

İNSAN RESURSLARININ İDARƏETMƏ TƏCRÜBƏLƏRİNİN UNİVERSİTET ƏMƏKDAŞLARININ İŞDƏ QALMASI VƏ İŞ MƏMNUNİYYƏTİNƏ TƏSİRİ

S.S. Eyubova

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, Bakı, Azərbaycan

e-mail: sudabeeyubova@gmail.com

Xülasə. Bu məqalə ali təhsil müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin universitet əməkdaşlarının iş məmnuniyyəti və işdə qalmasına təsirini araşdırır. Tədqiqat nəticələrinə görə, təlim və inkişaf, ədalətli qiymətləndirmə, səlahiyyətləndirmə, kompensasiya və qərar qəbuletmədə iştirak kimi effektiv İR praktikaları əməkdaşların təşkilata bağlılığını gücləndirir və işdən ayrılma riskini azaldır. Məqalə motivasiya və iş məmnuniyyətinin işçilərin saxlanması və universitetlərin ümumi performansının artırılmasında mühüm rol oynadığını vurğulayır.

Açar sözlər: İnsan resurslarının idarə edilməsi, işdə qalma, iş məmnuniyyəti, motivasiya, təlim və inkişaf, kompensasiya və stimullar.

Giriş

İnsan resurslarının idarə edilməsi praktikaları universitet əməkdaşlarının işdə qalma meyllərinə və iş məmnuniyyətinə birbaşa təsir göstərən əsas amillərdən biri hesab olunur. Ali təhsil müəssisələrində fəaliyyət göstərən akademik və inzibati heyət mürəkkəb, dinamik və rəqabətli mühitdə çalışdığı üçün onların motivasiyasının və fəaliyyət səmərəliliyinin qorunması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Səmərəli insan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları əməkdaşların peşəkar inkişafının təşviqi, optimal iş şəraitinin yaradılması və ədalətlik prinsipinə əsaslanan qiymətləndirmə mexanizmlərinin tətbiqi vasitəsilə onların təşkilata bağlılığını gücləndirir və kadr dövriyyəsinə minimuma endirir.

Mövcud elmi tədqiqatlar sübut edir ki, iş məmnuniyyəti və işdə qalma niyyəti arasında qarşılıqlı asılılıq mövcuddur və bu iki göstərici insan resurslarının idarəetmə strategiyalarının effektivliyini müəyyən edən mühüm parametrlərdir. Ədalətli münasibət, peşəkar inkişaf imkanları, motivasiyaedici mühit və şəffaf kommunikasiya mexanizmləri əməkdaşların təşkilata sadıqlığını artırmaqla yanaşı, ali təhsil müəssisələrində tədris və tədqiqat fəaliyyətinin ümumi keyfiyyətinin yüksəlməsinə də şərait yaradır.

Effektiv insan resursları idarəçiliyi təşkilatın uğurunun əsas amili ola bilər. İnsan resurslarının idarə edilməsi üzrə təcrübələr – yəni təlim və inkişaf, komanda işi, kompensasiya və stimullar, insan resurslarının planlaşdırılması, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və işçilərin

təhlükəsizliyi – təşkilatlarda işçilərin məhsuldarlığını, məhsul keyfiyyətini və çevikliyini artırmaqla onların fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edir.

Universitet çalışan əməkdaşlar ali təhsil müəssisələrinin onurğa sütünüdür. Buna görə də, universitetin düzgün istiqamətdə qalması üçün işçilərin saxlanması vacibdir. Ən yaxşı istedadları saxlamaq üçün, beynəlxalq ali təhsil müəssisələri və ya kiçik müəssisələrdən asılı olmayaraq, işçilərin ehtiyaclarını ödəməyə yönəlmiş strategiyalar həyata keçirilir.

Ümumiyyətlə, təşkilatlar müəyyən layihələri tamamlamaq və ya tapşırıqları icra etmək üçün öz işçilərini müəyyən bir müddətə saxlamağa çalışırlar. Başqa sözlə, bunu işçilərin saxlanması kimi başa düşmək olar, lakin burada işin həcmi sadəcə bir tapşırıqdan daha genişdir və real həyatda daha çox bir iş vəzifəsinə uyğun gəlir. Arzu olunan işçilərin saxlanması təşkilat üçün rəqiblərin əvəz edə bilməyəcəyi bir rəqabət üstünlüyü qazandırır. Bu isə yüksək mənəviyyətli və məmnun əməkdaşların yetişdirilməsinə, daha yaxşı xidmət göstərilməsinə və məhsuldarlığın artırılmasına səbəb olur ki, nəticədə müştəri məmnuniyyətinə, idarəetmənin ardıcılığına və təşkilati öyrənmənin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır [7, s. 947-966].

İşçilərin saxlanmasına təsir edən amilləri izah edərkən motivasiya nəzəriyyələrini nəzərə almaq vacibdir, çünki motivasiya olunmuş əməkdaşlar ali təhsil müəssisələrində daha uzun müddət qalmağa meyllidirlər. Məsələn, işçilər kifayət qədər təlim və inkişaf imkanları, effektiv fəaliyyət standartları əsasında qiymətləndirmə və ədalətli kompensasiya aldıkları təqdirdə öz işini yerinə yetirməkdə daha motivasiyalı olur. Maslow-un Ehtiyaclar iyerarxiyası və McClelland-ın Ehtiyaclar nəzəriyyəsi kimi məşhur motivasiya nəzəriyyələri vasitəsilə işçilərin saxlanmasına təsir edən əsas faktorlar müəyyən edilə bilər: fiziki və emosional ehtiyaclar, iş mühiti, rəhbərlik, məsuliyyət, ədalət və bərabərlik, işçilərin inkişafı və fəaliyyətə dair rəy

Dünyanın müxtəlif yerlərində, hətta özəl təhsil sektorunda belə, kiçik müəssisələr və böyük təşkilatlar tərəfindən mütəmadi olaraq işçilərin saxlanması üzrə bir çox təcrübələr həyata keçirilir. Əvvəldə qeyd olunduğu kimi, xüsusən də Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə güclü rəqabət işçilərin saxlanılmasını rəqabət üstünlüyünü qorumaqda mühüm addıma çevirir. Ali təhsil müəssisələri işçilərin motivasiya amillərini – məsələn, özünə hörmət, özünü reallaşdırma və əsas ehtiyacların ödənilməsinə təmin etməklə onların işdən məmnuniyyətini artırmağa çalışırlar. Lakin problem ondan ibarətdir ki, bu amillərin hər birinin ümumi işçi saxlanılmasına nə qədər təsir göstərdiyi hələ də açıq qalır.

İşçilərin işdə saxlanması təşkilatın işçiləri saxlamaq və motivasiya etmək, eyni zamanda işçi dövryyəsinə azaltmaq üçün həyata keçirdiyi səyləri, siyasətləri və təcrübələri əhatə edir. Bu strateji yanaşma iş məmnuniyyətini, işçilərin iştirakı və sadıqlığını artıran yaxşı hazırlanmış

strategiyalar, planlar və siyasətlər vasitəsilə dəstəkləyici iş mühitinin yaradılmasına yönəlmişdir [4, s.60-77]. Bir sıra nəzəri konsepsiyalar işçilərin saxlanmasını anlamağa töhfə verir. İşə bağlılıq nəzəriyyəsi işçilərin işə və təşkilata bağlılığının sadə iş məmnuniyyətindən daha geniş olduğunu irəli sürür. Sosial mübadilə nəzəriyyəsi psixoloji müqavilə vasitəsilə fərdlərlə onların təşkilatları arasında qarşılıqlı münasibətləri araşdırır; bu müqavilə işçilərlə işəgötürənlər arasında yazılmamış gözləntiləri və öhdəlikləri təmsil edir.

Təşkilati dəstək nəzəriyyəsi işçilərin təşkilat tərəfindən dəstək və qayğı gördükləri barədə qavrayışlarının onların sadıqlıqına və bağlılığına təsir etdiyini göstərir. Gözlənti nəzəriyyəsi isə işçilərin təşkilatda qalmaq motivasiyasının arzu olunan nəticələr və mükafatlara nail olmaq barədə inanclarından asılı olduğunu bildirir. Bu nəzəriyyələr işçi saxlanmasına təsir göstərmək üçün dəyərli anlayışlar təqdim edir. Universitetlər bu konsepsiyalardan istifadə edərək iş məmnuniyyətini artıran, inkişaf imkanları təqdim edən və işçilərlə güclü münasibətlər quran strategiyalar hazırlaya bilirlər. İşçilərin saxlanması universitetlər üçün mürəkkəb bir çağırışdır və artan işçi dövriyyəsinə səbəb olur. Rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün işəgötürənlər məhsuldarlığı, performansını və işçilərin işdə qalmasını təşviq edən iş mühiti formalaşdırmalıdır. Müxtəlif strategiyaların tətbiqi — dəyişən işçi qüvvəsinin gözləntilərinə uyğunlaşmaq, işçi iştirakını gücləndirmək, rəhbərlik və işçi inkişafına sərmayə qoymaq, inkişaf imkanları təqdim etmək və pozitiv iş mühiti yaratmaq — işçi dövriyyəsinə azaltmağa və dəyərli istedadı saxlamağa təsirli ola bilər [1, s.23].

Səlahiyyətləndirmədə elə bir prosesdir ki, burada işçilər qərar qəbul etmədə iştirak edir, dəyərləndirilir və onlara lazımı təlim və dəstək göstərilir.

Müasir dövrdə bir çox universitetlər qərar qəbul etmə prosesini daha aşağı səviyyəli işçilərə həvalə etməyə çalışırlar. İşçilərin səlahiyyətləndirilməsi ilə onların işdən ayrılmaq niyyəti arasında əhəmiyyətli əlaqə mövcuddur. Laschinger, Finegan və Sharmian (2002) göstərmişlər ki, səlahiyyətləndirmə işçilər arasında daha yüksək iş məmnuniyyətinə gətirib çıxarır [6, s.7-23]. Eyni zamanda, bu prosesi həyata keçirməyin kifayət qədər müxtəlif yolları mövcuddur – məsələn, adekvat təlimlərin təşkili, bazar standartlarına uyğun kompensasiya təmin edilməsi və ya effektiv fəaliyyətin idarə olunması.

Bundan əlavə, menecment bəzən təlim və inkişaf proqramlarının, eləcə də fəaliyyətin idarə edilməsinin məqsədlərini dəqiqləşdirməyi ləqeyd edir. Universitet əməkdaşları çox vaxt menecmentin hər hansı təşkilati inkişaf fəaliyyətini həyata keçirmək qərarından çəşqinlik keçirirlər, çünki bu proqramların onların iş təhlükəsizliyinə və ya hətta karyera perspektivlərinə mənfi təsir göstərə biləcəyindən qorxa bilərlər. Bundan başqa, təlim keçməmiş nəzarətçi işçi öhdəliyini tabeliyində olanların fəaliyyətinin idarə edilməsində dəstək və kouçinq əvəzinə

göstərişlər vermək kimi başa düşə bilər. Bu isə universitet əməkdaşlarının kritik qərarlara cəlb edilməsini zəiflədə bilər.

Universitetlər kadrların saxlanması strategiyalarından proaktiv tədbir kimi istifadə edirlər ki, bu da işçi saxlanmasını artırır, iş məmnuniyyətini yüksəldir, iş münasibətlərini gücləndirir və pozitiv iş mühiti yaradır. Bundan əlavə, ali təhsil müəssisələri özünəməxsus ehtiyaclarını, mədəniyyətini və işçilərin üstünlüklərini qiymətləndirərək saxlanma strategiyalarını effektiv şəkildə uyğunlaşdırırlar.

Bu strategiyalara rəqabətə davamlı maaşların, karyera yüksəlişi proqramlarının təklif edilməsi və işçilərin töhfələrinin bonuslar və stimullar vasitəsilə tanınması daxildir. Üstəlik, ünsiyyət, ortaq dəyərlər və güclü təşkilati mədəniyyətə əsaslanan pozitiv təşkilati mədəniyyətin yaradılması işçi saxlanmasına töhfə verər, mənsubiyyət hissi formalaşdırır və işçi sədaqətini artırır [8, s.13]. Bunun ardınca, işçilərin qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb olunması və rəhbərlik inkişafına sərmayə qoyulması onların öhdəliyini gücləndirər, təkmilləşdirmələri təşviq edər və işçiləri təşkilati dəyişikliklərə cəlb edə bilər. Nəhayət, universitetdən ayrılan işçilərlə aparılan çıxış müsahibələri təşkilata təkmilləşmə üçün sahələri müəyyən etməyə kömək edir.

Bir çox amillər işçilərin işdə qalmasına təsir göstərə bilər. Bu amilləri düzgün anlayan və aradan qaldıran universitetlər işçi saxlanmasını, iştirakını və sadiqliyini artıran, işçi dövrüyyətini azaldan, ixtisaslı işçi qüvvəsini qoruyan və uzunmüddətli uğura nail olan mühit yaratmaq ehtimalı daha yüksəkdir [2, s.152].

İşçi təlimi fərdlərin inkişafı, öyrənməsi və təşkilatın uğuru üçün mühüm komponentdir. O, seminarlar, treninqlər, kölgə təcrübəsi, iş rotasiyası, mentorluq, onlayn kurslar, konfranslar, mühazirələr, interaktiv fəaliyyətlər və e-learning kimi müxtəlif formalarda həyata keçirilə bilər [3]. Ali təhsil müəssisələri daima davamlı öyrənmə mədəniyyəti yaratmalı və işçilərə bilik və bacarıqlarını təkmilləşdirmək üçün imkanlar təqdim etməlidir. Bu, peşəkar inkişaf imkanını yaradaraq universitetin böyüməsinə və uğuruna töhfə verir.

Performans qiymətləndirilməsi işçilərə onların güclü tərəfləri, zəiflikləri və inkişaf sahələri barədə rəy vermə üsuludur. Bu qiymətləndirmələr dövrü olaraq aparıla bilər. Performans qiymətləndirilməsi vasitəsilə universitet əməkdaşlarının performans məqsədləri müəyyən edilər, fəaliyyət planları hazırlana, bacarıq boşluqları üzə çıxarılaraq və inkişaf ehtiyacları müəyyən edilər bilinər. Bununla da işçilərin bacarıq və səriştələrini artırmaq üçün təlim, məşqçilik və mentorluq imkanları təqdim edilir. Performans qiymətləndirmələrinin uğurlu olması üçün universitetlər aydın qiymətləndirmə meyarları və siyasətləri müəyyənləşdirməli və prosesi ən yaxşı təcrübələrə uyğun şəkildə daim yeniləməlidirlər [4, s.60-79].

Mükafatlar və kompensasiya isə işçilərin xidmətlərinə və performansına görə təşkilat tərəfindən ödənilən maliyyə və qeyri-maliyyə mükafatlarının, stimullarının və faydalarının cəmini əhatə edir. Mükafatlar və kompensasiya işçiləri motivasiya edə, işə cəlb edə, pozitiv iş mühiti formalaşdırır, istedadlıları cəlb və saxlayaraq iş məmnuniyyətini artırır.

Bu mükafatlar fərdi və ya komanda performansına əsaslanan bonus, satış həcmi və ya gəlirliliyə görə ödənilən komissiya və ya şirkət mənfəətinin müəyyən faizlə bölüşdürülməsi ola bilər. Bundan əlavə, mükafat və kompensasiyaya qeyri-maliyyə faydaları da daxildir: sığorta, məzuniyyət, elastik iş rejimi, tanınma (ayın işçisi mükafatları, sertifikatlar, təşəkkürlər, kuboklar və s.)

Hong və b. (2012) işçilərin işdə qalmasını araşdırmış, effektiv performans idarəetməsində səlahiyyətləndirmə, ədalətli kompensasiya, iş dizaynı və gözləntilərin əhəmiyyətini vurğulamışlar. 278 fərd üzərində aparılmış kvantitativ tədqiqat göstərmişdir ki, təlim, inkişaf, qiymətləndirmə sistemləri və kompensasiya işçilərin işdə qalmasına əhəmiyyətli töhfə verir [4, s.60-79].

Johari və b. (2012) insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin işçilərin təşkilatda qalmaq niyyətinə təsirini qiymətləndirmişdir. Tədqiqatda karyera inkişafı, təlim və inkişaf, kompensasiya və faydalar, həmçinin performans qiymətləndirməsi üzrə fokuslanmışdır. Peninsular Malayziyada 184 əməkdaşın iştirak etdiyi sorğu göstərmişdir ki, kompensasiya və faydalar işçilərin işdə qalmasına müsbət təsir göstərir. Tədqiqat bu təcrübələrin işçilərin işdə qalmasını təşviq etməkdə əhəmiyyətini vurğulayır [5, s.396-416]. Bu məqalə göstərir ki, insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələri universitet əməkdaşlarının iş məmnuniyyəti və işdə qalmasında əsas rol oynayır. Ali təhsil müəssisələrində akademik və inzibati heyət mürəkkəb və davamlı dəyişən iş mühitində fəaliyyət göstərir. Bu iş mühiti motivasiya və performansla birbaşa təsir göstərdiyi üçün effektiv strategiyaların tətbiqi mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Tədqiqatlar göstərir ki, təlim və inkişaf imkanları işçilərin peşəkar bilik və bacarıqlarını artırır, onları daha səmərəli və məhsuldar edir. Səlahiyyətləndirmə və qərar qəbul etmədə iştirak işçilərdə öhdəlik və məsuliyyət hissini gücləndirir, iş məmnuniyyətini artırır və təşkilata bağlılığı möhkəmləndirir. Ədalətli qiymətləndirmə və uyğun kompensasiya sistemləri işçilərin motivasiyasını yüksəldir və onları təşkilata sadıq qalmağa təşviq edir. Qeyri-maliyyə stimulları, məsələn, tanınma, karyera inkişafı imkanları, elastik iş rejimi və iş-həyat balansının təşviqi, işçilərin uzun müddət universitetdə qalmasını təmin edir. Bu amillər yalnız işçinin fərdi rifahını artırmaqla kifayətlənmir, həm də universitetin ümumi performansına, tədris və tədqiqat keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərir.

Tədqiqat həmçinin göstərir ki, motivasiya, iş məmnuniyyəti və işdə qalma bir-biri ilə sıx bağlıdır. İşçilər öz işlərini dəyərləndirildikdə, inkişaf imkanlarına malik olduqda və universitet daxilində etibarlı kommunikasiya və mənsubiyyət hissi ilə təmin olunduqda daha çox öhdəlik göstərir və universitet üçün uzun müddətli faydalı olurlar. Ali təhsil müəssisələrində bu strategiyaların tətbiqi təkcə işçilərin saxlanması üçün deyil, həm də universitetin tədris və tədqiqat keyfiyyətini artırmaq, məhsuldarlığı yüksəltmək və ümumi təşkilati inkişafı təmin etmək üçün vacib olduğunu göstərir.

Nəticə

İnsan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinə diqqət yetirmək, yalnız işçilərin motivasiyasını və məmnunluğunu təmin etmir, həm də universitetin dayanıqlığını və rəqabət qabiliyyətini artırır. Ali təhsil müəssisələrində strateji yanaşmaları tətbiq edildikdə, pedaqoji və inzibati heyət daha uzun müddət universitetdə qalır, daha məhsuldar olur və həm şəxsi, həm də təşkilati inkişafın davamlılığını təmin edir.

Ədəbiyyat

1. Al Jubouri Z. T. K., (2023), The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.
2. Alkahtani A. H., (2015), Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10 (12), 152
3. Brown K. G., & Sitzmann T., (2011), Training and employee development for improved performance. [Elektron resurs] / - 16 fevral, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/285116017_Training_and_employee_development_for_improved_performance
4. Hong E. N. C., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., & Kadiresan V., (2012), An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis, *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79
5. Johari J., Yean T. F., Adnan Z. U. R. I. N. A., Yahya K. K., & Ahmad M. N., (2012), Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter, *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416
6. Laschinger H.K., Finegan J. and Sharmian J., (2001), The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, *Health Care Management Review*, 26(3):7-23.

7. Heathfield M., (2005), Effects of pre-interview beliefs on applicant's reactions to campus interviews, *Academy of Management Journal*, 40(4), 947-966.
8. Shamsudin S., & Velmurugan V. P., (2023), A study on the drivers of corporate culture impacting employee performance in IT industry, *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 13.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON UNIVERSITY EMPLOYEES' RETENTION AND JOB SATISFACTION

S.S. Eyubova

Azerbaijan State Pedagogical University, Baku, Azerbaijan

Abstract. This article examines the impact of human resource management practices in higher education institutions on university employees' job satisfaction and retention. The findings indicate that effective HR practices-such as training and development, fair performance evaluation, empowerment, compensation, and participation in decision-making-strengthen employees' organizational commitment and reduce the risk of turnover. The article emphasizes that motivation and job satisfaction play a crucial role in employee retention and in enhancing the overall performance of universities.

Keywords: Human resource management, employee retention, job satisfaction, motivation, training and development, compensation and incentives.