

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**XƏZƏR UNİVERSİTETİ**

**Mövzu: Korporativ sektorda işçi məmnuniyyətini formalaşdıran başlıca amillərin  
müəyyənləşdirilməsi**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Aysel Şirəliyeva**

**İxtisasın şifri və adı:**

**İxtisaslaşma:**

**Qrup:**

**Kafedra müdiri:**

**Elmi rəhbər**

**Bakı – 2022**

## Summary

This research is done with the aim of identifying the relationship between job satisfaction and work motivation concepts. The Likert scale is a closed-ended psychometric questionnaire that measures the participant's views on a set of statements. After evaluating the survey questions, participants can choose from a variety of answers from opposite ends. Likert scales can have five, seven or nine points, depending on the level of depth requested from the participants. The Likert scale is named after Rensis Likert, who invented this system. In 1932, Likert developed this method by measuring people's attitudes towards a topic, by having them respond to a series of statements and evaluate how they felt about each. Subjected measurement tools were applied for 170 people consisting of managers and white colour employees working in manufacturing firms of chemical fertilizer sector in Turkey. 150 participants of the survey replied by answering the survey. 20 of questionnaires are evaluated as invalid due to missing information they include. Finally statistical analyzes were performed with the data of 150 questionnaires. Within the scope of research, in addition to the main hypothesis, the relations between work motivation level and demographic variables of age, education and work experience were determined through analysis. As a result of the analysis, it has been concluded that there is a significant, linear and positive relationship between job satisfaction perceptions and work motivation levels of employees. On the other hand, no significant relationship were found between work motivation level and demographic variables of age, education level and work experience.

The main hypothesis of the study is that "there is a strategic, strategic importance between the perceptions of power gained by employees and their levels of work motivation." The main hypothesis of the study was tested by correlation analysis. The study used a material variance analysis (ANOVA) to investigate the relationship between age, educational status, and job development and job motivation.

**ANOVA Analysis Results for Age Groups:** ( Between groups: The sum of the squares (,413), Degree of freedom (3), The sum of the squares (,138), F (,438), The result (,726) ).

(Within groups: (The sum of the squares (72,333), Degree of freedom (230), The sum of the squares (,314) ).

(Total: The sum of the squares (72,747), Degree of freedom (233).

**Results of ANOVA Analysis on Training Groups:** ( Between groups: The sum of the squares (,233), Degree of freedom (3), The sum of the squares (,074), F (,235), The result (,872) ).

**(Within groups: (The sum of the squares (72,524), Degree of freedom (230), The sum of the squares (,315) ).**

**(Total: The sum of the squares (72,747), Degree of freedom (233).**

**Results of ANOVA Analysis for Work Experience Groups: ( Between groups: The sum of the squares (2,073), Degree of freedom (4), The sum of the squares (,518), F (1,679), The result (,156) ).**

**(Within groups: (The sum of the squares (70,674), Degree of freedom (229), The sum of the squares (,309) ).**

**(Total: The sum of the squares (72,747), Degree of freedom (233).**

## **İXTİSARLAR**

**ABŞ** – Amerika Birləşmiş Ştatları

**İRİE** – İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi

**İR** – İnsan Resursları

**İEÖ** – İnkişaf Etmiş Ölkələr

## Mündəricat

<b>Giriş</b> .....	5
<b>FƏSİL 1.</b> Korporativ sektorlarda işçi məmnuniyyəti və motivasiya məsələləri.....	9
<b>1.1.</b> İş məmnuniyyəti və ya işçi məmnuniyyəti.....	9
<b>1.2.</b> İşçi məmnuniyyətinin artırılması və ona təsir edən amillər.....	36
<b>1.3.</b> Korporativ sektorlarda motivasiya və istifadə olunan motivasiya vasitələri.....	39
<b>Fəsil 2.</b> İşçi məmnuniyyəti ilə iş motivasiyası arasında əlaqənin araşdırılması.....	41
<b>2.1.</b> İşçilərin iş məmnuniyyəti qavrayışları ilə İş motivasiya səviyyələri arasındakı əlaqənin tədqiqi.....	43
<b>2.2.</b> İş Motivasiyası.....	43
<b>2.3.</b> Metod.....	46
<b>2.4.</b> Əhali və Nümunə.....	46
<b>2.5.</b> Ölçmə Alətləri və Tətbiqi.....	46
<b>2.6.</b> Tətbiqi statistik analiz.....	48
<b>Fəsil 3.</b> Azərbaycanda korporativ sektorlarda motivasiya mexanizmlərinin və performans dəyərləndirilməsinin tətbiq ilə işçi məmnuniyyətinin artırılması.....	49
<b>Fəsil 4.</b> Nəticələr.....	57
<b>4.1.</b> Təsviri statistika.....	57
<b>4.2.</b> Ölçü Analizi, Etibarlılıq və Etibarlılıq.....	57
<b>4.3.</b> Hipotez testinin nəticələri.....	60
<b>Nəticə</b> .....	64
<b>Ədəbiyyat siyahısı</b> .....	66
<b>Əlavə</b> .....	75

## Giriş

**Mövzunun aktuallığı:** Korporativ sektorların əsas məqsədi ehtiyac duyulan mal və xidmətləri istehsal etməkdir. Müasir dövrdə mal və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksək səviyyədə olmasının və təşkilatın inkişafının əsasında yeni texnologiya və avadanlıqlarla bərabər, düzgün verilmiş qərarlar durur və qərarların düzgün və yerində verilməsi də məhz peşəkar bilik və bacarığa sahib olan işçilərdən asılıdır.

Hal hazırda həm korporativ sektorlarda ən çox rast gəlinən problemlərdən biri ixtisaslı işçi çatışmazlığı, işçilərin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsinin olmaması, eyni zamanda işçi məmnuniyyətinin olmamasıdır. Bu səbəbdən, korporativ sektorlarda effektivlik, səmərəlilik, keyfiyyət, işçi məmnuniyyətinin artırılması istiqamətində araşdırmalar getdikcə çoxalmışdır.

Demək olar ki, əksər insanlar üçün iş həyatı, bir peşəyə sahib olmaq həyatında “əsas (açar) rol”dur. İnsanların hələ kiçik yaşlarından etibarən işləmək və ya bir peşə sahibi olmaq istəyi, həmin peşənin sahibi olmaq üçün göstərdiyi maraq, sərf etdiyi enerji, etdiyi cəhdlər, peşə sahibi olduqdan sonra iş tapa bilməmə qorxusu, karyerasında müvəffəq olduğu zaman keçirdiyi xoş hisslər və təqaüd yaşına çatdıqda təqaüdə çıxacağı üçün keçirdiyi sıxıntı onların çoxu üçün iş həyatının nə qədər önəmli olduğunu göstəricisidir.

Parter və Mathews iş məmnuniyyəti anlayışının ilk dəfə 13-cü əsrdə meydana gəldiyini və Latın dilində "kifayət" mənasını verən "satis" sözündən yarandığını bildirmişdir.

Bir başqa mənbə isə 1930-1940-ci illərdən etibarən müəssisələr işçinin iş məmnuniyyəti ilə məhsuldarlığın artması arasında əlaqə gördükdən sonra iş məmnuniyyəti anlayışının önəmli bir araşdırma mövzusu olduğunu qeyd edir.

İş məmnuniyyəti anlayışı bəsit dillə desək, insanın işini sevmə dərəcəsi olaraq anlaşılmaqdadır, yəni iş məmnuniyyəti işçinin iş şəraitinə, ümumilikdə işinə emosional cavabıdır, motivasiya isə ehtiyaclarını ödəmək və ya təmin etmək üçün hərəkətverici qüvvədir.

Aparılan araşdırmalara əsasən iş məmnuniyyəti iki cəhətdən önəmlidir. Birincisi, işçi tərəfindən baxıldıqda, iş məmnuniyyəti həyat (yaşama) məmnuniyyəti ilə əlaqəlidir və bu, insanlara fiziki və mənəvi olaraq təsir etməkdədir. Digər tərəfdən, “Bir iş məmnuniyyəti ölçüsü olaraq işin təsviri miqyası: Uyğunlaşdırma, Dəyişiklik və Etibarlılıq” (Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarılma, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması) adlı məqalədə isə bildirilir ki, işgötürənlərə görə iş məmnuniyyəti və məhsuldarlıq arasında birbaşa əlaqə olmasa da, iş məmnuniyyətsizliyinin yaratdığı mənfi nəticələr (stres, davamiyyətsizlik, komandaya uyğunlaşmamaq və s.) məhsuldarlığa dolayı yolla təsir etməkdədir.

İş məmnuniyyətinə dair ümumi anlayışlar olsa da, lakin motivasiya nəzəriyyələri kimi onunla bağlı nəzəriyyələr yoxdur (motivasiya nəzəriyyələrinin bəzilərində iş məmnuniyyəti mövzusunda toxunulur). Bildiyiniz kimi, ilk motivasiya nəzəriyyələri 1954-cü ilə aid olan Maslow'nun "İnsan ehtiyacları iyerarxiyası" və Herzbergin 1959-cu ilə aid olan "İki faktor" nəzəriyyələri olmuşdur.

*Fred Luthans "Organizational Behaviour" adlı (Təşkilati davranış - 2011) kitabında iş məmnuniyyətinin üç vacib hissəsini bildirmişdir:*

- İş məmnuniyyəti emosional davranış olub, hiss edilə bilər, görülməz.
- İş məmnuniyyəti nəticələrin gözləntiləri nə dərəcədə qarşılama (təmin etməsi) ilə ifadə oluna bilər.
- İş məmnuniyyəti özü ilə birgə bir çox faktoru da əhatə edə bilər: Maaş, karyera yüksəlişi, idarəetmə üslubu, komanda yoldaşları və s.

Hər bir işçinin iş məmnuniyyəti onların gözləntiləri və xarakteristik xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq fərqli səviyyələrdə ola bilər. Eyni zamanda iş məmnuniyyəti qeyd edildiyi kimi işə və iş şəraitinə qarşı emosional bir cavab olduğuna görə ölçülməsində çətinlik mövcuddur. İş məmnuniyyəti işə qarşı işçinin mövqeyini ifadə etdiyi kimi, bu mövqenin də fərqli tərəfləri vardır. Bu tərəflər aşağıdakı sxemdə əks olunmuşdur:

**Tədqiqatın əsas məqsədi.** Bu tədqiqat işdən məmnunluq və iş motivasiyası anlayışları arasındakı əlaqəni müəyyən etmək üçün aparılmışdır.

**Araşdırma metodu.** Tədqiqat işində likert şkalasından istifadə etmişəm. Dünya ölkələrində istifadə olunan likert şkalası metodu əməyin qiymətləndirilməsi və motivasiya mexanizmləri, beynəlxalq təcrübə ilə bağlı yazılı mənbələrin təhlilidir. Həmçinin, Azərbaycanda korporativ sektorlarda işçi məmnuniyyəti və motivasiya mexanizmləri bir neçə qurumlar üzrə araşdırılmış və irəliki dövrlər üçün gözlənilən tətbiqlər təhlil edilmişdir.

Dissertasiya işində aparılan araşdırmalar prosesində əldə edilmiş məntiqi ümumiləşdirmələr, nəzəri və praktiki cəhətdən əsaslandırılmış elmi nəticələr ali məktəblərdə bu sahədə tədqiqat işlərinin aparılmasında nəzəri baza ola bilər.

**Tədqiqatın obyektı.** İşçi.

**Tədqiqatın predmeti.** Korporativ sektorlardakı işçilərin motivasiya edilərik məmnuniyyətinin artırılması prosesidir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqat işində işçi məmnuniyyəti ilə bağlı olan araşdırmalarda istifadə olunan anketlərdən, öz keçirdiyim anket sorğusundan və bir sıra

xarici və yerli alimlərin məqalələrindən və kitablarından, dərs vəsaitlərindən, qəzet və jurnalların məlumatlarından və internet səhifələrindən istifadə etmişəm.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri.** Azərbaycanda işçi məmnuniyyəti ilə bağlı mövzu aktual və yeni olduğu üçün məlumat toplamaqda bəzi məhdudiyyətlər oldu.

**Nəticələrin elmi və praktiki əhəmiyyəti:** Əldə edəcəyimiz nəticələrin əhəmiyyəti - kadrlara xərc ünsürü olaraq yanaşılmasının qarşısını almaq, onların inkişafı üçün lazım olan şəraitin yaradılmasının əhəmiyyətini vurğulamaq, müəssisələrin inkişafının kadrların inkişafından asılılığını göstərməkdən ibarətdir.

**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi:** Dissertasiya işi ümumilikdə üç fəsildən ibarətdir. Həcmi 70 səhifədir. Birinci fəsildə İRİE-nin inkişaf tarixi, müasir dövrümüzdə onun əhəmiyyəti, təşkilati struktur içərisindəki yeri, onun təlim və inkişaf funksiyasının digər 9 funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqəsi ilə bağlı fərqli mənbələrdən əldə edilmiş informasiya analiz edilərək sistemləşdirilmiş şəkildə qeyd olunmuşdur. İkinci fəsildə İRİE-nin təlim və inkişaf funksiyası ayrılıqda təhlil edilmiş, onun mahiyyəti, əhəmiyyəti və metodları haqqında ətraflı qeyd edilmişdir. Üçüncü fəsildə Azərbaycan müəssisələrində İRİE-nin inkişaf tarixi, tədqiqatın məqsədi, tədqiqat xarakterli hazırlanmış anket sorğusunun nəticələri şərh edilmişdir



## **FƏSİL 1. Korporativ sektorlarda işçi məmnuniyyəti, idarəedilməsi və motivasiya məsələləri**

Korporativ sektorların ən güclü silahı nə xammal, nə material nə də avadanlıqlardır. Ən güclü silah sosial atom adlandırılan insan resursudur. Onu doğru vaxtda, doğru yerdə və doğru formada istifadə edən korporativ sektorlar rəqabət mühitində uğur əldə edirlər. Faktiki olaraq hər bir şirkətin ürəyi və ruhu onun işçiləridir. İnsan resursları müəssisənin bütün səviyyələrində əhəmiyyətlidir. İnsan resursları bir müəssisənin iyerarxik quruluşunda, ən üst idarəedicidən iyerarxiyanın ən aşağısında olan işçiyə qədər bütün işçiləri əhatə edir. Başqa sözlə, insan resursları dedikdə, müəssisə üçün işləyən, öz bilik və bacarıqları ilə müəssisəyə fayda verən insanlar nəzərdə tutulur. Bu səbəbdən işçi məmnuniyyəti əsas amillərdən biridir. İşçi məmnuniyyəti nə qədər yüksək olması onun idarəsini bir o qədər asanlaşdırır. İş yerində insanların idarə edilməsi, müəssisənin məqsədlərinə çatmasını təmin edən insanların effektiv fərdi töhfəsini dəstəkləyən planların və yanaşmaların formalaşdırılması ilə əlaqəlidir. Canan Çetinin verdiyi tərifə əsasən **“İnsan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin işçilərinin performanslarını inkişaf etdirilməsi istiqamətində proqramların formalaşdırılması və tətbiq olunmasıdır”**.

XX əsrin xüsusilə 20-ci illəri biznes dünyası böyük və radikal dəyişmələrə səhnə olmuşdur. Bu dövrdə meydana gələn dəyişikliklərin bəlkə də ən əhəmiyyətlisi, insana baxış bucağının dəyişməsidir. Əsrin əvvəlində, digər faktorlarla bərabər səviyyədə tutulan “passiv” insan, əsrin sonunda informasiya dövrünü yaşayan cəmiyyətlərdə aktiv insan olaraq, hər sahədə böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır.

İş şəraitinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi hesabına işçilərin işindən məmnunluğunun artırılmasını nəzərdə tutur. İşdən məmnun olmağın vacib şərti insanın öz işinin səmərəliliyi və ya səmərəliliyi barədə məlumatlı olmasıdır. Təşkilat və iş şəraitinin yaxşılaşdırılması işçi məmnuniyyəti hissəsinin inkişafına, keyfiyyətin yüksəldilməsinə kömək edir

Korporativ sektorlarda iş həyatının inkişafı həm də şirkətin işçilərinin formalaşmasında mühüm amildir. Əməyin təşkilatını inkişaf etdirməklə işçilərin öz işindən razı qalmasını nəzərdə tutur. Nəzərə almaq lazımdır ki, işdən məmnunluq üçün əsas şərt işçinin öz işinin effektivliyini və ya səmərəliliyini dərk etməsidir. Korporativ sektorlarda iş şəraitinin səmərəli şəkildə yaxşılaşdırılması işçilərin öz işindən məmnunluq hissəsinin yüksəlməsinə, işin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, işdən çıxma və kədr dəyişikliyinə azalmasına kömək edir. [3]

### **1.1. İş məmnuniyyəti və ya işçi məmnuniyyəti**

İş məmnuniyyəti və ya işçi məmnuniyyəti həm iş həm də işin təbiəti və ya nəzarət kimi işlərin fərdi cəhətləri və ya istiqamətləri kimi işçilərin işlərindən məmnun qalma ölçüsüdür. İşçi

məmnuniyyəti bilişsel (qiymətləndirici), təsirli (və ya emosional) və davranış komponentləri ilə ölçülə bilər. Tədqiqatçılar, işçinin işdən məmnunluq tədbirlərinin, işə dair duyğuları (təsirli iş məmnuniyyəti) ölçdükləri dərəcədə dəyişdiyini də qeyd etdilər və ya iş haqqında idraklar (idrak iş məmnuniyyəti).

Təşkilati tədqiqatlarda ən çox istifadə edilən təriflərdən biri də Locke-un (1976) işdən məmnunluğunu “insanın öz işini və ya iş təcrübəsini qiymətləndirməsi nəticəsində yaranan xoş və ya müsbət emosional vəziyyət” kimi tərifdir. Digərləri sadəcə olaraq insanın işindən nə qədər razı olduğunu təsvir edir; işi bəyənilib-bəyənməməyinizdən asılı olmayaraq.

Bu həm qlobal səviyyədə (işçi ümumilikdə işdən razıdır) və ya faset səviyyəsində (fərdi işin müxtəlif tərəflərindən razı olub-olmadığı) qiymətləndirilir. Spektor (1997) 14 ümumi cəhəti sadalayır: təqdir, ünsiyyət, iş yoldaşları, əlavə faydalar, İş şərtləri, işin mahiyyəti, təşkilat, şəxsi inkişaf, siyasət və prosedurlar, təşviq imkanları, tanınma, təhlükəsizlik və nəzarət.

Edvin A. Lokkun Təsir Aralığı Nəzəriyyəsi (1976) mübahisəsiz ən məşhur iş məmnuniyyəti modelidir. Bu modelin vacib şərti məmnuniyyətin bir işçinin istədiyi ilə işdə olanın arasındakı uyğunsuzluqla müəyyənləşdirilməsidir. Bundan başqa, model bir işin müəyyən bir hissəsinə (məsələn, bir mövqedəki vəzifə dərəcəsi) nə qədər dəyər verdiyini, gözləntilərin ödənilmədiyi və ya ödənilmədiyi zaman insanın nə qədər məmnun və narazı olacağını müəyyənləşdirdiyini bildirir. İşçi bir işin müəyyən bir tərəfinə dəyər verdikdə, məmnuniyyəti, bu üzü qiymətləndirməyə nə nisbətən həm müsbət (gözləntilər ödənildikdə) həm də mənfi (gözləntilər ödənilmədikdə) daha çox təsir göstərir. Məsələn, A İşçisi iş yerində sərbəstliyi qiymətləndirirsə və B İşçisi sərbəstliyə çox önəm vermirsə, A İşçisi sərbəstlik təklif edən bir işdə daha çox məmnun olar və bu işçi nisbətən az və ya heç bir müstəqilliyi olmayan bir vəziyyətdə daha az məmnun olardı. Bu model bundan başqa müəyyən bir cəhətin çox olmasının işçinin o üzü daha çox qiymətləndirməsinə görə daha güclü narazılıq hissləri meydana gətirəcəyini bildirir.

İşçilərin məmnunluğunu ölçmək üçün istifadə olunan standart bir texnika yoxdur. İşçilərin məmnunluğunu qiymətləndirmək üçün tədqiqatda istifadə edilə bilən ölçmə üsulları dörd qrupa bölmək olar.

- Üz-üzə görüş
- Kritik insident yanaşması
- Davranış meyilləri
- Anket ( Məmnuniyyət Şkalaları)

Müsahibə əvvəlcədən müəyyən edilmiş məlumatlara əsaslanan sualların verilməsi və cavablandırılması sistemidir. Eyni zamanda, başqalarının hiss və düşüncələrini başa düşmək üçün istifadə edilən ən güclü üsullardan biridir. Üz-üzə müsahibə texnikasında respondent və müsahibə götürən şəxs bir araya gəlir. Bu yolla həm də müsahibə verənə müşahidələr aparmaq imkanı verir. Digər üsullara nisbətən daha çevikdir. Onun həyata keçirilməsi zamanı respondentin başa düşə bilmədiyi sualları verməklə daha dəqiq və ardıcıl məlumat verir. Burada tədqiqatçının vəzifəsi əməkdaşlıq və etimad mühiti yaratmaqla respondentin özünü rahat hiss etməsi və tədqiqat məlumatlarının toplanmasıdır. Müsahibə formalarını hazırlayarkən, asan başa düşülən suallar vermək, açıq və fokuslu suallar hazırlamaq, müsahibənin gedişatına uyğun olaraq alternativ və müxtəlif növlərdən istifadə etmək. [8]

Sual hazırlamaq, çoxölçülü sualları qarışdırmamaq, sualları məntiqi şəkildə düzmək kimi prinsiplərə diqqət yetirmək lazımdır.

Müsahibə texnikasının güclü tərəfləri:

- Fərdlər arasında birbaşa şifahi münasibətlər.
- Fərqli və dərhal dəyişən şərtlərə uyğunlaşmaq üçün çeviklik
- Savadsızlar da daxil olmaqla, demək olar ki, hər kəsə şamil edilir.
- Dərhal əks əlaqə imkanı
- Dərin məlumat əldə etmək bacarığı
- Alınan reaksiyalara uyğun olaraq nəzarətedici suallar vermək imkanı.
- Cavablarda fərdiliyin qorunması
- Sualları cavablandırma sürətini yüksək saxlamaq
- Mürəkkəb və emosional yönümlü şəxsi problemləri üzə çıxara bilmək

İclasları iştirakçıların sayına görə təsnif etmək də mümkündür. iştirakçıların sayına görə müsahibələr; fərdi və qrup olmaqla iki sinifdə müəyinə oluna bilər. Fərdi müsahibədə müsahibə verəndən və mənbədən başqa heç kim yoxdur. Qrup müsahibələrində çoxlu sayda resurs adamı mövzunu birlikdə danışır və müzakirə edir. Əksər müsahibələr fərdi xarakter daşıyır. Şəxsən onların düşüncələri və hissləri anlamaq üçün məlumat yalnız bu şəkildə əldə edilə bilər. İşçilər üçün ediləcək məmnuniyyət ölçmələrində üzbəüz görüş idarəçiliyinə üstünlük verildikdə,

ümumiyyətlə fərdi tipə üstünlük verilir. Üzbəüz müsahibələr vasitəsilə iş məmnunluğunun ölçülməsi hadisənin dərin təhlilindən asılıdır. [ 11 ]

Respondent tədqiqatçının başa düşmədiyi və ya daha dərindən təhlil etmək istədiyi bir şeyi deyirsə, müsahibə götürənin əlavə suallar verməsi və mövzunu çoxölçülü etməsi mümkündür. Müsahibə metodunda tədqiqatçı diqqətli olmalı, respondentlərin cavablarını yanlış şərh etməməli, qiymətləndirmədə obyektiv olmalıdır. Bundan əlavə, müsahibə aparən şəxsin araşdırma qabiliyyətinə malik olması da nəticələrə müsbət təsir göstərir. Sualların necə veriləcəyi, necə açılıb-bağlanacağı və mühüm məqamların qeyd edilməsi diqqət edilməli olan mühüm məqamlardır. Müsahibə texnikasının hansı növü tətbiq olunsa da, əsas məsələ müsahibə zamanı verilən cavabların necə şərh edilməsidir. Müsahibə məlumatlarını başa düşülən şəkildə təhlil etmək, səbəb-nəticə əlaqələrini araşdıraraq bəzi nəticələrə gəlmək və tapıntıları şərh etmək çox çətin və təcrübə tələb edir. İşçilərin ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün yaradılmış məlumat toplama texnikasıdır. 12 nəfər. İşçilərin müəyyən məsələlərlə bağlı fikir və hisslərini öyrənmək, iş mühitindəki problemlə məsələləri müəyyən etmək və bu məsələlərlə bağlı təkliflərini almaq məqsədilə fokus qrup müsahibələri keçirilir. Bundan əlavə, korporativ idarəetmə, korporativ mədəniyyət, korporativ imic, işçilərin mövzu ilə bağlı fikirlərinin alınması, qurum işçilərinin gözlənti və ehtiyaclarının öyrənilməsi, qurum daxilində pozulmuş iş strukturunun və proseslərin təqib edilməsi, mövcud sistemlərin qiymətləndirilməsi. qurumun işçiləri tərəfindən, narazılığa səbəb olan, təcili müdaxilə tələb edən sahələr və məmnunluq.. Mülkiyyətdə olan və qorunan ərazilərin müəyyən edilməsini çox asanlaşdırır.

İlk dəfə Herzberq tərəfindən işlənilib hazırlanmış və tətbiq edilmiş bir üsuldur. Kritik hadisələr təşkilatın işçilərinin nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməsinə imkan verən nümunələrdir.

İşçilərdən iş proseslərində özlərini xoşbəxt və ya bədbəxt hiss etdikləri vaxtlar və ya yaxşı və ya pis hiss etmələrinə səbəb olan hadisələr soruşulur. Tənqidi hadisələrin əldə edilməsində qrup müsahibəsi və ya fərdi müsahibə şəklində olur. Müsahibə zamanı hər bir işçidən 5-10 müsbət və 5-10 mənfi hadisə barədə məlumat verir.

Sonra bu məlumat məzmun kimi təhlil edilir. Kritik insident metodu işin işçiləri qane edə bilən və ya olmayan tərəflərini tapmağa imkan verir. Bu üsulda işçilər öz işləri və iş mühitləri haqqında fikirlərini daha asan ifadə edə bilirlər. Bəzi sorğu növləri kimi, digər üstünlüklərə oriyentasiyanın olmaması, respondentlərin sorğunun kateqoriyaları və ya strukturu ilə məhdudlaşmaması daxildir.

Tətbiq və təhlil prosesi çox vaxt aparır. Həmçinin, cavab verənlər tədqiqatçıya tədqiqatçının eşitmək istədiyi nəticələri verərək tədqiqatçını çaşdırma bilər. İşçi məmnuniyyəti haqqında məlumatı həm də işçilərin gördükləri işə dair davranış meyilləri vasitəsilə əldə etmək olar. Digər tərəfdən, davamsızlığa meyilli işçilərin məmnunluq səviyyələrinin aşağı olduğu müəyyən edilmişdir. Eynilə, yüksək iş məmnuniyyəti olan işçilər öz işlərini daha çox yerinə yetirirlər.

Aydındır ki, onlar çox övladlığa götürürlər və mənəvi cəhətdən daha xoşbəxt hiss edirlər. İşçi məmnuniyyətinin təhlilində ən çox istifadə edilən üsul anketdir. "Sorğu ən sadə tərfi ilə sual-cavab texnikası ilə tətbiq edilən sistemli məlumat toplama üsuludur. Sorğu metodu ilə insan davranışları, iş performansları, bilik səviyyələri, üstünlükləri, rəftarları, inanclar və duyğular. Bundan əlavə, müəyyən zaman intervallarında təkrarlanması lazım olan tədqiqatlarda nəticələrin müqayisəsi standartlaşdırmaya görə daha çətinləşir. Bu səbəbdən təşkilatlar işçilərin məmnunluğunu ölçmək üçün ümumiyyətlə bu texnikaya üstünlük verirlər. Sorğunun digər üstünlüyü ondan ibarətdir ki, respondentlərin kimliyi məxfi saxlanılır. [6]

İşçilər tez-tez cavablarının digər işçilər tərəfindən görüləcəyindən narahat olurlar, ona görə də suallara cavab vermək, yanlış və ya uyğun olmayan cavablar vermək istəmirlər. İşçilərə məxfilik barədə əminlik verildikdə, cavablar daha dəqiq, ardıcıl və obyektiv ola bilər. Sorğuların təhlili, şərh və hesabatı daha asan və ucuzdur. Zaman baxımından məhdudiyətlərin olduğu hallarda bu xüsusiyyət əlverişlidir.

Sorğular vasitəsilə böyük auditoriyaya çatmaq və araşdırmaları böyük qruplar üzərində qurmaq asandır. Anketlər yazılı ünsiyyət üsulu olduğundan, respondentlərin səhv və ya natamam məlumatları fərq etmək və düzəltmək şansı var. Bununla belə, digər məlumat texnikalarında olduğu kimi, sorğunun da bəzi çatışmazlıqları var.

Anketin çeviklikdən uzaq olduğunu söyləmək olar. Çünki sorğu anketi tətbiq edilərkən tədqiqatçı respondentlə üz-üzə olmur. Ona görə də sualları təkrarlamaq mümkün deyil. Anketdə təkbətək müsahibə olmadığı üçün müşahidələr aparmaq, dərin məlumat almaq mümkün deyil. Sorğular məhdud vaxt ərzində cavablandırıldığı üçün məlumat məhduddur. vaxtaşırı sorğu sualları insanlar tərəfindən eyni dərəcədə qəbul edilməməsi halı var. Tədqiqatçının buna nəzarət etmək imkanının olmaması sualları təsadüfi doldurmağa imkan verir.

İş məmnunluğunun ilk müasir ölçüsü 1935-ci ildə Hoppock tərəfindən nəşr olunan 4 maddədən ibarət ümumi iş məmnuniyyəti ölçüsüdür. Daha sonra həm ümumi iş məmnunluğunu, həm də iş məmnunluğunun müxtəlif alt ölçülərini ölçmək üçün bir çox tərəzi

hazırlanmışdır. Likert münasibət şkalasında suallar 5 ballıq şkala ilə cavablandırılır. Bu tərəzidən istifadə edilərkən hökm hökmləri ardıcılıqla insanlara verilir və hökmün onlara uyğun gələn hər bir cümləsi onlara verilir.

Sizdən variantı işarələməklə iştirak dərəcəsini qeyd etməyiniz xahiş olunur. Bu şkalanın köməyi ilə qrupun hadisəyə münasibətini təhlil etmək istəsə, hadisəyə təsir edən bütün amilləri təhlil etmək lazımdır.

Tədqiqat 1969-cu ildə Smith, Kendall və Hulin tərəfindən hazırlanmışdır. Onun etibarlılığı 21 müxtəlif sənayedən 18 şirkət üzərində aparılan araşdırmalar nəticəsində sübuta yetirilib. Yenə miqyas 1982-ci ildə Johnson, Smith və Tucker tərəfindən etibarlılıq və etibarlılıq baxımından yoxlanılmış və orijinal tədqiqatlarla müvafiq nəticələr əldə edilmişdir.

1982-ci ildən sonra Johnson, Smith və Tucker tərəfindən aparılan araşdırmalarla bu şkala üçlü formatdan beş formata çevrilmiş və daha sağlam nəticələr verdiyi bildirilmişdir. İş təsviri indeksi 1997-ci ildə Ergin tərəfindən Türk dilinə İş olaraq çevrilmişdir. Təsvir Ölçək və işçilər, dövlət qulluqçuları, menecerlər, sağlamlıq Etibarlılıq və etibarlılıq tədqiqatları işçilər, müəllimlər və texniki heyət kimi nümunələrə də tətbiq edilərək aparılmışdır. Smith və digərləri tərəfindən hazırlanmış bu miqyasda, işçinin iş haqqında şəxsi hisslərini deyil, iş xüsusiyyətlərini vurğuladığı sual altındadır. JDI sualları işin beş aspektindən bəhs edir: əmək haqqı, işin özü, irəliləmə imkanları, nəzarət və iş yoldaşları ilə münasibətlər, 9-18 bənd və üç cavabdan ibarət kəşimə: “Bəli”, “Xeyr”, “Bilmirəm”. İş məmnunluğunu ölçmək üçün istifadə edilən şkaladır. İşçilərdən işlə bağlı sifətlərinin müəyyən bir tərəfini müəyyən etmələri xahiş olunur.

Onlar izah edib-etmədiyini bildirirlər. Bu şkala ilə müəssisənin ümumi iş məmnunluğu balı və hər bir işçinin məmnunluq dəyəri hesablanı bilər. Porter tərəfindən hazırlanmış şkala müxtəlif iş məmnuniyyəti ölçülərindən istifadə etməklə işçinin məmnunluğunu və ya narazılığını ölçən anketdir. Porterin Maslowun ehtiyaclar iyerarxiyası nəzəriyyəsinə əsaslanaraq yaratdığı bu sorğuda işçilər olduqları şərtləri olmaq istədikləri ideal şərtlərlə müqayisə edirlər. Şkala ümumiyyətlə rəhbər vəzifələrdə çalışan işçilərin konkret problemləri ilə bağlıdır.

1955-ci ildə Kunin tərəfindən hazırlanmış bu tərəzidə altı üz şəkli var. Şkala işin beş aspekti, yəni iş, əmək haqqı, idarəetmə, yüksəlmə imkanları və həmkarları ilə bağlı suallardan ibarətdir və işçilər bu sualları onlara ən uyğun şəkildə verirlər.

Ümumi iş məmnunluğunu ölçmək üçün tez-tez üstünlük verilən bir miqyasdır. Brayfield və Rothe tərəfindən hazırlanmış "Mən çox xoşbəxtəm"dən "Mən çox bədbəxtəm"ə qədər 5 mərhələli Likert tipli işçi məmnuniyyəti şkalasıdır. Bu miqyas 20-30 maddədən ibarətdir. Və mövzunun müxtəlif alt ölçülərində çox ümumi qiymətləndirmə aparır. "Bu, doqquz mühakimədən ibarət məmnunluq şkalasıdır." Bunu işçi istiqamətləndirdi mühakimələri aşağıdakı kimi ifadə etmək olar. [25]

- mənim işim təşkilat daxilində irəliləmək imkanı verir.
- Təşkilatın uğur qazanmasında mənim fəaliyyətimin əhəmiyyəti böyük deyil.
- işim istedad və bacarıqlarımın böyüməsini dəstəkləyir.
- mənim işim təşkilatdakı başqaları tərəfindən dəstəklənir.
- işim müxtəlif məqsəd və vəzifələr qoymağa imkan verir.
- Mənim işimə təşkilatdan kənar insanlar baxır.
- mənim işim o qədər də mürəkkəb deyil.
- işim mənə təhsildən və əvvəlki iş təcrübəmdən istifadə etməyə imkan verir.

İş məmnunluğunu ölçmək üçün hazırlanmış məmnunluq şkalaları arasında ən çox istifadə edilən və ən populyarı Weis və başqaları tərəfindən 1967-ci ildə hazırlanmış Minnesota Məmnuniyyət Anketidir. 100 maddəlik uzun versiyası və 20 ölçülü qısa forması ilə iki fərqli formadan ibarət olan MSQ həm xarici, həm də daxili olaraq ümumi iş məmnunluğunu ölçür. Skala, 1985

Onu türk dilinə Aslı Baycan çevirib.

Minnesota məmnuniyyət anketi uzun və qısa formada iki fərqli şəkildə istifadə edilə bilər. Qısa formalarda iş məmnunluğunun ölçüləri tək bir sualla qiymətləndirilir və ümumi iş məmnunluğu haqqında məlumat verilir. Bunun əksinə uzun forma üz suallardan ibarətdir və iş məmnunluğunu 20 fərqli ölçüdə ölçməyi hədəfləyir. Beləliklə, hər ölçü və ümumi iş məmnunluğu üçün ballar hesablanır. Şkalada istifadə olunan alt ölçülər həmkarlarla münasibətlər, yüksəliş, maaş, idarəetmə münasibətləri, nailiyyət, tanınma, məsuliyyət, təşkilatçılıq siyasəti, təhlükəsizlik, status, istedadlardan bəhrələnmə, həyata keçirilən fəaliyyətlər, səlahiyyət, yaradıcılıq, müstəqillik, mənəvi dəyərlər, sosial xidmətlər, dəyişmə, işləmə şərtlər texniki yardımdır. Hər bir ifadə "Heç razı deyiləm", "məmnun

deyiləm", "Qərarısam", "məmnunam" və "çox razıyam" arasında dəyişən 5 ballıq Likert tipli şkala ilə qiymətləndirilir.

Qiymətləndirmə nəticəsində alınan ballarla işçi məmnuniyyəti arasında xətti əlaqə var. Ən yüksək bal 100-dür, ən aşağı bal 20-dir. Şkala yaradılarkən işçilər tərəfindən görülən işlərin ümumi strukturu və məmnuniyyəti aspektləri təhlil edilir, sonra isə bu əldə edilən xassələr ölçmə amilləri kimi qəbul edilir. Sonra işçilərdən bu mühakimələri özlərinə uyğun qiymətləndirmələri və onlara ən uyğun olanı qeyd etmələri xahiş olunur. [20]

### **Dispozisiya yanaşması**

Dispozisiya yanaşması işçilərin öz işlərindən razı qalma meylləri ilə fərqli olduqlarını, başqa sözlə, işdən məmnun olmağın müəyyən dərəcədə fərdi bir xüsusiyyət olduğunu göstərir. Bu yanaşma, işçi məmnuniyyətinin zaman keçdikcə karyera və iş yerlərində sabit olma meyli olduğuna dair sübutlar nəzərə alınaraq iş məmnuniyyətinin diqqətəlayiq bir izahı oldu.

İşçilərin məmnunluğuna təsir edən amilləri daxili, xarici və fərdi olaraq üç başlıq altında təsnif etmək olar. Daxili amillər işin özü ilə, xarici amillər isə təşkilatın strukturundan asılı olan amillərdir. Fərdi amillərə isə fərdi xüsusiyyətlər daxildir.

Daxili amillər işin özü ilə əlaqəli olan və işin əsas strukturunda mövcud olan xüsusiyyətlərdir. İşin özünün və iş məmnunluğunu artıran xüsusiyyətlər muxtariyyət, vəzifənin şəxsiyyəti, tapşırığın əhəmiyyəti, bacarıq müxtəlifliyi və tapşırıqla bağlı rəy. İşin əsas strukturundakı bu müxtəliflik insanın işini mənalı tapmasına, daha çox məsuliyyət daşmasına, performansını və işdən məmnunluğunu artırmağa kömək edir. Bundan əlavə, bu xüsusiyyətlər işdən narazılıqdan yaranan işdən yayınma və işçi dövriyyəsi kimi neqativ halların mövcudluğunu azaldır. İşçilər onlara heç nə əlavə etməyən monoton və darıxdırıcı işləri sevmirlər. Təkrarlanan işlərdə işləmək insanın cansıxıcı olmasına səbəb olur. Şəxsin İşinin yaratdığı bu sıxıntı depressiya, ümitsizlik və tənhalıq kimi problemləri də gətirir.20 İşin maraqlı olması insana öyrənmək imkanı verir, Məsuliyyət ehtiyacı məmnunluq səbəbi sayıla bilər. İnsanlar öz istedadlarından istifadə etməyə imkan verən, çox yönlü və xüsusi keyfiyyətlər tələb edən işləri gördükcə, uğur qazandıqlarından xəbərdar olduqları üçün işlərindən razı qalırlar. İş prosesinin nəticəsi ilə fəxr etmək və işin cəmiyyət tərəfindən qəbul edilməsi məmnunluğu artıran digər amillər sırasına daxil edilə bilər. Bundan əlavə, insana işini yerinə yetirərkən verilən muxtariyyət dərəcəsi məmnuniyyəti artıran mühüm məqamdır. [2]

Bəzi işçilər öz işlərində müstəqillik istəyirlər, menecerlərinin onlara müdaxilə etməsini, işini yerinə yetirmə tərzini və İş mühitini özləri təşkil etmək istəyirlər. İşçilərin öz



narazılıqlarını rahat şəkildə ifadə edə bildiyi mühitin yaradılması həm işçinin, həm də təşkilatın maraqları üçün vacib məsələdir. İşçilərin şikayətləri diqqətlə dinlənilməli və qısa müddətdə həll yolları axtarılmalıdır. Zəruri hallarda şikayət və istək qutuları yaradıla bilər və işçilər bunu üz-üzə deməkdən çəkinirlər. Problemlərini sərbəst ifadə edə bilməlidirlər. Bir çox araşdırmada işin özünün işçi məmnunluğuna təsiri olduğu müəyyən edilmişdir. Yoshio Kondonun araşdırmasında məlum olub ki, işin üç əsas xüsusiyyəti var və onların olması iş məmnunluğunu artırır:

- Yaradıcılıq
- Fiziki fəaliyyət
- Ünsiyyətçilik

İnsan tərəfindən görülən işdə bu üç əsas xüsusiyyət işin təbiətindədir. Araşdırmalardan da anlaşıldığı kimi, işin xüsusiyyətləri ilə əldə edilən məmnunluq arasında müsbət əlaqə vardır.

Xarici amillər işçi məmnuniyyətini təmin edən situasiya amilləridir. Bu amillər şirkət siyasətindən, şirkət mədəniyyətindən və sosial şəraitdən asılı olaraq müəyyən edilir.

Əmək haqqı işçinin işindən məmnunluğunda mühüm yer tutur. Bu, işçilər üçün yaşayış yeridir. Bununla belə, alınan əmək haqqı işçi üçün uğur simvolu kimi qəbul edilir.

görülür. İnsanlar daha çox qazandıqca özünü daha uğurlu hiss edir. Bundan əlavə, işçi aldığı maaşın səviyyəsindən asılı olaraq status alır.

Hər bir işçinin öz qəbul etdiyi qabiliyyətlərə, bilik və iş yükü təcrübəsinə əsaslanaraq, öz dəyəri haqqında təsəvvürü var və onlara ödənilməli olan məbləği təxmin edir. Eynilə, insanlar digər işçilərin aldığı ilə mütənasib maaş aldıklarını hiss etmək istəyirlər. Digər işçilərin maaşı düşündükləri maaşdan çox olarsa, onların həmin insanlara və təşkilata olan inamı azalır. Maaşın ədalətli olmaması və tənqiddə açıq olması işçi məmnuniyyətinin qarşısını alan amil ola bilər.

İşçinin fərdi xüsusiyyətləri də məmnuniyyəti artıran amil olmaqda təsirli olur. Təşkilatlarda əmək haqqı və əmək haqqı balansı məmnunluq baxımından ən vacib məsələlərdən biridir. Müəssisədə əmək haqqı cədvəli yaradılarkən işin təhlili və buna uyğun olaraq biznesin çətinliklərinin müəyyən edilməsi əsasında ədalətli əmək haqqı strukturunun yaradılmasına yönəldilməlidir.

İşçilər öz işlərində uğur qazanıb-yaxmadıqlarını bilmək və fəaliyyətlərinə görə təqdir olunmaq və mükafatlandırılmaq istəyirlər. Təşkilatlar baxımından xərc elementi kimi görülür.

Bununla belə, bir çox araşdırmalar göstərdi ki, işçilər puldan daha çox şəxsi qiymətləndirməyə önəm verirlər. Grahamın fikrincə, menecer işçini uğuruna görə şəxsən təbrik etməli və tərifləməli, bu uğuru bütün şirkətə elan etməli, mənəvi görüşlər təşkil etməlidir. İşçilərin fəaliyyətinin tələblərə uyğun qiymətləndirilməsi və mükafatlandırmaq, gördükləri işdən həmişə qürur duymaq, karyera yüksəlişi imkanlarından məmnun olmaq işçi məmnuniyyətinə müsbət təsir göstərir. [13]

İş təhlükəsizliyinin olması işçilər üçün ayrıca bir məmnunluq faktorudur. Təbiət etibarilə insanlar maddi və mənəvi varlığını təhdid edən risklərdən uzaq, sağlam və təhlükəsiz şəraitdə işləmək istəyirlər. Təşkilat işçilərin təhlükəsizliyini qorumaq üçün lazımi tədbirlər görsə, insan daha asan razı qalacaq. İşçi məmnuniyyətini artırmaq üçün işəgötürənlər işçinin məruz qaldığı risklərin qarşısını almaqla, işin xarakterinə uyğun qoruyucu materialları təmin etməklə və bu materiallardan istifadəni təmin etməklə lazımi şərtlərin tətbiq edilib-edilməməsinə təsirli şəkildə nəzarət edə bilirlər. İşçilər fiziki təhlükəsizliklə yanaşı, sosial və psixoloji təhlükəsizliyə də önəm verirlər. Təhlükəsizlik və sosial ehtiyacların ödənilməsi psixoloji təhlükəsizlik əhatəsinə daxildir. Məsələn, sosial sığortanın mövcudluğu, hörmət və yüksəliş imkanları sosial təminat sayıla bilər.

İştirak, işçilərin onları maraqlandıran sosial və iqtisadi siyasətlərə qərar verməkdə söz sahibi olmaq qabiliyyətidir. İşçilər, işi özləri görənlər kimi öz işləri ilə bağlı kifayət qədər təcrübəyə malik olduqlarına inanır və işləri ilə bağlı qərarlar qəbul edərkən bu prosesdə iştirak etmək istəyirlər. Ancaq problemin kökünü daha yaxşı bildikləri üçün daha ətraflı və keyfiyyətli qərarlar qəbul edə bilirlər. qərarlarda iştirak; Bu, personalın motivasiyasını, iş qruplarının münasibət və davranışlarının dəyişməsinə, təhsil məqsədlərinə nail olunmasını, ictimai münasibətlərin daha sakit şəraitdə aparılmasını, tabeliyində olanlara narahat edən məsələlərlə bağlı fikirlərini bildirmək imkanını təmin edir. onlar. Bundan əlavə, işçilərin komitə işində və hətta işlə bağlı idarəetmə qərarlarının qəbulunda iştirakı işçini işinə bağlayır və beləliklə, onun məmnuniyyəti artır. İdarəetmədə iştirak dörd yolla baş verə bilər: könüllü iştirak, nümayəndəli iştirak, həmkarlar ittifaqı iştirakı və özünüidarə.

Səlahiyyət menecerin müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün başqalarından lazımi işi tələb etmək hüququdur. Səlahiyyət təşkilatın hərəkətverici qüvvəsi kimi təsvir edilə bilər və işçilərə müsbət təsir göstərir. Səlahiyyətlərin verilməsi sayəsində işçilər özlərini güvəndiklərini hiss edir və bu, həm də özlərinə inamını artırır. Beləliklə, tabeliyində olanların problemlərinin həlli və iş ehtiyaclarını yerinə yetirərək işçilərin mənəviyyatını artırmağa kömək edir. Digər tərəfdən, daha tez hərəkətə keçmək və daha sürətli və daha dəqiq qərarlar qəbul etmək imkanı

verir. Səlahiyyətlərin verilməsi ilə problemlərə daha yaxın olan insanlar vaxt itirmədən daha dəqiq hərəkət edə və qərarlar verə bilirlər.

Rəhbər səlahiyyəti tabeliyində olanlara həvalə edərkən, mesajın tabeliyində olanlar tərəfindən düzgün başa düşülməsinə diqqət yetirməlidir. Çünki səlahiyyətlərin verilməsində məqsəd qarşıya qoyulan vəzifəni daha səmərəli yerinə yetirmək və səlahiyyətdən daha səmərəli istifadə etməkdir. Səlahiyyətlərin verilməsi sayəsində işçilər öz istedad və bacarıqlarından istifadə etmək imkanı əldə edirlər. [19]

Menecer fərdin iş məmnuniyyətində mühüm amildir. Tədqiqatlar göstərdi ki, əmək haqqı kimi əhəmiyyətli bir məmnuniyyət mənbəyinin qeyri-kafi olduğu iş mühitlərində belə, yalnız yaxşı bir menecer və idarəetmə tərzii işçilərin məmnunluğuna artan təsir göstərə bilər. Tədqiqatlar həmçinin göstərir ki, idarəetmə tərzii iş məmnuniyyəti üzərində çox təsirli olur. Avtoritar idarəçilər qərarların qəbulu prosesində tabeliyində olanlarla məsləhətləşmir, qrup qərarlarının qəbulu prosesində iştirak etmirlər. Tabeliyində olanlarla münasibətlər məhdud və formal xarakter daşıyır. Bu münasibətlərdə qaydaların qoyulması yolunu seçməklə, işçilərin öz müəyyən etdikləri qaydalara uyğun hərəkət etmələrini istəyirlər. Bütün səlahiyyətləri öz əllərində istifadə edərək, məsuliyyəti tabeçiliyinə həvalə etmirlər. Motivasiyada onlar qorxutma və cəzayı seçirlər. Bunun əksinə olaraq, demokratik menecerlər özlərini qrupun bir hissəsi kimi görürlər və idarəetmə səlahiyyətlərini tabeliyində olanlarla bölüşürlər. Məqsədlərin müəyyən edilməsində, qərarların qəbulunda və əmək bölgüsünün təmin edilməsində tabeliyində olanlarla birlikdə hərəkət edirlər. Maraqsız menecerlər isə tabeçiliyində olanları özlərinə buraxan, komanda işinə önəm verməyən, təşkilati fəaliyyətlərdə çox yer tutmayan idarəçi tipləridir. İşçilər öz fikirlərinin alındığı, məsuliyyət daşdığı və asanlıqla təkliflər verə bildiyi mühitlərdə işləməyi xoşlayırlar. Menecerlərin vəzifəsi işçilərin özlərini rahat ifadə edə bilmələri və uğurlarının mükafatlandırılmasıdır.

Motivasiya sözünün mənası aktivləşdirmək, səfərbər etməkdir.

aparır. “Motivasiya” termininin türkçə qarşılığı motivasiya və təşviq kimi müəyyən edilə bilər. Motivasiya təşkilatın işçilərinə təşkilatın məqsədlərinə çatmaq imkanı verir.

Başqa sözlə desək, motivasiya işçilərin ehtiyaclarını ödəmək, beləliklə də onların işləməkdən həzz alacaqları bir iş mühiti yaratmaq və onların daha səmərəli işləməsinə şərait yaratmaqdır. İşçilər öz işlərini səmərəli və səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün həvəsləndirilməlidirlər. Motivasiya anlayışının əsasını motivlər təşkil edir. “Motivasiya fərdləri

hərəkətə keçirməyə və ya bir hərəkət kursunu digərinə seçməyə təsir edən hərəkətverici qüvvə və amillərdir”. Motivlər orqanizmi stimullaşdırır və aktivləşdirir.

Onlar onu bir məqsədə aparan stimullardır. İnsan çox mürəkkəb bir varlıqdır. İnsanın həyatını istiqamətləndirən çoxlu ehtiyaclar var. İnsanların öz motivlərini yaratdıqları bu ehtiyaclar. İşçilərin həm həyatlarını davam etdirən insanlar, həm də iş həyatının bir elementi kimi müxtəlif ehtiyacları var.

Motivasiya şəxsi hadisədir. İşçilərin psixoloji strukturları bir-birindən fərqli olduğu üçün bir insanı motivasiya edən istənilən vəziyyət digərini motivasiya etməyə bilər.

Motivasiya insanın iş görmək, hərəkət etmək, nəticə əldə etmək istəyi ilə bağlıdır. Adama iş, iş adama təsir edir. Görülən iş, işi görən şəxs üçün fərqli mənalar daşıyır. Bunlar; işin iqtisadi dəyəri və mənası, sosial statusu, işin prestij dəyəri və mənası, işin psixoloji dəyəri və mənası. Göründüyü kimi, insanlar müxtəlif ehtiyac və motivlər çərçivəsində hərəkət edirlər. Bu ehtiyacları ödəmək istəyi motivasiya prosesinin başlanğıcını təşkil edir. Qısaca desək, motivasiya motivlərin təsiri altında hərəkətə keçmə və həyata keçirmə prosesidir. İnsanları müəyyən məqsədlərə çatmağa sövq edən mühüm amil işləmək motivasiyasıdır. İşə motivasiya ictimai həyatda anadangəlmə qazanılmaz, sonradan ikinci dərəcəli öyrənilir. Bunun üçün yemək, geyim, sığınacaq kimi ehtiyaclarını qarşılamaladırlar. Beləliklə, iş fərdin həyatının mərkəzi kimi görünür. İnsan ömrünün yarısından çoxunu işlə keçirir. Ona görə də işindən razı qalması üçün motivasiyaya ehtiyacı var. Motivasiya işçilərinin yönləndirici gücü var. [24]

İşçilər öz işlərini ən effektiv şəkildə yerinə yetirməyə və uğur qazanmağa həvəsləndirilməlidir. Bu yolla hər iki təşkilat öz məqsədlərinə çatır və

Onun mühüm bir hissəsini təşkil edən və təsir edən iş həyatından maksimum fayda təmin edir. Motivasiya işçilərin öz işlərini daha yaxşı, daha sürətli və daha effektiv yerinə yetirmələri üçün yaradılmış bir prosesdir. Motivasiya sayəsində işçilərin təşkilatda və ya komandada qalması, yaradıcı gizli güc və istedadlarından istifadə etməsi, iş uğurlarının artması təmin edilir. Bu iş məmnunluğunu artırır. Təşkilat baxımından işçinin motivasiyası işçinin öz işini mümkün qədər həvəslə və həvəslə yerinə yetirməsidir. Motivasiya və işçilərin məmnunluğu arasında dövrü əlaqə var. İş məmnunluğunun formalaşması motivasiyanı sürətləndirən amildir. Təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq işindən razı qalan işçiləri motivasiya etmək çox asandır. Narazı insanları motivasiya etmək çox çətindir. Motivasiya və işçilərin məmnunluğu, işçilərin hədəflənmiş və arzu olunan məqsədlərə yönəldilməsi üçün müəssisələrin gözardı edə bilməyəcəyi vacib elementlərdir.

Motivasiya və işçi məmnuniyyətinin başqa bir ümumi xüsusiyyəti onların mənəvi tərəfə hakim olan emosional anlayışlar olmasıdır. İşçinin işindən məmnun olması onun işinin bir çox fərqli cəhətlərindən razı qalması deməkdir. İşçi məmnuniyyəti ilə motivasiya arasında sıx əlaqə var. Razı olan işçi, narazı işçidən daha çox motivasiya olur. Çünki motivasiya üçün əlverişli mühit yaradılıb. Buradan da anlaşıldığı kimi, işçilər iş yerlərindən gözlədiklərini əldə etdikləri dərəcədə məmnun olurlar və motivasiyaları artır. Bu gün təşkilatlar işçilərinin motivasiyasını artırmaq üçün bir çox üsullardan istifadə edirlər. Edilməsi lazım olan işlərdən biri də hər kəsin fərqli şəxsiyyət və gözləntilərə sahib olmasıdır. Fərdlər öz inancları və duyğuları ilə fərqlənir; hər biri uğur əldə etmək üçün fərqli stimullar lazımdır. Buna görə də menecerlər Motivatorlardan nə vaxt istifadə edəcəyinə qərar verərkən bu xüsusiyyətləri nəzərə almalı. Psixoloqlar işçiləri altı əsas qrupa bölürlər: təhlükəsizlik axtaran kadrlar, mükəmməllik axtaran kadrlar, diqqət axtaran kadrlar, məsuliyyət axtaran kadrlar, prestij axtaran kadrlar və hər kəs tərəfindən qəbul olunmağa çalışan kadrlar. [16]

Beləliklə, işçilərin müəssisədə işləməkdən razı qalması təmin edilə bilər. İşçiləri motivasiya etmək üçün onlara şirkətin vacib bir hissəsi olduqlarını hiss etdirməli və onların sosial ehtiyacları ödənilməlidir. Sosial fəaliyyətlər və sosial münasibətlərin inkişafı işçiləri həvəsləndirmək üçün mühüm vasitədir. Sosial Həmrəyliyi təmin etməklə işçilərin təşkilata bir ailə kimi baxması təmin edilə bilər. Səfərlər, əyləncələr, şənliklər, ad günü hədiyyələri, bayram hədiyyələri İctimai fəaliyyətlər arasında ianə də saymaq olar. Bundan əlavə, işçilərin təlimi şəxslərarası ünsiyyətə əhəmiyyət vermək və səviyyəsini artırmaq da vacibdir. Motivasiya ehtiyaclarının ödənilməsinə əsaslanan məqsədyönlü fəaliyyət və könüllü davranışı gücləndirən bir sıra psixoloji proseslərin birləşməsidir. İşçinin şəxsi məqsədlərini şirkətin məqsədləri ilə birləşdirmək və uyğunlaşdırmaq lazımdır. Bu harmoniyanın reallaşması işçinin iş məmnunluğunu artıracaq. İşçi əməyi nəticəsində əldə etdiyi uğura görə mükafatlandırılmaq istəyir və mükafatlandırılmaq birbaşa məmnunluq hissi yaradır. Motivasiya və işdən məmnunluq, təşkilata sadıq olan xoşbəxt işçilər yaratmaq üçün bir-birindən asılı olan iki açardır. Müvəffəqiyyət əldə etmək istəyən təşkilatlar və menecerlər bunun fərqiində olmalı və işçilərə həmin təşkilatın bir parçası olduqlarını hiss etdirəcək məmnuniyyət və motivasiya elementlərini düzgün müəyyən etməlidirlər. Unutmaq olmaz ki, xoşbəxt işçi öz vəziyyətindən razı olan işçidir.

Təşkilatda tabeliyində olanlar və yuxarılar arasındakı münasibətlər iyerarxik quruluşu təşkil edir. Rəhbərlə onun tabeliyində olanlar arasındakı münasibətlərin miqyası və keyfiyyəti,

işçinin məmnunluğuna təsir edir. Bu məmnunluğun baş verməsi üçün ilk növbədə qarşılıqlı etimad mühiti yaradılmalıdır.

Menecer öz işçilərinə qarşı açıq, səmimi və ədalətli olmalıdır. Menecerlərin nümayiş etdirdiyi bu davranışlar işçilərdə təhlükəsizlik və qəbul hissi yaradır. Bu da öz növbəsində işçilərin məmnunluğunu artıracaq və onların öz işlərinə daha çox bağlı olmasını təmin edəcək. Təşkilatlarda vahidlər arasında sərt iyerarxiya ünsiyyətə mənfi təsir göstərir. Ciddi iyerarxiya bölmələrdə olanlar arasında ünsiyyət maneəsi yaradır. Ciddi iyerarxiyaya malik təşkilatlarda insan münasibətləri kifayət qədər inkişaf etmir. Kalıbdan çıxmaq çox çətinidir. Bu, könüllü əməkdaşlıq və iştirakı aradan qaldırır və fərddə narazılığa səbəb olur. Təşkilati strukturun xüsusiyyətləri işçilərin məmnunluğuna çox təsir edir.

Məsələn, iştirakçı struktura malik bir təşkilatda işçilərin qərarların qəbulunda iştirakı təmin edilir və işdən məmnunluq artır. İşçinin öz bacarıqlarından istifadə etməsinə imkan vermək və işi haqqında söz sahibi olmaq imkanının olması onu daha rahat hiss edir və yaşadığı gərginliyi azaldır. Təşkilatın öz işçilərinə verdiyi imkanlar Təşkilat strukturundan asılı olaraq işçilərin məmnunluğu mühüm rol oynayır. İşə qoyulan tələblər düzgün müəyyənləşdirilib, işin təhlili, vəzifə təlimatları müəyyənləşdirilib, işçilərin qabiliyyətlərinə uyğun olaraq səmərəli və səmərəli işlənilir. Vəzifələrində işləməyə imkan verəcək təşkilati struktur işçilərin məmnunluğuna artan təsir göstərir. Təşkilat daxilində qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldıran standart qaydaların işçilərin məmnunluğuna müsbət təsir etdiyi qəbul edilmiş bir həqiqətdir. Təşkilatlar müxtəlif mədəni səviyyələrə malik şəxslərin bir araya gəlməsi ilə formalaşır. Bir araya gələn bu fərdlər digər təşkilatlardan fərqli və öz təşkilatlarına xas olan ümumi dəyərlər sistemi yaradırlar. [31]

Təşkilatın mədəniyyətini təşkilat üzvlərinə təşkilatı tanımağa və anlamağa kömək edən ortaq qavrayış, münasibət və inancların məcmusudur. Xarici uyğunlaşma və daxili inteqrasiya problemlərini həll etmək üçün işçilər özləri üçün bəzi normalar müəyyən edirlər. . Bu normalar işçilərin əksəriyyəti tərəfindən qəbul edilən davranış kodekslərindən ibarətdir və işçilərin təşkilat daxilində necə davranacağını göstərir. Ümumi normaların yaradılması ilə işçilərlə menecerlər arasında harmonik əməkdaşlıq yaradılır, səlahiyyətlərin bir əldə cəmləşməsinin qarşısı alınır. Beləliklə, işçilərin bir təşkilat və bir təşkilatla inteqrasiyası sinerji yaranır. Bu sinerji işçilərin öz fərdi mədəniyyətlərindən fərqli yeni təşkilati struktur yaradır. Təşkilat mədəniyyətinin digər çox vacib vəzifəsi ətraf mühitdəki qeyri-müəyyənlikləri azaltmaqdır. Şəxsin təbiətinə görə ətraf mühitdən gələ biləcək təhlükələrdən narahat ola bilər. Məqsədləri və məqsədlərə çatmaq üçün vasitələri müəyyən edən təşkilat mədəniyyəti insana qorxu və

narahatlıqlarını azaltmağa kömək edir və işindən razı qalmasını təmin edir. Güclü təşkilat mədəniyyəti effektiv ünsiyyət şəbəkəsi təmin etməklə çaşqınlıq və münaqişələri aradan qaldırır.

Məqsədləri hər bir işçi bilir və işçilər bu məqsədlərə çatmaq üçün çalışırlar. Yeni işə qəbul edilmiş işçilərə bilik, bacarıq və davranışlara yiyələnməkdə köməklik etmək. Bu, onların təşkilata daha tez uyğunlaşmasına kömək edir. O, həmçinin təşkilatın rəqabət üstünlüyü əldə etməsində mühüm rol oynayır. Standart təcrübələri istehsal proseslərinə gətirməklə səmərəliliyi artırır. Zəif təşkilati mədəniyyətlərdə ümumi normaların olmaması, işçilər arasında ünsiyyətin olmaması, gərginlik və münaqişələrə gətirib çıxarır və işçilərin məmnuniyyət səviyyəsini aşağı salır. Təşkilat iqlimi təşkilat daxilində formalaşan, işçilərin davranışlarına təsir edən və onlar tərəfindən qəbul edilən, təşkilata şəxsiyyətini verən və təşkilatı digər təşkilatlardan fərqləndirən psixoloji mühit kimi müəyyən edilə bilər. Hər bir müəssisənin özünəməxsus təşkilati iqlimi var və bu iqlim işçilərin davranışına təsir göstərir. Təşkilati iqlim, təşkilatın struktur və idarəetmə siyasəti, işçilər arasında münasibətlər, birgə fəaliyyət təşkilatın məqsədlərinə çatmaqda müəyyənedici amillərdir. İşçilər mövcud təşkilat mühiti ilə onların olması lazım olanı müqayisə edirlər və bu müqayisə nəticəsində işdən məmnunluq səviyyəsi ortaya çıxır. Başqa sözlə, işdən məmnunluq təşkilat mühitinin qiymətləndirilməsi nəticəsində ortaya çıxır. [22]

Ünsiyyət müəssisə daxilində işçilərlə rəhbərlik arasında qarşılıqlı məlumat mübadiləsidir. İşçilər ünsiyyət vasitəsi ilə menecerləri, həmkarları və menecerləri ilə əlaqə saxlaya bilərlər.

tabeliyində olanlara fikir və hissləri çatdırır. Effektiv kommunikasiyanın mövcudluğu bütün idarəetmə fəaliyyətlərinə müsbət təsir göstərir. Menecerlərin işçilərlə açıq ünsiyyətdə olması işçiləri güclü hiss etdirir, səhv nisbətini azaldır və işçilərin daha xoşbəxt işləməsini təmin edir. Təşkilat daxilində ünsiyyət səviyyəsini işçinin “kimsə ilə uğurlu ünsiyyəti və ya özü ilə uğurlu ünsiyyət qura bilməsindən şəxsi məmnunluğu” kimi də təyin etmək olar.

Təşkilatda effektiv kommunikasiya şəbəkəsinin formalaşması üçün işçilərlə rəhbərlik arasında qarşılıqlı etimad mühiti yaradılmalıdır. İnformasiyanın formal kanallar əvəzinə qeyri-rəsmi kanallardan alınması vəziyyəti qurum daxilində etibarın itirilməsinə və qarşıdurmalara səbəb ola bilər.

Əlaqənin təmin edilməsi, keyfiyyətli kommunikasiya vasitələrindən istifadə, inandırıcı, məlumatla zəngin və çox yönlü olmaq ünsiyyətin keyfiyyətini artıran digər amillərdir. Digər tərəfdən empatiya da güclü ünsiyyət qurmaq baxımından çox əhəmiyyətlidir. Empatiya

insanlara qayğı göstərildiyini və başa düşüldüyünün göstəricisi ola bilər. Bu xüsusiyyətlərə diqqət yetirməklə yaradılan rabitə şəbəkəsi təşkilatın işçilərinə öz təsirini göstərir.

Müsbət münasibət yaradaraq, anlaşılmazlıqların səbəb olduğu münaqişələri aradan qaldıraraq işçi məmnunluğu yaradacaq. Ünsiyyətin olmaması, olmaması və ya qeyri-adekvatlığı təşkilat mühitində qeyri-müəyyənliyə səbəb olur. Qeyri-müəyyənlik stress, işdən narazılıq, təşkilata inamsızlıq, təşkilati öhdəliklərin aşağı səviyyəsi, məhsuldarlıqla əlaqədardır.

Bu azalma işdən yayınma və yerdəyişmə meyllərinin artmasına səbəb olur. Ünsiyyət təşkilatlara qeyri-müəyyənliklərin öhdəsindən daha asan gəlməyə imkan verir. Bu səbəblərə görə ünsiyyət birbaşa və gecikdirilmədən qurulmalıdır. Kollektiv müəyyən bir məqsədə çatmaq üçün bir-birindən asılı olan insanların birliyi. Komanda işi təşkilati performansını artırmaqda çox təsirlidir. İlk növbədə birgə iş və fikir mübadiləsi yolu ilə təşkilati problemləri düzgün müəyyənləşdirmək, sürətli və dəqiq həll yolları istehsal etmək olar. Kollektivin yüksək uğurunu təmin etmək üçün menecerlərin üzərinə mühüm vəzifələr düşür. [32]

İlk növbədə, komanda üzvlərinin rahat olacağı qeyri-rəsmi iş mühiti yaradılmalıdır. Ümumi məqsəd və ortaq məsuliyyət müəyyən edilməli, üzvlər arasında açıq inam və dürüst ünsiyyət qurulmalı, üzvlər mübadiləsi aparılmalıdır. Kollektivin ehtiyaclarına uyğun olaraq gücləndirilməli, komanda üzvlərinin imkanları vaxtında dəyərləndirmələri və təxirə salınmadan qərarlar qəbul etmələri təmin edilməlidir. Nəticəyə tez çatmaq üçün qərar qəbul etmələrini təmin etməyə çalışılmalıdır. Komandanın nailiyyətləri mükafatlandırılmalı və qazanc bu mükafatlarla bölüşdürülməlidir. Menecerin komanda üzvlərini təqdir etməsi və etibara əsaslanan əlaqələr qurması işçiləri sevindirərək məmnuniyyətini artıracaq. Təşkilatda müvəffəqiyyət üçün komanda işinin vacib olduğunu dərk edən rəhbərlik komanda işini dəstəkləmək üçün lazımi araşdırmalar və dəyişikliklər etməlidir. İşçilər ailələrindən çox həmkarları ilə vaxt keçirirlər. Buna görə də həmkarlarla qurulan sosial münasibətlər işçilərin məmnunluğunda fəal rol oynayır. İşçilər arasında qarşılıqlı yardım və həmrəyliyin qurulduğu iş mühitində işçinin iş yerində daha rahat hərəkət etməsinə və iş həyatından həzz almasına şərait yaradır. Bir çox araşdırmalar nəticəsində işçilər arasında ünsiyyətin olmadığı, bir-birindən müstəqil işləyən insanların olduğu şöbələrdə kadr dəyişkənliyinin yüksək olduğu, işçilərin mənəviyyatının aşağı düşdüyü üzə çıxıb. Həmkarları ilə yaxşı münasibət quran işçilərin də məmnunluq səviyyəsi yüksəkdir. İşçilər, bir qayda olaraq, işin temperaturu, rütubəti, rahatlığı və təhlükə dərəcəsinə görə işləmək üçün uyğun yerləri seçirlər. Misal üçün; Yetərinəcə havalandırılmayan və təmiz olmayan iş yeri fiziki narahatlığa səbəb ola bilər. İş mühitinin necə



ışıqlandırıldığı da vacibdir. Işıqlandırma sistemində işıq bir istiqamətdən gəlməlidir və gözləri yoracaq çox rəngli işıqlandırma sistemlərindən qaçınılmalıdır.

Tənzimlənməmiş işıqlandırma sistemi vaxtından əvvəl yorğunluğa səbəb olur və işçinin məhsuldarlığını azaldır. Bundan başqa, iş mühitində maşınlardan və insanlardan. Səs-küyün yaratdığı həddindən artıq səs-küy işçiyə mənfi təsir göstərir, işçinin səhv nisbətini artırır, buna görə də bu, istehsalın keyfiyyətinə təsir edir və işçinin iş məmnunluğunu azaldır. İşçilərin məmnunluğunu təmin etmək üçün işin fiziki şəraiti düzgün tənzimlənməli və uyğun iş şəraiti yaradılmalıdır.

İşçilərin davranışı mürəkkəbdir, çünki ona bir çox ətraf mühit dəyişənləri, şəxsi amillər, təcrübələr və hadisələr təsir edir. Nəzərə alınan fərdi amillər arasında cins, şəxsiyyət, yaş, təhsil səviyyəsi, qabiliyyət, ailə vəziyyəti kimi keyfiyyətləri saymaq olar. İşçilərin iş məmnunluğu ilə cins arasındakı əlaqəyə dair indiyədək çoxlu araşdırmalar aparılıb, lakin qəti bir nəticə yoxdur.

İkisi arasındakı əlaqəni izah etmək üçün aparılan araşdırmalar iki fərqli nəticəyə çatmışdır. Məsələn, ümumi praktikantlar üzərində aparılan bir araşdırmada kişi həkimlər qadınlara nisbətən işçilərindən daha çox razı idilər. Helin və Smithin araşdırması da qadınların iş məmnunluğunun daha aşağı olduğunu ortaya qoydu. Oxşar nəticələrə çatan araşdırmalar bu əlaqəni qadınların kişilərə nisbətən daha az ixtisaslı işlərdə çalışan və daha az əmək haqqı almaları ilə əlaqələndirdi. Bundan əlavə, qadınlar cəmiyyətdə analıq, yoldaşlıq kimi kişilərdən daha məsuliyyətli idirlər.

Bu, fərqli sosial rola malik olmasıdır. Digər tərəfdən, Hodson və Mc Murray tərəfindən aparılan araşdırmalarda qadın işçilərin məmnuniyyət səviyyəsinin kişi işçilərdən daha yüksək olduğu müəyyən edilmişdir.

Araşdırmalar göstərir ki, kişi və ya qadının daha çox razı olması ilə bağlı dəqiq fərq yoxdur. Bir çox tədqiqat yaş və iş məmnuniyyəti arasında müsbət əlaqə olduğunu ortaya qoydu. Oswald və Warr apardıqları araşdırmalar nəticəsində kişi və qadınların şəxsi xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq yaş və məmnunluq arasında "u-şəkilli" bir əlaqə olduğunu ortaya qoydular. Digər tərəfdən, digər tədqiqatlar göstərir ki, yaşlı işçilər gənc işçilərdən daha yüksək iş məmnuniyyətinə malikdirlər. [18]

Onların stajı artdıqca təcrübə və bacarıqları inkişaf edir, performansları yüksəlir. Bu yolla insanlar daha yaxşı iş yerləri yaradır və bu, iş məmnunluğuna müsbət təsir göstərir. İnsan ətraf mühitlə daim qarşılıqlı əlaqədə olan, çox vaxt öz duyğularını, düşüncələrini, münasibət və

davranışlarını olduğundan fərqli formada verməyə çalışan mürəkkəb bir varlıqdır. Şəxsiyyət insanı başqa insanlardan, ətraf mühitə qarşı ayıran şeydir.

Baxış nöqtəsini təşkil edən bütün instinktlər, impulslar və meyillər kimi müəyyən edilə bilər. “Şəxsiyyət insanın öz işini və ətrafını qavramasına və qiymətləndirməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir”. Psixoloqlar şəxsiyyəti müxtəlif kateqoriyalara bölürlər. Bunları introvert, extrovert, A və B tipli şəxsiyyətlər hesab etmək olar. İntrovertlər sakitdirlər, ətrafa qapalıdırlar. İnsanlardan qaçırırlar, öz başlarına qalmaq istəyirlər. ekstravertlər; İnsanpərvərdirlər, mehribandırlar, insanlarla olmaqdan həzz alırlar. A şəxsiyyətli insanlar şiddətlə rəqabət aparır, səbirsizdirlər, həmişə tələsirlər, nail olmaq üçün iddialıdırlar və bəzi hallarda düşmənçilik edə bilirlər. B şəxsiyyəti A şəxsiyyətindən daha rahatdır və belə şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə malik insanlarla anlaşmaq daha asandır. İnsani münasibətləri zəif olan, həddən artıq əsəbi və uyğun olmayan şəxsiyyət xüsusiyyətləri olan işçilərin də məmnunluq səviyyəsi aşağı olur.

İntrovert insan iş mühitində fərqli stimulların olmasından çox narahat olmasa və xoşbəxt olarkən, introvert insan eyni şəraitdə bir mühitdə narazı bir əhval-ruhiyyə yaşayır. Hər möminin fərqli şəxsiyyət xüsusiyyətləri olduğundan, görəcəkləri işlər də şəxsiyyətlərinə uyğun müəyyən edilməli və buna uyğun olaraq yetişdirilməlidir. Məsələn, güclü sosial əlaqələri olan və xasiyyəti yüksək olan insanların ictimaiyyətlə əlaqələr kimi bir departamentdə çalışması daha yaxşı bir qərar olarkən, introvertlərin stolüstü işlərdə çalışması onların uğurlarına müsbət təsir göstərəcək. Göründüyü kimi, fərdin şəxsiyyət quruluşu ilə gördüyü iş arasında uyğunluq yarandıqda o, qane olur. Əks halda, işçi iş yerində narahat olur və məmnunluğu azalır. Zəka insanın mövcud olduğu mühitə lazımı uyğunlaşmanı təmin edən bir bacarıq kimi müəyyən edilə bilər. Demək olar ki, zəka işin yerinə yetirilib-edilməməsi baxımından işdən məmnunluq baxımından əhəmiyyətli bir faktordur. Bir çox iş və peşə üçün müəyyən bir zəka səviyyəsi tələb olunur. Zehni imkanlarına görə çox tələbkar olan fəaliyyətlərdə iştirak edən işçilər ümumiyyətlə işlərindən razı deyillər. İstedad isə fərdlərin onlara xas olan bir işi yerinə yetirmək qabiliyyətidir. İşçilərdən öz bilik və bacarıqlarından və xüsusi ixtisas tələb edən işlərdən istifadə etmələri tələb olunur. Nə qədər ki, bacarırlar və uğur qazanırlar, işlərindən razıdırlar. Daha az təkrarlanan, daha az rutin və daha az bölünmüş tapşırıqlar üzvə daha çox seçim imkanı verir.

Ailə vəziyyəti ilə işdən məmnunluq arasındakı əlaqə araşdırıldıqda; Ümumiyyətlə, evli insanların subaylara nisbətən iş məmnuniyyətinin daha yüksək olduğu müəyyən edilmişdir. Bunun səbəbi evli insanların daha nizamlı bir həyat tərzi keçirmələri və ailə həyatından aldıkları məmnuniyyəti iş həyatına əks etdirmələri ola bilər. Şirin və İşcanın həkimlərin məmnuniyyət

səviyyələri ilə bağlı araşdırmasında, evli həkimlərin ortalama məmnuniyyətinin daha yüksək olduğu təsbit edildi. Bununla belə, Reyhan Bilgiç 1998-ci ildə Türkiyədə müxtəlif qurumlarda çalışan kişi və qadın işçilər üzərində fərdi xüsusiyyətlərlə iş məmnunluğu və ailə vəziyyətinin ümumi iş məmnunluğu arasındakı əlaqəni araşdırmaq üçün araşdırma aparmışdır.

Bunun təhsil səviyyəsinə və işdən məmnunluğuna heç bir təsiri olmadığı qənaətinə gəlinib. Araşdırmalarda nəticələr fərqlidir. Ümumi tendensiya ondan ibarətdir ki, təhsil səviyyəsi yüksək olan insanlar daha az təhsilli olanlara nisbətən daha çox işçi məmnuniyyətinə malikdirlər. Çünki təhsil səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, iş imkanları da bir o qədər yaxşılaşır, maaşların səviyyəsi də artır. Bununla belə, yaxşı təhsili olan hər bir şəxs gözləntilərinə cavab verən yaxşı bir işdə iş tapa bilməz. Bu, işdən narazılığa səbəb ola bilər. Şəxsin statusu ilə işdən məmnunluq arasında müsbət əlaqə var. Çünki insanın statusu insana nüfuz qazandırır və onun cəmiyyətdə hörmət qazanmasını təmin edir. Tədqiqatlarda yüksək menecer səviyyəsində olan insanların iş məmnunluğunun daha yüksək olduğu ifadə edilmişdir. Ən yüksək səviyyədə olanlara daha çox əhəmiyyət verilir və daha çox məsuliyyət daşıyırlar. Bundan əlavə, onların əmək haqqı və mənfəət faizləri daha yüksəkdir və daha uzun məzuniyyətlər kimi imtiyazlara malikdirlər. İşçilərin iş vaxtı artdıqca işçilərin məmnuniyyət səviyyəsinin də artacağı iddia edilir. İş vaxtı artdıqca işçinin ehtiyacları təşkilat tərəfindən daha çox ödənilir və işçinin öz işini daha yaxşı başa düşməsi, işi ilə inteqrasiyası təmin edilir. Digər tərəfdən, səviyyə və maaş artımlarının yetərli olmadığını düşünən işçilərin məmnunluq səviyyələri azalır. Həmçinin, yeni işə qəbul olunanların başlanğıcda yüksək gözləntiləri olur. Zamanla bu gözləntilərin doğrulmadığını görəndə narazılıq yaranır. Aparılan araşdırmalara görə, işçilərin məmnunluğu başlanğıcda aşağı ola bilər, 6-8 ilin sonunda artmağa meyllidir, işçilərin məmnunluğu isə 20 ildən sonra maksimum həddə çatır. Özgələşmə anlayışı bir şeyi aradan qaldırmaq, yerini dəyişmək deməkdir. Konsepsiya xüsusilə Marksın nəzəriyyəsinin ilkin mərhələsində fərqli prioritet və əhəmiyyətə malikdir. Marks əsərlərində iki cür yadlaşmadan danışır. Birincisi insanın təbiətdən uzaqlaşması, ikincisi kapitalizm sisteminin yaradılmasıdır.

Bu, ətraf mühətdən, işdən, əməkdən və münasibətlərdən uzaqlaşmaq və insanı qeyri-insaniyə çevirmək prosesinə aiddir. Özgələşmə təkcə istehsalın sonunda deyil, həm də faktiki istehsalda özünü göstərir. Seeman öz psixoloji və sosioloji araşdırmalarına əsaslanaraq izah edir ki, yadlaşma acizliyə, mənasızlığa, qaydasızlığa, təcridliyə və özünə hörmətə səbəb olur. Dedi ki, bunun beş əsas ölçüsü var, yəni məsafə. İnsan sosial varlıqdır və iş mühitində sosial münasibətlər qurmaq istəyir. Bir qrupun üzvü olmaq, həmkarları ilə əməkdaşlıq etmək hissi onu işindən razı salır. Amma müasir texnologiyanın yaratdığı təcrid insanın özündən

uzaqlaşmasına səbəb olur. Bəzi sənaye sahələrində insanlar tamamilə təcrid olunmuş və ya çox səs-küylü fiziki mühitlərdə işləyirlər. Bu vəziyyət işçinin digər dostları ilə ünsiyyətini əngəlləyərək narazılığa səbəb olur. Digər tərəfdən, istehsalın standartlaşdırılması insanların nail olmaq və təqdir edilməsini demək olar ki, qeyri-mümkün edir. İnsanın gördüyü işə özündən nəşə əlavə edə bilməməsi onun gördüyü işdən uzaqlaşmasına səbəb olur. İşdən uzaqlaşma işdən narazılıq, iş stressi, depressiya və bir çox digər psixoloji pozğunluqlardan tutmuş işdən çıxma və ləngimə, məhsuldarlığın azalması, həmkarlar ittifaqı fəaliyyətləri və tətillərə qədər bir çox mənfiliklərə gətirib çıxarır. [12]

Özlərinə qarşı haqsızlıq edildiyini düşünən və bu səbəbdən işindən razı qala bilməyən işçilərdə zaman zaman əsəb və emosional pozğunluqlarla rastlana bilinər. Bu pozğunluqlar işçinin aqressiv davranışlar, sabit davranışlar, dönüş davranışları və işi tərək etmə şəkildəki davranışlarına aid edilə bilər. İşdən narazılıq nəticəsində özünü gücsüz və bacarıqsız hiss edən fərd normal müdafiə mexanizmlərinin köməyi ilə ondan xilas ola bilmirsə, psixi pozğunluqlar yaşaya bilər. Nevroz və psixozdan tutmuş şəxsiyyət pozğunluğuna qədər psixoloji pozğunluqlar ola bilər.

Narazılığın səbəb olduğu digər davranış pozğunluqları aqressiya və geri çəkilmə kimi özünü göstərir. Təcavüzün məqsədi hücumla məruz qalan obyektə zərər verməkdir. Fərd bəzən hücumu öz məyusluğunun əsası kimi qəbul etdiyi şəxsə yönəltmə də, bəzən başqa insanlara və ya obyektlərə yönəldir. Bunun əksi isə geri çəkilmə mexanizmidir. Başqaları ilə fikir ayrılığından qaçan və buna görə də hər kəsə və hər şeyə bəli deyən utancaq və introvert insanlarda görülür. Stress bədənin daxili və xarici stimullara avtomatik reaksiyasıdır. Stress müsbət və mənfəi bölünür. Pozitiv Stress (yaxşı stress) müsbət nəticələr verir. Narahatlıq əvəzinə insanı çətin məqsədə çatarkən öz qabiliyyətlərindən istifadə etməyə sövq edən, həyata məmnunluq və sevinc bəxş edən stressdir. "Mənfəi stress"(pis stress) insanın özünə inamını itirməsinə səbəb olan çarəsizlik, Ümidsizliyə və xəyal qırılığınə səbəb olan stressdir. Stressin əlamətləri üç qrupa ayrılır: Fiziki Semptomlar: Ürək döyüntüsü, baş ağrısı, yüksək təzyiq, tərləmə, həzm pozğunluğu, nəfəs darlığı, yorğunluq, ürəkbulanma. Davranış və emosional əlamətlər: Yuxusuzluq, iştahsızlıq, həddindən artıq yemək, siqaret və spirt istifadəsi, gərginlik, uyğunsuzluq, əməkdaşlıqdan qaçınma, daimi narahatlıq, yersiz tələskənlik, laqeydlik, aqressivlik, emosionallıq. Psixi əlamətlər: Tez-tez yaddaş itkisi, zəhnə hücum edən düşüncələr, diqqəti cəmləməkdə çətinlik, qərar verməkdə çətinlik, cansıxıcılıq, çaşqınlıq, bədbinlik, fobiyalar, intihar düşüncələri, sosial həyatdan məhrum olmaq və s. Stressin bir çox səbəbi var. Stressə ətraf mühit və ya insanın özü səbəb ola bilər. İnsanın özündən yaranan stress mənbələri;

şəxsiyyət, fərdin fiziki vəziyyəti, yaşı, cinsi, təhsili, hadisələrin qavranılması, iş təcrübəsi, irsi xəstəliklər. Stress işləyən fərdlər üçün iki istiqamətlidir, yəni həm fərdi stress, həm də iş stressi nəticəsində təzyiq altında olurlar. İş stresi insanların öz işi və digər insanlarla qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində yaranan və işçilərin sağlamlıq vəziyyətinə mənfi təsir göstərən və onların fəaliyyətini aşağı salan vəziyyətdir. Təşkilati stressin səbəbləri; pis idarəetmə, uzun iş saatları, monotonluq, rol qeyri-müəyyənliyi, rol münaqişəsi, şəxsi rol uyğunsuzluğu, təşkilati struktur, iş münasibətləri, iştirak, tapşırıq konflikt, həddindən artıq iş yükü, işə etibarsızlıq, yüksək rəhbərliyin laqeydliyi, aşağı maaş, növbəli iş, harmoniya ehtiyacı təzyiqlər, uğursuzluq qorxusu, işdən çıxarılma, şirkət və işçi dəyərləri arasındakı fərqlər, təşkilati liderlik, təqaüdə çıxmaq, həddindən artıq və ya uyğun olmayan yüksəliş, şəxsiyyətin itirilməsi, motivasiyanın olmaması, iş qəzaları, hava şəraiti çirklənmə, səs-küy, ədalətsiz idarəetmə sistemləri, performansla bağlı qeyri-adekvat, səhv rəy, iş dizaynı və s. 80 Bunlardan başqa, təhsil qruplarında, İş məsuliyyətlərində, iş proseslərində, avadanlıq və texnologiyada baş verən dəyişikliklər də təşkilati stressin səbəbləri sırasında sayıla bilər. Bu amillərin olması işçilərin məmnunluğunu azaldır və işçi qüvvəsinin yerdəyişməsinə, işdən çıxmasına səbəb olur. Eyni zamanda görülən işin keyfiyyəti aşağı düşür, məhsuldarlıq da aşağı düşür. Bu neqativlərin qarşısını almaq üçün ilk növbədə menecerlər stressin mənbələrini müəyyən etməli və bu şərtləri daha az stressə salmalıdırlar. Çox stress keçirən işçilərə lazım gələrsə, qısamüddətli məzuniyyət imkanı və məsləhət xidmətləri verilə bilər. Bundan başqa, iş fiziki şəraitin yenidən təşkili, işçinin təşkilatdakı rolunun təhlili, işçilərin mənəviyyatını ölçmək üçün istifadə olunan münasibət tədqiqatı, pulsuz sağlamlıq yoxlamaları, meditasiya proqramları və s. təşkilati həllər də tətbiq oluna bilər. Beləliklə, işçilərin iş ahəngdarlığı və səmərəliliyi artır, onların stressi azalır və məmnunluqları artır. Əmək dövriyyəsi dedikdə, şəxsin öz istəyi və ya təşkilat tərəfindən işdən çıxarılması nəticəsində dövriyyə sürətinin işçilərin ümumi sayına nisbəti başa düşülür. İşdən məmnunluq və dövriyyə arasında mənfi əlaqə var. [26]

Müəssisəyə daxil olan və çıxan kadrların müəyyən faizi biznes fəaliyyətində canlılığın ölçüsü ola bilər. Bununla belə, həddindən artıq kadr dəyişikliyi arzuolunmazdır və işçi qüvvəsi təchizatı və işə qəbul xərclərini artırır. İşdən çıxarılan heyətin yerinə yeni işçinin işə götürülməsi işə qəbul elanları, seçim imtahanları, işə qəbul, yerləşdirmə və mükafatlandırma kimi yeni xərclərlə nəticələnir. Bundan başqa, işə yeni qəbul olunan kadrların hazırlanması, işə uyğunlaşmasının təmin edilməsi, təcrübəsizlikdən səmərəliliyin aşağı olması, səhvlər, istehsalat qəzaları, istehsalat itkiləri də yeni xərclərə səbəb olur. Alternativ iş imkanları işçinin işini tərk etməsinə təsir etsə də, işindən yüksək dərəcədə razı olan şəxs işində qalmağa üstünlük

verəcək. ABŞ-da aparılan bir araşdırmada işçilərin 78%-i onlara verilən motivasiyaya görə yaxın 2 il ərzində işlərini tərk etməyi planlaşdırır.

Bununla belə, dövriyyə əmsalı təşkilatın uğurunun göstəricisi kimi qəbul edilə bilər. Bütün bu səbəblərdən narazılıq səbəbindən dövriyyənin sürətini azaltmaq üçün tədbirlər görülməlidir. İşdən yayınma ilə işdən məmnunluq arasında mənfi əlaqə var. Ümumiyyətlə öz işindən narazı olan işçilərin işdən çıxma nisbəti yüksəkdir. Araşdırmalara görə, işdən kənar insanlar işini sevməyən, iş qrupuna qarşı bilməyən, özünə qapanmış xasiyyətli insanlardır. İşdən çıxma səbəbləri arasında quruluşu, insan tərəfindən qəbul edilən işin əhəmiyyət dərəcəsi, psixoloji yorğunluq, monotonluq, əsəb pozğunluğu saymaq olar. Belə çatışmazlıqların qarşısını almaq üçün işin strukturunu və fiziki mühitini nəzərdən keçirmək və qanəedic tədbirlər görmək faydalıdır. Bundan əlavə, işin genişləndirilməsi, iş yerinin dəyişdirilməsi, istirahət müddətlərinin proqrama uyğun tənzimlənməsi, tamamlanma hissi yaratmaq kimi monotonluğun qarşısını almaq üçün tədbirlər görülməlidir. İşçinin məmnunluq səviyyəsinin aşağı olması bəzən özünə və ya iş yerinə qarşı anormal mənfi reaksiyalara səbəb olur. Düzgün olmayan iş şəraiti, münaqişələr, aşağı əhval-ruhiyyə səbəbindən insanın istehsalına mane olmaq.

İstədiyi, istifadə etdiyi maşınları zədələməsi, xammal və məhsulların girib-çıxmasının qarşısını alması təxribata misal ola bilər. Münaqişə bir araya sığmayan münasibətlər toplusu kimi düşünülə bilər. Münaqişənin əsasını işçinin işini bəyənməməsi, işçi qrupunu bəyənməməsi və ya iş mühitindəki dəyişiklikləri qəbul etməməsi kimi səbəblər təşkil edir. Qarşılıqlı məqsədlərə çatmağı qarşısına məqsəd qoyan tərəflər arasında yaranan gərginlik nəticəsində fərdlər və ya qruplar bir-birinin qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmasına həvəslə mane olmağa çalışa bilər. Hakimiyyət mübarizəsi, status fərqləri, idarəetmə tərzini, ünsiyyət problemləri kimi səbəblərdən işindən narazı qalan işçi bunu digər insanlara və ya iş qruplarına da əks etdirə bilər. Şikayətlər və narazılıqlar işçilərin məmnunluğunun çox yaxşı göstəricisidir. Bu, narazı işçilərin sayından daha çox narazılıq və narazılıqdır. [4]

Söhbət incikliyin mahiyyətindən gedir. Bu cür şikayət və narazılıqlar barədə rəhbərliyə vaxtında məlumat verilsə, hadisə çox böyükləşməmişləzə lazımınca həll oluna bilər və bu, işçidə məmnunluq yaradır.

İş təhlili, müəssisədə görülməzək hər bir işin ümumi vəziyyəti və xüsusiyyətləri, işin yerinə yetiriləcəyi mühit və iş şəraiti haqqında məlumatların toplanması. Bu, verilənlərin sistemətik şəkildə araşdırıldığı, qiymətləndirildiyi və onlar haqqında məlumatların yazıldığı bir prosesdir.

İş təhlilləri bir tərəfdən işin məzmununda olan vəzifələri, digər tərəfdən isə işi görən insanda olması lazım olan xüsusiyyətləri müəyyən edən araşdırmalardır. İş təhlilinin ən çox istifadə edilən sahəsi iş qiymətləndirmə tədqiqatlarıdır. Bununla belə, işə qəbulla bağlı qərarların qəbul edilməsi və iş performansının yaxşılaşdırılması üçün istifadə olunacaq dəqiq və aydın meyarların müəyyən edilməsi vacibdir.

Cari və ya gələcək təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, hər bir iş və vəzifə haqqında məlumatların aydın şəkildə izah edilməsi, orada işləyəcək insanların karyera planlarının sağlam şəkildə qurulmasının təmin edilməsi, kadr potensialına təsir edən mənfi iş şəraitinin aradan qaldırılması kimi məqsədlərə xidmət edir. İş performansı və iş mühitinin yaxşılaşdırılması. İş təhlili ilə xidmət edilən bu məqsədlər işçi məmnuniyyəti üzərində yüksək təsirli olur, çünki işçilər gördükləri iş və onlardan nə gözləndiyini əvvəlcədən öyrənmək şansına malikdirlər. Həmçinin keyfiyyətli iş təhlili daxili ünsiyyəti artırmağa bilər. İş təhlilindən gözlənilən faydanı təmin etmək üçün təhlillər işçilər tərəfindən asanlıqla başa düşülə bilər.

Müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi çətin olan mücərrəd anlayışlardan uzaq olmalıdır. İş dizaynı həm işçilərin iş təcrübəsini, həm də işdə məhsuldarlığını artırmaq üçün müəyyən bir işin və ya bir-birindən asılı işlərdən ibarət sistemlərin dəyişdirilməsini əhatə edən fəaliyyətlər kimi ifadə edilə bilər. İnsanın iş təcrübəsini və məhsuldarlığını artıracaq bu dəyişikliklər həm də insanın mövcud istedad və bacarıqlarından tam istifadə etməsinə, həmçinin yeni bacarıqların formalaşmasına şərait yaradır. Digər tərəfdən, işin rotasiyası, işin zənginləşdirilməsi və genişləndirilməsi, muxtar işçi qrupları, çevik iş və part-time iş kimi iş dizayn üsulları işdən narazılığı azaldır və iş məmnunluğunu artırır. İş rotasiyası bir iş yerində çalışan işçilərə birdən çox iş görmək bilik və təcrübəsini təmin etmək və monotonluğu azaltmaq üçün işçilər arasında iş yerlərinin dəyişdirilməsidir. Monotonluq işçilər üçün şikayət və narazılıqdır.

İş yerlərinin standartlaşdırılması nəticəsində yaranan monotonluğu azaltmaq üçün menecerlər öz işçiləri ilə iş yerləri arasında rotasiya seçirlər. Bu

Belə tətbiqetmə nəticəsində müxtəlif işlərdə çalışan işçilər monotonluqdan xilas olur və işin pozulmasında əlavə bacarıq və problemlər əldə etmək şansı əldə edirlər. [15]

“İşin genişləndirilməsi işçiyə həddindən artıq əmək bölgüsündən yaranan stressi aradan qaldırmaq üçün kiçik bir iş görmək əvəzinə oxşar tapşırıqları yerinə yetirməyə imkan verən yeni bir tənzimləmədir”. İş yerlərinin genişləndirilməsi yolu ilə işçilərin məsuliyyətlərini artırmaq üçün eyni səviyyədə müxtəlif tapşırıqlar verilə bilər. Beləliklə, işçi birdən çox tapşırığı yerinə yetirərək işindən sıxılma problemindən xilas olur, işin sahibi olur və işin səmərəliliyini

və işçinin məmnunluğunu artırır. İşin zənginləşdirilməsi o deməkdir ki, işin məzmunu işçilərə uğur əldə etmək, şəxsi inkişaf və tanınmaq imkanı verəcək, onların üzərinə daha çox məsuliyyət qoyacaq, işlərini daha mənalı və cəlbedici edəcək.

İşin zənginləşdirilməsi yolu ilə işçi tək-cə işi yerinə yetirmək prosesində deyil, həm də işin planlaşdırılmasında və onun necə yerinə yetiriləcəyi ilə bağlı qərarların qəbulunda olur.

Beləliklə, işçiyə öz işini təşkil etmək, nəzarət etmək və qiymətləndirmək üçün daha çox məsuliyyət verilir.

"Təşkilati problem olan daxili müştəri məmnuniyyətinin ən radikal yolu təşkilati komponentləri və biznes funksiyalarını məmnuniyyətə mane olan problemlərdən təmizləməkdir." Bu risk İşçi Məmnuniyyəti Anketlərini tələb edir.

Onu həm nəticələrin tətbiqində, həm nəticələrin şərhində, həm də nəticələrə uyğun fəaliyyət planlarının hazırlanmasında diqqətlə işlənilməsi lazım olan bir alətə çevirir. Bu səbəbdən, İşçi Məmnuniyyəti Sorğuları zamanı diqqət yetirilməsi lazım olan məsələlərin ayrılma qaydada qeyd olunması faydalı olardı. Bu araşdırmada üç mühüm suala cavab tapılmağa çalışılıb.

1- Müəssisələr sistemə olaraq işçilərin məmnuniyyətini ölçməlidirmi?

2- İşçi məmnuniyyəti necə ölçülür?

3- İşçi məmnuniyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi prosesi necə baş verir?

İşçi məmnuniyyəti və ya iş məmnunluğu düşündüyündən daha mürəkkəbdir və onun ölçülməsi geniş araşdırma tələb edir. İş mühitinin mürəkkəbliyi və birdən çox stimulun olması iş həyatında hiss olunan və ya göstərilən duyğuların müxtəlifliyinə və məzmununun genişlənməsinə səbəb olur. Buna görə də işçini razı salmaq sadəcə işçiyə müxtəlif fəaliyyətlər təklif etmək, onun xoş və əyləncəli vaxt keçirməsini təmin etmək və ya daha çox ödəniş etmək deyil. Məmnuniyyət, bir çox psixoloji anlayışlar kimi, obyektiv etibarlılıqdan çox, fərdin subyektiv qavrayışı ilə bağlıdır. Ona görə də insanın məmnunluğunu ancaq o adamdan soruşmaqla qiymətləndirmək olar. Təşkilata sadıq olan, təşkilatı tanıyan, təşkilatın siyasətlərini qəbul edən və buna uyğun hərəkət edən və yerinə yetirən qurumlar işçilərinin işdə saxlanması mühüm problemə çevrilib. Bu səbəblə insan resurslarını rəqabət elementi olaraq istifadə etmək istəyən müəssisələr, onlar işçilərin məmnunluğunu müəyyən etmək və yaxşılaşdırmaq üçün məmnuniyyət sorğuları keçirirlər. İşçilərin məmnunluğunun və təşkilata bağlılığının təmin



edilməsi təşkilatın uğur və ya uğursuzluğunun göstəricisinə çevrilmişdir. Bu zaman müştəri məmnuniyyəti ilə yanaşı, işçi məmnuniyyəti sorğuları da aparılır. İşçi məmnuniyyətinin təhlili işçiləri anlamaq və onlarla ünsiyyət qurmaq imkanı verir. Təhlil planlaşdırıldığı kimi, hər biri həyata keçirilir və ünsiyyət baş verir. İşçilər öz başlarında olan problemləri asanlıqla daha yüksək səviyyələrə köçürə bilirlər ki, bu da yuxarıya doğru sağlam ünsiyyətə səbəb olur. Bundan əlavə, məmnunluq təhlilləri təşkilat daxilində məhsuldarlığı və biznes fəaliyyətini artırmaq üçün təkmilləşdirmə sahələrini, onların prioritetlərini və təşkilatın ümumi fəaliyyətinə təsirlərini təhlil edir. Təşkilatların davamlı uğur əldə etməsi üçün davamlı inkişafı və yenilikləri izləmək üçün dəyişmə vəziyyətində olmaları qaçınılmazdır. Buna nail olmaq üçün ilkin şərtlərdən biri işçi məmnuniyyətidir. Məmnun olan işçilər inkişafa və işin keyfiyyətinə daha çox diqqət yetirir, daha məhsuldar olur və həmkarları ilə daha müsbət əlaqələr quraraq məmnunluqlarını artırmağa kömək edir. Hər bir təşkilat belə bir işçi profilinə sahib olmaq istəyir. Bəs buna nail olmaq üçün müəssisələr nə etməlidir? İşçi məmnuniyyəti analizləri işçiləri anlayaraq və onlarla ünsiyyət quraraq bu profilə çatmaqda mühüm rol oynayır. İşçi Məmnuniyyətinin Təhlili, təşkilat işçilərinin məmnunluq səviyyələrini müəyyən etmək üçün 'İşçi Məmnuniyyəti Anketi' sisteminin qurulmasını, ilk tətbiqin hazırlanmasını, nəticələrin təhlilini və şərhini əhatə edən bir prosesdir. Tədqiqatdan əvvəl məmnuniyyətin ölçülməsi, o təşkilatın konkret problemlərinin və cavablandırılmalı sualların siyahısının yaradılması, tədqiq olunacaq məlumatın mənbəyinin və metodunun, tədqiqatın təhlilində istifadə olunacaq təhlil üsullarının müəyyən edilməsi formasında həyata keçirilir. İşçi məmnuniyyəti ölçülərinə işçilərin öz işləri ilə bağlı hissləri və düşüncələri, əmək haqqı və əlavə müavinətlərdən məmnunluq dərəcəsi, şirkətin imici daxildir. [8]

Korporativ mədəniyyətə sadıqlıqlərini artırmağa hazır olub-olmaması, tətbiq olunan motivasiya artırıcı siyasətlərin kifayət qədər, şirkətdaxili effektiv olub-olmaması kommunikasiyanın necə təmin oluna biləcəyi, dəyişiklik perspektivləri, insan resursları təcrübələrinin effektivliyi, qurumda keyfiyyət təminatı sisteminin inkişafı və işçilərin məmnunluğuna mənfi təsir göstərən zəif nöqtələri müəyyən edib təkmilləşdirmək, fəaliyyət planları hazırlamaq, bu qiymətləndirmələr işığında işçiləri və onların bağlılıq səviyyəsini, işindən nə dərəcədə razı qaldıqlarını qiymətləndirmək.

Bu, işçiləri tanımağın ən yaxşı yollarından biridir və onların kim olduğunu, şirkətin məqsədlərini nə dərəcədə mənimsədiyini öyrənmək üçün qurulmuş bir sistemdir.

İşçilərin məmnunluğunun artırılması və onların öz potensialından tam istifadə etmələrinin təmin edilməsi müəssisəyə ixtisaslı insan resurslarının cəlb edilməsi qədər vacibdir. Çünki

yüksək performans və müştəri məmnuniyyətini təmin etmək üçün işçi məmnuniyyəti ilkin şərtidir. Mövcud vəziyyəti işçilərin gözü ilə müəyyən etmək və sonra bu məsələlərdə təkmilləşdirmələr aparmaq üçün işçilərin məmnuniyyəti ölçülməsi aparılır. İşçi məmnuniyyəti son illərdə menecerlər tərəfindən də diqqət çəkən bir elementə çevrilmişdir. Həm təşkilati, həm də idarəçilik uğurunun sirri işçilərin gözləntilərini başa düşmək, onlara dəyər vermək və hiss etməkdir. Bu gözləntiləri müəyyən etmək, işçilərlə rəhbərlik arasında nizamlı bir ünsiyyət vasitəsi olmaq, idarəedici davranışların işçilərə təsirlərini müəyyən etmək və təkmilləşdirmə imkanlarını tutmaq üçün işçilərin məmnuniyyəti müntəzəm olaraq ölçülməlidir. İşçi məmnuniyyətini ölçərkən şirkətlər ümumiyyətlə illik qiymətləndirmələr. Tez-tez üstünlük verilən digər üsul, işçilərin sayının müəyyən nisbəti nəzərə alınmaqla, hər ay təsadüfi seçilmiş işçilərin qiymətləndirmə nəticələri ilə bu nisbətə uyğun olaraq təyin olunan aylıq sorğulardır. Bu ölçmələr sayəsində işçilərdən alınan rəy və gözləntilər işçilərin gözləndiyi iş mühitinin yaradılması istiqamətində yaradılan insan resursları təcrübələri ilə orta müddətli dövrdə quruma sədaqətlərinin müsbət olması təmin edilir. Bundan əlavə, işçilərin məmnuniyyət anketinin həyata keçirilməsinə qərar vermək, işçilərin gözləntilərinə uyğun olaraq təkmilləşdirmələr etmək niyyətini göstərməkdir. İşçilər onlara verilən sualları cavablandırarkən müxtəlif gözləntilər yaşayır və tələblərinin ciddiyyə alınacağını düşünürlər. Tədqiqatın sonunda işçilər tərəfindən çatdırılan təkmilləşdirmələrin və rəylərin həyata keçirilməməsi, işçilərə lazımı izahatların verilməməsi, işçi məmnuniyyəti anketlərinin işçilərin motivasiyasına müsbət təsirini aradan qaldırır. Aşağı işçi məmnuniyyəti şirkətlər üçün ciddi bir xəbərdir.

Narazılığa görə işdən çıxan işçilər, ayrılarkən aldıkları təminatlar, seçim və yerləşdirmə, oriyentasiya işləri, yeni gələn bu, işçilərin məmnuniyyəti və iş mühitinə alışması kimi bahalı tədqiqatlara səbəb olur. İşçi məmnuniyyəti sorğusu nəticəsində, ehtimal böhranlar proqnozlaşdırıla, təlim keçmiş insanların itkisinin qarşısı alınma, eyni zamanda yeni işçilərin tapılması və öyrədilməsi xərclərini minimuma endirmək yolları müəyyən edilə bilər. İşçilərə məmnunluq anketlərinin tətbiqi ilə bağlı elanlar belə məmnuniyyət səviyyələrinə təsir edir. İşçilər özlərinə dəyər verildiyini hiss edir və onların fikirlərini almanın xoşbəxtliyini yaşayırlar. İşçi məmnuniyyəti sorğuları işçilərin gözləntilərini dəqiq müəyyən etmək üçün effektiv əks əlaqə üsuludur. Lakin işçilərə fikirlərini olduğu kimi çatdırmaq üçün mühitin yaradılmaması və verdikləri cavablara görə cəzalandırılacağını düşünmələri bu effekti azaldır. Bu səbəbdən ilk növbədə əməkdaşların tədqiqata inamı və nəticələrin rəşional təhlili təmin edilməlidir. Təşkilat mühitində məmnunluğun qiymətləndirilməsində istifadə olunacaq tərzilərin seçilməsində və ya işlənilib hazırlanmasında nəzərə alınmalı bəzi məqamlar var. Hər şeydən əvvəl hansı bölmə və ya bölmələrə diqqət yetirilməsi qərara alınmalıdır. İkincisi, məmnunluğun biröçülü anlayış

kimi yoxsa müxtəlif ölçülər arasında fərq qoyulması ilə ölçülməsi lazımdır. Burada müəyyən edilməli olan, tədqiq olunan dəyişənlərlə əlaqəsi baxımından məmnunluq ölçülərini ayırd etmək lazım olub-olmamasıdır. İşçilərin məmnunluğunun ölçülməsi adətən əvvəlcədən strukturlaşdırılmış sorğular və ya işçilərlə qrup müsahibələri ilə aparılır.

Ölçmədə istifadə olunan üsul şirkətin mədəniyyətinə, işçilərin sayına, profiline, texnologiyaya uyğunluğuna, iş saatlarına və bölgələrə bağlıdır. İşçi sayının az olduğu kiçik şirkətlərdə işçi sayı çox olduğu halda qrup müsahibəsi daha dəqiq üsuldur. [10]

### **Kapital Nəzəriyyəsi**

Kapital Nəzəriyyəsi fərdi olaraq iki sosial qrup və ya işçi arasında bir bərabərsizlik olduğunu təyin edirsə, işçilər arasındakı bərabərsizliyin onların sıxıntısına səbəb ola biləcəyini müəyyənləşdirir.

Məsələn, eyni korporativ sektorda işləyən və eyni maaş və müavinət alan iki işçini nəzərdən keçirək. Bir işçi digər işçii ilə eyni işi gördüyünə görə əmək haqqı artırsa, az faydalanan şəxs iş yerində sıxıntı yaşayacaq. Digər tərəfdən, hər iki işçi əmək haqqı artımı və yeni vəzifələr alarsa, bərabərlik hissi qorunacaqdır.

Psixoloqlar, bərabərlik və ya bərabərsizlik kimi vəziyyətlərə üç davranış reaksiya nümunəsi təklif edərək kapital nəzəriyyəsini genişləndirdilər (Huseman, Hatfield, & Mile, 1987; O'Neil & Mone 1998). Bu üç növ xeyirxah, kapitala həssas və haqq sahibidir.

1. İş yoldaşları ilə müqayisədə az mükafatlandırıldıqda xeyirxah-məmnun
2. Kapitala həssas – Nəzərə alınmalıdır ki, hər kəs kifayət qədər mükafatlandırılmalıdır
3. Adlı-İşçilər əldə etdikləri hər şeyin haqqı olduğuna inanırlar

### **Uyğunsuzluq nəzəriyyəsi**

Uyğunsuzluq nəzəriyyəsinin məqsədi son dərəcə narahatlıq və məyusluq mənbəyini izah etməkdir. Məsuliyyətini yerinə yetirməmiş bir işçi, yaxşı performans göstərmədiyinə görə narahatlıq və peşmanlıq hissi keçirir. Bu nəzəriyyəyə görə, bütün işçilər müəyyən bir vəzifə üçün öhdəliklərinin və məsuliyyətlərinin nə olduğunu öyrənəcək və bu öhdəliklərini yerinə yetirməmələri halında cəzalandırılacaqlar. Zaman keçdikcə bu vəzifə və öhdəliklər öz-özünə bələdçi olaraq təyin olunmuş mücərrəd prinsiplər toplusunu formalaşdırmaq üçün birləşir. Uyğunsuzluq nəzəriyyəsi həm də onu izah edir ki, öhdəliklərə nail olmaq üçün mükafat həmdə, bəyənmə və ya sevgi ola bilər. Bu nailiyyətlər və istəklər eyni zamanda ideal özünə

bələdçi olaraq adlandırılan mücərrəd prinsiplər toplusunu təşkil edir. İşçi bu mükafatları ala bilmədikdə, məyusluq, məyusluq və ya hətta depressiya hissləri başlayır. [13]

### **1.2.İşçi məmnuniyyətinə təsir edən faktorlar**

**İşin özü.**Əsas məmnuniyyət mənbəyi təbii ki, işin özüdür. İşin məzmunu və onun icrasında muxtariyyət iş ilə əlaqəli ən vacib motivasiya amillərindən ikisidir. Tədqiqatlar göstərdi ki, iş məmnunluğunun digər mühüm komponentləri əyləncəlidir. Çətin iş, cansıxıcılığa yer qoymayan iş, həm də insana müəyyən status qazandıran iş.

#### **Əmək haqqı**

Pul mükafatı sistemi işdən məmnunluq üçün zəruri, lakin mürəkkəb və çoxşaxəli faktor kimi qəbul edilir. İşçilər bir çox hallarda əmək haqqı səviyyələrini rəhbərliyin təşkilata töhfələrini necə qiymətləndirdiyinin əksi kimi qəbul edirlər. Sosial müqyisələr də burada rol oynayır, fərdin maaşı eyni dövr ərzində həmyaşıdlarının maaşından çox olduqda işdən məmnunluq daha da artır

#### **Karyera yüksəlişi**

Təqdimat imkanlarının iş məmnunluğuna müxtəlif təsirləri var. İrəliləmə və yüksəlmə imkanları işçilərin öz işini nə qədər yaxşı bacara bildiklərini nümayiş etdirmək üçün daha güclü iş performansını təşviq edir.[30]

#### **İdarəetmə**

İdarəçilik həm də iş məmnunluğunun təhlilində müəyyən dərəcədə zəruri faktordur. İş məmnuniyyətinə təsir edən idarəçiliyin 2 əsas ölçüsü var. Birincisi, menecerin işçiyə qarşı yönəlməsidir ki, bu da rəhbərliyin tabeçiliyində olanların rifahına maraq dərəcəsi ilə ölçülür. ABŞ-da işçilər çox vaxt idarəçilərin məhz bu parametrlərə görə narazı olurlar. Məsələn, bu yaxınlarda keçirilmiş sorğu göstərdi ki, respondentlərin yalnız yarısından azı müntəzəm olaraq alır rəy və onların problemlərinin həllində rəhbərlərdən yardım. Rusiyada bu cür tədqiqatların nəticələri məlum deyil, lakin müəllifin müşahidələrinə görə, onlar daha yaxşı deyil, çox güman ki, daha pis olardı. Digər ölçü iştirak və ya təsirdir; işçilərinə bilavasitə işi ilə bağlı qərarların qəbulunda iştirak etməyə icazə verən rəhbərlərin fəaliyyəti ilə təsvir olunur. Əksər hallarda bu yanaşma iş məmnunluğunun artmasına səbəb olur. Xüsusilə, dərin bir meta-analiz nəticəsində məlum oldu ki, işçilərin qərar qəbul etmə prosesində iştirakı həqiqətən iş məmnunluğuna müsbət təsir göstərir. Menecerin yaratdığı ümumi məşğulluq mühiti iş məmnunluğuna məhdud qərarlar çərçivəsində iştirakdan daha çox təsir göstərir. [11]

#### **İşçi qrupları**

İşçi qruplarının təbiəti iş məmnunluğuna birbaşa təsir göstərir. İşçi qrupları və ya komandanın xarakteri iş məmnunluğuna aşağıdakı yollarla təsir edir. Mehriban və əməkdaşlıq

edən qrup üzvləri bir- biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olur. Üzvlər oxşar münasibət və dəyərlərə malik olduqda işçi qrupları arasında daha da güclü məmnunluq yaranır. Beləliklə, qrup daxilində şəxsiyyətlərarası münasibətlər işdən məmnunluqda mühüm rol oynayır.

### **İş şəraiti**

İş şəraiti iş məmnunluğuna orta dərəcədə təsir edən digər amildir. Əgər şərait yaxşı olarsa (məsələn, iş sahəsi təmiz və cəlbedicidirsə), işçi heyətin öz işinin öhdəsindən gəlməsi daha asan olacaq. Zəif iş şəraiti (isti və ya səs-küylü otaqlar kimi) işçilərin işlərini yerinə yetirmələrini çətinləşdirir. Hər şey qaydasındadırsa, işdən məmnunluqla bağlı heç bir problem olmayacaq; işlər pis getsə, problemlər mütləq ortaya çıxacaq. Əksər insanlar iş şəraitinə çox diqqət yetirmirlər, əgər onlar açıq-aşkar pis deyillərsə. Üstəlik, iş şəraiti ilə bağlı çoxsaylı şikayətlər çox vaxt başqa problemləri göstərir. İş yeri mühitinin fiziki aspektləri işçilərin məhsuldarlığına, sağlamlığına, məmnunluğuna və məmnuniyyətinə təsir edən digər amildir.

### **İş məmnuniyyətinin nəticələri**

İşdən məmnunluq həm fərdi işçi, həm də bütövlükdə cəmiyyət baxımından arzuolunan görünür. Buna baxmayaraq, pragmatik olaraq desək, kadrların və bütövlükdə təşkilatın səmərəli idarə edilməsi baxımından iş məmnunluğunun istehsal fəaliyyətinin nəticələrinə nə dərəcədə aid olduğunu müəyyən etmək vacibdir. Başqa sözlə, əgər işçilər işlərindən razıdırlarsa, bu, onların daha yaxşı fəaliyyət göstərəcəkləri deməkdirmi və bütövlükdə təşkilatın məhsuldarlığı artacaqmı? Bununla belə, məmnunluq aşağı olarsa, məhsuldarlıq və aşağı səmərəlilik ilə bağlı problemlər yaranacaqmı?

### **İşdən məmnunluq və əmək məhsuldarlığı**

İllər ərzində işdən məmnunluq və iş performansında birbaşa əlaqənin olmaması tədqiqatçıları heyrətə salıb. Həqiqətən də işdən məmnunluq və iş performansında birbaşa əlaqə olduğunu fərz etmək təbiidir, lakin tapıntılar ikisi arasında güclü əlaqənin olmadığını göstərir. Xüsusilə, bu məsələ ilə bağlı elmi ədəbiyyatın meta-analizi göstərir ki, 100 haldan yalnız 17-də bu iki parametr arasında birbaşa əlaqə tapmaq mümkündür. Həmişə məmnun olmayan işçilər ən yüksək məhsuldarlıqla xarakterizə olunur. Bu əlaqəyə təsir edən müxtəlif dəyişənlər var. Bu amillərdən ən mühümü, görünür, işçilərin maddi həvəsləndirilməsidir. İnsanlar adekvat hesab etdikləri maddi mükafatlar alırlarsa, onların məmnunluğu artır və bununla da, bir qayda olaraq, əmək məhsuldarlığı artır. Bundan əlavə, bu yaxınlarda, hətta qənaətbəxş olsa da, sübutlar əldə edilmişdir əməklə yaradıcılıq ayrı-ayrı işçilərin məhsuldarlığının artmasına səbəb olmur, bütövlükdə təşkilat səviyyəsində müsbət dəyişikliklərə səbəb ola bilər. Nəhayət, iş məmnunluğunun daha yüksək məhsuldarlığa gətirib

çıxardığı və ya əksinə, daha yüksək məhsuldarlığın iş məmnuniyyətinə gətirib çıxardığı ilə bağlı hələ də canlı müzakirələr var.[24]

### **İşdən məmnunluq və kadr dəyişikliyi**

Yüksək işçi məmnuniyyəti aşağı işçi dövriyyəsinə səbəb olurmu? Əmək məhsuldarlığından fərqli olaraq, işdən məmnunluq və kadr dövriyyəsi arasındakı əlaqədə müəyyən qanunauyğunluğu qeyd etmək olar. Yüksək dərəcədə məmnunluq öz-özünə dövriyyəni aşağı saxlaya bilməz, lakin bu, şübhəsiz ki, əhəmiyyətli fərq yarada bilər.

Bir tərəfdən, aşağı iş məmnuniyyəti vəziyyətində, yüksək kadr dəyişikliyi ehtimalı yüksəkdir. Bir qrup tədqiqatçı müəyyən edib ki, 18-25 yaş arası qadınlar üçün işdən məmnunluq onların işlərini dəyişib-dəyişməyəcəklərini proqnozlaşdırır. Digər tərəfdən, iş stajı (müəyyən bir şirkətdə iş stajı) artdıqca, onların başqa işə keçmə ehtimalı azalır. Kişilər üçün iş stajı və iş təcrübəsi zamanla işlərindən narazılıq hissələrini neytrallaşdıran mühüm amildir.

İşdən məmnunluq və işçi dövriyyəsi arasında əlaqəni müəyyən etməkdə mühüm rol oynayan təşkilati fədakarlıq (növbəti bölmədə müzakirə olunacaq) kimi digər amillər də var. Bəzi insanlar sadəcə olaraq özlərini başqa yerdə təsəvvür edə bilmirlər, ona görə də məmnunluq dərəcəsindən asılı olmayaraq işdə qalırlar. Digər amil iqtisadiyyatın ümumi sağlamlığıdır. İqtisadi vəziyyət sabit olduqda və işsizlik aşağı olduqda, insanlar başqa təşkilatlarda daha yaxşı iş axtarmağa başladılar üçün dövriyyə yüksəlməyə meyllidir. Əlindəki işdən razı olsalar belə, başqa yerlərdə daha yaxşı imkanlar olarsa, çoxları yenə də getmək istəyəcəklər. Əks vəziyyət müşahidə edildikdə, yəni, iş qıtlığı olarsa, işçilər bundan razı olmasalar da, öz işlərində qalacaqlar. Yuxarıda qeyd olunanları yekunlaşdıraraq qeyd etmək lazımdır ki, işçi dövriyyəsinin müəyyən edilməsində işdən məmnunluq mühüm rol oynayır. Kadr dəyişikliyinə tam olmaması təşkilat üçün həmişə faydalı olmasa da, onun aşağı səviyyədə saxlanması təlim xərclərini və iş yerində təcrübəsiz işçilərin işə götürülməsi xərclərini azaltmaqla təşkilata faydalı təsir göstərir. [1]

### **İşdən məmnunluq və davamsızlıq**

Tədqiqatlar işdən məmnunluq və davamsızlıq arasında tərs mütənasib əlaqəni olduqca inandırıcı şəkildə göstərir. Məmnunluq səviyyəsi yüksəkdirsə, davamsızlıqların sayı əhəmiyyətsizdir, aşağıdırsa, sayı artır. Lakin digər hallarda olduğu kimi, insanların öz işinin vacibliyini dərk etməsi kimi bəzi vasitəçilik faktorları var. Həmçinin, unutmayın ki, yüksək iş məmnuniyyəti mütləq daha az işdən çıxmağa səbəb olursa, o zaman aşağı iş məmnuniyyəti, çox güman ki, davamsızlığı artıracaq.

## **İş məmnunluğunun digər nəticələri**

Yuxarıda qeyd olunanlara əlavə olaraq, yüksək iş məmnuniyyətinin başqa nəticələri də var. Tədqiqatlar göstərir ki, işdən məmnunluq hissi keçirən işçilərin fiziki və əqli sağlamlığı daha yaxşı olur, bacarıqlara daha tez yiyələnir və iş ilə bağlı xəsarət alma və şikayət etmə ehtimalı daha az olur. İşindən razı qalan işçilər daha çox sosialyönümlü (“vətəndaş”) davranış və hərəkət nümunələri nümayiş etdirirlər, məsələn, həmkarlarına və ya müştərilərə kömək etmək ehtimalı daha yüksəkdir və ümumiyyətlə əməkdaşlığa meyl göstərirlər.[33]

### **Əmək motivasiyasının işçi məmnunluğuna təsiri**

Motivasiyanın optimal istiqamətləri işlənilib hazırlanarsa, əmək motivasiyası və işdən məmnunluq əlaqələndirilə bilər. Məmnunluq mənbələri iş motivasiyasının ən vacib komponenti və əsasıdır. Yüksək motivasiya səviyyəsi əmək və icra intizamının yüksəlməsinə səbəb olur. Bu, əmək məhsuldarlığının artmasına kömək edir. Ancaq eyni zamanda, bir göstəricinin yüksək səviyyəsinin həmişə mümkün olan ən yüksək əmək nəticələrinə səbəb olduğunu söyləmək olmaz.

Təhlil edərkən nəzərə almaq lazımdır ki, narazılıq həmişə mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. Əmək və icra intizamında azalma, kadr dəyişikliyinə artım, işdən yayınma hallarında artım müşahidə olunur. Buna görə iş məmnuniyyəti hər zaman qatqı təmin etmir məhsuldarlığın artması, onda narazılıq demək olar ki, həmişə mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. [34]

### **1.3. Korporativ sektorlarda motivasiya və istifadə olunan motivasiya vasitələri**

Motivasiyanı insan münasibətlərinə istiqamət verən ən önəmli faktor kimi də göstərmək olar. İR nümayəndəsi işçiləri motivasiya etməklə işçilərə daha yaxşı işləmələri üçün ilham verir, birlikdə işləmə istəyini hiss etdirir. Ümumiyyətlə onu deyə bilərəm ki, motivasiyalı işçilər maksimum potensiallarını ortaya qoyurlar ki, buda motivasiyanın şirkət həyatında böyük rol oynadığını göstərir. Formasından asılı olmayaraq bütün müəssisələr, qurum və təşkilatların ortaq hədəfi insanların fəaliyyətlərini öz məqsədlərini gerçəkləşdirməyə yönəltməkdir.

Bəs motivasiya necə olmalıdır ? sualına cavab versək onu deyə bilərəm ki, fasiləsiz və səmimi olmalıdır. Bütün iş ili boyunca gərgin iş rejimi altında işçiləri çalışdırıb ildə bir və ya iki dəfə motivasiya tədbirləri həyata keçirməklə motivasiya olmaz. Eləcə də işçiyə səlahiyyət verməmək, səhv etmək imkanı yaratmamaq, gördüyü işə görə sağol deməmək və ya rəy bildirməmək, lakin motivasiya olsun deyə ildə 1 dəfə əmək haqqı artımı etmək bugünkü bəzi rəhbərlər tərəfindən adət halını alıb. Lakin, unutmamaq olar ki, y və z nəsli maddi imtiyazlar deyil məhz, işçi ilə geri bildirim yaratmaq, gördüyü işə görə təşəkkür etmək, səlahiyyət vermək və s motivasiya edir. Həmçinin, 1 dəqiqə iş gecikən işçiyə xəbərdarlıq vermək və daha sonra

həmin işçinin motivasiyasına çalışmaq ziddiyyət təşkil edir. Belə olan halda işçinin lazım gəldikdə 18:00-dan sonra da qalıb işləməyə həvəsi olmur.

Yuxarıda qeyd etdiyim halların menecerlər tərəfindən azaldılması üçün İR nümayəndələri tərəfindən menecerlərə motivasiya və mükafatlandırma təlimləri keçirilməli və şirkət üzrə motivasiya alətləri hazırlanmalıdır.

Beynəlxalq praktikaya nəzər yetirdikdə "Harvard Business Review" -ya əsasən işçilərin uzunmüddətli motivasiyası üçün 3 faktor əsas hesab edilir.

1) İlham - işçidə ilham yaratmaq onlarda yeni ideyaların formalaşmasına, təşəbbüskarlığa, motivasiyaya səbəb ola bilər. Tanınmış psixoloqlar Thrash və Elliotun fikrincə ilham həm bir şeydən ilhamlanmağı, həm də bu ilhamla hərəkət etməyi əhatə edir.

2) Xeyrxahlıq, səmimilik- Tədqiqatlar göstərir ki, müsbət və səmimi davranış motivasiyalı iş mühitini formalaşdırır. İşçilərin işdən sonrakı həyatı, ailə vəziyyəti ilə maraqlanmaq, xəstəliyi və problemi olduqda yardım göstərilmək işçi motivasiyasının və bağlılığının artırılmasına səbəb olan faktorlardan biridir.

3) Özünə qayğı - Bir çox şirkətlər işçilərə fitnes və spa imtiyazları təklif etsələr də gərgin iş rejimində çalışdıraraq özlərinə və ailələrinə zaman ayırmağa imkan vermir. Almaniyaadakı Konstanz Universitetindən Sabine Sonnentag'ın fikirlərinə görə, məşq, işdən aralanma, istirahət, iş və ailə balansı iş stresini azaldır və işçinin rifahını və bağlılığını artırır. ABŞ Hərbi hava qüvvələri arasında edilən araşdırma yuxu məhrumiyyətinin işdə motor bacarıqlarının əhəmiyyətli dərəcədə pisləşməsinə gətirib çıxardığını göstərib. Buna görə şirkətlər işçiləri idmanla məşğul olmağa, kifayət qədər yatmağa təşviq etməlidirlər. [27]



## Fəsil 2. İşçi məmnuniyyəti ilə iş motivasiyası arasında əlaqənin araşdırılması

İşdən məmnunluq biznesin idarə edilməsi, psixologiya və təşkilati davranış kimi sahələrdə bir çox tədqiqatçı tərəfindən tədqiq edilmiş bir anlayışdır. İşçinin işindən məmnunluğu insanın öz işi ilə bağlı hisslərini, düşüncələrini, mühakimələrini, münasibətini və qavrayışlarını əks etdirir. İşdən məmnunluq işçinin işindən məmnunluq səviyyəsini göstərir. İşdən məmnunluq anlayışı ilk dəfə Hoppock (1935) tərəfindən qeyd edilmişdir. Hoppokun fikrincə, işdən məmnunluq fərdin iş mühitindən məmnunluğunu dərk etməsidir. Weiss iş məmnunluğunu “fərdin öz işini müsbət və ya mənfi qiymətləndirməsi” kimi müəyyən etmişdir (Weiss, 2002: 175). Azirinin fikrincə, işdən məmnunluq insanın işin onun maddi və psixoloji ehtiyaclarını hansı səviyyədə ödədiyini qavramasıdır (Aziri, 2011: 78). İşdən məmnunluq insanın işindən nə dərəcədə razı qaldığına dair təsəvvürünü ortaya qoyur. Müsbət və müsbət hisslər və işə münasibət işdən məmnunluqdan, mənfi qiymətləndirmələr isə işdən narazılıqdan xəbər verir. İş məmnunluğuna nəzəri yanaşmaların əsası Maslounun “ehtiyaclar iyerarxiyası”na və Herzberqin “ikili faktor” nəzəriyyəsinə gedib çıxır. Motivasiya nəzəriyyələri iş məmnuniyyəti anlayışını izah etməyə çalışan və fərdlərin motivasiyasına diqqət yetirən mühüm yanaşmalardır. Ehtiyaclar iyerarxiyası nəzəriyyəsinə görə, iş məmnunluğunu müəyyən edən əsas amillərdən biri işçinin ehtiyaclarının ödənilib-verilməməsidir. Ehtiyacları ödənilmədiyi müddətcə insan işindən məmnun qalacaq. İşdən məmnunluq məsələsini izah edən başqa bir yanaşma Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsidir. Bu yanaşmaya görə, tanınma, karyera imkanları, məsuliyyət, nailiyyət və işin özü kimi motivasiya faktorları işçi məmnuniyyətinə töhfə verərkən, əmək haqqı, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, iş şəraiti, şirkət siyasəti, status və nəzarət kimi gigiyena amilləri narazılığın qarşısını alır. İş məmnuniyyəti yalnız motivasiya amillərinin qarşılınması ilə əldə edilə bilər, gigiyena amilləri isə mövcud olmadıqda narazılığa səbəb olur, onların varlığı isə iş məmnuniyyəti üçün kifayət etmir (Doğan & Aslan, 2018: 114; Dugguh & Dennis, 2014: 12). Nəzəri cəhətdən töhfə verən tədqiqatçılardan biri olan Wroom, iş məmnunluğunun təmin edilməsində fərdlərin sosial ehtiyaclarının ödənilməsində fərqlərin də nəzərə alınması lazım olduğunu vurğuladı. Adams isə “Bərabərlik Nəzəriyyəsi”ndə işçilərin eyni səviyyədə və oxşar şəraitdə işlədikləri insanlarla özlərini müqayisə etdiklərini və bu istiqamətdə işdən məmnunluq və ya narazılıqların bərabər olub-olmamasından asılı olaraq ortaya çıxdığını müdafiə edir. aldıkları əmək haqqının şərtləri və təklif olunan imkanlar. Adamsın qiymətləndirməsinə oxşar yanaşma Salancik və Pfeffer (1977) tərəfindən hazırlanmış "Şəxslərarası Müqayisə Nəzəriyyəsi"ndə də ifadə olunur. Salancik və Pfefferin fikrincə, fərddə işdən məmnunluq oxşar vəzifədə çalışan digər işçilərlə müqayisələr nəticəsində formalaşır. Başqa sözlə, işçi özünü başqaları ilə necə müqayisə etməsindən asılı olaraq işdən məmnunluq

və ya narazılıq yaşayır (Eğinli, 2009: 37). İş məmnunluğunu müəyyən edən amillər tədqiqatçılar tərəfindən müxtəlif ölçülərdə araşdırılmışdır. Onlar iş məmnunluğunu ölçmək üçün bəzi ümumi iş məmnunluğuna diqqət yetirdilər. Weiss və başqaları (1967) iş məmnunluğu anlayışını daxili və xarici məmnunluq baxımından müzakirə etdilər. Daxili məmnunluq ölçüsündə işin özü, muxtariyyət, müxtəliflik, status, mənəvi dəyərlər, təhlükəsizlik, sosial xidmətlər, səlahiyyət qabiliyyəti, məsuliyyət, həmkarlar və uğur dəyişənləri nəzərə alınıb. Xarici məmnunluq ölçüsündə iş şəraiti, şirkət siyasətləri, menecerlər, maaşlar, səmərəlilik, irəliləmə imkanları, insan əlaqələri və mükafat dəyişənləri nəzərə alınır (Kaya, 2007: 358-359). Smith, Kendall və Hulin (1969) iş məmnunluğunu işin özü, maaş, nəzarət, iş yoldaşları və yüksəliş imkanları baxımından qiymətləndirdi. Kalleberg (1977) də Weiss və digərlərinin yanaşmasına bənzər bir perspektivlə daxili və xarici məmnunluq çərçivəsində iş məmnunluğu anlayışını araşdırdı. İşin maraqlı və işçi tərəfindən idarə oluna bilmə dərəcəsi daxili məmnunluqla bağlıdır. Kalleberg xarici məmnuniyyəti karyera imkanları, həmkarlarla münasibətlər, maliyyə imkanları, resurs adekvatlığı ölçülərində təhlil etmişdir (Seifert & Umbach, 2008: 359). Spector iş məmnunluğunu doqquz alt meyarda nəzərdən keçirdi: əmək haqqı, irəliləmə, idarəetmə, əlavə müavinətlər, mükafatlar, iş şəraiti, həmkarlar, işin özü və ünsiyyət (Sektor, 1985: 702).

İşin xüsusiyyətləri, fərdi fərqlər və təşkilati amillər iş məmnunluğuna təsir göstərir. Bacarıq müxtəlifliyi, işin əhəmiyyəti, muxtariyyət, tapşırığın düzgünlüyü və əks əlaqə iş məmnuniyyətinə təsir edən iş xüsusiyyətlərindən bəziləridir. Bacarıq müxtəlifliyi fərdin biznesi idarə etmək üçün malik olmalı olduğu qabiliyyət və bacarıqların məcmusudur. İşin əhəmiyyəti, yerinə yetirilən fəaliyyətlərin təşkilatdakı digər işçilərin və ya başqalarının həyatına təsir göstərməsi ehtimalıdır. Muxtariyyət, görülməyəcək işin planlaşdırılmasında və müəyyən edilmiş məqsədə çatmaq üçün istifadə edilə bilən vasitələrin seçilməsində işçiyə verilən sərbəstlik və azadlıq dərəcəsini ifadə edir. Tapşırıq bütövlüyü işçinin işin müəyyən edilmiş tamamlama mərhələlərində iştirak etmək imkanınıdır. Geribildirim işçini işi necə yerinə yetirdiyi barədə məlumatlandırmaqdır (Dugguh & Dennis, 2014: 15; Dalkrani & Dimitriadis, 2018: 17). Fərdi xüsusiyyətlər də iş məmnunluğunu müəyyən edir. İş məmnunluğuna təsir edən fərdi amillərə yaş, cins, təhsil səviyyəsi, status, şəxsiyyət və iş təcrübəsi kimi demoqrafik dəyişənlər daxildir. Tədqiqatlar göstərir ki, yaşlı işçilər gənclərdən daha çox iş məmnuniyyətinə malikdirlər. Bəzi araşdırmalar qadınların kişilərə nisbətən daha çox iş məmnuniyyəti yaşadığını göstərsə də, bəzi tədqiqatlar da kişilərin iş məmnuniyyətinin daha yüksək olduğu qənaətinə gəlir. Digər demoqrafik dəyişənlər və iş məmnunluğu arasında fərqli nəticələr əldə edilmişdir (Seyrek & Kavak, 2016: 15). Təşkilati amillər iş məmnunluğuna təsir göstərir. İş məmnuniyyətinə təsir

edən təşkilati amillərə iş yerinin şərtləri, şirkət siyasəti, təşkilati iqlim, iş keyfiyyəti, əmək haqqı, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, idarəetmə tərzı, çeviklik, ünsiyyət, nəzarət tərzı, karyera imkanları və həmkarlar daxildir (Eroğluer, 2011: 124; Alonderiene & Modesta, 2016 : 144).

### **2.1.İşçilərin iş məmnuniyyəti qavrayışları ilə İş motivasiya səviyyələri arasındakı əlaqənin tədqiqi**

İşdən məmnunluq fərdlər və təşkilatlar üçün mühüm nəticələrə malikdir. Gündəlik həyatının əhəmiyyətli bir hissəsini işlədiyi təşkilatda keçirən işçinin məmnunluq səviyyəsi onun şəxsi həyatına və sağlamlığına müsbət və ya mənfi təsir etmə potensialına malikdir. Araşdırmalara görə, işdən məmnunluq işçilərin işdə iştirak etmək istəyinə, yaradıcı düşüncə meylinə və iş performansına müsbət təsir göstərir. İşçilərin yüksək səviyyədə iş məmnuniyyətinə sahib olması təşkilati bağlılıqlarının artmasına, iş yerinə daha müsbət münasibət bəsləməsinə, sağlamlıq problemlərinin azalmasına və tükənmişlik qavrayışlarının zəifləməsinə səbəb olur (Karaman, 2018: 68). İş məmnuniyyətinin aşağı olması işçinin işindən uzaqlaşmasına, işdən çıxma meylinə, təşkilati bağlılığın azalmasına, münaqişə və işdən uzaqlaşma kimi mənfi nəticələrə səbəb olur (Eroğluer, 2011: 124; Saracel, Taşseven, & Kaynak, 2016: 55). ).

İşdən məmnunluq və iş motivasiyası bir-biri ilə sıx əlaqəli iki anlayışdır. Bu iki anlayış arasındakı əlaqə qarşılıqlı təsirə əsaslanır. İşdən məmnunluq fərdlərin iş motivasiyası üzərində təsirli olsa da, iş motivasiyası işçilərin iş məmnuniyyəti qavrayışlarını da müəyyən edir. Ədəbiyyatda işdən məmnunluq və iş motivasiyası arasındakı qarşılıqlı əlaqəni dəstəkləyən çoxlu araşdırmalar var (Balıbey & Öndaş, 2018, s. 178; Elias, William, & Chet, 2012, s. 459; Sultan, 2012, s. 19; Springer , 2011, səh. 38). Müsbət iş məmnuniyyəti qəbul edən fərdlərin iş motivasiyasının yüksək səviyyədə olması gözlənilir.

### **2.2. İş Motivasiyası**

Motivasiya biologiya, sosiologiya, idarəetmə və psixologiya kimi elm sahələrində bir çox tədqiqatçı tərəfindən tədqiq edilmiş mürəkkəb bir anlayışdır. Motivasiya fərdin davranışına birbaşa təsir edən bioloji, psixoloji, sosial və idrak amilləri ilə bağlıdır. Motivasiya insanın öz istək və ya ehtiyaclarını ödəmək üçün hərəkətə keçməyə hazır olmasıdır. Motivasiya, şəxsi məqsədə doğru hərəkət etdirən proseslər toplusu kimi müəyyən edilə bilər (Sdrolias et al., 2014: 84). Ryan və Deciyə görə, motivasiya insanın bir məqsəd üçün hərəkətə keçməsidir (Ryan & Deci, 2000: 54).

İş motivasiyası işçi ilə iş mühiti arasındakı qarşılıqlı əlaqəni əks etdirir. İş motivasiyası işçinin təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün səy göstərməyə və saxlamağa nə dərəcədə hazır olması ilə əlaqədardır (Li et al., 2014: 2). Pinder iş motivasiyasını “xarici faktorlar, eləcə də işlə bağlı

davranışa başlamaq və onun formasını, istiqamətini, intensivliyini və müddətini təyin etmək nöqtəsində fərdin daxili motivasiyası ilə tətiklənən enerjili qüvvələrin məcmusudur” kimi müəyyən etmişdir. Tərifə daxil edilən enerjili qüvvələr; O, ehtiyacların, hərəkətverici amillərin, motivlərin və xarici amillərin çoxsaylı strukturunu ifadə edir (Pinder, 2014: 11). Motivasiya ilə bağlı ədəbiyyata nəzər saldıqda bu mövzuda bir çox nəzəriyyələrin işlənilib hazırlandığı görünür. Motivasiya nəzəriyyələri fərdləri motivasiya edən amilləri müəyyən etmək üçün işlənmiş nəzəri yanaşmalardır. Bu modellərin bəziləri fərdi ehtiyacların ifadəsi olan motivlərə və buna görə də motivasiyada insanın daxili amillərinə diqqət yetirdiyi halda, digərləri stimül kimi xarici amilləri araşdırmışdır. Bu nəzəri yanaşmalar məzmun və proses nəzəriyyələri kimi iki qrupa bölünür. Məzmun nəzəriyyələrinin diqqət mərkəzində fərdi ehtiyaclar olduğu halda, proses institutlarında xarici və idrak amilləri vurğulanır (Gökkaya və Türker, 2018:13). Maslowun ehtiyaclar iyerarxiyası, Alderferin ERG nəzəriyyəsi, McClellandın nailiyyət ehtiyacı və Herzbergin iki faktorlu nəzəriyyəsi görkəmli məzmun nəzəriyyələri sırasındadır. Xarici və koqnitiv faktorlara diqqət yetirən proses yanaşmaları arasında ən məşhurları Skinnerin gücləndirmə nəzəriyyəsi, Vroomun gözlənti nəzəriyyəsi, J. Stacy Adamsın bərabərlik nəzəriyyəsi və Edvin Lökkin hədəf təyinetmə nəzəriyyəsidir (Çivilidağ & Şekercioğlu, 2017: 147; İbicioğlu, Özdaşlı, Dalğar, & Yılmaz, 2013: 96).

İşçinin iş motivasiyasında həm daxili, həm də xarici amillər təsirli olur. Daxili motivasiya amilləri işin xarakteri ilə bağlıdır və işin məzmunundan irəli gəlir. İşçi üçün maraqlı və çətin iş, işdə müstəqillik, işin vacibliyi, məsuliyyətliyi, müxtəlifliyi, yaradıcılığı, işçinin bacarıqlarından istifadə etmək imkanı və performansla bağlı qənaətbəxş rəylər daxili motivasiya amillərindəndir. Xarici amillər arasında əmək haqqı, pul mükafatları, iş yerinin xüsusiyyətləri və təqdir var (Ertürk, 2016: 3). İş motivasiyası anlayışını izah edən nəzəri yanaşmalardan biri də Ryan və Deci tərəfindən hazırlanmış öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsidir. Öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsinin mərkəzində avtonom və idarə olunan motivasiya arasındakı fərq dayanır. Muxtariyyət kortəbii və könüllü olaraq hərəkətə keçmək və seçim etmək deməkdir. İşçilər iş məmnuniyyətinə nail olduqda və işlərinin vacib olduğuna əmin olduqda yüksək motivasiya səviyyəsinə çatırlar. Bu kontekstdə daxili motivasiya avtonom motivasiya nümunəsidir. Fərdlər bir işi dəyərli hiss etdikləri və ya günahkarlıq və narahatlıq, təhdid, mükafat və ya daxili/xarici təzyiq kimi mənfi emosiyalardan qaçdıqları üçün yerinə yetirirlərsə, idarə olunan motivasiya vəziyyəti yaranır. Xarici motivasiya idarə olunan motivasiya nümunəsidir (Gagné & Deci, 2005: 333-334). Tədqiqatlar göstərir ki, avtonom motivasiya psixoloji rifah, işdən məmnunluq və təşkilati öhdəliyə müsbət təsir göstərir; Nəzarət olunan motivasiyanın işgüzarlıq, tükənmişlik və işdən çıxmaq meylli ilə

müsbət əlaqəsi olduğu müəyyən edilmişdir (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012: 215). Öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsi iş motivasiyası anlayışına çoxölçülü bir yanaşma gətirir. Bu nəzəriyyəyə görə, motivasiyanın üç kateqoriyası var: (1) motivasiyanın olmaması, (2) daxili motivasiya və (3) xarici motivasiya. Motivasiyanın olmaması bir fəaliyyətə qarşı motivasiyanın olmaması deməkdir. Fərdlər qeyri-kafi qabiliyyət qavrayışı, təklif olunan strategiyanın arzu olunan nəticəni verməyəcəyinə inam, arzu olunan səyi göstərmək istəməmə və uğur qazana bilməyəcəkləri düşüncəsi səbəbindən motivasiyada çətinlik çəkə bilər. Motivasiya olmadıqda, fərd özünü yaxşı hiss etmir və aşağı performans göstərir (Rigby & Ryan, 2018: 136). Daxili motivasiya fərdi bir hərəkətdir, çünki maraqlı və zövqlüdür. Daxili motivasiya, hərəkətin müxtəlif nəticələrinə deyil, mahiyyətində məmnuniyyətə əsaslanan bir hərəkət kimi müəyyən edilir. Daxili motivasiyalı insan təxribat, təzyiq və ya mükafat kimi xarici amilləri nəzərə alaraq hərəkətə keçmir. Xarici motivasiya mükafat almaq, bəyənilmək, tənqiddən və ya cəzadan qaçmaq, özünə hörmət qazanmaq və ya şəxsi dəyərli məqsədə nail olmaq kimi səbəblərdən hərəkətə keçmək kimi müəyyən edilə bilər. Xarici motivasiyada davranışdan sonra əldə edilməsi gözlənilən nəticələr həvəsləndirici amillərdir (Ryan & Deci, 2000: 56-60; Gagné et al., 2014: 2).

Öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsində xarici motivasiya dörd fərqli ölçüdə nəzərdən keçirilir. Birinci ölçüyə xarici tənzimləmə daxildir. Xarici tənzimləmə, mükafat qazanmaq və ya cəzadan yayınmaq üçün bir hərəkətin edilməsinə aiddir. İşçini motivasiya edən davranış tam daxililəşdirilməmişdir. İkinci ölçü, özünü əks etdirmə, eqonu nəzərə almaq və ya günahkarlıq hissi yaşamaq istəməmək kimi özünü qiymətləndirmə məhdudiyətləri səbəbindən davranışın tənzimlənməsidir. Bu yanaşma qismən daxililəşdirməni əks etdirir. Digər ölçü daxili tənzimləmədir. Daxili tənzimləmədə fərd, fəaliyyətinin dəyərini və ya mənasını özü ilə eyniləşdirərək, təşkil edir və hərəkətə keçir. Qavranılan məna və ya fəaliyyətin şəxsi maraqla əlaqəsi hərəkətə keçmək üçün vacibdir. Son ölçü, inteqrasiya, şəxsi davranış funksiyası və özünün bir hissəsi kimi bir hərəkətin dəyərini müəyyən edir. İnteqrasiya xarici motivasiyanın ən avtonom formasıdır. Xarici motivli davranışlar inteqrasiya ölçüsündə avtonom motivasiyaya çevrilir. Bununla belə, inteqrasiya daxili motivasiyanın bir forması deyil, çünki fərd kortəbii şəkildə hərəkət etmir, daha çox şəxsi maraqları üçün fəaliyyətin instrumental faydasıdır (Gagné et al., 2010: 629; Sdrolias et al., 2014: 86-87). ).

Öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsinə görə, işçilər müstəqil motivasiyaya malik olduqda işlərində daha yaxşı performans göstərirlər. İşçilər daxili və xarici təzyiqlə motivasiya olunduqda daha az uğur qazanırlar. İşçilər muxtariyyət, səriştə və öhdəlik kimi psixoloji ehtiyacları qarşılandıqda müstəqil motivasiya hiss edirlər (Jungert, Van den Broeck, Schreurs,

& Osterman, 2018: 4). Araşdırmada öz müqəddəratını təyin etmə nəzəriyyəsi çərçivəsində işçilərin iş motivasiya səviyyələri müzakirə edilmişdir.

### 2.3. Metod

İşçilərin iş məmnuniyyətini qavrayışları ilə iş motivasiya səviyyələri arasındakı əlaqənin araşdırıldığı bu araşdırmada iştirakçıların iki konseptual struktura verdiyi cavablar təsviri və yekun statistikadan istifadə edilərək təhlil edilmiş və qiymətləndirilmişdir. Hipotez testlərindən istifadə etməklə iki konseptual struktur arasında əlaqə; İşdən məmnunluq və iş motivasiyası ilə demoqrafik dəyişənlər və iş motivasiyası arasındakı əlaqələr statistik üsullarla sınaqdan keçirilərək müəyyən edilməyə çalışıldı.

*H1: İşçilərin işdən məmnunluq hissi ilə iş motivasiya səviyyələri arasında əhəmiyyətli, xətti və müsbət əlaqə var.*

*H2: Qrupların yaş dəyişkənliyinə görə iş motivasiyasının orta balları arasında əhəmiyyətli fərq var.*

*H3: Təhsil dəyişəninə görə qrupların iş motivasiyasının orta balları arasında ciddi fərq var.*

*H4: İş təcrübəsi dəyişəninə görə qrupların iş motivasiyasının orta balları arasında əhəmiyyətli fərq var.*

### 2.4. Əhali və Nümunə

İşçilərin işdən məmnunluq hissləri ilə onların iş motivasiya səviyyələri arasındakı əlaqəni müəyyən etməyə yönəlmiş tədqiqat statistik məlumatların toplanması və bu məlumatların təhlilinə əsaslanır. Araşdırma çərçivəsində Şamaxıda “Şirvan Şərabları” MMC – nin işçilərindən “anket” üsulu ilə məlumatlar toplanıb. Araşdırma çərçivəsində işçilərin sayı 170-dir. Tədqiqat üçün müəyyən edilmiş müəssisədə çalışan rəhbər və işçilərə 7 sual qrupunu təşkil edən 36 suallıq sorğu anketi paylanmışdır. Əsas kütləni təmsil edən nümunənin nisbəti 46% təşkil edir.

Anketlər iki fərqli üsulla cavablandırılıb. Birinci üsulda sorğular tədqiqatçı tərəfindən iştirakçılarla şəxsən üz-üzə görüşərək aparılmışdır. Bu yolla 73 sorğu anketi əldə edilib. İkinci üsulda anket forması e-poçt əlavəsində göstərilən hədəf qrupdakı şəxslərin elektron poçtlarına göndərilmiş və onlardan cavab vermələri istənilmişdir. İkinci üsulla 150 anket forması əldə edilmişdir. Sorğunun məqsədi və əhəmiyyəti ilə bağlı məlumatlandırılan iştirakçıların sualları cavablandırma müddətində cavablandırılıb. Tətbiq edilən bütün məlumatların toplanması üsullarında sorğu iştirakçılarına işgüzar məlumatların, iştirakçılar haqqında məlumatların və sorğu bəyanatlarına verilən cavabların məxfi saxlanılacağı bildirilib. Sorğuda iştirak edən rəhbər və işçilərə məlumat verilib ki, təşkilati təcrübə nəzərə alınmaqla sorğuya tam və səhsiz

cavab verilməlidir. Paylanmış 170 sorğu vərəqindən 15-i geri qaytarılmış, onlardan 5-i isə natamam məlumatlar olduğu, təhlil və qiymətləndirməyə daxil edilmədiyi üçün etibarsız hesab edilmişdir. 150 anket forması təhlil edilərək qiymətləndirilib. Anketlərin cavab nisbəti 70 % təşkil edir.

## **2.5. Ölçmə Alətləri və Tətbiqi**

Tədqiqatda iş məmnuniyyəti qavrayışını və iş motivasiya səviyyəsini ölçmək üçün iki fərqli ölçmə vasitəsi istifadə edilmişdir. Tədqiqatda istifadə olunan anket forması üç hissədən ibarətdir. Birinci hissədə iştirakçılar üçün status, yaş, cins, təhsil səviyyəsi və iş müddəti kimi demografik suallar; İkinci hissədə iştirakçıların iş məmnuniyyəti qavrayışlarını ölçmək üçün “Minnesota İş Məmnuniyyəti İnterinin” qısa formasından istifadə edilmişdir. İş məmnunluğunun konseptual strukturu bu miqyasda 2 ölçü və 20 ifadədən ibarətdir. Birinci ölçüdə, daxili məmnunluq, 12; xarici məmnunluq ölçüsündə səkkiz ifadə var. Ümumi iş məmnuniyyəti ballarının hesablanmasında qiymətləndirməyə iki maddə daxil edilmişdir. İfadələrə cavablar 5 ballıq Likert tipi ilə axtarıldı. miqyasda; (1) Tamamilə razı deyiləm, (2) Razı deyiləm, (3) Qərarlıyam, (4) Razıyam, (5) Tamamilə razıyam. Üçüncü hissədə iş motivasiyasının səviyyəsinin ölçülməsinə dair açıqlamalar verilir. İş motivasiyasının səviyyəsini ölçmək üçün 2010-cu ildə Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin Malorni və başqaları tərəfindən hazırlanmış və Çivilidağ (2017) tərəfindən türk dilinə uyğunlaşdırılmış “Çoxölçülü İş Motivasiyası” şkalası istifadə edilmişdir. Bu miqyasda altı ölçü və 19 ifadə var. Sözügedən miqyas; motivasiya, xarici tənzimləmə-maddi, xarici tənzimləmə sosial, daxili tənzimləmə, özünü əks etdirmə və daxili motivasiya alt ölçüləri. Ölçmə alətindəki ifadələrə cavablar 5 ballıq Likert tipi ilə axtarıldı. miqyasda; (1) Tamamilə razı deyiləm, (2) Razı deyiləm, (3) Qərarlıyam, (4) Razıyam, (5) Tamamilə razıyam. Tədqiqatın asılı dəyişəni iş motivasiyasıdır. Müstəqil dəyişən işdən məmnunluq hissəsidir. Amil analizindən sonra iş məmnunluğu şkalası iki ölçüdə 20 maddədən ibarət ölçmə vasitəsi kimi, çoxölçülü iş motivasiyası şkalası isə beş ölçüdə 19 maddədən ibarət ölçmə vasitəsi kimi formalaşdırılıb. Təhlil hər iki şkala üçün müəyyən edilmiş faktorial strukturlarla davam etdirilmişdir. Məlumatların təhlilində SPSS v.23, FACTOR v.10.5.03 və Amos v.21 statistik proqramlarından istifadə edilmişdir. Təsviri və hipotez testlərinin təhlilində SPSS; İzahedici faktor analizində FACTOR proqramından, təsdiqləyici faktor analizində Amos v.21 paket proqramından istifadə edilmişdir.

## **2.6. Tətbiqi statistik analiz**

Tədqiqatda işdən məmnunluq proqnozlaşdırılan dəyişən, iş motivasiyası isə nəticə dəyişəni kimi müəyyən edilmişdir. Tədqiqatın əsas fərziyyəsi “İşdən məmnunluq hissi yüksək olan işçilərin iş motivasiya səviyyəsi də yüksək olacaq” kimi müəyyən edilmişdir. İşdən məmnunluq və iş motivasiyası şkalalarında miqyaslı ballar, əlaqəli maddələrin arifmetik ortalamaları hesablanaraq hesablanmışdır. Tədqiqatın əsas fərziyyəsi üçün korrelyasiya təhlilindən, iş motivasiyası ilə demoqrafik dəyişənlər arasında əlaqəni müəyyən etmək üçün ANOVA analizindən istifadə edilmişdir.

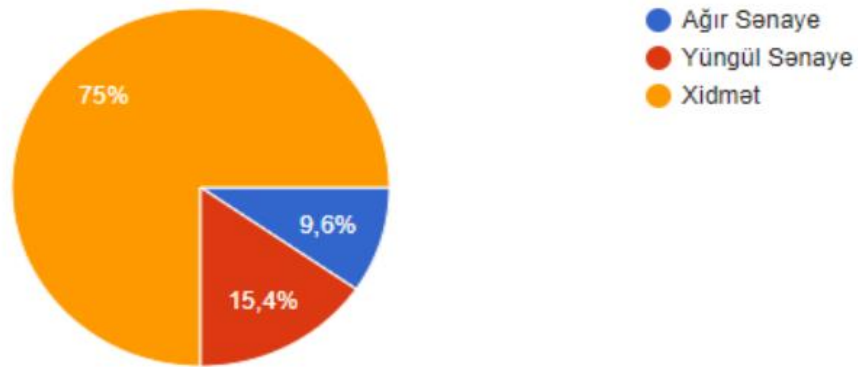


### Fəsil 3. Azərbaycanda korporativ sektorlarda motivasiya mexanizmlərinin tətbiq ilə işçi məmnuniyyətinin artırılması.

Bu fəsildə əsas məqsəd Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya və işçilərin motivasiyaya münasibətini araşdırmaq və nəticələri təhlil etməkdir. Belə ki, Motivasiya müəssisələr üçün çox vacib amildir çünki, motivasiyası yüksək olan işçilər hər zaman müəssisə üçün faydalı ola bilirlər. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya və işçilərin motivasiyaya münasibətini öyrənmək üçün Bakıda, əsasən xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə aparılmış bir sorğudan istifadə edilmişdir. [27]

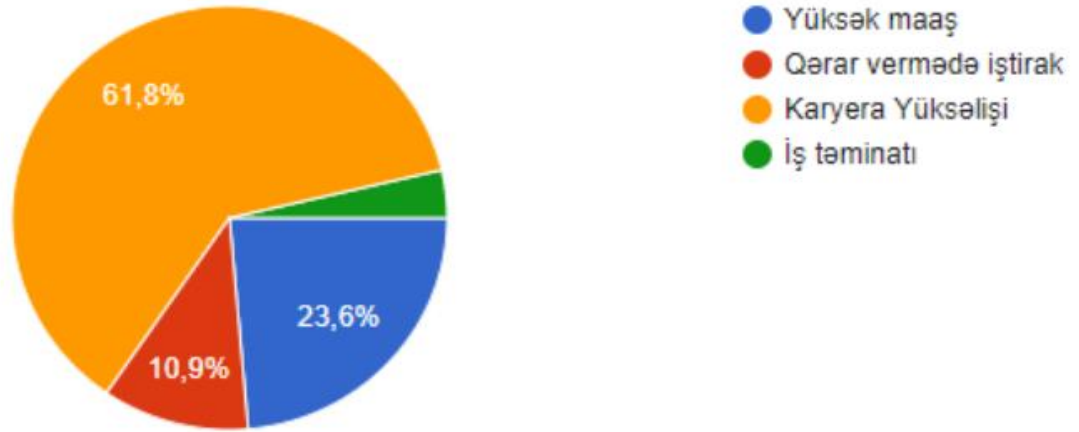
Araşdırmanı reallaşdırmaq üçün 15 sualdan ibarət anket, hazırlayıb müxtəlif sektorlarda fəaliyyət göstərən müəssisələrə göndərilmişdir. Anketin tərkibi, müəssisələrdə fəaliyyət göstərən işçilərin hansı səviyyədə motivasiya olunduğunu, onların işə bağlılığına təsir edən faktorları analiz edəcək suallardan ibarətdir. Sorğuda 5-i tələbə olmaqla 60 nəfər iştirak etmişdir onu da qeyd edim ki bu sorğuda iştirak edən şəxslər hər biri müxtəlif müəssisə və təşkilatlarda müxtəlif sahələr üzrə işləməkdədir. Sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti yəni, 62.5%-i 18-26 yaş, 23.2%-i 26-33, 10.7 %-i 33-45, 3.6%-i isə 45 dən yuxarı yaş qruplarını əhatə edir. Aşağıdakı diaqramdan bunu aydın şəkildə görə bilərsiniz. Yaş qrupu olaraq sorğuda, gənc nəslin digər yuxarı yaş qruplarına nəzərən daha aktiv iştirakı nəzərə çarpmışdır.

Sorğuda iştirak edənlərin əsasən hansı sahədə fəaliyyət göstərdiyini öyrənmək üçün aşağıdakı diaqram bizim üçün köməkçi vasitə olacaqdır.



**Diaqram 1.**

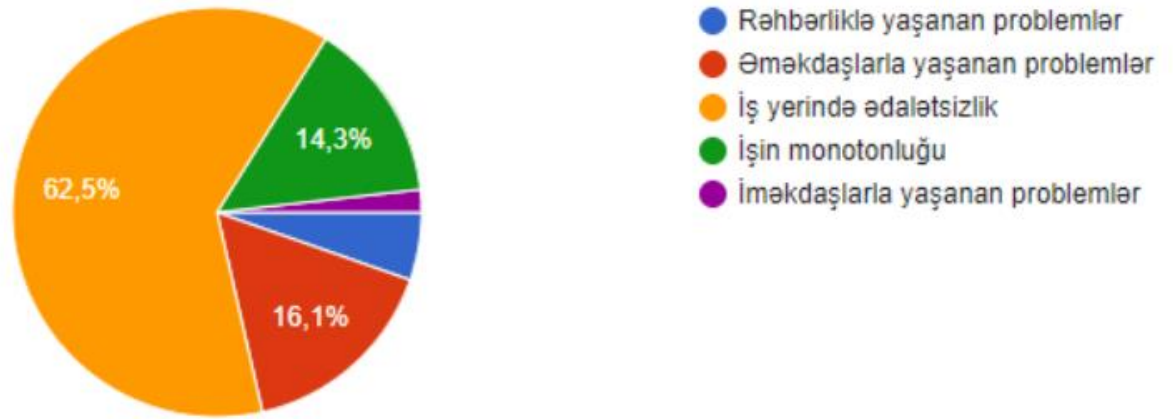
Diaqramdan da görüldüyü kimi respondentlərin böyük əksəriyyəti xidmət sektorunda çalışır və ölkə əhalisinin böyük əksəriyyətinin xidmət sahəsində işlədiyi görünür. Qalan digər iştirakçıların 9.6%-i ağır sənaye, 15.4%-i isə yüngül sənaye işçiləridir. İndi sorğunun əsas suallarının təhlilinə keçək. Birinci sual, “Motivasiya sizin üçün nə deməkdir?” sualıdır.



**Diaqram 1.1.**

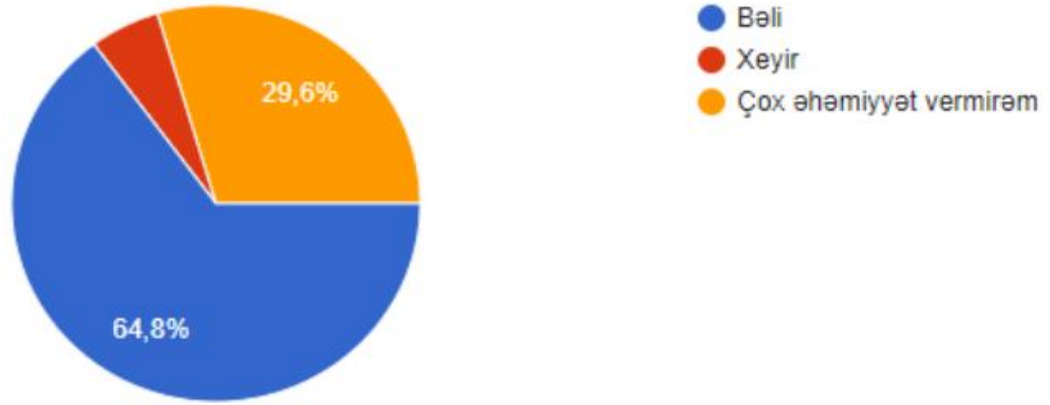
Diaqramdan da göründüyü kimi, respondentlərin böyük əksəriyyəti yəni 61.8%-i motivasiyanın bizim üçün karyera yüksəlişini ifadə etdiyini düşünür. Bu həqiqətən də çox yaxşı göstəricidir. Belə ki, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti öz karyerasında inkişaf etmək istəyir və motivasiyanı bunda görür. İkinci ən yüksək faiz dərəcəsi, yəni 23.6%-i motivasiyanı yüksək əməkhaqqıda görür. Bu da təbiidir, çünki insanların həmişə maddi motivasiyaya ehtiyacları vardır.

İkinci sual, “İş yerində sizi demotivasiya edən faktorlar hansılardır?”



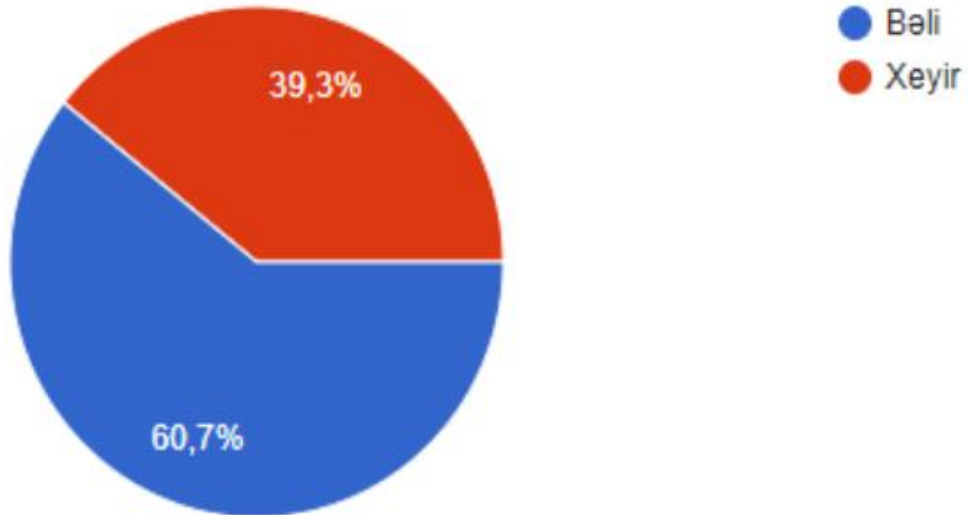
**Diaqram 1.2.**

Respondentlərin əksəriyyəti, yəni, 62.5% -i iş yerindəki ədalətsizlik onları demotivasiya etdiyini düşünür. Təbii ki, bu müsbət hal deyil, çünki iş yerində olan ədalətsizlik bütün işçilərin motivasiyadan düşməsinə və işlərinə məsuliyyətsiz yanaşmalarına gətirib çıxaracaq. Üçüncü sual, “İş yoldaşlarınız və gördüyünüz işin tərkibi sizi motivasiya edirmi?”



**Diaqram 1.3.**

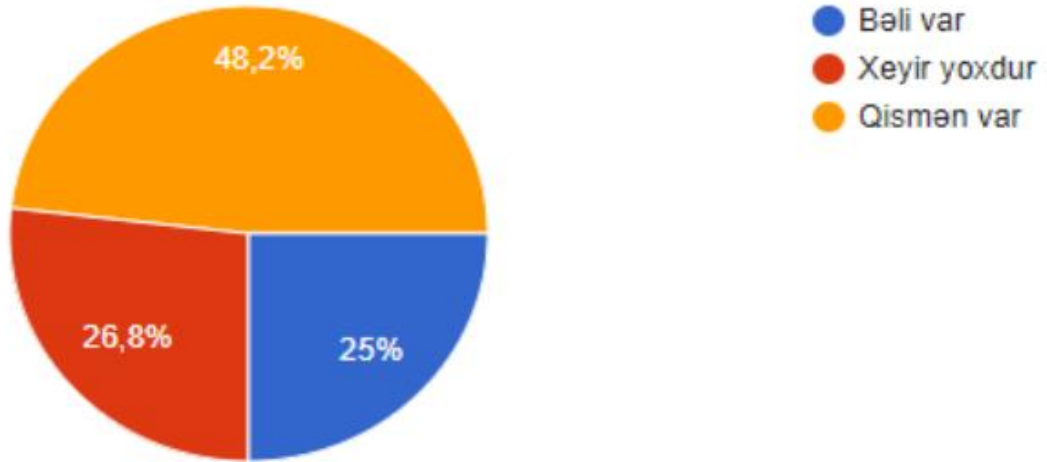
Diaqramdan da gördüyünüz kimi, respondentlərin 64.8%-i “bəli” cavabını vermişdir. İştirakçıların 29.6 %-i “çox əhəmiyyət vermərəm” cavabını seçmişdir. 5.6 % isə “xeyr” cavabını vermişdir. Nəticə olaraq, əgər bir işçinin gördüyü işin tərkibi onu motivasiya edirsə, bu çox müsbət haldır və müəssisənin fəaliyyətində müsbət dəyişikliklərə səbəb olacağı məlumdur. Dördüncü sual, “Gördüyünüz işin yüksək standartlara uyğun olduğuna inanırsınız mı?” Əgər işçinin gördüyü iş yüksək standartlara cavab verirsə, nəticə etibarilə anlaşılır ki, həmin müəssisə həqiqətən də yüksək standartlara uyğun fəaliyyət göstərir. Bu suala verilən cavablar aşağıdakı diaqramda öz əksini tapır.



**Diaqram 1.4.**

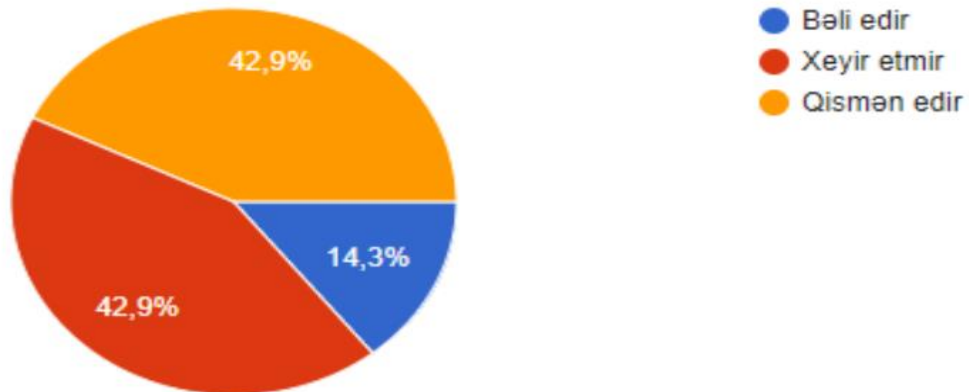
Gördüyünüz kimi, bu suala 60.7% “bəli” cavabını, 39.3% isə “xeyr” cavabını vermişdir. Nəticə olaraq, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti gördükləri işin yüksək standartlara

uyğun olduğunu düşünür. Beşinci sual, “İşlədiyiniz müəssisədə ədalətli bir karyera sistemi varmı?”



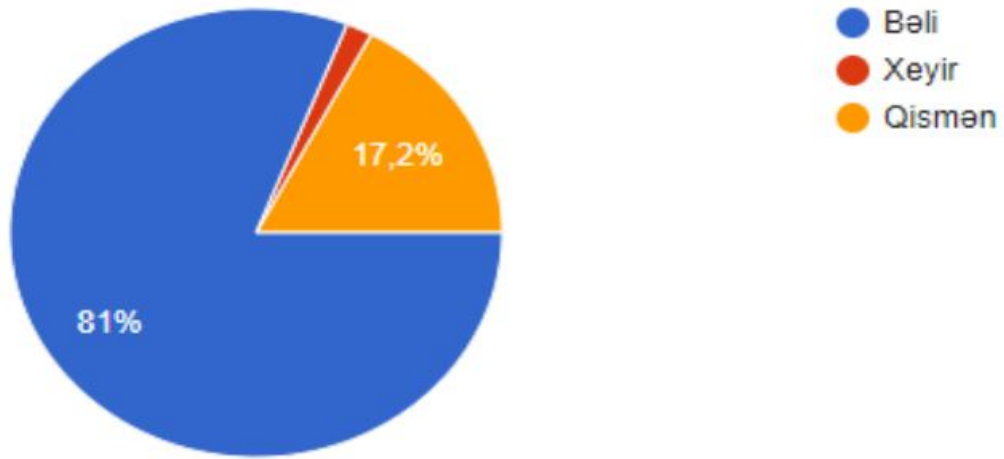
**Diaqram 1.5.**

Respondentlərin böyük hissəsi yəni, 42.2 % -i düşünür ki, fəaliyyət göstərdiyi müəssisələrdə qismən ədalətli karyera sistemi var. 26.8%-ı düşünür ki, heç ümumiyyətlə ədalətli karyera sistemi yoxdur. 25% isə hesab edir ki, bəli, var. Bizə mövcud ədəbiyyatdan məlumdur ki, əgər müəssisədə ədalətli karyera sistemi varsa, bu həm kadrların inkişafına, həm də işçilərin yüksək motivasiyasına əsaslı şəkildə öz təsirini göstərir. Yox, əgər yoxdursa, bu işçilərin demotivasiyasına, həm də fəaliyyətinə çox ciddi təsir göstərir. Bu hallar müəssisə üçün heç də arzu olunan hal deyil, çünki işçi hər zaman istəyir ki, karyerasında yüksəliş olsun və bu ədalətli olsun. Bu baş vermədiyi halda, işçi öz işindən bezməyə başlayacaq və iş məsuliyyəti azalacaq. Bu da öz növbəsində, müəssisənin fəaliyyətinə öz təsirini göstərəcək. Növbəti sualım, “Gördüyünüz iş müqabilində aldığınız əməkhaqqı sizi qane edirmi?”



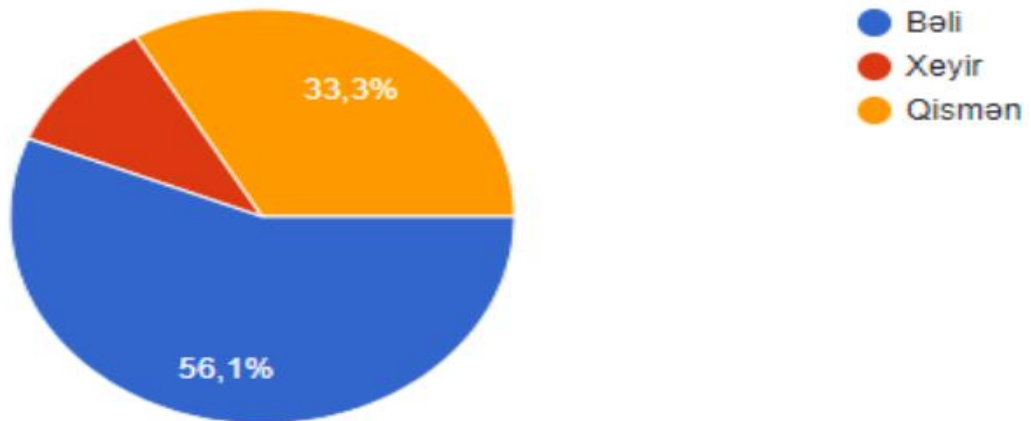
**Diaqram 1.6.**

Diaqramdan da göründüyü kimi, 42,9%-i gördüyüm işə görə aldığım əmək haqqının məni qane etmədiyini düşünür. Eyni faiz dərəcəsi “qismən edir” cavabında da əksini tapıb. Biz bilirik ki, yüksək maaşlar müəssisələrdə bir nömrəli amildir, çünki daha yüksək əmək haqqı işçilərin motivasiyasının artırılmasında daha mühüm rol oynayır. İştirakçıların əksəriyyətinin əmək haqlarının aşağı olmasından şikayətlənməsi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə verilən maaşların işçiləri kifayət qədər həvəsləndirmədiyinin göstəricisidir. Növbəti sual budur ki, "Sizcə işiniz işlədiyiniz şirkət üçün faydalıdır mı?"



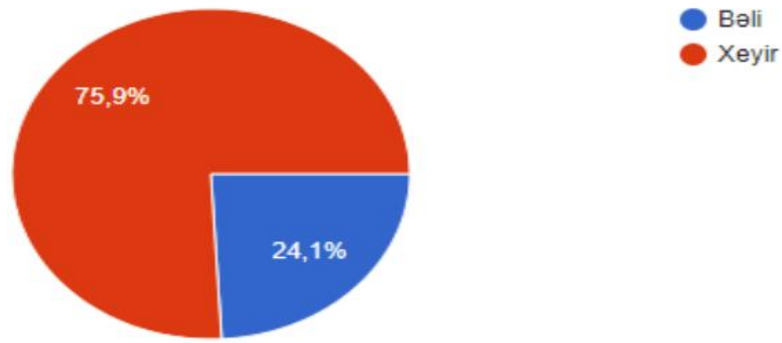
**Diaqram 1.7.**

Diaqramdan göründüyü kimi, respondentlərin böyük əksəriyyəti öz işlərini şirkət üçün çox faydalı hesab edir. Bu, həqiqətən müsbət haldır, çünki işçinin biznesə nə qədər faydası olarsa, biznes bir o qədər inkişaf edər və işçilər bundan razı qalırlar. Növbəti sual budur: "İşinizi görmək üçün kifayət qədər motivasiyanız varmı?"



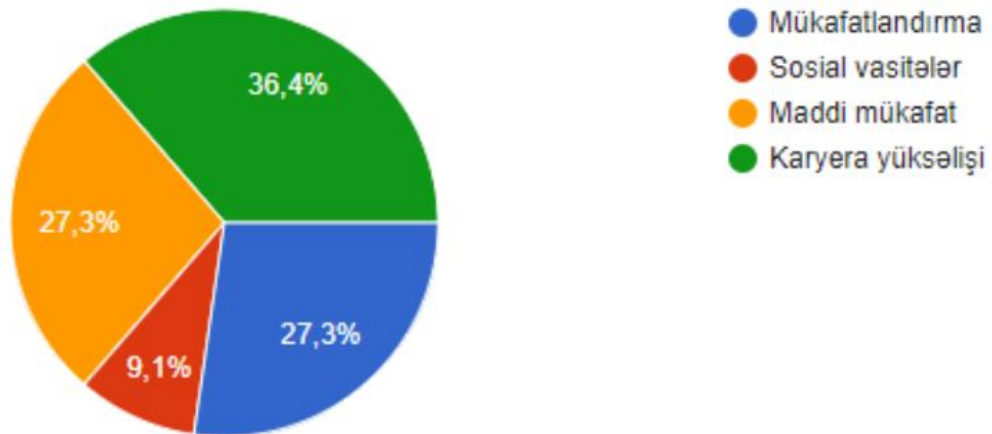
**Diaqram 1.8.**

İşçinin adekvat motivasiyası ilk növbədə şirkətin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərəcək. Bəli, iştirakçıların əksəriyyəti mənim kifayət qədər motivasiyalı və ya qismən motivasiyalı olduğumu düşünür. Bu, şirkət üçün həqiqətən vacib amildir. 10,6% mənim kifayət qədər motivasiyalı olmadığını düşünür. Bu, işçinin işə yanaşmasına, performansına və gələcəyə baxışına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edəcək. Növbəti sual budur ki, “Əgər sizə eyni vəziyyətdə və eyni maaşla başqa bir iş təklif edilsəydi, işinizi tərk edərdinizmi?”



**Diaqram 1.9.**

Diaqramdan göründüyü kimi, respondentlərin 75,9%-i “yox” cavabını verib, bu çox müsbətdir, çünki bu göstərici bizə respondentlərin əksəriyyətinin öz işlərində qalmağa üstünlük verdiyini göstərir. Bu o deməkdir ki, bu şirkətlərdə təşkilati öhdəlik yüksək səviyyədədir və işçilər bundan razıdırlar. Növbəti sualım “Hazırda şirkətinizdə hansı motivasiya vasitələri istifadə olunur?”



**Diaqram 2.**

Motivasiya müəssisələrin fəaliyyət göstərməsi və inkişafında çox mühüm amildir. Bilirik ki, hər bir şirkət öz qaydalarına uyğun olaraq və işçilərin istəklərini nəzərə alaraq öz motivasiya alətini seçir. İştirakçıların 36,4%-i karyera yüksəlişini seçib. Çox şirkətlərin bu motivatordan

istifadə etməsi yaxşıdır, çünki işçinin yüksəldilməsi işçi üçün həqiqətən böyük motivasiyadır. Onların 27,3%-i pul mükafatı alətindən istifadə etdiklərini və eyni faiz dərəcəsi ilə mükafatlandırma alətindən istifadə etdiklərini bildırıblər. 9,1% sosial obyektlərdən öz bizneslərində istifadə olunduğunu bildırıb. [27]

**Araşdırma zamanı aşkarlanan problemlər və həll yolları.** Araşdırmada Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə motivasiya sisteminin fəaliyyətində bəzi problemlər aşkarlanıb. Sorğu nəticəsində əldə edilən məlumatların təhlili zamanı ortaya çıxan əsas problemlər aşağıdakılardır. [3]

Sorğu göstərir ki, işçiləri ən çox demotivasiya edən amillərdən biri də "iş yerindəki ədalətsizlik"dir. Bu amil şirkət üçün çox ciddi problemlər yaradır. Bu, həm də qeyri-peşəkar karyera siyasəti və qeyri-qənaətbəxş əmək haqqı sistemini göstərir. İştirakçıların əksəriyyəti öz bizneslərində "ədalətli karyera sistemi"ni seçmədilər. Bu nəticə bizə göstərir ki, ədalətli karyera sistemi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bizneslərdə tam əks olunmamışdır. İştirakçıların böyük əksəriyyətinin gördüyü iş müqabilində aldıkları "əməkhaqqının" qaneedici olmamasıdır. Bu göstərici ondan xəbər verir ki, müəssisələrin böyük əksəriyyətində maliyyə vəsaitlərinin bölgüsü ədalətli aparılmır. Ümumiyyətlə müəssisələrdə motivasiya metodlarının tətbiqləri zamanı müşahidə olunan çatışmamazlıqların ümumi təşkilati bağlılıqlar üzərindəki təsirləridir. Əsas üzə çıxan problemlərin nəzəriyyədən də bizə aydın olduğu kimi müxtəlif həll yolları vardır. Birinci problem iş yerində olan ədalətsizlikdir. Bu problem müəssisələr üçün çox ciddi fəsadlar verə bilər. İlk növbədə işçinin demotivasiya olmasına, onun işinə məhsuliyətsiz yanaşmasına və ümumilikdə görülən işin keyfiyyətinə çox ciddi təsir edəcəkdir. Problemin həlli üçün hər bir müəssisədə ədalətli karyera sistemi qurulmalıdır. Bundan əlavə Əvvəlcədən müəyiyyənləşdirilmiş və təsdiq edilmiş iş təlimatı olmalıdır və işçi işə qəbul olarkən həmin təlimatla tanış edilməlidir. Ən əsas məsələlərdən biri müəssisələrdə ədalətli bir sistemin fəaliyyət göstərməsi üçün güclü nəzarət mexanizmi qurulmalıdır. Sorğu nəticəsində ortaya çıxan ikinci problem müəssisələrdə ədalətli karyera sisteminin olmaması ilə bağlıdır. Müəssisədə ədalətli karyera sisteminin olmaması birbaşa müəssisenin fəaliyyətinə öz təsirinə göstərir çünki bu problem işçilərin fəaliyyətinə və onların gələcəyə baxışlarına çox ciddi təsir göstərir. Müəssisədə ədalətli karyera sisteminin formalaşmasına nəzarət İRIE-i departamenti tərəfindən həyata keçirilir. Hər bir müəssisədə ədalətli karyera sistemi olması üçün, əvvəlcədən karyera planı hazırlanmalı və vəzifə yüksəlişi haqqında bütün məlumatlar işçilərə verilməlidir. Həmçinin, bu sahədə tətbiq olunan bütün yeniliklər müəssisə əməkdaşlarına açıq şəkildə çatdırılmalıdır. Sorğu nəticəsində ortaya çıxan üçüncü problem isə müəssisələrdə işləyən işçilərin gördüyü iş müqabilində aldığı əməkhaqqının onları qane etməməsidir. Aşağı

Əməkhaqqı işçilərin motivasiyasına və fəaliyyətinə təsir edən ən mühüm amillərdən biridir. Bu problemi həll etmək üçün şirkətin müvafiq əmək haqqı siyasəti olmalıdır. Maaş artımı meyarları bütün işçilərə açıqlanmalıdır. Vəsaitlərin ədalətli bölgüsünə də ciddi nəzarət etmək lazımdır. Sorğunun nəticəsində ortaya çıxan dördüncü problem, ümumiyyətlə, müəssisələrdə istifadə olunan motivasiya üsullarının tətbiqindəki çatışmazlıqlarla bağlıdır. Bu problemləri həll etmək üçün müəssisələr motivasiya metodlarının tətbiqində daim yeniliklər etməlidirlər. Gənc kadrlara üstünlük verilməli və kadrların inkişafı üçün mütəmadi təlimlər keçməlidir. İşçilər qərar qəbul etmə proseslərində iştirak etməlidirlər. [3]



## **Fəsil 4. Nəticələr**

Tədqiqatın nəticələri iştirakçılar haqqında təsviri statistik məlumatlar, ölçü analizi tapıntıları, etibarlılıq, miqyasların etibarlılığı ilə bağlı tapıntılar və hipotez testlərinin nəticələri başlıqları altında verilmişdir.

### **4.1. Təsviri statistika**

İştirakçıların cinsi, statusu, yaşı, təhsil səviyyəsi və iş vaxtı dəyişənlərindən ibarət demoqrafik məlumatların tezliyi və faiz paylanması hesablanaraq əldə edilən nəticələr aşağıdakılardır:

İştirakçıların 80 faizini (120 nəfər) kişi, 20 faizini (30 nəfər) qadın təşkil edib. İştirakçıların 90% - i (135 nəfər) idarəedici olmayan, 10%-i (15 nəfər) isə rəhbər işçilərdir. İştirakçıların əksəriyyətinin kişi və menecer olmayanlar olduğu anlaşılır. Yaş dəyişkənliyinə görə, iştirakçıların 20 %-i (30 nəfər) 30 və daha az yaş qrupundadır; 31 - 36 yaş qrupunda 30 % (45 nəfər), 37 – 42 yaş qrupunda 10% (15 nəfər); 20 %-nin (30 nəfər) 43 - 49 yaş qrupunda, 20% (30 nəfər) 50 və üstü yaş qrupunda olduğu görünür. İştirakçıların əksəriyyətinin (50%) 30 və daha az -36 yaş arasında olduğu, ona görə də respondentlərin nisbətən gənc olduğu qənaətinə gəlinmişdir.

Təhsil vəziyyəti dəyişkənliyinə görə iştirakçıların 36 %-i (54 nəfər) orta məktəb; 40% faizi (60 nəfər) bakalavr, 24 faizi (36 nəfər) isə magistratura təhsillidir.

İş stajı dəyişəni araşdırıldığında respondentlərin 20 %-nin (30 nəfər) 0-5 il; 36 % (54 nəfər) 1-3 il; 24 % (36 nəfər) 3-5 il; 20% (30 nəfər) 5-7 il, iş stajına malikdir.

### **4.2. Ölçü Analizi, Etibarlılıq və Etibarlılıq**

Ölçü təhlili çoxölçülü dəyişənlər toplusunda ümumi əlaqə əlaqəsi olan qrup dəyişənlərinə tətbiq edilir və bununla da onların ölçülərini müəyyən edir. Amil analizindən əvvəl nümunənin adekvatlığını və uyğunluğunu müəyyən etmək üçün Kaiser Meyer Olkin (KMO) və Barlett sferiklik testi statistikasını SPSS v.23 proqramı vasitəsilə hesablanmışdır. Məlumatların amilin çıxarılması üçün kifayət və uyğun olduğuna qərar vermək üçün KMO əmsali 0,60-dan böyükdür; Barlett testinin statistik dəyəri əhəmiyyətli olmalı və determinant göstəricisi sıfırdan böyük olmalıdır (Beavers et al., 2013: 4). Təhlil nəticəsində iş məmnunluğu şkalası üçün Kaiser Meyer Olkin (KMO) test nəticəsi 0,843; Barlett statistik test nəticəsi  $X^2$  1749,8 (df = 190; p = 0,00) və iş motivasiyası şkalası üçün Kaiser Meyer Olkin (KMO) test nəticəsi 0,823; Barlett statistik test nəticəsi  $X^2$  2231.2 (df = 171; p = 0.00) kimi müəyyən edilmişdir. Bu tapıntılar çərçivəsində seçmənin faktor analizini aparmaq üçün kifayət və uyğun olduğu qənaətinə gəlini. Tədqiqatda “İş məmnuniyyəti” və “İş motivasiyası” şkalasında yer alan bəndlər üçün izahlı amil təhlili üsulundan istifadə edilmişdir. İzahedici faktor analizi (İFA) üçün “Faktor

10.5.03” proqramından istifadə edilmişdir. EFA çərçivəsində maddələr arasında korrelyasiya dəyərləri İş Məmnuniyyəti şkalasında 0,15 ilə 0,71 arasında idi; İş Motivasiyası miqyasında bu, 0,12 ilə 0,72 arasında idi. İki konseptual struktur arasında korrelyasiya dəyəri 0,577 kimi müəyyən edilmişdir. Korrelyasiya qiymətlərinin müəyyən edilməsi zamanı polixorik korrelyasiya təhlili; Faktorların sayını müəyyən etmək üçün paralel analiz metodundan istifadə edilmişdir. Likert tipli ölçmə alətləri üçün Pearson korrelyasiya analizi yerinə, polikorik və ya tetraxorik korrelyasiya analizi üsullarından da istifadə edilə bilər (Ledesma & Valero-Mora, 2007, s. 4-5). Paralel analiz yanaşması Horn tərəfindən hazırlanmış bir üsuldür və faktorların sayının müəyyən edilməsində digər üsullarla müqayisədə daha dəqiq nəticələr verdiyi iddia edilir (Matsunaga, 2010, s. 102). Fərdi amil çəkisinin müəyyən edilməsi üçün 0,40 qiyməti əsas götürülüb. İzahedici amil təhlili nəticəsində iş məmnunluğunun konseptual strukturunun ikiölçülü, iş motivasiyasının isə beş faktorlu struktura malik olduğu görüldü. Faktorial struktur müəyyən edildikdən sonra ölçmə alətləri və verilənlər üçün etibarlılıq təhlili aparılmışdır. Etibarlılıq təhlili kontekstində maddələr arasında korrelyasiya dəyərləri, yarıya bölünmə və daxili ardıcılıq kimi müxtəlif üsullardan istifadə olunur. Etibarlılığın təhlili üçün istifadə olunan digər üsul daxili ardıcılıq yanaşmasıdır. Cronbach-ın alfa etibarlılığı əsasən daxili ardıcılığın etibarlılığını təyin etmək üçün istifadə olunur. Ölçmə vasitələri üçün etibarlılıq əmsalları ayrıca hesablanmış və sonra nəticələr Cədvəl 1-də birləşdirilmişdir.

## Ölçmə vasitələri üçün etibarlılıq dəyərləri

	İfadələrin sayı	Cronbach alfa
<b>İş məmnuniyyəti ölçüsü</b>	20	0,88
<b>Daxili məmnuniyyət</b>	12	0,82
<b>Xarici məmnuniyyət</b>	6	0,81
<b>Çoxölçülü iş motivasiya ölçüsü</b>	19	0,83
<b>Motivasiyanın olmaması</b>	3	0,80
<b>Xarici tənzimləmə</b>	6	0,80
<b>Daxili tənzimləmə</b>	3	0,74
<b>Öz – özünə proyeksiya</b>	4	0,86
<b>Daxili motivasiya</b>	3	0,81

Ölçmə alətinin etibarlılıq əmsalı (Kronbachın alfa qiyməti)  $>0,50$  olarsa, aşağı etibarlıdır,  $>0,60$  olarsa, etibarlılığı zəifdir,  $>0,70$  olarsa, məqbul səviyyədə məqbuldur,  $>0,80$  olarsa yüksək etibarlı və  $>0,90$  yüksəkdir. Yüksək etibarlı hesab olunur (Gliem & Gliem, 2003: 87). Cronbach-ın hər iki şkala və onların alt ölçüləri üçün alfa dəyərləri ölçmə vasitələrinin olduqca etibarlı olduğunu göstərir. Etibarlılıq təhlilindən sonra ölçmə vasitələri və məlumatları üçün etibarlılıq təhlili aparıldı. Quruluşun etibarlılığını müəyyən etmək üçün təsdiqləyici faktor analizindən (CFA) istifadə edilmişdir. Bu işdə təsdiqedici faktor analizi üsulu ilə edilən struktur etibarlılıq analizləri üçün uyğunluq indekslərindən istifadə edilmişdir. Uyğunluq indeksinin Nisbi Xi-kvadrat dəyəri  $<3,0$ , RMSEA  $\leq 0,05$ , CFI  $\geq 0,95$ , GFI  $>0,95$ , AGFI  $>0,95$  və SRMR  $<0,05$  olarsa, modelin yaxşı uyğunlaşdığını hesab etmək olar ( Schermelleh-Engel, Moosbrugger , & Müller, 2003: 35-43). Uyğunluq təhlili nəticəsində İş Məmnuniyyəti şkalası üzrə Nisbi Xi-kvadrat dəyəri 2,97, GFI 0,97, RMSEA 0,04, CFI 0,98, AGFI 0,96 və SRMR 0,05 olmuşdur. Şkalanın nisbi Chi-kvadrat, GFI, RMSEA, CFI, AGFI və SRMR dəyərləri yaxşı uyğunluğu göstərir. Nisbi Ki-kvadrat dəyəri İş Motivasiyası şkalasında 2,13, GFI 0,99, RMSEA 0,02, CFI 1,00, AGFI 0,99 və SRMR 0,00 olmuşdur. Şkalanın nisbi Chi-kvadrat, GFI, RMSEA,

CFI, AGFI və SRMR dəyərləri yaxşı uyğunluğu göstərir. Bu tapıntıların ölçmə alətinin Norveç, Alman, Çin və Malay formaları üçün əldə edilən uyğunluq indekslərinə bənzədiyini söyləmək olar (Gagné et al., 2014:8).

### **4.3. Hipotez testinin nəticələri**

Tədqiqatın əsas fərziyyəsi “İşçilərin işdən məmnunluq qavrayışları ilə onların iş motivasiya səviyyələri arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli, xətti və müsbət əlaqə var” kimi müəyyən edilmişdir. Tədqiqatın əsas fərziyyəsi korrelyasiya təhlili ilə yoxlanılıb. Tədqiqatda yaş, təhsil vəziyyəti və iş təcrübəsi dəyişənləri və iş motivasiya səviyyəsi arasındakı əlaqəni araşdırmaq üçün birtərəfli dispersiya təhlilindən (ANOVA) istifadə edilmişdir.

Təhlildən əvvəl məlumatların korrelyasiya təhlilinin ilkin şərtlərinə cavab verib-verməməsi araşdırıldı. Korrelyasiya təhlilinin ilkin şərtləri dəyişənlərin xətti, normallığı və davamlılığı kimi üç alt başlıq altında araşdırılmış və fərziyələrin yerinə yetirildiyi görülmüşdür. Dəyişənlər arasındakı korrelyasiya əmsallarını ehtiva edən Cədvəl 1.1 araşdırıldığında, xarici tənzimləmə istisna olmaqla, iş məmnunluğu ilə iş motivasiyası və onun alt ölçüləri arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli və güclü əlaqələrin olduğu görülür.

**İş Məmnuniyyəti və İş Motivasiyası və Onun Alt Ölçüləri ilə bağlı Korrelyasiya Təhlili Nəticələri**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.İş məmnuniyyəti</b>	1								
<b>2.Daxili məmnuniyyət</b>	,910**	1							
<b>3.Xarici məmnuniyyət</b>	,845**	,562**	1						
<b>4.İş motivasiyası</b>	,577**	,555**	,440**	1					
<b>5.Motivasiyanın olmaması</b>	,327**	,319**	,229**	,546**	1				
<b>6.Xarici tənzimləmə</b>	,118	,065	,160*	,458**	-,089	1			
<b>7.Daxili tənzimləmə</b>	,453**	,409**	,367**	,790**	,225**	,380**	1		
<b>8.Öz – özünə proyeksiya</b>	,522**	,526**	,365**	,767**	,335**	,102*	,572**	1	
<b>9.Daxili motivasiya</b>	,476**	,504**	,328**	,723**	,193**	,157*	,483**	,552**	1

**\*\*.** Korrelyasiya əmsalları  $p < 0,01$  səviyyəsində əhəmiyyətlidir.

**\*** Korrelyasiya əmsalları  $p < 0,05$  səviyyəsində əhəmiyyətlidir.

İşdən məmnunluq və iş motivasiyası arasındakı əlaqəni yoxlamaq üçün SPSS v.23 ilə aparılan Pearson korrelyasiya təhlili nəticəsində iki konseptual struktur arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli, xətti və müsbət əlaqənin olduğu müəyyən edilmişdir ( $r = 0,577$ ;  $p = 0,00$ ,  $p < 0,05$ ). Müvafiq olaraq, işçilərin işdən məmnunluq hissələri artdıqca, onların iş motivasiya səviyyəsi də yüksəlir. İşdən məmnunluq və iş motivasiyası arasında orta nisbət var. Tədqiqatın əsas hipotezi iki konseptual struktur arasında statistik əhəmiyyətli əlaqə ilə təsdiqləndi. Bu istiqamətdə sıfır fərziyyənin rədd edilməsinə nail olaraq alternativ hipotez qəbul edildi. Tədqiqatın ikinci fərziyyəsi yaş qrupları və iş motivasiya səviyyəsinin orta balları arasında əhəmiyyətli fərq olub olmadığını müəyyən etməkdir. Təhlildən əvvəl birtərəfli dispersiya təhlilinin ilkin şərtləri olan normallıq, xətalarnın müstəqilliyi və kovariasiya fərziyyələri sınaqdan keçirilmiş və onların yerinə yetirildiyi müəyyən edilmişdir. Birtərəfli ANOVA analizi nəticəsində yaşdan asılı olmayan dəyişən ilə iş motivasiyasının nəticəsi dəyişəni arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli əlaqənin olmadığı görüldü ( $p = 0,726$ ). İki dəyişən arasında

əhəmiyyətli əlaqə olmadığı üçün Post-Hoc testi aparılmadı. Əhəmiyyətli əlaqə müəyyən edilə bilmədiyi üçün alternativ fərziyyə rədd edildi və  $H_0$  qəbul edildi.

**Cədvəl 1.2.**

**Yaş Qrupları üçün ANOVA Təhlili Nəticələri**

	<b>Kvadratların cəmi</b>	<b>Sərbəstlik dərəcəsi</b>	<b>Kvadrat orta</b>	<b>F</b>	<b>Nəticə</b>
<b>Qruplar arasında</b>	,413	2	,2065	,423	,726
<b>Qruplar daxilində</b>	72,333	148	,488		
<b>Cəm</b>	72,747	150			

Tədqiqatın üçüncü fərziyyəsi təhsil qruplarının orta balları ilə iş motivasiya səviyyəsi arasında əhəmiyyətli fərqin olub-olmadığını müəyyən etməkdir. Təhlildən əvvəl birtərəfli dispersiya təhlilinin ilkin şərtləri ilə bağlı fərziyyələr sınaqdan keçirilmiş və onların yerinə yetirildiyi görülmüşdür. Birtərəfli ANOVA təhlili nəticəsində təhsildən asılı olmayan dəyişən ilə iş motivasiyasının nəticəsi dəyişəni arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli əlaqənin olmadığı görüldü ( $p = 0,872$ ). İki dəyişən arasında əhəmiyyətli əlaqə olmadığı üçün Post-Hoc testi aparılmadı. Əhəmiyyətli əlaqə müəyyən edilə bilmədiyi üçün alternativ fərziyyə rədd edildi və  $H_0$  qəbul edildi.

**Cədvəl 1.3.**

**Təlim Qrupları ilə bağlı ANOVA Təhlili Nəticələri**

	<b>Kvadratların cəmi</b>	<b>Sərbəstlik dərəcəsi</b>	<b>Kvadrat orta</b>	<b>F</b>	<b>Nəticə</b>
<b>Qruplar arasında</b>	,223	2	,111	,226	,872
<b>Qruplar daxilində</b>	72,524	148	,490		
<b>Cəm</b>	72,747	150			

Tədqiqatın dördüncü fərziyyəsi iş təcrübəsi qrupları ilə iş motivasiya səviyyəsinin orta balları arasında əhəmiyyətli fərqin olub-olmadığını müəyyən etməkdir. Təhlildən əvvəl birtərəfli dispersiya təhlilinin ilkin şərtləri olan normallıq, xəталarnın müstəqilliyi və kovariasiya

fərziyyələri sınaqdan keçirilmiş və onların yerinə yetirildiyi müəyyən edilmişdir. Birtərəfli ANOVA analizi nəticəsində iş təcrübəsinin müstəqil dəyişəni ilə iş motivasiyasının nəticəsi dəyişəni arasında statistik əhəmiyyətli əlaqənin ( $p= 0,156$ ) olmadığı görüldü. İki dəyişən arasında əhəmiyyətli əlaqə olmadığı üçün Post-Hoc testi aparılmadı. Əhəmiyyətli əlaqə müəyyən edilə bilmədiyi üçün alternativ fərziyyə rədd edildi və  $H_0$  qəbul edildi.

**Cədvəl 1.4.**

**İş Təcrübəsi Qrupları üçün ANOVA Təhlili Nəticələri**

	<b>Kvadratların cəmi</b>	<b>Sərbəstlik dərəcəsi</b>	<b>Kvadrat orta</b>	<b>F</b>	<b>Nəticə</b>
<b>Qruplar arasında</b>	2,073	2	1,036	2,171	,156
<b>Qruplar daxilində</b>	70,674	148	,477		
<b>Cəm</b>	72,747	150			

## Nəticə

Tədqiqat nəticəsində işçilərin işdən məmnunluq hissləri ilə iş motivasiya səviyyələri arasında əhəmiyyətli, xətti və müsbət əlaqənin olduğu müəyyən edilmişdir. İşçilərin işdən məmnunluq qavrayışlarının artması halında onların iş motivasiya səviyyələrinə və beləliklə də iş məhsuldarlığına müsbət təsir göstərəcəyi gözlənilir. Bu nəticə ədəbiyyatdakı tapıntılara uyğundur (Rasool, Jundong, & Sohail, 2017: 122; Masvaure, Ruggunan, & Maharaj, 2014: 494; Ogunnaike, Akinbola, & Ojo, 2014: 200-201; Atik Adeoye, Adeoye, , & Fields, 2016: 32; Ayup & Rafif, 2011: 339).

Yaş, təhsil səviyyəsi və iş təcrübəsi və iş motivasiyası kimi demografik dəyişənlər arasında statistik əhəmiyyətli əlaqənin olmadığı qənaətinə gəlini. Tədqiqatçılar tərəfindən aparılan araşdırmalarda bu dəyişənlər və iş motivasiyası arasında fərqli tapıntılar əldə edilmişdir. Alduaij-in araşdırmasında yaş dəyişkənliyi ilə iş motivasiyası arasında əhəmiyyətli bir əlaqənin olmadığı müəyyən edilmişdir. (Alduaij, 2013: 187). Dünder, Özutku və Taşpınar tərəfindən aparılan araşdırmada yaş və iş təcrübəsi qrupları və daxili/xarici motivasiya vasitələri arasında heç bir əhəmiyyətli əlaqə aşkar edilməmişdir (Dünder, Özutku, & Taşpınar, 2007: 115). İbicioğlu və digərləri tərəfindən aparılan araşdırmada yaş, təhsil və iş təcrübəsi qrupları ilə iştirakçıların motivasiya səviyyələri arasında əhəmiyyətli bir fərq olmadığı müəyyən edilmişdir. Wiyono tərəfindən aparılan araşdırmada da oxşar nəticə əldə edilmişdir (İbicioğlu, Özdaşlı, Dalğar, & Yılmaz, 2013: 101; Wiyono, 2016: 63-64). Saracel və digərləri tərəfindən aparılan araşdırmada, yaş qrupları ilə xarici motivasiya arasında əhəmiyyətli bir fərq olmadığı görüldü. Eyni araşdırmada təhsil və iş təcrübəsi və xarici motivasiya arasında əhəmiyyətli bir əlaqə olduğu başa düşüldü. Bakalavr dərəcəsi və bir ildən az təcrübəsi olan iştirakçıların xarici motivasiya ballarının digər qruplara nisbətən daha yüksək olduğu müəyyən edilmişdir (Saracel, Taşseven, & Kaynak, 2016: 66-71). Ağca və Ertan tərəfindən aparılan araşdırmada iş vaxtı artdıqca işçilərin daxili motivasiyasının da artdığı qənaətinə gəlinmişdir (Ağca və Ertan, 2008: 149).

Tədqiqatın nəticələri və digər tədqiqatlardakı tapıntılar nəzərə alındıqda, biznes menecerlərinin korporativ məqsədlərinə çatmaq üçün iş məmnuniyyətini və iş motivasiya səviyyələrini artırmalı olduqları başa düşülür. İşçilərin gözləntiləri qiymətləndirilərək, onların işdən məmnunluq hissləri və iş motivasiyaları müsbət istiqamətdə dəyişdirilə bilər. Fərdi ehtiyacların nəzərə alınması, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, mükafatlandırma, karyera imkanlarının təklif edilməsi və ədalətli əmək haqqı mexanizminin işlədilməsi kimi üsullar işçilərin işdən məmnunluğuna və iş motivasiyasına töhfə verəcək. Yüksək iş məmnuniyyəti və iş motivasiyası olan işçilər təşkilati performansın və məhsuldarlığın artırılmasında da təsirli



olacaqlar. Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, işdən məmnunluq və iş motivasiya səviyyəsi arasında əhəmiyyətli, xətti və müsbət əlaqə var. İşçilərin iş məmnuniyyəti qavrayışları ilə iş motivasiya səviyyələri arasındakı əlaqənin araşdırıldığı bu araşdırmada əhəmiyyətli tapıntılar müəyyən edilmiş, lakin araşdırmanın bəzi məhdudiyyətləri var və nəticələr bu çərçivədə qiymətləndirilməlidir. Tədqiqatın nəticələri 234 işçinin rəyi ilə məhdudlaşır. Digər bir məhdudiyyət, tədqiqatın əhatə dairəsinin Türkiyədə kimyəvi gübrə sektorunda istehsalçı kimi fəaliyyət göstərən şirkətlərdə çalışan ağbirçək işçilərdən və menecerlərdən ibarət olmasıdır. Nümunəni böyük tutmaqla, digər sektorlarda və bizneslərdə aparılacaq araşdırmalarda fərqli nəticələr əldə etmək olar.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

### Azərbaycan dilində

1. Həmidov Həmid, Əliyev Məhəmməd, İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, Nurlan nəşriyyat, Bakı-2002, s.151
2. Ağasəf İmran, **Menecment**, dərslik, Bakı, “ Nurlan “ nəşriyyatı, 2007.
3. Hüseynova Nazənin, **Dövlət qulluğu: müasir vəziyyəti və inkişaf perspektivləri**, Bakı, 2008.

### Türk dilində

1. Akat İlter və Budak Gülay, **İşletme yönetimi**, İstanbul, 1994.
2. Akçakanat Tahsin, “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme” , çap olunmamış dissertasiya işi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İsparta, 2009. <http://eprints.sdu.edu.tr/602/1/TS00683.pdf>
3. Akçakaya Murat, “Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar”,**Karadeniz Araştırmaları**, 2012 , Sayı 32.
4. Ali Sinan Semerci, İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama, çap olunmamış dissertasiya işi, Ankara, 2005.
5. Ateş Hamza və Okur Yaşar, “Kamu kurumlarında performans ve denetimin etkinliğinin artırılması için bir alternatif: yurttaş şartları” , **Sosyal bilimler enstitüsü dergisi** , 2009,
6. Barutçugil İsmayil , **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
7. Baysal Ayşe Can, **Çalışma yaşamında insan**, Avcıol yay, No:225, İstanbul, 1992.
8. Bingöl D, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1996.
9. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, **Managing Human Resources** ,Sount-Western College publishing, 12-ci nəşr, 2001.
10. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, **Managing Human Resources** ,Sount-Western College publishing, 12-ci nəşr, 2001.
11. Burak Arzova, “Motivasyon artırmada en önemli pay yöneticilerindir” , **Ekopol:Ekonomi,Politika,Kültür ve sanat dergisi**, sayı 9, Ocak-Mart, 2001.
12. Ağca, Veysel ve Hayrettin Ertan (2008) "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 135-156.

13. Canman D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
14. Çakmak Nermin ve Ocaklı Emre , “ Performans değerlendirmesi gerekli midir, neden?” , s.223, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>
15. Çetin Canan, Esra Dinç Özcan, **İnsan kaynakları yönetimi**, İstanbul, 2013.
16. Çukurçayır M. Akif ve Tuğba Eroğlu H. (2005), **Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi**, 1.Basım, Ankara, 2005, Nobel Yayınları.
17. Delen Gaye, “Ödül ver, motive et”, Eylül-ekim, 2010, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YASAM/28yasam/34%20kariyer.pdf> 15/02/2015
18. Demircioğlu Murat, **Yargıtay kararları ışığında Sorularla 4857 sayılı iş yasası**, İstanbul Ticaret Odası yayınları, Yayın No: 2008-71, 2008.
19. DrexlerJ.A., BeehrT.A., StetzT.A., “Peer appraisals:Differentiation of individual performance on group task”, **Human ResourceManagement**, Vol:40, Sayı:4.
20. Düren Zeynep, **2000 ' li yıllarda yönetim**, Alfa yay. NO: 692, İstanbul, 2000.
21. Ferecov Rakif, **İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama**, Bakı, 2011.
22. Fındıkçı İlhami, **İnsan kaynakları yönetimi**, IV baskı, Alfa yay. NO: 41/1, İstanbul, 2002
23. Goble Frank, **The Third Force**, Grossman, Nyu York, 1970.
24. Gürüz D., Yaylacı G. Ö., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** , MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007.
25. Gürüz D., Yaylacı G.Ö., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007,
26. Helvacı M. Akif, “Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi” , **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri fakültesi dergisi**, 2002 ci il, cilt 35, say 1-2 .
27. Balıbey, Mesut ve Namık Kemal Öndaş (2018) "İdari Personelin Demografik Özellikleriyle İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171-186.
28. Benligiray Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Eskisehir2016, s.374
29. Eroğluer, Kemal (2011) "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme". *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
30. Ertürk, Ramazan (2016) "Öğretmenlerin İş Motivasyonları". *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.

31. Gökkaya, Samet ve Nuray Türker (2018) "İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
32. İbicioğlu, Hasan, Kürşat Özdaşlı, Hüseyin Dalğar ve Tayfun Yılmaz (2013) "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.
33. Karaman, Davut (2018) "Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
34. Kaya, İlke (2007) "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
35. Saracel, Nüket, Özlem Taşseven ve Ece Kaynak (2016) "Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi". *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
36. Seyrek, İbrahim Halil ve Dilek Kavak (2016) "Bilgi Teknolojisi Çalışanlarının İş Tatmini ile İlişkili Faktörler". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 13-27.
37. Fındıkçı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 8.Baskı, İstanbul-2012, s.412
38. Tortop Nuri ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara-2007 , s.576
39. Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Güncellenmiş 10. Baskı, İstanbul-2016, s.726
40. Budak Gönül, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 3.Basım, Ankara-2016, s.608
41. Çetin Canan, Esra Dinç Elmalı, Mehmet Lütfi Arslan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul-2018, s.290
42. Çivilidağ, Aydın ve Güçlü Şekercioğlu (2017) "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması". *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
43. Taşçı D. və Bilgin L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004
44. Gökaslan, Selim, Performans Değerlemesinin TKY deki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2000
45. Şimşek Ş. ve Öge S., İnsan Kaynakları Yönetimi ders notları, 2004, s.238

46. Akgeyik Tekin ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul-2012, s.145-157
47. Bayraktaroğlu Serdar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 4.Baskı, Sakarya-2011, s.202
48. Raymond A. Noe, Employee Training & Development, McGraw Hill Irwin, Fourth Edition, 2008, Editor ve çeviren Çetin Canan, Beta Yayınları, İstanbul-2009, s.4-25
49. Bilgin Leman ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Anadolu Univeritesi, Eskişehir-2004, s.9-30 61
50. Taşkiran Erkan, Eğitim İhtiyaç Analizi, İşkur Yayınları, Ankara-2011, s.214-216
51. Yalçın Mustafa ve Erel Özdemir Gaye, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Yıkılmazlar Basın Yayınları, 3.Baskı, İstanbul-2014, s.424
52. İ.Ü.İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Yenilenmiş 8. Baskı, İstanbul-2018, s.185-188
53. Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama örnekleriyle, Beta Yayınları, İstanbul-2011, s.141-143
54. Kasimov Raqif, Azerbaycandaki İşletmelerde İKY Uygulamaları Ulusal Düzeyde Çözüm Önerileri, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2011, s.223
55. Aliyeva Fatime, Azerbaycandaki İşletmelerde Eleman Seçme Ve Yerleştirme Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Bakü-2015, s.127
56. Doğan, Selen ve Mecbure Aslan (2018) "Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
57. DüNDAR, Süleyman, Hatice ÖZUTKU ve Fatih TAŞPINAR (2007) "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 105-119.
58. Eğinli, Ayşen Temel (2009) "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

### **İnglis dilinde**

1. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 11.Baskı, London: Kogan Page 2009, p.591

2. John P Wilson, Human Resource Development: Learning&Training for Individuals&organizations, 2nd edition, Kogan Page, London-2005, p.6
3. Alan M. Saks, Robert R. Haccoun, Managing Performance Through Training and Development, Nelson Education, USA-2010, s.100
4. Adeoye, Abayomi Olarewaju, Sulaiman Olusegun Atiku ve Ziska Fields (2016) "Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of Compensation Management and Employees' Motivation". *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8(5), 27-38.
5. Alduaij, Hamad S. (2013) "A Study of Work Motivation among Kuwaiti Employees". *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 184-188.
6. Alonderiene, Raimonda ve Modesta Majauskaite (2016) "Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions". *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
7. Ayup, Nadia ve Shagufta Rafif (2011) "The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction". *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
8. Aziri, Birikend (2011) "Job Satisfaction: A Literature Review". *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
9. Beavers, Amy S., John W. Lounsbury, Jennifer K. Richards, Schuyler W. Huck, Gary J. Skolits ve Shelley L. Esquivel (2013) "Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research". *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1-13.
10. Dalkrani, Maria ve Efstathios Dimitriadis (2018) "The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment". *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16-23.
11. Dugguh, Stephen I. ve Dennis Ayaga (2014) "Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations". *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.
12. Elias, Steven M., William, L. Smith ve Chet, E. Barney (2012) Age as a Moderator of attitude Towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453-467.
13. Fernet, Claude, Ste'phanie Austina ve Robert J. Vallerand (2012) "The Effects of Work Motivation on Employee Exhaustion and Commitment: An Extension of the JD-R Model". *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
14. Gagné, Maryléne ve Edward L. Deci (2005) "Self-determination Theory and Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

15. Gagné, Marylène, Jacques Forest, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle Morin ve Angela Malorni (2010) "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages". *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
16. Gagné, Marylène, Jacques Forestb, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braudd, Anja Van den Broecke, Ann Kristin Aspelif, Jenny Belleroseg, Charles Benaboub, Emanuela Chemollia, Stefan Tomas Güntherh, Hallgeir Halvarif, Devani Laksmi Indiyastutii, Peter A. Johnsonj, Marianne Hauan Molstadf, Mathias Naudink, Assane Ndaol, Anja Hagen Olafsenf, Patrice Rousselm, Zheni Wanga ve Cathrine Westbye (2014) "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
17. Gliem , Joseph A. ve Rosemary R. Gliem (2003) "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales". *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (s. 82-88). Columbus: The Ohio State University.
18. Jungert, Tomas, Anja Van den Broeck , Bert Schreurs ve Ulla Osterman (2018) "How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation". *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 3-29.
19. Ledesma, Rubén Daniel ve Pedro Valero-Mora (2007) "Determining the Number of Factors to Retain in EFA: An Easy-to Use Computer Program for Carrying Out Parallel Analysis". *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(2), 1-11.
20. Li, Li, Hongyan Hu, Hao Zhou, Changzhi He, Lihua Fan, Xinyan Liu, Zhong Zhang, Heng Li ve Tao Sun (2014) "Work Stress, Work Motivation and Their Effects on Job Satisfaction in Community Health Workers: A Cross-sectional Survey in China". *BMJ Open*, 4(6), 1-9.
21. Masvaure, Polite, Shaun Ruggunan ve A. Maharaj (2014) "Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction Among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe". *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
22. Matsunaga, Masaki (2010) "How to Factor- Analyze Your Data Right: Do's,Do'nts, and How-To's. *International". Journal of Psychological Research*, 3(1), 97-110.
23. Ogunnaike, Olaleke, Olufemi Akinbola ve Olugbenga Ojo (2014) "Effect of Motivation on Job Satisfaction of Selected Sales Representatives". *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 197-203.
24. Pinder, Craig C. (2014) *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

25. Rasool, Azhar, Hou Jundong ve Muhammad Tayyab Sohail (2017) "Relationship of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Job Motivation and Job Satisfaction of Expatriates in China". *Journal of Applied Sciences*, 17, 116-125.
26. Rigby, C. Scott ve Richard M. Ryan (2018) "Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations". *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
27. Ryan, Richard M. ve Edward L. Deci (2000) "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
28. Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Müller (2003) "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
29. Sdrolias, L., D. Belias, A. Koustelios, A. Golia, M. Koutiva, A. Thomos ve K. Varsanis (2014) "Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector". *9th Annual MIBES International Conference* (s. 82-101). Thessaloniki: Perrotis College.
30. Seifert, Tricia A. ve Paul D. Umbach (2008) "The Effects of Faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction". *Research in Higher Education*, 49(4), 357-381.
31. Spector, Paul E. (1985) "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
32. Springer, Gary Jon (2011) A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *The Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42.
33. Sultan, S. (2012). Examining the Job Characteristics: A Matter of Employees' Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 13-25.
34. Weiss, Howard M. (2002) "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences". *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
35. Wiyono, Bambang Budi (2016) "Comparison of Teachers' Work Motivation Based on Gender, Age.

### **İnternet resursları**

1. <https://insankaynaklariyonetimim.wordpress.com/2014/09/25/isletmelerinen-degerli-varligi-insan-kaynaklari-tarihi-gelisimi-hakkinda/> 25Sentyabr, 2014



2. [http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_18/08_celikten.pdf), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 18 Yıl : 2005/1 (127-135 s.)
3. <http://www.ozlukhaklari.com/is-analizi-2-bolum-is-analizinin-ciktilari/>, 24 İyul 2017
4. İrum Sobia, Afshan Sultana, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood, “Work motivation differences between public and private sector”, **İnterdisciplinary journal of contemporary research in business**, vol 4, No 16, <http://workspace.unpan.org>

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1. Ölçmə vasitələri üçün etibarlılıq dəyərləri.....</b>	<b>43</b>
<b>Cədvəl 1.1. İş Məmnuniyyəti və İş Motivasiyası və Onun Alt Ölçüləri ilə bağlı Korrelyasiya Təhlili Nəticələri.....</b>	<b>45</b>
<b>Cədvəl 1.2. Yaş Qrupları üçün ANOVA Təhlili Nəticələri.....</b>	<b>46</b>
<b>Cədvəl 1.3. Təlim Qrupları ilə bağlı ANOVA Təhlili Nəticələri.....</b>	<b>47</b>
<b>Cədvəl 1.4. İş Təcrübəsi Qrupları üçün ANOVA Təhlili Nəticələri.....</b>	<b>48</b>

## **Diaqramlar**

<b>Diaqram 1-1.1.....</b>	<b>22</b>
<b>Diaqram 1.2. – 1.3.....</b>	<b>23</b>
<b>Diaqram 1.4.....</b>	<b>24</b>
<b>Diaqram 1.5.....</b>	<b>25</b>
<b>Diaqram 1.6. –1.7.....</b>	<b>26</b>
<b>Diaqram 1.8. – 1.9.....</b>	<b>27</b>
<b>Diaqram 2.....</b>	<b>28</b>

## Əlavə

1 ci sual qrupu: Şəxsi məlumatlar.	
1.1. Cinsiyyətiniz ?	Kişi <input type="checkbox"/> Qadın <input type="checkbox"/>
1.2 Neçə yaşınız var ?	30 və daha az <input type="checkbox"/> 31 – 36 <input type="checkbox"/> 37 – 42 <input type="checkbox"/> 43 – 49 <input type="checkbox"/> 50 və üstü <input type="checkbox"/>
1.3 Ailə vəziyyətiniz ?	Subay <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/>
1.4 Uşağınız varmı ?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
1.5 Təhsil səviyyəniz nədir ?	Orta təhsil <input type="checkbox"/> Bakalavr <input type="checkbox"/> Magistratura <input type="checkbox"/> Doktorantura <input type="checkbox"/> Və digər <input type="checkbox"/>

2 ci sual qrupu: İşiniz	
2.1 İşinizi nə dərəcədə mənlalı hesab edirsiniz?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2. İşiniz nə qədər çətindir?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.3 Tapşırıqlarınız nə qədər yaxşı müəyyən edilmişdir?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.4 Adi bir həftədə özünüzü işdə nə dərəcədə stresli hiss edirsiniz ?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.5 İş-həyat balansınızı necə dəyərləndirirsiniz ?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.6 İndiki işinizdən nə qədər məmnunsunuz ?	1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3 cü sual qrupu: İş əlaqələriniz	
3.1 Şirkətdə məlumatlar bütün işçilər arasında nə dərəcədə paylanır?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3.2 Peşəkar fikirləriniz nə qədər ciddiyyə alınır?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3.3 Həmkarlarınızdan dəyərli rəylər alırsınız mı?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
3.4 Şirkətin idarəetmə sistemi ədalətli dirmi ?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>

4 cü sual qrupu: İnkişaf imkanları	
4.1 Rəhbəriniz peşəkar inkişafınızla maraqlanırmı ?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
4.2 Daha yaxşı performans göstərmək üçün təlimlər keçirsinizmi ?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
4.3 Səhv edib onlardan nəticə çıxara bilərsinizmi?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
4.4 Gələcətdəki mövqenizi bu şirkətdə görürsünüzmü?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>
4.5 Önümüzdəki 2 il ərzində burada işləməy haqqında fikirləşirsinizmi?	Bəli <input type="checkbox"/> Xeyir <input type="checkbox"/>

5 ci sual qrupu: Vizyon və Missiya	
5.1 Şirkətin uzun müddətli hədəfləri haqqında nə qədər məlumatınız var ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

5.2 Şəxsi dəyərləriniz şirkət dəyərləri ilə nə qədər uyğundur?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.3 Şirkətin strategiya haqqında nə qədər məlumatlısınız?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.4 Sizcə şirkətiniz düzgün yoldadır mı ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		

6 cı sual qrupu: Kompensasiya və Mükafat					
6.1 Gördüyünüz işə görə yaxşı maaş alırsınızmı ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
6.2 Rəqabətli maaş alırsınızmı ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
6.3 Şirkətin mükafat paketini bilirsinizmi ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
6.4 Mükafat paketi rəqabətli dirmi?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
6.5 Mükafat paketindən məmnunsunuzmu?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
6.6 Maaşınızdan nə dərəcədə məmnunsunuz?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

7 ci sual qrupu: Hörmət					
7.1 İşinizdə sizə hörmət edirlərmi ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
7.2 Həmkarlarınıza hörmət edirsinizmi ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
7.3 Rəhbərlikdən razısınızmı ?	Bəli <input type="checkbox"/>		Xeyir <input type="checkbox"/>		
7.4 Rəhbərlik işçi məmnuniyyətinə nə qədər önəm verir?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

8. Ümumi olaraq işinizdən nə qədər məmnunsunuz?	
9. İşinizdə sizin üçün ən çox nə önəmlidir? ( Kariyera inkişafı, iş şəraiti, iş əlaqələri, kompensasiya və mükafat ).	

10. Əlavə şərhlər və narahatçılıqlar