



Rəfiqə Nizami qızı Abdalova

UOT:334.012:334.722:334.021; JEL:L26;L53;P13.

### Biznes subyektlərində işçi məmnuniyyəti və onun təşkilati bağlılığı

#### Xülasə

Tədqiqatın aktuallığı - qloballaşan dünyada iş həyatında insan amilinin əhəmiyyəti getdikcə artır, bu inkişafı ayaqlaşma bilmək üçün müəssisə və şirkətlər kadr yönümlü yanaşmanı mənimsəyirlər. Xüsusilə də işçi məmnuniyyətinin təmin edilməsi birbaşa və yaxud dolayısı ilə bir çox proseslərə təsir göstərir. Tədqiqatın məqsədi – biznes subyektlərində işçi məmnuniyyətinin vəziyyətinin əsaslarının öyrənilməsi ilə bağlıdır. Tədqiqatın praktik nəticələri - əldə edilən nəticələrə əsasən müəssisələrin biznes proseslərinin səmərəli idarə edilməsində əhəmiyyətli rol oynayan kadrların işçi məmnuniyyəti və təşkilati bağlılığın təmin edilməsi ilə daha da inkişaf edə biləcəklərini göstərməkdən ibarətdir. Məqalədə işçi məmnuniyyəti və təşkilati bağlılıq, onlar arasında əlaqə bütövlükdə müzakirə edilmiş, bu anlayışların təmin edilməsində həm beynəlxalq təcrübələr, həm də biznes subyektlərində mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsinə diqqət yetirilmişdir.

**Açar sözlər:** insan resurslarının idarə edilməsi, işçi məmnuniyyəti, təşkilati bağlılıq, karyera.

#### Giriş

Qloballaşan dünyada iş həyatında insan amilinin əhəmiyyəti getdikcə artır. Bu inkişafı ayaqlaşma bilmək üçün şirkətlər kadr yönümlü yanaşmanı mənimsəmişlər. İşçi məmnuniyyətinin təmin edilməsi birbaşa və yaxud dolayısı ilə bir çox proseslərə təsir göstərir. İşçilər şəxsi inkişafa həvəsləndirən, ideyalarının qiymətləndirildiyi, sosial imkanlarla təmin olunduqları və mənəvi dəyərlərin təklif olunduğu iş yerlərində bacardıqları qədər əllərindən gələni etməyə çalışırlar. Bu cür iş yerlərində işçilər üzərlərinə düşən öhdəlikləri yerinə yetirməkdə daha istəklil olurlar. Bu vəziyyət müəssisənin səmərəliliyinə bir başa təsir göstərir.

#### İnsan resurslarının idarə edilməsinin tarixi aspektləri

Qərbdə baş vermiş sənaye inqilabı ilə yanaşı təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsinin əhəmiyyəti öncəki illərə nisbətən daha da inkişaf etməyə başlamışdır. Avropa ölkələri ilə müqayisədə Amerika Birləşmiş Ştatlarında insan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf prosesi daha tez baş vermişdir. 1786-cı ildə Filadelfiya ştatında çap və kitab işlərində işləyənlərin əmək haqqının yüksəldilməsi ilə əlaqədar ilk tətillin keçirilməsi və yenə 1974-cü ildə ABŞ-da birinci dəfə işləyənlərin iş funksiyalarını tənzimləyən qanunlar qəbul olunmuşdur. Avropa ölkələri arasında isə İngiltərədə 1800-cü illərin başlanğıcında işçilərlə əlaqədar bir sıra qanunlar qəbul olunmuşdur. Amma, bu sahədə mühüm dirçəliş 1850-ci ildə Londonda birinci dəfə açılmış sərgidən sonra baş vermişdir [14]. İlk vaxtlarda müəssisələrdə insan resursları idarəçiliyi xətti rəhbərlər tərəfindən aparılırdı. Bu müddət ərzində icra olunan bir neçə funksiyalar var idi ki, bunlara insan resurslarının işə qəbulu, işdən çıxarılma və işləyənlərin uçotunun aparılmasını göstərmək olar. Amma, sənaye inqilabından sonra müəssisələrin böyüməsi və böyümə nəticəsində işçi sayının artması xətti rəhbərlərin gördüyü bu işlərin həcmə artmasına və bir sıra çətinliklərin əmələ gəlməsinə səbəb olmuşdu. Bundan öncə, şirkət rəhbərləri istehsalat müəssisələrinin böyüməsi nəticəsində artan işçi sayı ilə lazımı səviyyədə əlaqə qura bilmirdilər. Bu səbəbdən də ilk dəfə ABŞ-da bəzi şirkətlər Sosial Xidmətlər Universiteti tərəfindən dəvət edilən rifah məmurlarının işə qəbuluna başladılar.



Belə ki, artıq 1889-cu ildən müəssisələrdə rifah məmurlarının işə götürülməsi başlanmışdır [5]. 1881-ci ildə Frederik Taylorun başlatdığı elmi idarəetmə nəzəriyyəsi və Hugo Munstenbergin idarəetmə haqda kitabının nəşri insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı fəaliyyətlərin inkişafına yaxşı təsir göstərmişdir. Bundan başqa 1917-ci ildə birinci dəfə insan resurslarının idarə edilməsi adlı kitabın nəşri və Hawthorne araşdırmaları bu zamanda insan resurslarının inkişaf etməsinə müsbət təsir göstərmişdir. Müəssisələrin kadr seçimində test üsulunda istifadə etməsi birinci dünya müharibəsi illərində, insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində təlim proqramlarının tətbiqinə isə, ikinci dünya müharibəsi illərində başlanılmışdır [6]. Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsinin təməlinin qoyulmasında Douglas Mc.Gregorun 1960-cı ildə çap edilən “Təşkilatların Bəşəri Tərəfləri” adlı kitabında inkişaf etdirdiyi Y nəzəriyyəsi çox böyük rol oynamışdır [15]. Keçmişdə insan resurslarının idarə edilməsində işçiləri bir əşya kimi istismar edirdilər, onlara fərd kimi qiymət vermirdilər. Təşkilat rəhbərləri elə düşünürdülər ki, iş bölgüsü aparmaq və ciddi nəzarət etmək işçilərin səmərəliliyini yüksəltmək üçün kifayətdir. Ancaq, gözlənilən nəticələr alınmırdı. Bununla da, 1970-1980-ci illərdə insana verilən dəyər əhəmiyyətli dərəcədə artaraq inkişaf dövrünü yaşadı. Bu dövr ərzində insan dəyəri artaraq, idarəetmə nəzəriyyəsi kimi elmə daxil olunmuşdur. İdarəçi və idarəetmə anlayışları yerini liderlik anlayışına vermiş və insanların fərdi və sosial ehtiyaclarına dəyər verilməyə başlanmışdır. 1980-1990-cı illərdə insan resurslarının mühüm bir faktor olaraq, müəssisənin hədəfə çatması üçün yeganə yol olduğu ortaya çıxmışdır. Bu günkü dövr üçün insan resurslarının idarə edilməsi insanın qiymətləndirilməsini ifadə edən, insanın strateji əhəmiyyətini göstərən elmi yanaşmadır.

Qloballaşma şəraitində dünyada günü-gündən rəqabət anlayışı dəyişir. Əvvəllər rəqabət anlayışı məhdud şəkildə işlənir, yəni təşkilatlar sadəcə məhsulun həcmi ilə rəqabətə girirdilər. İndi isə, insana verilən qiymətin artması və sənayenin inkişaf etməsi, əsasən insan resursları potensialı və təşkilatların istehsal etdiyi məhsul keyfiyyəti ilə rəqabəti ölçməyə imkan yaradır. Bu rəqabət forması insan resurslarının fəaliyyətində və siyasətində mühüm təşkilati dəyişikliklər də gətirmişdir. İnsan resursu – bir təşkilatın ən aşağı pillədə işləyənlərdən ən yuxarı idarəetmə pilləsindəki idarəçiyə qədər bütün işçiləri özündə əks etdirən bir anlayış hesab olunmaqdadır. İnsan resursları termini müəssisənin həm daxili, həm də xaricində olan işçiləri əhatə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisə, təşkilat və idarə çərçivəsində, insanın ətrafa, özünə və müəssisəyə faydalı olaraq, normativ hüquqi aktlara riayət edərək məhsuldar və səmərəli formada idarə edilməsini təmin edən hərəkət və fəaliyyətlərin məcmusu nəzərdə tutulur [14]. İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları fərqli ola bilər. Burada insan resurslarının planlanması, insan resurslarının kadrlaşdırılması, təmin, seçmə və yerləşdirmə, insan resurslarının performansının idarə edilməsi, insan resurslarının təlimləndirilməsi və s. qeyd etmək mümkündür. İnsan resurslarının planlaşdırılması indiki halda insan resursu potensialının qiymətləndirilməsi və gələcək zamanda gözlənilən iş qüvvəsi tələb və təklifini öncədən proqnozlaşdırmağa imkan yaradan bir prosesdir. Məqsəd təşkilatın strateji hədəflərinə çatmağını təmin edən insan resursları planlarının hazırlanmasıdır [16]. İdarəetmə elmi meydana gəldiyi vaxtdan indiyədək təşkilatlar insan resurslarının əhəmiyyətini anlamış və onu qiymətləndirmişlər. Müəssisənin mütəmadi fəaliyyətinin təmin edilməsi məqsədi ilə iş qüvvəsinin seçilməsi və yerləşdirilməsi də çox böyük əhəmiyyət kəsb etmişdir, ona görə ki, insan resurslarının kadrlaşdırılmasında müəyyən bir xəta baş verərsə bütün bölmələrin iş prosesində axsamalara gətirib çıxara bilər. İş qüvvəsinin təmin edilməsi, seçimi və yerləşdirilməsi insan resursları idarə edilməsinin əsas funksiyalarından biridir. İnsan resurslarının planlaşdırılmasından sonra işçilərin təmin edilməsi üçün elan verilməsi, müraciətlərin qəbulu və görüşlər aparılaraq uyğun namizədlərin işlə təmin edilməsini prosesi baş verir. İnsan resurslarının təlimləndirilməsi, təlim, təşkilatda



işçilərə və ya onların yaratdıqları qruplara, əmək kollektivlərinə tapşırılmış və ya gələcəkdə tapşırılan öhdəliklərin daha məhsuldar və səmərəli formada yerinə yetirilməsi üçün onların ixtisaslarına uyğun bilik üföqlərini daha da genişləndirən, fikirlərində, müvafiq qərar qəbul etmə bacarıqlarında, münasibətlərində, hərəkətlərində, vərdişlərində müsbət yönümdə dəyişikliklər etməyi hədəf qoyan, savadlarını yüksəldən, baxış formalarını genişləndirən və potensiallarını yüksəldən tədris fəaliyyətləri və hərəkətlərinin toplusu nəzərdə tutulur. İşçilərə aşılana savad, qabiliyyət və davranış qaydalarının gündəlik iş rejimində istifadə edilməsinə nail olmaq təlimləndirmənin əsas məqsədidir. Daha ətraflı desək, insan resursları təliminin əsas hədəfi davranış, bilik və bacarıqları inkişaf etdirərək onların müəssisə ilə bütünləşməsinə təmin edib, işçilərin iş yerlərindəki problemləri anlayıb onlara həll yolu tapmaqdır. İnsan resursları karyerasının idarə edilməsi önəmlidir. Karyeranın idarə edilməsi onun inkişafının tərkib hissəsi olub müəssisənin gələcək ehtiyacına uyğun keyfiyyətdə insan resurslarının ərsəyə gətirilməsilə bağlı fəaliyyət formalarını əhatə edir. Başqa sözlə desək, karyeranın idarə edilməsi müəssisənin hədəflərini nəzərə alaraq əməkdaşların peşə fəaliyyətlərinin idarə edilməsidir. İnsan resurslarının əmək haqqı sisteminin idarə edilməsi diqqət mərkəzində olur. Əmək haqqı, müəyyən iş vaxtı müddətində əmək funksiyasının yerinə yetirilməsi üçün əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş, işçinin iş prinsipinə uyğun (göstərdiyi xidmətlərə) iş götürənin pul və ya natura şəklində ödədiyi gündəlik və ya aylıq məbləğ, həmçinin ona edilən mükafat, əlavələrin və başqa ödənişlərin məcmusudur. Əməyin mühafizəsi “işçilərin sağlamlıq imkanlarını yüksək səviyyədə təmin edib, onların iş şəraitini mənfi təsirlərindən qoruyaraq, işçi ilə iş mühiti arasında uyğunluğun təmin edilməsidir.” Dünya Səhiyyə Təşkilatı (DST) çalışanların sağlamlığı və əməyin təhlükəsizliyini bir insanın sadəcə fiziki deyil, sosial və mənəvi baxımdan da tam şəkildə sağlam olması kimi ifadə etmişdir. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 207-ci maddəsinin 1-ci bəndinə əsasən işçilərin sağlam və təhlükəsiz şəraitdə işləmək hüququ vardır. Əməyin mühafizəsi işçilərin iş vaxtında üzləşə biləcəkləri təhlükələrin tamamilən aradan qaldırılması və ya azaldılması üçün zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün texniki qayda-qanunların vəhdətidir [12].

#### **İşçi məmnuniyyəti və onun biznes subyektlərinin səmərəli fəaliyyətindəki rolu**

İşçi məmnuniyyəti - işçinin gördüyü iş ehtiyac və gözləntilərini ödədiyi halda onun işindən məmnun olma vəziyyəti kimi xarakterizə olunur. Bu qavram, işçinin iş yerindən və işindən məmnunluğunu izah edir. İşçi məmnuniyyəti və işləyənin işdən məmnunluğu eyni mənaya gəlir və çox vaxt bir-birlərini əvəz edirlər. Bəzi araşdırmalarda işçi məmnunluğu və ya işin özündən məmnunluq işçi məmnuniyyətinin alt mənası kimi də qəbul edilməkdədir. Lockey (1976) görə, işindən məmnun olmaq işçinin öz işini və ya iş fəaliyyətini qiymətləndirərkən onda yaranan “zövq almaq və ya müsbət hisslər keçirmək” vəziyyətidir [8]. Digər fikrində isə qeyd olunur ki, bu fərdi reaksiya iki yönümlü mühakimə formasıdır. Birincisi, şəxsin istəyi ilə əldə etdiyi arasındakı fərq, digəri isə istəyin vaciblik dərəcəsidir. Robbinsə görə işdən məmnunluq “işçinin işinə yönəltdiyi diqqətdir”. Məmnun işçi işinə qarşı müsbət münasibətlə yanaşır. Sosial elm adamlarının belə düşünür ki, iş məmnunluğu işçinin işinə ötürdüyü müsbət reaksiyasıdır [11].

Ədəbiyyatlarda məmnunluğun ümumi səviyyəsindən bəhs edilməsinə rəğmən, işçi məmnunluğu geniş məsələ olaraq qəbul edilir. Ona görə ki, işçinin məşğul olduğu işdə məmnun olduğu cəhətlərlə yanaşı xoşagəlməz cəhətlərdə ola bilər. Bu səbəbdən də işçi məmnuniyyətinin hansı meyarlar tərəfindən yarandığını taparaq, bu meyarları ölçmək üçün müxtəlif miqyaslar hazırlanmışdır. Onlardan Weis vd. (1967) tərəfindən təqdim olunan “İş Məmnuniyyəti Miqyası” (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), Smith vd. (1969) tərəfindən “İşin Təsviri İndeksi” (The Job Descriptive Index), Hackman və Oldham (1974) tərəfindən “İş Diaqnostikası Tədqiqatı” (The Job Diagnostic Survey) kimi əsərlər ən çox



istifadə olunanlardır. Bu mövzuda aparılan araşdırmalar zamanı işçi məmnuniyyətinin bəzi amillərin nəticəsi (əmək haqqı, iş şəraiti, idarəetmə) və bəzi amillərin səbəbi (işçinin performansı, iş davamiyyəti, həyatından məmnun olmağı) olduğu göstərilir. Ümumiyyətlə iş məmnunluğunun səbəbləri və ya onu müəyyən edən amillər fərdi ehtiyaclar, iş mühiti ünsürləri, işçinin ətraf mühitlə əlaqəsi kimi qruplaşdırılır. Müəssisə mədəniyyəti, struktur və siyasəti, idarəetmə və liderlik forması, işin özü (şəxsiyyət), iş şəraiti, iş yoldaşları və yoldaşlıq mühiti, ödəmə və əmək haqqı ədaləti, karyera yüksəlişi imkanları, təqdir edilmə, işdə fərqli bacarıqları istifadə edə bilmə, səlahiyyətlər, görülən işin əhəmiyyətinin dərk edilməsi və iş dizaynı, işçilərin qərar qəbuletmədə rolu, iş təhlükəsizliyi, görülən iş haqda rəy alınması, qruplaşmalar və müştərilər kimi bir çox amillərin mövcudluğu işçilərin məmnuniyyətinə təsir göstərən amillərə aid edilir [10]. İşçilər ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ədalətli və adekvat mükafatlandırmayla yanaşı eyni zamanda yüksək ödəmələr ilə əlaqəli olan, özlərini təsdiq edə biləcəkləri daha yüksək vəzifə əldə etmək istəyirlər. İşçilərin gözləntilərini qarşılacaq ədalətli əmək haqqı və karyera yüksəlişi sisteminin mövcudluğu işçilərin öz işlərindən razı olma ehtimalını artırır. İşçi məmnuniyyətinə təsir edən digər bir amil isə görülən işin məzmunudur. İşin çətinlik dərəcəsi və fərqli bacarıqlara ehtiyac olunmayan, məsuliyyət və səlahiyyət səviyyəsi işçinin yerinə yetirdiyi işdən məmnun olmasına təsir edir. Eyni zamanda bir çox işçilər öz uğurlarında, inkişafında və irəliləyişində rolu olacaq, məsuliyyəti və müstəqilliyi olan, amma rol qeyri-müəyyənsizliyi olmayan vacib və maraqlı işlər arzulaırlar.

Müəssisənin imicinin (brend kimi) işçinin motivasiyasına əhəmiyyətli təsiri vardır. İşçilərin, müəssisənin yaxşı reputasiyası olduğunu düşünməsi onların bu müəssisədə işləməkdən qürur və uğur duyğularının artmasına səbəb olur. İşindən məmnun bir işçinin biznesə təsiri ixtisaslı və uzun müddətli işçi kimi geri dönəcəkdir. Həmin işçi eyni zamanda öz sosial ətrafına biznesi reklam edəcəkdir. Məmnunluqların artması ilə müştəri məmnuniyyəti də artacaqdır. Ancaq, bunu təmin etmək üçün müəssisə ilk öncə “daxili müştəri”, yəni işçilərinin məmnuniyyətini yüksəltməlidir. Motivasiyası yüksək olan işçi müştəriləri və ətrafını da motivasiya edəcəkdir. Dolayısıyla tutduqları işi itirmək qorxusu ilə işlərinə daha çox bağlanacaqlar. Məmnuniyyəti və performansı aşağı olan işçinin isə biznesə xeyirdən çox ziyanı dəyəcəkdir. İşini ciddi şəkildə yerinə yetirməyəcək, müştərilərə diqqət göstərməyəcək, iş yoldaşlarıyla problem yaşayacaq və bununla yanaşı işlədiyi təşkilatı anti-reklam edəcəkdir. Bu yönümdən biznes subyektləri öz davamlılıqlarını təmin etmək və güvən qazanmaq istəyirlərsə işçilərin məmnuniyyətinə önəm verməlidirlər.

İş məmnuniyyətsizliyin nəticələrindən biri də davamiyyətsizlikdir. Sənayedə davamiyyətsizlik nəticəsində itirilən zaman qəza və alkoqolizmdən itirilən zamandan az olsa da, yenə də önəmli problemdir. Səthi olaraq, davamiyyətsizlik daxili reaksiya formasıdır. Hər hansı səbəbdən müəyyən bir şəraitdə işləməyə çətinlik çəkən şəxslər o mühitdə olmamaq üçün əllərindən gələni edirlər. Davamiyyətsizlik, təşkilatın səmərəliliyi baxımından əhəmiyyətli olduğu qədər, daxili əlaqələr, işçilərin sağlamlığı və mənəvi vəziyyəti üçün də önəmlidir. Davamiyyətsizlik sosial-psixoloji fakt olaraq, ortaqlaşmaq arzusu və ehtiyacının başladığı ilk gündən bəri hiss edilir. Münaqişə iki və daha artıq şəxs və ya qruplar arasında müxtəlif səbəblərdən yaranan anlaşılmaq münasibəti hesab edilə bilər. Nə cür tərif olunmağından asılı olmayaraq, anlaşılmaq, uyğunsuzluq, qarşıdurma, bir-birinə tərs düşmək münaqişənin əsas amilləridir. Bu amillər olduğu mühitdə hər iki tərəf öz maraqlarını reallaşdırmağa və ya öz fikirlərini hakim tutmağa çalışırlar. Müəssisələrdə bütün səylərə rəğmən, münaqişənin qarşısını almaq mümkün deyil. Hər bir müəssisədə şəxslərarası münaqişələr baş verə bilər. Ona görə ki, hər bir fərdin təcrübə və bilikləri, maraq dairələri və istedadları bir-birindən fərqlidir. İnsanların olduğu hər yerdə və hər zaman münaqişənin olması qaçınılmaz bir haldır. Uyğunsuzluq və toqquşma heç bir təşkilatla əlaqəsi olmayan



şəxslər və ya qruplar arasında ola biləcəyi kimi, müəssisə daxili şəxslər və ya qruplar arasında və yaxud müəssisə ilə dövlət arasında da yarana bilər. Yaranan böhranın, üzvləşlən maliyyə, kommersiya, texniki və ya idarəetmə problemlərinin mühüm bir hissəsi, insanların diqqətlərini lazımsız yerə bir-birlərinə yönəltmələri səbəbilə işə fokuslana bilmədiklərindən qaynaqlanır. Biznesə zərərli davranışlar, işçi məmnuniyyətilə yanaşı iş mühitində qarşıya çıxan başqa bir vəziyyət, narazılıq olduğu zaman işçilərin şüurlu və ya şüursuz şəkildə müəssisəyə zərər verməyə başlamaqlarıdır. Digər sözlə, təxribat adlandırıla biləcəyimiz bu cür davranışlar arasında iş yoldaşlarına qarşı zor tətbiq etmək, müdiriyyətə hücum çəkmək, oğurluq etmək, iş mühitinə və ya əşyalara ziyan vermək, istehsal və xidmət sahələrində iş prosesinin pozulmasını nümunə göstərə bilərik. İşçilərin bir-birlərinin əhval-ruhiyyəsini korlayacaq hər hansı bir vəziyyət də müəssisəyə zərər verən bir hərəkətdir.

### Nəticə

Bütün araşdırmalar belə nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, düzgün idarəetmə biznes subyektlərində, şirkətlərdə işçilər arasındakı münasibətlərə aydınlıq gətirir, onların işə olan bağlılığını, ümumilikdə işçi məmnuniyyətini artırır, əməliyyatları analiz etməyə və uğursuzluqlara gətirib çıxaran problemləri həll etməyə imkan verir. İşçilərin təşkilati bağlılığı və işçi məmnuniyyəti həm təşkilatın, həm də özünün inkişafına maraqlı olan, təşkilati məqsədlərə nail olmağa töhfə verməyə çalışan işçilər arasında daha yüksək olur. Güclü uzunmüddətlə əlaqələrin qurulması və saxlanması bu işdə mühüm rol oynayır. Tədqiqatlar bizə imkan verir ki, şirkətlərin biznes proseslərinin effektiv idarə edilməsində mühüm rol oynayan işçi məmnuniyyəti ilə təşkilati bağlılıq arasındakı məmnuniyyətin təmin edilməsi və qiymətləndirilməsi ilə əlaqəli bu kimi fikirləri irəli sürək: insan resursları planlı, sistemli və daxili təlimatlara uyğun formada idarə edilməlidir, insan resursları öz vəzifələri üzrə mütəmadi olaraq təlimlənməli, onların bilik və bacarığı inkişaf etdirilməlidir, işçilərin məhsuldar formada çalışa bilmələri üçün uyğun iş mühiti yaradılmalıdır və daim nəzarətdə saxlanılmalıdır, əmək normaları və münasibətləri işçinin iş qabiliyyətinə və iş saatına uyğun olaraq qurulmalıdır. İşçilərə verilən tapşırıqlar və öhdəliklər vəzifə öhdəliklərinə, əmək müqaviləsinin şərtlərinə uyğun olmalıdır. İşçilərin yüksək bağlılıq səviyyəsinə təsir edən xarici və daxili amillər diqqətdən kənar qalmamalıdır, təhlil edilməli və müvafiq addımlar atılmalıdır.

### Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. <https://e-qanun.az/framework/46943>.
2. Eynulla Musayev, Kərgüzarlığın təşkili. Bakı, Qanun nəşriyyatı – 2003.
3. Əliyev M., Həmidov H. Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi. Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2013. 532 s.
4. Heyətin idarə edilməsi. T.Y.Bazarov və B.L. Yereminin red. ilə. Bakı: “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı, 2012. 508 s.
5. Sabuncuoğlu, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi. (5 Basım) İstanbul: Beta Yayınları. 2011.
6. Kaynak, Tuğray Ve Diğərleri. İnsan Kaynakları Yönetimi. Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayın №7, İstanbul: Dönüncü Basın evi, 2000.
7. Çetin C., Özcan E. D. İnsan kaynakları Yönetimi. Beta Basım Yayım İstanbul – 2013.
8. Özçelik A. O., Uyargil C., Dünfar G., Tüzüner L. Ve d. İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta basım Yayım Dağıtım İstanbul – 2010.
9. Fındıkcı İ. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları İstanbul – 2009.
10. Mirze K. İşletme. Literatür Yayıncılık Dağıtım – 2010.
11. Can H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S. Kamu ve özel kesimde personel yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi – 2009.
12. Çetin C. Meslek Yüksekokulları için Temel İşletmeciliğe Giriş. Beta Basım Yayım – 2015.



13. Ceylan R., Tonus H. Z., Kağmıçoğlu D., Benliray S., İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını №: 2900 – 2013.
14. STOREY John ve SİSSON Keith, Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, 1993, s. 2-5.
15. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1<sup>st</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 1960. S. 23.
16. Wilton N. An Introduction to Human Resources Management. London – 2010, s. 544.

**Рафига Низами кызы Абдалова**

**Удовлетворенность работника и его организационная приверженность в хозяйствующих субъектах**

**Резюме**

*Актуальность исследования-в глобализирующемся мире значение человеческого фактора в трудовой жизни все больше возрастает, предприятия и компании осваивают кадрово-ориентированный подход, чтобы идти в ногу с этим развитием. В частности, обеспечение удовлетворенности сотрудников прямо или косвенно влияет на многие процессы. Цель исследования - изучение основ состояния удовлетворенности работников в хозяйствующих субъектах. Практические результаты исследования - заключаются в том, чтобы на основе полученных результатов показать, что персонал, играющий важную роль в эффективном управлении бизнес-процессами предприятий, может развиваться дальше, обеспечивая удовлетворенность сотрудников и организационную сплоченность. В статье были рассмотрены удовлетворенность сотрудников и организационная приверженность, взаимосвязь между ними в целом, уделено внимание как международному опыту обеспечения этих понятий, так и оценке текущей ситуации в хозяйствующих субъектах.*

*Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, удовлетворенность сотрудников, организационная приверженность, карьера.*

**Rafiga Nizami Abdalova**

**Employee satisfaction in business entities and its organizational commitment**

**Summary**

*Relevance of the study - in the globalizing world, the importance of the human factor in business life is gradually increasing, in order to keep pace with this development, enterprises and companies master a personnel-oriented approach. In particular, provision of employee satisfaction directly or indirectly affects many processes. The purpose of the study is to study the basis of employee satisfaction situation in business entities. Practical results of the study - based on the results obtained is to show that the personnel who play a significant role in the effective management of business processes of enterprises can further develop through the provision of employee satisfaction and organizational commitment. The article discusses employee satisfaction and organizational coherence, the relationship between them as a whole, focuses on both international experience in ensuring these concepts and the assessment of the current situation in business entities.*

*Keywords: human resources management, employee satisfaction, organizational commitment, career.*

**Elmi redaktor: i.f.d., dos. Y.Məmmədov**

**Daxil olub: 29.04.2022.**

**Çapa qəbul olunub: 05.05.2022.**

