

DOI: <https://doi.org/10.36719/2789-6919/52/89-93>

Elnarə Babayeva
Odlar Yurdu Universiteti
magistrant

<https://orcid.org/0009-0009-0056-8513>
elnarababayeva2000@gmail.com

Təşkilati səmərəliliyin formalaşmasında motivasiya və məqsədlər arasındakı qarşılıqlı təsir

Xülasə

Müasir təşkilatların effektivliyi birbaşa şəkildə kadrların potensialından səmərəli istifadədən asılıdır. Bu baxımdan motivasiya təşkilati nəticələrin yaxşılaşdırılmasında əsas təsir amili kimi qiymətləndirilir. Təşkilatın strateji prioritetləri ilə kadrların şəxsi hədəfləri arasında uyğunluğun təmin edilməsi həm fərdi, həm də kollektiv səviyyədə müsbət nəticələr yaradır. Motivasiya mexanizmi əsasən üç təməl komponent ətrafında qurulur: təşkilat tərəfindən müəyyən edilən strateji hədəflər, kadrların fərdi tələbatları və onların peşəkar fəaliyyətdə göstərdikləri səylər. Bu komponentlər arasında optimal balansın yaradılması təşkilatın uğuruna töhfə verən əsas amildir. İş mühitində peşəkar inkişaf fərsətləri və işdən əldə olunan məmnunluq səviyyəsi motivasiya prosesinə birbaşa təsir göstərir. Səmərəli motivasiya sistemi yalnız kadrların məhsuldarlığının artırılması ilə məhdudlaşmır, həm də təşkilatın davamlı inkişafına şərait yaradır. Müasir biznes şəraitində uğur qazanmaq üçün təşkilati məqsədlərlə fərdi hədəflərin uyğunlaşdırılması prioritet şərt kimi qəbul edilir. Bu uyğunluğun təmin edilməsi strateji planlaşdırma, sistemli yanaşma və davamlı monitorinq tələb edən kompleks proses kimi qiymətləndirilir. Təşkilatların uzunmüddətli uğuru üçün motivasiya mexanizmlərinin daim yenilənməsi və kadrların dəyişən tələblərinə uyğunlaşdırılması zəruri hesab olunur.

***Açar sözlər:** motivasiya, təşkilati məqsədlər, iş məmnuniyyəti, performans, rəqabət qabiliyyəti, işçi sədaqəti, təşkilati inkişaf*

Elnara Babayeva
Odlar Yurdu University
Master's student
<https://orcid.org/0009-0009-0056-8513>
elnarababayeva2000@gmail.com

The Interrelationship Between Motivation and Goals in Shaping Organizational Efficiency

Abstract

The effectiveness of contemporary organizations is directly dependent on the efficient utilization of human capital. In this regard, motivation is evaluated as a fundamental factor influencing the enhancement of organizational outcomes. Establishing alignment between the strategic priorities of the organization and employees' personal objectives yields positive results at both individual and collective levels. The motivation mechanism is fundamentally structured around three core components: the strategic goals defined by the organization, the individual requirements of employees, and their demonstrated professional efforts. Achieving an optimal balance among these elements constitutes a primary factor contributing to organizational success. Within the work environment, opportunities for professional development and the degree of job satisfaction directly impact motivational processes. An effective motivation system extends beyond merely increasing employee productivity; it also fosters stronger organizational commitment and creates conditions for

sustainable development. In modern business conditions, aligning corporate objectives with individual goals is acknowledged as a prerequisite for achieving success. This alignment process requires strategic planning, systematic approaches, and continuous monitoring, representing a complex organizational challenge. For long-term organizational success, it is imperative to consistently update motivation mechanisms and adapt them to employees' evolving needs.

Keywords: *motivation, organizational objectives, job satisfaction, performance, competitive capability, employee loyalty, organizational development*

Giriş

Müasir təşkilatların fəaliyyəti müəyyən strateji məqsədlər əsasında formalaşır. Bu məqsədlər, əsas etibarilə, fərdi hədəflərin təşkilati səviyyədə strukturlaşdırılmış forması kimi xarakterizə olunur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Təşkilatın əsas komponenti olan insan resursunun da öz şəxsi məqsəd və tələbatları mövcuddur. Bu baxımdan, təşkilati və fərdi prioritetlərin harmoniyası təşkilatın effektivliyi üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Təşkilati motivasiya mexanizmi aşağıdakı üç əsas komponent ətrafında formalaşır:

1. Təşkilatın strateji istiqamətləri və hədəfləri;
2. Kadrların peşəkar fəaliyyətdə göstərdikləri səylər;
3. Fərdi tələbatların və tələblərin ödənilməsi.

Bu komponentlər arasında optimal balansın yaradılması təşkilatın ümumi performansının yaxşılaşdırılmasında əsas amil hesab olunur. Kadrların göstərdiyi səylər təşkilatın strateji istiqamətləri ilə paralel olmalı və həmin səylərin keyfiyyət səviyyəsi daim nəzarət altında saxlanılmalıdır. Müasir təşkilatların davamlılığı birbaşa olaraq kadrların müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğun fəaliyyət göstərməsindən asılıdır (Unutkan, 1995). Məhsuldarlıq anlayışı ümumi şəkildə istehsal prosesinə daxil olan resurslarla əldə edilən nəticələr arasındakı əlaqəni ifadə edir. Dinçer və Fidanın (Dinçer & Fidan, 1997) tədqiqatları göstərir ki, məhsuldarlıq müəyyən keyfiyyət standartlarında məhsulun əldə edilməsi üçün istehsal amillərinin nə dərəcədə səmərəli şəkildə istifadə olunduğunu əks etdirən əsas göstəricidir. Müasir idarəetmə sistemlərində əsas hədəf resursların təşkilatın strateji prioritetlərinə uyğun şəkildə ən optimal formada istifadəsinin təşkilidir. Təşkilati məqsədlərə çatmaq və resurs itkisinin qarşısını almaq üçün iqtisadi fəaliyyətin iki fundamental prinsipi nəzərə alınmalıdır: səmərəlilik və effektivlik. Təşkilati məhsuldarlığın artırılması prosesində motivasiya ən kritik amillərdən biri kimi qiymətləndirilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Qloballaşma şəraitində rəqabət mühitinin intensivləşməsi müəssisələri daha yüksək keyfiyyətli məhsul və xidməti daha qısa müddətdə və sərfəli qiymətə təklif etməyə məcbur edir. Bu dinamika motivasiyaya olan tələbatın daha da artmasına səbəb olur. Motivasiya olunmuş işçi heyəti ilə müəssisənin daha məhsuldar, innovativ və yaradıcı xarakter daşması əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşır (Unutkan, 1995).

Motivasiya və iş məmnuniyyəti anlayışlarının hər ikisi emosional, fərdi və subyektiv xüsusiyyətlər daşıyır. İş məmnuniyyəti kadrların daxili tarazlıq və psixoloji rahatlıq hissi kimi təsvir olunur. Bu konsepsiya kadrların iş mühitindən – iş yeri şəraiti, rəhbərlik quruluşu, komanda münasibətləri və təşkilati strukturdan əldə etdiyi psixoloji rifah hissi kimi şərh edilir (Dinçer & Fidan, 1997). Müasir peşəkar mühitin tələbləri nəzərə alınaraq, hər bir kadr üçün bütün istək və tələbatlarını tam formada qane edəcək iş yeri tapmaq kompleks məsələdir. Məhz bu kontekstdə motivasiya mexanizmlərinin əhəmiyyəti daha da artır. Motivasiya və məmnunluq arasında qarşılıqlı təsir dövrü müşahidə olunur: işindən məmnun olan işçi daha yüksək motivasiya səviyyəsi nümayiş etdirir, yüksək motivasiyaya malik işçi isə şəxsi ehtiyacları ödəndikcə daha çox məmnunluq hissi yaşayır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). İş məmnuniyyətini təmin edən amillər motivasiya vasitələri ilə oxşar xarakter daşısa da, bu iki anlayışın eyniləşdirilməsi elmi cəhətdən düzgün deyildir. İşçilər iş yerlərindən və müəssisədən olan gözləntiləri reallaşdıqca məmnunluq dərəcəsi artır. Bu məmnunluğun məhsuldarlıq göstəricilərinə təsiri müxtəlif formalarda özünü büruzə verir. İş məmnuniyyəti ilə məhsuldarlıq arasındakı korrelyasiya sadə deyil – yüksək məmnuniyyət səviyyəsinin həmişə yüksək məhsuldarlıqla nəticələnəcəyi qətiyyətlə iddia edilə bilməz (Unutkan, 1995).

Motivasiya sahəsində ilk tədqiqatlar amerikalı mühəndis Frederik Teylor və fransız iş adamı Anri Fayol tərəfindən həyata keçirilmişdir. Bu tədqiqatlar zamanı insan ancaq istehsal amili kimi qiymətləndirilmiş, ondan maşın kimi davranması gözlənilmişdir. İnsan tələbatlarına kifayət qədər diqqət ayrılmamışdır. Teylordan Mayoya qədər və müasir dövrə qədər bir çox tədqiqatçı maraqsız və işdən bezmiş insanları yenidən işə maraq göstərən fəal işçilərə çevirməyin yollarını axtarmışlar. Tədqiqatçılar əsasən aşağıdakı suallara cavab axtarırdılar: “Niyə müəssisələrdə işçilərin bir qismi işlərini böyük həvəslə yerinə yetirir, digər qismi isə aşağı məhsuldarlıqla işləyir?” Bu sual motivasiya məsələsinin əsasını təşkil edir, lakin cavabı asanlıqla tapıla bilməz. Teylor və Fayoldan sonra Harvard Universitetinin professoru Elton Mayo və həmkarları tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərdi ki, iş şəraitində edilən dəyişikliklər işçilərin işə olan münasibətini yaxşılaşdırır (Telimen, 1978). İş vaxtının psixoloji və fiziki yükü azaldacaq şəkildə təşkili, nizamlı istirahət fasilələri, işçilərin müntəzəm səhiyyə yoxlamaları, qida təminatı kimi tədbirlər işçilərin özlərinə və idarəetməyə olan inamını artırır. Ənənəvi motivasiya nəzəriyyəsində insan işdən qaçan, tənbel, yalnız pul marağı olan və işini itirməkdən qorxan bir varlıq kimi təqdim olunur. Bu yanaşmaya görə, yaxşı idarəetmə işçiyə həddən artıq olmayan, lakin onu motivasiya edəcək qədər maddi güzəşt və iş təhlükəsizliyi təmin etməkdir.

Təşkilati motivasiya probleminin həllində müxtəlif nəzəri yanaşmalar təklif edilmişdir. Müasir idarəetmə üçün ən effektiv yanaşma MakQregorun Y nəzəriyyəsi və Maslounun özünügerçəkləşdirmə prinsipinin birləşməsidir. İşçilərə inam, məsuliyyət və inkişaf imkanı vermək, onların müxtəlif tələbat səviyyələrini nəzərə alan motivasiya sistemi qurmaq müəssisənin uğurunun əsas şərtidir. Bu yanaşma nəinki işçilərin məhsuldarlığını artırır, həm də onların təşkilata sədaqətini gücləndirir.

MakQregorun “X və Y Nəzəriyyəsi” iki ziddiyyətli nəzəriyyə çərçivəsində sistemləşdirilir. X nəzəriyyəsinə görə, insanlar təbiətə tənbel olur və yalnız məcburiyyət qarşısında işləyir. Bu baxımdan işçilər daim nəzarət altında saxlanılmalı və cəza sistemindən istifadə olunmalıdır (Demirci, 1982). X Nəzəriyyəsi aşağıdakı fərziyyələrə əsaslanır:

1. İnsan iş görməyi sevmir və fürsət düşdükdə ondan yayınır;
2. İnsan təbiətə məsuliyyətdən qaçan, təhlükəsizliyə can atan və idarə edilməyi gözləyən bir varlıqdır;
3. Belə insanları işə yönləndirmək üçün onlara ciddi şəkildə nəzarət etmək, hətta onları məcbur etmək və təhdid etmək lazımdır.

Bu nəzəriyyəyə inanan rəhbər, avtoritar, sərt və tam nəzarətə əsaslanan idarəetmə üslubunu seçəcəkdir. Bu yanaşma, qısa müddətli nəticələr verə bilər, lakin uzunmüddətdə işçilərdə gərginlik, gizli müqavimət və yaradıcılığın məhv edilməsi kimi problemlər yaradır.

Y Nəzəriyyəsi isə insan təbiətinə daha optimist baxır və aşağıdakı prinsipləri əhatə edir:

1. İnsan iş görməyi oyun və istirahət kimi təbii qəbul edir;
2. İnsan özünü idarə etməyə və məsuliyyət qəbul etməyə hazırdır;
3. Ümumilikdə insanlarda problemləri həll etmək üçün yaradıcılıq və ixtiraçılıq qabiliyyəti vardır;
4. Rəhbərliyin əsas vəzifəsi, iş şəraitini elə təşkil etməkdir ki, işçilər öz şəxsi məqsədlərinə çatmaqla təşkilat məqsədlərinə də xidmət edə bilsinlər.

Y Nəzəriyyəsinə mənimsəyən rəhbər, dəstəkləyici və inkişaf etdirici idarəetmə üslubuna üstünlük verəcəkdir. Bu yanaşma işçilərin özünəməxsus potensialını açıb ortaya çıxarmağa, onlara etimad göstərməyə və qərarlarda iştirak etməyə fürsət verməyə əsaslanır. MakQregorun özü də qeyd edirdi ki, effektiv və müvəffəqiyyətli idarəetmə ancaq Y Nəzəriyyəsinin prinsipləri əsasında mümkündür.

Maslou motivasiyanı insanın dinamik bir sistemi kimi qiymətləndirir və onun nəzəriyyəsi bir sıra əsas fərziyyələrə əsaslanır (Maslou, 1943):

1. İnsanların daim təmin etməyə çalışdıqları tələbatları var;
2. Bu tələbatlar sonsuzdur. Biri təmin olunduqca digəri meydana çıxır.
3. Tələbatlar insanı müəyyən davranışlara sövq edir;
4. Tələbatlar müəyyən bir prioritet qaydasında, yəni iyerarxiya şəklində təşkil olunmuşdur;
5. İnsan yalnız aşağı səviyyəli tələbatları əsaslı şəkildə təmin etdikdən sonra daha yuxarı səviyyəli tələbatlara yönəlir.

Bu prinsiplər əsasında Maslou tələbatları aşağıdan yuxarıya doğru aşağıdakı kimi beş əsas kateqoriyaya bölür:

1. Fizioloji tələbat: Yemək, su və yuxu kimi əsas funksiyalar;

2. Təhlükəsizlik tələbatı: Fiziki və iqtisadi təhlükəsizlik, nizam, qayda və sabitlik ehtiyacı;

3. Sosial tələbatlar (Sevgi və Mənsubluq): Sevimək, sevmək, bir qrupa mənsub olmaq və sosial münasibətlər qurmaq ehtiyacı. Təşkilatda bu, rəsmi və qeyri-rəsmi komandalara daxil olmaq, dostluq münasibətləri qurmaqla ödənilir;

4. Hörmət tələbatı: Həm özünə hörmət, həm də başqaları tərəfindən hörmət və tanınma ehtiyacı. Bu, status, tanınma, mükafatlandırılma və uğur qazanma kimi anlayışlarla bağlıdır;

5. Özünüreallaşdırma tələbatı: Şəxsin öz potensialını tam çatdırması.

Bu nəzəriyyənin rəhbərlər üçün praktiki əhəmiyyəti böyükdür. Rəhbərlik, işçilərin hazırda hansı tələbat səviyyəsində fəaliyyət göstərdiyini anlamaqla, onları həmin səviyyədə effektiv şəkildə motivasiya edə biləcək təşviqedici vasitələri tətbiq edə bilər. Məsələn, fizioloji və təhlükəsizlik tələbatları üstünlük təşkil edən bir əməkdaşı yalnız sosial fəaliyyətlərlə motivasiya etməyə çalışmaq səmərəsiz ola bilər. Bu nəzəriyyə, eyni zamanda, motivasiya sistemlərinin fərdiləşdirilməsinin zəruriliyini də nümayiş etdirir.

Motivasiya müasir təşkilatların uğuru üçün təsadüfi və ya ikinci dərəcəli deyil, strateji bir amildir. Təşkilati məqsədlərlə fərdi məqsəd və tələbatların effektiv şəkildə uyğunlaşdırılması, motivasiya vasitəsilə həm məhsuldarlıq və iş uğurunun artmasına, həm də iş məmnuniyyətinin yaranmasına səbəb olur. Bu uyğunlaşma təmin edilmədikdə isə təşkilat aşağı performans və rəqabət qabiliyyətinin itirilməsi kimi ciddi risklərlə üzləşir. MakQregorun Y Nəzəriyyəsi və Maslounun Özünüreallaşdırma tələbatı müasir humanist idarəetmə anlayışının əsasını təşkil edir. Bu baxımdan kadrlara güvənmək, onlara məsuliyyət vermək və onların qərarlarda iştirak etmək imkanını yaratmaq və şəxsi və peşəkar inkişafı təşviq etmək, uzunmüddətli motivasiya, sədaqət və yüksək performans yaratmaq üçün ən effektiv yoldur. Maslounun tələbatlar piramidası müxtəlif ölkə və mədəniyyətlərdə tətbiq edilsə də, ən yüksək pillə “Özünüreallaşdırma tələbatı” bütün insanlarda ortaqdır. Xüsusilə rəhbər və peşəkar kadrlar üçün bu, çox vacib motivasiya amili sayılır. Əməkdaşlara öz potensialını həyata keçirmək imkanı verildikdə, həm motivasiya artır, həm də iş məhsuldarlığı yüksəlir.

Nəticə

Nəticə etibarilə, aşağıdakı tövsiyələri vermək olar:

1. Şəffaflıq və kommunikasiya: Təşkilati məqsədlər bütün işçilərə aydın, anlaşılan və davamlı şəkildə çatdırılmalı, onların bu məqsədləri mənimsəməsi üçün zəmin yaradılmalıdır;

2. Fərdiləşdirilmiş motivasiya sistemi: Kadrların fərqli ehtiyac və məqsədlərə sahib olduğu nəzərə alınaraq, motivasiya vasitələri (maddi və mənəvi) fərdiləşdirilməli və müxtəlif tələbat səviyyələrinə cavab verəcək şəkildə müxtəlif olmalıdır;

3. Güclü təşkilat mədəniyyətinin qurulması: Ortaq dəyərlər, normalar və inanclar ətrafında birləşən bir təşkilat mədəniyyəti yaratmaq, motivasiyanı daxili və davamlı hala gətirir;

4. İştirakçı rəhbərlik üslubunun tətbiqi: Rəhbərlər MakQregorun Y Nəzəriyyəsini rəhbər tutaraq, işçiləri qərarlara cəlb etməli, onlara inkişaf imkanları yaratmalı və öz-özünü idarə etməyə təşviq etməlidirlər;

5. Daimi təlim və inkişaf: İşçilərin yalnız cari vəzifələrini deyil, həm də onların uzunmüddətli karyera və özünü gerçəkləşdirmə məqsədlərini dəstəkləyəcək təlim və inkişaf proqramları təşkil edilməlidir.

Ədəbiyyat

1. Davis, K. (1987). *Human behavior at work: Organizational behavior*. Grolier Business Library.
2. Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1997). *İşletme yönetimine giriş*. Beta Yayınları.
3. Demirci, Z. (1982). *Güdüleme fonksiyonunun teorik açıdan incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
4. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
5. Munn, N. L. (1951). *Psychology: The Fundamentals of Human Adjustment (2nd ed.)*. Houghton Mifflin.
6. Newstrom, J. W., & Davis, K. (1989). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (8th ed.)*. McGraw-Hill.
7. Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press.
8. Onal, G. (1995). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
9. Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma psikolojisi (2. baskı)*. Bursa Üniversitesi Yayınları.
10. Sabuncuoğlu, Z., & Tuz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji (2. baskı)*. Ezgi Kitabevi.
11. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
12. Şencan, H. (2002). *Bilimsel yazım (5. baskı)*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları / Çantay Kitabevi.
13. Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Prentice Hall.
14. Telimen, O. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.
15. Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen Kitabevi.

Daxil oldu: 02.08.2025

Qəbul edildi: 10.11.2025