının mahiyyəti əməyin stimullarının işçinin marağına təsirindən ibarətdir. İşçinin başlıca marağı işdən gəlir əldə etməkdir. Ona görə əmək haqqının ödənilməsi məhsuldar əmək naminə işçinin bütün motivasiya sistemlərinin əsasında yerləşir. Son illər işçi qüvvəsinə digər məsrəflər, məsələn, müəssisənin sosial xidmətləri ilə bağlı məsrəflər əhəmiyyətli dərəcədə artırmaqdadır. Belə olarsa, motivasiyanın idarə edilməsinin köməyi ilə əməyin nəticələrinə və əməyin ölçüsü ilə onun mükafatlandırılma dərəcəsinə təsir etmək olar.

Əməyin motivasiyasının idarə olunması əmək haqqı siyasətinə söykənir, yəni müəssisənin fəaliyyətində qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün iş şəraitinin daha effektiv olan əməyin ödənilməsi sisteminin və onun əsaslandırılmış formalarının seçilməsinə söykənir [5, s.466-471]. Burada kollektivin işçilərinin həcminə, tərkibinə və dinamikasına təsir edən məqsədlər və tədbirlər sistemindən söhbət gedir. Əmək haqqı məvacibinin müxtəlifliyi növ və həcmli mükafatlandırılmanın təşkili elementlərinin müxtəlif variantlarından və kombinasiyalarından istifadə olunur.

Belə ki, kiçik müəssisələr elə bir əmək haqqı siyasətinin yeridilməsinə üstünlük verirlər ki, bu zaman məvacib böyük rol oynayır. Belə müəssisələrdə əmək haqqının ödənilməsinin həcmi işçinin şəxsi əmək nailiyyətlərindən və işdəki uğurlarından asılıdır.

Əmək haqqı siyasəti çox müxtəlifdir, bu da günümüzdə əmək haqqının müxtəlif modifikasiyalarının tətbiqi ilə bağlıdır. Məsələn, xarici müəssisələrdə günümüzdə əmək haqqının təşkili metodikası ilə seçilən günümüz sistemləri tətbiq edilir: 1) differensial, yaxud cərimə sistemləri (Teylorun, Merrikin, Qantın sistemləri); 2) günümüzdə repressiv sistemlər, yaxud əlavə gəlirin bölünməsi sistemi (Xalsi, Bedo, Baum); 3) empirik sistemlər (Bigelin, Parkherst) və b.

Əmək haqqı siyasəti əmək haqqının təşkili elementlərinin müxtəlif kombinasiyalarını nəzərdə tutma bilər. Məsələn, Qərbin inkişaf etmiş ölkələrində ticarət agentləri oxuduğu dövrdə yalnız vəzifə maaşı ala bilər. Sonradan isə o müstəqil işləməyə başlayanda ona komissiya əmək haqqı ödəyə bilərlər. Əgər agentin birinin yaşı artarsa, onu qarışıq əmək haqqı sahəsinə keçirə bilərlər, belə halda o, həm vəzifə, həm də komissiya əmək haqqı ala bilər.

Əməyin motivasiyasının idarə olunması mükafatlandırma və xidmətlər siyasətinə, yəni sosial xarakterli mükafatlandırmaya və ödəmələrə söykənir. Mükafatlandırma növünün seçilməsi fəaliyyətin şəraitindən asılıdır, lakin mükafatın həcmində müəyyən edici təsiri müəssisənin maliyyə vəziyyəti təsir edir.

İşçinin mükafatlandırılmasının etalonu onun şəxsi marağıdır. Belə ki, əgər işçinin ən böyük marağı karyeradır, onda onun mükafatlandırılması sistemində əmək adamının xidmətinin artmasına üstünlük verilməlidir. Başqa bir işçi üçün mükafatlandırma sistemində motivasiya yaşayış, iş rejimi funksiyalarının yerinə yetirilməsində sərbəstlik kimi məqamlar üstünlük təşkil edə bilər.

İnsanların fiziki və əqli qabiliyyəti fərqləndiyi kimi onların əməyinin stimulu da fərqlənməlidir. Mükafatlandırmanın ümumi növləri ilə yanaşı onun fərdiləşməsi əməyin motivasiyasının effektivliyini artırır. Bu, müasir istehsalın qarşılıqlı əlaqəsinin, qarşılıqlı asılılığının yüksək səviyyəsi ilə bağlıdır. Bəzən qüsursuz iş ardınca qaçmaq işçini işi bir dəqiqədə görməyə sövq etsə də, onu rəhbər tapşırıqlarına kor-koranə əməl etməyə vadar edir. Belə yanaşma heç də həmişə təqdir olunmur. Hər halda kor-koranə əmri yerinə yetirən işçidənsə, yaradıcı işçiyə daha çox üstünlük verilməlidir. Lakin yaradıcı işçi həm də müvafiq inkişaf səviyyəsinə malik olmalıdır.

Motivasiyanın idarə olunması müəssisənin siyasəti personala könüllü xidmət göstərməklə bağlı məqsədləri və tədbirləri özündə ehtiva edir. Sosial xidmətlərin çoxluğu müəssisənin mədəniyyətindən asılıdır, bu faktor da öz növbəsində kollektivdə münasibətləri yaxşılaşdırır, konfliktlərin sayını azaldır, insanları iş yerinə bağlayır, müəssisənin müsbət imici hesabına yeni işçilərin cəlb olunmasına kömək edir. Bundan əlavə, respublikada kifayət qədər inkişaf etmiş qanunvericiliyin olduğu təqdirdə müəssisənin ağıllı və effektiv siyasəti vergilərin azaldılmasına gətirib çıxarır. Müəssisənin sosial xidmətlərinə bunları aid etmək olar: malların güzəştli şərtlərlə satışı, yeməxanaların və kafelərin, istirahət evlərinin, idman qurğularının təşkili, işçilər üçün evlərin alınmasına yardım göstərmək, digər xidmətlər göstərmək, pensiya fonduna əlavə ayırma.

Qeyd edək ki, firmanın işinin nəticələri ilə əmək haqqının uzlaşması praktikası keçən əsrin 30-cu illərində tətbiq edilməyə başlanmışdır. Belə hesab edirlər ki, əgər müddətli əmək işçilərinin əmək haqqının ödənilməsi və əsasən bazar konyunkturunun dəyişməsindən asılı deyilsə, onda iş adamlarının, sahibkarların gəlirləri firmanın işinin əldə etdiyi nəticələrdən asılı olmalıdır. Bu barədə

başqa bir fikir də mövcuddur: təkcə sahibkarlar deyil, muzzdlu əmək işçiləri də gəlirlərdə və firmanın işinin nəticələrində iştirak etməlidirlər. Bu gün B. Veytsmanın «iştirak iqtisadiyyatı» nəzəriyyəsi geniş yayılmışdır [6, s.28]. Bu təlimi meydana gətirən əmək stimullarının çərçivəsinin genişlənməsi olmuşdur. Gəlirlərdə iştirak birbaşa da, yəni işin nəticələrinə görə mükafatlandırılma əsasında, həm də dolayısı yolla, yəni firmanın kapitalında iştirak etmək əsasında da ola bilər. Bir çox ölkələrdə gəlirlərin iştirakında müxtəlif formalar mövcuddur. Məsələn, Almaniyada fəhlələrin 15%-i kapitalda iştirak vasitəsilə firmanın sahiblərindən biri olur, ABŞ-da isə bu qəbildən olan işçilər on faiz təşkil edir.

Uğurda iştirak siyasəti əmək motivasiyasının idarə olunması sistemində əsasən rəhbər personala nəzərən tətbiq edilir. Siyasətin əsasını müqavilədə göstərilmiş məbləğə əlavə olaraq, işəgötürənlərin təminat verdiyi müəssisənin gəlirinin bir hissəsinin muzzdlu əmək işçiləri arasında bölünməsi təşkil edir. İştirak siyasi işçilərin marağını artırmaq, kollektivdə mikro ab-havanı yaxşılaşdırmaq və kadr axıcılığını azaltmaq məqsədilə həyata keçirilir. İştirakda əksini tapmış uğurun göstəriciləri bunlar ola bilər: yerinə yetirilmiş işin həcmi, gəlir, rentabellik, məsrəflərin qənaət edilməsi və s. İştirakın formaları müxtəlif ola bilər. Məsələn, xarici firma rəhbərlərinin şəxsi gəlirləri bunları özündə ehtiva edə bilər:

- rəsmi vəzifə maaşı;
- mükafat;
- birja kursundan aşağı olan qiymətə görə aksiya formasında mükafatlandırma;
- sığorta fondundan müxtəlif artırılmış ödəmələr;
- kampaniyanın müxtəlif güzəştləri və xidmətləri.

Uğurda iştirakın özünün, yaxud qarışıq müəssisənin pulsuz, yaxud güzəştli aksiyaların əldə edilməsi forması geniş yayılmışdır.

Məsələn, ABŞ-da korporasiyalar pensiya fondları yaradır və qənaət edilmiş pullar proqramını həyata keçirirlər, Fransada maddi maraqlandırma fondları və xüsusi iştirak ehtiyatları yaradılır.

Xarici praktikada hazırda personala edilən məsrəflərin idarə olunması iki meyilə məruz qalmışdır: 1) işçi qüvvəsinin dəyərinin artmasının və həmkarlar ittifaqlarının müvafiq tələbləri kimi obyektiv şəraitin yaratdığı məsrəflərin artması; 2) firmanın rentabelliyyəsinin artması və inkişafı məqsədilə personalın saxlanması gedən xərclərin labüd olaraq aşağı düşməsi ilə bağlıdır. İqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrdə personalın saxlanması üçün bir adama hesablanan illik xərclər orta səviyyəli üç yeni minik avtomobilinin dəyərinə ekvivalentdir. Personalın saxlanması üçün xərclər işəgötürən işçi qüvvəsi üçün bütün xərcləri ehtiva edir. Buraya əmək haqqı, əlavə ödəmələr və müəssisənin könüllü sosial xidmətləri daxildir. Təbii ki, bu xərclər müəssisənin maliyyə imkanlarından asılıdır. Bü-tövlükdə bu xərclərin müasir səviyyəsi olduqca yüksəkdir. Müəssisənin könüllü məsrəfləri qocalığın təminatı üçün - 52 %, pul müavinəti - 25 %-dək, sosial xidmət vəsaitləri - 9 %-dək, təhsil və ixtisası artırmağa - 11%, digər xərclər - 3% vəsaitdən ibarət ola bilər.

Qərb təcrübəsində əmək haqqına məsrəfləri daxil edən gəlirin və zərərin məbləği hər il dərc olunur. Belə bir informasiya ictimaiyyətə imkan verir ki, müəssisələrin xərclərini nəzarətə gətirsin və müqayisə etsin. Smeta özündə bu məlumatları daşıyır: əmək haqqına çəkilən xərclərin dinamika-sı, iş vaxtı, tarif münasibətinin dəyişməsi, müəssisədə əsas müqavilələr haqqında, müəssisənin sosial idarələrinin xərcləri və xidmətləri haqqında, sosial xarakterli digər könüllü xidmətlər, fəhlə və qulluqçu kollektivinin müəssisənin gəlirlərdə iştirakı, əməyin mühafizəsi və bədbəxt hadisələrin qarşısını almaq üçün tədbirlərin görülməsi haqqında.

Personalın saxlanması üçün məsrəflər sosial fondlara məcburi dövlət ayırımlarının həcmindən asılıdır. Bu məsrəflərə ölkənin təbiəti mühafizə tədbirləri ilə bağlı qanunları təsir göstərə bilər.

Personalın məsrəflərinə, xərclərinə daxili təsir faktorları müəssisənin işçilərinin sayı, kadrların və əmək haqqının strukturlarıdır.

- Personalda çəkilən xərclər iki formada idarə oluna bilər: mərkəzi idarəetmə – bu zaman rəhbərlik bütün bölmələr üçün vəsait büdcəsi müəyyən edir.

- funksional idarəetmə – belə halda müəssisənin xidmətləri personal üçün zəruri olan xərcləri müstəqil müəyyənləşdirir. Personalda çəkilən xərclərin idarə olunmasına bu mexanizmlər daxildir: planlaşdırma, vəsaitdən istifadənin müxtəlif səviyyələrinin və mərhələlərinin həllinin razılaşdırılması, idarəetmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi. Müəssisənin sayının sabit, yaxud artdığı təqdirdə, bir

qayda olaraq, personala çekilən xərclər artır ki, bu da işçi qüvvəsinin dəyərinin artması ilə bağlıdır və yalnız işçilərin sayının azalması bu xərclərin dəyişməz məbləğini xarakterizə edə bilər [7, s.496].

Başlıca məsələ effektiv motivasiya sistemini yaratmaqdır. Ekspertlər hesab edirlər ki, motivlərə söykənən mütəxəssis öz işinin effektivliyini 40% artırmaqla bilər. Lakin motivləşdirmə sistemləri üzrə bəzi araşdırmalar zamanı buraxılan səhvlər ona gətirib çıxarır ki, əməkdaşların stimullaşdırılmasına sərf olunmuş xərclər nəinki gözlənilən nəticələri vermir, hətta kampaniyada vəziyyəti pisləşdirir.

Tədqiqatlarda stimullaşdırmanın lazımi effekt vermədiyi tipik vəziyyətlər dörd əsas qrupa bölünür: hədiyyə - mükafatların ödənilməsi; təminatlı mükafatlar; ölçətməz bonusların müəyyənləşdirilməsi; başqasının işinin mükafatlandırılması. İndi bunlar barədə qısaca məlumatı qeyd edək.

Hədiyyə – mükafatın ödənilməsi. İqtisadiyyatın bir sıra sahələrində «hədiyyə – mükafatdan» istifadə olunur. Belə mükafatların fərqli cəhəti onların gözlənilməz xarakteridir. Tədqiqatçıların fikrincə, bu cür mükafatlandırmada məqsəd nəinki əməkdaşların loyallığını artırmaq, həmçinin onları sonrakı dövr ərzində fəal əməyə motivləşdirməkdir.

Lakin bir qayda olaraq, işin effektivliyinin artırılmasına nail olunur. Mükafatlandırmanın real nəticə verməsi üçün hər bir əməkdaş mükafatı hansı işinə görə aldığını və gələcəkdə hesablanmaq üçün hansı vəzifələri yerinə yetirəcəyini dəqiq başa düşməlidir. Əks halda mükafatlandırmanı personal itkinin elementi kimi qəbul edir və rəhbərliyi motivasiyanın artmasına həvəsləndirmir. Bir sözlə, mükafatlandırma sistemi işçini inandırılmalıdır ki, təşkilatda işçinin fəallığı onun əldə etdiyi nəticələrlə, öz tələbatlarını ödəmək imkanları arasında dəqiq əlaqə vardır [8].

Nəzərə alaq ki, motivasiya sisteminin əsas vəzifələrindən biri əməkdaşların gözləmələrinin idarə olunmasıdır. Səhv niyə baş verir? Çünki bir çox hallarda motivasiya sisteminin necə hərəkət etdiyini və mükafat almaq üçün nə etmək lazım gəldiyini əməkdaşlar başa düşmürlər.

Təminatlı mükafatla bağlı başqa bir situasiyanın şahidi oluruq. Bu zaman əməkdaşlar işin nəticələrinə görə mükafatı öz maaşlarının bir hissəsi hesab edirlər. Bu, sovet stimullaşdırma sistemini praktiki fəaliyyət üçün əsas götürmüş sənaye müəssisələrinin işində təzahür edir.

Neft hasilatı müəssisələrinin əməkdaşları arasında aparılmış sorğular göstərir ki, onların nə qədər məvacib almaları məsələsində əksəriyyəti mükafatı maaşın deyil, əmək haqqının dəyişən hissəsi kimi başa düşürlər. Bu o deməkdir ki, mövcud stimullaşdırma sistemi işçiləri hansısa nəticələr əldə etməyə yönəltmir. Mükafatı onlar yaxşı iş üçün bonus kimi deyil, öz aylıq gəlirlərinin ayrılmaz hissəsi kimi qəbul edirlər. Bununla belə müəssisə rəhbərləri dəyişən hissəni maaşla birləşdirməyə çalışırlar, çünki müəyyən «qüsurlar» üçün cəzalandırma alətlərini itirmək istəmirlər. Qanunvericiliyə görə işəgötürənin əməkdaşın maaşını kəsməyə ixtiyarı yoxdur, lakin lazım bilərsə, onu mükafatdan məhrum edə bilər. Belə cəzalar heç də həmişə sistemli xarakter daşımır və deməli, stimullaşdırma ilə heç bir əlaqəsi yoxdur.

Belə bir təcrübəni qeyd edək. Bəzən hesab edirlər ki, idarəetmə personalı çox mühüm vəzifələri yerinə yetirirlər, deməli, onun üçün xüsusi şərait yaradılmalıdır. Məsələn, bir kampaniyada idarəetmə aparatının əməkdaşlarını işin nəticələrinə görə orta aylıq mükafatların həcmi artıraraq tam maaşa keçirdilər, mükafatları isə ləğv etdilər. Yarım ildən sonra kampaniyanın rəhbərləri əmin oldular ki, idarəetmə personalı effektiv işləməyib, odur ki, əvvəlki şərtləri bərpa etməli oldular.

Ölçətməz bonuslar. Təcrübə göstərir ki, olduğundan çox tələbatlı stimullaşdırma personalın motivasiyasına ziyan vurur. Əgər rəhbərlik əməkdaşlara məsuliyyət daşımağa hazır olmayan öhdəlikləri zorla qəbul etdirməyə çalışarsa, arzu edilən nəticəyə nail olmaq mümkün deyil. Təcrübədən bu da məlumdur ki, ölçətməz məqsədlər problemini həll etmək olar, əgər planlaşdırma aşağıdan-yuxarıya doğru prinsipi ilə həyata keçirilsə, belə halda bonus şkalalarından birgə istifadə etmək vacibdir. Qəbul edilmiş artıq planın hər iki faizi üçün əməkdaşın bonusu mütərəqqi şkala üzrə artır, planın artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi 10%-ə çatanda, onda hər 2% artıqlaması ilə yerinə yetirildikdə bonus getdikcə azalmağa başlayır, başqa sözlə, belə halda repressiv şkalaya meydan açılır. Deməli, başa düşülmək üçün biz deyirik: planı azaltmaq lazım deyil ki, sonradan onu formal olaraq artıqlaması ilə yerinə yetirmək lazım gəlsin. Belə halda aydındır ki, planın qoyuluşuna yuxarıdan nəzarət edilir. Belə sistem yaxşı nəticələrin əldə edilməsinə imkan verir.

Bir qrup Qərb tədqiqatçıları hesab edir ki, nəzərdə tutulmuş məqsədlərə nail olmamağın bir səbəbi də yalnız motivasiya sisteminin işlənilməsi prosesində buraxılan səhvlər deyil, həm də əməkdaşları seçən zaman buraxılan səhvlərdir. Məsələn, kampaniyaya satış üzrə maaşı 600 dollar olmaq-

la menecerlər lazımdır, söhbət zamanı məlum olur ki, firma nəzərdə tutub ki, ona orta aylıq 300 dollar məbləğində bonus da veriləcəkdir. Deməli, onun aylıq məcmu gəliri 900 dollar olacaqdır. Söhbət zamanı bonusun məbləği açıqlanmışdır. Səhv bundadır ki, ilk günlər o bilir ki, onun məvacibi 600 dollar olacaq, lakin bonusu nə qədər olacaq bilmir, ona görə də bu faktor onun işinin məhsuldarlığına kömək edə bilməz.

Özgəsinin işinə görə mükafat prinsipi özünəməxsus xüsusiyyətə malikdir. Bir sıra bölmələrin əməkdaşlarının işinin nəticələri ənənəvi olaraq, konsolidasiya olunmuş biznes-göstərici ilə əlaqədə götürürlər. Belə halda çox zaman başqa bölgələrin fəaliyyətinin bu göstəricilərə təsiri nəzərə alınmır. Kampaniyaların birində rəhbərlik qarşısında satışın həcmi artırmaq vəzifəsi qoyulmuşdu. Bu məsələnin həlli üçün müvafiq şöbənin əməkdaşları ilə bonuslarla həvəsləndirilir ki, bunların həcmi satışların həcmindən asılı olur. Bununla yanaşı fəaliyyəti bilavasitə satışın artmasına təsir göstərən digər şöbələrin əməkdaşlarına həvəsləndirmə şamil olunmurdu. Belə ki, marketoloqların aksiyaları verdikləri maliyyə nəticələri faktiki olaraq satış üzrə menecerləri mükafatlandırır. Son nəticədə hər iki əməkdaşlar qrupu motivləşmədən kənarda qalmış olurdu, satış şöbəsi əməkdaşları ona görə ki, qazandıqları pul asan başa gəlirdi, marketinq şöbəsi mütəxəssisləri isə ona görə ki, müvafiq mükafatlandırmanın olmaması ilə bağlı.

Bu kontekstdə həmkarlar ittifaqı təşkilatları üçün vacib məsələ belə hallarda baş verən səhvlərin səbəblərini bilməkdir. Təcrübə göstərir ki, yuxarıda bəhs etdiyimiz vəziyyətlər layihələndirmə mərhələsində buraxılan səhvlərdən irəli gəlir. Buna görə də müəssisədə stimullaşdırma sistemində baş verən səbəblər üzərində dayanmaq yerinə düşərdi.

Stimullaşdırmanın göstəriciləri biznesin məqsədləri ilə uzlaşdırılır. Baxmayaraq ki, müxtəlif bölgələrdə müxtəlif stimullaşdırma sxemləri olur, vacibdir ki, bunlar kampaniyanın məqsədləri ilə uzlaşdırılsın [9]. Kompleks xidmətləri həyata keçirən müəssisələrin birində stimullaşdırma sistemini ayrı-ayrı bölmələrin gəlirlərinin göstəriciləri ilə uzlaşdırmağa qərar verilmişdi. Bu kampaniyada xidmət təklif etmə prosesinin texnologiyalarının pozulmasına gətirib çıxarmışdı, ona görə ki, bölgələr biznesin tələbatlarının zərərini olaraq, öz xidmətlərini fəal şəkildə xarici bazarda satmağa səy göstərirdilər. Əslində isə ələ həvəsləndirmə sistemindən istifadə etmək lazım idi ki, bu halda mükafatlandırma hər şeydən əvvəl müəyyən edilmiş planların yerinə yetirilməsinə yönümlənsin.

Müasir həmkarlar ittifaqı təşkilatlarının fəaliyyət göstərdiyi çoxlu müəssisədə bu problem idarə rəhbərliyini düşündürür. Məsələn, bir sənaye müəssisəsində sürücünün əmək haqqının ödənilməsi əmək məcəlləsinə uyğun olaraq, sürücü təmir səbəbindən işsiz dayanmağa görə sürücünün maaş dərəcəsi üçün üç dəfə az olan təmirçi-çilingərin maaşını alır. Bunu ona görə edirdilər ki, sürücülər qəza hallarını azaltsınlar. Beləliklə, məqsəd nəqliyyatdan maksimum səmərəli istifadə deyil, avtonəqliyyatdan istifadəni maksimum istifadə etmək idi. Rəhbərlik situasiyaya lazımınca nəzarət edə bilmədiyi üçün sürücülər hər vasitə ilə çalışırdılar ki, təmirlə əlaqədar məşinləri işsiz dayanmasın. Onlar həm də planlı təmirlə əlaqədar işsiz qalmaq istəmirlər. Üstəlik də aydın olur ki, texnikanı da tezliklə bərpa etmək mümkün olmur. Halbuki, məşinlərdən düzgün istifadə edildiyi təqdirdə nəqliyyatdan istifadə müddətini xeyli artırmaq və kapital qoyuluşuna xeyli qənaət etmək mümkündür.

Səbəblərdən biri əməkdaşların işinin nəticələrinin, məhsuldarlığının göstəricilərinin kəmiyyət qiymətləndirilməsinin olmamasıdır. Bəzən belə fakirləşirlər ki, fəaliyyətin bir çox növlərinin səmərəsi ölçülməyə gəlmir. Nəticədə əməkdaşların işinin effektivliyini subyektiv qiymətləndirmə ilə ölçürlər ki, bu da motivasiyanın səmərəsinə təsir edir. Fəaliyyətin kəmiyyət göstəriciləri (mədaxil, istehsalın həcmi, müştərilərin sayı) yoxdursa, qiymətləndirmənin bal sistemindən istifadə etmək lazımdır. Əməkdaşın fəaliyyətinin səmərəlilik göstəricilərini ayırmaq, onları kateqoriyalara görə qruplaşdırmaq və bu və ya digər balın nə üçün baş verildiyini əvvəlcədən təsvir edərək, balla qiymətləndirmək həmişə mümkündür. Balların verilmə qaydasını təsvir etmədən, yəni belə prinsipə əsaslanaraq əməkdaşların və bölmələrin fəaliyyətini qiymətləndirmək, ekspertlərin fikrincə, mühüm səhvdir. Əmək bölgülərində ən yaxşı briqadalar arasında müsabiqə keçirilərkən belə bir vəziyyət yaranmışdı. Balla qiymətləndirilən bir neçə qiymətləndirmə meyarları (məhsuldarlıq, sanitariya və gigiyena, keyfiyyət və s.) tətbiq edilmişdi. Balvermə sisteminin təsvirinin olmaması qalib gəlməyən briqadaları məyus etmişdi. Effektiv əməyə stimulyat yaratmaq məqsədilə keçirilmiş tədbir isə sonrakı dövrlərdə keçirilən yarışa personalın loyallığını aşağı salmışdır. Yaranmış vəziyyət qiymətləndirmənin meyarlarını və prinsiplərini dəqiqləşdirmək problemini bütün ciddiliyi ilə ortaya qoydu. Beləliklə, ahçıla-

ra xidmət göstərmək keyfiyyəti bir çox rəhbərlər tərəfindən ölçüyəgəlməz və subyektiv göstərici kimi başa düşülür. Lakin onun qiymətləndirilməsi üçün keyfiyyətin ölçülməsinin bir sıra vasitələrinin tətbiq edildiyi ticarət kompaniyalarının təcrübəsindən istifadə etmək lazımdır. Məsələn, belə bir təcrübəni təsəvvür etmək olar: personala tanış olmayan mağazanın əməkdaşı buraya gəlir və anketi doldurur. Anketdə personalın davranışını (məs., sizə malı seçməkdə kömək üçün yaxınlaşan olubmu?) və ekspozisiyanın keyfiyyəti xarakterizə edən göstəricilər verilir. Hər bir göstərici tanış olmayan alıcı tərəfindən ekspertlərin hazırladığı bal şkalasına əsasən qiymətləndirilir. Belə halda balların mümkün sayı, bir qayda olaraq, eyni olmur, çünki göstəricinin mühümlüyü dərəcəsindən asılıdır. Öldə edilmiş məlumatlar əsasında mağazanın personalının işinin keyfiyyətini əks etdirən ümumi bal hesablanır.

Digər bir səbəb də fəaliyyətin effektivliyinin planlaşdırılması, icrası və ona nəzarət bölmələr tərəfindən müstəqil həyata keçirilir. Neft hasilatı müəssisələrinin birində stimullaşdırma sistemi istehsal planlarının yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşların aylıq mükafatlandırılması nəzərdə tutulmuşdu. Özü də planların tərtib olunması funksiyası, onun icrası və hesabat sənədlərinin hazırlanması bir bölməyə həvalə edilir. Aydındır ki, hesabatla görə planlar hər ay 100% yerinə yetirilir və bütün əməkdaşlara mükafat verilir. Əməkdaşların fəaliyyətini təhlil edərkən qiymətləndirmə üzrə mütəxəssislər planların məzmununu onların reallaşdırılması hesabatları ilə müqayisə etməyə cəhd göstərmişlər. Aşkar edilmişdir ki, planlar heç mövcud olmamışdır. Görünür, stimullaşdırma sistemi yaradılarkən nəzarət, planlaşdırma və icra funksiyaları müxtəlif struktur bölmələri arasında paylanmışdır [10].

Nəzarətsiz göstəricilər əsasında motivasiya sisteminin qurulması nümunəvi iri regional enerji kompaniyası ola bilər. Müəssisənin strukturuna üç tipli filial daxildir:

- istehsal – elektro və istilik-enerji;
- şəbəkə – elektroenerjinin ötürülməsi;
- satış – enerjinin satışı.

Bütün filialların əməkdaşlarına mükafat ödənişinə elektroenerji ödənişinə görə mükafat düşür. Əslində isə bu göstəricinin yerinə yetirilməsinə generasiya edən bölmələrin əməkdaşları real təsir göstərə bilər. Yerdə qalan filialların personalı bu göstəricini idarə edə bilmirdi, lakin hər rüb öz mükafat hissəsini alırdı. Mükafatlandırma sisteminin optimallaşdırıldığı şəraitdə bu göstərici belə bölmələrin fəaliyyətinin qiymətləndirmə sistemindən götürüldü.

Bu prosesdə bir səhv də cari prinsiplər üzrə proyekt fəaliyyətinin stimullaşdırılmasında üzə çıxı bilər. Belə bir səhvi əyani olaraq, fəaliyyəti layihə xarakteri daşıyan konsaltinq kompaniyasının nümunəsində göstərmək olar.

Əgər kompaniyada layihələrin rəhbərləri layihənin nəticələrinə görə deyil, hər rübə görə mükafatlandırılırlarsa, onda onlar layihələrin nəticələrində, onun yerinə yetirilməsi müddətində kompaniyanın pul öldə etməsində maraqlı olurlar. Ona görə də olduqca vacibdir ki, əməkdaşların layihə fəaliyyəti yalnız nəticələrə görə mükafatlandırılınsınlar, istehsal prosesinin dayanması üçün görülən cari fəaliyyət əməkdaşın fəaliyyət növündən asılı olaraq, tsiklik olaraq konkret aydan ilədək stimullaşdırılınsın.

Təbii ki, hər bir müəssisə öz əmək həyatında üzə çıxan bu cür nöqsanları, səhvləri aradan qaldırmağa çalışır. Təcrübə göstərir ki, belə səhvləri aradan qaldırmaq mümkündür.

Bir qədər səhvlərin düzəldilməsi vasitələri barədə. Bir qayda olaraq, müasir firmaların fəaliyyəti göstərir ki, üzə çıxan problemlərin həllinə yönəlmiş stimullaşdırma sistemlərinin layihələndirilməsindəki səhvləri tez vaxtda aradan qaldırmaq vəziyyəti çətinləşdirir. Vəziyyətin keyfiyyətə dəyişdirilməsi üçün stimullaşdırma sistemini tam, yaxud qismən yenidən layihələndirmək və onu tətbiq etmək lazımdır. Belə halda aidiyyəti olan strukturlar buna hazır olmalıdırlar ki, stimullaşdırma sisteminin yenidən layihələndirilməsi olduqca uzun, mürəkkəb və baha başa gələn prosesdir, bu proses tətbiq olunan metodikaya hökmən riayət edilməsini və bölmələrdən birində aprobasiya olunmasını tələb edir. Ona görə də bu işə keçməzdən əvvəl firma rəhbəri əmin olmalıdır ki, problemin səbəbi düzgün başa düşülüb və problemin biznesə vurduğu ziyan qarşıdan gələn vaxt, maliyyə və əmək məsrəfləri ilə nə qədər uyğundur. Bölmə sisteminin pilot tətbiqi və biznesin uğurunu təmin edən personal qrupunu seçmək də vacibdir.

Təcrübə göstərir ki, motivasiya sistemini işləyib hazırlayarkən aşağıdakı əsas prinsiplərə riayət olunmalıdır:

- nəticəyə, yaxud uğura görə haqq ödənilməlidir;
- müxtəlif qrup və kateqoriyadan olan əməkdaşların gəlirlərinin fərqlərini tənzimləyən vahid şəffaf qaydalardan istifadə olunmalıdır;
- əməkdaşların gözləntilərini idarə etmək. Əgər işlənən motivasiya sistemi əməkdaşların gözləntisini doğrultmursa, belə sistem işləməyəcək.
- əmək bazarında rəqabət apararkən, kompensasiya paketi aparıcı rəqiblərin təkliflərini nəzərə almaqla formalaşdırılmalıdır.

Bütün prinsipial qərarlar qəbul ediləndən sonra pilot yenidən layihələndirməyə başlaya bilər. Bu prosesin addımbaaddım üç mərhələsi nəzərdə tutulur.

Birinci mərhələ. Sistemi olduğu kimi təsvir etmək. Birinci mərhələnin əsas vəzifəsi layihələndirmə üçün lazımı dəyişikliklərə əsas hazırlamaq məqsədilə əməkdaşların təcrübədə mövcud səlahiyyətlərinin, məsuliyyət və funksional borc sahələrinin təsvir edilməsidir. Bu mərhələdə mövcud stimullaşdırma sisteminin (sənədlərin və rəqlamentlərin təhlili, faktiki istifadə olunan hesablama mexanizmlərini təsvir etmək, əldə edilmiş məlumatları əlaqələndirmək və mövcud ixtilaflar haqqında informasiyanı sistemləşdirmək) təhlili – bölmənin funksiyalarını və onun effektivliyini təsvir etmək, bölmənin funksiyalarının reallaşdırılmasında hər bir əməkdaşın rolunu təsvir etmək.

İkinci mərhələ çərçivəsində bölmənin əməkdaşlarının əsas motivasiya prinsipləri işlənilib hazırlanır. Bu vəzifəni aşağıdakılara riayət etməklə yerinə yetirmək olar:

- kampaniyanın personalı stimullaşdırmaq yolu ilə nail olmağı planlaşdırdığı üç-dörd orta təcili biznes-məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi. Burada gəlirin artması, məhsuldarlığın və keyfiyyətin yüksəldilməsi nəzərdə tutulur. Hər bir əməkdaş üçün məqsədli davranış modeli işlənilib hazırlanmalıdır. Məqsədli model əməkdaşın bölmədəki rolunu və onun yerinə yetirdiyi funksiyaları, məsuliyyət dərəcəsini, fəaliyyətinin planlaşdırılan nəticələri və göstəricilərini təsvir etməlidir;

- stimullaşdırmanın məqsədli göstəricilərini müəyyənləşdirmək;
- müvafiq stimullaşdırma alətlərini yaratmaq;
- bölmənin təşkilati fəaliyyətində dəyişikliklərin siyahısını müəyyənləşdirmək. Çox zaman aydın olur ki, əməkdaşların qarşılıqlı əlaqələrinə yenidən baxmaq və onlar arasında məsuliyyəti yenidən bölüşdürmək lazım gəlir.

Üçüncü mərhələdə yeni motivasiya sisteminin modelləşdirilməsinə və köklənməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Başqa sözlə, burada əsas vəzifə yeni stimullaşdırma sisteminə buraxılmış qeyri-dəqiqliyi aşkar etmək və aradan götürməkdir. Bunun üçün aşağıdakıları nəzərə almaq lazımdır:

1. Yeni stimullaşdırma sisteminin prinsiplərindən, mexanizmlərindən istifadə etməklə, ötən dövr (ay, il) üçün əməkdaşların əmək haqqını yenidən hesablamaq.

2. Fəaliyyətin planlaşdırılmış göstəricilərindən istifadə etməklə, gələcək dövr üçün əməkdaşların əmək haqqını hesablamaq. Aparılmış hesablamalar sistemin adekvatlıq səviyyəsini qiymətləndirməyə və lazım gəldikdə onda dəyişikliklər etməyə kömək edir.

Əgər motivasiya sistemi kampaniyanın işi haqqında tarixi məlumatlar əsasında testdən keçib-sə, onda bu hal ciddi şəkildə kadr məsələsini ortaya çıxardar, o cümlədən mühüm dərəcədə kadr axıcılığına səbəb olar. Məsələn, əgər kampaniya satış üzrə menecerlərin qeydə alınmış maaşının əvəzinə mədaxilə «bağlanmış» bonusu həyata keçirirsə, bu, satışını azı 3-4 dəfə artırır bilər. Müvafiq olaraq, bu temple əmək haqqı da artır. Belə halda tarixi məlumatlar əsasında yeni motivasiya sisteminin işinin modelləşdirilməsi bu meyillərin nəzərə alınmasına imkan vermir. Ona görə də sonradan bir qayda olaraq, bir ildən sonra kampaniyanın rəhbərliyi bonusların həcmi azaldır, buna normalaşdırmanın effekti də deyirlər. Təbii ki, əməkdaşların ödəmə şərtlərinin pisləşməsinə reaksiyası onların yeni iş yeri axtarmasıdır.

Bunun məntiqi nəticəsi olaraq: 1) Əmək və vergi qanunvericiliyinin tələblərinə cavab verən firmadaxili normativ sənədlərində yeni stimullaşdırma mexanizmlərini təsbit etmək; 2) Yeni stimullaşdırma sisteminə keçid planını müəyyən etmək. Belə halda bölmələrin birində yeni sistemin pilot tətbiqi zamanı bəzən pilotsuz keçiddən istifadə olunur, yeni bölmənin bütün əməkdaşlarının yeni stimullaşdırma sisteminə birvaxtlı keçidi baş verir. Hətta bir bölmənin daxilində belə bu cür tətbiq etmə, əslində olduqca arzu edilməz sosial nəticələrə gətirib çıxardar. Buna görə də daha məsləhət bi-

linən tədrici keçiddir. Belə keçid zamanı iki-üç ay ərzində əməkdaşlara ödənişin yeni sisteminin adaptasiyası köhnə stimullaşdırma sisteminə uyğun həyata keçirilir, lakin paralel olaraq yeni sistemin prinsiplərinə və mexanizmlərinə uyğun olaraq hesablama təqdim edilir.

Başqa bir təcrübə göstərir ki, yaradılmış motivasiya sisteminin effektivliyi üç parametmə görə qiymətləndirməyə üstünlük verir: personalın loyallığı, onun fəaliyyətinin məhsuldarlığı, kampaniyanın əmək bazarında cəlbəediciliyi. Personalın loyallığı, axıcılıq əmsalına əsasən yeni motivasiya sxemlərinin tətbiqindən bir ay sonra qiymətləndirilir. Məsələn, kadr axıcılığının 50% çox təşkil etdiyi iri pərakəndə şəbəkəsində yeni motivasiya sistemi elan edildikdən sonra bu göstərici bir neçə həftə ərzində sıfıra enmişdir. Məhsuldarlığın qiymətləndirilməsi üçün daha çox vaxt tələb olunur, bu isə motivasiya sisteminin məqsədlərindən asılıdır. Əgər əməkdaşları kampaniyanın dəyərinin artırılmasına yönəltmək vacibdirsə, nəticələri görmək üçün bir neçə il lazımdır, əgər satışın artırılmasından söhbət gedirsə, bir rüb, ya da yarım il lazımdır. Əmək bazarında cəlbəedicilik vakant yerə namizədlərin sayı, yaxud kampaniyanın təklif etdiklərinə razılıq verən əməkdaşların faizi kimi göstəricilər əsasında qiymətləndirilir.

Bəzi firmaların menecerləri hesab edir ki, əgər kampaniyada «əməkdaş-menecment» əks rəbitə mövcuddursa, qüvvədə olan motivasiya sisteminin effektivliyini qiymətləndirmək çətin deyil. Motivləşdirmə yanaşmalarına nəzərən personala öz tənqidi fikirlərini bildirməsinə imkan vermək olduqca vacibdir. Mütəmadi olaraq, əməkdaşlara əməyin ödənilməsi şərtləri barədə rəzi qalıb-qalmalarını aşkar etmək üçün anonim sorğuların keçirilməsi məqsədəuyğun olardı. Beləliklə, personaldan əks rəbitə deyilərkən, əməkdaşlardan onların ovqatı, kampaniyada baş verənlərə və insanlara (yuxarı vəzifəlilər də daxil olmaqla) informasiyanın əldə edilməsi, kampaniyanın, onun bölmələrinin inkişafı haqqında ideyaların toplanması, tədbirlərin keçirilməsi barədə informasiyanın toplanması, yəni aşağıdan yuxarıya, sırası əməkdaşlardan rəhbərliyə doğru istiqamətlənmiş yaxşı işləyən kommunikasiya başa düşülür [11]. Əks rəbitə idarəetmə fəaliyyətinin vacib tərkib hissələrindən biridir. Belə ki, bu təbədə olana ön davranışının nəticələrini göstərir, bununla da ona qeyri-effektiv hərəkətlərdən uzaqlaşmağa, yaxud komandanın qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətin davam etdirilməsinə imkan yaradır. Təcrübəli menecerlər və əməkdaşlar bilirlər ki, yeni stimullaşdırma sistemində keçid planı reallaşdırılarkən stimullaşdırmanın yeni mexanizmləri operativ təşhihə məruz qalır. Əməkdaşların pilot tətbiqinin gedişi barədə savadlı məlumatlandırılması irimiqyaslı tətbiq zamanı baş verən dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsini xeyli yumşaldır.

Əgər pilot tətbiqi üçün seçilmiş bölgə, yaxud personal qrupu kampaniyada yeganədirsə, (məsələn, marketing şöbəsi, yaxud mühasibat) onda yenidən layihələndirmə layihəsi başa çatmış hesab olunur və bir müddətdən sonra yeni stimullaşdırma sisteminin effektivliyini qiymətləndirmək olar.

Lakin əksər hallarda pilot tətbiqinin ardınca digər analoji bölmələr və qruplara şamil olunan yeni sistemin tətbiqlənməsi gəlir. Bu cür irimiqyaslı tətbiq ərazicə bölünmüş və şaquli olaraq inteqrasiya olunmuş holdinqlər üçün xüsusi aktualıq kəsb edir.

Effektiv motivasiya sisteminin yaradılmasının belə bir versiyası da mövcuddur. Belə bir effektiv sistem yaratmaq üçün bu ideyalar təklif edilir:

- nail olunması nəzərdə tutulmuş məqsədlərin dəqiq başa düşülməsi;
- sistemin yaradılması, həm hazırlayanlar, həm də effektiv əməyə motivləşdirmək nəzərdə tutulanlardan ötrü aydın olmalıdır;
- motivləşdirici faktor mühüm olmalıdır, yəni mükafat əməkdaş üçün bir əhəmiyyət kəsb etməlidir;
- mükafatlandırma yalnız məqsədlərin yerinə yetirilməsindən sonra ödənilməlidir;
- kollektivdə əməkdaşlar üçün mehriban və komfort münasibətlər yaradılmalıdır. Bir sıra amerika kampaniyalarının tədqiqinin nəticələrinə görə aydın olmuşdur ki, kampaniyada iş üçün emosional planda rahat şərait olduqda o qədər də mehriban olmayan, əmək haqqının 30% az olduğu kampaniyaya getmirlər. Bu qeyri-maddi stimullaşmanın faydasını göstərir, belə olduqda kampaniya vəsaitinə xeyli qənaət etmiş olur.

Başqa bir nümunə. Kampaniyaların bəzisi motivasiya sistemini belə qurur:

- Məqsədlərin qoyuluşu. İnsanları nə üçün motivləşdirməyimizi dəqiq bilməliyik, çünki bütün motivasiya sistemi bundan asılıdır. Analoji sahə müəssisələrində toplanmış motivasiya təcrübəsini təhlil etmək;

- motivasiya sisteminin qurulmasına aparıcı əməkdaşları və müəssisə rəhbərlərini cəlb etmək;
- məhdudlaşdırılmış eksperimental müddət. Əgər motivasiya sistemi işləmirsə, ondan imtina etmək lazımdır. Eksperimental layihənin reallaşdırılmasını əməkdaşlara bildirmirlər. Sadəcə olaraq, yeni motivasiya alətlərinin işə salındığı müddəti elan edirlər. Əgər əməkdaşların mövcud stimullaşdırma sistemi özünü doğruldursa, onun fəaliyyət müddətini uzadırlar.

Təcrübə göstərir ki, motivasiya sisteminin yaradılması, həyata keçirilməsi və yenidən layihələndirmə prosesləri labüd olaraq, müəyyən xarakterli konfliktlərlə müşayiət olunur. Necə deyirlər, canlı iş olan yerdə konfliktlər də meydana çıxmaldır. Motivasiya prosesində iki, yaxud daha çox subyekt iştirak etdiyi üçün hər bir iştirakçının fərdi – şəxsi xüsusiyyətləri istər-istəməz bütün qarşılıqlı əlaqə münasibətlərində iş qoymuş olur.

Motivasiya məqsədinə nail olmaqda xarakterin bu xüsusiyyətləri müəyyən əngəllik törədə bilər, başqa sözlə, bu eyni dərəcədə həm motivatora, həm də motivləşdirilənə aid ola bilər:

- həddən artıq coşqunluq;
- tələskənlik;
- inadkarlıq;
- lazımı qədər özünütənqid hissinin olmaması;
- konfliktlik.

Motivatorun motivləşəni nəyəyə inandırmaq məqsədilə gətirdiyi arqumentlər həmişə mövqelərin, tezislərin, başlıcası isə şəxsiyyətlərin konfliktliyidir. Motivasiyanın arqumentləşdirilməsi ilə bağlı konflikt tiplərinə nəzər salaq:

1. Şəxsi mülahizəni bildirmək tələbatından doğan konflikt.

Şəxsi fikir, mülahizə şəxsiyyətin müstəqilliyini bildirir, bu səbəbdən də dəlillərin və sübutların təsiri altında fikrin dəyişməsi şəxsiyyətin muxtariyyətinə təcavüz kimi qəbul edilir. Belə halda az qala mövcudluq uğrunda mübarizə gedir. Bu cür mübahisə tipi motivasiyanın əlamətlərinə çevrilir. «Siz məni inandırma bilmədiniz və inandırma bilməyəcəksiniz», «Öz dəlillərinizi nahaq yerə işlədirsiniz, mən onları dinləmək fikrində deyiləm». Bu cür mübahisədə qalib gəlmək olmaz. Odur ki, tədqiqatçılar personalla yersiz konfliktlərə yol verməmək üçün konfliktlərin təbiətinin psixoloji təhlili, sosial-psixoloji konfliktlərin mahiyyəti, konflikt vəziyyəti, qarşı tərəflər, konflikt obyekt, insident, konflikt vəziyyətinin aradan qaldırılması, konflikt vəziyyətinin məqsədləri, konfliktlərin qarşısının alınması, davranış vərdislərinin təkmilləşdirilməsi və s. kimi problemləri araşdırırlar [12, s. 28].

Hər bir opponentin bir motivi olur: qalib gəlmək. Biz belə bir situasiyanı həmkarlar ittifaqında görürük. Hamı öz arqumentini zorla qəbul etdirmək istəyir.

2. Şəxsi tələbat konflikti və sosial norma.

Belə opponent hamı tərəfindən qəbul olunmuş motivasiya sistemini rədd etməyə çalışır. Bu psixoloji halın köklərini uşaqlıq yaşında axtarmaq lazımdır. Belə yaşda uşaq bir müstəqil şəxsiyyət kimi öz hisslərini kəskin etiraz formasında bildirir. Bu cür konflikt, bir qayda olaraq, işgötürənlə həmkarlar ittifaqı arasında danışqlar prosesinə zərbə vurur [13, s.40]. Üstəlik, belə bir konfliktli mövqe həmkarlar ittifaqları üzvləri ilə yerdə qalan digər işçilər arasında gərginlik yaradır. Ona görə də motivator insanları inandırmaq üsullarını mənimsəməli və onlardan istifadə etməyi bacarmalıdır. Qarşı tərəf də bilməlidir ki, konflikt həyat normasıdır [14, s.336]. İnandırma başqa bir fikirdə olan adamı nəyəyə inandırmaq, daha doğrusu, onun nəyəyə münasibətini dəyişmək böyük məharət tələb edir. Təqribən belə bir situasiyanı götürək: «Mən artıq nəinki həmkarlar ittifaqlarının əhəmiyyətini başa düşmüşəm, hətta özüm bu təşkilata üzv olmuşam və başqalarını da bu işə cəlb etməyə çalışıram». Təbii ki, bunun üçün istək və mövcud metodlardan məharətlə istifadə etmək lazımdır.

Nəzərdən keçirdiyimiz fikir və mülahizələr deməyə əsas verir ki, motivasiya sisteminin layihəsini yenidən yaratmaq və onu təshih etmək fasiləsiz olmasa da, tsiklik prosesdir. Kampaniyalar daim inkişafdadır, onların bazar əhatəsi dəyişir, biznes və ayrı-ayrı bölmələr qarşısında yeni vəzifələr qoyulur. Zaman keçdikcə stimullaşdırmanın mövcud mexanizmləri labüd olaraq, aktuallığını və effektivliyini itirir. Ona görə də stimullaşdırma sisteminin qabiliyyətini və onun biznesin məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğunu mütəmadi olaraq monitorinqini keçirmək lazımdır. Belə olduqda yenidən layihələndirmə prosesi ekstern, yəni təcrübə keçmək məqsədilə deyil, planlı xarakter daşımış olar. Hər halda reallıqlar göstərir ki, motivasiya sistemi əmək münasibətlərinin problemlərindən biri kimi aktuallığını saxlayacaqdır.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Бородин О. Людской капитал как основа зрелого экономического развития. // Экономика Украины. 2003, № 7
2. http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133295.doc.htm.
3. Ковач И.В. Мотивационный потенциал. <http://www.rusnauka.com>
4. Quliyev T.Ə. Əməyin sosiologiyası. Bakı, “Maarif”, 1998
5. Экономика труда. М.; “Магистр”, 2010
6. Бобровский М.В. «Экономика участия» потенциал и перспективы применения в России. Канд. диссертация. Волгоград, 2002
7. С.Н. Трунин. Экономика труда. М., “Экономика”, 2009
8. Системы премирования работников предприятия. Economic.samqtu.ru/node/22
9. Виды стимулирования. www.class.ru/stati/menejment1vidu_stimula.html.
10. Типичные ошибки при создании системы мотивации. Iteam.ru/publications/human/section_48/article_2547/
11. Гулимова М.В. Для чего нужна обратная связь от персонала и как ее оптимизировать. //Управление персоналом продаж. Альманах. Изд-во «Имидж-Медиа». Март 2012 [www.b17.ru/article/feed back/](http://www.b17.ru/article/feed%20back/)
12. Федорова А.Н. Конфликты в коллективе. Автореф. канд. диссертации. Тверь. 2004
13. Новые подходы к мотивации профсоюзного членства. М.; 2010
14. Социальная конфликтология. Под редак. А.В. Морозовой. М.; 2002

Гусейн Гарашов

**ПОТЕНЦИАЛ МОТИВА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
ПРОФСОЮЗАХ**

Резюме

В статье анализируются основы эффективности деятельности и мотивация в процессе трудовой деятельности, выдвигаются новые идеи. При этом автор обращается к трудам известных исследователей, вносит ясность в некоторые противоречивые идеи. Обосновывается идея о том, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Автор отмечает, что компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса.

Husseyin Qarashov

**MOTIVE CAPACITY AND EFFICIENCY ACTIVITIES
IN TRADE UNIONS**

Summary

The article examines the effectiveness of the basis and motivation in the workplace, put forward new ideas. The author refers to the works of well-known researchers, brings clarity to some contradictory ideas. Substantiates the idea that the redesign and updating of motivation system - if the process is not continuous, then at least cyclical. The author notes that the company is constantly evolving, changing their market environment to the business in general and the individual units provides a new challenge. Over time, the existing incentive mechanisms inevitably lose relevance and effectiveness. Therefore it is very important to periodically monitor the performance incentive system and its compliance with the goals and objectives of the business.