

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“SOSİAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞÇİLƏRİN İŞ  
MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİNİN TƏDQIQI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Novruzov Yasər Ərzuman**

**BAKI – 2021**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_-ci il**

**“SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞÇİLƏRİN İŞ**  
**MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİNİN TƏDQIQI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment**

**İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə**

**Qrup: 216**

**Magistrant:**

**Novruzov Yasər Ərzuman oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.n., dos. İbrahimli Zülfüqar**

**Hüseyn oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar**

**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ – 2021**

## **Elm andı**

Mən, Novruzov Yasər Ərzuman oğlu and içirəm ki, “Sosial-demoqrafik amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə təsirinin tədqiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞÇİLƏRİN İŞ MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİNİN TƏDQIQI

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Müasir dövrdə bir çox müəssisə və təşkilatların inkişafı və fəaliyyəti iş məmnuniyyəti ilə bir başa bağlı hala gəlmişdir. İşçinin iş məmnuniyyətinə təsir edən amillərin birdən çox olması iş məmnuniyyəti anlayışına fərqli yanaşmaların meydana çıxmasına səbəb oldu. İş məmnuniyyətinin formalaşmasına səbəb olan faktorlardan isə sosial-demoqrafik amillər böyük əhəmiyyət kəsb edir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Araşdırmanın əsas məqsədi Azərbaycanda yerləşən müəssisələrdə işçilərin iş məmnuniyyəti ilə sosial-demoqrafik amillər arasındakı əlaqənin olub olmamasını araşdırmaq və bu amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə göstərdiyi mənfi təsirləri aradan qaldırmaq üçün həlli yolların tapılmasından ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat prosesində empirik tədqiqat metodlarından, o cümlədən nəzəri tədqiqat metodlarından geniş istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın aydınlaşdırılmasında sosioloq alimlərin, tədqiqatçıların araşdırmaları, yerli və xarici ədəbiyyatların nümunələri, təşkilatlarda aparılmış sorğular, məqalələr və internet resurslarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın əsas məhdudiyyətlərindən biri pandemiya vəziyyəti ilə əlaqədar olaraq tədqiqat obyektinin seçilməsində olmuşdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqat nəticəsində iş məmnuniyyəti ilə sosial-demoqrafik amillər arasındakı əlaqə müəyyən edilmişdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Aparılan tədqiqatın tətbiq sahəsi olaraq qeyd edə bilərik ki, bu tədqiqat hər hansı bir elmi araşdırmada mövzu üzrə tədqiqin və eyni zamanda da təhlilin həyata keçirilməsində, buraxılış işlərinin və elmi məqalələrin ortaya çıxmasında, geniş auditoriyada təbliğində istifadə edilə bilər.

*Açar sözlər: Sosial-Demoqrafik Amillər, İş Məmnuniyyəti, Yaş, Cins*

# RESEARCH OF THE IMPACT OF SOCIO-DEMOGRAPHIC FACTORS ON JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES

## SUMMARY

**The actuality of the subject:** In modern times, the development and activities of many enterprises and organizations have become related to job satisfaction. The fact that more than one factor affects employee's job satisfaction has led to the emergence of different approaches to the concept of job satisfaction. Among the factors that lead to the formation of job satisfaction, socio-demographic factors are important.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose of the study is to investigate whether there is a link between employee satisfaction and socio-demographic factors in Azerbaijani enterprises and find solutions to eliminate the negative impact of these factors on employee satisfaction.

**Used research methods:** In the research process, empirical research methods, including theoretical research methods were widely used.

**The information base of the research:** In clarifying the study, research of sociologists, researchers, samples of local and foreign literature, surveys conducted in organizations, articles and internet resources were used.

**Restrictions of research:** One of the study's major limitations was the research object's collection in relation to the pandemic condition.

**The novelty and practical results of investigation:** The study identified a link between job satisfaction and socio-demographic factors.

**Scientific-practical significance of results:** As a field of application of the research, we can note this research can be used in any scientific research, on the subject and simultaneously in the implementation of the analysis, emergence of graduation works and scientific articles, promotion to a wide audience.

*Keywords: Socio-Demographic Factors, Job Satisfaction, Age, Gender*

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>ABŞ</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>HR</b>	Human Resources
<b>İBM</b>	International Business Machines
<b>İMS</b>	İş Məmnuniyyəti Sorğusu
<b>JDI</b>	Job Descriptive Index
<b>MRTM</b>	Milli Rəy Tədqiqat Mərkəzi
<b>SHRM</b>	Society for Human Resource Management
<b>ÜSA</b>	Ümumi Sosial Araşdırma

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN VƏ İŞ MƏMNUNİYYƏTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI .....</b>	<b>12</b>
1.1. Sosial-demoqrafik amillərin müəyyənləşdirilməsi və mahiyyəti .....	12
1.2. İş məmnuniyyəti anlayışı və onun zəruriliyi .....	22
<b>II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞ MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİ VƏ YARANAN PROBLEMLƏRİN TƏHLİLİ .....</b>	<b>31</b>
2.1. Azərbaycanda yaş və cinsiyyət amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin təhlili .....	31
2.2. Azərbaycanda təhsil, staj və mədəni həyat amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin təhlili.....	37
2.3. Azərbaycanda işçilərin iş məmnuniyyətində yaranan problemlərin təhlili .....	44
<b>III FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞÇİLƏRİN İŞ MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ .....</b>	<b>50</b>
3.1. Təşkilatlarda işçilərin iş məmnuniyyətini artırmaq üçün layihələrin işlənilib hazırlanması .....	50
3.2. Təşkilatda işçilərin iş məmnuniyyətinin yaxşılaşdırılmasının perspektivləri ..	53
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>61</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI .....</b>	<b>63</b>
<b>ƏLAVƏLƏR .....</b>	<b>67</b>
Cədvəllərin siyahısı .....	69
Diagramların siyahısı .....	69
Sxemlərin siyahısı .....	69

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Müəssisələr bəzi məqsədlərə nail olmaq üçün müxtəlif istehsal vasitələrindən istifadə edən birləşmədən ibarət olan təşkilatlardır. Müəssisələrin məqsədlərinə çatması və rəqabət üstünlüyü təmin etmək üçün insan vacib bir amildir. 1930-cu illərdə Neo-Klassik (İnsan Münasibətləri) yanaşmasının meydana çıxması ilə insanın iş həyatı üçün əhmiyyəti daha da anlaşılmış və insanın duyğusal quruluşunun iş məmnuniyyətinin əmələ gəlməsində nə qədər təsirli olduğu aşkar edilmişdir. Bu səbəbdən iş məmnuniyyəti alimlərin diqqətini çəkən vacib bir məsələ olmuşdur.

Bu günə qədər iş məmnuniyyəti mövzusunda beş mindən çox araşdırma aparılmışdır. Müasir dövrdə bir çox müəssisə və təşkilatların inkişafı və fəaliyyəti iş məmnuniyyəti ilə bir başa bağlı hala gəlmişdir. İşçinin iş məmnuniyyətinə təsir edən amillərin birdən çox olması iş məmnuniyyəti anlayışına fərqli yanaşmaların meydana çıxmasına səbəb oldu. İş məmnuniyyətinin formalaşmasına səbəb olan faktorlardan isə sosial-demoqrafik amillər böyük əhəmiyyət kəsb edir. Sosial-demoqrafik faktorlar günümüzdə diqqət verilməsi vacib olan məsələlərdəndir. Sosial-demoqrafik faktorların insanların iş həyatına, işdən məmnunluğuna təsirinin araşdırılması təkcə Azərbaycan ölkəsinin təşkilatları üçün deyil, həm də xarici ölkələrin təşkilatlarını maraqlandıran məsələ olmalıdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Tədqiqatın aydınlaşdırılmasında elmi məqalə və kitablardan əldə edilən nəzəri məlumatlardan, bir çox xarici ölkələrin alimlərinin əsərlərindən və fikirlərindən istifadə edilmişdir. Bu alimlər: M.Porter, E.Lavler, F.Herzbergin, A. Maslov, C. Alderfer, Fred Luthans, M. Jennifer George, Jones R. Gareth və s. dir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Araşdırmanın əsas məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə işçilərin iş məmnuniyyəti ilə sosial-demoqrafik amillər arasındakı əlaqənin olub olmamasını araşdırmaq və bu amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə göstərdiyi mənfi təsirləri aradan qaldırmaq üçün həlli yolların



tapılmasından ibarətdir. Tədqiqat zamanı bu məsələlər araşdırılır, problemin əsası qoyulur və həlli yolları tapılır və son olaraq təklif və tövsiyələr verilir.

Əsas məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin icra edilməsi vacib hesab edilmişdir:

- sosial-demoqrafik amillərin müəyyənləşdirilməsi və mahiyyəti;
- iş məmnuniyyəti anlayışı və onun zəruriliyi;
- Azərbaycanda yaş və cinsiyyət amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin təhlili;
- Azərbaycanda təhsil, staj və mədəni həyat amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin təhlili;
- Azərbaycanda işçilərin iş məmnuniyyətində yaranan problemlərin təhlili;
- təşkilatlarda işçilərin iş məmnuniyyətini artırmaq üçün layihələrin işlənilib hazırlanması;
- təşkilatda işçilərin iş məmnuniyyətinin yaxşılaşdırılmasının perspektivləri.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqat obyektı Azərbaycanda xidmət sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələr və təşkilatlardır. Tədqiqat predmeti isə bu təşkilat və müəssisədə fəaliyyət göstərən işçilərin iş məmnuniyyətinə təsir göstərən sosial-demoqrafik amillərin təhlilidir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat prosesində empirik tədqiqat metodlarından, o cümlədən nəzəri tədqiqat metodlarından geniş istifadə olunmuşdur. Həmçinin Azərbaycanda xidmət sahəsində çalışan işçilərin sosial-demoqrafik amillərinin iş məmnuniyyətinə təsiri araşdırılmış və təhlil edilmişdir. Tədqiqatın aparılması üçün anket sorğu hazırlanmış və respondentlərə cavablanması üçün dağıdılmışdır. Anket sorğusu Google Forms platformunda yerləşdirilmişdir və respondentlərə online şəkildə göndərilmişdir. Tədqiqat təsadüfi seçmə yolu ilə aparılmışdır. Tədqiqatın cavablanmasında 308 nəfər iştirak etmişdir. Anket cavabları SPSS Statistics 16.0 kompüter programı vasitəsi ilə analiz olunmuşdur. SPSS Statistics 16.0 kompüter programı vasitəsi ilə aparılan analizlər:

- a) Frekans analizi;
- b) Normal dağılım analizi;
- c) Güvənirlik analizi;

d) Mann Whitney U analizi;

e) Kruskal Wallis analizi;

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın aydınlaşdırılmasında sosioloq alimlərin, tədqiqatçıların araşdırmaları, yerli və xarici ədəbiyyatların nümunələri, təşkilatlarda aparılmış sorğular, məqalələr və internet resurslarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın əsas məhdudiyyətlərindən biri pandemiya vəziyyəti ilə əlaqədar olaraq tədqiqat obyektinin seçilməsində olmuşdur. İş məmnuniyyəti probleminin öyrənilməsi və işlənmə dərəcəsi hələ də yüksək səviyyədə deyil. Əsasən təşkilat rəhbərlərin və menecerlərinin diqqəti işçilərin iş məmnuniyyətindən təmin olunmasından çox, digər təşkilati problemlərin həllinə yönəlmişdir. Bu mövzuda bir çox ədəbiyyat yazılsa da, əsasən bunlar hamısı nəzəri əhəmiyyət daşıyır və praktikada tövsiyə olunan məsləhətlərə nadir hallarda əməl olunur. Üstəlik, ortaya çıxan qarşıdurmaların və səbəblərinin siyahısı yalnız kitablarda təsvir edilənlərlə məhdudlaşmır, bu iş məmnuniyyətində yaranan problemlərin əhatə dairələri daim böyüyür və davamlı izləmə və yeni həll yolları tələb edir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqat nəticəsində əldə edilən elmi yeniliklər:

- Azərbaycanda xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən kişilər və qadınlar arasında iş məmnuniyyətinin bütün tərəfləri arasında əhəmiyyətli fərqlər vardır;
- Azərbaycanın xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən işçilərin iş məmnuniyyətinin müəyyən aspektlərinə yaş qruplarının təsiri vardır;
- Təhsil səviyyəsinə görə Azərbaycanın xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən işçilərin iş məmnuniyyəti arasında əhəmiyyətli fərqlər vardır;
- Ailə vəziyyətinə görə Azərbaycanın xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən işçilərin iş məmnuniyyəti arasında əhəmiyyətli fərqlər vardır;
- Staj amili ilə Azərbaycanın xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən işçilərin iş məmnuniyyəti arasında anlamlı bir fərq yoxdur.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən bir çox təsərrüfat subyektləri işçilərin iş məmnuniyyətinin nə dərəcədə vacib olduğunu anlamırlar. Hətta bəzi rəhbərlər və menecerlər iş məmnuniyyətinin yalnız əmək haqqı ilə bağlı olduğunu düşünürlər. İş məmnuniyyəti maddi ehtiyatla yanaşı psixologiya ilə də bağlıdır. Buna görə də müəssisə rəhbərləri işçilərindən tam məhsuldarlığı ala bilmək üçün ilk növbədə onları işlərindən razı salmalıdırlar. Əlavə olaraq aparılan tədqiqat elmi tədqiqat mövzusu araşdırma və eyni zamanda da təhlilin həyata keçirilməsi üzrə, buraxılış işlərinin və elmi məqalələrin ortaya çıxmasında və geniş auditoriyada təbliğində istifadə edilə bilər.

# I FƏSİL. SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN VƏ İŞ MƏMNUNİYYƏTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. Sosial-demoqrafik amillərin müəyyənləşdirilməsi və mahiyyəti

Sosial-demoqrafik amillərdən danışarkən ilk növbə onları ayrı-ayrı nəzərdən keçirmək lazımdır. Sosial faktorlar kiminsə həyat tərzinə təsir edən şeylərdir. Bunlara var-dövlət, din, alıcılıq vərdişləri, təhsil səviyyəsi, ailənin ölçüsü və quruluşu, eləcə də əhalinin sıxlığı daxildir.

Bir ölkədə qəbul edilə bilən, başqa bir yerdə qəbul edilməyə bilər. Məsələn, əgər siz çində qida ilə bağlı məhsul satırsınızsa və sizin flyerinizdə və ya veb-saytınızda yeməyin şəkli varsa, siz əmin olacaqsınız ki, təsvirdə bıçaq və çəngəl deyil, yemək üçün çubuqlar var. Hindistanda eyni şəkil istifadə olunsaydı, çatal bıçaq əlavə olunmazdı.

Başqa bir nümunədə, bir ölkənin sakini olmaq, onun dilində danışdığınızı anlamına gəlmir. Bir çox bölgədəki mühacir cəmiyyəti, daha yaxşı iş imkanları və hətta öz ölkələrindəki xoşagəlməz siyasi vəziyyətlər səbəbindən böyük bir nisbətə böyüyür. Əgər sizin hədəf auditoriyanız ölkədə mühacir cəmiyyətidirsə, siz onların hansı dildə (dillərdə) danışdıqlarını və onların mədəni, sosial və siyasi amillərinin nədən ibarət olduğunu bilməlisiniz.

Sosial amillər əksər hallarda insanların məşğulluğuna təsir göstərir. Hansı sosial amillərin mühüm rol oynadığını öyrənmək şirkətinizdə müsbət və neqativ faktorların üzə çıxarılması istiqamətində mühüm addımdır. Əməkdaşların sədaqəti onların özlərini qrupda necə identifikasiya etmələri və təşkilata öz töhfələrini vermələri ilə bağlıdır. Qarşılıqlı hədəflərə çatmaq üçün fərdlər özlərini komandanın bir hissəsi kimi hiss etməlidirlər.

Hər bir təşkilatın sosial mühiti fərdlərin yaşadığı məmnunluq səviyyəsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Öz işindən narazı olan insanlar hələ də başqaları arasında uğur qazanmaq üçün səy göstərə bilirlər, lakin tez-tez qaşqabaqlı, anlaşılmaz və əks-məhsuldar olurlar. İş məmnuniyyəti pis şəxsiyyətlərarası münasibətlərə gətirib çıxardıqda, bu münasibətlər daha sonra sosial mühitdə azalan

spiral yaratmaqla, pis iş mühitinə şərait yarada bilər. Əksinə, insanların əksəriyyəti xoşbəxt olduqda və işlərindən razı qaldıqda, onlar böyük ehtimalla şirkətin mədəniyyətinə müsbət töhfələr verəcək və bütün iştirakçılar üçün qarşılıqlı uyğun mühit yaratmağa kömək edəcəklər.

Maslou, fizioloji ehtiyaclardan sonra təhlükəsizlik, sosial, hörmət və nəhayət özünü aktuallaşdırma ehtiyacından başlayaraq insan ehtiyaclarının bir iyerarxiyasının olduğunu irəli sürdü. Maslou nəzəriyyəsi idarə etmək üçün bəzi mühüm nəticələr olduğunu söyləyir. Əməkdaşların həvəsləndirilməsi və onların idarəetmə üslubu, iş yerlərinin dizaynı, korporativ tədbirlər və kompensasiya paketləri vasitəsilə motivasiya etmək və işçilərdən iş məmnuniyyətini təmin etmək imkanları mövcuddur. Fizioloji tələbat nahar fasilələri, istirahət fasilələri və ilkin tələbat ehtiyaclarını almaq üçün kifayət qədər əmək haqqı ilə təmin edilir. Təhlükəsizlik ehtiyacları təhlükəsiz iş mühitini, pensiya müavinətlərini və məşğulluq zəmanətlərini təmin edir. Sosial ehtiyaclar komanda layihələri və sosial tədbirlər vasitəsilə icma hissi yaradır. Hörmət ehtiyacları işçilərin nailiyyətlərini tanıyaraq onların qiymətləndirib və dəyərli olduqlarını hiss etdirməkdir. Vəzifə əhəmiyyətini ifadə edən iş adları (supervizer və menecer) təklif edin. Özünü realizə etmək işçilərə öz karyera potensialını tam reallaşdırmağa imkan verir. Frederik Hersberq, iş məmnuniyyətinə səbəb olan amilləri - nailiyyət, tanınma, işin özü, məsuliyyət, irəliləmə və böyümə aşkar etdi. Narazılığa səbəb olan amillər isə şirkətin siyasəti, nəzarət, rəhbərlə münasibətlər, iş şəraiti, əmək haqqı, həmkarlarla münasibətlərdir. Bu narazılıqların aradan qaldırılması motivasiya yüksək səviyyədə yarada bilər.

Son on il ərzində insan resurslarının idarə olunmasının ən böyük şirkətlərindən biri olan SHRM müxtəlif şirkətlərin əməkdaşlarının əməyindən məmnunluğunun lonqitudlü tədqiqini keçirmişdir ki, bunun da məqsədi ən əhəmiyyətli komponentlərin aşkarlanması idi. İş məmnuniyyəti 24 təhlükəsizlik aspekti ilə qiymətləndirilmişdi, hansılar ki, 4 amil əsasında birləşmişdir. Bu amillər: karyera, rəhbərlik, əmək haqqı və əmək şəraitidir. Özü də sosial-demoqrafik göstəricilərdən asılı olaraq bu amillər inteqral məmnunluğa müxtəlif töhfə vermişdir.

Braun və Shepard (1997) motivasiya işçilərin iş məmnuniyyətini artırdığını bildirdi. Buna həmçinin Chess (1994) - in müəyyən motivasion amillərin iş məmnuniyyətinin proqnozlaşdırılmasına kömək etdiyini bildirməklə razılaşdı. Bütün əmək haqqı, əmək haqqı və xidmət şərtləri; pul; personalın təlimi; informasiyanın və kommunikasiyanın əlçatanlığıdır.

Təsərrüfatın yeni şəraitinə keçid göstərdi ki, biz xidmət sahəsinin inkişafının idarə edilməsi sahəsində dünyanın aparıcı ölkələrindən xeyli geri qalırıq, lakin məhz bu sahədə istifadə olunmamış imkanlar, ölkənin sosial-iqtisadi böhrandan çıxmasının real yolları durur. Bu da onların sosial inkişaf səviyyəsinin insan amilinə məxsus olan iqtisadi sistem kimi yüksəldilməsinin zəruri şərtidir.

Kiçik və orta biznes müəssisələrinin iqtisadi inkişaf dinamikasına daha çox xidmət sahəsində istehsal və sosial infrastrukturun, informasiya və idarəetmə texnologiyalarının vəziyyəti təsir göstərir ki, bu da təsərrüfat fəaliyyəti prosesində insan amilinin fəallaşması ilə bağlıdır. Kiçik və orta müəssisələrin iqtisadi inkişafında dəyişikliklərin həyata keçirilməsi prosesində xidmət sahələri təhsil səviyyəsinin, ixtisasının, xidmət mədəniyyətinin və s. artırılmasına can atan işçilərin davranışında dəyişikliklər baş verir ki, bu da müəssisələrin iqtisadi artımına, yəni onların inkişafına kömək edir.

Keyfiyyətli dəyişikliklər baxımından inkişafda heç bir məhdudiyyət yoxdur və sonsuz bir proses kimi qəbul edilir. Lakin bu proses yalnız xidmət sahəsi müəssisələrinin istehsalat və təsərrüfat fəaliyyətində müsbət irəliləyişlərin olması ilə deyil, həm də onların bazar mühitinin şərtlərinə, dəyişikliklərə və qeyri-müəyyənliklərinə tez uyğunlaşmasının mümkünlüyü ilə bağlı olan keyfiyyətli inkişaf dinamikasının idarə olunması üçün əməkdaşların kollektivlərinə təsir mexanizmlərinin yaradılmasını tələb edir. Məhz müəssisələrin yeni şəraitə sosial-iqtisadi adaptasiyası əmək fəaliyyətinin bazarın tələblərinə uyğun olaraq fəallaşmasına şərait yaradır.

Bazar iqtisadiyyatına keçid zamanı əhalinin məşğulluğunun səmərəliliyi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir, çünki fəaliyyət növünün sərbəst seçiminin təmin edilməsi konsepsiyası üstünlük təşkil edir ki, bu da əmək haqqında sosial - iqtisadi

kateqoriya kimi keyfiyyətə yeni təsəvvürlər yaradır, əmək fəaliyyətinin sosial aspektlərini ön plana çəkir. Lakin bunun üçün işçilərin psixologiyasında, real əmək münasibətlərində, əmək səylərinin tətbiqi sahəsində nəzərəcarpacaq dəyişikliklər lazımdır ki, bu da hələ ki, ölkəmizdə çox ləng həyata keçirilir.

On illər ərzində ölkəmizdə sərt təşkilati-hüquqi metodlara üstünlük verilmişdir: xidmətlər haqqında ətraflı nizamnamələr və müddəalar; planlaşdırılmış vəzifə təlimatları; sərt planlaşdırma və əməyin idarə edilməsi sistemləri; əmək intizamına daimi nəzarət və s. Bu gün bu metodların səmərəliliyi kəskin şəkildə aşağı düşüb, onların tətbiqi miqyası da azalıb. Hal-hazırda yüksək nəticələrə nail olmaq üçün əsasən maddi stimullar istifadə olunur. Lakin, heyətin idarə olunmasının iqtisadi metodlarının heç də həmişə müsbət nəticə verməməsi aydınlaşdı, çünki yalnız maddi marağa istiqamətlənən strukturlar uzun müddət davamlı ola bilməz, çünki onlarda sabitliyin əsası yoxdur, yəni müəssisəyə sadıq olan vahid kollektiv yoxdur. Buna görə də, kadrların idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi müəssisənin sosial inkişaf səviyyəsinin iqtisadi sistem kimi yüksəldilməsi üçün zəruri şərtədir ki, bu da praktiki fəaliyyətdə insan amilinin rolunun nəzərə alınması və gücləndirilməsinin zəruriliyini müəyyən edir.

Ətraf mühit amillərinin qeyri-müəyyənliyi hallarında müəssisənin inkişafı üçün təsirli ola biləcək bir idarəetmə sisteminin qurulması yalnız inkişafın əsas məqsədi müəssisənin işçiləri tərəfindən bölüşüldüyü zaman, xüsusən hər bir işçinin yaşayış səviyyəsinin yüksəldilməsinə yönəldilməsi zərurətə çevrilir. Başqa sözlə, bu, müəssisədə əlverişli sosial şəraitin yaradılmasını və işçilərin bütövlükdə müəssisənin mənafeyi və maraqları nəzərə alınmaqla motivasiya edilməsini tələb edir. Personalın sosial inkişafının effektiv idarə edilməsi sisteminin yaradılması qarşıya qoyulmuş inkişaf məqsədlərinə nail olmaq üçün müəssisənin imkanlarının məcmusunu əks etdirən resurs potensialından istifadə göstəricilərinin artırılmasına yönəldilməlidir.

Sosial və iqtisadi inkişafın mövcud qarşılıqlı əlaqəsi şübhə doğurmur və bizim fikrimizcə, belədir: sosial məqsədlərə nail olmaq iqtisadi artıma əsaslanır; iqtisadi inkişaf sosial amillərdən səmərəli istifadə olunmasından asılıdır.

Əsas sosial amillər maddi vəziyyət, kollektivdə sosial-psixoloji iqlim, sosial-siyasi fəaliyyət, artım perspektivləri, iş məmnuniyyətinin səviyyəsi, sosial-məişət xidməti, peşəkarlıq, şəxsiyyətin sosiallaşması, məlumatlandırılması və s. sosial amillərdir. Buna görə də əgər sosial amillər yüksək inkişaf dərəcəsi ilə xarakterizə olunursa, yalnız onda müəssisənin heyətinin sosial inkişafının yüksək səviyyəsindən danışmaq olar, yəni real sosial münasibətlər həmin müəssisədə çalışan insanın maraqları ilə üst-üstə düşür ki, bu da öz növbəsində idarəetmə sisteminin səmərəliliyindən asılıdır.

Xidmət sahələrini təmsil edən sahələrin çoxluğu, xidmət növlərinin müxtəlifliyi və konkret ərazilərin istehsal və qeyri-istehsal sahələrinin əhalisinin və müəssisələrinin tələbatları ilə bilavasitə əlaqəsi regional və bələdiyyə aspektlərini, idarəetməni gücləndirməklə bu sahənin inkişafının idarə edilməsinə yeni yanaşmalardan istifadə edilməsinin zəruriliyini müəyyən edir. Regionun xidmət sahəsinin iqtisadi inkişafının idarə edilməsi alətləri biznesin inkişafı üçün ümumi şəraitin yaradılması (rabitə, ofislər, bazar infrastrukturunu və s.), işgüzar fəallığın tənzimlənməsi (vergilər, zonalar, xüsusi şərtlər), region və biznes idarəetmə orqanlarının birbaşa kooperasiyasıdır (birgə layihələr). Eyni zamanda, bu sahənin inkişafına təsirin bütün metodlarının kombinasiyasını nəzərdə tutan məqsədli fəaliyyət proqramları lazımdır. Bununla yanaşı, bu təsir funksiyası problemlərin həllinə qeyri-standart yanaşmada ifadə olunan idarəetmənin çevik qeyri-ordinar üsulunun mövcudluğunu, müasir idarəetmənin mütərəqqi metodlarının, o cümlədən strateji planlaşdırma, dövlət tənzimlənməsi və marketinqin tətbiq edilməsini nəzərdə tutur. Regionun sosial-iqtisadi inkişafı məqsədilə xidmət sferasının istehlakçıların sorğularına yönəldilməsi region infrastrukturunun müxtəlif səviyyələrdə regional (yerli) administrasiyanın dövlət idarəetmə orqanları ilə qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanan idarəetmənin təşkilati strukturlarının qurulması və inkişafının yeni metodologiyasının zəruriliyini şərtləndirir.

Personalın sosial inkişafı məsələlərinin həllinin nəzəri və metodiki aspektləri baxımından onun keyfiyyət xarakteristikalarının tədqiqi zəruridir, onların təsiri artıq müəssisənin strategiyasının işlənilib hazırlanması mərhələsində nəzərə alınmalıdır.



Bununla yanaşı, idarəetmə sisteminin fəaliyyəti kollektivdə sosial harmoniyanın yaradılması, əməyə məmnuniyyət, fəallıq və yaradıcı münasibətin təmin edilməsi üçün prioritet məqsədin reallaşdırılmasına yönəldilməlidir ki, bu da yalnız müəssisənin inkişaf konsepsiyasının gerçəkləşdirilməsinə yönəldilmiş rəşional kadr siyasəti zamanı kadr potensialının yüksək keyfiyyətinin təmin olunmasını tələb edir.

Beləliklə, kiçik və orta biznes müəssisələrinin sosial inkişafı idarəetmə sisteminin yeni təsərrüfatçılıq şəraitində xidmətlər sahəsində təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi qənaətinə gəlmək olar ki, bunun üçün onun idarəetmə strukturu müasir tələblərə uyğun olmalıdır. Kollektivin sosial inkişafına təsir göstərən bütün amillər nəzərə alınmaqla, müəssisənin məqsəd və vəzifələrinin səmərəli şəkildə həll edilməsi üçün məsuliyyətin artırılmasına və işçi heyətlə işin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksək səviyyəyə qaldırılmasına imkan verən personalın sistemli idarə edilməsinin yaradılmasını bu tələblərə aid etmək lazımdır.

Əmək həyatının keyfiyyəti insanın bir şəxsiyyət və işçi kimi tələbatının ödənilməsi məqsədi ilə əmək fəallığını formalaşdırın və əmək və yaradıcılıq potensialının reallaşdırılmasını təmin edən əməyin şəraitini və təşkilini səciyyələndirən xüsusiyyətlərin məcmusudur. Əmək həyatının keyfiyyətinin sosial potensialını təhlil edən fəal yanaşma baxımından əmək həyatının keyfiyyət məqsədləri insan tələbatının, maraqlarının, motivasiyalarının ödənilməsi kimi müəyyən edilə bilər. Məqsədlərə nail olmaq vasitəsi təşkilatın səmərəli sosial siyasətidir.

Təcrübə göstərir ki, əmək haqqının yüksək olması zamanı belə sosial paketin olması əmək həyatının keyfiyyətinin mühüm elementidir. Onun əmək və motivasiyanın təşkili sistemində zəruri və məcburi olduğunu dərk etməklə yanaşı, sosial paketin "məzmununu" daim nəzərdən keçirmək və genişləndirmək lazımdır. Sosial paketin köməyi ilə bir sıra vəzifələr həll oluna bilər: kadrların axışmasına nəzarət, əməkdaşların motivasiyasının artırılması, əmək məhsuldarlığının artırılması, şirkətə yeni əməkdaşların cəlb edilməsi, kollektivdə əlverişli mühitin təmin edilməsi, əməkdaşlarda şirkətə loyallığın formalaşdırılması, bazarda firmanın müsbət imicinin yaradılması və s.

Bu gün sosial paket təşkilatın biznes kartlarından biridir və təşkilatda əmək motivasiyası sisteminin tərkib hissəsidir. Sosial paket çərçivəsində maddi ödənişlər 1/3-dan 1/2-ə qədər ümumi qazanc məbləğinə qədər ola bilər.

Sosioloji tədqiqatların məlumatlarına görə, əmək motivasiyasının ən zəruri elementləri arasında işçilər daha çox sosial paketə aid olan tərkib hissələri adlandırırlar. Maraqlıdır ki, 36 faktordan maddi stimullaşdırma üsulları işçilərin sosial imtiyazlardan daha çox üstünlük reytingində daha az əhəmiyyətli idi.

Sosial paketin üç tərkib hissəsini ayırırlar: əməkdaşların sağlamlığına qayğı; təşkilati mədəniyyətin inkişafı; asudə vaxtın təmin edilməsi. Bu komponentlər işçinin əmək potensialının formalaşdırılmasına, inkişaf etdirilməsinə və reallaşdırılmasına yönəlib.

Demografik amillər demografiya elminin bir hissəsi olub onu bəzi göstəricilər üzrə müəyyənləşdirən bir anlayışdır. Demografiya populyasiyanın yaş, irq və cinsiyyət kimi amillərə əsaslanan bir araşdırmasıdır. Demografik məlumatlar, məşğulluq, təhsil, gəlir, nikah nisbətləri, doğum və ölüm nisbətləri və daha çox amillər daxil olmaqla statistik olaraq ifadə olunan sosial-iqtisadi məlumatlara aiddir. Hökumətlər, şirkətlər və qeyri-hökumət təşkilatları, demografik göstəricilərdən istifadə edərək əhalinin xüsusiyyətləri haqqında daha çox məlumat əldə etmək üçün siyasət hazırlamaq və iqtisadi bazar araşdırmaları da daxil olmaqla istifadə edirlər.

Demografiya, insanlar qrupları və populyasiyalar haqqında geniş xüsusiyyətlərin toplanması və təhlilidir.

Demografik məlumatlar, müəssisələrin istehlakçılara necə bazar etməyi və istehlakçı tələbində gələcək tendensiyalar üçün strateji plan qurmağı başa düşmələri üçün çox faydalıdır. Demografik məlumatlar yalnızca müstəriləri araşdırmaq üçün vacib bir alət deyil, həmçinin, təşkilatlar öz işçilərinin araşdırarkən demografik göstəricilərə diqqət yetirməlidirlər. Əksər şirkətlər öz işçilərinin nə istədiyini, yəni onların ehtiyaclarını öyrənmək üçün demografik tədqiqatlar aparır. Bunun səbəbi isə, o bu yolla işçiləri qruplara bölür və onların ehtiyaclarını qrup şəklində qarşılayır. İşçilərin ehtiyacları onların yaşından, cinsindən, mədəni vəziyyətindən asılı olaraq

dəyişir. Bunlar müəyyənləşdirilməsi isə təşkilatın qarşısında duran ən vacib məsələlərdəndir.

İnternet, böyük məlumatlar və süni intellektin birləşməsi demoqrafiyanın marketinq və iş strategiyası üçün bir vasitə kimi faydalılığını və tətbiqini çox genişləndirir.

Demoqrafiya, spesifik populyasiyaların ümumi xüsusiyyətləri ilə əlaqəli məlumatların toplanması və öyrənilməsidir. Müştərilərə çatmağın və davranışlarını qiymətləndirməyin ən yaxşı yolunu təyin etmək üçün tez-tez bir iş marketinq vasitəsi kimi istifadə olunur. Əhalinin demoqrafik göstəricilərdən istifadə edərək segmentləşdirilməsi şirkətlərə potensial bazarın ölçüsünü müəyyənləşdirməyə imkan verir. Demoqrafiyanın istifadəsi məhsul və xidmətlərin həmin şirkətin ən vacib istehlakçılarına yönəldilib-edilməməsini müəyyənləşdirməyə kömək edir.

Korporativ marketinq məqsədləri üçün, təşkilatın müştəri bazası üçün bir profil yaratmaq üçün demoqrafik məlumatlar toplanır. Demoqrafik tədqiqatlarda toplanan ümumi dəyişənlərə yaş, cinsiyyət, gəlir səviyyəsi, irq, məşğulluq, yer və təhsil səviyyəsi daxildir.

Araşdırmalar işçi qüvvəsinin şəxsi atributları və demoqrafik xüsusiyyətləri iş məmnuniyyətinin mütənasib dəyişməsi ilə nəticələnən kritik amillər kimi qəbul edildiyini təsdiqləyir (DeVaney S.A. və Chen Z.S., 2003). Araşdırmalar cinsiyyət və yaş kimi demoqrafik dəyişkənlərin işçilərin iş yerindəki ümumi məmnuniyyəti üzərində daima fərqli təsir göstərdiyini də göstərmişdir (Səttar A. və digərləri, 2010). Demoqrafik atributlar işçi qüvvəsi arasında işdən məmnunluq ölçülərinin səviyyəsini proqnozlaşdırmaq üçün də istifadə edilmişdir (Saifuddin Z.K. və Nawaz A., 2010). Nəzəri olaraq, işdən məmnunluqdakı fərqlər iş mükafatları, iş şəraiti və fərdi xüsusiyyətlər ilə hesablanır (Bokemeier J.L. və Lacy W.B., 2005). İş məmnuniyyəti, insanların təsirli cavab verdiyi bir işin ən vacib xüsusiyyətləri olan bir neçə əlaqəli münasibətləri təmsil edir (Luthans F., 2005). Clark (1997), İngiltərədəki araşdırmada bir sıra faktorların nəzarət altına alınmasına baxmayaraq, iş məmnuniyyətinin qadınlar üçün kişilərə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olduğunu, lakin əmək haqqından daha az məmnun qaldığını açıqladı. Əhəmiyyətli olan, eyni ümumi iş məmnuniyyəti və

daha az əmək haqqı, mükafat və iş məmnuniyyətinin təbiəti, 1992-2000-ci illər arasında İngiltərədə edilən işlər üçün tapıldı. İsveçrədə cinsi iş məmnuniyyəti fərqləri ilə bağlı aparılan araşdırmalar qadınların kişilərdən daha çox işlərindən razı olduqlarını ortaya çıxardı (Sauza-Poza A. və Sauza-Poza A.A., 2007). Əksinə, qadınların ABŞ-ın qabaqcıl universitet üzvləri arasında kişilərlə müqayisədə iş məmnuniyyətinin daha aşağı səviyyədə olduğu aşkar edilib (Sabharval M. və Corley E.A., 2009); stomatoloji təcrübədə kişilər qadınlarla müqayisədə yüksək karyera məmnunluğunu nümayiş etdirirdilər, və qadınların yüksək faizi 60 yaşına qədər təbliğat baxımından və işin təbiəti səbəbiylə pensiyaya çıxmağı planlaşdırırdılar (Ayers K.M. və digərləri, 2008). Eynilə, Milli Uzunlmasına Gənclik Sorğusu, kişilərin əmək haqqı, mükafat və iş şəraitindən daha çox məmnun olduğunu bildirdi. Digər tərəfdən, qadınlar alınan əmək haqqından daha yüksək məmnuniyyət, lakin iş mükafatları və şəraitdən daha aşağı məmnunluq bildirirlər (Usui E., 2008). Malayziya kontekstində Ramayah və digərləri (2001) istehsalat işçiləri ilə əlaqədar olaraq, qadınların İş Təsviri İndeksi (JDI) ilə iş yoldaşlarının münasibətləri, əmək haqqı və nəzarətində daha yüksək məmnuniyyət olduğunu bildirdi. Kişi, qadınla müqayisədə iş məmnuniyyəti və xidmət təşviqindən daha çox məmnun olduğunu bildirdi. Malayziyanın özəl universitetlərinin professor-müəllim heyəti arasında da analoji qərar çıxarılıb. Tədqiqat qadınların iş məmnuniyyətinin bütün aspektlərindən kişi həmkarlarından daha çox razı qaldığını göstərmişdir (Santhapparaj A.S. və Shah-Alam S., 2005). Milli Rəy Tədqiqat Mərkəzinin (MRTM) Ümumi Sosial Araşdırmasından (ÜSA) alınan empirik məlumatlar, 1774 ilə 1882 arasında qadınların ümumi iş məmnuniyyəti aldığını təsdiqlədi. Bununla birlikdə, kişilərə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə az iş mükafatı, əhəmiyyətli dərəcədə fərqli iş şəraitinə malikdir və bir az fərqli iş dəyərlərinə malikdir. Bununla birlikdə, iş məmnuniyyətinin müəyyənediciləri zamanla dəyişir (Bokemeier J.L. və Lacy W.B., 2005). Digər bir yandan isə Hodsonve və Mc Murrayın apardığı araşdırmaların nəticələri göstərir ki, qadınlar kişilərə görə işlərindən daha məmnundur.

Beləliklə, biz ümumi iş məmnuniyyətinin qadınlarda kişilərə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olduğunu düşünürük. Biz fərziyyə edirik:

Fərziyyə 1. Kişilər və qadınlar arasında iş məmnuniyyətinin bütün aspektlərində əhəmiyyətli fərqlər var.

Kaya (2005), 24 empirik və doqquz konseptual tədqiqatın nəticəsi olaraq, yaşa bağlı faktorların əksəriyyətinin iş məmnuniyyəti və işə davam etmə qərarı üzərində müsbət təsir göstərdiyini göstərir. Nəticələr həmçinin Van və Chen (2006) və Kanfer və Akerman (2004) tapıntılarını təsdiqlədi ki, bu da yaşlı işçilərin gənc həmkarlarından daha çox iş məmnuniyyəti olduğunu göstərdi. Eynilə Paton (2006) iş məmnuniyyətinin öhdəçilik və motivasiya ilə güclü bir əlaqəyə malik olduğunu və bu dəyişiklərin yaşla birlikdə artdığını tapdı. Kanadada işçilər tərəfindən aparılan tədqiqat, iş məmnuniyyəti ilə bağlı davranışın motivasiyasını öyrənərkən yaş mühasibatının əhəmiyyətini müəyyən etmişdir, çünki motivasiya nəticəsi yaş qrupundan asılı olaraq dəyişmişdir (Brunet J. və Sabiston C.M., 2011). Oxşar nəticə ABŞ-da həyata keçirilən bir araşdırmada da edildi, müxtəlif yaşdakı müəllimlər iş məmnuniyyətinin ölçülməsində müxtəlif stimullarla motivasiya edildi (Hildebrandt S.A. və Eom M., 2011). Bu nəticələr Zhou və digərləri (2011), Maasberg və digərləri (2011) və Zakharova və digərləri (2009) tədqiqatları tərəfindən təsdiq edilmişdir ki, yaşlı işçilərin iş məmnuniyyətinin daha yüksəkdir. Zhou (2011), iş gözləntilərini işlərinin gəlirlərinə uyğunlaşdırma qabiliyyətinə görə yaşla əlaqədar iş məmnuniyyətinin artdığı qənaətinə gəldi.

Bunları nəzərə alaraq biz aşağıdakı fərziyyəni iləri sürürük.

Fərziyyə 2. Yaş qrupları ilə iş məmnuniyyətinin bütün tərəfləri arasında əhəmiyyətli fərq var.

## **1.2. İş məmnuniyyəti anlayışı və onun zəruriliyi**

İşçilərin məmnuniyyətini yalnız gözlə görmək çətin deyil, həm də müəyyənləşdirilməsi çox çətin bir anlayışdır. İş məmnuniyyəti ifadəsi ilk dəfə 1920-ci illərdə qarşımıza çıxmışdır. Bu dövrdə fərqli əmək haqqı sistemlərinin tətbiq olunması işçi məmnuniyyətinə kömək etdi. İş məmnuniyyətinin əsas əhəmiyyəti isə

1930-1940-cı illərdə Neoklasik yanaşma ilə başa düşülmüşdür. 1970-1980-ci illərdə geniş yayılmış sistem yanaşması və ümumi keyfiyyət idarəetməsi anlayışı ilə işçinin iş məmnuniyyətinə təsir edən amillər daha əhatəli öyrənilmişdir.

İşçinin iş məmnuniyyətinə təsir edən amillərin birdən çox olması iş məmnuniyyəti anlayışına fərqli yanaşmaların meydana çıxmasına səbəb oldu. Ümumiyyətlə bu anlayış, işçinin işindən məmnun qalmasının göstəricisi və işinə qarşı bəslədiyi müsbət meyillər olaraq adlandırıla bilər. İşləyən məmnuniyyəti işçinin öz işinə qarşı bəslədiyi gözlə görülməyən duyğusal hissləridir.

Hər bir şəxs gördüyü işin özü üçün anlamlı, dəyərli və prestijli olmasını istəyir. İşçinin işindən bu gözləntiləri onun iş məmnuniyyəti ilə bir başa bağlıdır. İşçilərin işdən məmnunluğunun əhəmiyyəti işçi məmnuniyyəti anlayışını ortaya qoydu. İşçi məmnuniyyəti, işçinin işi və iş mühitindəki digər şərtlərdən məmnunluq və məmnuniyyət ifadə edir. İşçilər ən az müştərilər qədər önəmlidirlər və şirkətin daxili müştəriləri hesab olunurlar. Bu səbəbdən işçi məmnuniyyətinin olması müştəri məmnuniyyətinin olması qədər şirkətin sosial məsuliyyətidir.

İşçi məmnuniyyəti, işçinin iş həyatından xoşbəxtliyini ifadə edir. İşçilər iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasını, yəni iqtisadi, psixoloji və sosial problemlərin olmamasına, istək və ehtiyaclarının qarşılınmasına gərək duyurlar. Bu şərtlər şirkət tərəfindən qarşılandığı təqdirdə isə yüksək məmnunluq səviyyəsinə sahibdirlər.

İşçiləri bir çox fərqli maddi və mənəvi amillər qane edir. Bu gözləntilərin kəsişmə nöqtəsi və şəxsin reallaşma dərəcəsi işçidə məmnunluq yaradır. Buradan da göründüyü kimi, iş məmnuniyyəti deyiləndə işçinin öz töhfəsi nəticəsində qazandığı maddi gəlirlər və iş mühitindəki sosial münasibətlərdən məmnun və xoşbəxt olmaq ağıla gəlir.

İşdən məmnunluq birbaşa müşahidə edilə bilməyən və emosional cəhəti üstünlük təşkil edən bir anlayışdır. Söhbət maraqların və gözləntilərin nə dərəcədə ödənildiyi və çoxlarının bir-biri ilə əlaqəli olması ilə bağlıdır. Fərdin ehtiyacları və dəyərləri işlə uyğun gəlirsə, iş məmnuniyyəti haqqında danışmaq olar.

Locke iş məmnuniyyətini, “şəxsin işini və iş təcrübəsini qiymətləndirməsi nəticəsində əmələ gələn ləzzətli və ya müsbət hisslərdir” kimi qeyd etmişdi. Başqa sözlə, işdən məmnunluq, işin fərqli tərəflərinə qarşı münasibətlərin cəmi və əldə olunan nəticələrin gözləntiləri nə qədər qarşılaya bilməsidir. Əgər şəxsin gözləntiləri gördüyü işlə uyğundursa, o təqdirdə iş məmnuniyyəti meydana gəlir.

İşçilərin təsirli və səmərəli işləməsini təmin etmək üçün onların gözləntilərinə cavab vermək sağlam və xoşbəxt işçi qüvvəsi yaratmaq üçün vacib bir yoldur. Lakin şirkət işləyənlərinin gözləntilərini qarşılamaq o qədər asan deyil. Çünki hər kəsin şəxsi keyfiyyətləri, yaşadığı mühitə təsir göstərən çoxlu faktor vardır. İşçilərin oxşar keyfiyyətlərinə görə qruplaşdıran və gözləntilərinə cavab verən şirkətlər işçi məmnuniyyətini əldə etmiş olacaqdır.

Çünki işçi məmnuniyyəti işindən, rəhbərindən, iş yoldaşlarından əldə etməyə çalışdığı maksimum faydadır.

İşindən razı olmayan işçi işinə əvvəlki qədər bağlılığını göstərmir. Bu davamsızlıq və səhlənkarlıq kimi bir çox problem gətirir. İşçilərin gördükləri işi təqdir edərək onların gördüyü işin anlamlı olmasını göstərmək və bu yolla onlarda iş məmnuniyyətini yaratmaq mümkündür. İşdən narazılığın fərd üzərində mənfi təsirlərini azaltmaq və ya bunu aradan qaldırmaq üçün əvvəlcə işçinin təşkilatın əldə edə biləcəyi ən vacib qaynaq olduğu qəbul edilməlidir. İşçinin işindən məmnun olması verimliliyini və işə bağlılığını artıraraq, şirkətin rəqibləri ilə olan rəqabət gücünü də artırır.

Hackman və Oldman 1975-ci ildə işçilərin iş məmnuniyyətini təsir edən amilləri təhlil etdilər.

İşçilərin məmnuniyyətlərini artırmaq üçün etdikləri araşdırmada işləyənlərin məmnuniyyətini artırmaq üçün 5 əsas xüsusiyyətə malik olmalıdır. Bunlar:

1. İşin tələb etdiyi bacarıq müxtəlifliyi;
2. İş ilə eyniləşdirmə;
3. İşin anlamı;
4. İşçiyə verilən sərbəstlik;
5. İşçiyə göstərdiyi fəaliyyət barədə geribildirim.

Bu xüsusiyyətlərin olması işçinin işindən zövq almasına, işini sevməsinə, özünü şirkətin bir parçası kimi görməsinə imkan verərək işçidə iş məmnuniyyətini yaradır. Bundan əlavə, bu kimi xüsusiyyətlərin işçilərə verilməsi onlarda özünə inamın yaranmasına gətirib çıxardır.

İşçilərin məmnuniyyəti dinamik bir anlayışdır və işçilərin fəaliyyəti ilə sıx əlaqəlidir. Getdikcə artan rəqabət şəraitində yaşamaq üçün işləyənlərin səsini dinləmək lazımdır. Müasir idarəetmə yanaşmasına görə təşkilatlar müvəffəqiyyəti və performansını yalnız gəlirlilik, bazar payı, ödənilən vergi, maddi məlumatlarla deyil, insan ölçüləri ilə də ölçməlidirlər.

Bu gün işləyən məmnuniyyəti təşkilatlar üçün etik bir gərəklilik halına gəlmişdir. Bunun səbəbi isə işləyənləri xoşbəxt bir fərd halına gətirmək və sosial məsuliyyəti yerinə yetirməkdir.

İş məmnuniyyətindən bəhs edərkən tələblər nəzəriyyəsiindən də söz açılmalıdır. Bunlar fərdin ehtiyaclarına dair nəzəriyyələrdir. Bu nöqtədə üç əsas tələb nəzəriyyəsiindən danışmaq olar. Bunlar A.Maslounun tələbatların iyerarxik nəzəriyyəsi, Alderferin varlıq, aid olma və inkişaf nəzəriyyəsi və Herzberqin motivasion-gigiyenik nəzəriyyəsidir.

Maslounun tələbatlar iyerarxik nəzəriyyəsi tələbatları 5 kateqoriyaya bölmüşdür. Bunlar: fizioloji tələbatlar, təhlükəsizlik tələbatı, sosial tələbatlar, prestij tələbatlar və mənəvi tələbatlar. İnsanlar ən altdakı tələbatı qarşıladıqca bir üstəkinə keçir, yəni fizioloji və təhlükəsizlik tələbatları ödəndikdən sonra, digər tələbatlarını ödəməyə çalışır.

Məhsuldarlığı və işçi məmnuniyyətini artırmaq istəyən menecer, ilk növbədə, işçilərin ən zəruri və vacib problemlərini müəyyən etməli və bu istiqamətdə, məmnuniyyət strategiyası hazırlamalıdır. Bütün bu göstərilənlərlə bərabər, işləyənin tələbatlarının qarşılınması onun göstərdiyi performansına, yaşına, cinsinə, irqinə və şirkətin böyüklüyünə görə dəyişir. İnsanın tələbatları həmişə bu iyerarxiyaya uyğun olmasa da, menecerin onun məmnuniyyət problemini başa düşməsində xeyri olur. Bunla da işçinin təşkilatın hədəflərinə və gözləntilərinə uyğun performans göstərməsi əldə oluna bilər.



Alderfer insan tələbatını 3 yerə bölmüşdü. Var olma, aid olma və inkişaf tələbatı. Var olma tələbatı – geyim, yemək və sığınacaq kimi yaşamaq üçün lazım olan fizioloji tələbatlardır. İş mühitində əmək haqqı, təqaüd, iş təhlükəsizliyi və iş şəraitinin bura aid etmək olar.

Aid olma tələbatı – insanın sosial bir varlıq olaraq digər insanlarla əlaqələr qurması, dostluq, sevgi və ailə qurması aiddir.

Inkişaf etmə tələbatı – işçilərin sahib olduqları potensialı ortaya çıxara bilməsi, yaradıcılıq, kreativlik və s aiddir.

Məmnuniyyət və istək anlayışları fərdlərə məxsus xüsusi hallardır. Məmnuniyyət, şəxsin ətraf mühitiylə əlaqəsi nəticəsində onun daxilində yaranan bir vəziyyətdir.

İstəklər isə, ətraf mühitlə əlaqəsi olmadığı üçün daha şəxsi bir hal hesab edilir. Tələbat həm istəyi, həm də məmnuniyyəti və ya tam əksi olaraq xəyal qırıqlığını ehtiva edən bir anlayışdır.

Herzberg və dostları 1959-cu ildə işləyənlərin iş məmnuniyyətini araşdırmaq üçün 200-ə qədər texniki və peşə işçisiylə görüşərək onların iş məmnuniyyətinə və narazılıqlarına təsir edən amilləri tapmağa çalışmışdır. Herzberg işçilərin iş şəraitində hansı şərtlərdən narahat olduqlarını öyrənməyə çalışmışdır.

Herzbergə görə insanların iki cür ehtiyacları vardır. Bunlardan birincisi insanın ətraf mühiti ilə bağlı fiziki amilləri, ikincisi isə insanın fərdin özünə məxsus ehtiyaclarıdır. Herzberg işin özündən və şəxsin inkişafından asılı olan məmnuniyyət amillərini “daxili amillər” və ya “motivasiya amilləri” adlandırmışdır. Buna qarşılıq olan narazılıq amillərə isə “xarici amillər” və ya “gigiyena amilləri” adını verdi.

Herzberg üçün məmnunluq yaradan daxili amillər - məsuliyyət, yüksəlmə imkanları, təqdирə layiq iş, tanınmaqdır. Narazılıq yaradan xarici amillər- iş şəraitindən, qeyri-kafi əmək haqqından, insanlararası ünsiyyətdən və münasibətlərdən, iş təhlükəsizliyindən, prestijdən, iş mühitindəki ədalətdən, texniki nəzarətdən narazılıq, şirkət siyasətidir.

Bu nəzəriyyəyə görə, işçinin işindən məmnun qalması, həvəsləndirici amillərin mövcudluğu qədər, gigiyena faktorlarının olmaması ilə birbaşa mütənasibdir.

V.Vroomun sözlərinə görə, insanın işə can atması iki amildən asılıdır: valentlik və gözləntilər. Valentlik, bir insanın səylərinin sonunda alacağı mükafatı istədiyi dərəcədir. Nəzəriyyədəki gözlənti konsepsiyası ondan ibarətdir ki, insanın yerinə yetirdiyi işin sonunda bir məqsədə çatacağını ümid etməsidir (Onaran O., 1981). Yəni işçinin məmnun qalması üçün gördüyü işlə əldə edəcəyi uğur qarşılığında maddi və ya mənəvi bir hədiyyə ala biləcəyinə inanması lazımdır.

Modelin ikinci bir anlayışı isə alətlilikdir. İnsanın birinci və ikinci dərəcəli olmaq üzrə iki cür müxtəlif məqsədləri vardır. Birinci dərəcəli məqsədi, işçinin seçdiyi davranış formasının uğurla həyata keçirdiyi halda, gözlədiyi məqsəddir. İkinci dərəcəli məqsədi isə, birinci dərəcəli məqsədinin gerçəkləşdiyi zaman gözlədiyi məqsəddir. Burada alətlilik, şəxsin ikinci dərəcəli məqsədlərinə çatmağını gözləməsini ifadə edən edən anlayışdır.

Nəticədə, bu nəzəriyyədə işçinin işdən gözlədiyi mükafatlar uğurun səbəbini təşkil edir. Bir işçidən motivasiya və məmnuniyyət gözlənilirsə, onda həmin işçinin göstərdiyi performans müqabilində mükafatın düzgün müəyyən edilməsi lazımdır.

M.Porter və E.Lavler, fərdin yüksək səylərinin həmişə yüksək məhsuldarlığa gətirib çıxarmadığını irəli sürdülər. Bunun səbəbi isə, araya bəzi dəyişənlərin girməsidir. Bunlar: bir insanın iş yerinə yetirmək üçün lazımi bilik və qabiliyyətlərə malik olması, insanın qəbul etdiyi rol, iş performans, səylər, mükafat dəyəri hesab oluna bilər.

Bu modelə görə, əgər işçi işdə tələb olunan bilik və bacarığa malik deyilsə, o, öz performansını göstərə bilməyəcək. Həmçinin, əgər işçi öz və ya rəhbərinin missiyasını düzgün anlamırsa və səhv şərh edərsə, onda gördüyü işdə müvəffəqiyyət əldə etməyəcəkdir. İşçinin məhsuldarlığına təsir edən başqa bir dəyişən isə, mükafat anlayışıdır. İşçi öz performansını başqalarının məhsuldarlığı ilə müqayisə edir və necə mükafatlandırılacağını şərh edir. Bir işçinin aldığı mükafat, digər işçilərlə etdiyi müqayisə əsasında ona aşağı görünərsə, bu işçinin məmnuniyyətini yaratmaq çox çətin proses olar.

İşçinin işdən razı qalması üçün onların gözləntiləri və mükafatlandırılması arasında balans yaratmaq lazımdır. Bundan başqa, verilən mükafatların ədalətli olması diqqətə alınması vacib olan məsələdir.

M. Argayl əmək məmnunluğunun aşağıdakı faktorlarını vurğulayır:

1) Əmək haqqı. Araşdırmalara görə, yüksək qazancından daha çox məmnun olan, həyatın digər tərəfləri də qənaətbəxş olan insanlardır. Kişilər qadınlara nisbətən daha az məmnun olurlar. Bilikli, səriştəli, yaşlı insanlar qazancından az məmnunluqlarını bildirirlər. Tez-tez cari qazancları əvvəlki gəlirlərlə müqayisə edilir.

2) Əməkdaşlarla münasibətlər. Əhəmiyyətli olaraq, bu amil əmək haqqının yanında dayanır. Əməkdaşlardan əsas gözləntilər maddi və sosial dəstəkdir. Lakin daha vacibi birgə məqsədlərə nail olmaqda kömək etməkdir. İş dostluq əlaqələri əsas növləri: işdən kənarında dostluq; yalnız iş dostluğu; dostluq münasibətləri, lakin qeyri-rəsmi səviyyədə hərəkət etmək üçün səy olmadan.

3) Rəhbərliy ilə əlaqələr. Rəhbərlərdən əsas gözləntilər: təşviq və cəzalandırmada ədalət, xidmətdə qorunma, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması.

4) Təşviq imkanları. Nailiyyət və tanınma ən çox istinad edilən iki iş məmnuniyyəti qaynağıdır. Xidmət artımı ən mühüm göstəriciləri əmək haqqı və xidmət statusu var. Lakin bu "tanınma" tez-tez iş gününün və məsuliyyətin artmasına gətirib çıxarır. Lakin bir çox işçilər hələ də xidmət üzrə yüksəlməyə çalışırlar.

Əmək məmnuniyyətinin subyektiv amillərinin nəzərdən keçirildiyi bir sıra tədqiqatlar var. Belə ki, A. İ. Zeliçenko və A. Q. Şmelev insanın səmərəli çalışmağa hazır olduğunu müəyyən etmək üçün istifadə oluna biləcək xarici və daxili əmək motivasiya amillərinin aşağıdakı sistemini təklif edirlər.

Xarici motivasiya amillər: a) təzyiq amilləri — tövsiyələr; məsləhətlər; digər insanlar tərəfindən göstərişlər; obyektiv xarakterli tələblər; fərdi obyektiv hallar; b) cazibə faktorları-digər insanlar tərəfindən birbaşa insan ətrafından nümunələr; adi "sosial tərəqqi" etalonları; c) inersiya amilləri — nağd sosial rolların stereotipləri (ailə, qeyri — formal qruplarda üzvlük); adi məşğuliyyətlər (məsələn, həvəslərin təsiri altında yaranan).

Daxili motivasion amillər: a) peşənin öz motivasion amilləri-əmək predmeti; əmək prosesi; əməyin nəticələri; b) əmək şəraiti — fiziki; ərazi-coğrafi; təşkilati şərait; sosial şərait; sosial mikroiqlim; c) qeyri — peşəkar məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün imkanlar-ictimai iş üçün imkanlar, arzu olunan ictimai vəziyyətə nail olmaq, maddi rifah yaratmaq; istirahət və əyləncə üçün; sağlamlığın qorunması və möhkəmləndirilməsi, psixi özünümüdafiə və inkişaf üçün; rəhbərlik üçün iş və peşə tələblərindən verilən imkanlar (Zelichenko A.İ. və Shmelev A.Q., 1987).

Əmək məmnuniyyəti amillərinin çox sayda tədqiq edilməsinə baxmayaraq, əksər hallarda təhlil xətti modelləri tətbiq edilir ki, bu model çərçivəsində tapılan faktorların sonrakı təsnifatı ilə insanın əməyə olan münasibətinə təsir axtarışı həyata keçirilir. R. Anantın qeyd etdiyi kimi, "əmək mənasını konsepsiyası qarşılıqlı xüsusiyyətləri bir sistem kimi qəbul edilməlidir, daha müstəqil dəyərlər siyahısı kimi deyil" (Anant R. və digərləri, 1978). Buna görə də, motivasiya amillərinin iyerarxiyası deyil, bir aspektin digər aspektin dəyişkən dəyərləri ilə müqayisə edilməsi prosedurunun perspektivi var ki, bu da müəyyən bir sistem kimi əmək məmnuniyyəti amillərini nəzərdən keçirmək imkanı yaradır.

B. Şnayder və H. Daçlerin lonqitud tədqiqatında orta test-retest korrelyasiya (testləşdirmə fərqi — 16 ay) JDI (Job Description Index) üzrə əmək məmnuniyyəti səviyyəsini 0.57 səviyyəsində bildirildilər. Bu nəticə bəzi tədqiqatçılara əmək məmnunluğunun yüksək sabitliyinin səbəbi xarici iş şəraitində tapıla bilməyəcəyi qənaətinə gəldi (Staw və Ross, 1985).

B. Gerhartın qeyd etdiyi kimi, əvvəlki və hazırkı əmək məmnuniyyəti arasındakı əlaqəni şəxsi xüsusiyyətlərin ümumi məmnunluğa təsiri üçün üst sərhəd kimi nəzərdən keçirmək mümkündür (Gerhart B., 1987). 1989 - cu ildə göstərilmişdir ki, öz həyatının çox hissəsini ayrı-ayrılıqda tərbiyə etmiş monoziqot əkilərdə şəxsiyyət cizgilərinin 31% dispersiyası əmək məmnuniyyəti ilə izah edilirdi. Bu nəticə qismən sonrakı tədqiqatlarda təkrar edilmişdir.

Levi (2003) məmnuniyyətin təşkilati faydalara gətirib çıxardığını irəli sürdü, belə ki, geri çəkilmədə azalma və əks-məhsuldar davranış kimi. Beləliklə, bir sıra

tədqiqatlarda iş məmnuniyyəti adətən təşkilatlarda kritik bir dəyişən nəticə kimi qəbul edilmişdir (Masroor A.M. və Fakir M.J., 2010).

Spector (1985) İşdən Məmnuniyyət Sorğusunu inkişaf etdirdi hansı ki, hansı ki, mövcud olan çoxlu miqyaslardan biridir. İş Məmnuniyyəti Sorğusu (İMS) işçilərin münasibətinin doqquz aspektinə əsaslanan iş məmnuniyyətini qiymətləndirir və ölçür və bunlara əmək haqqı, yüksəliş, nəzarət, əlavə fayda, şərti mükafat, iş şəraiti, iş yoldaşları, işin təbiəti və ünsiyyət daxildir.

Mosadegard (2008) işin xarakteri, idarəetmə və nəzarət, vəzifələrə olan tələblərin, iş yoldaşlarının, işin təhlükəsizliyi, tanınma və yüksəliş kimi iş məmnuniyyətinin bu cür aspektlərinin işçilərin təşkilati strukturda təşkilati öhdəliklərinə daha çox təsir göstərir. IBM-in (International Business Machines) 3027 işçisinin ictimai rəy sorğusu insanların işin müxtəlif aspektlərinə fərqli yanaşdığına dair inandırıcı sübutları göstərir. Onlar adətən hər iş aspektindən eyni səviyyədə məmnunluq yaradan qlobal hisslərə sahib deyillər (Spector P.E., 1985). 2001-2007-ci illər arasında xidmət təşkilatında iş məmnuniyyətinin inkişafına dair sorğu, işçilərin əksəriyyətinin iş məmnuniyyəti ilə bağlı qiymətləndirmələrinin zamanla dəyişdiyini və hər aspektin iş məmnuniyyəti qurulmasına fərqli töhfə verdiyini dəstəkləmişdi (Spagnoli P. və digərləri, 2012). ABŞ-da 2009-cu ildə işçilərin İşdən Məmnuniyyət Sorğusundan (İMS) alınan dəlillər, öyrənilən 24 ölçülü iş məmnuniyyəti səviyyəsinin hər il dəyişdiyini aşkar etmişdir. Bu sorğuya əsasən işçilərin 86% - i mövcud vəziyyətindən ümumi məmnun olduğunu və yalnız 41% -i işçilərinin çox məmnun olduqlarını bildirdilər (İnsan Resursları İdarəetmə Cəmiyyəti, 2009). 2004-cü ilin Alman araşdırması göstərdi ki, böyük risk tolerantlığı olan işçilər adətən daha çox iş məmnuniyyəti barədə məlumat verirlər (Cornelissen T. və digərləri, 2011). Vandenbergh (2008) iş məmnuniyyətinin iş mühitindəki müxtəlif amillərin nəticəsi olduğunu və bu amillər mövcud olarsa iş məmnuniyyətinin yaranacağını, əks halda iş narazılığının ortaya çıxacağını təklif etmişdir.

**FƏSİL 2. AZƏRBAYCANDA SOSIAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞ  
MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİ VƏ YARANAN PROBLEMLƏRİN  
TƏHLİLİ**

**2.1. Azərbaycanca yaş və cinsiyyət amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin  
təhlili**

Sosial-demografik amillər içərisində cins və yaş amili olduqca vacib amillərdən biridir. Tədqiqatın bu mərhələsində cins və yaş amillərinin Azərbaycanda xidmət sahəsində çalışan işçilərin iş məmnuniyyətinə təsiri araşdırılmış və təhlil edilmişdir. Tədqiqatın aparılması üçün anket sorğu hazırlanmış və respondentlərə cavablanması üçün dağıdılmışdır. Anket sorğusu Google Forms platformunda yerləşdirilmişdir və respondentlərə online şəkildə göndərilmişdir. Tədqiqat təsadüfi seçmə yolu ilə aparılmışdır. Tədqiqatın cavablanmasında 308 nəfər iştirak etmişdir. Anket cavabları SPSS Statistics 16.0 kompüter programı vasitəsi ilə analiz olunmuşdur.

**Cədvəl 1: Tədqiqat respondentlərinin sosial-demografik göstəricilərinin Frekans analizi**

<i>Göstəricilər</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Cins</b>	Kişi	121	39,3
	Qadın	187	60,7
<b>Yaş</b>	20-dən aşağı	1	0,3
	21-30 yaş	230	74,7
	31-40 yaş	59	19,2
	41-50 yaş	18	5,8
<b>Ailə vəziyyəti</b>	Subay	215	69,8
	Evli	93	30,2
<b>Təhsili</b>	Orta təhsil	18	5,8
	Tələbə	15	4,9
	Ali təhsil	275	89,3
<b>Staj</b>	1 ildən az	122	39,6
	1-5 il	166	53,9
	6-10 il	20	6,5

**Cədvəl 1-in davamı.**

<b>Vəzifə</b>	Menecer	63	20,5
	Çalışan	245	79,5
<b>Gəlir</b>	0-250 manat	59	19,2
	251-500 manat	103	33,4
	501-750 manat	66	21,4
	751-1000 manat	35	11,4
	1001-1500 manat	38	12,3
	1500 manatdan çox	7	2,3

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Frekans analizindən görürük ki, 308 respondent içərisində qadınlar (60,7%) kişilərə(39,3%) nisbətən çoxluq təşkil edir. Yaş kriteriyasına görə isə 21-30 yaş aralığındakı şəxslər respondentlərin 74,7%-ni təşkil edir. Ailə vəziyyətinə gəldikdə isə görürük ki, respondentlərin 69,8%- i subay şəxslər, 30,2% isə evli şəxslərdir. Təhsil səviyyəsinə görə ali təhsilli şəxslər ümumi sorğunun 89,3%-ni təşkil edir. Hazırki iş yerində stajına görə isə işçilər 3 qrup halında dağılmışdır. Stajı 1 ildən az olanlar 39,6%, 1-5 il olanlar 53,9% , 6-10 il olanlar isə 6,5% -dir. Vəzifələrinə görə işçilər menecerlərə (20,5%) və çalışanlara (79,5%) bölünmüşdür. Gəlir səviyyəsinə görə 0-250 manat (19,2%), 251-500 manat (33,4%), 501-750 manat (21,4%), 751-1000 manat (11,4%), 1001-1500 manat (12,3%) və 1500 manatdan çox (2,3%) təşkil edir.

İş məmnununiyyətini ölçmək üçün isə Spectorun 9 aspektli iş məmnununiyyəti ölçəyi istifadə olunmuşdur. Bu aspektlər aşağıdakı kimidir.

M1.Şirkətdəki iş şəraiti;

M2. Əmək haqqı;

M3.İşçinin gördüyü iş;



- M4.İş təhlükəsizliyi;
- M5.Rəhbərlik;
- M6.İş yoldaşları;
- M7.Şirkət daxili hörmət;
- M8.Şirkətə olan inanc;
- M9.Bayram və tədbirlərin keçirilməsi.

Bu aspektlər anket sorğusunda Likert skalası ilə ölçülmüşdür. Likert skalası 1-qətiyyəən razı deyiləm, 2-razı deyiləm, 3-nə razı, nə də narazı deyiləm, 4-razıyam, 5-tam razıyam şəklində təsvir olunmuşdur.

Tədqiqatın sonrakı mərhələsində iş məmnuniyyəti aspektlərinin normal dağılım testi aparılmışdır.

**Cədvəl 2: Sosial-demoqrafik göstəricilərimizin normal dağılım nəticələri**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Ailə</b>	.442	308	.001	.577	308	.001
<b>Cinsiniz</b>	.396	308	.001	.620	308	.001
<b>Yaşınız</b>	.451	308	.001	.589	308	.001
<b>Staj</b>	.315	308	.001	.746	308	.001
<b>Təhsil</b>	.521	308	.001	.356	308	.001
<b>Gəlir</b>	.226	308	.001	.893	308	.001
<b>Vəzifəniz</b>	.489	308	.001	.495	308	.001

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Göstəricilərimizin normal dağılıb-dağılmamasını təyin etmək üçün biz onların Sig.(p) dəyərlərinə baxırıq. Gördüyümüz kimi həm Kolmogorov-Smirnov, həm də Shapiro-Wilk dəyərlərimiz  $p < 0.05$  olduğu üçün bizim göstəricilərimiz normal dağılmamışdır. Bu səbəbdən bizim aparacağımız analizlər Non Parametric Test (parametrik olmayan) analizlərdən ibarət olacaqdır.

İlk növbədə tədqiqatın güvənirliyini ölçmək üçün Cronbach Alpha dəyərinin tapırıq.

**Cədvəl 3: Cronbach Alpha güvənirlik analizinin nəticəsi**

Cronbach's Alpha əmsalı	İfadə sayı
.820	9

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Güvənirlik analizimizin nəticəsi 0.82 olduğundan deyə bilərik ki, tədqiqat güvənildir.

Bu günə kimi işçilərin iş məmnuniyyəti ilə onların cinsi arasında bir çox araşdırma aparılmış, lakin ümumi bir nəticəyə gəlinməmişdir. İş məmnuniyyəti ilə cins arasındakı əlaqə ölçülərkən iki fərqli nəticəyə gəlinmişdir. Misal üçün, praktikada olan həkimlərin məmnuniyyətini araşdırma nəticəsi göstərir ki, kişilərin iş məmnuniyyəti qadınlara nisbətən daha yüksəkdir. Helin və Smithin də araşdırmaları göstərir ki, kişilərin iş məmnuniyyəti daha yüksəkdir. Bu kimi nəticələrə gələn araşdırmaçılar düşünür ki, kişilərin iş məmnuniyyəti qadınlardan daha yüksək olmasının səbəbi kişilərin daha yüksək maaş almasıdır. Digər bir yandan isə Hodsonve və Mc Murrayın apardığı araşdırmaların nəticələri göstərir ki, qadınlar kişilərə görə işlərindən daha məmnundur.

Bu səbəblərdən biz öz araşdırmamızda qadınların və ya kişilərin işlərindən daha məmnun olduğunu öyrənmək üçün analiz aparırıq. Cins amili iki qrupdan ibarət olduğu üçün biz parametrik olmayan Mann Whitney U analizindən istifadə edəcəyik.

**Cədvəl 4: İş məmnuniyyəti ölçəyinin cinsə görə Mann Whitney U analizinin nəticələri**

	<b>Cinsiniz</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>M1</b>	Kişi	121	148.02	.268
	Qadın	187	158.70	
<b>M2</b>	Kişi	121	160.42	.334
	Qadın	187	150.67	
<b>M3</b>	Kişi	121	160.03	.365
	Qadın	187	150.92	
<b>M4</b>	Kişi	121	142.60	.044
	Qadın	187	162.20	
<b>M5</b>	Kişi	121	165.09	.083
	Qadın	187	147.65	
<b>M6</b>	Kişi	121	144.81	.092
	Qadın	187	160.77	
<b>M7</b>	Kişi	121	144.15	.084
	Qadın	187	161.20	

**Cədvəl 4-ün davamı.**

<b>M8</b>	Kişi	121	129.98	.001
	Qadın	187	170.37	
<b>M9</b>	Kişi	121	134.47	.001
	Qadın	187	167.46	
<b>M_ORT A</b>	Kişi	121	140.82	.030
	Qadın	187	163.35	

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 4-ə baxdıqda deyə bilərik ki, iş məmnuniyyətinin ortalamasına görə kişilər və qadınlar arasında anlamlı bir fərq vardır, çünki ( $p < 0.05$ ). Kişilərin yoxsa qadınların daha çox məmnun olduqlarını təyin etmək üçün isə biz Mean Rank (ortalamalara) baxırıq və deyirik ki, qadınlar kişilərə görə işlərindən daha məmnundurlar. Sözsüz bəzi aspektlərə görə qadınlar və kişilər arasında anlamlı bir fərqin olmadığına nəzərimizdən qaçmamışıdır. Bu aspektlər M1, M2, M3, M5, M6 və M7- dir.

Araşdırmalar cinsiyət və yaş kimi demoqrafik dəyişənlərin işçilərin iş yerindəki ümumi məmnuniyyəti üzərində daima fərqli təsir göstərdiyini də göstərmişdir (Səttar və digərləri, 2010). Aparılan bir çox araşdırmalarda yaş ilə iş məmnuniyyəti arasında anlamlı bir fərq olduğu müəyyən edilmişdir. Oswald və

Warr apardıqları araşdırmalarda görüblər ki, iş məmnuniyyəti ilə yaş arasında “U formalı” bir əlaqə vardır.

Başqa bir araşdırma nəticələrinə görə isə yaşlı işçilər gənc işçilərə nisbətən işlərindən daha məmnundur. Bunun səbəbi kimi göstəriblər ki, işçinin yaşı artdıqca onun bilik və bacarıqları artır və gördüyü işdən daha da məmnun olur. Bu səbəbdən biz öz araşdırmamızda yaş amilinin iş məmnuniyyəti üzərindəki təsirini ölçmüşük.

Bizim tədqiqatımızda istifadə etdiyimiz yaş amilini 2-dən çox qruplara ayırdığımız üçün iş məmnuniyyətinə yaş amilinin təsirini parametrik olmayan Kruskal Wallis analizindən istifadə edirik. Bildiyimiz kimi bizim respondentlərimiz sayı 308 nəfər idi, lakin 20 yaş-dan az qrupuna 1 nəfər aid olduğu üçün biz həmin şəxsin nəticələrini diqqətə almamışıq.

**Cədvəl 5: İş məmnuniyyəti ölçəyinin yaşa görə Kruskal Wallis nəticələri**

	Yaş	N	Ortalama	P
<b>M1</b>	21-30	230	146.00	
	31-40	59	174.09	.010
	41-50	18	190.39	
<b>M2</b>	21-30	230	146.92	
	31-40	59	159.76	.001
	41-50	18	225.53	
<b>M3</b>	21-30	230	140.40	
	31-40	59	196.63	.001
	41-50	18	188.03	
<b>M4</b>	21-30	230	147.15	
	31-40	59	174.10	.045
	41-50	18	175.67	
<b>M5</b>	21-30	230	153.54	
	31-40	59	144.14	.114
	41-50	18	192.19	
<b>M6</b>	21-30	230	160.46	
	31-40	59	134.65	.054
	41-50	18	134.86	
<b>M7</b>	21-30	230	152.82	
	31-40	59	169.40	.074
	41-50	18	118.64	
<b>M8</b>	21-30	230	151.04	
	31-40	59	165.27	.527
	41-50	18	154.86	
<b>M9</b>	21-30	230	154.58	
	31-40	59	155.46	.811
	41-50	18	141.83	
<b>M_ORTA</b>	21-30	230	148.51	
	31-40	59	165.86	.124
	41-50	18	185.25	

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Nəticələrimizi təhlil etdikdə görürük ki, yaş qruplarına görə işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında anlamlı bir fərq yoxdur ( $p > 0.05$  olduğundan). Lakin iş məmnuniyyəti aspektlərini tək-tək gözdən keçirsək, görürük ki, müəyyən aspektlər üzrə bu fərq özünü göstərir. M1, M2, M3, M4 aspektlərinə görə yaş qrupları arasında anlamlı bir fərq vardır. Bu aspektlərdən M1, M2 və M4 üzrə işçilərin yaşı artdıqca onların iş məmnuniyyət səviyyələri də artır. Yəni deyə bilərik

ki, müəyyən aspektlərə görə yaşlı işçilər cavan işçilərə nisbətən işlərindən daha məmnundur.

## **2.2. Azərbaycanda təhsil, staj və mədəni həyat amillərinin iş məmnuniyyətinə təsirinin təhlili**

Təşkilatdakı işçilərinin ali təhsilli olması hər halda onun müsbət cəhətidir. Hər bir təşkilat rəhbəri işçisindən daha çox məhsuldarlıq əldə edə bilmək üçün onları müəyyən kurslara və seminarlara yönləndirirlər. İşçilər isə burada əldə etdiyi nəzəri bilikləri bir metod vasitəsilə öz işində tətbiq etməli olur. Təhsil səviyyəsi ilə iş məmnuniyyəti arasında qarşılıqlı əlaqənin müəyyən edilməsinə yönəlmiş tədqiqatların nəticələri fərqlənir. Ümumi tendensiya ondan ibarətdir ki, yüksək təhsil səviyyəsi olan insanların iş məmnuniyyəti aşağı təhsil səviyyəsi olan insanlardan daha yaxşı. Çünki təhsil səviyyəsi yüksəldikcə yeni iş imkanları və əmək haqqı ödənişləri artır. Ancaq təhsil və iş məmnuniyyəti barədə əks nəticələr də əldə edilmişdir. Bu fakt ali təhsilli insanlarda daha yüksək ambisiyalar və əsassız gözləntilərlə izah edilə bilər. Yaxşı təhsil almış hər bir insan onun gözləntilərinə yönəlmiş yaxşı iş tapa bilmir. Bu, öz növbəsində, iş məmnuniyyətsizliyini yaradır. Digər tədqiqatlarda təhsilin və əmək məmnuniyyətinin əlaqəsi ümumiyyətlə aşkar edilməmişdir.

İngiltərədə aparılan bir araşdırmada, demoqrafik faktorlara görə təsnifata görə təhsil artdıqca iş məmnuniyyətinin azalması təsbit edilmişdir (Zhou B., Zhou N., 2005-2006).

Biz tədqiqatımızda təhsil amilin iş məmnuniyyətinə təsirini ölçə bilmək üçün SPSS Statistics 16.0 kompüter programından istifadə etmişik. Təhsil amilini orta təhsil, tələbə və ali təhsil şəklində qruplaşdırdığımız üçün və bu göstəricimiz parametrik dağılmadığı üçün biz Kruskal Wallis analizindən istifadə edirik. Əgər normal dağılım olsaydı biz One-Way ANOVA analizindən istifadə etməli olardıq. Analimizin nəticəsini cədvəl şəklində aşağıdakı kimi göstərmişik və daha sonra təhlil etmişik.

**Cədvəl 6: İş məmnuniyyəti ölçəyinin təhsilə görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri**

	<b>Təhsil</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>M1</b>	Orta təhsil	18	154.50	.001
	Tələbə	15	35.47	
	Ali təhsil	275	160.99	
<b>M2</b>	Orta təhsil	18	106.11	.001
	Tələbə	15	56.97	
	Ali təhsil	275	162.99	
<b>M3</b>	Orta təhsil	18	111.75	.001
	Tələbə	15	55.23	
	Ali təhsil	275	162.71	
<b>M4</b>	Orta təhsil	18	167.67	.002
	Tələbə	15	82.17	
	Ali təhsil	275	157.58	
<b>M5</b>	Orta təhsil	18	101.00	.025
	Tələbə	15	158.13	
	Ali təhsil	275	157.80	
<b>M6</b>	Orta təhsil	18	143.33	.237
	Tələbə	15	122.77	
	Ali təhsil	275	156.96	
<b>M7</b>	Orta təhsil	18	80.94	.001
	Tələbə	15	121.57	
	Ali təhsil	275	161.11	
<b>M8</b>	Orta təhsil	18	67.89	.001
	Tələbə	15	56.23	
	Ali təhsil	275	165.53	
<b>M9</b>	Orta təhsil	18	158.11	.001
	Tələbə	15	35.70	
	Ali təhsil	275	160.74	
<b>M_ORTA</b>	Orta təhsil	18	87.97	.001
	Tələbə	15	47.63	
	Ali təhsil	275	164.68	

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Analizinin nəticələrinə baxdıqda görürük ki,  $p < 0.05$  olduğu üçün təhsil səviyyəsinə görə işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında mənalı bir fərq vardır. Hansı təhsil səviyyəsində olan işçilərin daha məmnun olmasını yoxlamaq üçün isə biz Post-Hoc LSD analizi aparmışıq.

**Cədvəl 7: Təhsil səviyyələrinin iş məmnuniyyətinə təsirinin Post-Hoc LSD analizinin nəticələri**

(I) Təhsil	(J) Təhsil	Ortalama fərqi (I-J)	Standart xəta	Sig.
Orta təhsil	Tələbə	.75309*	.23286	.001
	Ali təhsil	-.49809*	.16205	.002
Tələbə	Orta təhsil	-.75309*	.23286	.001
	Ali təhsil	-1.25118*	.17661	.000
Ali təhsil	Orta təhsil	.49809*	.16205	.002
	Tələbə	1.25118*	.17661	.000

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Nəticədə dəyə bilərik ki, ali təhsilli işçilər orta təhsilli işçilərə və tələbələrə nisbətən işlərindən daha məmnundur, orta təhsilli işçilər isə işlərindən tələbələrə nisbətən daha məmnundur.

İşçilərin stajı artdıqca onların məmnunluq səviyyəsinin də artacağı ehtimal olunur. İşçinin stajı artdıqca onun ehtiyacları da şirkət tərəfindən daha çox araşdırılır və ödənilir, işçi öz işiylə bütünləşməyə başlayır və işinə daha çox vaxt ayırır. Araşdırmalara görə, işçilərin məmnuniyyəti başlanğıcda aşağı ola bilər, 6-8 ilin sonunda artmağa meyillidir, 20 il bir yerdə işləyən şəxslərdə isə maksimumdur.

Biz tədqiqatımızda işçiləri staja görə 3 qrupa bölmüşük. Stajın iş məmnuniyyəti üzərindəki təsiri ölçmək üçün isə biz Kruskal Wallis analizindən istifadə etmişik.

**Cədvəl 8: İş məmnuniyyəti ölçəyinin staja görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri**

	Staj	N	Ortalama	P
<b>M1</b>	1 ildən az	122	135.04	.001
	1-5 il	166	163.88	
	6-10 il	20	195.38	
<b>M2</b>	1 ildən az	122	146.96	.041
	1-5 il	166	154.60	
	6-10 il	20	199.70	
<b>M3</b>	1 ildən az	122	160.47	.283
	1-5 il	166	147.85	
	6-10 il	20	173.30	

**Cədvəl 8-in davamı.**



<b>M4</b>	1 ildən az	122	150.46	
	1-5 il	166	155.71	.629
	6-10 il	20	169.08	
<b>M5</b>	1 ildən az	122	168.77	
	1-5 il	166	142.00	.022
	6-10 il	20	171.15	
<b>M6</b>	1 ildən az	122	154.06	
	1-5 il	166	155.63	.919
	6-10 il	20	147.85	
<b>M7</b>	1 ildən az	122	146.33	
	1-5 il	166	164.53	.037
	6-10 il	20	121.12	
<b>M8</b>	1 ildən az	122	156.61	
	1-5 il	166	155.04	.641
	6-10 il	20	137.10	
<b>M9</b>	1 ildən az	122	146.43	
	1-5 il	166	163.59	.077
	6-10 il	20	128.32	
<b>M_ORTA</b>	1 ildən az	122	154.58	
	1-5 il	166	153.11	.839
	6-10 il	20	165.58	

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Kruskal Wallis analizinin nəticələrinə görə deyirik ki,  $p > 0.05$  olduğu üçün staj amili və işçilərin iş məmnuniyyəti arasında anlamlı bir fərq yoxdur.

Ailə vəziyyəti və iş məmnuniyyəti arasındakı əlaqələr öyrənildikdə, adətən, evlilərin subay işçilərə nisbətən işlərindən daha məmnun olduqları ortaya çıxmışdır. Bunun səbəbi evli insanların daha nizamlı həyat tərzi sürməsi və onların ailə həyatından aldıkları məmnuniyyətin iş həyatına əks etdirməsi ilə bağlı ola bilər. F.Sevimli və Ö.İşcanın həkimlər üzərində apardıkları məmnuniyyət araşdırması göstərmişdi ki, evli həkimlərin məmnuniyyət ortalamaları subay həkimlərə nisbətən daha böyükdür. Lakin R.Bilgiç adında bir araşdırmanın nəticələrinə görə Türkiyədə fərqli sektorlarda işləyən işçilərin iş məmnuniyyətinə mədəni həyatın heç bir təsiri yoxdur.

Biz araşdırmamızda mədəni həyatın iş məmnuniyyəti üzərindəki təsiri ölçmək üçün Mann Whitney U analizindən istifadə edəcəyik.

**Cədvəl 9: İş məmnuniyyəti ölçəyinin mədəni həyata görə Mann Whitney U analizinin nəticələri**

	<b>Ailə</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>M1</b>	Subay	215	144.43	
	Evli	93	177.79	.001
<b>M2</b>	Subay	215	138.93	
	Evli	93	190.51	.001
<b>M3</b>	Subay	215	143.57	
	Evli	93	179.77	.001
<b>M4</b>	Subay	215	145.38	
	Evli	93	175.58	.004
<b>M5</b>	Subay	215	151.13	
	Evli	93	162.29	.296
<b>M6</b>	Subay	215	153.80	
	Evli	93	156.12	.818
<b>M7</b>	Subay	215	140.23	
	Evli	93	187.48	.001
<b>M8</b>	Subay	215	146.55	
	Evli	93	172.88	.014
<b>M9</b>	Subay	215	154.30	
	Evli	93	154.96	.949
<b>M_ORTA</b>	Subay	215	142.43	
	Evli	93	182.40	.001

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Mann Whitney U analizinin nəticələrini təhlil etsək görürük ki, evli və subay işçilərin iş məmnuniyyəti arasında anlamlı bir fərq mövcuddur. Daha sonra onların ortalamalarını nəzərdən keçiririk və görürük ki, evli işçilər subay işçilərə nisbətən işlərindən daha məmnundur.

Apardığımız araşdırmada biz işçilərin vəzifələrini və gəlirlərini də öyrənmişdik, buna görə biz həmin amillərin iş məmnuniyyəti üzərindəki təsirini də yoxlaya bilərik.

Şəxslərin vəzifələri ilə iş məmnuniyyəti arasında mənali bir əlaqə olduğu bir çox araşdırmada yer almışdır. Bunun səbəbi isə işçilərin vəzifələri nə qədər yüksək olarsa, şirkətdə onlara o qədər çox hörmət edilir və prestijləri artır. Yuxarı vəzifələri tutan şəxslərə şirkət daha çox üstünlük verir və onları vəzifələri olduqca çox olur. Bundan başqa həmin şəxslərin əmək haqqı daha çox və tətill müddətləri daha uzun olur.

Biz işçilərimizi iki qrupa böldüyümüz üçün Mann Whitney U analizindən istifadə edərək onların iş məmnuniyyəti ilə əlaqələrini ölçəcəyik.

**Cədvəl 10: İş məmnuniyyəti ölçəyinin vəzifəyə görə Mann Whitney U analizinin nəticələri**

	<b>Vəzifəniz</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>M1</b>	Menecer	63	166.05	
	Çalışan	245	151.53	.214
<b>M2</b>	Menecer	63	195.87	
	Çalışan	245	143.86	.001
<b>M3</b>	Menecer	63	173.90	
	Çalışan	245	149.51	.045
<b>M4</b>	Menecer	63	138.63	
	Çalışan	245	158.58	.091
<b>M5</b>	Menecer	63	153.87	
	Çalışan	245	154.66	.948
<b>M6</b>	Menecer	63	177.17	
	Çalışan	245	148.67	.013
<b>M7</b>	Menecer	63	198.56	
	Çalışan	245	143.17	.001
<b>M8</b>	Menecer	63	181.72	
	Çalışan	245	147.50	.005
<b>M9</b>	Menecer	63	128.86	
	Çalışan	245	161.09	.006
<b>M_ORTA</b>	Menecer	63	174.38	
	Çalışan	245	149.39	.047

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Nəticələrimiz analiz etdikdə  $p < 0.05$  olduğundan deyirik ki, menecerlər və çalışanlar arasında iş məmnuniyyəti baxımından anlamlı bir fərq vardır. Menecerlərin məmnuniyyət ortalaması çalışanların iş məmnuniyyət ortalamasına nisbətən yüksək olduğundan onların iş məmnuniyyət səviyyələri çalışanların iş məmnuniyyəti səviyyələrindən daha yüksəkdir.

Əmək haqqı işçinin iş məmnuniyyətinin təmin olunmasında qabaqcıl rola malikdir. İşçilərin bəzi ehtiyaclarını ödəyən bir vasitədir. Bunlarla bərabər işçinin şirkətə verdiyi əməyin qarşılığdır. Əmək haqqının ədalətli bir şəkildə müəyyən edilməsi şirkətlərin qarşısında duran ən vacib məsələlərdən biridir.

Əmək haqqının iş məmnuniyyəti üzərindəki təsiri ölçmək üçün biz Kruskal Wallis analizindən istifadə edirik.

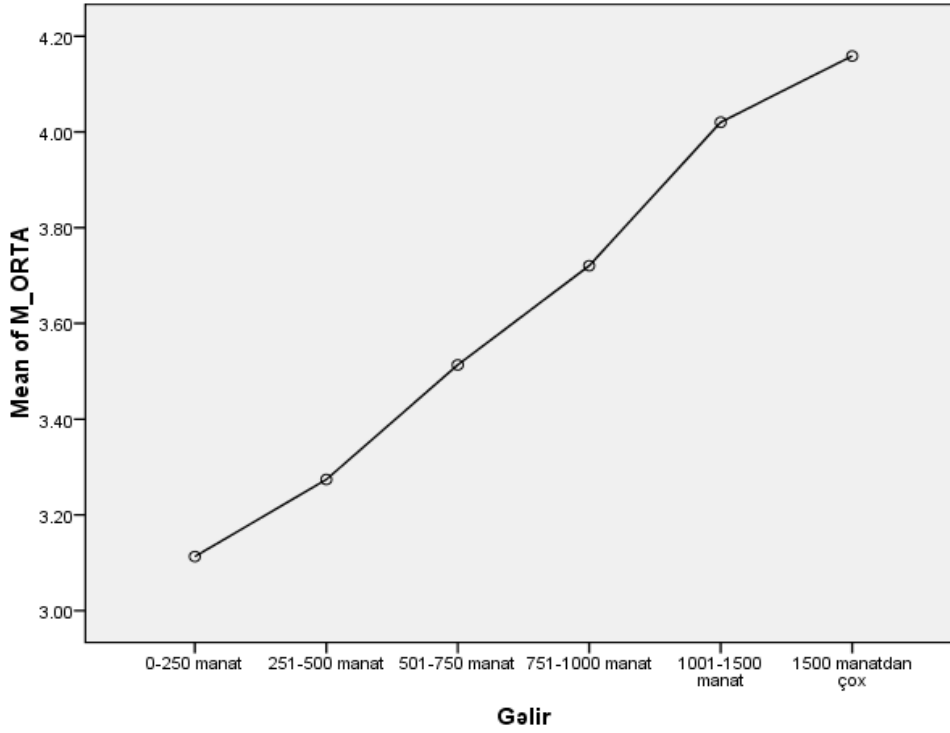
**Cədvəl 11: İş məmnuniyyəti ölçəyinin əmək haqqına görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri**

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M_ORTA
Sig (P).	.001	.001	.001	.001	.003	.001	.001	.001	.040	.001

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Nəticələrimizə əsasən  $p < 0.05$  olduğundan iş məmnuniyyəti və əmək haqqı arasında anlamlı bir fərq olduğunu müəyyən etdik. Bu fərqi əmək haqqı üzrə necə dəyişməsinə ölçmək üçün Post-Hoc LSD analizi aparmışıq. Post-Hoc LSD analizinin nəticələrinə əsasən isə diaqram tərtib etmişik. Bu diaqram vasitəsi ilə əmək haqqının işçilərin iş məmnuniyyəti üzərindəki dəyişimini görmək olar. Diaqram aşağıda göstərilmişdir.

**Diaqram 1: İş məmnuniyyəti ortalamasının gəlirə görə dəyişim diaqramı**



**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Diaqrama əsasən deyə bilərik ki, işçilərin iş məmnuniyyəti onların gəliri ilə düz mütənasibdir. Gəlir artdıqca işçilərin iş məmnuniyyəti də artır.

### **2.3. Azərbaycanda işçilərin iş məmnuniyyətində yaranan problemlərin təhlili**

İş məmnuniyyəti olduqca mürəkkəb bir anlayışdır. İşçilərin məmnuniyyəti təmin edilmədikdə bəzi problemlər ortaya çıxır ki, bu problemlər özü iki yerə bölünür:

1. Psixoloji problemlər;
2. Təşkilati problemlər.

Psixoloji problemlər işçilərdə tez-tez görülən hallardan biridir. Psixoloji problemlər, adətən, 3 formada özünü göstərir:

1. Yadlaşma;
2. Davranış pozğunluğu;
3. Stress.

Yadlaşma anlayışı bir şeyi uzaqlaşdırmaq, yerini dəyişmək anlamına gəlir (R.Çabukel, 2008). Xüsusilə Marksın nəzəriyyəsinin başlanğıc mərhələsində gözə çarpan bir prioritetə və əhəmiyyətə malikdir. Marks nəzəriyyələrində iki cür yadlaşmadan bəhs edir. Birinci yadlaşma kimi o təbiətdən qopmanı, ikinci isə kapitalist sistemin yaratdığı yadlaşmanı qeyd edirdi. İnsanın ətrafından, işindən, əməyindən, münasibətlərindən uzaqlaşması onun qeyri-insana çevrilməsi prosesidir.

Melvin Seeman apardığı sosioloji və psixoloji araşdırmalardan yola çıxaraq yadlaşmanı gücsüzlük, anlamsızlıq, qanunsuzluq, izolyasiya və özündən uzaqlaşma olaraq 5 əsas ölçüdə ibarət olduğunu söyləmişdi.

İnsan sosial bir varlıqdır və iş həyatında sosial münasibətlər qurmağ istəyir. Bir qrup üzvü olmaq hissi, iş yoldaşları ilə birgə mübadilə onu işindən razı salır. Ancaq müasir texnologiyalar tərəfindən yaradılan izolyasiya şəxsin yadlaşmasına səbəb olur. Bəzi sənaye sahələrində insanlar tamamilə izolyasiya olunmuş və yaxud çox səs-küylü olan fiziki şəraitdə işləyirlər. Bu vəziyyət işçinin digər dostları ilə ünsiyyətinə mane olur və məmnuniyyətsizliyə səbəb olur. Digər tərəfdən, istehsalın standartlaşdırılması insanların nailiyyət və qiymətləndirməyə olan ehtiyaclarını demək olar ki, mümkünsüz edir. Şəxsin işinə özündən bir şey qata bilməməsi onu işindən yadlaşdırır. İşə yadlaşma işdən məmnunsuzluq, iş stressi, depressiya və bir çox psixoloji problemlərlə, işdən ayrılmalara və işə gecikmələrə, məhsuldarlığın düşməsinə kimi uzanan bir çox neqativ halların olmasına gətirib çıxarır.

Davranış pozğunluğu işçilərdə görülən psixoloji problemlərdən biridir. Özünə haqqsızlıq edildiyini, ədalətsiz davranışlarla üzləşdiyini düşünən və dolayısı yolla işindən məmnun olmayan işçilərdə zaman-zaman sinir və emosional pozuntular yarana bilər. Bu pozuntular aqressiv davranışlar, sabit davranışlar, tərs davranışlar və işdən imtina formasında işçinin davranışlarına təsir göstərə bilər.

Əgər işdən məmnunsuzluğ nəticəsində özünü gücsüz və səriştəsiz hiss edən şəxs normal qoruyucu mexanizmlərdən istifadə etməklə bu vəziyyətdən xilas ola bilmirsə, o, psixi pozuntularla qarşılaşa bilər. Hətta nevroz və psixoz şəxsiyyət pozğunluğuna qədər uzanan bir psixoloji narahatçılıq ilə üzləşə bilərlər.

Məmnuniyyətsizliyin yaratdığı digər davranış pozğunluqları aqressivlik və geri çəkilmə şəklində özünü göstərir. Aqressivlikdə məqsəd hədəf obyektinə zərər verməkdir. Bəzən şəxs aqressivliyi onu məyusluğa gətirib çıxaran şəxsə yönəltəndə, bəzən isə başqa şəxslərə və yaxud əşyalara yönəldə bilər. Aqressivliyin tam əksi isə geri çəkilmədir. Başqaları ilə mubahisə etməkdən çəkinən, hər şeyə hə deyən, utancaq və özünə qapanıq şəxslərdə müşahidə olunur.

Stress-örqanizmin daxili və xarici qıcıqlandırıcılara avtomatik reaksiyasıdır. Stress mənfi və müsbət olmaqla iki yerə bölünür. "Müsbət stress" (yaxşı stress) müsbət nəticələr doğurur. Narahatlıq əvəzinə çətin bir məqsədə çatarkən qabiliyyətlərindən istifadə etməyə yönəldən, şəxsə məmnuniyyət və yaşama sevinci verən stressdir. "Mənfi stress" (pis stress) bir insanın özünə inamını itirməsinə, ümitsizliyə, əlacsızlıq və xəyal qırıqlığına səbəb olur (Richardson J., 1981).

Stress özünü 3 formada büruzə verir.

- a) Fiziki pozğunluq. Döyüntü, baş ağrısı, təzyiq yüksəlməsi, tərləmə, həzm pozğunluğu, nəfəs darlığı, yorğunluq, ürək bulanması.
- b) Davranış və emosional pozğunluq. Yuxusuzluq, iştahsızlıq, çox yemə, siqaret və spirtli içkidən istifadə, gərginlik, daimi narahatlıq, yersiz təlaş, laqeydlik, aqressivlik, emosionallıq.
- c) Psixi pozğunluq. Tez-tez yaddaş itkisi, düşüncələrin ağla hücum etməsi, konsentrasiyada çətinliklər, qərar qəbul edərkən çətinliklər, cansıxıcılıq, fikirin yayınması, bədbinlik, fobiya, intihar düşüncəsi, sosial həyatın yoxsunlaşması (Çabukel R., 2008).

Stressin bir çox səbəbi var. Stress insanın özündən və yaxud ətraf mühitin təsirindən yarana bilər. İnsanın özündən yaranan stress qaynaqları: şəxsin xarakteri, fiziki vəziyyəti, şəxsin yaşı, cinsi, təhsili, hadisələri qəbul etmə üsulu, iş təcrübəsi, genetik xəstəliklərdir.

İşləyən şəxslərdə stress iki yönlüdür, yəni üstlərində həm iş stressi, həm də şəxsi stress yükü vardır. İş stressi şəxslərin işləriylə və digər insanlarla əlaqəsindən qaynaqlanan bir vəziyyətdir və işləyənlərin sağlamlığına mənfi təsir göstərdiyi kimi, həm də onların pərformansını azaldır (Pehlivan İ., 1995).

Təşkilati stressin səbəbləri: pis idarəetmə, iş saatının çoxluğu, monotonluq, qeyri-müəyyənlik, rol münaqişəsi, struktur, əmək münasibətləri, vəzifələrin ziddiyyəti, işə inamsızlıq, həddən artıq iş yükü, iş təhlükəsi, üst rəhbərliyin diqqətsizliyi, aşağı əmək haqqı, işə uyğunlaşma təzyiqi, uğursuzluq qorxusu, işdən çıxarılma, şirkət və işləyənlərin dəyərlərinin fərqli olması, təşkilati liderlik, motivasiyanın azlığı, iş qəzaları, hava çirkliliyi, səs-küy, ədalətsiz nəzarət sistemi, performansla bağlı qeyri-kafiliy, iş dizaynı və s. kimi qeyd etmək olar (R.Çabukel, 2008). Bundan başqa, işçi qruplarında, biznes proseslərində, avadanlıq və texnologiyalarda müşahidə edilən dəyişikliklər də təşkilati stressin səbəbləri arasında göstərilə bilər. İş yerində stressə səbəb olan belə amillərin olması əməkdaşların məmnunluğunu azaldır, işçi qüvvəsinin dəyişməsinə, işdən çıxarılmasına gətirib çıxarır, eyni zamanda görülən işin keyfiyyəti aşağı düşür, məhsuldarlığa isə mənfi təsir göstərir. Bu neqativlərin qarşısını almaq üçün menecerlər əvvəlcə stress mənbələrini müəyyənləşdirməli və bu şərtləri elə düzəltməlidirlər ki, onlar daha az stress yaratsınlar. Yüksək stress altında olan işçilərə zəruri hallarda qısa məzuniyyət və yaxud psixoloji dəstək verilə bilər. Bundan əlavə, işin fiziki şərtlərinin yenidən təşkilini, əməkdaşın təşkilatdakı rolunun həll edilməsini, işçinin mənəvi ruhunun ölçülməsi üçün istifadə olunan münasibətin tədqiqini, sağlamlığın pulsuz yoxlanmasını, meditasiya proqramlarını və s. kimi təşkilati həll yolları istifadə oluna bilər. Beləliklə, işçilərin işə uyğunluğu və performansları artar, stressi azalar və məmnuniyyəti artar (Batlaş Z., 2002).

Təşkilati problemlər təşkilatla bir başa əlaqəli olan problemlərdir. Bu problemlər də özlüyündə 5 yerə bölünür.

- 1) İşçi qüvvəsinin dövriyyəsi;
- 2) İşə davamsızlıq;
- 3) Sabotaj;
- 4) Münaqişələr;
- 5) Şikayət və küskünlüklər.

İşçi qüvvəsinin dövriyyəsi işçilərin öz istəyi və yaxud da təşkilat tərəfindən işindən çıxarılması nəticəsində işdən ayrılanların ümumi işçilərə nisbəti şəklində



müəyyən edilir. İş məmnuniyyəti ilə işçi qüvvəsinin dövriyyəsi arasında neqativ bir əlaqə vardır (Erdoğan İ., 1994).

Təşkilatda müəyyən ölçüdə işçilərin giriş-çıxışı təşkilat fəaliyyətində müəyyən bir canlılıq ölçüsü ola bilər. Lakin yüksək dərəcədə işçi dövriyyəsi istənilməyən bir vəziyyətdir və təşkilatda işçilərin adaptasiya olunma xərclərini artırır. İşdən çıxarılan işçinin yerinə yeni işçinin alınması, işə qəbul elanları, seçim imtahanları, işə qəbul, yerləşdirmə və ödəniş kimi xərclərin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Bunlarla bərabər yeni işçinin öyrədilməsi, adaptasiya olunması, təcrübəsizliyin verdiyi səmərəsizlik, xətlər, iş qəzaları, istehsal itkiləri kimi məsrəflərdə doğurur.

Alternativ iş imkanlarının işçinin işdən çıxmasına təsir göstərməsinə baxmayaraq, öz işindən çox razı qalan şəxs işdə qalmağa üstünlük verəcək. ABŞ - da aparılan bir tədqiqat göstərir ki, əməkdaşların 78% - i növbəti 2 il ərzində işlərindən ayrılmağı düşünmürlər, səbəbi isə onlara verilən motivasiyadır (Tahiroğlu F., 2002).

İşə davamsızlıq, işçinin iş saatlarında işində olmaması və yaxud üzürlü və ya üzürsüz səbəbdən işçinin işə gec gedib işdən vaxtından tez çıxmasıdır. Davamsızlıq və iş məmnuniyyəti arasında neqativ bir əlaqə vardır. İşdən məmnun olmayan şəxslərdə davamsızlıq dərəcəsi yüksəkdir. Araşdırmalara görə davamsızlıq edən şəxslər işini sevməyən, işçi qruplarında birləşə bilməyən və özünə qapanıq insanlardır. Davamsızlığın səbəbi kimi işin quruluşu, şəxs tərəfindən qəbul edilən işin ciddiliyi, psixoloji yorğunluq, monotonluq, əsəb pozğunluğu ola bilər. Bu kimi davamsızlıq formalaşdıran amilləri aradan qaldırmaq üçün işin strukturunu və fiziki mühiti yenidən nəzərdən keçirmək və məmnuniyyət yaradan tədbirlər görmək faydalıdır. Bundan başqa, monotonluğun qarşısının alınması istiqamətində işin genişləndirilməsi, işin dəyişdirilməsi, istirahət dövrlərinin proqram şəklində düzəldilməsi, işin başa çatdırılması hissini yaradılması kimi tədbirlər görülməlidir.

Əməkdaşın məmnuniyyətinin aşağı olması bəzən ona və ya iş yerində qeyri-normal neqativ reaksiyaların baş verməsinə gətirib çıxarır. Uyğunsuz əmək şəraitinin, münaqişələrin, ruh düşkünlüyünün olması nəticəsində şəxsin istehsala

əngəl olması, avadanlıqlara zərər verməsi, xammal və məhsulun giriş-çıxışına maneə olması sabotaja nümunə ola bilər.

Münaqişəni bir-birinə uyğun gəlməyən münasibətlərin məcmusu kimi qiymətləndirmək olar. Münaqişənin əsasını işləyənin işini sevməməsi, komanda işindən xoşlanmaması və ya iş mühitində meydana gələn dəyişiklikləri mənimsəyə bilməməsi kimi səbəblər təşkil edir. Bir-birinə qarşı olan məqsədlərə nail olmaq istəyən tərəflər arasındakı gərginlik nəticəsində ayrı-ayrı şəxslər və ya qruplar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün bir-birlərinə maneə olmağa cəhd edə bilərlər. Güc mübarizəsi, idarəetmə tərzini, ünsiyyət kimi problemlərdən dolayı işdən məmnun olmayan işçilər bunu digər şəxslərə və ya işçi qruplara əks etdirə bilər.

Şikayətlər və küskünlüklər işçilərin məmnun olub-olmamasının çox yaxşı bir göstəricisidir. Bu narazı olan işləyənlərin sayından çox narazılıq və küskünlüyün mahiyyəti ilə əlaqəlidir. Əgər belə şikayətlər və küskünlüklər rəhbər tərəfindən vaxtında öyrənilərsə, hadisə böyük artım olmadan düzgün şəkildə həll edilə bilər ki, bu da əməkdaşda məmnunluq yaradır.

### **III FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSİAL-DEMOQRAFİK AMİLLƏRİN İŞÇİLƏRİN İŞ MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**

### **3.1. Təşkilatlarda işçilərin iş məmnuniyyətini artırmaq üçün layihələrin işlənilib hazırlanması**

İş məmnuniyyətinin, fərdi və kollektiv motivasiyanın öyrənilməsi üzrə inkişaf etməkdə olan konsepsiyalar əsasında təşkilatda əmək davranışını, işin yerinə yetirilməsinin nəticələrini proqnozlaşdırmaq, bu nəticələri izah etmək, şərh etmək və təhlil etmək imkanı yaranır. Əmək məmnunluğunun dərəcəsi cəmiyyətdə mövcud olan vəziyyət, habelə işçilərin məzmunu, əmək şəraiti və ehtiyacları ilə müəyyən edilir. Əmək məmnuniyyəti yalnız maddi amillərlə deyil, həm də əməyin özünü reallaşdırması, mənəvi aspektləri ilə xarakterizə olunur. Əmək məmnunluğu probleminə toxunan müxtəlif nəzəriyyə və konsepsiyalara nəzər salaraq müəyyən etmək olar ki, əmək məmnunluğu işçinin məzmununa, xarakterinə və əmək şəraitinə münasibətinin optimal sxemini, həmçinin onun təşkilati mühit şəraitindən asılılığını təşkil edir. Məmnuniyyət bir tərəfdən işçinin irəli sürdüyü tələblərdən və digər tərəfdən ona verilən imkanlardan yarana bilər.

Əgər tədqiqatlar nəticəsində bəzi problemlər yaranıbsa, onların yaxşılaşdırılması üçün bir yol tapmaq lazımdır. Hesabatda qeyd olunan qeyri-qənaətbəxş məsələlər üzrə: təşkilatda hansı tətbiqlərin olub-olmaması narazılığa səbəb olduğunu araşdırmaq, narazılığa səbəb olan tətbiqləri axtarmaq üçün fəaliyyət planı hazırlamaq, bu fəaliyyət planını yenidən nəzərdən keçirmək və lazımı düzəlişlər etmək lazımdır.

Əldə edilən analiz nəticələrinin işçilərlə mübadilə edilməsi və işçilərdən təkmilləşdirilmə üzrə tövsiyələrin verilməsinin istənilməsi onlara rəhbərliyi tərəfindən önəmsəndiklərinin göstəricidir və eyni zamanda məmnuniyyətlərini artıran bir tətbiqdir. Bu təcrübənin müəssisəyə gətirəcəyi daha bir üstünlük ondan ibarətdir ki, daha sonra aparılan tədqiqatlara inamın artırılması və işçilərin bunu ciddi proses kimi qəbul etməsinin təmin edilməsidir.

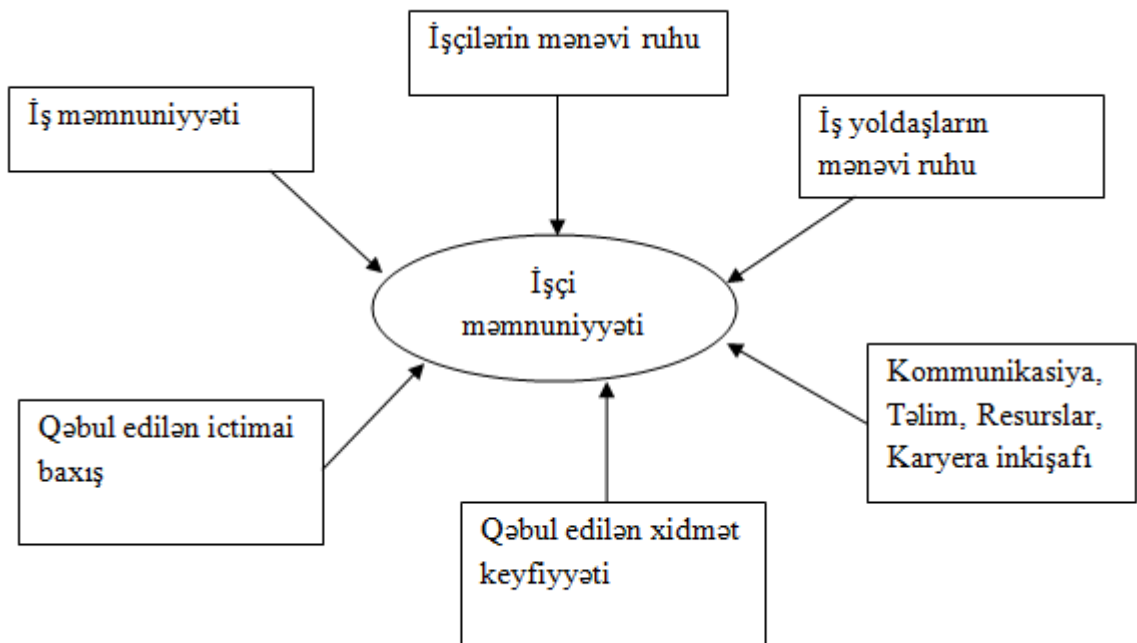
Həyata keçirilmiş tədqiqatlar nəticəsində gözlənilən faydanı əldə etmək üçün əməkdaşlardan gözləntilər və tələblər ciddi qəbul edilməlidir, əməkdaşlarla bölüşdürülməyən və ya kağız üzərində heç bir dəyişiklik olmadan qalan tədqiqatlar

Əməkdaşlara qayğı göstərilmədiyini hiss etdirir və nəticədə məmnuniyyətsizlik yaranır.

Əməkdaşlardan gələn fikirlər və gözləntilər müvafiq müddət ərzində həyata keçirilməlidir, əks halda məmnunluğun ölçülməsi müvəqqəti və maliyyə itkilərindən başqa bir şey demək deyil.

Fosam və digərləri (1998) polis təşkilatları Cənubi Yorkshire Polisini (CYP) nümunə götürərək, işçilərin məmnunluğunun uyğun modelini tapmaq üçün polis təşkilatını təhlil etdi. Və nəticədə işçilərin məmnunluğ modelini yaratdı.

**Sxem 1: İşçi məmnuniyyəti modeli**



**Mənbə:** Fosam və digərləri (1998)

Təşkilatlarda işçilərin iş məmnuniyyətini artırmaq üçün bəzi proqramların tətbiqi vacib sayılır. Bu proqramları 2 yerə ayıra bilərik :

- 1) İş analizi;
- 2) İş dizaynı.

İş analizi, ətraf mühitin və işin yerinə yetiriləcəyi əmək şəraitinin, toplanmış məlumatların sisteməlik öyrənilməsinin, qiymətləndirilməsinin və onlar haqqında yazılı məlumatın hər bir işin xarakterinə dair ümumi vəziyyət və xarakteristikalar

haqqında məlumatların toplanılması prosesidir. İş analizi bir tərəfdən işin məzmununda vəzifələrin müəyyən edilməsi, digər tərəfdən isə bu işi yerinə yetirən insanda mövcud olan xüsusiyyətləri müəyyən edən tədqiqatlardır. İş analizinin ən çox istifadə edildiyi sahə biznesin qiymətləndirilməsi tədqiqatlarıdır. İşə götürmə haqqında qərar qəbul edərkən istifadə ediləcək dəqiq və açıq meyarları təyin etmək, işin səmərəliliyinin artırılması üçün mövcud olan və ya gələcəkdə yarana biləcək təlimin zəruriliyini müəyyən etmək, hər bir iş və vəzifə haqqında məlumatları açıq şəkildə açıqlamaqla, işin məhsuldarlığına təsir edən əlverişsiz əmək şəraitini aradan qaldırmaqla və biznes mühitini yaxşılaşdırmaqla, burada fəaliyyət göstərəcək insanların karyera planlarının sağlam şəkildə yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi kimi məqsədlərə xidmət edir. İş analizi kimi xidmət edən bu məqsədlər işçilərin məmnuniyyətinə çox təsir göstərir, çünki işçilərin yerinə yetirdikləri işlər və onlardan gözlənilməli şeylər haqqında əvvəlcədən məlumat əldə etmək imkanı var. Bundan əlavə, keyfiyyətli iş analizi təşkilat daxili ünsiyyəti yaxşılaşdırmağa bilər. İş analizindən gözlənilən fayda əldə etmək üçün aparılan təhlil işləyənlər tərəfindən asanlıqla başa düşülməlidir, müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi çətin olan anlayışlardan uzaqlaşmaq lazımdır.

İş dizaynı, həm işçilərin iş təcrübəsini artırmaq, həm də işin başlanğıcında onların effektivliyini artırmaq məqsədi ilə müəyyən bir işdən və ya bir-birindən asılı iş yerlərindən ibarət sistemlərin dəyişdirilməsini ehtiva edən bir fəaliyyət kimi ifadə edilə bilər. İşdə insanın təcrübə və məhsuldarlığını artırmağa imkan verəcək bu dəyişikliklər həm də insana mövcud qabiliyyət və bacarıqlardan tam şəkildə istifadə etməyə, həmçinin yeni bacarıqları inkişaf etdirməyə imkan verəcəkdir. Digər tərəfdən, iş rotasiyası, işin zənginləşdirilməsi və genişləndirilməsi, azad iş qrupları, çevik iş, part-time iş kimi iş yerlərinin layihələndirilməsi üsulları da insanların işlə bağlı narazılıqlarını azaldır və məmnuniyyətini artırır.

İşin rotasiyası iş yerində çalışan əməkdaşlara bir neçə iş yeri üzrə bilik və təcrübə təqdim etmək və monotonluğu azaltmaq üçün əməkdaşlar arasında iş dəyişikliyi etməkdən ibarətdir. Monotonluq işçilər üçün şikayət və məmnuniyyətsizlik mənbəyidir. İş yerlərinin standartlaşdırılması nəticəsində

yaranan monotonluğu düzəltmək üçün menecerlər öz işçiləri və iş yerləri arasında rotasiya tətbiq edirlər. Belə layihələndirmə üsulları nəticəsində müxtəlif işlərdə çalışan işçilər monotonluqdan yaxa qurtarır və əlavə istedadlar qazanmaq şansına malik olurlar, işin pozulması ilə bağlı problemlər isə azalır.

İşin genişləndirilməsi, işçi qüvvəsinin həddindən artıq iş bölgüsünün yaratdığı stressi aradan qaldırmaq üçün kiçik bir iş görmək əvəzinə oxşar iş görməsinə imkan verən yeni bir tənzimləməyə getməkdir. İşin genişləndirilməsi sayəsində əməkdaşlara eyni səviyyədə müxtəlif vəzifələr verilə bilər ki, bu da onların məsuliyyətinin artmasına səbəb ola bilər. Beləliklə, əməkdaş öz işinin darıxdırıcı olmasından xilas olur, bir neçə vəzifəni yerinə yetirir, işi mənimsəyir, biznesin səmərəliliyi və əməkdaşın məmnunluğu isə artır.

İşin zənginləşdirilməsi işçilərə müvəffəqiyyət, şəxsi böyümə və tanınma imkanı vermək, onlara daha çox məsuliyyət tətbiq etmək, daha əhəmiyyətli və cazibədar hala gətirmək üçün işin məzmununun dəyişdirilməsidir. İşin zənginləşdirilməsi sayəsində işçi yalnız işin yerinə yetirilməsi prosesində deyil, həm də işin planlaşdırılmasında, bunu necə etmək barədə qərarlarda da iştirak edir. Beləliklə, əməkdaşa öz işinin təşkili, nəzarəti və qiymətləndirilməsi üçün böyük məsuliyyət verilir.

### **3.2. Təşkilatda işçilərin iş məmnuniyyətinin yaxşılaşdırılmasının perspektivləri**

Təşkilatlar işçilərin iş məmnuniyyətinin onlar üçün nə qədər faydalı olcağını görməyə bilərlər, lakin iş məmnuniyyətinin yaxşılaşdırılması yalnız işçilərin məmnuniyyətinin artması ilə bağlı deyildir. İş məmnuniyyəti dolaylı yollarla da olsa təşkilata onların nəzərə almadıqları bir çox fayda verir. Əgər təşkilatlar uğur qazanmaq istəyirsə ilk növbədə daxili problemlərini perspektivə qoymalıdır.

İşçilər işə, adətən, üç baxımdan yanaşırlar. Ümumiyyətlə, hər üç yanaşma iş məmnuniyyəti üçün vacibdir, lakin biri daha prioritetdir:

1. İş yanaşması. Əgər fərd işinə iş kimi yanaşırsa, onun diqqəti ilk növbədə maliyyə mükafatlarına yönələcəkdir. Əslində, işin xarakteri onlar üçün az maraq

yarada bilər. Əsas puldur. Əgər onlara daha yüksək maaşla iş düşsə, çox güman ki, gedəcəklər.

2. Karyera yanaşması. Əgər fərd işinə karyera kimi baxırsa, bu onun inkişaf etmək istəməsi deməkdir. Onlar karyera nərdivanlarını mümkün qədər yüksək səviyyəyə qalxmaq və ya öz sahələrində ən hörmətli mütəxəssislərdən birinə çevrilmək istəyirlər. Onlar iş ilə birlikdə gələn status, prestij və güc tərəfindən motivasiya olunur.

3. Şövq yanaşması. Əgər insan öz işinə bir peşə kimi yanaşırsa, o, işin özünə diqqət yetirir. Onlar yalnız maliyyə mənfəəti və ya karyera inkişafı üçün deyil, işin gətirdiyi məmnuniyyət üçün çalışırlar.

Bir yanaşma başqalarından mütləq yaxşı deyil. Ancaq bir insanın nə üçün işlədiyini, o, işindən razı qalmadığı halda nə üçün hərəkət etməyə hazır olduğunu bilmək faydalıdır. Bu üç yanaşma içərisində, mənim fikrimcə, şövq yanaşması daha perspektiv rola malikdir. Çünki bu yanaşma ilə iş görənlər insanları özləri ilə birlikdə təşkilatın da güclənməsinə gətirib çıxarırlar.

İş məmnuniyyətini formalaşdırmaq hər bir təşkilatın vəzifəsidir. Bunun üçün rəhbər şəxslər, eləcə də menecerlər işçilərini daha məmnun şərtlərdə işlətmək üçün strategiyalar işləyib hazırlamalıdırlar.

İşçilərin qarşısına yeni vəzifələrin qoyulması bu strategiyalardan biri sayıla bilər. Bir işçinin təhsilinin və ya iqtisadiyyatının azalması səbəbindən işdə sıxışdığını görsəz, bu onun işinin çətinləşdiyinin göstəricisi olmaz. Kiçik bir təsəvvürə malik olaraq, o qabağına yeni missiyalar qoya bilər və işində mümkün olan hər şeyi edə bilər. Burada bu vəziyyətdə ona kömək etmək üçün bir neçə ideya var:

- İşçinin iş bacarıqlarının artırılması. İşçinin özünü xəyalındakı işdə xəyal etməsinə icazə verilməlidir, işçi özünü əla bir layihə meneceri – özünə inamlı bir ünsiyyətçi və yüksək dərəcədə mütəşəkkil bir insan kimi düşünə bilər.

- İşçiyə öz layihəsini işləyib hazırlamağa icazənin verilməsi. İşçi özünü həvəsləndirəcək və ona idarəetmə hissini verə biləcək bir layihəni öz üzərinə götürə

bilər. Bunun üçün kiçik layihələrlə başlamaq daha məsləhətlidir. Misal üçün təşkilatla bağlı olan hər hansı bir bayram tədbirinin hazırlanması.

- İşçinin əməkdaşlarına yol göstərən olmasına icazə verilməlidir. Bir işçi bir işi mənimsədikdən sonra bu işi adi hala gətirə bilər. Yeni bir iş yoldaşının və ya stajerin bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə kömək edər, problemi və istədiyi məmnuniyyəti bərpa edə bilər.

Bu strategiya hər zaman işçini məmnun etməyə bilər. Yeni vəzifənin yaranması bəzən işçidə qorxu oyada bilər. Ona görə bu strategiyayı tətbiq etmədən əvvəl təşkilatda araşdırma aparılmalı, nəticələr analiz edilməli və daha sonra tətbiq edilməlidir.

İşçilərin vəzifələri ilə qabiliyyətlərinin müqayisə edilməsi strategiyası. Əgər işçinin qabiliyyətləri onun vəzifələrinə uyğun gəlmirsə, iş darıxdırıcı olur və narazılıqlar yaranır. Əgər bu narazılıqlar yaranırsa, onda müəyyən tədbirlər görülməlidir. Biz bu tədbirləri aşağıdakı kimi qruplara bölmüşük.

- Monotonluğun aradana qaldırılması. İşçilərə fasilələrin verilməsi, bu fasilələrdə onlara musiqilərin dinlədilməsi, kitabların oxudulması və gəzintilərin təşkil edilməsi.

- Çarpaz təlim. Əgər işçinin işi məlumatların daxil edilməsi və montajların edilməsi kimi təkrarlanan işlərdən ibarətdirsə, onda rəhbərlə danışaraq bu işçini sıxıntıdan qurtarmaq üçün onu başqa vəzifəyə yönləndirmək lazımdır.

- Başqa bir işdə könüllü iştirak. İşçi şirkətinin yeni bir layihəyə başladığını eşidərsə, orada işləmək üçün könüllü ola bilər.

- İnkişaf imkanları. Əməkdaşlara ən yaxşı inkişaf imkanlarının təqdim edilməsi onların bacarıqlarının başa düşülməsi baxımından çox vacibdir.

İşindən məmnun olmayan işçilər işi haqqında neqativ düşünməyə başlayır. İşçilərə iş haqqında fikirlərini yenidən düşünmək üçün müsbət düşüncənin ötürülməsi lazımdır. İşçinin işə olan münasibəti bir gündə dəyişməyəcək və yaxud onun məmnuniyyəti bir gündə artmayacaqdır. Bu mənfi düşüncəni aradan qaldırmaq üçün aşağıdakıları tətbiq edə bilərik.



- Mənfi düşüncələri dayandırmaq. İşçinin özü özünə verdiyi mesajlara diqqət yetirmək lazımdır. O, işinin dəhşətli olduğunu düşünərkən bu fikri dayandırmaq isə menecerlərin vəzifəsidir.

- Bir şeyləri perspektivə qoymaq. Unutmayın ki, hər bir insan işdə yaxşı və pis günlərlə üzləşir.

- “Gümüş astar”-ın axtarılması. “Yenidən çərçivəyə salma” işçiyə pis vəziyyətdə yaxşı cəhətləri tapmağa kömək edir. Məsələn, işçi mükəmməldən daha az bir performans qiymətləndirməsi alır və müdiri onu yaxşılaşdırmağı və ya başqa bir işə keçməyi xəbərdar edir. Burada dərhal başqa işçi axtarmaq yerinə, “gümüş astarı” axtarılması daha doğrudur. “Gümüş astar” davamlı təhsil dərslərinə getmək və ya təlimçi ilə yaxından işləməkdir ki, bunun nəticəsində müdirə dəyişə biləcəyinizi göstərməkdir.

- Səhvlərdən nəticə çıxarmaq. Uğursuzluq ən böyük öyrənmə alətlərindən biridir, lakin bir çox insanlar uğursuzluğun onları məğlub etməsinə imkan verir. İşçi işdə bir səhv etdiyi zaman, ondan dərs çıxartmasına icazə verilməlidir və o yenidən təkrar cəhd etdikdə həmin səhvə yol vermiyəcəkdir.

İşçilərin motivasiya edilməsi və yaxud başqa sözlə enerji ilə doldurulması. İşçiləri pul hər zaman xoşbəxt etmir. İşçilərin motivasiya olması üçün onlara puldan çox tanınmağın vacib olduğunu görmək çətin deyil, çünki bunlara aid bir çox araşdırma mövcuddur. Əsasdakı gənc nəsil bu tip motivasiyaya ehtiyac duyur. Onların "tanınması" vasitəsilə yetişdirilməsi və motivasiyası onların iş məmnuniyyətini artırır, tükənmə səviyyəsini azaldır. Tanınma aşağıdakı vasitələrlə təmin edilə bilər:

- İşçilərin rolunun və iştirakının artırılması.
- Müvafiq işarələrin verilməsi.
- İşçilərin qərar qəbulu prosesinə cəlb edilməsi.
- İşçilərlə empatiya qurulması.
- Karyera planlaşdırması üçün imkanların təmin edilməsi.

Bu vasitələr sayəsində işçilər özlərini təşkilatın vacib bir hissəsi kimi görür, onlara dəyər verildiyini hiss edirlər. Bu strategiya işçinin şəxsi həyatına da müsbət təsir göstərir.

Bəzən işçilər rəhbərlərindən onları mükafatlandırmasını gözləyirlər. İdarəetmənin ən böyük prinsipi ondan ibarətdir ki, mükafatlandırılan şey tez həyata keçirilir. Ətrafımızdakı işçilərin hüquq və imkanlarının genişləndirilməsi iş məmnuniyyətini artıran bir strategiyadır. Ətrafındakı işçiləri gücləndirən bir rəhbər üçün 3 əsas qayda vardır: təşəkkür, təsdiq və diqqət. Rəhbər hər münasibətilə başqalarına minnətdarlığını bildirməlidir. Hər bir nailiyyət üçün işçilər tərifləməli və söhbət etdikləri və müdirləri ilə qarşılıqlı əlaqə qurmaq istədikləri zaman onlara diqqət yetirməlidir.

İşçilərin nə qədər məmnun olduğunu bilmək rəhbərləri maraqlandırmalıdır. İşçilər öz işlərindən və şirkətlərindən nə dərəcədə razıdırlar? Bu sual tez-tez verilməlidir. Ona görə ki, öz işindən məmnun olmayan işçi nəinki yeni iş axtaracaq, o, tam gücü ilə işləməkdə maraqlı olmayacaq və onlar bu mənfiyyəti həmkarlarına köçürəcək və nəticədə bir çox işçi işindən narazı qalacaq. İş məmnuniyyəti bir çox elementlərin məhsuludur ki, bunların sırasında mükafatlandırma paketi, iş mühiti, idarəetmə tərzini və həvalə edilmiş vəzifələrin xarakteri mühüm yer tutur.

Düzgün idarəetmə tərzini təşkilatlarda diqqət yetirilməsi vacib olan bir məsələdir. Menecerlə təbəçilikdə olanlar arasında münasibətlər çox vacibdir, əgər menecerlər və ya rəhbərlər tabeliyindəki şəxslərin emosiyalarına hörmətsizlik və ya etinasızlıq göstərirlərsə, iş məmnunluğunun səviyyəsi digər instrumental amillərdən asılı olmayaraq həmişə aşağı olacaq. Heç kəs ayrı-seçkilik, təhqiramiz ifadələr və ya həddindən artıq nüfuzlu davranışları sevmir. İşçilər iş yerində özlərini rahat hiss etməlidirlər, buna görə nəzarət rahatlığı səviyyəsini lazımsız şəkildə pozmamalıdır.

Əlverişli iş mühiti və səhiyyə problemləri işçilərin daim diqqət mərkəzində olan bir problemdir. Pis iş şəraitinə yoxsul işıqlandırma, qeyri-kafi ventilyasiya, yüksək temperatur və ya hər hansı digər sağlamlıq təhlükələri daxildir. İşçilərin sağlamlığı təhlükə altında olduqda, onlar razı ola bilməzlər. Bu problemlər, ilk növbədə, kiminsə şikayətlə gəlməyini gözləmədən həll olunmalıdır. Fiziki

təhlükəsizlikdən əlavə, iş mühiti də dincliyi təmin etməlidir. Həddindən artıq aqressiv menecerlər, iddialı işçilər və ya qeyri-mümkün iş məqsədləri kimi problemlər dincliyi poza bilər. Bu kimi problemlərin aradan qaldırılması işçilərdə olan narazılıqların və şirkətə qarşı yaranmış mənfi düşüncələrin qarşısını almaqla onların iş məmnuniyyətini dolayı yolla artıracaqdır.

Yaxşı əmək haqqı işçinin bəzi kiçik problemlərini həll edə bilər. Yəqin ki, iş məmnuniyyətinin ən nüfuzlu amili insanın öz işinə görə aldığı mükafatdır, əgəlabatan ödəniş bir çox məsrəfləri, məsələn, işdə yüklənməni, iş vaxtından artıq işi və ya hətta stressli işi kompensasiya edir. İşdən məmnunluq hissi birbaşa mükafatlandırma paketləri ilə bağlıdır, narazılıq isə, əsasən, işçi hiss edir ki, ona şirkət üçün yerinə yetirdiyi işə görə lazımı kompensasiya ödənilmir. Əmək haqqının düzgün müəyyən olunması bir çox işçinin məmnuniyyətini artıracaqdır.

İşçilərin maddi vəziyyətinin öyrənilməsi. HR, böyümə və digər maliyyə mükafatlarının işçilərin gözləntilərinə uyğun olması üçün müvafiq kommunikasiya kanalı vasitəsilə hər bir işçinin iqtisadi şərtlərini və prioritetlərini araşdırmalıdır. Bu problemin həlli kifayət qədər subyektiv xarakter daşısa da, hətta bu halda da ciddi maliyyə ehtiyacları olan əməkdaşlara digər əməkdaşlarla müqayisədə prioritet əsaslarla xidmət göstərilə, digər əməkdaşların etibarında saxlanılacaqdır. Bu, işçinin ümumi iş məmnuniyyətini artırır və təşkilat üçün daha məhsuldar olur.

İş zənginləşdirilməsi vasitəsilə iş məmnuniyyətinin təmin olunması. İşin yaxşı dizaynının əsas amillərindən biri, xüsusilə psixoloq Frederik Herzberqin təşviq etdiyi işlərin zənginləşdirilməsidir. O, vəzifələri daha faydalı edə bilmək üçün fərdi iş yerlərinin yaxşılaşdırılmasına diqqət yetirdi və o işləri görənləri ilhamlandırdı. İşin zənginləşdirilməsi birinin yerinə yetirdiyi bir sıra vəzifələri genişləndirir. Daha stimullaşdırıcı və maraqlı iş işçinin gündəlik həyatına müxtəliflik və rəqabət qatır. Bu, işin dərinliyini artırır və insanların işlərini daha yaxşı idarə etməyə imkan verir. İşin zənginləşdirilməsi işin əsas aspektlərini gücləndirir və insanların məmnuniyyət hissini artırır.

Motivasiya edən iş yerlərinin inkişafı. Ümumiyyətlə insanların iş məmnuniyyətinə gətirib çıxaran, işdən zövq almasına kömək edən beş iş dizaynı faktoru var:

- Müxtəlif bacarıqlar. İş yerinə yetirərkən insanların istifadə etdiyi bacarıqların sayını artırmaq.
- Problemin identifikasiyası. Bu, işçilərə bir işin başdan sona qədər yerinə yetirilməsinə icazə verir.
- Vəzifələrin əhəmiyyəti. Təşkilata və ya onun maraqlı tərəflərinə bilavasitə təsir göstərən işin təmin edilməsi.
- Muxtariyyət. Qərarların qəbul edilməsi dərəcəsinin və işin necə və nə vaxt aparılacağını seçmək azadlığının artırılması.
- Əlaqə. İşinizi yaxşı yerinə yetirdiyinizə görə tanınma miqdarının artırılması və insanların işinin nəticələrinin çatdırılması.

İş-həyat balansı. Bu problem bütün təşkilatlarda yaranır, çünki hər bir əməkdaş üçün, xüsusilə də qadınlar üçün şəxsi və peşəkar həyatını balanslaşdırmaq çox vacibdir. Araşdırmalar göstərir ki, vacib amillərdən biri sıx, gərgin və sərt iş qrafikidir ki, bu da əməkdaşların məmnunluq səviyyəsinə mənfi təsir göstərir, təşkilatlarda heyətin xaric olmasının yüksək səviyyəsinə gətirib çıxarır. Çevik iş qrafiki və evdən işləmək kimi rahatlıq, iş həyatının daha yaxşı balansına gətirib çıxara bilər və bununla da ümumi iş məmnuniyyəti artar.

Nəticə olaraq dəyə bilərik ki, qeyd etdiyimiz bütün strategiyalar təşkilatlarda işçi məmnuniyyətini artırma bilər. Lakin hansı strategiyanın nə vaxt və hansı işçilərə tətbiq ediləcəyi öncədən araşdırılmalıdır. Bunun üçün isə təşkilatlar öz işçiləri arasında anket sorğular keçirməli, işçilərlə tez-tez görüşlər təşkil etməli, onların nədən narazı olduqlarını müəyyən etməli və daha sonra strategiyasını seçərək onlara təsir etməyə çalışmalıdır. Sözsüz ki, heç kəs əvvəlcədən bu kimi strategiyaların işçilərə necə təsir edəcəyini ön görə bilməz. Bunun üçün işçilər müəyyən qruplara bölünməlidir ki, onların nə istədiklərini tez başa düşmək olsun. Kişilər üçün çox güman ki, işin məzmunu və ictimai dəyəri, onun geniş spektri, yaradıcılıq imkanlarının mövcudluğu daha böyük əhəmiyyət kəsb edəcəkdir. Onlar öz əməyinin

sosial əhəmiyyətini dərk edirlər. Digər tərəfdən, qadınlar kollektivdə qarşılıqlı münasibətləri, əmək şəraitini, əmək haqqının miqdarını daha vacib hesab edəcəklər. Lakin, bu fərqlərə baxmayaraq, bu amillərin yalnız kişilərə və ya qadınlara xas olduğunu, əksinə vəziyyətlərin mümkün olduğunu ciddi şəkildə iddia etmək olmaz.

## **NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR**

Araşdırmanın ilk mərhələsində sosial-demoqrafik amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə dair elmi məqalələrə baxılmış və ortaq bir nəticənin olmadığı aşkarlanmışdır. Bu amillərin fərqli-fərqli elmi məqalələrdə fəqli nəticə verməsinin

səbəbini isə bir çox amillərlə (məkan, zaman, adət-ənənə və s.) əlaqələndirmək olar. Buna görə araşdırmanın sonrakı mərhələsində xidmət sahəsində çalışan 308 nəfərin cavablandığı anket sorğusu təhlil edilmiş və aşağıdakı nəticələr alınmışdır:

- Qadınlarla kişilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında anlamlı bir fərq vardır. Qadınlar kişilərə görə işlərindən daha məmnundurlar. Sözsüz bəzi aspektlərə görə qadınlar və kişilər arasında anlamlı bir fərqi olmadığına nəzərimizdən qaçmamışdır. Bu aspektlər “Şirkətdəki iş şəraitindən məmnunluq”, “Əmək haqqından məmnunluq”, “İşçinin gördüyü işdən məmnunluğu”, “Rəhbərlikdən məmnunluq”, “İş yoldaşlarından məmnunluq” və “Şirkət daxili hörmətdən məmnunluq” – dur.
- Yaş qruplarına görə işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında anlamlı bir fərq yoxdur. Lakin iş məmnuniyyəti aspektlərini tək-tək gözdən keçirsək, görürük ki, müəyyən aspektlər üzrə bu fərq özünü göstərir. “Şirkətdəki iş şəraitindən məmnunluq”, “Əmək haqqından məmnunluq”, “İşçinin gördüyü işdən məmnunluğu” və “İş təhlükəsizliyindən məmnunluq” aspektlərinə görə yaş qrupları arasında anlamlı bir fərq vardır.
- Təhsil səviyyəsinə görə işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında mənalı bir fərq vardır. Ali təhsilli işçilər orta təhsilli işçilərə və tələbələrə nisbətən işlərindən daha məmnundur, orta təhsilli işçilər isə işlərindən tələbələrə nisbətən daha məmnundur. Yalnızca “İş yoldaşlarından məmnunluq” aspektinə görə bu işçilər arasında anlamlı bir fərq yoxdur.
- Staj amili və işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında anlamlı bir fərq yoxdur. “Şirkətdəki iş şəraitindən məmnunluq”, “Əmək haqqından məmnunluq”, “Rəhbərlikdən məmnunluq” və “Şirkət daxili hörmətdən məmnunluq” aspektlərinə görə isə staj amili ilə işçilərin iş məmnuniyyəti arasında anlamlı bir fərq vardır.
- Evli və subay işçilərin iş məmnuniyyəti ortalaması arasında anlamlı bir fərq mövcuddur. Evli işçilər subay işçilərə nisbətən işlərindən daha məmnundur. “Rəhbərlikdən məmnunluq”, “İş yoldaşlarından məmnunluq” və “Bayram

və tədbirlərin keçirilməsindən məmnuluq” aspektlərinə görə isə evli və subay işçilər arasında anlamlı bir fərqi olmadığı müəyyənləşdirilmişdir.

Təşkilatlarda işçilərin iş məmnuniyyətini artırmaq üçün təşkilatlar strategiya tərtib etməlidirlər. Bu strategiyayı təyin etmək üçün isə təşkilat ilk növbədə şirkət daxili analiz aparmalıdır. Biz təşkilatlara aşağıdakıları təklif edirik:

- Hər bir işçinin verdiyi əmək töhfəsi ilə onun aldığı əmək haqqı arasındakı əlaqə düzgün müəyyən edin;
- İşçilərin rifahına qayğı göstərin;
- İşçilərin qərar qəbul edilməsində iştirakının təmin edilməsi, yaradıcılıq təşəbbüsünə imkan verin;
- Rol qeyri-müəyyənliyinin yarandığı vəziyyətlərin qarşısını alın;
- Müsbət şəxsiyyətlərə münasibətləri təşviq edin və stimullaşdırın.

Sözsüz ki, heç kəs əvvəlcədən bu kimi strategiyaların işçilərə necə təsir edəcəyini ön görə bilməz. Bunun üçün işçilər müəyyən qruplara bölünməlidir ki, onların nə istədiklərini tez başa düşmək olsun. Kişilər üçün çox güman ki, işin məzmunu və ictimai dəyəri, onun geniş spektri, yaradıcılıq imkanlarının mövcudluğu daha böyük əhəmiyyət kəsb edəcəkdir. Onlar öz əməyinin sosial əhəmiyyətini dərk edirlər. Digər tərəfdən, qadınlar kollektivdə qarşılıqlı münasibətləri, əmək şəraitini, əmək haqqının miqdarını daha vacib hesab edəcəklər. Lakin, bu fərqlərə baxmayaraq, bu amillərin yalnız kişilərə və ya qadınlara xas olduğunu, əksinə vəziyyətlərin mümkün olduğunu ciddi şəkildə iddia etmək olmaz.

## **İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **İngilis dilində**

1. Alfayad Z. and Arif L.S.M. “Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory”, International Review of Management and Marketing Journal, 2017, Vol.7 No.1, pp.150-156.

2. Amarasena T.S. M., Ajward A.R and Ahasanul Haque A.K.M., “The effects of demographic factors on job satisfaction of university faculty members in

Sri Lanka”, *International Journal of Academic Research and Reflection Journal*, 2015, Vol.3, No.4, pp.89-106.

3. Ayers K.M., Thomson W.M., Rich A.M. and Newton J.T. “Gender Differences in Dentists Working Practices and Job Satisfaction”, *Journal of Dentistry*, 2008, Vol.36, pp.343-350.

4. Bakotic D. and Babic T. B. “Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company”, *International Journal of Business and Social Science*, 2013, Vol.4 (2), pp.206-213.

5. Bokemeier J.L. and Lacy W.B. “Job Values, Rewards and Work Conditions as Factors in Job Satisfaction among Men and Women”, *Sociological Quarterly*, 2005, Vol.28 (2), pp.189-204.

6. Brunet J. and Sabiston C.M. “Exploring motivation for physical activity across the adult lifespan”, *Psychology of Sport and Exercise Journal*, 2011, Vol.12, pp.99-105.

7. Buhai S., Cottini E., & Nielsen N. (2008). “The impact of Workplace Conditions on Firm Performance”, pp.8-13.

8. Chandrasekar K. “Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations”, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 2011, Vol.1 (1), pp.1-19.

9. Cornelissen T., Heywood J.S. and Jirjahn U. “Performance pay, risk attitudes and job satisfaction”, *Labour Economics Journal*, 2011, Vol.18, pp.229-239.

10. Fosam E.B., Grimmsley M.F.J. and Wisner S.J. “Exploring models for employee satisfaction-with particular reference to a police force”, *Total Quality Management Journal*, 1998, No.9, pp.235-47.

11. Gupta B. and Hyde A.M. “Demographical study on quality of work life in nationalized banks”, *Vision*, 2013, Vol.17 (No.3), pp.223-231.

12. Hildebrandt A.S. and Eom M. “Teacher professionalization: Motivational factors and the influence of age”, *Teaching and Teacher Education Journal*, 2011, Vol.27, pp.416-423.



13. Judge T. A., Weiss H. M., Kammeyer-Mueller J. D. & Hulin, C. L. "Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change", *Journal of Applied Psychology*, 2017, Vol.102(3), pp.356–374.
14. Locke E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.1297-1349.
15. Luthans F. (2005) *Organizational Behavior 10th Ed.*, McGraw Hill, New York, p.159.
16. Niederman F. (2004), "The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction", *Job Turnover, and Career Experiences*, pp.29-39.
17. Rafiq M., Javed M., Khan M., & Ahmed M. "Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol.4 (No1), pp.337-347.
18. Sabharwal M. and Corley E.A. "Faculty job satisfaction across gender and discipline", *The Social Science Journal*, 2009, Vol.46, pp.539-556.
19. Saifuddin Z.K., Nawaz A. "Impacts of demographic variables on job-satisfaction of the academicians in Universities of NWFP", *Pakistan, Bulletin of Research & Development*, 2010, Vol.32(1), p.53-68.
20. Santhapparaj A.S. and Shah Alam S. "Job Satisfaction among Academics Staff in Private Universities in Malaysia", *Journal of Social Science*, 2005, Vol.1(2), pp.72-76.
21. Sattar A., Khan S., Nawaz A., Najibullah "Demographic impacts on the job satisfaction of the district executive officers in local government of NWFP", *Pakistan, Gomal University J. Research*, 2010, Vol.25(2), pp.85-98.
22. Sauza-Poza A. and Sauza-Poza A.A. "The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland". *The Journal of Socio-Economics*, 2007, Vol.36, pp.895-913.
23. Society for Human Resource Management (2009) "Employee Job Satisfaction", *Society for Human Resource Management (SHRM)*, Virginia, p.6.

24. Spagnoli P., Caetano A. and Santos S.C. “Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?”, Journal of Business Research, 2012, Vol.65(5), pp.609-616.
25. Spector P.E. (1985) “Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences”, SAGE Publication Inc., California, p.104
26. Usui E. (2008), “Job Satisfaction and the Gender Composition of Jobs”, Economic Letters, 2008, Vol.99, pp.23-26.

### **Türk dilinde**

1. Batlaş Z. (2002), “Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres”, 2. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, ss.: 3-32.
2. Çabukel R. (2008), “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, ss. 34-39.
3. Erdoğan İ. (1994), “İşletmelerde Davranış”, 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, s.378.
4. Erdoğan İ. (1996), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış” ,İstanbul, Avcıol Basım Yayın, ss.145-220.
5. Ergin C. (1995), “Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması”, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Koordinatörlüğü, Ankara,s.57.
6. Maks K. (1844) El Yazmaları, çev.Murat Belge, 3.bs., Birikim Yayınları, 2005, ss.75-78.
7. Pehlivan İ. “Yönetimde Stres Kaynakları”, Ankara, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, 1995, No: 16, ss.11-12.
8. Tahiroğlu F. (2002), “Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları”, 2.bs., İstanbul, Hayat Yayınları, ss.252-254.
9. Telman N. (1988), “Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi SBE., İstanbul, ss.126-131.

### **Rus dilinde**

1. Жуйкова М.А. «Удовлетворенность трудом как объект социологического изучения». Журнал «Философия, психология, педагогика», 2014, Вып.1, стр.18-22.

2. Лымарева О.А. и Пирогов Н.М. «Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала». Кубанский государственный университет (Россия, г. Краснодар), 2016, Вып.11, стр.45-50.

3. Полхова А.В., Одаренко Т.Е. «Выявление факторов, влияющих на удовлетворенность труда персонала». Журнал Таврический научный обозреватель 2016, No-11(16), стр.269-271.

## ƏLAVƏLƏR

### Əlavə 1.

#### Anket formu

Sosial-demoqrafik amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə təsirinin tədqiqi  
Bu anket, sosial-demoqrafik amillərin işçilərin iş məmnuniyyətinə təsirini ölçmək üçün  
UNEC BMDM tələbəsi Novruzov Yasər tərəfindən dissertasiya işi üçün hazırlanmışdır. Anket  
suallarını səmimi bir şəkildə cavablandırmağınızı xahiş edirik.  
Təklif və iradlarınız üçün, [yasernovruzov0@gmail.com](mailto:yasernovruzov0@gmail.com) ünvanına müraciət edə bilərsiniz.  
Anketə vaxt ayırdığınızı üçün təşəkkür edirik.

\* **Обязательно**

Cinsiniz \*

- Kişi
- Qadın

Yaşınız \*

- 20-dən az
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-dən çox

Ailə vəziyyətiniz \*

- Evli
- Subay

Təhsil səviyyəniz \*

- Orta təhsil
- Tələbə
- Ali təhsil

Hazırkı iş yerinizdə stajınız \*

- 1 ildən az
- 1-5 il
- 6-10 il
- 10 ildən çox

Vəzifəniz \*

- Menecer
- Çalışan

Aylıq gəliriniz \*

- 0-250 manat
- 251-500 manat
- 501-750 manat
- 751-1000 manat
- 1001-1500 manat
- 1500 manatdan çox

Hazırda işlədiyiniz təşkilatı nəzərə alaraq aşağıdakı sualları cavablandırın ("1-Qətiyyənlə razı deyiləm, 2-Razı deyiləm, 3-Nə razıyam nə də razı deyiləm, 4-Razıyam, 5-Tam razıyam")

İş məmnuniyyəti \*

	Qətiyyən razi deyiləm	Razi deyiləm	Nə razıyam nə də razi deyiləm	Razıyam	Tam razıyam
Şirkətdəki iş şəraitim yaxşıdır	1	2	3	4	5
Əmək haqqım düzgün müəyyən edilib	1	2	3	4	5
Gördüyüm işi sevirəm	1	2	3	4	5
İş yerində təhlükəsizliyimiz təmin edilib	1	2	3	4	5
Rəhbərim mənə qarşı ədalətlidir	1	2	3	4	5
İş yoldaşlarımdan məmnunam	1	2	3	4	5
Şirkətim gördüyüm işə görə mənə hörmət bəsləyir	1	2	3	4	5
Şirkətimdə uğur qazanacağıma əminəm	1	2	3	4	5
Şirkətimizdə mütəmadi olaraq bayramları və yubileyləri qeyd edirik	1	2	3	4	5

## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1:</b> Tədqiqat respondentlərinin sosial-demoqrafik göstəricilərinin Frekans analizi.....	31
<b>Cədvəl 2:</b> Sosial-demoqrafik göstəricilərimizin normal dağılım nəticələri.....	33
<b>Cədvəl 3:</b> Cronbach Alpha güvənirlik analizinin nəticəsi.....	33
<b>Cədvəl 4:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin cinsə görə Mann Whitney U analizinin nəticələri.....	34
<b>Cədvəl 5:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin yaşa görə Kruskal Wallis nəticələri.....	36
<b>Cədvəl 6:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin təhsilə görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri.....	38

<b>Cədvəl 7:</b> Təhsil səviyyələrinin iş məmnuniyyətinə təsirinin Post-Hoc LSD analizinin nəticələri.....	39
<b>Cədvəl 8:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin staja görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri.....	39
<b>Cədvəl 9:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin mədəni həyata görə Mann Whitney U analizinin nəticələri.....	41
<b>Cədvəl 10:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin vəzifəyə görə Mann Whitney U analizinin nəticələri.....	42
<b>Cədvəl 11:</b> İş məmnuniyyəti ölçəyinin əmək haqqına görə Kruskal Wallis analizinin nəticələri.....	43

### **Diaqramların siyahısı**

<b>Diaqram 1:</b> İş məmnuniyyəti ortalamasının gəlirə görə dəyişim diaqramı.....	44
---	----

### **Sxemlərin siyahısı**

<b>Sxem 1:</b> İşçi məmnuniyyəti modeli.....	51
--	----