

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəetməsində kadr hazırlığının  
təkmilləşdirilməsi yolları”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**Baxşəliyev Pərviz Ramiz**

**Bakı – 2019**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d,dos.Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ (imza)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_-cu il

**“Dövlət idarəetməsində kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi”**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Baxşəliyev Pərviz Ramiz oğlu**

**İxtisasın şifri və adı: 060404 “İqtisadiyyat”**

**İxtisaslaşma: Əməyin İqtisadiyyatı**

**Magistrant**

**Pərviz Baxşəliyev Ramiz**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

**i.e.n., b.m. Hüseynov Rəşad Aktiv**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**

**i.ü.f.d.,b.m.Hümbətova Suqra İnqilab**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri**

**i.e.d, prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Bakı – 2019**



## **Improvement of personnel training in the state structure of the Republic of Azerbaijan**

### **Summary**

**The relevance of the research.** In modern conditions, the solution of new issues arising from the dynamics, character and essence of the development processes requires the public servants, who are one of its subsystems, in their state-of-the-art system, to be highly professional, creative, self-motivated.

**Purpose and tasks of the research.** The main purpose of the research is to study the features of civil service training and to improve it, which is one of the main subsystems of the public administration system in our republic.

**Object and object of research.** The object of the research is personnel training in the public administration system.

**Research methods.** The research was conducted on the basis of systematic analysis, comparisons, statistical and analytical analysis.

**Research information base.** In the research work, as well as sources of infectious diseases, research works of scientists, civil service, as well as the Constitution of the Republic of Azerbaijan, normative-legal acts, Decrees and Orders of the President of the Republic of Azerbaijan, Statistical Data of the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan.

**Research engagements.** The research work requires a more practical practice. In particular, there is a need for a comprehensive statistical and inquiry database in terms of qualitative assessment of personnel potential in civil service system.

**Scientific-practical significance of the results.** Positive role in the enrichment of scientific and practical knowledge of young researchers conducting surveys in personnel policy, civil service research can play.

**Key words:** personnel training, public administration system, civil service, civil servant, personnel potential

## MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	6
<b>I Fəsil DÖVLƏT İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ KADR SİYASƏTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....</b>	<b>9</b>
1.1. Kadr siyasətinin mahiyyəti: struktur, funksiyalar və prinsipləri.....	9
1.2. Dövlət qulluğunda kadr siyasəti. Kadr siyasəti dövlət idarəetmə sisteminin elementi kimi.....	21
1.3 Dövlət qulluğunda kadr hazırlığı sahəsində xarici ölkələrin təcrübəsi.....	29
<b>II Fəsil AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA DÖVLƏT QULLUĞU SAHƏSİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ MÜASİR VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>44</b>
2.1. Dövlət qulluğu sahəsində kadr potensialının mövcud vəziyyətinin təhlili.....	44
2.2. Dövlət qulluğu sahəsində kadr hazırlığının xüsusiyyətləri.....	56
<b>III Fəsil AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT QULLUĞU SİSTEMİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>70</b>
3.1. Dövlət qulluqçularının əlavə təhsili və yenidən hazırlığı.....	70
3.2. Dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsi və onun artırılması istiqamətlər.....	79
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>89</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI.....</b>	<b>93</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	98
Şəkillərin siyahısı.....	98
Qrafiklərin siyahısı.....	99

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Yaşadığımız 21-ci əsr qlobal səviyyədə, eləcə də, milli dövlətlər səviyyədə sosial-iqtisadi, siyasi, mədəni inkişafda baş verən qeyri-xətti, qeyri-sabit, böhran xarakterli proseslərlə xarakterizə olunur. İnkişaf proseslərinin xarakter və mahiyyət etibarilə mürəkkəbləşməsi, onların daha da sürətlənməsi dövlət idarəetməsi sistemində innovasiyalı inkişafın təmin edilməsini tələb edir. Məhz dinamik dəyişikliklər və inkişaf şəraitində idarəetmə qabaqlayıcı xarakter daşıyır. Belə şəraitdə idarəetmə qərarlarının qədul edilməsi və həyata keçirilməsi proseslərinin operativliyi və çevikliyi elə bir səviyyədə olmalıdır ki, bu prosesdə iştirak edən işçilərin, idarəetmə kadrlarının xüsusi hazırlıq səviyyələri məhz buna imkan versin və onu təmin etsin. Bu baxımdan dövlət idarəetmə sisteminin inkişafı bu sahədə çalışan insanların peşəkarlıq, bilik və bacarıqlarının səviyyəsi ilə şərtləşdir. İnkişaf proseslərindən irəli gələn yeni vəzifələrin həlli dövlət idarəetmə sisteminin mühüm əhəmiyyətli sahələrindən biri olan dövlət qulluğunda çalışan qulluqçulardan yüksək peşəkarlıq səviyyəsi, yaradıcı, kreativ, özünüinkişafa hazırlıqlı olmalarını tələb edir. Ona görə də bu proseslər fonunda qarşıya çıxan problemlərin çevik və uğurlu həlli məhz dövlət idarəetməsi sahəsində kadr potensialının gücləndirilməsi, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsi, onların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinin zəruriliyini ön plana çəkir.

Qeyd edilənlər fonunda dövlət qulluğu sahəsində kadr hazırlığı ilə bağlı tədqiqatların aparılması aktuallıq əhəmiyyət kəsb edir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi.** Tədqiqatın mövzusu ilə bağlı dövlət idarəetməsinin xüsusiyyətləri, bu sahədə, o cümlədən dövlət qulluğu sahəsində respublikamızda həyata keçirilən islahatlar, bu islahatlarla bağlı problemlərin müxtəlif aspektləri, dövlət qulluğunun təşkili, dövlət qulluğunun hüquqi əsasları, qanunvericiliyin formalaşması və təminatı məsələləri, dövlət qulluğunda kadr siyasəti, dövlət qulluqçularının attestasiyası və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və s. məsələlərə həm yerli, həm də xarici ölkə alimlərinin əsərlərində geniş yer verilmişdir. Azərbaycanlı alimlərdən E.Azadov, Ə.H.Rzayev, R.Rəhimli, R.Şabanov, A.M.Allahverdiyeva, V.A.İsmayılov, Ş.S.Əlizadə, F.Ə.Məmmədov və digər

tədqiqatçılar öz əsərlərində yuxarıda qeyd olunan məsələlərin tədqiqinə geniş yer vermişlər. Xarici ölkə alimlərindən isə E.V.Maslennikov, L.N.Tatarinova, İ.A.Romadin, V.V.Çerepanov, A.V.Obolenskiy, A.İ.Turçinov, Q.A.Borşevskiy, N.N.Kalmikov, O.V.Şerbakov, Q.M.Biryukov, Y.K.Lebedinova, N.V.Xrustalyev, A.A.Novikova, E.A.Feofilaktova, E.A.Fionova, J.S.Batchelder, Ross C. Alexander, A.Nassazi və digərləri öz dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının müxtəlif aspektlərini, dövlət qulluqçularında peşə vərdişləri və bacarıqlarının formalaşdırılması və s. məsələləri tədqiq etmişlər.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın əsas məqsədi respublikamızda dövlət idarəetmə sisteminin əsas altsistemlərindən biri olan dövlət qulluğu sahəsində kadr hazırlığının xüsusiyyətlərinin araşdırılması və onun təkmilləşdirilməsi imkanlarının öyrənilməsidir. Bu məqsədə nail olmaq üçün tədqiqat işində aşağıdakı vəzifələrin həlli qarşıya qoyulmuşdur:

- ✓ kadr siyasətinin mahiyyəti, strukturu ilə bağlı nəzəri-metodoloji yanaşmaların sistemləşdirilməsi;
- ✓ dövlət qulluğu sistemində kadr siyasətinin xüsusiyyətlərinin araşdırılması;
- ✓ dövlət qulluğunda kadr hazırlığı ilə bağlı xarici ölkələrin təcrübəsinin öyrənilməsi və sistemləşdirilməsi;
- ✓ respublikamızda dövlət qulluğu sahəsində kadr potensialının mövcud vəziyyətinin araşdırılması və kadr hazırlığının xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- ✓ respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi imkanlarının və istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti.** Tədqiqat işinin obyektı dövlət idarəetmə sistemində kadr hazırlığı məsələləridir. Tədqiqatın predmetini isə dövlət qulluğunda kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi məsələləri təşkil edir.

**Tədqiqat metodları.** Tədqiqat işi sistemli təhlil, məntiqi ümumiləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə, statistik və analitik təhlil kimi tədqiqat üsulları əsasında yerinə yetirilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqat işində infirmasiya mənbələri kimi həm respublikamızda, həm də xarici ölkələrdə dövlət idarəetməsi, dövlət

qulluğu sahəsində tədqiqatlar aparan alimlərin, tədqiqatçıların əsərləri, dövlət qulluğu məsələləri ilə bağlı ölkəmizin qanunvericilik bazası, eləcə də Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, normativ-hüquqi aktlar, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın mədudiyyətləri.** Tədqiqat işi daha geniş praktik informasiya tələb edir. Xüsusilə də, dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının keyfiyyət qiymətləndirilməsinin aparılması baxımından əhatəli statistik və sorğu informasiya bazasına ehtiyac var.

**Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti.** Tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələr, irəli sürülmüş təklif və tövsiyələr kadr siyasəti, kadr potensialının tədqiqi, dövlət qulluğu sahəsində araşdırmalar aparan gənc tədqiqatçıların elmi və əməli biliklərinin zənginləşdirilməsində müsbət rol oynaya bilər.

**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi.** Dissertasiya işi 96 səhifə həcmində olub, üç fəsil, 7 paragraf, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işində 9 cədvəl və 9 şəkil verilmişdir.

Birinci fəslə "Dövlət idarəetmə sistemində kadr siyasəti" adlanır. Bu fəsildə kadr siyasətinin mahiyyəti, funksiyaları, prinsipləri, dövlət qulluğu sistemində kadr siyasətinin xüsusiyyətləri, dövlət qulluğunda kadr siyasətinə dair xarici ölkələrin təcrübəsi ilə bağlı nəzəri-metodoloji araşdırmalar aparılmışdır.

İkinci fəslə "Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının təhlili və qiymətləndirilməsi" adlanır. Bu fəsildə respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr potensialı təhlil edilmiş, kadr hazırlığı sisteminin fəaliyyəti və xüsusiyyətləri araşdırılmış və qiymətləndirmələr aparılmışdır.

Üçüncü fəslə "Azərbaycanda dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri" adlanır. Bu fəsildə dövlət qulluqçularının hazırlığı baxımından onların əlavə təhsili və yenidən hazırlığı sisteminin inkişaf etdirilməsi, dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması istiqamətləri ilə bağlı araşdırmalar aparılmışdır.



# I Fəsil DÖVLƏT İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ KADR SİYASƏTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. Kadr siyasətinin mahiyyəti: struktur, funksiyalar və prinsipləri

Dövlət idarəetmə sisteminin effektiv fəaliyyətinin əsas şərtlərindən biri düşünülmüş kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılmasıdır. İstənilən ölkədə sosial-iqtisadi islahatların uğurla həyata keçirilməsinin əsas şərtlərindən biri bu islahatların kadr təminatıdır. Belə ki, dövlət orqanlarında çalışanların islahatların reallaşdırılması şəraitində effektiv çalışmaq (idarə etmək) bacarıqlarının olmaması istənilən islahatların həyata keçirilməsini qeyri mümkün edə bilər. Bu səbəbdən də dövlət idarəetmə sisteminin daim dəyişən şəraitdə effektiv fəaliyyəti üçün ilk növbədə dərin düşünülmüş, effektiv kadr siyasəti işlənilməlidir. Bu siyasət özündə dəqiq ifadə olunmuş, elmi cəhətdən əsaslandırılmış, təcrübədə sınaqdan keçirilmiş tədbirləri ehtiva etməlidir.

Eyni zamanda bu siyasətin reallaşdırılmasının yeni mexanizmi və texnologiyaları işlənməli, kadrlarla işin vahid sistemi formalaşdırılmalıdır. Bu məqsədlə dövlət kadr siyasətinin nəzəri və praktiki aspektləri yeni elmi biliklər səviyyəsində inkişaf etdirilməli, dövlət idarəetməsi sahəsində ölkənin kadr korpusunun formalaşması, inkişafı qanunauyğunluqları aşkar olunmalı və praktiki fəaliyyətdə tətbiq olunmalıdır.

Effektiv kadr siyasətinin işlənməsi üçün ilk növbədə kadr siyasətinin konsepsiyası formalaşdırılmalıdır. Konsepsiya – kadr siyasətinin bir növ fəlsəfəsi, elmi-nəzəri əsasıdır. Məhz konsepsiyada müəyyən olunan ideyalar, məqsəd və prioritetlər kadr fəaliyyətinin əsası, mühüm keyfiyyət xarakteristikasıdır.

Bəzi hallarda konsepsiya və kadr siyasətinin özünü eyniləşdirirlər. Bu anlayışların məzmunları yaxın olsa, bəzi hallarda kəsişsə də, eyni deyil. Belə ki, konsepsiya o halda kadr siyasəti olur ki. Dövlətin ideyaları və proqram mövqeləri kadrlarla işin təşkilinə olan tələblər, bu zaman istifadə olunan metodlar, məqsəd və prinsiplərdə ifadə olunsun və qanunvericiliklə təsbit olunsun. Digər tərəfdən, kadr siyasəti konsepsiyasız mövcud ola bilməz, bu halda zəruri planlaşdırma və

proqnozlaşdırılmanın olmaması üzündən kadr proseslərinin effektivliyi azalır, ana xətti itirilir.

Şübhəsizdir ki, kadr siyasəti, bu siyasətin formalaşdırılması və reallaşdırılması təşkilatın ümumi inkişaf strategiyası ilə əlaqələndirilməlidir. Müasir dövrdə kadr siyasətinin strategiyasının üç konsepsiyasını fərqləndirirlər (Maqomedov K.O.,2014: s.45)

Birinci konsepsiyaya görə kadr siyasətinin strategiyasını təşkilatın strategiyası müəyyən edir. Heyətin idarə olunması xidmət göstərici funksiyanı yerinə yetirir və heyətin təşkili üçün zəruri iş qabiliyyətinin təqdim olunması və saxlanılmasından ibarətdir.

İkinci konsepsiyaya görə kadr siyasətinin strategiyası mərkəzi mövqedədir və təşkilatın strategiyasından asılı deyil. Təşkilatda çalışan işçilər müstəqil resurs kimi baxılır, hansı ki, keyfiyyətindən və qabiliyyətlərindən asılı olaraq onların köməyi ilə müxtəlif məsələlər həll oluna bilər. Bu halda kadr siyasətinin strategiyası əldə olan və ya potensial kadr resurslarından asılıdır.

Üçüncü konsepsiya əvvəlki iki konsepsiyanın sintezindən ibarətdir. Bu konsepsiyaya görə təşkilatın strategiyası əldə olan və potensial kadr resursları ilə tutuşdurulur və onun kadr siyasətinin strategiyasına uyğunluğu müəyyən edilir. Bu cür tutuşdurmanın nəticəsi kimi ümumiyyətlə təşkilatın fəaliyyət strategiyası və kadr siyasətinin strategiyası dəyişdirilə bilər.

1. Kadr siyasəti – ölkənin əmək ehtiyatlarının formalaşması, inkişafı və istifadəsi strategiyası, kadr prosesləri və münasibətlərinin tənzimlənməsinin rəsmi qəbul edilmiş və qanunvericiliklə təsbit edilmiş məqsədləri, vəzifələri, prioritetləri və prinsiplərinin sistemidir. (Ромадин И. А., 2017. s.3821-3825)

Başqa cür ifadə etsək, kadr siyasəti – idarəetmə iyerarxiyasının yüksək səviyyəsindəki heyət (personal) tərəfindən formalaşdırılan və kadr xidməti tərəfindən reallaşdırılan, şəxsi heyətlə işin istiqmətlərini və məzmununu müəyyən edən məqsəd və prinsiplərin məcmusudur.

Kadr siyasəti vasitəsi ilə insan resurslarının idarə olunmasının məqsəd və vəzifələri reallaşdırılır. Bu səbəbdən kadr siyasəti heyətin idarə olunması sisteminin

nüvəsi hesab olunur.

Ümumiyyətlə, kadr siyasəti insan resurslarının idarə olunması sistemi kimi aşağıdakı alt sistemlərdən ibarətdir: (Черепанов В.В.,2009: s.72)

1. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması; Bu, öz növbəsində aşağıdakıları təşkil etməklə insan resurslarının formalaşması və əvəz olunması proseslərini təmin edir:

- Demografik proseslərin (doğum, ölüm, nikah, ailə, uşaqlara qayğı) idarə olunması;

- Təhsilin (məktəbəqədər təhsil, ümumi təhsil, işçi kadrların bilavasitə istehsal prosesində və peşə - texniki təhsil sistemində hazırlanması, ali təhsil müəssisələrində mütəxəssislərin hazırlanması, diplomdan sonra təhsil, ixtisas artırma, yenidən hazırlanma) və ixtisasca yönləndirmənin idarə olunması;

2. Aşağıdakıların təşkil edilməsi yolu ilə İnsan resurslarının bölüşdürülməsi proseslərini təmin edən məşğulluğun idarə olunması:

- İş yerlərinin idarə olunması (təsərrüfatın istehsal və qeyri istehsal sferalarında mövcud iş yerlərinin uçotu və yeni iş yerlərinin yaradılması, ictimai işlərin təşkili, işsizlərin sosial medafəsi);

- İlk bölüşdürmənin idarə olunması (ümumtəhsil məktəblərinin, peşə texniki məktəblərin və ali təhsil məktəblərinin məzunlarının profesional seçimi və müxtəlif təsərrüfat sahələrinə göndərilməsi);

- Yenidən bölüşdürmənin idarə olunması (işçilərin profesional seçimi, yenidən hazırlanmasının təşkili, işə düzəldilməsi, yerlərin dəyişilməsi);

3. Heyətin idarə olunması aşağıdakıları təşkil etməklə insan resurslarının istifadə olunması proseslərini təmin edir:

- əməyin idarə olunması (istehsal proseslərinin təkmilləşdirilməsi, əmək bölgüsü və kooperasiyası, əmək və işyerinin təşkili metodları, əmək intizamının əməyin mühafizəsinin möhkəmləndirilməsi, əməyin ödənilməsinin təşkili);

- sosial-demoqrafik proseslərin idarə olunması (ailələrə yardım, sosial – mədəni təyinatlı obyektlərin, yaşayış evlərinin tikilməsi və saxlanması, tibbi xidmətin yaxşılaşdırılması, sərbəst vaxtın təşkili, yardımçı təsərrüfatların inkişafı, işçilərin mədəni səviyyəsinin yüksəldilməsi);

Kadr siyasəti elə bir idarəetmə aləti kimi çıxış edir ki, dövlət və cəmiyyət onun vasitəsi ilə sosial proseslərin gedişinə təsir göstərir. Kadr siyasəti vahid sistemdir və bu sistemin bütün ait sistemləri vahid inkişaf məntiqinə, hər bir alt sistemdə öz spesifikasiyası olan vahid komponentlərə malikdirlər. Kadr siyasətinin ən mühüm komponentləri onun məqsədyönlülüyü, strukturluğu, tamlığı, sistemliliyi və funksionallığıdır. (Баркин В.А.,2005: s.16)

Beləliklə, kadr sistemi özü də dövlət idarəetməsinin alt sistemi olub, onun strukturlarının, vəzifəli şəxslərinin iyerarxiyasına uyğunlaşdırılıb. Kadr siyasəti və kadr sistemi dövlətin funksiyalarının mühüm daşıyıcısı və reallaşdırılma vasitəsi kimi çıxış edir.

Kadr siyasəti dövlət qulluğu sisteminin ictimai, sosial, hüquqi və təşkilati institut kimi fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinin əsas vasitələrindən biridir. Kadr siyasəti dövlət qulluğu və ictimai qulluq üçün tələb olunan zəruri keyfiyyətlərə malik professional dövlət qulluqçularından ibarət kadr korpusunun formalaşdırılması yolu ilə reallaşdırılır. Elmi nöqtəyi nəzərdən kadr siyasəti obyektiv olub, ölkədə reallaşdırılan kadr proseslərinin inkişafının obyektiv qanunauyğunluqlarını əks etdirir. Digər tərəfdən, kadr potensialı demokratik hüquqi dövlət quruculuğunun əsas keyfiyyət amillərindən biri kimi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Burada mərkəzi yeri dövlətin məqsəd və funksiyalarını yerinə yetirən kadrlar tutur. Ona görə də dövlət qulluğu sahəsində dövlətin kadr siyasəti dövlət idarəetməsinin əsas alətinə, onun effektivliyinin artırılması vasitəsinə çevrilir. (Rzayev Ə.H.,2011: s.480)

Eyni zamanda öz reallaşdırılma və ifadə formalarına, mexanizmlərinə və texnologiyalarına görə kadr siyasəti subyektiv xarakterə malikdir. Belə ki, kadr siyasəti siyasi liderlərin, dövlət xadimlərinin, rəhbərlərin və mütəxəssislərin dünya görüşləri, fəaliyyəti, dəyərləri sistemi ilə müəyyən olunur.

Kadr siyasətinə metodoloji yanaşdıqda onun obyekt və subyektləri, məqsəd və vəzifələri, prinsipləri və funksiyalarını dəqiqləşdirmək lazım gəlir. Bütün bunlar kadr siyasətinin metodologiyasının əsas elementləridir. Bu elementlər üzvi vəhdət şəklində birləşib və sistemli təhlil tələb edir.

Məhz kadr fəaliyyətinin elmi metodologiyası konkret kadr proseslərinin təbi-

ətini və mahiyyətini dərinlən başa düşməyə imkan verir, bu proseslər içərisində sosial əhəmiyyəti daha yüksək olanları, kadr sisteminin tamlığını və dinamikasını müəyyən edənləri, eləcə də təsadüfi xarakterli, proses haqda təhrif olunmuş təsəvvür yarada biləcək təzahürləri aşkar etməyə imkan verir.

Dövlətin kadr siyasətinin metodologiyası ictimai inkişafın qanunlarına əsaslanır. Bu metodologiya kadr proseslərini dərinlən təhlil etməklə kadr proseslərinin effektiv təşkilinə şərait yaradır.

Kadr siyasətinin effektivliyini müəyyən edən əsas elementlərdən biri onun məqsədləridir. Dövlətin kadr siyasətinin strukturunun formalaşdırılmasının effektiv metodlarından biri məqsədlər ağacının qurulmasıdır. Bu üsul müxtəlif məzmunlu məqsədləri qarşılıqlı əlaqələndirməyə, gözlənilən son nəticənin əldə olunmasını asanlaşdırmağa imkan verir. Qeyd etməl lazımdır ki, məqsədlər elə müəyyən olunmalıdır ki, onlar birlikdə və hər biri ayrı-ayrılıqda həm maddi, həm də intellektual cəhətdən təmin olunmuş olsun. (Турчинов А.И.,2008: s.35)

Dövlətin kadr siyasətinin başlıca məqsədi bir institut kimi dövlət idarəetməsinin effektivliyinin yüksəldilməsidir.

Kadr siyasətinin əsas məqsədindən bir neçə xüsusi məqsədləri çıxarmaq mümkündür. Bu məqsədləri aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- İdarəetmə və texnoloji proseslərin, əmək fəaliyyətinin bütün sahələrinin yüksək ixtisaslı, təşəbbüskar və vicdanlı işçilərlə təmin edilməsi;
- Ölkənin bütün əmək ehtiyatlarının, intellektual kadr potensialının maksimum effektiv istifadə oluması, onların qorunması və artırılması;
- İşçilərin professional inkişafı və xidmətdə yüksəlməsini, əmək fəaliyyətinin keyfiyyəti və effektivliyinin artırılmasını stimullaşdırmaqla hər bir işçinin öz bacarıqlarını nümayiş etdirə bilməsi üçün əlverişli şəraitin və zəmanətlərin yaradılması;
- Kadr potensialının optimallaşdırılması;
- Heyətin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Dövlətin kadr siyasətinin vəzifələri yuxarıda göstərilən məqsədlərlə müəyyən olunur və aşağıdakı kimi ifadə oluna bilər: (Турчинов А.И.,2008: s.36)

- Dövlət qulluğu üçün kadr axtarışı və seçiminin yeni, mütərəqqi sisteminin

yaradılması;

- Dövlət orqanı kadrlarının peşəkarlığının davamlı və fasiləsiz inkişafının təmin edilməsi;

- Yüksək keyfiyyətli kadr potensialının formalaşdırılması və rəasional istifadəsi;

- Xidməti karyeranın planlaşdırılması və reallaşdırılması;

- Dövlət qulluqçularının sosial müdafiəsi və dövlət zəmanətlərinin vahid sisteminin qurulması;

- Dövlət qulluğunda və kadr fəaliyyətində qanunlara əməl olunmasına dövlət və ictimai nəzarətin aktivləşdirilməsi;

Dövlətin kadr siyasətinin funksiyalarını universal və spesifik funksiyalar olmaqla iki qrupa ayırmaq mümkündür. Kadr siyasətinin universal funksiyaları istənilən idarəetmə prosesi üçün yararlı funksiyalar olub, buraya proqnozlaşdırma, tənzimləmə, koordinasiya, təhlil, nəzarət və heyətin motivasiyasını aid etmək olar.

Dövlətin kadr siyasətinin spesifik funksiyalarına aşağıdakılar aiddir:

- İnzibati funksiya. Bu funksiya idarəetmə orqanlarının dövlət qulluğunu tənzimləyən normativ aktlar və əmək sahəsindəki qanunvericilik əsasında həyata keçirdikləri fəaliyyəti əks etdirir. Bu fəaliyyətin məzmununu ştat cədvəlinin aparılması – kadrların işə götürülməsi, işdən azad olunması və xidmətdə yer dəyişməsi, əmək və sosial qanunvericiliyə əməl olunması təşkil edir.

- Planlaşdırma funksiyası; Planlaşdırma əsasında dövlət qulluğunun kadrlara olan tələbatı müəyyən olunur. Bu funksiyanın məzmunu mövcud kadr tərkibinin qiymətləndirilməsi və gələcəkdə kadrlara tələbin müəyyənləşdirilməsidir.

Kadr siyasətini müxtəlif əlamətlərinə görə təsnifləşdirmək mümkündür. İdarəetmə aparatının bilavasitə kadr situasiyasına təsirinin xarakterinə görə passiv, reaktiv, preventiv və aktiv kadr siyasətini fərqləndirirlər. (Черепанов В.В.,2009: s.72)

Passiv kadr siyasəti heyət üzrə dəqiq ifadə olunmuş fəaliyyət proqramının mövcudluğu ilə xarakterizə olunur. Bu halda kadr işi ən yaxşı halda neqativ təzahürlərin aradan qaldırılması ilə məhdudlaşır.

Reaktiv kadr siyasəti heyətlə işdə böhran vəziyyətlərinin simptomlarına

nəzarət və meydana çıxan problemlərinin həllinə istiqamətlənir. Bu halda rəhbərlik böhranı lokallaşdırmağa, kadr problemlərinin meydana çıxma səbəblərini aşkar edərək aradan qaldırmağa çalışır.

Preventiv kadr siyasəti situasiyanın inkişafı proqnozlarının mövcudluğu və situasiyaya təsir imkanlarının məhdudluğu ilə xarakterizə olunur. Bu cür siyastin əsas problemi məqsədli kadr proqramlarının işlənməsidir.

Aktiv kadr siyasəti kadr prosesinin inkişafının əsaslandırılmış proqnozlarının və heyətə təsirin müvafiq metod və vasitələrinin mövcudluğu ilə xarakterizə olunur. Aktiv kadr siyasəti antiböhran kadr proqramlarının işlənməsi, situasiyanın monitorinqi, proqramların korrektə olunması imkanlarının mövcudluğunu nəzərdə tutur.

Aktiv kadr siyasəti aşağıdakı strateji uğur amillərinə istiqamətlənir:

- Müvafiq texniki vasitələrdən istifadə etməklə lazımi səviyyədə xidmət göstərilməsi;
- Xidmətlərin yüksək keyfiyyəti;
- Elmi-texniki inkişafın nailiyyətlərinin və ən yeni texnologiyaların tətbiqi;
- Yüksək ixtisaslı kadr potensialı;
- Adaptiv və çevik təşkilati strukturlar.

Xarici mühitə açıqlıq dərəcəsinə görə açıq və qapalı siyasətini fərqləndirməklər olar.

Açıq kadr siyasəti iyerarxiyanın istənilən səviyyəsində təşkilatın potensial əməkdaşlar üçün “şəffaflığı” və müvafiq kvalifikasiyaya malik istənilən mütəxəssisin işə götürülməsinə hazır olma ilə xarakterizə olunur.

Qapalı kadr siyasətində yüksək vəzifələrə yalnız müəssisənin aşağı səviyyəli vəzifələrdən kadrlar qəbul olunur. İdarəetmənin orta və yüksək səviyyələrinə kənardan kadrlar qəbul olunmur.

Müasir dövlət kadr siyasətinin işlənməsi və təkmilləşdirilməsi bu siyasətin bütün elementlərinin nəzəri cəhətdən başa düşülməsi və əsaslandırılmasını tələb edir. Bu ilk mövədə kadr siyasətinin prinsiplərinə aiddir.

Dövlətin kadr siyasətinin prinsipləri – fundamental, elmi cəhətdən əsaslandırılmış və bir çox hallarda qanunvericiliklə təsbit olunmuş, kadr proseslərinin real-

laşdırılması zamanı rəhbər tutulmalı olan, əməl olunması zəruri olan müddəalardır. Dövlətin kadr siyasəti məhz bu müddəalar üzərində qurulur və fəaliyyət göstərir.

Dövlət kadr siyasətinin prinsiplərini kadr proseslərini ümumi, bazis prinsiplərinə, kadr proseslərinin ayrı-ayrı elementlərinin fəaliyyətini tənzimləyən xüsusi prinsiplərə və ayrı-ayrı sahələrdə kadr potensialını tənzimləyən spesifik prinsiplərə ayırmaq olar. Kadr siyasətinin ümumi - bazis prinsiplərinə aşağıdakılar aiddir.



**Mənbə:** Фионова Л.Р. “Оценка готовности государственных служащих к работе в электронном правительстве” əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Dövlətin kadr siyasətinin prinsiplərini müəyyən edərkən nəzərə almaq



lazımdır ki, kadr siyasəti cəmiyyətin inkişaf perspektivlərindən və insanların əmək fəaliyyətinin məzmunu və xarakterinin keyfiyyətə dəyişməsi proseslərindən kənar da baxıla bilməz.

Kadr siyasətinin xüsusi prinsipləri insan amilinin aktivləşməsinə xidmət edir. Bu prinsiplər ilk dəfə amerika alimi H.Emerson tərəfindən 1912-ci ildə verilmişdir. Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin spesifik prinsipləri “Dövlət qulluğu haqda AR Qanununda aşağıdakı kimi verilmişdir: (“Dövlət qulluğu” haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2000, №07)

- Azərbaycan Respublikasında qanunvericilik, icra və məhkəmə hakimiyyəti orqanlarının səlahiyyət həddlərinin müəyyən edilməsi;

- dövlət qulluğuna qəbulun şəffaflığı;

- vətəndaşların dövlət qulluğuna müsabiqə və müsahibə əsasında qəbul edilməsi;

- vətəndaşların öz qabiliyyətlərinə, xidməti nailiyyətlərinə və peşə hazırlığına uyğun olaraq dövlət qulluğunun hər hansı vəzifəsini tutmaqda hüquq bərabərliyi;

- irqindən, etnik mənsubiyyətindən, dinindən, dilindən, cinsindən, sosial mənşəyindən, ailə, əmlak və qulluq vəziyyətindən, yaşayış yerindən, əqidəsindən, ictimai birliklərə mənsubiyyətindən, habelə qulluqçuların işgüzarlıq keyfiyyətlərinə daxil olmayan başqa səbəblərdən asılı olmayaraq dövlət qulluqçularının hüquq bərabərliyi;

- dövlət qulluqçularının potensialının səmərəli istifadəsi, xidməti və peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması məqsədilə onların rotasiyası;

- dövlət qulluqçularının sosial və hüquqi müdafiəsi, onların özləri və ailələri üçün ləyaqətli yaşayış səviyyəsinin təmin edilməsi.

Dövlətin kadr siyasətinin reallaşdırılması zamanı bu prinsiplərin rəngarəngliyinin nəzərə alınması və uğurlu tətbiqi o halda mümkündür ki, kadr siyasəti sosial inkişafın əsas meyilləri nəzərə alınmaqla formalaşsın, dövlətin sosial institutları ilə təmsil olunsun və kadr siyasətinin bütün subyektləri üçün məcburi xarakter daşsın.

Demokratik dövlətlərdə kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılması subyektləri kimi bir çox sosial hüquqi institutlar çıxış edir. Buraya dövlət, ictimai,

təsərrüfat və sahibkarlıq strukturları daxildir.

Ümumiyyətlə, kadr siyasətinin subyekti dedikdə dövlətin kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılması üçün qanunla müəyyən olunmuş səlahiyyət, hüquq və məsuliyyətlərin daşıyıcısı, kadr prosesinin aktiv iştirakçısı başa düşülür. Kadr siyasətinin hər bir subyektinin öz statusu ilə məhdudlaşan səlahiyyət və funksiyaların həddi mövcuddur.

Dövlət kadr siyasətinin başlıca (amma yeganə olmayan) subyektidir. Dövlət kadr siyasətini formalaşdırarkən insanların, sosial qrup və təbəqələrin, bütün xalqın maraqlarını nəzərə alır və ifadə edir.

Hakimiyyətin hər bir qolunun kadr siyasətinin subyekti kimi özünə məxsus funksiyaları vardır: Milli Məclis kadr siyasətini legitimləşdirir, onun əsaslarını və prinsiplərini qanunvericiliklə təsbit edir. İcra orqanları bu siyasəti formalaşdırır və praktikada həyata keçirir. Məhkəmə orqanları isə kadrlarla işdə qanunçuluğun təmin olunmasına nəzarət edirlər.

Kadrlarla işi bütün dövlət, təsərrüfat və ictimai fəaliyyət subyektləri aparır. Hər bir subyektin kadrlarla işdə öz funksiyaları, məqsədləri, prioritetləri tələbləri mövcuddur. Bu orqanlar öz səlahiyyətləri daxilində kadrlarla işin vəzifələrini müəyyənləşdirir, kadr proqramları işləyib hazırlayırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, müxtəlif səviyyəli məmurların hüquqi və idarəedici subyektliliyinin həcmi fərqlidir. Belə ki, dövlət qulluğu sistemində aşağı səviyyə üçün kadr siyasətinin subyekti eyni zamanda daha yüksək səviyyə üçün kadr siyasətinin obyektini kimi çıxış edir.

Dövlətin kadr siyasətinin obyektini dedikdə subyektin predmet-praktiki fəaliyyətinin yönəldiyi fərdlər, qruplar və s. nəzərdə tutulur. Buraya insan resursları, kadrlar və ya onların ayrı-ayrı kateqoriyaları və ya qrupları, eləcə də kadr prosesləri və münasibətləri daxildir. Konsolidasiya olunmuş idarəetmə subyekti kimi dövlətin təsirinin yönəldiyi obyekt kimi cəmiyyətin bütün kadrları, bütün əmək ehtiyatları və kadr proseslərinin çoxu çıxış edir.

Kadr siyasətində idarəetmə obyektini ifadə etmək üçün insan ehtiyatları, əmək ehtiyatları, işçi qüvvəsi, işçilər, heyət, kadrlar kimi anlayışlar istifadə olunur. (Гарбер И.Е.,2003: s.30)

Bu obyektlərin hər birinə kadr siyasətinin subyektinin statusu ilə məhdudlaşan və idarəedici tənzimləmə obyektinin sərhədləri ilə müəyyən olunan funksiya və səlahiyyətlərin müəyyən həcmi uyğun gəlir.

İnsan resursları ictimai inkişafın insan amilinin ümumiləşdirici yekun göstəricisidir. İnsan resursları insanların maddi və mənəvi nemətlərin istehsalı üçün əmək qabiliyyətliliyini müəyyən edən mütəlif qabiliyyətlərinin məcmusudur. Adətən, təşkilatın, regionun, sahənin və ölkənin insan resurslarını və müvafiq olaraq insan resurslarının idarə olunmasının müxtəlif səviyyələrini fərqləndirirlər.

Sosial-iqtisadi kateqoriya kimi əmək ehtiyatları fəaliyyət göstərən və potensial işçi qüvvəsinin daşıyıcılarının və onun təkrar istehsalında meydana çıxan münasibətlərin məcmusudur.

İşçi qüvvəsi və əmək ehtiyatları anlayışları çox hallarda eyni mənada işlənsə də fərqli məzmunla malikdirlər. “Əmək ehtiyatları” və “işçi qüvvəsi” anlayışları arasındakı fərq ondadır ki, əmək ehtiyatlarının miqdarı və sosial-demoqrafik həddləri mövcud olduğu halda işçi qüvvəsinin belə həddləri yoxdur.

Əmək ehtiyatları əhalinin ictimai faydalı fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün zəruri fiziki və əqli inkişafa, sağlamlığa, təhsilə, mədəniyyətə, qabiliyyətlərə və professional biliklərə malik hissəsidir.

İşçi qüvvəsi də sosial iqtisadi kateqoriyadır. Bilavasitə istehsal vahidləri ilə birləşiblər. Tək işçi qüvvəsinin daşıyıcısı kimi cəmiyyətin bütün əmək abiliyyətli üzvləri, bütün kateqoriyalardan olan təsərrüfatın istehsal və qeyri istehsal sferalarının faktiki və potensial işçiləri çıxış edir.

İşçi qüvvəsi insanın əmək qabiliyyəti, istehsal fəaliyyətində istifadə olunan fiziki və mənəvi qabiliyyətlərinin məcmusudur.

Heyət anlayışı kadrlar anlayışından daha geniş anlayış olub, müəssisə və ya təşkilatın bütün şəxsi heyəti və ya peşə və ya digər əlamətlərə görə fərqləndirilən qrupudur. Heyət anlayışına müəssisə və ya təşkilatın həm daimi, həm də müvəqqəti işçiləri daxildir.

Kadrlar – müəssisə, region və ölkənin insan resurslarını xarakterizə edən sosial-iqtisadi kateqoriyadır. Kadr dedikdə adətən peşə hazırlığı keçmiş, xüsusi

biliklərə, müəyyən fəaliyyət sferasında əmək vərdişləri və iş təcrübəsinə malik ixtisaslı əməkdaşlar başa düşülür.

Ümumiyyətlə, geniş anlamda kadrlar – müvafiq müəssisə və təşkilatlarla əmək funksiyaları ilə əlaqəli olan insanlar birliyi. Daha detallı yanaşsaq, kadrlar anlayışına əmək müqaviləsinə və ya digər müqaviləyə uyğun olaraq təşkilatın və ya vəzifəli şəxslərin tapşırıqlarını yerinə yetirən çəxslərin məcmusu, kadr rezervindəki şəxslər, məqsədli kontraktlarla profil təhsil müəssisələrində təhsil alan şəxslərdir.

Kadrlar kadr siyasətinin həm obyekt, həm də məqsədi kimi çıxış edir. Bu məqsəd ixtisaslı işçilərin hazırlanmasını, bölüşdürülməsini və rəşional istifadəsini nəzərdə tutur.

Adətən, əmək ehtiyatları və işçi qüvvəsi dövlət idarəetməsinin obyekt kimi, kadrlar və heyət isə insan resurslarının təşkilat və ya sahə səviyyəsində idarə olunmasının obyekt kimi çıxış edirlər.

Dövlət idarəetməsinin altsistemi kimi dövlətin kadr siyasətinin işlənməsi və təhlilinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. (Черепанов В.В., 2007: s.575)

İnstitusional yanaşma; bu yanaşmada tədqiqat predmeti kimi kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılmasında iştirak edən müəssisə və təşkilatların məcmusu çıxış edir.

Funksional-struktur yanaşmasında əsas diqqət funksiyaların təsnifatına, struktur bölmələrinin, dövlət orqanlarının təşkilatı resurslarının və bütövlükdə idarəetmə sisteminin differensiasiyasına, bu sistemdə əmək ehtiyatlarının roluna verilir.

Elitoloji yanaşma – “elita” anlayışının öyrənilməsinə əsaslanır. Bu yanaşmada tədqiqat obyekt elitanı təşkil edən, iqtisadi resurslar üzərində hakimiyyət səlahiyyətlərinə malik olan, ölkəni idarə edən, hüquqyaratma və hüquqtətbiq etmə siyasətində dominant insanlardır. Burada dövlət xadimlərinin, məmurların ayrı-ayrı qrupları öyrənilir.

Kulturoloji yanaşma – kadr siyasətinin işlənməsi və həyata keçirilməsi prosesinin siyasi və professional mədəniyyət nöqtəyi nəzərindən təhlilini nəzərdə tutur.

Sistemli yanaşmada dövlətin kadr siyasəti öz sisteməmələgətirici elementləri və onu əmələ gətirən elementlər xas olan yeni integrativ keyfiyyətlərinə malik

sistem kimi öyrənilir.

Sinergetik yanaşmada mühüm keyfiyyət xarakteristikası olaraq kadr siyasətinin sosial sistem kimi özünü təşkil etmə xüsusiyyəti götürülür.

Situasion yanaşmaya görə idarəetmə subyektinin idarəedicisi təsirinin effektivliyi konkret situasiya ilə müəyyən olunur və ən məhsuldar təsir konkret zaman kəsimində mövcud vəziyyətə ən çox uyğun gələn təsirdir.

## **1.2. Dövlət qulluğunda kadr siyasəti. Kadr siyasəti dövlət idarəetmə sisteminin elementi kimi**

Azərbaycan Respublikasının inkişafının müasir mərhələsi siyasət, iqtisadiyyat, sosial münasibətlər, mənəvi dəyərlər və mədəniyyət kimi bütün sferaları əhatə edən dəyişikliklərlə xarakterizə olunur. İnkişafın bu mərhələsi göstərir ki, məqsədyönlü dövlət kadr siyasətinin əhəmiyyəti müqayisə olunmaz dərəcədə artıb. Məqsədyönlü və effektiv kadr siyasəti olmadan bu sferaların heç birində nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq mümkün deyil.

Dövlətin kadr siyasəti kadrlarla perspektiv və koordinasiya olunmuş işin bütün sistemini əhatə edir.

Dövlətin kadr siyasəti müxtəlif sosial funksiyaların məcmusudur. İslahatların kadr təminatının yolları və vasitələrini və bu islahatların həyata keçirilməsinin yüksək peşəkarlığını müəyyən edərək kadr siyasəti dövlət idarəetməsinin effektiv aləti, cəmiyyətin sosial-siyasi sabitliyinin mühüm amili kimi çıxış edir.

Dövlət qulluğunda kadr siyasəti dedikdə dövlət qulluğunun prinsipləri əsasında dövlət qulluqçularına miqdar və keyfiyyət tələbatı haqda proqnozlar, dövlət aparatının vəziyyəti və inkişaf perspektivləri nəzərə alınmaqla dövlət qulluqçularına tələblərin formalaşdırılması, onların seçilməsi, hazırlanması və rəşional istifadəsi üzrə dövlətin ümumi kursu və fəaliyyəti başa düşülür. (A. B., 2005: s.107)

Dövlətin kadr siyasətinin mahiyyətini dövlət xidmətinə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin cəlb edilməsi və adekvat istifadə olunması, onlara öz professional potensialından səmərəli istifadə etmələri üçün əlverişli şəraitin yaradılması və bunun əsasında dövlət hakimiyyət orqanlarının effektiv fəaliyyətinin təmin edilməsi təşkil

edir.

Mütəxəssislərin fikrincə keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin çoxunda bu gün dövlət qulluğunun nəzəri və metodoloji cəhətdən təfsirində hələ də dövlət qulluğunun mahiyyətinin başa düşülməsində vahid yanaşma yoxdur.

Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin əsas məqsədi profesional, kvalifikasiya və işgüzarlıq nöqtəyi-nəzərindən dövlət aparatının effektiv fəaliyyətini və inkişafını təmin edə biləcək kadr potensialının formalaşdırılmasıdır.

İnkişaf etmiş ölkələrdə dövlət qulluğunda kadr siyasəti sahə siyasətinin aparıcı istiqamətidir. Bu ölkələrdə “insan kapitalına” məcmu investisiyalar istehsal vasitələrinə investisiyaları əhəmiyyətli dərəcədə üstələyir.

Dövlət idarəetməsinin səviyyələrinə uyğun olaraq dövlət qulluğunda kadr siyasətinin ölkə, region və yerli səviyyələrini fərqləndirmək olar. Real siyasətə gəldikdə, dövlət və yerli idarəetmə orqanlarının iştirakından asılı olaraq dövlət qulluğunda kadr siyasəti tədbirlərini bir neçə əsas kontura ayırmaq mümkündür.

Birinci kontur – profesional cəhətdən hazırlıqlı bütün işçi və mütəxəssislərin məşğulluğunun və işgüzar karyerasının təmin olunmasıdır.

Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin ikinci konturu büdcə sferasının mütəxəssislərinə istiqamətlənib. Kadr siyasəti prinsipləri nöqtəyi-nəzərindən bu sferada daha davamlı reallıqlar mövcuddur. Bu səbəbdən həmin sferada məşğulluqla əlaqədar situasiyanı diaqnostika etmək və perspektivi planlaşdırmaq mümkündür.

Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin üçüncü və dördüncü konturları dövlət qulluqçularının rəhbər təbəqəsini əhatə edir. Bu konturlarda düşünülmüş kadr tədbirləri reallaşdırılır. Belə ki, bu sektor ən mütəşəkkil olub, kadr siyasəti mexanizmləri nöqtəyi-nəzərindən daha asan təhlil oluna bilir və tənzimlənir.

Vurğulamaq zəruridir ki, dövlətin kadr siyasəti dövlət idarəetməsinin keyfiyyət xarakteristikaları ilə sıx əlaqədardır. İdarəetmənin kadr potensialı yox, cəmiyyətin kadr potensialı daha böyük önəm daşıyır. Cəmiyyətin kadr potensialından səmərəli istifadə olunmasının əsas şərti düşünülmüş kadr siyasətinin işlənməsi və təcrübədə reallaşdırılmasıdır. Kadr potensialı – ölkənin əmək resurslarının əmək,

qulluq, vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmək qabiliyyətinin məcmusudur. Kadr potensialına həm işləyən kadr heyəti, həm də potensial olaraq əmək-qulluq prosesinə qoşulmağa hazır olan kadr rezervləri daxildir.

Dövlətin kadr siyasəti konseptual yanaşma, dəqiq proqramların olmasını tələb edir, belə ki, strukturları yüksək hazırlıqlı kadrlarla təmin olunmadan güclü və effektiv dövlət mümkün deyil.

Dövlət kadr siyasətinin mahiyyət məzmununu bu siyasətin reallaşdırılması üçün təcrübədə konkret tədbirləri həyata keçirən dövlət orqanlarının, kadr xidmətlərinin və vəzifəli şəxslərin bilavasitə fəaliyyəti təşkil edir.

Dövlət qulluğunda kadr siyasəti dövlət orqanları sisteminin və yerli özünü idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinin əsas vasitələrindən biri olub, dövlət qulluğu üçün tələb olunan keyfiyyətlərə malik kadr tərkibinin formalaşdırılması ilə reallaşdırılır.

Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin öz obyektiv məntiqi var və bu siyasət cəmiyyət və dövlətin inkişaf səviyyəsini, tələblərini və imkanlarını, kadrların real vəziyyətini, onların professionallıq səviyyəsini, eləcə də, kadr proseslərinin inkişaf qanunauyğunluqlarını əks etdirir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, dövlətin kadr siyasətinin əsas məqsədi yüksək peşəkarlığa malik kadr potensialının formalaşdırılmasıdır. Məhz effektiv kadr siyasəti dövlət qulluğunda xalqa, cəmiyyətə layiqli xidmət göstərilməsini təmin edə bilər. Cəmiyyəti dövlət idarəetməsində qeyri-peşəkarlıqdan qorumaq məqsədi ilə dövlət aşağıdakı tədbirləri həyata keçirir: (Ирхин Ю.)

- professional birliklərlə birlikdə müxtəlif fəaliyyət sferalarında kvalifikasiya imtahanları sistemini təşkil edir;

- dövlət qulluğu üçün kadrlar hazırlayan təhsil müəssisələrində dövlət təhsil standartlaşdırılmasının reallaşdırılması, bu müəssisələrin lisenziyalaşdırılması və akkreditasiyası sistemi üzərində nəzarəti gücləndirir;

- dövlət qulluqçuları üçün professional təcrübənin səviyyəsinə kvalifikasiya tələblərinin səviyyəsini müəyyən edir;

- dövlət professional fərqləndirmə və mükafatlandırma sistemini yaradır;

- xüsusi hazırlıq tələb edən peşə qruplarını müəyyən edir;
- dövlət qulluğunda vəzifəli şəxslərin qeyri peşəkar fəaliyyətinə görə məsuliyyət dərəcəsini müəyyən edir.

Dövlət qulluğunda kadr siyasəti mürəkkəb və çox aspektli tədbirlər sistemi olub bu siyasətin bir sıra istiqamətləri mövcuddur. Bu istiqamətlərə aşağıdakıları aid etmək olar: (Черепанов В.В.,2009: s.74)

- ✓ dövlət qulluğuna kadrların seçilməsinin effektiv mexanizminin işlənilib hazırlanması;
- ✓ dövlət qulluqçularının profesional inkişafı sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- ✓ kadrların xidmətdə irəliləməsi, rotasiyası, mobilliyi, yerlər üzrə bölüşdürülməsi də daxil olmaqla dövlət qulluğu keçmənin müasir kadr texnologiyalarının tətbiqi;
- ✓ müsabiqə əsasında kadr rezervinin yaradılması və ondan effektiv istifadə olunması;
- ✓ dövlət qulluqçularının sosial statusunun yüksəldilməsi;
- ✓ dövlət qulluğunun effektivliyinin obyektiv və hərtərəfli meyarlarının müəyyən olunması;
- ✓ heyət üzrə marketinq tədqiqatının aparılması;
- ✓ dövlət orqanlarının kadrlara tələbatının planlaşdırılması;
- ✓ yeni texnologiyaların tətbiqi nəzərə alınmaqla yeni iş yerlərinin yaradılması və ya iş yerlərinin azalmasının proqnozlaşdırılması;
- ✓ kadrların seçilməsi, qiymətləndirilməsi, işə uyğunlaşması, attestasiyasının təşkili;
- ✓ əməyin ödənişi, əməkdən məmnunluğun təmin edilməsi, stimullaşdırma və motivasiya sistemlərinin işlənməsi;
- ✓ təşkilatın heyətinə xərclərinin rasionallaşdırılması;
- ✓ təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi vasitəsi ilə heyətin inkişaf proqramlarının və rəhbər vəzifələrə irəli çəkilmək üçün rezervin formalaşdırılması sisteminin işlənilib hazırlanması;
- ✓ əmək şəraiti və iş yerlərinin təşkili;



- ✓ məşğulluq proqramları və sosial proqramların işlənməsi;
- ✓ təşkilatda əməkdaşların effektiv yerləşdirilməsi və istifadə olunması, onların sayının optimallaşdırılması;
- ✓ kadr işlərində yeniliklərin idarə olunması;
- ✓ heyətin təşlükəsizliyinin təmin olunması və sağlamlığının qorunması;
- ✓ əməkdaşların işdən çıxmalarının səbəblərinin təhlili və ən rəasional variantların seçilməsi;
- ✓ əməyin keyfiyyətinin, əmək həyatının və əməyin nəticələrinin yüksək səviyyəsinin təmin olunması və s. aiddir.

Kadr siyasətinin mühüm istiqamətlərindən biri olan kadr işinin reallaşdırılması bir neçə, məntiqi əlaqəli ardıcıl mərhələləri əhatə edir. Bu mərhələləri aşağıdakı kimi müəyyən etmək olar: (Шерман А.У.,2001: s.38)

1. Kadr siyasətinin ümumi prinsiplərinin, məqsəd və prioritetlərinin işlənməsi;
2. Təşkilati ştat siyasəti: insan resurslarına tələbatın planlaşdırılması, struktur və ştatların formalaşdırılması, təyinatlar, rezervin yaradılması, yerdəyişmələr;
3. İnformasiya siyasəti: kadr informasiyasının hərəkəti sisteminin yaradılması və saxlanması;
4. Maliyyə siyasəti: vəsaitlərin bölüşdürülməsi prinsiplərinin formalaşdırılması və effektiv stimullaşdırma sisteminin təmin olunması;
5. Heyətin inkişafı siyasəti: inkişaf proqramının təmin olunması, əməkdaşların peşə yönləndirilməsi və adaptasiyası, fərdi inkişafın planlaşdırılması, komandalının formalaşdırılması, peşə hazırlığı və ixtisas artırma;
6. Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi: kadr siyasəti və təşkilatın strategiyasının uyğunluğunun təhlili, kadr işində problemlərin aşkar edilməsi, kadr potensialının qiymətləndirilməsi.

Müasir dövrdə cəmiyyətdə və idarəetmədə baş verən dəyişiklər dövlət qulluğunda kadr siyasətində də yeni meyillərin meydana çıxmasına səbəb olur. Son dövrlərdə dövlət qulluğunda kadr siyasətinin inkişafında meydana çıxan meyillərə aşağıdakıları göstərmək olar:

- ✓ dövlət idarəetməsi xərclərinə qənaət;

✓ dövlət təşkilatlarının idarəetmə strukturlarının, daxili və xarici qarşılıqlı əlaqələrinin optimallaşdırılması;

✓ dövlət qulluğunda əməkdaşların motivasiyası və məsuliyyətinin, profesional kompetensiyalarının inkişafına, intizamın yüksəldilməsinə, kadr resurslarının inkişafına istiqamətlik.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə dövlət qulluğunda kadr siyasətinin strategiyasının əsasında kadrlara inkişaf etdirilməsi zəruri olan mühüm resurs kimi baxılır. Kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılması məhz bu yanaşma əsasında həyata keçirilir. Əgər bu gün keçmiş sovet ölkələrində və o cümlədən, ölkəmizdə dövlət qulluğunda formalaşmış kadr siyasətinə diqqət yetirsək dövlət qulluğunda kadr strategiyasının bəzi cəhətlərini görə bilərik. Aşağıdakı cədvəldə dövlət qulluğunda kadr strategiyasının xarakteristikası verilmişdir.

**Cədvəl 1. Dövlət qulluğunda kadr strategiyasının xarakteristikası**

<b>Meyarlar</b>	<b>Dövlət qulluğunda kadr strategiyası</b>
İnsana münasibət	İnsan – inkişaf etdirilməsi lazım olan resursdur
Vəzifə yükünün paylanması, Funksiyaların həcmi	Maksimal yüklənmə, qismən çoxfunksiyalılıq
Nəzarətin tipi	Əsasən xarici nəzarət
Əmək haqlarının səviyyəsi	Əmək haqları orta səviyyədən aşağıdır
Mükafatlar	Mükafatlar az əhəmiyyətli və əsasən formal xarakterlidir
Sosial zəmanətlərin olması	İnkişaf etmiş sosial zəmanət sistemi
Qarşılıqlı əvəzolunma	“Əvəz olunmaz şəxs yoxdur” prinsipi, qarşılıqlı əvəzolunma xidmət fəaliyyətinin sərt reqlamentləşdirilməsi yolu ilə təmin olunur
Əməkdaşların qarşılıqlı təsiri	Ciddi subordinasiya, yarış mühitinin aşağı səviyyəsi
Heyətin hazırlığının artırılması	Heyətin ixtisasının müntəzəm olaraq həm xidmətdən ayrılmadan, həm də xidmətdən ayrılmaqla artırılması
Heyətin seçilməsi prinsipləri	Seçimdə “hazır mütəxəssislərə” üstünlük verilir

**Mənbə:** Гарбер И.Е. “Понятие «служба и работа” əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Yuxarıda qeyd olunan xarakterik xüsusiyyətlər dövlət qulluğunun spesifikasiyasından irəli gəlir. Məsələn, kvalifikasiya tələblərinin dəqiq sistemi heyətə dövlət orqanının kadr resursu kimi baxılmasını şərtləndirir. Yaxud, yarış mühitinin aşağı səviyyəsi karyera inkişafı prosedurlarının formallaşdırılması və sərt subordinasiya ilə əlaqədardır.

Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin reallaşdırılması və eləcə də, dövlət qulluq-

çularının karyerasının idarə olunması məqsədi ilə kadr planlaşdırılması həyata keçirilir. Kadr planlaşdırılması – təşkilatın qarşıda duran cari və perspektiv vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin edəcək kadr heyəti ilə təmin olunması üzrə tədbirlərin sistemidir.

Dövlət qulluğunda kadr planlaşdırılmasının əsas vəzifəsi dövlət orqanlarını seçim və professional inkişaf üçün minimal xərclərlə lazımı sayda ixtisaslı kadrlarla təmin etməkdir. Kadr planlaşdırılması həm dövlət orqanının, həm də heyətin maraqları nəzərə alınmaqla həyata keçirilir və aşağıdakıları təmin edir: (Шерман А.У.,2001: s.47)

- ✓ qulluğa qəbul prosesinin təkmilləşdirilməsi;
- ✓ heyətin istifadəsinin təşkili;
- ✓ fasiləsiz professional tədrisin təşkili;
- ✓ heyətin saxlanması xərclərinin azaldılması.

Kadr planlaşdırılması aşağıdakı suallara cavab verməyə imkan yaradır:

- ✓ harada, nə vaxt, nə qədər və hansı ixtisaslı qulluqçular lazım olacaq?
- ✓ hər bir qulluqçunun qabiliyyəti, bilikləri və professional təcrübəsindən necə daha yaxşı istifadə etmək olar?
- ✓ planlaşdırılmış kadr tədbirlərinin reallaşdırılması hansı maddi-maliyyə xərcləri tələb edəcək?
- ✓ sosial zərər vurmada zəruri heyəti necə cəlb etməli və ya artıq işçiləri necə ixtisar etməli?
- ✓ dövlət qulluğu qarşısında duran yeni vəzifələrə uyğun olaraq kadrların bilik və kvalifikasiyasının inkişafını necə təmin etməli?

Kadr planlaşdırılması həyata keçirilərkən seçim, müsabiqə, attestasiya, motivasiya mühitinin yaradılması kimi incə prosedurlar nəzərə alınmalıdır. Kadr planlaşdırılması prosedurları içərisində ən mühümü dövlət qulluqçularının seçilməsi və qiymətləndirilməsi meyarlarıdır. Bu meyarlara aşağıdakılar aiddir.

1. Professional meyarlar – biliklər, bacarıqlar, vərdişlər, professional təcrübə və kvalifikasiya.
2. İşgüzarlıq meyarları – mütəşəkkillik, məsuliyyətlik, təşəbbüskarlıq, yara-

dıcılıq və s..

3. Mənəvi-psixoloji meyarlar – özünüqiymətləndirmə qabiliyyəti, vicdanlılıq, ədalətlik, psixoloji dayanıqlılıq və s..

4. İnteqral meyarlar – avtoritet, sağlamlıq durumu, ümumi mədəni səviyyəsi, düşüncə mədəniyyəti, nitq mədəniyyəti və s..

Bu meyarların konkret məzmunu dövlət xidmətində dövlət vəzifələrinin qrup və kateqoriyalarından asılıdır. Kadr planlaşdırılmasının gedişində meyarların hər biri üzrə qrup və kateqoriyalardan asılı olaraq indikator dəstləri işlənməli və tətbiq olunmalıdır.

Dövlət qulluğunun profesional potensialının formalaşdırılması dinamik prosesdir, belə ki, dövlət hakimiyyət və idarəetmə orqanları onların şəxsi heyəti, dövlət qulluqçularına olan tələblər daim dəyişir. Həm praktiki dövlət idarəetməsində, həm də idarəetmə elmində baş verən dəyişiklər dövlət qulluğunda kadr siyasətində də müvafiq dəyişiklərin həyata keçirilməsini zəruri edir. Bu dəyişiklər kadr siyasətinin reallaşdırılmasının innovasiyalı mexanizminin yaradılması ilə mümkündür. Kadr siyasətinin reallaşdırılmasının innovasiyalı mexanizmi yeni, təkmil prinsiplərə əsaslanır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır: (Шерман А.У.,2001: s.53)

✓ dövlət aulluğuna yeni, müasir idarəetmə paradıqması səviyyəsində işləyə biləcək ən yaxşı kadrların cəlb olunması;

✓ dövlət qulluğunda irəliləmənin müsabiqə və müasir tələblərə cavab verən mürəkkəb imtahanlar əsasında aparılması;

✓ bütün məmurların müstəqil attestasiya komissiyaları tərəfindən dəqiq müəyyən olunmuş meyarlar əsasında attestasiyası;

✓ dövlət qulluqçularının öz fəaliyyətlərinin nəticələrinə görə fərdi məsuliyyəti;

✓ dövlət qulluğu aparatının fəaliyyətinin aşkarlığı;

✓ cəmiyyətin tələbləri ilə dövlət qulluqçularının maraqlarının tarazlaşdırılması.

Qeyd etmək lazımdır ki, bir sıra inkişaf etməkdə olan ölkələrdə, ocümlədən keçmiş sovet ölkələrində dövlət qulluğunda kadr siyasətinin işlənməsi və reallaşdırılması sahəsində müəyyən problemlər mövcuddur. Belə problemlərə dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi sistemində nöqsanlar, kadrların karyera yüksəlişindəki

problemlər, dövlət qulluqçuları içərisində peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması kimi problemləri aid etmək olar.

Bəzi mütəxəssislər qeyd edirlər ki, dövlət qulluqçuları içərisində peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı düşməsinin əsas səbəblərindən biri şəxslərin rəhbər vəzifələrə peşə keyfiyyətlərinə görə deyil, şəxsi sədaqətinə görə qəbul edilməsidir. Başqa sözlə, əsas səbəb yarıtmaq kadr siyasətidir.

Sosial tədqiqatlar nəticəsində dövlət qulluğunda peşəkarlığın aşağı düşməsinin aşağıdakı səbəbləri aşkarlanıb: (Ирхин Ю.)

- dövlət orqanlarının kadr tərkibinin formalaşdırılması işindəki nöqsanlar;
- dövlət qulluğuna kadrların tanışlıq və qohumluq əsasında cəlb olunması;
- dövlət orqanlarında vicdanlı və peşəkar dövlət xidmətçilərinə tələbin olmaması;
- dövlət qulluğuna tələb olunan ixtisaslar üzrə ali məktəb məzunlarının peşə hazırlığının aşağı səviyyəsi;
- dövlət orqanları rəhbərlərinin peşəkarlığının aşağı səviyyəsi;
- dövlət qulluqçularının mənəvi keyfiyyətlərinin aşağı səviyyəsi.

Keçmiş sovet respublikalarında dövlət qulluğunun normativ-hüquqi və təşkilati əsaslarının yaradılması 2000-ci illərin əvvəllərindən başlanıb. Eyni dövrdən də maddi və sosial status motivlərinin təsiri yüksəlməyə, peşəkarlıq və vətəndaşlıq keyfiyyətlərinin əhəmiyyəti isə azalmağa başladı. Bu təhrif olunma dövlət qulluğunun peşəkar və mənəvi əsaslarının deformasiyasına səbəb olmaqla bu sahənin demokratik prinsiplər əsasında yenidən qurulmasını çətinləşdirir.

Maddi amilin dövlət qulluğunda çalışmaq üçün əsas həlledici motivə çevrilməsi yüksək peşəkar keyfiyyətli mütəxəssislərin bu sahəyə gəlməsini çətinləşdirir ki, kadr siyasəti işlənərkən bu da nəzərə alınmalıdır.

### **1.3. Dövlət qulluğunda kadr hazırlığı sahəsində xarici ölkələrin təcrübəsi**

Dünyanın müxtəlif ölkələrində dövlət qulluğunda effektiv kadr fəaliyyətinin əsasını düşünülmüş insan resurslarının idarə olunması siyasəti təşkil edir. Son 15-20 ildə insan resursları dedikdə əmək ehtiyatları, kadrlar başa düşülür. Buna uyğun

olaraq ənənəvi “kadrlar şöbəsi”, “kadr xidməti” kimi ifadələr “insan resurslarının idarə olunması şöbələri” adlandırılmağa başlayıb. Bu dəyişiklərlə əlaqədar olaraq şəxsiyyətin dövlət qulluğundakı yeri və rolu da “insanlar arasında münasibətlər” ideyası əsasında yenidən baxılmağa başlayıb.

Müasir dövr dövlət idarəetmə orqanlarında kadr işi üzrə ən yüksək nəticəlilik nümayiş etdirən üç ən inkişaf etmiş sistemin mövcud olması ilə xarakterizə olunur. Bunlara:

- Əsasında işgüzar dünyanın ictimai münasibətlərinin başlıca mexanizmi kimi fərdi münasibətlərin dayandığı amerika sistemini;
- Qrup dəyərlərinin fərdi dəyərlərə nisbətən daha yüksək tutulduğu kollektivçilik prinsiplərinə əsaslanan yapon sistemini;
- Yapon və amerikan sistemlərinin əsas elementlərini özündə birləşdirən qərbi avropasistemini aid etmək olar.

Göstərilən sistemlərin bir çox ümumi cəhətləri mövcuddur: bu sistemlərdə müxtəlif forma və metodlardan istifadə olunmaqla insan amili aktivləşdirilir, daima innovativ metodlardan istifadə olunur.

Bununla belə, bu sistemlərdən hər biri dövlətin inkişaf spesifikasiyası ilə şərtlənən öz xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Məsələn, inkişaf etmiş iqtisadiyyata malik bəzi ölkələr (Almaniya, İsveç, Yaponiya) kadr işinin formalaşması və reallaşdırılması zamanı şəxsiyyətin hüquq və azadlıqlarının təmin olunması, işçilərə öz bacarıqlarını, təşəbbüslərini nümayiş etdirməyə bərabər imkanlar yaradılmasına istiqamətlənirlər.

ABŞ-da dövlət qulluğunda kadr siyasəti məsələləri prezidentin, xüsusi struktur bölmələrinin, nazirlərin və nazirliklərin kadr xidmətlərinin kompetensiyasına daxildir. Buraya Federal kadrlar idarəsi və Ali rəhbərlər Şurası aiddir. Dövlət xidmətinin idarə olunması üzrə xüsusi orqan kimi isə Dövlət qulluğu işləri üzrə İdarə və Xidmətlər sisteminin müdafiəsi məsələləri üzrə Şura çıxış edir. (Кочегура А.П., 2005: s.310)

Dövlət qulluğu işləri üzrə İdarəyə Senatın razılığı ilə prezident tərəfindən dörd illiyə təyin edilən direktor rəhbərlik edir. Xidmətlər sisteminin müdafiəsi məsələləri

üzrə Şura isə Senatın razılığı ilə prezident tərəfində yeddi illiyə təyin olunmuş üç üzv daxildir. Şura ABŞ-ın dövlət orqanlarında əmək məsələləri və xidmətlər sistemi məsələləri üzrə şikayətlərə baxır, qərarlar qəbul edir, xüsusi araşdırmalar həyata keçirir və zəruri tədbirlər haqda prezidentə və Konqresə məruzə edir.

ABŞ-ın federal hökumətin dövlət aparatında nazirliklərdə, müstəqil agentliklərdə və prezidentin icra idarəsinin xidmətlərində 2,8 milyon işçi çalışır. Mülki qulluğun təşkilinin əsasında dövlət aparatının bütün vəzifələrini əhatə edən vəzifələrin təsnifatı durur. ABŞ-da dövlət aparatındakı bütün vəzifələr siyasi vəzifələrə və peşəkar məmurlara bölünür.

ABŞ-da təqribən 600 vəzifə qanunla müəyyən olunur ki, bu vəzifələrə namizədlər prezident tərəfindən seçilir və hər biri fərdi qaydada Konqres tərəfindən təsdiq olunur.

Siyasi vəzifələrin üç səviyyəsi vardır:

I səviyyə: nazirlər;

II səviyyə: nazirlərin birinci müavinləri və iri agentliklərin rəhbərləri;

III səviyyə: agentliklərin, müstəqil idarələrin və federal şuraların rəhbərləri.

Bu, rəhbərliyin ən yüksək səviyyəsidir. Bu vəzifələrə namizədlərin seçilməsi və təyin olunması partiya mənsubiyyətinə görə xüsusi kvotaya uyğun olaraq prezidentin kadrlar idarəsi tərəfindən həyata keçirilir.

Dövlət qulluğuna qəbul proseduruna aşağıdakılar daxildir: (Кочегура А.П., 2005: s.310)

- Şəxsi ərizənin qəbulu və namizədin anketinin yoxlanması;
- Müsahibə aparılması;
- İşgüzar və peşəkarlıq keyfiyyətlərinin yoxlanması üçün müsabiqə imtahanı;
- Etibarlılığın yoxlanması.

Bu mərhələlərdən keçən namizədlər üçün xüsusi sınaq müddəti təyin olunur. Müsabiqə imtahanları Dövlət qulluğu işləri üzrə idarə ilə razılaşdırılmış tələblərə uyğun olaraq şifahi və ya yazılı test şəklində həyata keçirilir.

Əsas şərtlərdən biri aşkarlıqdır. Hansı boş yerlər üçün imtahan keçirilməsi haqda məlumatlar KİV-də dərc olunur ki, bu da hər bir arzu edən şəxsin müsabiqə-

də iştirak etməsinə imkan yaradır.

Müsabiqə sınaqlarını uğurla keçən şəxslər şərti olaraq vəzifəyə təyin olunurlar – vəzifədə olaraq müəyyən sınaq müddətində bir növ fəal ehtiyatda olurlar. Sınaq müddəti bir ilə qədərdir ki, bu müddətdən sonra ehtiyat-namizəd dövlət orqanının ştatına daxil edilir.

Dövlət qulluqçularının xidmətdə irəliləməsi və onların vəzifə karyerası ənənəvi amerika “xidmətlər sistemi”nə uyğun olaraq həyata keçirilir. XX əsrin 50-ci illərindən başlayaraq ABŞ-da dövlət qulluqçularının vəzifədə sürətlə irəliləmələri siyasəti həyata keçirilir. 1959-cu ildən başlayaraq məmurların xidmətlərinə görə vəzifədə irəli çəkilməsi proqramı tətbiq olunur. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosedurlarının çoxu özəl biznesdən götürülüb.

Bu gün kadrların peşəkarlıq və işgüzar keyfiyyətlərinə görə seçilməsi və vəzifədə irəli çəkilməsi dövlət sistemi ABŞ Qanunları Külliyyatı ilə təsbit olunub.

Xidmətlər sistemində görə vəzifədə irəli çəkilmək üçün əsas kimi Dövlət xidməti İdarəsi tərəfindən işlənmiş attestasiyadan uğurlu keçmə, xüsusi dövlət tapşırığının yerinə yetirilməsi, tədris proqramlarını keçmək (ixtisas artırma) və bəzi digər xidmətlər əsas kimi götürülə bilər. (Шерман А.У., 2001: s.75)

Xidmətlər sistemi dövlət xidmətinin bütün vəzifəli şəxslərinin rəhbər tutmalı olduqları aşağıdakı tələbləri müəyyən edib:

➤ Dövlət qulluğuna yığım ixtisaslı şəxslərdən və mümkün qədər cəmiyyətin müxtəlif təbəqələrindən aparılmalıdır. Namizədlərin seçilməsi və qulluqda irəli çəkilmə müstəsna olaraq qabiliyyət, biliklər və peşə hazırlığı nəzərə alınmaqla, hamı üçün bərabər şəraiti təmin edən ədalətli və açıq müsabiqə əsasında həyata keçirilməlidir.

➤ Bütün qulluqçulara və vəzifə tutmağa iddiaçı olanlara onların siyasi mənsubiyyətindən, irqindən, dinindən, milli mənsubiyyətindən, cinsindən, ailə vəziyyətindən, yaşından və fiziki qüsurlarından asılı olmayaraq kadrların idarə olunmasının istənilən məsələsində, onların şəxsi həyatına və konstitusiya hüquqlarına tam hörmət olunmaqla ədalətli və qərəzsiz münasibət göstərilməlidir.

➤ Özəl sektor qulluqçuları üçün həm federal, həm də yerli əmək haqqı



normaları nəzərə alınmaqla bərabər əmək müqabilində bərabər ödəniş təmin edilməli, yüksək keyfiyyətli işə görə stimullar və mükafatlar nəzərdə tutulmalıdır.

➤ Bütün qulluqçular yüksək vəzifə və professional davranış normalarına cavab verməli, ictimai maraqlara xidmət etməlidirlər.

➤ Federal işçi qüvvəsi məhsuldar və effektiv istifadə olmalıdır.

➤ Dövlət qulluqçularının vəzifədə qalmaları onların fəaliyyətinin nəticələrindən asılıdır; müəyyən edilmiş tələblərə cavab verməyən fəaliyyət korrektə olunmalıdır; öz fəaliyyətlərini müəyyən olunmuş standartlara uyğun olaraq yaxşılaşdırma bilməyən və ya bunu istəməyən qulluqçular aşkar olunmalıdırlar.

➤ Qulluqçuların effektiv hazırlığını və təhsilini təmin etmək lazımdır, bu şərtlə ki, bu cür hazırlıq və təhsil işin və professional fəaliyyətin daha yaxşı təşkil olunmasını təmin etsin.

➤ Qulluqçular proteksionizm özbaşınalığından və partiya - siyasi məqsədlərin yerinə yetirilməsinə məcbur edilməkdən müdafiə olunmalıdırlar. Qulluqçulara seçkilərin nəticələrinə təsir etmək üçün və ya seçki kampaniyası zamanı namizədliyə irəli sürülməkdə xidməti vəzifələrindən və ya təsirdən istifadə etmək qadağandır.

➤ Qulluqçular qanuni olaraq informasiya verməyə görə təqib olunmaqdan müdafiə olmalıdırlar.

ABŞ-da dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi və qulluqda irəli çəkilməsi qaydalarına əməl olunmasına çox ciddi diqqət verilir. Xidmət sistemi çərçivəsində kadr menecmenti sahəsində heyətin qiymətləndirilməsində obyektivlik, peşəkarlıq, kompetentlik, təşəbbüskarlıq və yaradıcılıq kimi prinsiplər əsas götürülür.

Amerika kadr menecmentində “qadağan olunmuş kadr siyasəti” kimi anlayış işlənib daxil edilib.

ABŞ-ın qanunlar külliyyatında dövlət qulluğu sahəsində kadr siyasətində aşağıdakı qadağalar müəyyən edilib:

➤ “xidmətlər sistemi”nin prinsiplərini reallaşdıran və ya bu prinsiplərə aidiyyəti olan hər hansı qanun, qayda və ya qərarı pozan hər hansı hərəkəti etmək və ya digər hərəkətin edilməsindən imtina etmək;

➤ Məsul vəzifəli şəxsin qohumunun həmin vəzifəli şəxsin çalışdığı orqanda

dövlət qulluğuna qəbul olunması, qəbul olunmasına yardım edilməsi, vəzifədə irəli çəkilməsi və ya irəli çəkilməsinə yardım edilməsi;

➤ Qulluqçu və ya qulluğa namizədin qayda pozuntusu hesab etdiyi hallar (qanun və ya qaydaların pozulması, hakimiyyətdən sui istifadə, düzgün olmayan idarəetmə, cəmiyyətin təhlükəsizliyi üçün real təhlükənin mövcudluğu) barədə məlumatı, əgər bu məlumatın yayılması qanunla qadağan olunmayıb və ya prezidentin əmri ilə milli təhlükəsizlik nöqtəyi nəzərindən məxfi saxlanılmalı deyilsə, yaymasına görə cəza kimi onun barəsində müəyyən kadr hərəkətlərinin edilməsi və ya edilməsindən imtina edilməsi;

➤ Qulluqçu və ya qulluğa namizədin qayda pozuntusu hesab etdiyi qanun və ya qaydaların pozulması, hakimiyyətdən sui istifadə, düzgün olmayan idarəetmə, cəmiyyətin təhlükəsizliyi üçün real təhlükə daşıyan məlumatların Xidmətlər sisteminin müdafiəsi məsələləri üzrə Şuranın xüsusi Komissiyasına və baş müfəttişə göndərilməsi;

➤ Qulluqçu və ya qulluğa namizədin barəsində, qanunla müəyyən olunmuş şikayət hüququndan istifadəyə görə cəza kimi, vəzifə tutmaq üzrə hər hansı hərəkəti etmək və ya hərəkətin edilməsindən imtina etmək;

➤ Qulluqçu və ya qulluğa namizədin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərməyən hərəkət və ya davranışına görə onun barəsində ayrışeçkilik nümayiş etdirmək.

ABŞ qanunvericiliyinə görə kadr siyasətində məsul vəzifəli şəxslərə aşağıdakılar qadağan olunur:

➤ Qulluqçu və ya qulluğa namizədin siyasi mənsubiyyətinə, irqinə, dininə, milli mənsubiyyətinə, cinsinə, ailə vəziyyətinə, yaşına və fiziki qüsurlarına görə ayrışeçkilik qoymaq;

➤ Barəsində kadr məsələləri ilə əlaqədar araşdırma aparılan istənilən şəxs haqqında onun əmək fəaliyyətini, hazırlıq səviyyəsini, qabiliyyət və ya ümumi peşə hazırlığını, xarakterini, peşə yaradılığını və loyallığını qiymətləndirmək üçün istifadə oluna bilməyən, eləcə də şəxsi tanışlığa əsaslanan və ya maraqlı şəxs tərəfindən verilmiş şifahi və ya yazılı tövsiyyə və ya arayışın tələb olunması və ya baxılması;

➤ Siyasi fəaliyyətə məcbur etmək və ya siyasi fəaliyyətdən imtina etməyə

görə cəza kimi qulluqçu və ya qulluğa namizədin vəzifə tutmasına qarşı hərəkətlər etmək;

➤ İstənilən şəxsə işə qəbul olunmaq üçün müsabiqədə iştirak hüququndan istifadə etməyə mane olmaq və ya yalan məlumat vermək;

➤ İşə qəbul zamanı digər şəxslərin perspektivlərini yaxşılaşdırmaq və ya pisləşdirmək məqsədi ilə şəxsə vəzifə tutmaq üçün müsabiqədən imtina etməsi üçün hər hansı formada təsir göstərilməsi;

➤ İşə qəbul zamanı digər şəxslərin perspektivlərini yaxşılaşdırmaq və ya pisləşdirmək məqsədi ilə vəzifə tutmağa namizəd barəsində üstünlüklər və ya qanunda nəzərdə tutulmayan xüsusi qaydalar tətbiq etmək.

ABŞ-da dövlət qulluqçularının peşə inkişafına böyük diqqət verilir. Dövlət qulluqçularının hazırlanması üzrə ilk proqram 1920-ci ildə o vaxtkı ABŞ prezidenti Vudro Vilsonun təşəbbüsü ilə qəbul edilmişdir.

Hal-hazırda qanunvericiliyə görə dövlət qulluqçularının ixtisas artırması ən azı 3-4 ildən bir həyata keçirilir. “Dövlət idarəetməsi, “Dövlət siyasəti” və Şəhər idarəetməsi” ixtisasları üzrə kadr hazırlığı həyata keçirilir. Dövlət qulluqçularının hazırlığı xüsusi dövlət kurslarında və Federal inzibati İnstitutda aparılır. Bütün nazirlik və müəssisələrdə ixtisas artırma kursları fəaliyyət göstərir. Bu yenidən hazırlıq və ixtisas artırma kurslarından hər il bir milyona qədər adam keçir.

Dövlət qulluğu üçün kadr hazırlayan əsas təhsil müəssisəsi C.Vaşinqton adına Ali İnzibatçılar Məktəbidir. Məktəbdə altı fakültə fəaliyyət göstərir – davranış elmləri və informatika, inzibati idarəetmə, nazirlik və müəssisələrin işçilərinin ixtisasının artırılması, mühasibat uşotu və inzibati təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili, səhiyyənin idarə olunması və şəhər və rayon təsərrüfatının idarə olunması. Məktəbdə nazir müavinləri və dövlət katiblərinin ixtisas artırma kursları da fəaliyyət göstərir.

Məmurların amerika universitetlərində, məktəblərdə və müxtəlif kurslarda təhsil xərcləri hökumət tərəfindən ödənilir. Bir çox dövlət məmurları özəl şirkətlərin menecerləri ilə birlikdə təhsil alır. Dövlət və özəl sektorlar arasında daim idarəetmə kadrlarının mübadiləsi baş verir.

Yaponiyanın kadr siyasətinin əsasını üç aspekt müəyyən edir. Bu aspektlər

“total cəlb olunma”, “inam” və “emosional yaxınlıq”-dır.

Total cəlb olunma - əmək prosesinin işçilərin gözündəki böyük nüfuzunu əhatə edir. Əməkdaşlar bütün varlıqları ilə işə cəlb olunur, kollektivin daxilində “əriyirlər”.

Inam - əməkdaşların müəssisənin uğuru üçün göstərdikləri səyin, verdikləri qurbanların mütləq qiymətləndiriləcəyinə, əvəzini alacağına inamıdır. Yaponiyada “ömürlük işə qəbul” və böyüklüyə görə ödəniş tətbiq olunur ki, birincisi stabil məşğulluğun zəmanəti, ikincisi isə müəssisəyə sadıqlıya görə əmək haqqının daimi artmasında ifadə olunur.

“Emosional yaxınlıq” termini əmək kollektivində vəzifə və şəxsi arakəşmələrin tamamilə aradan qaldırılmasını ifadə edir. Yapon təcrübəsində müəssisənin heyəti arasında emosional yaxınlıq sərt əmək intizamı və bununla əlaqədar avtokratlıqla yuxarılarla aşağıları əlaqələndirən kommunikasiya kanallarının açıqlığı arasındakı davamsız tarazlığın təmin olunması ilə əldə olunur.

Yaponiyada yüksək hazırlıqlı və satın alınmaz, təmiz dövlət xidməti mövcuddur. Məhz bu cür dövlət xidməti Yaponiyanın yüksək inkişaf etmiş ölkəyə çevrilməsində əvəzsiz rol oynayıb.

Yaponiyada “dövlət qulluqçusu” anlayışına yalnız məmurları deyil, dövlətə məxsus müəssisələrdə - dəmir yolunda, televiziyalarda, dövlət məktəblərində, polisdə və s. çalışanları da daxil edirlər. Yaponiya Konstitusiyasında dövlət qulluqçuları – “cəmiyyətin bir hissəsinin yox, bütün cəmiyyətin qulluqçusu” kimi təsbit olunub. Yəni, ictimai şüurda dövlət qulluqçusu imperatorun şəxsi qulluqçusu yox, bütün cəmiyyətin qulluqçusu kimi qəbul olunur.

Yaponiyada dövlət qulluğunun aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətləri vardır:

- Məmurların təsisatlar arasındakı yerdəyişməsinin olmaması;
- Elitarizm ruhu, məmurluğa ənənəvi hörmət (ənənəvi formula məmurlar hörməti, ehtirama layiqdir);
- Dövlət xidməti sistemi üzərində ciddi nəzarət;
- Ömürlük işəgötürmə sistemi və daimi texnoloji dəyişikliklərlə əlaqədar kadrların yenidən hazırlanmasının effektivliyinin yüksəldilməsi (28 nazirlik və

idarədə 134 xüsusi ixtisas artırma institutu varki, bu institutlarda 3000 mütəxəssis fəaliyyət göstərir).

Dövlət qulluğu sferasında qanunçuluğa əməl olunmasına nəzarət Nazirlər Kabineti nəzdində heyətlə iş üzrə Şuraya həvalə olunub (Heyətlə iş üzrə Palata, Milli kadrlar İdarəsi). Şura Nazirlər Kabineti tərəfindən təyin olunan üç üzvdən ibarət olur ki, onların səlahiyyət müddəti üç ildir. Şura üzvlərindən biri NK-nin təyinatı ilə sədr funksiyalarını yerinə yetirir. Şura, kadr məsələləri üzrə parlamentə, NK-nə və nazirliklərə tövsiyələr verən orqan kimi fəaliyyət göstərir. Şuranın digər səlahiyyətlərinə öz kompetensiyası daxilində dövlət qulluğu məsələləri üzrə qayda və qərarlar verilməsi, dövlət qulluqçularından olan şikayətlərin araşdırılması, müsabiqə imtahanlarının təşkili və keçirilməsi aiddir. Heyətlə iş üzrə Şuranın üzərinə qoyulmuş funksiyalar Şura tərəfindən təyin edilən müdir –in rəhbərlik etdiyi aparat tərəfindən həyata keçirilir. Şuranın aparatının tərkibinə beş idarə – işlər idarəsi, heyətin yığılması və istifadəsi idarəsi, şikayətlər idarəsi, heyətin əmək haqqı üzrə idarə və qulluqçular üzrə idarəsi - və səkkiz yerli büro daxildir.

Dövlət qulluğunun hüquqi tənzimlənməsinin mənbəyi 1947-ci il “Dövlət qulluqçuları haqda Qanun”dur. Bu qanun dövlət qulluqçularının fəaliyyəti ilə əlaqədar məsələləri və Yaponiyada dövlət qulluğunun xüsusiyyətlərini tənziməyir.

Qanunda bəzi maraqlı müddəalar vardır ki, bunlara aşağıdakıları göstərmək olar: (Пантелеева Е. Современный японский менеджмент)

➤ Dövlət qulluqçusundan onun vəzifə öhdəliklərinə aid olmayan işləri yerinə yetirməyi tələb etmək olmaz. İşçi ancaq qanunla, qanun qüvvəli aktlarla, qayda və sərəncamlarla müəyyən oluna vəzifələri yerinə yetirməlidir.

➤ Qanunda keyfiyyətli əmək fəaliyyətinin əsas şərti kimi işçinin öz ixtisasını artırması mühüm öhdəlik kimi təsbit olunub. Bütün dövlət qulluqçularının qayğısına qalmaq da mühüm şərtlərdən biri kimi qanunda öz əksini tapıb. Baş nazir xidmətdə yüksək nəticələr əldə edən əməkdaşların mükafatlandırılması və aşağı nəticələr göstərən şəxslərin islah olunması ilə əlaqədar təkliflər hazırlamalı və tədbirlər görməlidir.

➤ Dövlət qulluqçusunun özünü nüfuzdan saldığını hesab etmək üçün əsaslar

olarsa o vəzifisinin icrasından müvəqqəti kənarlaşdırıla bilər. İşçinin fiziki və ya psixi səbəblərdən uzun müddətli istirahətə ehtiyacı olduqda və ya onun haqqında cinayət işi açıldıqda o, uzun müddətli məzuniyyətə göndərilə bilər.

➤ əgər dövlət qulluqçusu hansısa səbəbən mülkiyyətə sərəncam vermək hüququnu itirərsə o vəzifədən azad olunur. Başqa sözlə qeyri kafi maddi vəziyyət dövlət qulluğuna xitam verilməsi üçün əsasdır.

Yaponiyada dövlət qulluğuna qəbul müsabiqə imtahanları əsasında həyata keçirilir. Konstitusiyada vətəndaşların dövlət qulluğuna bərabər çıxış imkanları təsbit olunub. “Dövlət qulluqçuları haqda” qanuna görə şəxslər dövlət qulluğuna namizədin şəxsi xidmətləri, peşə hazırlığı və işgüzar keyfiyyətlərinə görə qəbul olunur ki, bu xüsusiyyətləri müsabiqə imtahanları aşkar etməlidir.

İmtahanların tələbləri çox yüksək olub ölkənin ən yaxşı universitetlərinin məzunlarına istiqamətlənir. Yapon bürokratik elitasının nümayəndələrinin çoxu eyni təhsil müəssisəsinin məzunlarıdır. Bir qayda olaraq bu Tokio Universitetinin hüquq fakültəsidir.

Dövlət qulluqçularının xidməti vəziyyəti onların öz rənglərinə uyğun olaraq tutduqları vəzifə ilə müəyyən olunur. Mövcud 8 rəng öz növbəsində 15 dərəcəyə bölünür. Məmurun dərəcəsi iş stajından, təhsil səviyyəsindən, müxtəlif xidmət xarakteristikalarından asılıdır. Dövlət qulluqçusunun konkret rəngə və dərəcəyə aid edilməsi üçün meyarları Heyətlə iş üzrə Şura müəyyən edir. (Пантелеева Е. Современный японский менеджмент)

Yaponiya orta və yuxarı səviyyəli dövlət qulluqçularının əmək haqqının səviyyəsinə görə dünyada birinci yeri tutur. Məmurun əməyi rənginə və dərəcəsinə uyğun olaraq “Dövlət qulluqçuları haqda” qanuna və NK-nin qərarlarına əsasən ödənilir. Dövlət qulluqçuları vəzifə maaşından başqa müxtəlif əlavələr də alır: mükafatlar, şəhərdə işə görə, ev təsərrüfatının saxlanmasına görə əlavələr, normadan artıq işə görə, şimal rayonlarında işə görə, istirahət günləri işə görə və s. Dövlət qulluqçuları üçün həm də müxtəlif müavinətlər nəzərdə tutulur: müalicə üçün, məzuniyyətə görə, uşağı saxlamaq üçün və s. (Старцев Я.Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах. Япония)

Yaponiyada vəzifədə yüksəliş müsabiqə imtahanları vasitəsi ilə aparılır. Eyni zamanda, Heyətlə iş üzrə Şuranın bu və ya digər vəzifəyə namizədlərə əlavə məhdudlaşdırıcı tələblər qoymaq və ya imtahanı əvvəlki xidməti fəaliyyətinin göstəricilərinə əsasən təyinatla əvəz etmək hüququ vardır. Vəzifədə yüksəliş üçün hər il keçirilən imtahanlara arzu edən hər kəs buraxılır.

Dövlət xidmətində irəli çəkilərkən işçinin iş stajı və kadr strukturları tərəfindən daim öyrənilən işçinin işgüzar xüsusiyyətləri nəzərə alınır. İşçinin birbaşa rəhbəri (nazirlikdə şöbə rəisi) hər il onun işini qiymətləndirərək bu haqda departament rəhbərinə müvafiq məruzə təqdim edir. Hesabat müəyyən olunmuş sxem üzrə hazırlanır və iki hissədən ibarətdir. Birinci hissədə xüsusi qrafalarda sənədləri hazırlamaq qabiliyyəti, icranın operativliyi, təşəbbüskarlıq, materialların diqqətli işlənməsi, intizamlılıq kimi keyfiyyətlər qiymətləndirilir (“əla” və ya “qeyri kafi”). Bu hissədə həmçinin, işçinin loyallığı və kollektivdə münasibətlər qurmaq bacarığı qiymətləndirilir.

Məruzənin ikinci hissəsi təsviri xarakter daşıyır və il ərzində rəhbər tərəfindən qeyri rəsmi məktublarda işçiyə tutulan iradlar haqda ümumiləşdirilmiş məlumat verilir.

Yaponiyanın “Dövlət qulluqçuları haqda” Qanununda xüsusi xidmətdə olan vəzifəli şəxslərin siyahısı verilir. Dövlət vəzifəli şəxslərinin xüsusi xidmətdə sayılması onların vəzifələrə imtahansız qəbul olunması və standart əmək haqqı şkalası ilə müəyyən olunmayan əmək haqqı almalarını müəyyən edən qaydalara əsasən aparılır.

Yaponiyada dövlət qulluqçuları aşağıdakı hallarda intizam məsuliyyətinə cəlb olunurlar: (Пантелеева Е. Современный японский менеджмент)

- Dövlət qulluqçuları haqda qanunun və heyətlə iş üzrə Şura tərəfindən qoyulmuş qaydaların pozulması;
- Vəzifə öhdəliklərinin yerinə yetirilməməsi;
- Dövlət qulluqçusunu “bütün xalqın qulluqçusu” kimi hörmətdən salan hərəkətlərə yol verilməsi.

Yaponiyada dövlət qulluqçularının hüquqlarının pozulduğu hallarda şikayət

verməsinin dəqiq işlənmiş sistemi mövcuddur. İşçi ona qarşı görülən tədbirlər barədə “təbət olmamaq haqda” ərizə ilə yuxarı inzibati rəhbərliyə və ya Heyətlə iş üzrə Şuraya şikayət edə bilər. Ərizə, barəsində şikayət olunan halın baş verdiyi haqda yazılı bildiriş alındıqdan sonra 60 gün ərzində verilə bilər.

Dövlət qulluqçularının tətıl etməsi tam qadağandır. Bu qadağanı pozmağa görə işçilər işdən azad edilir, idarəedici heyət isə cinayət məsuliyyətinə cəlb oluna bilər.

Avropada dövlətin kadr siyasəti ayrı-ayrı ölkələr üzrə fərqlənsə də ümumi cəhətlər də mövcuddur. Demək olar ki, bütün ölkələrdə dövlət qulluqçularına tələbin planlaşdırılması həyata keçirilir. Əhatə etdiyi müddətə görə bu cür planlaşdırma qısamüddətli – 1 ilə qədər, orta müddətli (taktiki) – 1 ildən 3 ilə qədər və uzun müddətli (strateji) – 3 ildən 10 ilə qədər olur. Məhz bu cür planlaşdırma dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin effektivliyini təmin edir.

Qərbi avropa dövlət idarəetmə orqanlarında kadrlarla iş sistemi aşağıdakı istiqamətlərə yönəlib: (Кочегыра А.П., 2005: s.310)

- Kadrlarla işin bu ölkələrdə baş verən sosial və iqtisadi təzahürlərə uyğunlaşdırılmış strategiyasının dəstəklənməsi;
- Qulluğun ölçülməsi və qiymətləndirilməsinin keyfiyyətli formalarının təmin edilməsi;
- İnsan amilinin effektiv və rəşional idarə olunmasının təmin edilməsi;
- Dövlət qulluqçularının ictimai ehtiyacların ödənilməsi üzrə fəaliyyətinin detallandırılması.

Avropanın bütün ölkələrində vətəndaşların siyasi mənsubiyyətindən, irqindən, dinindən, milli mənsubiyyətindən, cinsindən, ailə vəziyyətindən, yaşından və fiziki qüsurlarından asılı olmayaraq dövlət qulluğuna qəbul olunmağa bərabər hüququ qanunvericiliklə təsbit olunub. Bu müddəə həm də bu ölkələrin konstitusiyalarında əks olunub.

Böyük Britaniyada hələ 1850-ci ildə dövlət qulluğuna seçim sisteminin sadə şüarı bu cür ifadə olunur: qulluq istedadlara açıq olan karyera təklif edir.

Avropa ölkələrində dövlət qulluğuna qəbul prosedurları iki sistem əsasında aparılır – karyera sistemi və vəzifə sistemi. Karyera sistemi prosedurların daha çox



formal olması ilə müsahibə əsasında dövlət qulluğuna qəbul kimi açıq prosedurlu vəzifə sistemindən fərqlənir. Ancaq hər iki sistem üçün qəbul tələbləri eynidir: universitet diplomunun olması, dövlət dilini bilmək, məhkumluğun olmaması, qanəddici sağlamlıq, hərbi xidmət. (Кочегыра А.П., 2005: s.309-323)

Dövlət qulluğuna qəbulun karyera sistemi Fransa, Belçika, İrlandiya, İspaniya, İtaliya, Portuqaliya, Polşa və digərlərində tətbiq olunur. Bu ölkələrdə iş qəbul prosedurları dəqiq müəyyən olunmuş standart qaydalar üzrə həyata keçirilir. Müsabiqələrin keçirilməsi və uzun müddətli peşə karyerası üçün namizədlərin son seçimi buna məsul edilən xüsusi orqan tərəfindən həyata keçirilir. Müsabiqə daha demokratik və effektiv seçim texnologiyası hesab olunur, belə ki, istedadları və xidmətlərinə zəruri şəxsi keyfiyyətlərə malik namizədləri ayırmağa imkan verir.

Dövlət qulluğuna qəbulun vəzifə sistemi sistemi Niderland, İsveç, Avstriya, Almaniya, Danimarka və Böyük Britaniyada tətbiq olunur. Bu ölkələrdə xüsusi prosedur qaydalar yoxdur və maraqlı dövlət orqanları kadrları zəruri peşə vərdişləri və təcrübənin olmasına görə seçirlər. (Кочегыра А.П., 2005: s.315)

Dövlət qulluğuna lazımi hazırlığı olmayan, eləcə də şəxsi keyfiyyətlərinə görə dövlətin funksiyalarını yerinə yetirə bilməyəcək şəxslərin qəbul olunmasının qarşısını almaq üçün müvafiq şərtlər və məhdudiyyətlər nəzərdə tutulub. Məsələn, Fransada dövlət qulluğuna qəbul olunmaq üçün şəxs fransa vətəndaşı olmalı, fəaliyyət qabiliyyətli olmalı, yəni səs hüququ olmalı,kişilər hərbi xidmət məcəlləsinə uyğun olmalı, fizikicəhətdən yararlı olmalıdırlar. Bundan başqa dövlət qulluğuna qəbulda xüsusi nizamnamələrlə yaş, diplom və iş stajı ilə əlaqədar kimi əlavə şərtlər müəyyən oluna bilər.

Şəxsin dövlət qulluğuna qəbul olunmasından sonra hər bir vəzifə üçün zəruri keyfiyyətlər və bacarıqların, dövlət qulluğunun məqsəd və vəzifələrinin dərk edilməsinin formalaşdırılması prosesi başlanır. Böyük Britaniya, Çexiya və Litvada vəzifəyə yeni təyin olunmuş dövlət qulluqçuları 1-2 ay ərzində məcburi qaydada ilkin hazırlıq kursları keçirlər. Bu cür proqramların tətbiqi getdikcə genişlənir, belə ki, rəhbərin və kolleqaların vaxtına qənaət olunması ilə xərcləri azaltmağa imkan verir.

Təbiidir ki, əmək fəaliyyəti prosesində hər bir şəxs öz vəzifələrini yaxşı yerinə

yetirməyə və bu yolla vəzifədə yüksəlməyə çalışır. Şəxsi buna müxtəlif tələbatlar – maraqlar, meyllilik, məsuliyyət, həyatı zərurət və s. sövq edə bilər. Bu halda kadr rezervinin formalaşması və bu rezervlə iş üzrə həyata keçirilən tədbirlər keyfiyyət meyarlarını qulluqda yüksəlişlə əlaqələndirməyə imkan yaradır. Kadr rezervi uyğun biliklərə, təcrübəyə, kompetensiyalara, şəxsi keyfiyyətlərə malik olan və müəyyən əlavə hazırlıq keçməklə zəruri kvalifikasiya tələblərinə cavab verə biləcək mütəxəssislərin məcmusudur. Avropanın bir sıra elitar universitetləri var ki, onlar dövlət qulluğunda yüksək vəzifələrdə çalışmaq üçün zəruri biliklərə sahib olan mütəxəssislər hazırlayırlar. Digər tərəfdən kadr rezervinin yaradılması prosesinin özündə qulluq yüksəlmə nəzərdə tutulur və bu yolla karyera yüksəlişi planlaşdırılır. Heyətin idarə olunmasında bu çox vacibdir, belə ki, “aşağılardan” çıxan rəhbər bir qayda olaraq, məsələni daha effektiv qoya və onun yerinə yetirilməsini yoxlaya bilir.

Dövlət qulluqçusunun işinin keyfiyyətinin yoxlanılması onun karyera və professional yüksəlişi ilə əlaqədardır.

Məsələn, Fransada məmurun karyera perspektivləri rəhbərin onun işini necə qiymətləndirməsindən asılıdır. Bu cür qiymətləndirmə hər il həyata keçirilir. Nizamnaməyə görə qulluqda yüksəlişin iki növü var: dərəcəyə görə və rənqə görə. Qulluqda dərəcəyə görə irəliləyiş məmurun iş stajından və aldığı qiymətdən asılıdır. Rənqə görə irəliləyişdə isə iddiaçının xidmətləri həlledici rol oynayır. Qulluqda yüksəlişin adi qaydası ilə bərabər Fransada bu qaydalardan istisnalar da mümkündür ki, bu, məmurların sürətli yüksəlişini nəzərdə tutur.

Almaniyada qulluqda irəliləyiş iki prinsipə əsaslanır: kvalifikasiyanın yüksəlməsi və irəliləyişin təcriciliyi. Bu qaydalardan istisna yalnız kadrlar üzrə federal Komossiyanın xüsusi icazəsi ilə mümkündür. Almaniyada karyera yüksəlişi birbaşa qulluqçunun işinin necə qiymətləndirilməsindən asılıdır.

Böyük Britaniyada qulluqda irəliləmə ayrı-ayrı nazirliklər səviyyəsində tərtib olunan illik hesabatlardan asılıdır. Hesabatlar nazirliyin İrəliləmə üzrə Şurasına verilir və Şura məmurların qulluqda irəli çəkilməsi haqda yekun qərar verir.

Avropada dövlət qulluğunun professionallaşmasına böyük diqqət verilir ki,

dövlət qulluğu üçün rəhbər kadrlar hazırlayan ixtisaslaşmış təhsil müəssisələrinin yaradılması buna əlverişli şərait yaradır. Aİ –nin bütün ölkələrində tədris konkret praktiki nəticələrin alınmasına yönəlib. Məsələn, Böyük Britaniyada təhsil sistemi və qulluqda irəliləmiş elə təşkil olunub ki, geniş profilli inzibatçı, professional idarəçi tipi formalaşsın.

Almaniyada 1969-cu ildə Federal hökumətin mərkəsi ali təhsil müəssisəsi kimi Federal dövlət idarəetmə Akademiyası və torpaqlar səviyyəsində oxşar təhsil müəssisələri yaradılıb. Xüsusi hazırlıq səviyyəsi dövlət vəzifələrinə qəbulun zəruri şərtidir və bu qanunvericiliklə təsbit olunub. Fransada olduğu kimi Almaniyada da uzunmüddətli hazırlıq proqramlarına qəbul eyni zamanda dinləyicilərə xüsusi status verilməklə dövlət qulluğuna qəbul deməkdir.

Fransada dövlət qulluğu üçün kadrları yüksək səviyyənin mütəxəssislərinin hazırlanmasına istiqamətlənmiş Milli dövlət idarəetmə Məktəbi, Politexnik məktəb və orta səviyyə mütəxəssisləri və yerli özünüidarə orqanları üçün kadrlar hazırlanmasına istiqamətlənmiş beş regional dövlət idarəetmə institutu hazırlayır.

Aİ ölkələrində dövlət qulluqçularının motivasiyasının öyrənilməsinə xüsusi diqqət verilir. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi maddi mükafatlandırma, əmək haqqının yüksəldilməsi, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması, iş vaxtının çevikliyi, karyera yüksəlişi imkanları, fəxri rütbələrin və dövlət mükafatlarının verilməsi yolu ilə əldə olunur.

Avropada kadr işində gənc və perspektivli qulluqçuların daha yüksək vəzifələrə və yaxın fəaliyyət sahələrinə keçirilməsi praktikası da mühüm rol oynayır. Elmi terminologiyada rotasiya adlanan bu cür yerdəyişmə dövlət qulluqçusunun dünya görüşünü genişləndirir, idarəetmə kvalifikasiyasını yüksəldir, kadr durğunluğunun və konservatizmin qarşısını alır, kadrları daha yaxşı tanımağa və onları dövlət orqanlarında rəhbər vəzifələrə daha yaxşı hazırlamağa imkan verir.

Bu ölkələrdə dövlət qulluqçularının vəzifə funksiyalarına eyni əsaslarla xitam verilir – təqaüdə çıxmaq, işdən azad olunma və istefa vermək.

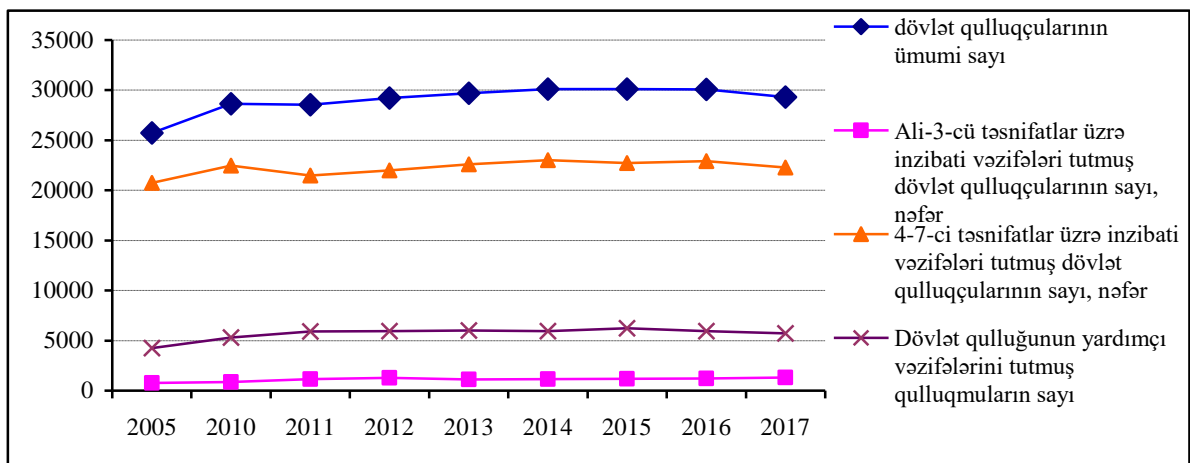
## II Fəsil AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA DÖVLƏT QULLUĞU SAHƏSİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ MÜASİR VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### 2.1. Dövlət qulluğu sahəsində kadr potensialının mövcud vəziyyətinin təhlili

Hər bir təşkilatın fəaliyyətinin səmərəlilik göstəriciləri onun kadr potensialının formalaşdırılması istiqamətində həyata keçirilən işlərin keyfiyyəti və məqsədyönlüliyündən asılıdır. Dövlət qulluğu sisteminin inkişafı və onun uğurlu islahatları proqramının reallaşdırılması bu sahədə yüksək ixtisaslı və keyfiyyətli kadr potensialının formalaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Yüksək keyfiyyətli kadr potensialının formalaşdırılması dövlət idarəçiliyi, o cümlədən, dövlət qulluğu sistemində bu potensialdan səmərəli istifadə imkanlarının müəyyən edilməsinin zəruriliyini şərtləndirir. Bu da ilk növbədə kadr potensialı ilə bağlı vəziyyətin araşdırılması, kadr strukturunun təhlili və qiymətləndirilməsinin aktuallığını ön plana çəkir.

Bu gün respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının strukturu dini, irqi, sosial statusu, mənşəyi və digər diskriminasiya xarakterli fərqliliklərdən asılı olmayaraq, müvafiq dövlət qulluğu vəzifələrinin tələbləri çərçivəsində peşə və ixtisas hazırlığı səviyyəsinə malik ölkə vətəndaşlarının seçimi və yerləşdirilməsi əsasında formalaşmışdır. 2005-2016-cı illər ərzində respublikamızda dövlət qulluğu sistemində çalışanların sayı 25735 nəfərdən 30090 nəfərədək artmışdır.

Qrafik 1. Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin sayı, nəfər

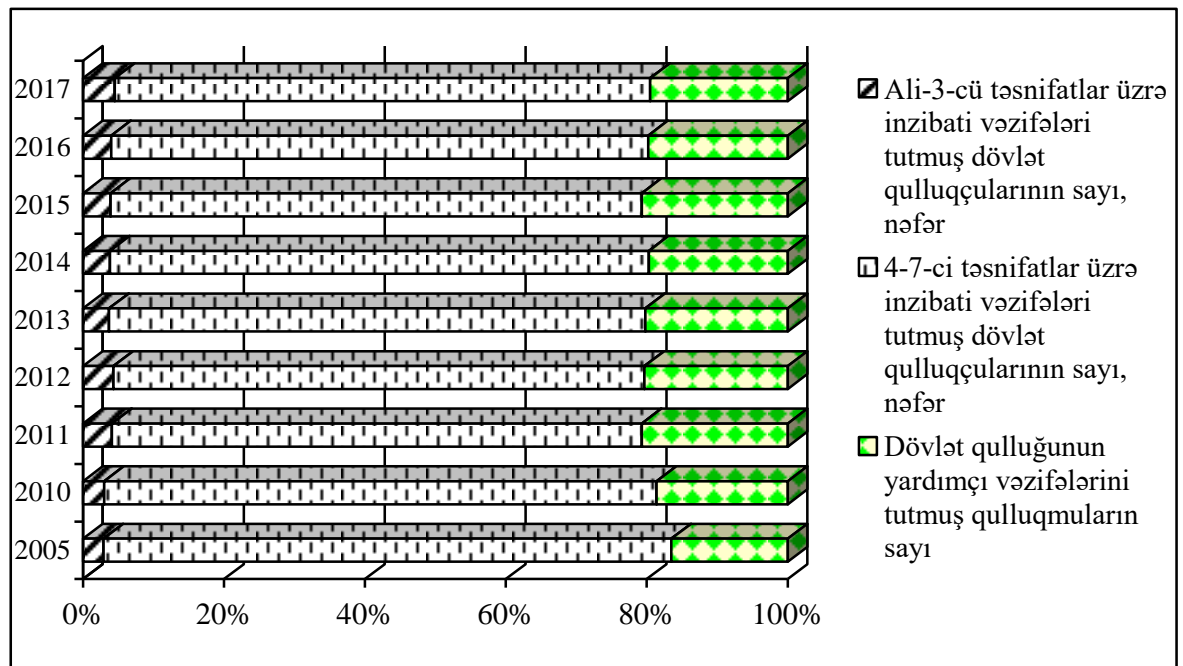


**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Şəkildən görüldüyü kimi, dövlət qulluğu vəzifələrini tutmuş işçilərin ümumi sayında 4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi daha çox üstünlük təşkil etmiş və 75-80% arasında dəyişmişdir. 2005-ci ildə bu nisbət 80,6% olduğu halda, 2011-ci ildə 75,2%, 2016-cı ildə isə 76,2% təşkil etmişdir.

Təhlil aparılan dövrdə dövlət qulluqçularının ümumi sayında ali-3-cü təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi isə 2005-ci ildə 2,9%-dən 2017-cı ildə 4,5%-dək yüksəlmişdir.

**Qrafik 2. Təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələr tutmuş dövlət qulluqçularının say tərkibi, faizlə**



**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin ümumi sayında 4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələrdə çalışan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi qeyd etdiyimiz kimi daha üstün olmuşdur. Bu kateqoriyada olan inzibati vəzifələrdə çalışanların ümumi sayında isə məsləhətçi vəzifələrini tutmuş dövlət qulluqçularının xüsusi payı daha üstünlük təşkil etməklə, 64-65,8% arasında dəyişmişdir. Bu kateqoriyaya baş məsləhətçi, böyük məsləhətçi, aparıcı məsləhətçi və məsləhətçi vəzifələrində çalışanlar daxildir. Burada baş məsləhətçi və məsləhətçi vəzifələrini tutmuş dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi üstünlük təşkil etmişdir. 2005-2017-ci illərdə baş

məsləhətçi vəzifəsində çalışanların xüsusi çəkisi 24-26,6% arasında dəyişmişdir, məsləhətçi vəzifələrini tutmuş dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi isə 20-22,2% arasında dəyişmişdir. 2017-ci ilədək bu nisbət 20,5%-ə enmişdir.

**Cədvəl 2. Dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin sayında 4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələrin xüsusi çəkisi, faizlə**

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
yerli icra hakimiyyətinin başçısı	-	-	-	-	1,3	1,3	1,1	1,1	1,1
şöbə müdiri	16,8	15,5	15,3	15,3	14,9	14,9	14,9	14,6	14,7
şöbə müdirinin müavini	10,3	10,4	10,6	10,2	10,5	10,7	11,2	11,1	11,3
sektor müdiri	8,4	8,3	8,8	9,3	8,4	8,5	8,4	8,2	8,2
baş məsləhətçi	24,4	24,8	24,5	26,0	26,3	26,5	26,6	25,7	25,9
böyük məsləhətçi	5,7	5,3	5,5	5,1	4,7	4,8	4,8	5,1	5,3
aparıcı məsləhətçi	14,1	14,0	13,2	12,8	12,9	12,7	12,5	12,8	13,1
məsləhətçi	20,4	21,8	22,2	21,2	20,9	20,7	20,4	21,3	20,5

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

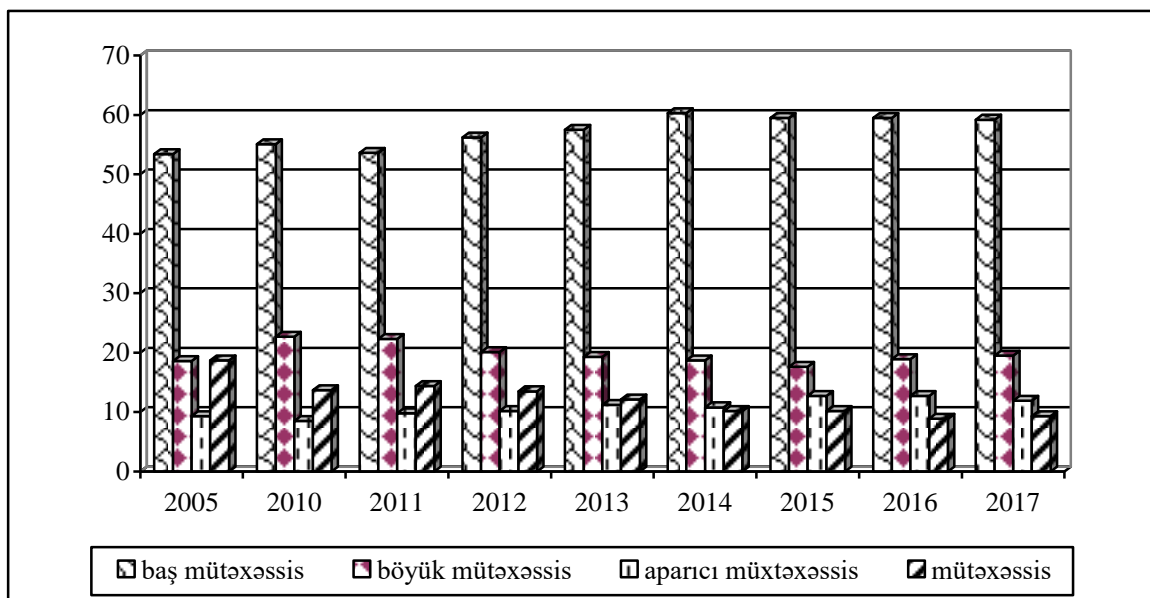
Onu da qeyd edək ki, böyük məsləhətçi vəzifəsini tutmuş dövlət qulluqçularının sayının artım nisbəti 2010-cu ildə əvvəlki ilə nisbətən 96,4% olduğu halda, 2016-cı ildə 108,2% təşkil etmişdir, 2017-ci ildə 0,5% azalma olmuşdur. 2010-2017-ci illər ərzində müxtəlif kateqoriyalar üzrə məsləhətçi vəzifəsini tutmuş dövlət qulluqçularının əvvəlki ilə nisbətən artım tempi daha yüksək olmuşdur. Bu göstərici baş məsləhətçi vəzifəsini tutmuş dövlət qulluqçuları üzrə 97,5%-109%, aparıcı məsləhətçi vəzifəsini tutmuş dövlət qulluqçuları üzrə 97,8%-103,1%, məsləhətçi vəzifəsini tutmuş dövlət qulluqçuları üzrə isə 97,1%-105,3% arasında dəyişmişdir.

Təhlil aparılan dövrdə artım meyilləri dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş qulluqçuların sayında da müşahidə edilmişdir və onların sayı təxminən 46,8%-dən çox artaraq, 2015-ci ildə 6237 nəfərə çatmışdır. 2017-ci ildə isə bu nisbət 8,3%-dək azalaraq, 5722 nəfər olmuşdur. Dövlət qulluqçularının ümumi sayında isə onların xüsusi çəkisi uyğun olaraq 16,5%-dən 20%-dək yüksəlmişdir.

Dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrinin ümumi strukturunda baş mütəxəssis vəzifəsində çalışan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi 2005-ci ildə 53,4% olduğu halda, 2017-ci ildə 59,2%-dək yüksəlmişdir. Aparıcı mütəxəssislərin xüsusi çəkisi isə 8,5%-12,7% arasında dəyişmişdir. Mütəxəssis vəzifəsində çalışan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi isə 2005-ci ildə 18,7%-dən 2017-ci ildə 9,3%-ə

enmişdir. Əvvəlki ilə nisbətən artım nisbəti baş mütəxəssis vəzifəsində çalışan dövlət qulluqçuları üzrə 2017-ci ildə 95,8%, böyük mütəxəssislər üzrə 99,1%, aparıcı mütəxəssislər üzrə isə 90,7% təşkil etmişdir.

**Qrafik 3. Dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrinin strukturu, faizlə**



**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

**Cədvəl 3. İxtisas dərəcəsi olan dövlət qulluqçularının sayı**

Təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələr	2015		2016		2017	
	cəmi	o cümlədən, ixtisas dərəcəsi olanlar	cəmi	o cümlədən, ixtisas dərəcəsi olanlar	cəmi	o cümlədən, ixtisas dərəcəsi olanlar
Respublika üzrə dövlət qulluqçularının sayı	30123	27104	30090	27606	29302	26891
Ali-3-cü təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının sayı	1173	1133	1214	1188	1313	1271
4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının sayı	22713	20497	22932	20899	22267	20239
Dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş qulluqçularının sayı	6237	5474	5944	5519	5722	5381

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Onu da qeyd edək ki, dövlət qulluqçularının ümumi sayında ixtisas dərəcəsi olan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi daha üstünlük təşkil etmişdir. 2015-ci ildə

ixtisas dərəcəsi olan dövlət qulluqçularının ümumi sayda xüsusi çəkisi 90%-ə yaxın, 2017-ci ildə isə 91,8%-dən çox olmuşdur. Bu nisbət artımı demək olar ki, inzibati vəzifələrin hər bir təsnifat qrupunda müşahidə edilmişdir (cədvəl 3).

Aparılan təhlillərin nəticəsi göstərir ki, dövlət qulluqçularının ümumi sayında 35-44 yaş və 45-54 yaş qrupuna daxil olanların sayı və xüsusi çəkisi 22-24% arasında dəyişmişdir. Bu tendensiya 2015-2017-ci illərdə saxlanmışdır. Növbəti öndə olan yaş qrupu 55-62 yaş qrupu olmuşdur. Ümumilikdə, orta yaş və ondan yuxarı yaş qrupunda olan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi onların ümumi sayında 62-63%-dən yüksək olmuşdur. Dövlət qulluqçularının ümumi sayında 34 yaşadək olanların xüsusi çəkisi isə 33,7% təşkil etmişdir. Bu isə onu deməyə əsas verir ki, dövlət qulluqçularının ümumi sayında nisbətən iş təcrübəsi olan, bilik və təcrübə bazası formalaşmış işçilər daha üstünlük təşkil etmişdir. 63 yaşdan yuxarı yaşı olan dövlət qulluqçularının ümumi sayda xüsusi çəkisi isə 3,5% təşkil etmişdir.

**Cədvəl 4. Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin cins tərkibi, nəfər**

Təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələr	2015		2016		2017	
	kişilər	qadınlar	kişilər	qadınlar	kişilər	qadınlar
Respublika üzrə dövlət qulluqçularının ümumi sayında	21319	8804	21483	8607	20868	8434
Ali-3-cü təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının sayı	840	333	867	347	911	402
4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının sayı	17741	4972	17888	5044	17342	4925
Dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş qulluqçuların sayı	2738	3499	2728	3216	2615	3107

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Respublikamız üzrə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin cins tərkibinin təhlili zamanı kişilərin daha çox üstünlük təşkil etdiyi müəyyən edilmişdir. Belə ki, 2015-ci ildə respublika üzrə dövlət qulluqçularının ümumi sayında kişilərin xüsusi çəkisi 70,8% olduğu halda, 2017-ci ildə bu nisbət 71,2%-ə yüksəlmişdir.

Cins tərkibi üzrə bu üstünlük təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələrin ümumi strukturunda da müşahidə edilmişdir. Ali-3-cü təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının ümumi sayında qadınların xüsusi çəkisi 2015-ci ildə



28,4%-dən 2017-ci ildə 30,6%-ə yüksəlmişdir.

4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş dövlət qulluqçularının ümumi sayında isə bu nisbət müvafiq illərdə 21,9%-dən 22,1%-ə yüksəlmişdir. Yalnız dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrində çalışan qadınların say nisbəti əvvəlki təsnifat üzrə inzibati vəzifələrdə olduğundan çox olmuşdur. Yardımçı vəzifələrdə işləyən qadın dövlət qulluqçuların xüsusi çəkisi 2015-2017-ci illərdə 54-56% arasında olmuşdur.

2015-ci ildə dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş qadınların 55,6%-ni baş mütəxəssis vəzifəsində çalışanlar təşkil etmişdir. 2017-ci ildə isə bu nisbət 54,1% olmuşdur.

4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş qadın dövlət qulluqçularının ümumi sayında isə üstünlüyü baş məsləhətçi və məsləhətçi vəzifəsində çalışanlar təşkil etmişdir. Belə ki, baş məsləhətçi vəzifəsində çalışan qadın dövlət qulluqçularının say nisbəti 2015-ci ildə 25,7% olmuşdur. Məsləhətçi vəzifəsində çalışan qadın dövlət qulluqçuları üzrə bu nisbət 34,1% olmuşdur. 2016-cı ildə bu nisbətlər uyğun olaraq 24% və 37,3%, 2017-ci ildə isə 24,8% və 36,4% təşkil etmişdir. Ümumilikdə, 2015-ci ildə 4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş qadın dövlət qulluqçularının ümumi sayında bütün kateqoriya məsləhətçi vəzifələrində çalışan qadın dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi 84%-ə yaxın, 2016-cı ildə isə 84,2%, 2017-ci ildə 84,4% olmuşdur. onu da qeyd edək ki, bu nisbətlərin dəyişməsinə əsas amillərdən biri məhz 2017-ci ildə 2016-cı ilə nisbətən 4-7-ci təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələri tutmuş qadın dövlət qulluqçularının sayının 2,4%-ə yaxın azalması olmuşdur.

2015-ci ildə qadın dövlət qulluqçularının 36%-ə qədərini 34 yaşadək olanlar, 63,5%-ə qədərini isə 35-64 yaş qruplarında olanlar təşkil etmişdir. 2017-ci ildə isə bu nisbətlər uyğun olaraq 37,5% və 61,7% təşkil etmişdir. Göründüyü kimi qadın dövlət qulluqçularının ümumi sayında keçmiş Sovetlər Birliyi dövrlərində təhsil alan və yetişmiş insanlar daha üstünlük təşkil etmişdir. Bu, həm də dövlət qulluqçularının say tərkibində bilik və bacarıq cəhətdən orta yaş və ondan bir qədər yuxarı yaş qrupuna daxil olan insanların üstünlük təşkil etdiyini göstərir.

Respublika üzrə dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin yaş qrupları üzrə sayında qadınların nisbətində nəzər salsaq görə bilərik ki, 30 yaş qrupunda olan dövlət qulluqçularının üçdə bir hissəsindən bir qədər çox hissəsini qadınlar təşkil etmişdir. 63-64 yaş qrupunda olanların isə 43,7%-ni qadınlar təşkil edir. Ümumilikdə, 58,8%-ni isə 63 yaşdan yuxarı yaş qrupunda olan qadınlar təşkil etmişdir.

Aparılan təhlillərin nəticələri olaraq müəyyən edilmişdir ki, dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin 46% və ondan bir qədər çox hissəsi Bakı şəhəri və Abşeron iqtisadi rayonu üzrə cəmləşmişdir. Onların 44%-dən çox hissəsi Bakı şəhərinin payına düşür.

**Cədvəl 5. İqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin sayı, nəfər**

İqtisadi rayonlar	Dövlət qulluqçularının sayı		
	2015	2016	2017
Bakı şəhəri	13094	13340	12912
Abşeron iqtisadi rayonu	728	710	681
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	2872	2804	2789
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	1481	1448	1417
Lənkəran iqtisadi rayonu	1442	1402	1341
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	1010	962	957
Aran iqtisadi rayonu	4099	3984	3872
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	1280	1226	1165
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu	894	878	842
Dağlı Şirvan iqtisadi rayonu	856	811	814
Naxçıvan Muxtar Respublikası	2367	2525	2512

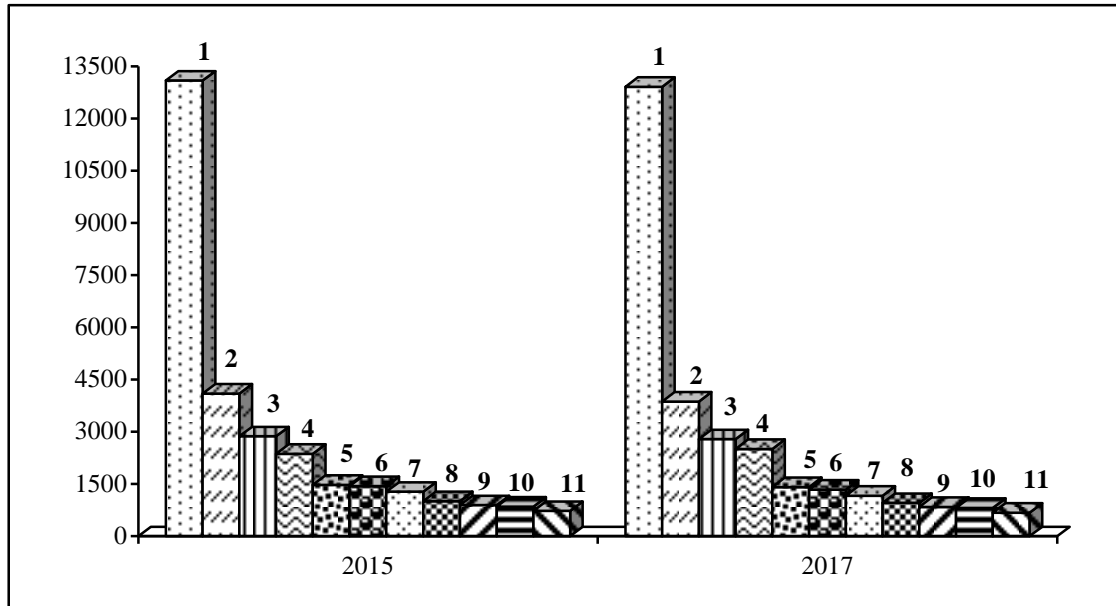
**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bu göstərici üzrə Bakı şəhərindən sonra öndə olan iqtisadi rayon Aran iqtisadi rayonu olmuşdur və burada dövlət qulluğu vəzifələrini tutmuş işçilərin sayı ümumi tərkibin 13-13,6%-ni təşkil etmişdir. Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu isə bu sırada 3-cü yerdə olmuşdur və həmin iqtisadi rayon üzrə bu göstərici 9-9,5% təşkil etmişdir.

İqtisadi regionların bu göstərici üzrə ardıcılıqla sıralanmasını şəkil 2.6-dan bir daha əyani olaraq görmək olar. İqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluqçularının sayında Bakı şəhərinin 1-ci olması məhz dövlət qurumlarının, nazirlik və komitələrin respublikanın paytaxtında yerləşməsi ilə əlaqədardır. Aran və Gəncə iqtisadi rayonlarının bu sırada uyğun olaraq ikinci və üçüncü olmaları buraya daxil olan rayonların sayının çox olması ilə bağlıdır. Belə ki, Aran iqtisadi rayonu özündə 18

rayon və şəhəri, Gəncə iqtisadi rayonu isə özündə 11 rayon və şəhəri birləşdirir.

**Qrafik 4. Dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin sayına görə iqtisadi regionların sıralanması**



- |                                  |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1- Bakı şəhəri                   | 7- Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu |
| 2- Aran iqtisadi rayonu          | 8- Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu    |
| 3- Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu   | 9- Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu |
| 4- Naxçıvan Muxtar Respublikası  | 10- Dağlıq Şirvan iqtisadi rayonu |
| 5- Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu | 11- Abşeron iqtisadi rayonu       |
| 6- Lənkəran iqtisadi rayonu      |                                   |

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

2017-cı ildə iqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin yaş qrupları üzrə strukturu fərqli olmuşdur. Bakı şəhəri üzrə dövlət qulluğu sistemində çalışan işçilərin nisbətən çox hissəsi 30-34 yaş və 35-44 yaş arası olan insanlar təşkil etmişdir. Bu sırada ikinci yerdə olanlar isə 30 yaşadək olanlar və 45-54 yaş qrupuna daxil olan insanlar təşkil etmişdir. Naxçıvan Muxtar Respublikası istisna olmaqla, yerdə qalan digər iqtisadi rayonlarda isə dövlət qulluğu vəzifələrini tutmuş işçilərin yaş qrupları üzrə bölgüsündə 35-62 yaş qrupları arası olan insanlar daha çox üstünlük təşkil etmişlər. Yalnız Naxçıvan Muxtar Respublikasında dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin say tərkibində 30 yaşadək olan insanların xüsusi çəkisi digər iqtisadi rayonlarla müqayisədə nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksək, yəni 31%-dən bir qədər yükəsk nəticə göstərmişdir (cədvəl 6)

**Cədvəl 6. 2017-ci ildə iqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin yaş qrupları üzrə strukturu, faizlə**

<b>İqtisadi rayonlar</b>	<b>30 yaşadək</b>	<b>30-34 yaş</b>	<b>35-44 yaş</b>	<b>45-54 yaş</b>	<b>55-62 yaş</b>	<b>63-64 yaş</b>	<b>65 yaş və yuxarı</b>
Bakı şəhəri	18,5	19,1	24,7	18,5	15,8	1,8	1,6
Abşeron iqtisadi rayonu	18,2	18,8	24,2	22,8	13,2	1,6	1,2
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	16,0	12,2	22,4	24,8	20,4	2,9	1,4
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	14,1	9,5	20,5	29,1	22,9	2,6	1,2
Lənkəran iqtisadi rayonu	9,8	11,6	23,7	25,7	24,5	4,0	0,7
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	15,3	13,6	23,3	23,7	19,5	3,6	1,0
Aran iqtisadi rayonu	13,2	11,0	21,4	27,0	23,0	3,2	1,2
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	12,8	15,9	19,6	27,0	21,3	2,5	1,0
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu	17,6	16,9	21,9	22,1	18,1	2,9	0,7
Dağlıq Şirvan iqtisadi rayonu	11,4	11,4	20,8	25,4	26,9	3,4	0,6
Naxçıvan Muxtar Respublikası	31,1	16,2	21,3	17,5	12,5	1,0	0,3

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Fikrimizcə, iqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluqçularının yaş qrupları üzrə struktur bölgüsündə müşahidə edilən bu nisbətə əsas səbəblərdən biri ali təhsilli gənclərin öz təhsillərini bitirdikdən sonra daha çox şəhərdə qalmağa meyli olmaları, öz regionlarına, rayonlarına qayıtmaq istəməmələri və nisbətən potensiallı gənclərin məhz paytaxtda cəmləşmələri ilə əlaqədardır.

Bu yanaşma ayrı-ayrı yaş qruplarına daxil olan dövlət qulluğu sisteminin işçilərinin müxtəlif iqtisadi regionlar üzrə bölgüsünün təhlili əsasında da öz təsdiqini tapır. Bəyə ki, aparılan təhlillərin nəticə onu göstərir ki, 30 yaşadək və 30-34 yaş arası olan dövlət qulluğu sistemi işçilərinin 46-53,6%-i məhz Bakı şəhərində cəmləşmişdir. 47%-dən bir qədər çox hissəsini isə 35-44 yaş arasında olan dövlət qulluqçuları təşkil etmişdir. Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi, yenə də Naxçıvan Muxtar Respublikası isitsna olmaqla, digər bəzi iqtisadi rayonlarda yaş qrupları içərisində 35-62 yaş qrupuna daxil olan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi üstünlük təşkil etmişdir. Naxçıvan Muxtar Respublikasında isə 30 yaşadək

və 30-34 yaş arası olan dövlət qulluğu sistemi işçilərinin xüsusi çəkisi digər yaş qrupları ilə müqayisədə üstünlük təşkil etmişdir.

**Cədvəl 7. 2017-ci ildə ayrı-ayrı yaş qurplarına daxil olan dövlət qulluğu sistemi işçilərinin iqtisadi rayonlar üzrə bölgüsü, faizlə**

<b>İqtisadi rayonlar</b>	<b>30 yaşadək</b>	<b>30-34 yaş</b>	<b>35-44 yaş</b>	<b>45-54 yaş</b>	<b>55-62 yaş</b>	<b>63-64 yaş</b>	<b>65 yaş və yuxarı</b>
Bakı şəhəri	46,6	53,6	47,2	37,2	38,0	34,3	57,0
Abşeron iqtisadi rayonu	2,4	2,8	2,4	2,4	1,7	1,6	2,2
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	8,7	7,4	9,2	10,8	10,6	12,1	10,5
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	3,9	2,9	4,3	6,4	6,1	5,4	4,6
Lənkəran iqtisadi rayonu	2,6	3,4	4,7	5,4	6,1	7,8	2,4
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	2,9	2,8	3,3	3,5	3,5	5,0	2,7
Aran iqtisadi rayonu	10,0	9,2	12,3	16,3	16,6	18,1	12,4
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	2,9	4,0	3,4	4,9	4,6	4,3	3,2
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu	2,9	3,1	2,7	2,9	2,8	3,5	1,6
Dağlıq Şirvan iqtisadi rayonu	1,8	2,0	2,5	3,2	4,1	4,1	1,4
Naxçıvan Muxtar Respublikası	15,3	8,9	7,9	6,9	5,9	3,7	1,9

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

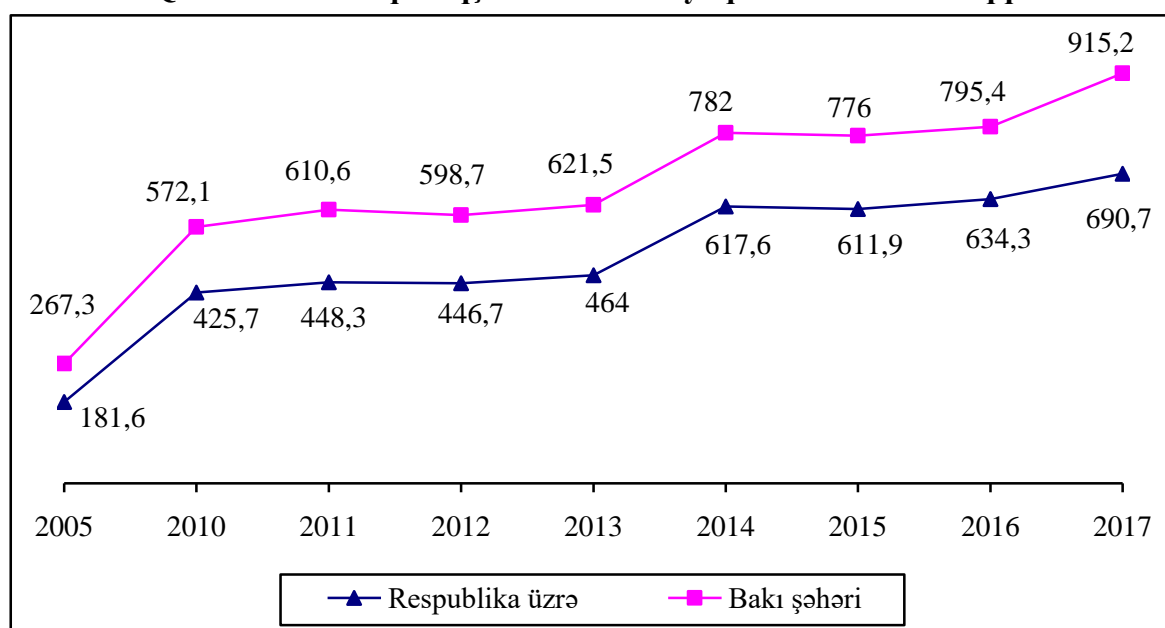
Gəncə-Qazax və Aran iqtisadi rayonlarında isə 63 yaşdan yuxarı dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi digər iqtisadi rayonlarla müqayisədə nisbətən yüksək olmuşdur. Bu rəqəm Aran iqtisadi rayonu üzrə nisbətən yüksək olmuşdur, 18,1% təşkil etmişdir. Bunu isə hər iki iqtisadi rayona daxil olan şəhər və rayonlarının sayının digər iqtisadi rayonlarla müqayisədə çox olması ilə əlaqələndirmək olar.

65 yaş və yuxarı yaş qrupuna daxil olan dövlət qulluqçularının nisbətən böyük əksəriyyəti Bakı şəhərinin payına düşmüşdür, təxminən 57% təşkil etmişdir.

30 yaşadək dövlət qulluqçularının nisbətən çox hissəsinin məhz Bakı şəhərinin payına düşməsinin əsas səbəbləri sırasında fikrimizcə əməkhaqqı amili də mühüm rol oynayır. Belə ki, apardığımız araşdırma və təhlillər nəticəsində müəyyən olmuşdur ki, dövlət qulluqçularının orta aylıq nominal əmək haqqı

səviyyəsinə görə məhz Bakı şəhəri üstünlüyü ilə seçilmişdir.

**Qrafik 5. Dövlət qulluqçularının orta aylıq nominal əmək haqqı**



**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017 və 2018 əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Şəkildən göründüyü kimi, 2005-2017-ci illər ərzində Bakı şəhəri üzrə dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqı respublika üzrə olan səviyyədən orta hesabla 30-40% yüksək olmuşdur.

**Cədvəl 8. Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş qadınların iqtisadi rayonlar üzrə sayı, nəfər**

İqtisadi rayonlar	Qadın dövlət qulluqçularının sayı, nəfər		
	2015	2016	2017
<b>Respublika üzrə, cəmi</b>	<b>30123</b>	<b>30090</b>	<b>29302</b>
Bakı şəhəri	4772	4791	4743
Abşeron iqtisadi rayonu	265	233	247
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	855	824	805
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	488	447	432
Lənkəran iqtisadi rayonu	206	192	170
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	247	223	230
Aran iqtisadi rayonu	882	832	799
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	198	180	172
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu	194	179	166
Dağlı Şirvan iqtisadi rayonu	168	156	155
Naxçıvan Muxtar Respublikası	529	550	515

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Aparılan təhlillərin nəticəsi olaraq məlum olmuşdur ki, respublikamız üzrə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş qadın dövlət qulluqçularının 16,2%-ə yaxın

hissəsi məhz Bakı şəhərinin payına düşmüşdür. Bu sırada Gəncə-Qazax və Aran iqtisadi rayonları uyğun olaraq 2-ci və 3-cü yerləri bölüşdürmüşlər. Aran iqtisadi rayonunda bu nisbət 2,72%, Gəncə-Qazax iqtisadi rayonunda isə 2,74% olmuşdur.

Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş qadın dövlət qulluqçularının 54%-dən çox hissəsi məhz Bakı şəhərinin payına düşmüşdür. Bakı şəhəri və Naxçıvan Muxtar Respublikası istisna olmaqla, digər iqtisadi rayonlar üzrə bu nisbət 2015-ci illə müqayisədə 2016-cı ildə azalmağa doğru meyli olmuşdur.

**Cədvəl 9. Qadın dövlət qulluqçularının ümumi sayında ayrı-ayrı iqtisadi rayonların xüsusi çəkisi, faizlə**

İqtisadi rayonlar	Qadın dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi, %		
	2015	2016	2017
<b>Cəmi</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Bakı şəhəri	54,2	55,7	56,2
Abşeron iqtisadi rayonu	3,0	2,7	2,9
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	9,7	9,6	9,5
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	5,5	5,2	5,1
Lənkəran iqtisadi rayonu	2,3	2,2	2,0
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	2,8	2,6	2,7
Aran iqtisadi rayonu	10,0	9,7	9,5
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	2,2	2,1	2,2
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu	2,2	2,1	1,97
Dağlı Şirvan iqtisadi rayonu	1,9	1,8	1,8
Naxçıvan Muxtar Respublikası	6,0	6,4	6,1

**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018, əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 9-dan görüldüyü kimi, qadın dövlət qulluqçularının iqtisadi rayonlar üzrə xüsusi çəkisində Bakı şəhərindən sonra 2-ci və 3-cü yerdə uyğun olaraq Gəncə-Qazax və Aran iqtisadi rayonları yer almışdır. 4-cü yerdə isə Naxçıvan Muxtar Respublikası olmuşdur.

Fikrimizcə, bu sıralamada digər iqtisadi rayonların Bakı şəhəri ilə müqayisədə geri qalmasının əsas səbəblərindən biri odur ki, rayonlarda yaşayan qadınların xeyli hissəsini təhsil və səhiyyə müəssisələrində çalışanlar təşkil edir. Qadın əhalisinin digər böyük bir qismini evdar qadınlar təşkil edir, yerdə qalanları isə əsas etibarilə kənd rayonlarında həyətəyani təsərrüfatlarda çalışırlar.

Ümumiyyətlə, dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının formalaşması və onun strukturunun təkmilləşdirilməsi həmin kadrların peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi və inkişaf etdirilməsindən asılıdır. Bu, əhəmiyyətli olduğu qədər də

mürəkkəb bir proses olub, dövlət idarəetməsi sahəsində lazımı bilik və vərdişlərin formalaşdırılması, kadrların bilik və bacarıqlarına uyğun düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsinin təşkili, dövlət qulluğu sistemində çalışan kadrların bilik və təcrübələrinin artırılması, onların keyfiyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi və attsetasiyasının təşkili kimi bir sıra mühüm məsələləri özündə ehtiva edir. Bu prosesin uğurla həyata keçirilməsi isə dövlət qulluğu sahəsində müasir tələblərə cavab verən kadr hazırlığı sisteminin formalaşdırılmasını və bu məsələlərdə dövlətin əsas subyekt olaraq fəal iştirakını zəruri edir.

## **2.2. Dövlət qulluğu sahəsində kadr hazırlığının xüsusiyyətləri**

Azərbaycan siyasi müstəqilliyini bərpa etdikdən sonra sosial, iqtisadi, siyasi, hüquqi, mədəni sahələrdə islahatların həyata keçirilməsinə start verildi. Bu islahatlar bazar münasibətləri sistemində keçid şəraitində hüquqi dövlət quruculuğunun həyata keçirilməsi, dövlət idarəetməsi sisteminin yenidən qurulması sahəsində fundamental dəyişikliklərin əsasını qoydu. O dövrdə bu sahədə islahatların mühüm istiqamətlərindən birini də məhz dövlət qulluğu sahəsində kadr hazırlığı məsələləri təşkil edirdi. 1995-ci ildə Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının qəbul edilməsi idarəetmə sistemində, o cümlədən, dövlət idarəetmə sistemində islahatların yeni mərhələsinin əsasını qoymaqla, ölkəmizdə dövlət qulluğunun legitimləşdirilməsi üçün baza formalaşdırdı. Bu islahatların bir neçə istiqamətlərdə aparılması nəzərdə tutulurdu:

1. Dövlət xərclərinin idarə olunması və audit sisteminin səmərəliliyinin artırılması.
2. İnzibati idarəetmə sistemində, eləcə də, dövlət qulluğunda islahatların həyata keçirilməsi.
3. Məhkəmə və hüquq sisteminin yenidən qurulması.
4. İnzibati idarəetmə sistemində islahatların aparılması.
5. Hüquqi islahatların həyata keçirilməsi mexanizminin hazırlanması.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, konstitusiya dövlət qulluğu sisteminin formalaşması və fəaliyyətinin hüquqi, təşkilati əsaslarını müəyyən edir, eləcə də,



bu və ya digər məzmununda dövlət qulluğunun prinsiplərini özündə ehtiva edir. Konstitusiyanın qəbulundan sonra bu sahədə institusional bazanın formalaşdırılması və gücləndirilməsi məqsədilə Ümummilli Lider Heydər Əliyev tərəfindən 1996-cı ildə «Hüquqi islahatlar komissiyasının yaradılması haqqında» Sərəncam imzalanmış və 1998-ci ilin dekabr ayında imzalanmış fərman əsasında Dövlət idarəetmə sistemində islahatlar aparılması üzrə dövlət komissiyası yaradılmışdır.

**Şəkil 2. Azərbaycan Respublikasında qəvlət qulluğu sisteminin qanunverici bazasının iyerarxik strukturu**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Həyata keçirilən bu işlər dövlət qulluğu sahəsində fəaliyyəti müəyyən qədər tənzimləməklə yanaşı, dövlət qulluğu haqqında əsaslı qanunverici bazanın yad-rılması üçün zəmin formalaşdırırdı. Məhz 2000-ci il 21 iyul tarixində “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun qəbul edilməsi ölkəmizdə dövlət qulluğu sisteminin formalaşdırılması istiqamətində ciddi keyfiyyət dəyişikliklərinin həyata keçirilməsini təmin etməklə, milli dövlət qulluğu institutunun yaradılması istiqamətində mühüm addım olmuşdur. Bu qanunun qəbul edilməsi respublikamızda dövlət qulluğunun hüquqi bazasının əsaslı olaraq

yenidən formalaşdırılması və gücləndirilməsi ilə yanaşı, dövlət qulluğu sisteminin fəaliyyətinin bir növ legitimləşdirilməsi, dövlət qulluqçularının hüquqi statusunun müəyyən edilməsi üçün şərait yaratmışdır. Respublikamızda dövlət qulluğu sistemi ilə bağlı qanunvericilik bazasının iyerarxik strukturunu şəkil 2.7.-dəki kimi sxematik təsvir etmək olar.

Onu da qeyd etmək ki, respublikamızda dövlət qulluğu sahəsində qanunvericiliyin tətbiqi ilə bağlı nəzarətin gücləndirilməsi, normativ-hüquqi təminatın və tənzimləmənin həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə məhz Ümummilli lider Heydər Əliyev imzası ilə 2002-ci il 29 mart tarixində “Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası haqqında” Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Qanunu qəbul edilmişdir.

“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 5.1-ci maddəsinə əsasən Şura 18 nəfər üzvdən ibarət tərkibdə təşkil edilir və fəaliyyət göstərir. Şuranın respublikamızda dövlət idarəetməsi sahəsində kadr siyasəti və hazırlığı ilə bağlı əsas funksiyalarında bir neçəsini aşağıda qeyd etmək olar: (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası haqqında” Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Qanunu, №03, 2002)

- ✓ vahid dövlət kadr siyasətinin formalaşdırılmasında iştirak etmək;
- ✓ dövlət qulluğunun kadr təminatının proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması işinin həyata keçirilməsi;
- ✓ dövlət qulluğunun təşkili və həyata keçirilməsi ilə bağlı normativ hüquqi aktların və metodik göstərişlərin layihələrinin hazırlanması və həmin sənədlərin hazırlanmasında dövlət hakimiyyəti orqanlarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi;
- ✓ dövlət hakimiyyəti orqanlarının dövlət qulluğu və kadr xidmətlərinin metodik işinin əlaqələndirilməsi;
- ✓ dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı, təcrübə və əlavə təhsili sahəsində işlərin təhlili və bununla bağlı təkliflərin hazırlanması.

Dövlət qulluğu sisteminin formalaşması 3 sahə üzrə hüquqi tənzimləmənin həyata keçirilməsinə əsaslanır.

1. Dövlət qulluğu sisteminin formalaşması. Burada dövlət vəzifələri, onların

növləri, dövlət vəzifələri və qulluqçularının reyestrinin yaradılması daxildir.

2. Dövlət qulluqçusunun statusunun və onu həyata keçirilməsinin təminatı.

3. Dövlət qulluğu keçmə mexanizmi. Buraya dövlət qulluğu institutunun strukturuna daxil olan müxtəlif yarım-institutlarda işləyən çoxsaylı prosesual normalar aid edilir.

1. Yuxarıda qeyd etdiyimiz birinci məsələ dövlət idarəçiliyi sahəsində kadr potensialının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi məsələlərini özündə ehtiva edir. Burada beynəlxalq standartların tətbiq edilməsi, müasir idarəetmə metodlarının tətbiq edilməsinə imkan verən geniş və əhatəli məlumat bazasının yaradılması nəzərdə tutulur. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2006-cı il 21 iyun tarixli Fərmanı ilə “Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluqçuları Reyestrinin aparılması Qaydaları” təsdiq edilmişdir. Dövlət Qulluqçuları Reyestri Azərbaycan Respublikasının həm stajçı kimi, həm də sınaq müddətinə qəbul edilmiş və dövlət qulluğuna xitam verilmiş şəxslər də daxil olmaqla bütün dövlət qulluqçuları barədə məlumatları əks etdirən mərkəzləşdirilmiş dövlət məlumat bankıdır. Bu məlumat bankında dövlət qulluqçuları haqqında məlumatları toplanır, onlar zaman-zaman yenilənir, təzələnir və müntəzəm şəkildə təhlil edilir. Bu məlumatlardan dövlət qulluqçularının qulluqda yüksəliş yolu ilə seçilməsi, yerləşdirilməsi, ixtisas dərəcələrinin artırılması və dövlət qulluğu ilə bağlı digər məsələlərin həllində bu məlumatlardan edilir. (“Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluqçuları Reyestrinin aparılması Qaydaları” haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı, №06, 2006)

Dövlət qulluğu bir institut olaraq aşağıdakı hüquqi normaları özündə birləşdirir:

- ✓ dövlət qulluqçularının tutduqları dövlət vəzifələri;
- ✓ qulluğun prinsipləri;
- ✓ dövlət qulluqçusunun hüquqi statusu;
- ✓ qulluq keçmə;
- ✓ dövlət qulluğu münasibətlərinin ləğvi.

2. Qeyd etdiyimiz kimi, bu gün respublikamızda dövlət qulluğu sistemində münasibətlərin tənzimlənməsində “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respub-

likasının Qanunu əsas baza rolunu oynayır və dövlət qulluğu sahəsində digər qanunverici aktların əsasını təşkil edir. Qanun respublikamızda dövlət qulluğunun təşkilinin əsaslarını, dövlət qulluqçusunun hüquqi vəziyyətini və dövlət qulluğu keçmənin mexanizmini müəyyən etməklə, aşağıdakılar təsbit edilmişdir: (“Dövlət qulluğu” haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2000, №07)

- ✓ dövlət qulluğu vəzifələri;
- ✓ dövlət qulluğu vəzifələrinin təsnifatı;
- ✓ inzibati vəzifələrin təsnifatı;
- ✓ dövlət qulluqçusu anlayışı;
- ✓ dövlət qulluqçusu anlayışı və onun əsas vəziyyəti;
- ✓ dövlət qulluğu keçmə.

Dövlət qulluğu sahəsində kadrların hazırlanması prosesi mürəkkəb və çoxistiqamətli bir prosesdir. Burada, həm dövlət qulluqçularının elmi, nəzəri və siyasi biliklər əldə etmələri, təcrübə qazanmaları, həm müntəzəm şəkildə təhsillərini artırmaları, zənginləşdirmələri, həm də onların peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Sürətli sosial-iqtisadi inkişaf prosesləri fonunda bu məsələlərin aktuallığı daha da artmaqdadır. Ona görə də dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi, peşəkarlıqlarının artırılması dövlət qulluğu sistemində keyfiyyətli kadr hazırlığının əsas prioritetlərindən hesab edilir. Eyni zamanda, bu proseslərin dövlət qulluqçularının bütün qulluq fəaliyyəti boyu həyata keçirilməsi bu sahədə kadr hazırlığının, kadr siyasətinin əsas xüsusiyyətlərindən biri hesab edilir.

Bu gün dünya ölkələrinin təcrübəsində kadr hazırlığının ümumi sistemi 3 pilləni əhatə edir.

1. Orta təhsil əsasında formalaşan baza təhsili əsasında kadr hazırlığı. Bu bakalavr pilləsi üzrə kadr hazırlığıdır.

2. Bakalavr təhsili bazası əsasında ixtisas təhsili. Buna magistr pilləsi üzrə kadr hazırlığı aiddir.

3. Yüksək ixtisaslı kadr hazırlığı. Bu, doktorantura təhsil səviyyəsində kadr hazırlığını nəzərdə tutur.

Dövlət qulluğu sistemində də kadr hazırlığı əsas etibarilə bu pillələr üzrə həyata keçirilsə də, burada fərqli istiqamətlər də vardır. Bu istiqamətlər üzrə kadr hazırlığı aşağıdakı kimidir.

1. Orta təhsil bazası əsasında kadr hazırlığı.
2. Ali təhsil bazası əsasında yenidən hazırlıq.
3. Dövlət qulluqçularının ixtisasının artırılması.

Ümumiyyətlə, dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığı sahəsində ali təhsil müəssisələri, universitetlər mühüm rol oynayır. Bu gün respublikamızda dövlət idarəetməsi, dövlət idarəçiliyi sahəsində kadr hazırlığının həyata keçirən və bu prosesdə birbaşa iştirak edən ali təhsil müəssisələrindən biri Azərbaycan Respublikası prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasıdır. Akademiya ulu öndər Heydər Əliyevin 1999-cu il 3 yanvar tarixli fərmanı ilə keçmiş Bakı Sosial İdarəetmə və Politologiya İnstitutunun bazasında yaradılmışdır. Akademiyanın mühüm fəaliyyət istiqamətlərindən biri dövlət idarəetmə sistemi üçün müasir inkişafın tələblərinə cavab verən ixtisaslı kadr hazırlığını həyata keçirməkdir. Bu, yuxarıda qeyd etdiyimiz sistemə uyğun olaraq, bakalavr, magistr və doktorantura təhsili səviyyələrində həyata keçirilir. Eyni zamanda, Akademiyada ixtisaslı kadrların, dövlət qulluqçularının ixtisasının artırılması, onların yenidən hazırlığı, yenidən ixtisaslaşması təşkil olunur və həyata keçirilir.

Bununla yanaşı, ölkəmizdə dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının formalaşmasında digər ali təhsil müəssisələri də iştirak edir. Onlar birbaşa bu sistem üçün kadr hazırlığını aparmasalar və yaxud bu istiqamət üzrə təyinatlı olmasalar da, onların hazırladıqları ixtisaslı mütəxəssislər sonradan müsabiqədə iştirak edərək, dövlət qulluğu sisteminə işə qəbul olurlar. Bu məqsədlə respublikamızda yaradılmış dövlət qulluğuna qəbul sistemi müsabiqə əsasında həyata keçirilir.

Respublikamızda dövlət qulluğu sisteminin fəaliyyətinin təşkili və idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi, dövlət qulluğu sahəsində kadr potensialının formalaşdırılması, təkmilləşdirilməsi, bu sahədə islahatların əhatə dairəsinin genişləndirilməsi istiqamətində Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiyanın əhəmiyyəti böyük olmuşdur. Komissiya Azərbaycan

Respublikası Prezidentinin 2005-ci il 19 yanvar tarixli 180 nömrəli Fərmanı ilə yaradılmış, 2005-ci il 03 iyun tarixində isə Komissiyanın Əsasnaməsi təsdiq edilmişdir. Fəaliyyət göstərdiyi müddətdə Komissiya dövlət qulluğu və digər kadr məsələləri sahəsində əsas vəzifələri vahid dövlət siyasətinin formalaşdırılması və həyata keçirilməsində, bu normativ hüquqi aktların layihələrinin hazırlanmasında iştirak etmək, dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı, təkrar hazırlığı və ixtisasının artırılması sahəsində dövlət orqanlarının fəaliyyətini əlaqələndirmək, dövlət qulluğunun kadr təminatının proqnozlaşdırılması sahəsində təkliflər hazırlamaq, dövlət qulluqçularının idarə edilməsinə dair mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasını inkişaf etdirmək, qanunvericiliyə uyğun olaraq mərkəzləşdirilmiş qaydada vətəndaşların dövlət qulluğuna qəbulunun müsabiqə və şəffaflıq əsasında həyata keçirilməsini təşkil etməkdən ibarət olmuşdur. 2016-cı ilədək dövlət orqanlarında müsabiqə əsasında dövlət qulluğuna qəbul məhz Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiya tərəfindən həyata keçirilmişdir.

11 aprel 2016-cı iltarixli Fərmanı ilə Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi publik hüquqi şəxs yaradılmışdır. Mərkəz respublikamızda dövlət qulluğu sahəsində dövlət siyasətinin formalaşdırılmasında iştirak edir və bu siyasətin həyata keçirilməsini təmin edir. Hal-hazırda respublikamızda dövlət qulluğuna qəbul Dövlət İmtahan Mərkəzi tərəfindən həyata keçirilir. Bu məqsədlə Mərkəz dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi üzrə test imtahanının proqramlarının təsdiqi, intahanların keçirilməsini təmin edir, müsahibələrin keçirilməsi işlərində, dövlət qulluğu sahəsində qanunvericilik bağlı məsələlərdə yaxından iştirak edir. Bundan əlavə Mərkəz dövlət qulluqçularının etik davranış qaydalarına əməl olunmasına nəzarət və bu sahədə qanunvericiliyin tətbiqi ilə bağlı məsələləri əlaqələndirmək istiqamətində də fəaliyyət həyata keçirir.

3. Ümumilikdə, respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığı və kadr təminatı məsələlərində Dövlət İmtahan Mərkəzinin üzərinə düşən əsas vəzifələr sırasında aşağıdakıları qeyd etmək olar: (“Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi publik hüquqi şəxsin yaradılması haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı, №04, 2016)

✓ dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi üzrə test imtahanının məzmunu və proqramların təsdiq edilməsi, inzibati vəzifələrin tutulması üzrə müsahibə proqramlarının hazırlanmasında iştirak və təsdiqinə razılıq verilməsi, təsdiq edilmiş test imtahanı və müsahibə proqramlarını internet portalında yerləşdirilməsi;

✓ dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi üçün test imtahanından keçən şəxsə sertifikat verilməsi, həmin sertifikatların uçotunun aparılması;

✓ müsabiqəyə çıxarılan dövlət qulluğu vəzifələri üzrə vəzifə təlimatlarının Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin müəyyən etdiyi ümumi şərtlərə uyğun hazırlanmasını təmin etmək;

✓ dövlət orqanları tərəfindən müsahibə elan edilməsi nəzərdə tutulan vakant dövlət qulluğu vəzifələrinə dair müsahibə məlumatlarının (müvafiq vəzifə üzrə vəzifə təlimatının, müsahibə proqramlarının, müsahibə elanının, müsahibənin keçirilmə qrafikinin, keçirilmiş müsahibənin nəticələrinin) internet portalında yerləşdirilməsini təmin etmək;

✓ “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa uyğun olaraq, dövlət orqanının yaratdığı müsahibə komissiyasının tərkibinə nümayəndələr təqdim etmək;

✓ dövlət orqanlarının nümayəndələri və müstəqil ekspertlər üçün müsahibənin aparılması üzrə təlimlər təşkil etmək;

✓ imtahanlarla, o cümlədən dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi üzrə test imtahanları ilə, inzibati vəzifələrin tutulması üzrə müsahibələrlə bağlı xüsusi halların araşdırılması üçün komissiyalar yaratmaq;

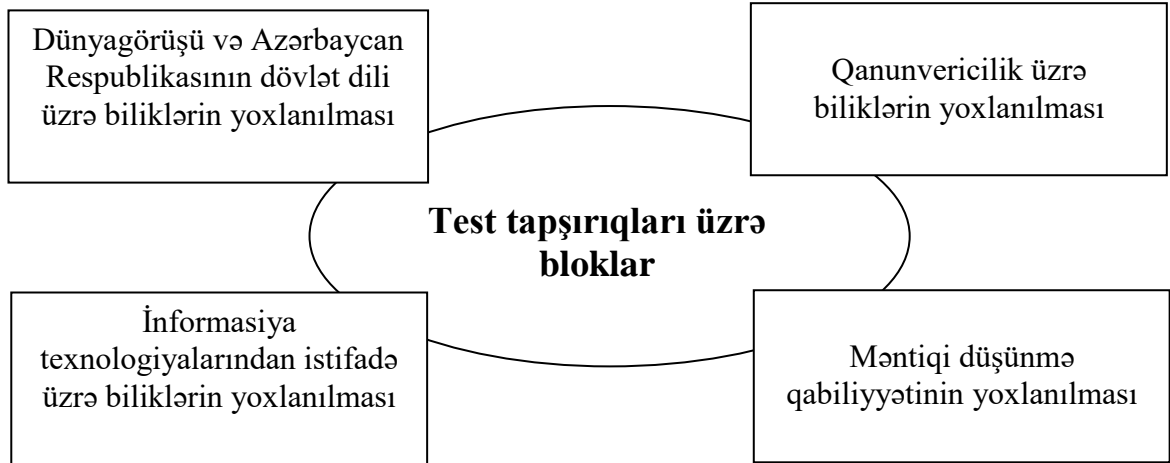
✓ dövlət orqanlarının dövlət qulluğu ilə bağlı qanunsuz aktlarının ləğv edilməsinə dair təkliflər vermək;

✓ dövlət qulluqçuları tərəfindən etik davranış qaydalarına əməl edilməsi vəziyyətini öyrənir və bu barədə məlumatları ümumiləşdirmək, bu sahədə qanunvericiliyin müddələrinin pozulması ilə bağlı şikayətlər və məlumatlar qəbul etmək, bu halları aradan qaldırmaq üçün dövlət orqanlarına və vəzifəli şəxslərə

təqdimat vermək və yol verilmiş pozuntu halları barədə Azərbaycan Respublikasının Prezidentinə məlumat verilməsi;

✓ dövlət qulluğu və dövlət qulluqçularının etik davranış məsələləri barədə maarifləndirmə işinin aparılması;

**Şəkil 3. Dövlət qulluqçularının dövlət qulluğuna qəbulda test imtahanlarında biliklərinin yoxlanılması üzrə test bloku.**



**Mənbə:** Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı., 2017” əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Qeyd etdiyimiz kimi bu gün respublikamızda “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 28.1-ci maddəsinə uyğun olaraq dövlət qulluqçularının dövlət qulluğuna qəbulu müsabiqə əsasında test və müsahibə mərhələləri üzrə həyata keçirilir. Dövlət qulluğu sistemində test imtahanlarının keçirilməsi Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 10 mart 2017-ci il tarixli Qərarı ilə təsdiq edilmiş “Dövlət qulluğuna qəbul, dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi və dövlət qulluğu vəzifələrinin tutulması məqsədi ilə keçirilən test imtahanları üçün test nümunələrinin hazırlanması, ekspertizası, təsdiqi, test imtahanının təşkili, keçirilməsi, qiymətləndirmənin aparılması Qaydası”na əsasən tənzimlənir. Təqdim olunan test tapşırıqları 4 test bloku üzrə tərtib edilir:

Test imtahanını uğurla keçən namizədlər müsahibəyə buraxılırlar. Müsahibəni dövlət qulluğu vəzifəsinin aid olduğu dövlət orqanı təşkil edir. Dövlət qulluğu vəzifəsinin aid olduğu dövlət orqanı müsahibənin keçirilməsi üçün müsahibə komissiyası yaradır. Müsahibə komissiyası 5 nəfərdən ibarət tərkibdə, müvafiq icra



hakimiyyəti orqanının yaratdığı qurumun 2 nümayəndəsi daxil edilməklə yaradılır.

4. Müshinin keçirilməsi Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 21 iyun 2017-ci il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Dövlət qulluğu vəzifəsinin tutulması məqsədi ilə müsahibə keçirilməsi Qaydası”na əsasən aparılır. Müsahibənin keçirilməsində məqsəd namizədin vakant vəzifə üzrə bilik səviyyəsini, peşə hazırlığını, ümumi dünyagörüşünü və vakant vəzifə üçün zəruri olan keyfiyyətlərini yoxlamaqla, həmin vəzifəyə uyğunluğunu müəyyən etməkdir. Müsahibədə namizədin vakant vəzifəyə uyğunluğu aşağıdakı meyarlar əsasında qiymətləndirilir və hər bir qiymətləndirmə meyarı üçün ən yüksək bal 5, ən aşağı bal isə 2-dir. (Dövlət qulluğu vəzifəsinin tutulması məqsədi ilə müsahibə keçirilməsi Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı, №06, 2017)

1. Bilik səviyyəsi – namizədin vakant vəzifəyə dair müsahibə proqramı üzrə bilikləri;

2. Peşə hazırlığı – namizədin vakant vəzifənin tutulması şərtlərinə uyğun olaraq nəzəri və qanunvericilik biliklərini tətbiq etmə bacarığı və vəzifənin tutulma şərtlərinə uyğun olaraq xarici dil, informasiya texnologiyaları üzrə bilikləri;

3. Ümumi dünyagörüşü – namizədin dünyada, o cümlədən ölkədə və cəmiyyətdə baş verən mühüm hadisələrə dair məlumatlılığı, habelə bu hadisələrə dair mülahizələri;

4. Vakant vəzifə üçün zəruri olan keyfiyyətlər – namizədin emosional sabitliyi, məsuliyyətliyi, məqsədyönlülüüyü, dürüstlüyü, özünütənqid, nüfuzetmə, təhliletmə, ünsiyyət qurma bacarıqları.

Müsahibədən müvəffəqiyyətlə keçmiş namizədlər vakant vəzifəyə təyin edilmək üçün dövlət orqanının rəhbərinə təqdim olunurlar. Bu namizədlər vakant vəzifəyə təyin edilmədikdə iki il müddətində həmin dövlət orqanında ehtiyat kadr kimi saxlanılırlar. Bu müddətdə həmin dövlət orqanında analoji vakant vəzifə olduqda, namizədlər onların razılığı ilə həmin vəzifələrə təyin edilirlər və bundan sonra onlar ehtiyat kadrlar siyahısından çıxarılırlar.

Dövlət qulluğu sistemi üçün kadr potensialının formalaşdırılmasının əsas istiqamətlərindən və mexanizmlərindən bir də ehtiyat kadr potensialının yaradılması-

dır. Bu, eyni zamanda, bütövlükdə, dövlət qulluğu sisteminin effektiv fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi baxımından da xüsusilə əhəmiyyətlidir. Məhz belə bir potensialın formalaşdırılması dövlət idarəetmə sistemində həyata keçirilən kadr siyasətinin əsas tərkib hissələrindən biridir. Belə bir mexanizmin yaradılması yüksək peşəkarlıq, işgüzarlıq və əxlaqi-mənəvi keyfiyyətlərinə görə dövlət qulluğu vəzifələrini tutmağa layiq olan kadrların müəyyən edilməsi, düzgün seçilməsi və seçilmiş namizədlərin yerləşdirilməsi, onların hərtərəfli inkişafının təmin edilməsi, dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmasını nəzərdə tutur. Bu mexanizmin elementlərindən biri də dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması təşkil edir. Respublikamızın dövlət qulluğu sistemində belə bir mexanizmin təşkil edilməsi üçün Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 27 iyul 2006-cı il tarixli fərmanı ilə “Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması Qaydaları” təsdiq edilmişdir. Bu Qaydalar “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa, dövlət qulluğu və kadrlarla iş sahəsinə aid olan digər normativ hüquqi aktlara uyğun olaraq hazırlanmış və Azərbaycan Respublikasının ikinci-yeddinci kateqoriya dövlət orqanlarında inzibati vəzifələrin ikinci-beşinci təsnifatlarına aid dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması işini tənzimləyir. (Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması Qaydaları” təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №0, 2006)

Dövlət qulluğu sistemində keyfiyyətli kadr potensialının formalaşdırılmasının istiqamətlərindən biri də dövlət qulluqçusunun etikası, mənəvi-əxlaqi siması və etik davranışıdır. Dövlət qulluqçularının əxlaqi-etik davranışlarının tənzimlənməsi etik məcəllənin qəbulu və onun müddəaları əsasında təmin edilməlidir. Bu məcəllə həm insan təbiətinə xas olan ən yüksək, ali cəhətləri özündə ehtiva etməlidir. Digər tərəfdən də məcburi şəkildə həyata keçirilməsi mümkün olmayan mənəvi, etik davranışların tənzimlənməsini təmin etməlidir. Bu məcəllə dövlət qulluqçularının

əxlaqi davranış parametrlərinin müəyyən edilməsində çox mühüm rol oynayır. “Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununda dövlət qulluqçularının davranış qaydaları aşağıdakı istiqamətlər üzrə təsbit edilmişdir: (“Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun, 2007)

- ✓ vicdanlı davranış;
- ✓ peşəkarlıq və fərdi məsuliyyətin artırılması;
- ✓ loyallıq;
- ✓ ictimai etimad;
- ✓ insanların hüquq, azadlıq və qanuni maraqlarına, şərəf və ləyaqətinə və işgüzar nüfuzuna hörmət;
- ✓ hüquqi şəxslərin işgüzar nüfuzuna hörmət;
- ✓ mədəni davranış;
- ✓ əmr, sərəncam və ya tapşırıqların yerinə yetirilməsi;
- ✓ qərəzsizlik;
- ✓ maddi və qeyri-maddi nemətlərin, imtiyazların və ya güzəştlərin əldə edilməsinə yol verilməməsi;
- ✓ korrupsiyanın qarşısının alınması;
- ✓ hədiyyə alma ilə əlaqədar məhdudiyyətlər;
- ✓ maraqlar toqquşmasının qarşısının alınması;
- ✓ əmlakdan istifadə;
- ✓ məlumatlardan istifadə;
- ✓ ictimai və ya siyasi fəaliyyət.

Onu da qeyd edək ki, respublikamızda dövlət qulluğu sisteminin ayrı-ayrı sahələri üzrə etik davranış qaydaları, kodeksləri qəbul edilmişdir. Bu sırada aşağıdakıları qeyd etmək olar:

1. Hakimlərin etik davranış Kodeksi.
2. Azərbaycan Respublikası prokurorluğu işçilərinin etik davranış kodeksi.
3. Ədliyyə orqanları işçilərinin etik davranış Qaydaları.
4. Vəkillərin davranış qaydaları haqqında Əsasnamə.

5. Daxili işlər orqanları əməkdaşlarının etik davranış Kodeksi.

6. Azərbaycan Respublikası gömrük orqanının vəzifəli şəxsinin şərəf Kodeksi.

7. Vergi işçisinin etik davranış Kodeksi.

8. Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının dövlət qulluqçularının etik davranış Qaydaları.

9. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı yanında Maliyyə Monitorinqi Xidmətinin əməkdaşlarının etik davranış Qaydaları.

10. Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi və tabeliyində olan ASAN xidmət mərkəzlərində qulluq keçən dövlət qulluqçularının etik davranış Qaydaları.

11. Azərbaycan Respublikası Milli Arxiv İdarəsində çalışan dövlət qulluqçularının etik davranış Qaydaları.

12. Azərbaycan Respublikasının Gənclər və İdman Nazirliyinin dövlət qulluqçularının etik davranış Qaydaları.

Respublikamızın müstəqilliyinin bərpa olunmasından keçən dövr ərzində dövlət idarəetməsi, o cümlədən dövlət qulluğu sahəsində çox mühüm islahatlar həyata keçirilmiş, bütövlükdə, ölkəmizdə bu sistemin, eləcə də onun kadr potensialının formalaşmasında fundamental dəyişikliklər, inkişaf prosesləri həyata keçmişdir. Bu proseslər fonunda Azərbaycanın beynəlxalq təcrübəyə və milli xüsusiyyətlə əsaslanan özünəməxsus dövlət qulluğu sistemi formalaşmışdır. İlk növbədə qanunverici, normativ-hüquqi baza formalaşdırılmış, dövlət qulluğuna qəbul sahəsində şəffaflıq prinsiplərinin üstünlüyünə əsaslanan bir sistem təşkil edilmişdir. dövlət orqanlarının status və funksiyalarına uyğun olaraq kateqoriyaları müəyyən edilmiş, dövlət qulluğu vəzifələrinin təsnifatlar üzrə bölgüsü aparılmışdır. Həm təşkilati, həm də institusional istiqamətlərdə də əsaslı inkişaf meyilləri üstün olmuşdur. Bu sahədə nəzarət və tənzimləməni həyata keçirən Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası yaradılmışdır, dövlət qulluqçuları haqqında mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasının yaradılması üçün Dövlət Qulluqçularının Reyestri formalaşdırılmışdır. Çox mühüm əhə-

miyyətli addımlardan biri isə məhz respublikamızda dövlət idarəçiliyi sahəsində mütəxəssislərin hazırlanması və onların peşəkarlıq səviyyələrinin artırılması məqsədilə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası yaradılması olmuşdur. hal-hazırda Akademiya respublikamızda dövlət qulluğu sistemində çalışan insanların ixtisasının artırılması, onların yenidən hazırlığı məsələlərində çox mühüm rol oynayır.

Ümumiyyətlə, dövlət qulluğu həm hüquqi, həm sosialyönümlü dövlət, həm də azad, sivil vətəndaş cəmiyyətinin formalaşması və inkişafının əsasında dayanır. Dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının reallaşdırılması institusionallaşmanın xarakterik cəhətlərindən olmaqla, həm də davamlı və dayanıqlı inkişafın əsas şərtləndirici amillərindən birinə çevrilməkdədir.

### **III Fəsil AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT QULLUĞU SİSTEMİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

#### **3.1. Dövlət qulluqçularının əlavə təhsili və yenidən hazırlığı**

Cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sferalarında baş verən dəyişikliklərin effektiv və səmərəli idarə edilməsi üçün dövlət idarəetmə sistemində, o cümlədən, dövlət qulluğu sahəsində çalışan işçilərin, kadrların xüsusi peşə hazırlığı səviyyələrinə malik olmaları vacibdir. Dövlət qulluğunda çalışanların ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi dövlət qulluğu və kadr siyasəti sisteminin ən mühüm məsələlərindən biridir. Dövlət və bələdiyyə idarəetməsində həyata keçirilən köklü islahatlar şəraitində dövlət qulluqçularının təhsili və ixtisas səviyyəsinə tələblər xüsusilə aktuallaşır. Belə ki, ictimai həyatın müxtəlif sahələrində baş verən dəyişiklərin effektiv idarə olunması üçün dövlət qulluqçuları yüksək peşə, işgüzarlıq və mənəvi hazırlığa malik olmalıdırlar.

Müasir dövrdə idarəetmə fəaliyyətinin köhnəlmiş stereotipləri ilə cəmiyyətin inkişafının müasir mərhələsinin tələbləri arasında ziddiyyət yaranır. Bu ziddiyyətin aradan qaldırılması üçün hər bir dövlət qulluqçusu fasiləsiz təhsil əsasında daim öz biliklərini, bacarıq və vərdişlərini yeniləməli və dərinləşdirməlidir. Bu, həm də dövlət qulluğunda kadr siyasətinin ən mühüm istiqamətlərindən biri olmalıdır. Belə ki, müasir dövrün xüsusiyyətlərinə uyğun bilik və kompetensiyalara malik olmayan dövlət qulluqçusu sürətlə dəyişən müasir dövrün çağırışlarına cavab vermə, adekvat qərarlar qəbul edə bilməz. (КАЛМЫКОВ Н. Н., 2017: s.552)

Bütün bu səbəblər dövlət qulluğunda çalışan şəxslərin yenidən hazırlığı və kvalifikasiyasının artırılması məsələsini aktuallaşdırır.

Bu gün müxtəlif səviyyələrdə dövlət aparatında çalışan dövlət qulluqçularının peşəkarlıq və kompetensiyalarının yüksəldilməsi zərurəti qeyd olunur. Bir çox dövlət qulluqçularında xidmət təcrübəsi, zəruri bilik və bacarıqlar lazımi səviyyədə deyil, onlar xidməti fəaliyyət üçün zəruri olan hüquqi, sosial-iqtisadi, idarəetmə hazırlığına malik deyillər. Bu isə bütün səviyyələrdə dövlət qulluqçularının dövrü olaraq ixtisaslarının artırılması, onlarda lazımi bacarıq, vərdiş və

kompetensiyaların formalaşdırılması zərurətini bir daha qabardır.

Dövlət qulluqçularının hazırlığı onların ixtisas sahələrinə uyğun bilik, bacarıq və vərdişlərinin artırılması, karyera yüksəlişinin təmin edilməsinə istiqamətlənməlidir. Ona görə də dövlət qulluqçularının hazırlığı və yenidən hazırlığı sahəsində təhsilin imkanları bu məsələlərin təmin edilməsi istiqamətində formalaşdırılmalı və səfərbər edilməlidir.

Dövlət qulluğunda ixtisas artırma və əlavə təhsil peşə bilikləri, bacarıqlar, kompetensiyalar və vərdişlərin zənginləşməsi, dərinləşməsinə şərait yaradır.

Dövlət qulluğunda peşə bilikləri dedikdə, dövlət və hüquq, idarəetmə, politologiya, sosiologiya, psixologiya, dövlət orqanlarının səlahiyyətlərinin reallaşdırılması nəzəriyyəsi və praktikasının tam və sistemləşdirilmiş biliklərin məcmusu başa düşülür. Fundamental biliklərlə yanaşı, dövlət qulluqçuları tutduqları vəzifə üzrə öz vəzifələrini, hüquq və öhdəliklərini, funksiyalarını, onları yerinə yetirmə üsullarını bilməlidirlər.

Peşə bilikərinə malik dövlət qulluqçusu həmişə aşağıdakı xidməti vəzifələri yerinə yetirməyə hazır olur:

✓ dövlət inzibati siyasətin əsas istiqamətlərinin reallaşdırılması və social siyasət məsələlərinin həlli;

✓ idarəetmə qanunları və dövlət orqanlarının kompetensiya və funksiyalarının hədlərinin müəyyən olunması əsasında dövlət fəaliyyətinin sahələrində social iqtisadi proseslərin hüquqi tənzimlənməsi;

✓ dövlət orqanlarında yaranmış real situasiyaların təhlili, müxtəlif maraqların razılaşdırılması yollarının axtarılması, social ziddiyyətlərin səbəblərinin müəyyən olunması və qarşısının alınması;

✓ yuxarı dövlət orqanlarının qərarlarının icra olunmasının təşkili, bu qərarların icrasının yoxlanılması və uçotu, onların yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Dövlət qulluğunda bacarıqlar dedikdə, dövlət qulluqçusunun tutduğu vəzifəyə uyğun olaraq konkret xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsində təcəssüm edən peşə biliklərinin məcmusu başa düşülür. Məsələn, dövlət qulluqçusunun idarəetmə situasiyasını təhlil edərək mahiyyətini anlamaq və qanuni və məqsədəuyğun həll

təklif etmək bacarığı kimi.

Dövlət qulluğunda vərdişlər dedikdə dövlət qulluqçusunun real xidmət zamanı avtomatik yerinə yetirdiyi bacarıqlar başa düşülür. Vərdişlər tipik idarəetmə situasiyalarında praktiki xidməti fəaliyyət prosesində əldə olunur və xidməti vaxta qənaət etməyə, səhvləri minimum endirməyə imkan verir.

Bu gün dövlət qulluğu üçün kadrların hazırlanması və mövcud kadrların ixtisasının artırılması bir sıra prinsiplər əsasında həyata keçirilməlidir. Bu prinsiplərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- ✓ məsuliyyət və vətəndaş şüurunun, vətəndaş borcu, dövlət qulluğu maraqlarına sadiqlik kimi keyfiyyətlərin inkişaf etdirilməsi;

- ✓ məmurların davranışına ətrafdakılara motivasiyaedici təsir vərdişlərinin aşılması;

- ✓ vicdanlılıq və korrupsiya təsirlərinə davamlılıq;

- ✓ hüquq, politologiya, sosiologiya, iqtisadiyyat, sosial psixologiya, tarix və eləcə də milli və dünya dövlət idarəetmə nəzəriyyələri üzrə xüsusi biliklərin mövcudluğu;

- ✓ bu biliklərdən istifadə qabiliyyəti;

- ✓ dövlət qulluqçularının təhsilinin fasiləsizliyi və çevikliyi;

- ✓ dövlət qulluqçularının peşə təhsilinin sistemliliyi;

- ✓ idarəetmə işi, o cümlədən liderlik keyfiyyətlərinin aşılması;

- ✓ dövlət qulluğunda həmrəylik, qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı dəstək;

- ✓ dövlət qulluğunun statusu və imicinin yüksəldilməsi.

Bu gün inkişaf etməkdə olan ölkələrdə, xüsusilə də keçmiş sovet respublikalarında dövlət aparatı işçilərinin peşə təhsilində və təkrar hazırlığında bir sıra xarakterik nöqsanlar mövcuddur. Bu nöqsanlara aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Dövlət qulluqçularının yenidən hazırlığı və ixtisas artırılması üzrə dövlət sifarişləri üzrə dövlət və qeyri dövlət təhsil müəssisələri arasında rəqabətin olmaması;

2. Müvafiq təhsil müəssisələrinin öz sifarişçilərindən tam asılılığı; bu bir tərəfdən müvafiq orqanların tələblərinə cəld reaksiyanı təmin etsə də, digər tərəfdən



təhsil müəssisələrinin təşəbbüsünü məhdudlaşdırır;

3. Məmur praktiklərin bəzi hallarda lazımsız olaraq tədris prosesinə cəlb olunması;

4. Məmurların əlavə peşə təhsili sisteminin ümumi ixtisas təhsili sistemindən ayrılması;

5. Peşə hazırlığının, təkrar hazırlığın və ixtisas artırmanın hüquqi bazasının aşağı səviyyəsi, dövlət qulluqçularının profesional inkişafının bir çox anlayışlarının hüquqi qeyri müəyyənliyi;

6. Dövlət qulluğu üçün kadrların hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisas artırılmasını həyata keçirən tam təhsil sisteminin formalaşdırılmaması və s..

Dövlət qulluqçularının təkrar hazırlığı və peşə ixtisasının artırılması sahəsində mövcud olan problemlərdən biri də təhsilə cəlb olunan kontingentin seçilməsindədir. Formalaşmış təcrübəyə görə təkrar təhsil və ixtisasartırmaya bir qayda olaraq aşağıdakı kateqoriyalara aid dövlət qulluqçuları cəlb olunurlar:

✓ iş yerində adaptasiya qaydasında tədris alan gənc mütəxəssislər;

✓ attestasiyanın nəticəsinə görə qeyri kafi nəticə göstərən və kvalifikasiyasını lazımi səviyyəyə çatdırmaq üçün təhsil almağa göndərilən əməkdaşlar;

✓ attestasiyaya hazırlaşan və formal olaraq dövrü əlavə təhsilə cəlb olunma qaydasında təhsilə göndərilən əməkdaşlar;

✓ bu və ya digər səbəbdən xidmətdən azad olunacaq əməkdaşlar.

Göründüyü kimi, bu kateqoriyalara aid olan işçilər təhsil almağa az motivasiyalıdırlar, belə ki, onlar könüllü olaraq yox, inzibati qaydada əlavə təhsilə cəlb olunurlar. Bu kateqoriya əməkdaşları üçün tədris proqramının tematikası əhəmiyyət daşıyır.

Halbuki, müxtəlif vəzifələrdə çalışan və karyera irəliləyişi nöqtəyi nəzərdən ixtisasını artırmağa çalışan (o cümlədən, rəhbər vəzifələr tutan) əməkdaşlar, həmçinin, rəhbər vəzifələri tutmaq üçün kadr rezervinə daxil edilmiş əməkdaşlar əlavə təhsil almağa daha çox meyilli olurlar və bu kadrların əlavə təhsilə cəlb olunması daha yüksək nəticələr verə bilər. (Черепанов В.В., 2007: s.575)

Beynəlxalq təcrübədə dövlət qulluqçularının əlavə peşə (profesional) təhsili

aşağıdakı formaları özündə ehtiva edir:

- ✓ yenidən peşə hazırlıq;
- ✓ ixtisasartırma;
- ✓ staj keçmə.

Dövlət qulluqçularının yenidən peşə hazırlığı dedikdə, qulluqçuya yeni ixtisas və ya kvalifikasiya verilməsi üçün zəruri olan, baza ali təhsilə əlavə yeni biliklərin əldə edilməsi başa düşülür.

İxtisasartırma dedikdə, dövlət qulluqçularının öz vəzifə səlahiyyətlərini effektiv yerinə yetirmələri üçün, təhsil standartlarının tələblərinə uyğun olaraq onların nəzəri və praktiki biliklərinin yenilənməsi başa düşülür. İxtisasartırma dövlət qulluqçusunun tutduğu dövlət vəzifəsinə görə əlavə xidməti funksiyalarının meydana çıxması halında tətbiq olunur.

Dövlət qulluqçularının ixtisasartırma təhsilinə cəlb olunmasında məqsəd onların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması, dövlət qulluqçularına əlavə nəzəri və praktiki biliklərin verilməsi, qulluq funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar bacarıq və vərdişlərin inkişaf etdirilməsi, eləcə də onların ümumi intellektual səviyyələrinin yüksəldilməsidir. (Rəhimli R. 2017, s. 42-51)

Staj keçmə həm dövlət qulluqçusunun əlavə profesional təhsilinin müstəqil növü kimi, həm də onun profesional yenidən hazırlığı və ya ixtisas artırmasının bir hissəsi kimi tətbiq oluna bilər. Dövlət qulluqçusunun staj keçməsi həm bilavasitə dövlət orqanlarında, həm də digər təşkilatda təşkil oluna bilər. Bəzi hallarda dövlət qulluqçusu staj keçmə üçün başqa ölkəyə də göndərilə bilər.

Dövlət qulluqçularının yenidən hazırlığının məqsədlərini əsas və əlavə məqsədlər kimi iki qrupa ayırmaq olar: (Marypa M.H., 2002: s.192)

1. İxtisasartırmanın əsas məqsədlərinə peşə biliklərinin, ümumtəhsil biliklərin və metodika sahəsində biliklərin verilməsi aiddir.

2. İxtisasartırmanın əlavə məqsədlərinə əsas məqsədlərin detallaşması və konkretləşdirilməsi, əlaqələrin yaradılması və qorunub saxlanması, yeni bilik, təhsil metodikaları, daxili və xarici mühitlə əməkdaşlıq, strateji məqsədlərə nail olunması, danışıqlar aparılması, mövcud bacarıq və vərdişlərin inkişaf etdirilməsi

daxildir.

- ✓ Biliklərin ötürülməsi;

Dövlət qulluqçusu aşağıdakı əsaslara görə yenidən hazırlıq, ixtisas artırma və ya staj keçməyə göndərilə bilər:

- ✓ Dövlət qulluqçusunun müsabiqə əsasında vəzifədə irəli çəkilməsi nəticəsində başqa vəzifəyə təyin olunması;
- ✓ Dövlət qulluqçusunun müsabiqə əsasında kadr rezervinə daxil edilməsi;
- ✓ Dövlət qulluqçusunun attestasiyasının nəticəsinə görə.

Dövlət qulluqçularının profesional yenidən hazırlığı, ixtisas artırması və staj keçməsi xüsusi sənədlə təsdiq olunur və onun dövlət kadr rezervinə daxil edilməsi üçün üstünlük verən əsas hesab olunur.

İlk dəfə dövlət qulluğuna qəbul olunan şəxslərin əlavə peşə təhsili xüsusi məsələdir. Bu cür təhsilin əsas məqsədi onlara effektiv xidməti fəaliyyət üçün zəruri olan, tutduğu vəzifəyə uyğunlaşmağa və bu vəzifədə möhkəmlənməyə imkan verən bilik, bacarıq və vərdislərin aşılmasıdır. Bu halda, müvafiq dövlət orqanında profesional fəaliyyətin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır.

İlk dəfə dövlət qulluğuna qəbul olunan şəxslərin profesional hazırlığı aşağıdakı amillər nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir:

- ✓ Müvafiq dövlət fəaliyyət sferasında effektivlik meyarları və vəzifələri;
- ✓ Müvafiq dövlət fəaliyyətinin təşkili modeli;
- ✓ Dövlət orqanları əməkdaşlarının hüquqi və siyasi qarşılıqlı münasibətləri;
- ✓ Hakimiyyətin bölüşdürülməsi ilə şərtlənən məhdudiyətlər şəraitində idarəetmə metod və vasitələri, qərar qəbulu prosesinin xüsusiyyətləri, siyasi mübarizənin fəaliyyətə təzyiqi və s.

İlk dəfə dövlət qulluğuna qəbul olunan şəxslərin profesional hazırlığı zamanı aşağıdakı məsələlər həll olunmalıdır:

- ✓ Dövlət qulluqçularının dövlət qulluğunda tutduğu vəzifəyə görə öhdəsinə düşən vəzifələrin effektiv yerinə yetirilməsi üçün çatışmayan bilik, bacarıq və vərdislərin müəyyən olunması;
- ✓ Əldə edilmiş məlumatlar əsasında əlavə profesional hazırlığın uyğun proq-

ramlarının hazırlanması;

✓ Əsasında əlavə profesional hazırlıq keçdikdən sonra kadrların hazırlıq səviyyəsinin müəyyən olunması.

İlk dəfə dövlət qulluğuna qəbul olunan şəxslərin çatışmayan biliklərinin müəyyən olunması üçün müvafiq dövlət orqanının rəhbəri şəxsi işdəki məlumatlarla, müsabiqələrin nəticələri ilə, sınaqların nəticələri ilə yaxından tanış olmalı, müsahibə, test sınağı, anketləşdirmə kimi vasitələrdən istifadə etməlidir.

Bu gün Azərbaycanda dövlət qulluqçularının ixtisasının artırılmasına diqqət artır. Dövlət qulluqçularının ixtisasının artırılması üçün əlavə təhsilin təşkili “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda da nəzərdə tutulur. Qanunun 22-ci maddəsində qeyd olunur ki, dövlət qulluğunda çalışanların əlavə təhsili təhsilin və peşə hazırlığının ayrılmaz tərkib hissəsi olub, peşə - ixtisas təhsilinin istənilən pilləsini bitirməsi haqda dövlət sənədinə malik hər bir dövlət qulluqçusunun fasiləsiz təhsil alma imkanını təmin edir.

Qanuna görə dövlət qulluqçusunun əlavə təhsil aldığı müddət onun qulluq stajına daxil edilir.

Qanunda dövlət qulluqçusunun əlavə təhsil alması üçün əsaslar aşağıdakı kimi müəyyən olunur:

- ✓ Dövlət qulluğunda daha yüksək vəzifəyə təyin olunması;
- ✓ Dövlət qulluğunun ehtiyat kadrları siyahısına daxil edilməsi;
- ✓ Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi nəticəsi kimi;
- ✓ Dövlət qulluqçusunun öz şəxsi təşəbbüsü.

Dövlət qulluqçusu əlavə təhsili həm ölkə daxilində müvafiq təhsil müəssisələrində, həm də xarici ölkələrə ezam olunaraq xaricdə ala bilər.

Şəraitdən asılı olaraq dövlət qulluqçusu əlavə təhsili qulluqkeçmədən tam ayrılmaqla, qismən ayrılmaqla, eləcə də qulluqkeçmədən ayrılmadan keçə bilər.

Qanunda qeyd olunur ki, Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası Məhkəməsinin, Azərbaycan Respublikası Ali Məhkəməsinin, Azərbaycan Respublikası Məhkəmə-Hüquq Şurasının və Azərbaycan Respublikası İnsan hüquqları üzrə müvək-

kilinin (Ombudsmanın) aparatlarında, habelə 2-ci-5-ci kateqoriya dövlət orqanlarında ali hüquq təhsili tələb edən vəzifələrdə qulluq keçən dövlət qulluqçuları mütəmadi olaraq müvafiq icra hakimiyyəti orqanının tədris-elm müəssisəsində peşə hazırlığına və ixtisasının artırılmasına cəlb edirlər. (Dövlət qulluğu” haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu., 2000)

Azərbaycanda dövlət qulluqçularının yenidən hazırlığında “Dövlət qulluqçularının əlavə təhsili ilə bağlı bəzi məsələlər haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 11 dekabr 2014-cü il tarixli, 387 sayılı Fərmanı da mühüm rol oynamışdır. (4). Fərmanda qeyd olunur ki, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında təşkil olunan ixtisasartırma və yenidən hazırlanma növləri üzrə əlavə təhsil dövlət sifariş əsasında dövlət büdcəsinin vəsaiti hesabına həyata keçirilir və ixtisasartırma və yenidən hazırlanma növləri üzrə əlavə təhsilə cəlb olunan dövlət qulluqçularının təhsil aldıkları müddətdə əməkhaqları saxlanılır.

Ölkəmizdə dövlət qulluqçularının hazırlığı və yenidən hazırlığında əsas rol Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasına məxsusdur. Son illərdə Akademiyada təlimə cəlb edilən dövlət qulluqçularının sayı kəskin şəkildə artır. Əgər 2000-ci ildə təlimə cəlb olunan dövlət qulluqçularının ümumi sayı 171 nəfər idisə, 2016-cı ildə bu rəqəm 1672 nəfər olmuşdur.

Akademiyada dövlət qulluqçularının yenidən hazırlığı üçün yaradılmış kursların sayı da ilbəil artmaqdadır. Belə ki, 200-cü ildə 6 kurs olduğu halda, 2016-cı ildə bu məsələdə 24 kurs təşkil olunmuşdur.

Yuxarıda deyilənlər bir daha göstərir ki, dövlət qulluqçularının təkrar hazırlığı və ixtisas artırma üçün əlavə təhsilə cəlb olunması dövlət qulluğunun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün zəruridir. Rusiyada qanuna görə xidmət etdiyi dövlət qurumundan asılı olmayaraq hər bir dövlət qulluqçusu üç ildə bir dəfədən az olmayaraq tədrislə əhatə olunmalıdır. Beləliklə hər il bütün səviyyələrdə xidmət edən dövlət qulluqçularının ən az 33,3%-i təhsilə cəlb olunmalıdır. (14.Rəhimli.R. “Azərbaycanda dövlət qulluqçularının hazırlanması” Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası Naxçıvan bölməsinin xəbərləri. 2017, s. 42-51)

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2018-ci il 23 noyabr tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019-2025-ci illər üçün Strategiya”da respublikamızda dövlət qulluğu sisteminin əsas inkişaf prioritetlərindən və istiqamətlərindən biri kimi dövlət qulluqçularının fasiləsiz peşəkar inkişafının təmin edilməsi müəyyən edilmişdir. Bu prioritet üzrə dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsinin əsas mənbələrindən biri olaraq məhz onların əlavə təhsili sahəsində fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi məqsəd olaraq seçilmişdir. Bu prosesdə əsas aparıcı təhsil müəssisəsi Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası qeyd edilmişdir. Qarşıdakı 5 ildə respublikamızda dövlət qulluğu sistemində çalışan işçilərin peşə inkişafının təmin edilməsi üçün fəaliyyət istiqamətlərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar: (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası haqqında” Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2002)

1. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının pedaqoji heyətinin nəzəri və praktiki bilikləri, habelə pedaqoji bacarıqlarının artırılması. Dövlət qulluqçularının qisamüddətli yenidən hazırlanma və ixtisasartırma proqramlarının sayı və çeşidinin artırılması, təhsilin müasir metodlarından, elmi-texniki yeniliklərdən istifadənin genişləndirilməsi.

2. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası və Dövlət İmtahan Mərkəzi ilə qarşılıqlı fəaliyyətinin təmin edilməsi.

3. Dövlət orqanlarının nəzdində fəaliyyət göstərən tədris mərkəzlərinin fəaliyyətinin dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılması məqsədilə tədbirlər planının hazırlanması.

4. Dövlət orqanlarının tədris mərkəzlərinin təcrübəsi öyrənilməsi və onların gələcək fəaliyyəti ilə bağlı təkliflər hazırlanması, eləcə də tədris mərkəzlərinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi üçün koordinasiya qurumunun yaradılması.

5. Dövlət qulluqçularının əlavə təhsilinin maliyyə təminatı sisteminin formalaşdırılması, o cümlədən dövlət orqanlarının büdcəsində əlavə təhsilin maliyyə mənbələrinin ayrıca bənddə nəzərdə tutulması.

6. Dövlət qulluqçularının peşəkar inkişafının keyfiyyətini artırmaq məqsədilə onların təlimə tələbatının mütləq qaydada öyrənilməsi.

7. Dövlət qulluqçuları üçün təlim strategiyasının hazırlanması.

Fikrimizcə, dövlət qulluqçularının peşəkarlığının yüksəldilməsi üçün həmçinin vahid ixtisaslaşmış informasiya resursunun və dövlət qulluqçularının fasiləsiz peşə inkişafına motivasiya olunması mexanizminin yaradılması zəruridir. Eyni zamanda, dövlət qulluqçularını peşə inkişafının xidməti fəaliyyətin effektivliyinin yüksəldilməsini təmin edən yeni formalarının tətbiqi, eləcə də, hər bir dövlət orqanının tələblərindən çıxış edərək peşə inkişafının maliyyələşdirilməsinin əlavə mexanizmlərinin tətbiqi faydalı olardı.

### **3.2. Dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsi və onun artırılması istiqamətləri**

Yaşadığımız 21-ci əsr global səviyyədə, eləcə də, milli dövlətlər səviyyədə sosial-iqtisadi, siyasi, mədəni inkişafda baş verən qeyri-xətti, qeyri-sabit, böhran xarakterli proseslərlə xarakterizə olunur. İnkişaf proseslərinin xarakter və mahiyyət etibarilə mürəkkəbləşməsi, onların daha da sürətlənməsi dövlət idarəetməsi sistemində innovasiyalı inkişafın təmin edilməsini tələb edir. Məhz bu gün dövlət idarəetmə sisteminin inkişafı dövlət idarəetməsi orqanları sisteminin, hakimiyyət strukturlarının fəaliyyəti, onun keyfiyyəti, eləcə də bu sistemdə çalışan insanların, peşəkarlıq səviyyəsi, bilik və bacarıqlarının səviyyəsi ilə şərtləşdir. Ona görə də bu proseslər fonunda qarşıya çıxan problemlərin çevik və uğurlu həlli məhz dövlət idarəetməsi sahəsində kadr potensialının gücləndirilməsi, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsi, onların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinin zəruriliyini ön plana çəkir. İnkişaf proseslərindən irəli gələn yeni vəzifələrin həlli, dövlət idarəetmə orqanlarının daha effektiv və səmərəli fəaliyyət metodlarının tətbiqi məsələləri dövlət qulluqçularından yüksək peşəkarlıq səviyyəsi, yaradıcı, kreativ, özünüinkişafa hazırlıqlı olmalarını tələb edir. Məhz dinamik dəyişikliklər və inkişaf şəraitində idarəetmə qabaqlayıcı xarakter daşıyır. Belə şəraitdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi

proseslərinin operativliyi və çevikliyi elə bir səviyyədə olmalıdır ki, bu prosesdə iştirak edən işçilərin, idarəetmə kadrlarının xüsusi hazırlıq səviyyələri məhz buna imkan versin və onu təmin etsin.

Digər tərəfdən, dövlət idarəetməsi sistemində çalışan insanların peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi, onların peşəkarlıq səviyyələrinin artırılması cəmiyyətin inkişafı tələbərindən irəli gələn bir proses kimi əhəmiyyət kəsb edir. Çünki bu proseslərdə həyata keçirilən islahatların əsas aparıcı qüvvəsi kimi məhz dövlət strukturları rol oynayır. Ona görə də dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyələrinin inkişaf etdirilməsi dövlət idarəetməs sisteminin özünün inkişafından irəli gələn bir zərurətə çevrilir. Məhz belə bir sistemdə çalışan insanlar cəmiyyətin inkişafı və tərəqqisinin zəruriliyini dərk edərək, onun həyata keçirilməsinin səmərəli və sivil mexanizmləri, yolları barəsində geniş təsəvvürə və imkanlara, bacarıqlara sahib olmalıdırlar. Eyni zamanda, dövlət idarəetməsi sistemində, o cümlədən, dövlət qulluğu sahəsində çalışan kadrlar hakimiyyət strukturları ilə vətəndaş cəmiyyəti arasında əlaqələndirici bir həlqə, kommunikativ bir tərəf kimi çıxış edirlər.

Dünyada və cəmiyyətdə baş verən sürətli dəyişikliklər şəraitində yeni inkişaf proseslərinin köhnə idarəçilik metodları və mexanizmləri vasitəsilə həll edilməsi cəhdi bu inkişafın təmin edilməsində maneəyə çevrilir. Belə olan halda müxtəlif ixtisas sahibləri kimi dövlət qulluqçuları da bir sıra hallarda yeniliklərin dərk edilməsi və onlara uyğunlaşmaqda problemlərlə qarşılaşa bilirlər. Bu problemin həlli məhz dəyişən şəraitə uyğunlaşma imkanlarının artırılması fonunda daha uğurlu nəticələr verə bilər. Bu isə dövlət qulluqçularının hazırlığı və yenidən hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsini, onların hazırlıq və peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsini və bu proseslərdə təhsil sisteminin rolunun artırılmasına xüsusi diqqət yetirilməsini şərtləndirir. Son illər dünya ölkələrinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, kadrların peşə hazırlığı səviyyəsi və onun keyfiyyəti, eləcə də onların öz potensiallarını reallaşdırma bilmə imkanlarının təmin edilməsi hər bir dövlətin dünya birliyi sistemində yerinin və rolunun əsaslandırılmasında, formalaşmasında müəyyənəddici amillərdən birinə çevrilmişdir.

Bu gün dövlət idarəetmə sistemində, o cümlədən dövlət qulluğu sahəsində hə-



yata keçirilən islahatların əsas məqsədlərindən biri bu sahədə çalışan insanların davranışlarında, psixologiyalarında müsbət dəyişikliklərə nail olmaq, onların öz potensiallarını reallaşdırma bilmələri üçün əlverişli şərait yaratmaqdır. Bu da dövlət qulluqçusunun şəxsi keyfiyyətləri, onun şəxsiyyətinin inkişafından ilk olaraq başlayır. Dövlət qulluqçusu həm müəyyən peşə qrupuna xas olan şəxsi keyfiyyətləri, həm də bir fərd olaraq özünəməxsus sosial-psixoloji, fərdi-şəxsi xüsusiyyətlərə malikdir. Bunlar da onun həm bir şəxsiyyət kimi, həm də peşəkar kadr kimi formalaşmasını şərtləndirir və müəyyən peşə tələbləri çərçivəsində uğurlu əmək fəaliyyətini təmin edir. Bunlar ümumilikdə, kadrların şəxsiyyət potensialını formalaşdırır. Bu potensial özündə 3 komponenti birləşdirir: (Феофилактова Е.А, с.74-76)

1. Psixofizioloji potensial – psixofizioloji xüsusiyyətləri özündə ehtiva edir.
2. İxtisas potensialı – işçinin ixtisas hazırlığı səviyyəsini nəzərdə tutur.
3. Sosial potensial – işçinin əmək fəaliyyətinin və bu fonda qarşılıqlı münasibətlər sisteminin əsas subyekti kimi sosial keyfiyyətlərini özündə birləşdirir.

Dövlət qulluğu sisteminin formalaşdırılması və onun fəaliyyətinin təşkili, həyata keçirilməsinin əsasını və fundamental prinsiplərindən birini peşəkarlıq və səriştəlilik təşkil edir. Peşəkarlıq – şəxsin, onun peşə tələblərindən irəli gələn yaxud da bu tələblərdən üstün olan qazandığı keyfiyyət qabiliyyətlərini nəzərdə tutur. Burada, dövlət qulluqçusunun müvafiq dövlət qulluğu fəaliyyəti sahəsində dərin və hərtərəfli biliyə, praktiki vərdiş və bacarıqlara malik olması başa düşülür. Səriştəlilik dedikdə, dövlət qulluqçusunun malik olduğu peşə biliklərini, qazandığı vərdiş və bacarıqlarını özünün peşə xidməti prosesində səmərəli şəkildə tətbiq edə bilmə qabiliyyətini və problem situasiyalarında uğurlu fəaliyyət həyata keçirə bilməsini təmin edən şəxsi keyfiyyətləri başa düşülür. (Бирюкова Г.М., 2010: с.15-20)

Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı onların vəzifə səlahiyyətlərini və öhdəliklərini yerinə yetirmələri üçün optimal həll imkanlarının tapılması, öz işini yüksək səviyyədə bilmək, dövlət qulluğu vəzifələrinin effektiv və keyfiyyətli şəkildə həyata keçirilməsi bacarıqlarının olmasını nəzərdə tutur. Yüksək peşəkarlıq dövlət qulluqçularının xüsusi bilik, bacarıq və vərdişlərinin formalaşdırılması, onlarda vətəndaş təəssübkeşliyi, işgüzarlıq və mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərin olmasına

əsaslanır. Bu mənada, peşəkarlıq səviyyəsi dəyərlər sistemi, fəaliyyətin nəticəliliyi və səmərəliliyinin şərtləndirici amili, xüsusi indikatoru kimi çıxış edir.

Peşəkarlıq səviyyəsi vəziyyətdən irəli gələn müxtəlif həll yollarının, vasitələri və metodlarının tapılması və tətbiq etmə qabiliyyətinin reallaşdırılması fonunda özünü göstərir. Kadrların peşəkarlığı idarəetmənin səmərəliliyini şərtləndirən əhəmiyyətli amillərdən biridir.

Peşəkarlıq hər hansısa bir peşənin yüksək dərəcədə mənimsənilməsini ifadə edir. Bu dərəcə özündə ustalıq, məharət və yüksək səriştəni ehtiva edir. Yüksək peşəkarlığa nail olma illiklərin əldə edilməsi və idarəetmə vərdişləri və bacarıqlarına yiyələnməni nəzərdə tutur.

“Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019-2025-ci illər üçün Strategiya”da respublikamızda dövlət qulluğu sisteminin əsas inkişaf istiqamətlərindən biri kimi dövlət qulluğunda səriştə (kompetensiya) modelinin tətbiqi nəzərdə tutulmuşdur. Ölkəmizin dövlət qulluğu sistemində tətbiq ediləcək səriştə (kompetensiya) modeli aşağıdakı xüsusiyyətləri (elementləri) özündə ehtiva etməlidir: (Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya. 2018)

✓ səriştə (kompetensiya) modeli beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq hazırlanmalı və tətbiq edilməli;

✓ dövlət qulluğu vəzifələrin tutulması üçün zəruri səriştələri, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi mexanizmlərinin müəyyən edilməsi;

✓ dövlət qulluğu vəzifələrinin onların fəaliyyət sahələri üzrə qruplaşdırılması və qruplar daxilində vəzifə profillərinin yaradılması;

✓ bütün dövlət qulluğu vəzifələrini əhatə etməli və ictimaiyyətə açıq olmalı;

✓ dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı əsas meyar kimi tətbiq edilməli.

Onu da qeyd edək ki, bu modelin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq respublikamızda bu modelin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq dövlət qulluğu vəzifəsi iddiasında olan vətəndaşların zəruri səriştələrinin qiymətləndirilməsi məqsədilə test, praktiki tapşırıq, müsahibə və digər qiymətləndirmə alətləri kompleksinin hazırlanması

əsas vəzifələrdən biri olaraq qarşıya qoyulmuşdur.

Dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyələrinin qiymətləndirilməsi üç meyar üzrə aparılır. (Хрусталеv Н.В., 2011: s.69)

1. Peşə səriştəliliyi.
2. Sosial-şəxsi səriştəlilik.
3. İdarəetmə mədəniyyəti.

Ancaq müasir inkişaf proseslərinin xarakteri peşəkarlıq səviyyəsinin meyarları srasında həm idarəetmə məharəti, həm də dövlət qulluqçularının əxlaqi-mənəvi keyfiyyətlərinin də daxil edilməsinin əhəmiyyətini artırır.

Peşə səriştəliliyi idarəetmə prosesində meydana çıxan problemlərin və vəzifələrin əldə edilmiş biliklər və bacarıqlar, həyat və peşə təcrübəsi əsasında həll edilməsi ilə bağlı idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi qabiliyyətidir. Dövlət qulluqçusunun peşə səriştəliliyi onun təsil səviyyəsi, xüsusi peşə bilikləri, vərdiş və bacarıqları, malik olduğu bu potensialdan səmərəli şəkildə istifadə edərək peşə fəaliyyətini yüksək səviyyədə və keyfiyyətlə həyata keçirə bilmək qabiliyyətidir. Bu, dövlət qulluqçusunun həm şəxsi, həm də işgüzar keyfiyyətlərinin, ətrafında baş verənləri dəqiq saf-çürük edə bilmək bacarığının birgə vəhdəti fonunda özünü ifadə edir. Dövlət qulluqçularının peşə səriştəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarlarına aşağıdakılar daxil edilir:

- ✓ səmərəli idarəetmənin nəzəri əsasları ilə bağlı biliklər;
- ✓ dövlət idarəetmə orqanlarının, dövlət strukturlarının fəaliyyətini tənzimləyən normativ-hüquqi aktların, qanunverici bazanın mənisənilməsi;
- ✓ qanunvericilik əsasında müəyyən edilmiş peşə-ixtisas tələblərinin dövlət qulluqçularının peşə səviyyələrinə, iş stajlarına, tutduqları vəziyə uyğunluğu;
- ✓ informasiyanı sistemləşdirmək bacarığı;
- ✓ effektiv idarəetmə qərarlarının operativ qəbul etmə qabiliyyəti və bacarığı;
- ✓ vəzifə öhdəliklərini və səlahiyyətlərini vicdanla yerinə yetirmə qabiliyyəti;
- ✓ verilmiş tapşırıqların dəqiq planlaşdırılması, təşkili və həyata keçirilmə qabiliyyəti;
- ✓ prioritetləri düzgün müəyyən etmək və ayırmaq, iş vaxtından səmərəli

istifadə etmək bacarığı;

✓ dövlət orqaları, idarəetmə strukturlarının fəaliyyəti ilə bağlı qarşıda qoyulan məqsədlərə nail olmağa cəhd etmək, yönəlmək istəyi;

✓ əhalinin müraciətləri ilə bağlı bütün məsələləri müsbət həll etmək bacarığı;

✓ öz peşə fəaliyyətindən məmnunluq dərəcəsi.

Bu meyarlar həm dövlət qulluqçularının peşə keyfiyyətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsinə, həm də onların öz peşələrinə olan subyektiv münasibətlərini, bağlılıqlarını, həvəs və məhəbbətlərini müəyyən etməyə imkan verir.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, dövlət strukturlarında çalışan kadrların peşə səriştəsinin formalaşmasında onların şəxsi keyfiyyətləri, sosial səriştəli olmaları da əhəmiyyətli rol oynayır. Bu baxımdan dövlət qulluqçularının peşə səriştəliliyinin əsas komponentlərindən, meyarlarından biri də onların sosial-şəxsi səriştələridir. Onu da qeyd edək ki, sosial səriştə anlayışı ilə bağlı tədqiqatçıların yanaşmaları bir qədər fərqlidir və burada vahid yanaşma yoxdur. Sosial səriştə dedikdə, burada aşağıdakı cəhətlə nəzərə alınır: (Новикова А.А., 2005: s.107)

✓ fərdin qarşılaşdığı müxtəlif problemlə vətəndaşlıq vəzifələri səmərəli və adekvat şəkildə aradan qaldıra bilmə qabiliyyəti;

✓ gündəlik həyat fəaliyyəti proseslərində qarşılaşdığı insanlarla, ətrafındakı-larla sağlam, səmərəli münasibətlər qura bilmə bacarığı;

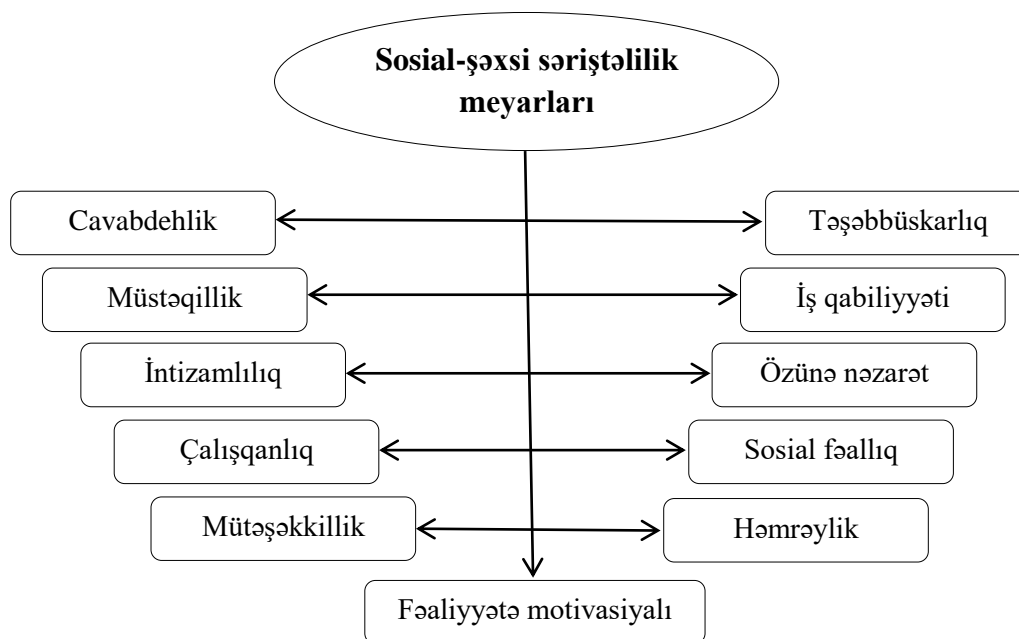
✓ spesifik şəraitlərdə mümkün vasitələrdən, imkanlardan istifadə edərək qarşıya qoyulmuş sosial məqsədlərə nail olma bacarığı;

✓ şəxslərarası qarşılıqlı mürəkkəb münasibətlərdə effektiv iştirak bacarığı;

✓ yaxşı nəticələr əldə etmək üçün həm şəxsi resurslarından, həm də sosial mühitin resurslarından səmərəli istifadə etmək bacarığı.

Dövlət qulluqçularının sosial-şəxsi səriştələri dedikdə, onlara idarəetmənin fəal və məsuliyyətli, cavabdeh subyekt kimi iştirak etməyə imkan verən şəxsi və sosial əhəmiyyətli keyfiyyət və xüsusiyyətlərinin məcmusu başa düşülür. Sosial-şəxsi səriştəliliyin əsas meyarları sırasına aşağıdakılar aiddir:

**Şəkil 4. Dövlət qulluqçularının sosial-şəxsi səriştəliliyinin əsas meyarları.**



**Mənbə:** Черепанов В.В. “Основы государственной службы и кадровой политики” əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Sosial-şəxsi səriştəlilik səviyyəsinin yüksəlməsi peşə səriştəsinin inkişafına səbəb olmaqla, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli və effektiv şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir.

Onu da qeyd etmək ki, müasir dövrdə baş verən sürətli inkişaf və dəyişikliklər dövlət idarəetmə sistemində, o cümlədən də dövlət qulluğu sahəsində çalışan kadrların qeyri-müəyyənlik, yüksək risk və münaqişə şəraitində fəaliyyətini həyata keçirmək və davam etdirmək zərurətini ortaya çıxarır. Belə şəraitdə həyata keçirilən peşə fəaliyyəti yüksək dərəcədə əsəb-psixi gərginliklə xarakterizə olunur ki, bu da işçidən psixi cəhətdən dözümlü olmağı və şəraitə uyğunlaşa bilmə qabiliyyətinin olmasını tələb edir. Məhz bu keyfiyyət, qabiliyyət dövlət qulluçu işçilərinin peşəkarlıq səviyyələrinin əsas cəhətlərindən hesab edilir. Bununla əlaqədar olaraq burada idarəetmə prosesində psixi-əsəb stabilliyinin təmin edilməsi və işçinin münaqişə vəziyyətini aradan qaldırmaq, situasiyanı yumşalda bilmək bacarığının olmasına əsas diqqət yetirilir. Ona görə də dövlət qulluqçusunun konfliktoloji səriştəliliyi dedikdə, peşə ixtisaslaşmasına uyğun olaraq, kompleks nəzəri biliklərə, praktiki bacarıq və vərdislərə sahib olan dövlət qulluğu işçisinin şəxsiyyətinin inteqraiv xüsusiyyətləri nəzərdə tutulur. Məhz bu keyfiyyətlər peşə

fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq idarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi şəraitində bu keyfiyyətlər münaqişədən uzaq və məqsədyönlü fəaliyyətə daxilən köklənməni, istiqamətlənməni təmin edir. (Щербакoвa O.B., 2001: s.575 )

Dövlət qulluğu sistemində çalışan insanlarda peşəkarlıq səviyyəsinin, peşə səriştəliliyinin əsas komponentlərindən biri də idarəetmə mədəniyyəti və onun səviyyəsi hesab edilir. İdarəetmə mədəniyyətinin komponentləri sırasında aşağıdakıları daxil etmək olar:

- ✓ hüquqi, sosial, mənəvi, təşkilatı, iqtisadi və texniki normaları bilmək və onlara əməl etmək;

- ✓ maddi, mənəvi nemətlərə və ideallara münasibəti əks etdirən dəyər yönümü;

- ✓ idarəetmə metod və stilləri;

- ✓ şəxsi gigiyena və xarici görkəm;

- ✓ kütləvi tədbirləri aparma mədəniyyəti;

- ✓ nitq və kommunikasiya mədəniyyəti;

- ✓ dövlət orqanının imicini dəstəkləyə bilmək, saxlamaq bacarığı;

- ✓ nəzakətli ünsiyyət bacarığı, qabiliyyəti;

- ✓ tolerantlıq;

- ✓ rəsmi elan edilən dəyərlərin real davranışa uyğunluğu;

- ✓ təşkilatı mədəniyyət və fəaliyyətini təşkil etmək bacarığı;

- ✓ öz əməyinin cəmiyyət üçün faydasını dərk etmək.

Dövlət idarəetməsi, dövlət xidməti əxlaq, ədəb qaydaları, dövlət qulluqçusunun etikası, mənəvi-əxlaqi siması ilə sıx bağlıdır. Yüksək əxlaqi dəyərlərə, prinsiplərə sadıqlıq, dövlətə sədaqət kimi keyfiyyətlər məhz idarəetmə, hüquqi mədəniyyət çərçivəsində dövlət qulluqçusunun əsas keyfiyyət xüsusiyyətlərindən olub, peşə fəaliyyətinin, səriştəliliyinin ayrılmaz elementlərindəndir. Ona görə də hüquqi mədəniyyəti əxlaqi mədəniyyətlə sıx şəkildə bağlıdır. Dövlət qulluqçularının yük sək əxlaqi-hüquqi mədəniyyət səviyyəsi müasir və sivil demokratik dövlətin ən vacib atributlarından biridir. (Петренко B.B. 2008, s. 86-90)

Dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsini, peşə səriştəliliyini artıran, eyni

zamanda onu müəyyən edən əsas cəhətlərdən biri də onların kommunikativliyi, ünsiyyət bacarığının səviyyəsidir. Məhz ünsiyyət bacarığı, kommunikabelliyi dövlət qulluqçusuna ictimai fəaliyyəti təşkil etmək, onu səmərəli şəkildə həyata keçirmək, əlaqələrini genişləndirmə və daima zənginləşdirmək, cəmiyyət üzvləri ilə, ətrafındakılarla sağlam qarşılıqlı münasibətlər qurmaq, onu inkişaf etdirmək imkanları yaradır. Kommunikativ səriştəliliyin əsas komponentləri aşağıdakılardır: (Бирюкова Г.М 2010, s. 15-20)

1. Koqnitiv komponent. Kommunikasiya proseslərinin reallaşması üçün zəruri biliklər sisteminin, koqnitiv stilin formalaşmasını təmin edir.

2. Şəxsi-motivasiya komponenti. Kommunikativ potensialı formalaşdıran şəxsi keyfiyyətlər, ümumi əxlaqi-mədəni səviyyə, peşə yüksəlişi, daim inkişaf və özünüreallaşdırmaq meylliliyi, ətrafındakılara münasibətini formalaşdırır.

3. Fəaliyyət komponenti. Kommunikativ təcrübənin, bacarıq və vərdişlərin formalaşdırılmasını təmin edir.

Kommunikasiya proseslərinin reallaşması üçün dövlət qulluqçuları peşə davranışları qaydaları haqqında, səmərəli ünsiyyətin qurulmasına kömək edən biliklərə, yiyələnməli, koqnitiv stilin formalaşması təmin edilməlidir..

Müasir şəraitdə dövlət qulluqçularının əsas səriştə qabiliyyətlərini formalaşdıran cəhətlərdən biri də elektron hökumət sistemində işləmək bacarıqlarının səviyyəsidir. Dövlət qulluqçularının informasiya texnologiyaları sahəsində səriştəliliyi üç komponent əsasında formalaşır: 1. Biliklər; 2. Vərdişlər; 3. Fəaliyyət səriştəliliyi. (Финонова Л.Р. 2014, s.73-77)

Bu gün respublikamızda dövlət qulluğu sistemində müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqi fonunda elektron xidmətlərin çeşidi və əhatə dairəsi müntəzəm olaraq genişlənməkdədir. Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 2011-ci il 23 may tarixli “Dövlət orqanlarında elektron xidmətlər göstərilməsinin təşkili sahəsində bəzi tədbirlər haqqında” Sərəncamı əsasında artıq bir neçə ildir ki, ölkəmizdə dövlət orqanlarında elektron xidmətlərin göstərilməsi prosesinə başlanılmışdır və demək olar ki, bu proses sürətlə inkişaf etməkdədir. Bunun nəticəsi olaraq respublikamızın dövlət qulluğu sistemində fəaliyyətin təşkili

və həyata keçirilməsi ilə bağlı maddi-texniki təchizat sürətlə yenilənməkdədir. Məhz bu proses dövlət qulluğu sistemində, ümumilikdə, dövlət idarəçiliyi sistemində çalışan insanların yeni texnoloji biliklərə, eləcə də əlavə biliklərə yiyələnmələri baxımından ciddi tələblər irəli sürür. Bu baxımdan, peşəkarlıq və səriştəlilik səviyyələrinin artırılması dinamik bir prosesə çevrilməkdədir.



## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dövlət idarəetmə sisteminin səmərəli fəaliyyətinin əsas şərtlərindirici amillərindən biri müasir inkişaf proseslərinin tələblərinə cavab verən yüksək keyfiyyətli kadr potensialının olmasıdır. İstənilən ölkədə cəmiyyətin sosial-iqtisadi, ictimai-siyasi, mədəni həyatının bütün sahələrində həyata keçirilən islahatların uğurlu nəticələrinin əldə olunmasına məhz bu amil əhəmiyyətli təsir göstərir. Bu baxımdan dövlət idarəetmə sisteminin daim dəyişən şəraitdə effektiv fəaliyyəti üçün ilk növbədə dərin düşünülmüş kadr siyasəti, eləcə də bu siyasətin reallaşdırılmasının yeni mexanizmləri və texnologiyalarının işlənməsi, kadrlarla işin vahid sisteminin formalaşdırılması zərurətə çevirilmişdir. Bu baxımdan dövlətin kadr siyasəti kompleks xarakterli və əhatəli bir fəaliyyət olmaqla, kadrlarla koordinasiya olunmuş işin bütün sistemini əhatə edir.

Dövlət idarəetməsinin altsistemlərindən biri olan dövlət qulluğunda kadr siyasəti dövlətin kadr siyasətinin strateji əhəmiyyətli istiqamətlərindən biridir. Dövlət qulluğunda kadr siyasətinin əsas məqsədi peşəkar, kvalifikasiya və işgüzarlıq nöqteyi-nəzərindən dövlət aparatının effektiv fəaliyyətini və inkişafını təmin edə biləcək kadr potensialının formalaşdırılmasıdır.

Dövlət qulluğu sisteminin inkişafı və onun uğurlu islahatları proqramının reallaşdırılması bu sahədə yüksək ixtisaslı və keyfiyyətli kadr potensialının formalaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Bu gün respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının strukturu dini, irqi, sosial statusu, mənşəyi və digər diskriminasiya xarakterli fərqliliklərdən asılı olmayaraq, müvafiq dövlət qulluğu vəzifələrinin tələbləri çərçivəsində peşə və ixtisas hazırlığı səviyyəsinə malik ölkə vətəndaşlarının seçimi və yerləşdirilməsi əsasında formalaşmışdır. Respublikamızda dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının mövcud vəziyyəti əsas məqamları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

✓ 2005-2016-cı illər ərzində respublika üzrə dövlət qulluğunu vəzifələrini tutmuş işçilərin ümumi sayı təxminən 17% artaraq, 30090 nəfər təşkil etmişdir. Bunların təxminən 4,1%-ə qədəri 3-cü təsnifat üzrə inzibati vəzifələr tutmuş işçilər, 76%-dən çoxu 4-7-ci təsnifat üzrə inzibati vəzifələri tutmuş işçilər, 19,8%-ə

qədri isə dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş işçilər olmuşdur.

✓ dövlət qulluqçularının ümumi sayında dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələrini tutmuş qulluqçuların xüsusi çəkisi uyğun olaraq 16,5%-dən 20%-dək yüksəlmişdir.

✓ dövlət qulluqçularının ümumi sayında ixtisas dərəcəsi olan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi 2015-ci ildə 90%-ə yaxın, 2017-ci ildə isə 91,8%-dən çox olmuşdur.

✓ dövlət qulluqçularının ümumi sayında 35-44 yaş və 45-54 yaş qrupuna daxil olanların xüsusi çəkisi 22-24% arasında dəyişmişdir. Növbəti öndə olan yaş qrupu 55-62 yaş qrupu olmuşdur. Ümumilikdə, orta yaş və ondan yuxarı yaş qrupunda olan dövlət qulluqçularının xüsusi çəkisi onların ümumi sayında 62-63%-dən yüksək olmuşdur. Dövlət qulluqçularının ümumi sayında 34 yaşadək olanların xüsusi çəkisi isə 33,7% təşkil etmişdir.

✓ dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş ümumi sayında kişilərin xüsusi 2017-ci ildə 71,2%-ə yüksəlmişdir.

✓ dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin 46%-i və ondan bir qədər çox hissəsi Bakı şəhəri və Abşeron iqtisadi rayonu üzrə cəmləşmişdir. Onların 44%-dən çox hissəsi Bakı şəhərinin payına düşür.

✓ 2005-2017-ci illər ərzində Bakı şəhəri üzrə dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqı respublika üzrə olan səviyyədən orta heseblə 30-40% yüksək olmuşdur.

Respublikamızın müstəqilliyinin bərpa olunmasından keçən dövr ərzində dövlət idarəetməsi, o cümlədən dövlət qulluğu sahəsində həyata keçirilən islahatlar fonunda fundamental dəyişikliklər və inkişaf prosesləri baş vermişdir. Bu prosesləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

✓ Azərbaycanın beynəlxalq təcrübəyə və milli xüsusiyyətlə əsaslanan özünəməxsus dövlət qulluğu sistemi formalaşmışdır;

✓ dövlət idarəçiliyi sahəsində mütəxəssislərin hazırlanması və onların peşəkarlıq səviyyələrinin artırılması məqsədilə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası yaradılmışdır;

✓ dövlət qulluğu sisteminin qanunverici, normativ-hüquqi bazası formalaşdırılmış, dövlət qulluğuna qəbul sahəsində şəffaflıq prinsiplərinin üstünlüyünə əsaslanan bir sistem təşkil edilmişdir;

✓ dövlət orqanlarının status və funksiyalarına uyğun olaraq kateqoriyaları müəyyən edilmiş, dövlət qulluğu vəzifələrinin təsnifatlar üzrə bölgüsü aparılmışdır;

✓ dövlət qulluğu sahəsində nəzarət və tənzimləməni həyata keçirən Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası yaradılmışdır;

✓ dövlət qulluqçuları haqqında mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasının yaradılması üçün Dövlət Qulluqçularının Reyestri formalaşdırılmışdır;

Müasir dövrdə idarəetmə fəaliyyətinin köhnəlmiş stereotipləri ilə cəmiyyətin inkişafının müasir mərhələsinin tələbləri arasında ziddiyyət yaranır. Bu ziddiyyətin aradan qaldırılması üçün hər bir dövlət qulluqçusu fasiləsiz təhsil əsasında daim öz biliklərini, bacarıq və vərdişlərini yeniləməli və dərinləşdirməlidir. Bu isə dövlət qulluğunda çalışan şəxslərin yenidən hazırlığı və kvalifikasiyasının artırılması məsələsini aktuallaşdırır. Müasir inkişaf prosesləri fonunda bu, həm də dövlət qulluğunda kadr siyasətinin ən mühüm istiqamətlərindən biri olmalıdır. Dövlət qulluqçularının hazırlığı onların ixtisas sahələrinə uyğun bilik, bacarıq və vərdişlərinin artırılması, karyera yüksəlişinin təmin edilməsinə istiqamətlənməlidir. Ona görə də dövlət qulluqçularının hazırlığı və yenidən hazırlığı sahəsində təhsilin imkanları bu məsələlərin təmin edilməsi istiqamətində formalaşdırılmalı və səfərbər edilməlidir.

Beynəlxalq təcrübədə dövlət qulluqçularının əlavə peşə (profesional) təhsili aşağıdakı formaları özündə ehtiva edir: yenidən peşə hazırlığı; ixtisasartırma; staj keçmə.

Dövlət qulluğu sistemində kadr hazırlığının mühüm istiqamətlərindən birini də onların peşəkarlıq səviyyələrini artırılması təşkil edir. Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı onların vəzifə səlahiyyətlərini və öhdəliklərini yerinə yetirmələri üçün optimal həll imkanlarının tapılması, öz işini yüksək səviyyədə bilmək, dövlət qulluğu vəzifələrinin effektiv və keyfiyyətli şəkildə həyata keçirilməsi bacarıqlarının olmasını nəzərdə tutur. Bu, həm də dövlət qulluqçularında vətəndaş

təəssübkeşliyi, işgüzarlıq və mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərin olmasına əsaslanır. Bu mənada, peşəkarlıq səviyyəsi dəyərlər sistemi, fəaliyyətin nəticəliliyi və səmərəliliyinin şərləndirici amili, xüsusi indikatoru kimi çıxış edir.

Ümumiyyətlə, dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının formalaşması və onun strukturunun təkmilləşdirilməsi əhəmiyyətli olduğu qədər də mürəkkəb bir prosesdir. Fikrimizcə, bu sahədə kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi baxımından aşağıdakı istiqamətlərdə fəaliyyətin həyata keçirilməsi məqsədəuyğun olardı:

- ✓ dövlət idarəetməsi sahəsində lazımi bilik və vərdislərin formalaşdırılması;
- ✓ kadrların peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi və inkişaf etdirilməsi;
- ✓ kadrların bilik və bacarıqlarına uyğun düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsinin təşkili;
- ✓ dövlət qulluğu sistemində çalışan kadrların bilik və təcrübələrinin artırılması, onların keyfiyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi və attestasiyasının təşkili;
- ✓ dövlət qulluğu sahəsində müasir tələblərə cavab verən kadr hazırlığı sisteminin formalaşdırılması məsələlərində dövlətin əsas subyekt olaraq fəal iştirakının təmin edilməsi;
- ✓ kadr potensialının keyfiyyətcə qiymətləndirilməsinə imkan verən statistik bazanın formalaşdırılması. Bu gələcəkdə bu sahənin daha da inkişaf etdirilməsi imkanlarının genişləndirilməsinə töhvə verə bilər;
- ✓ dövlət qulluğunda əməkhaqqı sisteminin təkmilləşdirilməsi və mərkəzlə regionlar arasında fərqin minimuma endirilməsi.

Dövlət qulluğu sistemində çalışan insanlar cəmiyyətin inkişafı və tərəqqisinin təmin edilməsində, eləcə də hakimiyyət strukturları ilə vətəndaş cəmiyyəti arasında əlaqələndirici həlqə rolunu oynamaqla, kommunikativ bir tərəf kimi çıxış edirlər. Ona görə də son illər dünya ölkələrinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, kadrların peşə hazırlığı səviyyəsi və onun keyfiyyəti, eləcə də onların öz potensiallarını reallaşdırma bilmə imkanlarının təmin edilməsi hər bir dövlətin dünya birliyi sistemində yerinin və rolunun əsaslandırılmasında, formalaşmasında müəyyənedici amillərdən birinə çevrilməkdədir.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

## Azərbaycan dilində

1. “Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurası haqqında” Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №03, 2002.

2. “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №11, 2018.

3. “Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması Qaydaları” təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №0, 2006.

4. “Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi publik hüquqi şəxsin yaradılması haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №04, 2016.

5. “Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluqçuları Reyestrinin aparılması Qaydaları” haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №06, 2006.

6. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu məsələləri üzrə Komissiyanın yaradılması haqqında Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, 2005, №01.

7. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu məsələləri üzrə Komissiya haqqında Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, 2005, №03.

8. Dövlət qulluğu” haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, 2000, №07,

9. “Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №05, 2007.

10. “Dövlət qulluğu vəzifəsinin tutulması məqsədi ilə müsahibə keçirilməsi Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №06, 2017.

11. “Dövlət qulluğu vəzifəsinin tutulması məqsədi ilə müsahibə keçirilməsi Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №06, 2017.

12. “Dövlət qulluğuna qəbul, dövlət qulluğunda fəaliyyətin davam etdirilməsi və dövlət qulluğu vəzifələrinin tutulması məqsədi ilə keçirilən test imtahanları üçün test nümunələrinin hazırlanması, ekspertizası, təsdiqi, test imtahanının təşkili, keçirilməsi, qiymətləndirmənin aparılması Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, №03, 2017.

13. “Dövlət qulluqçuları”. Statistik məcmuə. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2017, 111 s.

14. “Dövlət qulluqçuları”. Statistik məcmuə. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2018, 111 s.

15. İsmayılov S. Peşəkar kadrlar dövlət qulluğunun hərəkətverici qüvvəsidir. məqalə news.milli. az Azərbaycan, 2013, 21 iyun

16. Rəhimli R. “Azərbaycanda dövlət qulluqçularının hazırlanması” // Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası Naxçıvan bölməsinin xəbərləri. İctimai və humanitar elmlər seriyası, 2017, № 3, səh. 42-51.

17. Rzayev Ə.H. Dövlət qulluğunun hüquqi əsasları. - Bakı: Elm, 2011, 480 s.

### **Xarici dildə**

1. Баркин В.А. Актуальные вопросы современной кадровой политики в системе государственной службы // научно-практический журнал Северо-Западной академии государственной службы. - 2005. - № 3.

2. Бирюкова Г.М., Лебединова Ю.К. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих // Научно-теоретический журнал «Учёные записки», №12 (70), 2010, с. 15-20

3. Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. Современные приоритеты

профессионального развития государственных гражданских служащих // *Ars Administrandi Искусство управления*. 2017. Том 9, № 4. С. 550–569.

4. Гарбер И.Е. Понятие «служба» и «работа»: психолингвистический анализ // *Вестник ПАГС*. - 2003. - № 5. - С. 30

5. Илышев А. Экзамен в токийской мэрии // *Служба кадров*. 2001. №11. С. 65.

6. Кочегура А.П. Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР // *Государственное управление. Электронный вестник* Выпуск № 48, 2015, с. 309-323.

7. Круден Г.Дж, Шерман А.У. Зарубежный опыт управления персоналом. - Часть 2. Подбор и расстановка кадров// *Управление персоналом*. - М., 2001.

8. Магомедов К.О. Кадровая политика в системе государственной власти и управления: мониторинг основных направлений, «Мониторинг общественного мнения». 3(121), май-июнь, 2014., стр 45.

9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. Москва: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002, стр. 192.

10. Масленникова Е.В., Татарина Л.Н. Модернизация государственной службы: оценка процесса реформ и ограничений // *Вестник ПАГС*. - 2004. - № 7. - С. 26-27.

11. Новикова А.А. Формирование социальной компетентности студентов в современных условиях: монография. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2014, 120с.

12. Оболенский А.В. Государственная служба в России: тенденции последних десятилетий. – М.:, 2005. – С.107

13. Пантелеева Е. Современный японский менеджмент / <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennyi-yaponskii-menedzhment>

14. Петренко В.В. Нравственно-правовое воспитание государственных служащих // *Вестник Поволжской Академии Государственной Службы*, 2008, № 4(17), с. 86-90.

15. Правдин А.А. Зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных служащих // *Вестник экспертного совета*, №2 (5), 2016, с. 91-94

16. Ромадин И. А. Государственная кадровая политика в РФ: сущность, принципы и особенности реализации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3821–3825

17. (Турчинов А.И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы // Государственная служба. - 2008. - № 9. - с. 35.

18. Феофилактова Е.А. Место и роль личностного потенциала в деятельности государственного служащего // Самарский научный вестник. 2013, №3 (4), с.74-76.

19. Фионова Л.Р. Оценка готовности государственных служащих к работе в электронном правительстве // Теория и практика общественного развития, 2014, № 1, с. 73-77. .76

20. Хрусталева Н.В. Критерии и методы социологической оценки профессионализма муниципальных служащих // Теория и практика общественного развития, 2011, № 3, с.69-70

21. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. –

22. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.

23. Щербакова О.В. О технологическом обеспечении формирования конфликтологической компетентности у будущих государственных служащих // Известия Саратовского Университета. 2001. Т.11. Серия Философия. Психология. Педагогика. Вып. 2. с.98-102.

1. Aidah Nassazi, Effects of training on employee performance. Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism, 2013

2. John Stuart Batchelder and Ross C. Alexander ; Effects of Personnel Policy on the Public Administration, J Soc Sci, 21(2): 153-159, 2009.



## **Internet resurslari**

1. <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/zmju.htm>
2. <http://viperson.ru/wind.php?ID=511885&soch=1>
3. [http://polbu.ru/starcev\\_govmanagement/CH41\\_i.html](http://polbu.ru/starcev_govmanagement/CH41_i.html)
4. [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=11](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=11)

## **Cədvəllərin siyahısı**

Cədvəl 1 Dövlət qulluğunda kadr strategiyasının xarakteristikası.....	26
Cədvəl 2 Dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin sayında 4-7 ci təsnifatlat üzrə xüsusi çəkisi, faizlə.....	46
Cədvəl 3 İxtisas dərəcəsi olan dövlət qulluqçularının sayı.....	47
Cədvəl 4 Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin cins tərkibi, nəfər..	48
Cədvəl 5 İqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin sayı, nəfər.....	50
Cədvəl 6 2017 ci ildə iqtisadi rayonlar üzrə dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin yaş qrupları üzrə strukturu, faizlə.....	52
Cədvəl 7 2017 ci ildə ayrı-ayrı yaş qruplarına daxil olan dövlət qulluğu sistem işçilərinin iqtisadi rayonlar üzrə bölgüsü, faizlə.....	53
Cədvəl 8 Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş qadınların iqtisadi rayonlar üzrə sayı, nəfər.....	55
Cədvəl 9 Qadın dövlət qulluqçularının ümumi sayında ayrı-ayrı iqtisadi rayonların xüsusi çəkisi.....	55

## **Şəkillərin siyahısı**

Şəkil 1 Kadr siyasətinin prinsipləri.....	16
Şəkil 2 Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğu sisteminin qanun verici bazasının iyerarxik strukturu.....	58
Şəkil 3 Dövlət qulluqçularının dövlət qulluğuna qəbulda test imtahanlarında biliklərinin yoxlanılması üzrə test bloku.....	64
Şəkil 4 Dövlət qulluqçularının sosial - şəxsi sərəştəliliyin əsas meyarları.....	85

## **Qrafiklərin siyahısı**

Qrafik 1 Dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin sayı, nəfər.....	44
Qrafik 2 Təsnifatlar üzrə inzibati vəzifələr tutmuş dövlət qulluqçularının say tərkibi, faizlə.....	45
Qrafik 3 Dövlət qulluqçularının yardımçı vəzifələrinin strukturu, faizlə.....	47
Qrafik 4 Dövlət qulluğunu tutmuş işçilərin sayına görə iqtisadi rayonların sıralanması.....	51
Qrafik 5 Dövlət qulluqçularının orta aylıq nominal əmək haqqı.....	54