

<https://doi.org/10.36719/2706-6185/45/191-195>

Həmidə Behbudova
Bakı Biznes Universiteti
magistrant

<https://orcid.org/0009-0009-3203-4604>
hemidebehbudova1@gmail.com

İnsan resurslarının planlaşdırılmasının beynəlxalq təcrübəsi

Xülasə

İnsan resurslarının planlaşdırılması ölkələr arasında əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir və hər bir yanaşma mədəni və iqtisadi prioritetləri əks etdirir. Yaponiyada Toyota kimi şirkətlər sabitlik və uyğunlaşmanı təmin etmək üçün uzunmüddətli təlim proqramlarına və ardıcıl planlaşdırmalara sərmayə yatıraraq, ömür boyu məşğulluq və işçilərin inkişafını vurğulayır. ABŞ-da Google kimi şirkətlər xüsusi bacarıqlara dair qısamüddətli tələbləri ödəmək üçün şərti işçi qüvvəsi və məlumatlara əsaslanan strategiyalardan istifadə edərək çevikliyə üstünlük verirlər. Bu yanaşma bizneslərə sürətlə dəyişən sənayelərdə çevik qalmağa imkan verir. Eyni zamanda, Almaniyanın İR planlaması praktiki təlim vermək və bacarıq boşluqlarını doldurmaq üçün təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıq edən Siemens tərəfindən nümunə götürülən peşə təhsili və şagirdlik sisteminə əsaslanır. Bu ikili təhsil sistemi işçilərin həm akademik, həm də praktiki olaraq işçi qüvvəsinə hazır olmasını təmin edir. Hər bir ölkənin İR strategiyaları öz unikal iqtisadi kontekstlərinə uyğunlaşdırılmış müxtəlif prioritetləri - Yaponiyada uzunmüddətli loyallıq, ABŞ-da çeviklik və Almaniyada bacarıqların inkişafı kimi prioritetləri vurğulayır.

Açar sözlər: insan resursları, insan resurslarının planlaşdırılması, beynəlxalq təcrübə

Hamida Behbudova
Baku Business University
Master student

<https://orcid.org/0009-0009-3203-4604>
hemidebehbudova1@gmail.com

International Experience in Human Resource Planning

Abstract

Human resource planning varies significantly across countries, with each approach reflecting cultural and economic priorities. In Japan, companies like Toyota emphasize lifelong employment and employee development, investing in long-term training programs and succession planning to ensure stability and adaptability. In the U.S., companies like Google prioritize flexibility, using a contingent workforce and data-driven strategies to meet short-term demands for specialized skills. This approach allows businesses to remain agile in rapidly changing industries. Meanwhile, Germany's HR planning is rooted in its vocational education and apprenticeship system, exemplified by Siemens, which collaborates with educational institutions to provide practical training and fill skills gaps. This dual education system ensures that workers are both academically and practically prepared for the workforce. Each country's HR strategies highlight different priorities—long-term loyalty in Japan, flexibility in the U.S., and skills development in Germany—tailored to their unique economic contexts.

Keywords: human resources, human resources planning, international experience

Giriş

İnsan resurslarının planlaşdırılması təşkilati uğurun kritik aspektidir və onun təcrübələri unikal mədəni, iqtisadi və sənaye prioritetlərini əks etdirən müxtəlif ölkələrdə geniş şəkildə fərqlənir. Əsas

məqsəd eyni qalsa da - təşkilatların doğru zamanda doğru rollarda düzgün insanların olmasını təmin etmək - metodlar və yanaşmalar əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Yaponiyada ömür boyu məşğulluq anlayışı korporativ mədəniyyətə dərin kök salmışdır, Toyota kimi şirkətlər işçilərin uzunmüddətli öhdəliklərini və davamlı inkişafını vurğulayırlar. Bu yanaşma ardıcılığı planlaşdırmağa, təlimlərə və gələcək çağırışlara uyğunlaşmağa diqqət yetirməklə, sədaqət və sabitliyi gücləndirir. Bunun əksinə olaraq, Birləşmiş Ştatlar çeviklik və uyğunlaşma qabiliyyətinə üstünlük verir, Google kimi şirkətlər texnologiya kimi sürətlə inkişaf edən sənayelərin tələblərini ödəmək üçün şərti işçi qüvvəsindən istifadə edir. Xüsusi istedadlıları işə götürməklə və çevik iş tənzimləmələri təklif etməklə ABŞ şirkətləri çevik və rəqabətə davamlı qalırlar. Bu arada Almaniyanın peşə təhsili və şagirdlik modeli onun işçi qüvvəsinin planlaşdırılması strategiyaları ilə sıx bağlıdır. Müəssisələr, təhsil müəssisələri və həmkarlar ittifaqları arasında əməkdaşlıq vasitəsilə Almaniya gənc işçilərin həm akademik biliklərlə, həm də praktiki bacarıqlarla yaxşı təchiz olunmasını təmin edən ikili təhsil sistemini inkişaf etdirmişdir. Siemens kimi şirkətlər təhsil və məşğulluq arasındakı boşluğu aradan qaldıran, sənaye ehtiyaclarını ödəməyə hazır olan ixtisaslı işçi qüvvəsini inkişaf etdirən şagirdlik proqramları təklif etməklə bu yanaşmanı nümunə göstərir. Bu müxtəlif İR planlaşdırma təcrübələri işçi qüvvəsinin idarə edilməsində qlobal dəyişkənliyi vurğulayır və mədəni və bazar amillərinin şirkətlərin insan kapitalı ilə bağlı problemlərin həlli yollarını necə formalaşdırdığını vurğulayır.

Tədqiqat

Ömür boyu məşğulluq anlayışı Yapon korporativ mədəniyyətinin təməli daşı olmuşdur, burada işçilər adətən birbaşa universitetlərdən işə götürülür və bütün karyeraları boyunca şirkətdə qalacaqlar. Bu təcrübə sadıq, yaxşı təlim keçmiş işçi qüvvəsinin uzunmüddətli biznes uğuruna və sabitliyinə töhfə verdiyinə inanmağa əsaslanır. Yapon şirkətləri, xüsusən də iri korporasiyalar insan resurslarının idarə edilməsinə təkə funksional zərurət kimi deyil, həm də ümumi biznes strategiyasının tərkib hissəsi kimi baxırlar. Şirkətlər, təşkilat daxilində davamlı böyümə və uyğunlaşma qabiliyyətini təşviq etmək məqsədi ilə işçilərin təliminə və inkişaf etdirilməsinə əhəmiyyətli resurslar yatırır (Noe, 2020, p. 67). Bu yanaşma, işçilərin işgötürənlər arasında daha tez-tez hərəkət edə biləcəyi bir çox Qərb şirkətlərində tapılan daha çevik, qısamüddətli məşğulluq modelləri ilə ziddiyyət təşkil edir. Yaponiyanın aparıcı avtomobil istehsalçılarından biri olan Toyota, insan resurslarının planlaşdırılmasının uzunmüddətli məşğulluq və inkişaf ətrafında necə qurulduğunun əsas nümunəsidir. Şirkət hərtərəfli təlim proqramları vasitəsilə uzun müddət ərzində işçiləri inkişaf etdirmək öhdəliyi ilə tanınır. Toyotanın insan resurslarının planlaşdırılmasının əsas elementlərindən biri onun səmərəlilik, keyfiyyətə nəzarət və problemlərin həlli kimi sahələrdə işçilərin bacarıqlarını inkişaf etdirməyə yönəlmiş Toyota İstehsal Sistemi (TPS) təlimidir. İşçilər, daimi inkişafın həm fərdi, həm də təşkilati uğur üçün vacib olduğuna dair şirkətin inamını əks etdirərək, öz rolları çərçivəsində daim təkmilləşdirməyə və yenilik etməyə təşviq edilir. Toyota-da insan resurslarının planlaşdırılması ehtiyatlı ardıcıl planlaşdırmanı əhatə edir ki, burada işçilər gələcəkdə liderlik rollarını yerinə yetirməyə hazırlanırlar (Mintzberg, 2020, p. 41). İrəli düşünən bu yanaşma, hər zaman əsas vəzifələrə addımlamağa hazır olan ixtisaslı fərdlər hovuzunun olmasını təmin edir, şirkətə sabitliyi qoruyub saxlamağa və fəaliyyətini rəvan davam etdirməyə imkan verir. Şirkətin işçilərin sədaqətinə və uzunmüddətli karyera inkişafına vurğu etməsi işçilər arasında dərin bağlılıq hissini gücləndirir, onlar tez-tez işlərinə sadəcə bir iş deyil, ömürlük karyera kimi baxırlar. Nəhayət, Toyota-nın İR təcrübələri həm biznes ehtiyacları, həm də işçilərin inkişafı ilə uyğunlaşan insan resurslarının planlaşdırılmasının vacibliyini vurğulayır. Bu, şirkətin qlobal bazarda uzunmüddətli uğurlarına töhfə verməklə, sadıq və bacarıqlı işçi qüvvəsini qoruyarkən rəqabətə davamlı qalmasını təmin edir.

Birləşmiş Ştatlarda insan resurslarının planlaşdırılması çevikliyə və bazar dinamikasına cavab verməyə üstünlük verir. Şirkətlər tez-tez acil və ya xüsusi ehtiyacları qarşılamaq üçün autsorsinq və şərti işçi qüvvəsindən istifadə edərək çevik işçi qüvvəsinə etibar edirlər. Yaponiyanın uzunmüddətli məşğulluğa diqqət yetirməsindən fərqli olaraq, ABŞ şirkətləri tez-tez İR planlamasını qısamüddətli strateji hədəflərlə uyğunlaşdırır, xüsusi tapşırıqlar və ya layihələr üçün mütəxəssisləri işə götürür və dəyişən tələb əsasında işçi qüvvəsini tənzimləyir (Werner, 2017, p. 88). Bu yanaşma bizneslərə sürətli uyğunlaşma və xüsusi bacarıqlara çıxışın uğur üçün kritik əhəmiyyət kəsb etdiyi rəqabətqabiliyyətli sənayelərdə çevik qalmağa imkan verir. Texnoloji irəliləyişlərin sürətli tempi və dəyişən bazar şərtləri

ilə ABŞ şirkətləri uzunmüddətli əmək müqavilələri bağlamadan bacarıq boşluqlarını aradan qaldırmaq üçün tez-tez müvəqqəti, müqaviləli və ya sərbəst işçiləri işə götürməyi daha səmərəli hesab edirlər. Bu kontekstdə İR planlaşdırması, işçilərin saxlanması və ya geniş təlimə diqqət yetirməkdənsə, qısa müddətdə xüsusi təcrübəyə ehtiyacın gözlənilməsi ətrafında fırlanır. Google çevik İR təcrübələrindən istifadə edən ABŞ şirkətlərinin əsas nümunəsidir. Texnologiya nəhənginin insan resurslarının planlaşdırılması strategiyası, xüsusilə süni intellekt, maşın öyrənməsi və bulud hesablamaları kimi xüsusi bilik tələb edən sahələrdə ən yaxşı qlobal istedadları cəlb etmək və saxlamaq ətrafında fırlanır. Google xüsusi təcrübəyə malik şəxslərin işə götürülməsinə üstünlük verir və inkişaf etməkdə olan texnologiyaların tələblərinə cavab verə biləcək işçi qüvvəsi yaratmaq üçün işə cəlb etmək səylərinə sərmayə qoyur. Google-un İR planlaşdırma yanaşmasına həmçinin yaradıcılığı və innovasiyanı təşviq etmək üçün işçilərinə uzaqdan iş və səxavətli məzuniyyət siyasəti kimi çevik iş tənzimləmələri təklif etmək daxildir. Bu çeviklik yüksək səviyyəli istedadları cəlb etmək üçün vacibdir, çünki o, müasir işçi qüvvəsində iş-həyat balansına artan tələbata müraciət edir. Şirkət başa düşür ki, sürətlə inkişaf edən texnoloji sektorda dinamik və uyğunlaşan iş mühitinin təmin edilməsi istedadı saxlamaq və rəqabətdən qabaqda olmaq üçün açardır (Armstrong, 2020, p. 100). Bundan əlavə, Google gələcək insan resursları ehtiyaclarını proqnozlaşdırmaq üçün məlumatlara əsaslanan strategiyalardan istifadə edir. Qabaqcıl analitikadan istifadə etməklə şirkət işçilərin bacarıqlarında tendensiyaları müəyyən edir, təcrübədəki boşluqları təxmin edir və aktual narahatlıqlara çevrilməzdən əvvəl bu boşluqları doldurmaq üçün strateji olaraq işə götürür. İR planlaşdırılmasına bu proaktiv yanaşma Google-a texnoloji innovasiyaların önündə qalmasına və qlobal bazarda rəqabət üstünlüyünü saxlamağa kömək edir. Google-un İR planlaması ABŞ-ın çevik və innovativ qalmaq üçün çeviklikə, autsorsinqə və ixtisaslaşdırılmış işə qəbula diqqətini nümunə göstərir, işçi qüvvəsi strategiyasını inkişaf edən biznes ehtiyaclarına uyğunlaşdırır (Mathis, & Jackson, 2019).

Almaniyada insan resurslarının planlaşdırılması ölkənin tanınmış peşə təhsili və şagirdlik sistemi ilə sıx bağlıdır. Bu yanaşma gənc işçilərə işçi qüvvəsində uğur qazanmaq üçün lazım olan praktiki bacarıqların verilməsinə, təhsil və məşğulluq arasındakı fərqi effektiv şəkildə aradan qaldırmağa yönəlib. Bu sistem müəssisələr, həmkarlar ittifaqları və təhsil müəssisələri arasında güclü tərəfdaşlıq əsasında qurulur və işçi qüvvəsinin müxtəlif sənaye sahələrinin tələb etdiyi bacarıqlarla təchiz olunmasını təmin edir. Alman peşə təhsili modeli sinifdə öyrənməni praktiki təlimlə birləşdirərək tələbələrə təhsil alarkən real dünya təcrübəsi qazanmağa imkan verir. Bu ikili yanaşma məzunların təkcə akademik cəhətdən hazırlanmalarını deyil, həm də seçdikləri sənaye sahələrinin praktiki tələblərini yaxşı bilmələrini təmin edir. Almaniyadakı şirkətlər, xüsusən də mühəndislik, istehsalat və texnologiya kimi sektorlarda, ixtisaslı işçilərin davamlı axınıni təmin edərək, sənaye standartlarına uyğun təlim proqramları hazırlamaq üçün təhsil müəssisələri ilə sıx əməkdaşlıq edirlər. Mühəndislik və texnologiya sahəsində qlobal lider olan Siemens, təhsil, təlim və şagirdliklərə diqqət yetirməklə, İR planlamasına alman yanaşmasını nümunə göstərir. Şirkət ixtisaslı işçilərin daimi təchizatını təmin etmək üçün texniki məktəblər və universitetlərlə fəal əməkdaşlıq edir. Siemens gənclərə təhsillərini davam etdirərkən praktiki təcrübə əldə etmək imkanı verən müxtəlif şagirdlik proqramları təklif edir. Bu proqramlar kritik sahələrdə, xüsusən də ixtisaslı işçilərə tələbatın yüksək olduğu mühəndislik və texnologiyada potensial bacarıq çatışmazlığını aradan qaldırmağa kömək edir (Kotter, 2016, p. 52). Siemens həmçinin tələbələrə təlimlərini başa vurduqdan sonra şirkətdə daimi vəzifələrə keçmək üçün imkanlar təqdim etməklə gələcək liderlərin inkişafına diqqət yetirir. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılmasına bu uzunmüddətli yanaşma Siemens-in inkişaf etdikcə texnoloji və biznes ehtiyaclarını qarşılamağa davam etməsini təmin edir. Şirkətin İR strategiyası gözlənilən texnoloji irəliləyişləri və bazar tələblərindəki dəyişiklikləri nəzərə alaraq irəliyə doğru düşünündür. Təhsil və peşə təhsilinə sərmayə qoymaqla Siemens yeni çağırışlara və innovasiyalara uyğunlaşa bilən yaxşı hazırlanmış işçi qüvvəsini saxlaya bilər. Bundan əlavə, Siemens-in təhsil müəssisələri və şagirdliklərlə əməkdaşlığı onlara gələcək bacarıq boşluqlarını təxmin etməyə imkan verir (Koster, & Moen, 2014).

Çində insan resurslarının planlaşdırılması ölkənin sürətli iqtisadi artımı və planlı iqtisadiyyatdan bazara əsaslanan iqtisadiyyata davamlı keçidlə formalaşır. Hökumət işçi qüvvəsinin planlaşdırılmasında, xüsusilə texnologiya, istehsal və mühəndislik kimi əsas sektorlarda dominant rol oynayır. Çin özünü texnoloji tərəqqidə qlobal lider kimi göstərməyə davam etdikcə, insan resurslarının

planlaşdırılması bu sahələrdə yüksək ixtisaslı işçilərə olan ehtiyacla sıx uyğunlaşdırılır. Çinin yanaşmasının əsas xüsusiyyəti yüksək texnologiyalı sənayelər və qabaqcıl istehsal prosesləri ilə bağlı bacarıqların inkişafına diqqət yetirməsidir. Hökumət süni intellekt, robot texnikası və digər inkişaf etməkdə olan sahələrdə öz ambisiyalarını dəstəkləyə bilən işçi qüvvəsinin yaradılması təşəbbüslərinə üstünlük verir. Milli iqtisadi məqsədlərə uyğunluğu təmin etmək üçün təlim proqramları çox vaxt mərkəzləşdirilir və dövlət orqanları tərəfindən idarə olunur (Schuler, Jackson, Lawler, 2012, p. 152). Bu proqramlar adətən işçilərin ölkənin gələcək iqtisadi uğurları üçün kritik hesab edilən sənayelər tərəfindən tələb olunan texniki təcrübə ilə təchiz edilməsinə yönəlir. Üstəlik, Çinin insan resursları planlaması yuxarıdan aşağıya model qəbul edir, mərkəzi hökumət orqanları istedadların müxtəlif regionlar və sənayelər üzrə inkişafı və paylanması ilə bağlı strateji qərarlar qəbul edir. Bu yüksək koordinasiyalı yanaşma işçi qüvvəsinin hökumətin iqtisadi inkişaf, sənayenin təkmilləşdirilməsi və qlobal rəqabət qabiliyyəti ilə bağlı uzunmüddətli planlarına uyğun olmasını təmin edir. Bazar qüvvələri əmək ehtiyaclarını getdikcə daha çox formalaşdırırsa da, dövlət ölkənin sənaye və texnoloji istəklərini dəstəkləmək üçün insan resurslarının inkişafının təşkilində mühüm rol oynamağa davam edir.

Sinqapurun insan resurslarının planlaşdırılmasına yanaşması sürətlə dəyişən qlobal iqtisadiyyatın tələblərinə cavab verə bilən yüksək ixtisaslı, uyğunlaşa bilən işçi qüvvəsinin təşviqi ətrafında qurulub. Ölkə işçi qüvvəsinin imkanlarını inkişaf etməkdə olan qlobal biznes tendensiyaları ilə uyğunlaşdıraraq davamlı bacarıq inkişafı və innovasiyaları vurğulayır. İqtisadiyyatını biliyə əsaslanan iqtisadiyyata çevirməyə diqqət yetirən Sinqapur işçi qüvvəsinin təkcə ixtisaslı deyil, həm də texnologiya, maliyyə və biotexnologiya kimi sektorlarda liderlik etmək üçün təchiz olunmasını təmin edir (Jaffee, 2012, p. 92). Sinqapurun insan resursları strategiyasının əsas xüsusiyyəti təlim və inkişaf proqramlarının təmin edilməsində hökumətin güclü iştirakıdır. SkillsFuture Singapore kimi dövlət qurumları işçilərə yeni bacarıqların inkişafı və bacarıqlarının artırılması üçün geniş dəstək təklif edir. Bu təşəbbüslər sinqapurluların ömür boyu öyrənmə mədəniyyətini inkişaf etdirərək inkişaf edən əmək bazarına hazır olmasını təmin etmək üçün nəzərdə tutulub. Hökumət fərdləri texniki bacarıqlardan tutmuş liderliyin inkişafına qədər təlim proqramlarında iştiraka həvəsləndirmək üçün müxtəlif maliyyə vəsaitləri və stimullar təqdim edir. Ömürboyu təhsilə diqqət ölkənin işçi qüvvəsinin planlaşdırılmasının ayrılmaz hissəsidir. Sinqapurlular, karyeralarının müxtəlif mərhələlərində fərdləri yerləşdirən çevik öyrənmə yollarına diqqət yetirməklə, öz bacarıqlarını daim təkmilləşdirməyə təşviq olunurlar. Bundan əlavə, Sinqapurun əmək bazarı yüksək rəqabətli, istedadların hərəkətliliyi onun iqtisadi inkişafının arxasında duran hərəkətverici qüvvədir. Şirkətlər daimi innovasiya və bilik mübadiləsi mühitini inkişaf etdirməklə həm yerli, həm də beynəlxalq hovuzlardan yüksək səviyyəli istedadları cəlb etməyə həvəsləndirilir. Bu dinamik əmək bazarı Sinqapurun biznes və innovasiyalar üçün qlobal mərkəz kimi mövqeyini qoruyub saxlamasını təmin edir.

Nəticə

Nəticə olaraq, insan resurslarının planlaşdırılması bütün dünya üzrə təşkilatların strateji uğurunda mühüm elementdir və hər bir ölkə öz mədəni, iqtisadi və sənaye kontekstlərinə uyğunlaşdırılmış fərqli yanaşmalar qəbul edir. Yaponiyanın ömürlük məşğulluğa diqqəti sabitliyi, sədaqəti və işçilərin uzunmüddətli inkişafına təkan verir. Davamlı təlim və ardıcıl planlamanın sadıq və bacarıqlı işçi qüvvəsinin təmin etdiyi Toyota kimi şirkətlərdə görüldüyü kimi. Bunun əksinə olaraq, Birləşmiş Ştatlar çeviklik və uyğunlaşmaya üstünlük verir, Google kimi şirkətlər sürətlə dəyişən sənayelərdə çevik qalmaq üçün dinamik işçi qüvvəsindən istifadə edir. Bu yanaşma bizneslərə qlobal bazarda rəqabət üstünlüyü saxlamaqla qısamüddətli ehtiyacları qarşılamağa imkan verir. Peşə təhsili və şagirdlik sistemləri üzərində qurulan Almaniya modeli Siemens tərəfindən nümunə göstəriləndiyi kimi praktiki bacarıqların inkişafına və biznes və təhsil müəssisələri arasında sıx əməkdaşlığı vurğulayır. Bu uzunmüddətli strategiya ixtisaslı işçilərin davamlı təchizatını təmin edir və gələcək bacarıq boşluqlarını aradan qaldırır. Hər bir ölkənin yanaşması insan resurslarının planlaşdırılmasının biznes məqsədləri və bazar dinamikası ilə uyğunlaşdırılmasının vacibliyini vurğulayır. Metodlar fərqli olsa da, əsas məqsəd eyni olaraq qalır: təşkilati uğur və innovasiyaya təkan verən bacarıqlı işçi qüvvəsi

yetişdirmək. Müxtəlif təcrübələr qlobal biznes problemlərinin həllində insan resurslarının planlaşdırılmasının mühüm rolunu vurğulayır.

Ədəbiyyat

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. "Kogan Page", 620.
2. Jaffee, D. (2012). *Human Resource Management: A Global Perspective*. Wiley.
3. Koster, F., & Moen, P. (2014). *Human Resource Development: A Practical Guide*. Routledge.
4. Kotter, J. P. (2016). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
5. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
6. Mintzberg, H. (2020). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
7. Noe, R. A. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
8. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Lawler, E. E. (2012). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.
9. Werner, J. M. (2017). *Human Resource Development*. Cengage Learning.

Daxil oldu: 03.12.2024

Qəbul edildi: 16.02.2025