

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“DÖVLƏT ORQANLARINDA KADRLARIN TƏRKİBİNİN  
FORMALAŞDIRILMASININ MÜASİR METODLARI” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Qasımova Aynur Arif**

**BAKI – 2020**

**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\_\_ -ci il**

**“DÖVLƏT ORQANLARINDA KADRLARIN TƏRKİBİNİN**  
**FORMALAŞDIRILMASININ MÜASİR METODLARI” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060410-Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

**İxtisaslaşma:** Dövlət strukturlarında menecment

**Qrup:** 252

**Magistrant:**

**Qasımova Aynur Arif qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.ü.f.d. Muradov Rəşad Hüseyn oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

## **Elm andı**

Mən, Qasımova Aynur Arif qızıand içirəm ki, “Dövlət orqanlarında kadrların tərkibinin formalaşdırılmasının müasir metodları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

## **“DÖVLƏT ORQANLARINDA KADRLARIN TƏRKİBİNİN FORMALAŞDIRILMASININ MÜASİR METODLARI”**

### **XÜLASƏ**

**Tədqiqatın aktuallığı:** Müasir dövrümüzdə dövlət orqanlarının aşağı ixtisaslı və aşağı peşakarlıq hazırlığı olan kadrlardan təşkil edilməsi insan resurslarının idarəedilməsinin effektiv sisteminin yaradılmasına maneələr törədir. Buna görə də dövlət orqanların yüksək ixtisaslı, keyfiyyətli kadrlardan hazırlanması müasir dövr üçün aktualdır.

**Tədqiqat işinin məqsədi:** Cəmiyyətin və onun hər bir üzvünün ixtisas səviyyəsini yüksəldilməsi, insan resursları üçün kompleks proqramların planlaşdırılması, hazırlanması və reallaşdırılması, insan resurslarının idarəedilməsi sisteminin inkişaf etdirilməsi ilə məşğul və qeyri-məşğul əhalinin yenidən hazırlanması, bu resurslardan daha səmərəli şəkildə istifadə edilməsi, dövlətin kadr potensialı üzərində olan təsirinə daha da artırılması, bu resursların beynəlxalq standartlara cavab verə biləcək şəkildə sertifikasiya edilməsi tədqiqat işinin əsas məqsədləridir

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Materialların qiymətləndirilməsində iqtisadi və müqayisəli təhlil, ümumiləşdirmə, analiz-sintez metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat işində informasiya mənbələri kimi həm respublikamızda, həm də xarici ölkələrdə dövlət idarəetməsi, dövlət qulluğu sahəsində tədqiqatlar aparan alimlərin, tədqiqatçıların əsərləri, normativ-hüquqi aktlar, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Müxtəlif statistik göstəricilər üzrə məlumat bazasının olmaması, xüsusilə də, dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının keyfiyyət qiymətləndirilməsinin aparılması baxımından əhatəli statistik və sorğu informasiya bazasına ehtiyac var

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Belə nəticəyə gəlmək olar ki, kadr potensialından istifadənin təkmilləşdirilməsinə təsir göstərən digər tədbirlər, insan resursları sisteminin beynəlxalq standartlarda tətbiq edilən normalara çatdırmaq və innovativ metodları vaxtında tətbiq etmək səmərəliliyin reallaşmasında mühüm rol oynayır.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** 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.

*Açar sözlər: kadr hazırlığı, dövlət qulluğu, kadr potensialı.*

# "MODERN METHODS OF STAFF FORMATION IN GOVERNMENT AGENCIES"

## SUMMARY

**The actuality of the subject:** In modern times, the organization of government agencies with low-skilled and low-professional staff hinders the creation of an effective system of human resource management. Therefore, the training of government agencies from highly qualified, high-quality personnel is relevant for the modern era.

**The purpose of the research:** To improve the skills of society and each of its members, planning, development and implementation of comprehensive programs for human resources, retraining of the population engaged in the development of human resources management and the unemployed, more efficient use of these resources-the main objectives of the research are to further increase the impact on human resources, to certify these resources to meet international standards.

**Used research methods:** Economic and comparative analysis, generalization, graphic studies, analysis-synthesis methods were used in the evaluation of materials.

**The information base of the research:** The research used the sources of information both in our country and abroad, the works of scientists and researchers conducting research in the field of public administration, civil service, normative-legal acts, statistical data of the State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan.

**Limits of the research:** Lack of a database on various statistical indicators, especially in terms of quality assessment of human resources in the civil service system, requires a comprehensive statistical and survey database.

**The novelty and practical results of investigation:** It can be concluded that other measures that affect the use of human resources, bringing the human resource system to the standards applied in international standards and the timely application of innovative methods play an important role in the implementation of efficiency.

**Practical significance of the results or areas where the results can be used:** Positive role in the enrichment of scientific and practical knowledge of young researchers conducting surveys in personnel policy, civil service research can play.

*Keywords: personnel training, civil service, personnel potential*

## MÜNDƏRİCAT

	<b>GİRİŞ.....</b>	<b>7</b>
<b>I FƏSİL.</b>	<b>MÜASİR DÖVRDƏ KADR SİYASƏTİ VƏ ONUN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI.....</b>	<b>9</b>
1.1.	Kadr siyasətinin əsas mahiyyəti və kateqoriyaları.....	9
1.2.	Kadr siyasəti və onun modernləşdirilməsinin əsasları.....	13
1.3.	Liderlik konsepsiyası və kadr siyasəti.....	22
<b>II FƏSİL.</b>	<b>DÖVLƏT ORQANLARINDA KADR İDARƏÇİLİYİ SİSTEMİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ .....</b>	<b>36</b>
2.1.	Kadrların peşəkarlıq keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi sistemlər.....	36
2.2.	Kadr heyətinin formalaşdırılmasında təşkilati struktur və onun layihələşdirilməsi.....	42
2.3.	İdarəedici komanda və kadr potensialının qiymətləndirilməsində müasir metodların tətbiqi .....	48
<b>III FƏSİL.</b>	<b>DÖVLƏT ORQANLARINDA KADR POTENSİALINDAN İSTİFADƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>55</b>
3.1.	Kadr əməyindən istifadənin optimal şərtləri və təkmilləşdirilməsi.....	55
3.2.	Dövlət orqanlarında kadrların geniş profilli peşə hazırlığının təkmilləşdirilməsi.....	57
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>66</b>
	<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>68</b>
	<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>71</b>
	Şəkillərin siyahısı.....	73

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Dövlət orqanlarında keyfiyyətli, yüksəkixtisaslı, peşəkar hazırlığı olan kadrların seçilməsinə, onların düzgün yerləşdirilməsinə, onların şəxsi inkişafı üçün əlverişli mühitin yaradılmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsi insan resurslarının təşkilatda fəaliyyətini və təşkilata uyğunlaşdırılmasını təmin etmək üçün həyata keçirilən bir sıra tədbirləri əhatə edən bir prosesdir.

Müasir dövrümüzdə dövlət orqanlarının aşağı ixtisaslı və aşağı peşakarlıq hazırlığı olan kadrlardan təşkil edilməsi insan resurslarının idarəedilməsinin effektiv sisteminin yaradılmasına maneələr törədir. Buna görə də dövlət orqanların yüksəkixtisaslı, keyfiyyətli kadrlardan hazırlanması müasir dövr üçün aktualdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Günümüzdə ölkədə cəmiyyətin mənafeyi baxımından insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəli və düzgün strategiyasının qurulması aktual məsələlərdən biridir. Dövlətin sosial siyasətinin əsas istiqamətlərindən birini insan resurslarından səmərəli şəkildə istifadə edilməsi və kadr potensialının planlaşdırılmış şəkildə inkişafı tutur.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Dissertasiya işinin əsas məqsəd və vəzifələri bunlardır: cəmiyyətin və onun hər bir üzvünün ixtisas səviyyəsini yüksəldilməsi; insan resursları üçün kompleks proqramların planlaşdırılması, hazırlanması və reallaşdırılması; insan resurslarının idarəedilməsi sisteminin inkişaf etdirilməsi ilə məşğul və qeyri- məşğul əhalinin yenidən hazırlanması, bu resurslardan daha səmərəli şəkildə istifadə edilməsi; dövlətin kadr potensialı üzərində olan təsirinin daha da artırılması, bu resursların beynəlxalq standartlara cavab verə biləcək şəkildə sertifikatlaşdırılması.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqat işinin obyektı dövlət orqanlarında kadr hazırlığı məsələləridir. Tədqiqatın predmetini isə dövlət orqanlarında kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsinə təşkil edir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat prosesi iqtisadi və müqayisəli təhlil, ümumiləşdirmə, analiz-sintez metodlarından istifadə edilmişdir. Həmçinin ölkədə

bələdiyyə menecmentinin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq məqsədilə qabaqcıl ölkələrin təcrübələri ilə ölkənin cari vəziyyəti müqayisə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat işində informasiya mənbələri kimi həm respublikamızda, həm də xarici ölkələrdə dövlət idarəetməsi, dövlət qulluğu sahəsində tədqiqatlar aparan alimlərin, tədqiqatçıların əsərləri, normativ-hüquqi aktlar, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Müxtəlif statistik göstəricilər üzrə məlumat bazasının olmaması, xüsusilə də, dövlət qulluğu sistemində kadr potensialının keyfiyyət qiymətləndirilməsinin aparılması baxımından əhatəli statistik və sorğu informasiya bazasına ehtiyac var.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Kadr siyasətinin konseptual aspektləri öyrənilib aşkara çıxarılmışdır; kadrların peşəkarlıq keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi sistemləri müəyyənləşdirilmişdir; idarəedici komanda və kadr potensialının qiymətləndirilməsində müasir metodların tətbiqinin yeni modelinin təklifi verilmişdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Davamlı insan inkişafı ideologiyasının geniş vüsət aldığı bir zamanda dövlət idarəetməsində peşəkar kadr təminatının vacibliyi və hər bir dövlətin əsas sütunlarından biridir. Ona görə də səmərəli şəkildə aparılan kadr siyasəti həm də onun əmək resuslarından optimal sürətdə istifadəsini təmin edir. Ölkənin strategiyasının planlaşdırılması zaman kadr siyasətinin formalaşdırılması zəruridir. Qlobal praktikanının mənimsənilməsi effektiv kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üçün önəmlidir və tədqiqat işində düzgün kadr siyasətinin təşkilinin əsas prinsipləri açıqlanmışdır. Nəinki firma və müəssisələrin fəaliyyətində, eləcə də yerli özünüidarəetmə orqanlarının rasionallığının artırılmasında kadr siyasəti böyük rol oynayır.



# I FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ KADR SİYASƏTİ VƏ ONUN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

## 1.1. Kadr siyasətinin əsas mahiyyəti və kateqoriyaları

Müəssisələrin kadrları mütləq formada işlədikləri yerin qayda-qanunlar sistemini dərk etməli, nizam-intizam qaydalarına riayət edərək öz işlərini yerinə yetirməlidirlər. Qaydalar sistemi birbaşa olaraq təşkilatın siyasətini formalaşdırır ki, təşkilatın strateji önəm kəsb edən istiqamətlərindən biri də onun kadr siyasətidir. Kadrların menecerlər və rəhbərlər tərəfindən idarə olunması kadr siyasətinin əsas iş prinsipidir. Kadr siyasətinin qarşısında duran məqsədlərdən ən başlıcası təşkilatın fəaliyyətinə müvafiq olaraq lazımi heyət tərkibinin sayının müəyyən olunması, iş keyfiyyətinin daim artırılması, kadr sayı ilə keyfiyyətin balansının stabil saxlanmasıdır.

Termin kimi "kadr siyasəti" dar və geniş çərçivədə anlaşıla bilər. Geniş anlamda kadr siyasətində insan resursları müəssisə strategiyasının ayrılmaz hissəsinə çevrilir. Kadrların işinin təşkili ilə əlaqədar müəyyən tip qaydalar və normativlər hazırlanır.

Əgər geniş anlamda kadr siyasətindən söhbət gedirsə, rəhbərin, eləcə də hakimiyyətin vəzifələrini yerinə yetirdiyi zaman yaranan iş tərzinə fikir verilməlidir. Bu xüsusiyyətlər özünü müəssisənin nizam-intizam qaydalarında, ideallarında özünü büruzə verir. Nəticə etibarilə ilə görürük ki, kadrlarların işinin təşkili ilə bağlı istənilən fəaliyyətlər və eləcə də rəhbərlərin bu sahədə hərəkətləri əvvəlcədən təyin olunmaqla, təşkilatın qısa və uzun müddətli məqsədləri ilə bağlıdır.

Əgər geniş anlamda kadr siyasətindən söhbət gedirsə, konkret tələb, normativ, əsaslarla işçi və menecerlər arasında münasibətlər təşkil olunur. Bu tipdəki konkretlik müəssisənin dar formada kadr siyasəti apardığının əyani sübutu olur. Nümunə olaraq göstərə bilərik ki, əgər müəssisə yalnız 2 illik iş təcrübəsinə malik kadrları özünə cəlb etməyi nəzərdə tutur, digər kənar faktorlarla maraqlanmaq fikrində belə olmur.

Müəssisələrin kadr siyasətinin analizini apararkən kadr siyasətinin iki əsası təyin olunmuşdur:

I əsas: Kadr məsələlərinin baza rolunu oynayan normaların dərk edilməsi göstəriciləri. Ona görə də bu siyasətin tipləri aşağıdakı kimi olur:

- fəal olmayan;
- anında nəzarət;
- öncədən proqnozlaşdırılan;
- aktiv.

II əsas: Heyət tərkibi təşkil ediləndə daxili və xarici resurslara istiqamətləndirilməlidir.

Bu əsasa görə də 2 tip müəyyənləşdirilir:

- açıq siyasət;
- qapalı siyasət.

İndi isə bu əsaslar üzrə tipləri fərqləndirək. Belə ki, anında nəzarət (reaktiv) və fəal olmayan (aktiv) tiplərində menecerin proqramı əvvəlcədən olmur.

İşçilərlə əlaqəli keçirilən tədbirlərin əsas məqsədi mənfi nüansları aradan qaldırmaqdır. Bu tədbirlər üçün aşağıdakı problemlər həll edilməlidir:

- zəruri işçi tələbatı üçün öncədən müəyyənləşdirilmiş proqnozun olmaması;
- əməyin dəyərləndirilməsi üçün üsulların təyin edilməməsi;
- situasiyaların təhlilinin həyata keçirilməməsi.

Münaqişəyə səbəb olan vəziyyətlərdə menecerlər istənilən üsulla problemi həmin anda həll etməyə çalışır. Sonradan problemləri anlamağa vaxt tapılmır.

Anında nəzarət tipində (bu tipə reaktiv siyasət tipi də deyilir) rəhbərlik işçilərlə iş üzrə nöqsanların yaranması situasiyasına nəzarət edir. Nəyə görə bu nöqsanların yarandığını araşdırır, həll yollarını tapmağa çalışırlar. Rəhbərliyin nəzarət gücünün əsas obyektinə əmək resurslarının qiymətləndirilməsi və onların motivasiyanın düzgün təşkil olunmasının təmin olunmasıdır. İşçilərlə bağlı yaranan problemlər aşkarlanır, krizisin aradan qaldırılması üçün tədbirlər planı hazırlanır. Bu tip diqqətli şirkətlərin insan resursları ilə bağlı xidmətləri bu vəziyyətlər üçün hazır vəziyyətdə olur və yaranmış situasiyanın anında təhlilini təmin edir. Bu müəssisələrin insan resursları

bazasının müvafiq analitik üsulları olur, ilk plan öz işini görməsə, digər variantlara keçid prosesi başlanılır. Təşkilatların problemlərinin tam düzgün şəkildə təhlil edilə bilər, lakin yenə də proqnozlaşdırma məsələlərində daim anlaşılmaqlar yaranır.

Geniş hüdudlarda anında nəzarət siyasətinin (preventiv) həyata keçirilməsi ancaq o zaman mümkündür ki, vəziyyətin əsaslanmış proqnozu olsun. Belə təşkilatların insan resursları xidməti və kadrların analizi üsulları situasiyaların proqnozlaşdırılması sistemi olur. Adətən orta müddətli dövr üçün nəzərdə tutulan bu sistemdə preventiv kadr siyasəti sistem formasında bazada olduğu üçün, daha sonra anidən təsir göstərmir. Adətən müəssisələrin yüksəliş planı qısa və orta müddətli dövrdə olan situativ hallar üçün həm say, həm də ixtisas cəhətdən işçilərə olan tələbin düzgün öncədən görməsinə əsaslanır. Bu planda həm də kadrların yüksəlişi üçün nəzərdə tutulan vəzifələr də yer alır. Ümumiyyətlə bu təşkilatların əsas prioriteti düzgün kadr layihələrinin hazırlanmasıdır.

Aktiv kadr siyasətində menecerlər proqnozlarla birlikdə vəziyyətə təsir üsullarına yiyələnir. Bu siyasət tipində rəhbərlər müəssisə daxili və xarici faktorların təsiri araşdırılır, insan resursları xidməti düzgün kadr layihələrini formalaşdırma bilər. Operativ surətdə uzunmüddətli qiymətləndirmə prosesi keçirə bilirlər.

Aktiv hesab edilən siyasətin təşkilatın istifadə etdiyi üsullar baxımından 2 növü olur:

- a) rasionallıq;
- b) avantürizm

Rasional yəni, səmərəli tipdə təşkil edən kadr siyasətində rəhbərlik keyfiyyətli təhlil üsullarına malik olur. Təşkilatın insan resursları xidməti kadrların təhlili üzrə üsulları, gələcək zamanlarda vəziyyəti öncədən görmə vasitələrini düzgün həyata keçirməlidir.

Qısa, orta, uzun müddətli dövrlərdə olan tələblər inkişaf planında öz əksini tapmalıdır.

Rasional və ya səmərəli kadr siyasəti bir neçə aspektləri əhatə edir:

- İnsan resurslarının idarə edilməsinin operativ fəaliyyətini təşkil etmək üçün müəssisənin perspektiv planlarını çərçivəsində fəaliyyətin mobil qurulmasının təmin edilməsi;

- Proqramların icrasının mümkün olması üçün sürətli formada əməkdaşların müəssisələrə işə qəbul edilməsi. İxtisaslı kadrların problemlərin həllinə yönəldilməsi olduqca önəmlidir. Çünki işində peşəkar olan kadrlar bu məsələləri olduqca səmərəli şəkildə edirlər.

Avantürist siyasət müəssisə idarəçiliyinin vəziyyətin təhlilinə o qədər də fikir vermir. Yəni situasiyanın baza formasında öncədən görülməsinə cəhd göstərilir. Təşkilatın insan resursları xidməti işçilərin vəziyyətinin əvvəlcədən təyin edilməsi və kadrların diaqnostikası üzrə xüsusi üsullara malik olmur. Avantürist kadr siyasətində müəssisənin inkişaf layihəsinə işçi planı da aid edilir. Personalın işi üzrə layihələr müəssisələrin tərəqqisi üçün lazımı olan məqsədlərə çatmaqdan ötrü istiqamətlənir. Amma situasiyanın analizi həyata keçirilmir. Belə ki, iş fəaliyyəti zamanı üzə çıxan müvəqqəti problemlər emək olar ki, qeyd olunmur, ancaq personalın idarə edilməsinin məqsəd və vəzifələrini əhatə edir. Ona görə də heyətin idarə edilməsi məsələləri ilə bağlı çıxan problemlər elə əvvəlcədən proqnozlaşdırılmamış faktorların effektinin gün keçdikcə artması nəticəsində olur. Bu təsirlərlə bağlı olaraq vəziyyət də getdikcə qəlizləşməyə başlayır. Nümunə olaraq, elmi texniki tərəqqinin inkişafını nəzərə almadan bazarda xüsusi pay qazanan məhsullar, yeni innovativ məhsulların bazara çıxarılması nəticəsində öz segmentini sona qədər qoruyub saxlaya bilmir.

İndi isə açıq formada təşkil edilən kadr siyasətini araşdıraraq. Belə ki, açıq kadr siyasətində müəssisələr öz işçilərini arzu etdikləri struktur bölmələrinə təyin edə bilər. Buna misal olaraq göstərə bilərik ki, yeni işə qəbul edilmiş kadr müəssisə daxili fəaliyyətinə vəzifə olaraq ən aşağı statuslu işdən də başlaya bilər və təşkilatın birdən-birə ən yüksək idarəetmə vəzifələrini icra etmək üçün də işə götürülə bilər. Yüksək vəzifələrə işə qəbul edilən zaman bu tipli hallar üçün iş təcrübəsi və əmək stajına fikir verilmir. Açıq kadr konsepsiyasını yürüdən təşkilatların əsas məqsədi

bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahib olduqları bazar segmentləri üçün mübarizə aparır, sferalarında ən ön sıralara keçməyi qərarlaşdırırlar.

Qapalı formada kadr siyasətini formalaşdıran müəssisələr vakansiyalarına ancaq öz işçilərini təyin edir. Qapalı kadr siyasətinin menecerləri firmalarda daha çox proteksionist idarə üsulunu həyata keçirir, müəyyən korporativ mədəniyyətin yaradılmasına yönəlir, bu siyasət xüsusilə işçi azlığı olan təşkilatlarda özünü göstərir.

## **1.2. Kadr siyasəti və onun modernləşdirilməsinin əsasları**

Personalın idarə edilməsinin əsas şərtlərindən biri düzgün kadr siyasətindən istifadə edilməsidir. Təkcə firmaların deyil, həm də dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının elmi-nəzəri formada təsdiqlənmiş kadr siyasəti mövcud olmalıdır. Yürüdülməsinə siyasət mütləq şəkildə icmanın, eləcə də digər müəssisələrin məqsəd və vəzifələrin icrasına müvafiq olmalı, ortaya çıxan ümumi və xüsusi məsələlərin həllində effektiv rol oynamalıdır. Əgər bu anlamda baxsaq, kadr siyasəti dövlət hakimiyyəti orqanlarının və firmaların ümumi vəzifə prinsiplərinin bir hissəsinə çevrilmişdir. Praktika göstərir ki, müəssisə daxilində baş verən mənfi və müsbət effekti olan əksər hadisələr, proseslər və onların nəticələri elə kadr siyasətindən irəli gəlir. Belə nəticəyə gələ bilərik ki, dövlət səviyyəsindəki idarəetmə orqanlarında, yerli icra orqanlarında, yerli özünüidarəetmə orqanlarında aparılan heyətin idarə olunması siyasəti çox vacib əhəmiyyət daşıyır. Bu təkcə müəssisələrin problemsiz şəkildə mənfəət əldə edilməsi ilə əlaqəli bir məsələ deyil, həm də işçi gücünün təkrar istehsalı ilə bağlıdır və bu proses də bilavasitə sosial məsuliyyəti özündə ehtiva edir. Yəni kadr məsələlərinə təşkilat daxili işlər kimi deyil, ölkə baxımından da yanaşmaq lazımdır.

Dövlət orqanlarında həyata keçirilən kadr siyasəti makro iqtisadi formada olur. Müxtəlif ədəbiyyatlarda kadr siyasəti, personalın idarə edilməsi, əmək qüvvələrinin menecmenti, davamlı insan inkişafı konsepsiyası olaraq adlandırılır. Lakin qeyd etməliyik ki, heyətin idarə edilməsi daha geniş anlayışdır, kadr siyasətini də özündə ehtiva edir

Bəzi alimlər, xüsusilə A.Kıbanov personalın idarə edilməsini "əmək ehtiyatları sferasında dövlət kadr siyasəti" kimi xarakterizə edir.

Dövlət orqanlarının kadr siyasətinə sadalananları göstərmək olar:

- Dövlətin həyata keçirdiyi demoqrafik siyasət;
- Dövlətin yürütdüyü məşğulluq siyasəti;
- Kadrların ixtisaslaşması üçün nəzərdə tutulan təhsil sferasında kadr siyasəti;
- Mədəniyyət sferasında keçirilən kadr siyasəti;
- Personalın idarə edilməsi üçün kadr siyasəti.

Sadalanan bəndlər bir-birilə çox bağlıdır. İnsan resurslarının idarə olunması problemləri demoqrafik siyasət ilə deyil, təşkilati idarəetmə sistemi ilə əlaqəlidir. Kadrların idarə olunması lokanik formada desək, istehsal, məşğulluq sahələri ilə əlaqələndirilir. Buna görə də aşağıdakı bölmələr vardır:

1. Sənaye ilə məşğul olan sahibkarlığının kadrları;
2. Kommersiya ilə məşğul olan sahibkarlığının kadrları;
3. Aqrar sahə ilə məşğul olan sahibkarlığının kadrları;
4. Bank fəaliyyəti ilə məşğul olan sahibkarlığının kadrları;
5. Təhsil, mədəniyyət, elm sahələri ilə məşğul olan sahibkarlığının kadrları və onların idarə olunması metodikası.

Təşkilati səviyyədə həyata keçirilən kadr siyasəti korporativ kadr siyasəti adlanır ki, bu siyasət də onların işə qəbulu, motivasiya verilməsi və s. ilə bağlıdır. Korporativ formada heyətin idarə olunması siyasəti dörd pillə ilə xarakterizə olunur:

I pillə: Məşğulluğun təmin olunması üçün qaydalar, normalar, işçi siyasətinin vəzifə və prinsipləri, dövlət orqanlarında çalışan kadrlara say və keyfiyyətinə görə yanaşma;

II pillə: Kadrların, dövlət orqanlarının işçilərinin seçilməsi, əmək haqqısının ödənilməsi, sosial müdafiəsi və s.;

III pillə: Heyətin idarə edilməsi sahəsi üzrə tədbirlərin keçirilməsi və nəticələrinin analizi və s.;

IV pillə: Personalın idarə edilməsi layihələrinin, dəyərləndirmələrin, attestasiyanın reallaşdırılması və s.

Qeyd etməliyik ki, bu təsnifata biz vahid bir forma kimi baxmamalıyıq. Bəzi müəssisələr üçün dördüncü pillədə deyil, elə birinci pillədə müvafiq məsələlər öz həlli tapa bilər. Təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi konsepsiyasına kompleks halda yanaşmaq düzgün deyil, həmin kompleks sistemin bölmələri, xidmət sahələri üçün müxtəlif qaydalarda təhlil edilməlidir. Kadr siyasətində bir sıra prinsiplər öz əksini tapmalıdır:

1. Ayrılıqda və təşkilatı mənafeələrin üst-üstə düşməsi;
2. Kadrların fiziki imkanına, təlimatların ağırlığının səlahiyyətlərə müvafiq olması;
3. Kadrların peşəkarlıq göstəricilərinin vəzifədən tələb edilən xüsusiyyətlərə uyğun olması;
4. İşə qəbul olmaq istəyən şəxslərin rəqabəti;
5. Vəzifələrin bir-birinin davamı olaraq yerdəyişməsi və ya rotasiyası prinsipləri;
6. Kadrların fərdi xüsusiyyətlərini və potensiallarının daimi formada dəyərləndirilməsi;
7. Qiymətləndirmə ölçülərinin ədalətli müəyyən edilməsi;
8. Personalın dəyərləndirilməsi və onların attestasiyasının təşkili;
9. Kadrların idarə olunmasının strategiyası ilə müəssisənin uzunmüddətli perspektivlərinin üst-üstə düşməsi və s.

Ümumiyyətlə müəssisə və firmaların kadr siyasəti bir sıra istiqamətlərlə aparılır:

1. Firma daxili məşğulluq layihəsinin ərsəyə gətirilməsi;
2. Rəşional formada məşğulluğun təmin edilməsi, keyfiyyətin yaxşılaşdırılması;
3. Bazar payının genişləndirilməsi üçün təzə iş yerlərinin açılmasının proqnozlaşdırılması;
4. Marketing fəaliyyətinin düzgün təşkil edilməsi;
5. İşçilərə olan ehtiyacın müəyyənləşdirilməsi;

6. Namizədlərin işə qəbul edilməsinin, qiymətləndirilməsinin, peşəkarlığının artırılmasının təyin olunması;

7. Motivasiya xarakteri daşıyan layihələrin hazırlanması;

8. Kadrların savadının artırılması üzrə layihələrin ərsəyə gətirilməsi;

9. İşçilərin firma çərçivəsində rotasiyası;

10. İnnovativ yeniliklərin, gələcəyəyönümlü strategiyanın formalaşdırılması personalın idarəetməsində vacib faktorlardır.

Obyektiv meyarlara əsaslanmaq üçün ilk olaraq düzgün, alternativ variantları çox olan strategiya hazırlanmalıdır. Həmin obyektiv meyarların əsas ölçüləri bu strategiyaya nəzarətin qoyulması və onun düzgün qiymətləndirilməsi ilə səciyyələnir.

Dövlət idarəetmə orqanlarının və təşilati kadr siyasəti kompleks və sistemativ formada olmalıdır. Təşkilati strateji məqsədlər işçi problemləri ilə əlaqəlidir, əmək qüvvəsindən səmərəli istifadə edilməsi, lakonik heyətin idarə edilməsi ilə bağlı layihələr burda özünü büruzə verməlidir.

Rasional, yəni səmərəli formada təşkil olunan kadr siyasəti situasiyanın təhlili ilə əlaqədar keyfiyyətli diaqnozlarla, öncədəngörmələrlə səciyyələnir. Firmaların layihələrində mütləq formada qısa və uzun müddətli formada tələblərin proqnozu və realizə olunması öz əksini tapmalıdır.

Qeyd etdiyimiz kimi yınız avantürist kadr siyasətində bu situativ məsələlərin nəinki diaqnostikasına diqqət yetirilmir, həm də ən adi vəziyyətlərə belə təsir etməyə cəhd göstərmir.

Qapalı və açıq kadr siyasəti əslində özünü bir başa olaraq bazar sistemində göstərə bilər. Açıq siyasətə malik olan firmalar təbiidir ki, öz ixtisas və peşələrindən asılı olmayaraq namizədləri qəbul edə bilər və istədiyi vəzifə üçün təyinatını verir. Nəticədə daim dəyişilən bazar iqtisadiyyatı şəraitində daha operativ qərar edə bilmələri ilə fərqlənilir, bu xüsusiyyətlər nəticəsində onlar qapalı kadr siyasəti yeridən müəssisələrdən bir addım öndə olaraq fəaliyyət göstərə bilirlər. Əslində bu məsələ biraz da dövlətin özündə olan hakimiyyət münasibətləri ilə əlaqəli ola bilər. Dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının həyata keçirdiyi kadr siyasəti



münasibətlərinin prinsipləri, metodikası ölkənin daxilində olan müəssisəyə təşkilatların fəaliyyətinə də əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. İstər rezident, istərsə də qeyri-rezident şəxslərin firma və təşkilatları "milliləşməyə" başlayır, kadr siyasətini də ölkə rəhbərliyinin həyata keçirdiyi istiqamətdə inkişaf etdirir.

Bəzi iqtisadçı alimlər, həm də vətəndaşlar əksini iddia etsə də, Bazar İqtisadi Modeli (BİM) kadrların, eləcə də "işinin əhli" olan mütəxəssislərin bilik və bacarıqlarının üzə çıxarılması, peşəkarlıqlarının həyata keçirilməsi üçün əvəzsiz modeldir. Belə nəticəyə gəlmək olar ki, kadr siyasəti bazar iqtisadiyyatı üçün realizə olunarkən elmi konseptual prizmaya əsaslanmalıdır. Bəzi alimlər "kadr kapitalı", "kadrologiya" terminlərindən çıxış edirlər. Şübhəsiz, istənilən dünya ölkəsində aparılan kadr siyasəti hər tərəflidir. Amma təəssüf hissi ilə qeyd olunmalıdır ki, personal ilə bağlı məsələlərə sadə qaydada baxılır. Sadəcə "ərizə yazıb işə qəbul olmaq" insanların məşğulluğunu həll etmir. Kadr siyasəti həqiqi anlamda sadalanan problem xarakterli yanaşmaları özündə cəmləşdirir:

- 1) kadr siyasətinin elmi-nəzəri konsepsiyalarının konteksti;
- 2) müəssisə və təşkilatların, dövlət və yerli özünüidarəetmə qurumlarının iş görəbilmə potensialı;
- 3) mərkəzi hakimiyyət ilə işçilərin əlaqələri;
- 4) heyətin idarə edilməsi siyasətinin əsas məqsəd və düşüncə tərzini;
- 5) müxtəlif müəssisə və təşkilatların, eləcə də dövlət idarəetmə orqanlarının işçi təminatı;
- 6) rəhbər və qeyri-rəhbər kadrların problemləri;
- 7) kadrların ixtisas hazırlığı, onların bilik və bacarıqlarının mütəmadi inkişafı problemi;
- 8) kadrların işə cəlb olunması və əmək müqavilələrinə xitam verilməsi;
- 9) kadrların potensialından optimal formada istifadə olunması;
- 10) heyətin idarə edilməsi siyasətində mənfi halların (məsələn, region fərqinə görə namizədin işə qəbulunun çətinləşdirilməsi) aradan götürülməsi problemi;
- 11) kadr siyasətinin yeniliklərə açıq olması, konkret desək, yeni istiqamətlərin yaradılması;

12) işçi heyətinin idarə olunması problemləri ilə bağlı problemlərin həlli üçün layihələrin işlənilib hazırlanması, dualistik, yəni ikili vəziyyətlərin düzgün qiymətləndirilməsi, bir-birinin əksi olan normativlərin tamamilə aradan qaldırılması;

13) heyətlə aparılan işin təşkil olunması;

14) kadrların işinin dəyərləndirilməsi və onların motivasiyası.

Aydındır ki, kadr məsələləri bir-biri ilə bağlantılı formada ( dolayı və yaxud birbaşa üsullarla) nəzəri, prinsipial-rəhbər işçilərin hazırlığı, yerbəyer olunması kimi ölkə iqtisadiyyatı üçün, tamamilə dövlətin mənafeələrinə görə əhəmiyyətli olan problemləri özündə ehtiva edir. Bəlkə də ona görədir ki, buna görə bir çox ölkələrin, eləcə də Azərbaycan Respublikasının Prezidenti kadrların idarə olunması siyasətini "milli prioritet" kimi qiymətləndirir və dövlətin əsas məsələlərindən biri hesab edir.

Həqiqətən də, ixtisaslı kadr potensialı olmadan, onların bilik-bacarıqları öz əksini düzgün şəkildə iş mühitində tapmasa, şübhəsiz müəssisələrin qərar qəbul etməsində problemlər yaranacaq. Əgər kadr siyasətinin səmərəliliyi təmin edilməzsə, nəinki yerli, həm də global dərəcədə müxtəlif məsələləri həll etmək üçün əhəmiyyətli nəticələrin əldə edilməsi, ölkənin stabil inkişafına zəmanət vermək çətinləşəcək. Əfsuslar olsun ki, elmi texniki tərəqqinin inkişafının nailiyyətləri digər istehsal sferalarından fərqli olaraq, menecment sahəsinə kifayət qədər təsir edə bilməmişdir. Nəticədə rəqabətlik prinsipi idarəçilik sferasında ödəmir, bu proses dolayı olaraq digər sferalara da təsirsiz ötürür. Məhz bu səbəbə görə , istənilən istehsal və qeyri-istehsal sahələrində kadr problemləri bitib tükənmir.

Kadr problemlərinin yaşanmasına səbəb olmaq, ancaq mənimsəmək üçün mövqe tutmaq öz xalqına, dövlətin milli statusuna, ölkənin prestijinə də xələl gətirir. Ona görə də, müəssisə və təşkilatlar öz istehsal fəaliyyətini həyata keçirdiyi zaman dövlətin sahib olduğu milli ideologiyadan, bəşəri prioritetlərdən kənara çıxmamalıdır. İstər mənəvi, istərsə də maddi baxımdan dövlətlə müəssisələr inteqrasiya olunmuş şəkildə fəaliyyətlərini icra etməlidir. Burada əsas müsbət xüsusiyyətlər, yəni peşəkarlıq dərəcəsi, ixtisaslaşmağa dair ümumi tələblər göz önündə tutulmalıdır. Sosial-etik davranışlar da işçi potensialının tərkib hissəsi kimi

diqqətdə saxlanılmalıdır. Həqiqətən də, menecment əlaqələrində alıcı davranışlarının hakim mövqedə saxlanması, getdikcə münasibətlərin dərinləşməsi sanki mübadilə forması kimi nümayiş oluna bilər. Biz istənilən valyuta əməliyyatları edə bilərik, məzənnələri bir-biri ilə qarşı-qarşıya gətirib dəyişə bilərik, amma heç vaxt insanları bir-biri ilə mübadilə etmək olmaz. Hər insan fərqlidir, onların bilik-bacarıqları tamamilə başqa sferalar üzrə ixtisaslaşa bilər. Peşəkar insanı heç bir bacarığı olmayan, öyrənməyə həvəssiz, psixoloji durumunda təşkilatla bütünləşməyən bir neçə insana dəyişmək olmaz. Qəti formada deməliyik ki, necə ki, təbiətin nadir məhsullarının qiymətini bilirik, (məsələn qızılın, almazın və s.) potensiallı mütəxəssislərin də əməyini o səviyyəyə dəyərləndirməliyik. Əfsuslar olsun ki, əksər hallarda əmək qiymətləndirilmir, üstəlik haqq da qazandırılır. Təbiidir ki, müəssisələrin avtoritar idarəetmə qaydaları mövcud ola bilər. İstənilən halda şərait tələb etsə, vahid idarəetmənin mütləqliyi mühitində demokratik formada kadr siyasəti həyata keçirilə bilər. Səbəb odur ki, fərqi yoxdur, müəssisə demokratik əsaslarla işləməsə belə, prioritetlərin düzgün və şəffaf qaydada təyin olunduğu vəziyyətində potensiallı namizədləri təltif etmək, onlara layiqli səlahiyyətlər vermək olar.

XXI əsrin əvvəllərindən etibarən hər bir menecerin öz əməkdaşlarını yığması düşüncəsi ortaya çıxmışdır. Əlbəttə, bu düşüncə haqsız sayılır. Lakin bu əməkdaşların toplusu xüsusi bacarıqları olmalıdır. Göstərilən tələb təkcə hərbi hissələrdə və disiplinli sahələrdə deyil, vəzifə sahəsində də diqqətə alınmalıdır. Bu tələbdən asılı olaraq, ya futbolçu oyunda çıxarıla bilər, ya da böyük hesabla rəqibinə də məğlub ola bilər və s. Bu səbəbdən istənilən əməkdaşlar yığması strategiyası düzgün olmayan menecerlərin tabeliyində çalışmamalıdır. Nümunə olaraq deyə bilərik ki, Amerika Birləşmiş Ştatlarında 2008- ci ildə böyük maliyyə krizisi olmuşdur, səbəb isə menecerlərin işə yaramaz fəaliyyəti, ciddi idarəçilik səhvləri göstərilmişdir. Deməli, işçiləri dəyərləndirəndə ilk növbədə menecment ideologiyasına sahib olub-olmaması əsas götürülməlidir. Bacarıq, potensial, innovativlik məzmunundan çıxış edilərək kadrlara yanaşılmalıdır. Bu yanaşma dövlətin idarəedici gücü ilə əlaqəlidir. Belə ki, ədalətli kadr tənzimləmələri, gələcək

planları olan müəssisələrin çoxluğu dövlətin sütunlarını möhkəmləndirir, yüksək vəzifəli kadrların onların aşağıdakı dövlət orqanlarına tabeçiliyi olmur. Kadrların düzgün formada vəzifələr üzrə paylanmasından doğan möhtəşəm nəticələr dövlət üçün gözlənilməz deyil, gözlənilən olmalıdır. Məsələlərə bu baxımdan yanaşsaq, müxtəlif manipulyasiyalardan uzaqlaşmağa da gətiri çıxarar. Kadr siyasəti səmərəli qurulmalıdır, təkcə ona görə yox ki, təşkilatlar fəaliyyətini zərərsiz həyata keçirsinlər, həm də ona görə ki, məsələ təkcə kadrlara ümumi baxmaq deyil, onlar dövlətin sosial potensialıdır. Bu potensialdan düzgün istifadə edilməlidir. Buna görə də kadr siyasətinə onun sıradan çıxması ilə deyil, kadrların cəmləşməsi, dolğun işçi təminatı, namizədlərin arasında mübahisələr yaratmadan obyektiv əsaslarla seçilməsi ilə əhəmiyyət qazandıra bilərik. Modern kadr siyasətinin yaradılması bunu tələb edir, insanların milli mənafə düşüncələrinə malik olmasını təşviq edir.

Son dövrlərdə iqtisadçı alimlər dövlətçilik orqanlarının inkişaf etdirilməsi, ənənəvi idarə üsulundan modern idarə üsuluna keçid, dövlət orqanlarında çalışan kadrların maddi-mənəvi imkanlarının yüksəldilməsi sahələrində bir çox yazılar dərc etdirmişdir, əksər ölkələrdə bu sahədə tənzimləyici tədbirlər görülmüşdür. Sadalanan kontekstlərdə məsələlər müzakirə edilmişdir:

- Dövlət idarəçiliyində bürokratik aparatın struktur formasının inkişafının təmin edilməli idi;

- Dövlətin idarəetmə orqanlarında rasionallığın artırılması. Bu isə səmərəliliyin artırılması deməkdir. İlk olaraq hüquqi cəhətdən qaydalar normaya salınmalı və sosial aspektdən nəticələr əldə edilməli idi;

- L.L.Yakobson Yelsinin dövlət başçılığı vaxtlarından yazarkən bildirir ki, menecer üçün təsirli işdən daha çox cəmiyyət üçün təsirli fəaliyyət göstərmək lazım idi;

- Dövlət orqanlarında kadrların idarə edilməsində səmərəlilik və dəyərlər ölçüləri bir-biri ilə üst-üstə düşməli idi;

- Dövlət orqanlarında işçilərin əmək haqları arasındakı fərqin böyük olması, qərar qəbul edən məmurlarla işçilər arasında münasibət təzadlıqları, dinamik

halların baş verməsi, stabil olaraq ardıcıl cəmiyyət üçün yararlı qərarların verilməməsi ilə bağlı problemlər həll edilməli idi;

- Texnika və texnologiyaların ürək açan vəziyyətdə olmaması, iqtisadi resursların əksikliyi səbəbiylə əmək haqqının aşağı göstəriciləri, maliyyə çatışmazlığı kimi məsələlərin həll olunmalı idi;

- Dövlət orqanlarındakı işçilərin həvəsləndirilməsi, onlara müəyyən kompromizlərə, yəni güzəştlərə gedilməsi, ölkənin təməli hesab olunan təhsil və səhiyyə sferasına ayrılan vəsaitlə dövlət qulluqçularına ayrılan vəsaitlərin müqayisəsinin araşdırılmalı idi;

- Dövlət orqanlarındakı kadrların müasirləşməsi texnokratiya ilə əlaqələndirildi.

A.V.Obolonski Rusiya Federasiyasında dövlət xidməti ilə bağlı yanaşmalarını özündə əks etdirən məqaləsində deyir ki, Rusiyada cəmiyyətin, eləcə də ölkənin gələcəyi üçün təhlükəli olan 2 dağıdıcı istiqamət var: birincisi, hüquqa etibar etməmək, ikincisi isə dövlət qulluqçularının işinə sevgisizlik və inamsızlıqdır. Zaman keçdikcə güclü tendensiyalar baş verir, iqtisadiyyat strukturlaşmış qaydalar əsasında inkişaf edir, bu isə idarəçilik konsepsiyalarının öncəki mənəvi və sosialoji tərəflərini itirməsinə səbəb olur.

### **1.3. Liderlik konsepsiyası və kadr siyasəti**

Liderlik məsələləri ilə bağlı olan ən qədim mənbələr yaşı 5000 ildən çox olan Misir yazılarıdır. Bunun əsas səbəbi ən qədim dövlətçilik tarixinin Aşağı və Yuxarı Misir adlandırılan bölgələrdə olduğu üçündür. Liderlik anlayışı anqlo-sakson sözüdür, mənşəyini araşdırsaq görürük ki, mənası liderlik etmək, lider sözlərindəndir. Lider sözünə yunan dilində qarşılıq olaraq "hegemon", italyanlarda da "dux" sözü istifadə edilir. Sözlərin mənasında səyahət ifadəsi də vardır. 1755-ci ildə birinci dəfə lider sözü işlənilmişdir. Həmin tarixdə "ən öndə gedən şəxs" olaraq səciyyələndirilən lider sözü lüğətdə yer almışdır, daha sonra 1828-ci ildən liderlik sözü qeyd edilməyə başlanmışdı, hansı ki "liderin statusu" anlamını ifadə edirdi.

Əhalinin və iş yoldaşlarının mənafeələrini güdən formada dəyişikliklər edən, məsuliyyətli, inamlı və qərarlarında zəkaya arxalanan insanlar lider xüsusiyyətindədirlər.

Teylorla görə liderlik xüsusi növ idarəetmədir ki, qarşılıqlı münasibətlərdə üzə çıxır. Teylor iddia edirdi ki, idarəçiliyin özündən fərqlənərək liderlik müəssisələrdə tabe olanları deyil, davamçıları diqqətdə saxlayır. Ona görə lider və onun davamçıları ifadəsi keçmişdəki bütün "ağa-qul", "rəis-rəiyyət" kimi stereotiplərin məhvində səbəb olmuşdur.

Liderlikdə mütləq şəkildə başqa insanlara təsir olunmalıdır. Ona görə də tə formada liderlik olmur. Liderlik başqa şəxslərlə qarşılıqlı əlaqələri əhatə edir. Bu baxımdan liderliklə bağlı anlayışları açıqlayarkən, təkcə lideri deyil, onun ətrafında olan insanların da xarakteristikalarını təhlil etmək zəruridir. Liderlərin göstərdiyi üstün fəaliyyət və obrazlar, əslində əlaqədə olduğu insanlar tərəfindən qiymətləndirilir. Ümumiyyətlə liderlik anlamına təsir göstərən dörd vacib amillər vardır:

Birinci, liderin şəxsiyyəti və onun malik olduğu xüsusi bacarıqlarının toplusudur;

İkincisi liderin olduğu mühitdə müəssisənin gözləntiləridir;

Üçüncüsü isə liderlə onu dinləyən işçilərin ona tabe olduğu vəziyyətin analizidir;

Dördüncüsü də lider və onun davamçılarını ümumi məqsədlərinin olmasıdır. Liderlik də bu dörd təsirdən yaranan bir məfhumdur.

Liderlik əslində, sosial, psixoloji meyarları olan bir ifadədir. Liderlik anlayışı bir şəxsin digər şəxslər üzərindəki effektin gücünü və ya daha lakonik dildə izah etsək, bir yaxud bir neçə qrupun daha böyük insanlara təsiridir. Liderlik anlayışını razısalma sənəti də adlandırsaq, yanılmış olarıq. Çünki liderlik həm də məqsədləri daha həyəcanlı diqtə etməklə insanları öz şövqünün ətrafında toplaya bilmə bacarığıdır. Liderlik insanlar üzərində siyasi və ya iqtisadi güc tətbiq edərək onları öz ətrafında birləşdirmək və məqsədlərinə çatmaq üçün izləyicilərə fəaliyyətə dəvət etməkdir.

Liderliyin başqa bir istiqamətdə izahı isə belədir ki, liderlik yalnızca bir qrup insanın məqsədlərini həyata keçirmək üçün qrup fərdlərini inandırmaq qabiliyyətidir. Bu səbəbdən liderlik istənilən qrupa problemlərini həll yoluna qovuşdurma və məqsədlərinə çatma qabiliyyəti qazandıraraq, qrup fərdlərinə təsirinin icrası anlamında işlənir.

Liderlik bir hədəfə çatmaq üçün insanların və ya müəyyən kollektivlərin fəaliyyətinə təsir etmək; istiqamətləndirmək; rəhbərliyi öz əlinə almaq kimi səciyyələnən hadisələr toplusudur.

Liderliyə olan yeni yanaşmalardan biri də odur ki, bir işçiyə görə idarəetmə xüsusiyyətlərində müəyyən dəyişikliklər aparıla bilər. İşgüzar fəaliyyətdə müəssisələrdə ən vacib faktorun insan olması, insanların zəruri tələblərini qarşılamaq və onların hədəflərinə yiyələnməsi üçün qruplaşmasının vacibliyini bərqərar edir. Ona görə də liderlik elə təşkilatların mövcudluğundan irəli gələn bir konsepsiyadır. Liderliyin tam olaraq tərifini vermək mümkün olmamışdır. Çünki bu konsepsiya ilə bağlı bir çox suallar verilir və daima öz aktuallığını qoruyub saxlayır. Lakin liderlik konsepsiyası üç vahid qrup formasında cəmləşərək xarakterizə edilir:

İntellektual cəhətlər: Bu bölməyə analitik düşünmə, məntiqli analiz edə bilmə bacarıqları, xəyallarını düzgün formada ifadə edə bilmə kimi xarakteristikalar daxildir.

Xarakterik cəhətlər: Adaptasiya olma, innovativlik, stabillik, intizamlılıq, qətiyyətlilik və s. cəhətlərdir.

Sosial cəhətlər: Kütləyə müraciət etmə və onları başa düşmə, öz-özünü tənzimləyə bilmə və s. cəhətlərdir.

Müəssisələrdəki fəaliyyətlə bağlı liderlik də yuxarı mərtəbələrdən biri hesab edilir. Səbəb odur ki, müəssisə liderinin xarici mühitdə sayılıb-seçilməsi gələcək dövrdə həmin qurumun işlərində uğurlu və ya uğursuz olacağını göstərir. Yaxşı lider gələcəkdəki gözəl günlər üçün əziyyət çəkdiklərini bildirir, gələcəyin parlaq olacağına insanları inandırmağı bacarır. Güclü olmayan lider isə cari vəziyyəti qiymətləndirir, ona görə də gələcəyə də pessimist baxır. İnamı olmayan lider əsla başqalarına da liderlik edə bilməz. Ona görə də təşkilatların idarəçiləri rəhbərliyi

həyata keçirərkən onu realizə etmə üsullarını öyrənməlidir. Keçmiş dövrdə insanlar liderliyi sadəcə anadangəlmə xüsusiyyətlərlə müəyyənləşdirir, ali soyun qanını daşıyan insanları sorğu-sualsız idarəçi mövqeyinə gətirib çıxarırdılar. Bu yanaşma böyük imperiyaların məhvinə səbəb olan ən başlıca amillərdən hesab olunur. Müasir dövrdə lider olan şəxs özünün həm abstrakt, həm də praktiki məntiqinə arxalanmalı, vəzifələrdə özünü göstərməlidir.

Təşkilati sistemlərdə liderlərin 3 əsas öhdəliyi mövcuddur:

- kadrları aktiv fəaliyyətə çağırmaq;
- əngəlli və ya sürətli yavaşlama mərhələsində olan fəaliyyəti gücləndirmək;
- davamçılarını həvəsləndirə bilmək.

Tarixən təşkilatlar və dövlətlərin həyatlarında insanlar asayiş, əmin-amanlıq, sakitlik vəziyyətində həyat sürdüyündə öz daxilində olan liderləri sezə bilmirlər. Lakin nə zaman ki, ölkədə xaos başlayır, qanunsuzluq və ya intizamsızlıq geniş vüsət almağa başlayır, onda vəziyyət kökündən dəyişir. Ölkə vətəndaşları bu böhrandan qurtulmaq üçün üsullar axtarır, yəni liderlərini tapmağa çalışır. Bu təkcə ölkə miqyası üçün deyil, həm də müəssisələr üçün də belədir.

Təşkilat sistemində liderlər olduqca vacib bir mövqedə dayanırlar. Çünki onlar insanları hərəkətə gətirən qüvvədir, eyni anda onlarla, yüzlərlə, hətta minlərlə çəsə təsir edirlər. "Təşkilatların dəyişməsi və onun dinamik adaptasiyası üçün liderlər vasitəsilə hansı amillər istifadə olunmalıdır? sualına cavab axtararkən menecment konsepsiyasını araşdırmaq lazım gəlir.

Hazırkı dövrdə əgər pisdən yaxşıya artım tempili bir dəyişim istəyiriksə, mütləq formatatəşkilatın mədəniyyətinə əsaslanıb mübarizə aparmaq lazımdır. Misal olaraq, dünyanın ən qabaqcıl ölkələrindən biri hesab olunun Yaponiyanı göstərə bilərik. Amerika Birləşmiş Ştatları kimi iqtisadi və təbii resursları, milli sərvəti aşırıb-daşan bir ölkə ilə başa çıxmağı bacaran bir dövlətdir, o dünyanın iqtisadi bazarına nəzarət gücünə malikdir. Səbəbi isə odur ki, onlar müəssisələrində təşkilat mədəniyyəti yüksək qiymətləndirir və nəticədə müəssisələr çox güclü inkişaf etmişdir. Bəs bu mədəniyyətə çatmaq üçün nə etmək lazımdır? İnsanlar bu məsələlər ilə əlaqədar sahə tədqiqat işləri aparmağı optimal variant olaraq hesab edir.



Liderlik konsepsiyası 4 qrupda cəmləşmişdir:

- Xüsusiyyətlər konsepsiyası;
- Davranış konsepsiyası;
- Situasion konsepsiya;
- Modern konsepsiya.

Liderlik konsepsiyasında üzə çıxan başlıca elmi yanaşma xüsusiyyətlər konsepsiyasıdır. Qeyd edilən bu konsepsiyada liderlərin şəxsi keyfiyyətləri ilə bağlı əlaqələr qurulur. Əvvəllər insanlar genetik olaraq lider şəxsiyyətlərin doğulduqlarına inanırdılar, daha sonra isə elmin və savadın gücü ilə də bu şəxsiyyətlərin ortaya çıxarılması da təsdiqləndi. Xüsusiyyətlər konsepsiyasında güclü liderin etməli olduqları işlər göstərilmiş, əsas etibarilə onların xarakterində olmalı cəhətlər öz əksini tapmışdır. İdarəetmə qabiliyyəti, düzgün qərar qəbul etmə və etimadlı olması xüsusiyyətlər vurğulanmışdır.

Davranış konsepsiyası xüsusiyyətlər konsepsiyasının daha çox liderliyin təhlil olunması, ekspert alimlər tərəfindən liderin şəxsi keyfiyyətlərinin davranışlarının səbəbləri tədqiq olunmağa başladığında üzə çıxmışdır.

Bu konsepsiyanın yaranmasında əsas məqsəd liderin keyfiyyətlərini deyil, əsas onun davranış biçimlərini izləməkdir. Ona görə də liderin davranış tərzini, dinləyənləri ilə əlaqələri bu konsepsiyada olduqca geniş formada araşdırılır, xarakteristikalardan daha çox ünsiyyət qabiliyyətinə diqqət yetirilir. Ünsiyyət qurmadan heç bir şəxs özünü lider adlandırma bilməz, çünki insanlarla əlaqə olmasa o öz kollektivindən ayrılır.

1960-cı illərdə başqa elmi sferalarda da baş verən idarəçilik məsələləri ilə əlaqəli olaraq üzə çıxarılan modifikasiyalar, yüksəliş meyilləri, tədqiqat və elmi yanaşmalarla bərabər həm də liderin əhatəsindəki insanların da araşdırılmalı olduqları irəli sürülmüşdür. Bu da situasion konsepsiya olaraq səciyyələnən baxışların yaranmasına səbəb olmuşdur.

Situasion konsepsiya fərqli vəziyyətlərin birbaşa olaraq liderlik konsepsiyasına təsiri etdiyini izah edir. Bu o deməkdir ki, dinləyicilərlə danışanda tək-cə bir üsuldən istifadə edərək onlara təsir etmək olmur. Çünki müxtəlif vəziyyətlərdə başqa

təsiredici üsullar həyata keçirilə bilər. Yəni alternativ yolların tapılması zəruri şərt olaraq qiymətləndirilir. Məhz bu baxımdan liderlik stilləri bütün dünyada fərqlidir və eyni zamanda hər biri effektiv ola bilər. Liderlər hansı situasiyaya düşüblərsə, elə o vəziyyətə uyğun qərarlar qəbul etməli və hərəkət etməlidirlər. Bir-birinə bənzəyən bəzi liderlər sələfinin yolunu davam etdirməyə, onun yürütdüyü siyasətin davamını gətirməyə çalışır. Lakin əsl lider öz rəhbərlik stilini yaratmalıdır, bu da ancaq situativ hallarla üzə çıxan məsələdir. Liderin əsas davranışlarının müxtəlif fərqlilikləri vardır:

- liderin iş xüsusiyyətləri;
- əhatəsində olan şəxslərin fərdi keyfiyyətləri;
- kollektivin keyfiyyətləri;
- təşkilatların mexanizmləri.

Situasion konsepsiyaların arasında çoxlu elmi yanaşmalar vardır. Əvvəllər davranış konsepsiyası daxilində fəaliyyət göstərən Fiedler daha sonra öz istiqamətini dəyişmişdir. Liderin davranışlarını və onun effektivliyini iki hissəyə ayırmışdır. Fiedlərin fikirləri olduqca vacib hesab olunur. Fiedlər deyir ki, liderin davranışları sərt olmalıdır, asanlıqla tərəfi dəyişməməlidir. Bu səbəbdən təşkilatlardakı liderin xüsusiyyətlərini dəyişdirmək əvəzinə insanları ona uyğunlaşdırmaq daha asandır.

House və Mitchell XX əsrin 70-ci illərində iksi də ayrı-ayrı yerlərdə oxşar liderlik modelləri ərsəyə gətirmişlər. Ümumilikdə iki modelin ortaq cəhəti odurki, iksi də gözləmələr nəzəriyyəsi ilə əlaqəli modellər inkişaf etdirmişdir. Sallie fərziyyəsinə arxalanan bu modeldə avtoritar, təşviq edici, aktiv iştirak edən, nailiyyət axtaran kimi lider növləri göstərilmişdir.

Yetton və Vroomun situasion konsepsiyası təşkilati qərar qəbul etməyə imakn verən marağın artması səbəbilə üzə çıxan bir konsepsiyadır. Ona görə də öncəki qanunlara etibarlı olanlar, xüsusi qərar qəbuletmə ilə bağlı iştirakı zəruri edən liderlik stilinin effektivliyini iddia edirlər.

XX əsrin 80-ci illərində bir çox yeni liderlik tədqiqatları aparılmışdır. Yeni konsepsiyalar kimi qələmə verilən bu araşdırmalar ünsiyyətçil, vizyonlu lider, xarizmalı lider və s. kimi anlayışlar yaranmışdır. Bu fikirlərin əsasında sosial,

iqtisadi, dünyagörüşü kimi baza ifadələr durur. Lider və onun davamçıları arasında iki tərəfli əlaqələr mövcuddur. Liderlik konsepsiyasında qeyd olunan anlayışlardan bəzilərini izah edə bilərik.

Xarizmalı liderlər fenomen halına gəlmiş idarəçilikdir. Xarizma insanları ovsunlama, təlim-tədris üsulu ilə yüksəlişə dəvət etməkdir. İlk dəfə Marks Veber liderin xarizmasını din ilə əlaqələndirmiş, konseptual yanaşma halına salmışdır. Liderin xarizması insanları liderə inanmağa çağırır, eləcə də onu dinləyənlərin hisslərini yönləndirmə xüsusiyyətlərinə malikdir. Marks Veber liderliyi xarizma ilə əlaqələndirərək əslində genetik yollarla yarandığını qeyd edir. Məntiqlə düşünsək, bürokratiyanın prinsiplərini müdafiə edən Marks Veberin liderliyi ilahi qüvvələrdən gələn bir inəət olaraq dəyərləndirilməsi heç də təsadüfi xarakter tələb etmir, olduqca təbiidir.

Qarşılıqlı əlaqələndirilən və transformasiyalı liderlik növləri də xarizmalı liderlik kimi çox geniş miqyasda tədqiq olunmuşdur. Transaksional liderlik adlandırılan liderliyin bu növündə keçmişdən gələn idarəçilik qaydalarına sadıqlıq göstərir. Bu liderlik növündə özüdən əvvəlki rəhbərlərin immitasiyası (yamsılaması) kimi xüsusiyyətlər mövcud olur. Onu qeyd edək ki, keçmiş hadisələrlə bağlı olan bu liderlik stili daha geniş yayılmışdır. Lakin bu heç də doğru liderlik tipi hesab edilmir. Burns tərəfindən yaradılan bu konsepsiyada təşkilatın keçmişdə nələr yaşadığı deyil, gələcəyə olan inam və güvəni əsas götürülməlidir. Çünki keçmiş rəhbərlərin hansı situasiyalarda bu qərarı verdiyi tam təfəsilat ilə aydın olmur, hətta gələcək inkişafda da problemlər yarada bilər. Transformasiyalı, yəni dəyişikliklərə açıq olan liderlik anlayışında təşkilatı situasiyaya uyğunlaşdırmaq əsas məqsəd olaraq qiymətləndirilir.

**Vroom - Yettan - Jogo konsepsiyası:** Dünyada məşhur konsepsiyalardan biri olan Vroom-Yettan-Jogo konsepsiyasıdır. XX əsrin 70-ci illərində Victor Vroom və Flip Yettan tərəfindən ərsəyə gətirilən bu modeli, sonralar Jogo və onun əməkdaşları inkişaf etdirmişdir. Bu konsepsiya da əslində qeyd etdiyimiz konsepsiyalarla əlaqəli formadadır Belə ki, bu yanaşmada da qeyd olunur ki, liderin ətrafında olan şəxslərin qiymətləndirilməsi də liderliyin növlərini araşdıranda lazım olan əsas amillərdən

biridir. Lakin Vroom - Yettan - Joqo konsepsiyasının fərqli cəhətləri vardır. Bu modeldə qeyd olunur ki, lider və onun astları ilə münasibətlərindən doğan özünəməxsus davranışlar mövcuddur. Yəni bu o deməkdir ki, rəhbərə uyğunlaşan həmişə tabe olanlar olmamalıdır. Astların öz aralarında razılaştığı qərarların da məntiqli olduğu ideologiyası modelin əsas tərkib hissələrindəndir. Vroom - Yettan - Joqo modelində əsas prinsipi, təbii ki, müəyyən məhdudiyyətlər tətbiq etməklə kiçik işçilərin də qərar qəbuletmədə iştirakına şərait yaratmaq, aşağı vəzifəli kadrların düzgün qərar verə biləcəyinə həvəsləndirməkdir. Bu modelə əsasən, istənilən situasiyalarda düzgün qərarın qəbul edilməsinin alternativ variantların mövcudluğu insanlara çatdırılmalıdır, onlar da liderin cəmiyyətə olan diqqətini görəcəkdir.

Qərar ağacı modeli isə Vroom - Yettan - Joqo modelinin axıncı pilləsi olaraq qiymətləndirilir. Kiçik vəzifəlilərin qərar qəbuletmədə iştirakını həvəsləndirən bu konsepsiyada müəyyən özəlliklərə sahib olan lider növündən bəhs edilmir, sadəcə müəyyən məhdudiyyətlər çərçivəsində təşkilatın ətraf mühitin də qərarlarda iştirak edə biləcəyi liderlik məhfumundan söz açılır.

**Üfüqi münasibətlər (horizontal) liderliyi konsepsiyası:** Bir təşkilat daxilində daima ast-üst münasibətləri şaquli vəziyyətdə olur. F. Dasendreu və C. Green ə görə istənilən aşağı vəzifələrdə çalışan kadrlar ümumən öz rəhbərinin idarəsində olur. İstənilən kiçik qrupun münasibət yaratması rəhbərindir. Təbiidir ki, müəssisə daxilində çalışan kadrların rəhbərlərindən asılılığı var, amma onlar öz hərəkətlərində, fikirlərində, arzularında, rəhbərliklərin gözləntilərində sərbəstdirlər. Lakin qeyd olunmalıdır ki, görünən təşkilati qruplardan fərqli olaraq kənarında da bəzi topluluqlar vardır. Rəhbərin əsas funksiyalarından biri də, təşkilatın daxilində olmayan topluluqlarla öz təşkilatının mənafeələrini ortaq kontekstə gətirməsidir. Horizontal liderlik konsepsiyasında əsas fikir qeyri-formal səlahiyyətlərə malik olan liderin insanlara təsir qüvvəsidir. Əlbəttə idarəçi ast-üst münasibətlərinin idarə olunmasında uğurlu olmalıdır, əks halda lider olaraq tanınması düzgün deyil. Lakonik dildə desək, lider həm mənsub olduğu qurumun kadrları ilə, həm də həmin qurumun xaricində olan kütlə ilə əlaqələri yaratmalıdır və daim nəzarətində saxlamalıdır. Bu xüsusiyyətlərlə səciyyələnən liderlik horizontal, yəni üfüqi liderlik hesab olunur.

Üfüqi liderlik konsepsiyasında əsas məsələ daxili münasibətlərlə yanaşı, xarici münasibətlərin də liderlər tərəfindən düzgün tənzimlənməsidir. Xarici münasibətlərdə nailiyyətlər qazanan lider təşkilatının mənafeələrini də ali orqanlarda müdafiə edəcək gücə sahib olur ki, yüksək vəzifəli şəxslərin fəaliyyətində göstərilən aspekti diqqətə almaq yerinə düşərdi.

**Həyat tsikli (Life Cycle) konsepsiyası:** Liderlik konsepsiyasına müasir baxışlardan biri də "life cycle" konsepsiyasıdır. Göstərilən konsepsiyaya əsasən liderlərin hərəkətlərinin kamilləşmə vaxtı ilə əlaqəlidir. Kiçik işçilərin kamilləşməsi müəyyən vaxt çərçivəsində onların sosial məsuliyyətləri öz üzərinə götürməsi, həvəsləndirmə amilləri nəticəsində üzərlərində çalışması, praktiki fürsətlərdən səmərəli istifadə etməsi, daima inkişaf tempində öz fəaliyyətlərini davam etdirməsi ilə səciyyələnilir. Sual olunur ki, "kamilləşmə prosesi nə zamana qədər davam edir?". Cavab bu şəkildə verilir ki, ən aşağı vəzifələrin kamilləşməsi prosesi mərhələli prosedurlar olaraq ən yüksək vəzifəyə çatana qədər davam etdirilə bilər. Belə bir məsələ var ki, lider özü yüksəlişə doğru meyillənməsə, onun təbəələri də irəliləməyə meyilli olmayacaq. Kiçik vəzifəsi olan şəxslərin davranışı liderin davranışlarından bilavasitə asılıdır. Həyat tsikli konsepsiyası olduqca geniş formada müzakirə edilmişdir, lakin onun təsdiqlənməsinə aid çoxlu faktlar tapıla bilməmişdir. Lakin kiçik vəzifəli şəxslərin kamilləşməsi ilə liderin daha uğurlu ola bilməsi strategiyasının təhlili olduqca əhəmiyyətli olmuşdur.

**Likertın dörd sistem konsepsiyası:** Liderliyin ərsəyə gəlməsini aydınlaşdıran davranış konsepsiyaları formatında təkamüldə olan situasion konsepsiyalarının müvafiq liderlik şərhini çox olduğu qədər əksər xüsusi tədqiqatlardan əldə olunan məlumatlara arxalanır. Tam adı Renzis Liket Miçiqan olan alimin tədqiqatları nəticəsində liderliyi dörd əsas növ olaraq təsnifatlaşdırmışdır. R.Likertin bu təsnifatı sistem nömrələri formasında sıralanmışdır.

I sistem: Burada liderlik tamamilə ənənəvi qaydada həyata keçirilir. Rəhbər hansı vəzifəni tapşırırsa, onun təsiri altında olan kadrlar sorğu-sualsız deyiləni etməlidir.

II sistem: Avtokratik lider növünə az da olsa oxşayan, bu tip nisbətən birinci sistemdən yumşaqlığı ilə fərqlənir. Burada liderlər insanların problemlərində yardımsevərliyi ilə fərqlənir.

III sistem: İştirakçı lider olaraq da səciyyələndirilən bu tip, insanların qərar qəbul etməsində iştirakını təmin edir, fikirləri önəmsənilir. Öz səlahiyyətini paylaşmağa meyilli olur, bu da onun mərkəziyyətçi öndər olmamasına gətirib çıxarır.

IV sistem: demokratik tip kimi səciyyələndirilən lider təzyiq göstərməkdən tamamilə imtina edir. Bu tipdəki rəbər çalışır ki, əməkdaşları özü-özünü inkişaf etdirdirsin. Liderin əsas məqsədi əməkdaşların xarici faktorla əlaqəsinə şərait yaratmaq, yönləndirmə fəaliyyəti həyata keçirməkdir. Demokratik əsaslarla təşkilatları idarə edən şəxslərin olduğu təşkilatlarda da münaqişələr yarana bilər. Bu münaqişələr əsasən azacıq da olsa güc tətbiq olunarsa, baş verir.

**Gari Yuklun liderlik davranışları konsepsiyası:** Yeni dövrdə üzə çıxarılan bu konsepsiyaların məqsədi, situativ dəyişənlər ilə kadrların səmərəliliyi və məşğulluğu arasında münasibətləri göstərməkdir. Amerika Birləşmiş Ştatlarının ali təhsil müəssisələrindəki tədqiqatlarda iki istiqamətdə (insan və vəzifə) araşdırılıb, qərarların mərkəzdən idarə olunması meyarına əlavə olaraq kadrların da qərarvermədə iştirak hüququnu təyin edir:

Yukl iki fərqli model formatında öz konsepsiyasını təkmilləşdirmişdir:

- "Ayrılıq modeli";
- "Bağlanma modeli".

**Fiedlerin effektiv liderlik modeli:**Fiedler, liderliklə bağlı situativ yanaşmaları nəzərə alınmadan yaradılan konsepsiyalardakı fikirlərə düzəliş edərək, daha çox xüsusi prinsiplər irəli sürməyə çalışmışdır. Fiedlerin davranış qaydaları çərçivəsində irəli sürdüyü modelin iki başlıca davranış formasını təsnifatlaşdırmışdır:

Birincisi işə motivasiyalı şəkildə yanaşmaqdır;

İkincisi isə motivasiyalı liderliyin təşkil olunmasıdır.

Bu təsnifata qədər indiyə qədər qeyd etdiyimiz konsepsiyalarla Fiedlerin modeli arasında elə bir fərq qoyulmurdu. Amma indi Fiedler liderlik formalarının

xüsusiyyətlərinə mühitə görə dəyişiklik prinsiplərini daxil etdiyindən digərlərindən fərqli olmuşdur. Fiedlərə görə situasiyanın 3 əsas meyarı dəyərləndirilməlidir:

**Fəaliyyətin strukturu:** Tələb olunan işin qayda-qanunlara, zaman müddətinə uyğunluğu ilə bağlıdır. Bu meyarın əsas anlamı kadrlar eyni bir işin görülməsindən dərk etdiklərinin cəmi olaraq qiymətləndirilir.

**Nəzarət qüvvəsi:** lider olan şəxslərin kadrlarının fəaliyyətinə qarışmaq, onların vəziyyətinə yaxşı və ya pis formada təsir edib-etməməsi ilə bağlıdır. İdarəçilər tabeliyində olan işçilərin qabiliyyətlərinin işlə bağlı olub-olmamasını, iş şəraitinə müvafiq olub-olmamasını, standart qanunlar formatında işlənilib-ışlənilməməsini təyin edə bilməli və xüsusilə nəzarət qüvvəsini işə salmağı bacarmalıdır.

**Lider və onun tabeçiliyi arasında olan sfera:** liderin verdiyi tapşırıqlarla hansı səviyyədə razılaşdığı ilə bağlıdır. Əgər liderlə işçilər arasındakı münasibətlər olduqca güclüdirsə, bu o deməkdir ki, əlaqə sferası da müsbət şaxələr üzrə inkişaf etmişdir.

**Reddinin üç meyarlara əsasən liderlik modeli:** Redd idarəçiliyə təsirlərlə bağlı fikirlərində yazır ki, rəhbərin, yəni menecerin tək öhdəliyi fəaliyyətdə uğurlu olmaqdır. Səmərəliliyi isə odur ki, həmin işləri yerinə yetirərkən hansı dərəcədə işi görmüşdür. Rəhbərlərin idarəçilik effektivliyinə təsirlilik kimi fərqli bir anlayışla ifadə olunmalıdır. Reddinin ölçülərə əsaslanan liderlik modeli aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

**Görünüslə bağlı effektivlik:** İdarəetmədə effektivlik tək cə davranışlarla bağlı deyil. Uzaqdan təsirli olan davranışlar bir baxımdan onun səlahiyyətlərinin icrasından irəli gəlir. Nümunə olaraq deyə bilərik, işlərini görərkən məsuliyyətli olmaq, nizam-intizamlı şəkildə evə gedib-gəlmək, iş otağını səliqəli saxlamaq kimi xüsusiyyətlər effektiv əməllər kimi görünür. Lakin həmişə görünüşcə effektivlik təsirli ola bilmir.

**Şəxsi effektivlik:** Ola bilər ki, vəzifənin standartları düzgün şəkildə izah olunmayıb, və ya onun səlahiyyətlərini tam olaraq əhatə etmir. Ona görə fərdi effektivlik xüsusi əhəmiyyətə malik ola bilər. Fərdi effektivlik, onların standartlarının düzgün təyin olunmadığı təşkilatlarda səmərəsiz işlər görərkən rəhbərlər

də fəaliyyət göstərə bilər. Belə insanların gördüyü işlərin nəticələri də olmur, hər hansı nəticə əldə edilsə də, sonrada əskikləri üzə çıxaraq, daha böyük fəsadlara gətirib çıxarır.

Azərbaycan Respublikasının azadlığının ilk dövrlərində Ulu Öndər Heydər Əliyevin təmsalında vətənimizə liderlik konsepsiyası gətirilmişdir. Digər siyasətçilərdən ən böyük fərqi odur ki, Heydər Əliyev təkə siyasət sahəsində işlər görmürdü. O, Respublikanın digər iqtisadi, sosial, ictimai işləri ilə də maraqlanmış, liderliyini nümayiş etdirmişdir. Heydər Əliyev özünə və xalqına inamını cəmiyyətə ötürə bilirdi. Xalq onun möhtəşəm natiqlik qabiliyyəti ilə ovsunlanır, davamçısı olaraq fəaliyyət göstərirdilər. Haimiyyətə gəldiyi gündən bəri Azərbaycanın xarici və daxili əlaqələrində mühüm rol oynamışdır. Heydər Əliyevin dövlət başçısı olduğu vaxtda yaratdığı liderlik təcrübəsi indi də öz nəticələrini göstərir. Nəinki ənənəvi üsullardan, eləcə yenilikçi vasitələrdən istifadə edərək siyasət yürütmüş ölkə tarixini yönəldən bir dahi olmuşdur.

Heydər Əliyevin liderlik modeli reallaşdırdığı məqsədlərə yiyələnmək üçün özündə ehtiva etdiyi bir sıra keyfiyyətlərlə xarakterizə edilir. Qeyd olunan məsələ liderin şəxsi xüsusiyyətləri hesab edilir. Karleyl bildirir ki, liderin şəxsi xüsusiyyətləri onun sirli daxili aləmini büruzə verir. Liderin mənəviyyəti ilə bağlı parametrlər də onun şəxsi xüsusiyyətlərinə daxil edilir.

Heydər Əliyevin başqa bir dəyərli keyfiyyəti isə onun situasiyaya uyğun qərarlar qəbul etməsi idi. Xarici münasibətləri də qiymətləndirərək, müvafiq strategiyaları qururdu. Azərbaycan Respublikasının müharibə şəraitində hakimiyyəti əlinə alaraq, xalqın asayişini təmin etməyi bacarmışdır. O, insan olaraq olduqca mülayim, məsuliyyətli və səmimi bir şəxsiyyət idi. Lakin yeri gəldikdə xalqın düşmənlərinə, cəmiyyəti mənəvi cəhətdən çökdürən qüvvələrə qarşı sərt üzünü göstərə bilirdi.

Heydər Əliyevin digər bir keyfiyyəti öz şəraitini yaratma bacarığına malik olması idi. Belə olan vəziyyətdə keçmiş, yəni ənənəvi qaydalarda olan liderlik konsepsiyaları özünü doğrultmur, yeni, heç bir dövətdə olmayan, mövcud gərgin şəraitdə ən düzgün siyasəti seçmək onun ən xüsusi işlərindən biridir. Heydər Əliyev



dəfələrlə qeyd edirdi ki, Azərbaycanın müharibə dövründə həyata keçirdiyi idarəçili fəaliyyəti heç bir dövlətin deyil, məhz "Azərbaycanın modeli" olaraq qəbul olunmalıdır.

Heydər Əliyevin siyasətinin əsas məqsədi ədalətli qərarların hazırlanıb icra olunması, lazımi işlərin koordinasiyasının düzgün aparılması, cəmiyyətin mənafeələrini müdafiə edərək geniş idarəçilik funksiyalarını səmərəli formada təşkil etməkdir.

Heydər Əliyevin liderlik konsepsiyasının digər bir tərəfi isə problemlərin mümkün olduqca minimum səviyyəyə gətirməkdən ibarət idi. Heydər Əliyevin hakimiyyətə gəlməsi özbaşına yaradılmış, ölkə daxilində iğtişaş yaradan qüvvələrin fəaliyyətlərinə son qoymuşdur.

H.Əliyevin digər üstün cəhəti odur ki, o cəmiyyətlə xüsusi etika ilə danışır, kommunikasiya funksiyasından məharətlə istifadə edirdi. H.Əliyev həm də güclü təşkilatçı idi. Xalqın səfərbər edilərək öz amalları uğrunda mübarizə aparmasına ən böyük dəstəyi göstərdi.

Heydər Əliyevin timsalın onun liderlik konsepsiyası ali təhsil müəssisələri üçün tədris metodu olaraq tələbələrə keçirilir. Qeyd etməliyik ki, Ulu Öndərin siyasətində texnologiyanın nəzərə alaraq, Azərbaycanı dünya bazarına çıxarmışdır. Tədqiqat işində göstərilən avtokratik liderlik anlayışlarının müəyyən formada çatışmazlıqları olduğundan tam şəkildə hakim mövqə tuta bilməmişlər. Bu liderlik ya elmi texniki tərəqqinin gücünü göz ardı edərək gələcək üçün prioritet istiqamətlər müəyyən etmiş, ya da insanların düşüncələrini arxa planda saxlamağı diqqət etdiyindən böyük münaqişələrə səbəb olunmuşdur. Liderin etməli olduqları siyahısında icmanın fikirlərini də diqqətə almalı olduğu yer alır. Əslində bu bir istedad olaraq qeyd olunmalıdır. Çünki həm xalqın mənafeələrini müdafiə edib, həm də hakimiyyəti "vəzifə hərəs"lərinə qapdırmamaq üçün güclü intellektual zəka gərəklidir. Ona görə də Heydər Əliyev elə Azərbaycan xalqının mənafeələrini düşünərək bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürərək, xalqın ən ali qanunlar toplusunun - Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının tərtibatında sədrlik edir. Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının hüquq və azadlıqlarının açıq şəkildə bəyan

olunduğu bu Konstitusiyada, xalqın da istəklərinin nəzərə alınması üçün yerli özünüidarəetmə orqanlarının, yəni bələdiyyələrin fəaliyyət prinsipləri, strukturları, yaranma səbəbləri, vəzifələri geniş formatda öz təsdiqini tapmışdır. Liderliyin ən ali nöqtəsi olan xalqın hakimiyyətinin yeganəliyinin təmin olunması üçün əlindən gələni edərək, peşəkar idarəçilik fəaliyyəti ilə insanların sevgisini qazanmışdır.

Heydər Əliyevin istər iqtisadi, istərsə siyasi, istərsə də sosial sferadakı liderlik bacarıqları nəinki milli səviyyədə, dünyanın demək olar ki, bütün ölkələrində heyranlıqla qarşılanmışdır. Onun müvəffəqiyyətlərinin əsas səbəbi həm güclü şüur və təfəkkürə malik olması, həm də xalqına olan sevgisindən irəli gəlirdi

Bu möhtəşəm idarəçilik tarixinə görə xalqımız Heydər Əliyevə "Ümummilli lider" statusunu vermişdir.

## II FƏSİL. DÖVLƏT ORQANLARINDA KADR İDARƏÇİLİYİ SİSTEMİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### 2.1. Kadrların peşəkarlıq keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi sistemləri

Müasir şəraitdə dövlət orqanlarındakı kadrların potensialının gücləndirilməsi dövlətin sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycan Respublikasının Dövlət başçısı İlham Əliyevin 2012-ci ilin dekabrın 12-də imzaladığı fərmanında əks olunan "Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış" konsepsiyasında müasir inkişaf tələblərinə cavab verəcək insan resurslarının idarə olunması və səmərəliliyinin yüksəldilməsi, kadrların peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması kimi vacib vəzifələr qoyulmuşdur. Kadrların idarə edilməsi sahəsi funksional bölmədir və aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- Təşkilatın kadrlar siyasətini müəyyənləşdirən mühüm materialların hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- Əməkdaşların adaptasiya işinin təmin edilməsini;
- Mövcud kadrlar potensialının təhlili;
- Kadrların attestasiyasının təşkili;
- Kadrların karyera işinin planlaşdırılması;
- Rəhbər vəzifələrə çəkilmək üçün ixtisaslı kadrlar potensialının formalaşdırılması və onlarla işin təşkili;
- Kadrların təlim-tədris, ixtisasartırma işinin təşkili;
- Təşkilatda nizam-intizama nəzarət və yarana biləcək mübahisə hallarının aradan qaldırılmasının təmin edilməsi;
- Kadrlarla işin həyata keçirilməsində maliyyə məsələlərinin və smetanın hazırlanması;
- Əməkdaşların maddi və mənəvi motivasiyasının təmin edilməsi funksiyasının həyata keçirilməsi;
- Qanunvericiliyə müvafiq olaraq namizədlərin işə qəbul edilməsi, kadrların təşkilatda yerdəyişməsi və təşkilatdan çıxarılması işi;
- Kadrlarla əlaqədar kargüzarlıq işinin təşkili;

- Şəxsi uçot işinin təşkili, kadrlarla bağlı daxil olan informasiyanın işlənməsi;
- Təqaüdlərin hesablanması və qeydiyyatata alınması funksiyasının yerinə yetirilməsi;
- Əməkdaşlarla bağlı statistik hesabatların tərtib edilməsi;
- Kadrlarla bağlı arayışların, xasiyyətnamələrin və digər sənədlərin (digər orqanlardan daxil olan sorğulara cavab) tərtib edilməsi;
- Əmək kitabçalarının sifariş olunub, saxlanıb və kadrlara verilməsi;
- Əməkdaşların məzuniyyət qrafiklərinin tərtib edilməsi;
- İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqəli yerli və beynəlxalq təcrübənin araşdırılması və təşkilatda tətbiq edilməsi;
- Kadrların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini həyata keçirir.

*Kadr potensialının gücləndirilməsi üçün müəssisə və təşkilatın məqsədyönlü kadr siyasəti olmalıdır. Həmçinin kadr sisteminin güclənməsinə təsir göstərən digər tədbirlər, insan resursları sisteminin beynəlxalq standartlarda tətbiq edilən normalara çatdırmaq və innovativ metodları vaxtında tətbiq etməyi bacarmaqdır. Müəssisənin kadr potensialının inkişafının təmin edilməsi bilavasitə qurumun rəhbəri və onun həyata keçirdiyi kadr siyasətindən asılıdır. Müəssisənin rəhbəri, ölkə prezidenti kimi müəssisənin dəyərlərinin formalaşdırılmasını həyata keçirən şəxsdir. Bill Geyts «Microsoft» şirkətinin rəhbəri olaraq onun dəyərlərini formalaşdırırdı – intellekt və azadlıq. Bill Geyts ildə 1 dəfə «Microsoft»un ofisini qarşısındakı yaşıllıq olan məkanda öz əməkdaşlarını toplayıb, şirkət üçün vacib strateji məsələləri müzakirə edirdi. İllər boyu, qeyri-formal mühitdə əməkdaşlar ilə rəhbərin görüşləri keçirilirdi. Təşkilati mədəniyyətin yüksək olması müəssisədə korporativ dəyərlərin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Kadr potensialının səmərəliliyinin təhlili zamanı nəticənin qiymətləndirilməsi meyarlarını müəyyənləşdirərkən təşkilat baxımından hesablana bilən, bircins və zaman görə dəyişməyən, keyfiyyət xüsusiyyətlərini qiymətləndirməyə imkan verən və yerinə yetirilən işlərin böyük əksəriyyətini əks etdirən vahidləri müəyyənləşdirmək vacibdir. Müxtəlif sahələrin səmərəlilik göstəricilərini müqayisə etmək üçün fəaliyyət növləri meyarları kifayət qədər dəqiqləşdirilməlidir.*

*Heyətin səmərəli fəaliyyətə stimullaşdırılmasına daxili rəqabəti təmin edən mexanizmlərin köməyi ilə də nail olmaq olar. Kadrlarla iş və kadr potensialının səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün səmərəli nəzarət və əks əlaqə sistemi*

*yaradılmalıdır. Səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsir edən amillərdən biri də yeni informasiya texnologiyalarından istifadə olunmasıdır.*

– *Əməkdaşın karyera planını ərsəyə gətirmək üçün aşağıda qeyd olunan məsələləri həyata keçirmək mühümdür;*

– *Əməkdaşların bacarıqlarının təhlili həyata keçirilir;*

– *Əməkdaşın SWOT təhlili aparılır;*

– *Təhlilə uyğun inkişaf planı (strategiya) hazırlanır;*

– *Inkişaf planının addımları müəyyənləşir;*

– *Əməkdaşın inkişafını təmin edəcək tədbirlər müəyyənləşir (təlim, ixtisasartırma kursları və s.);*

– *Vəzifədə irəli getmək ehtimalı və şərtləri müəyyən olunur (Ələkbərov U.K.və başqaları, 2018: s.125-132).*

Karyera planlaşdırılması bir işçinin malik olduğu bilik və bacarıqlar əsasında karyera hədəflərinə çatmaq üçün vəzifədə irəliləyişin planlaşdırılmasıdır. Daha dəqiq desək, bu özündə bir tərəfdən işçinin karyera hədəflərini müəyyənləşdirmək, digər tərəfdən isə onun gələcəkdə üzərinə götürəcəyi vəzifənin tələblərinə uyğun bilik və bacarıq əldə edərək, hazırlıq keçməsinə ehtiva edən bir prosesdir. Karyera planlaşdırılması vasitəsilə şəxs karyerasına istiqamət verir və qarşısına qoyduğu hədəflərə nail olur. Məhz bu səbəbdən, karyera planlaşdırılması hər bir işçi və təşkilat üçün əhəmiyyətli hesab olunur. Karyera planlaşdırılmasında başlıca məqsəd insan resurslarından səmərəli istifadə və onların inkişafını təşkil etmək, işə bağlılığı artırmaq, personalı yeni sahəyə daxil olmaq üçün həvəsləndirmək, işdə müvəffəqiyyəti artırmaq və s. ola bilər.

Karyera planlaşdırılmasının uğurla həyata keçirilməsi üçün əməkdaşlar özlərinin güclü və zəif tərəflərini, bilik, bacarıqlarının hansı səviyyədə olduğunu aşkar etməlidirlər. Əks təqdirdə şəxsin planlaşdırdığı pozisiyaya çatması mümkün olmayacaqdır. Karyera planlaşdırılmasının həm əməkdaşlar, həm də təşkilat baxımından bir çox mühüm nəticələri var.

Təşkilati faydalara aşağıdakılar daxildir:

- İş gücü çeşidliyini təşkil edir
- İşə bağlılığı artırır

- Vakant yerlərə ixtisaslı kadrların yerləşdirilməsi və təşkilatdaxili ehtiyat kadrların saxlanılmasını təmin edir

- Vəzifədə irəli çəkiləcək işçiləri müəyyən edir

- Təşkilati fəaliyyətə çeviklik qazandırır və uzunmüddətli planlaşdırma aparmağı sadələşdirir

Şəxsi faydaları:

- Kadrlara vəzifədə irəliləmiş imkanı yaradır

- Şəxsi inkişafa vadar edir

- İşçini motivləşdirir

- Fərdin dəqiq karyera hədəfləri müəyyənləşdirərək, özünəməxsus potensial imkanlarını həyata keçirməsini təşkil edir

- Əməkdaşın fiziki, sosial və zehni potensialından rəhbərliyin xəbərdar olması üçün şərait yaradır(Geylan R və başqaları, 2013).

Ümumiyyətlə, karyera planlaşdırılması, xüsusilə, şəxsdə çalışdığı təşkilata və işinə psixoloji bağlılıq yaranmasını təmin edir. Bunun nəticəsində işçinin fəaliyyətindəki müsbət irəliləmiş məhsuldarlığı da artırır. Bəzi rəhbərlər karyera planlaşdırılmasının təşkilatın iş yükünü artıracığı, məsləhət xidməti ehtiyacının artması, xidmət üçün təhsil üzrə yardımın artmasının büdcə üçün ağır yük olacağını fikirləşirlər. Karyera planlaşdırılmasının təhlükəli cəhəti isə şəxsdə yaradacağı mənfi təəssüratdır. Belə ki, işçinin gözləntilərinin artması, həmçinin, stres və gərginliyə səbəb ola bilər. Fərdin karyera baxımından qərarlılığı, zəif cəhətləri və üzərində hiss etdiyi təzyiq onun motivasiyasına və son nəticədə, fəaliyyətinə pis təsir edir. Bütün bunlar əməkdaşın təşkilata bağlılığını azalda bilər.

Karyera planlaşdırılmasının bir çox faydaları olsa da, bir sıra mənfi nəticələrə səbəb ola biləcəyini də nəzərə almaq lazımdır. Mənfi nəticələrin aradan qaldırılması üçün rəhbərlik bəzi addımlar atmalıdır. Bu mənada şəxsin üzərindəki gərginliyi aradan qaldırmaq üçün stress idarəçiliyi təsirli ola bilər.

Karyera planlaşdırılmasının fərdi və təşkilati cəhətdən ikivacib forması vardır. Buna görə də karyera planlaşdırılması həyata keçirilərkən onlar nəzərə

alınmalıdır.Fərdi karyera planlaşdırılması işdən daha çox, fərdə fokuslanır və onun potensialını müəyyən etməyə yönəlir.Fərdi karyera planlaşdırılmasında şəxs daha böyük karyera nailiyyəti, vəzifədə irəliləmə və yüksəksəviyyəli həyat şəraiti arzulayır.Bu işçi üçün karyerası boyunca çoxmühümdür.Fərdi karyera planlaşdırılmasını aşağıdakı mərhələlərdə izah etmək olar:

- Özünü qiymətləndirmə mərhələsi-bu mərhələdə fərd özünü mümkün qədər obyektiv və düzgün şəkildə təhlil etməli, özünün mübət və mənfi cəhətlərini və maraq göstərdiyi sahələri müəyyən etməlidir;

- Füर्सətləri tanımaq-bu mərhələdə şəxs peşələr, təşkilatlar, işlər və bununla əlaqəli faktorlar haqqında informasiya toplamalıdır. Bu məlumatlar vasitəsilə daha yüksək əmək haqqı ala biləcəyi, daha çox sosial yardım və xidmətlərdən yararlanma biləcəyi, bilik və bacarıqlarının inkişafı üçün şərait yaradan, karyera qurmaq imkanının çox geniş olduğu və ya kiçik maneələrlə qarşılaşacağı iş və müəssisələri müəyyən etmək asanlaşacaq;

- Hədəflərin müəyyən edilməsi-Fərd alternativ iş, təşkilat və sahələr haqqında əldə etdiyi məlumatları qiymətləndirir, öz keyfiyyətləri ilə müqayisə edir və ümumi nail olmaq istədiyi hədəfləri müəyyənləşdirir;

- Planları hazırlama-bu mərhələdə şəxs qarşıya qoyduğu hədəfə çatmaq üçün karyera planını həyata keçirir.Bunun üçün mövcud şərait uyğun olmalıdır.

Təşkilati karyera planlaşdırılması-işçinin sahib olduğu bilik, bacarıq və imkanlar əsasında onun təşkilat daxilindəki pozisiyada irəliləməsinin planlaşdırılmasıdır.Bu həm də belə bilik və bacarıqların əldə edilməsi istiqamətindəki fəaliyyəti özündə ehtiva edir.Təşkilat tərəfindən yaxşı hazırlanmış karyera planlaşdırılması fərdi karyera planlaşdırılmasına kömək, təşkilatda mövcud olan karyera fürsətlərini əməkdaşlara çatdırmaq və təkmilləşdirmək yolu ilə onun qabiliyyətlərini karyera fürsətlərinə çevirmək kimi məqsədlərə xidmət edir.Fərdi və təşkilati karyera planlaşdırılmasının bir-birini dəstəkləməsi çox vacibdir(Uzunay V., 2007).

Dövlət orqanlarında kadrlarının fəaliyyətinin optimallığının ölçülməsi personalların səlahiyyətləri çərçivəsində öz işlərini aşağı, və ya yüksək səviyyədə

görməsi ilə həyata keçirilir. Dəyərləndirmələrdən əldə edilən məlumatlar son göstəricikimi qeydə alınır. Diqqətin əsas nöqtəyi-nəzəri məhz təməl problemdə olur və nəticədə yaranan qanunsuzluqlar operativ şəkildə aradan qaldırılır. Dövlət idarəetmə orqanlarında tədbirlərin rasionallığına da, bütövlükdə, aktiv dövlət idarəetməsinin nəticələrindən biri olaraq nəzərdə saxlanılır. Dövlət idarəetmə orqanlarında aparılan tənzimləməyici tədbirlər optimallıq dərəcələrindən aşağıdakıları yazma bilirik:

- 1) xalqın onlara göstərilən qulluğadair fikirləri;
- 2) dövlət orqanlarınınimicinə dair fikirləri;
- 3) dövlət və qeyri-dövlət sferalarında rəhbər qismində işləyənlərin maaşlarının nisbəti.

Respublikamızda dövlət qurumlarında həvəsləndirmə metodlarından istifadə edilməsi dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin səmərəliliyində vacib rol oynayır. Həvəsləndirmə mexanizmi o halda hərəkətə gəlir ki, şəxsiyyətin aktual tələblərinə toxunur, onun yaradıcılıq fəallığının və əmək məhsuldarlığının artırılmasına, vəzifə borclarının dəqiq və vicdanla yerinə yetirilməsinə şərait yaradır. Bu baxımdan, dövlət müəssisələrində müxtəlif motivasiya mexanizmlərinin tətbiqi məqsəduyğundur. Əgər dövlət sferasına məxsus vergi idarələrində həyata keçirilən həvəsləndirmə işlərinin təhlil etsək anlaşılar ki, reallaşdırılan motivasiya metodu vəzifənin yüksəldilməsi ilə əlaqəlidir, bu metodlara aşağıdakılar daxil edilir:

- 1) təşəkkür elan edilməsi;
- 2) fərdi qaydada mükafatlandırılması;
- 3) müvafiq icra hakimiyyəti qurumunun fəxri fərmanı ilə təltif olunması;
- 4) növbəti xüsusi rütbənin vaxtından əvvəl verilməsi;
- 5) növbəti xüsusi rütbənin vəzifəsindən bir pillə yuxarıya təyinatın verilməsi;
- 6) tətbiq edilmiş intizam tənbehinin vaxtından əvvəl ləğv edilməsi (Dövlət vergi orqanlarında xidmət haqqında əsasnamə, V fəsil).

Məlumdur ki, bu gün dövlət qulluqçularının əmək haqqları yüksək deyil, buna görə də tətbiq olunan bu motivasiya vasitəsinin məqsəduyğun olmadığını desək yanlışdır.



Miqrasiya orqanları əməkdaşları üçün həvəsləndirmə tədbirlərinə baxsaq, vergi orqanları ilə müqayisədə pul mükafatlarından istifadə edilməsi qanunda qeyd edilmişdir və maddi mükafatlandırma ilə yanaşı mənəvi mükafatlandırmanın da tətbiqi işçilərin motivasiyasına müsbət təsir göstərir. Tətbiq olunan motivasiya vasitələri bunlardır:

- təşəkkür;
- pul mükafatı;
- qiymətli hədiyyə ilə mükafatlandırma;
- keçmiş tarixlərdə təyin olunan intizam tənbehinin vaxtından öncə ləğv olunması;
- fəxri dərəcə ilə təltif olunması;
- zamanı gəlmədən xüsusi rütbənin verilməsi;
- başqa motivəedici üsulları ilə təltif olunması.

Belə ki, dövlət qulluqçularının tədris prosesində həvəsləndirmə strukturunun vacib əhəmiyyəti mövcuddur. Dövlət qulluqçusu mütəmadi öz intellektual potensialını inkişaf etdirməyə çalışmalıdır, öz ixtisasına uyğun olaraq yeni bilik və bacarıqlara yiyələnməlidir. Bu həvəsləndirmə strukturu dövlət orqanlarında çalışan kadrları təşviq etməlidir, onun zəhmətini yerində tez bir zamanda qiymətləndirməyi bacarmalıdır

## **2.2. Kadr heyətinin formalaşdırılmasında təşkilati struktur və onun layihələşdirilməsi**

Dövlət orqanlarında çalışan dövlət qulluqçularının vəzifələrinin icrasına özəl xarakterli strukturların rolu ilə mütəmadi olaraq baxılır, qulluqçuların cari potensialı analiz edilir, səlahiyyətlərinin artırılmasının onun ixtisaslaşması yönündə olaraq həyata keçirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Müasir zəmanədə özünü qoruyub saxlayan dövlət idarəçiliyi strukturunda dövlət qulluqçularının performansına idarəçinin birbaşa iştirakı ilə yaxud özəl hallar üçün təsis olunmuş komandanın iştirakı ilə dəyərləndirilməsi tamamilə müxtəlif 2 mərhələ vasitəsilə reallaşdırılır:

- a) əhaliyə göstərilən xidmətin ölçülməsi;
- b) kadrların qiymətləndirilməsi mexanizmi.

Məmurların “göstərilən xidmətin ölçülməsi” proseduru Mərkəzi Avropa və ingilis-sakson ölkələri üçün xarakterikdir. Son illər Şərqi Avropanın bir sıra ölkələrinin dövlət qulluğu sistemlərində də bu metoddan istifadə olunur. “Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” ilk dəfə Birinci dünya müharibəsi zamanı ABŞ ordusunda tətbiq olunmuşdur. 1925–ci ildən ölkədə “vəzifələrin”, “işin qiymətləndirilməsi” və bir az sonra isə “işçilərin qiymətləndirilməsinin” həyata keçirilməsinə başlandı. Bunlar ilk addımlar olduğuna görə nisbətən sadə xarakter daşıyırdı, proses daha çox şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsinə əsaslanırdı. İlk dəfə olaraq 1950-ci illərdə Piter Draker məsələyə yanaşmada insanların şəxsiyyətinə deyil, onların xidməti fəaliyyətinin, bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsi, işçinin fəaliyyəti üzrə müəyyən öhdəliklərin qoyulması məsələsinə üstünlük verilməsini vacib amil kimi ön plana çəkdi. Piter Draker və Duqlas Mak Qreqor, 1957-ci ildə, işçinin gördüyü işi obyektiv meyarlarla qiymətləndirmək imkanına sahib olan bir sistem yaratdılar ki, bu da «xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi» sistemi idi. Həmin illərdən bu sistem Qərbi dövlətlərində özünəməxsus qanunauyğunluqlar çərçivəsində inkişaf etməkdədir.

Müasir dövrdə müxtəlif qiymətləndirmə sistemləri mövcuddur: rəhbər tərəfindən işçinin qiymətləndirilməsi, işçilər tərəfindən bir–birinin və rəhbərin qiymətləndirilməsi (bu forma bütün dövlətlərdə anonim olaraq həyata keçirilir), 360 dərəcə qiymətləndirilmə və s. (əlavə 1-də göstərilib)

Dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının iş mexanizmlərinin strukturlaşdırılmasının ilkin bazası məhz münasibət əlaqələrin düzgün nisbətinin təyin olunmasını özündə ehtiva edir ki, qeyd olunanlar istənilən ölkənin idarəçilik sistematikasına məxsus olub, ölkə rəhbərliyi ilə insanların güclü birliyi yarada bilər. Dövlət orqanlarındakı idarəçiliyi geniş miqyaslı mütənasibliyi, əlaqələri və ikili münasibətləri dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının funksiyaları ilə əsələşdirir.

Dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının iş mexanizmlərinin strukturlaşdırılmasının ikinci bazası dövlət idarəçiliyinin prinsipləri, qarşıya

qoyulan hədəflər topluluğunu özündə cəmləşdirən ünsürləri ehtiva edən qaydalara müvafiqlik, əlaqələr və ikili münasibətlərin təhlili və nəzəri xarakteristikaları ilə bağlıdır.

Belə ki, dövlət orqanlarının strukturu rəhbərliyin idarəçilik sistematikasının hər bir ünsürlər topluluğuna təsirdə olan nəzəri funksiyalarında öz əksini tapır. O zaman aydın olur ki, istənilən ünsür topluluğunda onların intizamlı mexanizmini təyin edən hər hansı bir özəlliyi ilə seçilən qaydaya müvafiqlik, əlaqə və ikili münasibətlər reallıqda olmalıdır. Bir-birindən fərqli ünsür topluluqlarının hansı şəkildə qurulması ilə (stabil və hərəkətli vəziyyətdə) bağlı olaraq, dövlət idarəçiliyi sistematikasında onların potensialları, gördüyü işin konteksti aşkara çıxır.

Aydındır ki, dövlət orqanlarında idarəçiliyin bir-birindən fərqli alt strukturlarında (sahə, prinsip və s.), xüsusilə idarəetmə orqanlarının işinin bir-birindən fərqli peşəkarlaşmış cəhətlərində müəssisənin və ya digər menecement ünsürlərinin özünə xas, bəzi hallarda universal dövlət idarəçiliyinin prinsipləri, ikili münasibətləri ola bilər. Nümunə olaraq, dövlət idarəçiliyinin vəzifələri, kadrlarla işin təşkil olunması, dövlət idarəçiliyinin məlumatlarla təmin olunma xüsusiyyətləri, dövlət orqanlarının texnikalaşdırılması funksiyaları, sahə fəaliyyətinin funksiyaları və s. ayıra bilərik. Bu məqamda bir nüansa fikir verməliyik ki, dövlət idarəçiliyinin əlavə funksiyaları sistematik və mexanizm funksiyalarının əksinə olmamalı və dövlət idarəçiliyinin bütövlüyünü gücləndirməyə şərait yaratmalıdır.

Müxtəlif dövlətlərin dövlət qulluğu orqanlarında, təşkilatlarda qulluq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi fərqli qaydalarda həyata keçirilir. Amma onlarda məzmun və əsas məqsəd eynidir. Ayırı-ayrı dövlətlərdə tətbiq edilən qiymətləndirmə formasına baxdıqda onları ümumiləşdirən, bəzən hətta eyniləşdirən bir çox oxşar cəhətlər üzə çıxır. Bu oxşar cəhətlər hansılar ola bilər? Qiymətləndirmə prosesi çox vaxt ilin əvvəlində (başqa vaxt da ola bilər) başlanır. Rəhbər tərəfindən işçinin qarşısında il ərzində yerinə yetirilməli konkret vəzifələr qoyulur, vacib tapşırıqlar verilir (cari işlərin görülməsi planlaşdırılır). Bunların hamısı yazılı qaydada "Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi" qovluğunda əks olunur.

Sənəd iki tərəfin də bu şərtlərlə razılaşmasına dair imzaları ilə təsdiqlənir. İşçinin üzərinə qoyulmuş öhdəliklərin beynəlxalq standartlara cavab verməsi əsas şərtidir. Bu onu nəzərdə tutur ki, həmin öhdəliklər qulluqçunun vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində qoyulur, yəni onların həyata keçirilməsi obyektiv olaraq qiymətləndirilməlidir və onun fəaliyyətinə uyğun gəlməlidir.

İşçinin öz vəzifəsini yerinə yetirərkən nümayiş etdirdiyi davranış qiymətləndirilməsi xüsusi meyarlar üzrə aparılır. Sırası işçilər adətən 9-10, aparıcı işçilər 12-13 meyar üzrə qiymətləndirilir. Vəzifə funksiyalarına müvafiq olaraq məmurlar yüksək peşəkarlıq nümayiş etdirməlidirlər. Onlar hadisələri analiz etmək və qərar vermək bacarığınasahib olmaqla, təşkilatçılıq, işgüzarlıq, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq, işlərin planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması bacarığı, intizam və yüksək məsuliyyət hissənin olması və digər bu kimi keyfiyyətləri əks etdirməlidirlər.

Qulluqçunun xidməti fəaliyyəti qiymətləndirmə dövrünün sonunda iki istiqamətdə 5 ballıq sistemi vasitəsilə qiymətləndirilir:

- icra etdiyi işlərə görə (1 bal-əla, gözlənilməyindən yüksək; 5 bal-qeyri-kafi)
- fəaliyyət meyarlarına görə (A-əla, gözlənilməyindən yüksək; E- qeyri-kafi)

Kadrların attestasiyası proseduru “fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” prosesindən fərqli olaraq daha mürəkkəbliyi ilə seçilir. Bu prosedur adətən 4–5 ildə bir dəfədən çox olmamaq şərti ilə həyata keçirilir. Ümumiyyətlə kadr attestasiyası proseduru əsasən postsovet ölkələri üçün xarakterikdir (Sovet İttifaqının ərazilərindəki dövlət orqanlarında vaxtaşırı olaraq kadrların attestasiyası keçirilirdi). Attestasiyanın keçirilməsi qaydaları isə müvafiq qanunvericiliklə müəyyən olunur.

Attestasiyanın əsas məqsədləri aşağıdakıları özündə cəmləşdirir:

-dövlət orqanlarında çalışan kadrların qərarlaşdığı vəzifəyə müvafiqliyinin yoxlanılması;

-qulluqçunun bilik və bacarıqların optimal istifadə edilməsi, imkanlarının müəyyən olunması, onun peşəkarlığının stimullaşdırılması;

-dövlət qulluqçularının ixtisaslarının artırılmasına olan xüsusi ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi;

-dövlət qulluqçularının vəzifə artımı ilə bağlı strategiyanın hazırlanması, dövlət qulluqçusunun öz səlahiyyətlərini icra edə bilmədiyi halda işinə son verilməsi;

Attestasiyanın təşkili dövlət qulluqçularının bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsində, onların qarşılıqlarına qoyulan məqsədlərdən necə istifadə etməsində böyük rol var.

Attestasiyanın prosesinin icrası üçün sədr, katib və minimum beş nəfər iştirakının olması məcburidir. İmkan olduqca komissiyaya daxil olan insanlar dəyişir, qiymətləndirmə komissiyasına işlərində peşəkar şəxslər və nəzarətçilər (ekspertlər) daxildir. Qiymətləndirilməli olan bütünlüklərə prosesin start götürməsinə on dörd qalmış onun birbaşa idarəçisinin öncədən tərtib etdiyi onun fəaliyyəti ilə bağlı xasiyyətnamə təqdim edilir. Xasiyyətnamədə dövlət qulluqçusunun ləyaqətinə, şəxsi keyfiyyətlərinə, potensialın geniş miqyasda dəyər verilir, onun şəxsi keyfiyyətləri, yaxşı və pis cəhətləri, fəaliyyətinin nəticələri göstərilir. Növbəti qiymətləndirilmələrdə kadrın öncəki attestasiyadan keçməsi qeyd olunur.

Attestasiya üçün nəzərdə tutulan kadr ona təqdim edilən xasiyyətnamə ilə qiymətləndirmədən qabaq maraqlanmalıdır. Xüsusilə qeyd etməliyik ki, kadr əgər attestasiyaya cəlb olunursa, onun işlədiyi bölmənin rəhbəri də komissiyada iştirak etməlidir. Çünki kadrın özünü ifadə edə bilmədiyi sahələrdə onun rəhbəri aydınlıq gətirə bilər.

Attestasiyada qiymətləndirilən personal öz attestasiyası prosesində iştirak edə bilməsə, komissiya qiymətləndirməni personalın iştirakı olmadan da həyata reallaşdırma bilər.

Qiymətləndirmə komissiyası kadrın attestasiyadan necə keçməsinə dəyərləndirib bir sıra qərarlar verə bilər:

- kadr qərarlaşdığı vəzifədə qalmalıdır;
- kadr öz fəaliyyətini ona verilən tapşırıqlara uyğun təkmilləşdirsə, yenidən qiymətləndirilməklə vəzifədə qala bilər;

· kadr təyin olunduğu vəzifədən çıxarılmalıdır.

Attestasiya komissiyasının fəaliyyəti çox vacib qiymətləndirilir. Çünki bu komissiya dövlət qulluqçularının işində qazandığı uğurlara görə təltif edilməsi, əmək haqlarında dəyişikliklər edilməsi, ehtiyat kadrlar siyahısına salınması, kadrın səlahiyyətlərinin artırılması və ya əksinə məhdudlaşdırılması sahəsində təkliflər tərtib edə bilər.

Dövlət orqanlarında çalışan və attestasiyaya cəlb olunan kadrların dəyərləndirilmələri özünün iştirakı olmadan reallaşdırılır. Bu proses səsvermə üsulu ilə həyata keçirilir. Səsvermədə minimum komissiyanın 2/3-ü öz səsini verməlidir. Səslərin sayı eyni olarsa, komissiyanın ümumiləşdirilmiş rəyi dövlət qulluqçusunun yararına verilir.

Attestasiya qaydaları müvafiq qanunlarda xüsusilə formalaşdırılır. Bu tədbirlərin obyektivlik və şəffaflıq prinsiplərinə əsaslanaraq keçirilməsi dövlət qulluqçularının məsuliyyətinin artırılmasına yönəlmişdir. Həmçinin, attestasiya dövlət qulluğunda kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi məsələlərində subyektivizm amillərinin aradan qaldırılmasına xidmət edir.

Beləliklə, dövlət qulluğunda “fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” və “kadr attestasiyası” proseduraları arasında məqsədlər baxımından ümumilik və bənzərlik çoxdur. Bu məqsədlərin həyata keçirilməsi mexanizmində isə kifayət qədər dəyişikliklər var. Bütün bunlara baxmayaraq hər iki prosedur dövlət qulluğunun səmərəli fəaliyyətinin təşkilinə xidmət edir. (Qəndilov S.T. və başqaları, 2010).

### **2.3. İdarəedici komanda və kadr potensialının qiymətləndirilməsində müasir metodların tətbiqi**

Dövlətin kadr siyasətində kadr ehtiyatının formalaşdırılması və ondan səmərəli istifadə olunması mühüm məsələdir. Dövlət qulluğunda islahatların keçirilməsi zəminində mövcud sistemin təkmilləşməsinə ehtiyac yarandıqda məsələ daha da aktuallaşır, ehtiyatda olan kadr potensialına tələbat artır, hazırkı dövrdə məmur vəzifəsinin (xüsusən də rəhbər vəzifənin) məsuliyyətini dərk edən və yeni

strategiyanı həyata keçirə bilən işçilərin üzə çıxarılması dövlət əhəmiyyətli işə çevrilir.

Demokratik ölkələrdə dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının ehtiyatda olan kadrlarla təmin edilməsi müxtəlif yollarla həyata keçirilir. Eyni zamanda bu işin mahiyyətinə nəzər saldıqda uyğun prinsiplər əsasında ümumi yanaşma müşahidə olunur. Dövlət idarəetməsi üçün rəhbər kadrlar tərkibinin formalaşdırılmasında kadr ehtiyatından bacarıqlı mütəxəssislərin seçimi və üzə çıxarılması, onların qiymətləndirilməsi və peşə hazırlığına cəlb edilməsinə vacib amillərdir. Kadr ehtiyatından hərtərəfli düşünülmüş qaydada istifadə edilməsi dövlət idarəçiliyinin səmərəli olacağına həm bu gün, həm də uzaq perspektiv üçün zəmanət verir. Kadr ehtiyatından istifadə edilməsi ilə istedadlı gənc mütəxəssislərin üzə çıxarılması da mümkündür. Həmçinin, ehtiyatda olan kadrlardan səmərəli istifadə olunması təcrübəli kadrların bilik və bacarıqlarının gənc kadrlara ötürülməsinə imkanlar yaradır və nəticə etibarını ilə cəmiyyətin inkişafına xidmət edir.

Dövlət aparatının ehtiyat kadrları dedikdə, dövlət qulluğunda müəyyən vəzifələri yerinə yetirmək üçün müvafiq hazırlıq keçən, yüksək peşəkarlıq, işgüzarlıq və mənəvi xüsusiyyətlərə sahib olan işçi qrupu başa düşülür.

Kadr ehtiyatı aşağıdakı təsnifat üzrə qruplaşdırılır:

- yaxın müddət üçün, müəyyən dövr üçün, uzaq perspektiv üçün;
- açıq və ya qapalı;
- vəzifə nəzərdə tutulmadan və ya müəyyən vəzifə üçün.

Kadr ehtiyatı idarəçi kadrların yeni nəslinin formalaşması üçün əsas yaradır, həmçinin dövlət hakimiyyəti və bələdiyyə orqanlarının bütün səviyyələri üçün kadr siyasətində çeviklik və operativliklə dəyişikliklər etmək imkanlarını gündəmə gətirir.

Yüksək peşə hazırlığına malik kadr ehtiyatının formalaşdırılması bazar münasibətlərinin inkişafına yönəlmiş sosial siyasətin uğurla həyata keçirilməsinə xidmət edir, idarəçiliyin demokratik prinsiplər əsasında qurulmasını, dövlət qulluğunun təşkilatı məsələlərinin nizama salınmasını təmin edir.

Dövlət və bələdiyyə orqanlarının qulluqçuları, deputatlar, siyasi partiyaların fəal üzvləri, analitiklər, elmi–pedaqoji sahənin işçiləri, media nümayəndələri və digərləri dövlət sektorunda kadr ehtiyatının formalaşmasının mənbəyihesab oluna bilərlər. Qeyri–hökumət və özəl sektorun əməkdaşları da fərdi qaydada kadr ehtiyatına daxil edilə bilərlər (qarşılıqlı razılaşma əsasında).

Hazırkı şəraitdə kadr ehtiyatına seçimin, peşə hazırlığının və ehtiyatda olan kadrların bilik və bacarığının qiymətləndirilməsi üçün müvafiq normativ–hüquqi bazanın yaradılması mühümdür. Hüquqi mexanizmlər vasitəsilə ehtiyatda olan kadrlardan ən bacarıqlı olanları aparıcı vəzifələrə tövsiyə etmək mümkündür. Bunun üçün isə inkişaf etmiş ölkələrin dövlət qulluğu sistemlərinin təcrübəsində öz təsdiqini tapmış «fəaliyyətin qiymətləndirilməsi» proseduru əhatəli və dərinlən öyrənmək, bu təcrübədən məqsədəuyğun istifadə etmək lazımdır.

Kadr potensialı ilə iş üsullarının tədqiqi, dünyanın bir-birindən fərqli dövlətlərinin praktikasının mənimsənilməsi bu işin optimal idarəedilməsi ilə bağlı uyğun imkanlar yaradır. Kadr potensialının idarə olunmasına aid norma və prinsiplərdə adətən, kadr potensialının informasiyası, kompleks bütünlüyü, kadr potensialına daxil olan işçilərin əsas keyfiyyətləri, bu potensialın təzələnməsi şərtləri, ümumilikdə kadr potensialının formalaşmasında öhdəliyi olan şəxslərin vəzifələrini təyin olunur.

Kadr potensialının strukturu konkret nazirlik, komitə və ya digər dövlət qurumlarının xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması ilə formalaşdırılır. Dövlət sektorunda kadr ehtiyatı, ənənəvi formada, dövlət idarəçiliyinin yüksək, əsas və aparıcı vəzifələri üçün yaradılır.

Kadr ehtiyatının say tərkibinin müəyyən edilməsi üçün aşağıdakı tələblərə riayət edilməsi məqsədəuyğun olar:

-kadr ehtiyatı strukturunda müəyyən olunmuş hər ştat vahidinə, bir qayda olaraq, iki nəfərdən az olmamaq şərti ilə işçilərin nəzərdə tutulması;

-kadr ehtiyatının say tərkibinin müəyyən edilməsində dövlət qurumlarının struktur bölmələrinin yaxın müddətə və gələcək kadr ehtiyacının nəzərə alınması;



-bəzi məmurların pensiyaya çıxması,eləcə də ixtisarlar nəticəsində boşalmış vəzifələrin doldurulmasında kadr ehtiyatından daha dolğun və səmərəli istifadə edilməsi.

Araşdırmalar göstərir ki, kadr ehtiyatının formalaşmasının əsas, əksər hallarda isə yeganə mənbəyi daxili mənbədir yəni, hər hansı bir dövlət orqanında məsul vəzifə boşaldıqda (yalnız müsabiqədənkənar üsulla tutulan vəzifələrə aid edilir) əksər hallarda bu vəzifəyə namizəd həmin orqanın kadr ehtiyatından tövsiyə olunur və təsdiqlənir.

Əksər ölkələrin təcrübəsində kadr ehtiyatına dövlət qulluğu üçün mütəxəssislər hazırlayan xüsusi ali məktəblərin məzunlarını da daxil edirlər, bəzən özəl sektorun mütəxəssislərindən də istifadə edilir (dövlət işində səmərəlilik baxımından keyfiyyət göstəricilərini nəzərə almaqla).

Bütün bunlarla birlikdə kadr ehtiyatına namizədlərin seçimi zamanı əsas göstəricilər kimi peşəkarlıq, təcrübə, istedad, iş stajı, təşkilatçılıq qabiliyyəti, işgüzarlıq və mənəvi keyfiyyətlər nəzərə alınmalıdır. Hər namizədin şübhə doğurmadan vəzifədə irəli çəkilməyə inamının yüksək olması da vacib şərtidir. Kadr ehtiyatına namizədlərin seçimidüzgün (obyektiv) aparılmalıdır. Bu prosesdə şəxsi maraqlar, yerliçilik, dostbazlıq, qohumluq və digər bu kimi məsələlər kənarlaşdırılmalıdır.

Dövlət idarəçiliyinin nəzəri prinsipləri və məqsədləri barəsində çoxlu söhbətlər aparıla və fikir ayrılıqları ilə qarşılaşıla bilər. Bu, cəmiyyətdə daim gündəmdə olan bir mövzudur. Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, dövlət qulluğunun əsas vəzifələri və prinsipləri Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasında və «Dövlət qulluğu haqqında» qanunda öz əksini olduqca əhatəli, geniş formada tapmışdır.

Dövlət qulluğunun səmərəliliyinin artırılması birbaşa kadr siyasəti ilə əlaqədardır. Peşəkar məmurların hazırlanması və dövlət qurumlarında təsnifat tələblərinə uyğun olaraq yerləşdirilməsi dövlət əhəmiyyətli vacib bir məsələdir. Hazırkı şəraitdə Azərbaycanda dövlət qulluğunun müasir qanunvericilik bazasının yaradılması ilə dövlətin kadr siyasətinin ölkənin maraqlarına uyğun şəkildə həyata keçirilməsi üçün real zəmin formalaşmışdır.

Dövlət qulluqçusu olmaq həm dövlətin, həm də millətin, cəmiyyətin, insanların xidmətində olmaq deməkdir. Bu cəhətdən Azərbaycan xalqının ümummilli lideri Heydər Əliyevin keçdiyi şərəfli həyat yolu, çalışdığı bütün vəzifələrdə onun öz ölkəsi və milləti üçün gördüyü əvəzolunmaz işlər öyrənilməyə və tətbiq edilməyə ən yaxşı nümunədir. Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının əməkdaşları ilə görüş zamanı Heydər Əliyev bir daha həyatın bütün sahələrində qanunun aliliyini təsdiq etdi. Onun mövqeyi bu cümlələrdə öz əksini tapır: «...Heç kəsə özbaşınalıq etmək imkanı vermək olmaz. Qanun, qanunun aliliyi, qayda hamı üçün eyni olmalıdır. Heç kəs özü üçün bir xüsusi qanun icad edə bilməz. Bizim dövlətimiz var, dövlətin qanunları var, hamı dövlətin qanunlarına tabe olmalıdır, qanunlara riayət etməlidir».

Dövlət qulluğunda, məmurluq fəaliyyətində qanunçuluqla mənəviyyətin qarşılıqlı əlaqədə olmasını ümummilli liderimiz Heydər Əliyev həmin çıxışında son olaraq qeyd etmişdir ki, sağlam mənəvi dəyərlər dövlət qulluqçularımız üçün əsas ölçü olmalıdır. İnsan vəzifələrinin üstəsindən gələ bilər, amma tam anlamda vətəninə faydalı ola bilməyəcəkdir. Qanuna riayət etmək əsas tələb olaraq qalmalıdır. Dövlət qulluqçusunun mənəvi keyfiyyətlərindən bəhs edərkən əvvəlcə, onun şərəf və ləyaqətinin qorunması barəsində düşünülür. Ta qədimdən istənilən statusla insanları ləyaqəti ən ali mərtəbə kimi göstərilir və onun qorunulması çox vacibdir. Fərqli tarixlərdə yaşamış tanınmış elm adamları, savad əhli və ölkələrin dövlət adamları insanın ləyaqətinə özəl diqqət yetirərək ləyaqəti - insanləyaqətinə, qulluq ləyaqətinə, hərbi ləyaqətə, kişi və qadın ləyaqətinə və b. şəklin təsnifləşdirərək şərəfini mühafizə edən şəxslərə xüsusi rəğbət hissi duymuşlar. İnsan istənilən ölkədə və istənilən statuslu işdə çalışa bilər. Amma bu heç də onun vətəndaş ləyaqət və şərəfinə təsir etməməlidir. Hər insanın şərəfi özü üçün vacibiyyət təşkil edir. Şərəfini mühafizə instiktii insanları mənsub olduğu dövlətin maraqları uğrunda işləməyə, vətəninə var-dövlətini çoxaltmağa, prestijini artırmağa, rəhbərliyin qaydalarına istisnasız tabe olmağa, əmin-amanlığı qoruyub saxlamağa təşviq edir. İnsanlara bu tipli vəzifələrin verilməsi ədalətli, hüquqi bir dövlətin prinsiplərindən doğur. Dövlət qulluqçusunun şərəfi isə təkcə həmin fərdin özü ilə dəyərləndirilmir. Çünki digər

məsələlərdən fərqli olaraq, bu şərəf həm də ictimai xarakter daşıyır. Hər bir dövlət qulluqçusunun işi xalqın önündə nümayiş olunur. Əhali ölkə rəhbərliyinin seçdiyi dövlət qulluqçularını mənəvi, peşəkarlıq, ixtisaslaşma, etika və daxili keyfiyyətlər baxımından qiymətləndirir. Onlar mütəmadi şəkildə xalqın diqqət mərkəzində olurlar. Dövlət qulluqçusunun şərəfi ona verilən səlahiyyətlər daxilində gördüyü işlərin miqyasından, istənilən vəziyyətdə ədalətli hərəkət etməsindən asılıdır və bunu ən düzgün qiymətləndirən isə xalqdır. Necə deyərlər, "Xalqın gözü tərəzidir".

Xüsusilə qeyd olunmalıdır ki, ictimai rəydə indiki dövrün məmurlarına münasibət həmişə yaxşı deyil. İnsanların bəziləri dövlət orqanlarında çalışan yüksək vəzifəli şəxsləri mənfi qiymətləndirir və onları ancaq özlərini düşündüklərini bildirirlər, onlara görə məmurların əksəriyyəti öz şəxsi mənafeyini və vəzifə ambisiyalarını hər şeydən üstün tutur. Digər qismi isə düşünür ki, dövlət qulluqçuları vicdanlı və davranışda qüsursuz insanlardır.

Müasir tələblərə cavab verə biləcək dövlət qulluqçusu hansı xüsusiyyətlərinə görə seçilməli və hansı parametrlərə uyğun gəlməlidir? sualına təxminən belə bir cavab uyğun gələrdi. Bu şəxs, vəzifənin ağırlığını daşıya bilən, menecerlik, yəni idarəçilik təcrübəsi olmuş, aktiv və peşəkarkadrdır. Dövlət qulluqçusu qanunların incəliklərinə bələd olmalıdır, öz vəzifəsində hüquq normalarına əsaslanaraq mürəkkəb vəziyyətlərdə düşünülmüş qərar qəbul edə və düzgün çıxış yolu tapa bilməlidir.

Bir amil də çox mühümdür ki, dövlət qulluqçusu əhalinin ünvanlandığı sual və şikayətlərə operativ və tam dolğun cavablar verməlidir. Dövlət qulluqçusunun hər fəaliyyətində dəqiqlik və obyektivlik olmalıdır. Vicdan anlayışı dövlət qulluqçusunun həyat normasına çevrilməlidir.

Dövlət qulluqçusunun peşəkar mütəxəssis olması üçün əvvəlcə təhsilini ona müvafiq almalı, yavaş-yavaş vəzifələrdə önə getməli, bələd olduğu işdən daha çoxuna tamahkarlıq etməməlidir. Vəzifə pillələrində həddindən artıq sürətlə yüksəlmək və dərinlən bilmədiyi işlə məşğul olmaq dövlət qulluqçusuna xələl gətirər, onun nüfuzunu aşağı salar. Həmçinin bu cəmiyyətin mənafeyinə də zidd olar.

*Dövlət qulluqçusunun üzərinə elə bir məsuliyyət qoyulur ki, o, bəzi nemətlərdən və istəklərdən özünü məhrum etməyi bacarmalıdır. Dövlət qulluğu ilə əlaqədar məhdudiyətlər məmurların mənəvi saflığına, şərəf və ləyaqətinin qorunmasına xidmət etməklə yanaşı, cəmiyyətdə ədalət prinsiplərinin yüksək tutulmasını təsdiqləyir. Dövlət qulluqçularından səlahiyyətlərinin icra olunmasında tələb edilir ki, digər dövlət orqanlarında çalışanların qulluqçularının fəaliyyətini zəiflədən ya da, çalışdığı dövlət qurumunun imicinə zərbə vuracaq əməllər törətməsinlər, vətəndaşların müraziətlərinə vaxtında baxılmasına əməl etsinlər. Eyni zamanda məmurların qulluq etikası normalarına əməl edilməsinə də ciddi tələblər qoyulur. Göründüyü kimi, müasir dövrdə dövlət qulluqçularına cəmiyyətin tələbləri artmaqdadır. Bununla belə, cəmiyyətin etimadını doğrultmaq da çətinləşir. Aydındır ki, belə olduğu halda məmurların peşə və ixtisas hazırlığına, onların idarəçilik sahəsində formal yox, real biliklərinin artırılmasına, onlarda yüksək işgüzar və mənəvi keyfiyyətlərin formalaşmasına dövlətin diqqəti və qayğısı da artmalıdır (Qəndilov S.T. və başqaları, 2010: s.292-294).*

Dövlət orqanlarında kadrların qiymətləndirilməsi onların işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərinin vəzifə və ya iş yeri tələblərinə uyğunluğunun təmin olunması prosesidir. Kadrların qiymətləndirmə metodlarını üç mühüm qrupa bölmək olar:

-proqnoz metodu. Burada anket məlumatlar, yazılı və ya şifahi xasiyyətnamələr, rəhbərin və əməkdaşların fikir və rəyləri, şəxsi söhbətlər, psixoloji testlər tətbiq edilir;

- əməli metod. İşçinin əməli fəaliyyəti əsasında onun funksional vəzifəsinin yerinə yetirilməsinə pozitiv olub-olmaması yoxlanılır;

-sınama metodu. İddiaçıya konkret bir məsələni həll etmək təklif olunur.

Beləliklə, nəticəyə əsasən işçi heyətinin xüsusiyyətləri və peşəkarlıq keyfiyyətlərinin ekspert qiymətləndirilməsi aparılır.

## **III FƏSİL. DÖVLƏT ORQANLARINDA KADR POTENSİALINDAN İSTİFADƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**

### **3.1. Kadr əməyindən istifadənin optimal şərtləri və təkmilləşdirilməsi**

Ölkəmizdə dövlət qurumlarında iş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsi sistemində keçmədən əvvəl, ənənəvi formada nəzarət və iş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsinin müxtəlif anlayışlar olduğunu qeyd etməliyik. Ənənəvi nəzarət Azərbaycan dövlət qurumlarının əvvəlcədən təyin olunmuş qaydalara və hüquqi tənzimləmələrə müvafiq hərəkət edib-etmədiyini aşkar edir. İş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsi qurumun fəaliyyətinin prinsiplərinə uyğun formada effektiv fəaliyyət göstərməsini təşviq üçün önəmli faktordur. İş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsi zamanı anketlər, ikili və ya qrup diskussiyaları kimi ənənəvi formada istifadə edilməyən vasitələr də tətbiq olunur. Əməyin qiymətləndirilməsinin məqsədləri 2 formada özünü büruzə verir: inzibati və inkişaf yönümlü. (Əlavə 2-də göstərilib)

Ölkəmizlə yanaşı, bütün dünyada dövlət qurumlarında iş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsini müşkül vəziyyətə gətirən əsas səbəblər aşağıdakılar hesab olunur:

- ❖ Dövlət qurumları çərçivəsində məmurların həddən artıq çox sayda olması;
- ❖ Dövlət qurumları xidmətləri baxımından rəqabətə açı mövqedə olmadılarından, müqayisə ediləbilmə imkanı yox səviyyəsindədir;
- ❖ Dövlət qurumlarında siyasi-sosial fəaliyyətlər azad bazarda gedən proseslərlə bağlı deyil, ona görə əmtəə istehsal olunsada qiymət rəşional formada qoyulmur;
- ❖ Dövlət qurumlarının məqsədləri və gələcək hədəfləri aydın şəkildə ifadə olunmur;
- ❖ Dövlət qurumlarında ölçüləbilən iş qabiliyyəti göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi olduqca mürəkkəbdir

*(<http://huquqiaktlar.gov.az/StatementDetails.aspx?statementId=30716>).*

Ədəbiyyatlarda göstərilir ki, dövlət qulluqçusunun iş qabiliyyətinin dəyərləndirilməsində fərqli üsullardan istifadə etmək olar. Həmin üsullar aşağıdakılardır:

- ✓ keyfiyyət;
- ✓ kəmiyyət;
- ✓ kombinə olunmuş.

Keyfiyyət üsullarına bioqrafiya ilə bağlı (özkeçmiş) yazılı və şifahi formada xasiyyətnamə, kadrın nümunə keyfiyyətlərlə müqayisə olunması sistemi, qrup halında müzakirə metodu daxildir. Qeyd olunan metodlar dövlət qulluqçusunun keyfiyyətlərinin geniş aspektdə normalara müvafiq olub-olmadığını müəyyənləşdirir. Dövlət qulluqçusunun keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi zamanı başlıca istifadə edilən məlumat mənbəyi 3 formada bölünür:

1. Rəsmi sənədlər (anket vərəqələri, xasiyyətnamələr, və s);
2. Söhbət, qrup halında diskussiyalar və mütəmadi sorğular;
3. Sosial müşayiət.

Kəmiyyət üsuluna bal ya da xal ilə qiymətləndirmə metodu, əmsal metodu və başqaları daxildir. Kombinə olunmuş üsul isə öncəki 2 üsulun birləşməsindən yaranır(Rzayev Ə.H, 2011).

Kadr potensialından optimal variantda istifadə etmək, hər bir təşkilatın və dövlət orqanlarının məqsədə müvafiq fəaliyyət göstərməsi üçün ən ümdə vəzifələrindən hesab edilir. Kadr potensialının gücləndirilməsi üçün müəssisə və təşkilatın məqsədyönlü kadr siyasəti olmalıdır. Həmçinin kadr sisteminin güclənməsinə təsir göstərən digər tədbirlər, insan resursları sisteminin beynəlxalq standartlarda tətbiq edilən normalara çatdırmaq və innovativ metodları vaxtında tətbiq etməyi bacarmaqdır.

Kadr potensialının səmərəliliyi sosial-iqtisadi problemlərin həllində, seçilmiş yüksək nailiyyətlərin reallaşmasında, ölkənin iqtisadi-siyasi inkişafında, bütün orqanların işgüzar əlaqələrinin düzgün təşkil edilməsində mühüm rol oynayır.

Kadr potensialının səmərəliliyinin təhlili zamanı nəticənin qiymətləndirilməsi meyarlarını müəyyənləşdirərkən təşkilat baxımından hesablana bilən, bircins və

zaman görə dəyişməyən, keyfiyyət xüsusiyyətlərini qiymətləndirməyə imkan verən və yerinə yetirilən işlərin böyük əksəriyyətini əks etdirən vahidləri müəyyənləşdirmək vacibdir. Müxtəlif sahələrin səmərəlilik göstəricilərini müqayisə etmək üçün fəaliyyət növləri meyarları kifayət qədər dəqiqləşdirilməlidir.

Heyətin səmərəli fəaliyyətə stimullaşdırılmasına daxili rəqabəti təmin edən mexanizmlərin köməyi ilə də nail olmaq olar. Bunlar işə qəbulun peşəkarlığa əsaslanan sistemin tətbiq edilməsi, vəzifədə irəliçəkilmənin əməkdaşların peşəkarlıq qabiliyyətindən və şəxsi keyfiyyətlərindən asılı olması, uyğun əməkhaqqı sisteminin tətbiqindən ibarətdir.

Kadrlarla iş və kadr potensialının səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün səmərəli nəzarət və əks əlaqə sistemi yaradılmalıdır. Səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsir edən amillərdən biri də yeni informasiya texnologiyalarından istifadə olunmasıdır.

### **3.2. Dövlət orqanlarında kadrların geniş profilli peşə hazırlığının təkmilləşdirilməsi**

Dövlətin kadr siyasətinin formalaşması və həyata keçirilməsi olduqca mürəkkəb və ziddiyyətli prosesdir. Bu proses bir sıra kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə səmərəli ola bilər: dövlətin kadr siyasətinin formalaşması, bu siyasəti tənzimləyən və istiqamətləndirən mükəmməl qanunların qəbul edilməsi, təşkilat-inzibati məsələlərin həlli, elmi- tədqiqat işlərinin aparılması. Dövlətin kadr siyasətinin formalaşması mərhələlərinin aydınlaşdırılması, bu siyasətin yaxın gələcək və uzaq perspektivlərinin dəqiqləşdirilməsi, statistik məlumatlara əsaslanan proqnozların verilməsi, nəzəri konsepsiyaların işlənilib hazırlanması, onun mahiyyətinin, prinsiplərinin və icra mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi də vacib şərtidir.

Dövlətin kadr siyasəti konsepsiyası – ölkənin kadr problemlərinin həll yolunun tapılması, kadr potensialının tərəqqisi və səmərəliliyinin təmin olunması məqsədilə hazırlanmış, hazırkı dövrün tələblərinə istiqamətlənmiş baza rolunu oynayan konseptual ideyaların cəmidir.

Konsepsiya həm dövlət orqanlarında, həm də özəl təşkilatlarda yazı formasında tərtib edilən təməldir. Konsepsiyanın mövcudluğu siyasətin tərkib hissəsində yüksək mövqe tutması demək deyil. Dövlətin hakimiyyət rəhbərliyi əgər konsepsiyanın şərtlərini təsdiqləyərsə, onda heyətin idarə edilməsi siyasətinin bir hissəsinə çevrilə bilər.

Dövlətin kadr siyasəti isə bu mövqenin mükəmməl qanunvericilik əsasında, müəyyən prinsiplər və metodlar vasitəsilə həyata keçirilməsidir. Dövlətin dəqiq və hərtərəfli düşünülmüş kadr siyasəti konsepsiyası olmadıqda kadr prosesləri dolaşa bilər, onların planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması qeyri-mümkün olar, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsində kobud səhvlərə yol verilir, cəmiyyətdə xoşagəlməz və hətta ağır nəticələr baş verə bilər.

Dövlət idarəçiliyi ilə bağlı kitablarda "kadr siyasəti" və "kadr işi" fərqli mənalarda işlədilir. «Kadr siyasəti» – bir növ fəaliyyət proqramıdır. Nəzərə alınmalıdır ki, kadr siyasəti sosial proses kimi çoxsubyektli və çoxsahəli struktura malikdir və məzmununa görə «dövlətin kadr siyasəti» anlayışından xeyli dərəcədə genişdir, çünki dövlətin kadr siyasətinin subyekt rolunda yalnız dövlət çıxış edir. Cəmiyyətdə isə kadr siyasətinin digər subyektləri də mövcuddur və onların hər birinin ümumdövlət əhəmiyyətli məsələlərin həllində, heyətin idarə olunmasında özünəməxsus məqsədləri, strategiyası və taktikası vardır. Bunlar siyasi partiyalar, həmkarlar ittifaqları, qeyri-hökumət təşkilatları, iri təsərrüfat subyektləri və s.-dir.

Dövlətin kadrların idarə edilməsi siyasəti insanların maraqlarını müdafiə edən, insan resurslarından optimal yararlanmaya şərait yaradan geniş prizmalı strategiya olaraq səciyyələnir. Kadr siyasəti ilə əlaqəli normativlər dövlət üçün prinsipial xarakter daşıyır (Qəndilov S.T. və başqaları (2010), "Dövlət İdarəçilik Nəzəriyyəsi", Bakı, "Elm və təhsil", 552 səh).

Dövlətin kadr siyasəti konsepsiyası heç bir bağlı şəraitdə hazırlanmalı deyildir. Bu siyasət reallıqlara və elmə əsaslanmalıdır. Konsepsiya və onun əsasında həyata keçirilən siyasət cəmiyyət üçün o zaman səmərəli və faydalı ola bilər ki, onun hazırlanmasında yüksək təcrübəyə malik məmurlar iştirak etsin, onların birgə söyləri təşəbbüsləri qəbul edilsin.



Dövlətin kadr siyasəti konsepsiyasının hazırlanmasında nəzərə alınmalıdır ki, kadr problemləri yalnız təşkilati və inzibati xarakterli məsələlərin həlli ilə kifayətlənməməlidir, bu siyasət çərçivəsində sosial-iqtisadi, hüquqi, mənəvi, sosial-psixoloji və digər problemlərin həlli də öz əksini tapmalıdır. Dövlətin daxili və xarəci siyasətinin tərkib hissəsi olmaqla kadr siyasəti ümumdövlət siyasəti əsasında formalaşır.

Dövlətin kadr siyasəti aşağıdakı xüsusiyyətləri özündə əks etdirməlidir:

- elmi aspektdən əsaslandırılmış icrası mümkün və yaradıcı təşkil edilməsi;
- kadrların təşkil olunmasına bir bütöv kimi yanaşılması, onun tərkib hissələrinin bir-birilə ayrılmaz bütövlüyü;
- uzunmüddətli planlar üçün prioritet olması;
- heyətin idarə olunması probleminin həlli mexanizmləri, sosial bazası, məqsədləri baxımından demokratik formada təşkili;
- mədəniyyət çərçivəsində qurulması;
- icra edilməsinin qanunlarda tamamilə leqal olması.

Hüquqi dövlətdə kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və fəaliyyət göstərməsi qanunvericiliklə tənzimlənir. Yalnız qanun vəzifəli şəxslərin subyektivizm meyillərinin qarşısını ala bilər və yalnız mükəmməl qanunvericilik bazası üzərində qurulmuş hüquqi mexanizmlər və məmur münasibətləri dövlətin kadr siyasətinin sivil olmasına zəmanət verə bilər. Kadr siyasətinin əsas amillərindən biri də odur ki, dövlətin və vətəndaşın maraqlarının ahəngdar vəhdəti təmin edilsin, fərdi maraqlarla cəmiyyətin maraqları bir-birini tamamlasın. Ona görə də dövlət bir sıra vəzifələr qarşısına qoyur:

-dövlət orqanlarında çalışan istənilən işçinin ixtisaslaşmasını həvəsləndirməklə, iş statusundadaha yaxşı yerlərə gəlməsinə əlverişli şərait təşkil etməklə onun potensialının aşkarlanması üçün qanuni bazanın mövcudluğu;

-dövlət orqanlarında idarəçilik üstün potensiala sahib, ədalətli, ölkəsini sevən sadıq kadrlarını seçmə qəbul edilməsini əsas götürməlidir;

-yerlibazlıq, rüşvətxorluqla öncədən məşğul olan vəzifəli şəxslərin birmənalı şəkildə dövlətin idarəetmə sütunlarında çalışmaması və ya vəzifəsinin yüksəldilməsinin qarşısının alınması.

Bu məqsədlərə nail olmaq üçün cari məsələlərin həlli ilə yanaşı dövlətin kadr siyasəti strategiyasının da müəyyənləşdirilməsi vacibdir.

Dövlətin kadr siyasətinin prioritet strateji istiqamətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- ölkənin əmək ehtiyatlarının və bütövlükdə kadr prosesinin idarə olunmasına dair elmi cəhətdən əsaslanmış kadr siyasətinin nonnativ–hüquqi və informasiya bazasının yaradılması;

- sahibkarlıq strukturları ilə birgə bazar iqtisadiyyatı tələblərinə uyğun kadr təminatı sisteminin yaradılması (kütləvi xarakterli peşələr üzrə mütəxəssis hazırlığı fermerlər, sahibkarlar, menecerlər və s.)

- azad əmək bazarının formalaşması, əhalinin məşğulluğuna maksimum dərəcədə təminat verilməsi, işsizliyin aradan qaldırılması.

Dövlət orqanlarında işçilərin peşə hazırlığının reallaşmasında ilkin məsələ ümumi keyfiyyətlərə uyğun olmasıdır. Ona görə də ölkənin məşğulluqla bağlı siyasətini yeni tələblər formasında hazırlamaq kifayət deyil, həm də öncədən müəyyən edilmiş prinsiplər mövcud olmalıdır.

Dövlət orqanlarında kadrların prinsipləri - kadr siyasətinin reallaşdırılmasını requlyasiya edən əsas normativlərdir. Prinsiplər insan resursları ilə bağlı işin ənənəvi qaydalarını özündə ehtiva edir, həmişə siyasətin tərəqqisinə zəmin yaradır.

Ümumi prinsiplər - bütövlükdə kadr prosesini tənzimləyən prinsiplərdir. Onlar elmiliyə, konkret tarixi yanaşmaya, mənəviyyata, qanunçuluğa, demokratizmə, ənənələrə və kadr dəyişikliklərinə əsaslanır.

Xüsusi prinsiplər - konkret sahə üzrə kadr prosesini tənzimləyir (məs., dövlət qulluğu sahəsini), bu prinsiplərə aşağıdakıları aid etmək olar:

-kadrların peşəkarlıq və mənəvi xüsusiyyətlərinə görə seçilməsi;

-aşkarlıq və şəffaflıq;

-vətəndaşların dövlət qulluğuna girməkdə hüquq bərabərliyi;

-heyətin hüquqi, sosial və iqtisadi müdafiəsi;

-məmur fəaliyyətinə ictimai nəzarət və s.

Dövlətin kadr siyasətinin xüsusi prinsipləri iqtisadiyyat, elm, təhsil, mədəniyyət və digər sahələrdə öz ifadəsini tapır.

Fərdi prinsiplər kadr prosesinin ayrı–ayrı elementlərinin fəaliyyətini tənzimləyir, məs. kadrların yenidən hazırlanmasında - peşəkarlaşdırılma, fərdiləşdirilmə, kompüterləşdirmə, intensivləşdirmə, kəsilməz və qabaqleyici təlim prosesinin təşkili prinsipləri özünü büruzə verir.

Kadr siyasətinin ümumi, xüsusi və fərdi prinsiplərindən istifadə etməklə dövlət kadr problemlərinin həllində öz konstruktiv rolunu nümayiş etdirə bilər, eyni zamanda, dövlət hər zaman cəmiyyətin bütün təbəqələrinin problemlərini həll edən kadr siyasətinin inhisarçısına çevrilməməlidir.

Demokratik dəyərlərə əsaslanan dövlət vətəndaşlara öz maraqlarına, bilik və bacarıqlarına, potensial imkanlarına iş tapmağa şərait yaradır, iş seçimində fərdi təşəbbüskarlığı dəstəkləyir. Şübhəsiz ki, kadr siyasətində aparıcı, başlıca prinsipkadrların peşəkarlıq, işgüzarlıq və mənəvi keyfiyyətlərinə görə seçilməsi prinsipidir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təbii olaraq kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi məsələlərində meyarlar dəyişir. Bazar rəqabəti şəraitində kadrların daha çox təşəbbüskarlıq, riskə getmə bacarığı, kritik şəraitdə düzgün qərar qəbul etmək və strateji düşünmək qabiliyyəti, operativlik, çeviklik və s. kimi xüsusiyyətləri ön plana çəkilir.

Kadr siyasətində stabilliyin, səmərəliliyin və nəticə etibarını ilə yüksək göstəricilərin əldə edilməsində qanunçuluq, şəffaflıq, aşkarlıq, kadrların yeniləşməsi və əhəmiyyət kimi prinsiplərin nəzərə alınması vacibdir. Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, bu prinsipləri ayrı–ayrılıqda yox, kompleks şəkildə və qarşılıqlı əlaqədə tətbiq etməklə kadr siyasətində yüksək səmərə əldə etmək mümkündür.

Əksər inkişaf etmiş ölkələrin kadr siyasətində «neytrallıq prinsipi» nə riyət olunur. Bu prinsip dövlətlə dövlət qulluğunda işləyənlər arasında (dövlət qulluğuna girmək proseduru da daxil olmaqla) onların dünyagörüşü və əqidəsindən, siyasi

rəğbətlərindən asılı olmayaraq obyektiv münasibətlərin qurulmasını tələb edir (hətta yüksək vəzifələrə irəli çəkilməsində də). Bu prinsip ictimai elmdə «kadr işinə partiyadankənar yanaşma» prinsipi kimi də tanınır.

Kadrların idarə olunması bir çox ümumi proseslərin reallaşdırılmasını əhatə edir. Praktika sübut edir ki, dövlətin işçi siyasətinin rəşional şəkildə reallaşdırılması hüquqi, korporativ, intellektual və təlimmetodikaları ilə həyata keçirilə bilər.

Hüquqi metodika dövlət orqanlarının heyətin idarə edilməsi strategiyasının qanuni əsasının ərsəyə gətirilməsini özündə ehtiva edir. Bu metodikanı dövlətin qanunverici və icraedici qurumları tətbiq edir. Belə ki, kadr siyasəti ilə bağlı normativ sənədlərin qəbulu dövlətin bütün hakimiyyət subyektləri üçün əsas rol oynayır.

Dövlətin kadr siyasətinin təşkilati mexanizmi dövlətin vahid hakimiyyəti və digər orqanlarını əhatə edərək ölkə üzrə insan resursları işini rəqulyasiya edən şəxslər ierarxiyasını (piramidasını) yaradır. Kadr işinin təşkilində aşağıdakı metodlardan geniş formada istifadə olunur:

-işçilərin vəzifə tələblərinə uyğun gəlib-gəlməməsini müəyyən edən müasir texnologiyaların tətbiqi;

-məmur əməyinin səmərəlilik dərəcəsinin müəyyən edilməsi;

-vaxtaşırı kadr monitorinqlərinin keçirilməsi ilə məmurların dövlət vəzifələrində irəli çəkilməsinə dair məlumatların əldə edilməsi.

Dövlətin kadr siyasətinin elmi–informasiya təminatı mexanizmi bu siyasətin metodoloji əsaslarının yaradılmasını və kadr işində dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması texnologiyalarından istifadəni nəzərdə tutur. Bu siyasətin elmi–informasiya təminatı kadrların tərkibinə dair statistik məlumatların və hesabatların dəqiqləşdirilməsini, əmək ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə edilməsini tələb edir.

Dövlətin heyət təşkilatı siyasətinin təhsil tipli təminatı strukturu peşə hazırlığının, daha sonra onun təzədən hazırlığının və ixtisaslaşmasının istənilən göstəricilərini özündə ehtiva edir. Bu struktur təminat ilə dövlət idarəetmə qurumlarında çalışmaq üçün böyük kontingentdə yüksək vəzifəli işində peşakar kadrlar tədrisini başa

çatdırır. dövlət müşavirləri məsləhətçilər, elmi dərəcəli ekspertlər və s. Bütövlükdə, dövlətin kadr siyasəti mexanizmləri: a) kadr siyasətinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış konsepsiyasının mövcud olduğu; b) kadrların təşkil olunmasının hüquqi, korporativ, intellektual və təlim metodlarının yaradıldığı; və nəhayət, c) ölkə, region və bələdiyyə orqanlarında çalışan və kadr məsələlərinə cavabdeh olan rəhbər işçilərin kadr siyasətinin həyata keçirilməsində obyektiv və qətiyyətli olması zəminində funksiyalarını tam gücü ilə yerinə yetirə bilər.

Dövlət idarəçiliyinin optimal formalaşdırılmasının və xalq arasında onun prestijinin yüksəlməsinin mühüm zəminlərindən biri rəhbər işçilərin peşə hazırlığı, ixtisaslarının artırılması, idarəçilik sferalarının təcrübi və elmi nüanslarının mənimsənilməsi, lakonik dildə izah etsək, yaxşı məmurların inkişafına şərait yaratmaqdır. Dövlət idarəçiliyində mütəxəssis kadrların ixtisaslaşması çox önəmli məsələdir. Çünki "məmur" adı dövlətin idarəetmə orqanlarının statusu ilə birgə səslənir, onların hər biri xalqın problemlərini dinləyib həll etmək potensialında olmalıdır.

Məsələyə digər bir prizmadan baxsaq, görərik ki, dövlət orqanlarında işləyənlər müxtəlif ixtisas sahibləridir. Qeyd etmək lazımdır ki, müxtəlif ixtisaslı kadrların professional peşəkar rəhbərlər olması müəyyən dərəcədə problemlidir.

Bir çox ölkələrin təcrübəsində dövlət orqanlarında işçilərin peşə hazırlığına, onların ixtisas artırmasına məsələlərinə kompleks yanaşılır. Bəzi tədqiqatçılar hesab edir ki, dövlət idarəçiliyi sahəsi üçün namizədlərin seçilməsinə orta məktəbdən başlamaq daha məqsədə uyğundur. Bu fikrin müəllifi-rus mənşəli amerikan alimi P. A. Sorokin hesab edir ki, dövlət özünün yerli hakimiyyət orqanlarındakı peşəkar məmurları vasitəsilə (... "ölkəsinin gələcəyini düşünənlər vasitəsilə") xüsusi proqram şəklində orta məktəblərin yuxarı siniflərindən yüksək istedadlı şagirdləri seçməli, onların marağını idarəçilik-inzibatçılıq sahəsinə yönəlməlidirlər. Müəllif hesab edir ki, məsələyə bu cür yanaşma nəinki adi səviyyəli, hətta inzibati-siyasi elita səviyyəsi üçün də yüksək peşəkar kadrların hazırlanmasına zəmanət verir.

Qərbi Avropa və Amerika Birləşmiş Ştatlarında adətən təcrübəçilərə idarəçilik sferasında nəzəri və təcrübi məlumatların verilməsinə imkan verirlər. İxtisasartırma tədbirləri, təhsil sahəsində inkişaf etdirilmiş başqa xüsusi təcili metodlar ilə stajyorlara çevik formada lazımi prinsipləri öyrədir, onları iş həyatına hazırlayırlar.

Müasir idarəetmə sistemi dövlət orqanlarında lazımi mütəxəssislərin hazırlanması mexanizminin tətbiqini nəzərdə tutur. Belə halda, müxtəlif dövlət idarəetmə qurumları kifayət qədər yüksək kompetensiyalara malik olan mütəxəssislərlə təmin ediləcəkdir. İnnovativ savadı olan mütəxəssislərin inkişafı ali təhsil səviyyəsi ilə yanaşı, ixtisas artırma proqramlarının da əhəmiyyətli işi ilə xarakterizə olunur. İxtisas artırma proqramları qismən qısa müddətli və az xərcli olmasına baxmayaraq idarəçilik sferasında yeni bilikli mütəxəssislərin hazırlanmasında mühüm rol oynayır.

*İdarəetmə sistemində mütəxəssislərə yeni kompetensiyaların yiyələndirilməsi kifayət dərəcədə dəyişilməyə məruz qalmışdır. Bununla yanaşı, qeyd etmək lazımdır ki, dövlət idarəetməsi və dövlət qulluğu sahəsində hazırlanan mütəxəssislərə (başlıca olaraq magistratura səviyyəsində) bir neçə bilik sahəsində proqramlar tədris edilir. Bunları ümumiləşdirsək, əsas istiqamətləri ayırmaq olar:*

*Siyasi quruluş və siyasi idarəetmə;*

*– İqtisadi siyasət və iqtisadiyyat;*

*– Siyasi təhlil (sosioloji və statistik təhlil);*

*– Menecment (sahələrin, regionların, müəssisələrin və layihələrin idarəetməsi);*

*– Geosiyasət və beynəlxalq münasibətlər (Ələkbərov U.K. və başqaları, 2018:*

*s.82).*

Aparılmış araşdırma işləri ölkəmizdə kadr potensialının səmərəli istifadəsi və təkmilləşdirilməsi istiqamətində təhsil və ixtisasartırma sahəsində islahatların davam etdirilməsinin vacibliyini bir daha təsdiqləyir. Təhsilin hər bir pilləsi üzrə (ibtidai, orta və ali təhsil) davamlı inkişafa dair biliklərin yayılması müasir dövrdə cərəyan edən proseslərin gedişindən irəli gəlir. Beynəlxalq səviyyədə mütəmadi yaranan siyasi gərginliklər və təkrarlanan maliyyə-iqtisadi böhranlar, davamlı

inkişafın təmin olunması üçün lazımi biliklər və bacarıqların əldə edilməsinin tələb edir.

Təbii ki, bu istiqamətdə biliklərə yiyələnmə, ilk öncə, ibtidai təhsil səviyyəsində olmalıdır. Məhz ibtidai təhsil səviyyəsində davamlı inkişafa dair biliklərin verilməsi gələcək nəsillərə, geniş dünya görüşünün formalaşmasına imkan yaradacaqdır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat aşağıdakı nəticələri əldə etməyə imkan vermişdir:

Kadr siyasətində kadr ehtiyatının yaradılması və ondan səmərəli istifadə olunması vacib və əhəmiyyətli məsələdir. Dövlət qulluğunda islahatların keçirilməsi zəminində mövcud sistemin təkmilləşməsinə ehtiyac yarandıqda məsələ daha da aktuallaşır, ehtiyatda olan kadr potensialına tələbat artır, müasir şəraitdə rəhbər vəzifəsinin məsuliyyətini dərk edən və yeni strategiyanı həyata keçirə bilən kadrların üzə çıxarılması dövlət əhəmiyyətli işə çevrilir.

Dövlətin kadr siyasətinin məqsədləri, onun əsas prinsipləri, həyata keçirilməsinin metodları və digər amillərlə yanaşı bu siyasətin mənəvi aspektinin göstəriciləri kimi də özünü biruzə verirlər. Cəmiyyətə şərəf və ləyaqətlə xidmət göstərmək, ədalətli və təmiz, vicdanlı olmaq, yüksək məsuliyyət hissi və digər mənəvi keyfiyyətlər dövlət orqanlarında kadrların və bütövlükdə dövlətin nüfuzunun artırılmasının mühüm komponentləridir.

Göründüyü kimi, müasir dövrdə dövlət orqanlarında kadrlara cəmiyyətin tələbləri artmaqdadır. Bununla belə, cəmiyyətin etimadını doğrultmaqda çətinləşir. Aydın ki, belə olduğu halda kadrların peşə və ixtisas hazırlığına, onların idarəçilik sahəsində formal yox, real biliklərinin artırılmasına, onlardan yüksək işgüzar və mənəvi keyfiyyətlərin formalaşmasına dövlətin diqqəti və qayğısı da artmalıdır.

Müasir bazar iqtisadiyyatında kadrlarla işin düzgün təşkil edilməsində əsas məqsəd kadrların bilik və bacarıqlarından, peşəkarlıq səviyyəsindən ən yüksək səviyyədə istifadə etməkdir. Tədqiqat işinin nəticəsində aydın olur ki, kadrların ixtisaslaşmasının dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının, firma və təşkilatların fəaliyyətində mühüm əhəmiyyəti vardır. Ona görə də ən optimal variantlardan istifadə edərək kadrların idarə edilməsini təmin etmək rəhbərliyin başlıca vəzifələrindən biridir.

Qloballaşan dünyada Azərbaycan Respublikasının çiçəklənən dövründə ixtisas və bacarıqlı işçilərə ehtiyac duyulur. Təbiidir ki, dövlət qulluqçusunun təhsilli olması dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının fəaliyyəti üçün vacib şərtidir,



lakin təhsillə yanaşı, texnologiyanın gətirdiyi imkanlardan yararlanması, məsələləri avtomatlaşdırılmış üsullarla həll etməsi, eyni zaman yüksək mənəvi dəyərlərə malik olması onu universal kadrlardan birinə çevirir.

Son zamanlarda kadrların maddi-mənəvi imkanlarının yüksəldilməsi sahələrində bir çox ölkələrdə tənzimləyici işlər görülmüşdür. Həmin tədbirlər kadrların inkişafını prioritet istiqamət hesab etmişdir Sadalanan kontekstlərdə məsələlər müzakirə edilmişdir:

1) Dövlət idarəciliyində bürokratik aparatın struktur formasının inkişafını təmin edilməməlidir, demokratiyaya əsaslanan seçimlər olmalıdır;

2) Dövlətin idarəetmə orqanlarında rəsinallığın artırılması. Öncə hüquqi qaydalar normaya salınmalı və cəmiyyətin bu dəyişikliklərdən xəbərdar olması təmin olunmalıdır;

3) Rəhbər üçün effektiv işdən daha çox cəmiyyət üçün təsirli fəaliyyət göstərmək lazımdır;

5) Dövlət orqanlarında kadrların idarə edilməsində optimallıq və dəyərlər ölçüləri bir-biri ilə üst-üstə düşməlidir;

6) Dövlət orqanlarında işçilərin əmək haqları arasındakı fərqlə bağlı problemlər həll edilməlidir;

Əslində dövlət orqanlarında kadr məsələlərinin həll edilməsi universal xarakter daşıyır. Çünki müxtəlif üsullarla kadr potensialının gücləndirilməsinə çalışsaq da, onların vahid bir sistem olaraq həyata keçirilməlidir.

Son illər dünya dövlətlərinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin praktikası göstərir ki, kadrların peşə hazırlığı səviyyəsi və onun keyfiyyəti, eləcə də onların öz potensiallarını reallaşdırma bilmə imkanlarının formalaşmasında müəyyən edici amillərdən birinə çevrilməkdədir.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Dövlət vergi orqanlarında xidmət haqqında əsasnamə, V fəsil
2. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. (2013) "Menecment" Bakı, "Bakı Biznes Universiteti" nəşriyyatı, 205 səh.
3. Bayramov A.V (2011). "Biznes və menecmentin əsasları" Bakı, "Elm və təhsil", 182 səh.
4. Cahangirli C.X. (2014), "Səmərəli dövlət idarəçiliyi və innovativ texnologiyaların tətbiqi", İnformasiya cəmiyyəti problemləri, No 2, səh. 82-83.
5. Ələkbərov U.K. və başqaları (2018) "Davamlı inkişaf naminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli", Bakı, "Elmin İnkişaf Fondu", 252 səh.
6. Əliyev M.Ə, Həmidov H.İ (2002) . "İnsan resurslarının idarə edilməsi" Bakı, "Nurlan", 206 səh.
7. Əliyev T.Q., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T. (2012). "İnsan resurslarının idarə edilməsi", Bakı, "ADNA" mətbəəsi, 303 səh.
8. Qəndilov S.T. və başqaları (2010), "Dövlət İdarəçilik Nəzəriyyəsi", Bakı, "Elm və təhsil", 552 səh.
9. Quliyev T.Ə. (2012), "Heyətin idarə edilməsi", ali təhsil müəssisələri üçün dərslik. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 508 səh (tərcümə) / АксеноваЕ.Л., БазаровТ.Ю., ЕреминБ.Л., МалиновскийП.В., МалиновскаяН.М. (2002) "Управление персоналом "
10. Quliyev T.Ə. (2013). "İnsan resurslarının idarə edilməsi". Bakı, "Nağıl evi", 828 səh.
11. Rzayev Ə.H. (2011) "Dövlət qulluğunun hüquqi əsasları", Bakı, "Elm", 480 səh.

### **Türk dilində**

1. Geylan R. və başqaları (2013), "İnsan Kaynakları Yönetimi" , T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1857 , "Ocak", Eskişehir, 253 səh.
2. Nurgün N.P., "Uluslar arası İnsan Kaynaklarının Gelişimi", Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000, C.2, S.2., səh 105.
3. Sabuncuoğlu Z. (2012), "İnsan kaynakları yönetimi(uygulamalı)",Beta yayınları, VI Baskı, İstanbul, 362 səh.
4. Uzunay V (2007). "Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler". Ankara, 44 səh.

### **Rus dilində**

1. Атаманчук Г.В (1997) "Теория государственного управления". Курс лекций. М., Москва, "Юридическая литература", 400 стр.
2. Галоненко А. Л (2003)., " Теория управления" (Учебник). М.: РАГС. 558 стр.
3. Мэннинг Н (2003). , "Реформа государственного управления: международный опыт", Весь Мир. 495 стр.

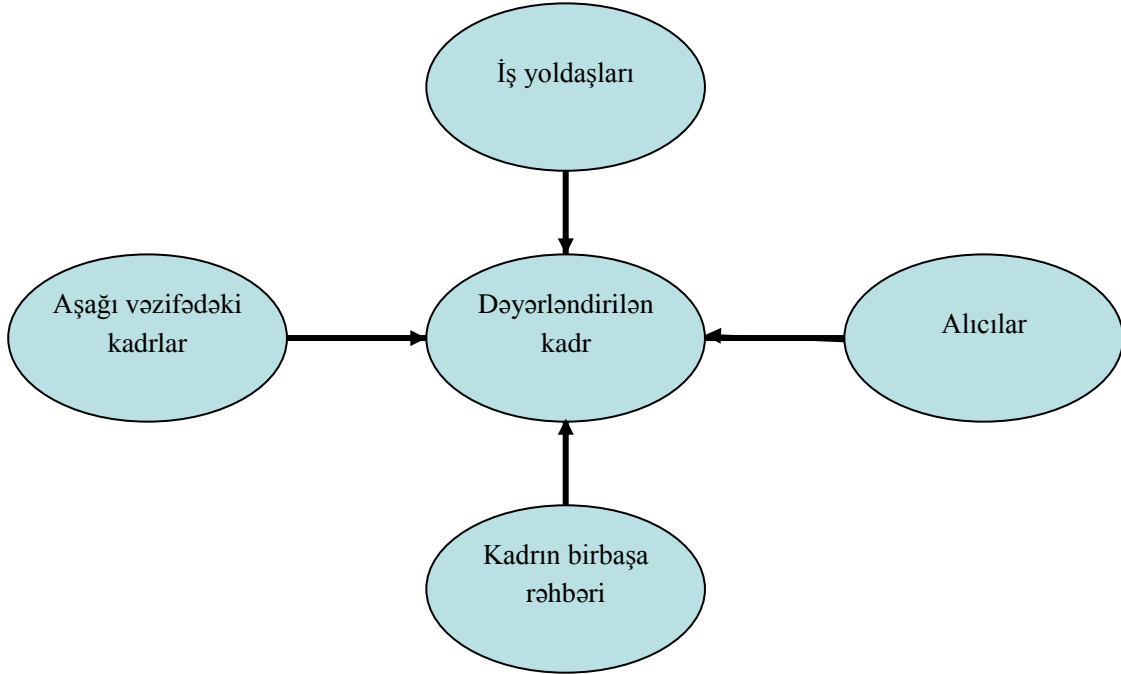
### **İngilis dilində**

1. Bohlander G., Snell S., Mathis R., Jackson J., "Managing Human Resources", 2009-2010, p.231.
2. Drexler J.A., Beehr T.A., Stetz T.A., "Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group task", Human Resource Management, 2001, Vol:40, Sayı:4, p.333-345.
3. Root S.J (1998). "Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance". New York, 356 pgs.
4. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (1992-2013), Internal Control- Integrated Framework, USA, COSO, 2013, 20 pgs.

## İnternet səhifəsi

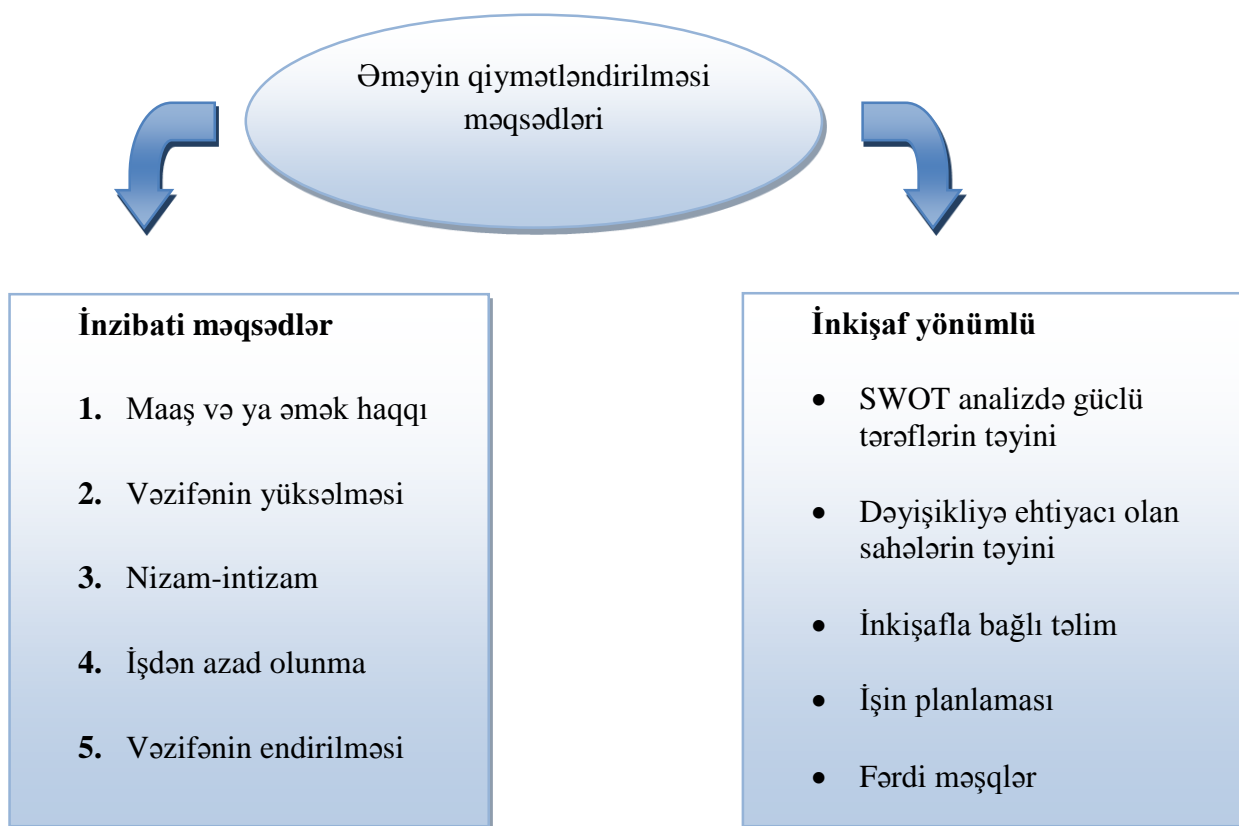
1. [https://www.academia.edu/22871700/DOVL%C6%8FT\\_QURUMLARINDA\\_PERFORMANS\\_D%C6%8FY%C6%8FRL%C6%8FNDIRILM%C6%8FSI\\_V%C6%8F\\_MOTIVASIYA\\_M%C6%8FS%C6%8FL%C6%8FL%C6%8FRI](https://www.academia.edu/22871700/DOVL%C6%8FT_QURUMLARINDA_PERFORMANS_D%C6%8FY%C6%8FRL%C6%8FNDIRILM%C6%8FSI_V%C6%8F_MOTIVASIYA_M%C6%8FS%C6%8FL%C6%8FL%C6%8FRI)
2. <http://huquqiaktlar.gov.az/StatementDetails.aspx?statementId=30716>
3. <https://corehr.wordpress.com/compensation/reward-management/>
4. <https://www.digitalhrtech.com/what-is-talent-management/>
5. <http://www.serdarb.com/business-inteligence/balanced-scorecard-nedir/>
6. <http://socar.az/>
7. <https://www.ukessays.com/>
8. <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/google-shows-us-best-hr-practices-we-can-learn-from/>
9. <https://ru.scribd.com/document/218024628/Hr-Policies-of-Google>

Şəkil 1: 360° dəyərləndirmə



**Mənbə:** Drexler J.A., Beehr T.A., Stetz T.A., "Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group task", Human Resource Management, 2001, Vol:40, Sayı:4

**Şəkil 2: Əməyin qiymətləndirilməsi məqsədləri**



**Mənbə:**Bohlander G., Snell S., Mathis R., Jackson J., "Managing Human Resources", 2009-2010, p.231

## **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1:</b> 360° dəyərləndirmə.....	71
<b>Şəkil 2:</b> Əməyin qiymətləndirilməsi məqsədləri.....	72