

V.Z.Mehdiyeva
doktorant, Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi,
İqtisadiyyat İnstitutu
SOCAR “Neftqaztikinti trestı”, İnsan resursları şöbəsi,
aparıcı mütəxəssis
vafamehdiyeva@gmail.com

BEYNƏLXALQ TƏCRÜBLƏRDƏ İSTİFADƏ OLUNAN İNSAN RESURSLARININ İDARƏDİLMƏSİ MODELLEƏRİNİN AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Məqalədə beynəlxalq təcrübədə istifadə olunan İnsan Resurslarının İdarəedilməsi (İRİ) modellərinin Azərbaycanda tətbiqi və bu tətbiqin effektivliyi qiymətləndirilir. Tədqiqatın aktuallığı, global rəqabət şəraitində insan resurslarının strateji idarə edilməsinin əhəmiyyətinin artması və Azərbaycanda bu sahədə müasir yanaşmalara olan ehtiyacla əlaqədardır. Məqalənin məqsədi beynəlxalq İRİ modellərinin əsas xüsusiyyətlərini araşdırmaq və onların Azərbaycan müəssisələrində tətbiq imkanlarını və nəticələrini qiymətləndirməkdir. Tədqiqatda keyfiyyət və kəmiyyət metodlarından istifadə olunmuş, statistik məlumatlar və praktiki nümunələr əsasında təhlillər aparılmışdır. Əldə olunan nəticələr göstərir ki, müasir İRİ modellərinin tətbiqi Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının effektivliyini artırmaqla yanaşı, təşkilati performansın yüksəlməsinə də töhfə verir.

Açar sözlər: insan resurslarının idarəedilməsi, Azərbaycan, beynəlxalq təcrübə, kadr potensialı, transmilli şirkətlər.

GİRİŞ

Müasir dövrdə global rəqabətin intensivləşməsi və iqtisadi sistemlərin sürətli dəyişməsi fonunda insan resurslarının effektiv idarə olunması təşkilatların strateji üstünlük əldə etməsində əsas amilə çevrilmişdir. Beynəlxalq təcrübədə formalaşmış İnsan Resurslarının İdarəedilməsi (İRİ) modelləri təşkilatların uğurunda mühüm rol oynayır və bu modellərin müxtəlif ölkələrdə tətbiqi fərqli nəticələr verir. Azərbaycanda isə İRİ sahəsində müasir yanaşmaların tətbiqi mərhələli şəkildə inkişaf edir. Bu səbəbdən, beynəlxalq İRİ modellərinin Azərbaycan reallığına uyğunlaşdırılması və effektiv tətbiqi imkanlarının araşdırılması elmi və praktik baxımdan xüsusi aktuallıq daşıyır.

Bu tədqiqatın əsas məqsədi beynəlxalq təcrübədə uğurla tətbiq edilən İRİ modellərinin əsas xüsusiyyətlərini və onların Azərbaycan müəssisələrində tətbiq imkanlarını qiymətləndirməkdir. Araşdırma çərçivəsində Braziliya, Hindistan və Çin kimi ölkələrin transmilli şirkətlərində tətbiq olunan İRİ modelləri və onların nəticələri təhlil olunmuşdur. Məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr müəyyən olunmuşdur: müxtəlif ölkələrin HRM təcrübələrinin müqayisəli təhlili, Azərbaycanda tətbiq üçün uyğun modellərin müəyyənəşdirilməsi və effektivliyin qiymətləndirilməsi.

Tədqiqatın obyektı beynəlxalq İnsan Resurslarının İdarəedilməsi modelləri, predmeti isə bu modellərin Azərbaycandakı tətbiq imkanları və nəticələridir. Araşdırmada həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət metodlarından istifadə olunmuş, elmi ədəbiyyatın analizi, statistik məlumatlar və müxtəlif ölkə təcrübələri əsasında nəticələr çıxarılmışdır. Eyni zamanda, Azərbaycandakı müəssisələrdə aparılmış sorğular və müşahidələr nəticələrin real praktikaya uyğunluğunu təmin etmişdir.

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, beynəlxalq HRM modellərinin yerli mədəniyyətə uyğunlaşdırılması, ixtisaslı kadr hazırlığı, texnologiyanın tətbiqi və strateji integrasiya Azərbaycan

şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, onların beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini də gücləndirə bilər.

ƏSAS HİSSƏ

İnsan resurslarının idarə edilməsi (İRİ) sahəsində müxtəlif ölkələrdə fərqli modellər və yanaşmalar mövcuddur. Məqalədə Braziliya, Hindistan və Çində tətbiq olunan əsas İRİ modelləri və onların xüsusiyyətləri araşdırılacaq.

1990-cı illərin əvvəllərində baş verən iqtisadi liberallaşma Braziliya firmalarının beynəlmilləşməsinə təkan verdi. Bir çox Braziliya firmalarının təşkilati mədəniyyəti Yaponiyanın keyfiyyətin idarə edilməsi üsullarından ciddi şəkildə təsirlənmiş və bir çox hökumət təşəbbüsləri milli keyfiyyət və məhsuldarlığın yüksəldilməsi prosesini sürətləndirmişdir. Bu, kollektivist ənənələrə söykənən yerli mədəni əlaqələri itirmədən, müasir, rəqabətli qlobal mühitə uyğunlaşdırmaq üçün “ənənəvi Braziliya idarəetmə üslubu”nun transformasiyasına kömək etdi. Fleury və Fleury tərəfindən aparılan sorğuya görə [3, s. 211- 213], Braziliya TMS-lərində yüksək səviyyəli menecerlər HRM-ni ölkə daxilində rəqabət aparmaq üçün doqquz təşkilati səriştədən ən az əhəmiyyət kəsb edən, lakin istehsal və təşkilatçılıqdan sonra beynəlxalq bazara çıxmaq üçün üçüncü ən vacib olanı kimi qiymətləndiriblər. Giriş mərhələsində beynəlxalq bölməyə inteqrasiya etmək üçün əsas heyətin baş qərargahdan xaricdəki əməliyyatlara köçürülməsi vəzifəsi əsas səlahiyyət kimi qəbul edildi. Bununla belə, beynəlxalq genişlənmə və konsolidasiya mərhələsində HRM səkkizinci mühüm səlahiyyətə salındı. Maraqlıdır ki, xaricdəki törəmə şirkətlərdə menecerlər hesab edirdilər ki, onların HRM səriştəsi qərargahdan üstündür – çox güman ki, güclü yerli məzmunla görə.

Müəlliflər belə nəticəyə gəlirlər ki, Braziliya çoxmillətli şirkətləri üçün “tarixi və institusional səbəblərə görə ən kritik, lakin açıq-aydın zəif səriştəli HRM-dir” [3, s. 222]. Braziliyalı çoxmillətli şirkətlər beynəlmilləşmə axtarışlarında “beynəlxalq səviyyədə işləmək üçün ixtisaslı işçi qüvvəsinin çatışmazlığını və qlobal miqyasda fəaliyyət göstərmək üçün HRM səriştələrinin inkişaf etdirilməsi ehtiyacını” əsas problemlərdən bəziləri kimi görürlər [4, s. 248].

Tanure və başqalarına görə [9, s. 1042] əsasən özlərindən mədəni baxımdan uzaq olan ölkələrə göndərilən braziliyalı mühacirlər ən böyük problem kimi mədəni inteqrasiyanı göstərirlər. Buna baxmayaraq, Braziliyanın transmilli şirkətləri bu qavrayışı qütbətçilərin seçilməsi və təlimi prosesinə daxil etməmişlər. Braziliya texnoloji çoxmillətli şirkətlərin başqa bir araşdırması göstərdi ki, onların HR strategiyaları beynəlmilləşməkdən daha çox lokallaşdırılıb və qərarların qəbulu baş qərargahda cəmləşdiyindən törəmə şirkətlərin HR strategiyalarını idarə etməkdə muxtariyyəti yoxdur [5]. Bu tədqiqatlar birlikdə Fleury və Fleury [3] tərəfindən əldə edilən nəticəni dəstəkləyir ki, HRM Braziliya çoxmillətli şirkətləri üçün ən zəif həlqə kimi görünür.

Beynəlxalq təcrübələrdə istifadə olunan İnsan Resurslarının İdarə edilməsi (HRM) modellərinin Azərbaycanda tətbiqi və qiymətləndirilməsi məqsədi ilə Braziliya çoxmillətli şirkətlərinin (TMS) təcrübələrindən çıxarılan dərslər əsasında Azərbaycan şirkətləri üçün dəyərli tövsiyələr təqdim etmək mümkündür. Azərbaycan iqtisadiyyatı, xüsusilə neft və qaz sektoru ilə yanaşı, qeyri-neft sektorunun inkişafı və beynəlxalq bazarda rəqabət qabiliyyətinin artırılması baxımından HRM-in effektiv tətbiqinə ehtiyac duyur.

Braziliya təcrübəsi göstərir ki, iqtisadi liberallaşma və beynəlmilləşmə prosesi şirkətlərin HRM strategiyalarını ciddi şəkildə təsirləndirir. Azərbaycanda da 1990-cı illərdən etibarən iqtisadi islahatlar və bazar iqtisadiyyatına keçid şirkətlərin idarəetmə üsullarını dəyişdirmişdir. Lakin, Braziliya nümunəsində olduğu kimi, Azərbaycan şirkətləri üçün də HRM-in strategiya və əməliyyat səviyyələrində təkmilləşdirilməsi vacibdir. Xüsusilə, qlobal rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün HRM-in şirkətlərin ümumi biznes strategiyası ilə uyğunlaşdırılması və ixtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanması prioritet olmalıdır.

Azərbaycan şirkətləri üçün HRM-in tətbiqi zamanı aşağıdakı əsas məqamlar nəzərə alınmalıdır:

✓ Mədəni uyğunlaşma və yerli kontekstə uyğun HRM modelləri: Braziliya təcrübəsi göstərir ki, mədəni fərqlər və yerli ənənələr HRM-in uğurlu tətbiqi üçün əsas şərtlərdən biridir. Azərbaycan şirkətləri üçün də HRM modelləri yerli mədəni və sosial kontekstə uyğunlaşdırılmalıdır. Məsələn, kollektivist mədəniyyət və ailə dəyərləri Azərbaycan şirkətlərində işçilərin motivasiyası və sadıqlığının artırılması üçün istifadə edilə bilər.

✓ İxtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanması: Braziliya TMŞ-ləri üçün ixtisaslı işçi qüvvəsinin çatışmazlığı əsas problemlərdən biri olmuşdur. Azərbaycan şirkətləri üçün də ixtisaslı kadrların hazırlanması və onların peşəkar inkişafı üçün təlim və təhsil proqramlarının tətbiqi vacibdir. Xüsusilə, texniki və idarəetmə bacarıqlarının inkişafı üçün müasir təlim metodlarından istifadə edilməlidir.

✓ Beynəlxalq standartlara uyğun HRM strategiyaları: Braziliya şirkətləri beynəlxalq bazara çıxmaq üçün HRM sərəfələrini inkişaf etdirməli olduqlarını qeyd etmişlər. Azərbaycan şirkətləri üçün də global rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün HRM-in beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması vacibdir. Bu, xüsusilə xaricdə fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün əhəmiyyətli bir məqamdır.

✓ Mədəni fərqlərin idarə edilməsi: Braziliya təcrübəsi göstərir ki, mədəni fərqlər və dil maneələri beynəlxalq əməliyyatlarda əsas çətinliklərdən biridir. Azərbaycan şirkətləri üçün də xaricdə fəaliyyət göstərən mədəni uyğunlaşma və global komanda idarəetməsi üçün strategiyalar hazırlanmalıdır. Bu, xüsusilə qütbətçilərin seçilməsi və təlimi prosesində nəzərə alınmalıdır.

✓ HRM-in şirkət strategiyası ilə inteqrasiyası: Braziliya şirkətləri üçün HRM-in şirkətin ümumi strategiyası ilə uyğunlaşdırılması vacib bir məqam olmuşdur. Azərbaycan şirkətləri üçün də HRM-in şirkətin strateji məqsədləri ilə sıx əlaqəli olması və fəaliyyətlərin bu məqsədlərə uyğunlaşdırılması tələb olunur. Bu, xüsusilə performans idarəetmə sistemləri və işçilərin motivasiyası üçün vacibdir.

✓ Texnologiyalardan istifadə: Braziliya təcrübəsi göstərir ki, HRM-in effektivliyini artırmaq üçün texnologiyalardan istifadə vacibdir. Azərbaycan şirkətləri üçün də HRM proseslərini avtomatlaşdırmaq və müasir informasiya sistemlərindən istifadə etmək məhsuldarlığı artırmaqla. Məsələn, elektron təlim platformaları, işçilərin performansının monitorinqi və avtomatlaşdırılmış əmək haqqı sistemləri kimi texnoloji həllər tətbiq edilə bilər.

✓ Gənclərin işə cəlb edilməsi və onların inkişafı: Braziliya şirkətləri gənclərin işə cəlb edilməsi və onların peşəkar inkişafı üçün müxtəlif proqramlar tətbiq edirlər. Azərbaycan şirkətləri üçün də gənclərin işə cəlb edilməsi, təlim və təhsil imkanlarının yaradılması və onların karyera inkişafının dəstəklənməsi vacibdir. Xüsusilə, təcrübəsiz gənclər üçün staj və təlim proqramları təşkil edilməlidir.

Nəticə etibarilə, Azərbaycan şirkətləri üçün HRM-in təkmilləşdirilməsi və global rəqabət qabiliyyətinin artırılması baxımından Braziliya təcrübəsindən çıxarılan dərslər əhəmiyyətli bir baza təşkil edir. HRM-in effektiv tətbiqi ilə Azərbaycan şirkətləri öz işçi qüvvələrinin potensialını tam şəkildə istifadə edərək, global bazarda uğur qazana bilərlər. Bu prosesdə mədəni uyğunlaşma, ixtisaslı kadrların hazırlanması, texnologiyalardan istifadə və HRM-in şirkət strategiyası ilə inteqrasiyası əsas şərtlərdən biridir.

1991-ci ildən əvvəl Tata və Birla kimi böyük ailəyə məxsus Hindistan biznes konqlomeratları istehsal əməliyyatlarında ikinci əl xarici texnologiyalardan səmərəli istifadə sahəsində təcrübələrindən istifadə edərək, əsasən Cənub-Şərqi Asiyada yaşıl sahə əməliyyatları qurmuşdular. Bununla belə, beynəlxalq genişlənmənin ikinci dalğası 1991-2003-cü illər arasında xaricə birbaşa xarici investisiyaların 800 faizdən çox artımı ilə sübut olunduğu kimi, iri və kiçik, özəl və dövlət mülkiyyətində olan Hindistan müəssisələrinin, istehsalat və xidmətlərin sahibkarlıq ruhunu üzə çıxardı [7].

Onların beynəlxalq giriş strategiyasında üstünlük verdiyi üsul yeni texnologiyalar, bacarıq və təcrübə axtaran, əsasən inkişaf etmiş bazarlarda əldə etməkdir. Bu gün Hindistan transmilli şirkətləri əsasən özəldir və informasiya texnologiyaları (İT) xidmətləri, o cümlədən arxa ofis əməliyyatları kimi yüksək rəqabətli xidmət sektorlarında fəaliyyət göstərirlər [13].

Hindistan firmalarının beynəlmilləşmə təcrübəsi Azərbaycan şirkətləri üçün insan resurslarının idarəedilməsi (HRM) modellərinin tətbiqi və inkişafı baxımından dəyərli dərslər təqdim edir. Hindistanın beynəlmilləşmə prosesi əsasən iki mərhələdə təsvir olunur: 1991-ci ildən əvvəlki dövrdə sosialist yönümlü hökumət siyasəti özəl sektorun böyüməsini ciddi şəkildə məhdudlaşdırmışdır. Bu dövrdə xarici rəqabətə qarşı qapalı siyasət innovasiyaların inkişafını ləngitmişdir. 1991-ci ildən sonra isə iqtisadi liberallaşma siyasəti xarici firmaların Hindistana girməsinə imkan yaratmış və yerli firmaları qlobal miqyasda innovasiyalar və böyüməyə həvəsləndirmişdir. Bu təcrübə Azərbaycan üçün də əhəmiyyətli bir nümunə təşkil edir, xüsusilə də iqtisadi islahatlar və qlobal integrasiya kontekstində.

Hindistanın beynəlmilləşmə prosesində Tata və Birla kimi böyük ailə şirkətləri ikinci əl xarici texnologiyalardan səmərəli istifadə edərək, əsasən Cənub-Şərqi Asiyada yaşıl sahə əməliyyatları qurmuşdular. 1991-2003-cü illər arasında isə xaricə birbaşa xarici investisiyaların 800 faizdən çox artımı ilə Hindistan firmaları qlobal miqyasda fəaliyyət göstərməyə başlamışdır [7]. Bu proses Azərbaycan şirkətləri üçün də tətbiq oluna bilər, xüsusilə də xarici texnologiyaların və təcrübələrin ölkəyə gətirilməsi və qlobal bazarda rəqabət qabiliyyətinin artırılması baxımından.

Hindistan transmilli şirkətləri, xüsusilə informasiya texnologiyaları (İT) sektorunda, yüksək rəqabətli xidmətlərlə qlobal bazarda uğur qazanmışdır. Bu şirkətlər yeni texnologiyalar, bacarıq və təcrübə əldə etmək üçün əsasən inkişaf etmiş bazarlara yönəlmişlər [13]. Azərbaycan şirkətləri üçün də qlobal bazarda uğur qazanmaq üçün innovativ texnologiyaların və xidmətlərin tətbiqi, həmçinin işçilərin peşəkar inkişafı prioritet olmalıdır.

Hindistan şirkətləri beynəlmilləşmə prosesində bir sıra çətinliklərlə üzləşmişdir, məsələn, mərkəzləşdirilməmiş qərarların qəbul edilməsi, qlobal təfəkkürün inkişafı, işçi qüvvəsinin lokallaşdırılması və qlobal liderliyin inkişafı kimi məsələlər [11]. Azərbaycan şirkətləri üçün də bu çətinliklərə qarşı strategiyalar hazırlamaq vacibdir. Xüsusilə, qlobal təfəkkürün inkişafı və işçilərin lokallaşdırılması üçün təlim və təhsil proqramları təşkil edilməlidir.

Hindistan şirkətləri inkişaf etmiş bazarlarda “uyğunlaşan yanaşma” ilə fəaliyyət göstərərək, dünyanın ən yaxşı idarəetmə təcrübələrini öyrənmiş və mənimsəmişlər. Lakin, inkişaf etməkdə olan bazarlarda isə “yüksək lokallaşdırılmış” yanaşma ilə yerli menecerlərə geniş səlahiyyətlər vermişlər [12, s. 255]. Bu yanaşma Azərbaycan şirkətləri üçün də tətbiq oluna bilər, xüsusilə də regionda və qlobal bazarda fəaliyyət göstərərkən yerli mədəni və iqtisadi şəraitə uyğun strategiyalar hazırlamaq vacibdir.

Nəticə etibarilə, Hindistanın beynəlmilləşmə təcrübəsi Azərbaycan şirkətləri üçün HRM modellərinin tətbiqi və inkişafı baxımından əhəmiyyətli dərslər təqdim edir. HRM-in strateji rolunu gücləndirmək, innovasiyaları tətbiq etmək, işçilərin peşəkar inkişafını dəstəkləmək və qlobal təfəkkürü inkişaf etdirmək Azərbaycan şirkətlərinin qlobal bazarda uğur qazanması üçün əsas şərtlərdən biridir. Bu yolla Azərbaycan şirkətləri öz işçi qüvvələrinin potensialını tam şəkildə istifadə edərək, qlobal rəqabət qabiliyyətini artırmaqla bilər.

Digər TMŞ-lərdə olduğu kimi Çin transmilli şirkətlərinin beynəlmilləşməsi üçün əsas motivasiya onların rəqabət üstünlüklərini gücləndirmək üçün strateji aktivlər əldə etməkdir [6]. Çin MMC-ləri üçün üstünlük verilən beynəlxalq genişlənmə üsulu satınalmadır, çünki bu, onlara təbii ehtiyatları təmin etməyə və xarici texnologiya və nou-hau əldə etməklə qlobal oyunçu kimi sürətlə böyüməyə kömək edir. Teagarden M.B., Cai D.H. Çin çoxmillətli şirkətlərinin beynəlxalq genişlənməsinin müxtəlif mərhələlərində qarşılaşdıqları HRM problemlərini aşağıdakı kimi izləyirlər:

✓ Öyrənmə Fazası: Vizyon və dəyərlər qurmaq, Korporativ mədəniyyət yaratmaq, İstehsal bacarıq dəstlərini qurmaq.

✓ Yaratma Fazası: Peşəkar idarəetmə bacarıqları dəstlərini qurmaq..

✓ Beynəlxalq Təcrübə yaratmaq, Yerli təcrübə qurmaq: Təcrübələri formalaşdırmaq, idarəetmə, Yüksək performanslı iş sistemləri qurun, Mədəniyyətlərarası imkanlar yaratmaq.

✓ Qloballaşma Fazası: Fikri bölüşdürmək, Qlobal integrasiya ilə lokallaşdırma bacarıqlarını qurmaq

✓ Qlobal Dominantlıq Fazası: Qlobal düşüncə tərzini qurmaq, Qlobal sosial nəzarətləri qurmaq

Shen və Edwards'ın (2006) Çin TMSŞ-lərində beynəlxalq HRM təcrübələrinin tədqiqi göstərdi ki: Onlar HR təcrübələrinə integrasiya və uyğunlaşmanı eyni vaxtda nəzərə alaraq HRM-ə integrativ yanaşmanı qəbul edirlər. Onlar “işə qəbul və seçim, idarəetmə və mükafatlandırma və kompensasiyada nisbətən mərkəzləşdirilmiş, lakin təlim, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və işçilərlə münasibətlərdə qeyri-mərkəzləşdirilmişdir” [8, s.156-157].

HRM-ə adaptiv/integrativ yanaşmalarını təkrarlayan Edwards C., Zhang M., (2003) altı Çinli transmilli şirkətin Böyük Britaniyadakı törəmə şirkətlərində yerli HR təcrübələrini mənimsədiyini və bu lokalizasiyaya üstünlük vermələrinin onların yerli mədəni və tənzimləmə normalarına riayət etmək, eləcə də qlobal oyunçu olmaq axtarışında qabaqcıl idarəetmə üsullarını öyrənmək istəyindən qaynaqlandığını sübut edir. Əvvəllər dövlət müəssisəsi olan üç yüksək profilli Çin TMSŞ-nin HR siyasətlərini nəzərdən keçirdikdən sonra, Warner və Nankervis (2012) belə nəticəyə gəldilər ki, onların HRM arxitekturasını formalaşdırmağa kömək edən yaxşı ifadə edilmiş missiya və biznes strategiyaları var, onların HR təcrübələri Qərbdə strateji HRM-nin bir sıra xüsusiyyətlərini nümayiş etdirir, lakin bu xüsusiyyətlərin ritorikası bəzən onların yerlərdə həyata keçirilməsi reallığı ilə ziddiyyət təşkil edir.

Cooke və Lin (2012) Çin TMSŞ-lərində HRM-nin vəziyyətini səliqəli şəkildə

əsağıdakı kimi ümumiləşdirir: Çin TMSŞ-ləri öz miqyasına, biznes təbiətinə, korporativ səriştəsinə, bazar imkanlarına və institusional dəstək səviyyəsinə görə heterojendir. Onlar siyasi vəzifə ilə qloballaşan iri dövlət firmalarından tutmuş, fürsət axtarma və beynəlxalq əməliyyatlar üçün zəif təchiz olunmuş sahiblərinin qısamüddətli davranışı ilə idarə olunan kiçik özəl firmalara qədərdir. Bu amillər Çin TMSŞ törəmə şirkətləri tərəfindən işləyənlər üçün müxtəlif məşğulluq nəticələrinə gətirib çıxaran onların əmək/HRM strategiyalarını dəstəkləyir [2, s. 221].

Gələcək çağırışlar baxımından Teagarden və Cai (2009) qeyd edir ki, Çin çoxmillətli şirkətləri “hamısı öz liderlik boru kəmərlərini qurmağa davam etməli, varislərin planlaşdırılmasını mənimsəməli və təkcə evdə deyil, bir çox əmək bazarlarında istedadların idarə edilməsində ustalaşmalıdırlar” [10, s.79].

Cooke (2008) də oxşar müşahidələr aparır: Ümumiyyətlə, Çin menecerləri hələ də xarici bazar bilikləri, təcrübələri və beynəlxalq təcrübədən məhrumdurlar. Onlar həmçinin ev sahibi ölkələrin məşğulluq qanunvericiliyi və əmək münasibətlərinin xüsusiyyətləri, xüsusən də həmkarlar ittifaqı təşkilatına fərqli münasibət barədə kifayət qədər anlayışa malik deyillər. Çin firmaları inkişaf etmiş ölkələrdə imic stereotipindən daha çox əziyyət çəkirlər və burada özlərini aşağı hesab edirlər [1, s. 259].

Azərbaycanda beynəlxalq təcrübələrdə olduğu kimi transmilli şirkətlərin beynəlmilləşməsi əsasən strateji aktivlər əldə edərək rəqabət üstünlüklərini gücləndirmək məqsədilə həyata keçirilir. Çin transmilli şirkətlərinin beynəlxalq genişlənməsindən əldə edilən təcrübələr, Azərbaycanın beynəlxalq bazarlara integrasiyası üçün də əhəmiyyətlidir. Çin şirkətləri üçün ən çox üstünlük verilən beynəlxalq genişlənmə üsulu satınalma olmuşdur, çünki bu, onlara təbii ehtiyatları təmin etməyə və xarici texnologiya ilə qlobal bazarda sürətlə böyüməyə kömək edir. Azərbaycanda da bənzər şəkildə, qlobal bazarda daha güclü mövqe tutmaq və xarici bazarlara integrasiya etmək üçün bu cür yanaşmalar tətbiq oluna bilər.

Xüsusilə, Azərbaycanın transmilli şirkətləri beynəlxalq əməliyyatlarda HR təcrübələrinin yaxınlaşması və fərqliliyi məsələlərinə qarşı çətinliklər yaşaya bilər. Shen və başqaları (2005) Çin şirkətlərinin beynəlxalq əməliyyatlarında qarşılaşdıqları dilemmaları vurğulayır, burada bir tərəfdən öz ölkələrinin HRM sistemlərinin ötürülməz olduğunu qəbul edirlər, digər tərəfdən isə yerli təcrübələri mənimsəməkdən çəkinirlər. Azərbaycanda da yerli HRM sistemlərinin spesifikliyini qorumaqla yanaşı, beynəlxalq bazarda uğur qazanmaq üçün adaptiv yanaşmalar tətbiq etmək lazımdır. Bununla

yanaşı, beynəlxalq bazarlarda yüksək səviyyəli istedadları cəlb etmək və təlim və inkişaf imkanları təmin etmək üçün integrativ HRM yanaşmalarının tətbiqi vacibdir.

Shen və Edwards (2006) Çin TMS-lərində beynəlxalq HRM təcrübələrinin tədqiqində qeyd edirlər ki, Çin şirkətləri işə qəbul, idarəetmə və mükafatlandırma kimi sahələrdə mərkəzləşdirilmiş yanaşmalar tətbiq edərkən, təlim və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sahələrində qeyri-mərkəzləşdirilmiş yanaşmalara üstünlük verirlər. Azərbaycan şirkətləri də, bu yanaşmanı tətbiq edərək, yerli bazara uyğunlaşaraq beynəlxalq bazarlarda qlobal oyunçularla rəqabət edə bilirlər.

Cooke və Lin (2012) Çin TMS-lərində HRM-nin vəziyyətini qiymətləndirərkən qeyd edirlər ki, bu şirkətlər miqyasına, biznes təbiətinə və bazar imkanlarına görə heterojendir. Azərbaycanda da müxtəlif sektorlar və şirkətlər arasında fərqli HRM yanaşmalarının tətbiqi mümkündür. Bu müxtəlif yanaşmalar Azərbaycanın beynəlxalq bazarlara integrasiyasını asanlaşdıraraq yerli mədəniyyət və tənzimləmə normalarına uyğunlaşmanı təmin edəcəkdir.

Cədvəl 1

**Müxtəlif ölkələrin insan resurslarının idarəedilməsi (HRM) modellərinin
Azərbaycanda tətbiqi imkanları**

Ölkə	Əsas Xüsusiyyətlər	Tətbiq Oluna Biləcək HRM Modelləri	Azərbaycan üçün Təvsiyələr
Braziliya	- Təbii sərvətlərə əsaslanan iqtisadiyyat. - Mədəni uyğunlaşma və iyerarxiya. - İnnovasiya və təlim proqramları.	- Mədəni uyğunlaşma əsasında HRM. - İşçilərin səlahiyyətlərinin artırılması. - İnnovasiya mədəniyyətinin yaradılması.	- Yerli mədəniyyətə uyğun HRM modelləri. - İşçilərin peşəkar inkişafı üçün təlim proqramları. - İnnovasiyaların tətbiqi.
Rusiya	- Təbii sərvətlərə əsaslanan iqtisadiyyat. - İyerarxik quruluş. - Texniki və elmi ənənələr.	- İyerarxik quruluşa uyğun HRM. - İnnovasiya və texnologiyaların tətbiqi. - İşçilərin təlimi və inkişafı.	- İyerarxik quruluşla uyğunlaşan, lakin işçilərin səlahiyyətlərini artıran modellər. - İnnovasiya mədəniyyətinin yaradılması.
Hindistan	- İnformasiya texnologiyaları (İT) sektorunda güclü mövqe. - Qlobal işçi qüvvəsi. - Performansa əsaslanan mədəniyyət.	- Qlobal işçi qüvvəsinin inkişafı. - Performansa əsaslanan mükafatlandırma. - İnnovasiya və təlim proqramları.	- İT sektorunda qlobal rəqabət qabiliyyətinin artırılması. - Performansa əsaslanan mükafatlandırma sistemləri. - İnnovasiyaların tətbiqi.
Cənubi Afrika (CAR)	- Təbii sərvətlərə əsaslanan iqtisadiyyat. - Mədəni fərqlərin idarə edilməsi. - Məşğulluq bərabərliyi.	- Mədəni fərqlərin idarə edilməsi. - Məşğulluq bərabərliyi və təlim proqramları. - Performansın yaxşılaşdırılması.	- Mədəni fərqlərin idarə edilməsi üçün strategiyalar. - Məşğulluq bərabərliyi və təlim proqramları. - Performansın qiymətləndirilməsi.
Çin	- İstehsal və ixracata əsaslanan iqtisadiyyat. - Kollektivist mədəniyyət. - İşçi qüvvəsinin səmərəliliyi.	- Kollektivist mədəniyyətə uyğun HRM. - İşçi qüvvəsinin səmərəliliyinin	- Kollektivist mədəniyyətə uyğun HRM modelləri. - İşçi qüvvəsinin səmərəliliyinin artırılması. - Təlim və inkişaf proqramları.

Ölkə	Əsas Xüsusiyyətlər	Tətbiq Oluna Biləcək HRM Modelləri	Azərbaycan üçün Təvsiyələr
		artırılması. - Təlim və inkişaf proqramları.	

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanıb

Gələcəkdə, Azərbaycan şirkətləri liderlik boru kəmərlərinin qurulması, varislərin planlaşdırılması və müxtəlif əmək bazarlarında istedadların idarə edilməsi məsələlərinə xüsusi diqqət yetirməlidirlər. Teagarden və Cai (2009) qeyd edirlər ki, Çin şirkətləri beynəlxalq əməliyyatlarda liderlik kadrlarını yetişdirmək və müxtəlif bazarlarda istedadları idarə etmək üzrə daha da təkmilləşməlidir. Azərbaycanda da bu çağırışlara uyğun olaraq HRM strategiyaları inkişaf etdirilməlidir ki, bu da şirkətlərin qlobal bazarlarda möhkəm yer tutmasına imkan verəcəkdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat nəticəsində məlum oldu ki, Braziliya, Hindistan və Çin kimi ölkələrin HRM təcrübələri Azərbaycan üçün tətbiq oluna biləcək mühüm nümunələr təqdim edir. Bu ölkələrin beynəlmilləşmə təcrübələrindən əldə edilən dərslər göstərir ki, uğurlu HRM strategiyası yalnız texniki biliklərlə deyil, həm də mədəni uyğunlaşma, strateji planlaşdırma və idarəetmədə çevikliklə bağlıdır.

Əsas nəticələrdən biri – HRM modellərinin uğurlu tətbiqi üçün yerli sosial-mədəni mühitə uyğunlaşdırma zərurətidir. Braziliya və Çin təcrübəsi göstərir ki, kollektivist mədəniyyətlərdə bu uyğunlaşma işçilərin motivasiyasına və loyallığına ciddi təsir edir.

İkinci nəticə – ixtisaslı və qlobal düşüncəli işçi qüvvəsinin formalaşdırılmasıdır. Hindistan nümunəsi sübut edir ki, performans əsaslanan mədəniyyətin təşviqi və texnoloji yeniliklərin HRM-ə inteqrasiyası təşkilatın qlobal uğurunu təmin edə bilər.

Təkliflər:

- HRM modelləri lokal şəraitə uyğunlaşdırılmalıdır. Yerli mədəni dəyərlər nəzərə alınaraq motivasiya və sadıqlıq proqramları hazırlanmalıdır.
- İxtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanması üçün dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı genişləndirilməlidir. Bu, uzunmüddətli dayanıqlı insan kapitalının formalaşmasına kömək edər.
- HRM sahəsində texnologiyaların tətbiqi artırılmalıdır. Elektron idarəetmə, təlim və performans izləmə sistemləri əmək məhsuldarlığını yüksəldir.
- Strateji HRM yanaşmaları müəssisənin ümumi biznes planına inteqrasiya olunmalıdır. Bu, təşkilatın uzunmüddətli məqsədlərinə çatmasında HR funksiyasını daha effektiv edir.
- Gənclərin işə cəlb olunması və karyera inkişafı üçün proqramlar hazırlanmalıdır. Staj və mentorluq sistemləri ilə yeni nəsil kadrların yetişməsi təmin oluna bilər.

Bu təvsiyələrin həyata keçirilməsi Azərbaycanın iqtisadi sistemində insan resurslarının strateji rolunu artıraraq, yerli şirkətlərin beynəlxalq rəqabətə davamlılığını gücləndirəcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Cooke F.L. (2008), “Competition, Strategy and Management in China. New York: Palgrave Macmillan”
2. Cooke F.L., Lin Z. (2012), “Chinese firms in Vietnam: Investment motives, institutional environment and human resource challenges”, “Asia Pacific Journal of Human Resources”, 50, 205–226
3. Fleury A., Fleury M.T.L. (2011), “Brazilian Multinationals. Cambridge: Cambridge University Press”.

4. Muritiba P.M., Muritiba S.N., Albuquerque L.G., Fleury M.T.L., French J.L. (2012), "Challenges for Brazilian MNCs international human resource management", "European Journal of International Management", 6 (3), 248–264
5. Muritiba P.M., Muritiba S.N., Campanario M., Albuquerque L. G. (2010), "International HR strategy in Brazilian technology multinationals", Brazilian Administration Review, 7 (4), 325–344.
6. Parmentola A. (2011), "Internationalization strategy of new Chinese multinationals: Determinants and evolution", International Journal of Management, 28 (1), 369–395.
7. Pradhan J. P. (2007), "Growth of Indian multinationals in the world economy: Implications for development". MPRA Paper No. 12360. New Delhi: Institute for Studies in Industrial Development.
8. Shen J., Edwards V. (2006), "International Human Resource Management in Chinese Multinationals". Abingdon, Oxfordshire: Routledge.
9. Teagarden M. B., Cai D. H. (2009), 'Developmental lessons from China's global companies', Organizational Dynamics, 38 (1), 73–81.
10. Thite M., Budhwar P., Wilkinson A. (2014), "Global HR roles and factors influencing their development: Evidence from emerging Indian IT services multinationals", Human Resource Management, 53 (14). Thite, M., Wilkinson, A. and Shah, D
11. Thite M., Wilkinson A., Shah D. (2012), "Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies" – A conceptual framework, Journal of World Business, 47 (2), 251–258.
12. Thite M., Wilkinson A., Shah D. (2012), "Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies – A conceptual framework", Journal of World Business, 47 (2), 251–258.
13. UNCTAD. (2006), "FDI from developing and transition economies: Implications for development, World Investment Report 2006, New York: United Nations Conference on Trade and Development".

V.Z.Mehdiyeva

*doctoral student, Ministry of Science and Education of the
Republic of Azerbaijan, Institute of Economics
SOCAR "Neftgaztikinti Trust", Human Resources Department,
leading specialist*

Assessment of the application of human resources management models used in international practices in Azerbaijan

Abstract

Article evaluates the application and effectiveness of internationally utilized Human Resource Management (HRM) models in Azerbaijan. The relevance of the research stems from the increasing importance of strategic human resource management in a globally competitive environment and the need for modern approaches in Azerbaijan. The objective of the study is to analyze the key features of international HRM models and assess their applicability and outcomes in Azerbaijani enterprises. Both qualitative and quantitative methods were employed, with analyses based on statistical data and practical examples. The findings indicate that implementing modern HRM models enhances the

efficiency of human resources and contributes to improved organizational performance in Azerbaijani companies.

Keywords: *human resource management, international experience, human resources potential, transnational companies Azerbaijan.*