

JEL Classification Code: O15

KADR LOYALLIĞININ TƏŞKİLATIN STRATEJİ İNKİŞAFINA TƏSİRİ

Nigar Qurbanova

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)

Master of Business Administration (MBA)

Xülasə

Dinamik dəyişən ətraf mühit və yüksək rəqabət şəraitlərində şirkətlərə çeviklikdən əlavə, stabillik və dayanıqlılıq da tələb olunur. Təşkilatın sabit strateji inkişafını müəyyən edən mühüm amillərdən biri də kadr loyallığıdır. Məqalədə “loyallıq” anlayışının həm nəzəri əsasları, növləri və formalaşma faktorları, həm də nəqliyyat sahəsində fəaliyyət göstərən agentliyin əməkdaşları arasında sorğu-anket vasitəsilə aparılan empirik tədqiqatın nəticələri təhlil olunur. Bu sorğu nəticəsində personalın loyallığı ilə onların təşkilatda gedən strateji proseslərə cəlb olunması və iştirakı birbaşa əlaqənin olduğu aşkara çıxır. Müxtəlif təşkilatlarda kadrların loyallığının qiymətləndirilməsi və artırılması sistemlərinin təhlili aparılaraq təşkilatlarda loyallığın inkişafı proqramlarının xüsusiyyətləri araşdırılır ki, bura işçi sədaqətinin müəyyən edilməsinə nəzəri və metodoloji yanaşma, eləcə də müəssisədə təşkilati bağlılıq metodlarının icmalı və inkişaf tendensiyaları daxildir.

Tədqiqat işində proses yanaşması, elmi ümumiləşdirmə, təhlil, o cümlədən sorğu üsullarından istifadə olunmuşdur. Məqalənin informasiya bazası qismində işçi loyallığının idarəetmə və sosial-psixoloji nəzəriyyələri, korporativ davranış üzrə elmi konsepsiyalar təşkil etmişdir. Bundan başqa internetdə mövcud olan müxtəlif səpkili məqalələr, yazılar, təhlillər də nəzərdən keçirilib. Araşdırma dövlət qurumunda aparılmış sorğu və məlumat bazalarının təhlili nəticəsində bəzi uyğunsuzluqları aşkarlayaraq təkmilləşdirilməsi üçün çıxış yollarının təklifi yazının elmi yeniliyi hesab olunur. Tədqiqat nəticəsində bəzi problemlərin meydana çıxması işin elmi-praktiki əhəmiyyətini formalaşdırır. Bununla bərabər kadr loyallığının artırılması və kadr axınının qarşısının alınması üzrə istifadə edilə biləcək alətlər təklif olunmuşdur.

Açar sözlər: kadr loyallığı, strateji inkişaf, personalın idarə edilməsi, motivasiya, korporativ mədəniyyət.

Abstract

In a dynamically changing environment and under conditions of intense competition, companies are required not only to be flexible but also to maintain stability and resilience. One of the key factors determining the stable strategic development of an organization is employee loyalty. This article analyzes both the theoretical foundations, types, and formation factors of the concept of “loyalty,” as well as the results of an empirical study conducted through a survey among employees of a state agency. The survey revealed a direct correlation between employee loyalty and their involvement in strategic processes within the organization.

The study also includes an analysis of systems used to assess and enhance employee loyalty in various organizations and examines the specific features of loyalty development programs across different types of institutions. These include theoretical and methodological approaches to identifying employee commitment, as well as an overview of organizational engagement methods and trends in their development.

The research employed process-based approaches, scientific generalization, analysis, and survey methods. The information base of the article consists of management and socio-psychological theories of employee loyalty and scientific concepts of corporate behavior. In addition, various articles, reports, and analyses available on the internet were reviewed. The scientific novelty of the dissertation lies in identifying certain inconsistencies through surveys and database studies conducted in a public institution and proposing ways for their improvement. The emergence of certain problems during the research highlights the scientific and practical significance of the work. Moreover, tools that can be used to enhance employee loyalty and prevent staff turnover are proposed.

Giriş

Müasir təşkilatlar bazarın yüksək turbulentliyi şəraitində fəaliyyət göstərirlər və bu da onlardan daima strateji yenilənmə və dayanıqlılığı tələb edir. Lakin loyal və iş yerinə bağlılığı olan personal olmadan strateji təşəbbüslərin reallaşdırılması müşkül məsələyə çevrilir.

Loyallıq işçilərin yalnız iş yerindən məmnunluq indikatoru kimi deyil, həm də biznesin inkişafına birbaşa təsir edən strateji aktiv kimi çıxış edir.

Nizam-intizam, əməliyyatların uzlaşması, müddətlərə riayət etmə kimi amillərin çox vacib olduğu nəqliyyat sahəsi kontekstində personalın loyallığının əhəmiyyəti daha da artır. Bu tədqiqat işçi loyallığının müəssisənin strateji inkişafına təsirinin səviyyəsinin öyrənilməsinə istiqamətlənmişdir. Tədqiqatın məqsədi kadr loyallığının təşkilatın strateji inkişafına təsirinin xarakterini müəyyən etməkdən ibarətdir.

Tədqiqatın vəzifələri:

- “Personalın loyallığı” anlayışının nəzəri aspektlərini təhlil edilməsi;
- Dövlət agentliyinin loyallıq səviyyəsinin empirik tədqiqatını aparılması;
- İşçi loyallığı və təşkilatın strateji inkişafı arasında əlaqənin aşkar edilməsi;
- Loyallığın artırılması üzrə tövsiyələrin hazırlanması.

Kadr loyallığının nəzəri aspektləri

Loyallıq anlayışı çoxşaxəli anlayış olduğu üçün bir neçə elmin çərçivəsində öyrənilir. Bura psixologiya, sosiologiya, iqtisadiyyat və personalın idarə edilməsi aiddir. Amma sırf personalın idarə edilməsi kontekstindən loyallıq işçinin təşkilata, onun dəyərlərinə, məqsədlərinə və inkişafı üçün töhfə verməyə hazır olmaqdır. Belə şəraitdə, xüsusən də insan resurslarının idarəetməsi sahəsində hər bir təşkilatın uğurlu adaptasiya və dayanıqlı inkişaf amili - daxili sabillikdir. Bununla yanaşı, müəssisənin strateji inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərən əsas amillərdən biri də təbii ki personalın loyallığıdır. Əməkdaşlarının loyallığı ilə seçilən qurumların üstünlüyü müzakirə olunmazdır. Loyallıq və sədaqətli personal korporativ mədəniyyətə, proseslərin effektivliyinə, innovativ aktivlik və rəqabətə davamlılığa önəmli dərəcədə təsir etmək qabiliyyətinə malikdir. Məhz buna görə də rəhbərlərin işçilərinin loyallıq səviyyəsini idarə etmək bacarığı bütün təşkilatın fəaliyyətinin təsir gücünü artırmağa kömək edir, personalın loyallığının artırılması isə hər bir müəssisənin başlıca prioriteti kimi çıxış edir. (Карташова Л. 2023)

İşçi sədaqətinin idarə edilməsi olduqca çətin, spesifik biliklər tələb edən məsələdir, lakin bu işin nəticələrini lazımından artıq qiymətləndirmək mümkünsüzdür.

Kadr loyallığı təşkilatda mümkün bürokratik əngəllərə və digər problemlərə baxmayaraq nəinki prosesləri tamamlamaq, həm də sırası işçilər və idarəedicilər arasında körpü yaratmaq potensialına malik olan ən əhəmiyyətli elementə çevrilir.

Bu məqalədə diqqəti məhz kadr loyallığının təşkilatın strateji inkişafına təsiri və rolu, onun formalaşma metodlarının təhlilinə yönəldəcəyik.

Belə ki, işçi loyallığı ənənəvi olaraq təşkilata, onun hədəflərinə, məqsədlərinə, dəyər və missiyalarına sədaqəti tərənnüm edir. Bununla bərabər, strateji inkişaf kontekstindən yanaşdıqda qurumlara yalnız sədaqətli deyil, həm də cəlb olunmuş – yəni korporativ strategiyaları aktiv

dəstəkləyib reallaşdıran əməkdaşlar lazımdır. Loyallıq təşkilatda müxtəlif proseslərə birbaşa təsir edir və bunun üçün də loyallığının klassifikasiyasını nəzərdən keçirmək məqsədmüvafiq olardı.

Allen və Mayer 3 komponentli təşkilati bağlılıq modeli (three component model of organizational commitment) təklif edərək 3 növ təşkilati bağlılıq forması təyin etmişdi:

- Affektiv bağlılıq (affective commitment) – işçi təşkilata emosional (duygusal) bağlılıq duyur, onun dəyərlərini mənimsəyir və gördüyü işdən zövq alır. Belə işçinin sədaqəti onun öz arzusu ilə bağlıdır, yəni o işdə qalır, çünki bunu özü istəyir.
- Normativ bağlılıq (normative commitment) – işəgötürən qarşısında borcluluq hissinin olmasından yaranır. Yəni əməkdaş işdən getmir, çünki bunu etməməli olduğunu düşünür.
- Davamlı bağlılıq (continuance commitment) – işdən getmənin işçiyə maddi anlamda baha başa gələcəyinin dərk edilməsi ilə bağlıdır. İşçi işi tərk etmir, çünki buna məcburdur (məsələn, maddi asılılıq və ya heç bir alternativin olmaması səbəbilə) (Allen N.J., Meyer J.P. 2023)

F. Hersberq isə öz 2 faktorlu motivasiya nəzəriyyəsində iddia edirdi ki, əməkdən məmnunluq və motivasiya amillərinin mövcudluğu (inkışaf imkanları, qəbul olunma) birbaşa işçinin sədaqətinə təsir edir. Loyallığı təşkil edən əsas amillər:

- əmək şəraiti, iş qrafiki
- idarəetmə üslubu
- əmək haqqı səviyyəsi və mükafatlandırma sistemi
- karyera yüksəlişi imkanı
- korporativ mədəniyyət və daxili kommunikasiya

Zıryanovun qeyd etdiyi kimi, “loyallıq yalnızca işdən çıxma arzusunun olmaması deyil eyni zamanda təşkilatın həyatında fəal iştirak və təşkilatın uğurlarına özünü aid hiss etməkdir.”

Təşkilatın əməkdaşlarının loyallığının öyrənilməsi üçün onların davranış proqnozlarının qurulması, loyallığın artırılmasına istiqamətlənmiş tədbirlərin planlaşdırılması baxımından praktiki əhəmiyyət kəsb edən loyallığın səviyyələri haqqında olan təsəvvürdür.

0 dərəcəli loyallıq qeyri-loyallığın - sədaqətin olmadığına dəlalət edən bir faktın olmadığını sübut edir. Belə növ loyallıq kənar, yad, bir obyektə və ya prosesə öz şəxsi münasibətinin formalaşmadığı insanda müşayiət olunacaq loyallıq tipidir. Bu tip loyallıq işə yeni götürülmüş və təşkilati mədəniyyət, təşkilati struktur və daxili qaydalardan heç bir anlayışı olmayan işçidə nəzərə çarpır.

Bu səviyyələrin şkala formasında gözdən keçirdiyimiz üçün 0-dan yuxarı – loyallığın mərhələləri, 0-dan aşağı isə qeyri-loyallığın səviyyələridir.

Gəlin təhlilə aşağı qiymətlərdən başlayaq. Qeyri-loyallıq 2 növdə mövcud olur: gizli və aşkar şəkildə. Qeyri-loyal işçilər öz təsir gücünə görə bütün kollektiv üçün təhlükəli sayılırlar. Onlar kolleqalarının dəyər və əqidələrini pozur, kollektiv arasına şübhə hissini aşılırlar.

Gizli qeyri-loyallıq görünüşdə rəhbərliyin tapşırıqlarını yerinə yetirən, vəzifə təlimatlarına riayət edən, lakin bunu təşkilatın dəyərlərinə müsbət münasibət bəslədiyindən deyil, cəzadan çəkinmə və ya maddi mükafatlandırma gözləntisi olan işçilərdə görə bilirik. Belə əməkdaşlar tez-tez iş yerində dedi-qodular yaya, rəhbərlik və şirkət haqqında ümumilikdə neqativ fikirlər səsləndirirlər.

Loyallıq şkalasında 0-dan yuxarı nöqtələrdə təşkilata yüksək sədaqətin və loyallığın səviyyələri öz əksini tapır. Loyallığın səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, işçi bir o qədər də təşkilata bağlı və sədaqətlidir.

Sadiqliyin formalaşmasına metodoloji yanaşmanın seçimi öhdəliyin mahiyyətinin dərk edilməsinin əsasını təşkil edən nəzəri modellə müəyyən edilir. Bir neçə əsas yanaşmanı ayırd etmək olar:

- Dəyər yönümlü yanaşma, işçilər tərəfindən paylaşılan aydın dəyərlərə malik güclü korporativ mədəniyyətin yaradılmasına əsaslanır. Bu yanaşma işçinin təşkilatla eyniləşdirilməsi yolu ilə affektiv loyallığın formalaşmasına yönəlib.
- İqtisadi yanaşma işçinin təşkilatda qalması üçün iqtisadi cəhətdən faydalı olan şəraitin yaradılmasına diqqət yetirir. O, Bekkerin nəzəriyyəsinə əsaslanır və ilk növbədə davamlı loyallığın formalaşmasına yönəlib.
- Sosial-psixoloji yanaşma müsbət sosial mühitin yaradılmasına və işçilərin psixoloji ehtiyaclarının ödənilməsinə yönəldilmişdir. O, öz müqəddəratını təyinetmə və sosial mübadilə nəzəriyyələrinə əsaslanır.
- İdarəetmə yanaşması bir sıra HR təcrübələri (seçim, uyğunlaşma, təlim, motivasiya) vasitəsilə həyata keçirilən kadrların idarə edilməsi funksiyası kimi sadiqliyin formalaşmasını nəzərdə tutur.
- İnteqrativ yanaşma sadiqliyin çoxölçümlü xarakterini və onun müxtəlif komponentlərinə təsir etmək ehtiyacını dərk edərək əvvəlki yanaşmaların elementlərini özündə birləşdirir.

Bu yanaşmaların hər birinin öz güclü və zəif tərəfləri var və konkret yanaşmanın seçimi təşkilatın xüsusiyyətləri, strateji məqsədləri və personalının xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilməlidir.

İşçilərin loyallığının formalaşdırma üsullarını aşağıdakı şəkildə sistemləşdirilmək olar:

- Fərqli sədaqət növlərinin formalaşdırılması üçün müvafiq alətlər və fəaliyyət göstəriciləri göstərilməklə affektiv, normativ və davamlı loyallığa bölünməsi.

- İşçinin həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində - işə qəbuldan tutmuş işdən azad olunmaya qədər, məsul şəxslər və hər bir mərhələ üçün uğur meyarları göstərilməklə tətbiq edilən loyallıq metodları.
- Müxtəlif kateqoriyalı kadrlar üçün loyallıq metodları - yüksək menecmentə, orta menecerlərə, mütəxəssislərə, xətt personalına və digər kateqoriyalara xüsusi yanaşmalar.
- Nəsillərdən - körpə bumerlər, X, Y (millenniallar) və Z nəsilləri ilə işləmək xüsusiyyətlərindən asılı olan loyallıq üsulları.
- Müxtəlif təşkilati vəziyyətlərdə - sabit inkişaf, sürətli artım, böhran, birləşmələr və rəqəmsal transformasiya zamanı istifadə edilən loyallıq metodları.

Bunların hər birinin xüsusiyyətləri aşağıdakı cədvəllərdə verilir.

Cədvəl 1. Müxtəlif loyallıq növlərinin formalaşdırılması üsulları

Loyallıq növü	formalaşma üsulları	Əsas alətlər	Performans göstəriciləri
Affektiv (emosional) sdaqət	- Korporativ mədəniyyətin inkişafı - Transformativ liderlik - İşin idarə edilməsi - Daxili kommunikasiyaların inkişafı	- Korporativ tədbirlər - Tanınma və təşviq proqramları - Liderlik təlimləri - Korporativ media - Rəy sistemləri	- Emosional məmnunluq - Şirkətdə qürur - Təşkilatla eynilik - Şirkətdə qalmaq arzusu
Normativ loyallıq	- Sosial məsuliyyətli idarəetmə - Təşkilati ədalətin inkişafı - Kadrların inkişafına investisiyalar - Psixoloji müqavilənin formalaşdırılması	- KSM proqramları - Şəffaf qiymətləndirmə sistemləri - Təhsil proqramları - Mentorluq "Anker" söhbətləri	- Təşkilat qarşısında öhdəlik hissi - Təşkilat normalarına sadıqlıq - Təşkilati öhdəliklərin dərk edilməsi - İnvestisiyaların "geri qaytarılması" istəyi
Davamlı (hesablamalı) sadıqlıq	- Rəqabətli mükafatlandırma sistemi - Karyera planlaması və inkişafı - Xüsusi aktivlərin yaradılması - Sosial əlaqələrin inkişafı	- Uzunmüddətli bonus proqramları - Karyera yolları - Unikal texnologiyalar və proseslər - Peşəkar icmalar	- Baxım xərcləri haqqında məlumatlılıq - Əmək bazarı alternativlərinin qavranılması - Xüsusi faydaların qiymətləndirilməsi - Təşkilatda xidmət müddəti

Mənbə: Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds*. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.

İndi isə yazının əvvəlində təhlil etdiyimiz alətləri dövlət agentliklərinin birində apardığımız sorğu əsasında alınan cavablarla müqayisə edərək nəticə əldə etməyə çalışaq.

Anket sorğusu agentliyin müxtəlif şöbələrində və müxtəlif vəzifələrdə çalışan 83 əməkdaşı arasında aparılmışdır. Anket sorğusu kadr loyallığının obyektiv səviyyəsinin ölçülməsi üçün agentlikdə işçi sdaqətinin formalaşması üçün lazımi maddi və qeyri-maddi alətlərin tətbiqinin

vəziyyətini aşkar edilməsinə yönəlmiş 20 sualdan ibarətdir. Anket sualları iki qrupa ayrılır, respondentlərin demoqrafik göstəriciləri və sırf araşdırma mövzusu ilə bağlı sualları cəmləyir.

Əvvəla sorğuda iştirak edən respondentlərin cins üzrə bölgüsünə nəzər salaq:

Cədvəl 2. Cins üzrə bölgü

Cins	Respondentlərin sayı	Faiz nisbəti dərəcəsi
Kişi	47	56,6%
Qadın	36	43,4%
Cəmi:	83	100%

Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Cədvəldən göründüyü kimi, anket iştirakçılarının çoxluğunu kişilər təşkil edir (56,6%), qadınlar isə 43,4%-lik iştirak payına sahibdirlər. Bu situasiyanın məntiqi olaraq dövlət agentliyinin aid oldu sahə xüsusiyyəti ilə, yəni nəqliyyat sahəsinə aid olması ilə və kişi işçilərinin çoxluq təşkil etməsi ilə bağlıdır.

Növbəti cədvəl respondentlərin yaş aralığını əhatə edir.

Cədvəl 3. Yaş aralıqları

Yaş aralığı	Respondentlərin sayı	Faiz nisbəti dərəcəsi
30 yaşa qədər	24 nəfər	28,9%
30-45 yaş	36 nəfər	43,4%
45-60 yaş	21 nəfər	25,3%
60-dan çox	2 nəfər	2,4%

Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Göründüyü kimi nəticələrin ən böyük hissəsi 43,9%-lə 30-45 yaş arası əməkdaşların payına düşür. Ən az sayda işçi isə 60 yaşdan çox olanlardır, cəmi 2,4% təşkil edir. Respondentlərə ünvanlanan növbəti sual təşkilatda artıq neçə ildir çalışdıqları müddətlə bağlıdır.

Cədvəl 4. Sonuncu iş yerində çalışma müddəti

Çalışma müddəti	Respondentlərin sayı	Faiz nisbəti dərəcəsi
0-5 il	48 nəfər	57,8%
5-10 il	14 nəfər	16,9%
10-15 il	2 nəfər	2,4%
15 ildən çox	19 nəfər	22,9%

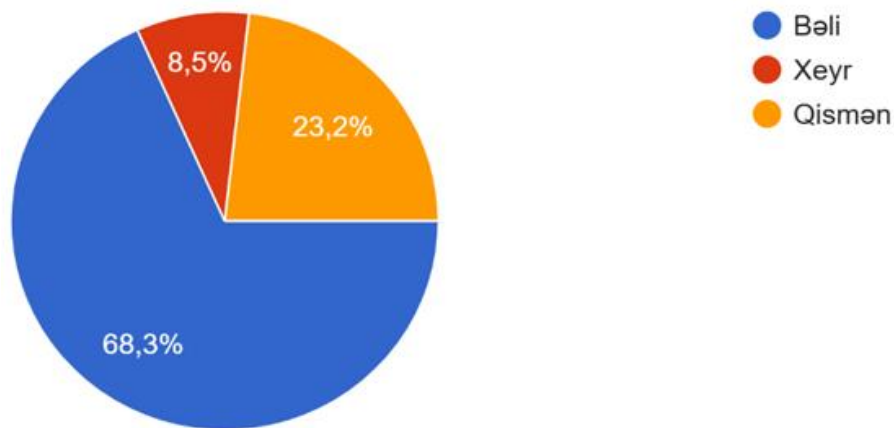
Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Cədvəldən də göründüyü kimi respondentlərin əhəmiyyətli dərəcədə böyük faizi (57,8%) agentlikdə 5 ilə qədərdir çalışır. Bu da məntiqli olaraq çalışanların yaş aralığı ilə bağlıdır. Onu da xüsusi qeyd etmək lazımdır ki, çoxluğun o qədər də uzun müddət çalışmamasına baxmayaraq 19 nəfərin (22,9%) 15 ildən çox müddətdə təşkilatda çalışması burada korporativ mədəniyyət, əmək şəraiti və əməyin qiymətləndirilməsinin lazımı səviyyədə olduğundan bəhs edir.

Bundan sonrakı suallar artıq birbaşa kadr loyallığının formalaşması və qiymətləndirilməsi üzrə meyarların təhlilinə yönəlmiş suallardır.

Bu anket sorğusunda ən çox informativ suallardan biri olan sual məhz budur, çünki bir işçi tutduğu vəzifədən məmnun deyilsə və ya ixtisas səviyyəsinə, təhsil və ya vəzifə öhdəliklərinin çətinliyi ilə uyğun olmadığı düşüncəsindədirsə, uzun müddət şirkətdə qalmayacaq və təbii olaraq loyallıq səviyyəsi də çox aşağı olacaqdır.

Qrafik 1. Hazırda tutduğu vəzifədən məmnunluq göstəricisi



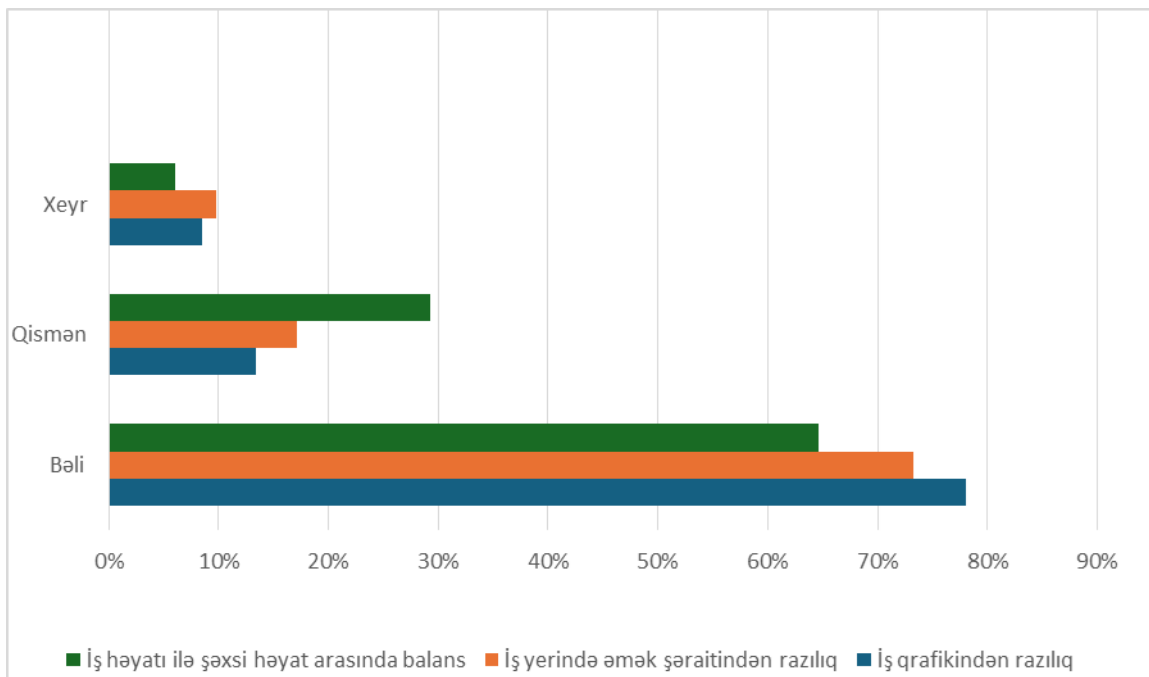
***Mənbə:** Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir*

Bizim respondentlərin cavablarından görürük ki, 68,3% (57 nəfər) tutduğu vəzifədən razıdır. Yalnız 7 nəfər (8,5%) öz vəzifəsi ilə barışıqda deyil, 19 nəfər isə (23,2%) cavablanırmada qərarlısız qalaraq qismən razı olduqlarını bildiriblər. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, işəgötürən üçün maraq dairəsini məhz bu qərarlısız qalan 19 nəfər olmalıdır, çünki bu cavab sonradan “xeyr” cavabına çevrilməyə potensial namizəddir. Ona görə də cavabların təhlilindən sonra bu işçilərlə ayrıca iş aparmaq tövsiyə olunandır.

Anket sorğusundakı növbəti suallar isə təşkilatda işçinin özünü komfortlu hiss etməsini səciyyələrindən əmək şəraiti, iş qrafiki, şəxsi həyatla iş həyatı arasında balansın qorunması ilə bağlı suallardır.

Qrafikdən də göründüyü kimi burada iş yerində əmək şəraiti, iş qrafiki, iş həyatı və şəxsi həyat arasında balansın qorunmasının faiz nisbətələrini birləşdirmişik, çünki bu göstəricilər demək olar ki, eyni səpkili və iş mühiti ilə bağlı olub, işçi sədaqətinə təsir edən önəmli amillərdir.

Qrafik 2. Agentlikdə əmək şəraiti və iş qrafikindən razılıq faizlərinin təhlili



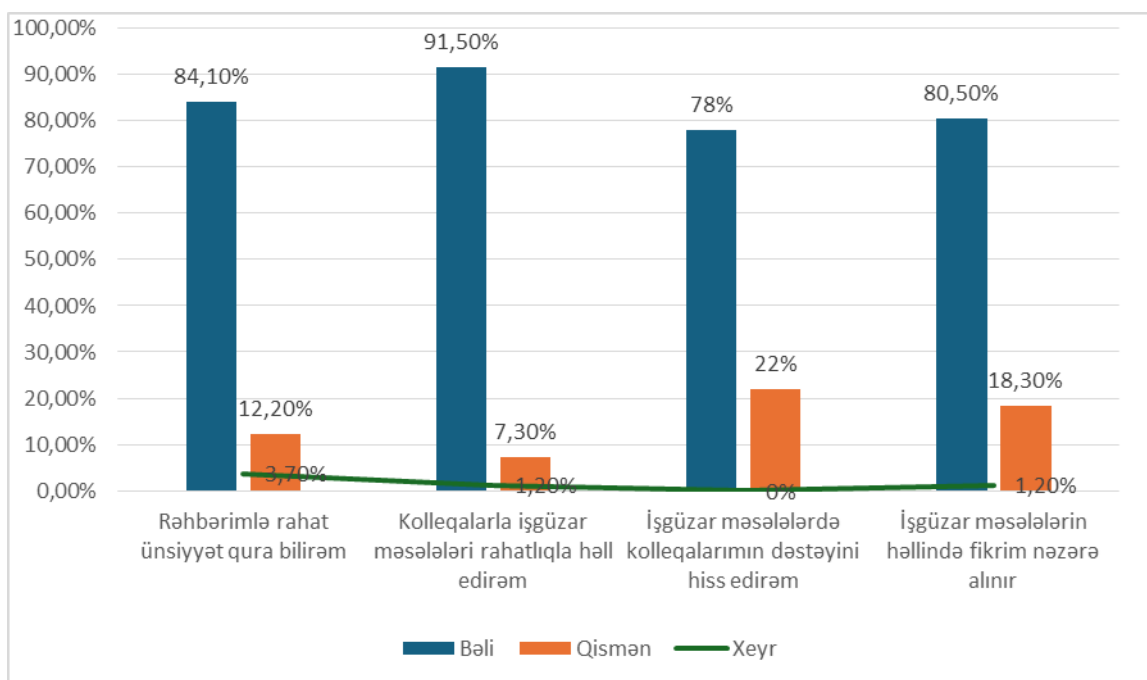
Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Və xətti qrafikdə müqayisəli şəkildə təhlil apardıqda sorğunun keçirildiyi agentlikdə bu göstəricilərlə bağlı heç bir problemin olmadığını müşahidə edə bilirik. Belə ki, hər 3 komponentdən razılığını “bəli” cavabı ilə bildirən işçilər çoxluq təşkil edərək müvafiq olaraq 73,5%, 77,1%, 63,9% nisbətində olmuşlar. Bu isə sorğu keçirilən təşkilatda iş mühitinin optimallığı ilə bağlı heç bir ciddi problemin olmadığını bariz göstəricisidir.

Sorğu iştirakçılarına ünvanlanmış digər qrup suallar təşkilatda kadr loyallığına təsir göstərən növbəti amil - daxili kommunikasiya və kollektivdə hökm sürən ab-hava amilinin təhlil edilməsi məqsədi ilə verilən suallardır.

Müqayisəli qrafikdən də görə bilirik ki, hər bir sual üzrə məmnunluq faizləri 80%-dən çoxdur, bu isə təşkilatda daxili kommunikasiyanın yüksək səviyyədə olmasından və kollektivdə işçilər arasında sağlam, səmimi ab-havanın hökm sürməsindən xəbər verir. Bir digər ürəkaçan məqam işçinin birbaşa rəhbəri ilə tam rahat şəkildə ünsiyyət qura bilməsidir.

Qrafik 3. Daxili kommunikasiya və sağlam mühit göstəricilərinin təhlili

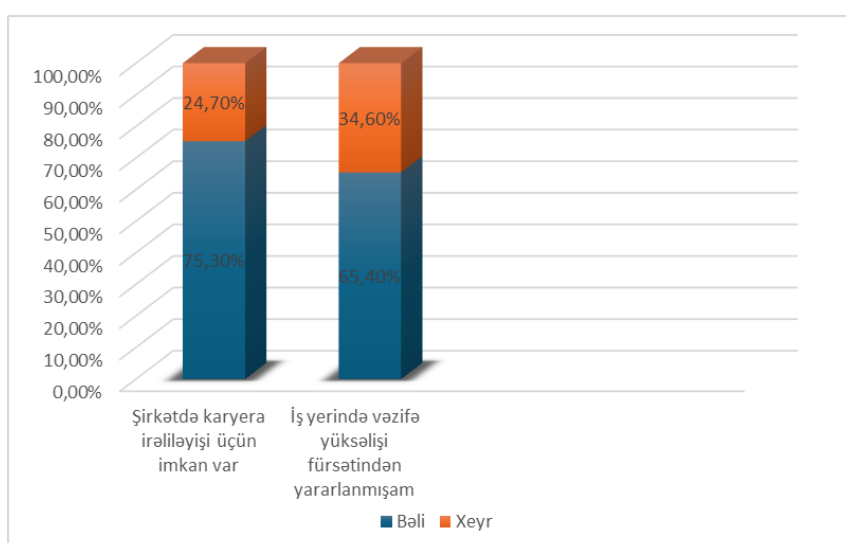


Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

İndi isə hər bir işçinin təşkilata sıx bağlayan ən başlıca qeyri-maddi aləti olan fərdi inkişaf, karyera yüksəlişi ilə bağlı respondentlərə verən sualların cavablarını nəzərdən keçirək.

İştirakçıların bu suallara verdikləri cavablardan aydın olur ki, sorğunu keçirdiyimiz təşkilatda karyera irəliləyişi üçün lazımi şərait mövcuddur. Bunu deməyə bizə hər iki göstərici üzrə yüksək faiz nisbətləri imkan yaradır. Respondentlərin 75,3% karyera inkişafı üçün imkanların olduğunu təsdiq edərkən, 65,4 %-i isə artıq iş yerində vəzifə yüksəlişi nəticəsində vəzifəsi artmışdır.

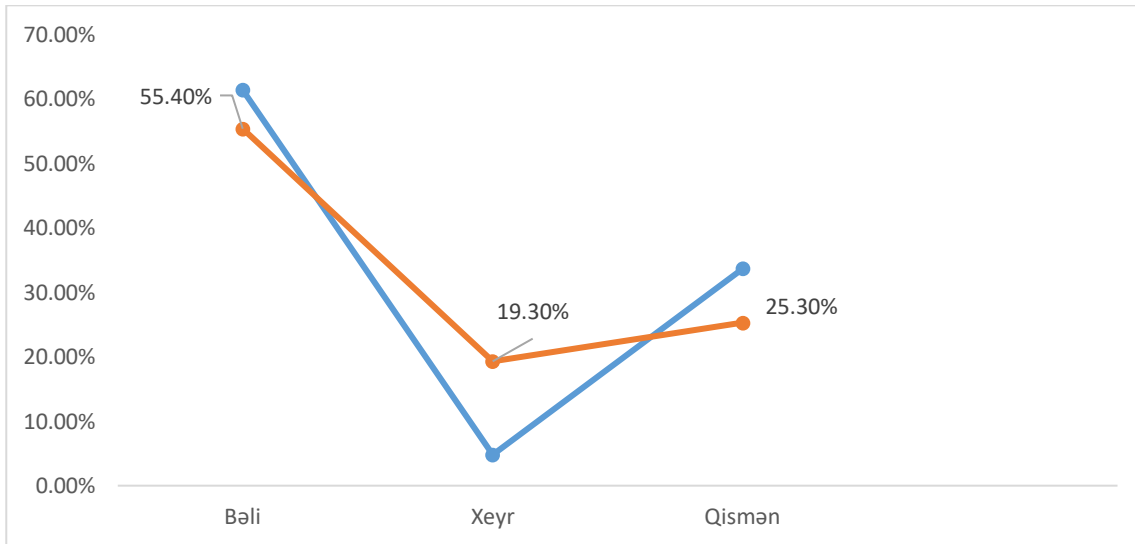
Qrafik 4. Karyera inkişafı və vəzifə irəliləyişi ilə bağlı vəziyyətin təhlili



Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Bütün tədqiqatların nəticəsində təsdiqini tapan fərziyyə ondan ibarətdir ki, hər bir işçini çalışdığı təşkilata bağlayan ən başlıca səbəb və amil onun əmək fəaliyyətinin nəticələrinin ədalətli qiymətləndirilərək layiqli əmək haqqı və mükafatlandırma sisteminin tətbiq edilməsidir. Sorğu respondentlərinin cavabları ilə loyallıq səviyyəsini düz mütənasibliyi bunu bir daha sübut edir.

Qrafik 5. Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi (ə/h, mükafat sistemləri)

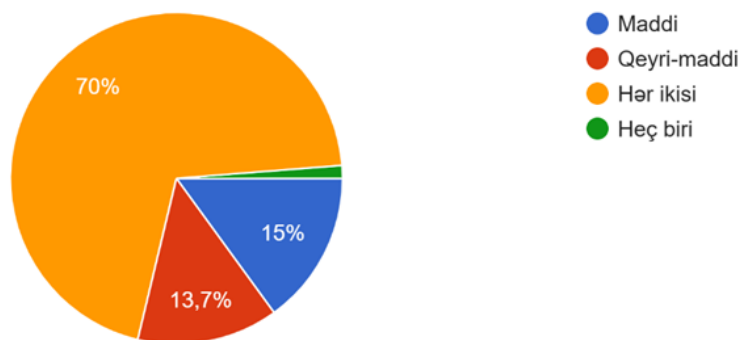


Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Cavablardan məlum olur ki, respondentlərin 61,4%-i (51 nəfər) işgüzar fəaliyyətlərinin rəhbərlik tərəfindən ədalətli qiymətləndirildiyini düşünür. Eyni zamanda 55,4% işçi əmək fəaliyyətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsindən (ə/h, mükafat sistemləri) razıdır. Yalnız 4 nəfər (4,8%) fəaliyyətinin ədalətli qiymətləndirildiyini düşünmədiyi halda maddi təminat sistemlərindən 16 nəfər narazıdır. Bu göstəricilərin arasında yaranan təzad düşündürücüdür. Qiymətləndirməni ədalətli sayıb, əmək haqqı razı olmayanlar, ola bilər ki, qeyri-maddi motivasiya tədbirləri nəticəsində razılıq ifadə ediblər.

Hər bir təşkilatda işçi sədaqətinin artırılması üçün ən mühüm məqamlardan biri maddi və qeyri-maddi alətlərdən düzgün istifadədir. Bir işçini təşkilata sıx bağlayan bir amil, digər əməkdaş qətiyyənlə maraqlı olmaya bilər. Ona görə işçilər arasında sorğular və söhbətlər apararaq, hansı motivasiya növünün daha səmərəli olacağını aşkarlaya bilərik.

Qrafik 6. Təşkilati bağlılığın artırılmasında daha effektiv motivasiya növü



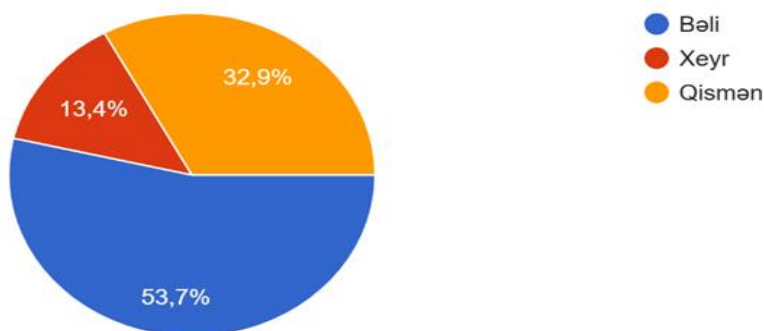
Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Hazırkı diaqramda da bu öz əksini tapmışdır. Yalnız maddi amillərə daha çox önəm verən cəmi 12 nəfər (15%) olduğu halda, yalnız qeyri-maddi amillər 11 nəfəri maraqlandırır (13,7%). Respondentlərin 70%-i (56 nəfər) “hər ikisi” cavabını verərək, məsələyə kompleks şəkildə yanaşaraq, seçimi bildirib. Cəmi 1 nəfər isə bildirib ki, heç bir amil onu təşkilata bağlaya bilməz.

Qrafikdən də gördüyümüz kimi, bu sual hər bir qurumun strateji faktorlarından ən başlıcası olan – təşkilati mədəniyyətin qavranmasının və təşkilata bağlılığın mövcud vəziyyətini əks etdirən “Özünüzü çalışdığınız agentliyin ayrılmaz bir hissəsi kimi qəbul edirsinizmi?” sualına cavablarıdır.

Qrafik 7. Korporativ mədəniyyətin mənimsənilməsi

çalışdığınız qurumun ayrılmaz bir hissəsi kimi görürsünüzmü?



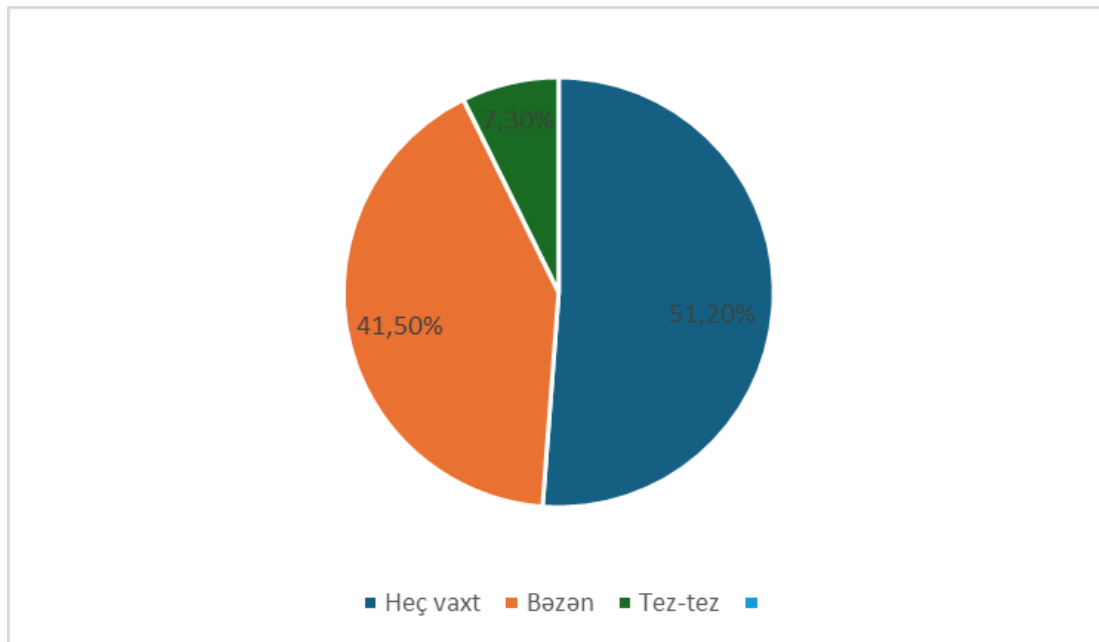
Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Şirkət əməkdaşlarının 53,7%-i “bəli” cavabı verərək, təşkilata sədaqətini təsdiq edib. 11 nəfər (13,4%) özünü çalışdığı təşkilatla bütünləşdirməyərək “xeyr” cavabı vermişdir. Respondentlərin 32,9%-i isə (27 nəfər) qismən belə hiss etdiklərini qeyd etmişlər. Məhz bu cavabı verənlərlə şirkət rəhbərliyi xüsusi maraqlanmalı və onların təşkilata sədaqət hissəsinin artırılması üçün hansı tədbirlərin görülməsi barədə qərar çıxarmalıdır.

Daha sonra respondentlərə ünvanlanmış sual ən əhəmiyyətli, işəgötürən və HR menecerlər üçün ən maraqlı sualdır, çünki o sualın sayəsində işçilərin dilə gətirmədikləri gizli tendensiyaları aşkarlamağa qadirdir. Bu sual işdən çıxma fikrinin formalaşması ilə bağlıdır.

Bu diaqram sorğu anketinin iştirakçılarının “İşdən çıxmaq fikri ağılıza gəlirmi?” sualına verilən cavabların faiz nisbətlərini nümayiş etdirən diaqramdır. Qrafikdən də göründüyü kimi respondentlərinin 51,2%-i heç vaxt çalışdığı təşkilatdan getməyi düşünmür.

Qrafik 8. İşdənçıxma qərarının formalaşması tendensiyasının təhlili

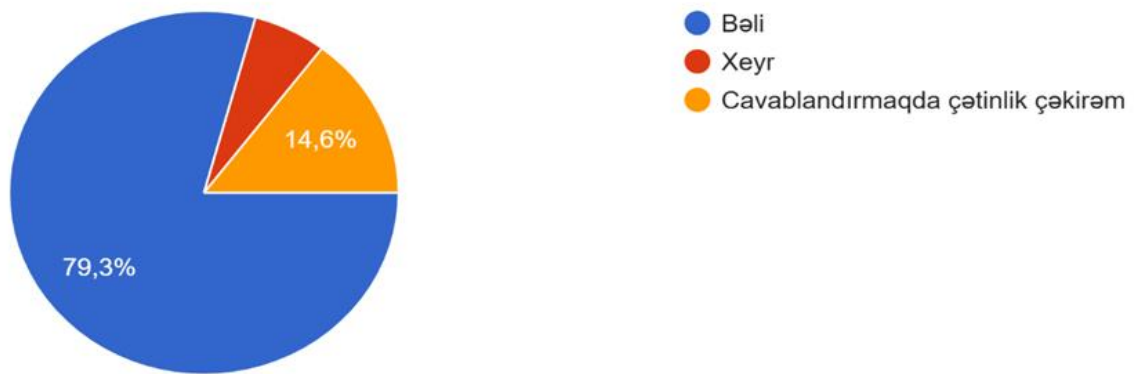


Mənbə: Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

41,5% işçilər bəzən bu barədə fikirləşir. İşdən azad olmağı tez-tez düşünən, yəni potensial işçi axınına namizədlər cəmi 7,3%-dir. Bu sualın cavablarını təhlil edərkən “bəzən” cavabı verən 41,5% əməkdaşlar HR bölməsinin xüsusi maraq dairəsində olmalıdır, müəyyən tədbirlər görərək, onları işdən çıxmaq fikrindən yayındıraraq, işçi axını indeksini stabil saxlamağa nail olmaq olar. Və nəhayət sorğu anketimiz sonuncu sualı eNPS indeksinin ölçülməsi ilə işçilərin təşkilata loyallıq səviyyəsinin obyektiv qiymətləndirilməsinə yönəlmiş ən çox istifadə edilən sualdır: “Çalışdığınız təşkilatı öz dostlarınız, tanışlarınıza tövsiyə edərdinizmi?”

Sorğu anketinin sonuncu sualı məşhur eNPS indeksinin ölçülməsi HR menecerlər tərəfindən ən çox istifadə edilən sualdır. Diaqramdan da görürük ki, sorğunu apardığımız dövlət təşkilatında işçilərin 79,5%-i müəssisəni dost və tanışlarına tövsiyə edərdilər, 14,5% əməkdaşlar bu sualı cavablandırmaqda çətinlik çəkib və cəmi 5 nəfər (6%) tövsiyə etməyəcəklərini söyləyiblər.

Qrafik 9. Kadr loyallığının səviyyəsinin ölçülməsi



***Mənbə:** Keçirilən anket sorğusunun cavabları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir*

Sonda sorğu apardığımız agentliyin əməkdaşlarının loyallıq səviyyəsini nisbətən yeni sayıla bilən, 2003-cü ildə amerikan marketoloqu Frederik Rayheld tərəfindən müştəri loyallığını ölçmək üçün təklif etmişdir və onu NPS adlandırmış, daha sonra isə sahibkarların bu indeksi şirkətlərinin işçilərinin bağlılığını ölçmək üçün də əlverişli sistem kimi istifadə edə biləcəkləri ideyası ilə çıxış etdikləri eNPS adlanan indeksi də hesablayaq. Son 15 ildə bu metod dünyada çox populyarlıq qazanmış və ondan Amazon, Sony, Apple, Procter&Gamble kimi transmilli korporasiyalar geniş istifadə etməkdədir.

Bu metodun mahiyyəti cəmi 1 suala cavabdan ibarətdir: “Çalışdığınız şirkəti öz dostlarınız və tanışlarınıza tövsiyə edərdinizmi?” İşçilər suala 1 və 10 arasında balla cavab verdikdən sonra alınan nəticələr analiz edilir.

Cavablardan asılı olaraq təşkilatın kadrları 3 qrupa bölünür:

Promouterlər – 9 və ya 10 balla qiymətləndirənlər şirkətə loyal olan, onun maraqlarında fəaliyyət göstərən və şirkətini tövsiyə etməyə hazır olan işçilərdir.

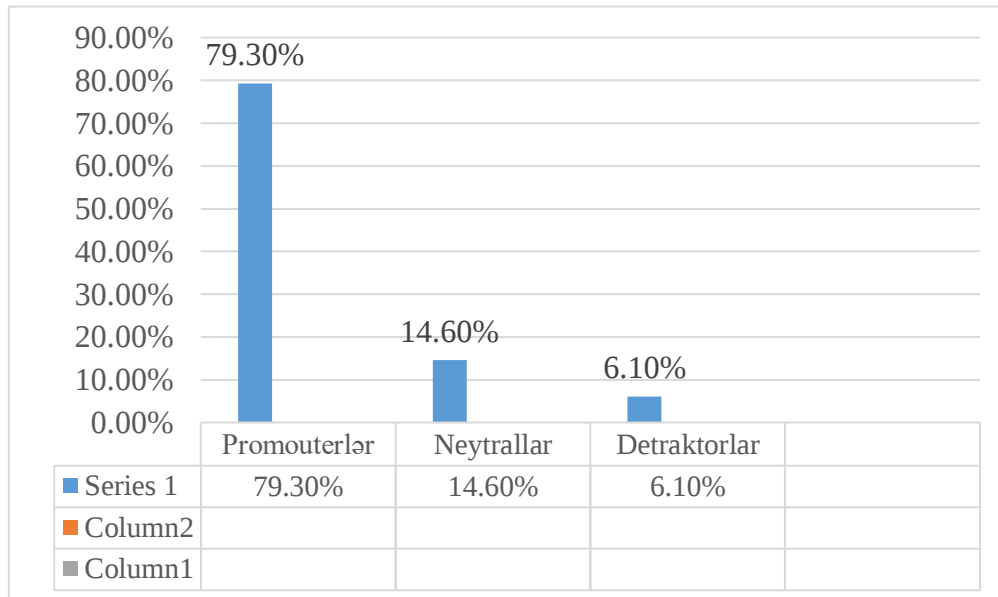
Neytrallar (və ya passivlər) – 7 və 8 balla qiymətləndirən, yəni böyük həvəslə çalışmayan, neytral pozisiya tutan, şirkəti tövsiyə etməyə köklənməyən və lazım gələrsə iş yerini dəyişməyə hazır olan əməkdaşlardır.

Detraktorlar (və ya tənqidçilər) – 1 və 6 bal aralığında qiymətləndirənlər. Bu işçilər şirkətdən əlini üzmüş, gözləntiləri puç olmuş, böyük ehtimal alternativ iş yeri axtarışında olan və çalışdığı qurumu dostlarına heç vaxt tövsiyə etməyən işçilərdir.

eNPS indeksi promouterlərlə detraktorların faiz nisbətinin fərqi qədərdir.

Elmi işin yazılması prosesində praktiki təhlil aparan zaman dövlət agentliyinin işçiləri arasında keçirilən sorğunun suallardan sonuncusu məhz bu sual idi. Gəlin elə bu misal üzərində eNPS indeksinin hesablanması aparaq.

Qrafik 10. e NPS indeksinin hesablanması



Mənbə: Keçirilən anket sorğusu sualının əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Qrafikdən də göründüyü kimi: “Çalışdığınız təşkilatı öz dostlarınız, tanışlarınıza tövsiyə edərdinizmi?” sualımıza 82 cavab almışdıq:

5 cavab 0-dan 6-ya dək aralıqda olub (6,1% detraktorlar)

12 cavab 7-8 aralığında olub (14,6% neytrallar)

65 cavab 9-10 aralığında olub (79,3% promouterlər)

Faiz paylarının hesablanması nəticəsində 6,1%, 14,6% və 79,3% nisbətlərini alırıq.

Promouterlərin faiz nisbətindən (79,3%) detraktorların faiz nisbətini (6,1%) çıxırıq və 73,2 % cavabını alırıq. eNPS indeksinin həmişə faizlə deyil, tam ədədlə ifadə edildiyi üçün müvafiq olaraq bizim eNPS indeksimiz 73,2 təşkil edəcəkdir.

Bəs eNPS indeksi hansı məlumatı təqdim edir?

Müsbət işarəli indeks yüksək loyallığın işarəsidir. Deməli, koeffisientimiz nə qədər yüksək olarsa, bir o qədər də kadr axını göstəricisi aşağı olacaqdır. Əgər eNPS indeksi 0-a bərabədirsə və ya mənfi qiymət aldığı təqdirdə vəziyyətin kritik olduğuna dəlalət edir. Ona görə də vaxtaşırı eNPS indeksinin ölçülməsi təşkilatda əməkdaşların loyallığının və məmnunluğunun obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsinə imkan yaradır və kollektivin şirkətin hədəfləri üçün var-gücü ilə çalışmağa hazırlığının göstəricisi kimi çıxış edir.

Beləliklə, nəqliyyat sahəsinə aid olan dövlət agentliyinin 83 əməkdaşına ünvanlanmış 20 suala verilən cavablarını analiz etdikdən sora belə nəticəyə gəlirik ki, bu qurumda HRM sistemi düzgün qurularaq, kadr siyasətini mükəmməl şəkildə həyata keçirməkdədir. Təşkilati loyallığın formalaşması üçün labüd olan bütün alətlər (həm maddi, həm də qeyri-maddi) uğurlu şəkildə tətbiq edilərək öz bəhrəsini vermişdir. Buna görə də şirkətdə işçi loyallığı yüksək səviyyədə yer tutur.

Tədqiqat işi çərçivəsində həm xarici, həm də yerli alimlərin, o cümlədən loyallıq fenomeninin universal xarakterini, bir neçə elmin kəsişməsində yer almasını nəzərə alaraq, psixoloq, sosioloq və iqtisadçıların elmi publikasiyaları tədqiq edilərək, daha çox diqqət kadr loyallığının formalaşması və qiymətləndirilməsinin effektiv həyata keçirilməsi proseslərinə yönəlmişdir. Tədqiqat mövzusu həm beynəlxalq, həmçinin milli ədəbiyyatlarda ətraflı araşdırılmışdır. Kadr loyallığının nəzəri-metodoloji aspektləri, təşkilatın inkişafında rolu, yaranma şəraitləri, qiymətləndirilməsi metodları bir çox alimlərin diqqət mərkəzində yer almışdır.

H.Нəmidов, Т.Қасимов, R.İsgəndərov, В.Доминяк, К.Харский, А.Токарева, Т.Беркутова, Т.Соломанидина, N.Allen, C.Meyer, N.Anderson, K.Devis, M.Edwards, R.Thompson, K.Wilson kadr menecmentində, insan resurslarının idarə edilməsi strategiyalarında işçi loyallığı anlayışının önəmini vurğulamışlar.

Nəticə

Araşdırma nəticəsində kadr loyallığının inkişafı, ölçülməsi və artırılması ilə bağlı tədbirlərin, inkişaf proqramlarının, motivasiya alətlərini gözdən keçirdik.

Eyni zamanda təşkilata bağlılığı formalaşdıran və artıran göstəricilər yalnız maddi amillər deyil, əməkdaşlar tərəfindən bir o qədər də qeyri-maddi alətlərin tətbiq olunmasına önəm verilir. Tədqiqat zamanı kadr loyallığının səviyyəsinə təsir edən bir çox məqamlar ortaya çıxdı. Belə ki, korporativ mədəniyyət, əmək şəraitinin və iş mühitinin komfortlu olması, daxili kommunikasiya və kollektivdə hökm sürən ab-hava, rəhbərlik üsulunun tendensiyaları, karyera və fərdi inkişaf imkanı, ədalətli və şəffaf qərarvermə tədbirləri nəinki personalın loyallığının artırılmasına təsir göstərir həm də kadr axınının qarşısını almağa və iş məhsuldarlığının, nəticədə isə təşkilatın hədəflərinə çatmasına xidmət edir.

Lakin bütün bunlarla yanaşı ölkəmizdəki müasir müəssisələrdə təkmil idarəetmə qərarları qəbul edilərək şirkətin missiyasını lazımi dərəcədə yerinə yetirmək üçün aşağıdakı sistemli fəaliyyətlərə ehtiyac duyulur:

1. Vaxtaşırı anket sorğuları və ya HRMS sistemlərinin alətləri ilə təşkilati loyallığın qiymətləndirilməsi mütləqdir. Unutmamaq lazımdır ki, loyallıq çoxşaxəli institut olaraq,

qiymətləndirmə nəticəsində menecerlərə təşkilatdakı mövcud vəziyyət haqqında aydın təsəvvür yaratmış olacaqdır.

2. Keçirilən sorğulan və qiymətləndirmələr nəticəsində şirkətdəki durum təhlil edilərək və işçilərin tələbatlarına uyğun olaraq loyallığın inkişaf proqramları işlənilib hazırlanmalıdır.
3. Təşkilata ədalətli və şəffaf idarəetmə üslubu ilə rəhbərlik edilməlidir. Əməkdaşların fəaliyyəti obyektiv şəkildə qiymətləndirilməlidir. Bura ancaq əmək haqqı və mükafatlar deyil, həm də şirkətin layihələrinə, missiyasına qatdığı dəyər üçün işçilərin müxtəli fəaliyyətlərlə ruhlandırılması.
4. Yüksək ixtisaslı, təşəbbüskar və yaradıcı kadrları mütləq şəkildə vaxtında vəzifə artımı, karyera irəliləyişinə cəlb etmək lazımdır.
5. Bütün bu sadalanan tədbirləri lazımi səviyyədə uğurla həyata keçirmək üçün şirkətin düzgün qurulmuş HRM sistemi mövcud olmalı və vaxtı-vaxtında bütün işçilərin performans qiymətləndirilməsi həyata keçirilməlidir.

Lakin araşdırmalar göstərir ki, hal-hazırda ölkəmizdə kadr loyallığının lazımi səviyyədə formalaşması və sonradan səviyyəsinin qaldırılması üzrə inkişaf proqramlarının zəruri metodlarını daha çox böyük özəl şirkətlər (Paşa Holding, Azərsun Holding, Veysəloğlu Qrup və b) və ya transmilli şirkətlərin yerli nümayəndəlikləri (Novo Nordisk, Wolt, Procter & Gamble və s.) həyata keçirirlər.

Nəticə etibarilə, büdcəsindən və ölçüsündən asılı olmayaraq, hər bir təşkilat idarəetmə rıçaqlarını təkimilləşdirərək, loyallıq və sədaqətli işçiləri yetişdirmək, sonra isə onları təşkilatın gələcəyi üçün saxlamaq məqsədində olmalıdır.

Ədəbiyyat

1. Allen N.J., Meyer J.P. *The Measurement and Antecedents of Affective Commitment*. - *Journal of Occupational Psychology*, 2023.
2. Dessler G. *Human Resource Management*. - Pearson, 2023.
3. Герцберг Ф. Мотивация к труду: теория и практика. - М.: Дело, 2000
4. Зырянов П.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: Юрайт, 2019
5. Карташова Л.В. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2023.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2023.
7. Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds*. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
8. Əliyev M., Həmidov H. İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı 2013