

DOI: <https://doi.org/10.36719/2663-4619/89/259-263>

**Babək Məmmədzaadə**  
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti  
magistrant  
bmammadzada2021@ada.edu.az

## MOTİVASİYA ÜSULLARININ ƏMƏK KOLLEKTİVİNİN İDARƏDİLMƏSİNDƏ TƏTBİQİ

### Xülasə

Motivasiya üsulları insan resurslarının idarə edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır, çünki bu üsullar işçilərin performansını, məşğulluğunu və iş məmnunluğunu artırmaq üçün istifadə olunan əsas faktorlardır. Motivasiya fərdlərə məqsədlərinə çatmağa imkan verən hərəkətverici qüvvədir. Müəssisənin işçilərini müəssisədə qalmasını və effektivini təmin etmək üçün motivasiya üsullarını tətbiqi vacibdir. Bu məqalə insan resurslarının idarə edilməsində motivasiya metodlarının tətbiqini və onların işçilərin fəaliyyətinə və təşkilati nəticələrə təsirini araşdıracaq. Tədqiqat Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası, Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi və öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsi kimi müxtəlif motivasiya nəzəriyyələrinə və onların effektiv motivasiya strategiyalarının hazırlanmasında necə istifadə olunacağına diqqət yetirəcək. Tədqiqat həmçinin insan resurslarının idarə edilməsində motivasiya metodlarının tətbiqi ilə bağlı çətinlikləri və bu problemlərin aradan qaldırılması üçün ən yaxşı təcrübələri araşdıracaq. Ümumilikdə, bu tədqiqat insan resurslarının idarə edilməsində motivasiya metodlarının tətbiqi və onların təşkilati nəticələrə təsiri haqqında hərtərəfli anlayışı təmin etmək məqsədi daşıyır.

*Açar sözlər:* motivasiya, insan resursları, Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi, Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası, öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsi

**Babək Məmmədzaadə**  
Azerbaijan State Economic University  
master student  
bmammadzada2021@ada.edu.az

## Application of motivational methods in human resources management

### Abstract

Motivational techniques play an important role in human resource management because these techniques are the main factors used to increase employee performance, engagement and job satisfaction. Motivation is the driving force that enables individuals to achieve their goals. It is important to apply motivational methods in order to ensure the efficiency and effectiveness of the employees of the enterprise. This article will examine the application of motivational methods in human resource management and their impact on employee performance and organizational outcomes. The study will focus on various motivational theories, such as Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and self-determination theory, and how to use them in developing effective motivational strategies. The study will also examine the challenges associated with applying motivational methods in human resource management and best practices for overcoming these challenges. Overall, this study aims to provide a comprehensive understanding of the application of motivational methods in human resource management and their impact on organizational outcomes.

*Keywords:* motivation, human resources, Herzberg's two-factor theory, Maslow's hierarchy of needs, self-determination theory

## Giriş

Əmək kollektivinin idarə edilməsi iş yerində işçi qruplarını idarə etmək və onlara rəhbərlik etmək üçün istifadə olunan proseslərə və strategiyalara aiddir. Əmək kollektivinin idarə edilməsinin məqsədi işçilərin özlərini dəyərli hiss edərək, motivasiya olunaraq onların iş şəraitində məhsuldarlıqlarının və iş məmnunluğunun artmasına səbəb olan iş mühitini yaratmaqdır. Əmək kollektivinin idarə edilməsi təşkilatların məqsəd və məqsədlərinə çatması üçün çox vacibdir. Əmək kollektivinin səmərəli idarə edilməsi işçilərin motivasiyasının, məmnuniyyətinin və işdə saxlanma nisbətələrinin artmasına səbəb ola bilər. Bu, öz növbəsində məhsuldarlığı artırır, dövriyyə xərclərini azaldır və təşkilatın ümumi nüfuzunu və uğurunu artırır (1). Bundan əlavə, əmək kollektivinin idarə edilməsi rəhbərlik və işçilər arasında müsbət münasibətləri gücləndirməyə kömək edə bilər ki, bu da əməkdaşlıq və dəstəkləyici iş mühitinə gətirib çıxarır. Əmək kollektivinin idarə olunmasının bir neçə yanaşması və nəzəriyyəsi mövcuddur. Belə yanaşmalardan biri işçilərin qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb edilməsini və rəhbərliklə işçilər arasında əməkdaşlığın və ünsiyyətin təşviq edilməsini nəzərdə tutan iştirakçı idarəetmə tərzidir (Braun, Kuljanin, Kaviar, 2019). Başqa bir yanaşma, ümumi baxış və ümumi məqsədlər vasitəsilə işçiləri ruhlandırmaq və həvəsləndirməyə yönəlmiş transformasiya liderlik tərzidir (Bass & Riggio, 2006).

Əmək kollektivinin idarə edilməsi təşkilatların hədəf və məqsədlərinə çatması üçün çox vacibdir. Əmək kollektivinin də effektiv və səmərəli şəkildə idarə edilməsi üçün də motivasiya faktoru xüsusi rol oynayır. Hər bir müəssisə də insan faktoru onun əsas resursu kimi qəbul edilməlidir. Onların şirkətin təşkilati məqsədləri anlamaları üçün şərait yaradılmalı, qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb edilərək motivasiya olunmalıdırlar.

Motivasiya insan davranışının kritik bir nüansıdır, və bizim qərar qəbul etməyimizə, məqsəd qoymağımıza təsir göstərir. Motivasiya faktoru, “fərdin məqsədə çatmaq üçün səyinin intensivliyini, istiqamətini və davamlılığını hesablayan proses” kimi müəyyən edilir (Robbins & Judge, 2019: 186). Motivasiya müxtəlif amillərdən, o cümlədən fərdi, təşkilati və ətraf mühit amillərindən təsirlənir. Şəxsiyyət, dəyərlər və inanclar kimi fərdi amillər fərdlərin motivasiya stimullarını necə qavradıqlarına və onlara necə reaksiya verdiyinə təsir göstərir. Liderlik tərzini, təşkilat mədəniyyəti və iş dizaynı kimi təşkilati amillər motivasiya resurslarının və imkanlarının mövcudluğuna təsir göstərir. İqtisadi şərait, sosial normalar və texnoloji irəliləyişlər kimi ətraf mühit amilləri motivasiyaya təsir edən xarici stimullara və maneələrə təsir göstərir (Kanfer & Chen, 2016).

Motivasiyanın öyrənilməsi müxtəlif sahələr, o cümlədən biznes, təhsil, səhiyyə və idman üçün mühüm təsirlərə malikdir. İş dünyasında motivasiya nəzəriyyələri işçilərin performansını, iş məmnunluğunu və ümumi təşkilati nəticələri yaxşılaşdırmaq üçün tətbiq oluna bilər. Təhsildə motivasiya nəzəriyyələri pedaqoqlara şagirdlərin fəallığını, nailiyyətlərini və rifahını təşviq edən effektiv öyrənmə mühitlərini tərtib etməyə kömək edə bilər. Səhiyyədə motivasiya nəzəriyyələri praktikantlara xəstələrin muxtariyyətini və onlara qulluqda əməkdaşlığı, habelə tibbi rejimlərə riayət etməyi təşviq edə bilər. İdmanda motivasiya nəzəriyyələri məşqçilərə idmançıların öz müqəddəratını təyin etmə qərarını, səriştəsini və əlaqəsini inkişaf etdirməyə kömək edə bilər ki, bu da idmandan daha yaxşı performans və həzz almağına səbəb olur.

Motivasiya iki əsas kateqoriyaya bölünür: daxili və xarici motivasiya. Daxili motivasiya, fəaliyyətin özü naminə bir fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün daxili həvəyə aiddir, xarici motivasiya isə bir tapşırığın yerinə yetirilməsi ilə bağlı xarici mükafatları və ya nəticələri ehtiva edir (Ryan, Deci, 2000). Daxili motivasiya fərdin hər hansı bir fəaliyyətlə məşğul olmaq istəyi ilə xarakterizə olunur, çünki onlar bunu mahiyyətə zövqlü və ya yerinə yetirirlər. Daxili həvəsləndirici fəaliyyətlərə misal olaraq hobbilə məşğul olmaq, yaradıcı axtarışlarla məşğul olmaq və yeni bacarıqlar öyrənmək daxildir. Daxili motivasiya təkmilləşdirilmiş performans, daha çox yaradıcılıq və artan iş məmnunluğu daxil olmaqla bir neçə müsbət nəticələrlə əlaqələndirilir (Deci, Koestner, Ryan, 1999). Fərdlər daxili motivasiyaya malik olduqda, onlar daha çox öz maraqları üçün fəaliyyətlərlə məşğul olurlar və şəxsi inkişaf üçün çətinliklər və imkanlar axtarırlar.

Digər tərəfdən isə, xarici motivasiya, digər tərəfdən, bir tapşırıqın yerinə yetirilməsi ilə əlaqəli xarici mükafatlara və ya nəticələrə aiddir. Xarici mükafatlara misal olaraq pul, tanınma və ya tərif daxildir. Xarici motivasiya fərdləri başqa cür maraqlana bilməyəcəyi və ya etməyə həvəsləndirə bilməyəcəyi tapşırıqları yerinə yetirməyə həvəsləndirməkdə təsirli ola bilər. Bununla belə, xarici motivasiyanın mənfi nəticələri ola bilər, məsələn, xarici mükafatlar artıq mövcud olduğdan sonra tapşırığa marağın azalması və vəzifənin özündən çox mükafatlara diqqətin yönəldilməsi (Deci, Koestner, Ryan, 1999). Daxili motivasiya təkmilləşdirilmiş performans, daha çox yaradıcılıq və artan iş məmnuniyyəti də daxil olmaqla bir sıra müsbət nəticələrlə əlaqələndirilmişdir (Deci, Koestner, Ryan, 1999). Xarici motivasiya fərdləri tapşırıqları yerinə yetirməyə həvəsləndirməkdə də təsirli ola bilər, lakin bunun mənfi nəticələri ola bilər, məsələn, xarici mükafatlar artıq mövcud olduğdan sonra tapşırığa marağın azalması (Deci, Koestner, Ryan, 1999).

Müasir iqtisadi ədəbiyyatlarda motivasiya ilə bağlı bəzi nəzəriyyələr mövcuddur. Ümumilikdə, motivasiya nəzəriyyələri insan davranışına nəyin səbəb olduğunu və müxtəlif kontekstlərdə müsbət nəticələrin necə təşviq ediləcəyini anlamaq üçün zəmin yaradır. İnsan motivasiyasının mürəkkəbliyini və müxtəlifliyini dərk edərək, tədqiqatçılar və praktikantlar şəxsi inkişafı, rifahı və nailiyyətləri təşviq etmək üçün daha effektiv strategiyalar hazırlaya bilərlər. Bunlardan ən məşhuru Maslovun ehtiyaclar iyerarxiyası nəzəriyyəsidir. 1940 və 1950-ci illərdə Abraham Maslov tərəfindən hazırlanmış bu nəzəriyyə insan ehtiyaclarının ən əsas fizioloji ehtiyacların altında, özünü həyata keçirmə kimi daha yüksək səviyyəli ehtiyacların isə yuxarıda olmaqla, bir iyerarxiyaya düzülmesini təklif edir. Maslovun ehtiyaclar iyerarxiyası tez-tez beş səviyyəli bir piramida kimi təsvir edilir, hər səviyyə fərqli ehtiyac kateqoriyasını təmsil edir. Aşağıdan yuxarı səviyyələr fizioloji ehtiyaclar, təhlükəsizlik ehtiyacları, sevgi və aidiyyət ehtiyacları, hörmət ehtiyacları və özünü həyata keçirmə ehtiyaclarıdır (Maslow, 1943). Nəzəriyyənin əsas müddəası ondan ibarətdir ki, insanların daha yüksək səviyyəli ehtiyaclarına keçmədən əvvəl ödənilməli olan fitri ehtiyacları var. Nəzəriyyəyə əsasən, əsas beş ehtiyac aşağıdakılardır:

1. Sosial Ehtiyaclar
2. Status Ehtiyacları
3. Özünü İnkişaf Etdirmə Ehtiyacları
4. Təhlükəsizlik Ehtiyacları
5. Əsas Fizioloji Ehtiyaclar

Maslovun ehtiyaclar iyerarxiyası, fərdlərin müəyyən bir ardıcılıqla təmin edilməli olan fitri ehtiyaclarla sahib olduğunu təklif edən insan motivasiyasının geniş yayılmış nəzəriyyəsidir (Maslow, 1954). İyerarxiyasının beş səviyyəsi, əsas fizioloji ehtiyaclardan tutmuş özünü həyata keçirmə ehtiyaclarına qədər insan davranışı və motivasiyası haqqında məlumat verir. Maslovun ehtiyaclar iyerarxiyasını başa düşmək təşkilatlara və fərdlərə daha yüksək motivasiya, iş məmnunluğu və rifahı təşviq edən effektiv motivasiya strategiyaları hazırlamağa kömək edə bilər.

Maslovun ehtiyaclar iyerarxiyası insan davranışı və motivasiyası üçün bir neçə təsirə malikdir. Məsələn, o, fərdlərin daha yüksək səviyyəli ehtiyaclarla diqqət etməzdən əvvəl aşağı səviyyəli ehtiyaclarını təmin etmələrini təklif edir. Bu o deməkdir ki, təşkilatlar işçilərin daha yüksək səviyyəli məqsədlərə nail olmaq üçün motivasiya olmasını gözləməzdən əvvəl onların əsas ehtiyaclarının ödənilməsini təmin etməlidirlər. Bundan əlavə, nəzəriyyə fərdlərin həyatlarının müxtəlif dövrlərində müxtəlif səviyyələrdə ehtiyaclarla malik olduğunu və iyerarxiyanın fərdlər arasında dəyişə biləcəyini təklif edir. Məsələn, maliyyə cəhətdən çətinlik çəkən bir fərd öz fizioloji və təhlükəsizlik ehtiyaclarını ödəməyə, maliyyə sabitliyinə nail olmuş fərd isə özünü həyata keçirmə ehtiyaclarına diqqət yetirə bilər.

Motivasiyaya dair digər ən məşhur nəzəriyyə isə Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsidir. Belə ki, Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi iş yerindəki bəzi amillərin iş məmnuniyyətinə, digərlərinin isə işdən narazılığa səbəb ola biləcəyini təklif edən məşhur motivasiya nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyə 1950-ci illərdə Frederik Herzberq tərəfindən işlənilib hazırlanmışdır və iş yerində motivasiya anlayışımızın formalaşmasında təsirli olmuşdur.

Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi iş yerində işdən məmnunluq və motivasiyaya təsir edən iki növ faktorun olduğunu göstərir: gigiyena amilləri və motivatorlar. Gigiyena amilləri işdən narazılığın qarşısını almaq üçün iş yerində qarşılmalı olan əsas ehtiyaclara aiddir, məsələn, adekvat maaş, iş təhlükəsizliyi və təhlükəsiz iş şəraiti. Motivatorlar, əksinə, çətin iş, böyümə və inkişaf imkanları və yaxşı işin tanınması kimi işdən məmnunluq və motivasiyaya töhfə verən amillərə istinad edir (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Herzberqin nəzəriyyəsinə görə, gigiyena amilləri işdən məmnun olmaq üçün zəruridir, lakin kifayət deyil. Başqa sözlə desək, bu əsas ehtiyaclar ödənilməzsə, işçilər narazı və həvəssiz qalacaqlar. Bununla belə, bu ehtiyaclar ödənildikdən sonra motivatorlar iş məmnuniyyətini və motivasiyanı təmin etmək üçün daha vacib olur. Buna görə də, işçilərin həvəsləndirilməsinin açarı həm adekvat gigiyena amilləri, həm də mənalı motivatorlar təmin etməkdir.

Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsinin idarəetmə üçün bir neçə təsiri var. Birincisi, menecerlər adekvat əmək haqqı, müavinətlər və təhlükəsiz iş şəraitinin təmin edilməsi kimi əsas gigiyena amillərinin yerinə yetirilməsini təmin etməlidirlər. İkincisi, menecerlər böyümə və inkişaf imkanları, yaxşı işin tanınması və çətin iş tapşırıqları kimi mənalı motivatorların təmin edilməsinə diqqət yetirməlidirlər. Üçüncüsü, menecerlər müxtəlif işçilərin müxtəlif amillər tərəfindən motivasiya oluna biləcəyini başa düşməlidirlər və öz motivasiya strategiyalarını buna uyğun şəkildə tərtib etməlidirlər.

Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsinin güclü tərəfi onun motivasiya və iş məmnunluğunun artmasında həm gigiyena amillərinin, həm də motivatorların əhəmiyyətinə diqqət yetirməsidir. Bu nəzəriyyə bir sıra empirik tədqiqatlar tərəfindən də dəstəklənmişdir (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Hackman & Oldham, 1976). Bununla belə, bəzi tənqidçilər nəzəriyyənin çox sadə olduğunu və iş yerindəki motivasiyanın mürəkkəb və dinamik xarakterini nəzərə almadığını iddia etdilər (Ryan & Deci, 2000). Bundan əlavə, bəzi tədqiqatçılar nəzəriyyəni empirik şəkildə sınaqdan keçirərkən qarışıq nəticələr tapdılar (Hakim, Bono, Thoresen və Patton, 2001). Bu nəzəriyyə iş yerində motivasiya və iş məmnunluğunu artırmaq üçün həm adekvat gigiyena amillərinin, həm də mənalı motivatorların təmin edilməsinin vacibliyini vurğulayır. Nəzəriyyənin güclü tərəfləri və məhdudiyyətləri olsa da, o, iş yerinin motivasiyası haqqında anlayışımızın formalaşmasında təsirli olmuşdur və işçilərinə motivasiya etmək istəyən menecerlər üçün təlimat verə bilər.

Öz müqəddəratını təyin etmə nəzəriyyəsi insan motivasiyasını və davranışını anlamaq üçün geniş şəkildə tanınan bir nəzəriyyədir. Bu yanaşma fərdlərin muxtariyyət, səriştə və əlaqəlilik üçün fitri psixoloji ehtiyaclara malik olduğunu və bu ehtiyacların şəxsi inkişaf və rifah üçün çox vacib olduğunu təklif edir (Ryan & Deci, 2000). Öz müqəddəratını təyin etmə nəzəriyyəsi üç əsas komponentdən ibarətdir: muxtariyyət, səriştə və əlaqəlilik. Muxtariyyət fərdlərin öz həyatları üzərində nəzarət hissənə malik olması və öz dəyərlərinə və maraqlarına uyğun seçimlər edə bilmə ehtiyacına aiddir. Bacarıq, fərdlərin öz fəaliyyətlərində bacarıqlı və effektiv hiss etmələri və öz qabiliyyətlərində böyümə və inkişafı hiss etmələri ehtiyacını ifadə edir. Əlaqədarlıq fərdlərin başqaları ilə bağlılıq hiss etmələri, aidiyyət və sosial dəstək hiss etmələri ehtiyacını ifadə edir (Ryan, Deci, 2000). SDT insan davranışını və motivasiyasını anlamaq üçün müxtəlif kontekstlərdə tətbiq edilmişdir. Tədqiqatlar göstərmişdir ki, muxtariyyət, səriştə və əlaqəlilik kimi psixoloji ehtiyacların ödənilməsi daxili motivasiya, rifah və müsbət şəxsiyyətlərə münasibətlər kimi müsbət nəticələrlə əlaqələndirilir (Ryan & Deci, 2000).

Digər tərəfdən, bu ehtiyacların məyusluğu motivasiyanın azalması, narahatlıq və depressiya kimi mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Öz müqəddəratını təyin etmə nəzəriyyəsi insan davranışını və motivasiyasını başa düşmək üçün dəyərli çərçivə təmin edir. Onun muxtariyyət, səriştə və əlaqəliliyin psixoloji ehtiyaclarına yönəldilməsi şəxsi inkişafın və rifahın təşviq edilməsinin vacibliyini vurğulayır. Nəzəriyyə müsbət nəticələri təşviq etmək üçün müxtəlif kontekstlərdə tətbiq edilmişdir və onun aktualığı davam edən tədqiqat və tətbiqlər vasitəsilə nümayiş etdirilməkdə davam edir.

### Nəticə

Nəticə etibarlı ilə, motivasiya nəzəriyyələri insan davranışını idarə edən və fərdi və təşkilati nəticələrə təsir edən amilləri başa düşmək üçün dəyərli çərçivələr təqdim edir. Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası, Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi və öz müqəddəratını təyinetmə kimi ilkin motivasiya nəzəriyyələrindən tutmuş öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsi və məqsəd qoyma nəzəriyyəsi kimi daha müasir nəzəriyyələrə qədər hər bir nəzəriyyə fərdlərin nail olmaq üçün necə motivasiya olunduğuna dair unikal fikirlər təklif edir.

### Ədəbiyyat

13. ADİU. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi. 19.04.2017:  
<http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.pdf>
14. Braun, S., Kuljanin, G., & Kaviar, J. (2019). Participative management and employee motivation: An extension of the contingency perspective. *Journal of Business Research*, 98, 163-174.
15. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
16. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
17. Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
18. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
19. Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
20. Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4).
21. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
22. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
23. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
24. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
25. Judge, T.A., Bono, J. E., Thoresen, C.J., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*.

Göndərildi: 17.11.2022

Qəbul edildi: 08.03.2023