



Azərbaycan Respublikası  
Əmək və Əhəlinin  
Sosial Müdafiəsi Nazirliyi



Dövlət  
Məşğulluq  
Agentliyi

# ƏMƏK BAZARI BÜLLETENİ №6

Sağlam iş mühiti və onun  
karyeraya təsiri



# Mündəricat

# Mündəricat

<b>01.</b>	Açıqlama	səh. 4
<b>02.</b>	Giriş	səh. 6
<b>03.</b>	Metodologiya	səh. 9
<b>04.</b>	Demografik nəticələr	səh. 12
<b>05.</b>	Ümumi nəticələr	səh. 16
<b>06.</b>	Beynəlxalq araşdırmalar	səh. 33
<b>07.</b>	Nəticə və əsas faktlar	səh. 38

# Açıklama

# **Əmək Bazarı Bülleteni №6**

## **Sağlam iş mühiti və onun karyeraya təsiri**

### **Açıqlama**

Bu bülleten Dövlət Məşğulluq Agentliyinin Mərkəzi Karyera filialı tərəfindən 2025-ci ildə keçirilmiş "Sağlam iş mühiti və onun karyeraya təsiri" mövzusunda sorğunun nəticələri əsasında hazırlanmışdır. Bülletendə təqdim olunan məlumatlar mütəxəssislər və rəhbərlər arasında aparılmış sorğunun birbaşa, müdaxilə edilməmiş nəticələrini əks etdirir.

Araşdırma müxtəlif sahələr üzrə rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində çalışan yetkin şəxslərin sağlam iş mühiti ilə bağlı baxışlarını, təcrübələrini və iş mühitinin karyera inkişafına təsirini əhatə edir. Bülleten əsasən informativ xarakter daşıyır və nəticələr hər hansı təşviqedicə və ya məhdudlaşdırıcı məqsəd güdmür.

Bülletendə yer alan məlumatlardan digər şəxslər və qurumlar tərəfindən istifadə edilərkən məzmunun dəyişdirilməməsi və istinad zamanı birbaşa bu bülletenin mənbə kimi göstərilməsi xahiş olunur.

# Giriş

# Giriş

Müasir əmək bazarında sağlam iş mühiti əməkdaşların rifahının qorunması, motivasiyasının artırılması və uzunmüddətli karyera inkişafının təmin olunması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Beynəlxalq araşdırmalar göstərir ki, psixoloji təhlükəsizliyin<sup>1</sup> təmin olunduğu, ədalətli və effektiv rəhbərliyin mövcud olduğu, eləcə də müsbət komanda münasibətlərinin formalaşdığı iş mühitləri işçi məmnuniyyətini artırır, kadr axınıni azaldır və məhsuldarlığı yüksəldir.<sup>2</sup>

Bu mövzunun aktuallığı xüsusilə post-pandemiya dövründə çevik və hibrid iş modellərinin genişlənməsi, psixososial risklərin artması və iş - həyat balansı ilə bağlı çağırışların dərinləşməsi fonunda daha da güclənmişdir. ÜST-ün 2024-cü il tarixli "İşdə mental sağlamlıq" ("Mental health at work") məqaləsində qeyd edildiyi kimi, ayrı-seçkilik və bərabərsizliyin mövcud olduğu, həddindən artıq iş yükü, qeyri-sabitlik ilə xarakterizə olunan iş mühitləri əməkdaşların psixoloji sağlamlığı üçün əsas risk faktorlarındanıdır.<sup>3</sup> Təşkilatın qiymətləndirmələrinə əsasən, **2019-cu ildə əmək qabiliyyətli əhəlinin təxminən 15%-i psixoloji pozuntular yaşamış, depressiya və təşviş pozuntuları səbəbindən işə global miqyasda hər il təxminən 12 milyard iş günü itirilmiş və bu hal 1 trilyon ABŞ dolları həcmində iqtisadi itkiyə səbəb olmuşdur. Bu təsir sağlam iş mühitini yalnız təşkilati deyil, eyni zamanda əmək bazarının dayanıqlılığını baxımından da strateji faktor kimi dəyərləndirməyə əsas verir.**

---

<sup>1</sup> Bu anlayış iş mühitində səhv etməyin, sual verməyin və ya fərqli fikir bildirməyin təhlükəsiz olduğunu (reaksiya doğurmayacağını) ifadə edir. Amy Edmondson (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams".

<sup>2</sup> Rajeshwari Patil, Deepali K. Raheja, Lakshmi Nair, Amruta Deshpande, Amit Mittal, The Power of Psychological Safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity, The Open Psychology Journal, Volume 16, 2023, <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230727-2023-36>

<sup>3</sup> World Health Organization (WHO). Mental health at work. Fact sheet, 2 September 2024.

Sağlam iş mühitinin olmaması əməkdaşlarda stress hallarına, emosional tükənməyə<sup>4</sup>, motivasiya itkisi və işdən ayrılma hallarının artmasına səbəb olur ki, bu da işəgötürənlər və dövlət üçün əlavə sosial və iqtisadi xərclər yaradır. Nəticə etibarilə, sağlam iş mühiti yalnız iş mühitinin keyfiyyət göstəricisi göstəricisi deyil, eyni zamanda insan potensialının səmərəli istifadəsini şərtləndirən əsas amillərdən biridir.

Bülletenin hazırlanması məqsədilə keçirilmiş sorğu sağlam iş mühitinin Azərbaycandakı mövcud vəziyyətini təhlil etmək, həm əməkdaşların, həm də rəhbər şəxslərin baxışlarına əsasən real problemləri ortaya qoymaq məqsədi daşıyır. Əldə olunan nəticələrin sağlam iş mühitinin mövcud vəziyyəti, əsas problemlər və müşahidə olunan tendensiyalar barədə ümumi mənzərə yaratması gözlənilir.

---

<sup>4</sup> Əzməmmədova, Mərziyə Qaflan qızı. (2023). Emosional yanma klinik psixoloji problem kimi. Qərbi Kaspi Universiteti Elmi Xəbərlər, №1 (Humanitar elmlər seriyası).

# Metodologiya

The background features a large, light gray graphic of the Cyrillic word 'Методология' (Methodology). The letters are stylized and partially obscured by various icons: a globe, two silhouettes of people, and several leaf-like shapes. There are also several light gray circles scattered across the page.

# Metodologiya

Sorğunun keçirilməsi və təhlilində əsas məqsəd sağlam iş mühitinin güclü tərəflərini müəyyən etmək, onun insanların karyera inkişafına təsirini müəyyən etmək və rəhbər yanaşmaları ilə əməkdaş təcrübələrini müqayisəli şəkildə qiymətləndirməkdir. Bu sorğu 5 əsas istiqaməti əhatə edir. Hər istiqamət əmək mühitinin konkret aspektlərini ölçən suallar blokundan ibarətdir:

- Ümumi baxışlar
- Komanda münasibətləri
- İş şəraiti
- Rəhbərlik və idarəetmə
- Psixoloji mühit və karyera inkişafı

Respondentlərin (mütəxəssislər və rəhbər şəxslər) anonimliyinin qorunmasını, məlumatların standartlaşdırılmış şəkildə toplanmasını və cavabların hər hansı müdaxilə olmadan təqdim edilməsini təmin edilməsi üçün sorğu onlayn formada keçirilmişdir. Sorğu qapalı tipli suallar (kəmiyyət göstəricilərinin statistik və müqayisəli təhlili məqsədilə) və açıq tipli suallar (respondentlərin subyektiv qiymətləndirmələrinin, fikir və təkliflərinin toplanması məqsədilə) əsasında formalaşdırılmışdır. Seçilmiş metodologiya müxtəlif struktur bölmələri üzrə sağlam iş mühitinə dair mövcud yanaşmaların oxşar və fərqli cəhətlərinin obyektiv şəkildə müəyyənləşdirilməsinə imkan vermişdir. Hədəf qrupları üzrə sualların seçilməsi və paylanması isə aşağıdakı kimi olmuşdur:

Sorğu iki əsas hədəf qrupu üçün tərtib edilmişdir: mütəxəssislər və rəhbərlər. Mütəxəssislər gündəlik iş təcrübəsinə əsaslanan 15 sualla komanda münasibətləri, iş şəraiti, rəhbərlik yanaşması, stres və peşəkar inkişaf imkanlarını qiymətləndirirlər. Rəhbərlər üçün isə 5 əsas sual sağlam iş mühitinin təşkili, idarəetmə yanaşmaları və əməkdaş motivasiyasına fokuslanır.



Sorğuda mütəxəssislərə daha çox, rəhbərlərə isə daha az sual verilməsi yanaşması beynəlxalq tədqiqat təcrübəsində də təsdiqlənmişdir. Belə ki, "Project Aristotle"<sup>5</sup> tədqiqatında komanda üzvlərinin gündəlik iş proseslərində formalaşan təcrübəsini ölçmək üçün əməkdaşlara ətraflı sorğular təqdim olunmuş, rəhbərlərin idarəetmə və strateji fəaliyyətləri isə daha qısa və konseptual suallarla qiymətləndirilmişdir. Bu yanaşma fərdi təcrübələr və strateji yanaşmalar üzrə məlumatların toplanmasını təmin edir.

Məlumatlar toplusunun analizi MS Excel və Tableau proqramları vasitəsilə həyata keçirilmişdir.

---

<sup>5</sup> Google's Project Aristotle: How psychological safety captured the world's attention, Psychological Safety, 28 March 2024, <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/>



# **Demoqrafik nəticələr**

# Demoqrafik nəticələr

Sorğuda ümumilikdə 322 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 144 nəfər qadın, 170 nəfər kişi olmuşdur. (Qrafik 1)

Vəzifə bölgüsünə görə sorğuda iştirak edənlərin:

- **188 nəfəri mütəxəssis (58,38%),**
- **134 nəfəri rəhbər (41,62%) olmuşdur.**

Qeyd edilməlidir ki, bülletendə təqdim olunan bütün statistik hesablamalar və faiz göstəriciləri, cavabları dəyərləndirməyə uyğun gəlməyən 8 respondent istisna olmaqla, 314 nəfərlik baza üzərindən hesablanmışdır.

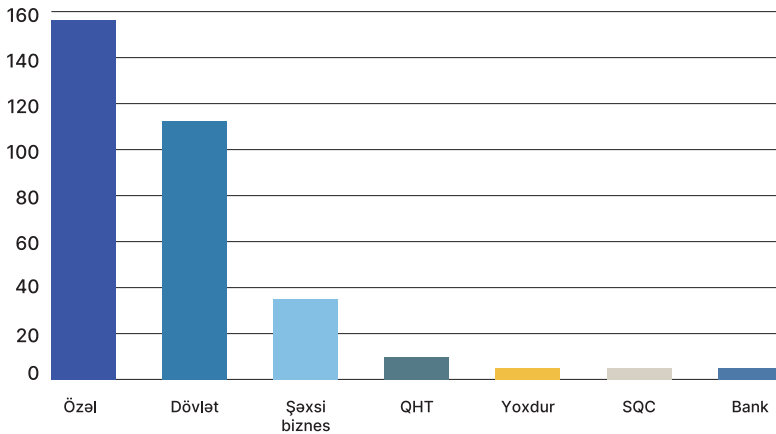
## Cinsiyət



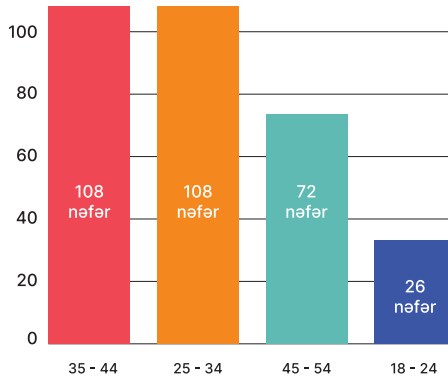
Qrafik 1

Sorğunu cavablandıran respondentlərin işlədiyi sektorlar üzrə bölgüsü Qrafik 2-də təqdim olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, iştirakçıların əksəriyyəti özəl sektorda çalışır. Belə ki, 158 nəfər (49,1%) özəl sektoru təmsil edir, ikinci yerdə isə 116 nəfərlə (36%) dövlət sektoru qərarlaşır. Respondentlərin 35 nəfəri (10,9%) şəxsi biznes istiqamətində çalışır. QHT sektorunda çalışanların sayı 2 nəfər (0,6%) olmuşdur. Digər sektorları isə hər biri fərqli sahəni seçən 3 nəfər (0,9%) təmsil etmişdir. Bu bölgü sorğunun əsasən özəl və dövlət sektorlarında çalışan respondentlərin fikirlərini əhatə etdiyini göstərir.

Respondentlərin yaş bölgüsü Qrafik 3-də əks olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, sorğuda iştirak edənlərin əsas hissəsi **25 - 44 yaş aralığında** cəmləşmişdir. Belə ki, **25 - 34 yaş** qrupunda **108 nəfər (34,4%)**, **35 - 44 yaş** qrupunda isə **108 nəfər (34,4%)** respondent iştirak etmişdir. **45 - 54 yaş** aralığında olan respondentlərin sayı **72 nəfər (22,9%)**, **18 - 24 yaş** qrupundakı respondentlərin sayı isə **26 nəfər (8,3%)** olmuşdur.



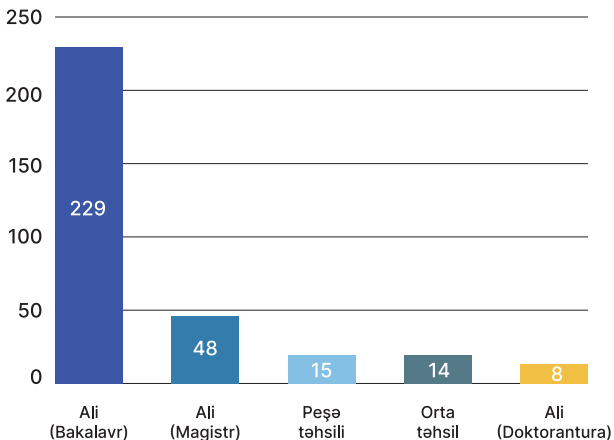
Qrafik 2



**Qrafik 3**

Respondentlərin təhsil səviyyəsi üzrə bölgüsü Qrafik 4-də təqdim olunmuşdur. Ümumilikdə sorğuda iştirak edənlərin 229 nəfəri bakalavr, 48 nəfəri magistr, 15 nəfəri peşə təhsili, 14 nəfəri orta təhsil, 8 nəfəri isə doktorantura səviyyəsini qeyd etmişdir. Bu göstəricilər sorğu iştirakçılarının böyük əksəriyyətinin ali təhsilli olduğunu göstərir.

Təhsil səviyyəsi üzrə bölgü sorğuda iştirak edən həm mütəxəssis, həm də rəhbər heyətin əsasən ali təhsilli kadrlar olduğunu və sağlam iş mühiti ilə bağlı fikirlərin peşəkar təcrübəyə əsaslandığını göstərir.



**Qrafik 4**

# Ümumi nəticələr

# Ümumi nəticələr

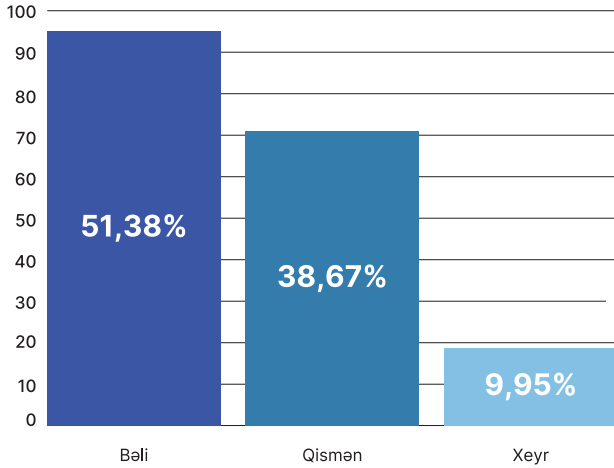
Bu bölmədə sorğunun mütəxəssislərə aid hissəsi üzrə toplanmış məlumatlar və onların təhlili dörd əsas tematik istiqamət üzrə qruplaşdırılmışdır. Təhlil mütəxəssislərin sağlam iş mühiti anlayışına dair təsəvvürlərini və bu anlayışa münasibətlərini, mövcud iş şəraitinin qiymətləndirilməsini, komanda münasibətləri və rəhbərlik yanaşmalarının sağlam iş mühitinin formalaşmasına təsirini, eləcə də sağlam iş mühitinin mütəxəssislərin karyera inkişafına təsirini əhatə edir.

## Mütəxəssislər üçün sağlam iş mühiti anlayışı və ona münasibətləri

**“Bu gün olduğunuz iş mühitində komanda münasibətlərinin sağlam olduğunu düşünürsünüzmü?”** sualına cavablar göstərir ki, **respondentlərin 51,38%-i mövcud komanda münasibətlərini sağlam hesab edir.** Bununla yanaşı, **38,67%** respondent komanda münasibətlərini **qismən sağlam, 9,95% isə sağlam hesab etmədiyini** bildirmişdir. (Qrafik 5)

Diqqətçəkən məqam ondan ibarətdir ki, komanda münasibətlərini tam sağlam hesab etməyən respondentlərin (qismən və “xeyr” cavabları üzrə) ümumi payı **48,61%** təşkil edir və bu göstərici komanda münasibətlərini müsbət qiymətləndirən (“bəli” cavabı verən) respondentlərin payına demək olar ki, bərabərdir. Bu nəticə göstərir ki, mütəxəssislərin təxminən yarısı mövcud iş mühitində komanda münasibətlərini tam sağlam hesab etmir. **Müşahidə olunan bu balanslı paylanma komanda münasibətləri istiqamətində potensial risk zonasının<sup>6</sup> mövcudluğuna işarə edir və təşkilatlarda psixoloji təhlükəsizliyin və əməkdaşlıq mədəniyyətinin gücləndirilməsinə ehtiyac olduğunu göstərir.**

Nəticələr mövcud komanda münasibətlərinin müəyyən dərəcədə müsbət qiymətləndirildiyini göstərsə də, eyni zamanda iş mühitində təkmilləşdirilməyə ehtiyac olan sahələrin mövcud olduğunu və sağlam komanda mühitinin bütün əməkdaşlar üçün tam təmin edilmədiyini ortaya qoyur.



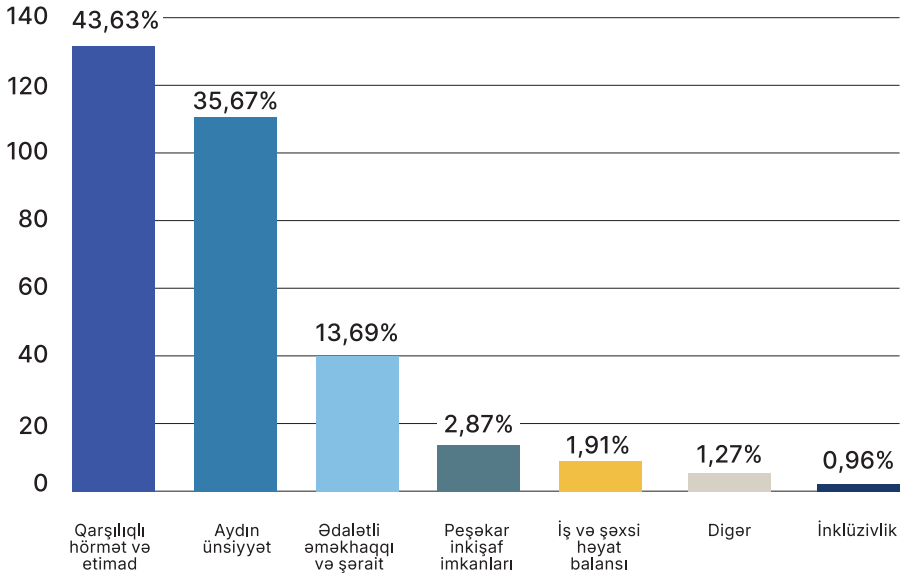
**Qrafik 5**

**“Sizin üçün sağlam iş mühitini formalaşdıran ən önəmli faktorlar hansılardır?”** sualına verilən cavablar Qrafik 6-da təqdim olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, **respondentlər üçün sağlam iş mühitinin əsasını insan münasibətləri və ünsiyyət mədəniyyəti təşkil edir.** Belə ki, respondentlərin **43,63%-i qarşılıqlı hörmət və etimadı, 35,67%-i isə aydın və açıq ünsiyyəti** ən vacib faktorlar kimi qeyd etmişdir. **Ədalətli əməkhaqqı və iş şəraiti** faktoru **13,69%** ilə üçüncü yerdə qərarlaşmışdır. Digər faktorlar nisbətən aşağı faizlərlə qeyd olunmuşdur. **Peşəkar inkişaf imkanları (2,87%), iş və şəxsi həyat balansı (1,91%) və inklüzivlik<sup>7</sup> (0,96%)** sağlam iş mühitinin formalaşmasında əlavə, lakin daha az prioritet hesab edilən amillər kimi dəyərləndirilmişdir.

<sup>6</sup> “Potensial risk zonası” iş yerində əməkdaşların psixososial risklərə məruz qala biləcəyi sahələrdir. Buraya yüksək stress, aşağı sosial dəstək, rol qeyri-müəyyənliyi və interpersonal konfliktlər kimi amillər daxildir ki, bunlar əməkdaşların rifahına və iş performansına mənfi təsir göstərə bilər (Cox & Griffiths, 2005; Leka & Houdmont, 2010).

<sup>7</sup> Cəmiyyətdə “inklüzivlik” anlayışı çox zaman yalnız əlilliklə əlaqələndirilir. Halbuki inklüzivlik bütün şəxslər üçün bərabər şəraitin yaradılmasını və mövcud imkanlardan bərabər istifadə hüququnun təmin olunmasını ifadə edir. Bu anlayış fərdlərlə deyil, imkanların və mühitin əlçatanlığı ilə bağlıdır.

**Bu nəticələr göstərir ki, respondentlər üçün sağlam iş mühiti ilk növbədə hörmətə əsaslanan münasibətlər, psixoloji təhlükəsizlik və effektiv ünsiyyət üzərində qurulur.**

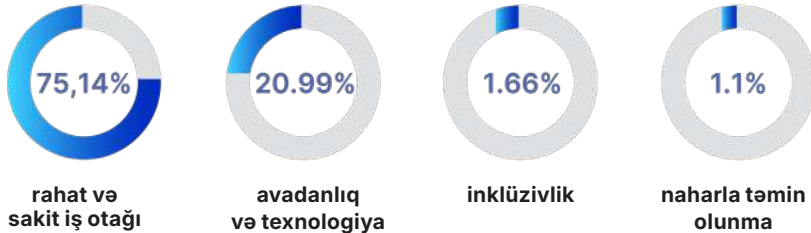


**Qrafik 6**

## **İş şəraitinin analizi**

**“Gündəlik iş həyatınızda aşağıdakı elementlərdən hansı daha vacibdir?”** sualına verilən cavablar respondentlər üçün **fiziki və psixoloji rahatlığın əsas prioritet olduğunu göstərir**. Belə ki, iştirakçıların böyük əksəriyyəti, yeni **75,14 %-i rahat və sakit iş otağını** gündəlik iş həyatında ən vacib element kimi qeyd etmişdir. İkinci yerdə keyfiyyətli **avadanlıq və texnologiya** qərarlaşır (**20,99 %**), bu da iş prosesində texniki təminatın məhsuldarlıq üçün önəmli olduğunu göstərir. Digər elementlər isə aşağı faiz nisbətində malikdir: **inklüzivlik (1,66 %)**, **naharla təmin olunma (1,10 %)**, **təhlükəsizlik və gigiyena (0,55 %)** və s. (Qrafik 7)

Nəticələr göstərir ki, respondentlər üçün ilk növbədə sakit, diqqəti yayındırmayan və rahat fiziki iş şəraiti, eləcə də işin effektiv görülməsi üçün uyğun texniki imkanlar önəmlidir. Digər sosial və təminat yönümlü amillər isə daha arxa planda qiymətləndirilir.



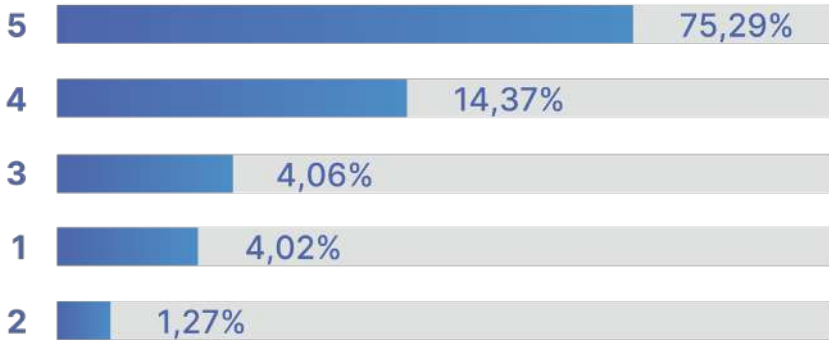
**Qrafik 7**

**“İş şəraitinin sağlam iş mühitində rolu nə qədər əhəmiyyətlidir?”** sualına verilən cavabların təhlili göstərir ki, **respondentlərin böyük əksəriyyəti iş şəraitini sağlam iş mühitinin formalaşmasında yüksək dərəcədə vacib hesab edir.** Belə ki, iştirakçıların 75,29 %-i bu faktoru ən yüksək qiymət olan 5 bal ilə dəyərləndirmişdir. Respondentlərin 14,37 %-i iş şəraitinin rolunu 4 bal ilə qiymətləndirmişdir ki, bu da mövzunun əhəmiyyətinin yüksək olaraq qəbul edildiyini təsdiqləyir. 3 bal verənlərin payı 4,06 % təşkil etmişdir. Nisbətən az sayda respondent isə iş şəraitinin rolunu aşağı qiymətləndirmişdir.

Belə ki, 1 bal verənlərin payı 4,02%, 2 bal verənlərin payı isə 1,72% olmuşdur. (Qrafik 8) Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, **respondentlər iş şəraitini sağlam iş mühitinin əsas və vacib hissəsi kimi qiymətləndirir və bu mövzuda iştirakçıların fikirləri böyük ölçüdə üst-üstə düşür.**

**“İş şəraitində ən çox hansı amillər sizi narahat edir?”** sualına verilən cavabların təhlili göstərir ki, respondentləri **ən çox iş vaxtının təşkili və iş yükü ilə bağlı məsələlər narahat edir.** Belə ki, iştirakçıların **43,09%-i** uzun iş saatları və **qeyri-çevik iş qrafikini**<sup>8</sup> əsas problem kimi qeyd etmişdir.

<sup>8</sup> Elastik iş mühiti iş vaxtı, iş yeri və iş formasının əməkdaşların ehtiyaclarına uyğun şəkildə tənzimləndiyi iş modelidir.

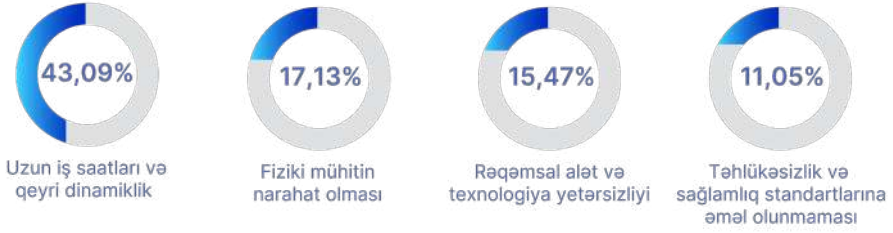


**Qrafik 8**

Bundan əlavə, **fiziki iş mühitinin** komfort səviyyəsi də önəmli narahatlıq mənbəyidir. Respondentlərin **17,13%-i** iş otağı, havalandırma, səs-küy və oxşar amillərin iş mühitinə mənfi təsir göstərdiyini bildirmişdir. **Rəqəmsal alət və texnologiyaların yetersizliyi** isə **15,47 %** respondent tərəfindən vurğulanmışdır. “Narahatedici amil yoxdur” tipli cavabları verənlər isə 13.26% təşkil edir. Təhlükəsizlik və sağlam iş standartlarına əməl olunmaması ilə bağlı narahatlıqların ümumi payı **11,05%** təşkil etmişdir. (Qrafik 9)

Bu nəticələr göstərir ki, sağlam iş mühitinin formalaşdırılmasında çevik iş qrafikinə təşkil, fiziki şəraitin yaxşılaşdırılması və texniki təminatın gücləndirilməsi əsas prioritetlər kimi önə çıxır.

**“Sizcə, sağlam iş mühitində stres ümumiyyətlə olmamalıdır, yoxsa stresin olması normal haldır?”** sualına verilən cavablar respondentlərin stressə yanaşmasının vahid olmadığını, lakin stresin müəyyən həddə qədər qəbul edildiyini göstərir. Respondentlərin **41,44%-i** sağlam iş mühitində stresin **müəyyən qədər olmasının normal olduğunu** düşünür. 28,18% isə stresin ümumilikdə normal hal olduğunu bildirmişdir. Bununla yanaşı, 30,43% respondent sağlam iş mühitində ümumiyyətlə stres olmamalı olduğunu qeyd etmişdir. (Qrafik 10)



**Qrafik 9**



**Qrafik 10**

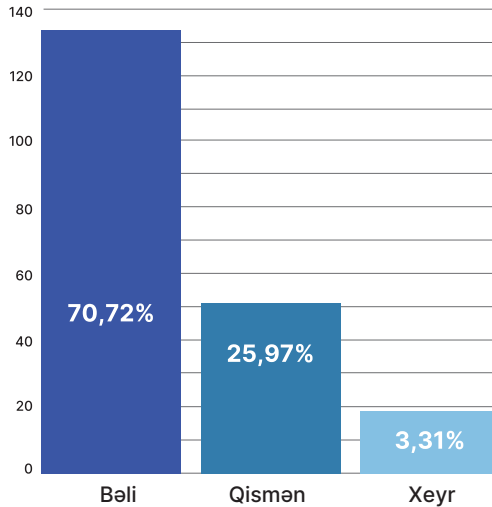
**Bu nəticələr göstərir ki, respondentlərin əksəriyyəti üçün sağlam iş mühiti stresin tam yoxluğu ilə deyil, idarəolunan və əməkdaşın rifahına zərər verməyən səviyyədə olması ilə əlaqələndirilir.** Bu yanaşma beynəlxalq praktikada qəbul edilən "idarəolunan stres" (manageable stress) anlayışı ilə üst-üstə düşür.

Eyni zamanda, əhəmiyyətli bir qrup üçün stresin ümumiyyətlə arzuolunmaz hesab edilməsi təşkilatlarda **psixoloji rifah və iş yükünün balanslaşdırılması** məsələlərinin vacibliyini ön plana çıxarır.

### **Komandanın və rəhbərliyin sağlam iş mühitinə təsiri**

**"Komandadan və rəhbərlik tərəfindən emosional dəstək görmək sizin üçün sağlam iş mühitinin bir hissəsidirmi?"** sualına verilən cavablar göstərir ki, respondentlərin böyük əksəriyyəti emosional dəstəyi sağlam iş mühitinin vacib elementi hesab edir.

Belə ki, iştirakçıların **70,72 %-i** bu suala **“bəli”**, **25,97 %-i** isə **“qismən”** cavabını vermişdir. Yalnız **3,31 %** respondent emosional dəstəyi sağlam iş mühitinin bir hissəsi kimi **qiymətləndirməmişdir**. Bu nəticələr emosional dəstəyin əməkdaşların iş mühitini müsbət qiymətləndirməsində və ümumi rifahında mühüm rol oynadığını göstərir. (Qrafik 11)

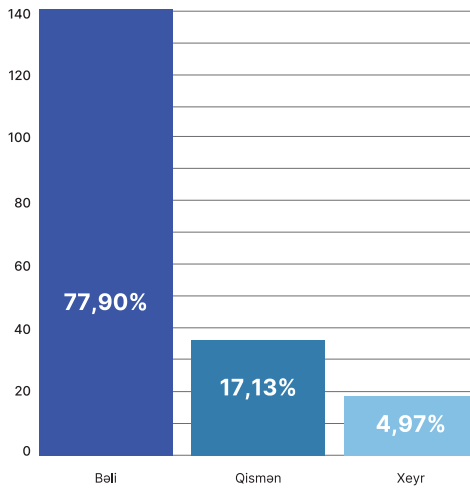


**Qrafik 11**

**“Rəhbərliyin yanaşmasının sağlam iş mühitinə təsirini necə qiymətləndirirsiniz?”** sualına verilən cavablar göstərir ki, respondentlərin böyük əksəriyyəti rəhbərliyin rolunu həlledici hesab edir. Belə ki, iştirakçıların **77,90 %-i** rəhbərliyin yanaşmasının sağlam iş mühitinə **çox təsir etdiyini**, **17,13 %-i** isə **qismən təsir göstərdiyini** bildirmişdir. Yalnız **4,97 %** respondent rəhbərliyin yanaşmasının iş mühitinə **təsir etmədiyini** qeyd etmişdir. (Qrafik 12)

**Göstəricilər belə bir qənaətə gəlməyə əsas verir ki, rəhbərlərin idarəetmə üslubu, ünsiyyət tərzı və qərar vermə yanaşmaları sağlam iş mühitinin formalaşmasında əsas müəyyənədicı amillərdən biri kimi çıxış edir.**

**“Komanda daxilində münasibətlərin sağlam olması karyeranız necə təsir edib?”** sualına verilən cavabların təhlili göstərir ki, sağlam komanda münasibətləri respondentlərin karyera təcrübəsinə əsasən müsbət təsir göstərmişdir. Belə ki, iştirakçıların **60,22 %-i** sağlam komanda münasibətlərinin onların **motivasiya səviyyəsini və işdən məmnunluğunu artırdığını** qeyd etmişdir. **15,47 %** respondent bu amilin **məhsuldarlığın və təşəbbüskarlığın artmasına** səbəb olduğunu bildirmişdir.



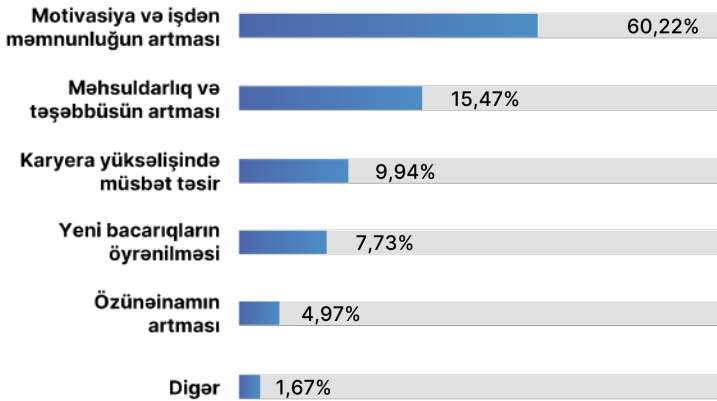
**Qrafik 12**

Eyni zamanda, **9,94%** iştirakçı sağlam münasibətlərin **karyera yüksəlişinə müsbət təsir etdiyini**, **7,73%** isə **yeni bacarıqların öyrənilməsinə şərait yaratdığını** vurğulamışdır. Respondentlərin **4,97%-i** komanda daxilində sağlam münasibətlərin **özünəinamın artmasına** töhfə verdiyini qeyd etmişdir. (Qrafik 13)

Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, sağlam komanda münasibətləri təkəcə gündəlik iş məmnunluğunu deyil, həm də uzunmüddətli karyera inkişafını dəstəkləyən əsas amillərdən biridir.

Komanda daxilində münasibətlərin sağlam olması karyeranız necə təsir edib? (Qrafik 13)

Eyni zamanda, **“Komanda daxilində münasibətlərin sağlam olmaması karyeranızı necə təsir edib?”** sualına verilən cavablar sağlam mühitin olmamasının **oxşar sahələrdə, lakin mənfi istiqamətdə** təsir göstərdiyini ortaya qoyur. Respondentlərin **60,22 %-i** qeyri-sağlam münasibətlərin motivasiyanın azalmasına və işdən məmnunluğun zəifləməsinə səbəb olduğunu bildirmişdir.



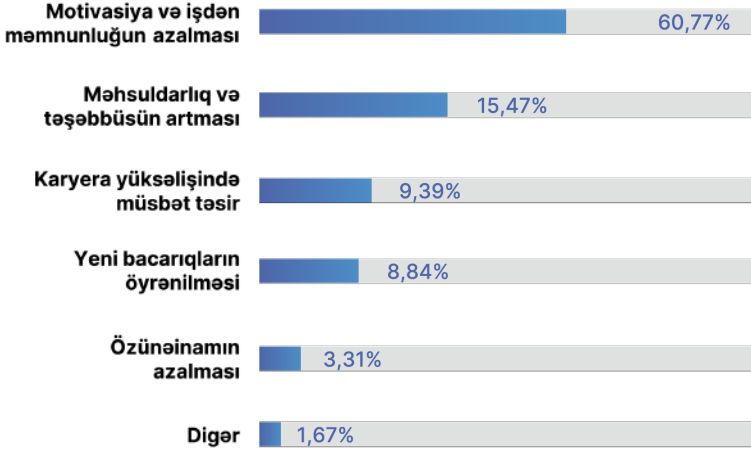
**Qrafik 13**

**Bu paralellik komanda münasibətlərinin karyera üzərində təsirinin iki istiqamətli və güclü olduğunu göstərir.**

Bundan əlavə, **peşəkar inkişafın ləngiməsi (15,47%), məhsuldarlığın azalması (9,39%), iş yerinin dəyişdirilməsi (8,84%) və özünəinamın azalması (3,31%)** kimi nəticələr qeydə alınmışdır.

Xüsusilə iş yerinin dəyişdirilməsi göstəricisi sağlam olmayan komanda münasibətlərinin təşkilatlar üçün **insan resurslarının itirilməsi riski** yaratdığını göstərir. (Qrafik 14)

Ümumilikdə, nəticələr sübut edir ki, **komanda daxilində münasibətlərin sağlamlığı karyeraya təsir baxımından neytral faktor deyil, əksinə motivasiya, məhsuldarlıq, inkişaf və kadrların saxlanılması ilə birbaşa əlaqəlidir.**

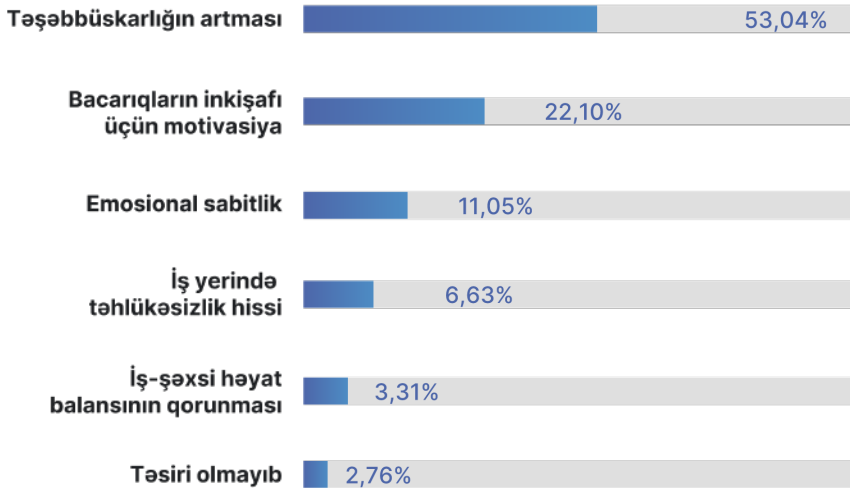


Qrafik 14

## Sağlam iş mühitinin mütəxəssislərin karyeralarına təsiri

“Sağlam iş mühitinin sizin inkişafınıza faydası necə olub?” sualına verilən cavablar respondentlərin sağlam iş mühitini əsasən **yaradıcılıq və təşəbbüskarlığın stimullaşdırılması** ilə əlaqələndirdiyini göstərir. Respondentlərin **53,04 %-i** sağlam iş mühitinin **təşəbbüskarlığın artmasına və ideyaların rahat ifadə edilməsinə** kömək etdiyini qeyd etmişdir. **22,10%** respondent üçün sağlam mühit peşəkar **bacarıqların inkişafı üçün motivasiya tapmaqda** əsas rol oynamışdır. Daha az sayda respondent isə **emosional sabitlik və iş stresinin azalması (11,05 %)**, **iş yerində təhlükəsizlik və sabitlik hissi, uzunmüddətli planlar qurmağa imkan yaranması (6,63 %)**, **iş-şəxsi həyat balansının qorunması (3,31 %)** kimi faydaları vurğulamışdır.

Cavabların çox az hissəsi (**2,76 %**) iş mühitinin **təsirsiz olduğunu**, **0,55 %** isə **mənfi təsir göstərdiyini** qeyd etmişdir. Həmçinin **0,55 %** respondent açıq ünsiyyət mühitini xüsusi qeyd etmişdir. (Qrafik 15)

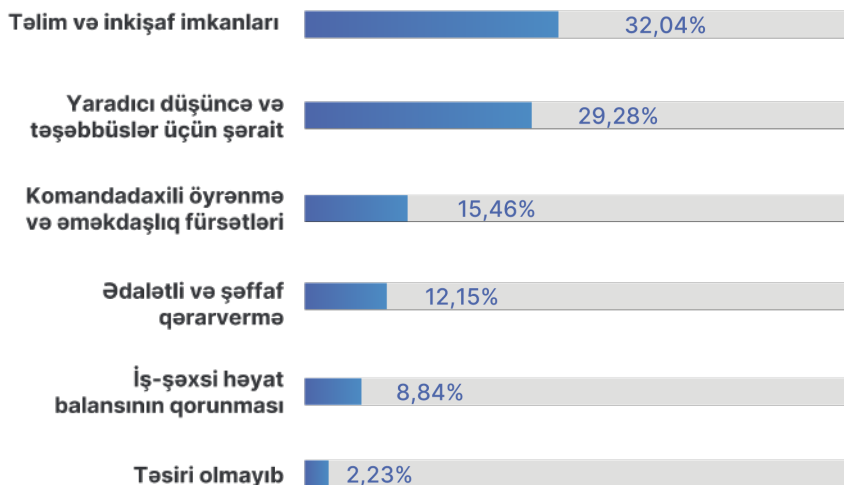


## Qrafik 15

Bu nəticələr göstərir ki, sağlam iş mühiti yaradıcılıq, təşəbbüskarlıq və peşəkar inkişaf üçün əsas faktor olaraq qəbul edilir, eyni zamanda əməkdaşların emosional rifahı və iş yerində stabilliyi üçün də vacibdir.

Respondentlər sağlam iş mühitinin peşəkar inkişaflarına göstərdiyi dəstəyi beş əsas istiqamətdə qiymətləndirmişlər. Ən çox vurğulananlar arasında təlim və inkişaf imkanları (**32,04%**), yaradıcı düşüncə və yeni təşəbbüslər üçün şəraitin təmin edilməsi (**29,28%**), komandadaxili öyrənmə və əməkdaşlıq fərsətləri (**15,46%**), ədalətli və şəffaf qərarvermə prosesi (**12,15%**) və açıq ünsiyyət və dəstək mühiti (**8,84%**) yer alır (Qrafik 16). Nəticələr göstərir ki, sağlam iş mühiti həm peşəkar bacarıqların inkişafında, həm də yaradıcılıq və təşəbbüskarlığın təşviqində əsas rol oynayır.

Eyni zamanda, komanda daxilində öyrənmə və əməkdaşlıq imkanlarının mövcudluğu, ədalətli qərarvermə və açıq ünsiyyət mühiti əməkdaşların inkişafına əlavə dəstək təmin edir.



**Qrafik 16**

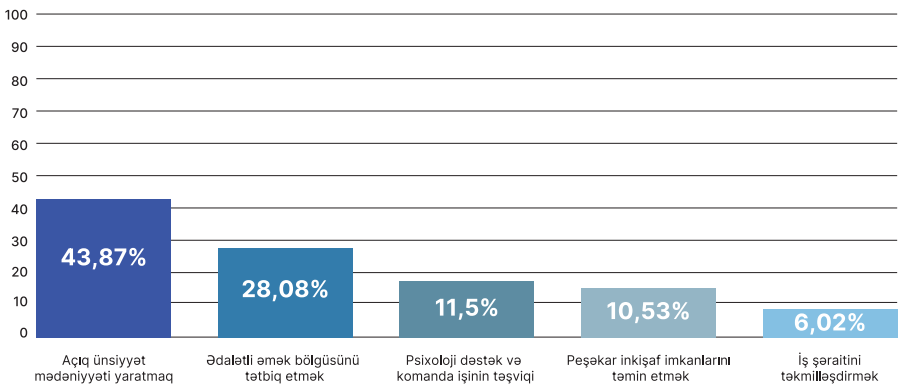
## Rəhbərlər üzrə əsas göstəricilər

Rəhbərlərin sağlam iş mühitini təmin etmək üçün atdıqları addımların sorğu nəticələri göstərir ki, əsas diqqət ünsiyyət və ədalət üzərində cəmləşmişdir. Respondent rəhbərlərin **43,87%-i** açıq ünsiyyət mədəniyyəti yaratdığı əsas prioritet kimi qeyd etmişdir. **28,08%-i** isə ədalətli əmək bölgüsü tətbiq etməyi vacib hesab edir.

Psixoloji dəstək və komanda işinin təşviqi **11,5%** respondent tərəfindən seçilmişdir. Daha sonra rəhbərlərin bir hissəsi peşəkar inkişaf imkanlarının təmin edilməsini (**10,53%**), bundan sonra isə iş şəraitinin təkmilləşdirilməsini (**6,02%**) seçmişdir. (Qrafik 17)

Psixoloji dəstək və komanda işinin təşviqi işçilərin emosional rifahının qorunmasına və psixoloji təhlükəsizliyin təmin edilməsinə yönəlmiş emosional dəstək mexanizmləri kimi dəyərləndirilə bilər. Bu yanaşma komanda daxilində etimadın güclənməsinə və əməkdaşların öz fikirlərini daha açıq şəkildə ifadə etməsinə şərait yaradır.

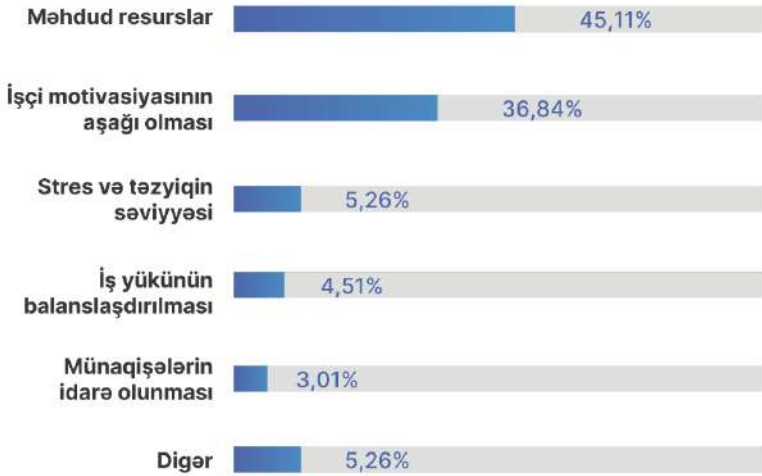
Ümumilikdə, əldə olunan nəticələr göstərir ki, rəhbərlər sağlam iş mühitini formalaşdırarkən əsasən idarəedici və strukturlaşdırılmış alətlərə, yəni açıq ünsiyyət, ədalətli əmək bölgüsü və iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına üstünlük verirlər. Bununla yanaşı, psixoloji dəstək və komanda işinin təşviqi də rəhbərlik səviyyəsində müəyyən yer tutur və emosional rifahın qorunmasına yönəlmiş tamamlayıcı mexanizm kimi çıxış edir. Lakin bu istiqamət hələlik əsas prioritetlərlə müqayisədə daha məhdud çərçivədə qalır ki, bu da gələcəkdə emosional dəstəyin daha sistemli şəkildə gücləndirilməsi üçün əlavə imkanların mövcud olduğunu göstərir.



**Qrafik 17**

**Sağlam iş mühitini yaratmaqda sizin üçün ən böyük çətinliklər nələrdir?** sualına verilən cavablar göstərir ki, rəhbərlər daha çox struktur və insan ilə bağlı olan problemlərlə üzləşirlər. Respondentlərin **45,11%-i** sağlam iş mühitinin formalaşdırılmasında əsas çətinlik kimi **məhdud resursları** (büdcə, zaman və digər imkanlar) qeyd etmişdir. İkinci əsas problem **işçi motivasiyasının aşağı olmasıdır** ki, bu amil **36,84%** respondent tərəfindən vurğulanmışdır.

Digər çətinliklər arasında **stress və təzyiq səviyyəsi (5,26%)**, **iş yükünün balanslaşdırılması (4,51%)** və **münaqişələrin idarə olunması (3,01%)** yer alır. Respondentlərin **5,26%-i** isə bu suala "digər" cavabını vermişdir. (Qrafik 18)



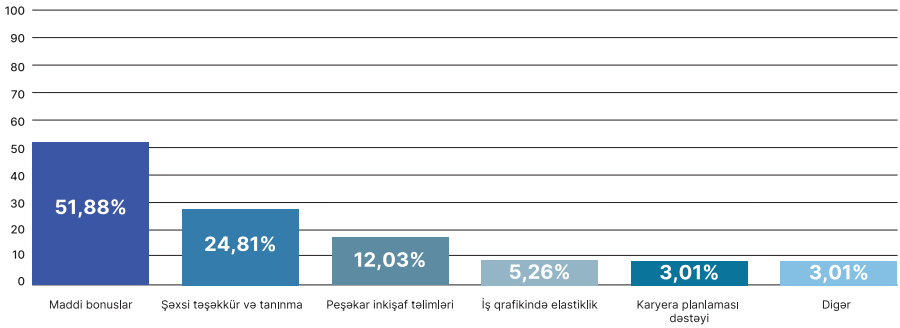
**Qrafik 18**

Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, sağlam iş mühitinin yaradılmasında əsas maneələr daha çox resurs çatışmazlığı və əməkdaşların motivasiyasının qorunması ilə bağlıdır. Bu isə rəhbərlərin həm təşkilati, həm də psixoloji səviyyədə əlavə dəstəyə ehtiyac duyduğunu göstərir.

**“Əməkdaşların motivasiyasını artırmaq üçün rəhbər olaraq hansı üsullardan istifadə edirsiniz?”** sualına verilən cavablar göstərir ki, rəhbərlər motivasiyanın artırılmasında əsasən maddi və əməkdaşların əməyinin tanınmasına yönəlmiş alətlərə üstünlük verirlər.

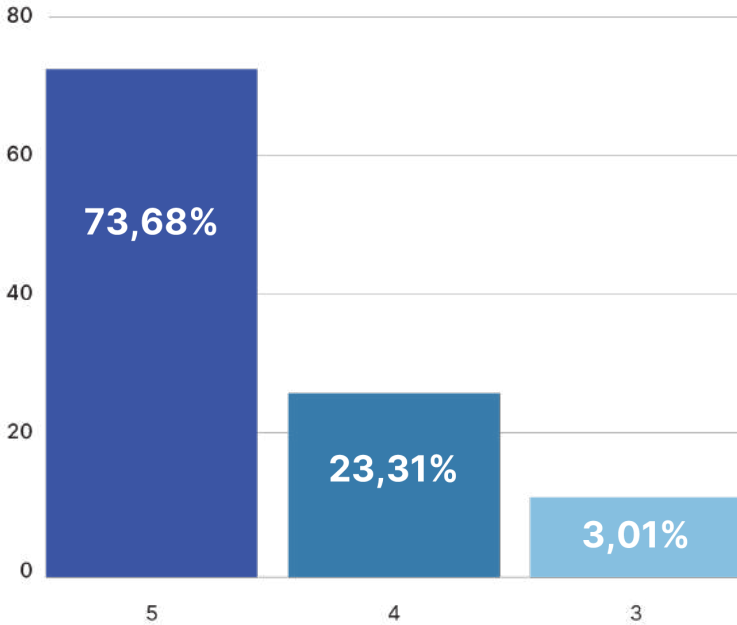
Respondentlərin **51,88 %-i** əməkdaşların motivasiyasını artırmaq üçün maddi bonuslardan istifadə etdiyini bildirmişdir. **24,81 %** rəhbər şəxsi təşəkkür və tanınma üsulunu ön plana çıxarmışdır ki, bu da qeyri-maddi motivasiya vasitələrinin əhəmiyyətini göstərir.

Bundan əlavə, **12,03%** respondent motivasiyanın artırılmasında peşəkar inkişaf təlimlərinə üstünlük verdiyini qeyd etmişdir. **İş qrafikində elastiklik 5,26%, karyera planlaması dəstəyi isə 3,01%** səviyyəsində göstərilmişdir. Respondentlərin **3,01%-i** bu suala “digər” cavabını vermişdir. (Qrafik 19)



**Qrafik 19**

Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, rəhbərlərin motivasiya strategiyalarında maddi təşviqlər üstünlük təşkil etsə də, tanınma, inkişaf imkanları və çevik iş yanaşmaları da mühüm tamamlayıcı vasitələr kimi çıxış edir.



**Qrafik 20**

**“Sağlam iş mühitinin əməkdaşların karyera inkişafına təsirini necə qiymətləndirirsiniz?”** sualına verilən cavablar bu amilin yüksək əhəmiyyət daşıdığını açıq şəkildə göstərir. Respondentlərin **73,68%-i** bu təsiri **ən yüksək səviyyədə (5 bal)** qiymətləndirmişdir. **23,31%** iştirakçı bu təsiri **4 bal** səviyyəsində dəyərləndirmiş, yalnız **3,01%** respondent isə orta səviyyədə **(3 bal)** qiymət vermişdir. (Qrafik 20)

Bu nəticələr göstərir ki, respondentlərin böyük əksəriyyəti sağlam iş mühitini əməkdaşların karyera inkişafı üçün həlledici və güclü təsire malik faktor kimi qəbul edir.

The background features large, light gray, stylized letters and icons. On the right side, there is a circular icon containing silhouettes of two people and a globe. The overall design is clean and modern.

# **Beynəlxalq araşdırmalar**

# Beynəlxalq araşdırmalar

Beynəlxalq tədqiqatlar göstərir ki, təhlükəsiz və açıq ünsiyyət mühiti, eləcə də təşkilati dəstək işçilərin performansını, motivasiyasını və karyera davamlılığını üçün əsas amillər hesab olunur. Müxtəlif ölkələrdə aparılmış empirik araşdırmalar həm fərdi, həm də institusional səviyyədə sağlam və dəstəkləyici iş mühitinin işçilərin yaradıcılıq, öhdəlik və sadıqlıq göstəricilərini artırdığını təsdiqləyir. Bu nəticələr təsdiq edir ki, inklüziv, şəffaf və dəstəkləyici iş mühiti sadəcə gündəlik iş proseslərini asanlaşdıran bir amil deyil, təşkilatın rəqabət gücünü və davamlı inkişafını təmin edən strateji bir sütundur.

Sözügədən meyllərin fərqli iqtisadi model və korporativ mədəniyyətə malik ölkələrdə necə təzahür etdiyini anlamaq üçün konkret regional tədqiqatların nəticələrinə nəzər salmaq.

## Yaponiya

Yaponiyalı tədqiqatçılar (Yuko Kaçi və digərləri) tərəfindən aparılan və gələcəyə yönəlmiş izləmə metoduna əsaslanan (prospektiv kohort) genişmiqyaslı araşdırma peşəkar stresin işçilərin işdən ayrılma riskinə birbaşa təsirini sübut edir.<sup>9</sup> Yaponiya nümunəsi göstərir ki, dördillik izləmə müddətində idarəolunmaz stres faktiki olaraq peşəkar fəaliyyətin davamlılığının pozulmasına səbəb olur. Maliyyə sektorunda çalışan 9657 işçini əhatə edən tədqiqatda streslə bağlı işdən ayrılma riskində aşağıdakı artım qeydə alınıb:

- **Kişilərdə** yüksək stres işdən ayrılma ehtimalını 3 dəfə (300%) artırır.
- **Qadınlarda** bu göstərici 1,5 dəfə (150%) təşkil edir.

---

<sup>9</sup> Kachi, Y., Inoue, A., Eguchi, H., et al. (2020). Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan. *BMC Public Health*, 20(174), 1-5.

**Bu rəqəmlər, işçi loyallığının yüksək olduğu yapon korporativ mədəniyyətində belə, stresin nə dərəcədə dağıdıcı təsirə malik olduğunu və karyera trayektoriyasını ciddi şəkildə riskə atdığını sübut edir.**

Beləliklə, iş yükünün ağırlığı və sosial dəstəyin yetərsizliyi kimi “stresorların” aradan qaldırılması yalnız fərdi rifah deyil, həm də strateji kadr ehtiyatının və təşkilati sabitliyin qorunması üçün fundamental şərtidir.

## **Tailand**

Tədqiqatçılar (C. Chaiyapruksayanonde və K. Ponchaitiwat) tərəfindən 2025-ci ildə Tailandın mehmanxana sənayesində aparılan araşdırma, dəstəkləyici iş mühitinin innovativ davranış və yüksək performans üzərindəki həlledici rolunu təhlil edir<sup>10</sup>. 275 otel əməkdaşını əhatə edən tədqiqat sübut edir ki, həm fiziki (resurslar, avadanlıq), həm də psixoloji (tanınma, rəhbər qayğısı) dəstək faktorları işçilərin yaradıcılıq potensialını birbaşa stimullaşdırır.

Araşdırma “Sosial Mübadilə Nəzəriyyəsi” (SET)<sup>11</sup> çərçivəsində mühüm bir nəticəni ortaya qoyur: təşkilat tərəfindən dəyərləndirildiyini hiss edən işçidə quruma qarşı daha güclü öhdəlik və bağlılıq yaranır. Statistik təhlillər təsdiq edir ki, dəstəkləyici atmosfer işçiləri yeni ideyalar irəli sürməyə sövq edir, bu isə zəncirvari reaksiya yaradaraq fərdi iş performansını yüksəldir.

**Yekun olaraq, bunümunə karyerayüksəlişinin yalnız fərdi bacarıqlardan deyil, iş yerində yaradılan dəstəkləyici və sağlam ekosistemdən birbaşa asılı olduğunu təsdiqləyir.**

---

<sup>10</sup> Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive Work Environments, Innovative Work Behavior, and Job Performance in the Hospitality Industry: Empirical Evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 20, 5-9.

<sup>11</sup> İş yerində göstərilən dəstəyin qarşılığında işçinin daha yüksək sadıqlıq və performans nümayiş etdirməsi prinsipi

## Türkiyə

Tədqiqatçı İtir Hasırcı tərəfindən 2025-ci ildə 511 tibb personalı üzərində aparılan araşdırma, sağlam iş mühitinin karyera üçün nə dərəcədə kritik olduğunu statistik göstəricilərlə sübut edir<sup>12</sup>. Tədqiqatın nəticələrinə görə, bir mütəxəssisin işinə qəlbən bağlanmasını və karyerasını eyni həvəslə davam etdirməsini təmin edən ən güclü iki amil psixoloji təhlükəsizlik və sağlam komanda münasibətləridir.

Statistik analizlər göstərir ki, bir işçinin öz peşəkar fəaliyyətinə nə dərəcədə sadıq qalacağını və işinə nə qədər enerji sərf edəcəyini müəyyən edən səbəblərin 42,2%-i məhz həmin mühitdəki psixoloji rahatlıq və həmkar dəstəyi ilə bağlıdır. Bu rəqəm sübut edir ki, peşəkar fəaliyyətin uzunömürlülüyü demək olar ki, yarımbararı iş yerindəki mənəvi atmosferdən asılıdır.

Tədqiqat xüsusilə vurğulayır ki, **sağlam münasibətlərin olduğu mühitdə işçilərin işə olan həvəsi kəskin şəkildə yüksəlir. Bu isə tükənmə qarşısını alan və karyera yolunu uzadan əsas faktordur.**

## Psixososial Təhlükəsizlik İqlimi

Ölkələr üzrə nəzərdən keçirdiyimiz bu fərqli mənzərələr əslində vahid bir mərkəzdə birləşir: Təşkilatın Psixososial Təhlükəsizlik İqlimi.<sup>13</sup> Yaponiya, Tailand və Türkiyə nümunələrində gördüyümüz fərdi nəticələrin qlobal miqyasda necə bir qanunauyğunluq təşkil etdiyini anlamaq üçün 2024-cü ildə dərc olunmuş ən son elmi icmala (M. Amoadu və digərləri) nəzər salmaq.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Hasırcı, İ. (2025). Psixoloji Güvenlik ve İşyeri Arkadaşlığı Yaygınlığının İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkileri: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Akademik Hassasiyetler, 12(28), 391-395.

<sup>13</sup> Psixososial Təhlükəsizlik İqlimi dedikdə, təşkilat daxilində işçilərin psixoloji sağlamlığının və rifahının qorunması məqsədilə rəhbərlik tərəfindən həyata keçirilən siyasət, təcrübə və prosedurların ümumi vəziyyətini ifadə edən göstərici nəzərdə tutulur.

<sup>14</sup> Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. BMC Psychology, 12(195), 1-8

Tədqiqat çərçivəsində təhlil edilən 38 elmi məqalənin nəticələri sübut edir ki, PTİ səviyyəsi yüksək olan təşkilatlarda əməkdaşların psixoloji sağlamlığı institusional səviyyədə qorunur və iş yerində zorakılıq halları minimuma enir.

Araşdırmanın fundamental tapıntısı ondan ibarətdir ki, PTİ fərdi stres faktorlarını neytrallaşdıran və peşəkar inkişaf yollarını sığortalayan strateji mexanizm funksiyasını yerinə yetirir.

Tədqiqatda əks olunan statistik korrelyasiyalar sağlam iş mühitinin karyera dinamikasına təsirini aşağıdakı faktlarla əsaslandırır:

- **Mənfi korrelyasiyalar:** Yüksək PTİ göstəricisi ilə iş yerində bullinq, emosional zorakılıq və diskriminasiya halları arasında tərs mütənasiblik aşkar edilmişdir. Bu qanunauyğunluq təsdiq edir ki, rəhbərlik tərəfindən psixoloji rifahın prioritetləşdirilməsi karyera inkişafına maneə olan toksik faktorların aradan qaldırılmasına birbaşa xidmət edir.
- **Müsbət korrelyasiyalar:** PTİ-nin kəmiyyət göstəricilərinin yüksək olması əməkdaşların psixoloji dözümlülüyü və peşəkar perspektivləri ilə birbaşa müsbət əlaqədədir.
- **Karyera risklərinin təhlili:** Psixososial iqlimin zəif olduğu mühitlərdə qeydə alınan yüksək psixoloji sıxıntı və depressiv hallar işdən ayrılma niyyətini (turnover intention) stimullaşdıran əsas amillərdir.

Yekun olaraq, tədqiqat göstərir ki, **sağlam PTİ-nin formalaşdırılması yalnız işçi rifahı üçün deyil, həm də kadr potensialının uzunmüddətli inkişafını və təşkilati sabitliyi təmin edən korporativ idarəetmə siyasətinin ayrılmaz tərkib hissəsi olmalıdır.**



# Nəticə və əsas faktlar

# Nəticə və əsas faktlar

Sorğu nəticələri göstərir ki, sağlam iş mühiti işçilərin motivasiyası, təşəbbüskarlığı və karyera inkişafı ilə birbaşa bağlıdır. Mütəxəssislər komanda münasibətləri, psixoloji təhlükəsizlik və emosional dəstək kimi amilləri yüksək qiymətləndirsələr də, rəhbərlərin prioritetləri maddi bonuslara yönəlmişdir. İş şəraiti və stressi idarəetmə bacarıqları performans və fokuslanmaya təsir göstərir, qeyri-sağlam münasibətlər isə motivasiya itkisi və işçi dövryyəsi ilə əlaqələndirilir. Karyera inkişafı proqramları həm fərdi bacarıqların qorunmasına, həm də təşkilati çevikliyin artırılmasına xidmət edir. Ümumilikdə, nəticələr sağlam, dəstəkləyici və inklüziv iş mühitinin işçilərin öyrənmə, motivasiya və təşəbbüskarlığını təşviq edən əsas faktor olduğunu göstərir.

## Komanda münasibətləri və psixoloji təhlükəsizlik

**Mütəxəssislərin qiymətləndirməsi:** 51,38% iş mühitini sağlam hesab etsə də, 48,61% qismən və ya tam neqativ qiymətləndirmişdir. Bu "kritik balans" narahatlıq yaradır, çünki sağlam münasibətlər karyera inkişafına əlavə dəyər qatarkən, qeyri-sağlam münasibətlər əsas "bloklayıcı" faktor kimi çıxış edir.

**Əsas elementlər:** Qarşılıqlı hörmət (43,63%) və açıq ünsiyyət (35,67%) mütəxəssislər üçün ən vacib psixoloji sütunlardır. Maddi faktorlar yalnız 13,69% tərəfindən önəmli sayılır, bu isə emosional və mədəni dəstəyin üstünlüyünü göstərir.

**Korrelyasiya:** Komanda münasibətləri ilə motivasiya, məmnunluq və karyera yüksəlişi arasında güclü korrelyasiya mövcuddur. Qeyri-sağlam münasibətlər isə motivasiyanın azalması və iş dəyişimi ilə birbaşa bağlıdır.

## İş şəraiti və stressin idarə olunması

**Fiziki mühit:** Respondentlərin 74,59%-i gündəlik işdə rahat və sakit otağın prioritet olduğunu qeyd edib. Uzun iş saatları və qeyri-elastik qrafik (43,09%) fokuslanmanı çətinləşdirir.

**Stres yanaşması:** 41,44% stresi idarəolunan sayır, 30,43% isə stresi ümumiyyətlə qəbul etmir. Rəhbərlərin resurs çatışmazlığı ilə mütəxəssislərin fiziki və texniki narahatlığı bir-biri ilə korrelyasiya edir və iş yükünü artıraraq dağıdıcı stress riskini yüksəldir.

## Rəhbərliyin prioritetləri və işçi motivasiyası

**Rəhbərlərin həlledici rolu:** Yerli mütəxəssislərin **77,90%-i** rəhbərliyin iş mühitində əsas faktor olduğunu bildirir. Bu göstərici rəhbərliyin yalnız "nəzarətçi" deyil, mühiti "dizayn edən" tərəf olduğunu təsdiqləyir. Gallup şirkətinin məlumatına görə, bir komandanın cəlb olunma səviyyəsindəki (engagement) dəyişkənliyin **70%-i birbaşa menecerin keyfiyyətindən** asılıdır. Bu, yerli bazarda rəhbərliyin təsirinin qlobal qanunauyğunluqla tam uyğunluğunu göstərir.<sup>15</sup>

**Motivasiya fərqliliyi:** Sorğu nəticələri rəhbərlər və mütəxəssislər arasında motivasiya anlayışına yanaşmada müəyyən fərqliliklərin mövcud olduğunu göstərir. Rəhbərlərin **51,88%-i** maddi bonusları əsas motivasiya vasitəsi kimi qiymətləndirdiyi halda, mütəxəssislər üçün **hörmət, açıq ünsiyyət və emosional dəstək** daha önəmli motivasiya mənbələri kimi çıxış edir. Sorğuda iştirak edən mütəxəssislərin seçimlərinə əsasən, mütəxəssislər tərəfindən gözlənilən emosional dəstək səviyyəsi **70,72%** təşkil edir. Eyni zamanda, rəhbərlərin **11,5%-nin** psixoloji və emosional dəstəyi prioritet kimi qeyd etməsi bu sahənin rəhbərlik səviyyəsində mövcud olduğunu, lakin maddi təşviq və strukturlaşdırılmış idarəetmə alətləri ilə müqayisədə **daha məhdud paya malik olduğunu** göstərir. Bu fərqlilik Gallup tərəfindən vurğulanan **"menecer yorğunluğu"**, operativ yüklənmə və prioritetlərin daha çox ölçülə bilən motivasiya alətlərinə yönəlməsi ilə izah edilə bilər.

---

<sup>15</sup> Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report, Executive Summary, 5-8.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

## Karyera inkişafı və təşəbbüskarlıq

**Beynəlxalq perspektiv:** LinkedIn-in araşdırmasına görə, təşkilatların yalnız **36%-i** güclü karyera inkişaf proqramlarına malikdir ("career development champions") və bu proqramlar biznes göstəricilərində üstünlük təmin edir.<sup>16</sup>

### Əsas nəticələr:

- Karyera inkişafına yatırım edən şirkətlər gəlirlilik, işçi saxlanması və generativ AI (GAI) tətbiqində daha uğurlu olur.
- Güclü karyera dəstəyi olan təşkilatlarda işçilərin öyrənmə prosesinə cəlbə, yüksəliş və idarəetmə vəzifələrinə təyinatlar daha yüksəkdir.
- Ən riskli itirilən bacarıqlar: biznes strategiyası, strateji planlaşdırma, satış idarəçiliyi və layihə planlaması. Bu, kritik və əvəzolunmaz bacarıqların qorunması üçün karyera inkişafının vacibliyini vurğulayır.

**Korrelyasiya:** Karyera inkişaf proqramları ilə işçi motivasiyası, təşəbbüskarlıq və təşkilati çeviklik arasında güclü pozitiv əlaqə var. Mütəxəssislərin 53,04%-i sağlam iş mühitini təşəbbüskarlığın ifadə olunduğu məkan kimi qiymətləndirir, 60,22%-i motivasiya və məmnuniyyət artımı, eyni dərəcədə neqativ mühidə motivasiya itkisi müşahidə edir ("güzcü effekti").

---

<sup>16</sup> LinkedIn Learning. Workplace Learning Report 2025: The Rise of Career Champions



Azərbaycan Respublikası  
Əmək və Əhalinin  
Sosial Müdafiəsi Nazirliyi



Dövlət  
Məşğulluq  
Agentliyi



## QR KODU OXUT!

Əmək Bazarı Bülleteninin  
**qiymətləndirilməsi**  
sorğusunda iştirak et!

Mərkəzi Karyera filialı  
Mart 2026