

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT QULLUĞUNDA KADRLARIN İDARƏOLUNMASI İXTİSASININ YARADILMASI

**DÖVLƏT QULLUĞUNDA İSLAHATLAR ÜZRƏ SİLSİLƏ
NƏŞRLƏR - 3**

Printed 2004
Baku, Azerbaijan

2004
Bakı, Azərbaycan

This publication has been produced with the assistance of the European Union within the framework of a TACIS project on Civil Service Reform. The contents of this publication can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

This publication is not intended for commercial purposes.

Bu nəşr Avropa İttifaqının dəstəyi ilə Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə TACİS layihəsi çərçivəsində hazırlanmışdır. Nəşrin məzmunu heç bir halda Avropa İttifaqının mövqeyini əks etdirmir.

Bu nəşr kommertiya məqsədi daşımır.

DÖVLƏT QULLUĞU SAHƏSİNDƏ İSLAHLATLARIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜZRƏ AVROPA İTTİFAQININ TACİS LAYİHƏSİ

DÖVLƏT QULLUĞUNDA İSLAHLATLAR ÜZRƏ SİLSİLƏ NƏŞRLƏR:

Əvvəlki nəşrlər:

1. Dövlət qulluğu məsələlərinə dair normativ hüquqi aktlar
2. Azərbaycanda dövlət qulluğu və yeni əsrin tələbləri, Süleyman İsmayılov

Növbəti nəşrlər:

4. Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə olunması ixtisasının yaradılması – 2
5. Azərbaycanda 1999-cu ildə dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar. "Dövlət qulluğu haqqında qanunun icra strategiyasının on elementi"

M Ü N D Ə R İ C A T

Ön söz	6
1. İşə qəbul və test imtahanları: əmək ehtiyatlarının idarə olunmasının əsas komponenti	9
2. Əsas məsələlər - və effektiv təşkilat bu sualları necə cavablandırardı	15
3. Keçid dövründə olan ölkənin dövlət qulluğu sistemində kadrların idarə olunması	17
4. Azərbaycan sistemində dair bəzi şərhlər	25
5. Polşada dövlət qulluğuna qəbula dair Təlimat	33
6. Böyük Britaniyanın Xarici İşlər Nazirliyində tətbiq olunan səriştələrə dair ön söz	49
7. Dövlət qulluğuna qəbul qaydalarına dair Qərbi Avropa ölkələrinin təcrübəsindən nümunələr	69

Redaktordan giriş sözü

Bir çox xarici ekspertlər bu fikirlə razılaşa bilərlər ki, dəyişikliyi mümkün edən qüvvə insanlardı. Təşkilatda insanların söylərini ümumi məqsədə yönəltmək, adətən, kadrların idarəedilməsi adlandırılır. Bəs kadrların idarəedilməsi dəqiq olaraq nədir? Və biz bunu necə həyata keçiririk?

Bunlar çox geniş suallardı və kadrlar sahəsində çalışan işçilər kadrların idarəedilməsinə dair bacarıq və metodları illərlə öyrənirlər. Əlbəttə bu buklet oxucunu ekspert edə bilməz və belə məqsəd də tutmur. Bukleti hazırlamaqla, biz oxucuda kadrların idarəedilməsi sənətini, yarı elm, yarı incəsənət olan bu olduqca maraqlı fənni öyrənməyə həvəs oyatmağa çalışmışıq.

Bukletin ən azı iki cildlik olması nəzərdə tutulub; birinci cilddəki materialların əsas mənbələri Polşa və Böyük Britaniyadır. Biz heç də hesab etmirik ki, bukletdə təqdim olunan ideya və təkliflər Azərbaycan üçün yeganə yolun təsviridir. Material daha çox diskussiyaları oyatmaq, oxucunu Azərbaycanda dövlət qulluğunun idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsinə dair işlərin necə görülməli biləcəyi barədə fikirləşməyə həvəsləndirmək üçün nəzərdə tutulub. Bəlkə, əksinə, bu sahədə təkmilləşdirmədə heç ehtiyac da yoxdur? Oxuyun və öz rəyinizi formalaşdırın.

Bu buklet, birinci cild olaraq, dövlət qulluğuna qəbul və səriştələrə dair məsələləri əhatə edir. Növbəti cild(lər)də kadrların idarəedilməsi sahəsi işıqlandırılacaq və aşağıdakı kimi mövzular üzrə məqalələr təqdim olunacaqdır:

- Qulluqda irəli çəkilmə, iş yerini dəyişmə və karyera inkişafı
- Vəzifə təlimatı və işin qiymətləndirilməsi
- İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi, məqsədlərin qoyulması və həvəsləndirmə
- Təlim və inkişaf
- Ardıcılığın planlaşdırılması

Xoş dəqiqələr arzulayırıq!

Redaktorlar:

Ronald Yanq
Grup Rəhbəri

Alan Qilmor

Kadrlar üzrə mütəxəssis

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə TACIS layihəsi

Ön söz

Bu TACİS layihəsi 2003-cü ilin may ayından bəri "Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun şamil edildiyi nazirliklərin kadrlar şöbələrinin müdirləri ilə sıx əlaqədə işləməyə müvəffəq olmuşdur. İlk mərhələdə bu əməkdaşlıq əlaqələri kadrlar şöbələrinin müdirlərindən ibarət şəbəkənin iştirakı ilə layihə tərəfindən təşkil edilən seminarlar vasitəsilə qurulmuşdur, daha sonra isə 2004-cü il yanvar və mart aylarında layihənin təşəbbüsü ilə (a) "Dövlət qulluğu haqqında" Qanunun və digər normativ hüquqi aktların icrası ilə bağlı yaranan problemlə məsələlərə dair təlimatların işlənilib hazırlanması və (b) "Dövlət qulluğu haqqında" Qanunda və 550, 566 və 568 sayılı prezident fərmanlarında əks olunmuş dövlət qulluğuna qəbul sisteminin tətbiq edilməsi məqsədilə təsis edilmiş işçilərin yığıncaqları zamanı bu əlaqələr daha da intensivləşmişdir.

2004-cü il aprel ayının 21-də Dövlət qulluğunu İdarəetmə Şurasının çoxdan gözlənilən ilk iclası keçirilmişdir - və bundan sonra layihənin fəaliyyətinin əhəmiyyətli xeyli artmışdır.

Bununla həmçinin, "Dövlət qulluğu haqqında" Qanunun kadr məsələləri üzrə məsul olan şəxslər qarşısında qoyduğu tələblər daha da aydınlaşır. 2001-ci ildə qəbul edilmiş "Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun tətbiqi aşağıdakıları tələb edir:

- Hər bir vakant vəzifə üzrə vəzifə təlimatları işlənilib hazırlanmalıdır
- Vəzifə funksiyalarına qoyulan ixtisas tələbləri müəyyən edilməlidir. Namizədlərin təkəcə qanunvericilik sahəsində bilik səviyyəsinin müəyyən edilməsi kifayət deyil!
- İşçinin vəzifə təlimatlarına qoyulmuş ixtisas tələbləri müvafiq şəkildə yoxlanılmalıdır
- Müsahibəni keçirən şəxslər bu cür sərəşlələri müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır və müsahibənin keçirilməsi üzrə müxtəlif üsullardan istifadə etməlidir
- Namizədlər nazirliklərin fəaliyyəti ilə tanış edilməlidir

- Yekun qərar qəbul edilməzdən əvvəl namizədlərin səviyyəsi balla qiymətləndirilməlidir
- İşçilər müvafiq surətdə attestasiyadan keçirilməlidir

Bu, mərhələlər üzrə həyata keçirilən yanaşmanın tətbiq edilməsini və yeni sərəşlələrin öyrənilməsini tələb edir. Bizim fikrimizcə, prioritetlərdən biri Azərbaycan dövlət qulluğunda "əmək ehtiyatlarının idarə olunması" ixtisası üzrə kadrların hazırlanması olmalıdır.

Burada verilən materiallar bu cür praktiki məsələlərin müxtəlif təşkilatlar tərəfindən necə həll edilməsi barədə aydın mənzərə yaradır. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, bu topluda "Filan məsələnin həlli yolu filandır" fikri israr edilmir. Həqiqətən də növbəti səhifələri nəzərdən keçirdikdə, siz görəcəksiniz ki, bu ideyaların bəziləri digərlərinə ziddir. Lakin, ümumilikdə götürdükdə, sizdə işə qəbul prosesinin daha geniş kontekstdə necə işləməsi barədə müəyyən fikir formalaşmalıdır.

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə TACİS layihəsi ümid edir ki, bu toplu siyasəti müəyyən edən şəxslər və dövlət qulluğu orqanları arasında debat və müzakirələr üçün əsas kimi istifadə ediləcək.

Ronald Yanq

Qrup rəhbəri

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə TACİS layihəsi

1. İŞƏ QƏBUL VƏ TEST İMTAHANLARI: ƏMƏK EHTİYATLARININ İDARƏOLUNMASININ ƏSAS KOMPONENTİ

Ümumiyyətlə bir çox adamlar “əmək ehtiyatlarının idarəolunması” terminini xoşlamırlar; Onlar hesab edirlər ki, bu termin jarqondur və nəzərdə tutur ki, insanlarla başqa ehtiyatlarla – məsələn, torpaq, pul və kapitalla - davranıldığı kimi davranmaq olar. Bundan başqa təşkilatların pula və əmlaka nə qədər qayğı və hörmət göstəklərini düşünün! Əlbəttə ki, eyni qayğı və münasibətlə onların işçiləri də təşkilata böyük fayda verə bilərlər.

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən dövlət orqanlarının hər birində işə qəbulun test imtahanları ilə həyata keçirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Lakin, bu fəaliyyətlərə daha geniş kontekstdə baxılmalıdır, sadəcə olaraq hansı test imtahanı və müsahibə rejiminin tətbiq edilməsi məsələsinin nəzərdən keçirilməsi kifayət deyil.

Əgər biz öz diqqətimizi yalnız bu məsələyə yönəltsek, bir sıra digər əhəmiyyətli sualları nəzərdən qaçırmış olarıq -

- Biz effektiv insanları dövlət qulluğuna necə cəlb edə bilərik?
- Biz onları necə saxlamalıyıq?
- Biz onları necə həvəsləndirməliyik?
- Dövlət qulluqçularına effektiv surətdə fəaliyyət göstərməyə imkan yaratmaq üçün onlar necə təşkil oluna bilərlər?
- Onlar hansı növ treyninqə ehtiyac duyurlar?

Birinci sual dövlət qulluğunun imici və vəziyyəti məsələsini qaldırır – bu təşkilat gənc, parlaq məzunları cəlb edə bilən təşkilatdırmı? Əmək haqqı, iş mühiti və vəzifədə irəli çəkilmə şansları adətən bu suala mənfi cavab verir¹.

Keçid dövrünü yaşayan ölkələrdə şəffafıq, obyektivlik və aşkarlığın təmin edilməsi məqsədilə daha peşəkar dövlət qulluğu sisteminin yaradılmasına ehtiyac var.

¹ 2004-cü il may ayında layihə bu məsələyə dair 200 tələbələr arasında çox maraqlı bir sorğu keçirmişdir

Bu cür sistemin yaradılması üsullarından biri də savadlı gənc kadrları dövlət qulluğunda karyera qurmağa həvəsləndirməkdir. Bu işə işçi heyətinin idarə olunması və inkişaf etdirilməsi tərzində əhəmiyyətli dəyişikliklər tələb edir – və dövlət qulluğu üzrə peşəkar kadrların idarə olunması ixtisasının yaradılması zərurətini yaradır.

Bu topluda verilmiş material təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan bəzi sahələr barədə müəyyən təəssürat yaradır.

Təlim və təşkilati dəyişikliklərə olan ehtiyac kimi digər vacib məsələlər layihənin digər nəşrlərində öz əksini tapmışdır².

İkinci sual işə bizə xatırladır ki, diqqət tək cəb boş vakansiya üzrə ən münasib namizədlərin seçilməsinə yox, ən yaxşı namizədin seçilməsi, saxlanması və inkişafına verilməlidir. Bu da ki, yeni işçinin

- təşkilatın fəaliyyəti ilə tanış edilməsi
- ona öhdəliklərin verilməsi və onun inkişafı üçün imkanların yaradılması
- əldə etdiyi uğurlara görə onun mükafatlandırılması və ümumiyyətlə həvəsləndirilməsi

məsələlərinə xüsusi diqqət tələb edir.

Biz başa düşməliyik ki, müsabiqə həm daxili həm də xarici ola bilər. Bu artıq nazirlikdə və yaxud dövlət qulluğunda çalışanlar arasında, və yaxud ümumilikdə cəmiyyət üçün açıq ola bilər. Bu variantların həyata keçirildiyi şərait barədə aydın təsəvvürün olması olduqca vacibdir.

Boş vəzifələrin tutulması məqsədilə keçirilən müsabiqə prosesində hökumət və onun qəbul etdiyi qərarlar barədə müsbət ictimai fikrin yaradılması çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Fərmanlarda qeyd olunur ki, müsabiqə tam açıq şəkildə keçirilməlidir. Bu işə o deməkdir ki, hökumətdə bütün səviyyələr üzrə işin məğzi iqtisadiyyatın digər sektorları ilə eynidir.

Bu mövzuya dair müxtəlif fikir və rəylər mövcuddur ki, bu da **karyera modeli** ilə **vəzifəyə əsaslanan model** arasında olan fərqdə əks olunur:

- **Karyera modeli** etiraf edir ki, dövlət və özəl sektorlar arasında dəstək və mütəxəssis heyəti mübadiləsi aparıla bilər, lakin dövlət qulluğunda yalnız təcrübə əsasında öyrənilə bilən xüsusi tapşırıqların yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan əsas işçi heyət var. Belə ki, əsas işçi heyət gənc kadrlar arasından seçilir və ümumi müsabiqəyə əsaslanan imtahan və müsahibə sistemi vasitəsilə həyata keçirilir. Və əsas işçi heyət üçün şərait yaradılır ki, onlar öz karyeralarını nazirliklər arasında inkişaf etdirləsinlər. Həmçinin onlar üçün əhəmiyyətli sayda təlim kursları təşkil edilir. Bu modeldə orta-səviyyəli və yüksək vəzifələrin tutulması üzrə müsabiqə daha məhduddur və seçiyəvi əlamətlərə malikdir.
- **Vəzifəyə əsaslanan model** o fikrin tərəfdarıdır ki, dövlət və özəl sektorlarda bütün səviyyələr üzrə iş olduqca oxşardır və bütün vakansiyalar barədə kütləvi informasiya vasitələrində elan verilməlidir.

Karyera modeli çərçivəsində işə qəbul olduqca mərkəzləşmiş şəkildə həyata keçirilir; vəzifəyə əsaslanan modeldə işə bu proses kifayət qədər əks-mərkəzləşmişdir. Vəziyyətdən asılı olaraq ölkələr bir modeldən o biri modelə qoşula bilərlər və qoşulurlar. Böyük Britaniya kimi ölkələr karyera modelindən vəzifəyə əsaslanan modelə keçmişdirlər.

Hər iki modelin xüsusiyyətləri aşağıda verilir:

KARYERA SİSTEMİ	VƏZİFƏYƏ ƏSASLANAN SİSTEM
Əmək müqaviləsi "Dövlət qulluğu haqqında" Qanuna əsaslanır	Əmək müqaviləsi Əmək Məcəlləsinə əsaslanır
Yalnız yüksək dərəcəli vəzifələrə təyin olunurlar	Bütün səviyyəli vəzifələr üzrə müsabiqə keçirilir
Ümumi bilik səviyyəsi üzrə tələblər (məs. hüquqşünas, mühəndis)	Konkret vəzifə üzrə konkret sahədə biliklər və bacarıqlar
Özəl sektorda iş stajı nadir hallarda nəzərə alınır	Özəl sektorda iş stajı yüksək qiymətləndirilir

² Məsələn, təlim sistemine (mart 2004) və dövlət idarəetmə sahəsində islahatlara dair layihə tərəfindən tərtib edilmiş hesabatə bax

Əmək haqqı sistemi qanunla müəyyən edilir	Bazara əsaslanır
Vəzifədə irəli çəkmə iş stajına əsaslanır	Xidmətlərə və peşəkar keyfiyyətlərə əsaslanır
Ömürlük iş	Məhdud-müddətli müqavilələr
Məqsədlərdən daha çox qaydalara riayət olunur	İş konkret məqsədlərə yönəlir
Xüsusi əhəmiyyət dəqiqlik, ədalət və qanunun aliliyinə verilir	Xüsusi əhəmiyyət müştəri xidmətlərinə və yeniliklərə verilir
Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi həyata keçirilmir	Fərdi fəaliyyətin müntəzəm və gərgin surətdə yoxlanılması
Xüsusi pensiya sistemləri	Xüsusi sxemlər yoxdur
Fransa, Almaniya, İspaniya, Rumıniya, Bolqariya	Hollandiya, Skandinaviya, Böyük Britaniya

Hal-hazırda Azərbaycanda vəzifəyə əsaslanan sistem tətbiq olunur – təkcə ona görə yox ki, peşəkar karyera menecmenti sistemi, hələ ki, inkişaf etdirilməmişdir, həm də ona görə ki, ənənəvi olaraq, yeni təyin olunmuş nazirlər tərəfindən nazirlikdə çalışan işçilərin əksəriyyəti digərləri ilə əvəz olunur. “Dövlət qulluğu haqqında” yeni Qanun, əlbəttə ki, bunu xeyli çətinləşdirir, çünki bu cür hərəkətlər sistemdə qorxu oyatmaqla yanaşı, hər bir təşkilatın vacib hissəsini təşkil edən “institusional yaddaş”ı da təhlükə altına qoyur.

Şəffaflıq və ictimai inam açıq və rəqabətə əsaslanan dövlət qulluğuna qəbul sistemində nəzərə alınmalı əsas amillərdir. Ola bilsin ki, bu sistem təkcə ilkin test imtahanını yox, həmçinin sənədlərin qəbulu və nəzərdən keçirilməsi prosesini həyata keçirən müstəqil bir qurumun təsis edilməsini tələb edir.

O, həmçinin, hər bir vakant vəzifənin funksiyalarının müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Hal-hazırda qanun namizədlərin yazılı testlər vasitəsilə minimum peşə-ixtisas bilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsini və müsahibə vasitəsilə şəxsi

keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsini tələb edir. Bu bacarıqlar (və ya sərişələr) daha dəqiq müəyyən edilməlidir – və elə tərzdə ki, onları qiymətləndirmək mümkün olsun.

Və müsahibənin keçirilməsi üzrə məsul olan şəxslər

- Aydın müəyyən edilməli və seçilməlidirlər
- Müvafiq təlim keçməlidirlər
- Nəzarət olunmalıdırlar

Əlbəttə ki, müsahibə nazirlik tərəfindən həyata keçirilməlidir, lakin, şəffaflığın və ictimai etimadın təmin edilməsi üçün, bu proses müstəqil qurumun rəhbərliyi altında həyata keçirilməlidir.

2004-cü ilin payız aylarında yeni sistemin **pilot nazirlikdə** sınaqdan keçirilməsi və bundan sonra bütün nazirliklər tərəfindən tətbiq edilə biləcək ümumi təlimatın dərc edilməsi nəzərdə tutulur. Bu arada adamlar yeni sistemə hazırlaşmalıdırlar – yeni üsullar barədə öyrənməli və yeni sərişələri inkişaf etdirməlidirlər.

Qanun və kadrların idarə olunması

Böyük əhəmiyyət kəsb edən **son məsələ** isə ondan ibarətdir ki, biz qanunda həddən artıq xırdalıqların təsvir edilməsinə müqavimət göstərməliyik. İndi təcrübə etmə vaxtıdır. Ona görə də ərizələrlə iş üsulları, testlərin məzmunu və müsahibənin strukturu kimi məsələlər qanunlar və fərmanlarda yox, qaydalar və təlimatlarda açıqlanmalıdır.

Bu cür təlimatların işlənilməsi və hazırlanması müvafiq dövlət orqanına həvalə edilməlidir. Bu bir çox digər ölkələrdə qəbul edilmiş standart bir təcrübədir. Polşa, Qazaxstan və Slovakiya kimi ölkələrdə bu cür səlahiyyətə malik Dövlət Qulluğu Agentliyi mövcuddur.

2. ƏSAS MƏSƏLƏLƏR - VƏ EFFEKTİV TƏŞKİLAT BU SUALLARI NECƏ CAVABLANDIRARDI

Dövlət qulluğuna qəbulla bağlı bir sıra sualların araşdırılmasına ehtiyac duyulur, məsələn:

- Biz effektiv insanları dövlət qulluğuna necə cəlb edə bilərik?
- Biz onları necə saxlamalıyıq?
- Biz onları necə həfəsləndirməliyik?
- Dövlət qulluqçularına effektiv surətdə fəaliyyət göstərməyə imkan yaratmaq üçün onlar necə təşkil oluna bilərlər?
- Onlar hansı növ treyninqə ehtiyac duyurlar?

Effektiv təşkilat bu sualları necə cavablandırardı

1. Hər hansı şəxsin işə cəlb edilməsi üçün pul və vaxt sərf edin – ola bilsin ki, bu kapital qoyuluşuna dair qəbul edilən ən vacib qərardır
2. Sizə nə lazım olduğunu dəqiq müəyyənləşdirin – tək cəvzifə təlimatı deyil, həmçinin şəxsin profilini (şəxsi xüsusiyyətləri və peşə-ixtisas biliklərini) dəqiqləşdirin
3. Siz konkret vəzifə üçün deyil, çeviklik, yaradıcılıq qabiliyyəti və sadıqlıq kimi xüsusiyyətlərə malik olan, təşkilatla birgə inkişaf edəcək və şirkətə lazım olan səriştələri təkmilləşdirəcək şəxsi işə qəbul edirsiniz
4. O deməkdir ki, təşkilat növbəti bir neçə il ərzində nə edəcəyinə strateji baxımdan yanaşmalıdır. Dünya hərəkətsiz qalmır - dəyişir; eləcə də dövlət qulluğu üçün!
5. Yeni işə qəbul olunanlara öz bacarıqlarını nümayiş etdirmək üçün şərait yaradın – onlara tapşırıqlar verin, lakin onların məsləhət ala biləcəyi "himayədarlıq sisteminin" olmasını təmin edin

6. Təşkilatın dəyərlərini³ onlara tətbiq edin (işin səmərəliliyini təlimatlar deyil, təşkilati mədəniyyət təmin edir)
7. Rəhbərlik öz hərəkətlərində bu davranışa nümunə olmalıdır
8. Yeni işə qəbul olunanları konkret tapşırıqların yerinə yetirilməsi məqsədilə yaradılmış və müəyyən zaman çərçivəsində səmərəli nəticələrin əldə edilməsinə yönəlmiş işçi qruplara cəlb edin
9. Onların təcrübə əsasında öyrənmələrini təmin edin
10. Müvafiq təlimlər təşkil edin
11. Onlara işlərində səhv buraxmağa icazə verin
12. Əldə etdikləri uğurlara görə onları mükafatlandırın (təkcə pulla deyil)

3. KEÇİD DÖVRÜNDƏ OLAN ÖLKƏNİN DÖVLƏT QULLUĞU SİSTEMİNDƏ KADRLARIN İDARƏOLUNMASI

2004-cü ilin fevral ayında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatının Qanunvericilik və Hüquq Ekspertizası Məsələləri Şöbəsinin baş məsləhətçisi cənab Bəhram Xəlilovun başçılıq etdiyi Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında çalışan dövlət qulluqçularından ibarət nümayəndə heyəti Polşa Respublikasının Dövlət Qulluğu Agentliyinin təcrübəsi ilə tanış olmaq üçün Varşava şəhərinə səfər etmişdir. Növbəti bölmə Polşa Respublikasının Dövlət Qulluğu Agentliyi tərəfindən tərtib edilmiş kadrların idarə olunmasına dair Təlimatdan çıxarışdır.

POLŞA DÖVLƏT QULLUĞU SİSTEMİNDƏ KADRLARIN İDARƏOLUNMASI STRATEGİYASI

Dövlət qulluğunun məqsədi

Dövlət qulluğu sistemi cəmiyyətdə pozitiv dəyişikliklərə gətirib-çıxaran yüksək keyfiyyətli dövlət xidmətini təmin edərək Polşanın Avropada uğuruna öz töhfəsini verir.

Dövlət qulluğu düzlük, qərəzsizlik, səmərəlilik və yaradıcılıq prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərir.

Dövlət qulluğunun dəyərləri

1. İctimai marağı həmişə rəhbər tutmaq
2. Möhkəm liderlik və səmərəli rəhbərliyi, eləcə də, bütün səviyyələrdə vəzifə təlimatını təmin etmək
3. Şəxsi məsuliyyətlə fəaliyyət göstərmək
4. Bütün gördüyümüz işlərdə professional olmaq və həmişə düzlük, ləyaqət, obyektivlik və siyasi bitərəflilik əsasında hərəkət etmək
5. Bacarıqlı və yaradıcı olmaq, yüksək səviyyəli ictimai xidmət göstərmək və vəsaitlərdən səmərəli istifadə etmək

³ Məsələn, bax Polşa dövlət qulluğu sisteminin dəyərləri (bölmə 3)

6. Açıq və ədalətli müsabiqə əsasında ən yaxşı işçiləri işə götürmək
7. İşçilərimizin inkişafını təmin etmək
8. İşçilərimizə və onların zəhmətinə qiymət vermək
9. Birgə işlədiyimiz və xidmət göstərdiyimiz insanlara hörmətlə yanaşmaq
10. Tərəfdaşlıq əsasında işləmək
11. Şəffaflıq və açıqlıq əsasında işləmək; işçilərimiz və ictimaiyyətlə müntəzəm ünsiyyətdə olmaq
12. Etik qaydalarını tətbiq və təşviq etmək

Strategiya

Strategiyanın məqsədi xidmətin səmərəliliyini və keyfiyyətini artırmaq və dövlət qulluğu korpusu üzvlərinin səriştəsini artıraraq eləcədə müvafiq bacarıqə malik olan münasib insanları cəlb edərək dövlət qulluğunun həm Polşa, həm də Avropada nüfuzunu artırmaqdır.

Əsas alt-strategiyalar

1. Liderlik, təşkilati strukturlar, rollar və vəzifələr

- 1.a. Güclü rəhbərlik qabiliyyətini nümayiş edən işçilərin dövlət qulluğuna cəlb edilməsi və bütün rəhbər səviyyələrdə, xüsusilə də ən yüksək səviyyələrdə güclü liderlərin təlimi olduqca əhəmiyyətlidir. Dövlət qulluğu bu sistemə rəhbərlik edəcək əsas rəhbərlik rollarını müəyyənləşdirilməlidir. Bu şəxslər müfəssəl və müasir Rəhbər İşçilərin İnkişafı Proqramı ilə əhatə olunmalıdır.
- 1.b. Mövcud olan iyerarxiya strukturu olduqca qeyri-çevik olduğuna görə, bu günkü tez dəyişən mühitdə dəyişikliklər edə bilməz. Daha aşağı səviyyəli işçilərin qərar qəbul etməkdə daha çox məsuliyyətini özündə əks etdirən yeni qiymətləndirmə strukturu tətbiq olunmalıdır.

Mövcud strukturlar daxilində həll oluna bilməyən problemlər müəyyən edildikdə, müvafiq nazirlik və idarələrdən cəlb olunmuş ekspertlərdən ibarət idarələrarası qruplar yaxud operativ qruplar yaradılmalıdır.

- 1.c. Bütün vəzifələr üçün işin məqsədi, rolu və gözlənilən nəticələri dəqiq müəyyənləşdirilməlidir - əks təqdirdə, dövlət qulluğu səmərəli və məhsuldar ola bilməz. Gələcəkdə DQ heyəti biliklərini artırmalı və onlardan nə tələb olduğunu daha yaxşı dərk etməlidir. Dövlət qulluğu sistemində bütün vəzifələr üçün vəzifə təlimatı olmalıdır. Bu bütün dövlət qulluğu korpusu üzvlərinin işinin qiymətləndirilməsini asanlaşdıracaqdır.

- 1.d. Dövlət qulluğunun cəmiyyətdə imicini və mövqeyini artırmaq üçün bütün dövlət qulluqçuları dərk etməlidirlər ki, onların vəzifələri cəmiyyətə xidmət etmək və vətəndaşların tələbatlarını ödəmə mədəniyyətini artırmaqdır.

2. İşə qəbul və seçim

- 2.a. Mövcud olan işçi qüvvəsindən ən yaxşı kadrların cəlb olunmasını təmin etmək üçün dövlət qulluğunda işə qəbul prosesi təkmilləşdirilməlidir. Bu dövlət qulluğunda iş üçün həqiqətən açıq və ədalətli rəqabəti təmin edilməsini də daxil edir.
- 2.b. Bütün nazirlik və idarələr standart işə qəbul etmə prosesi əsasında işləməlidir ki, bu prosesə və o cümlədən, onun qaydalara uyğunluğunu izləmək və yoxlamaq mümkün olsun.
- 2.c. Ən yaxşı namizədləri cəlb etmək üçün dövlət qulluğu iş yeri barədə elan verməkdən başqa dövlət qulluğunda

karyera inkişafı ideyasını, məs., təlim proqramları, vəzifədə irəli çəkilmə imkanlarını da təşviq etməlidir.

2.d. Yüksək ixtisaslı kadrları cəlb etmək və saxlamaq bütün dövlət qulluğu sistemləri üçün problemdir. Belə kadrlar üçün karyera imkanları və rotasiya daxil olmaqla bütün təminatlar paketinə yenidən baxılmalıdır. Bu mütəxəssis bacarıqları, bilikləri və peşə-ixtisas bacarıqlarını əldə etmək potensialına malik olan kadrların müəyyənləşdirilməsi proqramı ilə birləşdirilməlidir. Bu problemin bir həlli yolu məntiqliyin planlaşdırılması metodları ola bilər.

2.e. Yeni işçinin işlə tanış edilməsi işə qəbul prosesinin vacib hissəsi sayılmalıdır. İşlə yaxşı tanış olan işçilər, daha çox güman ki, bu sistemdə qalsın və nəticə etibarlı ilə, dövlət qulluğunda yüksək işlə tanışlıq standartı qəbul edilməlidir.

3. Mükafatlandırma və həvəsləndirmə

3.a. Dövlət qulluğunda tətbiq oluna biləcək aydın əmək haqqı sistemi tərtib edilməli, eləcə də, nazirlik və idarələr arasında əsassız qeyri-mütənasiblik azaldılmalıdır.

3.b. Gələcək əmək haqqı siyasəti vəzifələrin xüsusiyyətlərini və işin keyfiyyətini nəzərə almalıdır.

3.c. Vəsaitlərin məhdudluğu şəraitində işçilərin həvəsləndirilməsi üçün başqa yollar araşdırılmalıdır. Buraya idarəetmə üslubunun və iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, daha əlverişli iş saatlarının tətbiq olunması, mübadilə proqramları (nazirliklərarası və daha geniş miqyasda) və müvafiq təlim imkanları daxildir – həvəsləndirmənin güclü formaları var.

4. İşçilər arasında münasibət

4.a. İşçilərin etimadını qazanmaq və məlumatın tez köçürülməsini təmin etmək üçün bu sistemin açıq olması vacibdir.

Dövlət qulluğunun rəhbər işçilərinin bütün heyətlə effektiv əlaqə saxlamaq imkanı verən sistemlər yaradılmalıdır. Bununla dövlət qulluğu korpusu üzvləri tərəfindən dəyişikliklərin zəruriliyinin və ictimai xidmət göstərməkdə onlardan nə gözlənilməsinin dərk edilməsi təmin olunur. Bu sistemin açıq olması və bununla işçilərin etimadının qazanılması və məlumatın tez çatdırılmasının təmin edilməsi vacibdir.

4.b. Eyni zamanda, elə bir sistem tətbiq olunmalıdır ki, dövlət qulluğu işçilərinə dövlət qulluğu, iş şəraiti və xidmətlərin təkmilləşdirilməsinə necə yardım edə biləcəkləri barədə fikirlərini ifadə etmək imkanı verilsin. Bu elə sistem olmalıdır ki, işçilər həmin sistem daxilində öz fikirlərini zərərsiz ifadə edə biləcəklərində tam əmin ola bilsinlər.

4.c. Nazirlik və idarələrin rəhbərləri işçilərlə müntəzəm əlaqədə olmaq üçün yerlərdə tədbirlər hazırlamalıdır.

4.d. İşlə tanışlığın bir hissəsi və bütün işçilər üçün daha geniş alət kimi, onlara xidmətlərinin şərtləri və iş yerlərinin qaydalarına dair aydın məlumat verilməlidir.

4.e. Dövlət qulluqçuları üçün davranış normaları tətbiq olunmalıdır. Bunlar həm həmkarları, həm də ictimaiyyətlə münasibətləri əhatə etməlidir.

4.f. Həvəsləndirməyə dair araşdırmalara görə, yüksək əmək haqqından başqa, işçilər arzuladıqları əsas dəyişikliklərdən biri daha çevik iş modelidir.

5. Təlim və İnkişaf

- 5.a. Bütün işçilərin təlim tələbatları fərdi surətdə müəyyən-
ləşdirilməlidir.
- 5.b. Təlim, ilk növbədə, işlə bağlı olmalıdır ki, işçilərə öz
vəzifələrini səmərəli yerinə yetirməkdə kömək etsin.
Lakin dövlət qulluqçuları üçün varisliyin planlaşdırılması
və karyera inkişafının tətbiq olunması ilə birgə, istedadlı
kadrların yetişdirilməsi üçün daha geniş inkişaf təlimində
ehtiyac var.
- 5.c. Bütün dövlət qulluqçuları təlim və inkişaf imkanlarından
istifadə etməkdə bərabər olmalıdırlar, rəhbərlər isə,
təlimin zəruriliyi müəyyən edildikdə, təlimi təmin etməyə
hazır və qadir olmalıdırlar. Həmçinin, nazirliklərdə və
bütün dövlət qulluğu üzrə təlimin həcmi və ondan istifadə
etmə imkanları barədə məlumat dərc olunmalıdır.
- 5.d. Rəhbər işçilərə təlimi planlaşdırmaqda kömək etmək və
vəsaitlərin məhdudluğu şəraitində, işçilərin artıq ümidlər
bəsləmələrinə əsas verməmək, illik təlim planları
hazırlanmalı və qiymətləndirilməli, onlar təsdiq
olunduqdan sonra isə vəsaitlər müəyyənləşdirilməlidir.
Planlar işçilərin ehtiyacını, eləcə də nazirliyin cari və
gələcək tələbatlarını nəzərə almalıdırlar.
- 5.e. Təlim sistemi araşdırılmalıdır, xüsusən də, bütün dövlət
qulluqçularına ixtisaslarını artırmaq imkanı vermək və
xərclərin mümkün qədər (məs., internet təlim proq-
ramları, CD-ROM və s. istifadə etmək vasitəsilə) ən
səmərəli səviyyədə saxlanması məqsədilə.
- 5.f. Mütəxəssislərin təlimi üçün nazirliklər arası təlim
şəbəkəsi yaradılmalıdır ki, məlumat, təcrübə və vəsaitlər
mübadiləsi təmin olunsun. Bu həmçinin təlimə dair peşə-
ixtisas standartlarının müəyyənləşdirilməsi və dövlət

qulluğunda təlim siyasətinin işlənilib-hazırlanması üçün
əsas yarada bilər.

- 5.g. Aydın ki, qarşıda duran məsələlərin dəyişməsi və
güclü liderlərin inkişafı zərurəti əsas rəhbər işçilərin
təliminə xeyli vəsait tələb edəcəkdir. Bu təlim və inkişaf
üçün ən vacib məsələdir. Ardıcılığı təmin etmək üçün,
əsas idarəetmə bacarıqları üzrə təlim ilk növbədə ölkə
miqyasında keçirilməlidir və hər nazirlik buna maliyyə
vəsaiti ayırmalıdır.
- 5.h. Təlim və inkişafa sərmayələrin səmərəli istifadəsini təmin
etmək üçün hər təlim tədbirinin nəticələri şəxsi inkişaf
baxımından müvafiq qaydada qiymətləndirilməlidir. Eyni
zamanda sərmayələr nəticəsində dövlət qulluğu sistemi
imkanlarının necə artmasının qiymətləndirilməsi daha da
vacibdir.

6. İş göstəricilərinin qiymətləndirilməsi

- 6.a. Dövlət qulluğunun səmərəsini artırmaq məqsədilə, biz
dövlət qulluğunda işin qiymətləndirilməsi üçün vahid
standart tətbiq etməliyik. Belə sistem işçiləri onların
vəzifə təlimatlarına və dövlət qulluğunun ümumi məqsəd
və dəyərlərinə, eləcə də, hər hansı bir nazirliyin müvafiq
iş göstəricilərinə əsasən qiymətləndirilməsini tələb edir.
- 6.b. Tətbiq olunan hər hansı bir sistem başa düşmək üçün
sadə və bütün işçilərə çatdırılmaq üçün asan olmalı və
ədalətli qiymətləndirməni təmin etməlidir.
- 6.c. İşin qiymətləndirilməsi sistemi və mükafatlandırma
arasında əlaqə olmalıdır.
- 6.d. İşin qiymətləndirilməsi sistemi gələcək üçün istedadlı
işçiləri müəyyən etməli və, həmçinin, fərdi təlim
tələbatlarını müəyyənləşdirən alət olmalıdır. Bundan

başqa, belə sistem işin yaxşılaşdırılmasının müzakirə edilməsi qaydasının tətbiq olunmasında rəhbərlik və işçilərə yardım edən əlaqə aləti ola bilər.

- 6.e. İşin qiymətləndirilməsi sistemi işin münasib standartlarını müəyyən etməkdə rəhbərliyə kömək etməlidir. Bununla yanaşı, pis iş göstəricilərinə yanaşmanı və işin keyfiyyətini yaxşılaşdırmayan şəxslər üçün nəticələri aydın nümayiş edən xüsusi prosedura tətbiq olunmalıdır.

7. Bərabər İmkanlar

- 7.a. Bərabər imkan və müxtəliflik siyasətinin əhəmiyyətinin eləcə də dövlət qulluğunun fəaliyyətini təkmilləşdirmək üçün belə siyasətimkanları barədə dövlət qulluğunda məlumatlandırma səviyyəsi artırmalıdır.
- 7.b. Biz dövlət qulluğu sistemində işəgötürənləri əlilləri işə götürməyə həvəsləndirməliyik.

8. Kadrlar sisteminin inkişafı

Dəyişiklik proqramının səmərəliliyini təmin etmək üçün, kadr idarələri işçilərinin peşə-ixtisas bacarıqlarını, vəzifələrini və səriştesini artırmaq, müxtəlif idarələrin kadrlar şöbələri arasında əməkdaşlığın genişləndirilməsi və məlumat mübadiləsi aparılmalıdır.

Yekun

Müəyyən edilir ki, bunlar kadrlar idarələri və bütün dövlət qulluğu üçün gündəlikdə duran mürəkkəb strateji məsələlərdir. Bu strategiya müfəssəl həyata keçirmə planlarının tərtib edilməsi vasitəsilə həyata keçirilməlidir. Həmin planlar strategiyani müəyyən xüsusiyyətli praktiki real tədbirlərdə əks etdirir.

4. AZƏRBAYCAN SİSTEMİNƏ DAİR BƏZİ ŞƏRHLƏR

“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanunu və Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 550, 566 və 568 sayılı fərmanları ilə tələb olunan dövlət qulluğuna qəbul qaydalarını nəzərdən keçirmək, eləcə də sistemdə olan qeyri-müəyyənliklərin araşdırılmasına və çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına dair müvafiq təkliflər hazırlamaq məqsədilə 2004-cü ilin mart ayında nazirliklərin kadrlar şöbələrinin müdirilərindən ibarət işçi qrup fəaliyyətə başladı. İşçi qrupun fəaliyyətinin əsas nəticələri aşağıda verilir.

Test imtahanları

Tələblər

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 550, 566 və 568 sayılı fərmanlarında test imtahanları prosesi ilə bağlı aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

- Müvafiq dövlət orqanının rəhbəri müvafiq dövlət vəzifəsinin tutulması üçün tələb olunan peşə – ixtisas biliklərinin minimal səviyyəsini əks etdirən standartlar barədə TQDK-nı məlumatlandırır
- TQDK test suallarını təsdiq üçün müvafiq dövlət orqanının rəhbərinə təqdim edir
- Müvafiq dövlət orqanı boş yerlərin tutulması üçün müsabiqə elan edir
- Namizədlər öz sənədlərini müvafiq dövlət orqanına təqdim edirlər
- Müsabiqəyə buraxılmazdan əvvəl qanunvericiliklə müəyyən olunmuş qaydada namizədlərin qəbul olunmuş sənədləri onların dövlət qulluğunda işləməsinin mümkün olub-olmamasını müəyyən etmək üçün qabaqcadan yoxlanılır
- Dövlət qulluğuna qəbul üçün test imtahanı sənədlər qəbul edildikdən sonra 10 gün ərzində TQDK tərəfindən keçirilir

və iki mərhələdən ibarət olur⁴. Birinci mərhələdə namizədlərin ixtisas-peşə biliklərinin səviyyəsi yoxlanılır⁵. İkinci mərhələdə namizədlərin şəxsi keyfiyyətləri yoxlanılır. İkinci mərhələ üzrə testlər TQDK tərəfindən müəyyən edilir

- Test imtahanı müsabiqə zamanı namizədin toplaya biləcəyi mümkün yekun balının 80 faizini təşkil edir⁶;
- Test imtahanında mümkün olan baldan ən azı 80 faizini toplamış namizəd imtahanı müvəffəqiyyətlə vermiş hesab edilir və müvafiq dövlət orqanı tərəfindən aparılan yekun müsahibəyə buraxılır⁷.

Bundan başqa qanunun 28.4 maddəsinə əsasən müsahibə sənədlərin qəbulu başa çatdıqdan sonra 10 gün ərzində keçirilir.

Bəzi məsələlər

Qanuna və fərmanlara dəyişikliklər nəzərdən keçirildikdə, araşdırılmasına ehtiyac duyulan əsas məsələlər aşağıdakıdır:

- Bu məsələlər öz əksini qanunda tapmalıdır, yoxsa onlar müstəqil qurum tərəfindən qanun qüvvəsinə malik olan qaydalarla tənzimləyə bilər?
- Test imtahanlarının dəqiq məqsədi nədir?
- Bütün namizədlər test imtahanı verməlidir (mövcud dövlət qulluqçuları daxil olmaqla?)
- Namizədlərin nəzərdən keçirilməsinə kim cavabdeh olmalıdır?
- Keçid balı müsahibə mərhələsinə kimlərin keçdiyini müəyyən edə bilərmi?
- Namizədlərin dövlət qulluğunda işləməsinin mümkün olub olmamasının yoxlanılması üçün münasib mərhələ hansıdır?

- Test imtahanının mümkün yekun balın 80 faizini təşkil etməsi düzgündürmü?
- Həmçinin, praktiki bir sual yaranır – TQDK lazımi test nümunələrini hazırlamaq üçün nə vaxt hazır olacaq?

Göründüyü kimi, Azərbaycanda peşə – ixtisas biliklərinin səviyyəsi yoxlanılmalıdır, çünki tədris müəssisələri tərəfindən verilən diplomlar üzrə ümumi standart yoxdur. Qanunda dəqiq göstərilir ki, ixtisas biliklərinin minimal səviyyəsinin olub-olmaması yoxlanılır. Bu böyük inzibati yük yaradır və yekunda lazım olmaya bilər. Məsələn, heç bir zamanət yoxdur ki, sonralar namizəd vakant vəzifədə bu bilikdən istifadə edəcək. Namizədlərin faktiki olaraq məntiqi düşünmə tərzinin yoxlanılması daha məqsədemüvafiqdir.

Aydındır ki, bu namizədin xüsusi vəzifə üçün kifayət qədər peşəkar olub-olmaması məsələsini açıq qoyur. 566 sayılı fərmanın 13.1 bəndində aydın müəyyən edilir ki, müsahibə vəzifə borclarının icrası ilə əlaqədar tələb olunan biliyin və bacarığın müəyyən edilməsi məqsədlə keçirilir.

Nəzərə alınmalı dəyişikliklər	Nəyə görə	Qanunda və ya fərmanda dəyişiklik?
Tələbə Qəbulu üzrə Dövlət Komissiyası tərəfindən bütün peşə-ixtisas fənnlərin əhatə edilməsini təmin etmək üçün "Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununa müvafiq olaraq dövlət orqanlarının rəsmi reyestri tərtib edilməlidir	Qanun 8-ci maddəsində bu məsələ kifayət qədər açıqlanmışdır	Bu tədricən həyata keçirilməlidir
Müstəqil qurum (məs. TQDK) vakansiyalar barədə elan vermə və cavab vermə prosesinə nəzarət etməlidir	Şəffaflığı təmin etmək məqsədilə	568 sayılı fərmanda müvafiq dəyişiklik edilməlidir

⁴ Qanunun 28.4 bəndində qeyd olunur ki, müsabiqə sənədlərin qəbulu başa çatdıqdan sonra 10 gün ərzində keçirilir

⁵ 550 sayılı fərmanın 3.1 bəndi

⁶ 566 sayılı fərmanın 14-cü bəndi

⁷ 566 sayılı fərmanın 11-cü bəndi

Sənədlərin qəbulu üçün son müddət və müsahibə arasında daha çox vaxt lazımdır	10 gün kifayət olmaya bilər	Qanunun 28.2 maddəsi
Namizədlər tərəfindən doldurulma üçün standart ərizə forması işlənilib hazırlanmalıdır	Əks təqdirdə çəşqinliq yaranır	
Namizədlərin dövlət qulluğunda işləməsinin mümkün olub olmamasının yoxlanılması üçün münasib mərhələ, müsabiqədən keçmiş, müsahibə mərhələsinə buraxılmış şəxslərin yoxlanılmasının təşkil edilməsi daha məqsədemüvafiq olardı	Yoxlama prosesini minimuma endirmək məqsədilə	568 sayılı fərmana dəyişiklik edilməlidir
Test imtahanının məqsədi peşə – ixtisas biliklərindən daha çox məntiqi düşünmə olmalıdır	Daha vacib və inzibati baxımdan daha asan	550 sayılı fərmanın 3.2 və 3.3-cü bəndi
Daha geniş şəxsi qabiliyyətlər (məsələn, liderlik qabiliyyəti) daha mürəkkəb qiymətləndirmə prosesini tələb edir və bu yalnız test imtahanlarını müvəffəqiyyətlə vermiş namizədlər üzrə həyata keçirilməlidir	Yazılı (bağlı) test vasitəsilə yoxlanıla bilməz	Növbəti bölməyə bax
Balların 80-20% formasında bölüşdürülməsi ləğv edilməlidir	Hər bir mərhələ (test və müsahibə) müstəqildir və onlar ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilməlidir	566 sayılı fərmanın 14 bəndi
Test imtahanları üzrə 80 % keçib balı çıxarılmalıdır – nazirlik müsahibə üçün aparıcı namizədlərdən razılaşdırılmış sayda namizəd seçməlidir	Əgər keçib balı müəyyən edilərsə, həddən artıq çox və ya həddən artıq az sayda namizədlər qalması mümkünlüyü	566 sayılı fərmanın 11 bəndi

Nəticə

- Əsas tövsiyə ondan ibarətdir ki, qanun qüvvəsinə malik olan qaydalar işləyib bazırlamaq səlahiyyətinə malik müstəqil qurum yaradılsın (məs. Qazaxstan və Polşa Dövlət Qulluğu Agentlikləri)
- 550 sayılı fərmanın 3.2 bəndinə düzəliş edilməlidir və bu cür keyfiyyətlərin müsahibə prosesi zamanı qiymətləndirilməsi təmin edilməlidir
- Müvafiq boş vəzifələrin tutulması üçün elanın verilməsi və sənədlərin qəbulu və qeydiyyatdan keçirilməsi üzrə müstəqil qurum cavabdehdir
- minimal keçid balı tələbi çıxarılmalıdır – test imtahanına buraxılma üçün tələb olunan balların sayı üzrə təlimatla əvəz edilməlidir
- 568 sayılı fərmanda yoxlama sistemində dəyişiklik edilməlidir və yalnız test imtahanından sonra həyata keçirilməlidir
- Test suallarının hazırlanmasını üçün daha çox vaxt lazımdır – qanunun 28.4-cü bəndində qeyd olunur ki, müsabiqə sənədlərin qəbulu başa çatdıqdan sonra 10 gün ərzində keçirilir, lakin bu kifayət deyil.

Müsahibə və seçim sistemi

Tələblər

"Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun 28.6 və 29.4 maddələrində və 566 sayılı fərmanın 13 bəndində qeyd olunur ki, müsahibənin keçirilməsi üçün dövlət qulluğunu idarəetmə orqanı tərəfindən müvafiq nazirliyin üzvləri ilə yanaşı dövlət qulluğunun müvafiq sahəsi üzrə alimlər və mütəxəssislərdən qrup yaradılır. Müsahibə zamanı namizədlərin müvafiq boş vəzifəni tutmaq üçün tələb olunan bilik və səriştələrə malik olub olmamaları yoxlanılır və onların dövlət qulluqçusu üçün zəruri olan keyfiyyətləri müəyyən edilir. Lakin bundan sonra göstərilən yalnız qanunların siyahısıdır. Müsahibəni keçirən qrupun işinin aparılmasına dair bir sıra prosedurlar verilir.

Bəzi məsələlər

Yekun müsahibə prosesi keçirilməzdən əvvəl aşağıda sadalananlar üzrə rəsmi qaydalar olmalıdır -

- Dəqiq vəzifə təlimatlarının (hansı funksiyaların yerinə yetirilməsi tələb olunur və bu hansı səriştələrin olmasını tələb edir?) və şəxsi profilin (hansı şəxsi keyfiyyətlərin olması zəruridir?) razılaşdırılması
- Müsahibəni keçirən qrup üzvlərinin seçilməsi; qrupun tərkibi üzrə prinsiplər müəyyənləşdirilməlidir
- Müsahibəni keçirən qrupun hazırlığı - münasib müsahibə üsullarının müəyyənləşdirilməsi üçün görüşün keçirilməsi vasitəsilə
- Hazırkı iş yerlərində namizədlərin fəaliyyətinə dair məlumatın toplanılmasının təmin edilməsi
- Müvafiq idarəetmə təcrübəsinə və şəxsi keyfiyyətlərə malik namizədlərin seçilməsi və qiymətləndirilməsi üzrə ball sisteminin olması

Nezərə alınmalı dəyişikliklər	Nəyə görə	Qanunda və ya fərmanda dəyişiklik?
Müsahibə zamanı qiymətləndirilməsi lazım olan səriştələrin mahiyyəti və həmçinin bu qiymətləndirilmənin necə həyata keçirilməsi dəqiq müəyyənləşdirilməlidir	550 sayılı fərmanın 3.2 bəndində qabiliyyətlər müəyyən edilir, lakin tam açıqlanmışdır	Ola bilsin ki, bunlar təlimatlarda əks olunsun?
Müsahibəni keçirən qrup üzvlərinin seçilməsi və hazırlığına dair ətraflı təlimat verilməlidir	566 sayılı fərmanın 13.2 bəndində bu proses ətraflı təsvir edilmir	Yuxarıda qeyd olunduğu kimi
Həmçinin namizədlərin qiymətləndirilməsinə dair də təlimat verilməlidir	Bu çox vacibdir – lakin təfərrüatı ilə təsvir edilmir	Yuxarıda qeyd olunduğu kimi
Bütün bunlar pilot layihə çərçivəsində sınaqdan keçirilməlidir və onların tətbiqi üzrə əsaslı təlim təşkil edilməlidir	Bu öyrənmənin ən yaxşı yoludur	??
Namizədlər balla qiymətləndirilməlidir	566 sayılı fərmanın 13.7 bəndində buna icazə verilir – lakin təfərrüatı ilə təsvir edilmir	??

Nəticə

Qanunda qeyd olunur ki, müsahibə zamanı namizədə onun biliyinin və bacarığının müəyyən edilməsi üçün suallar verilir. Lakin, eyni zamanda guman edilir ki, hüquqi biliklərin olması kifayətdir. Bu aşağı səviyyələr üçün məqbul sayıla bilər – lakin, inzibati vəzifələrin beşinci və altıncı təsnifatlara uyğun olan vəzifələr üçün yox.

Layihə kitabxanasında yoxlanılmasına ehtiyac duyulan şəxsi keyfiyyətlər və onların qiymətləndirilməsi üsulları barədə çox əhəmiyyətli material mövcuddur⁸.

Daha sonra Azərbaycan şəraitinə uyğun olan səriştələrin müəyyən edilməsi sahəsində müəyyən iş görülməlidir. Bu məqsədlə **pilot nazirliklərdə** iş aparılacaq və, ola bilsin ki, sözügedən məsələ öz həllini müvafiq prezident fərmanlarında dəyişikliklərin edilməsində ilə yox, təlimatların hazırlanmasında tapsın.

Əsas məsələlərdən biri nazirliyin dəqiq roludur. Aydındır ki, "Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun tələblərinə əsasən, müsahibənin təşkil edilməsi və aparılması, həmçinin nazirə tövsiyələrin verilməsi üzrə nazirlik cavabdeh olmalıdır. Lakin, müsahibəni keçirən qrupun yaradılmasını və onun işini əks etdirən müvafiq təlimatların işlənilməsi və hazırlanması, həmçinin bu qrupun işinə nəzarət müstəqil orqan tərəfindən həyata keçirilməlidir. Müstəqil orqanın nümayəndəsi, həmçinin, müsahibə prosesində də ya müşahidəçi, ya da vasitəli kimi iştirak etməlidir.

Ehtiyat kadrlar

"Elan olunmuş müsabiqədə iştirak edərək test imtahanlarından və söhbətdən müvəffəqiyyətlə keçmiş, boz vəzifəni tutmaq üçün müvafiq dövlət orqanına göndərilmiş, lakin boş vəzifəyə təyin edilməmiş şəxslər üç il müddətində dövlət qulluğunu idarəetmə orqanında ehtiyat kadr kimi saxlanılır və həmin müddət ərzində icra hakimiyyəti orqanlarında analoji

⁸ Britaniya sistemində 14 səriştə qiymətləndirilir – hər biri 3 müxtəlif səviyyə üzrə

vəzifə boşaldıqda, boş vəzifəyə təyin olunmaq üçün müvafiq dövlət orqanına göndərilir. Müəyyən olunmuş üç il bitdikdən sonra onlar ehtiyat kadrlar siyahısından çıxarılırlar” (566 sayılı fərmanın 15-ci bəndi).

Sınaq dövrü

Tələblər

“Staj dövründə dövlət orqanı rəhbərinin təyin etdiyi kurator stajçının işinə göz qoyur və staj müddəti qurtardıqdan sonra stajçının dövlət qulluğuna götürülməsinin məqsədəuyğun olub-olmadığı barədə tövsiyə təqdim edir. Qanunvericilikdə başqa qayda nəzərdə tutulmayıbsa, tövsiyə müsbət olarsa, stajçı əmək müqaviləsi (kontrakt) bağlamaq yolu ilə iki ilik sınaq müddəti ilə işə qəbul edilir. Kontraktda sınaq müddəti ərzində işin şərtləri müəyyənləşdirilir. Sınaq müddəti ilə işə qəbul kontraktının nümunəsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə müəyyən edilən qaydada təsdiq olunur. Sınaq müddəti ərzində kontrakt pozulmayıbsa, həmin müddət qurtardıqdan sonra dövlət orqanının rəhbəri kontraktın şərtlərinə əməl etməklə işləmiş şəxsin daimi dövlət qulluğuna götürülməsi haqqında əmr verir və bu şəxslə müvafiq kontrakt bağlanır. Sınaq müddəti ilə bağlı digər məsələlər qanunvericiliklə müəyyən edilir”. (“Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun 28.6 bəndi)

Bəzi məsələlər

Nəzərə alınmalı dəyişikliklər	Nəyə görə	Qanunda və ya fərmanda dəyişiklik?
Tanışlıq prosesi lazımı qaydada təsis edilməlidir	Stajçının öyrənmək imkanı olmalıdır	Təlimat?
Sınaq müddəti qiymətləndirmə ilə bitməlidir	“nəzarət” tam aydın deyil	Qanunun 28.6-cı bəndi

5. POLŞADA DÖVLƏT QULLUĞUNA QƏBULA DAİR TƏLİMAT

Dövlət qulluğuna qəbul

Vəzifəyə təyin etmə prosesində qəbul mərhələsini seçim mərhələsindən ayırmaq olar.

Qəbul mərhələsinin əsası boş vəzifə barədə namizədlər qrupuna məlumat göndərmək və ən effektiv informasiya kanallarından istifadə edərək namizədlərin vəzifədə marağını oyatmaqdır.

Seçimin əsası müxtəlif alət və üsullardan istifadə edərək maraqlı namizədlər arasından yeni işçilərin seçilməsidir. İşçilərin işə qəbul edilməsi o vaxt yaxşı hazırlanıb və keçirilir ki, onun nəticəsində yaxşı namizədlərin müvafiq sayı boş vəzifələrə maraq göstərir və müxtəlif üsullardan istifadə edərək, onların arasından müvafiq vəzifə üçün ən əlverişli namizədi seçmək mümkün olur. “İnsan ehtiyatlarının” əhəmiyyətinin artması ilə yanaşı, işçilərin işə qəbulu və seçim proseslərində rolunun vacibliyi də artır. Müvafiq idarə işçilərinin keyfiyyəti məhz qəbul və seçim proseslərinin keyfiyyətindən asılıdır. Qəbul və seçimi planlaşdıran və keçirən şəxs bu prosesin bütün aspektlərinin vacibliyi barədə xəbərdar olmalıdır

1. Açıq və rəqabətli vəzifəyə təyin etmə qaydaları
Polşa dövlət qulluğuna qəbul Qaydaları 18 dekabr 1998 il tarixli «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunda müəyyənləşdirilib. Qanun nəzərdə tutur ki, dövlət qulluğuna qəbul edilmə açıq və rəqabətli olmalıdır.

Açıq qəbul (boş vəzifə barədə informasiya əldə etmək imkanı deməkdir) qanunla təmin olunur: qanuna əsasən, idarə rəhbərləri müvafiq idarələrdə boş dövlət qulluğu vəzifələri barədə məlumat dərc etməli və Dövlət Qulluğu Bülletenində elan verməlidirlər.

Rəqabətli qəbul nəzərdə tutur ki, baş direktorlar bütün işə qəbul etmə prosedurasını elə təşkil etməlidir ki, nəticədə müraciət edən namizədlər arasından müvafiq vəzifəyə dair tələblərə tam cavab verən şəxsin seçilməsi təmin olunsun. Bu iki

əsas qaydaya uyğun olaraq işə qəbul etmənin keçirilməsini qanunverici orqan baş direktorlara həvalə edir. Açıq və rəqabətli vəzifəyə təyin etmə xüsusi standartlar əsasında keçirilən qəbuldur.

Aşağıdakı əsas standartlar etiraf olunmasa, düzgün işə qəbul proseduraları barədə danışmaq çətindir:

- **Bərabər münasibət prinsipi** - Bütün namizədlərə qarşı eyni qaydalar, proseduralar və meyarlar tətbiq olunmalıdır. İş barədə müraciət edən və eyni vəziyyətdə olan şəxslərə qarşı müqayisə edilə bilən qaydada münasibət göstərilir. Xüsusilə, gender, yaş, etnik yaxud sosial vəziyyət yaxud din namizədlərin diskriminasiyası üçün əsas yarada bilməz.
- **Tələb və qiymətləndirmə meyarlarının əlaqələndirilməsi prinsipi** - Namizədə dair işə qəbul etmə prosedurasının başlanmasından əvvəl müəyyənləşdirilmiş tələblər eləcə də namizədin qiymətləndirilməsi meyarları bütün qəbul və seçim prosedurası ərzində dəyişilməz olmalıdır.
- **Bitərəfli və müstəqillik prinsipi** - Qəbul və seçim keçirən qrupun hər bir üzvü bitərəf və müstəqil olaraq, müəyyən namizədə qarşı hər hansı bir formada iltifatlı münasibət göstərməkdən yaxud diskriminasiyadan çəkinir və heç bir təzyiqa tabe olmur.
- **Peşəkarlıq prinsipi** - İşə qəbul etmə prosesi yalnız müvafiq qaydada hazırlanmış və təlim keçmiş qrup tərəfindən həyata keçirilir. Qəbul-seçim qrupu üzvləri müəyyən vəzifə üçün tələblərlə birgə namizədlərin qiymətləndirmə meyarlarını da hərtərəfli araşdırırlar.
- **İdarə oluna bilən subyektivizm prinsipi** - İşə qəbul etmə prosesi qrup tərəfindən keçirilir. Qrup razılığa gələrək qiymətləndirmə subyektivizmi səviyyəsini azaldır. Qərar hərtərəfli müzakirələr nəticəsində birgə qəbul edilir. Müzakirə ən qəti mövqələrin rədd olunmasına gətirib çıxarır.
- **Şəffaflıq prinsipi** - İşə qəbul etmə sənədləri qrupun qərarlarını əsaslarından şərtləri əks etdirən və əldə edilən

nəticələr barədə namizədlərə etibarlı məlumat verməyi təmin edən qaydada rəsmiləşdirilir.

2. İşə qəbul etmə prosedurası

İşə qəbul etmə prosesinin iki əsas mərhələsi qəbul və seçim mərhələləridir.

Qəbul mərhələsi

Bu mərhələ aşağıdakılardan ibarətdir:

Vəzifənin təhlili

İşə qəbul prosesi bu proses nəticəsində tutulacaq vəzifənin təhlilindən başlayır. Vəzifənin təhlili vəzifə təlimatının hazırlanmasını mümkün edən zəruri elementdir. Vəzifə təhlili vəzifənin mövcudluğunun əsas məqsədini, təşkilati strukturda onun yerini, öhdəliklər dairəsini, əməliyyatların əsas sahələrini, əsas vəzifələrin müəyyənləşdirilməsini mümkün edir.

Vacib olan və vacib olmayan tələblər

Yaxşı hazırlanmış vəzifə təlimatında olan məlumat əsasında namizədin hansı qabiliyyət və təcrübəyə malik olacağını müəyyənləşdirmək, və ona dair ilkin şərtləri müəyyən etmək olar. Beləliklə, müəyyən vəzifə üçün axtarılan əla namizədin profilini müəyyənləşdirmək olar. Şərtləri müəyyən edəndə, hansı şərtlərin vacib (mütləq), hansı şərtlərin isə qeyri-vacib olmasının dəqiq müəyyənləşdirməsi həlledicidir.

İş barədə elanın hazırlanması

Bu bütün qəbul prosesində olduqca vacib məqamdır. Düzgün hazırlanmamış elan, qeyri-dəqiq tələblər, anlaşılmaz təklif, qeyri-müəyyən hədəf qrupu təkliflərimizə istənilməz namizədin cavab verməsi ilə nəticələne bilər. Bu işə, öz növbəsində, müddəti uzadaraq bütün prosesin xərclərini artırma və qulluğa qəbul prosesinin səmərəliliyini azalda bilər.

Təklifin (elanın) yayım kanalının seçilməsi

Müəyyən vakansiya üçün qəbul kanallarının sayının müəyyənləşdirilməsi (unutmayın ki, kanalların sayı artdıqca, xərclər də artır) ilə yanaşı, düzgün kanal da seçilməlidir. Elanın Dövlət qulluğu Bülletenindən başqa digər jurnalda da dərc olunması barədə qərar qəbul edilməlidir.

Getdikcə daha çox təşkilatların Internet saytları iş axtaran namizədlər üçün məlumat mənbələrinə çevrilir.

Seçim mərhələsi

Tələblərə uyğun olan seçim aləti və proseduraların hazırlanması

Namizədlərin tələblərdə müəyyənləşdirilmiş bilik və qabiliyyətlərə malik olmasının (yaxud olmamasının) və ilkin şərtlərə cavab verməsinin yoxlanılmasını mümkün edən alətlərin (yoxlama, bilik testləri, modelləşdirmə) seçilməsi vacibdir. (Seçim metodları və üsulları barədə ətraflı məlumat- bax 1.3). Bu mərhələdə təşkilatımızda kimin qəbul qrupuna daxil olunması və bu şəxslərin təlim keçməli olduqları barədə qərar qəbul edilməlidir. Yaxşı iş təcrübəsini nəzərə alaraq, işə qəbul edən təşkilatın baş direktorunun qrupun işində bilavasitə iştirakı arzu edilməzdir. Onlara qarşı ədalətsiz münasibət göstərildiyi barədə müraciət edən namizədlərin şikayətlərinə baxan baş direktor apelyasiya məhkəməsi funksiyasını icra etməlidir.

İlkin təklifin seçilməsi – təqdim olunan sənədlərin təhlili

Təkliflər namizədlərin rəsmi tələblərə cavab verməsi dərəcəsindən asılı olaraq çeşidlənməlidir. Bütün təkliflərin müəyyən edilmiş son müddətədə təqdim edilməsinin, bütün tələb olunan sənədlərin namizədlər tərəfindən təqdim olunmasının və onların başqa seçim mərhələsinə keçmək imkanı verən bütün meyarlara cavab verməsinin yoxlanılması vacibdir.

Təqdim olunan sənədlərin ilkin araşdırılması ərizə formalarının verilməsini əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırır və

sürətləndirir. Namizədlərin, elana cavab olaraq, öz təkliflərini müəyyən təşkilat tərəfindən hazırlanmış ərizə formasının doldurulması vasitəsilə verməsi barədə qaydanın tətbiqi haqqında qərar qəbul edildikdə, boş ərizə formasını namizəd harada əldə edə biləcəyi barədə məlumatın elana daxil edilməsi təmin olunmalıdır. Məsələnin yaxşı həlli müvafiq təşkilatda istifadə olunan ərizə formasının Internet sahifəsində yerləşdirilməsidir.

Ərizə formaları təqdim olunan məlumatları namizədlərin müvafiq vəzifə üçün rəsmi və zəruri tələblərə uyğunluğu baxımından tez müqayisə etmək və qiymətləndirmək imkanı verir. Namizədlər barədə məlumatların ümumi toplanma metodu daha bir müsbət keyfiyyətdir.

Zəruri tələblərə cavab verən namizədlərin siyahısının hazırlanması və onların seçim prosesində iştirak etməyə dəvət olunması

Sənədləri araşdıranda, sonrakı seçim prosesində hansı namizədin dəvət oluna biləcəyi müəyyənləşdirilməlidir. Namizədləri müvafiq meyarlarla müqayisə etməklə, zəruri tələblərə cavab verən namizədlərin siyahısı hazırlanmalıdır. Məsləhət olunur ki, qrupun hər bir üzvü öz siyahısını tutsun. Beləliklə (yekun siyahı barədə qərar qəbul etməzdən əvvəl) təklif olunan siyahıları müqayisə etmək, müvafiq fərqləri və şübhələri müzakirə etmək olar. Sınaq üçün müəyyənləşdirilmiş şəxslərin siyahısı tutulduqdan sonra, dəvətnamə göndərməli və təşkilati hazırlıq işləri görülməlidir.

Namizədlərlə görüşün tarixini planlaşdıranda, namizədin yaşadığı yer və mövcud nəqliyyat imkanları nəzərə alınmalıdır.

Namizədin bilik, qabiliyyət və ilkin şərtlərə uyğunluğunun yoxlanılması

Bu mərhələdə müxtəlif seçim alətlərindən istifadə etmək olar. Bacarıq, bilik, psixometrik göstəricilərinin yoxlanılmasından ümumi qiymətləndirməyədək. Yadda saxlamaq lazımdır ki, vəzifə

nə qədər yüksək olarsa, mövcud olan bütün seçim metodlarından bir o qədər də çox istifadə etmək tövsiyə edilir.

Müsahibə

- "Qısa siyahının" müəyyənləşdirilməsi
- Namizədin əvvəlki mərhələdə əldə etdiyi bütün nəticələri nəzərə alaraq, ixtisas müsahibəsinə kimin dəvət olunacağı müəyyənləşdirilir. Yekun qərar qəbul etmə prosesi ilkin (rəsmi) şərtlərə cavab verən namizədlərin siyahısının müəyyənləşdirilməsi qaydası ilə eyni qaydada keçirilir. Qrup müsahibə aparacağı şəxslərin sayını müəyyən edəndə, nəzərdə tutmaq lazımdır ki, onların sayı çox olmamalıdır (5-6 nəfərdən artıq olmamaq şərti).
- Müsahibəyə dəvətnamənin göndərilməsi
- Bunun əvvəlcədən edilməsi və namizədlərin bütün müvafiq məlumatla (yer, başlanma vaxtı, müsahibənin planlaşdırılan müddəti, əlaqə telefonları – namizəd müsahibədə iştirak etmək istəmədiyi və ya gözlənilməyən səbəblərə görə müsahibədə iştirak edə bilmədiyi hallar üçün) təmin olunması həlledicidir.
- Müsahibənin müsahibə aspektinin təşkili və hazırlanması
- Bu, çox vaxt bütün prosesin həlledici məqamıdır. Pis planlaşdırılmış və hazırlanmış müsahibə yaxşı namizədin seçilməməsi və daha zəif namizədin işə götürülməsi ilə nəticələnə bilər. Müsahibə keçirən qrupun yaxşı hazırlanması zəruridir. Qrup üzvləri namizədlərin tərcümeyi –halları (CV) və maraq (niyyət) məktubları ilə mütləq tanış olmalıdırlar. Eynilə, namizədin bundan əvvəl əldə etdiyi nəticələri də araşdırmalıdır.
- Seçim müsahibəsinə planlaşdıranda, müvafiq otaq təmin olunmalıdır. Müsahibə zamanı namizədlərə kənar səs, telefon zəngləri yaxud otağa girən kənar adamlar mane olmamalıdır. (Seçim müsahibəsi barədə daha ətraflı məlumat –bax 1.4)

Qərar qəbul etmə

Ardıcıl mərhələlərin nəticələrini əldə etdikdən, müvafiq vəzifəyə uyğunluğu baxımından namizədlərin təcrübələrini və nailiyyətlərini araşdırdıqdan sonra, namizədlərdən hansı vəzifəyə daha çox uyğun olduğu müəyyən edilməlidir.

Məsləhət etmək olar ki, qrup namizədləri təsnif etsin. Hər hansı bir səbəbdən ən yaxşı namizədlə iş müqaviləsi imzalanmadıqda, siyahıda ondan sonra duran başqa namizəd işə qəbul oluna bilər.

İşə qəbul etmə yolu ilə tutulan vəzifə üçün ən yaxşı namizədin (namizədlərin) müəyyənləşdirilməsi barədə qərar qəbul edilməklə qəbul-seçim qrupunun rolu başa çatır.

Qrup öz işinin nəticələri barədə baş direktora məlumat verməli və keçirilmiş qəbula dair sənədləri (namizədlər tərəfindən təqdim olunmuş sənədləri, qrup iclaslarının protokollarını, namizədlər əldə etdiyi nəticələri) Kadrlar idarəsinə təqdim etməlidir.

Beləliklə vəzifəyə maraq göstərən namizədlərə istənilən məlumatları vermək mümkün olar.

Qəbulun nəticələri barədə məlumatın bütün maraqlı namizədlərə çatdırılması yaxşı qaydadır.

Lakin, bəzi təşkilatlar bir boş vəzifə üçün yüzlərlə ərizə alır. Belə halda, yalnız poçt markalarının qiyməti və bütün namizədlər üçün məlumatın hazırlanması, qəbul edilməyən namizədlərin qəbulun yekun nəticəsi barədə xəbərdar edilməməsinə səbəb olur.

Məsələnin müəyyən dərəcədə həlli, qəbul prosesinin yekun nəticəsi barədə məlumatın seçim müsahibəsinə dəvət olunan bütün namizədlərə göndərilməsidir.

3. Seçim metodları və üsulları

Seçim metod və üsulları növləri.

Seçimin müvafiq vəzifəyə dair tələblərə tam cavab verən namizədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə nəticələnməsi üçün əsasən aşağıdakı metod və üsullardan istifadə olunur:

Sənədlərin təhlili

Bu metod çox vaxt müvafiq ədəbiyyatda iş barədə elana daxil olunmuş rəsmi tələblərə cavab vermə baxımından namizədlərin ilkin seçilməsi metodu kimi təsvir edilir. Belə meyarlar aşağıdakıları daxil edə bilər: sənədlərin müəyyən edilmiş son tarixə kimi göndərilməsi və iş barədə elanda sadalanmış sənədlərin təqdim olunması/vətəndaşlıq, ixtisas üzrə təcrübə, idarəetmə təcrübəsi, elmi nailiyyətlər, təlim keçmə barədə şəhadətnamə və namizədin bacarıq və təcrübəsini təsdiq edən digər sənədlər/. Çox vaxt namizədlərin təkliflərinə bal verilir, və yalnız ən yüksək bal alan namizədlər növbəti seçim mərhələsinə keçir.

Avropa İttifaqına üzv olan ölkələrdə namizəd əvvəlki iş yerlərində aldığı rəylərə (nüfuzlu şəxslərin/orqanların/müsbət rəylərinə) böyük əhəmiyyət verilir. Bu rəylər yoxlanılır və çox vaxt sənədlərin təhlilindən kənar ayrıca namizədlərin seçimi üsulu sayılır.

Bilik testi

Bu test nəzəri bilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır /dövlət qulluqçusu müvafiq vəzifədə işləmək üçün lazım olan hüquq qaydalarını bilməlidir/. Yoxlama namizədin nəzəri bilik səviyyəsinin müəyyən edilməsi və onun müvafiq iş üçün müəyyənləşdirilmiş tələblərlə tutuşdurulması əsasında qurulur. Yoxlama əsasən "multiple choice" (bir neçə variantdan düzgün cavab seçmək) testi formasında qurulur.

Namizəd təklif olunan bir neçə mümkün cavablardan bir düzgün cavabı seçməlidir. Bir qayda olaraq, növbəti seçim mərhələsinə keçmək üçün namizəd sualların ən azı 60 faizinə düzgün cavab verməlidir. Sınağın nəticələri bal şəklində verilir /əksər hallarda, düzgün cavablar üçün ümumi bal şəklində./

Psixoloji test

Yaxşı hazırlanmış, düzgün tətbiq edilən və müvafiq qaydada istifadə olunan psixoloji test dəqiq və faydalı seçim alətidir. İnsanın işdə davranışını kompleks sistemin elementi kimi

qiymətləndirmək şəxsin müəyyən vəziyyətdə necə hərəkət edə biləcəyini müəyyən yəginliklə əvvəlcədən görmək imkanı verir. Testin əsası psixoloji xüsusiyyətlərin kəmiyyət baxımından qiymətləndirilməsidir. Beləliklə, psixoloji test "yerinə yetiriləcək xüsusi tapşırıqdır, o bütün sınaqdan keçənlər üçün eynidir, onun həlli isə kəmiyyətə qiymətləndirilir" - /Cronbach, 1960/. Sınağın məqsədi namizədləri bir biri ilə kəmiyyətə müqayisə etməkdir.

Psixoloji testlər müəyyən "açara" (cavaba) uyğun olaraq standart suallar komplektindən istifadə edərək yoxlanılan xüsusi qabiliyyətlərin və xüsusiyyətlərin qiymətləndirilməsi üçün obyektiv mənbə sayılır. "Açara" uyğun olan hər cavaba görə müəyyən bal verilir. Test aşağıdakı şərtlərə cavab verməlidir:

- obyektivlik – onun nəticəsi öz təbiətinə görə kəmiyyətə ifadə olunur, qiymət verənin subyektiv rəyindən asılı deyil;
- etibarlılıq – ölçü səhvi o qədər azdır ki, əldə edilən nəticə yoxlanılan xüsusiyyətin faktiki kəmiyyətinə yaxındır və oxşar test tapşırıqlarının gələcək nəticələrini proqnozlaşdırmaq imkanı verir /bu yalnız daimi xüsusiyyətləri yoxlayan testlərə aiddir;
- dəqiqlik /uyğunluq/ - müəyyən xüsusiyyəti ölçməkdə testin dəqiqliyidir /testin nəticəsi və kənar meyarlar arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli nisbətə əsaslanır;
- həssaslıq – test ölçülən funksiyanın hətta ən cüzi fərqlərini göstərir və müəyyən cəhətdən təxminən eyni olan şəxsləri fərqləndirir .
- standartizasiya – standartların əhalinin bir hissəsi üçün tipik olan cavablar əsasında hazırlanması deməkdir ki, müəyyən şəxsin nəticələri məlumatlar dəstinin təhlili vasitəsilə yoxlanıla bilər;
- normalaşdırmaq - əhalinin nəticələri təsnifatında test nəticəsinin yeri baxımından onun şərh edilməsi üçün ümumi metoda əsaslanır.

Böyük statistik dəyəri olan, düzgün tətbiq edilən test və sorğu vərəqləri oxşar vəziyyətdə insanın hərəkətlərini düzgün proqnozlaşdırmaq ehtimalını artırır və beləliklə onun yüksək proqnozlaşdırma əhəmiyyəti var.

Bu testlər xüsusi qabiliyyətlər səviyyəsini, məsələn: ünsiyyət, məntiqi düşünmə, analitik qabiliyyətləri, sintez qabiliyyəti, verbal və qeyri-verbal əql səviyyəsi, öyrənmə sürəti, yaddaş, qavrama və s. ölçmək üçün istifadə olunurlar.

Adətən, psixoloji sorğu vərəqindən istifadə edərək, aşağıdakılar yoxlanılır, məs: emosional tarazlıq, gərginliyə müqavimət, şəxsiyyət və maraq profili, dəyər sistemi, maraq səviyyəsi, şəxsi xüsusiyyətlər, əməkdaşlıq qabiliyyətləri və s.

Test və sorğu vərəqlərindən əldə edilən nəticələr:

psixoloqun namizədlə apardığı psixoloji müsahibə/və şəxsi müsahibə;

modelləşdirmə/ ehtimal olunan iş şəraitinə uyğun vəziyyətlərdə namizədin hərəkətlərinin müşahidəsi və təhlili/ zamanı əlavə olaraq yoxlanılmalıdır.

Müsahibə

Seçim müsahibəsi məsələsi 1.4. bəndində hərtərəfli müzakirə olunur.

Kompleks qiymətləndirmə/qiymətləndirmə mərkəzi/

Bu maliyyə tərəfdən ən bahalı, təhlil baxımından ən zəngin üsullar və işə ən yaxşı namizədin seçilməsi üçün ən səmərəli metoddur.

Qiymətləndirmə prosesi bir neçə gün davam edə bilər. Bu zaman bir qrup potensial namizədlər iş üçün tipik olan şəraitə yerləşdirilir və onların hərəkətlərinə bir qrup təlim keçmiş müşahidəçi müşahidə edir. Namizədlər yazı tapşırıqlarını yerinə yetirir, fərdi və qrup məşqləri keçirir, kompleks seçim müsahibəsində iştirak edirlər.

Ümumiyyətlə, demək olar ki, kompleks qiymətləndirmə namizədlərin hərəkətlərinin təhlili və onların iş tələbləri baxımından qiymətləndirilməsi əsasında aparılır. Bu metod ilkin xüsusi professional səviyyəni və qabiliyyətləri yoxlamaq imkanı verməklə yanaşı, həmçinin sosial bacarıqları, liderlik bacarıqlarını,

gərginliyə müqaviməti, başqalarının təsirinə mailliyi və s. qiymətləndirməyi də mümkün edir.

Bu metod namizədin müvafiq işə ən əlverişli şəxs olduğunu ən böyük yəqinliklə təmin edir. Mürəkkəbliyi və tətbiqinin qiyməti yüksək olduğuna görə, bu metod ən yüksək rəhbər vəzifələrə namizədlərin seçilməsi üçün tətbiq olunur.

Seçim metodlarının dəqiqliyi və səmərəliliyi.

Seçim metodlarının səmərəliliyinə dair müxtəlif ölkələrdə müxtəlif alimlər tərəfindən aparılan bir sıra tədqiqatlar nəticəsində müxtəlif dəqiqlik nisbəti əldə edilib və onların əsasında müvafiq metod üçün dəqiqlik dərəcəsi müəyyənləşdirilibdir. Aşağıdakı cədvəldə namizədin seçim metodlarının dəqiqliyinin proqnozlaşdırılması göstərilir.

Namizədlərin seçim metodlarının dəqiqliyinin proqnozlaşdırılması

Ərizələr	Söhbət /seçim müsahibəsi/	Şəxsiyyət testləri	Bacarıq testləri	Qiymətləndirmə mərkəzi
0,38	0,09-0,37	0,15-0,39	0,25-0,53	0,43-0,65

Dəqiqliyin böyük intervalı (dərəcə daxilində), əsasən, seçim keçirən şəxslər tərəfindən müvafiq metodun az tətbiq olunmasının nəticəsidir.

Namizədin işinin gələcək nəticələrinin proqnozlaşdırılması metodu kimi, seçim müsahibələrinin nisbətən aşağı səmərəliliyi müsahibələrin ümumiyyətlə aşağı səviyyəsinin nəticəsidir. Bu yalnız zəif yaxud səmərəsiz metodun tətbiqinin nəticəsi deyil, həm də, əsasən, namizədə dair tələblərin yanlış təhlilinin - yaxud təhlil aparılmamasının nəticəsidir. Beləliklə, çox vaxt müsahibə

aparan şəxslər namizədlərdən nə gözləndiyini yaxud nə tələb olduğunu bilmirlər.

4. Müsahibə

Müsahibə namizədlər arasında şəxsi xüsusiyyətlər səviyyəsini müəyyən etmək üçün ən çox istifadə olunan seçim metodudur. Dövlət qulluğuna Qəbul və Seçim Departamenti apardığı tədqiqatdan məlum olduğu kimi, çox vaxt yalnız bu metoddan istifadə edilir. İkinci ən çox tətbiq edilən metod namizədlərin təkliflərinin bal əsasında qiymətləndirilməsidir.

Müsahibə metodu seçilərkən aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Səriştə nə vaxt qiymətləndirilməlidir?
- Hansı dəqiqlik səviyyəsi tələb olunur?
- Müvafiq iş növü və səviyyəsi üçün hansı metod daha əlverişli ola bilər?
- Sərəncamımızda nə qədər vaxt var?
- Müsahibə neçəyə başa gələr?

Müəyyən metodu müvafiq qaydada seçib və tətbiq etmək üçün, metodun istifadə olunmasının üstünlük və çatışmazlıqlarını eləcə də metodun tətbiqinin məqsədini bilmək lazımdır.

Müsahibənin məqsədi: -

- Müsahibənin ilk məqsədi üç əsas suala cavab almaqdır: Namizəd bu vəzifədə işləyə ***bilirmi***, onun müvafiq səriştəsi varmı?
- Namizəd bu vəzifədə ***işləyəcəkmi***, onun müvafiq marağı varmı?
- Namizəd təşkilat üçün "***nə dərəcədə***" əlverişlidir?

Müsahibənin üstünlükləri: -

- Qiymətləndirən şəxslərlə bilavasitə ünsiyyətdə olmaq imkanı və insanlarla işləmək üçün vacib olan davranışı müşahidə etmək imkanı (emosiyalara nəzarət, əlaqə yaratmaq, ünsiyyət metodları və s.) –

- Namizədin səriştəsinin (qabiliyyət, bacarıq və şəxsi cəhətlərinin) seçim komissiyası üzvləri tərəfindən müvafiq vəzifə üçün müəyyənləşdirilmiş xüsusi tələblərə nə dərəcədə uyğun olmasını müşahidə və müəyyən etmək imkanı;
- Müsahibə aparan üçün- xüsusi məsələlərə dair ətraflı sual vermək imkanı, müsahibənin namizədin hərəkətlərinə uyğunlaşdırılması və dərin suallar verməklə çoxlu məlumatın əldə edilməsi;
- Namizədlərə iş, karyera inkişafı imkanları, işə qəbulun təşkilatı qaydaları və şərtləri barədə sual vermək imkanı.

Müsahibənin çatışmayan cəhətləri: -

- qeyri-dəqiq qiymətləndirmə, çünki namizədin səriştəsinin vəzifəyə dair tələblərə uyğunluğunu və müəyyən namizədin faktiki olaraq hansı nəticələri əldə edəcəyini qiymətləndirmək çətindir
- metodun az obyektivliyi və sosial proseslərdən irəli gələn səhvlər imkanı: "qrup düşüncəsi", qabaqcadan yanlış fikir, güzəştə getmək və komissiya üzvləri arasında ziddiyyətlərə həssaslıq, ilk təəssürat əsasında tez qərar çıxarmağa meyllik, məsələn, xoşa gələn və cazibəli görünən namizədlərə qarşı müsbət yaxud cazibəsiz görünən namizədlərə qarşı mənfi münasibətə meyllik; -
- nəticələr müsahibə aparanın qabiliyyətlərindən asılıdır; müsahibəyə dair təcrübəsi və yaxşı bilikləri olmayan şəxslər bu metoddan düzgün və səmərəli istifadə edə bilmirlər. –
- qiymətləndirmə müsahibə zamanı əldə edilən təcrübə (müsahibənin başında və sonunda namizədin nəticələri fərqlənir), komissiyanın psixoloji şəraiti yaxud vaxt məhdudluğu kimi amillərdən asılı ola bilər; - proseduralar çox vaxt tələb edir – namizədlərin sayı çox olanda, müsahibələr bir neçə gün davam edə bilər;
- meyarlar aydın müəyyənləşdirilmədikdə və komissiya üzvləri namizədlərin qiymətləndirilməsi qaydalarını başa

düşmədikdə yaxud bilmədikdə, qiymətləndirmə nəticələrinin emalı bir qədər çətin ola bilər.

İstənilən nəticə əldə etmək üçün lazım olan səriştə və davranışa yönəlmiş struktur yanaşmadan istifadə edərək və müsahibə aparən şəxslərə təlim verərək bu çatışmazlıqları azaltmaq və ya aradan götürmək olar. Həmçinin seçim prosesində müxtəlif metodlardan istifadə edərək.

Müsahibəni səmərəli seçim metodu etmək üçün **bəzi şərtlər yerinə yetirilməlidir:**

- müsahibələri oxşar proseduralara dair müəyyən hazırlığı, bacarığı və təcrübəsi olan şəxslər keçirməlidir; bir tərəfdən, onların qəbul və seçim sahəsində bilik, bacarıq və təcrübəsi olmalı, digər tərəfdən isə, onlar təşkilatın dəyər, təşkilati və texniki aspektlərini öyrənməlidirlər ki, namizədin bu məsələlər barədə xəbərdar olmasını, realizm səviyyəsini və vəzifələrə praktiki yanaşmasını qiymətləndirə bilsinlər;
- müsahibəni **3-5 nəfərdən ibarət xüsusi təyin olunmuş komissiya** aparmalıdır; ayrı-ayrı komissiya üzvlərinin müxtəlif şəxsi münasibətləri, qiymətləndirmə standartları, meylləri və psixoloji cəhətləri nəticəsində səhv və fərqləri neytrallaşdırmaq üçün, müsahibələr eyni tərkibdə olan komissiya tərəfindən aparılmalıdır;
- **qrup müsahibəyə müvafiq qaydada hazırlanmalıdır**, yeni iclas keçirilməli və iclas zamanı aşağıdakı məsələlər müzakirə edilməlidir: müsahibə aparma metodu, qiymətləndirmə qaydaları və məsələləri, namizədlərin qiymətləndirmə meyarları, qiymətləndirmə formalarından istifadə etmə üsulları (əgər istifadə olunurlarsa), texniki və təşkilati məsələlər;
- müsahibə **dəqiq hazırlanmalıdır**, yəni müvafiq tələblər təhlil olunmalı və hər namizəd barədə məlumatla (maraq barədə məktubda, tərcümeyi-halda yaxud ərizə formasında təqdim olunanla) müqayisə edilməlidir, sonra müvafiq namizədin həlledici seçim meyarlarına cavab verməsində əmin olmaq üçün müsahibə zamanı hansı

məlumatın əldə edilməsi zəruri olduğu müəyyənləşdirilməlidir;

- faktiki təcrübəni, zəruri bacarıqları, bilikləri və səriştə səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün namizədlərə veriləcək suallar yazılı şəkildə hazırlanmalıdır;
- qrupun müəyyən daxili təşkilat minimumu olmalıdır, yəni, onun bütün proseduralara müşahidə edən sədri olmalıdır – həm rəsmi, həm də təşkilati baxımdan;
- Müsahibə texniki və təşkilati cəhətdən hazırlanmalıdır;
- seçim komissiyasının yorulmasını nəzərə alaraq, müsahibələr arasında müəyyən fasilələr olmalıdır;
- müvafiq işin əhəmiyyəti və mürəkkəbliyindən asılı olaraq, müsahibənin müddəti daha asan işlər üçün 20-30 dəqiqə olmalıdır; daha vacib iş üçün müsahibə 60 dəqiqəyədək davam etməlidir;
- seçim müsahibəsinə buraxılmış namizədlər yığıncaq vaxtı və yeri (dəqiq ünvan və müsahibə keçiriləcək otağın nömrəsi) və əlaqə şəxsi barədə məlumatla təmin edilməlidirlər, eyni zamanda, qəbul otağı yaxud gözətçi də planlaşdırılan müsahibə və namizədləri haraya istiqamətləndirəcəkləri barədə xəbərdar olmalıdırlar.
- vaxt cədvəlinə uyğun olaraq, otaqlar sifariş edilməlidir; müsahibə keçirənlər yığıncağın vaxtı barədə xəbərdar olmalı və namizədləri müsahibə keçiriləcək otağın qabağında gözləməlidirlər;
- seçim müsahibəsi həm namizədlər, həm də seçim komitəsi üzvləri üçün psixoloji və fiziki komfort təmin edən rahat və xudmani otaqlarda keçirilməlidir, müsahibə aparənlərin masa arxasında oturması məsləhət görülmür, çünki bu psixoloji baryer yaradır;
- müsahibə zamanı namizədlər təşkilat və iş barədə zəruri məlumatla təmin olunmalıdır eləcə də ilkin iş şərtləri müzakirə edilməli və namizədlərə sual vermək imkanı verilməlidir;
- müsahibənin sonunda namizədlər sonrakı tədbirlər və nəticələrlə tanış olma qaydaları barədə xəbərdar olunmalıdırlar (müsahibədən keçməmiş namizədlərə

məlumat göndərilməyəndə, bu faktın onların nəzərinə çatdırılması və onların müsahibə nəticəsi barədə məlumatın hansı tarixədək gözləməli olacağı barədə xəbərdar olması məsləhət görülür).

5. Yekun

1. Biz düzgün müsahibə prosesinə xələl gətirə bilən hər hansı bir maneələrin ehtimal olunan təsirini eləcə də bizim namizədlər barədə fikir formalaşdırmaq tərzimizə hər hansı təsir edə bilən maneələri (fiziki, semantic, psixoloji və social) aradan qaldırmalı yaxud məhdudlaşdırmalıyıq.
2. Müsahibəni yaxşı təlim keçmiş, müsahibə üsullarını bilən və düzgün tətbiq edən yüksək ixtisaslı mütəxəssislər aparır. Onlar sual verməyi bacarır, diqqətlə qulaq asır, lakin ilk növbədə, onlar öz rəylərini müsahibə zamanı əldə etdikləri obyektiv məlumata necə əsaslandırılmasını bilirlər.
3. Hər hansı bir qərəzli rəy, stereotip fikir yaxud namizədlərə qarşı qeyri-bərabər münasibəti istisna etmək üçün, seçim prosesindən əvvəl aydın və dəqiq meyarlar müəyyənləşdirilməlidir.
4. Bütün qiymətləndirmə meyarlarını daxil edən sənəd əvvəlcədən hazırlanmalıdır.
5. Namizədlərin qiymətləndirilməsi mütəxəssislər qrupunun bütün üzvlərinin müzakirəsinin nəticəsi olmalıdır. Qiymətləndirmə komissiya üzvlərinin, sübutlarla, məsələn, namizədin nə dediyinin yaxud onun necə hərəkət etdiyinin xüsusi misalları ilə əsaslandırılmış rəylərinə əsasən həyata keçirilir.

6. BÖYÜK BRİTANIYANIN XARİCİ İŞLƏR NAZİRLİYİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN SƏRİŞTƏLƏRƏ DAİR ÖN SÖZ

İnsanların idarə olunması ilə əlaqədar, işçilərin hansı bacarıq və davranışı bizim üçün vacib olduğu müəyyən edilməlidir. Bir çox təşkilatlar işçilərinin gördükləri işləri təhlil edərək, həm vəzifəyə dair tələbləri (vəzifə profili), həm də işçinin xüsusi profilini təsvir etmək üçün istifadə oluna bilən ümumi səriştəlilik səviyyəsini müəyyənləşdirir.

Səriştələr (təşkilat daxilində) universal olduğuna görə, hər hansı bir vəzifə profilini işçinin şəxsi profili ilə tutuşduraraq, müəyyən şəxsin müvafiq vəzifəyə nə qədər uyğun olduğunu müəyyən etmək olar. Hər iki profil bir-birinə nə qədər yaxın olarsa, həmin şəxs müvafiq işə bir o qədər uyğun olar. Fərq olduqda, biz təlimdə ehtiyac olan sahələri və yaxud işçinin tutduğu vəzifəyə dair tələb artıq qabiliyyətlərə malik olduğunu müəyyən edə bilirik.

Beləliklə, belə bir struktur insanların idarə olunması prosesinin müxtəlif mərhələlərində, o cümlədən, işə qəbul, iş planı, təlim tələbatlarının müəyyənləşdirilməsi və irəli çəkmə yaxud iş yerini dəyişmə baxımından üçün olduqca vacibdir.

İdeal halda, hər təşkilat öz səriştələr strukturunu işləyib-hazırlamalıdır. Eyni zamanda, başqa təşkilatların gördükləri işə də nəzər salmaq faydalı olar. Aşağıda göstərilən struktur Böyük Britaniya Dövlət qulluğunun strukturunu əsasında hazırlanmış və Böyük Britaniya Xarici İşlər Nazirliyində istifadə edilən əsas strukturudur. Əsas sənəd, müxtəlif ixtisas dərəcələrinə uyğunlaşdırmaq məqsədilə anlayışların dəyişməsi nəticəsində sonradan təkmilləşdirilib, məsələn, baş rəhbər işçilər üçün səriştələr strukturunu, daxil edilib. Bunların hamısı eyni peşə səriştəliliyini nəzərdə tutur, lakin davranış nümunələrinin müxtəlif səviyyələrini təsvir edir.

Aşağıdakı səhifələrdə ali səviyyə üzrə 14 əsas səriştələr və nümunələrin şərhli təqdim olunur. Nəzərə almaq lazımdır ki, nümunələrdə insanların **nə bildikləri** deyil, nə **etdikləri** təsvir olunur. Bu Azərbaycanda mövcud olan qaydadan əhəmiyyətli

dərəcədə fərqlənir, lakin dünyanın bir çox ölkələrində dövlət qulluğu sistemlərinin inkişaf etdiyi istiqamət üçün tipikdir.

Ola bilsin ki, göstərilən məqamların bəziləri Sizin üçün münasib olmasın və ya başqa səriştələr əlavə edilməli olsun. Lakin aşağıdakı səhifələri oxumağı və bu ideyaların Azərbaycanda necə tətbiq oluna biləcəyi barədə fikirləşməyi Sizdən artıq dərəcədə xahiş edirəm.

Ronald Yanq

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların
həyata keçirilməsi üzrə Tacis layihəsinin rəhbəri
23 iyul 2004

BÖYÜK BRİTANIYA XARICI İŞLƏR NAZİRLİYİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN ƏSAS SƏRİŞTƏLƏR STRUKTURU

ƏSAS FƏRDİ BACARIQLAR VƏ QABİLİYYƏTLƏR STRUKTURU

Şəxsi keyfiyyətlər

1. Təşəbbüskarlıq, məsuliyyət və müsbət nəticələrin əldə olunmasına cəhd etmə bacarığı
2. Uyğunlaşma və istedadlıq (və ya yaradıcılıq) qabiliyyəti
3. Çeviklik və dayanıqlıq (davamlılıq)

Zehni (əqli) qabiliyyət

4. Strateji perspektivi müəyyən etməqabiliyyəti
5. Təhlil etmə bacarığı
6. Yazılı və şifahi əlaqə qurma qabiliyyəti
7. Təcrübəlilik və müvafiq mütəxəssis səriştəliliyi

Şəxslərarası işgüzar münasibətləri qura bilmək qabiliyyəti

8. Digərlərinə yanaşma qabiliyyəti
9. Kollektivdə iş qurma qabiliyyəti
10. Əlaqələr və ünsiyyət qurma qabiliyyəti və təqdim edə bilmə səriştəliliyi
11. Nüfuzluluq və təsir etmə bacarığı

İdarəetmə və təşkilatçılıq səriştəsinin elementləri

12. Rəhbərlik etmə (liderlik) qabiliyyəti və işçi heyətinin idarə olunması bacarığı
13. Əməliyyatların, maliyyənin və chtiyyatların müvafiq qaydada istiqamətləndirilməsi və bunlara nəzarət edilməsi qabiliyyəti
14. Yüksək keyfiyyətli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmə bacarığı

1. Təşəbbüskarlıq, məsuliyyət və müsbət nəticələrin əldə olunmasına cəhd etmək xüsusiyyəti

Davamlı olaraq özünün və bütövlükdə qrup fəaliyyətinin yüksək səmərəliliyinə və nəticəliliyinə cəh atır, qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün müvafiq təşəbbüslər irəli sürür. Ona həvalə edilən vəzifə və tapşırıqların yerinə yetirilməsi işinə təkan verir və onların müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə nail olmaq üçün müvafiq addımlar atır.

Bu səriştə iş yerində ona həvalə edilmiş funksiya və vəzifə borclarını yerinə yetirmək üçün tələb olunan işçinin şəxsi enerjisini təsvir edir. Bu, həmin enerji səviyyələrinin bütün bölmənin üzvlərinə, həmçinin, fərdi icraçıya necə ötürülməsi baxımından qiymətləndirilməlidir.

- 1.1 Özünün və bütövlükdə kollektiv üzvlərinin qarşısına çətin, lakin, yerinə yetirilməsi mümkün olan real məqsədlər qoyur
- 1.2 Vəzifə funksiyalarına daxil olan işi vaxtında yerinə yetirir, tapşırılan işi keyfiyyətlə icra edərək məqsədlərə nail olur
- 1.3 Vəzifə funksiyalarının icrası zamanı müsbət yekun nəticələrin əldə edilməsi yollarını bilir və aktivdir
- 1.4 İmkanlardan faydalanmaq üçün tez hərəkət edir və müvafiq iş görür, yaranan problemlərin həlli yollarını axtarıb tapır, qərar qəbul etmə prosesində iştirak edir, həmçinin, yaranan situasiyalara və baş verən hadisələrə nəzarət edir
- 1.5 Yüksək dərəcədə özünə – əminlik və özünə arxayın olma hissəsinə malikdir və fəaliyyətin mürəkkəb sahələrində yaranan müəyyən çətinliklərin aradan qaldırılmasına dair müvafiq təşəbbüs irəli sürür
- 1.6 Öz üzərinə müəyyən öhdəliklər götürür, qarşısında duran məqsədlərin əldə edilməsi üzrə məsuliyyət daşıyır və onların icra vəziyyətinə dair hesabat verir
- 1.7 Şəxsi səlahiyyətlərinin sərhədini başa düşür

2. Uyğunlaşma qabiliyyəti və istedad (və ya yaradıcılıq)

Şəraitdə və prioritetlərdə həm dərhal, həm də daha uzun – müddətli dəyişikliklərə dair çevik mövqe tutur. Səmərəliliyi və nəticəliliyi daha da gücləndirən strateji və digər məsələlərə dair yeni yanaşmalar axtarır və təklif edir.

Qısaca desək, bu səriştə tez dəyişən ətraf mühitdə səmərəlilik və nəticəlilik amillərinin müəyyən edilməsinə aiddir. Bu səriştə, fərdi şəxsin gündəlik fəaliyyətdə baş verən, və həmçinin, daha dərin dəyişikliklərə necə reaksiya göstərməsini təsvir edir. Həmçinin, bu səriştə baş verən dəyişikliyə səmimi münasibətin bəslənməsini, onun üstün cəhətlərinin nəzərə alınmasını və yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olan bir hərəkətedici qüvvə rolunda çıxış edilməsini nəzərdə tutur.

- 2.1 Prioritetləri tarazlaşdırır, fəaliyyətin istiqamətini lazım olduğu səmtə yönəldir
- 2.2 Öz davranışını və ya yanaşmasını yeni insanlara, ətraf mühitə, yerə və mədəniyyətlərə tez uyğunlaşdırır
- 2.3 Məsələlərin nəzərdən keçirilməsi və həlli üzrə ənənəvi üsulların nə dərəcədə məqsədmüvafiq olduğunu sual altına qoyur və onlara yenidən baxılmasını təşkil edir
- 2.4 Strategiya və digər məsələlərə dair yeni aspektləri nəzərdən keçirərək yeni ideyalar və anlayışları tətbiq edir
- 2.5 Yeni çağırışlara cavab vermək və fəaliyyət səviyyəsini yaxşılaşdırmaq üçün öz işinə yaradıcı baxımdan yanaşır
- 2.6 İşçi qrupun fəaliyyətində kənardan yeni ideyalar irəli sürür
- 2.7 Başqalarının irəli sürdüyü ideyaları və təklifləri səmimiyyətlə dinləyir və onları inkişaf etdirir
- 2.8 Yeni yanaşmaların və təşəbbüslərin nə dərəcədə böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi barədə işçi heyətini müvafiq surətdə məlumatlandırır

3. Çeviklik və dayanıqlıq (davamlılıq)

Qısa və uzud müddətli təzyiq altında müvafiq fəaliyyət səviyyəsini qoruyub saxlayır. Gərgin vəziyyətlərdə təkili davranır, öz hisslərini cilovlanmağı bacarır və xoşagəlməz vəziyyət tez çıxa bilir.

Qısaca olaraq dövlət məmurları hətta yüksək təzyiq altında oluqda belə öz fəaliyyətlərində yüksək səmərəlilik və nəticəlilik amillərini qoruyub saxlamağı bacarmalıdır. İş gərginliyi yüksək və işin həcmi isə mürəkkəb ola bilər. Çeviklik (dayanıqlıq) və təzyiq altında işləmə qabiliyyəti birbaşa irəli sürülən, eləcə də uzun müddətli tələblərə cavab verə bilmək üçün lazımdır.

- 3.1 Qısa və uzud müddətli təzyiq altında müvafiq fəaliyyət səviyyəsini qoruyub saxlayır
- 3.2 Yüksək təzyiq altında oluqda belə öz fəaliyyətlərində yüksək səmərəlilik və nəticəlilik amillərini qoruyub saxlamağı bacarmalıdır
- 3.3 İşin gedişində problemlər, maneələr və çətinliklərlə rastlaşdıqda, onları dəf etməyə cəhd göstərir, işləri heç vaxt yarımçıq qoymur, müvəffəqiyyətlə başa vurmaq üçün səylər göstərir
- 3.4 Ləngimənin səbəblərini araşdırır və onların aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlər görür
- 3.5 Tənqidi və problemləri konstruktiv baxımdan qiymətləndirir, etimadı qoruyub saxlanır və müsbət işlərin görülməsinə dair təşəbbüslər irəli sürür
- 3.6 Ona həvalə edilən vəzifə və tapşırıqların yerinə yetirilməsi üzrə təyin edilmiş vaxt müddətlərinə əməl etməklə öz fəaliyyətində effektivlik prinsipinə əməl edir
- 3.7 Təzyiq altında əsaslandırılmış və məntiqi qərarlar qəbul edir
- 3.8 Onun özünə və onun tabeçiliyində olan işçi heyətinə qarşı göstərilən qəbul edilməz xarici təzyiqlərə və təsirə müqavimət göstərir
- 3.9 Yüksək təzyiq altında oluqda belə vəzifəsinin icrası ilə bağlı şəxsi və ya qrupun qərarlarını və prioritetlərini

müdafiə edir, lakin çalışdığı müvafiq təşkilatın kollektiv maraqlarını ən əsas prioritet kimi müəyyən edir.

4. Strateji perspektivlilik qabiliyyəti

Şəxsi fəaliyyət sahəsinə dair aydın təsəvvürə malikdir və onun necə daha geniş kontekstə uyğunlaşdırılmasını yaxşı başa düşür, və həmçinin, siyasətin qorunub saxlanılmasına, təşkilati uyğunluq və əlaqələndirməni təmin etmək üçün tədbirlər görür.

Gələcəkdə böyük əhəmiyyət kəsb edə biləcək vacib məsələlər barədə başqa əlaqədar təşkilatlar arasında məlumatlılıq və maraq səviyyəsini artırır.

- 4.1 Ətraf mühiti diqqətlə gözdən keçirərək müvafiq informasiya toplayır. Birbaşa və müvafiq arenalarda baş verən hadisələr və aktual məsələlər barədə məlumatlıdır
- 4.2 «Böyük mənzərə» anlayışından istifadə edərək məsələlərə perspektiv baxımdan yanaşır
- 4.3 Çətin vəziyyətlərdə böyük mənzərəni tez qiymətləndirir və böyük əhəmiyyət kəsb edən məsələləri müəyyən edir
- 4.4 Gələcək dəyişiklikləri, təhlükə və riskləri, imkanları proqnozlaşdırır və onlara hazırlıq tədbirləri görür
- 4.5 Şəxsi fəaliyyət sahəsinə dair aydın təsəvvürə malikdir və onun necə daha geniş kontekstə uyğunlaşdırılmasını yaxşı başa düşür (çalışdığı təşkilat daxilində və ondan kənarında), və həmçinin, siyasətin qorunub saxlanılmasına, təşkilati uyğunluq və əlaqələndirməni təmin etmək üçün tədbirlər görür
- 4.6 Qısa – müddətli məqsədlərin uzun – müddətli məqsədlərlə uyğunluğunu təmin edir
- 4.7 Öz qrupunun ehtiyaclarını təşkilati perspektivlər baxımından görür
- 4.8 Yüksək səviyyəli planlaşdırma və qərar qəbul etmə proseslərinə səmərəli töhfə verməklə onları zənginləşdirir

- 4.9 Öz fəaliyyət sahəsi və çalışdığı təşkilatın digər fəaliyyət sahələri arasında, eləcə də əlaqədə olduğu kənar təşkilatlarla informasiya kanalı rolunda çıxış edir
- 4.10 Gələcəkdə böyük əhəmiyyət kəsb edə biləcək vacib məsələlər barədə başqa əlaqədar təşkilatlar arasında məlumatlılıq və maraq səviyyəsini artırır

5. Təhlil etmə bacarığı

İri həcmli mürəkkəb məlumatları qəbul edir, qavrayır, müqayisə edir və məntiqi nəticələr çıxarır. Onun çalışdığı şöbə / idarə və ya şəxsən onun özü tərəfindən irəli sürülən tövsiyələrin siyasi, iqtisadi və digər müvafiq məsələləri nəzərə almaq şərti ilə qəbul edildiyini və onların müdafiə edildiyini təmin edir.

Bu səriştənin mövcud olması fərdi şəxslərin əksəriyyətinin etdiklərinə dəstək verir. Bu səriştə bütün digər səriştələrlə əlaqəlidir. Eləcə də klassik analitik işi təsvir edərək, o, işin hər bir aspektinə dair qəbul edilə bilən, həm adi həm də böyük perspektivləri olan düşüncələri təsdiq edir.

- 5.1 Geniş diapazonlu informasiya, həmçinin, fikir və rəylər axtarır
- 5.2 İri həcmli mürəkkəb məlumatları tez bir surətdə qəbul edir, əsas və böyük əhəmiyyət kəsb edən informasiyanı əhəmiyyətsiz informasiyadan ayırır
- 5.3 Müxtəlif mənbələrdən mürəkkəb informasiyanı müxtəlif budaqlarını birləşdirir, qarşılıqlı əlaqələri görür, əlaqələr qurur, nümunələr hazırlayır, münaqişələrin səbəblərini müəyyən edərək təhlil edir
- 5.4 Əsasını təşkil edən problemləri və məsələləri müəyyən etmək vasitəsilə, məsələnin məğzini və mahiyyətini müəyyən edir
- 5.5 Əlavə məlumatın nə vaxt tələb olduğunu bilir; perspektivli və ağıllı suallar verir

- 5.6 Riski tarazlaşmış surətdə nəzərdən keçirir; həm pozitiv həm də neqativ cəhətləri qiymətləndirir
- 5.7 Məntiqə uyğun və səmərəli fərziyyələr edərək, müvafiq nəticələr çıxarmaq üçün hissiyattan, əsaslandırılmadan və məntiqdən istifadə edir.
- 5.8 Alternativ seçimlər düşünür və qiymətləndirir; konkret və dəqiq olaraq əsaslandırılmış ən yaxşı seçimi tövsiyə edir
- 5.9 Öz bölməsinin irəli sürdüyü tövsiyələrdə bütün müvafiq məsələlərin əhatə edildiyini və tarazlaşdırıldığını təmin edin (məqsədlər, siyasi kontekst və qəbul oluna bilən, iqtisadi aspektlər və s.)
- 5.10 Onun ifadə etdiyi düşüncələr və qəbul etdiyi qərarlar məntiqə uyğundur və müvafiq qaydada əsaslandırılmışdır

6. Yazılı və şifahi əlaqə qurma qabiliyyəti

Mürəkkəb məlumatları qısa və aydın şəkildə həm yazılı həm də şifahi formada təqdim edir. Strukturu və stili auditoriyaya, məqsədə və kontekstə uyğunlaşdırır.

Bu səriştə ya qruplara, ya da fərdi şəxslərə müraciət edərkən kommunikasiya prosesi səriştələrinə yönəlir. Səmərəli və effektiv danışmaq kommunikasiyası çox zaman bu səriştənin müvəffəqiyyətlə "Digərlərinə yanaşma qabiliyyəti" ilə əlaqələndirilməsindən asılıdır

- 6.1 Auditoriyanın ehtiyaclarının ödənilməsinə və bilik səviyyəsinin müəyyən edilməsinə təmin edir
- 6.2 Nitqində istifadə etdiyi sözlər qısa və aydındır
- 6.3 Verdirdi təklifləri tarazlaşmış surətdə əsaslandırmağı bacarır və irəli sürdüyü tövsiyələrə dair aydın izahat verir
- 6.4 Kommunikasiyanın tərkibi yaxşı strukturlaşdırılmışdır
- 6.5 Struktur və stil auditoriyaya, məqsədə və kontekstə təsir göstərir
- 6.6 Surətlə və effektiv şəkildə planlar cızır
- 6.7 Müxtəlif elementlər arasında mövcud olan əlaqələri müəyyən edərək mürəkkəb məlumatları aydın şəkildə

təqdim edir, bu cür məlumatların düzgün başa düşülməsində insanlara köməklik göstərir

6.8 Dolğun, əsaslı və inandırıcı təqdimatlar edir

6.9 Lazım olduğu təqdirdə amirənə (zəhmli) bir surətdə, əminliklə, möhkəm etiqadla və əsaslılıq ilə danışır

6.10 Xarici dillər səriştəsindən məharətlə və inamla istifadə edir

7. Təcrübə və müvafiq mütəxəssis səriştəsi

Öz iş funksiyalarının icrası ilə əlaqədar tələb olunan müvafiq bilik səviyyəsinə və səriştələrə malikdir və qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq üçün onları tətbiq edir. Öz bilik səviyyəsini davamlı surətdə inkişaf etdirilməsi üçün müvafiq addımlar atır.

Qısaca olaraq bu səriştə müvafiq məsələlər üzrə kifayət qədər geniş və dərin bilik səviyyəsinin mövcud olmasına aiddir. Həmçinin bu səriştə onu nəzərdə tutur ki, bütün ömrü boyu oxuma və öyrənmə vacibdir; bilik səviyyəsini zənginləşdirilməsi və səriştələrinin təkmilləşdirilməsi mənbəsi kimi müxtəlif imkanlardan istifadə olunmalıdır.

7.1 Öz iş funksiyalarının icrası ilə əlaqədar tələb olunan mütəxəssis səriştələrinin əldə edilməsi üçün tətbiq edir

7.2 Qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq üçün həm öz fəaliyyət sahəsinə və həm də öz ixtisasından kənar fəaliyyət sahələrinə dair kifayət qədər bilik əldə edir və onları tətbiq edir

7.3 Cari və gələcək fəaliyyət kontekstinə dair kifayət qədər biliklərin inkişaf etdirilməsi üçün addımlar atır (məsələn, yeni qeydiyyatlar və digər yeni fəaliyyət arenalari)

7.4 İqtisadi savadlılıq nümayiş etdirir

7.5 Qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq üçün ehtiyatların idarə olunması və dövlət büdcəsi sahəsində mükəmməl bilik səviyyəsinə malik olmasını nümayiş etdirir

7.6 Yeni təcrübələr və sərbəst öyrənmə vasitəsilə, həmçinin daha rəsmi marşrutla öz bilik səviyyəsini davamlı surətdə inkişaf etdirir, bütün ömrü boyu oxumanın və öyrənmənin nə qədər vacib olduğunu yaxşı başa düşür

7.7 Öz fəaliyyət səviyyəsinə dair sorğular edir və əks əlaqəyə uyğun şəkildə hərəkət edir

7.8 Lazım olduğu təqdirdə şəxsi biliklərini zənginləşdirmək üçün müvafiq ekspertlərdən istifadə edir

7.9 Bilik səviyyəsinin artırılması və səriştələrinin təkmilləşdirilməsi mənbəsi kimi bütün səviyyələrdə mövcud olan əlaqələrdən və həmkarlardan istifadə edir

7.10 Müvafiq xarici dillər səriştələrinin təkmilləşdirilməsi

7.11 İnformasiya texnologiyalarından (kompüterdən) istifadə etmə bacarığına malikdir

8. Ünsiyyət qura bilmək qabiliyyəti

Başqalarının ehtiyaclarını və məqsədlərini başa düşür və qabaycadan görə bilir və öz hərəkətlərində onlara hörmətlə yanaşdığını nümayiş etdirir. Öz davranışının başqalarına etdiyi təsir barədə məlumatlıdır.

Bu səriştə insanlararası bütün qarşılıqlı əlaqələr və qarşılıqlı təsir üçün əsas təşkil edir. Bu səriştə bütün səviyyələrdə həmkarlar, həmçinin əməkdaşlıq etdiyi və təmasda olduğu şəxslər ilə qarşılıqlı əlaqələrin qurulması üçün əsasdır. Bu səriştə xüsusilə, lakin , təkəcə onunla deyil , Rəhbərlik etmə (liderlik) qabiliyyəti və işçi heyətinin idarə olunması bacarığı, Yazılı və şifahi əlaqə qurma qabiliyyəti və təqdim edə bilmə səriştələrinin ilə uyğunlaşdırılaraq istifadə edilir.

8.1 Başqalarının ehtiyaclarını və məqsədlərini başa düşür və qabaycadan görə bilir

8.2 Fəal surətdə dinləyir, eşitdiklərinə dair müvafiq suallar verir və yekunlaşdırır

8.3 Öz davranışının başqalarına etdiyi təsir barədə məlumatlıdır və; nəticə etibarilə hər hansı mənfi

- nəticələrin baş verməsi hallarını minimuma endirmək üçün yollar axtarır
- 8.4 Hər hansı məsələ ilə bağlı münaqişə yarandıqda onu sülh yolu ilə həll etmək üçün yollar axtarır
 - 8.5 Həmkarları ilə qarşılıqlı əlaqələri inkişaf etdirir və yeni münasibətlər qurur
 - 8.6 Hər hansı məsələ ilə bağlı məsləhət verdikdə və ya həssas vəziyyətlərin və incə məsələlərin həllində ədəb və nəzakətdən istifadə edir
 - 8.7 Səmimi və üreyaçıqdır, əlaqələri etimad və inam əsasında qurur
 - 8.8 Hamıya hörmətlə yanaşır və ədalətli münasibət bəsləyir
 - 8.9 Yerli dəyər sistemlərini və müxtəlif mədəniyyətlərdə mövcud olan fərqləri başa düşür və onlara hörmətlə yanaşır
 - 8.10 Yeniliklərə hazırdır və açıqdır

9. Kollektivdə iş qurma qabiliyyəti

Bütün kollektiv üzvlərinin ehtiyaclarını və maraqlarını nəzərə alır, həm çalışdığı təşkilatın daxilində, həm də ondan kənarında. Kollektivin qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq məqsədilə iş yoldaşları ilə səmərəli şəkildə işləyir.

Qısaca desək, bu səriştə kollektiv tərəfindən təklif edilən enerjini və istedadı səmərəli şəkildə istifadə edən, və həmçinin məxsusi iş mühitində kollektiv üzvlərinin köməyinin zəruriliyini qəbul edən rəhbərləri təsvir edir. Kollektivdə iş mədəniyyəti həvəsləndirilir və, əlavə dəyər verdikdə, kollektiv tərəfindən təklif edilən problemin həlli yolları tətbiq edilir.

- 9.1 Kollektivin qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq üçün çalışır və diqqətini kollektivin müvəffəqiyyətliliyinə yönəldir, şəxsi xidmətlərinin tanınmasını və onlara yüksək qiymət veilməsini güdmür

- 9.2 Kollektivlər və kollektivin işçiləri arasında bir birinə zidd olan ehtiyacları tarazlaşdırır
- 9.3 İş yoldaşlarına məsləhətlər verir
- 9.4 Həmkarlarının fikir və rəylərinin dəyərli olduğunu və böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini nümayiş etdirir
- 9.5 Başqalarının irəli sürdüyü ideyaları və təklifləri səmimiyyətlə dinləyir və onları səmərəli şəkildə inkişaf etdirir
- 9.6 Onda olan məlumatlar və öz iş təcrübəsi ilə böyük məmnuniyyətlə bölüşür; ehtiyac olduğu təqdirdə həmkarları üçün faydalı ola bilən informasiyanı onlara ötürür
- 9.7 Kollektivdə işi stimullaşdırır - öz fəaliyyət sahəsi çərçivəsində, və həmçinin, digər daha geniş kollektivlərlə, qarşıda duran ümumi məqsədləri və maraqları müəyyən edir və vurğulayır
- 9.8 Coğrafi məsafədən və ya yerdən asılı olmayaraq Başqalarını iş prosesinə və qərar qəbul etmə işinə cəlb edir
- 9.9 Kollektiv proseslərindən səmərəli surətdə istifadə edir
- 9.10 İş prosesində yaranan problemlərin həlli yollarını tapmaq, xüsusi tapşırıqları ayrılmış vaxt çərçivəsində və səmərəli şəkildə yerinə yetirmək və müvafiq layihələri həyata keçirmək üçün geniş işçi qruplar formalaşdırır

10. Əlaqələr və ünsiyyət qurma qabiliyyəti və təqdim edə bilmə səriştəliliyi

Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə və səmərəliliyinə nail olmaq üçün faydalı ola bilən və müvafiq dəstək verə bilən təşkilatın daxilində və xaricində münasibətlər qurur və tanışlıq əlaqələri yaradır. Təmasda olduğu şəxslər ilə əlaqələri qoruyub saxlayır və daha da möhkəmləndirir.

Qısaca desək, bu səriştə bütün səviyyələrdə və cəmiyyətin müvafiq təbəqələrində münasibətlərin qurulmasını təsvir edir. Lakin, bu səviyyədə insanlara təklif edilən nadir bir əldə etmə imkanı onu göstərir ki, onlar şəbəkə çərçivəsində qarşılıqlı əlaqədə ola bilərlər və qarşıda duran məqsədlərə nail olmaq üçün bütün səviyyələrdə vasitələr əldə edə bilərlər.

- 10.1 Ən faydalı kontaktları və tanışlıq əlaqələrini müəyyən edir
- 10.2 Lazımlı məlumatları sürətli şəkildə əldə etmək üçün səmərəli və effektiv informasiya şəbəkəsi yaradır
- 10.3 Uzun müddətli münasibətlərin və əlaqələrin qurulması və qorunub saxlanması üzrə müvafiq iş görür
- 10.4 Müvafiq səviyyələrdə mövcud olan tanışlıq əlaqələrində və cəmiyyətin yuxarı təbəqələrində geniş surətdə qəbul olunan şəxsi stil nümayiş etdirir
- 10.5 Çalışdığı şöbə / idarə / və ya qrup adından kontakt və əlaqələri idarə edir, və bu əlaqələrlə bağlı hər hansı bir problem yarandığı halda onları həll edilməsi üçün müvafiq addımlar atır
- 10.6 Tanışlıq əlaqələri olduğu şəxslərlə müntəzəm şəkildə təmasda olur Tanışlıq əlaqələri olduğu şəxslərin ondan qeyri-münasib şəkildə istifadə etməsindən özünü qoruyur
- 10.8 Səmərəli təqdim etmə stilindən istifadə edir; müvafiq surətdə əlaqələr qurduğu şəxslərlə münasibətləri

qoruyub saxlayır; rəsmi vasitələrdən və imkanlardan səmərəli şəkildə istifadə edir

11. Nüfuz və təsir etmə bacarığı

Qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə və səmərəliliyinə nail olmaq üçün təmasda olduğu insanlara və baş verən hadisələrə təsir göstərmək üçün bir çox səriştə və strategiyalardan istifadə edir. İnsanlar arasında özü barədə çox müsbət bir fikir oyadır, yaxşı ad-sanını və imicini qoruyub saxlayır.

Qısaca desək, bu səriştədən, həm gündəlik əsaslarda, və həm də ən yüksək təşkilati, siyasi və strateji səviyyələrdə təsir göstərməkdən ötəri istifadə olunur. Adətən bu səriştə böyük qruplar, eləcə də ayrı – ayrı fərdi şəxslər ilə əhəmiyyətli dərəcədə istifadə olunur. Təsir səhnəarxası, eləcə də birbaşa göstərilir.

- 11.1 Effektivlik, səmərəlilik və təcrübə üçün öz yaxşı ad-sanını və imicini qoruyub saxlayır
- 11.2 Müxtəlif vəziyyətlərlə və bütün səviyyələrdə insanlarla üzləşdiyi üçün özünə – əminlik və özünə arxayın olma hissini nümayiş etdirir
- 11.3 Öz şəxsi dəlillərini və arqumentlərini müəyyən-ləşdirəcək müdafiə edir, qarşıda duran məqsədləri dəqiqləşdirir, müvafiq informasiyanı əldə edir və dəqiqləşdirir, mümkün riskləri və başqalarının münasib fikirlərini və cavablarını qiymətləndirir
- 11.4 Siyasi həssaslıq və reallıqlar barədə çox yaxşı məlumatlıdır və öz işində bu amilləri nəzərə alır
- 11.5 Diqqətini təsir edilə bilən aspektlərə yönəldir
- 11.6 Ona aid olan hər hansı bir məsələnin üstün cəhətlərini tərifləyir
- 11.7 Hər hansı bir problemin həlli yollarını axtararkən hər iki tərəfi qane edən və qarşılıqlı təkliflər irəli sürür, hər hansı bir məsələyə dair razılıq əldə etmək üçün ümumi əsaslar qurur

- 11.8 Müəyyən bir məsələyə dair irəli sürdüyü hər hansı bir arqumenti əsaslandırmaq üçün müvafiq faktlardan istifadə edir.
- 11.9 Çox tez düşünmə qabiliyyətinə malikdir, gözlənilməz bir sual verildikdə cəld fikirləşərək dərrakəli bir cavab verir
- 11.10 Tanışlıq əlaqələrindən və əsas tərəfdaşlardan istifadə edərək təşəbbüslər irəli sürür, müvafiq şərait yaradır və səhnəarxası dəstək səfərbər edir
- 11.11 Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə və səmərəliliyinə nail olmaq üçün FCO və Uaytxoll avadanlığından / sistemindən səmərəli surətdə istifadə edir

12. Rəhbərlik etmə (liderlik) qabiliyyəti və işçi heyətinin idarə olunması bacarığı

İşçi heyətinin yüksək səviyyədə həvəsləndirilməsini və səmərəli fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə onun tabeçiliyi altında olan kollektivin fəaliyyətinə istiqamət verir, onun qarşısında duran əsas məqsədləri müəyyən edir. Qrup üzvlərini qarşılarında duran təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün ruhlandırır, onlara dəstək verir və rəhbərlik edir.

Qısaca desək, bu səriştə kiçik peşəkar qruplar və böyük bölmələr ilə işləyən şəxslərə aiddir. Daha iri qruplar ilə işləyən şəxslər ayrı – ayrı fərdi şəxslər ilə gündəlik təmasda olmaya da bilirlər. Öhdəliklər daha çox mədəniyyətin davranış prinsipləri ilə uyğunlaşdırılmasından ibarətdir, lakin yalnız təkcə bundan ibarət deyil. Bununla belə prinsiplər və öhdəliklər dəyişməzlər - həmişə kimi qalırlar.

- 12.1 Kollektivin hansı sahələrdə idarə olunmasına və hansı məsələlər üzrə istiqamətləndirilməsinə ehtiyac

duyulduğu barədə aydın və obyektiv mənzərə təmin edir

- 12.2 Məqsədlərin, öhdəliklərin və məsuliyyətin aydın müəyyən edilməsini və düzgün başa düşülməsini təmin edir
- 12.3 Müvafiq tarazlaşmış köməkliyi və məsafəni qoruyub saxlamaq şərti ilə, müəyyən edilmiş sərhəd çərçivəsində tabeçiliyində olan işçi heyətinə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək üçün səlahiyyət verir
- 12.4 Kollektiv üzvlərini lazımi məsələlərə dair münzətəm şəkildə məlumatlandırır, onların işi ilə bağlı daha geniş perspektivlər təmin edir, və hər hansı məsələlər üzrə qəbul edilən qərarları əsaslandırır
- 12.5 Kollektiv üzvlərinin fəaliyyət səviyyəsinin yaxşılaşdırılması üçün müəyyən addımlar atır, işçilərin inkişafını və səriştələrinin təkmilləşdirilməsini üçün müvafiq şərait yaradır və müntəzəm tarazlaşmış əks – əlaqə və rəhbərliyin təmin edilməsi üçün müvafiq tədbirlər görür.
- 12.6 Müəyyən problemlərin həllində işçilərə dəstək verir, onların işinə rəhbərlik edir, öz iş təcrübəsi ilə onlarla bölüşür
- 12.7 Fərdi icra problemlərinin həlli yollarının tapılması üçün müvafiq addımlar atır
- 12.8 Özünü işçilərə tanıdır; bütün səviyyələrdə çalışan qrup üzvləri ilə yaxından tanış olur; onların əmək funksiyalarının nədən ibarət olduğunu öyrənir, onlara və onların gördüyü işə böyük maraq göstərir
- 12.9 Kollektiv üzvlərini dinləyir, onların fikir və rəylərini, ideyalarını müzakirə edir, təhlil edir, və nəzərə alır
- 12.10 Bütün qrup üzvlərinin bilik səviyyəsini və iş təcrübəsini müəyyən edir və onlardan istifadə edir
- 12.11 İşçilərin şəxsi və iş ehtiyaclarını və tələbatını dinləyir və nəzərə alır, onların tarazlaşmış surətdə cavablandırılması üçün müəyyən addımlar atır

13. Əməliyyatların, maliyyənin və ehtiyatların müvafiq qaydada istiqamətləndirilməsi və bunlara nəzarət edilməsi qabiliyyəti

Öz vaxtını və kollektivin vaxtını idarə edir. Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərin nəticəliyinə nail olmaq üçün ehtiyatları strukturlaşdırır və əlaqələndirir. Keyfiyyətə, işin istiqamətinə və planların icrasında əldə edilən irəliləyişə nəzarət edir.

Qısaca desək, bu səriştənin istifadə edilməsi işçinin Bölməsi, Şöbəsi, Vəzifəsinin ölçüsündən asılı olaraq fərqli ola bilər. Daha geniş səlahiyyətlərə malik olan şəxslər daha çox gündəlik nəzarət işlərini həvalə etməyə meyllidirlər. Xüsusilə bu səriştə rəhbərlik etmə (liderlik) qabiliyyəti və işçi heyətinin idarə olunması bacarığı və yüksək keyfiyyətli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmə bacarığı ilə əlaqələndirilir.

- 13.1 Aydın və tələbkar dəqiqlik və keyfiyyət standartları müəyyən edir
- 13.2 Aydın istiqamətlər verir və onların düzgün başa düşülməsini təmin edir
- 13.3 Öz vaxtını idarə edir, əmək funksiyalarını və tapşırıqları tarazlaşdırır, onları səmərəli surətdə həvalə edir
- 13.4 Kollektivin vaxtını idarə edir, qrup üzvlərinin prioritetlərini effektiv surətdə və səmərəli şəkildə müəyyən edir
- 13.5 Təşkilatın yenidən strukturlaşdırılması, yeni yaranan ehtiyacları cavablandırmaq və çeviklik imkanlarını təmin etmək məqsədilə ehtiyatların yenidən təyin edilməsi və işçilər arasında vəzifə və öhdəliklərin yenidən bölüşdürülməsi və onlara yeni funksiyaların həvalə edilməsi üzrə dəyişiklik və yenilik təşəbbüslərini irəli sürür və onlara rəhbərlik edir

- 13.6 Gözlənilməz hallar üçün və çeviklik imkanlarını təmin etmək məqsədilə zəruri planların işlənilib hazırlanmasını və onların səmərəli olmasını təmin edir
- 13.7 Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərin nəticəliliyinə nail olmaq üçün ehtiyatların lazım olduğunu başa düşür. Lazım olduğu təqdirdə onların təhlükəsizliyini və qorunub saxlanılmasını təmin edir
- 13.8 Müəyyən edilmiş çərçivədə fiziki, insan və maliyyə ehtiyatlarından maksimum istifadə edilməsini təmin edir
- 13.9 Xərclərə, keyfiyyətə, ehtiyatlara, işin istiqamətinə və planların icrasında əldə edilən irəliləyişə nəzarət edir, lazım olduğu təqdirdə nəzarət sistemlərindən istifadə edir
- 13.10 Lazım olduğu təqdirdə müvafiq surətdə məsuliyyətə cəlb edir
- 13.11 Kollektiv üzvlərinin işini əlaqələndirir, onların söylərinin lazımi səviyyədə qiymətləndirilməsini təmin edir, iş prosesində yaranan hər hansı mübahisələrin həll edilməsi üçün müvafiq addımlar atır və kollektiv üzvləri arasında müvafiq informasiya axını və mübadiləsini təmin edir

14. Yüksək keyfiyyətli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmə bacarığı

Yüksək səviyyəli müştəri xidmətlərinin göstərilməsini təmin edir. Müştərilərlə sıx əlaqədə işləyir. Müştərinin tələbatının ödənilməsinə olan ehtiyacı təşkilati və siyasi məhdudiyyətlər ilə tarazlaşdırır və uyğunlaşdırır. Öz fəaliyyət sahəsi və çalışdığı təşkilat tərəfindən təklif edilən xidmətin düzgün başa düşülməsini təmin edir. Özünün və şöbənin vahidlik və mövcud qaydalara uyğunluq standartlarını qoruyub saxlayır.

Qısaca olaraq, bu sərəştə fərdi şəxslərin konsepsiyaları necə təcrübəyə çevirərək tətbiq etmələrini təsvir edir.

- 14.1 Şöbə daxilində yüksək səviyyəli müştəri xidmətlərinin göstərilməsini təmin edir
- 14.2 Müştərilərin ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi və ödənilməsinə köməklik göstərmək üçün onlarla sıx əlaqədə işləyir, və şöbənin imkanları çərçivəsində onlara dəstək verir
- 14.3 Müştərilər ilə aydın və konkret razılıqlar əldə edir, ən münasib formaları müəyyən edir (rəsmi formalardan, məs. göstərilən xidmətin səviyyəsinə dair razılıq, qeyri – rəsmi formalaradək, məs. dəqiq və müəyyən şifahi razılıq), göstərilən xidmətin səviyyəsinə nəzarət edir
- 14.4 Dəyişən tələblər barədə məlumatlı olur, gələcəkdə hansı növ xidmətlərin tələb olunacağını proqnozlaşdırmağa çalışır, xidmətlərin göstərilməsinin yeni yollarını axtarır
- 14.5 Müştərinin məqsədini öz məqsədi hesab edir
- 14.6 Müştərinin tələbatının ödənilməsinə olan ehtiyacı təşkilati və siyasi məhdudiyyətlər ilə tarazlaşdırır və uyğunlaşdırır
- 14.7 Öz fəaliyyət sahəsi və çalışdığı təşkilat tərəfindən təklif edilən xidmətin düzgün başa düşülməsini və qəbul edilməsini təmin etmək üçün müvafiq layihələr tərtib edir və onun geniş miqyasda yayılmasını təmin edir.

7. DÖVLƏT QULLUĞUNA QƏBUL QAYDALARINA DAİR QƏRBI AVROPA ÖLKƏLƏRİNİN TƏCRÜBƏSİNDƏN NÜMUNƏLƏR

Bu sənəddə dövlət qulluğuna qəbul siyasətində nəzərə alınmalı olan əsas amillərə dair tövsiyələr verilir. Eyni zamanda, təcrübəli kadrlar sistemi işçiləri bu sənədi qaydaların düzgün icrasına dair sorğu kitabçası kimi istifadə edə bilərlər.

Vəzifə təlimatı və ixtisas tələbləri

Qulluğa qəbul prosedurası vəzifə təlimatının və/və ya ixtisas tələblərinin müəyyənləşdirilməsindən başlanmalıdır. Vəzifə təlimatları, funksional vəzifələr və namizədə dair tələblər mövcud olduqda, onlar, təşkilatın tələblərini nəzərə alınaraq, yoxlanılmalı və dəqiqləşdirilməlidir. Vəzifə təlimatlarında işçinin səlahiyyətləri, məsuliyyəti və funksional vəzifələri ətraflı təsvir olunmalıdır. Vəzifə təlimatları və ixtisas tələbləri hazırlananda, aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Namizədlərin bacarıqları, qabiliyyəti və biliklərinə dair tələblər müvafiq vəzifəyə dair tələblərə uyğun olmalıdırlar;
- İş stajı və müvafiq iş təcrübəsinə dair tələblər işin səmərəli icrasını təmin edən minimal tələblərdən artıq olmamalıdırlar;
- İşin səmərəli icrasını təmin etmək üçün namizədlərin təliminə dair imkanlar müəyyənləşdirilməlidir;
- Təhsil və təlimə dair tələblər işin səmərəli icrasını təmin edən minimal tələblərdən artıq olmamalıdırlar (bəzi hallarda, namizədlər müəyyən vəzifəyə deyil, karyera inkişafı şərti ilə işə qəbul olunanda, bu tələblər minimal səviyyədən geniş olmalıdırlar);
- peşə və şəxsi keyfiyyətləri qiymətləndirən amillər vəzifə ilə bilavasitə əlaqədar olmalı və yaş, cins, irq, əqidə, fiziki vəziyyət, hər- hansı həmkarlar ittifaqında üzvlükdən asılı olmayaraq bütün namizədlərə qarşı bərabər tətbiq olunmalıdırlar.

Ərizə və ərizəyə baxılma qaydaları

Ərizə formasının dizaynı realistik və vəzifə səviyyəsinə uyğun olmalıdır.

Ətraflı məlumat tələb olunmamalıdır, vəzifə yaxud seçim prosesi ilə bağlı olan məlumatlardan başqa. Monitoring məqsədi ilə tələb olunan məlumatı toplamaq üçün ərizənin kəsilmə hissəsindən istifadə etmək olar. Təşkilat ərizə formalarının baxılması və namizədlərlə müsahibələrin aparılmasını xüsusi təlim keçmiş işçilərə həvalə etmək qərarına gəldikdə, bütün məlumat yeganə formaya daxil edilir.

Şimali İrlandiyada namizədlərin dini təşkilatlara mənsubiyyəti barədə məlumatın uçuotu təşkilatın sayından asılı olan tələbdir. Bu məlumatlar Ədalətli Məşğulluq Komissiyasına göndərməlidir. Müsahibə keçirənlər üçün bu məlumat açıqlanmamalıdır.

Həmkarlar ittifaqında və digər peşə birliklərində üzvlüyə dair suallar ərizə forması və əlavə sənədlərə daxil olunmamalıdır.

İşə götürən ərizəçiyə tələb olunan ərizə formasının qəbulunu təsdiq edən qəbz verir. Tələb olunmayan ərizələrin alınması mümkün daxilində təsdiq olunmalıdır və müvafiq qaydada baxılmalıdır. Ərizələrin vaxtında baxılması yaxşı işin və ictimaiyyətlə yaxşı əlaqələrin nümunəsidir və 1990-cı ilin Məşğulluq haqqında Qanununa əsasən xoşagəlməz şikayətlərin qarşısını alır.

Ərizələr məxfi sayılır. Bu sənədlərlə yalnız qulluğa qəbul və seçim prosesində iştirak edənlər tanış ola bilərlər. Təşkilat, ərizəçinin razılığı olmadan, anketi başqa təşkilatlara verə bilməz.

Ərizə formaları ilkin seçim üçün istifadə olunanda, işə götürən ərizədə olan məlumatı yalnız müvafiq vəzifəyə (işə) dair ixtisas tələbləri baxımından qiymətləndirilməlidir.

Zəruri hallarda, ərizə formasında ərizəçinin keçmişdə məhkum olunub- olunmaması barədə məlumatların verilməsini tələb edən vəzifələr dəqiq göstərilməlidir.

Ərizə formasında ərizəçi barədə rəylərin istifadə olunub- olunmaması və qulluğa qəbul prosesinin hansı mərhələsində istifadə olunacağı aydın göstərilməlidir. Ərizəçi barədə rəylərin istifadəsinə dair ətraflı məlumat aşağıda verilir.

İşə götürənlər məlumatların qorunmasına dair qanuna riayət etməlidirlər. Qulluğa qəbul prosesi barədə məlumat kompüterdə saxlanıldıqda, ərizəçilər bu barədə xəbərdar edilməli və bu məlumatların nə məqsədlə istifadə olunacağı açıqlanmalıdır.

Qəbul barədə elan

Qulluğa qəbul barədə elan həm faktiki mövcud olan boş vəzifə yaxud vəzifələr, həm də işə götürənlərin münasib namizədlər cəlb etmək zərurətində kifayət qədər əmin olması baxımından real vəziyyəti əks etdirməlidir.

Yaxşı elan münasib xərclərlə kifayət qədər müvafiq səviyyəli və ixtisaslı namizədləri cəlb edir. Buna görə də elanı hazırlayanda, aşağıdakı amilləri nəzərə almaq vacibdir:

- Vəzifəyə dair tələblər barədə müvafiq məlumatın təqdim edilməsində ixtisas tələbləri əsas kimi götürülməlidir. Ayrı-seçkiliyə yol verməmək üçün, elanlarda subyektiv sifətlər ehtiyatla istifadə olunmalıdır. Müəyyən qruplar kifayət qədər təmsil olunmadığı hallarda müvafiq əyani vasitələrdən istifadə qeyri-diskriminasiya tədbirlərinin təmin olunmasında və genişləndirilməsində yardım edə, elanlar isə tarazlığı təmin etmək üçün pozitiv rol oynaya bilər.
- İşə götürən təşkilat barədə məlumat realistik, etibarlı və aydın olmalıdır
- İş yeri, məvacib və əlavə müavinətlər barədə məlumat göstərilməlidir
- Ərizə vermə prosedurasına dair aydın məlumat verilməlidir, yəni, hansı qaydalar tətbiq olunur: tərcümeyi-hal göndərilir və ya ərizə formasını almaq üçün telefonla yaxud yazılı şəkildə müraciət edilir.
- Qanunvericilik aktlarının müvafiq maddələrində göstərilən xüsusi hallar istisna olmaqla, elanlar cins, irq, hər hansı həmkarlar təşkilatlarında üzvlük əsasında diskriminasiyaya yol verməməlidirlər.

Hətta digər səbəblər əsasında ədalətsiz ayrı-seçkiliyin qarşısının alınmasını nəzərdə tutan qanunvericilik aktları olmadığı halda da, istedadlı namizədlərin sıralarının genişləndirilməsi təqdирə layiq təşəbbüsdür.

Seçim üsulları

Seçim prosesində dəqiq əsaslandırılmış metodlar istifadə olunmalıdır. Bir sıra seçim metodları mövcuddur, o cümlədən, ərizə forması, müsahibə, seçim testləri və qiymətləndirmə mərkəzlərini qeyd etmək olar.

Gələcək icra qabiliyyətini əvvəlcədən müəyyənləşdirmə imkanlarının məhdudluğuna baxmayaraq, müsahibə ən geniş istifadə olunan seçim metodudur. Bu metodun geniş yayılmış istifadəsinə görə, aşağıdakı bölmədə müsahibə prosesi ətraflı təsvir olunur.

Müsahibə prosesi

Müsahibənin strukturu təşkilatın və boş vəzifənin səviyyəsinə uyğun olmalıdır. Müsahibə müvafiq təlim keçmiş və müsahibə aparmaq sahəsində müvafiq səriştə səviyyəsinə çatmış şəxs tərəfindən aparılır. Müvafiq təlim keçmiş mütəxəssis tərəfindən aparılan müsahibə işə götürənə ətraflı məlumat toplamaq və namizədlərin vəzifə və ixtisas tələblərinə uyğunluğunu qiymətləndirmək imkanı verir. Eyni zamanda, namizədə də iş və təşkilat barədə məlumat əldə etmək və boş vəzifənin namizədin şəxsi maraqlarına uyğunluğunu qiymətləndirmək imkanı verilir.

Müsahibə aparanlar namizədin həmkarlar ittifaqında fəaliyyəti barədə sual verməməlidir, lakin namizədin bu növ suallarına cavab verə bilərlər. Belə suallara cavab verərkən, müsahibə aparan namizədin hər hansı peşə birliyində üzvlüyünün işə qəbulun şərti olmadığını aydın şəkildə qeyd etməlidir.

Müsahibəyə hazırlıq

Zəruri hazırlıq tədbirlərini təşkil etmək imkanı vermək üçün namizədlər kifayət qədər əvvəl xəbərdar olunmalıdır. Məqsəduyğun hallarda, namizədə daha əlverişli vaxt təyin etmək imkanı verilməlidir.

Əgər namizəd ərizə verdiyi vəzifədən başqa vəzifəyə daha əlverişli sayılırsa, həmin vəzifəyə dair müsahibənin təyin edilməsindən əvvəl onun razılığı əldə edilməlidir.

Namizədə müsahibənin müddəti, müsahibədə iştirak edən işçilər, tətbiq olunan test proseduraları və namizədin müsahibə yerinə vaxtında çatması üçün lazım olan dəqiq məlumat verilməlidir.

Tövsiyə edilir ki, işə götürənlər namizədlərin müsahibədə iştirakı ilə əlaqədar bütün xərcləri ödəməyə hazır olsunlar.

İşə götürənlər müsahibənin strukturu və məzmununu planlaşdırmaq üçün kifayət qədər vaxt ayırmalıdırlar.

Müsahibə günü

Müsahibələr professional şəkildə aparılmalıdır. Peşəkar müsahibə aparma metodlarının nümunələri aşağıda təqdim olunur. İşə götürənlər aşağıdakıları təmin etməlidirlər:

- Müsahibə aparanlar boş vəzifəyə dair vəzifə təlimatları və ixtisas tələbləri ilə tam tanış olmalıdırlar
- Suallar elə qurulmalıdır ki, namizədləri vəzifə ilə bağlı amillərə uyğun olaraq qiymətləndirmək üçün lazım olan məlumat əldə edilsin, ayrı-seçkilik kimi təfsir oluna bilən suallara yol verilməsin, məlumat monitoring məqsədləri üçün tələb olunanda, namizəd bu barədə xəbərdar edilməlidir.
- Müsahibənin strukturu və məzmununa dair yanaşma müəyyən boş vəzifə üçün müsahibə aparılan bütün namizədlərə qarşı ardıcıl şəkildə tətbiq edilməlidir
- Müsahibə vaxtının dəyişməsi barədə namizədlər xəbərdar olunmalı və onların vaxt məhdudluğu nəzərə alınmalıdır
- Namizədlərə müsahibə proseduraları, tətbiq olunan test proseduraları, işin şərtləri, qulluğa qəbul prosesinin müddəti və təyinat proseduraları barədə məlumat verilməlidir, eləcə də
- Təşkilatın namizədlə ünsiyyətdə ola bilən bütün işçiləri qulluğa qəbul siyasəti və proseduraları ilə tanış olmalıdırlar.

Daha yüksək yaxud xüsusi vəzifələrə təyin etmə şərtləri danışıqlar yolu ilə müəyyənləşdirilə və qəbul prosesinin son mərhələsində təsdiq edilə bilər.

Namizəd barədə rəylərin istifadə olunması

Təşkilatın qulluğa qəbul siyasətində namizəd barədə rəylərin necə istifadə olunması aydın şəkildə əks etdirilməli və həmin qayda müvafiq olaraq tətbiq edilməlidir. İşə götürənlər ərizə formasında və müsahibə zamanı aydın bildirməlidirlər ki, namizədin razılığı olmadan, ona dair məlumat almaq üçün onun hazırkı yaxud keçmiş işverəninə müraciət edilməyəcəkdir. Rəylər əsasında əldə edilmiş məlumat məxfi sayılır. Lakin etiraf edilməlidir ki, diskriminasiya barədə şikayətə baxan hər hansı bir səlahiyyətli orqan yaxud sənaye tribunalına (əmək mübahisələri üzrə məhkəməyə) məlumat lazım olduqda, işverən belə rəyi təqdim etməlidir.

İşə götürən rəy verənə müraciət etmək üçün istifadə olunan metodları bilməli, vəzifə barədə məlumat verməli eləcə də namizədin vəzifəyə uyğunluğunu müəyyənləşdirməyə kömək edən aydın suallar verməlidir.

Tibbi müayinə

Vəzifələrin əksəriyyəti üçün yalnız ümumi tibbi sorğu vərəqəsini doldurmaq kifayət edir. Tibbi sorğu vərəqəsinə daxil edilmiş bütün məlumat məxfi sayılmalıdır.

Xüsusi tibbi və /və ya fiziki tələblərin təsdiq edilməsi tələb olunanda, qulluğa qəbul qaydalarında belə tələblərin səbəbi, müvafiq proseduralar və tibbi nəticələr barədə namizədlərin məlumatlandırılması sistemində dair məlumat açıqlanmalıdır.

Seçilmiş namizədlər barədə tibb işçilərindən tibbi məlumatların alınması zəruri olduqda, məlumat almaq üçün müvafiq şəxsin razılığı olması şərt ilə, Tibbi Hesabatlarla Tanışlığa dair qanunvericilik aktlarının tələblərinə riayət edilməlidir. Təvsiyə edilir ki, hər hansı vəzifə üçün tibbi müayinə lazım olduqda, işə götürən tibbi müayinənin xərclərini və müvafiq səfər xərclərini ödəməyə hazır olsun.

Sənədləşdirmə

Qulluğa qəbul prosesi müvafiq qaydada sənədləşdirilməlidir. İşə götürənlər müsahibələri, test nəticələrini və namizəd barədə

rəyləri müvafiq qaydada protokollaşdırmalıdır. Namizədlər barədə məlumat məxfi sayılmalıdır və yalnız qulluğa qəbul prosesində iştirak edən işçilər üçün açıqlana bilər. Şikayətə baxan məhkəmə məxfi məlumatı tələb etdikdə, belə məlumat məxfilik qaydalarına əsasən açıqlana bilər, və işverən bu məlumatı verməlidir.

Qərar qəbul edildikdən dərhal sonra, seçilməyən namizədlər yazılı şəkildə xəbərdar olunmalıdır. Seçimdən keçməyən namizədlərə qəbul prosesinin gedişatı barədə məlumatın verilib-verilməməsi və, belə məlumatın verilməsi nəzərdə tutulduqda, onu namizədə və ya namizədi təklif edən təşkilata hansı işçi verəcəyi qulluğa qəbul siyasətində ifadə olunmalıdır.

Namizədə müəyyən vəzifəni tutmaq təklif olunanda, aşağıdakı məlumat verilməlidir:

- Əmək qanunvericiliyində (məsələn, Özbəkistan Azərbaycan Əmək Məcəlləsində) nəzərdə tutulmuş qulluğa qəbul edilmə barədə kontraktın bir hissəsi olan bütün iş şərtləri (o cümlədən, bütün qeydlər)
- Təklifə dair bütün şərtlər
- Təklifin qəbul yaxud rədd edilməsi barədə namizədin cavabı üçün müəyyən edilmiş müddət

Vəzifəyə keçmə prosesi

Yeni işçinin təşkilatda vəzifəyə təyin edilməsi uğurlu qulluğa qəbul prosesinin yekun hissəsi və eyni zamanda, təşkilatda uzun-müddətli uğurlu qulluq prosesinin birinci hissəsidir. Avropada vəzifəyə təyin etmə üzrə məsuliyyət əvvəlcə işə götürmə prosesinin sənədləşdirilməsini yekunlaşdıran kadrlar şöbəsinin üzərinə düşür. Bundan sonra işlə tanışlıq, bir qayda olaraq, sahə rəhbərlərinin vəzifəsidir, lakin peşəkar kadr işçisi yeni işçinin vəzifə tələblərinə və təşkilatın iş qaydalarına uyğunlaşmasına kömək etmək üçün müvafiq sahə rəhbərlərini müvafiq proseduralarla təmin etməyə səy göstərməlidir.

Yeni işçiyə məsləhətçilik dəstəyi işlə tanışlığın vacib hissəsidir. Məsləhətçilik, proseduralara dair yardımla yanaşı, həmçinin prosesin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini təmin edir və qulluğa qəbul prosesinə sərf olunmuş vaxt, ekspert təminatı və vəsaitin müvafiq nəticə verməsini təmin etməkdə dəstək göstərməlidir.

1. LAYİHƏ HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT

2001-ci ildə Azərbaycan Respublikasının şəffaflyq və aqıq müsabiqə prosedurlarına dair yeni mühüm prinsipləri əhatə edən «Dövlət Qulluğu haqqında» Qanunu qəbul edildi. Dünya təcrübəsinə əsaslanan və bir çox aspektlərdə beynəlxalq standartlara cavab verən bu Qanun, mühüm irəliləyiş kimi dəyərləndirilə bilər. Bu prinsiplərin Azərbaycanda reallaşdırılması üçün Avropa İttifaqının yardımına ehtiyac duyulurdu. 2003-ci ilin mart ayında Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının binasında açılmış ofis, Avropa İttifaqının Azərbaycanda dövlət qulluğunun inkişafına yardım edəcək layihəsinə həyata keçirməyə başladı. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatı qarşısında hesabat verən layihə aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə yardım göstərir:

- «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunun icra olunması strategiyasının işlənilib hazırlanmasına
- İşə qəbul, sınaq və daha yüksək vəzifəyə təyin olunmaya dair daha ətraflı təlimatın işlənilib hazırlanmasına
- Dövlət Qulluğunun İdarəetmə Şurasının fəaliyyətinin təşkilinə
- Dövlət qulluqçularının mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasının yaradılmasına
- Təlim materiallarının hazırlanmasına
- Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar strategiyasının işlənilib hazırlanmasına

Kadrlar şöbələrinin müdirilərindən ibarət şəbəkə

Nazirliklərin və mərkəzi qurumların kadr idarələri «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunun icrasında və ümumən hökumət mexanizminin islahatlarında əhəmiyyətli rol oynayirlar. Ona görə də layihə, nazirliklərin kadr şöbələri ilə əlaqələrinin qurulmasına yüksək önəm verir.

Yaz aylarında layihənin məqsədlərini izah etmək və nazirliklərin müvafiq işçiləri ilə əməkdaşlıq etməyə razılıq almaq məqsədilə nazirlərlə görüşkən, layihə bütün kadrlar şöbələrinin müdirilərini ilə əlaqə qurmuş və sonra onların hamısını bir araya gətirən seminarlar təşkil etmişdir.

Seminarlar zamanı əsas diqqət təcrübə və fikir mübadiləsinə yönəlmişdir:

- Kadrların idarə olunmasının ümumi məsələləri – ayrı-ayrı

nazirliklər tərəfindən struktur dəyişikliklərinə və attestasiyaya dair

- «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunun icrası ilə bağlı problemlərə dair təqdimat edilmişdir.

Belə görüşlər indi mütəmadi şəkildə keçirilir. Növbəti seminarlarda digər ölkələrdə işə qəbul etmə və vəzifədə irəli çəkmə prosesinin necə həyata keçirilməsinə daha müzakirə aparılacaqdır.

Dövlət məmurlarının məlumat bazası

Hər bir nazirlik və dövlət qurumunda orada çalışan dövlət qulluqçuları barədə məlumatlar yığılır, hər bir nazirlik tərəfindən ümumi (18 başlıq altında) məlumat yığımı istifadə olunur. Lakin bu yalnız bir neçə nazirlikdə kompyuterləşdirilmişdir. «Dövlət qulluğu haqqında» yeni Qanun dövlət qulluqçularına dair məlumatlarla bağlı əlavə tələblər irəli sürür. Tasis layihəsi kadrların idarə olunması üçün vahid, kompyuterləşdirilmiş və mərkəzləşdirilmiş məlumat sisteminin işlənilməsi imkanını təmin edir.

Hər bir dövlət qulluqçusuna dair kompyuterləşdirilmiş məlumatın iki əsas üstünlüyü var.

- Şəxsi işlər üzrə sürətli axtarış imkanı verir
- Hesabat məqsədi ilə müvafiq məlumatın toplanması imkanı verir

Oktyabr və noyabr aylarında keçirilmiş seminarlar yeni vahid sistemin xüsusiyyətlərini müzakirə etmək üçün bütün kadrlar şöbələrinin müdirlərini və məlumat texnologiyaları bölmələrinin rəhbərlərini Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatı və Tasis layihəsi ilə bir araya gətirdi. Seminarlardan birincisində Qazaxstan Respublikası Dövlət Qulluğu Agentliyinin iki nümayəndəsi iştirak edərək Qazaxstanda mövcud olan kadrlara dair məlumat sistemi barədə təqdimat etdilər. Hazırda Tasis layihəsi yeni sistem üçün lazım olan avadanlığın və proqram təminatının alınması ilə bağlı tender keçirir. İlk mərhələdə sözügedən məlumat bazası nazirliklərdə çalışan dövlət qulluqçularını əhatə edəcək (təxminən 10,000) və yayın sonunda istismara veriləcəkdir. Sonralar isə sistem bütöv büdcə sektorunda çalışanları əhatə etmək üçün genişləndirilmə imkanına malik olacaqdır.

«Dövlət qulluğu haqqında» qanun və normativ hüquqi aktlara dair buklet

Nazirliklərin kadrlar şöbələrinin müdirlərinin xahişi ilə layihə, «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunun və müvafiq normativ hüquqi aktların buklet

şəklində nəşr olunmasını təşkil etmişdir. Bukletdə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatının Ümumi Şöbəsinin Müdiri cənab Süleyman İsmayilovun hazırladığı ön söz və layihənin hüquq məsələlər üzrə baş ekspertinin qısa icmalı əks olunmuşdur. Bukleti layihənin ofisindən əldə etmək olar.

Nəşrlər

Layihə tərəfindən dövlət qulluğu və idarəetmə islahatlarına həsr olunmuş mühüm materialların kitabxanası yaradılır. Materialların əksəriyyəti ingilis dilindədir, lakin layihə aşağıda sadalanan mövzulara dair materialların işlənilməsinə təmin etmişdir (ilk mərhələdə rus dilində):

- İƏİT və Şərqi Avropa ölkələrində əmək haqqının strukturu
- Dövlət qulluğu islahatları sahəsində Qazaxstanın və Polşanın təcrübəsi
- Fransada, Almaniya, Böyük Britaniya, ABŞ-da və Çində Dövlət Qulluğu sistemləri
- İşə qəbul sistemləri
- İşin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi
- Müsahibə

Materialın tam siyahısı layihənin ofisindən əldə oluna bilər.

Digər ölkələrdəki həmkarlardan öyrənmə. Oxşar şəraitdə başqalarının bu işlərlə bağlı necə hərəkət etmələrini izləmək həmişə faydalıdır. Təxminən 15 «keçid ölkəsindən» layihə Qazaxstanın, Latviyanın, Polşanın və Sloveniyanın təcrübəsini Azərbaycanda dövlət qulluğunun müasirləşdirilməsi üçün xüsusən maraqlı saymışdır. Polşa və Qazaxstanla əlaqələr qurulmuşdur. 2004-cü ilin əvvəllərində azərbaycanlı məmurlardan ibarət kiçik qrup bu ölkələrin əlaqədar təşkilatlarına səfər edəcəklər.

Dövlət qulluğu sahəsində islahatlar

Dövlət qulluğu sahəsində islahatlar Şərqi Avropada dəyişikliklər prosesinin vacib, lakin gecikmiş hissəsidir. Cəmiyyət və iqtisadiyyat dəyişdikcə, dövlət qulluqçularına bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün təzyiq göstərilmişdir. Bu qəbildən suallar qarşıya çıxmışdır:

- Nazirliklər yaranan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün həm peşəkarlıq, həm də idarəetmə baxımından müvafiq ekspertləri təyin edə bilərlərmi?

- Nazirliklərdə prioritet problemlərin müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyətin faktiki olaraq onların həllinə istiqamətləndirilməsi prosedurları mövcuddurmu?
- Nazirliklər digər qurumlar tərəfindən icra olunması daha müvafiq olan vəzifələri yerinə yetirməyi davam edirlərmisi?
- Nazirliklərdə kadrların idarə olunması səmərəli və effektiv şəkildə həyata keçirilmişmi?

Son iki onillikdə Aİ ölkələrinin hökumət sistemlərində və prosedurlarda köklü islahatlar nəzərə çarpmışdır; əsas diqqət lazımsız bürokratiyanın aradan qaldırılmasına, habelə özəl sektor və yerli hökumət tərəfindən daha yaxşı icra oluna bilən funksiyaların ötürülməsinə yönəldilmişdir. Bəzi hallarda, bu həmçinin mərkəzi səviyyədə işlənən yeni funksiyaları da əhatə etmişdir.

Aydındır ki, Sovet İttifaqı dağıldıqdan sonra, yeni müstəqil dövlətlərin yaranması, bazar iqtisadiyyatına və daha demokratik cəmiyyətə keçid, Azərbaycan kimi ölkələrdə fəaliyyət göstərən hökumət sisteminin yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edirdi.

Azərbaycanda islahatlar sahəsində son illərdə bir çox nailiyyətlər əldə olunmuşdur:

- əsas özəlləşdirmə proqramı həyata keçirilmiş;
- daha ətraflı idarəetməyə yol vermək məqsədilə Dövlət Komitələri və nazirliklər birləşdirilmiş;
- bir sıra nazirliklərdə ciddi qiymətləndirmə aparılmış və işçi qüvvəsi təshih olunmuşdur;
- yeni bələdiyyə özünüidarə etmə sistemi hazırda fəaliyyət göstərir.

Lakin dövlət qulluğunun Aİ modelini – görülən işin keyfiyyətinə əsaslanan, ixtiyari siyasi müdaxilədən mühafizə olunmuş dövlət qulluğu karyerası, nazirlərə məsləhət vermək üçün yetərinə seriştəli olmaq – keçid ölkələrində dərhal tətbiq etmək asan deyildir. Aİ ölkələrində dövlət qulluğu, seçicilərin iradəsindən asılı olan və ona görə də daha müvəqqəti hesab edilən nazirlər və siyasətçilərlə yanaşı, sistemin «daimi» hissəsi kimi nəzərdə tutulur. Keçid ölkələrində bu vəzifələr bəzən tamamilə dəyişir! Sağlam dövlət sistemi, hər iki elementin özünə əmin olduğu, lakin digərinin qanuniliyini tanıdığı yaradıcı dinamika sistemdir.

2. AVROPA EKSPERTLƏRİ HAQQINDA

Ronald Yanq (Layihənin rəhbəri) 1991-ci ildən Mərkəzi Avropanın və Mərkəzi Asiyanın keçid ölkələrində mərkəzi, regional və bələdiyyə səviyyələrində dövlət idarəetmə islahatları proqramlarında Aİ-nin eksperti vəzifəsində çalışmışdır.

Ondan əvvəl, Şotlandiyanın regional hökumətində şəhərin bərpası və icma müəssisələri üzrə məsul olaraq baş siyasətçi vəzifəsində (1974-1990-cı illər) çalışmışdır. O, habelə şəhər idarəetməsi üzrə ixtisaslaşaraq elmi işlə məşğul olmuşdur. O, Daşkənd Dövlət İdarəetmə Akademiyasının Fəxri professorudur.

Alan Gilmor - Kadrlar məsələləri üzrə xarici mütəxəsis - son 15 il ərzində Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində kadrlar məsələləri üzrə məsləhətçi işləyib.

Psixologiya və işə yerində psixologiya üzrə iki elmi dərəcə aldıqdan, eləcə də, kadrların idarə olunması sahəsində ilkin karyera qurduqdan sonra, o iki il ərzində Menecment Təlim Mərkəzinə rəhbərlik etmişdir. Daha sonra o, iki beynəlxalq konsaltinq təşkilatda menecment məsələləri üzrə məsləhətçi vəzifəsində çalışmışdır.

Diter Şimanke 10 ildən artıq bir müddət ərzində həm Qərbi, həm də Şərqi Almaniyada Əmək, Səhiyyə və Sosial işlər nazirliyində departament rəisi, nazir müavini vəzifələrində çalışmışdır və 90-cı illərdə Saksoniyada (Şərqi Almaniya) Dövlət Nazirliyinin strukturunun dəyişdirilməsinin əsas hərəkətverici qüvvəsi olmuşdur. Həmin dövrdə o, həmçinin Alman məşğulluq sığortasının mərkəzi direktorlar şurasının üzvü olmuşdur. 80-ci illərdə o, əsasən dövlət idarəetmə sisteminin islahatları üzrə inzibati elmlər professoru olmuşdur və hazırda Hamburq Universitetinin dəvət olunan professorudur. Keçən qış o, Şlezviq-Qolşteyndə Baş nazir yanında idarəetmə sisteminin islahatı komitəsinə rəhbərlik etmişdir.

QEYDLƏR

QEYDLƏR

QEYDLƏR