

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACİS layihəsi

**RONALD YANQ
ALAN GİLMOR**

GÜLZAR QULİYEVA

**AZƏRBAYCANDA KADRLARIN
İDARƏ EDİLMƏSİNƏ MÜASİR**

YANAŞMA

insan inkişafı

12726

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin

İşlər İdarəsi

PREZİDENT KİTABXANASI

Bakı-2005

15107
512
Az-2
Y-26

Buraxılışa məsul: **Qədirlil Ağgün Avtandil qızı**,
Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsinin eksperti/tərcüməçisi

Müəlliflər: **Ronald Yanq**, Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsinin rəhbəri

Alan Gilmor, Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsinin Kadrlar məsələləri üzrə aparıcı eksperti

Gülzar Quliyeva Dadaş qızı, Azərbaycan Respublikası Milli Bankının İdarə Heyətinin sədrinin kadrların idarəedilməsi məsələləri üzrə müşaviri

Tərcüməçi: **Qədirlil Ağgün Avtandil qızı**,
Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsinin eksperti/tərcüməçisi

Azərbaycanda kadrların idarə edilməsinə müasir yanaşma – insan inkişafı, Bakı-2005, "Ozan" nəşriyyatı, 448 səh.

Kitabda Azərbaycan dövlət qulluğu sistemində kadrların idarə edilməsi üzrə konsepsiya nəzərdən keçirilmiş, kadrların idarə edilməsinin əsas fəaliyyətləri, onların Azərbaycanda tətbiqi yolları açıqlanır. Kitabda həmçinin oxuculara həmin fəaliyyətlər çərçivəsində istifadə edilən formalardan nümunələr təqdim olunur. Kitab kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər, tələbələr, ixtisasartırma kurslarının dinləyiciləri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Kitab həmçinin dövlət orqanlarının rəhbərləri, dövlət qulluqçuları, müəllimlər, bu sahədə elmi tədqiqatlarla məşğul olan mütəxəssislər üçün faydalı ola bilər.

0301060000

Y _____ **qrifli nəşr**

On-047

© "Ozan" nəşriyyatı, 2005

AZƏRBAYCANDA KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ MÜASİR

YANAŞMA

insan inkişafı

DÖVLƏT QULLUĞUNDA İSLAHATLAR ÜZRƏ SİLSİLƏ NƏŞRLƏR - 6

Printed 2005
Baku, Azerbaijan

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.

2005
Bakı, Azərbaycan

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

Bu nəşr kommertiya məqsədi daşmır.

M Ü N D Ə R İ C A T

Ön söz9

BİRİNCİ HİSSƏ 11

Fəsil I. Kadrların idarə edilməsi strategiyasına doğru

(Ronald Yanq) 11

1. Kadrların idarə edilməsi nə deməkdir? 11

2. Kadrların idarə edilməsi strategiyası bizə nə üçün lazımdır? 13

3. Sistemin növünə dair bəzi seçimlər 15

4. Azərbaycan sisteminin bəzi əsas xüsusiyyətləri 21

5. XXI əsrin dövlət qulluğu strategiyasına doğru 24

6. “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun icrası 28

7. Dəyişiklik üçün prioritet nədən ibarətdir? 32

8. Strateji idarəetmə barədə bir neçə söz 39

9. Nəticə 41

Fəsil II. Konsepsiyadan təcrübəyə - Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi üçün keçid yolu (Alan Gilmor) 43

1. Ön söz 43

2. Əsas problemlər barədə qısa məlumat 43

3. MKİİ-nin yaradılması 45

4. Kadrların idarə edilməsi sistemi potensialının gücləndirilməsi 51

5. Sahə rəhbərlərinin potensialının gücləndirilməsi 54

6. Dövlət qulluğunun rəhbər kadr heyətinin formalaşması 56

7. Yekun 57

Fəsil III. Kadrların idarə edilməsi mexanizminin mərkəzləşmiş və qeyri-mərkəzləşmiş sistemləri arasında seçim (Alan Gilmor) 59

Mərkəzləşdirilmiş sistem 62

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistem 63

Nəticə 64

Əlavə 3-1: Dövlət qulluğu kadrlarının idarə edilməsi məsələlərinə cəlb olunmuş müxtəlif qurumların mümkün öhdəliklərinin icmalı 66

Əlavə 3-2: Dövlət qulluğu kadrlarının idarə edilməsi üzrə müxtəlif institusional strukturların üstün və çatışmayan cəhətləri 69

İKİNCİ HİSSƏ	71
Giriş	71
Fəsil IV. Azərbaycan dövlət qulluğuna qəbul üzrə test imtahanlarının protokolu (Alan Gilmor)	73
1. Giriş	73
2. Cari vəziyyət	75
3. Testlərin başa düşülməsi	77
4. Nə yoxlanmalıdır?	79
5. Test metodları və vasitələri	85
6. Təvsiyə olunan test protokolları	88
7. Hökumətin dəstək tədbirləri	92
8. Yekun.....	92
<i>Əlavə 4-1. Qulluğa qəbul prosesinin sxemi</i>	93
<i>Əlavə 4-2. Hökumət tərəfindən əlavə dəstək tədbirləri</i>	94
<i>Əlavə 4-3. Müsahibələr test növü kimi</i>	96
Fəsil V. Vəzifə təlimatları (Alan Gilmor)	99
Giriş	99
Ümumi və Xüsusi VT.....	99
Vəzifə Təlimatının Tərkibi	100
<i>Əlavə 5-1 Vəzifə təlimatları forması</i>	104
Fəsil VI. İcra fəaliyyətinin idarə olunması (Alan Gilmor)	107
1. Giriş	107
2. İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi barədə qısa məlumat.....	108
3. İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün tələb olunan ilk şərtlər	109
4. İşin Qiymətləndirilməsi Sisteminin (İQS) Prinsipləri.....	112
5. İQS prosesinin qısa təsviri.....	115
6. İşin qiymətləndirilməsinə dair təlim.....	120
7. Hazırkı sistemlə müqayisə.....	121
8. Nəticə	125
Fəsil VII. Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditı (Alan Gilmor)	127
Giriş	127
Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditı nə deməkdir?.....	128

Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditı niyə aparılır?	129
Nə yoxlanmalıdır?	130
Kadrların idarə edilməsi təlimatları	131
Təlimatların sənədləşdirilməsi.....	133
Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditı (təlimatlar və onlara uyğunluq)	134
Kadr potensialının auditı	136
Kadrlar üzrə məlumat bazası.....	138
Nəticə	140
<i>Əlavə 7-1 Azərbaycan Respublikası kadrların idarə edilməsi təlimatlarının sənədləşdirilməsi forması</i>	141
<i>Əlavə 7-2 Azərbaycan Respublikası kadr təlimatlarının auditı forması</i>	142
Fəsil VIII. Azərbaycanda dövlət qulluqçularının təlimi sisteminin təkmilləşdirilməsi (Ronald Yanq)	145
1. Giriş	145
2. Dövlət qulluqçuları üçün hansı bacarıq və biliklərin təkmilləşdirilməsi zəruridir?.....	146
3. Azərbaycanda bu məsələlərə dair kim qərar qəbul edir?	148
4. Qısa kurslar təliminin hazırkı modeli	149
5. Müəyyənləşdirilmiş prioritetlər	151
6. Sistematik təlim sisteminə doğru pragmatik addımlar	153
7. Bəzi əsas suallar və seçimlər	155
8. Bəzi təcrübələr	157
<i>Əlavə 8-1 Yüksək rütbəli dövlət qulluqçuları üçün qulluqdan ayrılmadan təlim proqramının hazırlanması üzrə Mərkəzi və Şərqi Avropa dövlət idarəetmə institutları və məktəbləri şəbəkəsinin (NISPACEE) tövsiyələri</i>	161
ÜÇÜNCÜ HİSSƏ	165
Ön söz.....	165
Fəsil IX. Azərbaycanda kadrların idarə edilməsi sisteminə müasir yanaşma (Gülzar Quliyeva)	167
Giriş	167
Beynəlxalq standartlar üzrə işə qəbul	171
<u>“3 R” “Zamanında, uyğun vəzifəyə, layiqli işçi” və ya “Vəzifənin işçiyə və işçinin vəzifəyə uyğun olması” prinsipləri</u>	180

İşə qəbul zamanı müsahibələr və tələb olunan peşəkarlıq	182
Müsahibəyə gedirsiniz, hazırlaşın!	187
<i>Əlavə 9-1</i> İş üçün müraciət anketi	198
<i>Əlavə 9-2</i> Vəzifə təlimatları forması	201
<i>Əlavə 9-3</i> İşçiyə tələb forması	202
<i>Əlavə 9-4</i> Namizədi qiymətləndirmə forması	203
<i>Əlavə 9-5</i> İş təklifi məktubu forması	204
<i>Əlavə 9-6</i> Meyarları yoxlayacaq suallardan nümunələr	205
<i>Əlavə 9-7</i> “Uyğun gəlməyən namizədə məktub” forması	211

Fəsil X. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sistemi

(Gülzar Quliyeva)	213
Giriş	213
Rəyin verilməsi və qəbul edilməsi	221
<i>Əlavə 10-1.</i> Xidməti fəaliyyət meyarları	230
<i>Əlavə 10-2.</i> Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi forması	232

Fəsil XI. İşin / vəzifələrin qiymətləndirilməsi, təsnif edilməsi və

kateqoriyalara bölünməsi (Gülzar Quliyeva)	239
<i>Əlavə 11-1.</i> İşin / vəzifələrin qiymətləndirilməsi metodları	244
<i>Əlavə 11-2.</i> Meyarların izahı	246
<i>Əlavə 11-3.</i> Qiymətləndirmə meyarlarının dərəcələri və xalları	248
<i>Əlavə 11-4.</i> Vəzifələrin kateqoriyalara (siniflərə) bölünməsi	249

Fəsil XII. Ruhlandırma – həvəsləndirmə (motivasiya) nəzəriyyələri

(Gülzar Quliyeva)	251
Fərdin/təşkilatın inkişafında rəhbərin rolu	251
Praktiki ruhlandırma amilləri	253
Motivasiya nəzəriyyələri	255
Maslounun tələbat nəzəriyyəsi	255
Alderferin mövcudolma, əlaqə və inkişaf nəzəriyyəsi	258
Maklullandın əldə edilmiş tələbat nəzəriyyəsi	259

Fəsil XIII. İnsan və təşkilatın inkişafına təsir göstərən amillər

(Gülzar Quliyeva)	263
SWOT (ÜZİT) təhlili	263
Karyeraqurma sirləri və “Şəxsiyyətlər tipologiyası”	265
Fiziki, intellektual və mənəvi gücümüz	275
Son söz	281

ÖN SÖZ

Dövlət qulluğu sahəsində islahatlara yardım məqsədilə hazırlanmış və Avropa İttifaqı tərəfindən maliyyələşdirilən bu kitab TACIS Layihəsi çərçivəsində Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi mövzusunda dərc edilmiş ikinci kitabdır.

Birinci kitabda Polşa və Böyük Britaniyadan nümunələr gətirilməklə dövlət qulluğuna qəbul və səriştələrə dair məsələlər əhatə edilirdi (həmin kitabı Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasından əldə etmək olar).

Xüsusi olaraq müasir Azərbaycan üçün nəzərdə tutulmuş və oxuculara təqdim etdiyimiz bu kitab iki Avropa İttifaqı eksperti və bir Azərbaycanlı mütəxəssis tərəfindən işlənib hazırlanmışdır¹.

Kitab üç hissədən ibarətdir. Üç fəsildən ibarət olan birinci hissədə Azərbaycan dövlət qulluğu sistemində kadrların idarə edilməsi üzrə yeni konsepsiyanın yaradılması ilə bağlı məsələlər nəzərdən keçirilir. İkinci hissədə oxuculara kadrların idarə edilməsi sisteminin beş əsas aspekti təqdim olunur. Kitabın üçüncü hissəsində isə kadrların idarə edilməsinin əsas fəaliyyətləri, həmin fəaliyyətlərin bütün prosesləri, onların Azərbaycanda tətbiqi yolları açıqlanır. Burada həmçinin oxuculara həmin fəaliyyətlər çərçivəsində istifadə edilən formalardan nümunələr təqdim olunur.

Kadrların idarə edilməsi *yardımcı* vəzifədir. Onun rolu dövlət qulluğu sisteminin fəaliyyətini idarə etmək deyil, onu dəstəkləmək və gücləndirməkdən ibarətdir. Kadrların idarə edilməsi sistemi xidmət etdiyi təşkilatın idarəetmə üslubunda yeni ideyaların və anlayışların tətbiq olunmasında aparıcı rol oynamaqdadır. Bu vəzifə daxilində hansı tədbirlərin görüləcəyini müəyyən etmək üçün kadrların idarə edilməsi “alətlərinin” nədən ibarət olduğunu bilmək lazımdır.

Kadrların idarə edilməsi bir sıra bir-biri ilə sıx bağlı və qarşılıqlı əlaqədə olan fəaliyyətlərdən ibarətdir: onların bəziləri kifayət qədər sadə, digərləri isə çox mürəkkəbdir. Burada vacib bir məqam, müəyyən ardıcılığın gözlənilməsidir, çünki kadrların idarə edilməsi sisteminin bəzi komponentləri yalnız başqa komponentlər mövcud olduqdan *sonra* həyata keçirilə bilər. Məsələn, hər bir işçi müasir vəzifə təlimatı ilə

¹ müəlliflər haqqında ətraflı məlumat üçün sonuncu səhifəyə bax

təmin olunmasa, rəhbər işçilər iş planlarının müəyyənləşdirilməsi və onlara nəzarət sahəsində təlim keçməyə, eləcə də fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sistemi yaradılıb, bütün işçilər tərəfindən qəbul olunmasa, icraya nəzarət sistemi işləyə bilməz.

Biz kitabda təqdim edilmiş məlumatların oxucular üçün maraqlı, gərəkli olacağına, onlardan öz təcrübələrində istifadə edəcəklərinə inanaraq, Azərbaycan dövlət qulluğu sisteminə və kadrların idarə edilməsi üzrə işçilər korpusuna təkmilləşdirilmiş, müasir, səmərəli dövlət qulluğunun quruculuğunda uğurlar diləyir.

İnternet səhifəsi: www.europahouse-az.org

Ronald Yanq

Layihə rəhbəri

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi

üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsi

nomadron@yahoo.co.uk

Alan Qilmor

Kadrların idarəedilməsi üzrə məsləhətçi

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi

üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsi

Gülzar Quliyeva

Azərbaycan Respublikası Milli Bankının

İdarə Heyətinin sədrinin kadrların idarəedilməsi

məsələləri üzrə müşaviri

HR_Gulzar@yahoo.com

BİRİNCİ HİSSƏ

FƏSİL I

KADRLARIN İDARƏEDİLMƏSİ STRATEGİYASINA DOĞRU

1. Kadrların idarəedilməsi nə deməkdir?

İnsanlar hər bir təşkilatın başlıca və ən əhəmiyyətli ehtiyat mənbəyi olmaqla onun fəaliyyətinə təkan verən əsas qüvvədir. Məhz onlar bütün digər ehtiyatları işə salırlar. Bu ehtiyatlar sırasında avadanlıq, tikililər, torpaq ... və işçilər rolunda olan başqa insanlar da ola bilər! Bu ehtiyatların dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün pul bir vasitədir. Həqiqət isə ondan ibarətdir ki, bu gün də dünyanın bir çox ölkələrinin iri təşkilatlarında işçiləri təzyiqlə altında saxlayan, onların qüvvəsini və yaradıcılıq qabiliyyətlərini boğan idarəetmə sistemləri mövcuddur. Əgər belə vəziyyət dövlət idarəetmə sistemində baş verirsə, bu ikiqat faciəyə çevrilir. Çünki vətəndaşların rahat həyat tərzini, rifahını, dövlət orqanlarının düzgün və səmərəli işindən çox asılıdırlar. İşçilər qaraqabaq, qeyri-səmimi yaxud qeyri-fəal olduqda, işdə nöqsanlara yol verilir; vətəndaşlar bürokratizmin mənfi cəhətləri ilə üzləşməli olurlar. Bu hal son on ildə dünyanın bir çox ölkələrində ən böyük problem kimi qəbul edilmişdir.

Eyni zamanda, dövlət qulluğu sistemində vəzifəyə qəbul potensialının qiymətləndirilməsinə əsasən deyil, daha çox tanışlıq vasitəsilə baş verirsə, bu əhalidə inciklik, ümitsizlik və uzaqlaşma² hissi oyadır.

Belə vəziyyət heç də ürəkaçan deyildir. Bəs kadrların idarə edilməsi adlandırılan sahə belə ciddi problemlərə qarşı nə təklif edə bilər? Onun elə adı – insanların idarə edilməsi – fəaliyyətin məzmununu ifadə edir! Lakin mövcud şəraitdə kadrların idarəedilməsinə cavabdeh olanların gördükləri iş əslində heç də -

² İxracat (istedadların ölkədən axını), narkomaniya kimi mənfi proseslər üçün bəsləyici mühitdir!

işçilərin idarə olunmasına oxşamır; işçiləri onlar deyil, rəhbər idarə edir, onlar isə daha çox sistemləri idarə edirlər:

- Qulluğa qəbul
- Əmək haqqı
- İşçilərin qiymətləndirilməsi
- İşdə irəli çəkilmə
- Xəstəlik, pensiya və məzuniyyət müavinətləri
- İş şəraiti
- Mübahisələrin həlli
- Təlim

Faktiki olaraq, kadrların idarə edilməsinin ən azı üç növü, yaxud modeli mövcuddur:

- *Birinci model* kifayət qədər sadədir – burada kadrların idarə edilməsi şöbəsinin səlahiyyətləri olduqca azdır və o, yalnız **kadrlar qeydiyyatının** aparılması ilə məşğuldur.
- *İkinci model* işə götürənlər tərəfindən dövlət aparatının səmərəli fəaliyyəti üçün işçi qüvvəsinin sağlam olması, xəstəlik və işə çıxmayanın azalması və məhsuldarlığın artırılması zəruriliyinin olduğunu dərk edilməsi ilə yarandı. İşçilərin fiziki sağlamlığına diqqət **rifah modelinə** gətirib-çıxardı – burada kadrların idarə edilməsi şöbələrinin üzərinə bir sıra vəzifələr, o cümlədən iş şəraitinin razılaşdırılması da düşür.
- Yeni texnologiyalar iş yerinin mahiyyətini dəyişdikcə və təhsilə dair tələblər səviyyəsini artırıqca, kadr seçimində diqqət mərkəzi fiziki keyfiyyətlərdən əqli qabiliyyətlərə tərəf keçdi. Rəhbər işçilər və kadrların idarə edilməsinə cavabdeh olanlar ən yaxşı işçilərin cəlb edilməsi və işdə saxlanılmasına maraqlıdırlar. Belə model **işçinin qabiliyyətini** üstün tutur. Belə yanaşma kadrların idarə edilməsində üçüncü modelin yaranması ilə nəticələndi. Aşağıdakı cədvəldə bu paraqrafın əvvəlində qaldırılan məsələlərin həllinə dair müvafiq sözlər göstərilir³.

Kadrların idarə edil məsinin növü	Vəzifə	Diqqət mərkəzi	Kadrların idarə edilməsi şöbələrinin fəaliyyəti
1. Əsas	Rəhbərə yardım etmək	Şəxsi işlər və qeydiyyat	<ul style="list-style-type: none"> • Məlumatın toplanması • İşçi heyətin qiymətləndirilməsi
2. Rifah	İşçilərin fiziki səylərindən maksimal dərəcədə faydalanmaq	Fiziki xüsusiyyətlər	<ul style="list-style-type: none"> • Müavinətlərin verilməsi • Məhsuldarlıq məsələləri • Şikayətlərin baxılması qaydaları
3. İnkişaf	Ən yüksək maraq və yaradıcılığa nail olmaq	Əqli qabiliyyət	<ul style="list-style-type: none"> • İşin strukturları • Kadrların inkişafı • Təlim

Bu kitab Azərbaycanda ən yaxşı istedadların cəlb edilməsinə şərait yaradan və XXI əsrin tələblərinə cavab vermək qabiliyyətində olan peşəkar dövlət qulluğu sisteminin yaradılması⁴ istiqamətində üzə çıxan məsələlərin işıqlandırılmasını öz qarşısına məqsəd qoymuşdur. Bu məsələlərin bəziləri konseptual, digərləri isə daha çox texniki xarakterlidir.

2. Kadrların idarə edilməsi strategiyası bizə nə üçün lazımdır?

Prezident Aparatının 1999-cu il tarixli hesabatında digər məsələlərlə yanaşı, Azərbaycanda dövlət qulluğuna qəbulda və məmurların vəzifədə irəli çəkilməsində vəziyyətin dözülməz olduğu qeyd edilmişdir.

Hesabatda etiraf olunmuşdur ki, bir çox məmurlar “vəzifələrinə uyğun deyil”lər. Bəzi hallarda nazirliklərin fəaliyyət dairəsində məmurların xidmətləri aydın deyildir. Bəzən də məmurların öz şəxsi məqsədlərini dövlət məqsədlərindən yüksək tutduqları müşahidə olunur⁵.

³ Вах: “Государственная Служба Российской Федерации: Основы управления персоналом”, Москва 2003

⁴ Həmçinin “Dövlət qulluğu haqqında Qanunun icra strategiyasına doğru” layihə sənədinə bax

⁵ Ekologiya nazirinin 2004-cü ilin payızında televiziya ilə çıxışında etiraf etdiyi kimi

Dövlət qulluğunun yüksək peşəkarlıq əsasında qurulması üçün “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanunu qəbul edildi. Qanun, əsasən, aşağıdakıların təmin olunmasını nəzərdə tutur:

- Müvafiq bacarıqları və mövqeləri olan kadrların işə götürülməsi və irəli çəkilməsi
- Buna nail olmaq üçün daha obyektiv sistemlərin yaradılması
- Məmurular tərəfindən dövlət maraqlarının fəal müdafiə edilməsi.

Azərbaycan kimi keçid dövrünün çətinlikləri ilə üzləşən hər bir ölkənin inkişafı üçün möhkəm və etibarlı dövlət qulluğu əsas şərtidir.

“Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi ixtisasının yaradılması” adlı kitabın birinci cildində göstəriləyi kimi, 2001-ci ildə qəbul edilmiş “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun tətbiqi aşağıdakıları tələb edir:

- Hər bir vakant vəzifə üzrə vəzifə təlimatları hazırlanmalıdır;
- Vəzifə üzrə tələb edilən qabiliyyətlər, səriştələr (və onların səviyyəsi) müəyyən edilməlidir. Namizədlərin seçimi zamanı yalnız qanunvericilik sahəsində bilik səviyyəsinin müəyyən edilməsi kifayət deyil;
- İşçinin vəzifə təlimatlarına qoyulmuş tələblər müvafiq şəkildə yoxlanılmalıdır. Müsahibəni keçirən şəxslər lazımı səriştələri müəyyənləşdirib qiymətləndirməyi və müxtəlif müsahibə keçirmə üsullarından istifadə etməyi bacarmalıdırlar;
- Namizədlərə müsahibə zamanı vəzifənin əsas fəaliyyəti barədə məlumat verilməlidir;
- Yekun qərar qəbul edilməzdən əvvəl namizədlərin səviyyəsi onların topladıqları ballar əsasında qiymətləndirilməlidir;
- İşçilər müvafiq surətdə attestasiyadan keçirilməlidir;
- Çatışmayan səriştələr və biliklər üzrə təlim keçirilməlidir.

Bütün bunlar yeni qaydalar və bacarıqlar tələb edir. Onlar dəqiq müəyyənləşdirilməlidir, eyni zamanda belə bacarıq və sistemlərin inkişafını təmin etmək üçün müvafiq planlar tərtib olunmalıdır. Bu işin nəticəsində konsepsiya və ya strategiya⁶ şəklində aşağıdakılar əhatə olunmalıdır:

- Mövcud qaydaların tənqidi qiymətləndirilməsi
- Yeni istiqamətlərin dəqiq müəyyənləşdirilməsi
- Mövcud olan tələblərdən yenilərinə keçmək üçün addımların dəqiq təsviri.

Bu fəsil göstərilən mərhələlərin **ikincisini**, xüsusən də Azərbaycanda dövlət qulluğunun inkişafı üçün seçiləcək istiqamətin müxtəlif variantlarını əhatə edir. Növbəti fəsil sonuncu məsələni araşdırır.

TACIS layihəsinə “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun icrasına köməklik göstərmək üçün müraciət edilmişdir ki, bu da aşağıdakı səbəblərlə izah oluna bilər:

- Anlaşılmazlıq
- Təfərrüatların olmaması
- İstəyin olmaması

Əlbəttə, TACIS layihəsi 2003/2004 illərdə öz işini bunların birinci iki amilində cəmləşdirmişdir. Buna görə də, layihə, islahat prosesinə rəhbərlik etmək iqtidarında ola biləcək və eyni zamanda, test imtahanlarını və qulluğa qəbullu bağlı digər mühüm məsələləri həll edəcək güclü İcra Qurumunun zəruriliyini xüsusi vurğulayırdı. Biz işin əvvəlindən, 2000-ci ilin “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun qəbul edilməsi ilə ölkədə müasir dövlət qulluğunun aydın konsepsiyasının olduğuna əmin idik.

Lakin indi, layihənin müddətinin başa çatması yaxınlaşdıqca, özümüzə bir sual verməli oluruq: “Bu həqiqətən belədirmi”? Həmin sualın cavabı bu fəsildə araşdırılır.

3. Sistemə növbə dair bəzi seçimlər

Müasir dövrdə hər bir cəmiyyətdə vətəndaşların bərabər hüquqlara malik olduqları dövlət qulluğu sisteminin bir sıra səciyyəvi xüsusiyyətləri vardır ki, bunların inkar edilməsi bütün rejimlərdə problemlər yaradır.

3.1 Təyinatları azad əldə etmək imkanı

İşəgötürmə prosesində “ədalətçilik” və ya bərabər imkanlar əsas və vacib bir prinsipdir. Bu sadə məsələ deyildir. Çox mötəbər bir nəşrdə⁷ işıqlandırılan siyasi müzakirədə bu başlıca termin barəsində ən

⁶ *Siyasi paradoks – siyasi qərar qəbul etmə bacarığı*, Deborah Stoun (Norton 2002) – həmçinin Avropa İttifaqı təyinatları və müqavilələrin bağlanması zamanı da milliyət nəzərə alınır

⁶ bax siyasət sahəsində daha yaxşı məsləhətçi olmaq üzrə Soraq Kitabı (Rusiya)

azı səkkiz mənə əks olunur. Söhbət ondan getmir ki, dövlət qulluğuna qəbul edilən şəxslər müsabiqədə ən yüksək bal toplamış olsunlar. Bəzən şərtlər qrup üzvlüyünə⁸ diqqətin yetirilməsini tələb edə bilər. Lakin bu məsələ daha çox tarazlıq və şəffaflıq məsələsidir. Buna görə də, hazırda Azərbaycanda əsas diqqət işə qəbulun şəffaflıq və rəqabət prinsipləri əsasında aparılmasına yönəlir. Diqqətin yalnız qulluğa - işə qəbul prosesi ətrafında cəmlənməsi isə fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və ya ali inzibati kadrların hazırlanması kimi digər vacib məsələlərə baxımsızlıqla nəticələnə bilər. Bu təfərrüatların vaxtında nəzərə alınması gələcəkdə yarana biləcək problemlərin qarşısının əvvəlcədən alınmasına imkan verir.

3.2 Dövlət qulluqçuları ilə vətəndaşlar arasında ədalətli rəftar

Dövlət qulluğunda əsas prinsiplərdən biri vətəndaşlarla ədalətli davranış prinsipidir. Bu o demək deyildir ki, dövlət qulluqçusu vətəndaşların hər biri ilə eyni tərzdə rəftar etməlidir; vəziyyətdən və məsələlərin mahiyyətindən asılı olaraq, yanaşma da müvafiq qaydada olmalıdır. Lakin vətəndaşların maddi durumu onların problemlərinə yanaşmada müəyyənədic, həlledici amil olmamalıdır. Belə olarsa, deməli, biz üstünlüyü dövlət xidmətlərinin göstərilməsinə deyil, şəxsi maraqlara vermiş olarıq. Bu ictimai xarakter daşımayan xidmətlər üçün məqbul sayıla bilər; lakin hər bir vətəndaşın yüksək keyfiyyətli ibtidai təhsil almaq, ətraf mühitdən istifadə etmək və s.⁹ xidmətlərdən faydalanmaq hüququ vardır.

3.3 Öhdəliklər və hüquqlar

2000-ci ildə qəbul olunmuş "Dövlət qulluğu haqqında" Qanuna nəzər saldıqda məlum olur ki, dövlət orqanlarında və başqa sahələrdə işləyənlərin öhdəlik və hüquqları fərqlidir və bu məsələlərin tənzimlənməsi üçün Əmək Məcəlləsi kifayət deyildir. Qanunla müəyyən edilmiş öhdəlik və hüquqlar aşağıdakı amilləri əks etdirir:

⁸ Avropa İttifaqı ölkələrində "bərabər imkanlar" xartiyaları vardır ki, onlar tarix boyunca məşğulluq sahəsində hüquq bərabərliyi pozulmuş qruplara, yəni qadınlara, əlillərə, etnik azlıqlara xüsusi diqqətin yetirilməsini tələb edir.

⁹ Əlbəttə ki, hazırda bu aparılan ən çətin debatlardan biridir. Biz hansı xidmətləri pulsuz əldə etmək imkanına maliklik?

- Davranışda qərəzsizlik
- İctimai maraqlara üstünlük verilməsi
- Siyasi səbəblərə görə işdən azad edilmədən müdafiə, çünki dövlət qulluqçuları çəkinmədən, obyektiv, siyasi məsləhət vermək iqtidarında olmalıdırlar
- Siyasi və kommersion fəaliyyətində iştirak etməmək
- Adətən dövlət sektorunda mövcud olan aşağı məvəcin kompensasiya edilməsi üçün qeyri-pul mükafatlarının verilməsi.

Bunun əsasında olan fikirlərin düzgün və geniş şəkildə başa düşülməsi vacibdir. Əks təqdirdə, "Dəqiq olaraq, dövlət qulluqçusu kimdir?" sualına cavab vermək qeyri-mümkündür. Hazırda "Dövlət qulluğu haqqında" Qanuna əsasən, Azərbaycanda müəllim, həkim və bələdiyyə işçiləri dövlət qulluqçuları sayılır, dövlət orqanlarının sürücüləri və liftçiləri isə dövlət qulluqçularıdır! Bu hansı məntiqə uyğundur? Almaniyada müəllimlər dövlət qulluqçusu sayılır. Bu elmi məsələ deyil, həmin məsələ son bir-iki il ərzində Britaniyada¹⁰ böyük mübahisələr mövzusunda çevrilmişdir ki, bu da iki amildən irəli gəlir. Birincisi¹¹, son onillikdə ölkədə bir çox dövlət qulluğu funksiyaları yeni yaradılmış kommersion agentliklərinə həvalə edilmişdir; bu cür agentliklərdə işçilərin kommersion sahəsində təcrübəsi yüksək qiymətləndirilir. Eyni zamanda, bunun nə dərəcədə dövlət sirtinin qorunmasına və dövlət maraqlarına xidmət edəcəyi sualı yaranır. Belə yanaşmanı dəstəkləyənlər isə ictimaiyyətə göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin artmasına istinad etmişlər.

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 heyəti var. Belə ki, əsas işçi heyəti gənc kadrlar arasından seçilir və ümumi müsabiqəyə əsaslanan imtahan və müsahibə sistemi vasitəsilə

¹⁰ Dövlət qulluğu haqqında Qanunu yoxdur - bax [Whither the Civil Service?](#) (House of Commons Research paper 2003)

¹¹ İkincisi 1.4 bölmədə nəzərdən keçirilir

həyata keçirilir. Əsas işçi heyətinin karyeralarını dövlət orqanlarında inkişaf etdirmələri üçün şərait yaradılır. Həmçinin onlar üçün əhəmiyyətli sayda təlim kursları təşkil edilir. Bu modeldə orta və yüksək səviyyəli vəzifələrin tutulması üzrə kənarından işə qəbul daha məhduddur və səciyyəvi əlamətlərə malikdir.

- **Vəzifəyə əsaslanan modeldə** dövlət və özəl sektorlarda bütün səviyyələr üzrə iş olduqca oxşardır və bütün vakansiyalar haqqında kütləvi informasiya vasitələrində elan verilməlidir.

Karyera modeli çərçivəsində işə qəbul güclü mərkəzləşdirilmiş şəkildə həyata keçirilir; vəzifəyə əsaslanan modeldə isə bu proses kifayət qədər qeyri-mərkəzləşdirilmişdir. Hər iki modelin əsas 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 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.
Əmək haqqı sistemi qanunla müəyyən edilir.	Bazara əsaslanır.
Vəzifədə irəli çəkilmə 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.
Fəaliyyət prinsiplərinə riayət etmə	Fərdi fəaliyyətin müntəzəm və gərgin surətdə yoxlanılması
Xüsusi pensiya sistemləri	Xüsusi sxemlər yoxdur.
Fransa, Almaniya, İspaniya, Rumıniya, Bolqariya	Hollandiya, Skandinaviya, Böyük Britaniya

Vəziyyətdən asılı olaraq, ölkələr bir modeldən o biri modelə qoşula bilirlər və bu baş verir. Böyük Britaniya kimi bir ölkə karyera modelindən vəzifəyə əsaslanan modelə keçmişdir.

Hazırda, Azərbaycanda vəzifəyə əsaslanan sistem tətbiq olunur – bu o səbəbdən deyil ki, peşəkar karyera idarəetmə sistemi, hətə ki inkişaf etdirilməmişdir, ona görə ki, ənənəvi olaraq, yeni təyin olunmuş dövlət orqanlarının rəhbərləri tərəfindən burada çalışan işçilərin əksəriyyəti digərləri ilə əvəz olunur. "Dövlət qulluğu haqqında" yeni Qanun, əlbəttə ki, bunu xeyli çətinləşdirir; çünki bu cür hərəkətlər sistemdə qorxu yaratmaqla yanaşı, hər bir təşkilatın vacib hissəsini təşkil edən "institusional yaddaş"ı da təhlükə altına qoyur. EIPA-nın¹² son nəşrində digər Avropa ölkələrində karyera sistemindən kənarlaşma təsdiq edilmişdir.

Ölkədə hər iki sistemin elementləri ola bilər – məsələn, əsas karyera sistemi ilə yanaşı, texniki mütəxəssislərin işə qəbulu bazar prinsipləri əsasında həyata keçirilə bilər. Bu misal bizə göstərməlidir ki, dövlət qulluğu sistemlərinin əksəriyyətində müxtəlif növ əmək fəaliyyəti tapmaq olar və bunların bəziləri digərlərindən daha "əhəmiyyətlidir". Ümumiyyətlə, burada dörd kateqoriya ayırmaq olar:

- İdarəetmə məsələlərinə dair məsləhətlər və dəyişikliklərin həyata keçirilməsi
- Xidmətlərin idarə olunması
- Müəyyən ixtisaslar üzrə mütəxəssislər
- Texniki dəstək

Bunun nəticəsi kimi birinci kateqoriyalı məmurların işinin həssaslığı və məxfiliyini¹³ nəzərə alaraq xüsusi iş şərtlərinin, yalnız onlara aid edilməsi təklif oluna bilər. Bu mövqeyə görə başqa kadrların bacarıqlarına dair tələblər iqtisadiyyatın bütün sektorları üçün eynidir. Bunun nəticəsində xüsusi diqqətin güclü dövlət qulluğu etikasına əsaslanan ali dövlət qulluqçuları korpusunun yaradılmasına verilməsi də təklif oluna bilər¹⁴.

¹² Avropa dövlət qulluğu sistemləri – ənənə və islahat arasında, C. Demmke (EIPA 2004)

¹³ Sürücülər və liftçilər yüksək rütbəli işçilərin söhbətlərini təsadüfi eşidə bilərlər – bu, ola bilsin, əsas verir ki, onlar məxfiliyə dair and içsinslər!

¹⁴ bax: bölmə 6.4

3.4 Strateji məsələlərə dair faydalı məsləhət və ya səmərəli dövlət xidmətləri?

Layihə dəfələrlə qeyd etmişdir ki, “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun əsas məqsədinə dair müvafiq müzakirələrin aparılmaması islahatlar yolunda olan əsas maneədir. “Dövlət qulluğu haqqında” Qanun təkcə texniki qaydalar toplusu deyil, onun məqsədi ən sabit cəmiyyətlərin əsas xüsusiyyəti olan daha güclü müstəqil dövlət qulluğu sisteminin yaradılmasına xidmət göstərəcək peşəkar sistemin yaradılması idi¹⁵.

Peşəkar dövlət qulluğu sistemlərinin əksəriyyəti elə bir ehtimal əsasında qurulmuşdur ki, nazirlər siyasi taleyin dəyişkənliyinə məruz qalır, vəzifədə yalnız bir neçə il işlədikdən sonra yeni işə keçir və yaxud siyasi meydandan çıxırlar. Belə bir şəraitdə yüksək rütbəli dövlət məmurunun əsas vəzifəsi davamlılığı və nəyin işləyib-ışləməməsi barədə institusional yaddaşı təmin etməkdir. Onlar sistemin daimi elementidir, dövlət orqanlarının rəhbərləri isə vəzifədə müvəqqətidir. Bununla əlaqədar nazirin əsas vəzifəsi bürokratiyanın ənənəvi ehtiyatlılığına və ləngliyinə qarşı durmamaqdır.

Britaniya Parlamentinin dövlət qulluğunun hüquqi strukturu ilə əlaqədar narahatlığına səbəb olan ikinci amil isə dövlət qulluğu sistemindən kənar, nazirlər¹⁶ tərəfindən işə təyin olunmuş siyasi müşavirlərin sayının və nüfuzunun artmasından ibarətdir. Bu yanaşmanın təşəbbüskarı Marqaret Tetçer olmuşdur. O, sadəcə olaraq, ali dövlət qulluğu sisteminə etimad göstərmirdi. Bu, qanun və qaydalara məhəl qoymamaq deyildi. Bunların əksəriyyəti özəl sektorda öz bacarıq və qabiliyyətini sübut etmiş və nazir və ya baş nazirin fikrincə adi dövlət qulluqçularının öhdəsindən gələ bilmədiyi səciyyəvi vəzifələrin yerinə yetirilməsi məqsədilə müvəqqəti olaraq (bəzən yarım-ştat, bəzən də ödənişsiz əsaslarla) dövlət qulluğuna cəlb edilmiş şəxslər idi. Tetçerin Böyük Britaniya dövlət qulluğuna tənqidi münasibəti iki səbəbdən irəli gəlirdi. Birinci səbəb ondan ibarət idi ki, dövlət qulluğunun yuxarı təbəqələri verdikləri məsləhətlərdə elə tarazlıq sistemi qurmuşdular ki, onun fikrincə, Britaniya cəmiyyətinin ehtiyac duyduğu dəyişikliklər prosesini istiqamətləndirmək mümkün deyildi; ikinci səbəb isə iyerarxiya strukturunun aşağı pilləsində olanlar dövlət

¹⁵ Lakin 3-cü bölmədə aparılan diskusiyaya bax

¹⁶ Bax: *Whither the Civil Service?* (Ümumilər palatası tərəfindən tərtib olunmuş elmi-tədqiqat sənədi 03/49 2003)

xidmətlərinin idarə olunması üçün tələb olunan idarəetmə sərişələrində malik deyildilər. 1997-ci ildən bəri Leyboristlər hökumətinə, onların fikrincə, 18 il hökm sürən siyasi hakimiyyətin xüsusiyyətlərini özündə qoruyub saxlamış bir dövlət qulluğu varisliyi qalmışdır. Hazırda belə siyasi müşavirlərin sayı 200-dən artıqdır¹⁷. Bu cür meyl dövlət qulluğu üçün təhlükəlidir, çünki sözügedən siyasi müşavirlər vaxtilə malik olduqları nüfuzunu və ictimaiyyət arasında qazandıqları etimadı itirmək üzrədirlər.

Aydın ki, bunlar Azərbaycan təcrübəsindən çox uzaqdır. Belə ki, apardığımız müşahidələrə əsasən, Azərbaycan sistemində dövlət qulluqçusu yox, nazir daimi elementdir. Təcrübə göstərir ki, başlıca vəzifə bu sahədə digər ölkələrin təcrübəsini təkrarlamaq deyil, səciyyəvi xüsusiyyətləri nəzərə almaqla sistem qarşısında duran məqsədlərə nail olmaqdır. Biz mövcud sistemdən nəyi gözləyirik? Britaniyanın imperiya dövründə dövlət qulluğunun əsas vəzifəsi imperiyanın idarə olunmasına xidmət etmədən ibarət idi. Bunun üçün dövlət qulluğunun ehtiyac duyduğu struktur və sistemlər 1950-ci və 1960-cı illərdəki yeni, müharibədən sonrakı imperiyanın itirilməsi və müasirləşmə dövrünə uyğunlaşmaq üçün münasib deyildi. Bu, 1968-ci ildə Fulton Kommissiyası tərəfindən tərtib edilmiş hesabatda irəli sürülən tənqidlə nəticələnmişdir ki, bu da növbəti 30 il ərzində əsaslı dəyişikliklərə gətirib çıxartdı.

Demək istədiyimiz odur ki, peşəkar dövlət qulluğu sisteminin yaradılmasına gəldikdə qanunvericilik aktları işlənilib hazırlanmazdan əvvəl, bir əsas sual araşdırılmalıdır. Bu, “Dövlət qulluğu qarşısında duran başlıca tələblər hansılardır?” sualıdır. Təəssüf ki, hazırda bu cür araşdırmalar aparılmır. Halbuki, bu sual ətrafındakı düşüncələr Azərbaycanın həqiqi şəraitinə münasib olan cavabı tapmağa imkan verə bilərdi.

4. Azərbaycan sisteminin bəzi əsas xüsusiyyətləri

Mövcud dövlət qulluğu sisteminin bütövlükdə fəaliyyəti mərkəzləşdirilmiş qaydada aparılır. Dövlət qulluğuna qəbul, vəzifədə irəli çəkilmə, işdən azad edilmə və s. məsələlər tamamilə dövlət orqanlarının rəhbərlərinin (nazirlərin, icra hakimiyyəti başçılarının və digərlərinin) səlahiyyətindədir:

¹⁷ Onlarla qısa-müddətli əmək müqaviləsi bağlanılır

- Dövlət orqanlarında kadrların idarəedilməsi bölmələrinin olmasına baxmayaraq, onlar əmək ehtiyatlarının idarəedilməsi sahəsində məhdud saylı vəzifələri yerinə yetirirlər. Dövlət orqanlarının bəzi digər işçiləri də kadrların idarəedilməsi məsələləri ilə məşğuldurlar. Bu, peşəkar kadrların idarəedilməsi sisteminin yaradılmasına maneələr törədir.
- Gənc məzunların dövlət qulluğunda karyeralarının inkişafı ilə bağlı konsepsiya yoxdur.
- Vakansiyalara dair elan verilmir, dövlət qulluqçularının vəzifə təlimatları hazırlanmır¹⁸.
- Hətta ən mütərəqqi üsullarla belə işləyən dövlət orqanlarının təcrübəsində yalnız özlərinin lazımi mütəxəssisləri (ekspertləri) müəyyən etmək iqtidarında olmaları əminliyi var.
- Bəzən təyinatlar qohumluq və dostluq əlaqələri də daxil olmaqla qeyri-rəsmi əlaqələr əsasında aparılır.
- Dövlət qulluğuna qəbul çox nadir hallarda müsabiqəyə əsaslanır.
- Yüksək vəzifəyə təyinatlar bəzi hallarda maliyyə əməliyyatlarının mövzusunda çevrilir.
- Şəxsi etibara görə müəyyən məmurlara həddindən artıq iş həvalə olunduğu halda, digərləri isə cüzi tapşırıqlar yerinə yetirirlər.
- Attestasiyanın keçirilməsinə əsasən formal münasibət bəslənir və məmurun vəzifədə yüksəlməsi üçün bunun əhəmiyyətsiz bir şey olması təsəvvürü yaranır.
- Vəzifədə yüksəlmənin rəsmi qaydaların mövzusu olmadığı və heç də müsabiqə əsasında həyata keçirilmədiyi qənaətinə gəlmək olar.
- Geniş əhatəli və sistemli treyninqlər keçirilmir. Dövlət qulluqçularının qısamüddətli treyninqlərə cəlb edilməsi təcrübəsindən dolğun istifadə olunmur.

Azərbaycanda mövcud vəziyyət bir çox inkişaf etmiş ölkələrin dövlət qulluğu modellərindən ən azı üç xüsusiyyətlə fərqlənir:

- Nazirlər və digər dövlət orqanlarının rəhbərləri vəzifələrində uzun müddət işləyirlər; hazırda onların vəzifədə qalma müddəti orta hesabla 7 ildir.
- Onlar dövlət başçısı qarşısında cavabdehdir, dövlət başçısı isə öz vəzifəsində yalnız Konstitusiya ilə təyin olunmuş müddət ərzində qala bilər.
- Yüksək rütbəli dövlət məmurunu dövlət orqanının rəhbəri təyin edir; o vəzifədən azad edilməkdən müdafiə olunmayıb və çox vaxt dövlət orqanının rəhbəri dəyişildə, onun da işdən azad edilməsi gözlənilir¹⁹.

Belə vəziyyətdə, dövlət məmuru yox, məhz dövlət orqanının rəhbəri sistemin daimi elementidir. Dövlət məmurunun sosial müdafiəsi olduqca zəifdir və iyerarxiya sistemində onun yeri bilavasitə dövlət orqanının rəhbərindən aşağıdır. “Bunlar çox maraqlıdır”, siz düşünə bilərsiniz, “lakin biz burada məhz belə işləyirik”, - deyə, etiraz da edə bilərsiniz. Bu cür sistemin problemi ondan ibarətdir ki, o, getdikcə qapalı sistemə çevrilir və dəyişən tələbatlara laqeyd qalır. Bir çox dövlət sistemlərindən fərqli olaraq, burada belə geniş yayılmış fikir etiraz doğurmur²⁰. İdarəetmə və hökumət üzrə mövcud ədəbiyyatda belə yaradıcı gərginliyin əhəmiyyəti vurğulanır²¹.

Mövcud vəziyyəti dəyişmək üçün üç variantdan istifadə etmək olar:

Birinci variant dövlət orqanının rəhbərindən və siyasi sistemdən asılı olmayan peşəkar və nisbətən müstəqil dövlət qulluğu sistemi qaydalarına keçməkdən ibarətdir.

İkinci variant dövlət orqanlarında müxtəlif perspektivlərin reallaşmasına yardım edən, strategiyaların və fəaliyyət planlarının hazırlanmasına müxtəlif maraqlı dairələrin qoşulmasını təmin edən strateji idarəetmə sisteminin yaradılması ola bilər. Yaponiyada işlər

¹⁹ Ola bilsin ki, “Dövlət qulluğu haqqında” Qanun bu kimi hallarda artıq məhdudlaşdırıcı təsir göstərsin

²⁰ Burada parlamentin gücsüzlüyü bu problemi mürəkkəbləşdirir

²¹ Onun olmaması “qrup düşüncəsi” hadisəsinə yaraşdır. Fəlakətlər üzrə hesabatların əksəriyyətində müəyyən edilir ki, problemin səbəbi belə yoxlamalar və tarazlığın olmamasıdır

¹⁸ yalnız ümumi təsvirlər verən “Vəzifə təlimatı nümunələri” adlı sənəd mövcuddur

məhz belə qurulub²² və səmərəli sistem işləyir (daha ətraflı məlumat üçün bax bölmə 7.6).

Problemin həllinin **üçüncü yolu**, yuxarıda qeyd olunan variantların birləşməsindən ibarətdir. Bunun daha çox reallıqları əks etdirən və təkamül xarakterli yanaşma olduğunu düşünmək olar. 2000-ci ildə qəbul edilmiş “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanunu aşkarlıq, şəffafıq və müsabiqə əsasında qulluğa qəbul²³ üzrə Avropa standartlarına uyğun olan qaydaların tətbiq olunmasını nəzərdə tutur. Layihə bukletində²⁴ bu məqsədə nail olmaq üçün həll edilməli olan müxtəlif məsələlər təsvir olunur. *Bundan əlavə, dövlət orqanlarında strateji idarəetmə bacarıqları və sistemlərinin tətbiq olunmasına* (eləcə də bu cür sistemlə birgə irəliləyəcək təlim və attestasiyaya) müəyyən diqqət yetirilməlidir²⁵.

5. XXI əsrin dövlət qulluğu strategiyasına doğru

Son onillikdə bir çox ölkələr bazar iqtisadiyyatının və demokratiyanın²⁶ inkişaf etdirilməsi, eləcə də bu sistemlərin ictimaiyyətin maraqlarına xidmət etməsini təmin etmək üçün müvafiq sərəştələrə və idarəetmə strukturlarına malik olan dövlət qulluqçularının formalaşdırılması məqsədilə yeni hökumət sisteminin yaradılması məsələsi ilə üzlaşmışdır.

2000-ci ildə Polşa Respublikasında təsis edilmiş Dövlət qulluğu Ofisinin qarşısında duran əsas məqsəd dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin və səmərəliliyinin artırılması, dövlət qulluğu işçilərinin bilik səviyyəsini, sərəştələrini təkmilləşdirmək yolu ilə Polşa və Avropada

²² Bax: Yeni dövlət idarəçiliyi – Yaponiya praktikası, Hiromi Mamato (IIPS 2003). (“Liderin təlimatı” adlı kitabında Peter Scholtes (McGraw-Hill 1998) yadımıza salır ki, keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində yaponların əldə etdiklərin uğur 1950-ci ildə General McArthur şirkətinin sponsorluğu ilə Yaponiyaya gətirilən Demming adlı bir amerikalının təsiri ilə bağlıdır

²³ Lakin mövcud olan Qanun yalnız Səviyyələr 6-9 üçün açıq, müsabiqə əsasında qəbul nəzərdə tutur. Daha yüksək vəzifələr barədə élan verilməməlidir – onlar üçün yalnız müsahibə tələb olunur. Prioritetlərin dəyişilməsi üçün əsas var – hazırda daha aşağı səviyyədə qəbul diqqət mərkəzindədir, halbuki nəticə nümayiş etmək üçün burada çox vaxt tələb olunur. Əgər diqqət daha yuxarı səviyyədə təyinatda – yeni rəhbər dövlət qulluğunun yaradılmasında – cəmləşsə idi – daha tez nəticələr əldə etmək olardı.

²⁴ “Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılması” adlı kitab, 1-ci cild

²⁵ Daha ətraflı məlumat üçün bu sənədin 6.7 bölməsinə bax

²⁶ bax: Layihənin “Dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar - 5” adlı kitabının 5-ci bölməsi

dövlət qulluğunun imicinin yüksəldilməsi, eləcə də dövlət qulluğuna lazımı sərəştələrə malik şəxslərin cəlb edilməsindən ibarət idi. Polşa dövlət qulluğu sisteminin inkişafım tənzimləyən prinsiplər aşağıdakılardır:

1. Liderlik, təşkilati strukturlar, rollar və öhdəliklər
2. Ədalətli seçim və qəbul
3. Mükafatlandırma və stimullaşdırma
4. Kollektiv üzvləri arasında qarşılıqlı münasibətlər
5. Təlim və inkişaf
6. Fəaliyyətin idarəedilməsi
7. Ehtiyatların planlaşdırılması
8. Kadrların idarə edilməsi üzrə vəzifə təlimatlarının təkmilləşdirilməsi.

Birinci və sonuncu bəndlərin daxil edilməsi təkmilləşmənin yalnız qanunlar və qaydalarla həyata keçirilməsinin mümkünsüzlüyünü bir daha xatırladır. Dəyişiklik yeni iş üsulu, baxış işə, rəhbərliyin və yeni sistemləri başa düşüb, tətbiq edə bilən işçi heyətinin olmasını tələb edir.

Bu prinsiplərin təfərrüatını kadrların idarə edilməsi üzrə təlimatda²⁷ tapmaq olar; orada həmçinin dövlət orqanlarında kadrların idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanmasına dair ətraflı göstərişlər verilir.

Son vaxtlar bir çox ölkələrin dövlət qulluğu sistemləri öz kadrlarının idarə edilməsi sistemlərini yenidən nəzərdən keçirmişlər. Misal olaraq, İrlandiyanı²⁸, Kanadanı²⁹, ABŞ-ı göstərmək olar.

Hazırda BMT-də özünün 2005-ci il “Dünya dövlət sektoruna dair hesabat”ı üçün dövlət sektorunda kadrların idarə edilməsinə dair “Dövlət sektorunun işi üçün kadr potensialının açılması”³⁰ başlığı altında irimiqyaslı araşdırma aparır. Araşdırma çərçivəsində altı sahə üzrə təhlil aparılır:

²⁷ Bu prinsiplərin təfərrüatını “Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılması” adlı broşuranın 1-ci cildində tapmaq olar. Təlimatın tam versiyası layihə kitabxanasında ingilis dilində mövcuddur

²⁸ bax: Kadrların idarəedilməsi strategiyalarının işlənilib hazırlanması üzrə təlimatlar - www.bettergov.ie/

²⁹ Kadrların idarəedilməsi rejiminin səmərəlilişdirilməsi – Dəyişən rolların və öhdəliklərin təhlili (Canadian Auditor General)

³⁰ bax 2004 il aprel tarixdə nəşr edilmiş Konsepsiya internet saytında:

http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport_hr.asp

- Dəyişkən dünyada dövlətin rolu
- Kadrların idarə edilməsində mövcud olan meyillər və problemlər
- Kadrların idarə edilməsi sistemində islahatlar
- Dövlət sektorunda dəyişikliklərin istiqamətləndirilməsi
- Ən istedadlı kadrların işə qəbulu və işdə saxlanılması
- İnsan kapitalının keyfiyyətinin artırılması

Araşdırılan məsələlərin bəziləri Azərbaycan üçün çox vacibdir (dırnağa alınan və kursivlə verilmiş sitatlar BMT Konsepsiyasından çıxarışlardır).

a. Dəyişkən dünyada dövlətin rolu

Son iyirmi ildə dövlət bilavasitə kommersiya və digər fəaliyyətlərdən tənzimləmə və bəzi hallarda, birgə tədbirlərə keçdiyinə görə³¹, dövlət qulluqçuları normativ bazanın yaradılması, müqavilələrin hazırlanması və idarə edilməsi, mübahisələrin həlli, əlaqələndirmə kimi sahələrdə yeni bacarıqlar əldə etmək məcburiyyəti ilə üzləşmişdirlər.

Azərbaycanda da dövlətin funksiyasında dəyişikliklər baş verir, lakin bu heç bir yerdə aydın ifadə edilmir, eləcə də bununla bağlı yeniliklər üzrə nəticələr dəqiq qiymətləndirilmir. Bununla əlaqədar inzibati islahatlar üzrə strategiya³² və dövlət qulluqçuları üçün milli təlim strategiyası olmalıdır³³.

b. Dövlət işinin nüfuzunun aşağı düşməsi

“Bir çox inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələr dövlət sektorunda böyük “beyin axını” problemi ilə üzləşir. Özəl sektorda daha cəlbədicə məvacib, daha maraqlı iş, dövlət qulluğu konsepsiyasında iftixar hissənin itirilməsi, bəzi ölkələrin idarəetmə sistemlərində siyasiləşmə və tənəzzül dövlət sektorunun nüfuzunun aşağı düşməsinə səbəb olmuşdur”.

³¹ Tam tipologiya – tam özəl; özəl, lakin qismən dövlət mülkiyyəti; birgə özəl və dövlət müəssisəsi; özəl müəssisə kimi tənzimlənən; dövlət infrastrukturunu; özəl fəaliyyət göstərən; müqavilələrin kənara (özəl sektora) ötürülməsi

³² Bu mövzuya dair Ronald Yanq və Eldar Azadovun müəllifliyi ilə dərc edilmiş layihə nəşrinə bax

³³ “Dövlət qulluğunda təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi” adlı layihə nəşrinə bax

Azərbaycan üçün bu problem nə dərəcədə əhəmiyyətlidir? Onu necə həll etmək olar?

c. Mərkəzin rolunun aydınlaşdırılması

“Son illərdə bir sıra, həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan, müxtəlif mədəni və siyasi ənənələrə malik ölkələr dövlət sektorunda qulluğu tənzimləyən hüquqi bazanın möhkəmləndirilməsi ilə bağlı mühüm islahatlar həyata keçirmişlər. Məqsəd qulluq üzrə daha çevik hüquqi baza vasitəsilə dövlət qulluğunda daha yüksək səmərəlilik, tələblərə cavab vermə imkanları və cavabdehliyə nail olmaqdır”.

Bu müddəa, dövlət qulluğunda karyera anlayışından dövlət qulluğunda və başqa sektorlardakı iş arasında əsaslı fərqin olmamasına doğru istiqamətlənməni və məmurların yüksək vəzifələrə məhdud-müddətli (və işin icrasından asılı) müqavilə əsasında təyin olunmasını nəzərdə tutur.

Geniş yayılmış fikrə görə, keçid dövrünü yaşayan ölkələr belə çevikliyə keçmək cəhdindən əvvəl klassik karyera sistemini və dövlət qulluğunun etikasını inkişaf etdirməlidir³⁴.

d. Fəaliyyətsizliyin və ətalətin ləğv edilməsi

“Problemlərin həllində, işçilərə qərar qəbul etmə səlahiyyətlərinin verilməsində və onların cavabdehliyində rəhbərliyin həlledici rolunun artırılması üçün dövlət qulluğu mədəniyyəti dəyişilməlidir”.

Dövlət orqanları öz əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə etmirlər. İşçilər daim rəhbərlikdən əmr gözləyirlər. Sistem işçilərin səmərəli şəkildə prioritet məsələlər üzrə müstəqil fəaliyyət göstərməsini təmin etməlidir.

Nazirlər məmurlara idarəçilik üzrə daha çox səlahiyyətlər verməli və öz rollarının strateji xarakter daşmasını başa düşməlidirlər.

e. Ən istedadlı kadrların işə qəbulu və işdə saxlanılması

“Ən istedadlı kadrların müəyyən hissəsini saxlamaq və inkişaf etdirmək üçün dövlət qulluğunda ştatın planlaşdırılması, qəbulu, təhsili, inkişafı və stimullaşdırılmasına yönəlmiş siyasət qəbul edilməlidir. Özəl sektor tərəfindən yaradılmış rəqabət mənəvi mükafatlandırmanın

³⁴ “Niyə də inkişaf etməkdə olan ölkələr Yeni Zelandiyanın islahatlar təcrübəsindən istifadə etməsənlər”, Alan Schick (Dünya Bankının müşahidəçisi, fevral 1998)

əhəmiyyətini daha da artırır (məsələn, karyera imkanları və işə maraq kimi amillər)”.

Azərbaycanda dövlət qulluqçularının problemlərinə dair heç bir sosioloji sorğu və təhlil aparılmadığına görə, bu barədə hər hansı bir konkret fikir söyləmək və ya mülahizə irəli sürmək mümkün deyil. Müzakirələr belə qənaətə gəlməyə əsas verir ki, əlaçı və yaxşı tələbələr dövlət qulluğu vəzifələrinə cəlb olunmur, işdən həzz almamaq burada çox ciddi bir problemdir.

Rəhbərlər işçi heyətinin necə daha yaradıcı ola bilməsini başa düşməlidir³⁵ və bu istiqamətdə öz məsuliyyət hissini artırmalıdır. Belə yanaşmanı qəbul etmiş, inkişaf etməkdə olan ölkələrdən biri kimi nümunə olaraq Sinqapur göstərmək mümkündür³⁶. Gənc məzunların idealizminə müraciət edən marketinq kampaniyalarının keçirilməsi yaxşı fikirdir, lakin iş maraqsız və darıxdırıcı olduğu halda, bu, o qədər də fayda verməz!

f. İşçilərin fəaliyyətindən maksimum dərəcədə faydanın əldə edilməsi

“Hər bir dövlət orqanında məmurların peşəkar inkişafının artırılmasına, fasiləsiz tədrisə, yeniliklərə, yeni yanaşmaları qəbul etmək qabiliyyətinə və işçilər arasında bilik əldə etməkdə maraq hissini artırmağa yönəlmiş təlim strategiyası olmalıdır.”

Bu yalnız yuxarı təbəqələr tərəfindən öz hərəkətləri ilə təhsilə daim maraq nümayiş edildikdə işləyəcəkdir. O idarəetmədə ki, rəhbər hər bir şeyi bildiyini və hər şeyə qadir olduğu güman edir və onun başqalarını dinləmək istəyi zəiflik əlaməti kimi etiraf olunur, bu fikirlərin reallaşması yolları çətin görünür.

6. “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun icrası

6.1 Pərakəndəliyin aradan götürülməsi

2000-ci ildə qəbul edilmiş “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanunu bir növ pərakəndə xarakteri daşıyırdı, başqa sözlə desək, dərhal və kütləvi şəkildə icra edilə bilən bir qanun deyildi.

³⁵ bu son 20 ildə Fransa dövlət idarəetmə sistemində islahatın əsas elementlərindən biri olub.

³⁶ Sinqapur təcrübəsi üçün “Sinqapur dövlət qulluğunda on ən yaxşı qayda” adlı materiala bax - website ??

Qanunla birgə çıxan fəaliyyət planında görüləsi işlər barəsində ətraflı məlumat verildirdi, məsələn:

1. Şəffaflıq və rəqabət prinsiplərinə əsaslanan yeni iş qəbul sistemi dəqiq necə işləyəcəkdir;
2. Strateji orqan olan Dövlət qulluğunu İdarəetmə Şurasının funksiyaları və tərkibi necə təşkil ediləcəkdir;
3. Təsnifat və əmək haqqı sistemləri necə strukturlaşdırılacaqdır.

Fəaliyyət planında bu işlərin icrası üzrə iş qrafiki də verilmişdi. 2002 və 2003-cü illərdə isə ardıcıl olaraq bu məsələlərə dair müvafiq prezident fərmanları qəbul edilmiş, qanuna əlavə və dəyişikliklər edilmişdi.

6.2 Qanunun icra edilə bilməsinin qiymətləndirilməsi

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatı “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun icrasına köməklik etmək üçün Avropa İttifaqına müraciət etmişdi və 2003-cü ilin əvvəlində TACİS proqramı çərçivəsində Azərbaycanda dövlət qulluğu sahəsində islahatlara texniki yardım layihəsi fəaliyyətə başlamışdı. Belə ki, qanunun icrası prosesində üzə çıxan problemləri müntəzəm şəkildə müzakirə etmək üçün 2003-cü ildə TACİS layihəsinin dəstəyi ilə müvafiq dövlət orqanlarının kadrların idarəedilməsi və hüquq şöbə müdirilərindən ibarət şəbəkə yaradılmış və nəticədə 2004-cü ilin əvvəlində iki işçi qrup təsis edilmişdir. Hər iki qrupun fəaliyyətini əks etdirən və qanuna müvafiq əlavə və dəyişikliklərin edilməsini tövsiyə edən hesabatlar Prezidentin İcra Aparatına təqdim olunmuşdur.

Birinci işçi qrupu əsasən “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunda mövcud olan ziddiyyətləri və boşluqları, həmçinin iş stajı kimi bəzi mübahisəli məsələləri, ikinci işçi qrupu isə qanunda və müvafiq prezident fərmanlarında əks etdirilmiş dövlət qulluğuna qəbul sistemini nəzərdən keçirmişlər. İkinci qrup təkcə sistemdə olan boşluqları deyil, həmçinin sistemin məntiqi ardıcılığı ilə bağlı sualları müəyyənləşdirmişdir.

Birinci işçi qrup tərəfindən irəli sürülən tövsiyələr 2004-cü ilin sentyabr ayında Parlament tərəfindən qəbul edilmiş qanuna yeni əlavə və dəyişikliklərin işlənilməsi zamanı nəzərə alınmışdır.

İkinci işçi qrupun fəaliyyəti isə dövlət qulluğuna qəbul sisteminin pilot layihə çərçivəsində Xarici İşlər Nazirliyində sınaqdan keçirilməsi ilə nəticələndi. Ümid edirik ki, pilot layihə 2005-ci ildə dövlət qulluğuna qəbul sisteminin işlək vəziyyətə gətirilməsinə xidmət edəcək.

6.3 Hadisələrin ardıcılığı

2002-ci ildən bəri Azərbaycanda dövlət qulluğu sistemində islahatlar sahəsində aşağıdakı konkret addımlar atılmışdır:

Tədbir	Vaxt	Şərh
1. Dövlət qulluğuna dair üç prezident fərmanı	9 avqust 2001; 3 sentyabr 2001	"Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılması" adlı broşuranın 1-ci cildində mümkün dəyişikliklərin bəziləri açıqlanır.
2. "Dövlət qulluğunu İdarəetmə Şurası haqqında" Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə Qanun	29 mart 2002	
3. Təsis layihəsi şəbəkəsinin iclasları	2003-cü ilin yaz-qış ayları	"Dövlət qulluğu haqqında Qanun" a əlavə və dəyişikliklərə olan ehtiyacın qəbul edilməsi
4. Təsnifat sistemində dair prezident fərmanı	Avqust 2003	
5. Təlim sistemində dair layihə hesabat	Mart 2004	Görünür ki, təlim məsələləri üzrə məsul şəxs yoxdur
6. Dövlət İdarəçilik Akademiyasında kadrların idarəedilməsi mövzusunda bir həftəlik təlim kursları	Mart 2004 Oktyabr 2004	Kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılmasına ehtiyac vardır.
7. Dövlət Qulluğunun İdarəetmə Şurasının ilk iclası	Aprel 2004	Şuranın katibliyi, hələ ki təyin edilməyib
8. Layihənin işçi qrupları tərəfindən tövsiyələr	May 2004	Dövlət qulluğuna qəbul sistemi işlək deyildir.
9. "Dövlət qulluğu haqqında Qanun"un icrası üzrə layihə strategiyası	May 2004	İslahatlara rəhbərlik edəcək xüsusi qurum və ya agentliyin yaradılmasına ehtiyac duyulur.
10. Dövlət qulluğunda kadrların idarəedilməsinə dair broşuranın nəşri	İyul 2004	Ətraflı təlimatlar yalnız kadrların idarəedilməsi üzrə yeni sistem işə salındıqdan sonra hazırlana bilər. Bu nəşrlər bunun üçün mənbə materialdır.
11. "Dövlət qulluğu haqqında Qanun" a əlavə və dəyişikliklər	Sentyabr	Bu əlavə və dəyişikliklər Qanunda mövcud olan bəzi qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldırmaq, eləcə də qulluğa qəbul üçün test imtahanlarını sadələşdirmək məqsədilə edilmişdir.

12. Vəzifə maaşlarının artırılması; pensiya təminatı	Sentyabr	Çox əhəmiyyətli addımdır
13. Dövlət qulluğuna qəbul üzrə yeni qaydaların pilot layihə çərçivəsində sınaqdan keçirilməsi	Payız, qış 2004	Bu vəzifə təlimatlarının hazırlanması və test suallarının tərtib edilməsində yaranan bəzi problemləri nümayiş etdirdi. Müsahibəni keçirən komissiya üzvlərinin təlimi vacib element idi.
14. Dövlət qulluğu sahəsində islahatlar məsələlərinin mətbuatda işıqlandırılması	Sentyabr-Noyabr 2004	İctimaiyyətin məlumatlandırılması və ictimai dəstək hər hansı islahat prosesinin çox vacib bir hissəsidir
15. Dövlət qulluğunda kadrların idarəedilməsi mövzusunda 2-ci kitab, "Azərbaycanda müasir dövlət qulluğu modeli axtarışı" və "Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar: nailiyyətlər, problemlər, perspektivlər"	Dekabr 2004	Yuxarıda göstəriləndiyi kimi

6.4 Bəzi maneələr

Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurasının ilk iclası 2004-cü il aprel ayının 21-də keçirilmişdir və bundan sonra layihə tərəfindən tərtib edilmiş "Dövlət qulluğu haqqında" Qanunun icrası üzrə layihə strategiyası Şuranın bütün üzvlərinə paylanmışdır. Hazırda bu sənəd Şuranın üzvləri tərəfindən tədqiq edilir.

Sənəddə Qanunun icrası sahəsində bu günədək əldə edilmiş irəliləyiş işıqlandırılır. Eyni zamanda sənəddə qeyd olunur ki, bundan sonrakı işlərin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsində bir sıra aşağıda sadalanan maneələr vardır:

- Kadrların idarə edilməsi sahəsində müvafiq mütəxəssislərin qıtlığı (qanunvericilik sənədlərinin işlənilməsi və icra məsələləri üzrə);
- İcranın idarəedilməsi və nəzarəti üzrə məsul olacaq icra orqanının olmaması;
- Müsahibəni keçirilməsi kimi məsələlərə dair ətraflı təlimatların olmaması;
- Qaydaların səmərəliliyini nəzərdən keçirən və qanuna təklif olunan dəyişiklikləri ətraflı müzakirə edə bilən, eləcə də şəffaflığın və qaynar müzakirələrin mərkəzi ola biləcək forumların keçirilməsi olmaması.

7. Dəyişiklik üçün prioritet nədən ibarətdir?

7.1 Qısa xülasə

“Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun başlıca məqsədi cəmiyyətdə dövlət qulluğuna etimad doğrultmaqdan ibarətdir. Bunu müxtəlif yollarla reallaşdırmaq mümkündür. Keyfiyyətsiz tərtib olunmuş qanunlar özündə son məqsədə necə nail olmağa dair ziddiyyətli nəzəriyyələr əks etdirir. Dövlət qulluğu sahəsində müxtəlif mübahisələrə aşağıdakı cədvəldə nəzər salmaq mümkündür:

Tələb	Səbəb	“Dövlət qulluğu haqqında” AR Qanununda yeri
Qulluğa qəbulun şəffaflıq və rəqabət prinsipləri əsasında həyata keçirilməsi	Şəffaf sistemə daha çox etibar edilir.	Yalnız 6-9 səviyyələr üzrə
Yüksək əmək haqqının ödənilməsi	Rüşvət götürmə hallarının qarşısını almaq üçün	Qanundan kənar tənzimlənilir. Bu yaxınlarda əmək haqqı əhəmiyyətli dərəcədə artırılmışdır.
Müvafiq təlimin təmin edilməsi	Etimad doğruldan məhz işin icra səviyyəsidir.	Zəruri miqyaslarla müvafiq təlim təmin edilmir. Hal-hazırda təlim (treyninq) birinci dərəcəli məsələ deyil.
İşin icra səviyyəsinin yoxlanılması və bunun əsasında işçilərin vəzifədə irəli çəkilməsi		Qanunda attestasiyaya dair xüsusi müddəa mövcuddur.
Etik Məcəllənin qəbul edilməsi və onun tətbiqi	Əxlaqi məsələlər Məmurları utandıracaq və öz davranışlarını dəyişdirməyə məcbur edəcək ictimai standartların olması	Hal-hazırda parlamentdə müzakirə edilir.
Güclü aparıcı kadrların hazırlanması	Yüksək rütbəli məmurların davranışı nümunəvi olmalıdır.	Yoxdur. Yüksək rəhbər kadrlara olan ehtiyac qəbul edilmir.

“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda prioritet orta və aşağı səviyyələrdə işə qəbulun daha rəqabətli şəkildə

aparılmasına, eləcə də işçi heyətinin attestasiyasına verilir³⁷. 2004-cü ilin yay aylarında dövlət qulluqçularının vəzifə maaşlarının əhəmiyyətli dərəcədə artırılması, əlbəttə ki, bu məsələnin vacibliyinin qəbul edilməsini göstərir.

7.2 Bir sıra dəyişiklik vasitələri və mühit seçimə necə təsir edir?

Yuxarıdakı cədvəldən görüldüyü kimi, insanların bu və ya başqa cür davranmalarının müxtəlif səbəbləri var və qanuna tabe olma bu səbəblərdən yalnız biridir. Əgər biz insanların davranışını dəyişmək istəyiriksə, bütün mümkün seçimləri nəzərdən keçirməliyik. Davranış modelləri və ya nümunələri güclü olduğu təqdirdə biz, adətən, xüsusi mexanizmlərdən istifadə etməli oluruq. Bunların bəziləri aşağıdakı cədvəldə verilir:

Stimullaşdırıcı amil	Vasitənin nümunəsi	Xüsusi mexanizm
Anlaşılma	Təlim Kompaniyalar Funksional icmal	Səmərəli inandırma
Öhdəlik	Liderlik Əlaqələr Təlim	Uzaqgörənlik
Mənfəət	Mükafat alma Bonus	Psixoloji status Maddi hesablama
Xərc	Bacarıqsız icraçı kimi tanınma Aşağı vəzifəyə keçirilmə	Psixoloji (biabır olma) Maddi
Vəzifə	Qanun Qurum Fəaliyyət planı Ailə əlaqələri	Məhkəmələr İdarəetmə səlahiyyətləri Sosial təzyiq
Qarşılıqlı təsir	Müzakirə qrupları	Təzyiq Dəstək
Sosial təsir	Rəy sorğuları	Xidmətin keyfiyyəti barədə ictimaiyyətin rəyi

³⁷ Lakin hesab edirik ki, attestasiya sistemində üç dəyişiklik edilməlidir: (a) bu hər il keçirilməlidir; (b) dövlət qulluğu vəzifəsinə uyğun vəzifə təlimatına əsaslanmalıdır; (c) daxili qaydada keçirilməlidir.

Aydındır ki, belə yanaşmadan yalnız bəzi ölkələrdə istifadə edilir. Məsələn, işin icra səviyyəsinə görə verilən bonuslar dəyərləri qrup və xüsusi icmalar şəklində formalaşmış cəmiyyətlərdə işləmir. Liderlik üsulu də müxtəlif ölkələrdə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir.

7.3 Kadrların idarə edilməsi məsələləri üzrə icra strukturu

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı ilə yaradılmış Azərbaycan Respublikasının dövlət idarəetməsi sistemində islahatların aparılması üzrə dövlət komissiyası tərəfindən 1999-cu ilin mart ayında tərtib edilmiş strateji hesabatda etiraf edilmişdir ki, islahat prosesini müşahidə etmək, bu sahədə görülən işləri istiqamətləndirmək və onlara nəzarət etmək məqsədilə icra orqanının yaradılması zəruridir. Belə bir orqanın olması lazımı qanun layihələrinin və təlimatların hazırlanmasını və onların icrasını asanlaşdırır. Keçid dövrünü yaşayan bir çox ölkələrdə bu cür məsələlərin həlli Dövlət qulluğu Agentliklərinə həvalə edilmişdir. Azərbaycanda hazırda Dövlət qulluğunu İdarəetmə Şurası mövcuddur ki, onun ilk və hələ ki, yeganə olan iclası 2004-cü ilin aprel ayında keçirilmişdir. İşçi heyəti olmayan və yalnız məşvərətçi bir orqan kimi fəaliyyət göstərən Şura hakimiyyətin üç əsas qolu – Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, Azərbaycan Respublikası Milli Məclisinin sədri və Azərbaycan Respublikası Konstitusiyaya Məhkəməsinin sədri tərəfindən təyin edilmiş 18 (6+6+6) üzvündən ibarət tərkibdə təşkil edilmişdir. Buna görə də, Şuranın sədrinin statusuna baxmayaraq, hazırda Şuranın islahat prosesinə səmərəli rəhbərlik edə biləcəyi şübhə doğurur. Bu bir çox digər ölkələrdə dövlətin xüsusi icra orqanı tərəfindən həyata keçirilir, Şura isə (Polşada olduğu kimi) bu prosesdə yenə də çox mühüm bir rol oynayır. İndi yalnız Şuranın mövcud olduğu bir şəraitdə, bu işləri görmək səlahiyyəti Şurada qalmalı, ona bir neçə yüksək peşəkarlıq qabiliyyətinə malik işçi ayrılmalıdır ki (Prezident Aparatına təhkim edilmiş), onlar gələcəkdə yaradıla biləcək icra orqanının özülünü təşkil edə bilsinlər.

Azərbaycanda islahatları istiqamətləndirəcək yeni icra orqanının yaradılmasına olan əsas tərəddüdlərdən biri də bu qurumun hazırkı vəziyyətin qorunub saxlanılmasında maraqlı olan səlahiyyətli qüvvələr tərəfindən təzyiqa məruz qalması və buna görə də onun fəaliyyətinin səmərəsiz olması qorxusu ilə bağlıdır. Keçid dövründə olan ölkələrdə fəaliyyət göstərən Dövlət qulluğu Agentliklərinin bir çox müsbət nümunələri olmasına baxmayaraq (Qazaxıstan, Slovakiya, Polşa), Rumıniya Dövlət qulluğu Agentliyinin nümunəsi göstərir ki, şərait münasib olmazsa, bu qurum anadan ölü doğulmuş uşağı xatırladır. Lakin

yeni yaradılacaq qurumun əhatə dairəsinin müəyyənləşdirilməsi və onun funksiyalarının dəqiqləşdirilməsi, başqa ölkələrdə bu sahədə əldə edilmiş təcrübədən istifadə olunması məsələnin müsbət həllinə təkan verə bilər.

Bu məsələnin müxtəlif ölkələrdə həll olunması variantları aşağıdakı cədvəldə təqdim edilir:

DÖVLƏT QULLUĞU SAHƏSİNDƏ ISLAHATLAR ÜZRƏ MƏSUL QURUM

	İslahatlara rəhbərlik etmək üçün xüsusi qurum	Prezident və ya Baş Nazir yanında	Digər qurumlar	Şərhlər	Strateji sənəd
Albaniya	Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar üzrə qurum		İnstitusional islahatlar üzrə nazirliklərarası qurum "Inter-Ministerial" Şurası (1999)		
Azərbaycan		Prezident Aparatı müxtəlif şöbələr	Dövlət qulluğunu İdarəetmə Şurası		
Bolqariya	Dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar üzrə Direktorat Dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar Nazirinə hesabat verir			Yalnız 2002-ci ildə başlamışdır.	
Xorvatiya			Aydın deyil. Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar üzrə xüsusi komissiya (2003-cü ilin iyun ayında təsis edilmişdir).		Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar strategiyası 2003-cü ilin iyun ayında təqdim olunmuşdur.
Çex Respublikası	Yoxdur				
Estoniya			Dövlət qulluğu Şurası – 2004-cü ildə təsis edilmişdir		

Macarıstan			Daxili İşlər Nazirliyində Dövlət qulluğu və Dövlət İdarəetməsi Ofisi ³⁸	Yalnız 2002-ci ildə təsis edilmişdir.	
Qazaxıstan	Dövlət qulluğu Agentliyi			1999-cu ildə yaradılmışdır.	Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar
Qırğızıstan			Səmərəli İdarəetmə üzrə Milli Şura		Dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar.
Latviya	Dövlət qulluğu Agentliyi			1995-ci ildə yaradılmışdır. Lakin 2002-ci ildə edilmiş dəyişikliklər onu zəiflətdi.	
Litva	Dövlət idarəetmə sahəsində islahatlar Nazirliyi 1994-cü ildə təsis edilmişdir		2000-ci ildə onun funksiyaları Daxili İşlər Nazirliyinə ötürülmüşdür.		
Makedoniya		Baş Katiblik Ofisində bölmə			
Polşa	Dövlət qulluğu Ofisi		Şura	2000-ci ildə yaradılmışdır	Kadrların idarəedilməsi strategiyası
Rumıniya	Dövlət qulluğu Agentliyi			2003-cü ildə yaradılmışdır – lakin zəifdir	
Rusiya Federasiyası		Prezident Aparatı nəzdində Ofis			
Serbiya	Dövlət qulluğu Agentliyi			2001-ci ildə yaradılmışdır.	Vardır.
Slovakiya	Dövlət qulluğu Ofisi			2002-ci ildə yaradılmışdır.	Müxtəlif
Sloveniya	Daxili İşlər Nazirliyində Dövlət idarəetməsi sahəsində islahatlar üzrə Direktorat				Vardır.

³⁸ Həmçinin, dövlət xidmətlərinin göstərilməsi şəraitini nizamlanması üzrə Hökumət nümayəndəsi (Əmək Nazirliyi daxilində)

7.4 Yuxarı səviyyələrə diqqətin artırılmasının zəruriliyi

6-9-cu səviyyələr üçün müsabiqə əsasında dövlət qulluğuna qəbul sistemlərinin işlənilməsinə hazırda mövcud olan diqqətlə yanaşı, ali dövlət qulluğu sistemində liderliyə tələbat da qəbul edilməlidir. Bir sıra keçid ölkələrində bu əsil prioritet olmuşdur; sistemli şəkildə işə qəbul, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və birgə təlimlər vasitəsilə bu səviyyənin inkişafına xüsusi diqqət verilir. Aydınır ki, bu səviyyədə dəyişikliklər qulluğa qəbulla müqayisədə daha aşağı səviyyədə sistemə daha tez təsir edir.

Ali dövlət qulluğu strukturunun məqsədi yeni sistemə ardıcıl keçidi təmin etmək, departamentlər arası siyasət əlaqələrinin inkişafına səy göstərməkdir. Məsələn, Macarıstanda 500 nəfərdən ibarət ali dövlət qulluqçuları sistemi tətbiq olunmuşur.

7.5 Kadrların idarə edilməsi ixtisasının yaradılması

Bu kitabda kadrların idarə edilməsi sahəsinə olan ehtiyaclar, idarəetmə üsulları diqqət mərkəzinə çıxarılır və onların izahı verilir. Əksər ölkələrdə bu mövzuda xüsusi təlimlər keçirilir və təlim kursunu müvəffəqiyyətlə bitirənlərə peşəkar diplom və ya dərəcə verilir. Növbəti bölmədə bu yeni ixtisasın yaradılmasına müvafiq tövsiyələr verir.

7.6 Strateji idarəetməyə olan ehtiyac

Biz belə bir nəticəyə gəldik ki, dövlət orqanları tərəfindən göstərilən xidmətlər və onların təkmilləşdirilməsi barədə tənqidi konstruktiv düşüncənin yaranmasına mərkəz tərəfindən imkan verilməyənədək heç bir real dəyişiklik mümkün deyildir. Əgər burada arzu edilən səviyyədə müsbət dövlət qulluğu sisteminin yaradılması real deyilsə, ortaya "Sistemin passivliyini azaltmaq üçün hansı digər yollar var?" sualı çıxır. Burada öz təsəvvür dairəmizi genişləndirməli və bəzilərinə akademik görünəcək sahələrə toxunmalıyıq. Bunun üçün xidmətlərin göstərilməsi prosesinə işçi heyətinin cəlb edilməsi sistemlərini yaradan yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilmiş cəmiyyətlərin nümunələrinə müraciət edilməlidir.

Yaponiya konkret bir nümunədir: burada rəhbərlik istehlakçılara təklif olunan xidmət və məhsulların təkmilləşdiriləcəyinə dair aparılan

davamlı dialoqlarda işçi heyətinin iştirakını təmin edir³⁹. Dövlət orqanları belə yanaşmam müəyyən qədər Azərbaycan şəraitində tətbiq edə bilərmə? Çətin maneələrdən biri də, şübhəsiz ki, dünyanın bu hissəsində təkbaşına rəhbərlik ənənəsidir. Dövlət orqanlarının rəhbərləri işlərə müfəssəl surətdə cəlb olunurlar. Burada, hələlik, elə bir anlayış qəbul edilmir ki, dövlət orqanlarının rəhbərləri strateji rol oynamağıdır, tapşırıqları öz işçilərinə həvalə etməlidirlər və bu metod onlardan daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir.

Dövlət orqanlarının rəhbərləri özlərini texniki təfsilatlardan uzaqlaşdırmalıdır və başa düşməlidirlər ki, onların səlahiyyətləri qeyri-məhdud deyildir və onların hər şeyi bilməsi mümkün deyildir.

Keçmiş Azərbaycanca o qədər də fərqlənməyən bəzi ölkələrdə EFQM və yaxud Excellence model (tərcümədə - üstünlük modeli) adlanan bir sistem işlənilib hazırlanmışdır ki, hazırda bu sistem Slovakiyada pilotac⁴⁰ çərçivəsində sınaqdan keçirilir. Hətta layihələrin idarə olunmasına dair əsas prinsiplərin tətbiqi belə faydalı olardı.

7.7 Təlim

Nazirliklərdə və digər dövlət orqanlarında çalışan işçilərdə rəqabətli iqtisadiyyat üzrə yeni biliklərə yiyələnməkdə ciddi ehtiyac yaranmışdır və hazırda bu mövzuya dair bir çox müvafiq kurslar təşkil edilir. Lakin siyasət və idarəetmə səriştələrinə olan ehtiyac, hələ lazımı səviyyədə qəbul olunmur. Biz, fəaliyyəti dövlət sektorunda layihələrin idarəedilməsi və kadrların idarəedilməsi səriştələrinin təkmilləşməsinə yönəlmiş yeni təlim mərkəzinin təsis edilməsini tövsiyə edirik. Eyni zamanda, hesab edirik ki, bu məsələdə xüsusi diqqət yeni idarəetmə mədəniyyətinin qurulması işində yardım edə bilmələri üçün rəhbər vəzifəli şəxslərin birgə fəaliyyətinə üstünlük verilməlidir.

8. Strateji idarəetmə barədə bir neçə söz

Bu sonuncu şərhə Azərbaycanın dövlət qurumlarında, xüsusən kadrlarla bağlı məhdud imkanlardan daha yaxşı istifadə olunmasına şərait yaradacaq mövcud sistemlərdən bəhs edilir.

Bütün dövlət qurumlarının əsasnamələrində onların bu istiqamətdə nə etmələri barədə ətraflı məlumat verilir. Lakin əsasnamə, işçilərin və ehtiyafların səmərəli şəkildə yerləşdirilməsində istinad olunmaq üçün həddən artıq təfsilatlıdır. Müzakirələrin əksəriyyətində çatışmayan bir söz var. O, idarəetmədir.

Zəruri olan strateji yanaşmadır. Dövlət qurumları üçün fəaliyyət strategiyası şübhəsiz ki, biznes sahəsində olduğundan xeyli fərqlidir və son zamanlaradək dövlət orqanlarının fəaliyyəti ilə bağlı çox az strateji sənəd⁴¹ var idi. Lakin son illərdə internetdən⁴² müxtəlif faydalı materiallar əldə etmək mümkün olmuşdur.

Nazirliklərin, xüsusən də kadrların idarəedilməsi ilə bağlı imkanlardan daha effektiv istifadə edə bilməsi barədə təfsilata varmağın yeri deyil, lakin aşağıdakı cədvəldə tətbiq edilən müxtəlif yanaşmalara dair məlumat verilir. Bunlar hazırda Avropa dövlət məmurlarından tələb olunanlara yaxındır⁴³.

1. Effektiv təşkilat -	2. Effektiv təşkilat olmağa maneələr -
Məramı aydındır	Mühakimə: "heç nə dəyişdirilə bilməz"
Təlimatlara deyil, nəticələrə yönəlmişdir	Siyasi müdaxilə
Nəticələri və prioritetləri müəyyənləşdirir	Təlimatlara önəm vermə
Öz müştərilərini tanıyır	Əsaslandırılmamış rəhbərlik
İşinə nəzarət edir	Qeyri-çevik strukturlar və sistemlər
Çeviklik əsasında təşkilatlanmışdır	Nəticə yönümlülüyn olmaması
İşçilərlə təşviqat aparır	
Öyrənir, öyrənir	
Dəyişikliklər, dəyişikliklər	

⁴¹ Bax: Leadership for the Common Good – tackling public problems in a shared-power world by Bryson C and Crosby (Cossey Bass 1992)

⁴² ən yaxşısı yalnız prosesi deyil, həm də vasitələri əhatə edən Böyük Britaniyanın Nazirlər Kabinetinin Uzunmüddətli strategiya göstərişləridir (2004) – www.strategy.gov.uk. Habelə bax, Təşkilatı Qiymətləndirmə – www.idrc.ca-dən İcranın Təkmilləşdirilməsi

⁴³ Bax Arcadis-in İcranın Təkmilləşdirilməsinin Planlaşdırılmasına

³⁹ Lakin Qafqazdakından daha iştirakedicilik mədəniyyətə malikdir

⁴⁰ Slovakiya Dövlət qulluğu Agentliyi tərəfindən. "Sizin nazirlik və ya təşkilatı necə qiymətləndirmək olar" adlı Dövlət təlimatına bax – www.cmps.gov.uk. Burada Keyfiyyətin İdarə olunması üzrə Avropa Fondunun strukturundan istifadə olunur

3. Dəyişikliklərə maneələr – Əsasların olmaması Təhlili biliklərin çatışmazlığı Prosesin çatışmazlığı Hədəfin olmaması Stimul çatışmazlığı Kənar şəxslərə əminlik	4. Effektivliyin artırılmasına ilk yanaşmalar - Kənar müşavirlərin təyin olunması Yeni siyasətin bəyan olunması Siyasi və/yaxud istifadəçi təzyiqinin yaradılması İşçilərlə təlim keçməsi İnformasiya texnologiyalarının tətbiqi
--	--

5. Bu yanaşmaların imkanları –

Yanaşma	Problem
Kənar müşavirlərin təyin olunması	Nəticələrlə bağlı heç bir öhdəlik yoxdur
Yeni siyasətin bəyan olunması	Struktur dəstəyinin olmaması
Siyasi və/yaxud istifadəçi təzyiqinin yaradılması	Mümkündür
İnformasiya texnologiyalarının tətbiqi	Vəsaitlərlə nəticəni dəyişik salır
İşçilərlə təlim keçməsi	Tətbiq olunmur

6. Təşkilatlar yenidən yaxşılaşsınlar –

Daxili öhdəliklər
 Nə etməli olduqlarını bilirərsə,
 Məhdud sayda prioritetlər müəyyənləşdirilsə,
 Məhdud, lakin ciddi addımlar tələb olunursa,
 Rəhbərlik bunu dəstəkləyirsə
 İşçilərə dəstək verilsə
 Proses yaxşı təşkil olunursa

8. Dəyişiklik həyata keçə bilər, o halda ki:

Mümkün həll yolları barədə danışırıqsa,
 İmkanlara diqqət yetirirsə,
 Təşəbbüs göstəririksə
 İstiqaməti duyuruqsa
 Diqqətli seçim ediriksə
 Digərlərini cəlb ediriksə

7. Dəyişiklik baş vermir, əgər –

Biz problemlərdən danışırıqsa,
 Diqqəti məhdudiyətlərə yönəldiriksə,
 Nə istədiyimizi bilmiriksə,
 Özümüzü sərbəst hiss etmiriksə,
 Hər şeyi dəyişmək istəyiriksə,
 Bunu müstəqil etmək istəyiriksə,
 Prosesi təşkil etmiriksə

9. Effektiv dəyişiklik baş verəcək, o halda ki:

Realistik planlar üzərində işləyiriksə
 Edilə biləcəklərə diqqəti cəmləşdiririksə
 Aydın məqsədləri müəyyənləşdiririksə
 Ətraflı planlar tərtib ediriksə
 Ehtiyatları sərbəst ediriksə
 Rəhbərləri və həmkarlarımızı cəlb ediriksə
 Biz buna başlayırıqsa!

9. Nəticə

Azərbaycan öz inkişafının çox vacib bir mərhələsindədir. Hazırda Azərbaycanın üzləşdiyi çətinliklərin öhdəsindən gələ biləcək, göstərilən dövlət xidmətlərinin səviyyəsi ilə ictimaiyyətin etimadını qazana biləcək peşəkar dövlət qulluğu sisteminin yaradılmasına dair qərar qəbul etmək üçün lazımı biliyə böyük ehtiyac duyulur.

Bu silsilədən olan əvvəlki iki kitabda digər ölkələrdə mövcud olan dövlət qulluğu sistemləri barədə ümumi məlumat verilir.

Son iki il ərzində bu sahədə Prezidentin İcra Aparatı, Milli Məclis, Prezident yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası, nazirliklər və bir sıra digər dövlət orqanları ilə birgə əməkdaşlıqdan, eləcə də nazirlərlə, deputatlarla, Prezidentin İcra Aparatının əməkdaşları, jurnalistlərlə və tələbələrə apardığımız müzakirələrdən böyük zövq aldıq. Ümid edirik ki, kitab bu dialoqun davamlılığının təmin edilməsinə yardımçı olacaq.

FƏSİL II

KONSEPSİYADAN TƏCRÜBƏYƏ - AZƏRBAYCAN DÖVLƏT QULLUĞUNDA KADRLARIN İDARƏEDİLMƏSİ ÜÇÜN KEÇİD YOLU

1. Ön söz

Fəsil 1-də kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılmasının səbəbləri müəyyənləşdirilir. Bu fəsildə həmin məqsədə nail olmaq üçün lazımi addımlar müəyyən edilir.

Bu fəsilin məqsədlərinin açıqlanması üçün, Fəsil 1-də araşdırılmış bəzi ehtimalları nəzərdən keçirək, yəni:

1. Müasir kadrların idarəedilməsi metodlarının tətbiq edilməsi vasitəsilə səmərəli və obyektiv dövlət qulluğu sisteminin inkişaf etdirilməsi yeni mərkəzi kadrların idarəedilməsi idarəsinin yaradılmasını tələb edir.
2. Fəsil 1-də müəyyənləşdirilən problemlər mövcuddur və həll olunmalıdır, yəni:
 - a. Dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi bacarıqları və peşə etikası lazımi səviyyədə deyildir.
 - b. Dövlət qulluğu sisteminin işini istiqamətləndirmək üçün hüquqi sənədlərdən böyük asılılıq var və bunun nəticəsi kimi, idarəetmə təcrübəsi yaxud bacarıqları azdır.
 - c. Qərar qəbul edənlər və ön xəttə olan işçilər arasında məsləhətləşmə azdır, yaxud heç yoxdur.
3. Vəzifələrin hazırkı növləri üzrə bölünməsində struktur dəyişikliklərin edilməsi vacibdir.

2. Əsas problemlər barədə qısa məlumat

Üç problemin araşdırılması prosesi, səriştəli və peşəkar kadrların idarəedilməsi vəzifələrinin və dövlət qulluğu sisteminin rəhbər işçilərinin möhkəm idarəçilik bacarıqlarının inkişafına yönəlmişdir. Bu səbəbdən, Prezident Aparatında mərkəzi kadrların idarə edilməsi İdarəsinin (MKİİ) yaradılması ilə, keçid prosesində faydalı və səmərəli dövlət qulluğu sistemi üçün bir növ möhkəm bünövrə qoyular. MKİİ-in

yaradılması, kadrlarla təmin olunması və onun mandatının müəyyən-
ləşdirilməsi keçidin birinci elementi kimi özünü göstərəcəkdir.

MKİİ-in yaradılması ilə sıx əlaqəli olan ikinci element, idarənin işçi
heyəti, eləcə də nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrların
idarə edilməsi sistemində işçilərin bu sahədə bacarıq və səriştələrin
tam həcmdə inkişaf etdirilməsi zərurətidir.

Kadrların idarə edilməsi üzrə funksional vəzifə mütəxəssisləri
dəstəkləməkdir; bu işdə əsas rol kollektiv üzvlərinin səmərəli idarə
edilməsinə dair rəhbərləri lazımı təlimatlarla təmin etməkdir. Yeni
idarəetmə qaydalarının faktiki tətbiqi, müvafiq qaydada təyin olunmuş və
kadrların idarə edilməsi sistemi ilə əməkdaşlıqda işləyən sahə rəhbərləri
tərəfindən həyata keçirilir. Buna görə, kadrların idarəedilməsi sahəsində
ümumi bacarıqların inkişaf etdirilməsi ilə paralel olaraq, sahəyə rəhbərlik
etmək üçün lazım olan bacarıqların inkişafı da nəzərdə tutulmalıdır. Bu
da keçid prosesinin üçüncü elementini təşkil edir.

Dördüncü element dövlət qulluğunda rəhbərlik məsələsi ilə bağlıdır.
Fəsil 1-də təfərrüatı ilə təsvir olunduğu kimi, Azərbaycan dövlət qulluğun-
dakı mövcud vəziyyət Avropa İttifaqında qəbul olunmuş modellərdən çox
fərqlənir. Xüsusilə, ölkənin siyasi rəhbərliyi dövlət qulluğunun fəaliyyəti-
nə rəhbərliklə qarışıqdır. Əgər Azərbaycan öz dövlət qulluğu sistemini
Avropa İttifaqına üzv olmaq üçün nəzərdə tutulan standartlara müvafiq
qurmaq istəyirsə, o dövlət qulluğunun yuxarı səviyyəsində daimi, qeyri -
siyasi kadr heyətinin yaradılması barədə ciddi fikirləşməlidir. Bu kadr
heyətinin rolunda, dövlət mexanizminin idarə edilməsi elə qurulmalıdır ki,
bu zaman hökumətin siyasi qərarlarının ədalətli, səmərəli və qərəzsiz
yerinə yetirilməsi təmin edilsin.

Hazırkı yüksək rütbəli məmurların statusu və vəziyyətində əhəmiyyətli
dəyişikliklərin tələb olunduğundan bu element göstərilən dörd
elementdə ən həssasıdır.

Yekun olaraq, tövsiyəmiz ondar ibarətdir ki, Azərbaycanda dövlət
qulluğu sisteminin islahatı aşağıdakı dörd əsas istiqamət üzərində keçirilsin:

- Mərkəzi kadrların idarəedilməsi idarəsinin yaradılması
- MKİİ və dövlət orqanlarında kadrların idarəedilməsi sahəsində potensialın yaradılması
- Sahə rəhbərliyi potensialının yaradılması
- Yüksək rütbəli dövlət qulluğu kadrların idarəedilməsi heyətinin yaradılması

3. MKİİ-nin yaradılması

Mərkəzi kadrların idarə edilməsi idarəsinin (MKİİ) yaradılması
zərurəti hökumətin, beynəlxalq standartlara uyğun olaraq fəaliyyət
göstərməyi bacaran, müasir və səmərəli Dövlət qulluğunu yaratmaq
istəyindən doğur. Bu məqsədə nail olmaq üçün Azərbaycan dövlət
qulluğu sistemində idarəetmə tərzlərində, təlimatlarında, münasibət-
lərində və kadr təminatında dəyişikliklər həyata keçirilməlidir.

Hazırda, Azərbaycan dövlət qulluğunda, kadrların idarə edilməsinin
funksiyası daha çox pərakəndə (ayrı – ayrı, müxtəlif formalarda)
şəkildə özünü göstərir; nazirliklərə və digər dövlət orqanlarının
əksəriyyətinə əslində, müxtəlif qanun və qərarların icra olunmasında
tam sərbəstlik verilmişdir. Həmçinin, əksər hallarda, kadrların idarə
edilməsi, zəruri dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zaman real iştirak
edən sistem əvəzinə, təəssüf ki, daha az əhəmiyyətli inzibati
funksiyaya üstünlük verilir.

Bu səbəbdən, MKİİ-in əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Azərbaycan dövlət idarəçiliyi sistemində kadrların idarəedilməsi siyasəti və qaydalarının uyğunluğunu artırmaq, nazirliklər və digər dövlət orqanlarında kadrların idarəedilməsi şöbələrinin yaradılmasını əlaqələndirmək
- Kadrların idarəedilməsi fəaliyyətini tam miqyasda əhatə etmək üçün kadrların idarəedilməsi işçilərinin potensialını artırmaq və onlar çalışdıqları orqanların rəhbərliyinə pozitiv yardım göstərmək
- Dövlət məmurları üçün karyera inkişafını və müvafiq iş təminatlarını nəzərdə tutmaqla, aydın müəyyənləşdirilmiş iş şəraitini yaratmaq
- Kadrların inkişafı proqramı vasitəsilə işçi heyətin keyfiyyətlərini, icra fəaliyyətini və marağını artırmaq.

Bu məqamda, xüsusi qeyd etmək lazımdır ki, MKİİ-in məqsədi, nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrlarının idarəedilməsi funksiyasını üzərinə götürmək deyil, daha çox onlara peşəkar mütəxəssis dəstəyi və rəhbərlik vasitəsilə yardım göstərmək və məsləhət verməkdir.

3.1 Struktur

MKİİ-in təfsilatlı strukturu, onun fəaliyyətinin və ştatının artması nəticəsində yeni sahələr əlavə olaraq, bir-iki il müddətində inkişaf etdiriləcəkdir. Adətən kadrların idarə edilməsi sisteminin vəzifəsi sayılan funksiyalar, hazırda müxtəlif inzibati struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Kadrların idarə edilməsi sisteminin bütöv və əlaqələndirilmiş şəkildə işə başlama bilməsi üçün bu fəaliyyət (məsələn, əmək haqqı siyasəti – lakin, faktiki, olaraq, məvacibin ödənişi, təşkilati struktur, işçi heyətin planlaşdırılması yox) MKİİ-ə verilməlidir.

Bu səbəbdən, MKİİ öz fəaliyyətini kiçik addımlarla başlamalıdır, lakin vaxt gəldikcə bu addımlar böyüməlidir. İdarə inkişaf etdikcə, onun təşkilati strukturu da dəyişilməlidir.

Aşağıdakı təkliflər dəqiq proqram kimi deyil, istiqamətverici tövsiyələr kimi qəbul olunmalıdır.

MKİİ-in təşkilati strukturu

MKİİ öz fəaliyyətinə üç bölmə ilə başlaya bilər:

- Qulluğa qəbul və vəzifədə irəli çəkilmə - təşkilatın yeni işçilərinin test imtahanları, qulluğa qəbulu və işlə tanışlığı, eləcə də irəli çəkilmə üçün daxili namizədlərin müəyyənləşdirilməsi. (Bir qayda olaraq, mərkəzi idarə qulluğa qəbul siyasətini və təlimatlarını müəyyən edir, əməli göstərişlər verir və xüsusi testlər keçirir. Faktiki olaraq, qulluğa qəbulun əksəriyyəti nazirliklərin kadrların idarə edilməsi üzrə şöbələri - "sahə qrupları" tərəfindən həyata keçirilməlidir, lakin dəqiq vəzifə bölgüsünün təfərrüatı razılaşdırılmalıdır).
- Təlim, inkişaf və qiymətləndirmə - Nazirliklərin kadrların idarə edilməsi və təlim şöbələri ilə birgə işləyərək, əlaqələndirilmiş və ardıcıl surətdə vəzifə üçün ilkin təlim, başqa işə keçmə, yaxud vəzifədə irəli çəkilmə üçün təlim, vəzifə ilə bağlı yeni bacarıq və texniki üsulların inkişafını, daxili ehtiyatlar imkan verməyəndə kənarından təlim üzrə mütəxəssislərinin cəlb olunmasını təmin etməkdir.
- İdarəetmə və qeydiyyat – işçi heyəti üzrə mərkəzi məlumatlar bazasının idarə olunması, qeydlərin aparılması və saxlanması

İşin həcmi həddən çox artmayınca, qalan tədbirlər idarənin rəhbəri və bölmə rəhbərləri arasında bölüşdürüləcək. Bu əlavə tədbirlərə, ödəniş və iş şəraiti, işin icrasının qiymətləndirilməsi və ixtisas

dərəcəsi, eləcə də kadrları idarə edilməsi sisteminin strukturu və əhatə dairəsində dəyişikliklərə dair təkliflərin verilməsi daxil edilə bilər.

Tam həcmdə fəaliyyət göstərəndə, məsələn, 2 ildən sonra, çox güman ki, MKİİ – nin strukturunda bəzi yeniliklər baş verəcək və onun beş bölmədən ibarət olmasına ehtiyac duyulacaqdır. İrəli çəkilmə və Qiymətləndirmə fəaliyyəti yuxarıda göstərilən 1 və 2 bölmələrdən ayrılıb müvafiq bölmə təşkil edə bilərlər. Yeni Əmək Haqqı və Təlimatlar bölmələrinin əlavə edilməsi, İnzibati bölmənin isə əmək haqqı fondunun əlaqələndirilməsi ilə məşğul olması məqsədəuyğun olardı (Maliyyə Nazirliyinin Əmək Haqqı bölməsi ilə müvafiq məlumatın mübadiləsi). Yeni stururun beş bölməsi aşağıdakı kimi formalaşa bilər:

- Qulluğa qəbul
- Təlim və inkişaf
- Qiymətləndirmə və irəli çəkilmə
- Siyasət və təlimatlar – beynəlxalq təcrübədə baş verən yeniliklərin öyrənilməsi və üzə çıxarılması; müvafiq orqan tərəfindən təsdiq olunan Kadr siyasətinin tərtib olunması, mövcud olan kadrların idarə edilməsi sistemi üçün hazırlanmış təlimatlarının təhlili və təkmilləşdirilməsi; lazım gəldikdə, yeni sistemlərin yaradılması; kadrların idarə edilməsi siyasəti və təlimatlarına uyğun olan icra fəaliyyəti standartlarının müəyyənləşdirilməsi.
- İnzibati məsələlər və qeydiyyat – o cümlədən, əmək haqqı fondunun əlaqələndirilməsi.

Nazirliklərdə kadrların idarə edilməsi şöbələrinin təşkilati strukturu

MKİİ ilə yanaşı, kadrların idarə edilməsi sisteminə nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrların idarə edilməsi şöbələri daxil ediləcəkdir. Mərkəzin fəaliyyətində nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrların idarə edilməsi şöbələri arasında vəzifələrin dəqiq bölgüsü müzakirə və razılaşdırma predmeti olacaqdır, lakin prinsip ondan ibarət olmalıdır ki, Mərkəz kadr siyasətinin təlimatları və standartları müəyyən edir, nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrların idarə edilməsi şöbələri isə bu sahədə gündəlik işi həyata keçirir.

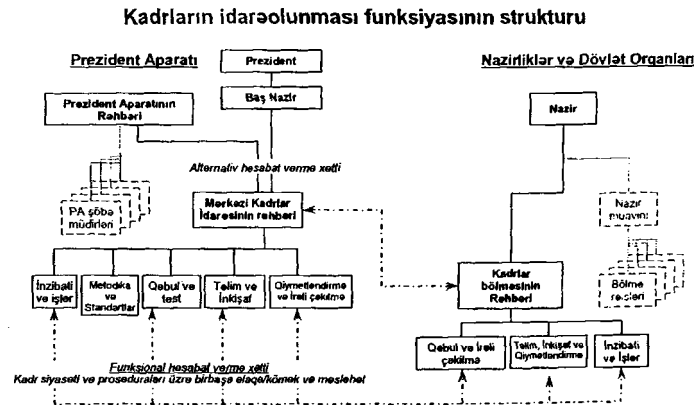
(Qeyd: Nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrların idarə edilməsi üzrə işçiləri müvafiq orqanın sahə rəhbərliyi qarşısında cavabdehdirlər, lakin onlar öz peşəkar xidmətlərini MKİİ tərəfindən müəyyən edilmiş təlimatlarla və standartlara əsasən həyata keçirirlər.)

Çox güman ki, nazirliklərin sahə kadrlarının idarə edilməsi şöbələrinin əksəriyyəti MKİİ ilkin strukturuna uyğun, yəni qulluğa qəbul/irəli çəkilmə və təlim/inkışaf/qiymətləndirmə və inzibati/qeydiyyat aparmaq ilə məşğul olan iki bölmədən, ibarət olacaqdır. Daha kiçik nazirliklərdə, ola bilsin ki, şöbə müdiri eyni zamanda iki işçi bölmədən birinə başçılıq etsin, daha iri nazirliklərdə isə, MKİİ kimi üç strukturadan ibarət olan daha geniş kadrların idarə edilməsi şöbələrinin zəruriliyi əsaslandırılıla bilər. Lakin bu siyasət sahə şöbələrində təkrarlanmamalıdır, çünki bu bilavasitə mərkəzi funksiyadır.

MKİİ-yə gəldikdə, sahələr kadrlarının idarə edilməsi bölmələri hesabat verdikləri səviyyədə onların statusu müəyyən edilir. İdeal halda, şöbə rəhbəri birbaşa nazirə hesabat verməlidir. Bu ona görə vacibdir ki, nazirlərin nazirlikdəki daha aşağı rütbəli işçiləri ilə bilavasitə əlaqələri olmasına baxmayaraq, bu əlaqə və ünsiyyət həmişə nazirin istəyindən asılıdır. Birbaşa hesabat vermə xəttinin rəsmi şəkildə yaradılması, kadrların idarə edilməsi şöbəsinin müdirinə, özlərinin gündəlik məsələləri olan başqa rəhbərlər tərəfindən maneəçilik olmadan nazirlə birbaşa əlaqə mexanizmi yaradır.

Bu o demək deyildir ki, kadrların idarə edilməsi şöbəsinin müdiri nazir müavini ilə eyni rütbədə olmalıdır, lakin, işin həcmi və əhəmiyyətinə görə, xüsusilə də, iri nazirliklərdə bunu əsaslandırmaq olar.

Aşağıdakı şəkildə MKİİ-n yuxarı səviyyəsi və tam işlək vəziyyətində olan sahə şöbələrinin təşkilati strukturu göstərilir:



MKİİ ilə nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrlarının idarə edilməsi şöbələri arasında əlaqələr

Bir tərəfdən nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının kadrlarının idarə edilməsi şöbələri və Mərkəz, digər tərəfdən isə nazirlik yaxud dövlət orqanları ilə münasibətlər kadrlarının idarə edilməsi sistemi işçilərinin əksəriyyəti üçün nisbətən yeni bir məsələ olacaqdır.

Buna görə bu münasibətlərin mahiyyətini başa düşmək zəruridir. Hər hansı iki orqan yaxud şəxs arasında yalnız bir hesabat vermə xəttinin olmasını ehtimal etmək düzgün olmazdı. Peşəkar mütəxəssislərin cəlb olunduqları işlərin əksəriyyətində, əslində iki hesabat vermə xətti olur:

- **Bilavasitə hesabat vermə xətti:** bu əsas səlahiyyət xəttidir ki, bunun vasitəsilə rəhbər/işçi ardıcılığı tərəfindən təşkilatın gündəlik nəzarəti həyata keçirilir.
- **Funksional hesabat vermə xətti:** bu, müvafiq qurumun yaxud şəxsin ixtisası ilə məhdudlandırılan yardımçı funksional səlahiyyət xəttidir. Bu mühasibat, hüquq, İT və sözsüz ki, kadrların idarə edilməsi sahəsində işləyən mütəxəssislərə aiddir. Burada, işçilər bilavasitə rəhbərlərinin göstərişlərini yerinə yetirir, lakin eyni zamanda, müvafiq ixtisasa aid siyasət, standartlar və qaydalara da riayət etməlidirlər.

Azərbaycanda kadrların idarə edilməsi ixtisası əsil peşə statusunu almalıdır, lakin, bu arada, MKİİ peşə orqanı rolunu həyata keçirməli və nazirlik və dövlət orqanlarında kadrların idarə edilməsi sistemi işçiləri əməl etməli olan siyasət və təlimatları müəyyənəşdirməlidir.

Son olaraq, qeyd etməliyik ki, MKİİ kadrlarının idarə edilməsi üzrə işçilərinin gündəlik fəaliyyətinə nəzarət etməyəcək, lakin onlara öz işlərində rəhbər tutmaq üçün standartları və qaydaları müəyyənləşdirəcəkdir.

3.2 Kadr təminatı

Kadrların idarə edilməsi sistemi üçün münasib işçilərin axtarılma-tapılması əvvəlcə problem yaradacaq, çünki bu sahədə beynəlxalq səviyyədə qəbul olunan bilikli və bacarıqlı mütəxəssis olan işçilər o qədər azdır ki, bunu müstəsna hal kimi qiymətləndirmək olar. Yeni MKİİ və sahələr üzrə kadrların idarə edilməsi şöbələrinin yaradılması, sadəcə olaraq, mövcud işçi heyətinin yeni sistemə keçirilməsi və "İşin öhdəsindən gəlin!" deməsi deyildir. Eyni zamanda, bu məsələyə

akademik ixtisasa əsasən seçim kimi, ənənəvi qaydada yanaşma da düzgün olmaz, çünki belə ixtisas, sadəcə olaraq, yoxdur.

Kadrların idarə edilməsi işçilərinin seçimi onların keyfiyyətləri, bacarıqları və fikir tərzi əsasında həyata keçirilməlidir. Onlar, məsələn, tez qavrayan, işlərin hazırkı vəziyyətini yaxşılaşdırmaqda maraqlı olan, onları əvvəlcədən düşünüb planlaşdırmağı bacaran, yeniliyi öyrənmək istəyən, bir sözlə yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Onlar, qanun və təlimatlar ilə işləməklə yanaşı, eyni dərəcədə insanlarla işləməyin sirlərini öyrənməli qarşılıqlı ünsiyyət yarada bilməlidirlər. Kadrların idarə edilməsi sistemində mütəxəssis korpusunun formalaşması prosesi bu fəsilin ikinci bölməsində müzakirə olunur.

İlk növbədə MKİİ rəhbəri təyin olunmalıdır, ondan sonra isə onun bilavasitə tabeliyində olan işçilər seçilməlidir. Vəzifənin əsas rolu kadrların idarə edilməsi sistemi ilə hökumət arasında qarşılıqlı münasibətlər olduğuna görə, bu insan yüksək şəxsi keyfiyyətlərlə, yanaşı cazibə qüvvəsinə malik olmalı, eyni zamanda nüfuzlu şəxs kimi tanınmalıdır. Bu şəxsin kadrların idarə edilməsi sahəsində peşəkar olması daha ideal variant olardı, bununla belə onun kadrların idarə edilməsi məsələlərində peşəkar işçilər ilə məsləhətləşməyə açıq və hazır olması olduqca əhəmiyyətlidir.

Bölmə rəhbərləri də kadrların idarə edilməsi sahəsində peşəkar işçi olmalıdırlar. Hazırda belələri demək olar ki, yox dərəcəsindədir, buna görə də, belə işçilər təlim keçən müddətdə, tələb olunan bilik və bacarıqları təmin etmək üçün əsaslı tədbirlər görülməlidir. Bu səbəbdən, seçim, şöbə rəhbəri üçün tətbiq olunanlarla eyni tip meyarlara əsaslanır, lakin burada vacib bir meyar əlavə olunur ki, bu da bir neçə il ərzində intensiv təlim və ixtisas artırma keçmək istəyidir.

Kadrların idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət dairəsi və xüsusiyyətləri barədə əsas qərarların hələ qəbul edilmədiyinə görə, MKİİ bölmələrinin hər birində tələb olunan işçilərin sayını dəqiq hesablamaq mümkün deyil. Lakin beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq, təxmini hesablamalar göstərir ki, ümumi işçilərin sayı 20-30 nəfər ola bilər. Beləliklə, kadr təminatı - "tələb olunduqda" prinsipi əsasında həyata keçirilməlidir, yəni, yeni işçilər yalnız iş yeri (vakansiya) olanda müvafiq qaydalar əsasında qəbul olunmalıdırlar.

Nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının fəaliyyət dairələrində müxtəlif ölçü vahidlərinin və mürəkkəbliklərin olmasını nəzərə alaraq, bu mərhələdə hər sahə üzrə kadrların idarə edilməsi şöbəsinin

strukturunu və onun ştat cədvəlini müəyyən etmək qeyri-mümkündür. Lakin MKİİ ilə əlaqədar müzakirə olunan ümumi prinsiplər sahələr üzrə şöbələr də tətbiq olunacaqdır. Çox güman ki, bir sıra nazirliklərin hazırkı kadrların idarə edilməsi şöbələri, faktiki olaraq, İnzibati və Qeydiyyat bölmələrinə çevriləcək, mütəxəssis kadrların idarə edilməsi bölmələri isə yenidən yaradılacaqdır.

4. Kadrların idarə edilməsi sistemi potensialının gücləndirilməsi

Hazırda Azərbaycanda müəyyən edilmiş kadrların idarə edilməsi ixtisası yoxdur. Səriştə və bacarıqları dünyada qəbul olunmuş standartlarla eyni səviyyədə olan kadrların idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər korpusunun formalaşması üçün vaxt tələb olunur, lakin kadrların idarə edilməsi sahəsində bilik və bacarıqların artması Azərbaycan dövlət qulluğuna və ola bilsin, ümumiyyətlə ölkənin inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə fayda verəcəkdir.

Buna görə Hökumətin həm özü, həm də Azərbaycan iş dairələri üçün kadrların idarəedilməsi sistemi işçilərinin peşəkar mütəxəssislər kimi inkişafını dəstəkləməsi olduqca vacibdir. Bu aylar yox, illərlə çəkən, uzun müddətli prosesdir. Bu proses uzandıqca, itirilmiş vaxtın əvəzini əldə etmək bir o qədər də çətinləşəcəkdir.

Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi üzrə səriştələr strukturunun yaradılması üçün xarici mənbələrdən bu sahə üzrə ekspertlərin dəstəyi tələb olunur. Özəl sektorda geniş yayılmış qayda müvəqqəti menecerlərin cəlb olunmasıdır. Məsləhətçi ekspert yaxud müşavirlərdən fərqli olaraq, müvəqqəti menecer boş yer olduğu müddətdə müəyyən vəzifənin tam rəhbərlik məsuliyyətini öz üzərinə götürür. Dövlət sektorunda isə, çox az hökumətlər xarici vətəndaşlara dövlət qulluğu vəzifələrini tutmağa icazə verir. Beləliklə, bu gün Azərbaycanda kadrların idarəedilməsi sistemində çalışan bütün (nadir müstəsna olmaqla) rəhbər işçilərin beynəlxalq standartlar üzrə idarəetmə prinsiplərini mənimsəmələri və öz işlərində tətbiq edilməsi üçün onların bir müddət beynəlxalq məsləhətçilərlə birgə işləməsinə və ya intensiv təlimlər keçməsinə böyük ehtiyac duyulur.

Kadrların idarə edilməsi sisteminin potensialının artırılması mümkün qədər tez başlanmalıdır, burada üç əsas tədbir təklif olunur:

1. Təlim

İlk olaraq, yeni MKİİ-n və aparıcı nazirliklərin kadrların idarə edilməsi şöbələrinin bölmə rəhbərləri üçün bir neçə münasib namizəd seçilməli və müvafiq xarici təlim müəssisəsi vasitəsilə kadrların idarə edilməsi sahəsində geniş peşə təlimi proqramı keçməlidir. Hansı ölkənin seçilməsini dil məsələsi müəyyən edəcəkdir. Kadrların idarə edilməsi üzrə ən qabaqcıl təlim Avropa və ABŞ-da mövcuddur, lakin, məsələn, Rusiyada da kadrların idarə edilməsi sahəsində müvafiq standartlara uyğun təlim verən institutlar var. Bundan əlavə, Təsis Qazaxıstanda Avro-Asiya Təlim Mərkəzini maliyyələşdirir və qısa müddətdə bu mərkəz kadrların idarə edilməsi və ümumi idarəetmə bacarıqları sahəsində təlim modullarını təqdim edə biləcəkdir.

Təlim intensiv, tam təhsil dərəcəli, yaxud ən azı 12 ay müddətli təkmilləşdirmə kursları və ya təlim bloklarını iş təcrübəsi ilə birləşdirən daha geniş yayılmış “sandwich” proqramı şəklində ola bilər. Birinci halda, ola bilsin, təlim keçəni instituta göndərmək lazım gəlsin. İkinci halda, bəzi təşkilatlar müəllimlərini Azərbaycana göndərməyə hazır ola bilər.

Yekunda demək olar ki, MKİİ-n kadrların idarə edilməsi bölməsi rəhbərlərinin təlimi üçün “sandwich” yanaşması daha əlverişli olar, baxmayaraq ki, tam səriştə əldə etmək üçün təlim keçənə daha çox vaxt tələb olunur.

2. Müvəqqəti ekspertlər

Bu fəsilin əvvəlində göstəriləni kimi, MKİİ, çox güman ki, 3 və ya 4 əsas bölmələrdən ibarət olacaqdır. Bu bölmələrin gələcək rəhbərləri təlim keçən müddətdə, biz təklif edərdik ki, onlara müvəqqəti təhkim olunmuş kadrların idarə edilməsi üzrə ekspert dəstək göstərsin və həmin ekspert xaricdən dəvət olunmalıdır. Bu ekspertlərin vəzifəsi MKİİ-n yeni rəhbərinə idarənin yaradılması və fəaliyyətində yardım göstərməkdir. Onlar həmçinin təlim bölmələrinin rəhbərlərinə iş yerlərində təlim bloku çərçivəsində dəstək verməlidirlər. Bununla yanaşı, müvəqqəti ekspertlər nazirliklərin kadrların idarə edilməsi işçilərinə idarəetmə mexanizmləri və texniki üsulları üzrə dəstək və təlim verməlidirlər.

Sonra, MKİİ bölmə rəhbərləri təlimlərini başa vurduqca, müvəqqəti ekspertlər tədricən öz dəstək səviyyəsini azaldacaq, sonda isə tam dayandıracaqlar.

3. Peşə əlaqələri

Yuxarıda göstərilən iki təşəbbüslə yanaşı, Azərbaycanda rəsmi kadrların idarə edilməsi İnstitutunun yaxud Assosiasiyasının yaradılması məsələsinə baxılmalıdır. Bu təsisat özəl və dövlət sektorlarının kadrların idarə edilməsi işçiləri, yerli mütəxəssislər üçün peşə sahəsində dəstək və məsləhət mənbəyi olmalıdır. Belə orqanlar, formalaşmış kadrların idarə edilməsi ixtisası olan əksər ölkələrdə mövcuddur, belə orqanların əksəriyyəti yeni qruplarla əlaqə yaratmaq və onlara dəstək verməyə hazırdır. Azərbaycan Layihələrin İdarəedilməsi Assosiasiyası (AzPMA) bu proses üçün yaxşı modeldir.

Bundan əlavə, Azərbaycanın bir-iki nüfuzlu universitetləri və kadrların idarə edilməsi sahəsində ixtisas dərəcələri verən xarici universitetlər arasında əlaqə yaradılmalıdır. Təqribən bir il ərzində, Azərbaycanın nüfuzlu universitetində kadrların idarə edilməsi ixtisası kursunun başlanılması mümkün olmalıdır.

Kadrların idarə edilməsinin və təlim funksiyaları arasında əlaqə

Əvvəlki qeydlərdə, kadrların idarə edilməsi sistemi daxilində təlim və inkişaf fəaliyyəti, tələbatların müəyyənləşdirilməsi və təlim və inkişaf tədbirlərinin əlaqələndirilməsi ilə bağlıdır. Təlim funksiyası başqa yerdə də müzakirə olunur, lakin təşkilati baxımdan bir məsələ var ki, o da fəsil 8-də araşdırılacaqdır.

Dövlət qulluğunda ümumiyyətlə üç təlim kateqoriyası var:

- Dövlət qulluqçuları üçün əsas təlim (yeni işçilərin işlə tanışlığı, qanunlar, təlimatlar və s.)
- Müəyyən nazirliklərdə işlə əlaqədar ixtisas üzrə təlim
- Kollektivin ən yüksək iş göstəricilərinə nail olması üçün sahə rəhbərlərinə lazım olan bilik və texniki üsulların əldə edilməsini nəzərdə tutan idarəetmə və şəxslərə qarşılıqlı ünsiyyət bacarıqları sahəsində təlim.

Hazırda, hər nazirlik öz təliminə görə cavabdehdir, bu da qulluqçulara verilən təlimin həcmində və keyfiyyətində böyük müxtəlifliyə gətirib-çıxarır. Kadrların idarə edilməsi vəzifəsi üçün problem ondan ibarətdir ki, üçüncü kateqoriya, yəni rəhbər işçilərin təlimi, bütün nazirlik və dövlət orqanlarında ardıcıl surətdə həyata keçirilməlidir. Bir çox struktur modellərindən hansının qəbul

olunmasından asılı olmayaraq, vacib məsələ kadrların idarə edilməsi vəzifələrinin rəhbər işçilərin təliminin tərkibini, müddətini və keyfiyyətini müəyyən etməyə qadir olmasıdır..

5. Sahə rəhbərlərinin potensialının gücləndirilməsi

Yuxarıda göstəriləyi kimi, kadrların idarə edilməsi funksiyasının rolu, kollektivin səmərəli işləməsi üçün rəhbər işçilərə lazım olan təlimatlar və bacarıqlar təmin etməklə, sahə rəhbərliyinə dəstək göstərməkdir. Məhz rəhbər işçilər bacarıq və təlimatlar tətbiq etməlidirlər.

Bu fəsilin əvvəlində verilən birinci və ikinci ehtimallar düzdürsə, idarəetməni bacaran sahə rəhbərləri korpusunun yaradılması Hökumət və ölkə üçün olduqca əhəmiyyətli və təxirəsalınmaz məsələdir.

Təlim məsələsi Dövlət qulluğu sahəsində İslahat Layihəsinin bir neçə hesabasında araşdırılmışdır. Hələ ki, bir sıra idarəetmə modulu var və əminliklə qabaqcadan demək olar ki, onlar lazım olacaqdır. Bunlar aşağıdakıları daxil edir:

- Strateji planlaşdırma
- Risklərin qiymətləndirilməsi
- Ünsiyyət bacarıqları
- Ştatın qiymətləndirilməsi
- Bütçənin müəyyənləşdirilməsi
- Məqsədlərin qoyulması və monitorinqi
- Maraqlandırma bacarıqları
- Müsahibə aparmaq bacarıqları

8-ci fəsildə kadrların idarə edilməsi sisteminin gələcəyi üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən bəzi ümumi təlim prinsipləri göstərilir.

1. İdarəetmə qaydalarının çoxu cəmiyyətdə kök salmış konsepsiyalar və dəyərlərə əsaslanır və tam aydındır ki, müxtəlif cəmiyyətlərin müxtəlif dəyərləri olur. Nəticədə, idarəetmə etikasını, hər ölkədə bunun əsasında duran ictimai dəyərləri nəzərə almadan, bir ölkədən o birinə köçürmək qeyri-mümkündür. Ən azı, burada dil problemləri olacaq və anlayışların incəliklərini qəbul edən (resipient) ölkənin dilində təsvir oluna bilməyəcəkdir.
2. Kadrların idarə edilməsinin funksional rolunun vacib elementi belə mədəni fərqlərə həssas olmaq, aidiyyəti üzrə bunların

müəyyən olunmasını və izah edilməsini təmin etməkdir. Həmçinin rəhbər işçilərə bu yeni anlayışlara və dəyərlərə uyğunlaşma, onların mənimsənilməsi üçün kifayət qədər vaxt verilməsi vacibdir.

3. Əvvəlcə, idarəetmə sahəsində təlim tədbirlərinə xarici mənbələr cəlb olunmalıdır. Xarici təlim mənbələrinin seçilməsinə diqqətlə yanaşmaq lazımdır, çünki heç də təlim verənlərin hamısı yuxarıdakı iki məsələnin təşkilati və psixoloji nəticələrini tam başa düşmək qabiliyyətinə malik deyildir.
4. İdarəetmə üslubunda hər hansı bir dəyişiklik dövlət qulluğunun yuxarı eşelonu tərəfindən açıq və şövqlü təşviq OLUNMALIDIR. Bu, o deməkdir ki, birinci növbədə onlar təlim keçməlidirlər. Belə maraqlı olmasa, onların tabeliyində olan işçilər hazırkı iş tərzini birtərəfli dəyişməyə cürət etməzlər.
5. Orta səviyyəli rəhbər işçilərə öyrəndiklərini tətbiq etməyə icazə verilməsə, onların təliminin səmərəsi, yaxud müsbət nəticələri olmayacaqdır. “Bir dəfə döyülən, ikinci dəfə qorxar” (“İlan vuran ala çatıdan qorxur”) prinsipi bu vəziyyətə tamamilə aiddir. Əgər orta səviyyəli rəhbər yeni texniki üsullar üzrə təlim keçibsə, lakin sonra öz rəhbəri tərəfindən başqa cür işləməyə məcbur edilsə, onun daha bir təlim keçməyə marağı olmayacaqdır.
6. Səhvlərə görə ciddi cəza tətbiq edilən idarəetmə tərzini öz çərçivəsində hər hansı bir dəyişiklik, yaxud təkmilləşdirməni tam dayandırır. İşin görülməsi üçün daha münasib yollar tapmağa qadir olan rəhbər, eyni zamanda işçilərin buraxdığı səhvləri də başa düşməli, onların ətrafında gərginlik yaratmamalıdır. Bununla belə, eyni səhvlərin təkrarlanması yolları araşdırılmalı və səhvlər aradan götürülməlidir.
7. İdarəetmənin üslub və qaydaları bütün Dövlət qulluğu sisteminə mümkün qədər uyğun olmalıdır. Bu, kadrların idarə edilməsi funksiyası tərəfindən, təlimin təmin olunmasının əlaqələndirilməsi və nəzarəti (monitorinqi) deməkdir.
8. LAKİN: heç bir şey müvəffəqiyyət qədər uğurlu olmur. Əgər dəyişiklik prosesi və verilən təlim elə təşkil olunarsa ki, qrup müəyyən dərəcədə “tez qələbə” əldə edə bilsin, bu halda yeni nailiyyətlər üçün stimulyer olar. Həmçinin, uğurlu qrup, öz yoldaşlarının diqqətini cəlb etməklə onlarda da müvəffəqiyyət əldə etmək istəyini artırır.

6. Dövlət qulluğunun rəhbər kadr heyətinin formalaşması

Fəsil 1-də qeyd edilirdi ki, Azərbaycan dövlət qulluğunun siyasi və inzibati rəhbərliyi lazımi dərəcədə müstəqil deyildir. Avropa İttifaqı ölkələrinin əksəriyyətində nazir, rəhbərlik etdiyi nazirliyin fəaliyyətinə siyasi istiqamət vermək üçün seçilən şəxsdir. Lakin nazirlikdə gündəlik inzibati rəhbərlik daimi olaraq bitərəf dövlət qulluqçuları tərəfindən həyata keçirilir. Belə qayda dövlət aparatının, siyasi iqlimdən asılı olmayaraq, hökumətə ədalətli və ardıcıl xidməti təmin edir. Fasiləsiz idarəetmə müəyyən növ institusional yaddaşı təmin edir, bu, o deməkdir ki, bir-birinin ardınca gələn nazirlər (hökumətlər) çıxarılan nəticələrdən istifadə edir, səhvləri isə təkrarlamır. Məhz belə institusional yaddaş, bu günkü qlobal mühitdə iqtisadi inkişaf üçün əhəmiyyətli olan inzibati stabillik üçün əsas yaradır.

Bu səbəbdən, siyasi və inzibati rəhbərliyin bir-birindən ayrılması bir böyük problemdir ki, buna dövlət idarəçiliyi islahatları proqramında baxılmalıdır. Dövlət idarəçiliyi islahatının başqa vacib məsələsi Dövlət qulluğunun səriştəli yüksək rütbəli kadrlarla inzibati idarə olunmasının necə təmin edilə bilməsi məsələsidir.

ATƏT-in Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində Yuxarı səviyyəli Dövlət qulluğu qaydaları haqqında hesabatında bir neçə ölkədə təşkilati cəhətdən ayrılmış yüksək rütbəli dövlət qulluqçularından ibarət kadr heyətinin mövcudluğu qeyd olunur. Məsələn, Almaniyada "Ali Qulluq" (Höherer Dienst), Fransada "Ali Korpus" (Grands Corps); ABŞ-da "Yüksək Rütbəli Məmurular Xidməti" mövcuddur. Bir çox başqa ölkələrdə, bu cür xüsusi orqan nəzərdə tutulmayıb, lakin yüksək rütbəli kadr heyəti qulluğa qəbul, məvacib və idarəetmə üzrə müxtəlif tədbirlər vasitəsilə təmin olunur (məs. Avstraliya, Avstriya, Finlandiya, Niderland, Türkiyə, Böyük Britaniya). Keçmiş Şərqi Blok ölkələri arasında, Polşa və Macarıstanda, yüksək rütbəli dövlət qulluqçuları kadr heyətinin formalaşması üzrə müxtəlif sistemlər tətbiq olunmuşdur.

Keçid dövründə olan bütün ölkələrdə böyük sosial və iqtisadi dəyişikliklər baş verdiyi bir vaxtda, siyasətin müəyyənləşdirilməsində aydın və ardıcıl xəttin saxlanması üçün hökumət daxilində səmərəli rəhbərliyə olduqca böyük ehtiyac var. Yüksək Rütbəli Dövlət qulluğunun yaradılması, ümumi dövlət qulluğu dəyərləri və *kasta hissi** olan yüksək rütbəli rəhbərlər kadr heyətinin formalaşması vasitəsilə belə rəhbərliyin təmin olunması üçün səmərəli yollardan biridir.

Yüksək rütbəli dövlət qulluğu kadr heyətinin yaradılmasında üstünlüklərə aşağıdakılar daxildir:

- Nazirlərə neytral xarakterli, lakin siyasi baxımdan həssas məsləhətlərin verilməsi
- Hökumətin ən yüksək səviyyəsində sabitliyin təmin olunması
- Nazirlərin işləmək istədikləri insanları seçmək üçün, təlim keçmiş və səriştəli dövlət qulluqçuları qrupu ilə təmin olunması
- İş təminatı, uzun müddətli karyera perspektivləri və daha yüksək məvacib vasitəsilə yüksək nüfuzlu namizədlərin Dövlət qulluğuna cəlb olunması.

Bir çox praktiki məsələlər, o cümlədən, məsələn, rəhbər kadr heyətinə daxil olmaq üçün meyarlar, kontraktın şərtləri, karyera inkişafı, yer dəyişmə, inzibati məsələlər, davranış üzrə məhdudiyətlər (məsələn, hökumət işində çalışan müddətdə siyasi fəaliyyətdə iştirak etmə.) araşdırılmalıdır.

Yekunda qeyd edək ki, Azərbaycanın yüksəlişinin və inkişafının sürətləndirilməsi üzrə Hökumətin söylərini dəstəkləmək üçün fikrimizcə iki məsələ olduqca əhəmiyyətlidir:

1. Azərbaycan Dövlət qulluğunda siyasi və inzibati rəhbərlik funksiyalarının ayrılması
2. Dövlət qulluğunun səriştəli inzibati idarə edilməsinin təmin olunması

Yüksək rütbəli Dövlət qulluğu kadr heyətinin yaradılması hər iki məsələni səmərəli həll edir və bu islahat nə qədər tez başlayarsa, ölkə və hökumət bir o qədər tez bunun nəticələrini görə bilər.

7. Yekun

Bu fəsilin başlanğıcında dörd addım və ya tərkib hissə müəyyənləşdirilmişdir:

1. Mərkəzi Kadrların idarə edilməsi İdarəsinin yaradılması
2. MKİİ və dövlət orqanlarında Kadrlar sahəsində potensialın yaradılması
3. Sahə rəhbərliyi potensialının yaradılması
4. Yüksək səviyyəli dövlət qulluğu kadr heyətinin yaradılması

Bu, addımların ikisi struktur və imkanlar baxımından kadrların idarə edilməsi funksiyası ilə bağlıdır. Digərləri isə dövlət aparatının inzibati rəhbərliyi və idarəedilməsi ilə əlaqədardır.

Kadrların idarə edilməsi vəzifəsi və inzibati idarəetmə elə bir əməkdaşlığın iki tərəfidir ki, orada heç bir tərəf digərinin fəal əməkdaşlığı və iştirakı olmadan fayda əldə edə bilməz. Bu səbəbdən, Azərbaycan Dövlət qulluğunun islahatında nəzəriyyədən təcrübəyə keçid dörd addımın hər birində həyata keçirilən fəaliyyətdən asılıdır. Tam səmərəli olmaq üçün, hazırda addım 1 və 2 müəyyən dərəcədə vacibdir, addım 3 və 4 isə, kadr sahəsində müəyyən (lazım gəldikdə, kənardan cəlb olunan) bilik və təcrübə əldə ediləndə və MKİİ yaradıldıqdan sonra başlanacaqdır.

Bundan başqa, beynəlxalq təcrübə aydın göstərir ki, fəal və səmərəli kadrların idarə edilməsi sistemi ilə dəstəklənən yüksək rütbəli rəhbər kadr heyəti korpusu olmadıqda, dövlət sektorunda islahat çox nadir hallarda davamlı ola bilər, demək olar ki, bu qeyri-mümkündür.

FƏSİL III

KADRLARIN İDARƏEDİLMƏSİ MEXANİZMİNİN MƏRKƏZLƏŞMİŞ VƏ QEYRİ-MƏRKƏZLƏŞMİŞ SİSTEMLƏRİ ARASINDA SEÇİM

Kadrların idarə edilməsi sisteminin yaradılması prosesində ortaya “Onun strukturu necə olmalıdır?” sualı çıxır. Bir qayda olaraq, kadrların idarə edilməsi sisteminin strukturu onun xidmət etdiyi təşkilatın strukturuna uyğun olmalıdır. Təşkilatlar və onların strukturları barədə çox az qlobal həqiqətlər və ya strukturlar vardır, lakin nadir hallarda istisnalar olur.

Belə ki, kadrların idarə edilməsi funksiyasının strukturu barədə hər hansı bir müzakirə ümumilikdə dövlət qulluğunun strukturuna dair müzakirəyə çevrilir. Əslində Azərbaycan dövlət qulluğu inkişaf agentlikləri tərəfindən irəli sürülən ümumi modellərin heç birinə uyğun deyildir. O, nə mərkəzləşdirilmiş* nə də qeyri-mərkəzləşdirilmişdir. Bu iki model təcrübədə tətbiq edilən geniş yayılmış formalarıdır. Təcrübədə siyasətin həyata keçirilməsi üzrə məsul olan güclü mərkəzi orqan - Prezidentin İcra Aparatıdır; məhz bu orqan qanunlar və fərmanlar formasında digər dövlət orqanlarına göstərişlər verir. Lakin, bu fərmanların gündəlik icrası əsasən fərdi nazirlərin əlindədir. Mərkəzi nəzarətin həyata keçirilməsi üçün idarəetmə və nəzarət mexanizmləri zəifdir və yaxud yoxdur, nəzarət sanksiyaları isə əsasən məhkəmə prosesi vasitəsilə yerinə yetirilir ki, bu ən yaxşı təşkil olunmuş ölkələrdə belə ağır və sıxıcı prosesdir.

Qənaət belədir ki, nazirliklərə və eləcə də onların tərkibində olan kadrların idarə edilməsi şöbələrinə göstərişlər verildikdən, çox vaxt onların necə icrasına dair məsləhət almaq üçün təcrübəli ekspert mənbəsi mövcud deyildir. Hazırda bu kadrların idarə edilməsi sisteminə aid olan bir problemdir.

Beləliklə, əgər biz Azərbaycan dövlət qulluğunda işçilərin ardıcıl və ədalətli surətdə idarə edilməsinin təmin olunması barədə danışırıqsa, müvafiq təlimatlar hazırlayacaq nazirliklərin və digər

dövlət orqanlarının kadrların idarə edilməsi şöbələrinin fəaliyyətinə nəzarət edəcək bir mərkəzi orqanın yaradılması vacibliyini vurğulamalıyıq. Bundan sonra meydana “Mərkəzi icra orqanı bütün məsələlərə baxmalıdır, yoxsa sadəcə olaraq nazirliklərin müvafiq şöbələrinin fəaliyyətini tənzimləməlidir?” kimi başqa bir sual meydana çıxır və bu suala cavab əhəmiyyətli dərəcədə ümumilikdə Azərbaycan dövlət qulluğuna ünvanlandırılan eyni suala olan cavabdan asılı olacaqdır.

Müzakirə çox vaxt “mərkəzləşdirilmiş” və yaxud “qeyri-mərkəzləşdirilmiş” ifadəsi ilə xarakterizə edilir ki, bu da, yalnız bir - birindən ayrı və fərqli olan iki seçimin olması barədə güclü təəssürat yaradır. Bu cür təəssürat yanlışdır; bu 2 quruluş (mərkəzləşdirilmiş və qeyri - mərkəzləşdirilmiş) arasında son dərəcədə bir birindən fərqlənən bir çox fərqlər vardır. Həqiqətən də, müqayisəli dövlət qulluğu stukturlarının təhlili nəticəsində çox tez aydın olur ki, bir çox ümumi prinsiplərin və səciyyəvi xüsusiyyətlərin olmasına baxmayaraq, tamamilə eyni modeli tətbiq edən iki ölkə yoxdur.

Bir çox analitiklər razılaşırlar ki, dövlət qulluğu stukturları adətən iki geniş təsnifatdan birinə - Anqlo-sakson sistemi və Dövlət qulluğu haqqında Qanun sisteminə riayət edirlər.

Bir çox Anqlo-sakson dövlətlərində Dövlət Xidməti Komissiyaları⁴⁴ dövlət qulluğunun fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi üzrə məsuliyyət daşıyırlar. İnstitusional iyerarxiyada Dövlət Xidməti Komissiyalarının yüksək mövqedə durması vacibdir (onların bir çoxu konstitutsiyaya əsasən yaradılır). Bu Komissiyalara nazirliklərarası funksiyaların icrası üçün lazımi geniş səlahiyyətlər verilir⁴⁵. Onlar

⁴⁴ 20-ci əsrin əvvəllərində hamilik sistemi geniş yayıldığından siyasi cəhətdən daha neytral dövlət qulluğunu yaratmaq üçün Dövlət qulluğu Komissiyaları təsis olunurdu.

⁴⁵ Bəzi komissiyalar birbaşa Prezidentə tabedirlər (məsələn, Banqladeşdə). Digərləri Parlamentin razılığı ilə Kabinet tərəfindən təyin olunur (məsələn, Yaponiyada Milli Kadrlar Hakimiyyəti kabinet yanında komissiya tipli agentlikdir). Malayziyada müstəqil dövlət qulluğu komissiyalarının üzvləri (dövlət qulluğu komissiyası, təhsil xidməti komissiyası, məhkəmə və hüquq xidməti komissiyası və s.) Baş nazirin məsləhəti ilə Kral tərəfindən təyin olunurlar. Sinqapurda dövlət qulluğu komissiyasının sədri və üzvləri Baş nazirin məsləhəti ilə Prezident tərəfindən təyin olunurlar. Tailandın sistemi qarışıqdır. Dövlət qulluğu Komissiyasının qurumdarkənar üzvləri (Baş nazir, Maliyyə nazirinin Daimi katibi, Bütçənin Baş Direktoru, Milli Sosial və İqtisadi İnkişaf Şurasının baş katibi və Dövlət qulluğu Komissiyasının baş katibi), seçilmiş üzvləri, habelə xüsusi bilik və təcrübələrinə görə Kral tərəfindən təyin olunmuş üzvləri vardır.

adətən yüksək səviyyəli kadrların işə qəbulu və idarə edilməsinə, habelə yeri gəldikdə intizam məcəlləsinin icrasına da nəzarət edirlər. Onlar bəzən işçilərdən daxil olan şikayətlər üçün apelyasiya qurumu kimi də çıxış edirlər⁴⁶.

Dövlət qulluğu haqqında qanunun icra olunduğu ölkələrdə Baş nazirin tabeyilindəki nazirlik, yaxud dövlət agentliyi adətən dövlət qulluğuna nəzarət edir, maliyyənin idarə olunmasına və təsisatə nəzarət isə Maliyyə nazirliyi tərəfindən həyata keçirilir. Apelyasiyalara daxilə baxılır, yaxud dövlət qulluğunun fəaliyyətinə siyasi müdaxiləyə qarşı müdafiəni təmin edən inzibati məhkəmələr ola bilər (məsələn, Belçikanın Dövlət Şurası). Polşa və Serbiyada olduğu kimi siyasət və təlimatlarla bağlı bütün dövlət qulluğunun idarə edilməsi üçün məşvərətçi qurum olan Dövlət qulluğu Şurası, yaxud nazirliklərarası Komitə də ola bilər.

Lakin Anqlo-sakson sistemində, yaxud Dövlət qulluğu haqqında Qanun sistemində vahid model mövcud deyil, hər birinin öz üstünlükləri və çatışmayan cəhətləri olan müxtəlif institusional stukturlar var. Onların hər biri cəlb olunmuş əsas iştirakçılar, mərkəzi qurumlar və nazirliklər arasındakı incə qarşılıqlı əlaqəni idarə etməlidirlər. Ümumi sistemin hansı səviyyədə mərkəzləşməsindən asılı olaraq, nazirliklər və sahə agentlikləri kadrların idarə edilməsi öhdəliklərini öz üzərlərinə götürürlər.

Belə ki, sistemin Anqlo-sakson modeli, yaxud Dövlət Qanunu üzərində qurulduğu hər bir ölkə dövlət qulluğu kadrlarının idarəedilməsinin mərkəzləşmə və ya qeyri-mərkəzləşmə dərəcəsi barədə qərar verməlidir. Müvəffəqiyyət əldə etmiş mərkəzləşdirilmiş sistemlərdə əksər kadrların idarəedilməsi funksiyaları üzərində yüksək nəzarət var, lakin mikro idarəetmə əsas risk mənbəyidir. Müvəffəqiyyət əldə etmiş qeyri - mərkəzləşdirilmiş sistemlər adətən mərkəzin güclü nəzarəti altında müvafiq və möhkəm məsuliyyət çərçivəsində fəaliyyət göstərilir. Hər bir sistemin xüsusiyyətləri aşağıda verilir:

⁴⁶ Həmçinin bir neçə Dövlət qulluğu Komissiyası ola bilər (məsələn, Malayziyada Məhkəmə sistemi, polis, müəllimlər üçün ayrı-ayrı Dövlət qulluğu Komissiyaları vardır). Bu çox vaxt səlahiyyətlərin nazirliklərə ötürülməsi nəticəsində baş verir.

Mərkəzləşdirilmiş sistem

Kadrların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilmiş sistemində, xüsusən də büdcəyə birbaşa təsir edən əmək ehtiyatlarının idarə olunması funksiyalarına mərkəzi səviyyədə nəzarət edilir. Yüksək dərəcədə nəzarət və standartlaşdırma sistemə xas olduğundan kadrların idarəedilməsi ilə bağlı bütün dəyişikliklərə nəzarətin bir mərkəzi quruma həvalə olunması zəruri deyil. Hakimiyyət adətən siyasəti formalaşdıran mərkəzi qurumla, qaydaların və təlimatların icrasına cavabdeh olan agentlik və əmək ödənişlərinin idarəedilməsi və büdcə nəzarətinə məsul olan maliyyə nəzarəti orqanı arasında bölünür. Vəzifələrin təkrarlanması⁴⁷ istisna edilmədiyindən, sistem müəyyən nəzarət və tarazlama işlərini həyata keçirir və dövlət qulluğunun idarə olunması səlahiyyətinin geniş surətdə cəmlənməsinin qarşısını alır (Nanberq, 1995-ci il, 15). Mərkəzləşdirilmiş modelin üstünlüyü kadrların idarə edilməsi üzrə əsas qurumların birbaşa siyasi səlahiyyətlər üçün də məsuliyyət daşmasıdır. Ona görə də bəzi ölkələrdə, məsələn, Malaziyada mərkəzi agentlik birbaşa Baş Nazirə hesabat verir.

Mərkəzləşdirilmiş sistemdə kadrların idarə edilməsi ilə bağlı müəyyən funksiyalar idarə səviyyəsinə ötürülə bilər (sənədlərin idarə olunması, aşağı səviyyəli işçilərin işə qəbulu, idarəetmə və s.), lakin onların icrası mərkəzi siyasət təlimatları və nəzarətlə tənzimlənir.

Mərkəzləşdirilmiş sistemdə bəzi çatışmayan cəhətlər mövcuddur. O, tabe təşkilatların qərar qəbul etmə qabiliyyətini məhdudlaşdırır ki, bu da öz növbəsində mexanizmi passiv və qeyri-çevik edir. Həmçinin, hökumət funksiyalarının mürəkkəbliyini nəzərə alaraq, mərkəzi orqanda real texniki təcrübə mütləq olmalıdır. Mərkəzləşdirilmiş sistemin “bir ölçü hamıya uygundur” əsasları artıq müasir idarəetmə təcrübəsi ilə səsləşmir. Ən vacibi isə kadrların idarəedilməsi nöqtəyindən nəzərdən yenilikləri və inkişafı çətinləşdirir.

⁴⁷ Filippinin həm Dövlət qulluğu Komissiyası, həm də Büdcə və İdarəetmə Departamenti ödəniş cədvəlini və əmək haqqı dərəcələrini təsdiq edə bilər.

Qeyri - mərkəzləşdirilmiş sistem

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş model əlaqədar rəhbərlərin kadrlarla bağlı bir çox məsələlərdə qərar qəbul etmə səlahiyyətlərini artıraraq, yalnız təlimatların müəyyən olunması və onların icrasına nəzarət funksiyalarını mərkəzə həvalə edir. Kadrların idarə edilməsi ilə bağlı məsələlərin əksər hissəsi (işə qəbul, daha yüksək vəzifəyə keçirilmə, dərəcələrin verilməsi, işçilərin planlaşdırılması və nəzarət, habelə treyninqin idarə olunması) nazirliklərin yaxud agentliklərin kadrların idarəedilməsi idarələri tərəfindən həyata keçirilir⁴⁸. Bu halda mərkəzi qurumlar siyasi göstərişlər verir, təlimatlar hazırlayır. Bu siyasətin və qaydaların, keyfiyyətə nəzarətin⁴⁹ icrası üçün məsləhət verir, yenilikçi təcrübələri yayır, departamentlərdə kadrların idarəedilməsi idarələrinin icrasına monitorinqi həyata keçirir. Bir sıra ölkələrdə yüksək icraçı vəzifələrə təyinat mərkəzi qurumun birbaşa nəzarəti altında saxlanılır⁵⁰.

Qeyri - mərkəzləşdirilmiş sistemin əsas üstünlüyü onun nazirliklərdə və digər dövlət orqanlarında qərar qəbul etmə imkanının inkişaf etdirilməsinə imkan yaratmasıdır ki, bu da öz növbəsində dövlət orqanlarının yeni şəraitə uyğunlaşması prosesini sürətləndirir. Bu həmçinin dövlət qulluğu idarəolunmasının bütövlükdə qurumun fəaliyyətinin nəticələrinə yönəldilməsinə imkan yaradır. Özünün ən inkişaf etmiş səviyyəsində qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistem əmək haqqına büdcə məhdudiyyətləri qoyur, lakin hər bir nazirə işçiyə az və ya çox əmək haqqı ödəyəcəyinə dair qərar verməsi üçün imkan yaradır. Uğur nazirliyin öz xidmət standartlarına və fəaliyyət məqsədlərinə cavab verib verməməsi ilə qiymətləndirilir.

⁴⁸ Yeni Dövlət İdarəetməsi çərçivəsində kadrların idarə olunması funksiyaları əks-mərkəzləşdirilib, xüsusi agentliklərin menecerlərinə kadrların planlaşdırılması, işə qəbul və icranın idarə olunması kimi geniş səlahiyyətlər verilib (məsələn, Yeni Zelandiyada, Avstraliyada, Böyük Britaniyada, Kanadada).

⁴⁹ Belçika hökuməti idarəetməni sürətləndirmək və «reytinq» sistemə uyğun xidməti icra etmək üçün mərkəzi agentlik təsis edib.

⁵⁰ 1995-ci ildə Sinqapurda dövlət qulluqçularının əksər hissəsinin işə qəbulu, daha yüksək vəzifəyə keçirilməsi və yerinin dəyişdirilməsi funksiyaları üç dövlət xidmət komissiyasından kadr şuraları sistemə verildi, lakin Dövlət qulluğu Komissiyası inzibati xidmət, yüksək vəzifəli məmurların daha yüksək vəzifəyə keçirilməsi, intizamla bağlı məsələlər və şikayətlərə baxmaqda davam edirdi (AİB, 433). Avstraliyada Ali İcra Xidməti istisna olmaqla, işə qəbul müvafiq agentliklərdə aparılır (İƏT, 1999-cu il, 21).

Lakin qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemin əsas çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, o dövlət qulluğunun güclü ənənələrinin olmasını və güclü kadrların idarəedilməsi sistemi ilə işə başlamağı tələb edir⁵¹. Ədalətsizlik və korrupsiya riski nəzərə alınmaya bilməz. Ona görə də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə qulluğa qəbulla bağlı bütün səlahiyyətlər müvafiq nazirliklərə verilməzdən əvvəl peşəkar səmərəli işə qəbul sistemi işlənilməlidir. İdarəetmədə müəyyən nizam-intizama nail olduqdan sonra ölkə qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemə doğru hərəkət edə bilər⁵².

Nəticə

Mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlərin hər birinin öz üstünlükləri və çatışmayan cəhətləri vardır. Lakin bir ölkədə çatışmazlıq sayılan bir amil digər ölkədə üstünlük sayıla bilər. Hər iki modelin çatışmazlıqlarından uzaq olmaq üçün bir çox ölkələrdə ikisinin də, həm mərkəzləşdirilmiş, həm də qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemin elementlərini özündə birləşdirən bir sistem tətbiq olunur.

Lakin, bir çox hibrid sistemlərdə iki əsas səciyyəvi xüsusiyyət mövcuddur:

- Belə sistemdə adətən güclü mərkəzi agentlik olur.
- Bir çox ölkələrdə yüksək dövlət xidməti üçün mərkəzləşdirilmiş, aşağı səviyyələr üçün isə qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər tətbiq olunur.

Təcrübədə hər hansı bir yanaşmaya üstünlük verməzdən əvvəl, bir çox ölkələr bir neçə yanaşmanı sınaqdan keçirirlər. Polşa birinci Fransa

modelinə əsaslanan sistemi tətbiq etmişdir, lakin iki il ərzində Almaniya modelinə əsaslanan sistemə keçmişdir. Hətta bu model belə davamlı təkmilləşdirilməyə məruz qalmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, dövlət qulluğu üzrə ən müvəffəqiyyətli qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər mərkəzləşdirilmiş sistemlərdən törənmişdir. Təşkilatın mərkəzləşdirilmiş idarəetməsindən yaranan idarəetmə nizam – intizamı və ümumi xüsusiyyətlər olmadan səmərəli qeyri - mərkəzləşdirilmiş struktur üçün əsas olan heç bir baza yarana bilməz. Əgər Azərbaycan Dövlət qulluğu qulluq üçün qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə strukturunu qəbul etməli olarsa, əvvəlcə mövcud olan pərakəndə struktur mərkəzi nəzarət altına gətirilməlidir, yəni mərkəzləşdirilməlidir.

Səlahiyyətlərin həvalə edilməsinin istənilən halında sistemin həm kadrlar, həm infrastruktur tələbləri, həm də gələcək investisiya və treyninq planı ilə bağlı mövcud imkanları qiymətləndirilməlidir. Habelə qeyd olunmalıdır ki, modelin harada tətbiq olunmasından asılı olmayaraq, onun müvəffəqiyyəti hökumətdə kadrların idarə edilməsi funksiyalarına verilən qiymətdən və ixtisaslı kadrların mərkəzi, yaxud qeyri-mərkəzləşdirilmiş qurumda yerləşdirilməsindən asılıdır.

Əlavə 3-1-də kadrların idarə edilməsi mexanizmində müxtəlif əsas iştirakçılara hansı vəzifələrin və öhdəliklərin verilməsi barədə bəzi fikirlər verilir.

Növbəti səhifədə verilən cədvəldə dövlət qulluğu kadrlarının idarə edilməsinin müxtəlif institusional strukturlarının üstünlükləri və çatışmayan cəhətləri yekunlaşdırılır.

⁵¹ Əks-mərkəzləşdirmə səviyyəsi mərkəzdə kadrlar idarəsinin(lərinin) gücləndirilməsi, idarəetmənin yaradılması və mərkəzi siyasət təlimatlarının keyfiyyəti və qüvvəyə minməsi üzərində mərkəzi nəzarət səviyyəsi ilə birbaşa əlaqələndirilməlidir(Nunberg, 1995-ci il, 35). Nəticədə kadrların idarəedilməsi strukturunun hələ də kövrək olduğu Timor kimi ölkələrdə dövlət qulluğunun idarə olunmasının mərkəzləşdirilmiş modeli işçiləri səviyyəsi və maliyyə nəzarəti üzrində nəzarəti gücləndirməyə imkan verən ən yaxşı başlanğıcdır. İnzibati nizam-intizam əldə edildikdən sonra ölkə əks-mərkəzləşdirilmiş modelə doğru irəliləyə bilər (Keuleers, 2001-ci il).

⁵² 1980-ci illərdə Laosda yüksək dərəcədə əks-mərkəzləşdirilmiş sistemin sınaqdan çıxarılması ölkəni müflis vəziyyətinə yaxınlaşdırdı. 1991-ci ildə Konstitutsiya elan olunduqdan sonra yenidən mərkəzləşdirmə siyasətinə qayıtdılar. Təkmilləşdirilmiş əks-təmərküzləşmə siyasətini və bələdiyyələrə müəyyən hüquqların verilməsini bu yaxınlarda sınaqdan keçirməyə başlayıblar.

ƏLAVƏ 3-1: DÖVLƏT QULLUĞU KADRLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİNƏ CƏLB OLUNMUŞ MÜXTƏLİF QURUMLARIN MÜMKÜN ÖHDƏLİKLƏRİNİN İCMALI

Təşkilat	Vəzifələr və öhdəliklər
Dövlət qulluğu Komissiyası yaxud Nazirliklərarası Komitə	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Dövlət qulluğu siyasəti, qaydaları və dövlət qulluğu sisteminin idarə olunması ilə bağlı Kabinetə təkliflər və məsləhətlər verilməsi ◇ Dövlət qulluğu haqqında Qanunun və onunla bağlı qaydaların şərh olunması və onların qüvvəyə minməsi ilə əlaqədar qarşıya çıxan problemlərin həlli ◇ Hökumət agentliklərinin təşkilati inkişafına dair Kabinetə tövsiyələrin verilməsi ◇ İşə qəbul, işçi heyətinin qiymətləndirilməsi, daha yüksək vəzifəyə çəkilmə, karyera inkişafı və s. dair təlimatlar ◇ Dövlət qulluğu üçün əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması siyasətinin nəzərdən keçirilməsi ◇ Yüksək səviyyəli təyinatların təsdiqi⁵³ ◇ Başqa yolla həll oluna bilməyən xüsusi apelyasiya işləri ◇ Kadrların idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlı qanunvericiliyə və icraya tövsiyələr

⁵³ Dövlət qulluğu Komissiyası müsabiqə yolu ilə seçilməyən (siyasi vəzifələr, nazir yanında müəyyən müşavir vəzifələri....), habelə komissiyanın nəzarətində olmayan vəzifələrin siyahısını müəyyənləşdirməlidir (fəhlə işləri, müvəqqəti işlər,).

Təşkilat	Vəzifələr və öhdəliklər
Dövlət qulluğu kadrlarının idarə olunmasına məsul Mərkəzi Agentlik	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Siyasətin, qaydaların hazırlanmasında, təlimatların standartlaşdırılmasında, proqramın işlənilməsi və planlaşdırılmasında, məqsədlərin və strategiyanın aydınlaşdırılmasında, kordinasiya, nəzarət və qiymətləndirmə məsələlərində Dövlət qulluğu Treyninq mərkəzinə (yaxud ona bərabər quruma) yardım edilməsi ◇ Dövlət qulluğu üçün əmək ehtiyatlarının ümumən ölkə səviyyəsində planlaşdırılması ◇ İşə qəbul (aşağı səviyyələr istisna olmaqla) və işə qəbul səviyyələrinə təşkilati nəzarət ◇ Əmək ödənişi və attestasiyanın idarə olunması və nəzarət (dövlət qulluqçularının vəzifəyə təyin olunması və rütbələr verilməsi məqsədilə dərəcələrin və digər mandatların verilməsi, habelə müvafiq vəzifə və əmək haqqı səviyyələrinin müəyyən olunması) ◇ Vəzifə təlimatının nümunəsinin hazırlanması və vəzifə təsnifatının standartlarının işlənilməsi ◇ Məlumat bazasının (bütün dövlət qulluqçuları) idarə olunması – qeydiyyat aparılması (yüksək səviyyələrdə) və departamentlərdə kadrlarla bağlı qeydiyyatın təşkilinə nəzarət ◇ Departamentlərə və agentliklərə kadrların planlaşdırılması və idarəetmə öhdəlikləri ilə bağlı məsləhət və dəstək verilməsi. ◇ Siyasətin və qaydaların departamentlər tərəfindən icrasına nəzarət ◇ Kadrların idarə olunması ilə bağlı əsaslı tədqiqatlar aparmaq ◇ Rəhbərlik, icranın idarə olunması, iş mühiti, iş əsnasında treyninq və s. bağlı ən yaxşı təcrübəyə dair məlumatın yayılması ◇ Dövlət qulluqçularının treyninqi və professional inkişafı ilə bağlı fəaliyyətin əlaqələndirilməsi ◇ Xaricdə təhsil alan, yaxud treyninq keçən dövlət rəsmilərinə nəzarət

Təşkilat	Vəzifələr və öhdəliklər
Maliyyə idarəsi – Əmək haqqı bölməsi	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Əmək ehtiyatlarına və əmək ödənişlərinə nəzarət. ◇ Əmək haqqı, pensiyalar, əmək ehtiyatlarına nəzarət də daxil olmaqla kadrların idarə olunmasının bütün maliyyə aspektləri.
Departamentlərin Kadrların idarə olunması bölmələri	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Aşağı səviyyələrdə işçilərin iş qəbulu ◇ Nizam-intizam məsələləri və şikayətlər ◇ Qeydiyyat aparılması ◇ Kadrların gündəlik idarə olunması ◇ Təşkilati diaqramın, səfərlərin, müvafiq kadr təminatı planlarının və kadrların inkişafı planlarının hazırlanmasında departamentin müxtəlif agentliklərinə yardım edilməsi ◇ Departamentin kadrların inkişafına dair ümumi illik planının hazırlanması. ◇ Nazirlikdə dövlət qulluqçularının professional və fərdi inkişafına nəzarət və yardım edilməsi ◇ Departamentdə kadrların idarə olunması ilə bağlı Dövlət qulluğu Komissiyasına müntəzəm hesabat verilməsi. ◇ Kadrların idarə olunmasına dair vəzifələrinin icrasında menecerlərə məsləhət və dəstək verilməsi. ◇ Treyninq qurumu və digər təlim müəssisələri ilə əlaqələrə görə məsul olmaq (əlavə olunan “İş təlimatı” modelinə bax).
Bütün müvafiq menecerlər	<ul style="list-style-type: none"> ◇ İcranın idarə olunması ◇ Tabelikdə olan işçilərin fərdi treyninq ehtiyaclarının müəyyən olunması. ◇ Yeni iş qəbul olunanların sınağına nəzarət edilməsi və bu sınaq müddətinin onların dövlət qulluqçusu kimi işləməkdə davam etmələrinə zəmanət verdiyinin, yaxud vermədiyinin təsdiq edilməsi

ƏLAVƏ 3-2: DÖVLƏT QULLUĞU KADRLARININ İDARƏEDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜXTƏLİF INSTITUTSIONAL STRUKTURLARIN ÜSTÜN VƏ ÇATIŞMAYAN CƏHƏTLƏRİ

SEÇİM	ÜSTÜNLÜK	ÇATIŞMAZLIQ
Dövlət qulluğu Komissiyası və ya Nazirlikdə xili Komitə	Kadrların idarəedilməsi üçün obyektiv qurumdur. Öhdəliklər düzgün müəyyənləşdirildikdə, güclü texniki aparatı olan müstəqil komissiya məqsədə müvafiqdir.	Komissiyanın işinin keyfiyyəti komissiya üzvlərinin və icra aparatının işindən asılıdır. Daha çox cəlb olunduqda kadrların idarəedilməsi işini çətinləşdirə bilər. Bu habelə idarələrdə məsul idarəetmə prinsipinə xələl yetirə bilər. Kadrların səriştəli idarə olunmasına tələbat departamentləri komissiya ilə əlaqə qurmağa sövq edir.
Nazirlər Kabineti nəzdində Kadrların Mərkəzi İdarəetmə Agentliyi	Miqyasa qənaət etməyə imkan verir. Kadrların idarə edilməsi idarələrində çalışanların əsas qrupunu inkişaf etdirməyə imkan verir.	Kadrların idarəedilməsi məsələlərində mümkün gecikmələr. İdarələrdə məsuliyyətli idarəetmə prinsipinə xələl yetirə bilər. Mərkəzi agentlikdə daha səriştəli heyətə ehtiyac yaranar. Mərkəzi agentliklə əlaqə yaratmaq üçün müvafiq idarələrdə səriştəli işçilərə ehtiyac güclənər.
Maliyyə Departamenti nəzdində Dövlət qulluğunun İdarə	Yaradılan nəzarət büdcə nəzarəti ilə sıx bağlıdır. Kadrların idarəedilməsi nüfuzlu və güclü mərkəzi idarə ilə əlaqələndirir.	Kadrların idarəedilməsi funksiyası sadəcə maliyyə perspektivindən araşdırılır Kadrlar idarələrinin əsas işçilərinin təkmilləşməsinə mane ola bilər.

SEÇİM	ÜSTÜNLÜK	ÇATIŞMAZLIQ
olunması	Həll olunmalı daha vacib mövcud və gələcək problemlər büdcə ilə bağlıdır (əmək haqqı və müavinət, işçi dərəcələri).	
İcra Aparatı olan Nazirliklərə rəsi komitə	Dövlət qulluğunun inkişafı yalnız texniki deyil, həm də siyasi problemdir. Nazirliklərarası qurum siyasi məsələlərin həllində yararlı ola bilərdi.	Kadrların idarəedilməsi siyasiləşir. Heç də bütün nazirlərin komitədə iştirak etməmələri vəziyyəti gərginləşdirməz. Hamının komitədə təmsil olunması Kabinetin kadrların idarəedilməsi üçün məsuliyyət daşımaya anlamına gəlir. Komitə üzvlərinin bu vəzifələrə lazımınca vaxt ayırmaq imkanı olmayacaq.
Müxtəlif agentliklərin qarışığı	Bu halda vəzifələr siyasəti işləyəcək mərkəzi qurumla kadrların idarə olunması agentliyi və maliyyə nəzarəti qurumu arasında bölüşdürülməkdir. Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması üzrə bu üç əsas agentliyin nümayəndələrindən ibarət nazirliklərarası komissiya nəzarətin qurulması üzrə məsul ola bilərdi. Bu müxtəlif agentliklər və təşkilatlar bir-birini qarşılıqlı tarazlaşdırma bilərdilər.	Vəzifələrin və öhdəliklərin üst-üstə düşməsi riski. Kiçik ölkələr üçün, xüsusən də iri nazirliklərdə kadrların idarə olunması üzrə öz bölmələrini də yaratmaq istədikdə bu işin səmərəli olacağı şübhə doğurur.

İKİNCİ HİSSƏ

Giriş

Bu kitabın 1-ci hissəsini təşkil edən 3 fəslində biz Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə edilməsi sisteminin inkişafı ilə əlaqədar əsas konseptual məsələləri müzakirə etdik.

2-ci hissədə isə biz diqqətimizi kadrların idarə edilməsi sisteminin aşağıdakı dörd əsas elementinə yönəldirik:

- Vəzifə təlimatları: demək olar ki, bütün idarəetmə fəaliyyətlərinin işçi qüvvəsi ilə əlaqələrində - işə qəbul, təlimlər, vəzifələrə irəliləmə və karyera planlaşdırma üçün əsas elementdir.
- İcra fəaliyyətinin idarə olunması: sahə rəhbərləri ilə kadrların idarə edilməsi üzrə məsul rəhbərlərin işçi qüvvəsinə öz bacarıqlarının ən yaxşı səviyyəsində fəaliyyət göstərmələrinə dəstək olmaq üçün birgə istifadə etdikləri təlimatlar və üsullar toplusu
- Kadrların idarəedilməsi sisteminin auditı: kadrların idarə edilməsi sisteminin inkişafına nəzarət etmək və inkişafa ehtiyacı olan sahələrini müəyyən etmək üçün özünü nəzərdən keçirmə prosesidir.
- Təlimlər: bu hətta ən yaxşı işçi qüvvəsinin özünün mövcud qabiliyyətlərini daha da inkişaf etdirmək üçün yeni qabiliyyətlər və bacarıqlar qazanmaq vasitəsidir. Növbəti fəsillərin yeni məlumatlar verərək sizin üçün faydalı olacağına ümid edirik.

Ronald Yanq, Layihə rəhbəri

*Alan Qilmor, Kadrların idarəedilməsi üzrə Məsləhətçi
Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACIS layihəsi*

FƏSİL IV

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT QULLUĞUNA QƏBUL ÜZRƏ TEST İMTAHANLARININ PROTOKOLU

1. Giriş

Hazırkı hökumətin qulluğa qəbul və test təlimatları barədə narahatlığı dövlət qulluğu sistemində işçilərin seçilməsi, təyin olunmasında açıqlıq, ədalət və şəffaflyq istəyindən irəli gəlir. Qüvvəyə minmiş Dövlət qulluğu haqqında Qanuna bu şərtlərin icrasının təminatını nəzərdə tutan bir sıra müddəalar daxildir. Qəbul prosesinin hər bir addımını – fəaliyyətini təhlil edəndə onun kifayət qədər mürəkkəb olduğu məlum olur. Dövlət qulluğu haqqında Qanun bütün tədbirlər zəncirini, boş yerdən tutmuş iş təklifinə kimi, əhatə etmir.

Əlavə 4 və 1 Azərbaycanla işləməli olan qəbul prosesinin sxemini dəqiqətə təqdim edir. Qanun və əlaqədar qərarlardakı rəsmi qəbul və test müddələrinin əksəriyyəti müvafiq miqyasda əsaslandırılmış və uyğundur. Lakin onların əhatə dairəsində əhəmiyyətli boşluqlar var. Nazirliklərin çoxu namizədlərin test imtahanları ilə əlaqədar qanunun tətbiq olunmasını çətin hesab edir.

Bu səbəbdən, bu fəsildə testlər qəbul prosesi məzmununda, işıqlandırılacaqdır.

Qəbulun məqsədi

Qulluğa (işə) qəbulun məqsədi, adətən: "müvafiq vəzifə üçün müvafiq şəxsi tapmaq" kimi müəyyən edilir. Bu anlayış çox sadə görünə bilər, lakin o, eyni zamanda həmin boş vəzifənin tutulması üçün - namizədlər arasından məhz müvafiq namizədi seçmək və vəzifəni müvafiq namizədlə doldurmaq prosesində nə qədər əmək sərf edildiyini ədalətli və yığcam şəkildə təsvir edir.

İdeal nəticə əldə etmək üçün, əvvəlcə vəzifənin bacarıq, bilik və lazımı qabiliyyət, vərdislər cəhətdən nələr tələb etdiyi müəyyənəşdirilməlidir. Bundan sonra işə bir neçə namizəd vəzifəyə dair meyarlar üzrə qiymətləndirilməlidir. Məhz qiymətləndirmənin bu mərhələsi qəbulu keçirən təcrübəsiz yaxud təlim keçməmiş işçilər üçün problem yaradır.

Bu prosesdə ən önəmli olan, vəzifənin icrası üçün tələb olunan bacarıq, bilik və lazımı qabiliyyət, vərdisləri müəyyən etdikdən sonra həmin keyfiyyətləri yoxlayacaq seçmə meyarlarını müəyyən etmək, daha sonra isə həmin meyarlar üzrə veriləcək sualları hazırlamaqdır. Qulluğa qəbulun məqsədi vəzifəyə müvafiq namizədi – bacarıq, bilik, qabiliyyət və vərdisləri vəzifənin icrası üçün müvafiq (nə az, nə də çox olan) olan ən düzgün⁵⁴ namizədi seçməkdir. Ən düzgün namizədin seçmək vacib məqamdır və bu peşəkarlıq tələb edir.

Qəbulu uğurlu edən nədir?

Uğurlu qəbul, boş vəzifənin tələblərinə cavab verən, səmərəli işləyən və təşkilata loyallıq olan şəxsin götürülməsi deməkdir. Səmərəli iş və təşkilata loyallıq meyli akademik ixtisas və iş stajına görə üstünlükdən başqa amilləri nəzərdə tutur. Uğurlu qəbul üç geniş amildən asılıdır:

1. ***Təşkilata*** lazım olan əsas bilik və bacarıqlar
2. ***İş*** üçün lazım olan texniki yaxud ixtisas üzrə biliklər
3. ***Kollektiv*** üçün lazım olan keyfiyyətlər və hərəkətlər

Qulluğa qəbul (və irəli çəkilmə) adətən akademik ixtisasa əsaslanır və namizədin inkişaf edə biləcəyi bilik və bacarıqlarının müəyyənləşdirilməsi, inkişafına az diqqət verilir. Lakin Azərbaycan Dövlət qulluğu hazırda biznes və texnikanın bütün sahələrindən daha çox mütəxəssis cəlb etməli olur. İnzibati kadrların da xüsusi siyasət, yaxud qaydalar sahəsində daha çox ixtisaslaşmasına ehtiyac var. Eyni zamanda, namizədin kollektivə uyğunluğu nadir hallarda nəzərə alınır.

Dövlət qulluğu haqqında qanunda (və üç müvafiq qərarda) müəyyənləşdirilmiş test sistemi ənənəvi dövlət sektoru modeli çərçivəsindən kənar çıxır, lakin yuxarıda müəyyənləşdirilən uğurlu qəbulun bütün üç aspektlərini əhatə edəcək sistemin təmin olunması üçün tam kifayət etmir. Qanun vahid yazılı test (peşə biliklərinin yoxlanmasına yönəlmiş ciddi akademik istiqaməti olan) müəyyən edilir, müsahibə isə prosesin bir hissəsi kimi nəzərdə tutulur. Amma orada

⁵⁴ Bax: G.Quliyevanın fəsil 9 - da "3 R – zamanında, düzgün vəzifəyə" layiqli işçi prinsipi

həmçinin Dövlət qulluğunda bütün boş vəzifələr üçün tətbiq olunan vahid test prosesi olması nəzərdə tutulur.

Lakin, bu günkü dövlət qulluqçularına lazım olan ümumi və ixtisas üzrə bilik, bacarıqların tam spektrinin əhatə etmək üçün, bir neçə test tələb olunacaqdır. Buna görə də, qulluğa qəbulla məşğul olanlar, müəyyən vəzifə üçün müvafiq əsas bilik, praktiki bacarıqlar, qabiliyyətlər və hərəkət tərzini ən yaxşı qiymətləndirən müsabiqə üsulunu - testləri və müsahibəni seçməkdə sərbəst olmalıdır.

2. Cari vəziyyət

Azərbaycan sisteminin onu bir çox digər ölkələrdə mövcud olan sistemlərdən fərqləndirən ən azı dörd xüsusiyyəti vardır:

- Azərbaycan təhsil dərəcəsi və diplomları üçün yekun imtahan nəticələrinə dair **vahid akademik standartların olmaması**. Bəzən akademik dərəcələr təhsil nəticəsində əldə edilmir, sadəcə olaraq, alınır. Buna görə də, diplom həmişə onun sahibinin ixtisas üzrə minimal bilik, ümumi intellektual inkişaf, yaxud şəxsi intizam və çalışqanlıq səviyyəsinin olmasına heç bir zəmanət vermir. Bu səbəbdən, qəbul zamanı namizədin peşə bilikləri xüsusilə ciddi yoxlanılmalıdır və qanun bunu nəzərdə tutur.
- **Fərdi nazirliklərə işə qəbul**. Bir çox dövlət qulluğu sistemlərində (gənc məzunlar üçün) ayrı-ayrı nazirliklərə qəbul deyil, ümumilikdə dövlət qulluğuna qəbul diqqət mərkəzində olur. Buna görə də, test ümumi qabiliyyət və idarəetmə potensialına xüsusi əhəmiyyət verir, xüsusi biliklər isə təlim vasitəsilə verilir. Belə sistemlərdə, qəbul ildə bir dəfə keçirilir, qəbul olunmuş namizəd isə, müxtəlif nazirliklərdə müəyyən vəzifəyə təyin olunduqdan əvvəl, uzun-müddətli işlə tanışlıq təlimi keçir.
- Azərbaycan Dövlət Qulluğunda **mütəxəssis vəzifələrinin** payı. Təsnifat sistemində vəzifə adlarının əksəriyyəti əsasən mütəxəssis vəzifələridir (xüsusi biliklər tələb edən). Bu, (insan bacarıqlarını tələb edən) inzibati və idarəetmə kateqoriyalarına daha çox əhəmiyyət verən başqa sistemlərdən tam fərqlənir.

Buna görə, bir çox ölkələrdə müdir və mütəxəssislər üçün müxtəlif qəbul prosesləri mövcuddur.

- **Müsaibəyə inamın olmaması;** qanunun bunu hər səviyyədə tələb etdiyinə baxmayaraq aydın qaydalar, təlim və rəhbərlik olmasa, şəxsi əlaqələr vasitəsilə qulluğa qəbul təcrübəsinin sadəcə qanuni şəkllə salınacağı kimi bir hissə var. Düzdür, hazırda burada peşəkar müsahibə keçirməyə dair qaydalar və təcrübə (çox nadir, müstəsna hallar istisna olmaqla) yoxdur. Lakin yazılı testlərdən olduqca çox şey gözləndiyi duyulur və nəticənin məhz yazılı testlərlə əlaqədar olduğu kimi düzgün olmayan fikir formalaşır. Yazılı testin rolu isə sadəcə əsas - müsahibə mərhələsinə buraxılan namizədləri müəyyən etməkdir. Halbuki, müsahibə peşəkar və obyektiv keçirilərsə, düzgün namizədin seçilməyini təmin edən yeganə düzgün vasitədir və heç də testdən az deyil, onun qədər əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəbdən müsahibə namizədlərin qiymətləndirilməsi üçün ən geniş yayılmış metod olaraq prosesin çox vacib hissəsi kimi qəbul edilməlidir.

Bu məsələləri araşdırmaq məqsədilə, hazırkı Dövlət Qulluğu haqqında Qanun (2001 il) eləcə də 560 və 567 sayılı Qərarlar, müəyyən nazirliklər və dövlət orqanlarında 9 – 6 kateqoriyalar üçün qəbula dair açıq və müsabiqə əsasında yanaşmanın tətbiq edilməsini nəzərdə tutan qulluğa qəbul prosesinin bəzi aspektlərini müəyyənləşdirir. Bu proses biliklərin yoxlanılması üçün iki-mərhələli yazılı testdən, o cümlədən, psixoloji testlərdən, və ondan sonra, “xüsusi səriştələrin” qiymətləndirilməsi üçün keçirilən müsahibədən ibarətdir.

İlk Qərarlar birinci test üzrə ilk məsuliyyəti müvafiq nazirliyə həvalə edirdi; TQDK -ə isə ikinci test həvalə olunurdu. Sonra, 2004 ilin noyabr ayında, Qanunda edilən dəyişikliyə görə, iki-mərhələli testlər vahid⁵⁵ testlə əvəz olundu. Bu testin nədən ibarət olacağı, yaxud onun dəqiq necə hazırlanacağı hələ aydın deyil, “test nümunələri” dekabrın əvvəlində təqdim edilməsi TQDK-ə tapşırılmışdır.

⁵⁵ Düzəlişin müxtəlif tərcümələrində bu söz ya «vahid» ya da «ümumi» kimi tərcümə edilir. İngilis dilində bu sözlərin müxtəlif mənaları vardır, lakin hər ikisinin şərh çəvik və səmərəli test imtahanları prosesinin yaradılması üçün problemlər yaradır.

2004 - cü ilin may ayında qəbul üzrə işçi qrup peşə biliklərini qanunun tələb etdiyi şəkildə həyata keçirmək mümkün olmadığı barədə məruzə etdi. Ümumi və xüsusi bilik sahələrini, eləcə də şəxsi keyfiyyətləri qiymətləndirmək üçün yalnız bir yazılı test nəzərdə tutulması çox problemlər yaradır. Bundan əlavə, kompüter və dil kimi, praktiki bacarıqların yoxlanılması barədə Qanunda heç bir söz deyilmir. Sənədin hazırlanması zamanı (dekabr 2004), işçi qrupun “peşə bilikləri bu mərhələdə yoxlanıla bilməyəcək və yoxlanılmamalıdır –və ilk test ümumi bilikləri (o cümlədən, Dövlət Qulluğu ilə əlaqədar hüquqi sənədlərə dair əsas bilikləri) əhatə etməlidir” fikiri daha çox dəstək aldı.

Eyni zamanda, Tələbə Qəbulu üzrə Dövlət Komissiyasının (TQDK) bu prosesdə iştirakı narahatlıq doğurur və onların bilik sahələrindən başqa bir şey üçün testlər işləyib-hazırlaya bilməsinə inamsızlıq getdikcə çoxalır. Onun səriştələr, yaxud şəxsi keyfiyyət testlərinin hazırlanması və keçirilməsi üçün tmüvafiq təcrübəli işçi heyətinə malik olması çox mübahisəlidir.

Buna görə, hazırkı vəziyyətdə dövlət qulluğuna qəbul qaydasında dəyişikliklərin edilməsi zərurəti tam etiraf olunur, lakin «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunda düzəlişlər edilməsi zərurəti daha çox narahatlıq doğurur. Bu sənəddə vəziyyətin dəyişməsi üçün variantlar müəyyən dərəcədə araşdırılır.

3. Testlərin başa düşülməsi

Test imtahanları mövzusunun müzakirə etdikdə testlərin və test imtahanlarının iki aspektinin başa düşülməsi çox vacibdir. Birincisi namizədlərin bilik səviyyəsinin yoxlanılması üçün keçirilən test imtahanları prosesini təşkil edən fəaliyyətlər, həmişə müəyyən çətinliklər yaradan ikinci məsələ isə dövlət qulluğuna qəbul üzrə test imtahanlarının keçid balları məsələsidir.

3.1 Test imtahanlarının əhatəsi

Azərbaycanda qulluğa qəbul kontekstində istifadə olunduğu kimi, “test imtahanları” termini boş vəzifə üçün ən yaxşı namizədin obyektivlik və şəffaflıq prinsipləri əsasında müəyyənləşdirilməsi və seçilməsi məqsədilə bir neçə cavab variantı olan suallardan ibarət yazılı test mənasında istifadə olunur. Aydın nəzərdə tutulur ki, “testlər” ona görə lazımdır ki, burada müsahibələr obyektiv və şəffaf deyildir. Lakin

Qanunda təsvir olunduğu kimi, testlər namizədlərin qiymətləndirilməsi üçün yeganə yol deyildir. Sözün əsl mənasında, qiymətləndirmə prosesi ərizənin qəbul edilməsindən başlayır və test mərhələsi, müsahibə mərhələsi və (əgər mövcuddursa) işlə tanışlıq mərhələsi yaxud sınaq müddəti ərzində davam edir. Və, əlbəttə, qiymətləndirmə namizədin işi boyu davam edir.

3.2 Keçid balları

Test keçirmənin məqsədi vəzifəyə ən münasib namizədi müəyyən etmək məqsədilə namizədlərin qiymətləndirilməsi üçün əsas təmin etməkdir. Lakin bu, çoxları güman etdiyi kim, heç o qədər də asan deyildir.

Tutaq ki, biz bir neçə universitet müəllimlərindən tarix biliklərini yoxlamaq üçün test hazırlamağı xahiş edirik. Onlar 100 sual yazıb, keçid balını 75% müəyyənləşdirir. Bundan sonra, namizədlərdən biri 73 bal toplayır; bu bizə nəyi göstərir? Yaxşı, güman etməliyik ki, o testdən keçməmişdir və qəbul olunmamışdır. Bəs namizəd qrupda ən yüksək bal toplamışdırsa? Yaxud, 50 namizəddən yalnız o kəsilmişdirsə?

Əgər ona kontekstdə baxılmazsa, təhlil olunmamış test qiyməti müəyyən namizədin dəyəri barədə heç bir şey demir. Bəzən belə kontekst, bir qrupda kifayət qədər namizəd varsa, bir qiyməti başqa namizədlər aldıkları orta qiymətlə müqayisə yolu ilə təmin olunur. Lakin, namizədləri bir-bir testdən keçirməli olanda, biz, müqayisə etmək üçün statistik məlumat əldə etməkdən əvvəl, çoxsaylı nəticələri toplamalıyıq.

Beləliklə, insan davranışının qiymətləndirilməsinin nisbi xarakterinə görə, hazırda çox geniş yayılmış, “keçid ballının” müəyyən edilməsi nadir hallarda məqsədəuyğun olur. Biz az hallarda dəqiq deyə bilərik ki, namizəd “kəsilib”; bu namizəd başqasına nisbətən “daha az əlverişlidir” demək daha düzgün olardı. Namizədin həqiqətən qeyri-məqbul olmasını göstərən hal, riyaziyyat vasitəsilə müəyyən edilə bilən bir şey deyil, həmişə rəy məsələsidir.

4. Nə yoxlanmalıdır?

Dövlət Qulluğu haqqında Qanunun burada həyata keçirilməsi üçün əsas maneə, görünür, aşağıdakı üç şeyin qeyri-müəyyən olmasıdır:

- Hansı bilik, səriştə və keyfiyyətlər (a) yoxlanılmalıdır və (b) yoxlanıla bilər (xüsusi şərtləri nəzərə alaraq)?
- Bu üç element necə yoxlanılmalıdır və yoxlanıla bilər –essetipli imtahan; alternativ suallar; praktiki bacarıq testləri? Psixometrik testlər; və/və ya müsahibə şəklində?
- Bunları qəbul prosesi zamanı nə vaxt keçirmək ən səmərəlidir?

Beləliklə əsas: “Nə və necə yoxlanılmalıdır?” sualıdır. “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunda bilik, səriştə və şəxsi keyfiyyətlərə istinad edərək yalnız birinci aspekti işıqlandırsa da, qalan ikisi qeyri-müəyyən qalır. Növbəti bölmələrdə bu məsələlər daha dərinə nəzərdən keçiriləcək.

4.1 Bilik

Azərbaycanda dövlət qulluğuna qəbul kontekstində, biliklərin ali təhsillə sıx əlaqələndirilməsinə meyl edilir. Lakin, Bölmə 3-də qeyd edildiyi kimi, ali təhsilin keyfiyyətinə o qədər də etibar yoxdur, buna görə qəbul prosesinin bu aspektinə böyük diqqət verilir. Lakin, qəbul prosesi üçün üç bilik səviyyəsi maraqlıdır və onlar arasında test keçirmə variantları müxtəlifdir:

1. Ümumi biliklər – vəzifələrini səmərəli yerinə yetirmək üçün bütün dövlət qulluqçularına və dövlət sektoru işçilərinin bir çoxlarına zəmin kimi lazım olan əsas, qeyri-konkret ümumi biliklər
2. Peşə (İxtisas) bilikləri –adətən mühəndis, hüquqşünas, alim, həkim və s. aid olan yüksək ixtisas bilikləri
3. Vəzifə ilə bağlı biliklər – vəzifələrini səmərəli yerinə yetirmək üçün tələb olunan vəzifəyə aid xüsusi biliklər. (buraya dövlət qulluğu protokolu, sistemləri, qayda və prosedurlarına dair əsas biliklər aiddir ki, peşəkar və elmi kvalifikasiyalarından asılı olmaqla bütün dövlət qulluqçuları bu biliklərə yiyələnəlməlidir).

Birinci və ikinci kateqoriya bilikləri qulluğa qəbuldan əvvəl əldə olunmalıdır, çünki Dövlət Qulluğu belə bilikləri təmin etmək üçün nə vaxt, nə də imkanlara malikdir. Buna görə, bu sahələr, müəyyən bir şəkildə, qəbul prosesi zamanı qiymətləndirilməlidirlər. Üçüncü kateqoriya vəzifəyə qəbuldan sonra Dövlət Qulluğunda verilən təlimlə təmin olunmalıdır.

4.1.1 Ümumi biliklər

Ümumi bilik səviyyəsinin yoxlanılması qanunla və müvafiq normativ hüquqi aktlarla müəyyən edilmiş bir neçə cavab variantı olan suallardan ibarət yazılı testlər vasitəsilə asanlıqla həyata keçirilə bilər. Testlərin məxfiliyi məsələsi isə mürəkkəblik və uyğunluq səviyyəsi üzrə işlənilib hazırlanmış və yoxlanılmış iri suallar bankının (məs. təxminən 2000 sualdan ibarət) yaradılması vasitəsilə təmin edilə bilər. TQDK bu funksiyaları səmərəli və tez yerinə yetirmək üçün zəruri təcrübəyə və texnologiyalara malikdir.

4.1.2 Peşə-ixtisas bilikləri

Peşə-ixtisas bilik səviyyəsinin yoxlanılması isə fərqli məsələdir və bu vəzifənin səmərəli yerinə yetirilməsi üçün TQDK lazımı potensiala malik deyildir.

Azərbaycan Dövlət Qulluğunda vəzifələrin çox böyük hissəsinin adında “mütəxəssis” yaxud “məsləhətçi” sözü var. Bəzi hallarda, məsələn, hüquq yaxud elektronika sahəsində peşə təlimi vəzifə üçün həqiqətən zəruri olan ixtisas nəzərdə tutulur. Lakin bir çox mütəxəssis vəzifələri əsas etibarilə əslində inzibatidir və onlar üçün peşəkar səviyyədə mütəxəssis bilikləri tələb olunmur.

Avropada bir çox təşkilatlar ali təhsili, müəyyən zehni inkişaf, tənqidi düşüncə qabiliyyəti və əqli intizamın şahadəti hesab edirlər. Orta məktəb tələbələrində onları maraqlandıran fənlər üzrə kursları seçmək məsləhət görülür, çünki işə götürən təşkilat üçün təhsil dərəcəsi təhsilin verdiyi ixtisasdan daha dəyərlidir. Məsələn, bir iri beynəlxalq mühasibat şirkəti şüurlu olaraq ali təhsilli müsahibləri işə götürməkdən çəkinirlər, çünki onları özləri istədikləri kimi öyrətməyə üstünlük verirlər.

Azərbaycan Dövlət Qulluğu üçün istinad nöqtəsi odur ki, ali təhsil, ola bilsin, hazırda ehtimal olunduğu kimi, o qədər də həlledici deyildir. Etibarlı sayılan universitetlərin hər hansı bir ixtisasında təhsil almış gənc məzunların cəlb olunmasına və onlara lazım olan bilik və bacarıqlara dair təlim verilməsinə yönəldilmiş qulluğa qəbul siyasəti daha uğurlu yanaşma ola bilər. Lap son vaxtlara qədər, Britaniya Dövlət Qulluğuna girmiş məzunların böyük hissəsi azsaylı qeyri-rəsmi “tanınmış” universitetlərdən qəbul olunurdu.

Peşə bilikləri həqiqətən lazım olanda, müəyyən şəkildə qiymətləndirmə zəruridir. Bu problemin həlli üçün Dövlət Qulluğuna münasib olan üç yanaşma var:

1. Tələb olunan peşəkar ixtisas sahələrinin hər biri üçün imtahanların müəyyənləşdirilməsi
2. Beynəlxalq səviyyədə tanınmış təhsil və imtahan standartlarına uyğun olan universitetlərin müəyyən edilib, tanınması.
3. Tanınmış mütəxəssislə müsahibə vasitəsilə peşə biliklərinin qiymətləndirilməsi

Birincisi hazırkı Dövlət Qulluğunun tələb etdiyi variantdır, lakin, onun həyata keçirilməsi problemlər yaradır. Hətta son nəticə uğurlu olsa belə, bu testlərin hazırlanması, təşkil olunması və qiymətləndirilməsi üçün tələb olunan vəsaitlərin dəyəri alınan faydadan daha yüksəkdir. Qalan iki variant daha sadədir və daha az xərclə həyata keçirilir.

İkinci variant, məsələn, imtahanlarının və təhsil dərəcələrinin düzgünlüyü və etibarlılığı ilə geniş tanınmış universitetlərin siyahısının tutulması yolu ilə, qeyri-rəsmi şəkildə istifadə oluna bilər. Daha rəsmi yanaşma, universitetlərdən imtahanlarının və verdikləri akademik dərəcələrinin xüsusi beynəlxalq təhsil müəssisəsi tərəfindən təsdiq olunmasını (akkreditasiya) tələb etməkdir. Lakin üçüncü variant ən sadə, az vəsait tələb edən və ən səmərəli yanaşmadır. Müvafiq qaydada strukturlaşmış, bir-iki tanınmış və nüfuzlu mütəxəssis tərəfindən keçirilən texniki müsahibə (müvafiq prosedura tədbirləri ilə) peşə sərişlərinin qiymətləndirilməsi üçün Avropa və ABŞ-da əksər təşkilatlarda istifadə olunan üsuldur.

4.2 Sərişələr

Biliklər nəzəriyyəyə, sərişələr də praktik işə aiddir. Praktik iş isə əslində qələm və kağız üsulları ilə yoxlana bilməz. Bu həmçinin ibtidai praktik sərişələrə (kompüterdə işləmə və yaxud maşın sürmə bacarığı) və daha yüksək səviyyəli idarəetmə (menecment) və şəxslərarası sərişələrə aiddir.

İdarəetmə və şəxslərarası sərişələri qiymətləndirmək üçün ən dəqiq üsul işin, yaxud tapşırığın yerinə yetirilməsi zamanı şəxsi müşahidə etməkdir. Sərişələrə əsaslanan sistemlərdə, ehtimal olunur ki, insan lazım olanı *edəndə*, o nə tələb olunduğunu *bilir*. Lakin bunu qəbul prosesində etmək demək olar ki, mümkün olmur və Azərbaycanda idarəetmə bacarıqlarının qiymətləndirilməsi üsulları hələlik mövcud deyildir.

Bu səbəbdən, bir çox dövlət qulluğu sistemləri nisbətən aşağı səviyyəli namizədləri əsas təlim proqramına qəbul edir ki, həmin proqram zamanı onları işlə bağlı müxtəlif vəziyyətdə müşahidə etmək

mümkün olsun. Proqram, bir sıra təcrübəli dövlət qulluqçuları ilə yanaşı, nəzarət altında iş təcrübəsini daxil etməlidir və bu dövrdə təlim keçənlər hərtərəfli tədqiq edilməlidirlər. Hansı vəzifənin hansı tələbəyə daha uyğun olması barədə qərar çıxartmaqdan əvvəl, təfərrüatlı qiymətləndirmə həyata keçirilməlidir.

Daha yüksək səviyyəli namizədlərin şəxslərarası və idarəetmə sərişteləri qiymətləndirmə mərkəzi adlandırılan mürəkkəb proses vasitəsilə müəyyən edilə bilər. Bu adətən bir neçə gün ərzində davam edən və mütəxəssis ekspertlər qrupu tərəfindən idarə olunan mürəkkəb psixometrik və praktik testlərdən ibarət proqramdır. Bu cür testlərin Azərbaycan dilində olmaması ucbatından hal-hazırda bu yanaşma Azərbaycan kontekstində tətbiq edilə bilməz. Lakin həтта ən mütərəqqi qərb təşkilatlarında belə bu cür testlər mövcuddur, və belə bir qiymətləndirmə mərkəzinin yaradılmasına çəkilən xərclər və göstərilən səylər bir daha göstərir ki, bu cür səriştelərin qiymətləndirilməsi üçün müsahibə ən səmərəli üsuldur.

Lakin qəbul mərhələsində bir neçə səriştə sahəsi var ki, onlar, demək olar, hər yerdə tələb olunur və onları asanlıqla praktiki bacarıqlar testləri vasitəsilə yoxlamaq olar. Məsələn, bütün ali təhsilli yeni işçilər aşağıdakıları bacarmalıdırlar:

- Mətnlər və sadə cədvəllər, elektron poçtu ilə işləmək və internetdə axtarış aparmaq üçün kompüterdən istifadə
- İngilis dilində ünsiyyət (başqa dillər yalnız müvafiq hallarda yoxlanılacaq mütəxəssis bacarığı sayılır)
- Standart mətnin qısa xülasəsini yazmaq
- Redaktə edilmiş sənədi yoxlamaq və redaktə etmək

Testlərin praktiki təbiətinə görə, hər ərizəçini yoxlamaq mümkün deyil, buna görə, belə testlər çox vaxt birinci, ümumi biliklərin yoxlanması mərhələsinin ən yaxşı namizədləri üçün ikinci mərhələ kimi təşkil olunur.

Bu testləri hazırlamaq nisbətən asandır, lakin onlar statistik normalarla dəqiq uyğunlaşdırılmalıdırlar ki, başqa yoxlama tədbirlərindən keçən namizədlər arasında dəqiq müqayisə edilə bilsin. Əsas səriştelərə dair belə praktiki testləri işə götürən orqan adından TQDK asanlıqla keçirə bilər. Lakin əlavə vəsaitlər tələb oluna bilər (məsələn, kompüter bacarıqlarının kütləvi şəkildə yoxlanılması üçün kompüterlər, dil testləri üçün dilçilər və s.)

4.3 Keyfiyyətlər

Səriştelər müşahidə oluna bilən hərəkətlərlə bağlıdır, şəxsin keyfiyyətləri isə onun psixoloji fikir tərzini və dəyərləri ilə bağlıdır. Bunlar olduqca mürəkkəbdir və qəbul prosesinin standart hissəsi kimi, dərin təhlil nadir hallarda mümkündür. Lakin, müəyyən əsas keyfiyyətlər var ki, onlar üçüncü yoxlama mərhələsində qiymətləndirilə bilər.

Zehni qabiliyyət «Dövlət qulluğu haqqında» Qanunda yoxlanılmalı olan keyfiyyətlərdən biri kimi göstərilir. Bu əlbəttə lazımdır, lakin o, hələ işdə uğurun təminatı barədə proqnoz kimi qəbul edilə bilməz. Bu o deməkdir ki, yalnız yüksək zehni qabiliyyət dövlət qulluqçusu olmaq üçün həlledici amil olmamalıdır. Biz hamımız elə insanlar tanıyırdıq ki, onlar yüksək zehni qabiliyyətə malikdirlər, lakin ...

Qeyd: Bu barədə fəsil 13 – də Gülzar Quliyevanın “Fiziki, intellektual, mənəvi gücümüz” başlıqlı yazısında ətraflı məlumat verilir.

Digər tərəfdən bir qrup insanlar rəqəmlərlə, digər bir qrup isə sözlərlə daha yaxşı işləyir; az şəxslər hər iki sahədə güclüdür. Aydındır ki, iqtisadi yaxud maliyyə təhlili ilə bağlı vəzifəni tutmaq üçün güclü rəqəm bacarıqlarına malik olan məzunu təyin etmək daha məqsəduyğundur, nəzakətli ünsiyyət yaxud təqdimat tələb edən vəzifəyə isə güclü danışmaq bacarıqları olan şəxsi təyin etmək daha yaxşıdır.

Qeyd: Bu barədə fəsil 13 – də Gülzar Quliyevanın “Karyeraqurma sirləri və “Şəxsiyyətlər tipologiyası” ” başlıqlı yazısında ətraflı məlumat verilir.

Başqa qabiliyyət və keyfiyyətlər var ki, onlar üçün standartlaşdırılmış test vasitələri mövcuddur, lakin mümkünlük və xərə məsələsi nəzərə alınmalıdır. Psixometrik testlər kommersiya məhsulları olaraq ödənişlidir və müvafiq təlim keçmiş test mütəxəssisləri tərəfindən təşkil olunmalıdırlar. Lakin yaxşı müsahibə keçirən mütəxəssis uğurlu işlə bağlı keyfiyyətlərin çoxunu qəbul məqsədləri üçün kifayət qədər dəqiq qiymətləndirilə bilər. Üç-beş üzvdən ibarət qrup tərəfindən keçirilən strukturlaşmış müsahibələrin istifadə olunması lazımsız şəxsi təsir barədə narahatlığı aradan götürmək üçün səmərəli vasitədir.

4.4 NƏYİN yoxlanılması barədə qısa məlumat

Səçimin birinci mərhələsində ümumi biliklərin yazılı testi istifadə olunmalıdır. Bir neçə həftəlik təlim və təcrübə ərzində müvafiq səviyyədə əldə edilə bilən biliklərin qəbul prosesində yoxlanılmasında ehtiyac yoxdur. Peşə, mütəxəssis bilikləri qiymətləndirilməlidir, lakin əksər hallarda bunu ən səmərəli və qənaətli şəkildə texniki müsahibə vasitəsilə etmək olar.

Müəyyən əsas səriştələr (kompüter bacarıqları, ingilis dilində danışma və s.) praktiki bacarıqlar testi vasitəsilə yoxlanıla bilər. Daha mürəkkəb səriştələr, müvafiq rol oyunu məşğələləri yaxud tapşırıqların yerinə yetirilməsinə müşahidə vasitəsilə, fərdi şəkildə qiymətləndirilə bilər. Aşağı səviyyəli təcrübəsiz yeni işçilər üçün, birbaşa vəzifəyə təyin edilməkdən daha çox, təlim proqramlarına qoşulma çox səmərəli qiymətləndirmə imkanı verir.

Hazırda idarəetmə səriştə və bacarıqlarının qiymətləndirilməsi vasitələri mövcud deyildir və onların işlənilib hazırlanması xeyli pul və vaxt tələb edərdir. Buna görə də qiymətləndirmənin bu sahəsi müsahibənin bir hissəsi kimi həyata keçirilməlidir.

Peşə bilikləri etibarlı müsahibə apararı mütəxəssislər tərəfindən keçirilən texniki müsahibələr vasitəsilə qiymətləndirilə bilər. Lakin, Azərbaycan universitetləri və peşə institutları verdikləri dərəcələrin keyfiyyəti və uyğunluğunu artırmaq üçün Hökumət tərəfindən tədbir görülməlidir.

Şəxsi keyfiyyətlərin yoxlanılması rəqəm və söz analitik bacarıqlarının müəyyənəşdirilməsinə yönəldilməlidir. Başqa keyfiyyətləri müsahibə yaxud iş yerində sınaq zamanı ən yaxşı qiymətləndirmək olar.

4.4.1. Kollektivə uyğunluq

Qəbulun qanunvericilikdə yaxud müzakirələrdə heç vaxt toxunulmayan bir aspekti “kollektivə uyğunluq” məsələsidir. Qəbul prosesinin uğuru üçün yeni işçinin sahə rəhbəri və mövcud kollektivlə uyğunlaşa bilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əgər bu cütlük yaxşı iş əlaqələri qura bilmirsə, yeni işçi, demək olar ki, mütləq məhsuldarlıq baxımından müvəffəqiyyət qazana bilməyəcək və bu çox vaxt yeni işçinin işdən kənarlaşması ilə nəticələnir.

Sahə rəhbərinin qrup üzvü olan müsahibə kollektivə uyğunluğun qiymətləndirilməsi üçün yeganə səmərəli yoludur. Qəbulun yekun mərhələsində, sahə rəhbərinə (yaxud nazirə) icazə verilməlidir ki, qrup tərəfindən üstünlük verilən namizədə veto qoysunlar, bir şərtlə ki, bunun məqbul səbəbləri göstərsin. Bu şəkildə vetoya razılıq vermək və rəhbərə müvafiq namizədi seçməyə icazə vermək arasında böyük fərq var, bu da uğurlu qəbul proseslərinin sayının artmasına gətirib çıxarır.

5. Test metodları və vasitələri

Meydana çıxan növbəti sual testlərin necə keçirilməsidir. Bundan əvvəlki bölmədə verilən matrisa və bəzi şərtlər artıq göstərdi ki, müsahibə qulluğa qəbul prosesində namizələrin qiymətləndirilməsi üçün zəruri metoddur. Lakin mövcud olan əsas test metodlarını nəzərdən keçirmək məqsədəuyğundur.

Təhsil səviyyəsi

Ali təhsil dərəcəsi etibarlı olduğu təqdirdə, bu, intellektual qabiliyyət səviyyəsini nümayiş etdirmək üçün yaxşı vasitədir. Lakin, praktiki bilikləri yoxlamaq üçün münasib deyildir və şübhəsiz, o, namizədin vəzifəsini necə yerinə yetirəcəyinə heç bir zəmanət *vermir*. Həqiqətən, həyat göstərir ki, yüksək akademik nailiyyətlər - qiymətlər çox vaxt xüsusi sahədə praktiki işlə əks – tarazlıq yaradır. (Avropada bir çox mühasibat şirkətləri mühasibatdan başqa hər bir ixtisası olan məzunları işə götürməyə üstünlük verirlər).

Biliklərin qələm və kağız testləri

Bu testlər, adətən psixoloji nəzəriyyə və tədqiqatlara əsaslanır və onlar istifadə olunan ölkə - onun idarəetmə şəraiti üçün dəqiq standartlaşmalıdır. Bir qayda olaraq, zəruri elmi-tədqiqat işlərinə vaxt və pul sərf etməyə hazır deyilsə, təşkilatın öz qabiliyyət testlərini tərtib etməsi məqsədəuyğun deyildir. Yoxlanıla bilən qabiliyyətlərə şifahi əsaslandırma bacarığı, fikir tərzini (abstrakt/konkret, məntiqi/intuitiv və s.), görmə qabiliyyəti, rənglərin seçilməsi və s. daxildir. Bəzi qabiliyyət testləri (məs. *Belbin's Team Roles* və *the Myers Briggs Type Indicator*), insanların kollektivdə davranışını araşdırır, bu işə, formalaşmış qrupa uyğun işçini seçərkən, müəyyən dərəcədə kömək edə bilər.

Şəxsiyyətin səciyyəvi xüsusiyyətinin qələm və kağız testləri

Şəxsiyyət testlərindən diqqətlə istifadə OLUNMALI və onlar yalnız müvafiq qaydada təlim keçmiş mütəxəssislər tərəfindən idarəli və izah olunmalıdır. Bu testlərin qəbul zamanı nə qədər səmərəli olması barədə çox müzakirələr aparılıb, lakin, bacarıqlı müsahibə apararılar üçün qiymətləndirməni daha əsaslanmış etməkdə bunların dəstək olacağına şübhə yoxdur.

Bacarıqların praktiki testləri

Bacarıqların praktiki testləri fiziki fəaliyyət və bilik nəzərdə tutan tapşırıqların yerinə yetirilməsini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Məsələn, namizədin kompüter savadını yalnız onun kompüter arxasında müəyyən tapşırığı yerinə yetirdiyi zaman tam qiymətləndirmək olar. Bu eynilə dillərə də aiddir: söz ehtiyatı və qrammatika üzrə yazılı testlər. namizədin dildə həqiqətən danışmasına zəmanət vermir. Buna görə, bir çox vəzifələr üçün müəyyən fiziki bacarıqlar olmalıdır ki, onları yalnız standart şəraitdə keçirilən praktiki testlər vasitəsilə qiymətləndirmək olar. Müxtəlif vəzifələr üçün müxtəlif tələblər olduğuna görə, müxtəlif testlər lazım olacaqdır.

Rol oyunları məşqləri – aqressiv müsahibələr

Bəzi vəzifələri tutan işçilər başqaları ilə xüsusi şəkildə münasibətlər qurmalıdırlar. İctimaiyyət nümayəndələri yaxud tabelikdə olanlarla münasibət şəxslərarası bacarıqları tələb edir, onları işə, namizədi, məsələn, müsahibə aparmalı yaxud qəzəbli vergi ödəyicisini sakitləşdirməli olan standart vəziyyətə gətirərək, müəyyən dərəcədə qiymətləndirmək olar. Belə tip testin təşkil edilməsi və həyata keçirilməsi çox vaxt və zəhmət tələb edir, buna görə, onlar daha çox müəyyən şəraitdə və çox az namizəd üçün istifadə olunur. Qəbul prosesində, vəzifə üzrə son iki-üç namizəd, birinci seçim aydın olmasa, rol oyunları testindən keçirilə bilər. Bu test daha çox namizədlərin irəli çəkilməsi üçün istifadə oluna bilər.

Müsahibələr

Bəzən müsahibənin seçim metodu kimi tənqid edilməsinə (subyektivliklə əlaqədar) baxmayaraq, o qulluğa qəbulun yeganə ən geniş yayılmış və önəm verilən yolu olaraq qalır. Müvafiq qaydada keçirilən müsahibə namizəd və gələcək iş verən arasında arasında qarşılıqlı əlaqə yaratmaq imkanı verir. Belə qarşılıqlı əlaqə hər iki tərəfə bir-birini keyfiyyətcə qiymətləndirmə imkanı verir. Heç bir başqa metod belə imkan yaratmır. Belə qiymətləndirmə uğurlu qəbulun üçüncü aspektini əhatə edir və buna görə, işçi və təşkilat arasında tərəfdaşlığın gələcək uğurunda olduqca mühüm rol oynayır. Lakin, müsahibə aparmaq təlim və təcrübə vasitəsilə əldə edilə bilən bir bacarıqdır.

Qeyd: Müsahibə aparmaq mövzusunda material rus dilində layihənin kitabxanasında mövcuddur, 2005-ci ilin yanvarından işə Dövlət Qulluğu Akademiyasında olacaqdır.⁵⁶

Aşağıdakı matrisada yuxarıdakı bəndlərin faydalı xülasəsi verilir:

	Yazılı esse üslubunda suallar	Bir neçə cavab variantı olan suallardan ibarət yazılı test	Praktiki bacarıqlar testləri	Standart psixometrik testlər	Müsahibə
Ümumi bilik	Xeyr	Bəli	Xeyr	Xeyr	Bəli
İxtisas bilikləri	Mümkündür - lakin əslində somorəli deyil	Bəli, <u>nəzəri biliklər</u> üçün Xeyr, <u>praktiki biliklər</u> üçün	Mümkündür, müəyyən aspektlər üçün	Mümkündür, müəyyən aspektlər üçün: lakin peşə bilikləri üçün yox	Bəli, <u>əgər</u> müsahibə qrupuna oxşar mütəxəssis daxildirsə
Şəxsi keyfiyyətlər	Xeyr	Olduqca xüsusi işdir - əslində mümkün deyil	Uyğun deyil	Bəli, müəyyən keyfiyyətlər üçün	Bəli, <u>əgər</u> müsahibə qrupuna bacarıqlı müsahibə keçirən daxildirsə
Praktiki bacarıqlar (kompüter, dil)	Xeyr	Xeyr	Bəli	Bəzi hallarda	Hə, <u>danışqı</u> və dillər üçün
Kollektivə "uyğunluq"	Xeyr	Xeyr	Xeyr	Qismən	Xeyr

⁵⁶ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil IX-da G. Quliyevanın "İşə qəbul zamanı müsahibələr və tələb olunan peşəkarlıq" və "Müsahibəyə gedirsiniz, hazırlaşın!" başlıqlı yazılarına

6. Tövsiyə olunan test protokolları

İndi biz, müvafiq test protokolunu tərtib etmək üçün, nəyin yoxlanması və onun necə yoxlanması barədə düşünməliyik. Yuxarıdakı müzakirədə, işə götürülən məzunlar və mütəxəssislər arasında fərq göstərilib. Hər iki hal üçün nə və necə fərqləndiyinə görə, biz iki müxtəlif protokol hazırlamalıyıq.

Baxmayaraq ki, bu sənəddə bu komponent hələ etiraf edilməyib, Dövlət Qulluğu sahəsində İslahatlar Layihəsi tərəfindən dövlət idarəçiliyi islahatlarının başlıca komponenti kimi qaldırılan məsələlərdən biri Dövlət Qulluğu Kadrları Korpusunun formalaşmasıdır. Bu kadrlar, Qulluğun daimi institusional özülünü təşkil edəcək dövlət qulluğu sisteminin yüksək səviyyəli idarəçilik rəhbərlərindən ibarət olmalıdır. Belə radikal addımın əsasları Layihənin başqa nəşrlərində ətraflı işıqlandırılıb və burada təkrarlanmayacaqlar, lakin bu tövsiyə məqbul olsa, qəbulun xüsusi cəhətlərini uyğunlaşdırmaq üçün, bu səviyyədə üçüncü test protokolu lazım olacaqdır.

Bu üç protokol qısa şəkildə təsvir olunur. Hər protokol üçün məntiqi və praktiki təfərrüatlar işlənilib-hazırlanmalıdır. Lakin, baxmayaraq ki, ümumi sxem Azərbaycana uyğun olmalıdır, təklif edilən protokolların hər bir elementi başqa yerlərdə yoxlanılıb və sınaqdan keçib, buna görə də biz əminlik ki, onlar Azərbaycanın şəraitində də işləyə bilər.

6.1 Məzunların qulluğa qəbulu

Bu protokol istedadlı gənc azərbaycanlıların Dövlət Qulluğuna qəbulu üçün nəzərdə tutulmuşdur. Onlar, ilk növbədə, müəyyən vəzifələrə deyil, aşağı səviyyəli Dövlət Qulluğu işçiləri kimi qəbul olunmalıdır. Onların sonra məziyyətlərinə görə, Qulluğun getdikcə yüksək səviyyələrinə irəli çəkilməsi və son nəticədə, ən yaxşılarının Yüksək Rütbəli Kadrlar Korpusuna daxil olması gözlənilir.

Əmək bazarına yeni məzunların daxil olması ilə uzlaşması üçün qəbul prosesi ildə bir dəfə müvafiq vaxtda keçiriləcəkdir. Bütün Qulluq daxilində ardıcılığı təmin etmək üçün, Mərkəzi Kadrların İdarəedilməsi İdarəsi (MKİİ), illik tələbatları toplayıb - birləşdirərək, elan və namizədlərə dair tələbləri dərc edərək, test imtahanları üzrə TQDK ilə əlaqə saxlayaraq və nazirliklərdən cəlb edilən mütəxəssislərdən ibarət müsahibə qrupunu yaradaraq, müvafiq nazirliklər və dövlət orqanları adından hərəkət edir.

Namizədlər elana tələb olunan qaydada cavab verməlidirlər. Ərizələr yoxlanılır və dərc olunan tələblərə uyğun olmayanlara etiraz olunur. Qalan ərizəçilər TQDK tərəfindən təşkil edilən birinci test imtahanlarına dəvət olunmalıdır. Bunlar ümumi və dövlət qulluğu sahəsində əsas biliklər (o cümlədən, əsas tarix, coğrafiya, mədəni irs, hüquq və s.) üzrə yazılı alternativ suallar testi şəklində olmalıdır.

TQDK nəticələr barədə MKİİ-ə hesabat verməlidir, MKİİ, boş vəzifələrin sayına əsasən, test imtahanlarının ikinci mərhələsinə dəvət olunacaq ərizəçilərin müvafiq sayını müəyyənləşdirməlidir. Seçim birinci test imtahanlarının nəticələrinə dəqiqliklə əsaslanmalıdır. Test imtahanlarının ikinci mərhələsi kompüter bacarıqları, ingilis dilində danışma, analitik söz və rəqəm bacarıqları üzrə praktiki testlərdən ibarət olmalı və TQDK tərəfindən keçirilməlidir.

Test imtahanlarının ikinci mərhələsinə əsasən, bir neçə namizəd kənar edilə bilər, lakin onların əksəriyyəti ilə 3-5 nəfərdən ibarət qrup tərəfindən keçirilən qısa strukturlaşmış müsahibə keçirilməlidir. Müsahibə proqramı başa çatdıqdan sonra, MKİİ və nazirliklərin kadrların idarəedilməsi şöbələrinin nümayəndələrindən ibarət seçim komitəsi test və müsahibə qiymətlərini təhlil edib, Dövlət Qulluğuna hansı namizədlərin qəbul olunmasını müəyyən etməlidir.

Növbəti mərhələ, ya namizədləri nazirliklərdə, onların bilik, səriştə və xüsusi keyfiyyətlərinə uyğun olan vəzifələrə təyin etmək, ya da, lazımı imkanlar olanda, onları təlim proqramlarına daxil etməkdir. Hər iki variantın dəqiq mexanizmi tərtib olunmalıdır, lakin onun tətbiqi həddən artıq mürəkkəb olmamalıdır.

6.2 Mütəxəssislərin qulluğa qəbulu

Bu protokol xüsusi peşə, elmi yaxud texniki biliklər tələb olunan vəzifələrə (çox vaxt PST⁵⁷ vəzifələri adlandırılır) namizədlərin qəbulu üçün istifadə olunur. Belə hallarda, qəbul prosesi, adətən fərdi əsasda və inzibati vəzifələrdən fərqli olaraq, hər il keçirilməlidir. Qəbul müəyyən nazirlikdə müəyyən vəzifəyə keçirildiyinə görə, qəbul prosesi müvafiq nazirliyin kadrların idarəedilməsi şöbəsinin rəhbərliyi altında keçirilməlidir, MKİİ isə ona başçılıq və nəzarət etməlidir.

Boş vəzifənin olması təsdiq edildikdən sonra ilk addım 5-ci fəsildə göstəriləni kimi, tam təfəsilatlı vəzifə təlimatının və namizədə dair

⁵⁷ PST –Professional, Scientific, Technical sözlərinin ixtisardır, yəni Peşə, Elmi, Texniki (PET) –tərc.

şərtlərin hazırlanmasıdır. Bu sənədə əsasən, boş vəzifə barədə elan hazırlanır və MKİİ tərəfdən bəyənildikdən sonra, müvafiq mətbuatda dərc olunur. Nazirliyin kadrlar şöbəsi, MKİİ və TQDK, ümumi yazılı testə daxil etmək üçün ixtisas üzrə bəzi sualların hazırlanmasının mümkünlüyünü araşdırırlar. (Mümkün olduqda, belə texniki suallar Nazirliyin müvafiq ixtisas üzrə mütəxəssisləri tərəfindən hazırlanmalı və nazirlik və vəzifə üçün səciyyəvi olmalıdırlar.)

Nazirliyin kadrların idarəedilməsi şöbəsi ərizələrə baxır və onların uyğunluğunu yoxlayır. Həddən çox ərizəçi olanda, namizədlərin ilkin seçilməsi yazılı təqdimatlar əsasında həyata keçirilməlidir. Bu mərhələdən keçmiş namizədlər yazılı, yaxud daha geniş variantda, TQDK tərəfindən təşkil olunan ümumi standart test imtahanına dəvət olunacaqlar.

Boş vəzifənin xüsusiyyətindən asılı olaraq, praktiki bacarıqlar testinin ikinci mərhələsi, müəyyən testlərin əlavə olunması yaxud çıxarılması vasitəsilə dəyişdirilə bilər yaxud, xüsusi hallarda, tam istisna edilə bilər. Bu mərhələdən keçən namizədlər, sonra bir-iki etibarlı texniki mütəxəssis tərəfindən keçirilən strukturlaşmış texniki müsahibədən keçməlidirlər, ideal halda bu müsahibəni nazirliyin işçiləri və kadrların idarəedilməsi şöbəsinin nümayəndəsi aparmalıdır. Texniki qiymətlənmədən keçən namizədlər, sonra beş nəfərədək üzvü olan qrup tərəfindən keçirilən yekun müsahibədən keçməlidir (qrupa boş vəzifəyə görə cavabdeh olan sahə rəhbəri daxil olmalıdır). Yuxarıda göstərilən kimi, sahə rəhbərinə, qrup tərəfindən üstünlük verilən namizədə, qanəedici əsaslandırma olmaq şərtilə, veto qoymağa icazə verilir. Vəzifənin səviyyəsindən asılı olaraq, bundan sonra nazirlik qısa görüş keçirilə bilər (baxmayaraq ki, nazir öz vaxtını ona birbaşa hesabat verməyən işçilərin qəbulu kimi işə sərf etməməli, nazirliyin stratejiyası ilə əlaqədar işlərlə tam məşğul olmalıdır.)

6.3 Yüksək rütbəli dövlət qulluqçularının qəbulu

Qısa şəkildə, yüksək rütbəli dövlət qulluqçularının belə kadr korpusunun olmasının məqsədi ikitərəflidir:

- Sırasından bilavasitə tabeliyində olan işçiləri seçmək üçün nazirləri təcrübəli və səriştəli rəhbərlər qrupu ilə təmin etmək
- Dövlət qulluqçuları üçün daha yaxşı karyera imkanlarını təmin etmək (Dövlət Qulluğu yüksək nüfuzlu namizədləri cəlb etmək istəyirsə, bu vacibdir) və yüksək rütbəli şəxslər üçün hazırkıdan daha çox iş zamanəti ilə təmin etmək.

Yüksək rütbəli kadrlar korpusunun üzvləri ümumi ixtisaslı dövlət qulluqçuları olacaqlar və beləliklə, yüksək rütbəli dövlət qulluqçusu və müvafiq nazirlik arasında münasibətlər qeyri-qənaətbəxş olduqda, onlar başqa nazirliklərə keçə bilərlər.

Şəxsin daha yüksək vəzifəyə keçməsinin iki mərhələləri ola bilər. Birinci, karyera idarəçilik rəhbərləri orqanı kimi, yüksək rütbəli kadrlar korpusuna daxil olma prosesi var. Təyinat barədə qərarları MKİİ tərəfindən dəstəklənən Yüksək Rütbəli Kadrların Təyin Olunması Komitəsi qəbul edir. İkinci, müəyyən vəzifələrə təyinat prosesi olmalıdır və ona əsasən MKİİ və müvafiq nazir başçılıq etməlidir.

İlk növbədə, yüksək rütbəli kadrlar korpusuna qəbul hər hansı bir mənbədən olan münasib namizəd üçün açıq olmalıdır. Eyni zamanda, bu sistem daha çox inkişaf edəndən sonra, namizədlərin əksəriyyəti dövlət qulluğu dairəsindən gələcəyi gözlənilir. Kənar namizədlər əvvəlcə başqa dövlət qulluqçuları üçün nəzərdə tutulan eyni yazılı və praktiki bacarıqlar üzrə testləri keçməlidirlər. Həmçinin, bütün namizədlərin, Dövlət Qulluğu sistemini idarə edən qanun və qərarlara dair bilikləri ciddi yoxlanılacaq və yalnız bundan sonra onlarla müsahibə keçirəcəkdir.

Nazirlər öz tələblərini MKİİ –yə bildirməli və ətraflı vəzifə təlimatını və şəxsi keyfiyyətləri razılaşdırmalıdırlar. Bundan sonra MKİİ boş vəzifə barədə yüksək rütbəli kadrlar korpusu daxilində məlumat verməli və ərizə verməyi təklif etməlidir. Nazirə yüksək rütbəli kadrlar arasından istənilən şəxsin namizədliyini irəli sürməyə icazə verilməsi məsələsinə baxıla bilər, lakin hazırda bu məqbul deyildir.

Kadr korpusu nümayəndələri öz ərizələrini vəzifə üçün müsabiqə təklifi şəklində verməlidirlər. Burada, namizədin fikrincə, vəzifəni icra edən üçün hansı əsas problemlərin olması, onların necə həll ediləcəyi və onun bu vəzifə üçün hansı güclü cəhətlər gətirəcəyi qısa şəkildə təsvir olunmalıdır. Bu "müsabiqə təklifləri", namizədin stajı və icra fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi barədə qeydlərlə (qiymətləndirmə sistemi mövcuddursa) birgə, nazir, MKİİ rəhbəri və qəbul üzrə psixoloqdan ibarət seçim qrupu tərəfindən baxılmalıdır və müvafiq namizədlər seçilməlidir.

Münasib namizədlərin olmaması nadir bir hal ola bilər və belə halda MKİİ, Yüksək rütbəli kadrların karyera inkişafı proqramının hissəsi kimi, digər nazirliklər arasında iş yerinin dəyişməsi variantından istifadə edə bilər. (Bu proqram, yeni təcrübə təmin etmək

və dövlət aparatının səmərəli işi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən rəhbər kadrlarla təminatə kömək etmək məqsədilə, yüksək rütbəli dövlət qulluqçularının üç-beş illik dövr ərzində nazirliklər arasında rotasiyasını təşkil etməlidir).

Əgər bütün bunlar bir nəticə verməsə, Kadr Korpusuna namizəd seçmək üçün qəbul prosesi başlanmalıdır. Bu proses əlavə vaxt tələb etdiyinə görə, nazirlər yüksək rütbəli kadrlar korpusundan onlar üçün münasib olan bir şəxsi seçməkdə maraqlı olmalıdırlar.

7. Hökumətin dəstək tədbirləri

Bu sənəd Dövlət Qulluğuna açıq və ədalətli qəbul kimi vacib bir məsələni əhatə edir, bununla yanaşı bir sıra ikinci dərəcəli problemlər də qaldırılır. Hökumətin hazırkı siyasəti, problemlərin başlıca səbəblərinə deyil, qəbul və test prosesinin üzvləşdiyi problemlər arasında yolların axtarılmasına yönəlib. Lakin oxucular bilməlidirlər ki, işə qəbul və test imtahanlarının keçirilməsi prosesi məsələlərdən kənar sahələr var ki, burada hökumət tərəfindən konkret addımların atılması dövlət qulluğuna qəbula əhəmiyyətli dərəcədə faydalı təsir göstərə bilər. Bu sənəddə irəli sürülən təkliflərin yerinə yetirilməsi baxımından bu təşəbbüslər müəyyən dərəcədə mütləq xarakter daşmadığına görə, növbəti qısa detallar Əlavə 4 - .2-də verilir.

8. Yekun

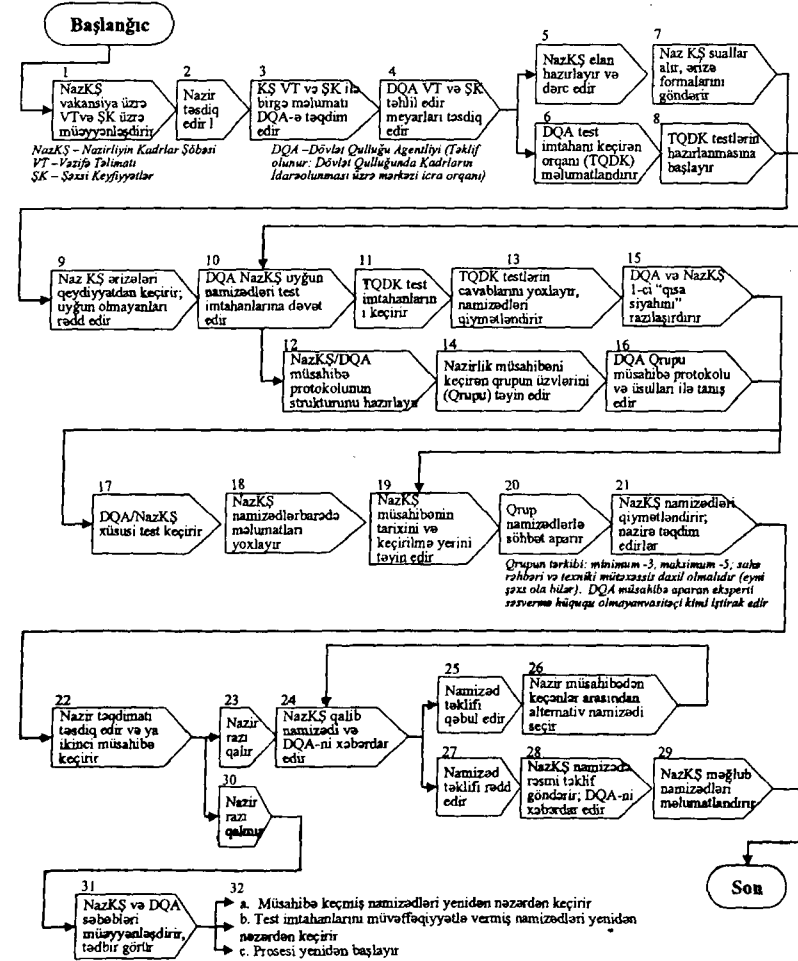
Hər bir yeni yanaşma dəyişikliklərlə bağlıdır. Bu sənəddəki təkliflərin bəziləri kifayət qədər köklü dəyişikləri nəzərdə tutur (məsələn, Yüksək Rütbəli Kadrlar Korpusu və Dövlət Qulluğunun siyasi və inzibati rəhbərliyinin ayrılması mövcud qaydalardan xeyli fərqlənəcək). Aydın ki, təfərrüatlar daha ətraflı müəyyənləşdirilməlidir, lakin, güclü rəhbərlik və uyğunlaşmaq üçün insanlara vaxt verilməsi şərt ilə, təsvir olunan proseduralar Azərbaycan üçün işləyəcəkdir. Hər şey başlanğıcdan mükəmməl olmayacaq; bu dəyişikliklərin tam nəticəsini görmək üçün beş –on il lazımdır.

Yekun fikir: Məşhur dünya liderlərindən biri deyib: "Hər bir səyahət ilk addımdan başlayır".

Bu ilk addım atılmazsa, səyahət heç vaxt baş verməz.

ƏLAVƏ 4-1. QULLUĞA QƏBUL PROSESİNİN SXEMİ

Dövlət qulluğuna qəbul üzrə sxem



ƏLAVƏ 4-2. HÖKUMƏT TƏRƏFİNDƏN ƏLAVƏ DƏSTƏK TƏDBİRLƏRİ

Bu sənəddə dövlət qulluğuna açıq və ədalətli qəbul kimi vacib bir məsələ əhatə edilməklə yanaşı bir sıra ikinci dərəcəli problemlər də qaldırılır. Hökumətin hazırkı siyasəti, problemlərin başlıca səbəblərinə deyil, qəbul və test prosesi üzvləşdiyi problemlər arasında yolların axtarılmasına yönəlib. Bu problemlərin araşdırılması qəbul prosesinin səmərəliliyi və ümumiyyətcə bütün Dövlət Qulluğunun gələcək iş səmərəsi üçün ilk növbədə faydalıdır. Prezident Aparatında Kadr funksiyasının yaradılması ilə yanaşı, aşağıdakı məsələlərə ciddi diqqət vermək təkidlə tövsiyə olunur.

Prezidentin İcra Aparatında kadr məsələləri üzrə mərkəzi funksiyanın yaradılmasına dair layihə tərəfindən tərtib edilmiş ayrıca bir sənəddə mərkəzi kadrlar idarəsi dövlət qulluğu sahəsində islahatların dörd əsas mərhələsinin biri kimi müəyyən edilir. Bu sənəddə göstərilir ki, Kİİ qulluğa qəbul prosesinin təkmilləşməsində ən əsas rola malikdir. Lakin mərkəzi kadrlar idarəsini təsis etməklə yanaşı, təklif olunur ki, aşağıdakı məsələlərə də diqqət yetirilsin:

a. Ali təhsil standartları: tələb olunan standartlara cavab verən universitetlərin siyahısının dərc edilməsi; məzunlarını dövlət qulluğu üçün təklif etmək istəyən universitetlərdən qəbul olunmuş imtahan sisteminin olmasının tələb edilməsi.

Mərkəzi kadrlar bölməsi qısa bir zamanda yoxlanıldıqdan və təsdiq edildikdən sonra tələb olunan standartlara cavab verən universitetlərin siyahısını dərc edə bilərdi. Ali savad haqqında diplom və elmi dərəcə vermək hüququna malik təhsil ocaqları öz hesablarına beynəlxalq keyfiyyət təminatı verən orqan tərəfindən rəsmi qaydada təsdiq edilə bilər.

b. İşə götürülmüş məzunlar üçün əsas təlim proqramı: 3 aylıq sinif işi və müxtəlif nazirlik və vəzifələrdə təcrübəli dövlət qulluqçuları ilə yanaşı iş təcrübəsindən ibarət altı aylıq əsas təlim kursunun təşkili. Sonra onlar təlim zamanı əldə etdikləri göstəricilərinə əsasən vəzifələrə təyin olunurlar.

Bu təşəbbüs dövlət qulluğu sahəsində aparılan islahatlar üçün böyük fayda və əhəmiyyət kəsb edə bilər, lakin tədbir, fəsil 8-

də qeyd olunduğu kimi, Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Treninqi başlığı altında keçirilməlidir.

c. Vəzifə təlimatı sistemi: Vəzifə təlimatı əmək ehtiyatlarının idarə olunmasına dair əsas proseduralar, o cümlədən, qəbul, təlim, qiymətləndirmə və irəli çəkilmə üçün əsas sənəddir. Bu həmçinin tabeliyində olan işçilərin fəaliyyətini idarə etmək üçün sıra rəhbərlərinə lazım olan əsas sənədlərdən biridir. Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi hazırladığı əsas “Menyu” yaxşı başlanğıcdır, lakin o daha ətraflı olmalıdır. Təsis Dövlət Qulluğu sahəsində İslahatlar Layihəsi tərəfindən hazırlanmış Kadrlar məsələləri üzrə Bukletin (2 cild) 5-ci Fəsilə Ümumi və Xüsusi vəzifə təlimatlarının hazırlanması prosesini təfərrüatı ilə izah edir və əlverişli format təklif edir.

d. Vəzifə təsnifatı sistemi: Hazırda Qanun vəzifələrin adlarını müxtəlif səviyyələrə aid edir. Müasir İşin Qiymətləndirilməsi və Təsnifatı sistemi vəzifənin adından daha çox, vəzifə nəyi nəzərdə tutduğuna əsasən vəzifə səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün vəzifə təhlili prosesini tətbiq edir. Xüsusilə, “Mütəxəssis” və “Məsləhətçi” terminləri çox geniş istifadə olunur. Adlarında bu sözlər olan bəzi vəzifələr həqiqətən peşə ixtisasını tələb edir, lakin çoxları üçün bu heç də lazım deyil.

Ədalətli və bərabər hüquqlu əmək haqqı sistemi müvafiq qaydada müəyyən edilmiş vəzifə təsnifatı sistemindən asılıdır. Belə ki, yeni mərkəzi kadrlar idarəsinin ən əsas prioritetlərindən biri də hazırkı təsnifat sisteminin yenidən nəzərdən keçirilməsindən ibarət olmalıdır.

ƏLAVƏ 4-3. MÜSAHİBƏLƏR TEST NÖVÜ KİMİ

Müsahibə namizəd və Dövlət qulluğu üçün işə götürmədən yaxud rədd etmədən əvvəl bir- biri ilə *ünsiyyət*də olmaq üçün yeganə imkandır.

Hazırda qulluğa qəbul zamanı sahə rəhbərinin gələcək işçi barədə fikri, rəyi öyrənilmir və ya ona az söz verilir, yaxud heç verilmir. Belə tərəfdaşlığın uğurlu olmasında çox maraqlı göstərən rəhbərlərin sayının az olması o səbəbdən təəccüblü deyildir. Əgər Azərbaycan səmərəli Dövlət qulluğu sistemini yaratmaq istəyirsə, görülməli tədbirlərdən biri, sahə rəhbərlərinə onun tabeliyində olan işçilərin qulluğa qəbulu prosesində iştirak etməyəsidir.

Çox- mərhələli test prosesinin yekun mərhələsi kimi, müsahibə apararı qrup tərəfindən keçirilən strukturlaşmış müsahibə, sahə rəhbərləri üçün seçilmiş namizədlərlə görüş, hər iki tərəf üçün işə yekun suallar vermək üçün ideal forumdur.

“Qrup” müsahibəsi

Müsahibələrin obyektivliyinin artırılmasının bir yolu onların bir neçə aparıcı iştirakı ilə keçirilməsidir. Müsahibə apararılar “qrupunun” neçə nəfərdən ibarət olmasına dair müəyyən bir qayda yoxdur, lakin beşdən artıq üzv olanda, intizam və təşkilat baxımından problemlər yaranır. Ümumi bir prinsip kimi, Azərbaycanda qulluğa qəbul məqsədləri üçün, biz tövsiyə edərdik ki, müsahibə qrupu aşağıdakı tərkibdə olsun:

- a. Qrup Rəhbəri; bacarıqlı müsahibə apararı/qulluğa qəbul edən/qiymətləndirən (adətən kadrların idarəedilməsi şöbəsindən), müsahibədə sədrlik etmək, eləcə də qrup daxilində intizamı və namizədlərə ədalətli münasibəti təmin etmək ona həvalə olunur;
- b. Texniki işçi; bu şəxsə qəbul olunmuş namizəd hesabat verəcəkdir.

Müsahibə apararıq bir bacarıqdır, lakin qrupun bütün üzvlərinin eyni dərəcədə yüksək bacarıq səviyyəsinə malik olması heç də vacib deyildir. Bir nəfər təlim keçmiş və təcrübəli şəxs *olmaq* şərtiylə, qrupun başqa üzvləri hazırlıq dövründə müsahibə apararıqın əsas “olar və olmaz”ı barədə qıscaca təlimlənmə bilirlər.

Bəzi hallarda sahə rəhbəri texniki mütəxəssis rolunda çıxış edə bilər, lakin obyektivlik naminə qrupa ayrıca bir mütəxəssisin dəvət olunması məqsədəuyğun olardı.

Strukturlaşmış müsahibə

Müsahibənin obyektivliyinin artırılmasının başqa bir yolu, qəbul prosesinin başlanğıcında vəzifə üçün müəyyən edilmiş meyarlara əsasən onun dəqiq strukturlaşdırılmasıdır.

Bir qayda olaraq, strukturlaşmış müsahibə mövzular üzrə bir neçə seqmentlərə bölünür, hər seqment üçün təxmini vaxt ayrılır. Qrup rəhbərinin əsas başçılığı altında hər seqmentə bilik və təcrübəsi ən uyğun gələn qrup üzvü rəhbərlik edir.

Hazırlıq dövründə qrup seqmentləri və hər seqment üçün bir neçə əsas sualları razılaşıdırılır. Razılaşıdırdandan sonra, onlar müəyyən boş vəzifə üçün bütün müsahibə strukturunu təşkil edəcəkdir. Mövzu üzrə suallar məsələni işıqlandırmalı və namizədi qısa ifadə ilə deyil, daha geniş cavab verməyə həvəsləndirməlidir. Qrup üzvləri istədikləri məlumatı aydınlaşdırmaq üçün daha ətraflı suallar verməlidir. Müsahibə seqmentlərinin səciyyəvi ardıcılığı aşağıdakıları əhatə edə bilər:

- Qrup üzvləri və namizədin bir-birilə ümumi tanışlığı
- Şəxsi məlumatın spesifikasiyasının yoxlanılması (yaş, ünvan və s.)
- Təhsil (ən son səviyyəyə ali təhsilə üzrində diqqət cəmlənir, buraxılış mərhələsində - dövlət imtahanlarında olan göstəriciləri, qiymətləri nəzərə alır, yoxlayır, kursun seçilməsinin səbəbləri aydınlaşdırılır və s.)
- Əgər varsa, ixtisas dərəcəsi, (hansı institut, seçimin səbəbi, birinci dəfədən daxil olubmu? və s.)
- İş stajı (davamsız iş müddətinin yoxlanılması, yer dəyişmənin səbəbləri, karyeranın məntiqi inkişafı, əhəmiyyətli nailiyyətlər yaxud təlim balları və s.)
- İxtisas üzrə biliklər (texniki mütəxəssis namizədə vəzifə ilə bağlı əsas texniki aspektlər barədə suallar verir)
- Şəxsi keyfiyyətlər (güclü/zəif cəhətlər barədə şəxsi fikirlər, arzular, bu vəzifədə niyə maraqlıdır və s. Həminin hərəkət tərzinə fikir verin; sakit/narahat, səlis/qətiyyətsiz danışan, səliqəli/səliqəsiz zahiri görünüşü, özünə inamlı/mütərəddid

hərəkətləri, təşəbbüs/yaradıcılıq/orijinal düşünmə əlamətləri və s.)

- Vəzifənin xüsusiyyətini izah edin (qısaca!). Sual verməyi təklif edin və sualların xarakterinə fikir verin (onlar düşüncənizi əks etdirir yoxsa daha çox əmək haqqı və şərtlərlə bağlıdır?)
- Müsahibəni təşəkkür etməklə və qərar çıxarmaq üçün mümkün olan vaxt barədə məlumat verməklə başa vurun.

Bütün qrup üzvləri, müsahibə zamanı namizədin cavabları və hərəkət tərzini barədə müşahidələrini qeyd etmək üçün anket forması ilə təmin olunmalıdırlar. Müsahibədən sonra müsahibə aparının hər biri öz qeydləri əsasında müsahibənin hər seqmenti üçün namizədi qiymətləndirməlidir. Müsahibə aparının hər biri namizədi müxtəlif mövqələrdən qiymətləndirilməsinə görə, seqment üçün müxtəlif qiymətlərin olması məqbuldur. Bu qiymətlər sonra cəmləşir və namizəd üçün ümumi qiymət alınır. Müsahibə başa çatdıqda, qrup üzvləri qiymətləri namizədlərin nisbi üstünlükləri barədə razılığa gəlmək üçün istifadə edir və ən münasib şəxsi seçir ki, vəzifə həmin şəxsə təklif olunmalıdır.

Nəhayət, yadda saxlamaq lazımdır ki, uğur qazanmaq üçün namizəd, adətən mövcud olan qrupa qovuşmalıdır. Bəzən texniki baxımdan ikinci yaxud üçüncü olan namizəd, qrupa ən çox uyğun ola bilər. Buna görə, sahə rəhbərinə icazə verilməlidir ki, o və ya onun kollektivi müsahibə aparın qrup tərəfindən seçilmiş namizədlə işləyə bilməyəcəyinə əmin olanda həmin seçimə veto qoysun; lakin o öz rəyini qrup rəhbəri üçün qaneedici şəkildə əsaslandırma bilməlidir.

Sahə rəhbərinə texniki cəhətdən münasib olan namizədi subyektiv əsaslarla rədd etməyə icazə vermək nə qədər radikal görünərsə də, həlledici test, namizədin Dövlət qulluğu və ölkə üçün yararlı olub-olmaması və effektiv işləyib-ışləməməsidir. Rəhbər-işçi münasibətlərinin şəxsi aspektlərinə əhəmiyyət verməmək çox vaxt düzgün namizədlərin qəbul olunmamasına gətirib-çıxarır, onlar isə, son nəticədə, qulluğun yaxud ölkənin maraqlarına lazımı səviyyədə xidmət edə bilmirlər.

FƏSİL V

VƏZİFƏ TƏLİMATLARI⁵⁸

Giriş

Vəzifə Təlimatları (VT) kadrların idarə edilməsi sisteminin müxtəlif fəaliyyətlərində istifadə edilən ən vacib elementidir. Onlar idarəetmə üçün əsas vasitədir, onlarsız əməkdaşları səmərəli idarə etmək olmaz.

VT işə qəbul, təlim, qiymətləndirmə, işin icrasına nəzarət, kadr ehtiyatlarının planlaşdırılması, təşkilatın restrukturlaşdırılması, karyeranın planlaşdırılması və s. üçün lazımdır. Cari VT dəyişikliklər prosesi üçün ilkin məqamı müəyyən edir, yeni VT isə arzu olunan “təyinat yerini” müəyyənləşdirir.

Əslində, VT işçi və işçinin rəhbəri qismində təmsil olunmuş təşkilat arasında müqavilənin əsas hissəsidir. Müvafiq qaydada hazırlanmış Vəzifə Təlimatında təşkilat müəyyən işçidən müvafiq əmək haqqı müqabilində hansı işin görülməyini gözlədiyini ifadə edir. Buna görə də, hər bir islahat prosesində, tələb olunan ilk tədbirlərdən biri yeni iş təlimatlarının hazırlanmasıdır.

Dövlət qulluğu haqqında Qanuna görə, VT müəyyən məqamda, məsələn işə qəbul prosesinin əvvəlində hazırlanmalıdır. Hazırda bir çox nazirliklər vəzifə təlimatlarının hazırlanması prosesindədir. Lakin aydın istiqamətləndirmə olmadığına görə, hazırlanan sənədlərin formatında və ya tərkibində kifayət qədər uyğunluq yoxdur.

Bu fəsildə hər bir Vəzifə Təlimatına daxil ediləcək əsas məlumat təsvir olunur və format nümunəsi verilir.

Ümumi və Xüsusi VT

İlk baxışda, Azərbaycan Dövlət qulluğu kimi sistemdə hər vəzifə üçün VT yazmaq yorucu iş kimi görünür. Lakin narahatlığa dəyməz! Bununla bağlı işi azaltmaq və yüngülləşdirmək olar.

Hər bir iri təşkilatda oxşar xüsusiyyətləri olan müxtəlif vəzifələri qruplaşdırmaq və belə qruplara bir *ümumi vəzifə* kimi baxmaq olar.

⁵⁸ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil IX-da G. Quliyevanın “Beynəlxalq standartlar üzrə işə qəbul” başlıqlı yazısına

Beləliklə, təxminən 20-30 000 vəzifə əvəzinə, təxminən, 200-300 ümumiləşdirilmiş vəzifələrə baxılır və onlar üçün VT yazılır ki, bu da işi xeyli asanlaşdırır. Ümumiləşmiş vəzifə təlimatlarını yazmaq üçün, qrupdakı hər işin əsasən böyük hissəsi - 75-80 faizi digər işlərlə eyni olmalıdır. Beləliklə işin eyni 75-80 faizini əhatə edən ümumi VT (skeleti) hazırlanır. Növbəti mərhələdə, müvafiq vəzifə üçün xüsusi VT hazırlamaq məqsədilə, hər sahə rəhbəri təbəçiliyində olan işçilərin hər biri ilə birgə oturub, məhz həmin vəzifə üçün səciyyəvi olan təlimatları, öhdəlikləri tərtib edirlər və beləliklə yerdə qalan 20-25 % vəzifə öhdəlikləri barədə məlumat hazırlanır.

İştirakçıların müəyyən marağı və təşkilat rəhbərliyinin dəstəyi olduqda, 6-9 ay müddətində Azərbaycan Dövlət qulluğu sistemində hər işçi üçün yüksək keyfiyyətli, vəzifənin bütün öhdəliklərini əhatə edən mükəmməl VT hazırlamaq olar.

Vəzifə Təlimatının Tərkibi

1. Dərəcə - Bu şəxsin yox, vəzifənin rəsmi dərəcəsidir. Bir dərəcəyə aid edilən vəzifəni başqa şəxsi dərəcəsi olan şəxs tuta bilər.
2. Sənədin şifrəsi- (vacib deyil) Bəzi təşkilatlarda vəzifələrin nömrəli şifrə sistemi olur. Bu qeydiyyat jurnalından ardıcıl şəkildə verilən xüsusi nömrələr ola bilər, yaxud belə sistem təşkilati strukturu əks etdirə bilər. Bu halda, nömrə sistemində, əsasında xüsusi VT hazırlanan ümumi VT əks etdirilə bilər.
3. Təşkilatın Bölməsi - Burada vəzifə məxsus olan qurum göstərilir. Məsələn, bu nazirlik ola bilər, yaxud nazirlik və ya dövlət orqanının təbəçiliyindəki qurum ola bilər.
4. Yer - Burada vəzifənin coğrafi yeri göstərilir, adətən şəhər (məs., Bakı, Gəncə və s.)
5. Kimə hesabat verilir - Burada dövlət məmurunun hesabat verdiyi şəxsin vəzifəsi (adı yox) göstərilir.
6. Dövlət məmurunun adı -
7. Bilavasitə təbəçiliyində olanların sayı - Burada dövlət məmurunun təbəçiliyində olan və ona bilavasitə hesabat verən işçilərin sayı göstərilir
8. Nəzarət etdiyi büdcə - (vacib deyil) Burada ya hər əməliyyat üzrə xərclər, ya da işçinin nəzarəti altında olan ümumi illik büdcə göstərilir. (Hazırda bu vacib olmaya da bilər, lakin Dövlət

qulluğunda islahatlar, demək olar ki, mütləq büdcə nəzarətinin yerləərə verilməsinə gətirib-çıxaracaq.)

9. Vəzifənin əsas məqsədi - Burada vəzifənin əsas mahiyyəti qısaca - yalnız bir-iki cümlə ilə ifadə olunmalıdır Bu bənddəki konkretlik diqqəti sənədin qalan hissəsində cəmləşdirməyə imkan verir.
10. Nəzarət etdiyi qurumlar/funksiyalar - (əsasən daha yüksək vəzifələr üçün). Burada dövlət məmurunun nəzarət etdiyi müxtəlif sahələr göstərilir. Məsələn, bir nazirlikdə nazir müavini inzibati, büdcə və kadrların idarəedilməsi sahələrinə nəzarət edə bilər. Digər nazirlikdə isə bu vəzifə, Kadrların idarəedilməsini deyil, inzibati və büdcə sahələrini əhatə edə bilər.
11. Əsas vəzifələr və öhdəliklər - (VT formasının 2-ci səhifəsi). Burada vəzifə üzrə əsas vəzifə məsuliyyəti və öhdəlikləri sadalanır. Hər bir vəzifə borcu konkret fəaliyyət, bacarıq yaxud sifarişçi ilə bağlıdır. Hətta ən yüksək vəzifə belə maksimum 12-15 vəzifə təlimatın, tapşırıqlarını əhatə etməklə təsvir oluna bilməlidir. Bəzi sadə vəzifələr üçün yalnız 3-5 əsas tədbirləri əhatə edən tapşırıqlar zəruri ola bilər. Əsas məqsəd ümumi VT –da işin 70-80 faizini təsvir etməkdir. Həyata keçirilə bilən bütün fəaliyyətin konkret VT-da 100 % əhatə etmək mümkün deyildir. Buna görə də, hər VT-n son bəndi aşağıdakı kimi verilməlidir: *“Rəhbər tərəfindən vəzifəsi ilə əlaqədar vaxtaşırı verilə bilən başqa qısa –müddətli və xüsusi tapşırıqlar”*
12. Məsələn, tapşırıq aylıq hesabatın hazırlanması olduqda, işin icra göstəricisi aşağıdakı kimi ifadə olunmalıdır: *“növbəti ayın üçüncü günü təqdim edilməlidir”*.
13. Əsas nəticə sahələri - Bu vəzifə təlimatının yeni hissəsidir. Bu bölmədə dövlət məmuru və onun rəhbəri gələcək dövrdə məmur əldə etməli olduğu xüsusi nəticələri qeyd edir. Belə əsas nəticə sahələrinin maksimal sayı dördür, lakin əksər hallarda 2-3 sahə göstərilir. Əsas nəticə sahələri nail olunacaq dəyişiklik, yaxud təkmilləşmə şəklində ifadə olunmalıdır. *Məsələn, “XYZ vizaları üçün orta gözləmə vaxtının azaldılması”*.
14. Ümumi vaxtın orta % - Bu sütunda məmurun hər əsas nəticə sahəsinə sərf edəcəyi təxmini vaxt hesablanmalıdır. Bu məmur və rəhbər arasında razılaşdırılmış, real rəqəm olmalı və tapşırığı yerinə yetirmək üçün iş vaxtının hissəsini göstərməlidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, məmurun gündəlik, carı işlərdən ibarət daimi iş yükü

olur. Faizləri razılaşıdırmaq və ümumi rəqəmi yoxlamaq vacibdir. Çox vaxt məmur onu görür ki, öz vaxtının 120% , məsələn, üç əsas nəticələr sahələrinə sərf etməyi razılaşıdırıb və bununla belə, hələ də bir çox gündəlik iş görməlidir. Təxmini olaraq, bu sütündəki faizlər ümumilikdə heç vaxt 80 % keçməməlidir, lakin, 30—50% daha adi haldır. Bu proses işçilərin həddən artıq işlə yüklənməməsini təmin etməkdə və daha çox ehtiyatların lazım olması yaxud tapşırıqların azaldılması barədə xəbərdar olmaqda rəhbərə yardım edir. O, (faizlər) həmçinin rəhbərin tapşırığa nə qədər əhəmiyyət verdiyini işçiyə göstərir.

15. İşin icrası standartları - Bu sütunda ölçülən tapşırıqlar göstərilməlidir. Onlar elə şəkildə ifadə olunmalıdır ki, tapşırığın nə vaxt yerinə yetirilib-yetirilməməsi aydın görünsün. 14-cü bənddəki (Əsas nəticələr sahələri) nümunədə, nəticə əldə ediləcək sahə, müəyyən növ vizanın alınması vaxtının azaldılmasıdır. İndi tapşırıq müəyyənləşdirilməlidir. Məsələn, iki tapşırıq ola bilər:
- “2005-ci ilin iyul ayının axırınadək Bakı ofisində orta gözləmə vaxtı, həftə-həftə ölçülərək, həftədə 2 iş gününədək (48 saatadək) azaldılmalıdır.”*
 - “4 iş günündən artıq vaxtın sərf olunması halları həftədə (2?) dəfədən çox olmamalı və izahat vermə və ödənişin 50% endirimi ilə nəticələnməlidir.”*

Tapşırıqlar bu şəkildə ifadə olunduqda, rəhbər və məmur orta həftə göstəricilərini və tələb olunan nəticələrin əldə edilib-edilməməsini izləyə bilərlər. İrəliləyiş olmadıqda, məmur tezlikcə əlavə addımları müəyyənləşdirə bilər; əgər yenə də heç bir nəticə alınmasa, rəhbər müdaxilə edib, tabeçiliyində olan işçiyə nə kimi əlavə dəstək, yaxud göstəriş lazım olmasını müəyyən edir.

16. Bilik - Bu bölmə bütün dövlət qulluqçuları üçün ehtimal olunan əsas biliklərdən başqa, ixtisas üzrə xüsusi bilik sahələrini qeyd etmək üçün istifadə olunur. Mütəxəssisin bilik sahələri akademik ixtisas kimi ifadə olunmamalıdır (eyni zamanda, bu da biliyin sübutudur). Çünki müvafiq ixtisas üzrə sənəd olmasa da, zəruri bilikləri əldə etmək mümkündür. Əksinə, təhsil barədə sənədə malik olmaq olar, bu isə heç də biliklərin olması demək deyildir.
17. Xüsusi bacarıqlar - Bu bölmə vəzifənin öhdəsindən uğurla gəlmək üçün zəruri olan xüsusi bacarıqların müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə edilir. Nümunə kimi, aşağıdakıları göstərmək olar: müsahi-

bə aparmaq bacarıqları, təqdimat bacarıqları, Excel proqramından istifadə bacarıqları, təcili yardım, vertolyot idarəetmə və s.

18. Şəxsi keyfiyyətlər - Bu bölmə məmura kömək edən yaxud maneə olan xüsusiyyətləri müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Məsələn, iqtisadiyyat şöbəsində iş məmurdan hesablama və tənqidi fikir tərzini tələb edir, ictimai əlaqələr şöbəsində işləyən şəxs isə qaynayıb qarışan və təbiətə ünsiyyət yaradan olmalıdır.

Qeyd: 17 və 19 bölmələrdə bilik, bacarıq yaxud keyfiyyətlərin ən vacib cəhətlərinin təsvirinə diqqət verilməlidir. Biz, müəllifin mülahizələrini deyil, məmurun uğur əldə etmək üçün hansı bilik, bacarıq və keyfiyyətlərə tam malik olduğunu bilmək istəyirik!

Ümumi VT üçün, bölmələr 1, 2, 3, və 10 bütövlüklə doldurulur, bölmələr 5, 6, 7, 8, 15 və 16 boş qalır. Digər bölmələr, ümumi işin mahiyyətindən və onun müvafiq nazirliyə aidiyyətindən asılı olaraq, mümkün qədər tam doldurulmalıdır.

Ümumi Vəzifə Təlimatını konkret Vəzifə Təlimatına çevirmək üçün rəhbər və onun işçisi ümumi Vəzifə Təlimatından anket forması kimi istifadə edir və boş yerləri doldurur, eləcə də konkret işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan xüsusi bəndləri əlavə edir.

ƏLAVƏ 5-1: VƏZİFƏ TƏLİMATLARI FORMASI

Azərbaycan Respublikası		Vəzifə təlimatı	
Vəzifənin adı	Kateqoriya	Sifra. No.	
Təşkilatın bölməsi	Yer	(vəzifəni göstərin, adı yox) hesabat verir	
Məmurun adı	Birbaşa hesabatların sayı	Nəzarəti altında olan işçilərin ümumi sayı	
Vəzifənin əsas məqsədi (iki cümlələdən artıq olmamaq şərtlə təsvir edin) Nəzarəti altında olan qurumlar/ funksiyalar			
Əsas nəticə sahələri Orta % ⁽¹⁾ İşin icrası üzrə tələb olunan standartlar (İşin Uğuru üçün vacib olan maksimum 4 sahəni göstərin)			
1.		•	
2.		•	
3.		a.	
		b.	
4.		1.	
		2.	
Bilik ⁽²⁾ Xüsusi bacarıqlar ⁽³⁾			
a.		a.	
b.		b.	
c.		c.	
Şəxsi keyfiyyətlər			
1.			
2.			
3.			

Qeydlər:-

- 12 ay ərzində hər fəaliyyət sahəsinə ayrılan vaxtı göstərin (NB: yekun məbləğ 100% az olmalıdır)
- Bilik səviyyəsini 1-4 -dək qiymətləndirin: 1- məhdud biliklər və 4 – müvafiq sahədə yüksək ixtisaslı ekspert
- Tələb olunan bacarıqları qiymətləndirin: 1 – məqbul, təcrübəsiz; 2 –səriştəli, müntəzəm nəzarət lazımdır; 3 – yüksək səriştəli, yalnız vaxtaşırı göstərişlər verilməlidir; 4- ekspert, başqalarını öyrədə bilər

Növbəti yoxlama tarixi:

Əsas tapşırıqlar və məsuliyyətlər	Gözlənilən fəaliyyət (aidiyyatlıdırsa)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Əlavə şərtlər

Nəzərdən keçirmə və qəbul

Müəllifin adı	Müəllifin imzası	Yaradılmış / əlavələr edilmişdir.	Tarix (gün, ay, il)
Kadrların idarə üzrə nəzarətçisinin adı	Kadrların idarə üzrə nəzarətçisinin imzası	Kadrların idarə edilməsi tərəfindən nəzərdən keçirilmiş və qəbul edilmiş	Tarix ((gün, ay, il)
Menececin adı	Menececin imzası	Menecece nəzərdən keçirmişdir.	Tarix (gün, ay, il)
İşçinin adı	İşçinin imzası	İşçi ilə müzakirə edilib razılaşdırılmışdır.	Tarix (gün, ay, il)
		Növbəti nəzərdən keçirilməsi gözlənilən	Tarix (gün, ay, il)

FƏSİL VI

İCRA FƏALİYYƏTİNİN İDARƏOLUNMASI

1. Giriş

Keçid dövründə olan ölkələrin idarəetmə qaydalarında hər hansı bir islahat, istər dövlət idarəçiliyində, istərsə də özəl sektorda, adətən idarəetmə üslub və təcrübəsində mühüm dəyişiklik tələb edir.

Ənənəvi yanaşma müvafiq vəzifələrin tutulmasını təmin edirdi, lakin məmurun vəzifəsini icra etmək, yaxud işlədiyi müddətdə öz fəaliyyətini idarə etmək üçün zəruri olan sərəştlərin təmin olunması, demək olar ki, nəzərdə tutulmurdu. Sistem direktiv və istibadçı idi və qəbul olunmuş iş tərzinin təkmilləşdirilməsinə dair hər hansı bir cəhdləri dəstəkləmirdi. Nəticədə, keçid dövründə olan ölkələrdə idarəetmə prosesi beynəlxalq idarəetmə təcrübəsinə uyğun sürətlə inkişaf etmirdi və indi onlar bu prosesə çatmaq arzusundadır.

İdarəetmə qaydalarının dünyada qəbul olunmuş qaydalara uyğunlaşdırılması üçün işçi heyətinin icra fəaliyyətinin real idarə olunması istiqamətində mühüm addımlar atılmalıdır. Bu, ilk növbədə, müvafiq olan namizədlərin işə qəbulunu nəzərdə tutur; bu məsələ layihənin kadrların idarə olunmasına dair birinci bukletində işıqlandırılmışdır. Şəxs vəzifə tutduqdan sonra, rəhbər və onun tabeliyində olan işçi birgə işləyib, iş planlarını öz aralarında razılaşdırmalıdır. Bundan sonra rəhbər işin icrasına nəzarət edir və məqsədə çatmaqda işçini istiqamətləndirmək lazım gəldikdə, yol göstərir yaxud köməklik edir.

Yeni idarəetmə mədəniyyətinin bu aspekti icra fəaliyyətinin idarə olunması adlandırılır; bu, dövlət qulluğunda islahatlara aidiyyəti olanlar üçün dəyişiklik tələb edən əsas sahələrdən biridir. Dövlət qulluğu sisteminin bir çox kadrların idarə edilməsi üzrə işçilər və sahə rəhbərləri bu terminlə tanışdır, lakin çoxlarına da bunun nə olduğunu və onlara necə təsir göstərəcəyi maraqlıdır.

Yanaşmanın dəyişməsi, rəhbərlərin və işçi heyətin mədəniyyətində və şüurunda mühüm dəyişikliklər tələb edir və məhz bunlar Azərbaycanda müvafiq icra fəaliyyətinin idarə olunması mədəniyyətinin formalaşmasını təmin edə bilər. Bunun kadrların idarə edilməsi sistemində böyük təsiri var, çünki İcra Fəaliyyətinin

İdarə olunması səmərəli kadrların qiymətləndirilməsi sistemindən asılıdır, o isə kadrların idarə edilməsi səlahiyyətindədir.

Bu fəsilə icra fəaliyyətinin idarə olunmasının və kadrların qiymətləndirilməsinin əsasında duran prinsiplər müəyyənləşdirilir və bunun Azərbaycan dövlət qulluğunda necə işləyə biləcəyi göstərilir.

2. İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi barədə qısa məlumat

Hər bir işin icrasına nəzarət sisteminin məqsədi, təşkilat daxilində ayrı-ayrı işçi qruplarının fəaliyyətini elə istiqamətləndirməkdir ki, onlar təşkilata məqsədlərə nail olmasında maksimal töhfə versinlər. Bu məqsədə İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması prosesini təşkil edən bir neçə qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində nail olmaq olar.

Ümumi şəkildə, icra fəaliyyətinin idarə olunmasının tərkib hissələri aşağıdakılardır:

- **Strateji plan:** təşkilat (nazirlik, dövlət orqanı yaxud bütün dövlət qulluğu) hansı istiqamətdə hərəkət edəcəyini və məqsədinə necə nail olacağını dəqiq bilməlidir
- **Məqsədlərin qoyulması:** təşkilatın məqsədləri müəyyənləşdirildikdən sonra, onlar bölünməli və təşkilatın müxtəlif şöbələrinin müvafiq rəhbərlərinə və qruplarına həvalə olunmalıdır.
- **İşin icrasına nəzarət:** məqsədlər razılaşdırıldıqdan sonra, sahə rəhbərləri tabeliklərində olan işçilərin fəaliyyətini, fərdi və kollektiv şəkildə, tapşırıqlara əsasən yoxlamalıdır; bu müddətdə işçi(lər)in istiqamətləndirilməsi lazım gəldikdə, müvafiq göstərişlər verilməli yaxud köməklik edilməlidir;
- **İşin icrasının qiymətləndirilməsi:** müəyyən bir iş dövrü başa çatandan sonra (adətən bir il, lakin artıq da ola bilər), sahə rəhbəri və onun tabeliyində olan işçi həmin ili təhlil edir, iş göstəricilərini plana (lara) əsasən yoxlayır, təlim yaxud inkişaf tələbatlarını razılaşdırır və növbəti dövr üçün tapşırıqları müəyyənləşdirir
- **İşin icrası ilə bağlı ödəniş:** bir çox təşkilatlar gözləndiyindən çox yaxşı iş göstəriciləri olan işçilərə yüksək mükafatlar (maddi və qeyri-maddi) verməklə qulluqçuların işini yaxşılaşdırmağa çalışır

Qeyd: Əmək haqqlarının obyektiv əsaslarla təyin edilməsini təmin edən sistem – “İşin/vəzifələrin qiymətləndirilməsi, təsnif edilməsi və kateqoriyalara bölünməsi” ayrıca araşdırma tələb edən bir mövzudur və bu məsələ kitabın üçüncü hissəsində ətraflı şəkildə nəzərdən keçirilir⁵⁹.

Aydındır ki, bu tərkib hissələrinin hər birində idarəetmə bacarıqları və qulluqçuların qarşılıqlı anlaşması tələb olunur; strateji planın mövcudluğu kifayət deyil, o, işçi heyətə çatdırılmalı və izah edilməlidir. Rəhbər işçilər mürəkkəb, lakin real planlar qoya bilməli, onları öz işçilərinə izah etməlidirlər. Tərəflərin gözlənilən iş göstəricilərinə dair razılığa gəlməsi və işçilərin bu göstəricilərə nail olmasına görə məsuliyyət hiss etmələri üçün rəhbərlər və işçilər arasında inam və qarşılıqlı anlaşma olmalıdır. İllik qiymətləndirmə keçiriləndə, rəhbərlər və işçilər arasında qarşılıqlı etibar olmalıdır; rəhbər tabelikdə olan işçinin işini mümkün qədər ədalətli və obyektiv qiymətləndirməlidir, işçi isə rəhbərin səmimiyyətinə inanmalıdır. Bu dövrün nəticələrinə və növbəti dövr üçün plana dair razılıq əldə edilməsi üçün hər iki tərəf bir-birini dinləməlidir.

İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması üçün olduqca əhəmiyyətli olan rəhbər və işçi arasında qarşılıqlı hörmət və inamın yaradılması üçün vaxt lazımdır. Xüsusilə, sahə rəhbərləri yeni idarəetmə bacarıqlarını mənimsəməli və öz işçilərinə qarşı tam peşəkar mövqe tutmalıdırlar. İşçilər isə yeni idarəetmə üslub və proseslərinin uzunömürlü olmasına əmin olmalıdırlar.

3. İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün tələb olunan ilk şərtlər

İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması mədəniyyətinin yaranmasından əvvəl, bir neçə ilkin şərtlər təmin olunmalıdır. Bu şərtlərin hətta biri belə olmasa, icra fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsi əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşər, yaxud tam heçə çıxar. Bu tələblər aşağıdakılardır:

Rəhbərlik tərəfdən dəstək

Artıq qeyd edildiyi kimi, Dövlət qulluğunun ənənəvi idarəetmə mədəniyyəti istibadçı və direktivdir; qərarların qəbul olunmasında aşağı rütbəli məmurlar çox az iştirak edir. Belə idarəetmədə dəyişik-

⁵⁹ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində Fəsil XI-də G. Quliyevanın “İşlərin/vəzifələrin qiymətləndirilməsi, təsnif edilməsi və kateqoriyalara bölünməsi” başlıqlı yazısına

liklər, təşkilatın yuxarisından başlanmalıdır və yalnız, əvvəlcə ştatın idarə edilməsinə öz mövqeyini, münasibətini dəyişməli olan yüksək rəhbərlik tərəfindən aydın, açıq və ciddi dəstək alanda baş verir.

Sahə rəhbərlərinin bacarıqları

İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması, öz mahiyyətinə görə, rəhbərlərdən tabeliklərində olan işçilərin işinin və hərəkətlərinin qiymətləndirilməsini tələb edir. Bu gün belə bir qiymətləndirmə mexanizmi yoxdur. Hazırda həyata keçirilən attestasiya bir qədər ixtiyaridir və dövlət qulluğu kadrları arasında böyük qorxu yaradır. Təhlil, məsləhət və qulluqçuların qabiliyyətlərini gücləndirməyi məqsəd tutan qiymətləndirmə razılaşdırılmış tədbirlər prosesi olmalıdır. Bu proses rəhbər işçilərin müvafiq metodlara dair təlim keçməsinə tələb edir. Eyni zamanda, tabelikdə olan işçilər də prosesi başa düşməli və ona etibar etməlidir.

Vəzifə təlimatları (VT)

Tapşırıqların müəyyənləşdirilməsi və işin icrasının qiymətləndirilməsi prosesinə dəstək vermək üçün bütün vəzifələr üzrə yaxşı vəzifə təlimatları və razılaşdırılmış işin icrası göstəriciləri olmalıdır. Vəzifə təlimatları bütün proses üçün ilkin məqamdır. Dövlət qulluğu haqqında Qanun vəzifə təlimatlarının hazırlanmasını tələb edir, lakin ona daxil olan məlumatın həddini kifayət qədər dəqiq müəyyənləşdirmir. Nəticədə, mövcud olan vəzifə təlimatlarının bir çoxu idarəetmə məqsədlərinə uyğun deyil (VT nümunəsi bundan əvvəlki bölmədə göstərilir).

Tapşırıqların müəyyənləşdirilməsi prosesi

Rəhbərləri və müvafiq işçiləri tapşırıqların müəyyənləşdirilməsi konsepsiyası ilə tanış etmək üçün VT-a işin icrası üzrə göstəricilər daxil olunmalıdır. Rəhbər və müvafiq işçi göstəriciləri müntəzəm surətdə yoxlamalı və dəqiqləşdirməlidir. Prosesin bu mərhələsi rəhbərə - ona nə lazım olduğunu ifadə etmək, işçiyə isə - ondan nə gözlənildiyini başa düşmək imkanı verir. İşin icrası göstəriciləri SMART olmalıdır:

1. (Specific) Konkret –tapşırıq konkret iş yaxud şəxsə aid olmalı; xarici amillərdən asılı olmamalı
2. (Measurable) Ölçülən- tapşırıqlar obyektiv ölçülən olmalı; ideal halda, məqsədə çatıb-çatmamağı aydın göstərmək mümkün olmalıdır

3. (Achievable) Mümkün – nail olmaq üçün məqsəd elə bir səviyyədə qoyulmalıdır ki, işçi ona çatmağa səy göstərsin, lakin çox da uzaq olmamalıdır ki, işçi cəhd göstərmədən, ruhdan düşməsin
4. (Relevant) Münasib –tapşırıq vəzifənin fəaliyyəti və məqsədi ilə əlaqəli olmalıdır
5. (Timetabled) Vaxtı müəyyənləşdirilmiş – tapşırıq üçün aydın müəyyənləşdirilmiş son tarix və ya konkret icra müddəti təyin olunmalıdır.

KSQ Sistemi

Nəhayət, İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması, qiymətləndiriləcək maddələr sistemi yaxud prinsipi əsasında qurulmalıdır. Bu sistem, prosesin təşkilat daxilində ardıcılığını təmin edir. Razılaşdırılmış sistemi yaradaraq, rəhbər və onun işçiləri eyni məna daşıyan eyni terminologiyadan istifadə edir və beləliklə anlaşılmazlıq minimal səviyyəyə endirilir.

İki növ sistem: KSQ və səriştələr sistemi mövcuddur. KSQ işin müvəffəqiyyəti üçün lazım olan əsas (*knowledge*) bilik, (*skills*) bacarıq və (*qualities*) keyfiyyətlərdən ibarətdir. Səriştələr sistemi daha qabaqcıl variantdır və uğurlu dövlət qulluqçusu nümayiş edən hərəkətlərə əsaslanır.

Bir sözlə, KSQ vəzifə üçün tələb olunan keyfiyyətləri (vəsaitləri), səriştələr isə vəzifənin məhsulunu, yaxud nəticəsini əks etdirir. Başqa sözlə, KSQ yanaşması dövlət qulluqçusuna məxsus olan ixtisas və biliyi əsas götürür, səriştələr sistemi isə elə prinsipə əsaslanır ki, əgər qulluqçu tələb olunan nəticə əldə edə bilirsə, onun diplomunun olub-olmaması vacib deyil, o işin görülməsi üçün nə lazım olduğunu aydın bilir və müvafiq bacarıqlara malikdir. Hər hansı bir ixtisas üzrə diplomun olması heç də işçinin öz biliklərini iş şəraitində effektiv tətbiq edə biləcəyinə zəmanət vermir.

Səriştələr əsasında yanaşma ən yaxşı metod kimi geniş təşviq edilir, lakin, qeyd etmək lazımdır ki, hətta qabaqcıl qərb təşkilatlarında da onun istifadəsi hələ də bir o qədər universal deyildir. KSQ yanaşması, ilk növbədə, başa düşmək üçün daha asandır və buna görə də tövsiyə olunur. Eyni zamanda, bir misal kimi, Böyük Britaniya dövlət qulluğundan götürülmüş səriştələr sistemi layihənin kadrların idarəedilməsinə dair birinci kitabına daxil edilmişdir.

4. İşin İcrasının Qiymətləndirilməsi Sisteminin (İQS) Prinsipləri

Aşağıdakı maddələrdə İQS əsas aspektləri müzakirə olunur.

Qiymətləndirmənin əsası

İnsanların səmərəli idarəedilməsi dörd təməl daşı əsasında qurulur:

1. Qrup işi
2. Aydın məqsədlər
3. Yoxlama və İstiqamətləndirmə
4. Rəy

Təşkilatın məqsədlərinə çatmasında səmərəli iştirak etmək üçün, rəhbər və onun işçiləri bir komanda kimi işləməlidirlər. Belə qrup işi, yalnız, işin başlanğıcında rəhbər və işçi arasında razılaşdırılmış, aydın və başa düşülən tapşırıqlar, yaxud icra tədbirləri əsasında qurula bilər. Rəhbər işçidən qrupun, şöbənin, yaxud idarənin məhsuldar işinə effektiv töhfə verməsini tələb edir; əks təqdirdə o (rəhbər) öz məqsədlərinə çatma bilməz.

İşçi ondan nə gözlənilmədiyi barədə xəbərdar olmadıqda, onun işinin hər hansı bir qiymətləndirilməsi mənasızdır. Eyni dərəcədə, əgər tapşırıqlar iki tərəf arasında müzakirə edilməyib yaxud razılaşdırılmayıbsa, işçidən bu məqsədlərə çatmaqda maraq göstərəcəyini gözləmək olmaz.

Məqsədlər razılaşdırıldıqdan sonra, rəhbər işçisinin fəaliyyətinə fəal maraq göstərməlidir. Tapşırıq verib, işçini onun öhdəsindən gəlməkdə təkbaşına qoymaq kifayət deyildir. İş müvafiq qaydada və müəyyən-ləşdirilmiş müddətdə yerinə yetirmək üçün lazımı vəsaitlərin mövcudluğunda əmin olmaq məqsədilə işçiyə nəzarət etmək rəhbərin borcudur. Rəhbər, lazım gəldikdə, göstəriş, məsləhət yaxud istiqamət verməlidir və zəruri hallarda təlim təşkil etməlidir. Məqsədlərinə çatmaqda işçilərinə kömək edən rəhbərin, işin heçə çıxmasınadək bir tədbir görməyən və sonra onları cəzalandıran rəhbərdən daha çox hörməti və nüfuzu olur.

Bu o deməkdir ki, rəhbər və onun işçisi arasında daim möhkəm əlaqə olmalıdır və bu əlaqə iki istiqamətdə işləməlidir. Rəhbər öz işçisini dinləməlidir və eyni zamanda ona göstəriş verməlidir. Əlaqənin əsas elementi rəy vermə şəklində, yenə də iki istiqamətdə, olmalıdır. Konstruktiv əks əlaqə, rəhbərə və onun işçisinə, lazımı nəticəni daha səmərəli əldə etmək üçün öz hərəkətlərini uyğunlaşdırmaqda yardım

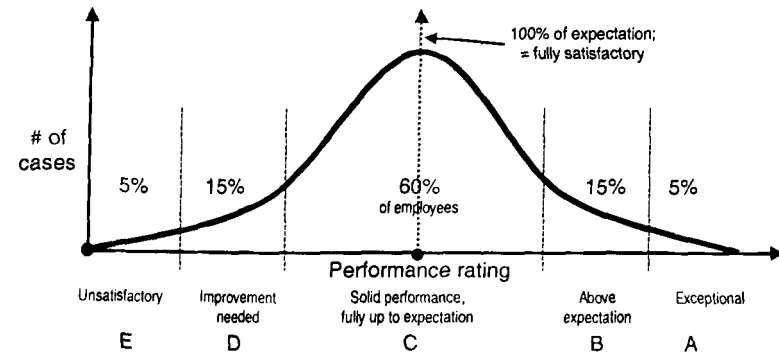
edir. Əks əlaqə, yəni cavab reaksiya, mümkün qədər tez verilməlidir, 12 ay sonra yox – bu çox gecdir və tamamilə xeyirsizdir.

Qrup işi, aydın məqsədlər, fəal iştirak, yaxşı əlaqə və vaxtı-vaxtında verilən rəy insanların yaxşı idarəolunmasının əsasıdır; qiymətləndirmə prosesinin məqsədi isə buna nail olmaqda rəhbərlərə və onların işçilərinə yardım etməkdir.

Qiymətlər şkalası və ayri xətt şəklində bölüşdürmə

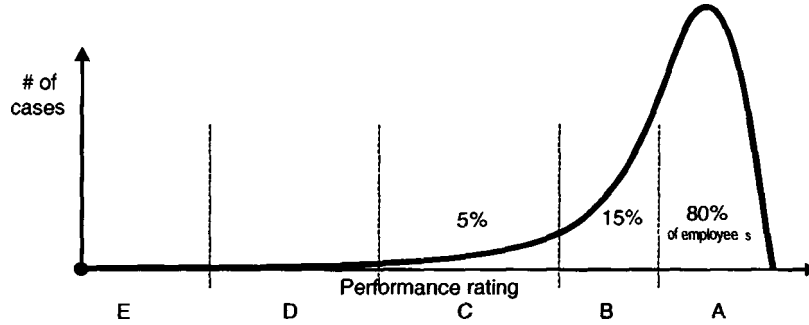
İşin icrasının qiymətləndirilməsi prosesi təcrübəsiz adamlar üçün problem yaradır. İşin icrasını ölçü lenti ilə ölçüb, rəqəmlə ifadə etmək mümkün deyildir. İnsanların hərəkətlərinə baxaraq, psixoloqlar absolyut yox, statistik ölçü aparır. Bu o deməkdir ki, onlar xüsusi davranış səviyyəsini yaxud tipini böyük işçi qrupu üzrə statistik məlumatlardan əldə olunan standartlarla müqayisə etməlidir.

Hər bir iri işçi qrupunda, həqiqi işin icrası səviyyələrinin ölçüləri mərkəzi nöqtə ətrafında cəmləşərək qiymətlərin hər iki istiqamətdə azalmasına meyil göstərir. Belə bölünmə (statistikada “normal bölüşdürmə” və daha sadə dildə “zəng əyrisi” adlandırılır) əksər təhlil və qiymətləndirmə proseslərinin əsasıdır. İşin icrasının qiymətləndirilməsi göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi məqsədilə, mərkəzi nöqtə tam qaneedicici icra göstəricisi kimi qəbul olunur. Adətən 5-ballı şkala tətbiq olunur, çox vaxt sadəcə olaraq A-dan –E-dək nişanlanır.



İcra fəaliyyətinə verilən qiymətlər: A=əla; B=gözlənilmədikdən yuxarı; C=yaxşı iş, gözlənilmədiyinə tam uyğun; D=yaxşılaşdırma tələb olunur; E=qeyri-qənaətbəxş

Ənənəvi idarəetmə yanaşmasında, qulluqçu qənaətbəxş iş üçün A qiymətini gözləyə bilər, və olsun ki, alardı, çünki ondan daha heç bir şey gözləmədilər. Qiymətləndirmə texnikasına dair müvafiq təlim keçməyən rəhbərlər işçi layiq olduğundan yüksək qiymət verməyə meyl göstərə bilər, qismən bilməməzliyə görə, qismən də onları istiqamətləndirən etibarlı standartların olmamasına görə. Hər iki halda bölgü aşağıdakı kimi təsvir olunur.



İcra fəaliyyətinə verilən qiymət

Lakin icra fəaliyyətinin idarə olunmasına yeni yanaşma konkret olaraq qulluqçuları qənaətbəxş səviyyədən yuxarı işləməyə həvəsləndirmək üçün tətbiq edilir. Əgər rəhbər qənaətbəxş iş üçün ən yüksək qiymət verirsə, onda qənaətbəxş səviyyədən yüksək olan qulluqçu necə qiymətləndirilir? Bu gün hər hansı bir təşkilatda az rəhbər elə bir fikri dəstəkləyə bilər ki, işçilərin böyük əksəriyyəti əla səviyyədə işləyir!

Buna görə, həm rəhbər, həm də onun işçisi üçün başa düşmək vacibdir ki, C və ya 3 qiyməti onların tam qənaətbəxş səviyyədə işləməsi deməkdir. Gözləndikdən yuxarı və əla işləyənlər üçün iki qiymət ballı qalır. İşin qiymətləndirilməsi sistemlərinin bəzilərində nəzərdə tutulan proses yuxarıdakı “zəng əyrisi” diaqramında göstərilən tənasüblərə təxminən uyğun olan bölgünü təmin edir.

5. IQS prosesinin qısa təsviri

Yuxarıdakı bölmədə işə qiymət vermə prosesi təsvir olunub, bəs ümumi proseslə bu necə əlaqələndirilir? İcra fəaliyyətinin idarə edilməsi sistemlərinin əksəriyyəti aşağıdakı diaqramda ümumi şəkildə göstərilən və müvafiq bəndlərdə təsvir olunan beş-pilləli prosesi daxil edir.

- Məqsədlərin razılaşdırılması
- İşin icrasına nəzarət
- Rəhbərlik və məsləhət
- Rəy
- İllik qiymətləndirmə

a. Məqsədlərin razılaşdırılması

Proses məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və razılaşdırılmasından başlanır. Rəhbər işçiləri ilə nəyə nail olacağını bilməsi üçün əvvəlcə planlarını öz rəhbəri (yüksək rəhbərliklə) ilə razılaşdırmalıdır. Buna görə də o, öz qrupunun hər bir üzvü ilə görüşməkdən əvvəl, hər işçinin qrupun söylərinə hansı töhfə verəcəyi barədə fikirləşməlidir.

Rəhbər nəyi və niyə istədiyini ifadə edir, sonra danışıqlar gedir, rəhbər və işçi arasında işçinin qarşıdakı aylarda görəcəkləri iş barədə razılıq əldə edilir.

Bu mərhələdə iki sənəd istifadə olunur. Birincisi əvvəlki ildə razılaşdırılmış **Şəxsi Vəzifə Təlimatıdır** (VT). Bu sənəd, yeni, razılaşdırılmış Əsas Nəticə Sahələri (ƏNS) və müvafiq icra tədbirləri daxil edilməklə, yenidən hazırlanır. Eyni zamanda, hər iki tərəfə, VT-n dəyişiklik tələb edən başqa aspektlərini dəqiqləşdirmək üçün vaxt lazımdır; xüsusilə, yeni vəzifə və öhdəliklər müntəzəm olaraq yoxlanmalı və dəyişilməlidir.

İkinci sənəd işçinin şəxsi inkişaf planıdır. Bu sənədə KSQ (Bilik, Bacarıq, Keyfiyyətlər) sistemi daxil olur və ona əsasən hər iki tərəf, qarşıdakı ildə işçiyə aid olan maddələri müəyyən edir. Bu sənəd bir neçə həftə əvvəl, illik qiymətləndirmə zamanı hazırlanır, lakin yeni məqsədlərlə əlaqədar yenidən baxılmalıdır. Tərəflər işçi üçün dəstək yaxud təlim lazım olan maddələrin olub-olmamasını razılaşdırır.

Hər iki sənəd sonra dəqiqləşdirilir və hər iki tərəfin imzası ilə təsdiq olunur. (Və əlçatan yerdə saxlanılır).

b. İşin icrasına nəzarət

İl ərzində rəhbər işçisinin məqsədə çatmaq istiqamətində çalışmasını təmin etmək üçün onun işini yoxlamalıdır. Hər hansı bir problemin yaranmasını gözləmək rəhbər üçün kifayət deyil, o, işlərin yaxşı getməsinə tamamilə əmin olmalıdır. Tələb olunan yoxlama və nəzarət dərəcəsi müxtəlif işçilər üçün müxtəlifdir. Bəzilərinə yaxından nəzarət etmək lazımdır, başqalarına isə vaxtaşırı kiçik bir təsir göstərmək kifayətdir. Əsas rəhbərin öz qrupu ilə əlaqə yaratması, onların yanına gəlməyini gözləməməsidir. Həmçinin o, işçilərinin fikirlərinə diqqət verməlidir.

c. İstiqamətləndirmə və məsləhət

İşçinin tapşırığın öhdəsindən gələ bilmədiyini aydın olduqda, rəhbər bunun səbəbinin müəyyənləşdirmək məqsədilə qeyri-rəsmi müzakirə aparmalıdır. Bəzi məsləhət, mülayim göstəriş, yaxud, xüsusi təlim işçiyə daha səmərəli işləməkdə kömək ola bilər. Bəzən isə vəziyyət elə dəyişə bilər ki, bu yanaşmalar münasib, yaxud kifayət olmaya bilər. Bu halda, ya məqsəd, ya da tapşırıq üçün nəzərdə tutulan vəsaitlər dəyişilməlidir (daha çox işçi qüvvəsi, başqa bacarıqlar, başqa avadanlıq və s.).

Bu istiqamətləndirmə və məsləhət vermə prosesi işçilər tərəfindən hər hansı bir səhv ehtimalı ilə əlaqələndirilməməlidir. Həmçinin, işçinin il ərzində yardıma ehtiyacı olubsa, illik qiymətləndirmədə yalnız buna görə pis qiymət alma ehtimalı olmamalıdır. Yardım axtaran və işini yaxşılaşdıran işçi, bütün səyini qoyaraq, problemə daha dərin yanaşan və ona kömək lazım olduğu ilə razılaşmayan işçidən qrup üçün daha dəyərlidir.

İl ərzində rəhbər, qrup ilə öz məsləhətçilik fəaliyyətinə dair qeyri-rəsmi qeydlər aparmalıdır. Bu sonrakı “əcinə oyu” üçün sübut kimi yox, yalnız illik qiymətləndirmə zamanı il ərzində nə baş verdiyini göstərən yaddaş dəftərcəsi kimi istifadə olunmalıdır.

d. Rəy⁶⁰

Rəy yaxşı işə görə tərifləmə, yaxud nəyinsə başqa cür necə edilməsinə dair məsləhət kimi verilə bilər. Məsləhət, yaxud göstərişlərin işçi tərəfindən anlaşılması və tətbiqinin təmin olunması üçün rəy mümkün qədər operativ verilməli və ona işçi tərəfindən əməl olunması yoxlanılmalıdır.

Rəy vermə prosesi vasitəsilə işçilər necə işlədikləri, yaxud iş üsullarını dəyişməli olub-olmamaları barədə məlumat əldə edir. İl ərzində müntəzəm rəy olmasa, qrup öz imkanlarından tam istifadə edərək işləyə bilməz. Eyni dərəcədə vacib məsələ odur ki, rəhbər öz iş üsulu barədə müvafiq qrupun rəyini nəzərə almalıdır. Mövcud olan dövlət qulluğu sistemində tənqidi rəylərin verilməsinə o qədər də meyl yoxdur, lakin unutmamaq lazımdır ki, yaxşı rəhbər kollektivin daha səmərəli işləməsinə təmin etmək üçün öz işçilərinin rəy və fikirlərini öyrənməyə səy göstərməlidir.

Rəy vermə prosesi il ərzində davam etməlidir. Qızıl qayda ondan ibarətdir ki, “İllik qiymətləndirmə zamanı sürprizlər olmamalıdır”.

e. İllik qiymətləndirmə⁶¹

İl ərzində icra fəaliyyətinin idarəedilməsi tədbirlərinin bir çoxu qeyri-rəsmi şəkildə və tələsik həyata keçirilir. İllik qiymətləndirmənin məqsədi, əldə edilən təcrübədən və çıxarılan nəticədən faydalanmaq üçün il ərzində qeyri-rəsmi şəkildə baş verənləri birləşdirib, təhlil etmək və əsas məsələləri və nəticələri qeyd etməkdir.

İllik qiymətləndirmə həm rəhbər, həm də işçi üçün mühüm hadisədir. Təlimatın tətbiqatı müəyyənləşdirilməlidir; buna dair müxtəlif yanaşmalar mövcuddur, lakin hər bir səmərəli İQS-nin üç əsas xüsusiyyəti var:

- a. Bunların biri **Hörmətdir**. Yaxşı rəhbər hər işçi ilə qiymətləndirmə görüşü üçün kifayət qədər vaxt ayıraraq və görüşlərin maneəsiz keçməsinə təmin edərək öz qrup üzvlərinə hörməti nümayiş edir. İllik qiymətləndirmə təsadüfi, dəhlizdə üz-üzə gələndə keçirilən bir fikir mübadiləsi deyildir.

⁶⁰ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil X-da G. Quliyevanın “Rəylərin verilməsi və qəbul edilməsi” başlıqlı yazısına

⁶¹ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil X-da G. Quliyevanın “Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” başlıqlı yazısına

- b. İkincisi **Hazırlıqdır**. Rəhbər müvafiq sənədlərlə, o cümlədən, işçinin VT və şəxsi inkişaf planı ilə və il ərzində aparılan bütün şəxsi qeydlərlə tanış olub, görüşə müvafiq qaydada hazırlaşır. Həmçinin o əmin olmalıdır ki, işçi görüşün məqsədi barədə xəbərdardır və onun hazırlıq üçün vaxtı var.
- c. Üçüncü, hər hansı bir tənqid **Ədalətli və Konstruktiv**, yəni qurucu olmalıdır. Əgər il ərzində işçiyə kömək lazım olub, lakin o, məsləhətə əməl edərək öz işini yaxşılaşdırıb, qiymətləndirmə, ilk növbədə, yardımında ehtiyaca deyil, işin təkmilləşdirilməsinə yönəlməlidir. Yaxşı mütəxəssis qiymətləndirmə zamanı tənqidi belə bir formada təqdim edir: tərif-konstruktiv tənqid-daha bir tərif.

Qeyd: Rəylərin verilməsi və qəbul edilməsi qaydaları barədə X fəsildə G.Quliyevanın məqaləsində ətraflı məlumat verilmişdir.

Üçüncü İQS sənədi bu mərhələdə istifadə olunur. Bu, standart meyarlara əsasən verilən bir sıra qiymətlərdən və sərbəst mətn şəklində qiymətləndirmədən ibarət qiymətləndirmə haqqında hesabatdır. Bəzi İQS-ə bu sənədin layihəsi işçi tərəfindən hazırlanır, rəhbər və işçi onu birgə təhlil etdikdən sonra, razılaşdırılır və rəsmiləşdirilir. Lakin sistemlərin əksəriyyətində müzakirə üçün qiymətləndirmə layihəsini məhz rəhbər hazırlayır.

Qiymətləndirmə haqqında hesabatda, qiymətləndirmə görüşünün əsas nəticəsi yeni şəxsi inkişaf planıdır (növbəti dövrün I mərhələsində istifadə olunacaq). Bu sənəddə rəhbər və işçi hər bir təlim yaxud inkişaf tələbatını, eləcə də işçinin nəzərdə tutduğu daha uzun müddətli karyera planlarını qeyd edir.

İQS nəticələrinin tətbiqi

İl ərzində həyata keçirilən yoxlama, məsləhət və rəy tədbirləri yaxşı idarəetmənin normal fəaliyyətidir. İQS təşkilatın bütün rəhbərləri tərəfdən bu yaxşı təcrübəni ədalətli və ardıcıl surətdə tətbiq olunmasını təmin edərək, sadəcə olaraq, bu prosesi təşkilatlandırır. İQS həmçinin kadrların inkişafı məqsədləri üçün zəruri olan məlumatın qeydiyyatının aparılmasını və müvafiq tədbirlərin görülməsini nəzərdə tutur.

Təlim və İnkişaf

İllik qiymətləndirmə görüşü, sonrakı Şəxsi Qiymətləndirmə Haqqında Hesabat (SQH) və müvafiq Şəxsi İnkişaf Planı (ŞİP) Təlim və İnkişaf Planının əsas elementlərini təşkil edir. Təlim Funksiyası xüsusi təlim tələbatlarına həmişə çevik cavab verməli, təlim və inkişaf tədbirlərinin əsas hissəsi planlaşdırılmış və əlaqələndirilmiş şəkildə həyata keçirilməlidir.

Eyni zamanda, kadrların idarəedilməsi sistemi işçiləri təlim tədbirlərinin nəticələrini qiymətləndirməli və hər qulluqçunun təliminə dair qeydlərin Kadrlar üzrə Məlumatlar Bazasında təzələnməsini təmin etməlidir.

Kadrların seçilib-verləşdirilməsi və başqa vəzifəyə keçməsi

Dövlət qulluğunun işçi heyəti geniş bilik və bacarıq dairəsini əhatə edir. İQS hər bir şəxs barədə dəqiq və ən son məlumatın məlumatlar bazasında qeyd olunmasını təmin edir. Bu, öz növbəsində, qulluqçuların öz bacarıq və qabiliyyətlərinə görə vəzifələrə seçilib, təyin olunmasına yardım edən etibarlı məlumat mənbəyini təmin edir.

İrəli çəkilmə və kadr potensialinin planlaşdırılması

Daha yüksək vəzifəyə keçmə, adətən təsadüfi şəkildə yaranan boş yerlə əlaqədar baş verir. Bəzi hallarda, məsələn, pensiyaya çıxma, yaxud planlaşdırılmış karyera dəyişiklikləri ilə əlaqədar yerin boşalacağı kifayət qədər əvvəlcədən bilinir. Hətta qarşıda yerin boşalması gözlənilmədikdə də, əksər təşkilatlarda strateji əhəmiyyətli vəzifələr üçün potensial varisin müəyyənləşdirilməyi məqsəduyğun hesab olunur. Əgər vəzifəni tutan əsas dövlət məmuru öz vəzifələrini yerinə yetirə bilmədiyi kimi vəziyyət yaranarsa, artıq müvafiq bilik və bacarıqları olan varis işə başlaya bilər.

Ödəniş və Mükafat

Bu fəsilin əvvəlində göstərildiyi kimi, gözlənilmədikdən yüksək yaxud xüsusi qiymət alan qulluqçuları mükafatlandırmaq məqsədilə, İQS, nəticədə, ödəniş sistemi ilə əlaqələndirilə bilər. Lakin qeyri-real ümidlər yaratmamaq üçün, iki məsələ qeyd olunmalıdır. Birinci, əlavə ödənişləri hər il qazanmaq lazımdır, onlar əsas əmək haqqına daxil

edilmir. İş göstəriciləri aşağı düşəndə, ödəmələr də azalır. İkincisi, belə ödəmələri nisbətən az işçilər alır (adətən təqribən 20%). İş göstəriciləri ilə bağlı əmək haqqı Dövlət qulluğunda olan aşağı əmək haqqı məsələsinin həlli deyil!

6. İşin qiymətləndirilməsinə dair təlim

Azərbaycan Dövlət qulluğunda İQS müvafiq qaydada reallaşarsa və ardıcıl surətdə tətbiq edilərsə, təlim və inkişaf tədbirlərində böyük tələbat ola bilər.

Əslində, İQS prosesi kifayət qədər sadədir; onun çox elementləri özündə sağlam düşüncəni əks etdirir. Ona nisbətən az formalar daxildir (maksimum üç-dörd) və onlar mümkün qədər sadədir. Real məsələ mədəniyyət və düşüncə tərzidir, icra fəaliyyətinin idarə olunmasının uğurlu olması üçün onlar dəyişilməlidir.

Dövlət qulluğu məmurları və işçi heyətinin qarşısında bir neçə çox real problem durur. İşin qiymətləndirilməsində, əsas yük rəhbərin üzərinə düşür, lakin komanda şəbəkəsində, işçilərin əksəriyyəti bir vəziyyətdə rəhbər, digər münasibətlərdə isə - başqa rəhbərin tabeliyində olan işçidirlər.

Təlim və/və ya inkişaf üzrə yardımda ehtiyacı olan dörd əsas sahə var. Bunlar ya xüsusi modullar şəklində, ya da birgə kurs kimi təşkil oluna bilər. Hər iki halda, təlim tədbirlərinə nəzarət etmək üçün ən yaxşı sistem kadrların idarə edilməsi sistemidir.

a. İşçilərə aid olan dəyişikliklər və təlimatlar

Bu modul işçiləri icra fəaliyyətinin idarə olunması və bunun onlara aidiyyəti barədə məlumat vermək üçün nəzərdə tutulmalıdır. İşçi kimi onlar öz işləri və gələcək karyeralarına görə məsuliyyəti artıq müəyyən dərəcədə öz üzərinə götürməli olacaqlar və bu əsas dəyişiklik xüsusi vurğulanmalıdır. İş stajına görə irəli çəkilmədən işinə (xidmətlərinə) görə irəli çəkməyə keçidin nəticələri aydın izah olunmalıdır. Bu modul, başqa modulların bəzilərini yaxud hamısını qəbul edən rəhbər işçilər üçün qeyri-məcburi, könüllü moduldur.

b. Rəhbərlərə aid olan dəyişikliklər və təlimatlar

Bu modul bütün sahə menecerlərini, yeni icra fəaliyyətinin idarə edilməsi metodu və bunun onlara aidiyyəti barədə məlumatlandırmaqlıdır. Modul qiymətləndirmə aparən rəhbərin rolu və

vəzifələrini müəyyənləşdirməli və müvafiq bacarıq və təlimatlar barədə məlumat verməlidir. İcra Fəaliyyətinin İdarə olunmasının (İFİ) nazirliyin və bütövlükdə Dövlət qulluğunun ümumi fəaliyyətinə necə uyğunlaşmasını izah edərək, İFİ-n Azərbaycan Dövlət qulluğunun islahı və inkişafı üçün əhəmiyyəti aydın vurğulanmalıdır.

c. Rəhbərlər üçün İnsanların İdarəetmə bacarıqları

İcra Fəaliyyətinin İdarə olunması yanaşmasını tətbiq etməkdən əvvəl, bütün sahə rəhbərləri bu proqramı keçməlidir. Əhatə olunan mövzular:

- İdarəetmə üsulları
- Liderlik metodları
- Danışqlar aparma bacarıqları
- Maraqlandırma bacarıqları və üsulları

İştirakçılara “təhlükəsiz” mühitdə yeni bacarıqları sınaqdan keçirmək imkanı vermək məqsədilə, bu modul aydın şəkildə interaktiv tədrisə və rol oyunlarına istiqamətlənməlidir.

d. Rəhbərlər üçün Qiymətləndirmə və Məsləhətçilik Bacarıqları

Tabelikdə olan işçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmək və onlara məsləhət vermək bacarıqları İQS-n uğurlu tətbiqi üçün olduqca böyük əhəmiyyət kəsb edir. İQS həyata keçirməzdən əvvəl, bütün sahə rəhbərləri öz işçilərinin fəaliyyətinin ədalətli qiymətləndirilməsini təmin edən alət və üsulları mənimsəməlidir. Bu səbəbdən, bu modul iştirakçıların fəallığını nəzərdə tutur və təcrübəli müəllimlərin apardığı çoxsaylı rol oyunları və interaktiv məşğələləri daxil etməlidir.

7. Hazırkı sistemlə müqayisə⁶²

“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 31-ci maddəsində burada artıq bir neçə il ərzində tətbiq edilən attestasiya sisteminin təsviri verilir. Lakin bu işçi heyətinin qiymətləndirilməsi üzrə səciyyəvi Sovet modelidir və bu model daha müntəzəm və strukturlaşmış Avropa dövlət qulluğu modellərinə öyrəşmiş şəxslər üçün bəzi qeyri-adi xüsusiyyətlərə malikdir:

⁶²Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil X-da G. Quliyevanın “Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” başlıqlı yazısına

- Beş ildə bir dəfə həyata keçirilir
- Təşkilatdan kənar komissiya tərəfindən yerinə yetirilir.

Layihə “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunun tələblərinə uyğun şəkildə aparılan attestasiya prosesini müşahidə etmək üçün dəvət almışdır. Əlavədə verilən cədvəldə qanunun tələblərinin biz müşahidə etdiklərimizlə müqayisəsi verilir.

Birinci səviyyə qanunvericilik tələblərinə və hüquqi mətnin aydın təlimat verib-verməsinə aiddir. Hesab edirəm ki, burada iki məsələnin nəzərə alınması vacibdir:

- **Hansı keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi dəqiq müəyyən edilməlidir.** Qanunun 31-ci maddəsində qiymətləndirilməsi vacib olan keyfiyyətlər barədə iki qeyd var. Maddə 31.3-də qeyd olunur ki, “Attestasiya zamanı dövlət qulluqçusunun peşəkarlıq, işgüzarlıq və mənəvi keyfiyyətləri qiymətləndirilir və onun tutduğu vəzifəyə uyğun gəlib-gəlməməsi barədə nəticə çıxarılır”. Maddə 31.9-da isə nəzərdə tutulur ki, “işçinin şəxsiyyətinə hərtərəfli qiymət verilir, fərdi xüsusiyyətləri, güclü və zəif cəhətləri, keçən dövr ərzindəki işinin nəticələri nəzərə alınır”. Bizə məlumat verildir ki, müsahibəyə başlamazdan əvvəl, üç keyfiyyət qiymətləndiriləcəkdir – mütəxəssis qanunvericiliyi sahəsində biliklər; ümumi qanunvericilik anlayışı; və işin icrası səviyyəsi. Lakin bu, qanunun yuxarıda göstərilən iki tələbi ilə uyğun gəlmir; qanunvericilik sahəsində biliklər heç də işçinin peşəkar davranış səviyyəsini ifadə etmir.
- İlk öncə qiymətləndirmə zamanı razılaşdırılmış keyfiyyətlərin əhatə edilməsini təmin etmək üçün, eləcə də attestasiyadan keçən dövlət qulluqçularının şəffaf surətdə qiymətləndirilməsinə imkan yaratmaq üçün attestasiyadan keçməli olan hər bir dövlət qulluqçusu barədə xidməti xasiyyətnamə hazırlayan rəhbər tərəfindən **standart platforma** istifadə olunmalıdır.

Müşahidə etdiyimiz attestasiya prosesi nümayiş etdirir ki, yuxarıda qeyd olunmuş standart platformanın tətbiq edilməməsi özbaşına və ədalətsiz davranış üçün əlverişli şərait yaradır. Attestasiyanın birinci

günündə on işçidən beşinin işdən azad edilməsi haqqında tövsiyə verilmişdir. Bu halların dördündə işçilərin qanunvericilik üzrə savadsızlığı özünü aydın birüzə verirdi. Lakin bu, adətən işçinin təxirsiz surətdə işdən azad edilməsi üçün əsas deyil, xüsusilə də 15 dəqiqə davam edən müsahibə əsasında. İşçilərin 50%-nin işdən azad edilməsi göstəricisinin səciyyəvi hal olmadığını bizə bildirsələrdə, həmin gün cəzanın özbaşına surətdə tam aydın olmayan meyarlar əsasında müəyyən edilməsi fakt olaraq qalır.

İkinci təklifimiz isə attestasiya sisteminin özünə və onun işçi heyətinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün ən səmərəli və effektiv üsul olub-olmamasına aiddir. Bu üsul bizə küt aləti bənzədir - və “Biz bu işçiyə onun sərişlərinin təkmilləşdirilməsində necə kömək edə bilərik?” sualından daha çox “Dövlət qulluqçusu öz vəzifəsində qalacaqmı?” sualına cavab axtarır.

Hazırki özbaşına vəzifəyə təyinat əsaslarını nəzərə alaraq, biz attestasiya prosesinin arxasında duran səbəbləri qismən başa düşürük. Bu, sübhə doğuran təyinatlara mane olur.

Lakin, işə qəbul prosesi şəffaflaşdıqca, rəhbərlər və işçilər arasında məqsədlər, tapşırıqlar və sərişlələrə dair daha sıx ünsiyyətin qurulmasını təşviq edən sistemin irəli sürülməsi mümkün ola bilər.

Attestasiya sisteminə qarşı irəli sürülə bilən tənqidlərdən biri də ondan ibarətdir ki, kənardan gələn şəxslər işçinin fəaliyyətini, üstün və zəif cəhətlərini, əlverişli və müvafiq vəzifə təlimatları və razılaşdırılmış əmək funksiyası olmadıqda, onu qiymətləndirmək üçün müvafiq deyillər.

Bu təhlili apararkən bizə aydın oldu ki, hazırki attestasiya sistemi işçilərin deyil, daha çox onların məxsus olduğu sistemin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün faydalı imkan yaradır. Biz müşahidə etdiyimiz proses 250 işçini əhatə edən attestasiya prosesinin bir hissəsi idi. Əslində işçi heyətin qiymətləndirilməsi yalnız təşkilatın qarşısında duran məqsəd və hədəflər əsasında ölçülə bilər. Bunlar hansılardır? İşçi heyət bu məqsəd və hədəflərə nail olmaq üçün düzgün təşkil edilibmi və müvafiq qaydada idarə olunurmu? Bu cür icmalın həyata keçirilməsinə köməklik göstərmək üçün hökumət tərəfindən müvafiq məsləhətçilərdən ibarət kiçik qrupun təsis edilməsi çox faydalı olardı.

	“Dövlət qulluğu haqqında” Qanunda əks olunan tələb	Müşahidə	Şərhlər
1. Müsahibəni keçirən qrupun yaradılması	Attestasiya komissiyasının tərkibini və attestasiyanın nəticələrini müvafiq dövlət qulluğunu idarəetmə orqanı təsdiq edir (31.2)		
2. Struktur	Attestasiyanın keçirilməsi üçün sədrdən, katibdən və azı beş komissiya üzvündən ibarət tərkibdə attestasiya komissiyası təsdiq edilir. (31.8) Tərkibi vaxtaşırı dəyişən attestasiya komissiyasına yüksək ixtisaslı mütəxəssislər, dəvət edilmiş elmi ekspertlər daxil olurlar (31.2)	Yeddi üzvlər – əksəriyyəti nazirlikdən, müstəqil sədr	
3. Hazırlıq işi	Attestasiyadan keçməli olan hər bir dövlət qulluqçusuna attestasiyanın başlanmasına ən azı 2 həftə qalmış onun bilavasitə rəhbəri tərəfindən hazırlanmış xidməti xasiyyətnamə verilir. Xasiyyətnamədə işçinin şəxsiyyətinə hərtərəfli qiymət verilir, fərdi xüsusiyyətləri, güclü və zəif cəhətləri, keçən dövr ərzindəki işinin nəticələri göstərilir. Sonrakı attestasiyalarda komissiyaya həmçinin əvvəlki attestasiyanın attestasiya vərəqəsi təqdim edilir. (31.9)	Ola bilsin ki, attestasiya zamanı oxunulmuş hesabatlar nəzərdə tutulur (bax: aşağıda bölmə 4)	
4. Rəhbər tərəfindən ilkin qiymətləndirmə	İşçi attestasiyadan keçirilərkən onun işlədiyi struktur bölməsinin rəhbəri orada iştirak etməlidir. Attestasiya komissiyası attestasiyadan keçən işçinin fəaliyyəti haqqında onun məlumatını dinləyir və təqdim edilmiş materialları nəzərdən keçirir. (31.11)	Kifayət qədər zəif və qısa hesabatlar oxunulur. Qanunun 31.9 bəndinə əsasən tələb olunan məsələləri sistemativ şəkildə əhatə etmir.	Qiymətləndiriləməli olan müvafiq xüsusiyyətləri aydın müəyyənləşdirən vahid standart forma olmadığı təqdirdə qiymət verilməlidir

	“Dövlət qulluğu haqqında” Qanunda əks olunan tələb	Müşahidə	Şərhlər
5. Müsahibə	Attestasiya zamanı dövlət qulluqçusunun peşəkarlıq, işgüzarlıq və mənəvi keyfiyyətləri qiymətləndirilir və onun tutduğu vəzifəyə uyğun gəlib-gəlmədiyi barədə nəticə çıxarılır. (31.3)	Suallar müstəsna dərəcədə fərqlənir; namizədin şəxsi keyfiyyətlərinin, peşəixtisas bilik səviyyəsinin, qanunları və Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasını tətbiq etmək sahəsində biliyin və bacarığın müəyyən edilməsi üçün müvafiq suallar verilir	İşçinin öz rolunu necə başa düşdüyünə, onu necə yerinə yetirdiyinə, öz nailiyyətlərinə, səhvlərinə, təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan sərəşlərinə dair olduqca az sayda suallar
6. Müsahibənin uzunluğu		Təqribən 10 dəqiqə	Müsahibə üçün ayrılmış vaxt kifayət qədər deyil
7. Qərar	- davam etmə – yenidən təlim keçmə - aşağı vəzifəyə keçirilmə; işdən azad edilmə		Həqiqi müzakirə aparılmır. Qərarlar çox tez üzvlərin açıq səsverməsi yolu ilə qəbul edilir. Nəticədə 5 (beş) nəfər işdən azad edilir.

8. Nəticə

İşin icrasının qiymətləndirilməsi hər hansı bir təşkilatın idarə olunmasının vacib hissəsidir. İşin qiymətləndirilməsi sistemi prosesin tərkib hissəsidir və müvafiq surətdə dövlət qulluğunun tələbatına və onun işçi qüvvəsinin təvəkküllünə uyğunlaşdırılmalıdır.

İşin qiymətləndirilməsi sistemi, özü özlüyündə, o qədər də mürəkkəb proses deyil. Lakin, bu, hal-hazırda qulluqda geniş yayılmış təfəkkür və sərəşlərdən uzaq olan təfəkkür və sərəşlərin olmasını tələb edir. Kadrların idarəedilməsi funksiyasının və dövlət qulluğu təşkilatlarının yüksək rütbəli məmurlarının qarşısında duran əsas vəzifə işin icrasının qiymətləndirilməsi sistemindən daha çox sərəşlərin və münasibətlərin inkişaf etdirilməsidir.

FƏSİL VII

KADRLARIN İDARƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN AUDİTİ

Giriş

Bu gün Azərbaycanda bir çox xarici qurumlar tərəfindən maliyyələşdirilən müxtəlif növ layihələrin dəstəyilə böyük islahatlar proqramı həyata keçirilir. Belə islahat layihələrinin çoxu yeni nəzəriyyələr, yeni iş və düşüncə tərz baxımından dövlət qulluğuna böyük təsir göstərir.

Dünya təcrübəsində, adətən siyasi səviyyədə mülahizələr üzrə məsləhətlərdən başlayaraq, ön xəttəki məmurların yeni anlayışlar və üsullar sahəsində hazırlığının və tam məlumatlanmasının, yaxud təliminin təmin olunmasınadək baş verən dəyişikliklər prosesini məhz kadrların idarə edilməsi funksiyası irəlilədir, həyata keçirir.

Hazırda bu rolu icra etmək üçün Azərbaycanda kadrların idarəedilməsi sisteminin müvafiq statusu, nüfuzu və təcrübəsi yoxdur. Bilik və təcrübə məsələlərinin həll edilməsi istiqamətində addımlar atılır, bəs ixtisasın statusunu yaxud nüfuzunu artırmaq üçün biz nə edə bilərik?

Azərbaycan dövlət qulluğunda (AzDQ) formalaşan kadrların idarə edilməsi ixtisası öz mütəxəssislərinin və səmərəliliyinin inkişafını təsdiq edən sənədləşmiş sübut təqdim etməyə qadir olmalıdır. Bu isə kadr auditinin vəzifəsidir. Kadrların idarəedilməsi sisteminin auditini kadrların idarəedilməsi idarələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və dəyişikliklərdə ehtiyac olan sahələrin müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə olunan bir alətdir.

Bu fəsildə kadrların idarəedilməsi sistemində Audit və onun AzDQ-da kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılmasına yardım formaları barədə qısa məlumat verilir.

Kadrların idarəedilməsi sisteminin auditı nə deməkdir?

“Audit” sözünün lüğətdə izahı aşağıdakı kimi verilir:

“Audit (isim): sistematik yoxlama yaxud qiymətləndirmə, xüsusən, təşkilatın yaxud şöbənin səmərəliliyi və effektivliyinin, bir qayda olaraq, müstəqil müfəttiş tərəfindən aparılır”.

Adi sinonimlər lüğəti isə aşağıdakı sinonimləri verir:

“təhlil, yoxlama, təftiş, müayinə, qiymətləndirmə, uçot, inventarlaşdırma”.

Beləliklə, audit təşkilatın kadrların idarə edilməsi aspektinin təhlili, yaxud yoxlanmasıdır. Bu öz kadrların idarəedilməsi sistemini təkmilləşdirmək üçün təşkilatın nə edəcəyini müəyyənləşdirmək məqsədilə onun hazırkı durumunu qiymətləndirə bilən vasitədir. Kadrların idarəedilməsi sisteminin auditı kadrların idarəedilməsi sisteminin bütün aspektlərinin müntəzəm, adətən yoxlama vərəqəsi şəklində, yoxlanılmasını nəzərdə tutur və hökumətin normativ aktlarının və kadrların idarə edilməsi siyasətinin yerinə yetirilməsini təmin edir.

Göstəriş yox, diaqnoz

Hər bir auditin əsas cəhəti onun yoxlama deyil, öyrənmə, yaxud aşkar etmə aləti olduğudur. Hər təşkilatda həmişə təkmilləşmə imkanları var. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, audit direktiv göstəriş deyil, o, diaqnoz alətidir. O, kadrların idarəedilməsi üzrə qayda və təlimatların güclü və zəif sahələrini dəqiq müəyyənləşdirməkdə yardım edir, lakin o, zəifliklə əlaqədar nə ediləcəyi barədə heç bir tövsiyə verə bilməz.

Kadrların idarəedilməsi sisteminin auditı təşkilatda dəyişikliklər baş verəndə və kadrların idarəedilməsi sahəsində təlimatların dəyişilməsində ehtiyac olanda, yaxud yeni təlimatlar tərtib ediləndə, onları yeni yaxud dəyişilən korporativ məqsədlərə uyğunlaşdırmaqda ən çox fayda verir. Həmçinin, kadrların idarəedilməsi sistemi üzrə auditin aparılması funksiyanın davamlı inkişafı üçün dəstəyin zəruriliyində müvafiq orqan(lar)ı inandırmaqda yardım edə bilər.

Kadrların idarəedilməsi sistemi üzrə auditin iki növü

Faktiki olaraq, kadrların idarə edilməsi sistemində iki əsas növ audit aparıla bilər:

1. Kadrların idarəedilməsi təlimatları və təcrübəsinin auditı
2. İşçi heyətin auditı

Birinci növ audit təşkilatın işçi qüvvəsinin idarə edilməsi və inkişafı üçün qaydaların və təlimatların münasibliyə və tamlığına nəzarət edir. Eyni zamanda, o, kadrların idarəedilməsi sisteminin və sahə rəhbərliyinin bu qayda və təlimatalara necə riayət etməsini yoxlayır.

İkinci növ, əslində təşkilatda mövcud olan kadr potensialının, yeni işçilərin bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin yoxlanmasıdır.

Bunlar daha ətraflı müzakirə olunacaq, lakin, əvvəlcə, görək, kadrların idarə edilməsi auditı, ümumiyyətcə *niyə* aparılmalıdır?

Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditı niyə aparılır?

Bu suala cavab vermək üçün yüksək rəhbərliyin kadrların idarə edilməsi sistemindən nəyi gözlədiyini bilmək yaxşı olar. Avropa və ABŞ-da bu məsələ üzrə bir çox araşdırmalar aparılıb və təşkilatın özəl müəssisə, yaxud dövlət idarəsi olub-olmamasından asılı olmayaraq, bəzi ümumi məsələlər meydana çıxmışdır.

Belə araşdırmalar tam başqa iş mühitində aparılıb, lakin, yaxın gələcəyin mənzərəsini göstərdiklərinə görə, Azərbaycan dövlət qulluğu kimi strukturlar üçün də münasibdirlər. Respondentlərin bir çoxu Azərbaycan dövlət qulluğu hazırda həyata keçirdiyi dəyişikliklər prosesindən keçib və onların cavabları müvafiq təcrübə və biliklərə əsaslanır.

Kadr funksiyasından nəyi gözləyirlər?

Müxtəlif araşdırmaların, sorğuların nəticələrini ümumiləşdirərək və bir qədər başqa şəkildə ifadə etsək görərik ki, prezidentlərin icra aparatlarının rəhbərləri və digər yüksək rütbəli dövlət məmurları kadrların idarəedilməsi sistemindən aşağıdakıları gözləyir və istəyirlər:

- *Tədrisin vacibliyini dərk etmək*: onlar öz işçi qüvvələrinin bütün təşkilatın işinə yardım edə bilən yeni bilik və metodları müntəzəm surətdə mənimsəməsini və kadrların idarə edilməsi sisteminin belə təlim və inkişaf tədbirlərini təşkil və idarə etməsini istəyirlər.

- Biliklərin idarəedilməsi və texnologiyaların tətbiqinin təkmilləşdirilməsi: Biliklərin idarəedilməsi işçilərin müvafiq sahələrdə məlumatlanmasını və səriştələri artıran şəkildə məlumatın tapılması, seçilməsi, təşkil olunması, emalı və təqdim edilməsini nəzərdə tutur. Onlar özləri məlumat mübadiləsi sahəsində səriştəli olmaq istəyir və kadrların idarə edilməsi sistemindən onlara bu məqsədə nail olmaqda yardım gözləyirlər.

Müvafiq qaydada aparılan kadrların idarəedilməsi sisteminin auditi kadr strategiyalarının və xidmətlərinin dəyişilməsi üçün:

- *təşkilatın işçi qüvvəsindən səmərəli istifadəsini təmin edərək;*
- *çoxsaylı inzibati qaydaların yerinə yetirilməsini yoxlayaraq;*
- *rəhbərlik və kadrların idarəedilməsi sistemində, onların peşakarcasına idarə edilməsinə və potensial çatınlıqların öhdəsindən gəlməyə hazır olmasına inam hissi yaradaraq;*
- *daxili mühitdə təşkilatın və ixtisasın nüfuzunu saxlayıb-artıraraq.*

əsas yaradır.

Nə yoxlanmalıdır?

Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditi ilə əhatə olunan əsas sahələr kadrların idarə edilməsinə dair təlimatlar və təşkilata məxsus olan kadr potensialıdır. Lakin bunlara müəyyən məzmununda baxılmalıdır, buna görə də kadrların idarə edilməsi sisteminin auditi əksər hallarda həmçinin təşkilatı strukturu da yoxlayır. Bu iki tərkib hissə - təşkilatı struktur və təlimatlar - daha ətraflı aşağıda müzakirə olunur.

1. Təşkilati Sxem - auditin bu hissəsi təşkilat və onun işçi qüvvəsi arasında səmərəli iş münasibətləri üçün ən vacib olan iş amillərini əhatə etməlidir. Buna görə audit aşağıdakılar barədə məlumat toplayır:
2. Təşkilati struktur – o cümlədən, təşkilatın məqsəd və vəzifələrinin təsviri, vəzifə təlimatlarının vəziyyəti (məsələn, onların bu günə uyğunluğu), şöbələrarası hesabat vermə əlaqələri, peşə birlikləri və başqa dövlət qurumları ilə qarşılıqlı əlaqə
3. Şöbələrin funksiyaları və səlahiyyətləri – o cümlədən, xüsusi tapşırıqların necə yerinə yetirilməsi, qərar qəbul edən və icra

edən şöbələr arasında münasibətlər, şöbədaxili əlaqələr və danışıqlar, və s.

4. Rəhbərliyin əsas heyətlə tanışlığı - o cümlədən, onların bacarıq və istedadları, keçmiş təcrübələri və nailiyyətləri, güclü və zəif cəhətləri, mükafatlandırılması və hər hansı bir müqavilədən kənar öhdəlikləri ilə tanışlıq
5. İşçilərin əmək haqqının qeydiyyatı – o cümlədən, əmək haqqı və mükafatlar barədə qeydlər
6. Cari xərclər smetası – o cümlədən, təxsisatlar və planlaşdırma prosesi
7. Rəhbərlik tərəfindən nəzarət – o cümlədən, mərkəzləşdirmə, rəsmi qaydalar, birgə qərar qəbul etmə və müstəqillik dərəcəsi
8. Liderlik keyfiyyətləri - o cümlədən, cari rəhbərlik və işçi heyətin səriştəsi və müvafiqliyi, kadr ehtiyatları, həvəsləndirmə (stimullaşdırma) metodları, iş mühiti, qrupun istiqamətlənməsi, məsuliyyət, şəraitə uyğunlaşmaq qabiliyyəti və risk etməyə qarşı münasibəti
9. Məlumat mənbələri – o cümlədən, heyətin şəxsi işləri, rəhbərliyin müqavilələri, kadr siyasəti, sorğu kitabları və rəhbərlərin hesabatları

Kadrların idarə edilməsi təlimatları

Kadrların idarəedilməsi təlimatlarının auditi zamanı bir sual yaranır: “Biz nəyi yoxlamalıyıq?”, “Hansı təlimatları?” və/və ya “Bizim hansı təlimatlarımız olmalıdır?”

Beləliklə, hansı təlimatları təsdiq etməliyik? Hər bir təşkilatın müəyyən dərəcədə özünəməxsus xüsusiyyətləri olduğuna görə, kadrların idarə edilməsi təlimatlarının dəqiq siyahısı yoxdur. Lakin kadrların idarə edilməsi sahəsində tədbirlərin aşağıdakı siyahısı, yoxlama və rəqəsi kimi faydalı ola bilər:

1. Qulluğa qəbul və seçim
 - a. inzibati kadrlar
 - b. digər texniki və peşəkar mütəxəssislər
 - c. yardımçı vəzifələrdəki kadrlar və kargüzar
 - d. müəyyən bacarıqlara malik lakin, ixtisasız

2. İşçilərin istiqamətləndirilməsi
 - a. İşlə tanışlıq
 - b. Əsas təlim
 - c. Sınaq dövrü
 - d. Başqa vəzifəyə keçməyə/irəli çəkilməyə istiqamətləndirilmə
 - e. Xarici ezamiyyətlər (uzun və qısa müddətli)
3. İşçilərlə əlaqələr və münasibətlər
 - a. Əmək müqaviləsi
 - b. Təyinat
 - c. Karyera inkişafı
 - d. İrəli çəkilmə, başqa vəzifəyə keçmə
 - e. Rəğbət əsasında xahiş etmə
 - f. Rəhbərlikdən işçi heyətə məlumatın çatdırılması
 - g. İşçi heyətdən rəhbərliyə məlumatın çatdırılması
4. Kadrların idarə edilməsi siyasəti
 - a. Xidmət
 - b. İntizam
 - c. Şikayət
 - d. Məzuniyyət
 - e. Narkotik maddələrə nəzarət
 - b. Təqib
 - c. Həmkarlar ittifaqlarında üzvlük
 - d. Korrupsiya
5. Mükafatlar və müavinətlər
 - a. Məvacib strukturu
 - b. Təminat
 - c. İş göstəriciləri ilə əlaqədar ödənişlər
 - d. Mükafat
 - e. Qeyri-maddi yardım
 - i. Mənzil
 - ii. Tibbi xidmət
 - iii. Uşaqların təhsili
 - iv. Nəqliyyat vasitələri
 - v. Və s. və s.

6. İşçilərin inkişafı
 - a. İşlə bağlı qısa müddətli təlim
 - b. Karyera ilə bağlı uzun müddətli təlim
 - c. Kadr ehtiyatlarının planlaşdırılması və əlaqədar təlim
 - d. İdarəetmə və liderlik keyfiyyətləri üzrə təlim
7. İşin icrasına nəzarət və qiymətləndirmə
 - a. Vəzifə təlimatları
 - b. İcra göstəriciləri
 - c. Məqsədlərin qoyulması
 - d. İllik qiymətləndirmə
 - e. İşin icrasının qiymətləndirilməsi
 - f. Müraciət prosesi
 - g. İşin icrası ilə bağlı mükafatlar
 - h. Qeyri-maddi şəkildə fərqləndirmə
8. Səhhət və müdafiə

Təlimatların sənədləşdirilməsi

Bəzi təlimatlar sadədir və bir səhifədə sənədləşdirilə bilər. Digərləri daha mürəkkəbdir və tam şəkildə bir neçə səhifədə təsvir olunmalıdır. Lakin sənədləşdirmə, mümkün qədər, standart formata uyğun olmalıdır. Belə formatın nümunəsi Əlavə 1 –də verilir.

Vacib olan, hər bir təlimata müəyyən şəxsin “himayəçilik” etməsidir. Adətən kadrların idarə edilməsi şöbəsindən olan bu şəxs, sənədlərin ilkin hazırlanmasına və təlimatlara müntəzəm surətdə düzəlişlər edilməsinə görə cavabdeh olmalıdır.

Hər təlimatın orijinal surəti kadrların idarə edilməsi şöbəsində aparılan təlimatlar jurnalına tikilməlidir. Təlimatlar toplusu qulluqçular üçün məlumat kitabının əsasını təşkil edir.

Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditi (təlimatlar və onlara uyğunluq)

Bu bölmədə kadrların idarə edilməsi təlimatlarının auditi prosesinə və müvafiq mütəxəssislər tərəfindən onların icrasına diqqət yetirilir.

Dörd pilləli audit prosesi

Bu sahədə çalışan bir çox məsləhətçilər/müşavirlər dörd pilləli prosesi tətbiq edir və həmin proses aşağıdakı kimi təsvir oluna bilər:

Addım 1. Auditin əhatə dairəsinin müəyyənləşdirilməsi

Bu mərhələdə kadrların idarə edilməsi sistemi üzrə auditinin sahəsi və sərhədləri müəyyənləşdirilməlidir. O tam miqyaslı audit, yoxsa kadrların idarə edilməsi funksiyasının müəyyən sahəsinin xüsusi yoxlaması olacaqdır? Hər iki halda, ilkin məqam yoxlanılacaq kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin siyahısının tutulmasıdır. Təşkilati struktur və təlimatalara dair bölmələrdə yoxlama və rəqəsi veriləcək.

Bundan başqa, yoxlanılan sahəyə aid olan hər hansı bir tələblər və ya AzDQ qaydaları nəzərə alınmalıdır. Bütün müvafiq kadrların idarə edilməsi təlimatlarının audit siyahısına salınmasını təmin etmək üçün kadrların idarə edilməsi şöbəsi tərəfindən dəstək tələb edən hər hansı bir korporativ təşəbbüslər nəzərdən keçirilməlidir. Bu mərhələ, həmçinin, sənədləşmiş təlimatları olmayan fəaliyyət sahəsini də müəyyənləşdirməyə kömək edir.

Bu mərhələnin nəticəsi yoxlanılan kadrların idarə edilməsi tədbirlərinin siyahısı olmalıdır. (Yaxşı olardı ki, siyahının hər maddəsi üçün qısa açıqlama verilsin və orada həmin maddənin siyahıya salınmasının səbəbi və/və ya yoxlanılacaq ən vacib aspektləri göstərsin).

Addım 2. Qiymətləndirmə

Bu mərhələdə Mərhələ 1-də hazırlanmış əhatə siyahısının hər bir maddəsi, öz növbəsində qiymətləndirilməlidir.

Əlavə 2-də hər baxılan təlimata və onun sənədləşdirilməsi üçün təklif olunan yoxlama forması göstərilir. Tam şəkildə doldurulduqda, hər forma müvafiq təlimata uyğun olaraq işçinin müxtəlif dövrlərdə vəziyyətinin hərtərəfli qiymətləndirilməsini təmin edir və görülməli tədbirləri müəyyənləşdirir.

Təlimatların sənədləşdirilməsinin qiymətləndirilməsi masa arxasında keçirilə bilər. Lakin təlimatların nə dərəcədə uyğun, münasib və müasir olduğunu qiymətləndirmək üçün, auditor bu təlimatlarla qarşılaşan insanların müəyyən qismi ilə söhbət etməlidir. Məsələn, qəbul təlimatlarını yoxlamaq üçün, rəhbər işçilərlə, müsahibə aparılan və qulluğa yeni qəbul olunanlarla müsahibələr aparılmalıdır. Auditorların sualları təlimatların fəaliyyətə necə yardım etdiyi, yaxud mane olduğu, eləcə də təlimatın nə qədər düzgün icra olunduğu barədə konkret və obyektiv sübut əldə etmək məqsədi daşıyır.

Əgər auditor təlimata riayət edilməməsinin əsaslı sübutunu aşkar etsə və həmin sübut ö görüşdüyü şəxslər tərəfindən təsdiq edilsə, təlimata, demək olar ki, mütləq yenidən baxılmalı və hansı tədbirlərin görülməli müəyyənləşdirilməlidir. Ola bilsin, təlimat düzgündür, lakin müvafiq insanlar üçün təlim və tədris tələb olunur, ya da təlimata bu günə uyğun deyil və dəyişilməlidir.

Addım 3. Təhlil

Bundan əvvəlki qiymətləndirmə mərhələsində, hər təlimata yaxud tədbirə ayrılıqda baxılır. Bu üçüncü mərhələdə təhlil, kollektiv nəticələrin yoxlanmasından irəli çıxan sübut modellərini əhatə etməlidir. Təlimatlar arasında qarşılıqlı təsiri təhlil edərək, həddən artıq tənzimlənən və ya tənzimlənməyən, yaxud kadrların idarə edilməsi şöbəsinin işində problem və çətinliklər yaradan ziddiyyətləri törədən sahələri müəyyən etmək olar. Kadrların idarə edilməsi sisteminin işinin təkmilləşdirilməsinə dair pozitiv tədbirlərin görülməsi üçün bu mərhələdə kadrların idarə edilməsi şöbəsinin ümumi güclü və zəif cəhətləri⁶³ aşkar edilir.

Qiymətləndirmə nəticələrini təhlil edərkən nəzərdə tutmaq vacibdir ki, kadrların idarə edilməsi şöbələrinin tədbirlərinin hamısı eyni şəkildə olmur və ya təşkilatın iş göstəricilərinə bərabər təsir göstərmir. Təşkilatda baş verən dəyişikliklərin kadr təlimatları və tədbirlərinə müvafiq olaraq öz əksini tapması üçün təşkilatın və onun idarəetmə sisteminin tərkib hissələrinin yoxlanılması kadrların idarə edilməsi sisteminin auditi çərçivəsində həyata keçirilməlidir.

⁶³ Bax: bu kitabın üçüncü hissəsində fəsil IX-da G. Quliyevanın "SWOT təhlili" başlıqlı yazısına

Təşkilat üçün bu gün vacib olan bir şey, gələn il başqa bir qayğının kölgəsində qala bilər.

Addım 4. Fəaliyyət Planı

Bundan əvvəlki üç addım başa çatdıqdan sonra, fəaliyyət planı işlənib hazırlanmalıdır. Adətən, bu, növbəti ildə inkişaf səyləri cəmləşəcək iki –üç sahəni müəyyən etmək üçün lazımdır. Burada yadda saxlamaq vacibdir ki, inkişaf tədbirləri aşağıdakılardan bir-ikisini əhatə edə bilər:

- Təşkilat üçün əlverişli olan mövcud siyasət/qaydaların saxlanması
- Tələb olunduqda, yeni yaxud təkmilləşmiş siyasət və qaydaların tərtib olunması
- Artıq əhəmiyyətsiz olan yaxud lazım olmayan siyasi ifadələrin və təlimat təsvirlərinin çıxarılması.

Fəaliyyət Planı müvafiq tədbirləri, onların gözlənilən nəticələrini, başa çatma müddətini və tədbirin həvalə olunduğu şəxsləri müəyyən etməlidir. Plandakı tədbirlər SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timetabled), yəni konkret, ölçülən, münasib və müəyyən müddətdə yerinə yetirilən olmalıdır. Tədbirləri həyata keçirmək üçün tələb olunan vəsaitlər mövcud olmalıdır. Həmçinin yüksək rəhbərliyin müvafiq üzvünün dəstəyi və təsdiqi əldə edilməlidir.

Kadr potensialının auditı

Təşkilatın kadr potensialı işçi heyəti üzvlərindən, onların şəxsi və ümumi bilik, bacarıq və təcrübəsindən ibarətdir. Dövlət qulluğu sistemində çalışan kadrlara qayğı və vicdanla yanaşmaq lazımdır, çünki onlar təşkilatın əsas kapitalıdır.

Bunula belə, özəl müəssisə illik auditin tərkibində öz əmlakının maddi-əmtəə ehtiyatlarının vəziyyətini müntəzəm yoxladığı kimi, kadrların idarəedilməsi şöbəsi də təşkilata məxsus olan insan ehtiyatlarının auditini aparmalıdır.

Kadrların idarəedilməsi sistemi üzrə auditin bu növü öz tərkibi, prosesi ilə təlimatlar və uyğunluq auditindən fərqlənsə də, kadrların idarəedilməsi şöbəsinin səmərəli fəaliyyəti üçün təşkilat daxilində onunla əlaqədar olanlara görə ondan az əhəmiyyət kəsb etmir.

Hansı insan potensialı yoxlanılmalıdır?

Kadrların idarəedilməsi sistemi üzrə auditin bu növü çərçivəsində kadr kapitalının üç əsas kateqoriyası yoxlanılır:

- Demografik məlumatlar (nə qədər işçi, hansı ixtisaslı, yaş və s.)
- Bilik, bacarıq və keyfiyyətlər (BBK)
- Təcrübə

Demografik məlumatlar

Təşkilatın ştatla komplektləşməsinə müvafiq qaydada idarə edə bilməsi üçün kadrların idarə edilməsi şöbəsi işçi qüvvəsinin demografik profili barədə kifayət qədər məlumat əldə etməlidir.

- Təşkilatda/şöbədə/rayonda nə qədər insan işləyir?
- İşçi qüvvəsinin yaş parametrləri hansılardır?
- Gender profili hansıdır?
- Gələn 12 ay ərzində nə qədər insan istefaya çıxacaq?
- Keçən ildə neçə nəfər yeni işçi qəbul olunmuşdur?
- Keçən həftə/ay/rüb/il/ərzində xəstəliyə görə neçə gün itirilmişdir?
- Gələn il istefa, başqa işə keçmə yaxud karyera inkişafına görə hansı vacib vəzifələr boşalacaqdır?

Bunlar yalnız bir neçə nümunədir, səmərəli kadrların idarəedilməsi şöbəsi bu kimi suallara operativ və düzgün cavab verə bilməlidir.

Bilik, Bacarıq və Keyfiyyətlər (BBK)

Hər işçinin əldə etdiyi xüsusi biliklər ümumi potensialı artırır və öz işçi qüvvələrinə qoyduğu sərmayələrdən maksimum fayda əldə etmək istəyən təşkilat bu kapitalı fəal idarə və istifadə etməyi bacarmalıdır.

Kadrların idarə edilməsi sisteminin əsas tədbirlərindən biri insanların bilik, bacarıq və xüsusi keyfiyyətlərinə (yaxud qabiliyyətlərinə) uyğun olan vəzifələrə yerləşdirilməsini təmin etməkdir. Bu, tələb olunan Bilik, Bacarıq və Keyfiyyətlərə artıq malik olan şəxslərin qulluğa qəbulu yaxud mövcud işçi heyətinin təlimi yolu ilə təmin olunur.

Hər iki halda, kadrların idarə edilməsi funksiyası, vəzifə tələbləri və işçilərin şəxsi profillərinin üst-üstə düşməsi üçün ən səmərəli yol tapıb, onu həyata keçirməlidir.

Ümumiyyətlə, təşkilatlar zəruri təhsil və peşə keyfiyyətləri olan yeni işçilərin qəbulu vasitəsilə əsas biliklərin əldə edilməsinə üstünlük

verir. Digər tərəfdən, çox vaxt işçilər işlə bağlı bacarıqları iş müddətində əldə edir və bu işgötürənin işçiyə təlimi - sərmayələri kimi qəbul edilməlidir.. Lakin təşkilat üçün dəyərli ola bilən və işçinin işdən kənar inkişaf etdirə bilən bacarıqları da nəzərdən qaçırmamaq vacibdir. Məsələn, fitri bədii bacarıqları olan şəxs təşkilatın ədəbiyyatının yaxud prezentasiyaların tərtibində yardım edə bilər.

Təcrübə

Bilik, Bacarıq və Keyfiyyətlər kimi, hər bir işçinin təcrübəsi də müəyyən dərəcədə eynilə istifadə oluna bilər və başqa bir böyük dəyər təşkil edir. Bəzi işçilər müəyyən fəaliyyətdə zəngin təcrübəyə malik ola bilər, başqalarının təcrübəsi isə o qədər də zəngin olmasa da, daha geniş ola bilər. “Müvafiq iş üçün uyğun olan şəxsi” seçəndə, işçinin profilinin bu aspektinə baxılmalıdır.

Kadrlar üzrə məlumat bazası

Kadrların idarə edilməsi sistemində bu növ Audit aparmaq üçün əsas alət hər işçi barədə məlumatların kompüterləşdirmiş məlumat bazasıdır (KİS). Belə sistem yaradılmaqdadır, və bu kitab nəşr olunanda sınaqdan keçiriləcəkdir. Tam quraşdırıldıqdan sonra, kadrların idarəedilməsinə dair məlumatlar bazası kadrların idarəedilməsi şöbəsinə, nazirlik səviyyəsi və bütün AzDQ səviyyəsində rəhbərlik üçün maraq doğuran işçi qüvvəsi aspektləri və əlaqədar dəyərlər barədə müntəzəm məlumatlar (auditlər) hazırlamaq imkanı verəcəkdir. Bundan əlavə, məlumatlar bazasında axtarış apararaq, xüsusi suallara cavab almaq olar.

KİS Funksiyaları

1. Qulluqçuların tərcümeyi-halı ilə əlaqədar məlumatları

Sistem hər qulluqçu barədə adi məlumatı qeyd edə bilməlidir. Buraya qulluqçunun adı, ünvanı, başqa şəxsi məlumatlar, yaşı, cinsi, təşkilata qəbul olduğu tarix və s. daxil olur.

2. Tutduğu vəzifələr (və gələcək arzular)

Təşkilatda karyera inkişafı müddətində, qulluqçu bir neçə dəfə vəzifəsini dəyişə bilər. Sistem hər qulluqçunun tutduğu vəzifələrin qeydiyyatını aparmalıdır. Eyni zamanda, qulluqçunun əvvəlki yerlərdə karyerası barədə məlumat da saxlanmalıdır. Qulluqçunun (yer və/və ya ixtisaslaşma baxımından) arzuladığı gələcək iş barədə məlumat da yerləşdirilməlidir.

3. Təlim/ixtisas barədə qeydlər

Qeyd edilən məlumat son təhsil səviyyəsini, alınan rəsmi şəhadətnamələrin, diplomların yaxud dərəcələrin təfərrüatını, əvvəlki və təşkilatda işlədiyi vaxtda keçdiyi təlimin tarixi, müddəti və məzmununu daxil edir.

4. Əmək haqqı fondunun idarə olunması

AzDQ bütün əmək haqqı Maliyyə Nazirliyi vasitəsilə ödənilir. Lakin, görünür ki, ödəniş normaları daha tez uyğunlaşan və işin icrasından daha çox asılı olduqca, kadrlar üzrə məlumatlar bazası və Maliyyə Nazirliyinin əmək haqqı fondu sistemi arasında qarşılıqlı əlaqə lazım olacaqdır. Buna görə, KİS qulluqçunun hazırkı və keçmiş əmək haqqları, mükafatları, təminatları və digər əlavə ödəmələrin qeydiyyatını aparmalıdır. Əmək haqqı fondunun büdcəsində dəyişikliklərin modelləşdirilməsi üçün bəzi imkanlar olmalıdır. Daha qabaqcıl sistemlərin bəziləri, işin icrasının qiymətləndirməsi haqqında qeydlər bölməsinə daxil edilən əsas məlumatlar əsasında, icraya görə ödəmə elementlərini uyğunlaşdırmaq imkanı daxil edəcək.

5. Təlim tələbatlarının Təhlili

Təlim tələbatları qismən yuxarıda göstərilən bir-birinə uyğunlaşdırma prosesindən, qismən də işin icrasının qiymətləndirilməsi sistemindən irəli gəlir. KİS hər bir qulluqçu üçün müəyyənləşdirilmiş təlim tələbatlarını qeyd edə və şəxsi və təşkilat-miqyaslı təlim tələbatlarını ödəmək məqsədilə təlim tədbirlərinin idarə edilməsində yardım edə bilməlidir.

6. Şikayətlər və inzibati tədbirlər barədə qeydlər

KİS-də qulluqçuların şikayətləri və onlara qarşı tətbiq olunan inzibati tədbirlər barədə qeydlər üçün müvafiq imkanlar nəzərdə tutulmalıdır.

7. Standart və xüsusi hesabatlar

Təşkilatın kadr kapitalının auditü üçün tələb olunan hesabat və təhlillərin çoxu əvvəlcədən müəyyənləşdirilir və müntəzəm həftə, ay, yaxud illik qrafikə əsasən işləməyə hazır olan sistemdə saxlanırdı. Xüsusi, və ya yerlərdə aparılan auditlər sistemə quraşdırılmış və qeyri-texniki istifadəçilər üçün

nəzərdə tutulmuş hesabat hazırlayan proqram vasitəsilə həyata keçiriləcək.

Nəticə

“Kadrların idarə edilməsi sisteminin auditi” termini müxtəlif insanlar üçün müxtəlif mənə daşıyır. Bu sənəddə kadrların idarə edilməsi auditinin iki əsas növü - kadr təlimatlarının, onlara uyğunluğun və təşkilatın kadr potensialının auditi təsvir edilir. Hər iki istiqamət başqa cür də adlandırıla bilər.

Ümid edirik ki, bu xülasə və anket formaları Azərbaycan dövlət qulluğunda əsas ixtisas kimi formalaşmaqda kadrların idarə edilməsi sisteminə müəyyən yardım göstərəcək və ideyalar verəcəkdir.

ƏLAVƏ 7-1

Azərbaycan Respublikası Kadrların idarə edilməsi təlimatlarının sənədləşdirilməsi forması

Təlimatın adı		Şifrə N HR - 000	
Təlimatın məqsədi			
Təlimatın qısa təsviri			
Təlimata himayəçilik edən	Adı:	Vəzifəsi:	Yeri:
Təlimatın səbəbləri	Təlimatın başlanmasının tipik səbəbləri:		
Tələb olunan vəsaitlər	Təsdiq edən/ səlahiyyət verən: (yazılı surətdə? Bəli - Xeyr)	Sənədlər:	Digər məlumat:
Təlimatprosesi	Hərəkətlərin / proseslərin ardıcılığı: 1. 2. 3. və s.	Cavabdeh şəxs	Başqa iştirakçılar
Təlimatın nəticəsi (ləri)	Təlimatın nə ilə başa çatıb: (məsələn, tədbir, doldurulmuş forma yaxud yazılmış hesabat)		Kimə verilib yaxud kim imzalayıb:
Təlimatın üzrə təlim keçmiş Kadrlar işçiləri	Adı		Təlimin tarixi
Təlimatın sənədləşdirilməsi	Sənədi hazırlayıb (ad və tarix)	Kadrların idarəedilməsi şöbəsinin rəhbəri tərəfindən təsdiq olunub (ad və tarix)	Yoxlama/Audit tarixi

ƏLAVƏ 7-2
Azərbaycan Respublikası Kadr təlimatlarının
auditi forması

Təlimatın adı			
Təlimatın məqsədi			
Təlimatın əsaslandırıcı Siyasət			
Təlimatın qısa təsviri			
Təlimatın "sahibi"	Prezident Aparatı	MKİİ	
Sənədləşmə varmı?	Bəli	QİSMƏN	Xeyr
Əsas sənədlər harada yerləşdirilib?	AzDQ Qaydalar Toplusu	MKİİ Qaydalar Toplusu	DİGƏR
Sənədləşmə hansı dildə aparılır	AZƏRİ	RUS	HƏR İKİSİNDƏ
Sənədlər ümumiyyətcə dəqiq və aydındırlarmı?	Bəli	Xeyr	YENİDƏN YAZILMALIDIR
Sənədlərə cari siyasətin aydın təsviri daxilirmi?	Bəli	Xeyr	TƏSVİR / DÜZƏLİŞ TƏLƏB OLUNUR
Təlimat AzDQ cari tələbatlarına uyğun sənədləşdirilibləmi?	Bəli	Xeyr, DƏYİŞİLMƏLİDİR	
Düzəliş lazım gəldikdə, dəyişiklikləri və onların səbəblərini qısa şəkildə göstərin. (Yer çatmasa, ayrıca vərəqdən istifadə edin)			

MKİİ-n hansı qulluqçuları təlim keçib yaxud bu təlimatda sərəştəli sayılır? (Hər şəxsin adını, təlim keçdiyi yeri və tarixi və ya həmin şəxsin təlim keçmədən niyə sərəştəli sayılmasını göstərin)		
YEKUN	Bu təlimat AzDQ tələbatlarına uyğun hesab olunur, düzgün sənədləşdirilib, Mərkəzi Kadrlar İdarəsi və Nazirliyin işçiləri təlim keçib və/və ya elə sərəştələrə malikdirlər ki, məmurlar və işçi heyəti öz vəzifələrini səmərəli və effektiv icra edə bilər. Bəli --- Xeyr Bu təlimat AzDQ-n effektiv və səmərəli işini müvafiq qaydada DƏSTƏKLƏMİR: 1. Müəyyən edilmiş təlimata münasib deyil 2. Sənədləşdirmə tam deyil yaxud aparılmır Bəli--- Xeyr Təlimata dair kifayət qədər sərəştəli işçilər yoxdur 3. Digər:	
TÖVSIYƏ EDİLƏN TƏDBİRLƏR	Cavabdeh şəxs	İcra tarixi
Auditorun adı (çap edin)	İmza	Tarix
Kadrların idarə edilməsi şöbəsi rəhbərinin imzası	Növbəti audit üçün tövsiyə edilən tarix	

FƏSİL VIII

AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT QULLUQÇULARININ TƏLİMİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

1. Giriş

Bu fəsil layihənin fəaliyyətinin iki istiqamətinə əsaslanır:

- 2003-cü ilin yay aylarında TACİS layihəsinin kadrların idarə edilməsi şəbəkəsinin köməyi ilə **bütün nazirliklərin şöbə müdirlərinə sorğu vərəqələri**⁶⁴ paylanmışdır. Doldurulmuş sorğu vərəqi nazirliklərin əksəriyyətindən payızda alınmışdır – burada təlim tədbirləri, büdcə, sistemlər və prioritetlərə dair tələb olunan məlumatın bəzisi təqdim olunmuşdur. Eyni zamanda, bir sıra nazirliklərin müvafiq peşə sahələrində xüsusi təlim keçirən elmi-tədris və təlim mərkəzləri⁶⁵ seyr edilib.
- 1999-cu ildə təsis edilmiş Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında **Dövlət İdarəçilik Akademiyası** hal-hazırda idarəetmə üzrə dövlət qulluqçularının ümumi təlimi ilə məşğul olan yeganə qurumdur. Akademiyanın rektoru dekabr ayının sonunda layihə ilə tam əməkdaşlığa icazə verdikdən sonra, onun işçiləri ilə ətraflı müzakirələr aparılıb. Akademiya işçilərinin bir çoxu ilə danışıqlar aparmaq, belə qruplar üçün kursların strukturu ilə tanış olmaq imkanı verildiyinə görə layihə Akademiyanın rəhbərliyinə öz minnətdarlığını bildirir. Belə imkanlar Azərbaycanın həm dövlət qulluğu, həm də təlim sistemlərini daha yaxşı başa düşməkdə layihəyə kömək edir.

İlk öncə qeyd etmək lazımdır ki, dövlət qulluqçularının təliminin üç istiqaməti var –

⁶⁴ Orta hesabla nazirliyin 12 idarəsi var –və idarə rəislərinin/müdirlərinin əksəriyyətindən cavab alınıb. Yalnız Mədəniyyət, İqtisadi İnkişaf, Təhsil və Səhiyyə Nazirliklərindən cavab alınmayıb.

⁶⁵ Maliyyə və Vergilər Təlim Mərkəzləri üzrə qeydlər mövcuddur

- **Xüsusi akademik kurslar** – gənclərin dövlət qulluğu karyerasına⁶⁶ hazırlığı və ya orta səviyyəli karyera üçün təlim⁶⁷
- **Xüsusi peşə təlimi** – dövlət qulluğunun peşəkar işçilərinin müvafiq ixtisaslar üzrə bilik və bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi
- **Qısa kurslar** – dövlət qulluqçularına idarəetmə bacarıqlarının inkişafında və biliklərinin artırılmasında ehtiyac olan təlim

Bu fəsildə əsas diqqət bu istiqamətlərin sonuncusunda, yəni, qısamüddətli kurslarda idarəetmə bacarıqlarının inkişafı və biliklərin artırılmasına yönəldiləcəkdir. Bununla əlaqədar bir neçə məsələlərə isə aydınlıq gətirilməlidir. Bizi maraqlandıran suallar aşağıdakılardır:

- Yuxarı, orta və aşağı səviyyədə olan dövlət qulluqçuları hansı bacarıq və biliklərini artırmalıdır?
- Azərbaycanda bu məsələlərə dair kim və necə qərar qəbul edir?
- Təlimin hazırda hansı model mövcuddur?
- O nə dərəcədə hərtərəflidir?
- O necə maliyyələşdirilir?
- O necə işləyir?
- İndi hansı fəaliyyətlər həyata keçirilmə prosesindədir?
- Növbəti addımlar hansılar olmalıdır?

2. Dövlət qulluqçuları üçün hansı bacarıq və biliklərin təkmilləşdirilməsi zəruridir?

2.1 Bu nədən asılıdır

Bu suala cavab müəyyən dərəcədə ölkədə mövcud olan dövlət qulluğu sisteminin növündən asılıdır. Əsas fərq idarəetmə və ya siyasi bacarıqlara üstünlük verən və mütəxəssis bacarıqlarını ön plana çəkən sistemlər arasındadır.

Bəzi ölkələrdə müəyyən dövrdə elə hesab olunub ki, nazirlik rəhbərləri nazirliyin fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun gələn müvafiq ixtisas üzrə mütəxəssis olmalıdırlar (məs., Səhiyyə nazirliyində rəhbər

⁶⁶ Polşa Milli Dövlət İdarəçiliyi Məktəbinin məzunları dövlət qulluğunda işlə təmin olunurlar

⁶⁷ hal-hazırda 20 dövlət qulluqçusu Azərbaycan Respublikası Prezidentin yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında iki-illik istehsalatdan kənar, 56 nəfər isə üç-illik istehsalatdan ayrılmadan kurslara qəbul olunub.

işçilər yaxud nazir həkim olmalıdır). Belə yanaşmaya hazırda yalnız keçmiş Sovet ölkələrində rast gəlmək olar ki, bu da elmi “sosializmin” qalıdır. Tibbi təhsil səhiyyə sistemində iqtisadi, kadr, siyasət və idarəetmə prosesi üçün şübhəsiz ki, heç də ən yaxşı təhsil deyildir. Həqiqətən, nazirliyin ixtisası sahəsində mütəxəssis olanlar üçün belə yüksək vəzifədə tələb olunan obyektivlik və qərəzsizliyi təmin etmək çətin ola bilər⁶⁸.

Görünür ki, yuxarıda adı çəkilən sistemlərdən birincisində (idarəetmə və ya siyasi bacarıqlara üstünlük verən) bilik sahələrinin ən azı geniş aspektləri ilə tanışlığı təmin etmək üçün menecerlərin xüsusi təlimi keçirilməli; ikincisində isə (mütəxəssis bacarıqlarını ön plana çəkən) idarəetmə və siyasi təhlil bacarıqları artırılmalıdır.

Keçid ölkələrində müvafiq mövzulara müasir yanaşmalar barədə nazirlik işçilərinin peşəkar biliklərinin artırılmasına həqiqətən böyük əhəmiyyət verilir; bu da 3 il ərzində təlim tədbirlərinə dair keçirilmiş araşdırmalardakı suallarımıza cavablarda öz əksini tapmışdır – bunların hamısı peşəkar təlimlə (xüsusən, vergiqoyma və maliyyə məsələləri ilə) bağlıdır.

2.2 Üç əsas tələb

Xüsusi əhəmiyyətindən asılı olmayaraq, **bütün milli dövlət qulluğu sistemləri üçün -**

- *Müvafiq professional sahədə biliklərə*
- *Analitik səriştələrə (məsələn, problemlərin təhlili və layihələrin tərtib olunması)*
- *İdarəetmə səriştələrinə (insanları, büdcəni və layihələri idarəetmə)*

malik olan və ya onları artırma bilən dövlət qulluqçuları tələb olunur.

Dövlət qulluğuna ilk dəfə qəbul olmaq üçün testlər bu tələblərə uyğunluğu yoxlaya bilər, lakin bu tələblər yalnız faktiki təcrübədə aşkar edilir. Məsələn, Böyük Britaniyada və bəzi digər ölkələrdə müəyyən dövlət qulluqçuları üçün inkişaf proqramları həyata keçirilir. Bu proqramlar ildə bir dəfə onların inkişafını və təlim tələbatlarını qiymətləndirir⁶⁹.

⁶⁸ Şübhəsiz ki, bu öz ixtisasından kənarlaşan və idarəetmə sahəsində çoxillik təcrübəsi olanlara aid deyil

⁶⁹ bax Dövlət Qulluqçularının İnkişafı və Təlimi (HMSO 1997)

2.3 Təcrübə

Sanki dövlət qulluğu sistemləri təlimə israfçılıq kimi yanaşmaq mərhələsini keçir – təlim “Dövlət qulluğu haqqında” Qanunda “hüquq” kimi etiraf olunur, lakin bundan istifadə edib-etməmək hər kəsin öz işidir. Digər yerlərdə buna bir borc və ya vəzifədə irəliləyiş üçün başlıca şərt kimi baxırlar.

Avropa ölkələrində dövlət qulluqçularının və müvafiq nazirliklərin təlim tələbatları ilə məşğul olan müxtəlif məktəb və institutların təlim proqramlarını əks etdirən müxtəlif hesabatlar mövcuddur.⁷⁰ Bir neçə il əvvəl Mərkəzi və Şərqi Avropa Dövlət İdarəetmə İnstitutları və Məktəbləri Şəbəkəsi (NISPACEE) keçid ölkələri üçün dəyərli təlim planı hazırlayıb, həmin plan Əlavədə 8-1-də təqdim olunur.

3. Azərbaycanda bu məsələlərə dair kim qərar qəbul edir?

Azərbaycanda dövlət qulluğu kadrlarının idarə edilməsi qeyri-mərkəzləşdirilmişdir – bu sahədə ümumi təlim və ya kadrların idarə edilməsi strategiyası yoxdur. Buna görə də təlim modelinə müxtəlif qruplar təsir göstərir.

- **Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası** – 1999-cu ildən bəri dövlət qulluqçularının ümumi təlimi üzrə ön mövqe tutan dövlət qurumudur. Akademiyada Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatı ilə razılaşdırılan mövzular üzrə qısamüddətli kurslar təşkil olunur. Həmçinin təqribən 170 dövlət qulluqçusu Akademiyada qiyabi təhsil alır (ixtisasartırma kursları).
- **Azərbaycan Respublikası Prezidentinin İcra Aparatı** hazırda Dövlət İdarəçilik Akademiyasında qısa müddətli kurslar keçmək üçün məmurları seçir. Görünür, hazırda əsas məqsəd təşkilati dəyişikliklər deyil, şəxsi karyera inkişafıdır.
- **Nazirlər**; Əksər nazirliklərin öz təlim mərkəzləri var (Ədliyyə, Xarici İşlər, Maliyyə, Vergilər, Əmək və Sosial Müdafiə, Telekommunikasiya, Səhiyyə, Təhsil) – və çox vaxt nazir

kimin hansı təlim almasının müəyyənləşdirilməsində iştirak edir. Adətən bu kurslar peşə-ixtisas bilikləri səviyyəsinin artırılmasını nəzərdə tutur və çox nadir hallarda menecment mövzularını əhatə edir.

- **Kadrların idarəedilməsi şöbələrinin müdirləri**; bu sahəyə cavabdehdirilər – baxmayaraq ki, təlim mərkəzləri olmayan nazirliklərin bu məqsəd üçün vəsaitləri yoxdur.
- **Şöbə rəhbərləri**; tələbatlar barədə onlarla yalnız təlim mərkəzləri olan nazirliklərdə məsləhətləşirlər;
- **Dövlət qulluqçuları**; Akademiyada istehsalatdan ayrılmadan və istehsalatdan kənar kurs keçən dövlət qulluqçularına bu kurslara cəlb olunmasına necə seçildikləri barədə sual vermək maraqlıdır. Layihə bu məsələni bir neçə təlim keçənlərlə araşdırdı – onlardan bəziləri qərar özləri, öz karyera inkişafı naminə qəbul etdiklərini, digərləri isə rəhbərin göstərişilə göndəriş əsasında gəldiklərini vurğuladılar.
- **Təlim verənlər**; yerli və xarici; şübhəsiz ki, müəllimlər nə tələb olunduğu barədə qərara təsir göstərməyə qadirdilər. Onlar təlimi təmin edirlər –lakin, nadir hallarda təlim tələbatlarını qiymətləndirirlər. Eyni zamanda, Maliyyə və Vergilər Nazirliklərinin Təlim Mərkəzləri bu sahədə düzgün sistem yaratmaqla təcrübələrini digər mərkəzlərdə tətbiq etməlidirlər.

4. Qısa kurslar təliminin hazırki modeli

4.1 Nazirliklər

Araşdırmanın ən gözlənilməyən nəticəsi odur ki, nazirliklərin büdcələrində təlim üçün vəsait nəzərdə tutulmur –və buna görə də, təlim tələbatlarının qiymətləndirilməsi ilə məşğul olmaqda onların maraqları yoxdur. Təlim mərkəzləri olmayan nazirliklər vəsaitlərin olmadığına görə təəssüflərini bildirirlər – mərkəzləri olanlar isə, idarəetmə bacarıqlarının inkişafının faktiki olaraq təmin olunmamasını etiraf edirlər.

⁷⁰ bax, xüsusilə, [Inventory of European States' Public Service Professional Training systems and key institutions](#) (European Public Administration Network Working Group undated) (Avropa Ölkələrinin Dövlət qulluğu üzrə Peşəkar Təlim Sistemlərinin Siyahısı)

4.2 Prezident Aparatı yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası

Akademiyanın əsas məhsulu olan ali təhsil üzrə menecmentin əsasları, dövlət idarəçiliyinin nəzəriyyəsi, dövlət qulluğu sahəsində islahatlar, inzibati etiket, bələdiyyə idarəçiliyi, inzibati hüquq, kargüzarlıq, dövlət qulluğuna qəbul, strateji idarəetmə kimi mövzular üzrə dərslər keçirilir.

Bundan başqa

- 150 dövlət qulluqçusu qiyabi ixtisasartırma kurslarında iştirak edir
- 15 dövlət qulluqçusu iki illik əyani təhsil alır

Qısa-müddətli ixtisasartırma kursları:

1999-cu ildən bəri Akademiyada hər il aşağıdakı mövzular üzrə iki-həftəlik kurslar keçirilir:

- dövlət sisteminin hüquqi əsasları və inzibati islahatlar
- iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi; maliyyə kredit
- yerli idarəetmə və bələdiyyə idarəçiliyi
- sosial siyasət
- xarici siyasət
- təbii sərvətlərin idarəedilməsi – ətraf mühitin mühafizəsi

Həm mərkəzi, həm də yerli dövlət orqanlarının 800 rəsmisi bu kurslarda iştirak etmişdir.

Eyni zamanda,

- Kurs fənnləri
- Kursların strukturu və müddəti
- Təlimin tərkibi və metodları
- Əlaqələrin tez bir vaxtda qurulması
- İştirakçıların rəyi və nəzarəti

kimi elementlərdə, imkan daxilində müvafiq dəyişikliklər etməklə, burada təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün əsas var.

Bu bərdə daha ətraflı, bax aşağıda bənd 7.

4.3. Hansi üsullar tətbiq olunur?

Əsas üsul kimi məruzələrdən istifadə olunur. Layihənin ekspertləri, həmçinin, bir sıra nazirliklərin nəznində fəaliyyət göstərən mərkəzlərdə də olmuşlar. Aşağıdakı cədvəl ilk təəssüratları əks etdirir:

	İşçi heyəti	Müza-kirə	Konkret təcrübəni n təhlili (case study)	Rolların ifa edilməsi	Slaydların istifadəsi	Təlim materiallarının paylanması
Maliyyə Nazirliyinin Mərkəzi	21	bəli	minimal	?	bəli	geniş
Vergilər Nazirliyinin Mərkəzi	30	bəli	minimal	?	bəli	paylanır
Əmək Nazirliyinin Elm-Tədqiqat Mərkəzi	25	minimal	xeyr	?	minimal	minimal
Akademiya	12	minimal	xeyr	bəli	avadanlıq yoxdur	minimal
İqtisadi islahatlar mərkəzi	80					

5. Müəyyənləşdirilmiş prioritetlər

Biliyin dörd dəyərli növləri var, bunlar:

- Özünü dərk etmək
- Hadisələr barədə xəbərdar olmaq
- Ətrafdakılarda bizim necə təəssürat yaratdığımızı bilmək
- Ətrafdakıların bizdə necə təəssürat yaratdığını bilmək

*E. Schumacher ("Small is Beautiful"
("Kiçik Gözəldir") əsərinin müəllifi)*

5.1 Qeyd

Araşdırma zamanı şöbə müdirlərindən müvafiq şöbələrin funksiyalarının təsvirini vermək və həm yüksək, həm də inzibati sahələrdə idarəetmə bacarıqları üzrə təlim prioritetlərini göstərmək xahiş olundu. Araşdırmada ümumi idarəetmə mövzularının qısa siyahısı verildi və şöbə müdirləri tələbatlar barədə daha ətraflı məlumat verməyə dəvət olunmuşdu. Bu imkandan bir neçələri istifadə etdilər.

5.2 Ümumiləşdirilmiş fikir

Dövlət idarəçiliyinə yeni yanaşmam başa düşməyə və digər ölkələrdə dövlət qulluğu sahəsində islahat təcrübəsinə ümumi maraq yaranmışdır.

5.3 Rəhbər işçilər üçün prioritetlər

Respondentlər tərəfindən rəhbər işçilərin də bilik və bacarıqlarının artırılması zəruriliyinin etiraf olunması yaxşı məqamdır. Çox vaxt yuxarı səviyyədə elə güman edilir ki, bilik və bacarıqların artırılmasında maraq təhlükəlidir, çünki bu zəiflik əlamətidir!!

Faktiki olaraq, hazırda menecmentə dair bütün ədəbiyyatda hər şeyi bilmək istəyi, intellektual sadəlik və biliklərin genişləndirilməsi istəyi yaxşı liderin⁷¹ əsas xüsusiyyətlərindən biri olduğu qeyd edilir.

Layihələrin idarə edilməsi rəhbər işçilərin yardımında ehtiyacı olan vacib sahələrdən biri kimi etiraf olunurdu. Qeyd etmək lazımdır ki, OECD (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı) ölkələrində yüksək rütbəli dövlət qulluqçularının təliminin əsas mövzularından biri dəyişikliklərin idarə olunmasıdır⁷² – bu mövzunun tərkibi və layihələrin idarə edilməsi arasında bir çox eynilik var.

5.4 İnzibati işçilər üçün prioritetlər

Bu səviyyə üçün cavabın mövzuları aşağıdakılardır:

- Hesabat yazmaq
- Layihələrin idarə edilməsi
- Kompüter bacarıqları
- Xarici dil

⁷¹ bax məsələn, *The Leadership Challenge* by Kouzes and Posner (Liderlik Problemləri) (Cosey Bass Wiley 2003)

⁷² bax, məsələn, Böyük Britaniya Audit Komissiyasının 2001 il hesabatı *Change Here*. Həmçinin, Böyük Britaniya Dövlət qulluğu Kollecinin təlim planı.

5.5 Təlim üçün prioritet Qruplar hansılardır?

Bu sual araşdırma zamanı verilməmişdir. Burada rəhbərliyin peşəkar inkişafına daha çox diqqət yetirilməlidir⁷³ (təxminən 300 nəfər⁷⁴). Onlar üçün xüsusi təlim proqramı işlənilib hazırlanmalıdır.

6. Sistemə doğru pragmatik addımlar

Azərbaycanda dövlət qulluqçularının təlim sistemi maraqlı mərhələdədir. Bəziləri bunun əhəmiyyəti barədə xəbərdardılar, lakin onların nə bunun uzunmüddətli perspektivi, nə də növbəti addımı barədə dəqiq təsəvvürləri yoxdur. Bu vəziyyətdə hər hansı təşəbbüslərlə çıxış edərək yeni təkliflərin irəli sürülməsi üzrə məsuliyyət təlim fəaliyyətinə cavabdeh olanların, xüsusilə də Akademiyanın üzərinə düşür. Bu təkliflər real təşəbbüslərə əsaslanmalıdır.

Praqmatizmə olan ehtiyacı və aşağıdakı iki amilin vacibliyini vurğulamaq istərdik:

1. İş gördükcə öyrənmək
2. Sifarişçilər və təlim keçirənlər arasında qarşılıqlı əlaqə və dialoq

Bu mərhələdə əksər Aİ ölkələrində mövcud olan sistemlərin mürəkkəbliyi insanı hətta çaşdırma da bilər. Lakin bunların ən müasir sistemlər olduğu, irəliləyişin isə sadə və addım-addım əldə edildiyi nəzərə alınmalıdır. İrəliləyiş, həqiqətən də, addım – addım əldə edilməlidir. Əlbəttə, təkrari yenidən ixtira etmək heç də lazım deyil, bundan sonrakı bölmələrdə təcrübədə öyrənmənin bu məsələsi barədə dünyada əldə edilən əsas biliklərin bəzilərini nəzərdən keçirəcəyik. Eyni zamanda, biz etiraf etməliyik ki, ilk addımlar sadə olmalıdır.

⁷³ Adətən bu dövlət qulluğu sahəsində islahatlar zamanı prioritet məsələlərdən biridir

⁷⁴ nəzərə alsaq ki, hər nazirlikdə 8 şöbə müdiri çalışır - üstəgəl, Nazirlər Kabineti və Prezident Aparatında çalışan yüksək vəzifəli rəsmilər

Nə edilməlidir	Necə edilməlidir
1. Mövzuların müvafiq olmasını yoxlayın	<ul style="list-style-type: none"> Bacarıqların inkişafı üçün prioritet qrupları müəyyən edin Onların iş qrafikini araşdırın Onların iş tələblərini araşdırın Müdiriyyətdən tələbatlar barədə məlumat alın
2. Kursun iş planı layihəsini hazırlayın	Mövcud kursların daha müvafiq olmasında yardım barədə təlim alanlara müraciət edin!
3. Materialların dinləyicilərə çatdırılmasının ən səmərəli yolunu axtarın	<ul style="list-style-type: none"> Biliklərin yayılması üçün proyektor və paylanılan materiallardan istifadə edin –sual verilməsini və müzakərə aparılmasını təmin edin Bacarıqların inkişafı üçün həvəsləndirmə, misalların araşdırılması, kiçik qruplardan istifadə edin;
4. Materialların hər bir qrupa uyğun olmasında əmin olun	Hər iştirakçıdan kursdan nə gözlədiyini barədə əvvəlcədən müəyyən məlumat alın
5. İştirakçıların marağını saxlayın	<ul style="list-style-type: none"> Özlərini təqdim etməyi xahiş edin Çevik olun – sualların əvvəlcədən verilməsini xahiş edin ki, siz onlara cavab verəsiniz Prezentasiyanı kiçik məşqlərə bölün İştirakçıları işlədin!
6. Birinci kursun təcrübəsindən nəticə çıxarın	Sorğu vərəqi vasitəsilə kursun məzmunu, təqdimatı, metodları, müddəti barədə iştirakçıların rəylərini öyrənin
7. İş yerində dəyişikliklərin həyata keçirilməsi məqsədilə istifadə edilən bilik və səriştələrə ehtiyac duyan şəxslərlə işləməyə çalışın	Yenilik tətbiq edən nazirliklərlə əlaqələri inkişaf etdirin ⁷⁵ Qarşılıqlı müzakirə və fikir mübadiləsi vasitəsilə öyrənmə yanaşmasından istifadə edin

⁷⁵ Daşkənd Dövlət İdarəetmə Akademiyasının nəzində fəaliyyət göstərən Tədris Mərkəzi hər hansı bir nazirliyin və ya *hikimyatın* sorğusuna əsasən bir-həftəlik təlim kursları təşkil edir

7. Bəzi əsas suallar və seçimlər

Təlim strategiyası üzrə əsas suallar aşağıdakıları əhatə edir:

- kim nəyi öyrənməlidir?
- nəyə görə (motivasiya)?
- dövlət qulluğunda çalışan şəxslər hansı yolla daha effektiv surətdə öyrənmə bilirlər?
- Kimdən/kimlə?
- Təlim keçən və təlim keçirən şəxslər necə qiymətləndirilirlər?
- Təlim üzrə müxtəlif aspektlərə dair qərarları kim və necə qəbul edir?

Əsas suallar	Variantlar	Səmərəli təlim üçün əsas prinsiplər
1. KİMİ öyrətmək lazımdır?	<ul style="list-style-type: none"> Yeni işə qəbul olan Hazırlığı olmayan dövlət qulluqçusu Orta rütbəli işçi Rəhbər işçi 	Kontekst üzrə prioritetlər
2. Onlar NƏYİ öyrənməlidirlər?	<ul style="list-style-type: none"> Bilik Bacarıq Davranış 	Təlimə olan ehtiyacların qiymətləndirilməsi
3. Bunlar barədə KİM qərar qəbul edir?	<ul style="list-style-type: none"> Təlimi keçirən təşkilat İşverən Məşqçi Peşəkar birlik 	Sifarişçi Maliyyələşdirmə Danışıqlar
4. HANSI üsullardan istifadə edilir?	<ul style="list-style-type: none"> Modullar Etibar Təlimin yoxlanılması 	Təlim tələbatlarının təhlili (TTT) İş yerlərinə səfərlər
5. İnsanlar NECƏ öyrənirlər?	<ul style="list-style-type: none"> Oxumaqla Qulaq asmaqla Söhbət etməklə Yazmaqla 	Çin atalar sözü: “Əgər mənə öyrətsən, mən unudacam, əgər mənə göstərsən, mən yadda

	<ul style="list-style-type: none"> İş görməklə 	saxlayacam, əgər məni cəlb etsən, mən anlayacam”
6. Onlar HARADA öyrənirlər ?	<ul style="list-style-type: none"> Eynicinsli qruplarda Müxtəlif cinsli qruplarda Sınıf otaqlarında Müzakirə və fikir mübadiləsi üzrə qruplar 	Yadda saxlama
7. Necə və Harada barədə KİM qərar qəbul edir?	<ul style="list-style-type: none"> Maliyyələşdirən təşkilat Təlimi keçirən təşkilat Məşqçi Hamısı (danışqlar) Bazar 	MALİYYƏLƏŞDİRMƏ MEXANİZMLƏRİ
8. HANSI qaydalardan istifadə olunur?	<ul style="list-style-type: none"> Təsadüfi məlumat Sistematik axtarış 	Xüsusi təlim planı
9. Təlim verənlər KİMDİR?	<ul style="list-style-type: none"> Elmi işçilər Təcrübəli mütəxəssislər Vasitəçilər 	
10. Təlim keçirən təşkilatlar NECƏ seçilir?	<ul style="list-style-type: none"> Daimi müştərilər Müsabiqə Müştərinin seçimi 	Təlim verənlərin seçimi
11. - xüsusi Təlim verəni -TƏLİM KEÇİRƏN TƏŞKİLATIN işini KİM qiymətləndirir?	<ul style="list-style-type: none"> Attestasiya komissiyası Təlim keçirən təşkilatın rəhbərliyi Müştəri 	Test Yoxlama
12. NECƏ ?	<ul style="list-style-type: none"> Müştərinin rəyi Təlim xidməti bazarı 	Araşdırmalar

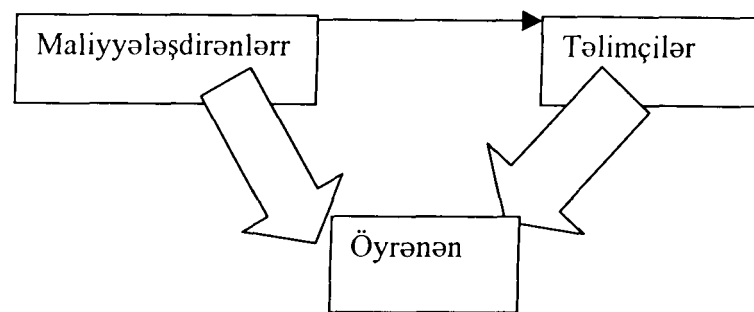
Bu sualların bəziləri pedaqoji, bəziləri isə institusionaldır, yəni, onlar, məsələn, ilkin suallara cavab verildə hansı mexanizmlərin daha səmərəli olmasını araşdırırlar. Əsas institusional suallardan biri isə maliyyə məsələsidir – bu tədbirlərin dəyərini kim ödəyəcəkdir?

Adətən keçid dövrünü yaşayan ölkələr maliyyə vəsaitinin çatışmazlığından əziyyət çəkirlər, və buna görə də, məhdud büdcə çərçivəsində digər tələblərlə müqayisədə təlim nadir hallarda yüksək əhəmiyyət kəsb edən fəaliyyət kimi görünür. Belə ki, adətən bu cür fəaliyyətin maliyyələşdirilməsini nazirlik və ya dövlət qulluqçusu öz üzərinə götürməli olur. Bu cür yanaşmanı müdafiə etmək üçün, belə hallarda, Qərbin özünü-maliyyələşdirən tədris müəssisələri misal gətirilir. Keçid dövrünü yaşayan ölkələr üçün bu son dərəcə qeyri-real strategiyadır. Çünki uzun illər ərzində dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən tədris müəssisələri yalnız indi özünümaliyyələşdirmə əsasında fəaliyyət göstərilir.

Əlbəttə ki, aşağıda təsvir edildiyi kimi, müştərinin təlimə olan ehtiyacı nəzərə alınmalıdır, lakin, bu mərhələdə, islahatlar prosesinə rəhbərlik edən mərkəzi hakimiyyət inzibati dəyişiklikləri təlim prosesi vasitəsilə dəstəklənməsini təmin etməlidir.

8. Bəzi təcrübələr

İnkişaf etmiş ölkələrdə menecerlər təliminin ilk illərində təlim modelləri üzrə iki qrupun – (a) təlimi keçirənlərin (professor – müəllim heyətinin) və (b) onların sifarişçiləri olan qurumların müdiriyyətin imkanlarını əks etdirirdilər:



- Kimin, hansı bacarıq və biliyin inkişaf etdirilməsi
- Belə kursların kim tərəfindən təmin ediləcəyi
- Bunların necə və harada keçiriləcəyi

barədə qərar qəbul edən bu iki qrup arasında sözlə ifadə olunmayan həmfikrlik var idi.

Rəhbər işçilər bu məsələləri təlim və ya kadrları idarə edən daha aşağı rütbəli işçiyə həvalə etdiyinə görə, bu məsələlərin əksəriyyətini kursları keçirən professor – müəllim heyəti həll edirdi. Bunlar isə ümumi fənnlər üzrə mütəxəssis olaraq, təlim metodlarına dair hazırlıq keçməmişdirlər. Həmçinin, həmin illərdə təlim, əsasən, daha aşağı rütbəli işçilərə istiqamətlənmişdir:

- mövzular- texniki (məs., maliyyə);
- yeri – sinif otağı;
- üsul – mühazirə.

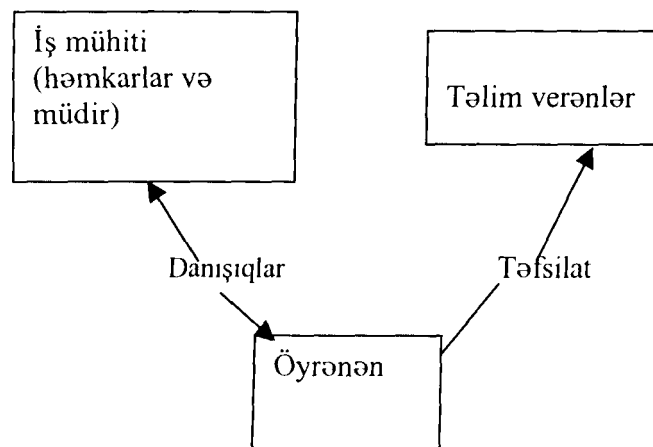
Təlim “alıcılarının” bu məsələlərə çox az təsiri var idi: nəticədə isə təlimin səmərəsi və etimadı azalırdı. Bundan bir neçə onillik keçdikdən sonra isə, biz xeyli məsrəflərlə, təlimə dair üç böyük nəticə çıxardıq:

- yaxşı və yüksək qiymətləndirilən kurslar rəhbər işçilərə yeni ruh yüksəkliyi, perspektivlər, bacarıqlar verə bilər: lakin, əgər təlim keçmiş işçilər işə qayıdanda, **təşkilat dəyişikliyi etməyi istəmədiyinə və ya bacarmadığına görə**, onlara yeni bacarıqlarını tətbiq etmək imkanı vermirsə, bunlar faydasız ola bilər.
- həm dəyişikliklərin zəruriliyi, həm də bu prosesdə təlimin rolu barədə xəbərdar olan bəzi təşkilatlar, aşkar edirlər ki, onlar rəhbər işçilərini göndərdiyi kurslar **ənənəvi sxolastik şəkildə qurulub və beləliklə də qeyri-ixtiyari olaraq**, effektiv dəyişikliklərin idarə edilməsi ilə bağlı olan insanlar arasında münasibətlər və strateji bacarıqlara deyil, **itəat və rəhbərliyə tabeliyə öyrədirlər**.
- global dəyişikliklərin miqyası hal-hazırda təşkilatların **ən yüksək səviyyəsində** çox əhəmiyyətli və **davam edən təhsil alma tələbatlarının** mövcudluğunu nəzərdə tutur: yalnız bu tələbatlar müvafiq qaydada ödənildikdə, təşkilatın hər hansı bir sahəsində rəhbərliyin inkişafı səmərəli ola bilər.

Son illərdə aşkar olundu ki, səmərəli təhsil alma aşağıdakıları tələb edir:

- “öyrənən” hiss etməlidir ki, o, prosesə nəzarət edir
- iş mühitinə qoşulub və iş mühiti onu dəstəkləyir
- ona yardım üzrə ilkin proses nəticəsində xüsusi öyrənmə “məqsədləri” yaradılmışdır
- təlim keçirən təşkilat bunlara cavab verir
- geniş iştirak təmin olunur

Rəsmi, sxolastik təlim, iş mühiti ilə bağlı olmasa və dəstəklənməsə, məhdud dəyərə malikdir. Məsələn, əgər bir aylıq kurs keçən işçinin bilavasitə rəhbəri bunu layihə inkişafının və ya idarəetmə inkişafının bir hissəsi kimi və işə qayıtdıqdan sonra onun yeni vəzifələri daxilində qəti surətdə dəstəkləmərsə, belə kursun əhəmiyyəti azdır.



Qərbdə getdikcə çox təşkilatlar başa düşürlər ki, onlara lazım olan dəyişiklikləri yalnız birgə təhsil alma prosesi ilə -yuxarıdan aşağıya əhatə olunmuş bütün təşkilat həyata keçirə bilər⁷⁶.

Müasir təlim sistemləri yalnız müəyyən rollar dəqiqləşdirildikdə müvafiq qaydada işləyə bilərlər. Bu çox vaxt başa düşülmür: bəzən, eyni

⁷⁶ *Civil Service Training in the context of Public Administration Reform – a comparative study from ECE and the former Soviet Union* (UNDP 2003) Dövlət idarəetmə İslahatı şəraitində Dövlət Qulluqçularının Təlimi – Şərqi və Mərkəzi Avropa ölkələri və keçmiş Sovet İttifaqı arasında müqayisəli tədqiqat (BMT İP 2003)

şəxs tərəfindən bir neçə funksiyaların icra olunmasının bir çox misallarını görmək olar – adətən bu səmərəli təhsilin ziyanıdır. Ən azı altı müxtəlif funksional rolları misal göstərmək olar:

- a. **bilik sahəsində mütəxəssislər:** universitetlər və elmi-tədqiqat institutlarından cəlb olunmalıdır
- b. **təlim tələbatlarını qiymətləndirənlər:** müvafiq şəxslərin və təşkilatların faktiki tələbatlarının qiymətləndirilməsini apara bilənlər. Müstəqil şəxslər bunu daha yaxşı edirlər.
- c. **təlim menecerləri:** hansı işçiyə hansı növ təhsil imkanlarının verilməsi barədə qəbul edir - ən yaxşı yol müvafiq şəxslə məsləhətləşmədir
- d. **təlimi maliyyələşdirənlər:** vəsait verənlər və stratejiyanı/prioritetləri müəyyən edənlər
- e. **öyrənmə vasitəçiləri (müəllimlər):** sual verməyə kömək edən, öyrənmə üçün şərait yaradan və bilik əldə etmək imkanını verənlər. Bəzi hallarda, lakin həmişə yox, bunlar elmi işçilərdir.
- f. **kursları təşkil edənlər:** müəllim və tələbələr seçən və onların bir-biri ilə görüşməsinə təşkil edənlər: çox vaxt təlim tələbatlarını qiymətləndirən şəxsin məsləhəti ilə.

Bunlar heç də tam təmin olunmur. Bunun üçün xüsusi təşkilatı tədbirlər tələb olunur. Əsas məqsəd təchizatın tələbata cavab verməsidir

ƏLAVƏ 8-1. YÜKSƏK RÜTBƏLİ DÖVLƏT QULLUQÇULARI ÜÇÜN QULLUQDAN AYRILMADAN TƏLİM PROQRAMININ HAZIRLANMASI ÜZRƏ MƏRKƏZİ VƏ ŞƏRQİ AVROPA DÖVLƏT İDARƏETMƏ İNSTİTUTLARI VƏ MƏKTƏBLƏRİ ŞƏBƏKƏSİNİN (NISPACEE) TÖVSIYYƏLƏRİ

Mərkəzi və Şərqi Avropa Dövlət İdarəetmə İnstitutları və Məktəbləri Şəbəkəsinin (NISPACEE) tərəfindən təşkil edilmiş Tədris Proqramının hazırlanması üzrə Birinci Yay Məktəbində iştirakçılar qulluqdan ayrılmadan təlimi ətraflı müzakirə etdilər.

İşçi qrupu baxılmaq üçün 25 mövzudan ibarət siyahı hazırlayıb, aşağıdakı əsas kurs sahələri barədə razılaşırdılar:

1. Hüquq

- Məlumatlar bazalarından necə istifadə etmək
- Hüquq mənbələri ilə tanışlıq
- Mətnlərin təfsiri/təhlili üsulları
- Hüquqi baza
- İnsan hüquqlarının qorunması
- Dövlət tənzimlənməsinin götürülməsi
- Ədliyyə mexanizmi
- İnzibati hüququn/konstitusiyanın təşkili və prosesi

2. Büdcə və maliyyə

- Yaxşı büdcə tərtib etmə prosesi necə olmalıdır
- Büdcə tərtib etmə və maliyyələşdirmə üsulları
- Büdcə tərtib etmə prosesi necə dərk edilir/başa düşülür
- Xəzinədarlıq, Maliyyə Nazirliyi, xarici təşkilatlar kimi qurumların rolu
- Hesablama/xərclərə nəzarət
- Satınalmalar (proses və hüquq)

3. Əlaqələr

- Daxili hökumət əlaqələri:
 - Görüşlərin aparılması, yazışma və prezentasiya bacarıqları
 - Məlumatın idarə edilməsi və dövriyyəsi üzrə daxili əlaqələr strategiyaları
- Xarici hökumət əlaqələri:
 - Yazı və prezentasiya bacarıqları
 - Aşkarlıq və onun ictimaiyyətə (o cümlədən, azlıqlara) dair parametrləri
 - İctimai əlaqələr
 - KİV ilə münasibətlər

4. Rəhbər işçilərin rolu və vəzifələri

- Planlaşdırma
- Prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi
- Məqsədlərin qoyulması
- Siyasət, proqram və vəsaitlər məsələlərinin tarazlaşdırılması
- Məsləhətlərin verilməsi
- Tədbirlərin həyata keçirilməsi

5. Kadrların idarə olunması

- Təsviri aspektlər – dövlət qulluğu haqqında qanun, iş kateqoriyaları
- İşə qəbul, işdə irəliləyiş, ixtisaslaşdırma
- Əmək haqqı – sistemlər, şərtlər
- İşin qiymətləndirilməsi
- Şəxsi iş
- İnsanların həvəsləndirilməsi, mükafatlandırılması

6. Xidmətlərin və əməliyyatların idarə olunması, təşkilat təsərrüfatının idarə olunması (ofis menecment)

- Xidmətlərin göstərilməsinin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi bacarıqları
- Dövlət qulluğunun təkmilləşdirilməsi:
- Əməliyyatlar
- Davranış
- Kompleks dövlət xidməti
- İstifadəçilər üçün əlverişli formalar
- Ofisin idarə edilməsinin yaxşılaşdırılması
- Etika və korrupsiya

7. Konfliktlərin həlli, danışıqlar

- İnsanlar arasındakı əlaqələr bacarıqları
- Əməkdaşlıq/rəqabət
- Kollektivin (komandanın) yaradılması
- İnzibati mədəniyyət
- Davranış və gərginlik arasında əlaqələr
- Davranış növlərinin Müqayisəsi (başqa mədəniyyət və dövlət sektorlarında digərləri necə davranırlar)
- Dövlət sektorunda davranışın və yeni yaranan özəl sektorda davranışın müqayisəsi

ÜÇÜNCÜ HISSƏ

Ön söz

Hörmətli oxucular,

Mən bu kitabımız vasitəsilə sizə Gülzar Quliyeva barədə fikirlərimi və onun məqalələrini təqdim etməkdən məmnunluq duyuram. O, 2001-ci il avqust ayından Azərbaycan Respublikası Milli Bankının İdarə Heyəti sədrinin kadrların idarə edilməsi üzrə müşaviri vəzifəsində çalışır. Bu vəzifəyə dəvət edilməsi rəhbərliyin bankın kadrların idarə edilməsi sahəsində yeniliklər tətbiq etməsi istəyindən yaranmışdır. Onun bu işin öhdəsindən necə gəldiyini, peşəkarlığını qiymətləndirmək üçün Milli Bankın 2002 – ci ilin əvvəlində, on illik yubileyi münasibətilə buraxılmış jurnalın kadrların idarə edilməsi ilə əlaqədar bölümünə baxmaq kifayətdir. Jurnalda artıq təşkilatda beynəlxalq standartlar üzrə “İşə qəbul” (müsahibələr və onların keçirilmə texnikası daxil olmaqla) və “Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” sisteminin tətbiqi - kadrların idarə edilməsi sahəsində əldə edilmiş uğurlar və yeniliklər barədə məlumat oxuyuruq. Tam beynəlxalq standartlara müvafiq işlənilib hazırlanmış həmin qaydalarla və G. Quliyevanın daha sonra işlədiyi digər qayda, təlimatlarla - “Vəzifələrin qiymətləndirilməsi və kateqoriyalara bölünməsi”, “Karyera planlaşdırma” və s. tanış olarkən onların bir nəzəriyyəçi deyil, bu işləri təcrübədə tətbiq edən və eyni zamanda kadrların idarə edilməsi sahəsində tədqiqatlar edən sırf professional tərəfindən yazıldığına tam əminlik yaranır. O, bu sahədəki professionallığını kadrların idarə edilməsi və inzibati işlər üzrə menecer kimi işə başladığı PricewaterhouseCoopers şirkətində qazandığı təcrübə ilə izah edir. Həmin şirkətdə işləyərkən G. Quliyeva PwC ilə yanaşı, onun otuzə yaxın müştəri şirkətinə - böyük xarici şirkətlərə (AİOC, Exxon, Chevron və s) xidmət göstərmiş, bir sıra şirkətlər isə bütün işçi heyətini məhz onun müsahibəsinə əsaslanaraq işə qəbul etmişlər. İngiltərədə kadrların idarə edilməsi sahəsində aldığı təhsil ona təcrübədə tətbiq etdiyi demək olar ki, bütün fəaliyyətləri elmi baxımdan əsaslandırmağa geniş imkanlar vermişdir. Elə bu səbəbdəndir ki, o hazırladığı bütün təlimatların hansı nəzəriyyəyə, hansı ölkənin təcrübəsinə və müəllifə

istinad etdiyini və bu gün kadrların idarə edilməsi sistemində ehtiyac duyulan bütün islahatları peşəkarcasına izah edə bilir.

O, beynəlxalq standartlar üzrə yeni qaydalar yazmaqla kifayətlənməyib, eyni zamanda onların tətbiqi üçün icra mexanizmlərini, lazımi tövsiyələri, hər fəaliyyətdə istifadə olunan formaları – yəni bütövlükdə bir kadrların idarə edilməsi üzrə sistemi bütün fəaliyyət proqramları ilə işləyib hazırlamışdır. Burada işlədiyimiz 1 il 8 ay ərzində bütün nazirliklər və böyük təşkilatların kadrların idarə edilməsi üzrə fəaliyyətləri, iş prinsipləri ilə ilə tanış olduğumuzdan, onun gördüyü işlərə ölkədə heç bir nazirlik və dövlət idarəsində rast gəlmədiyimizi, onların burada analoqu olmadığını etiraf etməliyik.

Onu da əminliklə deyə bilərəm ki, G. Quliyeva Azərbaycanda kadrların idarə edilməsi sahəsində beynəlxalq standartlar üzrə işləyən, onları mükəmməl bilən, son yeniliklərdən xəbərdar, sistemi müstəqil tətbiq edən, müstəsna mütəxəssis, kadrların idarə edilməsi üzrə əsl peşəkardır. Və biz məhz belə mütəxəssis ilə layihənin sonunda rastlaşmağımıza çox təəssüflənirik.

Onun məqalələri ilə tanışlıq yalnız kadrların idarə edilməsi üzrə işləyən şəxslər üçün deyil, hər bir insan üçün həm rəhbər – idarə edən, həm də sıradan işçi üçün çox əhəmiyyətli və faydalıdır. Bu məqalələri bir təkliflər toplusuna bənzətmək olar. Bu topluda təklif edilənlərlə hər bir şəxs, təşkilat özünü inkişaf etdirə bilər. Hər bir oxucunun bu məqalələrdən faydalanacağına ürəkdən inanırıq.

Eyni zamanda inanırıq ki, qələcəkdə G.Quliyevanın peşəkar bilik, bacarıq, təcrübə və potensialından respublikada daha geniş istifadə ediləcəkdir.

Hörmətlə,

Ronald Yanq

Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə Avropa İttifaqının TACİS layihəsinin rəhbəri

FƏSİL IX

AZƏRBAYCANDA KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ MÜASİR YANAŞMA

Giriş

Bu gün kadrların idarə edilməsi üzrə mütəxəssis, məsul şəxs ifadəsi dilimizdə bir qədər yeni ifadə kimi səslənir. Çoxları bunu əvvəllər öyrəşdiyimiz “kadrovik” vəzifəsinin dilimizə tərcüməsi kimi qəbul edir. Bəlkə də tərcümə baxımından belədir. Amma zaman baxımından bunların hər ikisinin məsul olduqları vəzifə təlimatları və səlahiyyətləri arasında fərqlərə nəzər saldıqda, onların hər ikisindən tələb olunan vərdişlərin və bacarıqların səsləndiklərindən də çox böyük fərqə malik olduğunu görürük. “Kadroviklərdən” gözəl sənədləşmə bacarığı tələb olunurdu. Onlar əsasən işə qəbul olunmuş işçilərin (onlardan xəbərsiz) lazımi sənədləşmə işlərini aparır, vəzifədə yüksəlmə və maaş artımı barədə, müxtəlif məzuniyyətlərin və ezamiyyətlərin sənədləşməsi ilə əlaqədar işləri görürdülər. Və təbii ki, belə işlərin icrası insanlardan görülmüş işləri nöqsansız həyata keçirmək üçün dəqiqlik, savadlı yazma qabiliyyətindən başqa, qeyri-adi bacarıq tələb etmirdi. Çünki bu əslində sənədlərin, qeydiyyatların idarə edilməsi idi. Bütün dünyada bu XIX əsrin ortalarına qədər belə idi.

Dünyada 1950-ci illərdə bu sahədə bir yenilik baş verdi. Bu bizim son zamanlar lüğətimizə daxil olan kadrların idarəedilməsinin bir sistem kimi formalaşmağa başlaması idi. Bu sistem özünü çox doğrultduğu üçün 1970-ci illərdən öz üzərinə daha böyük məsuliyyətlər götürərək vüsətlə inkişaf etməyə başladı. Həmin sistemə görə kadrların idarə edilməsi deyilən zaman, həmin vəzifəyə məsul olan insanlardan təşkilat üçün strateji əhəmiyyətli işləri dəstəkləmək, onun missiyasını təyin etməyə qadir olmaq və həmin missiyanı həyata keçirəcək insanlardan tələb olunan keyfiyyətləri və seçmə meyarlarını müəyyənləşdirə bilmək qabiliyyəti, bacarığı tələb olunur. Beləliklə, bu sistem dünyada artıq kağızların deyil, əməkdaşlarla - insanlarla əlaqədar, onlarla qarşılıqlı fəaliyyətlərin, ümumilikdə kadrların – insanların idarə edilməsini anlamında formalaşır. Müasir dünyada, Amerikada, Avropada və eləcə də bu gün Azərbaycanda fəaliyyət göstərən beynəlxalq şirkətlərdə kadrların idarə edilməsi üzrə məsul

vəzifə yalnız adı ilə deyil, öz vəzifə təlimatları – məsuliyyət və səlahiyyətlərinə görə təşkilatın ən mühüm vəzifələrindən biri hesab edilir. Onlar vəzifə təlimatlarına görə əməyin planlaşdırılmasına, iş qəbul sisteminin təşkilinə, il ərzində əməkdaşların fəaliyyətlərinin peşəkar qiymətləndirilməsinə, əməkdaşların təlimlərə olan ehtiyaclarının müəyyənələnməsinə, onların təşkilinə, əməkdaşların inkişafına, mükafatlandırma sisteminə və işdən azad etmə fəaliyyətlərinə tam məsuliyyətli şəxslərdir. Diqqətlə nəzər salsaq, bu fəaliyyətlərin hər birinin təşkilat və əməkdaşlar üçün nə qədər əhəmiyyətli olduğuna şahid olarıq. Həmin fəaliyyətlərdən başqa kadrların idarə edilməsinə məsul şəxslər təşkilatda işçilərarası münasibətlərin komanda ruhunda olması və təşkilatdakı işgüzar mühitin məhsuldar, səmərəli olması üçün məsuliyyətli insanlardır. Ümumilikdə bu vəzifə sahiblərinin fəaliyyətilə və məsuliyyətilə yaxından tanış olarkən həmin vəzifədə olan şəxsi rəhbərlik ilə əməkdaşlar arasında bir körpüyə bənzətmək olar. Əməyin planlaşdırılması zamanı kadrların idarə edilməsinə məsul şəxslər üzərinə düşən vəzifə təşkilatda il ərzində işçi sayına və yeni vəzifəyə olan ehtiyacları müəyyənləşdirməkdir. Həmin vəzifələrin tutulması üçün o, vəzifə yaranan departament rəhbərliyinin verdiyi məlumat üzrə vəzifəni təhlil etməli, vəzifə təlimatlarını, öhdəliklərini, səlahiyyətlərini yazmalı, vəzifəni icra edəcək əməkdaşdan tələb olunan fərdi/şəxsi keyfiyyətləri və həmin keyfiyyətləri yoxlayacaq seçmə meyarlarını müəyyən etməlidir. Bunları etmək üçün sizcə, yalnız dəqiqlik və yazma qabiliyyətinə malik olmaq yetərli ola bilərmi?

Bugünkü namizədlər, xüsusilə gənc nəsillə müsahibədən uğurlu keçmək üçün xaricdə nəşr olunmuş ədəbiyyatlardan və internetdə bu sahə üzrə olan məlumatlardan istifadə edərək müsahibəyə hazırlıqlı gəlmək arzusunda olduqları zaman onları müsahibədən keçirən şəxslərdən namizədin şəxsi keyfiyyətlərini mümkün qədər yaxından tanımaq üçün xüsusi bacarıq, insana yanaşma və məharət tələb olunur. Təcrübələr göstərir ki, hələlik müsahibələrdə onlara verilən suallar, tərcümeyi-halla cavablanacaq çərçivədən kənara çıxa bilmir.

Bu gün dövlət idarələrinin özəl strukturda olduğu kimi yüksək maaşlar təyin etmək imkanları bir qədər məhduddur. Razılaşmaq lazımdır ki, maddi ruhlandırmadan başqa mənəvi ruhlandırma deyilən və kifayət qədər əhəmiyyətli olan bir həqiqət var. Bunun 40-dan çox

müxtəlif yolları⁷⁷ var və kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər bunlardan xəbərdar olmalı və onları tətbiq etməyi bacarmalıdırlar.

Kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər işçilərin hər il ərzində xidməti fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi prosesinin təşkilinə, onun yüksək səviyyədə icrasına, prosesin ədalətli və obyektiv keçməsinə tam cavabdeh vəzifə sahibləridir. Bu proses elə peşəkar olunur ki, insanlar özləri bu günü səbirsizliklə gözləyirlər. **“Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi”** deyilən həmin proses kadrların idarə edilməsi üzrə ikinci mühüm fəaliyyətdir. Qiymətləndirmənin məqsədi təşkilatın əməkdaşlarının xidməti fəaliyyətlərini qiymətləndirmək, əməkdaşların güclü və zəif cəhətlərini, potensialını, tədris ehtiyaclarını, təşkilatın fəaliyyətində xidmət və göstəricilərini, rolunu müəyyənləşdirmək, hər bir əməkdaşı xidməti fəaliyyətlinə görə maddi və mənəvi mükafatlandırmaq, ruhlandırmaq, vəzifə yüksəlişinə layiq olanları və təşkilatı zərərə aparanları müəyyən etməkdir. İl ərzində müşahidə olunan zəiflikləri ortadan götürmək üçün treyninqlər müəyyənləşdirilir. Beləliklə, kadrların idarə edilməsinə məsul şəxslər qiymətləndirmənin nəticələrinə əsasən əldə edilmiş məlumatları əsas götürərək treyninq ehtiyaclarını müəyyən edir və növbəti il ərzində treyninqlər bu məlumatlara əsaslanaraq təşkil edilir. **İşçilərin peşəkar təkmilləşdirilməsi və inkişafı kadrların idarə edilməsi üzrə şəxslərin üçüncü vəzifə borcudur.** Qiymətləndirmə prosesində eyni zamanda o, qiymətləndirməyə əsasən maaş və ya mükafatlar artımı barədə təşkilatın rəhbərliyinə təkliflər toplusu hazırlayır. Vəzifə yüksəlişləri və vəzifədən kənarlaşdırma da qiymətləndirmənin nəticələrinə görə olmalıdır. İşçilərin mükafatlandırılması işinin peşəkar təşkili kadrların idarə edilməsi vəzifəsinin işi və səlahiyyətidir. İşdən azad etmə, uzaqlaşdırma, ixtisarlar **kadrların idarə edilməsi üzrə şəxslərin dördüncü vəzifə borcudur.**

Təşkilatda işləyən işçilərin öz fəaliyyətlərini orada uzunmüddətli planlaşdırıb bərqərar edə bilmələri üçün təşkilatın “Karyera planlaşdırma” proqramı olmalıdır. Bu işi kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər təşkil edir. Təşkilatdan işçi axınına cavabdehliyə də kadrların idarə edilməsi üzrə vəzifəli şəxslər məsuliyyətlidir. Bu məqsədlə o, işçilərin təşkilata loyallığını, sadiqliyini təmin edən fəaliyyət proqramı (motivasiyalara aid) hazırlamalıdır. İşdən ayrılmalarda –

⁷⁷ bax: fəsil 12 – ruhlandırma – həvəsləndirmə barədə məqalə.

təşkilatdan işçi axınının azaldılması məqsədilə kadrların idarəedilməsi üzrə məsul vəzifəli şəxs işçilər işdən ayrılarkən “İşdən ayrılma müsahibəsi” deyilən müsahibədən istifadə etməli və sualların cavablanmasını anonim formada qeydini özündə saxlamalıdır. Bu cür anketlər təşkilata ayrılmanın obyektiv səbəblərini müəyyən etmək üçün ən yaxşı vasitədir və öz işçilərini itirmək istəməyən təşkilatlara bundan istifadə etmək məsləhət görülür.

Hər bir təşkilatın daxili mədəniyyət, nizam-intizam qaydaları var və bunun bir kitab şəklində yazılmasını, hər bir işçinin stolunun üstündə olmasını kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər təmin etməlidirlər.

Beləliklə, sovet dövründəki həmkarlarından fərqli olaraq, müasir Azərbaycanın kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxsləri tanınmış amerikalı alim C.Hollandın öz nəzəriyyəsində göstərdiyi kimi, yalnız standart müqavilə, ezamiyyət və məzuniyyət formalarında cüzi dəyişikliklər etməklə işi bitən konvensional – adi insanlar deyil, Əmək Qanunvericilik Məcəlləsini mükəmməl bilib, şərh etməyə qadir, təşkilatçılıq qabiliyyətli, hər bir təşkilat üçün ən önəmli olan insan amili ilə işləməyi bacaran, ona xidmətdən, qarşılıqlı işləməkdən, dəstək olmaqdan, onu inkişaf etdirməkdən zövq alan sosial tipli insanlar olmalıdırlar. Bu insanlar yalnız gözəl yazı qabiliyyətinə malik, kağızlarla işləməkdən zövq alan insanlar deyil, yüksək intellektə, işçilər arasında böyük hörmətə, nüfuza malik, hər bir vəziyyətdə yüksək özünüidarə qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Kadrların idarə edilməsi üzrə peşəkarlar gözəl nitq və ünsiyyət qabiliyyətli, analitik düşüncə tərzli, ideya vermək, yeniliklər etmək, insanlararası münasibətləri qurmaq və tarazlamaq xüsusiyyətlərinə malik ziyalılar olmalıdırlar. Son olaraq, demək lazımdır ki, təşkilat üçün bu qədər önəmli olan kadrların idarə edilməsi kimi yüksək vəzifələr təsadüfi və qeyri - müvafiq bacarıqlara malik insanlara həvalə edilməməlidir. Bu vəzifəyə öz şəxsi və peşəkar keyfiyyətləri ilə təşkilatda hər bir kəsə tam nümunə olmağa, təşkilatı yüksək səviyyədə təmsil etməyə layiq insanlar təhkim olunmalıdırlar. Kadrların idarə edilməsi vəzifəsində məsuliyyətli, savadlı, ədalətli, insanlararası münasibətlərdə həssas, insanları daim irəli, inkişafa doğru aparən əsl ziyalı, Vətəninə sevən bir insan – vətəndaş olmalıdır. Çünki yalnız Vətəni sevən insanlar ona gözəl, layiqincə, təmənnəsiz xidmət edə bilirlər...

Beynəlxalq standartlar üzrə işə qəbul

Azərbaycanın müstəqillik əldə etməsi və bazar iqtisadiyyatı sisteminə keçməsi nəticəsində istər siyasi, istərsə də sosial-iqtisadi həyatımızda böyük dəyişikliklər baş vermişdir. Bu dəyişikliklər, həmçinin, getdikcə kəskinləşən rəqabət ölkədə fəaliyyət göstərən təşkilatları, təsərrüfat vahidlərini və şirkətləri öz işlərini müasir zamanın tələblərinə uyğun qurmağa istiqamətləndirmişdir ki, bu da öz növbəsində keçmişdən qalan kadr siyasətinin köklü surətdə yenidən qurulmasını tələb edir. Bu gün biz kadrların idarə edilməsi sistemini beynəlxalq standartlara uyğun qurmaqla özümüzün inkişaf etmiş böyük ölkələrə daha tez inteqrasiyamıza xidmət etmiş olarıq. Təqdim edilən məqalədə kadrların idarə edilməsi sisteminin mühüm bir sahəsi olan işə qəbul prosesindən bəhs edilir və prosesdə istifadə edilən formalar nümunə kimi təqdim edilir.

Məqalədə aşağıdakı 4 mərhələ əhatə edilmişdir:

1. İşçi ehtiyatının təşkili.
2. Vakant vəzifənin təhlili:
 - a) vəzifə təlimatları (funksiyaları);
 - b) fərdi/şəxsi keyfiyyətlər;
 - c) seçmə meyarları.
3. Müsabiqə: müsahibə və test:
4. Sənədləşdirmə.

İşçi ehtiyatının təşkili

İşçi ehtiyatının təşkili, işə qəbul prosesinin planlı, müvafiq qaydalara və standartlara uyğun həyata keçirilməsi kadrların idarə edilməsi üzrə məsul departamentin/ şöbənin /şəxsin (bundan sonra - KİD) bilavasitə vəzifəsi və məsuliyyətidir.

İşçi ehtiyatının aşağıdakı formalar vasitəsilə təşkili məqsədəuyğundur:

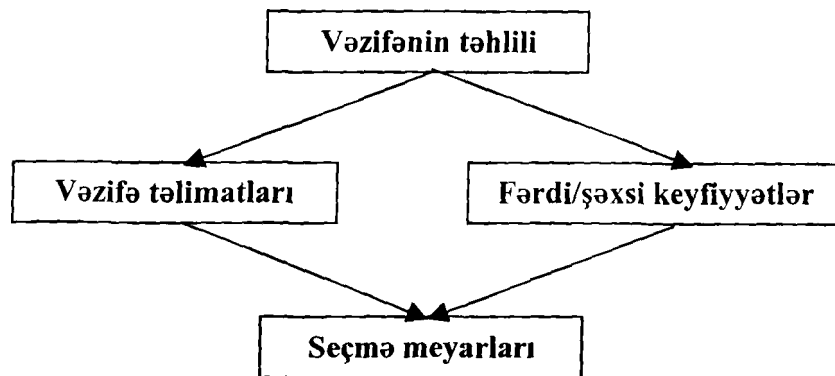
1. Təşkilatın WEB-səhifəsində (İnternet saytında) onun “**İş üçün müraciət forması**”nı (Əlavə1) yerləşdirmək və daxil olan anketləri mütəmadi nəzərdən keçirmək;
2. Təşkilatın xidməti və fəaliyyət sahəsilə əlaqədar olan universitetlər (fakültələr) və təhsil ocaqları ilə sıx əməkdaşlıq etmək, bu qurumlarda tələbələrə mütəmadi görüşlər keçirməklə təşkilat barədə onlara dolğun məlumat vermək, bununla da lazımı tələblərə cavab verən məzunlarda təşkilata,

- onun fəaliyyətinə maraq yaratmaq, nəticədə təhsil ocaqlarını yüksək göstəricilərlə bitirmiş məzunları işə cəlb etmək
3. Təşkilatda nümunəvi fəaliyyət gösrəriciləri və şəxsi davranışı ilə fərqlənən əməkdaşların zamanət verdikləri və təşkilatın seçim standartlarına uyğun olan şəxsləri işə cəlb etmək;
 4. Təşkilata daxil olan CV-ləri nəzərdən keçirmək;
 5. İşədüzəltmə şirkətlərinə müraciət etmək;
 6. Təşkilatdaxili elanlar vermək (daxili elektron poçt və s. vasitələrlə);
 7. Kütləvi informasiya vasitələrində elanlar dərc etdirmək.

Vakant vəzifənin təhlili

İşəgötürmə prosesi zamanı işçinin cinsi, yaşı, evlilik statusu və s. əsaslarda ayrı-seçkiliyin qarşısını tam almaq məqsədilə namizədlərin seçilməsi üçün standart meyarlar müəyyən edilməlidir. Standartların dəqiq müəyyən olunması üçün beynəlxalq təcrübədə ən çox istifadə edilən metodlardan biri **vəzifənin təhlilidir**. Vəzifənin təhlilinin əsas məqsədi vəzifənin təlimatlarını (funksiyalarını), təşkilat strukturunda yerini, məqsədini, xidmətini, onu icra edəcək işçidən tələb olunan professional bilikəri, şəxsi bacarıqları və o bacarıqları üzə çıxaracaq seçmə meyarlarını diqqətə çatdırmaq və düzgün namizədin seçilməsinə xidmət etməkdir. (*Şəkil 1*).

Şəkil 1. Vəzifənin təhlili prosesinin sxemi.



Vəzifə təlimatları

Vəzifənin təhlili prosesinin ilk mərhələsi vəzifə təlimatlarını müəyyən etməkdir ki, bu da metodun əsas elementidir. Növbəti mərhələlərin professional keçirilməsi və uyğun, layiqi namizədin seçilməsi üçün vəzifə təlimatlarının dəqiq, real və aydın müəyyən edilərək yazılması əsas şərtidir. Vəzifə təlimatları nə qədər düzgün və dəqiq müəyyən edilərsə, həmin vəzifəni icra edəcək namizəddən tələb olunan fərdi/şəxsi keyfiyyətlərin bir o qədər düzgün və dəqiq müəyyən olunmasına xidmət etmiş olar.

Vəzifə təlimatlarının mümkün qədər dəqiq və ətraflı yazılması vacib şərtidir. Bu formaya kadrların idarə edilməsi üzrə digər fəaliyyətlərdə - işçinin qiymətləndirməsində, vəzifələrin, təsnifatlandırılması və kateqoriyalara bölünməsinə, digər fəaliyyətlərdə əsaslı istinad olunur. Tipik vəzifə təlimatlarında aşağıdakılar əks olunur: (*Əlavə 9-2*)

- vəzifənin adı;
- dərəcə/maş norması;
- iş yeri;
- struktur üzrə tabe olduğu vəzifənin adı;
- tabeliyində olan vəzifələr (işçi sayı);
- vəzifə üzrə əsas fəaliyyət;
- səlahiyyətləri və məsuliyyəti;
- aiddiyəti olan başqa sənədlərə (məsələn, həmkarlar ittifaqı ilə müqavilə) istinad;
- imza hüququnun olduğu sənədlər;
- imza hüququnun olduğu məbləğ.

Yeri qəlmışkən qeyd edək ki, Əmək Məcəlləmizdə müqavilələrdə işçinin “**əmək funksiyaları**” ifadəsinin işçinin **vəzifə təlimatları** ifadəsi ilə əvəz olunması daha məqsədəuyğundur.

Fərdi/şəxsi keyfiyyətlər

Vəzifə təhlili prosesində ikinci mərhələ vəzifənin səlahiyyətində olan işin arzuolunan səviyyədə icrası üçün işçidən tələb olunan professional xüsusiyyətlərlə yanaşı fərdi/şəxsi keyfiyyətləri müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Buraya adətən müəyyən vəzifənin, işin öhdəsindən gəlmək üçün namizəddən tələb olunan təhsil, ixtisas, təcrübə, bilik, bacarıq və lazımı fərdi/şəxsi keyfiyyətlər aid edilir. Həmin tələblər öz əksini bu prosesdə istifadə edilən “**İşçiyə tələb forması**”nda tapır. (*Əlavə 9-3*) Forma işçi tələb edən departament direktoru tərəfindən doldurulmalı və mütləq

vakant vəzifənin icrası üçün tələbləri dəqiq əks etdirməlidir. Bu forma nə qədər düzgün, yəni işin icrası üçün tələb olunan xüsusiyyətlərə uyğun doldurularsa, KİD namizədlər arasından gələcəyin işçisini bir o qədər düzgün seçmək imkanına malik olar. Məsələn, əgər vakant vəzifə sırası iqtisadçı olaraq, seçiləcək namizədin bu sahədə bir neçə il iş təcrübəsinə malik olmasını tələb etmərsə, bu vəzifə üçün “İşçiyə tələb formasını” dolduran departament direktoru “Tələb olunan iş təcrübəsi” bölməsinin qarşısında “Universitet məzunu” ifadəsini yazdığı halda, departamentə işçi seçimini vaxtında və düzgün formada həyata keçirilməsinə yardımçı olar.

Seçmə meyarları

İşin icrası üçün tələb olunan fərdi/şəxsi xüsusiyyətləri üzə çıxarmaq, namizədi yaxından tanımaq məqsədilə **seçmə meyarları** müəyyən olunmalıdır. Müasir aləmdə istər özəl sektor, istərsə də dövlət sektorunda namizədlərin peşəkar müsahibəsi zamanı qiymətləndirmə meyarları **A.Rocerin 7 xüsusiyyətə əsaslanan planına (bundan sonra - A.Rocerin 7. planı) və Freyzerin 5 mərhələli planına** istinad edir. A.Rocerin 7. planı C.Munro Freyzerin 5 bəndlik planını da əsasən əhatə etdiyindən təcrübədə əsasən ondan daha geniş istifadə olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, 7. planda başlıqların siyahı üzrə ardıcılığı onların əhəmiyyət dərəcəsinə təsir etmir, yəni birincinin ikincidən üstünlüyünü göstərmir. Hər hansı bir başlığın və ya başlıq altındakı ayrıca bəndin üstünlüyü onun tutulacaq vəzifə üçün kəsb etdiyi əhəmiyyətə görə fərqlənir. İşin təhlilindən, daha doğrusu, vəzifənin icrası üçün tələb edilən fərdi xüsusiyyətlərdən asılı olaraq, başlıqlar (meyarlar) 2 qrupa bölünə bilər: belə ki, onlar bir vəzifə üçün əsas/vacib, digər vəzifə üçün isə ikinci dərəcəli – qeyri-əsas (arzuolunan) kimi qəbul edilə bilər.

A.Rocerin “7. plan”ına görə, namizəd müsahibə zamanı:

1. **Fiziki keyfiyyətlərinə,**
 2. **Nailiyyətlərinə,**
 3. **Zehni qabiliyyətinə,**
 4. **Maraq dairəsinə,**
 5. **Xüsusi bacarıqlarına,**
 6. **Xarakterik xüsusiyyətlərinə,**
 7. **Sosial imkanlarına**
- görə qiymətləndirilməlidir.

Həmin prinsiplərə əsaslanaraq müsahibələr zamanı namizədlər adətən aşağıdakı meyarlar üzrə qiymətləndirilir:

1. **Zahiri görkəm və özünü təqdim etmə bacarığı (özünəinam)** - zahiri görkəm, səliqə-sahman, səs tonu və təmkinli davranış tərz, özünü təqdim etmə bacarığı nəzərdə tutulur.

2. **Nailiyyətlər (təhsil, treyninqlər, xarici dil, kompüter)** – təhsil sahəsi üzrə mükəmməl savad, xarici dildə lazımi səviyyədə danışmaq, teryninqlərdən bəhrələnmək, kompüterdə sərbəst işləmək, yeni texnologiya ilə maraqlanmaq, özünü daim inkişaf etdirmək bacarığı qiymətləndirilir.

3. **Yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq** - məsələlərin həlli və icrası üçün yeni fikirlər, təkliflər vermək, onları həyata keçirə bilmək, həmişə axtarışda olmaq, gündəlik işdən əlavə işlər görməyə təşəbbüs göstərmək qabiliyyətidir.

4. **Ünsiyyət** - fikir, rəy və hissləri şifahi nitq, yazışmalar, davranış, hərəkətlər vasitəsilə ifadə etmək qabiliyyətidir. Müsahibə zamanı namizədin səs tonu, nitqi, leksikonu, üzünün ifadəsi, hərəkət tərzləri, jestləri müşahidə olunmalı və qiymətləndirilməlidir.

5. **Nüfuz və sirayət** - ətrafdakıları öz fikrinə, təkliflərinə, qərarına inandıra bilmək, onların fikirlərinə, qərarlarına müsbət təsir etmək, lazım gəldikdə inad göstərməyi bacarmaq qabiliyyətidir.

6. **Komanda ruhu** - iş yerində işçilərin ümumi məqsəd üçün bir-birini dəstəkləməsi, birlik, kollektivçilik ruhunda işləmək, əməkdaşlıq etmək, işçilərə müsbət təsir göstərmək, bildiklərini başqaları ilə məmnuniyyətlə bölüşmək, bərabər hərəkət etmək qabiliyyətidir.

7. **Bölüşmə** - savadın, təcrübənin iş yoldaşları ilə məmnuniyyətlə bölüşdürülməsi, bilmədiklərini öyrənməyə açıq olmaq və iş üçün gərəkli olanların həmin sahədə təcrübəsi olanlardan öyrənilməsi nəzərdə tutulur.

8. **Analitik düşünmə** - hadisələr, faktlar, rəqəmlər arasındakı əlaqələrin bütün ehtimallarını nəzərə alıb, həqiqi dəlillərdən

istifadə edərək, məsələni, problemi üzə çıxarmaq, izah etmək və hadisələr, faktlar, rəqəmlər arasındakı əlaqələri göstərmək, məntiqi və obyektiv yolu tapmaq qabiliyyətidir. Məntiqli təhlil etmə - bəzi hadisələri qabaqcadan görmək qabiliyyəti, yaranacaq problemlərin qarşısını ala bilmək və məsələni, hadisəni düzgün istiqamətləndirmək bacarığı qiymətləndirilir.

9. Problemi həll etmə/qərar vermə - problemlər qarşısında özünü itirməmək, problemin səbəbini - kökünü müəyyən etmək, məlumatlar, faktlar əsasında düzgün mühakimə yürütmək, onun həllinə obyektiv yanaşaraq həmin problemi həll edib və düzgün qərar verə bilmək qabiliyyətidir.

Növbəti üç meyar direktor və rəis vəzifələrinə namizədlərin idarəetmə bacarığını yoxlamaq üçün lazımdır.

10. Strateji plan tərtib etmə/hədəflərin müəyyən edilməsi – təşkilatın strategiyası istiqamətində strateji plan tərtib etmək və onun tətbiqini təmin edən planları hazırlamaq qabiliyyətidir.

11. Rəhbərlik/idarəetmə - hədəflərin, məqsədlərin zamanında icrasını təmin edən, gərgin səmərəli işləməyi bacaran komanda qurmaq, vəzifələr üzrə səlahiyyət, məsuliyyət vermək, görülmüş işləri obyektiv və vaxtında qiymətləndirmək, nöqsanları vaxtında görmək və onların həlli yollarını araşdırmaq, aradan götürmək, müvəffəqiyyətləri mükafatlandırmaq, işgüzar mühit yaratmaq qabiliyyətidir.

12. Kollektiv üzvlərinin inkişafı - işçilərin inkişafına imkan yaratmaq, onları daim yeni və daha mürəkkəb işlər görməyə ruhlandırmaq, xidməti fəaliyyətlərini vaxtında qiymətləndirmək, fəaliyyətləri barədə müsbət və konstruktiv mənfə rəy vermək, işçilərin lazımı treyninqlərdə iştirakını təmin etmək, karyeralarını inkişaf üzrə istiqamətləndirmək qabiliyyətidir.

Bu meyarların sayını çoxaltmaq və ya bir neçəsini bir meyar altında ümümləşdirmək də olar. Oxucuların diqqətinə təcrübədə daha çox istifadə edilən və gələcəkdə tez – tez rastlaşa biləcəkləri meyarlar təqdim olunur.

Vakant yerlərin doldurulması 2 formada həyata keçirilir:

- 1) təşkilat daxilindən;
- 2) təşkilat xaricindən.

Vakant yerlər təşkilat daxilindən – mövcud işçi heyəti tərəfindən tutula bilər. Bu zaman vakant vəzifə barədə KİD tərəfindən təşkilat işçilərinə məlumat verilir. Öz bilik və bacarıqlarını yeni vəzifəyə daha uyğun görən və sınaq istəyən işçi “Vəzifə dəyişikliyi forması”nı doldurur, onu imzalayaraq KİD-ə təqdim edir. Bu proses işçinin mövcud departament direktoru ilə razılaşdırılaraq edilməlidir.

KİD-in iş qəbul üçün məsul nümayəndəsi vakant vəzifə üzrə namizəd seçərkən əvvəlcə mütləq təşkilat daxilində olan şəxslərin namizədliyini nəzərdən keçirməlidir. Onların sırasından vakant vəzifənin tələblərinə uyğun olan varsa, onun namizədliyi vakant vəzifənin olduğu departamentin direktoruna təqdim edilir. Həmin direktor namizədi testə dəvət edir, testin nəticələri məqbul qiymətləndirildikdə, KİD tərəfindən müvafiq sənədləşdirmə işləri aparılır, işçinin yeni vəzifə dəyişikliyi barədə elektron poçt vasitəsilə təşkilatın işçilərinə məlumat verilir və işçi yeni vəzifədə işə başlayır.

İdarəetmə siyasəti barədə bütün mütərəqqi nəzəriyyələrdə göstərilir ki, vakant olan yüksək vəzifələrin təşkilat daxilində münasib əməkdaşlar tərəfindən tutulması işçilərin ruh yüksəkliyini təmin edən ən mühüm faktorlardan biridir. Doğrudan da bu, işçilərin əməyinin işəgötürən tərəfindən qiymətləndirilməsi və tanınması deməkdir. Bu zaman məsələnin maddi tərəfi ilə yanaşı, eyni zamanda mənəvi ruhlandırma da həyata keçirilir ki, nəticə etibarilə hər iki tərəf – işçi və işəgötürən udmuş olur. Çünki ruhlanmış işçi işə daha böyük məsuliyyətlə yanaşır, onun əmək məhsuldarlığı artır və nəticədə təşkilatın işləri yüksək keyfiyyətlə görülür ki, bu da işəgötürənin ən böyük marağı, məqsədidir.

Vakant vəzifəyə təşkilat daxilində uyğun işçi varsa, o halda həmin vəzifəyə mütləq həmin işçi təyin edilməlidir. Təşkilat daxilində vakant vəzifəyə, onun tələbatına uyğun namizəd olmadıqda namizəd təşkilat xaricindən axtarılmalıdır. Vəzifəyə uyğun olmayan işçinin təşkilat daxilindən yüksək vəzifəyə təyin olunması keyfiyyətin aşağı düşməsi ilə nəticələnir.

Vakant yerin təşkilat xaricindən tutulması aşağıdakı mərhələlərlə həyata keçirilir.

KİD-ə CV (namizədin təhsili, iş təcrübəsi, əldə etdiyi nailiyyətlər, xarici dil, kompüter savadı barədə məlumatları özündə əks etdirən

forma) təqdim etmiş namizədlərin CV-lərindəki məlumatlar vakant vəzifənin tələbləri, vəzifə funksiyaları və tələb olunan şəxsi keyfiyyətlər ilə qarşılıqlı surətdə müqayisə edilərək diqqətlə araşdırılır. CV-lər üzrə ilk araşdırma zamanı məlumatlar "süzgəc"dən keçirildikdən sonra uyğun sayılan namizədlər ilkin müsahibəyə dəvət olunurlar.

Müsahibənin məqsədi namizədin savad səviyyəsini, bacarığını, xarakterinin incəliklərini qiymətləndirmək, şəxsi xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq, şəxsiyyətini yaxından tanımaq, namizədin təşkilata, onun ümumi mədəni səviyyəsinə və imicinə uyğunluğunu müəyyən etməkdir.

Müsahibə KİD tərəfindən təşkil edilir. Müsahibə KİD-in məsul nümayəndəsi və vakant vəzifənin məxsus olduğu departamentin direktoru, şöbə rəisi ilə birlikdə və ya ayrı-ayrılıqda keçirilə bilər. Müsahibə zamanı CV-dəki məlumatların müvafiq suallar vasitəsilə yoxlanılması lazımdır. Bu vəzifə adətən KİD-in müsahibəni aparən işçisinin üzərinə düşür. Təcrübə göstərir ki, CV-də yazılanlar yoxlanılmalıdır. Belə ki, müsahibəni keçirəcək işçi müsahibədən əvvəl dəvət olunmuş namizədin CV-sini diqqətlə oxumalı, ona verəcəyi sualları hazırlamalı, müsahibə zamanı namizədin hansı keyfiyyətlərini üzə çıxarmaq istədiyini, onu hansı meyarlar üzrə qiymətləndirməli olduğunu, hansı müsahibə üsulundan istifadə edəcəyini əvvəldən müəyyən etməlidir.

Namizəddən tələb olunan fərdi/shəxsi keyfiyyətləri üzə çıxarmaq və onu mümkün qədər yaxından tanımaq, haqqında kifayət qədər lazımı məlumat əldə etmək üçün müsahibə aparən şəxs müxtəlif müsahibə üsullarından istifadə edə bilər. Bu barədə oxucuların diqqətinə "İşə qəbul zamanı müsahibələr və tələb olunan peşəkarlıq" sərlovhəli növbəti məqalədə bir qədər ətraflı məlumat təqdim edildiyindən bu yazıda müsahibələr haqqında mümkün qədər konkret məlumat verilir. Hər bir müsahibə hazırlıq tələb edir. Müsahibə müəyyən struktura malik olarsa, hər iki tərəfə - onu aparana vaxtdan səmərəli istifadə etməklə müvəfəqiyyətli olmağa və eyni zamanda namizədə fikirlərini lazımı istiqamətdə, məhz verilmiş suallar ətrafında cəmləşdirməyə, rahat düşünməyə, onları bacarığı daxilində düzgün cavablandırmağa xidmət edir. Müsahibə müəyyən plan üzrə qurularsa, bütün mühüm sahələrin əhatə olunmasını təmin edir. Müsahibədən sonra namizəd haqqında məlumatları yadda saxlamaq, dərhal lazımı qeydlər və qiymətləndirmə aparmaq üçün də müsahibənin əvvəlcədən hazırlanmış müəyyən plan üzrə aparılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bundan əlavə, struktur üzrə aparılan müsahibə namizədlərin bir-birilə müqayisə edilməsi prosesini asanlaşdırır.

Müsahibənin struktur üzrə aparılması üçün müxtəlif üsullardan istifadə oluna bilər. Son dövrdə işlənilib hazırlanmış və geniş yayılmış yanaşmalardan biri 1973-cü ildə Sidni, Braun və Arcayl tərəfindən hazırlanmış SMMV (ingilis dilində-WASP) metodudur ki, burada qarşılıqlı əlaqə 4 mərhələdə müəyyən olunur: salamlama (Welcome), məlumat əldə etmə, toplama (Acquiring information), məlumatla təmin etmə (Supplying information) və vidalaşma (Parting).

Həmin struktur 2 sayılı cədvəldə diqqətinizə təqdim olunur. Bu struktur müsahibə zamanı fəaliyyəti və məqsədləri 3 mərhələyə – **başlanğıc, orta və yekun** mərhələlərinə bölür.

Müsahibə aparən şəxs əvvəlcədən planlaşdırılmış struktur üzrə işləməlidir. Lakin bu strukturu davamlı surətdə əsas tutmaq vacib şərt deyildir. Namizəd sualları cavablandırarkən daha səmərəli yol seçdiyi təqdirdə müsahibəni aparən şəxs də strukturda müvafiq dəyişikliklər etməlidir.

Cədvəl 2. Müsahibənin strukturu

Müsahibənin mərhələləri	Məqsəd	Fəaliyyət
Başlanğıc	Namizədin özünü rahat hiss etməsinə şərait yaratmaq, qarşılıqlı anlaşma əldə etmək və lazımı mühit yaratmaq	<ul style="list-style-type: none"> - Namizədi adı ilə salamlamaq - Özünü təqdim etmək - Neytral qısa söhbət - Müsahibənin məqsədini açıqlamaq - Məqsədə necə nail olunacağını müəyyən etmək
Orta	Məlumat toplamaq və vermək, qarşılıqlı anlaşma mühitini davam etdirmək	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur çərçivəsində sual vermək. Struktur tərcümeyihələ, xronoloji ardıcılığa əsaslanma bilər və ya əksinə; struktur məlumat sahələri (iş, təhsil, treyninq və s.) üzrə qurula bilər - Dinləmə - Müsahibə - Suallara cavab vermə
Yekun	Müsahibəni başa çatdırmaq və görülməli növbəti fəaliyyəti müəyyən etmək	<ul style="list-style-type: none"> - Müsahibəyə yekun vurmaq - Namizədin heç bir sualının olmadığını aydınlaşdırmaq - Növbəti mərhələdə nəyin və nə vaxt baş verəcəyini izah etmək

Müsabiqənin ikinci mərhələsində vəzifənin tələb etdiyi ixtisas üzrə bilik (texniki) və bacarıqlar test vasitəsilə yoxlanılır və qiymətləndirilir. Testlərdən uğurla keçməyən namizədlərə bu barədə xəbər verilir. Testlərin nəticələri - cavablandırılmış test və yığılan xallar KİD-ə təqdim olunur və “**Namizədi qiymətləndirmə forması**”nda (Əlavə 9-4) yığılmış ümumi xallar öz əksini tapır.

Müsabiqənin hər iki mərhələsindən uğurla keçən və işə başlaması uyğun görülən namizədin razılığı alındıqdan sonra ehtiyac olarsa, onun əvvəlki iş yerlərindən zəmanət alınabilir.

Müsabiqənin bütün mərhələlərindən uğurla keçən və zəmanətləri yoxalanmış namizədə iş təklif edilir. “**İş təklifi məktubu**” (Əlavə 9-5) işçinin vəzifəsini, alacağı maaşı, işə başlama tarixini və digər əsas məlumatları özündə əks etdirir. Həmin məktub KİD tərəfindən hazırlanır, imzalanaraq namizədə təqdim olunur. İş təklifi zamanı namizəd əsas vəzifə öhdəlikləri və vəzifənin şərtləri ilə tanış olur. Namizəd iş təklifini qəbul edərsə, onunla əmək müqaviləsi imzalanır və bununla da vakant iş yerinin doldurulması başa çatır.

Hər bir təşkilatın öz missiyası, imici, formalaşmış daxili mədəniyyət və davranış qaydaları olur. Müvəffəqiyyətli olması üçün təşkilat həmin missiyanın hansı xüsusiyyətlərə, fərdi/şəxsi keyfiyyətlərə malik olan işçilər tərəfindən həyata keçirilməsini əvvəlcədən müəyyənləşdirməlidir. Bundan əlavə, təşkilat həmin xüsusiyyətləri hansı meyarlar vasitəsilə tanımalı olduğunu özü üçün müəyyən etməlidir. Belə olan halda təşkilat qarşısına qoyduğu missiyanı həyata keçirməyə nail olmaqla yanaşı eyni zamanda müsbət imic əldə edə bilər. Müsbət imic isə məhz işə qəbulun obyektiv, peşəkar keçirilməsi və idarəetmənin yüksək səviyyədə təşkili nəticəsində əldə oluna bilər.

“3 R” – “Zamanında, uyğun vəzifəyə, layiqli işçi” və ya “Vəzifənin işçiyə və işçinin vəzifəyə uyğun olması” prinsipləri

İşə qəbul ilə əlaqədar idarəetmə sahəsində geniş yayılmış “**Zamanında, uyğun vəzifəyə, layiqli işçi**” (İngilis dilində “3 R prinsipi”- right person, right time, right position) prinsipindən danışmaq yerinə düşər. İdarəetmə siyasətini peşəkar əsasda qurmağı qarşısına

məqsəd qoymuş təşkilat və şirkətlərdə bu prinsip daim gözlənilir. Prinsipi belə izah etmək olar:

- a) vəzifə **vaxtında** tutulmalıdır;
- b) vəzifəyə ona **uyğun şəxs** təyin olunmalıdır;
- c) əməkdaş öz bilik, bacarıq səviyyəsinə və şəxsi keyfiyyətlərinə **uyğun vəzifəyə** təyin olunmalıdır.

Təəssüf ki, bəzi təşkilatlar və şirkətlər işçi seçimində müəyyən yanlış addımları təkrarlayır ki, bu da yuxarıda göstərilən prinsipə əməl edilməməsinin nəticəsidir. Bəzən namizədə qarşı qoyulan tələblər reallıqdan uzaq olur: bu tələblər vəzifənin tələb etdiyindən ya yüksək, ya da əksinə, aşağı olur. Hər bir təşkilatın yüksək səviyyəli və təcrübəli mütəxəssis işə götürmək istəyi təbiidir. Lakin unudulmamalıdır ki, real olmayan tələblərin qoyulması qeyri-müvafiq namizədin seçilməsi ilə nəticələnə bilər.

Bu mərhələdə digər mühüm amillərdən biri də odur ki, yüksək səviyyəli və təcrübəli mütəxəssis öz bilik və savadını təyin edildiyi vəzifədə istifadə etmədiyi, onların istifadəsinə ehtiyac olmadığını hiss etdiyi və potensial bacarıqlarını realizə edə bilmədiyi halda, onun işə marağı və həvəsi sönür. Nəticədə işçinin biliyi, bacarığı, potensial imkanları vəzifənin tələb etdiyindən yüksək olduğu üçün o, həmin işdə uzun müddət qalıb işləmək istəmir, öz potensial imkanlarını realizə edə biləcəyi yeni bir iş axtarmağa başlayır. Bu da artıq müəyyən təcrübəsi, bacarığı olan, həmçinin yüksək səviyyəli kadrların təşkilatdan axınına səbəb olur. Bu zaman işçi təşkilata, vəzifəyə uyğun olmadığı üçün başqa səpgidə problemlər yaranır. Tələblərin vəzifənin tələbatından aşağı qoyulması da eyni dərəcədə təhlükəlidir. Beləliklə, namizəddən tələb olunan, gözlənilən fərdi/şəxsi xüsusiyyətlərin səviyyəsi vakant vəzifənin tələbatları ilə üst-üstə düşməli və ya çox uyğun gəlməlidir. Uyğun namizəd layiq olduğu vəzifəyə vaxtında, öz zamanında təyin edilməlidir. Öz zamanından tez və ya gec təyinat yəni vəzifənin tələb olunan zamanda, vaxtda tutulmaması son nəticədə iş prosesində problemlərin yaranması ilə nəticəlir.

Bu prinsipin məzmunca analoqu olan digər geniş yayılmış bir prinsip “Vəzifənin işçiyə və işçinin vəzifəyə uyğun olması” adlanır. Bu prinsipə görə də vəzifənin tələbatları ilə işçinin bacarıq və keyfiyyətləri bir-birini tamamlamalıdır. Beləki, işçidə müəyyən yüksək keyfiyyətlər ola bilər, lakin onlar vəzifənin tələbləri ilə heç uyğun olmaya bilər. Vəzifənin tələbləri işçinin bacarıq və keyfiyyətləri

üçün böyük ola bilər və ya əksinə, işçinin bacarıq və keyfiyyətləri vəzifənin tələb etdiyindən çox böyük ola bilər. Belə olan halda hər iki vəziyyətdə uyğunsuzluq yaranır. İşçinin bacarıq və keyfiyyətləri vəzifənin tələb etdiyi ilə uyğun olsa, həmin tələblərdən yüksək, çox olduğu üçün (3 r prinsipində olduğu kimi) o, işdə uzun müddət qalmır. İş ona maraqsız görünür və o, işi tərk edir.

Sadaladığımız prinsiplərə əməl etməklə təşkilatda gələcəkdə baş verə biləcək işçi axınına qarşısını bəri başdan uzaqgörənlik edib almaq olar.

İşə qəbul zamanı müsahibələr və tələb olunan peşəkarlıq

Yeni bir dövrə keçid ölkəmizin ictimai, iqtisadi və siyasi həyatına özünəməxsus dəyişikliklər gətirməkdədir. Bu dəyişikliklər öz növbəsində ölkəmizin inkişafına xidmət edir. Məsələn, yaxın keçmişdə işə qəbul üçün müvafiq təhsil və təcrübəni əks etdirən tərcümeyi-halın təqdim edilməsi müvəffəqiyyətin əsas rəhni, təminatı idisə, bu gün dövlət və ya özəl struktur olmasından asılı olmayaraq, müasir işəgötürən üçün onlar qənaətbəxş deyil və ən yaxşı göstəriciləri təqdim edən tərcümeyi-hal yalnız namizədin vəzifə üzrə müsabiqədə iştirakı üçün yaşıl işıq rolunu oynaya bilər. Çünki bazar iqtisadiyyatına keçmiş ölkədə hər bir təşkilat rəqabətdə özünü doğrultmaq, təsdiqləmək istəyir, bu məqsədə nail olmaq üçün o, çoxsaylı namizədlərin arasından öz strategiyasını, missiyasını dəstəkləyə, onun məqsədlərini həyata keçirə bilən şəxsi – yaxşılar arasından ən yaxşısını seçməlidir. Ən yaxşını müəyən etməyin bir yolu var, o müsahibədir. Bu gün peşəkar müsahibələrin keçirilməsi mövzunu daha aktual edib, gündəmə gətirən “Dövlət Qulluğu” haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunudur.

İşə qəbul zamanı keçirilən müsabiqə namizədin biliyini yoxlayan testdən və müsahibədən ibarət olur. Test namizəddən tələb olunan biliyi yoxlayır. Müsahibənin məqsədi isə namizədin savad səviyyəsini, bacarığını, xarakterinin incəliklərini qiymətləndirmək, fərdi/şəxsin xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq, şəxsiyyətini yaxından tanımaq, namizədin vəzifəyə, təşkilata, onun tələbatlarına, ümumi mədəni səviyyəsinə və imicinə uyğunluğunu müəyyənləməkdir.

Müsahibəyə dəvət olunmuş namizədin təşkilatda gördüyü və rastlaşdığı hər bir hərəkət və hadisə onda təşkilat haqqında təəsürat yaradıb, formalaşdırır. Təşkilatın müsahibəni aparmağa məsul

əməkdaşları nümayəndəsi olduğu təşkilatı yüksək təmsil etməyi bacarmalıdır.

Müsahibə zamanı CV-dəki məlumatların müvafiq suallar vasitəsilə yoxlanması lazımdır. Bu vəzifə, qeyd etdiyimiz kimi, adətən kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxsin üzərinə düşür. Müsahibə aparən şəxs(lər) müsahibədən əvvəl dəvət olunmuş namizədin CV- si ilə yaxından tanış olub, onu diqqətlə oxumalı, namizədi hansı meyarlar üzrə qiymətləndirməli olduğunu, müsahibə zamanı namizədin hansı keyfiyyətlərini üzə çıxarmaq istədiyini, hansı müsahibə üsulundan istifadə edəcəyini müəyyənləməli, ona verəcəyi sualları əvvəlcədən hazırlamalıdır. CV üzrə ona qaranlıq qalan məqamlar və ya sual yaranarsa, müsahibə zamanı həmin suallara aydınlıq gətirilməsi məqsədilə sualları qeyd etməlidir.

Müsahibə aparmaq onu keçirən şəxs(lər)dən insana fərdi yanaşmaq, onu duymaq, hiss etmək, onda yaranmış həyəcanı aradan qaldırmaq, verilmiş müddət ərzində namizədin keyfiyyətlərini qiymətləndirmək üçün xüsusi bacarıq və məharət tələb edir. Bu günki namizədlərin müsahibədən uğurlu keçmək üçün müvafiq ədəbiyyatlar mütaliə edib, müsahibəyə kifayət qədər hazırlıqlı gəldiklərini nəzərə alsaq, o zaman müsahibəni keçirən şəxslərdən də namizədlər arasında düzgün seçim etmək üçün nə qədər professionalıq tələb olduğunu təsəvvür etmək çətin deyil.

Müsahibəni aparən şəxslər bir müsahibə ilə qənaətlənmirsə, namizəd ikinci dəfə müsahibəyə dəvət edilməlidir.

Müsahibələr, onların növləri, aparılma üsulları və texnikası

Müsahibənin müxtəlif növləri vardır:

1. Bir nəfər tərəfindən aparılan müsahibə.
2. Müxtəlif adamlar tərəfindən ayrı-ayrılıqda aparılan müsahibə.
3. İki nəfər tərəfindən eyni zamanda aparılan müsahibə.
4. İki nəfərdən çox şəxs, qrup tərəfindən aparılan müsahibə.

Müsahibələr adətən kadrların idarə edilməsi üzrə məsul nümayəndəsi və vakant vəzifənin aid olduğu departamentin rəhbərinin, şöbə rəisinin iştirakı ilə keçirilir. Onlar müsahibəni bir yerdə və ya ayrılıqda keçirə bilərlər. Namizəddən tələb olunan fərdi/şəxsi keyfiyyətləri üzə çıxarmaq və onu mümkün qədər yaxından tanımaq, haqqında lazımı

məlumat əldə etmək üçün müsahibə apararı şəxs(lər) müxtəlif müsahibə üsullarından istifadə edə bilər: dostcasına - mehriban müsahibə, aqressiv müsahibə (nadir hallarda tələb və istifadə edilir) “şirin və turş” adlanan müsahibə isə dostcasına və aqressiv müsahibənin məxrəci (ortağ nöqtəsi) kimi izah olunur.

Vaxt bölgüsü - 80 faiz namizədin 20 faiz müsahibə apararının...

Müsahibənin peşəkar səviyyədə keçirilməsi üçün bəzi məqamları yadda saxlamaq və onlara əməl etmək lazımdır. Belə ki, müsahibə təyin edilən vaxtda başlanmalı, otağın səmənına, işıqlandırılmasına, havalandırılmasına əvvəlcədən nəzarət edilməli, müsahibə zamanı otağa kənar müdaxilə olmamalıdır. Müsahibə keçirən şəxs namizədi təbəssümlə qarşılmalı, onunla əl ilə salamlaşmalı, ona vizit kartını təqdim etməli və müsahibə ərafəsində ona bir neçə dəfə adı ilə müraciət etməlidir. Müsahibə zamanı telefon zənglərinə cavab verilməməlidir. Namizəd həyəcanlıdırsa, müsahibəyə ona rahatlıq gətirəcək neytral qısa söhbət və ya suallarla başlamaq lazımdır. Müsahibə keçirən şəxs namizədin mətləbdən uzaqlaşmasına yol verməməli, nəzakətlə onu verilmiş suala uyğun cavaba yönəltməlidir. O, unutmamalıdır ki, müsahibənin **80 faizini dinləmə, 20 faizini isə müsahibə** təşkil etməlidir. Müsahibə zamanı vücut dili (cest və hərəkətlər) çox vacibdir, göz təması qurulmalıdır. Müsahibə apararı tərəfindən diqqət yayındıran hərəkətlər (əldə qələm oynatma və bu kimi digər hərəkətlər), yaxud namizədin cavabları ilə əlaqədar əsəbilik olmamalı, namizəd diqqətlə və maraqla dinlənildiyini hiss etməlidir. Müsahibə apararı namizədin fikirlərinə münasibətini, onunla razılaşdığını üzünün ifadəsi ilə bildirdikdə, bu namizədi daha da dolğun cavablar verməyə cəsarətləndirir. Eyni zamanda namizədin fikrillə razılaşılmadığı zaman (əyər bu təşkilat ilə əlaqədar yanlış bir məlumat deyilsə,) neytral münasibət nümayiş etdirilib, onunla lazımsız müzakirə və ya mübahisə edilməzsə, onu daha yaxından tanımaq imkanı yaranar. Dediklərinə etiraz əlaməti görən namizəd sonrakı cavablarında səmimi olmaya bilər, bu isə uyğun olmayan namizədin seçilməsilə nəticələnə bilər. Müsahibə zamanı suallar ümumi verilməməlidir. “Mənə özünü haqqında danışın” və ya “Özünü barədə nə deyə bilərsiniz?” əvəzinə konkret sual verilməlidir: “Mənə təhsiliniz haqqında danışın” və ya “Hansı institutun məzununuz?”. Verilmiş bütün suallar vəzifənin

tələbatları ilə əlaqəli olmalıdır. Müsahibələr zamanı əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi suallar namizədləri adətən *zahiri görkəm və sosial bacarıqlar, nailiyyətlər (təhsil, treyninqlər, xarici dil, kompüter), yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq, ünsiyyət/danışıqlar apararaq, nüfuz və insanlara sirayət etmə, komanda ruhlu olmaq, təcrübə bölüşmə, analitik düşünmə, problem həlletmə, qərarvermə meyarları üzrə rəhbər vəzifələr isə onların idarə etmə bacarığını yoxlamaq üçün əlavə olaraq strateji plan tərtib etmə/hədəflərin müəyyən edilməsi, rəhbərlik/idarəetmə, kollektiv üzvlərinin inkişafı bə bu kimi digər meyarlar üzrə qiymətləndirmək məqsədilə verilir. Vəzifənin tələblərindən asılı olaraq, bu meyarlar 2 qrupa bölünə bilər: belə ki, onlar bir vəzifə üçün əsas/vacib, digər vəzifə üçün isə ikinci dərəcəli – qeyri-əsas (arzuolunan) kimi qəbul edilə bilər.*

Müsahibə zamanı müsahibəyə aidiyyəti olmayan ailə ilə əlaqəli (ailə tərkibi, ailə qurma planları, ayrılmalər, onların səbəblər və bu s) suallar verilməməlidir. Müsahibədə iştirak edən namizədlər arasında ədalətli müqayisə aparılması üçün qeydlər və qiymətləndirmə aparılmalıdır. Namizədə təşkilat və vəzifə haqqında lazımi məlumat verilməli və müsahibə bitdikdən sonra namizədin sualı olub-olmadığı soruşulmalıdır. Müsahibənin sonunda müsahibədə iştirakına görə namizədə təşəkkür edilməli və ona müsahibənin nəticəsini öyrənə biləcəyi gün barədə məlumat verilməlidir.

Müsahibənin canı – suallar...

Suallar müsahibənin “canı” hesab edilir və elə bu səbəbdən də müsahibədə sualları verərkən son dərəcə diqqətli olub, sualvermə texnikasına riayət etmək məsləhət görülür. Sualvermə texnikası nə deməkdir? Verilən hər bir sual məqsədli olmalıdır. O, elə verilməlidir ki, alınan cavabdakı məlumat namizəd haqqında veriləcək qərar üçün əsas rol oynasın və eyni zamanda namizədin mövzu ətrafında düzgün düşünməsinə xidmət etsin. Sualların düzgün cavablandırılmasına təsir göstərən digər 3 mühüm amil vardır.

Birinci amil **sualın düzgün formada verilməsidir**. Sualın gücü onun cavabla uzlaşmasındadır. Sual düzgün verilsə, ona cavab verəcək şəxs də sual ətrafında aydın düşünüb fikirlərini izah edə bilər. Sualların anlaşılma cavablanmaması üçün onlar sadə və məqsədyönlü olmalıdır. Sual konkret olmalı, sadə dildə verilməli, namizəd üçün aydın olmayacaq qəliz sözlərdən istifadə edilməməlidir.

İkinci amil **sualları verərkən təbii olmaqdır**. Suallar müsahibədə söhbətin təbii axarı kimi verilməlidir. Onlar namizəd haqqında daha çox və lazımlı məlumat əldə etmək məqsədilə verildiyinə baxmayaraq, elə verilməlidir ki, namizəd onların standart müsahibə sualları olduğunu və ya özünü imtahanda olduğu kimi hiss etməsin.

Üçüncü amil **düzgün sual növlərinin seçilməsidir**. Müsahibənin daha dolğun və məzmunlu keçməsi üçün adətən **açıq suallardan** istifadə olunur. Açıq suallar izah tələb edir və kim?, nə?, hara?, nə üçün?, nə zaman?, necə? niyə? kimi sual sözləri ilə başlanır. Namizəddən kifayət qədər məlumat əldə etmək və onu daha çox danışdırmaq istənilən zaman bu suallardan istifadə etmək məsləhət görülür.

Qapalı suallar- “bəli” və ya “xeyr” sözləri ilə cavablanan suallardır. Bu sual növlərindən faktların yoxlanılması və ya təsdiqlənməsi məqsədilə istifadə olunur. Əgər müsahibə aparən namizəddən istədiyi məlumatı əldə edə bilmirsə, bunun əsas səbəbi onun açıq suallar əvəzinə qapalı suallardan daha çox istifadə etməsidir. **Müsahibələrdə “bəli” və ya “xeyr” cavablı qapalı suallardan minimum dərəcədə istifadə etmək lazımdır.**

Namizədin cavabları aydın, inandırıcı, əhatəli olmadıqda və ya sualı tamamlamadığı zaman **yoxlayıcı suallardan** istifadə etmək lazımdır. “Mən karyera imkanları olmadığı üçün işi tərk etdim” deyildiyi zaman növbəti yoxlayıcı sual: “Siz karyera inkişafını necə planlaşdırırsınız (gözləyirdiniz)?” ola bilər. Belə suallara cavablar bəzən gec verilir. Müsahibə götürən bu zaman namizədə sualı başqa formada təkrarlamamalı və kömək etməməlidir. Suala cavab vermək üçün sərf edilən vaxt verilmiş sualın səmərəli, yerində verilmiş yoxlayıcı sual olduğunu göstərir.

Müsahibə zamanı **davranışa və keçmiş fəaliyyətə aid suallar** vermək çox vacibdir. Bəzi meyarlar üzrə namizədi qiymətləndirmək üçün bu sual növləri ən əlverişli üsuldur. Bu suallar namizədlə əlaqədar əvvəllər baş vermiş səciyyəvi hadisələri öyrənməyə istiqamətlənir və cavablar namizədin gələcəkdəki davranışını əvvəlcədən qismən müəyyən etmək imkanı verir.

Müsahibələr zamanı namizədin cavabları müsahibəyə və vəzifəyə aidliyi olmayan heç bir şəxslə müzakirə edilməməli, bölüşdürülməməlidir, bu barədə məxfilik prinsipinə əməl olunmalıdır. Bunu gözləməyən müsahibə aparən şəxs öz qeyri-peşəkarlığını təsdiqləmiş olur.

Hər meyar üzrə namizədin bilik və bacarıqlarını üzə çıxarmaq və haqqında lazımi məlumat əldə etmək üçün ona 2-3 sual verilir (**Əlavə 9-6**) və namizəd müsahibədəki cavablarına görə “**Namizədi qiymətləndirmə forması**”nda hər meyar üzrə qiymətləndirilir. Təşkilatın tələb və meyar standartlarına uyğun gəlməyən namizədlərə isə 3 gündən gec olmayaraq yazılı formada “**Uyğun gəlməyən namizədə məktub**” (**Əlavə 9-7**) göndərilir və ya telefonla şifahi xəbər verilir.

Beləliklə, müsahibəni aparən şəxs(lər) bilməlidir ki, müsahibəyə dəvət olunan hər namizəddə təşkilat haqqında ilkin təəssüratı onun təşkilatda qarşılaşdığı, görüşdüyü ilk şəxs(lər) yaradır və namizədlərin rastlaşdığı həmin şəxs(lər) məhz o – müsahibəni aparən şəxs(lər)dir. Onların bütün hərəkətləri - müsahibəni aparması, davranışı, namizədə münasibəti, ona verdiyi sualların məzmunu, mədəniyyəti namizəddə təşkilat haqqında rəy formalaşdırır. Onlar, yəni müsahibəyə məsul şəxslər, bugünkü saysız-hesabsız namizədlərin arasından təşkilatın sabahkı işçisinin seçilməsində ən məsul insanlardır. Ona görə də təşkilatın müsahibə aparmağa məsul nümayəndələri müsahibənin mahiyyətini və bu işdə öz üzərlərinə düşən məsuliyyəti tam başa düşməli, bu işə çox ciddi yanaşaraq, onu təşkilatın imicinə, nüfuzuna uyğun, peşəkar surətdə aparmalı və müsahibədə iştirak edən bütün namizədlər qarşısında üzvü olduğu təşkilatı yüksək səviyyədə təmsil etməyi bacarmalıdır.

Müsahibə prosesində namizədin biliyi, təcrübəsi və fərdi keyfiyyətləri - məhsul, namizəd - onun təqdimatçısı, işə qəbul edən alıcı və ya müştəridir. Bu prosesdə təqdim olunanlar arasında seçdiyimiz “məhsul” isə məhz bizim peşəkarlığımızın göstəricisidir.

Müsahibəyə gedirsiniz, hazırlaşın!

Bu məqalənin yazılmasında məqsəd işə götürülmək üçün müsahibələrə dəvət olunan şəxslərə müsahibə zamanı öz savad, bilik, təcrübə və bacarıqlarını lazımi səviyyədə təqdim etmə, müvafiq davranış, sualların düzgün cavablandırılması, ümumiyyətlə, müsahibədən müvəffəqiyyətlə keçmə yollarını göstərmək və bəzi “sirləri” açıqlamaqdır.

Bu gün Avropada, Amerikada və inkişaf etmiş digər ölkələrdə müsahibələr haqqında namizədlərə məsləhət verən çoxsaylı kitablar, videokasetlər satılır. Müsahibədə müvəffəqiyyətli olmaq istəyən şəxslər bunlardan istifadə etməklə öz bacarıqlarını və şəxsi keyfiyyətlərini lazımi səviyyədə təqdim etmək vərdişinə yiyələnirlər, özlərini bu

sahədə inkişaf etdirirlər. Belə vəsaitlər namizədlərə müsahibə zamanı qiymətləndirilmənin hansı meyarlar üzrə aparıldığı barədə ətraflı məlumatlar verməklə yanaşı, müsahibələrdə verilən yüzlərlə, minlərlə sualları namizədlərin tərəfindən çox zaman yanlış cavablandırılan və işəgötürənin eşitmək istədiyi düzgün cavablarla birlikdə onlara təqdim edir. Təbii ki, bu da öz növbəsində namizədləri müsahibə zamanı verilmiş sualların məqsədini daha tez anlamağa, onları lazımı səviyyədə məntiqli cavablandırmağa istiqamətləndirir və namizədlərə müsahibəyə daha hazırlıqlı gəlmək və uğur qazanmaq imkanı verir. Bu sahədə müvafiq ədəbiyyatlarla tanışlıq eyni zamanda insanların özlərinə - təhsil illərinə, iş fəaliyyətinə, kollektivdə və şəxsi həyatlarında insanlarla münasibətlərinə bir daha diqqətlə nəzər salmaq, təhlil etmək imkanı verir, onları düşündürür, inkişafa açıq olanları irəli aparır.

Müstəqilliyimiz çox gəncdir və sözsüz ki, bu cür xüsusi ədəbiyyatların bizdə yaranması müəyyən bir zaman tələb edir. Bu gün müsahibələrə dəvət edilən, iş axtaran yüzlərlə, minlərlə insanların müsahibə zamanı öz bilik və bacarıqlarını daha yaxşı təqdim etməsi üçün bəzi mühüm məqamlarla tanışlığına ehtiyac duyulur və bu məqalə onların bu mövzu ilə tanışlığının faydalı olacağı inamı və arzusu ilə yazılmışdır.

Müsahibəyə dəvət edilən zaman müsahibənin keçirilmə saatını, yerini və müsahibəni təyin etmiş şəxsin adını, soyadını dəqiqləşdirmək vacib şərtidir. Namizəd müsahibəyə hazırlaşarkən "Geyimə görə qarşılıyır, ağıla görə yola salırlar" deyimini unutmamalıdır. Bu, o deməkdir ki, müsahibə zamanı namizəd zahiri görkəminə, səliqəsinə və davranış tərzinə diqqət yetirməlidir, çünki o, ən əvvəl bunlara görə qiymətləndirilir. Səliqə-sahman, təmizlik əsas şərtidir. Geyim klassik və işgüzar üslubda kostyum olmalı, saç düzümü ona müvafiq, bəzək əşyaları və ya aksesuar diqqəti cəlb etməyəcək qədər olmalıdır.

Hər bir təşkilatın işçi seçərkən üstünlüyü müsahibədə özünü lazımı səviyyədə təqdim etmək qabiliyyətinə malik olan şəxsə vermək istəyi təbiidir, namizədin bu keyfiyyəti onun təşkilatı da gələcəkdə yüksək səviyyədə təmsil edə biləcəyinə inam yaradır.

Müsahibəyə təyin olunan vaxtda gəlmək lazımdır, gecikmək namizəd haqqında xoşagəlməz təəssürat yaradır. Mobil telefon söndürülməlidir. Namizəd özünü təqdim edərkən üzündə təbəssüm olmalı və ad aydın, eşidiləcək səsle deyilməlidir. Salamlaşarkən müsahibə gətirən şəxs namizədə birinci əl uzatmalıdır, namizədin ona

birinci əl uzatması məsləhət görülmür. Müsahibə gətirən şəxs namizədə vizit kartını təqdim etdikdə kart alınır, bir anlıq nəzər saldıqdan sonra (bu kart sahibinə hörmət əlamətidir) təşəkkür edilərək müvafiq bir yerə (pencəyin cibinə, əl çantasına və s.) qoyulur. Müsahibə zamanı namizəd vizit kartını əlində oynatmamalı və ya stolun üstündə lazımsız əşya kimi qoymamalıdır, bu, vizit kartını təqdim etmiş şəxsə hörmətsizlik əlamətidir. Namizədin vizit kartını müsahibə gətirənə təqdim etməsinə ehtiyac yoxdur.

Müsahibədə həyəcanlanmaq lazım deyil, barmaqlarla oynamaq, əllərini ovuşdurmaq, əlləri tez-tez başa, saça çəkmək və s. bu kimi hərəkətlər həyəcan əlamətidir. Müsahibədə daxili rahatlıq bərqərar olmalıdır, belə olduqda verilmiş suallar daha məntiqli cavablanır. Bu, daxili rahatlıq həddini aşmış sərbəstliyə çevrilməməlidir. Eyni dərəcədə yersiz utancaqlıq da namizədin xeyrinə olmayan xüsusiyyətdir. Əgər çay, qəhvə və ya su təklif olunursa, namizəd bir şey içmək istədiyi (xüsusilə, həyəcandan boğazı quruduğu zaman) təqdirdə bunu deyə bilər.

Müsahibə prosesi bir alış-verişə xatırladır. Burada namizədin biliyi, savadı, təcrübəsi, əldə etdiyi nailiyyətlər və fərdi keyfiyyətləri məhsul, namizəd isə onun təqdimatçısı - satıcısıdır. Bu prosesdə müsahibə apararı - "alıcını" cəlb edib məmnun etmək, öz şəxsi keyfiyyət və vərdislərini təqdim edib müsahibə aparana "aldırmaq" üçün namizəddən hər şeydən əvvəl nitq, ünsiyyət qabiliyyəti, özünəinam və əminlik tələb olunur.

Müsahibə zamanı nitq səlis, səs tonu gümrəh, dinamik olmalıdır. Üzdə **xəfif təbəssümün** olması namizədin özünə inamlılığı, öz bacarıqlarından əminliyi kimi qiymətləndirilir. Cavablar verilən suallarla uzlaşmalı, onları tamamlamalıdır. Əgər namizədə verilmiş suallar yalnız "bəli" və ya "xeyr" cavabı tələb edirsə, onlara belə də cavab verilməlidir. Bunlara qapalı suallar deyilir və müsahibə zamanı onlardan az istifadə edilir. Qapalı sual verildikdə əlavə izahatlara ehtiyac yoxdursa, onu qısa cavablandırmaq lazımdır. Müsahibə zamanı namizəd suallarla birbaşa əlaqəsi olan cavablar verməli mövzudan kənara çıxmamalıdır. Belə vəziyyət yarandıqda, müsahibə apararı onu yenidən mətləbə, verilmiş suala doğru yönəltməli olur. Namizəd belə halın ikinci dəfə təkrarlanmamasına çalışsarsa, özü haqqında daha müsbət təəssürat saxlayar.

Xarici dil adətən şifahi, nadir hallarda isə test vasitəsilə yoxlanılır. “İngilis/ fransız/alman dillərini necə bilirsiniz?” sualına “belə də” cavabını dostlar və yaxın adamlar arasında işlətmək olar. Müsahibədə isə konkret cavab vermək lazımdır: kafi, yaxşı, sərbəst və ya “danışığım yaxşıdır, başa düşməyimdə bəzən kiçik qüsurlar olur.” və bu kimi aydın cavablar namizədin nitq qabiliyyətinin səviyyəsidir.

Suallara cavab verərkən sual verən şəxsin üzünə baxıb danışmaq vacib şərtidir. Buna göz təması deyilir. Bu məqamda gözlərini zilləməklə baxmaq arasındakı fərqi unutmamaq lazımdır. Müsahibə götürənin üzünə deyil, döşəməyə, tavana və ya pəncərəyə baxmaq namizədin özünə inamsızlığı, narahatlığı, özündən əmin olmaması və müsahibə götürənə qarşı diqqətsizliyi kimi qiymətləndirilir.

Düzgün cavablandırılması üçün suallar diqqətlə dinlənilməlidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, müsahibədə heç bir sual məqsədsiz verilmir, onlar namizədi müəyyən meyarlar üzrə qiymətləndirmək üçün verilir və cavablar qiymətləndirmə formasında hər meyar üzrə qiymətləndirilir. Peşəkar təşkilatlar namizədin qiymətləndirilməsini müsahibə zamanı deyil, müsahibədən sonra edirlər. Sual aydın deyilsə, onun təkrarlanması və ya daha aydınlaşdırılması xahiş edilməlidir.

Suallar namizədin müxtəlif keyfiyyətlərini üzə çıxarmaq, vəzifəyə münasibliyini yoxlamaq, onu lazımı qədər tanımaq məqsədilə verilir. Buna görə də verilmiş hər bir suala cavab vermək və “bilmirəm”, “onu deyə bilmərəm”, “fikir verməmişəm”, “bu barədə indiyə qədər düşünməmişəm” kimi cavablardan istifadə etməmək məsləhət görülür. Belə cavabların təkrarı namizədin vəzifəyə qeyri-münasibliyinin göstəricisi kimi qiymətləndirilə bilər.

Demək olar ki, bütün müsahibələrdə namizədlərə onların xarakterinin güclü və zəif cəhətləri barədə sual verilir. Təəssüf ki, bəzi namizədlər özlərinin güclü tərəflərini deməklə, təvəzökarlıqdan kənar davranışlarını düşünərək, bu sualı ya cavabsız qoyur, ya da lazımı cavablandırmırlar. Bu sual niyə cavablandırılmamalıdır? Müsahibə otağında namizəddən başqa müsahibə aparana onu tanıtdıra biləcək ikinci şəxs yoxdur. İşə götürən namizədin özünü necə təhlil etdiyini, qiymətləndirdiyini məhz onun özündən – namizəddən eşitmək istəyir və sual da bu məqsədlə verilir. Əgər namizəd özünün güclü və ya zəif cəhətləri barədə bu yaşa qədər müəyyən bir fikrə malik deyilsə, işəgötürənin kamillik yaşında olan insanın indiyə qədər öz daxili aləminə bir nəzər salmadığını təbii bir hal kimi qəbul edib, buna

təəccüblənməyəcəyini düşünmək sadələşlülük deyilmi? Axı insan özünün güclü və zəif tərəfləri barədə düşünürsə, onlardan xəbərdar deyilsə, deməli, heç inkişafı haqqında da düşünmür.

Namizəd müsahibə apararı sona qədər dinləməli, sözünü kəsməməlidir. Müsahibə apararı namizədin fikirlərinə münasibət bildirərsə, namizəd onunla mübahisə etməməli və özünümüdafiə mövqeyi tutmalıdır.

Təşəbbüskarlıq, yaradıcılıq və ya analitik düşünmə qabiliyyətlərini üzə çıxarmaq üçün namizədin məzunu olduğu institut və ya əvvəlki (mövcud) iş yerindəki fəaliyyətinə dair suallar müxtəlif formada verilə bilər. Bu məqamlarda diqqətli və fəal olmaq lazımdır. Suallar heç də həmişə birbaşa açıq formada verilmir. Məsələn: “Mənə institut, tələbəlik illərində etdiyiniz yeniliklərdən danışın” deyilməyib, əvəzində “Tələbəlik illərində sizə qürur verən, yadınızda qalan bir hadisə varmı?” soruşulduğu zaman namizəd cavabında elə bir hadisə danışmalıdır ki, (həqiqətdən kənar şeylər danışmaq məsləhət görülmür, çünki müsahibə apararılar müvafiq əlavə suallarla belə halları üzə çıxarmaq bacarığına malikdirlər) həmin hadisə onu mümkün qədər müsbət xarakterizə etmək imkanı yaratmaqla yanaşı, onun bir sıra xüsusiyyətləri - analitik düşüncə, yaradıcılıq, komandaqurma qabiliyyəti və s. xüsusiyyətləri barədə də müsahibə aparana əlavə məlumat təqdim etsin.

Müsahibə zamanı təxminən eyni cavabı tələb edəcək suallar müxtəlif variantlarda verilə bilər. Məsələn: “Özünüzün güclü tərəfləriniz barədə nə deyə bilərsiniz?”, “Dostunuz, iş həmkarınız sizi necə xarakterizə edə bilər?”, “Özünüzü hansı 5 sifətlə (nitq hissəsi) xarakterizə edə bilərsiniz?”, “Sizi başqa namizədlərdən fərqləndirən üstünlüklər hansılardır?” və bu kimi digər sualların hamısı, demək olar ki, namizəddən özü haqda müəyyən sifətlərdən istifadə etməklə eyni cavabı tələb edir. Müsahibə zamanı bu suallar təkrarlanarsa, namizəd əvvəlki cavablarında sadaladığı xüsusiyyətlərini təkrarlamamalı, yaranmış fürsətdən istifadə edib onu xarakterizə edən əlavə digər xüsusiyyətlərini sadalamalıdır. Bu, özünütərif deyil. Əlbəttə, şişirtmələrə yol verilmirsə... Unutmaq lazım deyil ki, “Yalanın ömrü 40 gündür.” Sınaq müddəti isə 90 gündür! Risk etməyə dəyərmə?

Müsahibədə verilən suallar konkret olmalıdır. Lakin müsahibə apararı müsahibəyə “Mənə özünüz barədə danışın.” kimi ümumi sual ilə başlayarsa, bu zaman namizəd tərcümeyi-halından deyil, məzunu

olduğu institutdan, əldə etdiyi biliklərdən və yiyələndiyi ixtisasdan danışmağa başlamalı, sonra isə təcrübə qazandığı əsas iş yerlərindən, əldə etdiyi nailiyyətlərdən, onların əldə edilməsində hansı bacarıq, vərdiş və güclü tərəflərin mühüm rol oynamasından danışmalıdır. Bu cavab məzmunlu olduğu qədər də qısa olmalıdır.

Müsahibədən əvvəl təşkilat haqqında mümkün qədər çox və dəqiq məlumat əldə edilməsi namizədin vakant vəzifəni tutmağa yüksək marağının, məhz həmin təşkilatda işləmək arzusunun və ona hörmətinin əlamətidir. "Niyə bizim təşkilatda işləmək istəyirsiniz?" sualı verildiyi zaman namizəd ümumi və təkrarlanan söz yığımındansa, məhz həmin təşkilat, onun fəaliyyəti, xidmətləri və ya məhsulları barədə olan məlumatlarına istinad edərək, təşkilata, onun fəaliyyətinə olan marağın əsaslandırarsa, bu, daha inandırıcı səslənər və təşkilatın nümayəndəsi olan müsahibə apararı şəxsə də ona rəğbət hissi yaradar.

Namizəddən onun işə götürüləcəyi təqdirdə təşkilata verəcəyi mənfəətlər, faydalar və ya onun çoxsaylı namizədlərdən hansı keyfiyyətlərinə görə üstünlüyü barədə suallar verilə bilər. Bu zaman namizəd özünü ümumi sözlərlə xarakterizə etməməli, əvvəlki iş yerində qazandığı təcrübəyə, etdiyi yeniliklərə, institutdan əldə etdiyi biliklərə və vəzifənin tələblərinə uyğun olan münasib şəxsi keyfiyyətlərinə istinad etməli, tələbək həyatında və ya əvvəlki/mövcud iş təcrübəsində verdiyi təkliflərdən, etdiyi yeniliklərdən və onların nəticəsində qazanılmış nailiyyətlərdən konkret nümunələr göstərməlidir.

Əvvəlki iş yerləri - oradan ayrılmanın səbəbləri, qazanılmış təcrübə barədə namizədə sual verildikdə yalnız müsbət fikirlərlə danışmaq, əvvəlki iş yerlərində qazanılmış təcrübənin əhəmiyyətini vurğulamaq və əldə edilmiş vərdişləri sadalamaq lazımdır. Bəzən bu, çətin gəlir? İnanın ki, bir qədər yaxşı fikirləşildikdə yəqin ki, bir-iki deyil, bir neçə vərdiş, özü də çox müsbət olan vərdişlər qazanıldığı yada düşəcək. Elə bir iş yeri ola bilməz ki, orada işləməklə heç bir təcrübə qazanılmasın. Bəs niyə qazandığımızı müsbət qiymətləndirməyə və dilimizə gətirməyə? **Müsahibə apararı şəxslər əvvəlki iş yerləri haqqında müsbət fikirli namizədlərə digərlərindən yüksək qiymət verir.** Bu, o demək deyil ki, namizədə müsahibədə qeyri-səmimi olmaq və ya həqiqətdən kənar danışmaq məsləhət görülür. Sadəcə olaraq bir həqiqət var ki, diqqətlə və müsbət analitik düşüncə ilə yanaşıldıqda, doğrudan da hər bir iş yerində insanlar gərəklı təcrübə qazanır və

həmin təcrübədən gələcək həyatlarında bəhrələnilər. Müsahibəyə dəvət edilmiş hər bir namizəd də bu fürsətdən istifadə edib müsbət analitik düşüncə tərzinə malik olduğunu bir daha həm özünə (Bunun insanın özünə böyük müsbət təsiri var.), həm də gələcək müdiriyyətinə göstərməlidir. Bu, rəğbətlə qarşılanar. Heç bir peşəkar işəgötürən əvvəlki iş yeri barədə tənqidi danışıb, müsbət fikir söyləməyən namizədə haqq qazandırmaz və təbii ki, bu da qiymətləndirmədə namizədin xeyrinə deyil. Namizəd keçmiş və ya mövcud iş yerindən ayrılmasının səbəbinin müəyyən işləri, xidmətləri və fəaliyyətləri daha mütərəqqi görmək arzusunda olduğunu bildirə bilər. Bu, həmin iş yerini, oranın rəhbərliyini və ya kollektivini təhqir və ya tənqid edəcək şəkildə olmamalıdır. **Ümumiyyətlə, bütün müsahibə prosesində çalışıb nitqdə yalnız müsbət mənalı sözlər işləmək lazımdır.** İş yeri məaşın aşağı olması səbəbindən dəyişilsə, bunu demək lazımdır.

Namizədin problem həll etmə və qərar vermə bacarığını üzə çıxarmaq üçün ona "Problemlə üzləşdiyiniz və ya çətinlikləriniz olduğu zaman onun həlli üçün kimə müraciət edirsiniz?" kimi problemin tək və ya kiminsə köməyilə həll olunduğu barədə və bu səpgidə digər suallar verilə bilər. Bu zaman xüsusilə səmimi olmaq lazımdır. Namizəddən eyni zamanda son dəfə rastlaşdığı bir problem və onu necə həll etdiyi barədə məlumat soruşula bilər. Bu problem onun şəxsi və ya iş həyatından da ola bilər. Namizəd problemi kimin məsləhəti və ya köməyilə, necə həll edib, necə qərar verdiyini danışmalıdır. İnsanın çətinliklərlə üzləşərkən inandığı və daha təcrübəli saydığı şəxslərə, dostlara və ya özünə yaxın saydığı bir şəxsə müraciət etməsi onun insanlarla münasibətlər qura bilməsinə, bu münasibətlərdə rahat olduğuna dəlalət edir və problemlərlə üzləşərkən ətrafındakı insanlara müraciəti müsbət qiymətləndirilir. Bu, o demək deyildir ki, namizəd müəyyən problemləri tək həll etdiyinə nümunə təqdim etsə, onun hərəkəti zəiflik kimi qiymətləndirilir. Əsas odur ki, hadisələri (həqiqətdən kənar olmamaq şərtilə) danışanda özünüzün qürur duyduğunuz və digərlərinin müsbət qiymətləndirdikləri tərəflər şışirdilmədən diqqətə çatdırılsın.

Namizəddən gələcək planları, təxminən 5 il ərzində özünü harada, hansı sahədə, hansı vəzifədə təsəvvür etdiyi soruşula bilər. Bu sualın niyə verildiyini və mənasını başa düşməyə çalışmaq lazımdır. İşəgötürən niyə namizədin məhz gələcək iş planları barədə soruş-

malıdır? Burada işəgötürənin namizəddən nə eşitmək istədiyi açıq-aşkar görünür. Elə deyilmi?

Müsahibə zamanı maaş gözləntisi barədə sual verilməyə qədər bu barədə namizəd söz açmamalıdır. “Maaş gözləntiniz nə qədərdir?” sualı verilərsə, o, cavablandırılmalıdır. Təsəvvür edin ki, siz bir kostyum alırsınız. Siz onu əyninizə geyib yoxladıqdan sonra qiymətini soruşursunuz və satıcı sizə “Nə verə bilərsinizə, verin” deyir. Sizdə həmin kostyumun qüsuru olub-olmadığına şübhə yaranmazmı? Maaş gözləntisi ilə əlaqədar verilən sual namizədin statusundan (institut məzunudurmu, təcrübə müddətindən, xarici dil və kompüter savadından və digər əlaqəli şərtlərdən) asılı olaraq müxtəlif çür cavablana bilər. Bircə “bilmirəm” və ya “nə qədər olursa-olsun”, yaxud “nə qədər çox olsa, bir o qədər yaxşıdır” və ya qeyri-real yüksək məbləğ deyilməməlidir. Həmin təşkilatın maaş cədvəli barədə və vakant vəzifənin təşkilatdakı kateqoriyası və iş funksiyaları barədə az da olsa, əvvəlcədən məlumatlı olarsa, namizəd reallığa daha yaxın bir rəqəm deyə bilər. Əgər bu məlumat yoxdursa, namizəd vəzifənin funksiyaları barədə müsahibə götürəndən mümkün qədər çox məlumat əldə etməli və vəzifənin tələbatlarına, iş yükünə uyğun, müvafiq cavab verməlidir. Bu zaman namizəd, təbii ki, özünün bu sahədə biliyini, təcrübəsini və əldə etdiyi müəyyən nailiyyətlər (əldə edilmişsə) varsa, onları nəzərə almalıdır. Əgər namizəd müsahibəyə gəlidiyi zaman digər bir yerdə işləyirsə, o, hal-hazırda aldığı maaşla müqayisəli, real bir rəqəmi deməkdə çətinlik çəkməyəcək, institut məzunları və ya daha az iş təcrübəsinə malik namizədlər isə, təbii ki, öz statuslarına müvafiq cavab verəcəklər. Qeyd etmək lazımdır ki, professional olan təşkilatların özlərinin hər bir vəzifə üçün təyin edilmiş sabit maaş cədvəli var və namizədlərin cavablarında söylədikləri rəqəm professional təşkilatlarda o maaşın azalmasına və ya artırılmasına gətirib çıxarmır. Əgər Namizədi müsahibəyə dəvət etmiş təşkilat onun ideal sayıb, işləmək arzusunda olduğu professional bir təşkilat, namizəd isə institut məzunu və ya az təcrübəyə malik olub, bu təşkilatda müəyyən müddətdə qazanacağı təcrübənin böyük əhəmiyyətini başa düşür, eyni zamanda qeyri-müvafiq rəqəm deməklə vəzifəni itirməkdən ehtiyat edirsə, bu zaman çıxış yolu olacaq neytral cavablar var. “Mən hal-hazırda savadlı, gərgin işləməyə qadir, öz üzərimdə durmadan çalışıb inkişaf etməyə və mənə veriləcək işləri məsuliyyətlə, vaxtında yerinə yetirməyə qadir bir insanam və inanıram ki, sizin kimi

professional, nüfuzlu təşkilat mənim qadir olduqlarımı və gördüyüm işləri ədalətli və müvafiq maaş ödənişi ilə qarşılayacaq.” Belə məzmunlu başqa müxtəlif neytral cavablar vermək mümkündür.

Məsləhət xidməti göstərən, dünyada tanınmış təşkilatlar birincin müsahibədən müvəffəqiyyətlə keçən namizədi nahar yeməyinə dəvət edir. Bu, Azərbaycanda çox geniş yayılmış forma olmasa da, nadir hallarda bəzi təşkilatlar bundan istifadə edir. Bunu əslində ikinci müsahibə sayılır və bu müsahibə formasının da öz məqsədi var. Bu zaman namizədin masa arxasındakı davranışına görə qiymətləndirilir. Müsahibənin bu formasından o zaman istifadə edilir ki, həmin vəzifənin funksiyalarına görə, onu icra edəcək şəxsə təşkilatın nüfuzlu müştərilərlə bir yerdə olmaq, birbaşa xidmət göstərmək tələb olunur və imicini yüksək saxlamaq istəyən təşkilatın onü təmsil edəcək gələcək nümayəndəsinin müvafiq davranış tərzinə malik olduğunu görmək istəyi və bu məqsədlə onu ikinci dəfə bu yolla müsahibədən keçirməsi təbii və məqsədəuyğundur. Bu cür nahar yeməyində təşkilatın 4-5 nümayəndəsi iştirak edir. Bu, ilk baxışda adi işgüzar nahar yeməyi təəssüratı bağışlasa da, həmin adamların hər biri namizəd barədə öz rəyini və təəssüratını bildirir. Bu, o demək deyil ki, namizəd bu cür vəziyyətlərdə gərgin olmalı, yemək yeməməli, az yeməli və ya ucuz yeməklər sifariş verməlidir. Burada işgüzar etiketə əməl etmək və müvafiq qaydada normal davranmaq lazımdır. Yemək sifariş verərkən qiymətin nə ucuz, nə də ən bahalı olmamasına diqqət vermək yerinə düşər.

Müsahibənin sonunda namizəddən sualı olub-olmadığı soruşulduqda namizəd maraqlandığı sualları verə bilər. O, vakant vəzifənin məsuliyyətləri barədə və ya təşkilatın fəaliyyəti üzrə sual verərsə, bir daha özünün təşkilata, iş marağını göstərir. Lakin “Məni necə qiymətləndirirsiniz?”, “İngilis dili biliyim və ya mənim cavablarım sizə necə təsir bağışladı?” kimi suallar verilməməlidir.

Müsahibənin sonunda namizəd müsahibəyə dəvət edildiyinə və buna vaxt sərf etdiyinə görə müsahibə götürən şəxsə(lərə) təşəkkürünü bildirməlidir.

Əgər müsahibə götürən şəxs namizədə vizit kartını vermişsə, müsahibənin sabahısı ona e-mail vasitəsilə və ya adi poçtla “Təşəkkür məktubu” göndərmək namizədin diqqətli olmasının göstəricisidir. Adətən bu namizədə ayrılmış vaxta görə müsahibə aparana təşəkkürü və onun bir daha vakant vəzifəyə və təşkilata olan marağını əks etdirən

3-4 cümlədən ibarət qısa bir məktub olur. Müsahibədə bir neçə şəxs iştirak etmişsə, onların hər birinə ayrı-ayrılıqda məktub göndərilir.

Müsahibə bir nəfər tərəfindən və ya qrup tərəfindən aparıla bilər. Müsahibədə bir neçə şəxs tərəfindən aparılacağı ilə üzləşən namizədlər adətən gərginlik hiss edir. Halbuki bu cür müsahibənin namizədin xeyrinə olacaq üstünlükləri var. Çünki bu zaman namizədi bir deyil, bir neçə şəxs ümumi razılığa gələrək qiymətləndirir və bu, o deməkdir ki, namizəd barədə rəy yalnız bir kəsin subyektiv fikrinə deyil, bir neçə şəxsin ümumiləşdirilib razılaşıdırılmış fikrinə əsaslanır. Qrup müsahibələrindən qrupun hər bir üzvü növbə ilə namizədə sual verir. Namizəd hər suala cavab verərkən əsasən sualı vermiş şəxsə baxmalı, onunla göz təması qurmalıdır. Namizəd qrup müsahibələrində iştirak edən şəxslər arasında kiməsə daha üstünlük verib, ona rəğbətini bildirib, digərlərinə fərqli münasibət göstərməməlidir.

Bəzi təşkilatlarda birinci mərhələdən uğurlu keçən namizədlər ikinci müsahibəyə eyni vaxtda dəvət olunur və müsahibədən birlikdə keçirilirlər. Bu zaman beş və ya altı namizədə ümumi bir tapşırıq verilir və onlardan birlikdə həmin işin öhdəsindən gəlmək tələb olunur. Bu, o təşkilatlarda və elə vakant vəzifələr üçün tətbiq olunur ki, həmin yerdə namizəddən bir komanda daxilində işləmək tələb olunur. Belə müsahibələri aparən ilk baxışdan fəaliyyətsiz görünərsə də, əslində o, kənardan müşahidələri ilə əvvəl haqqında danışılan müsahibələri aparən şəxslər qədər bəlkə də, onlardan da daha diqqətli və fəal olur. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, müsahibənin bu forması namizədləri (nümayiş etdirdikləri davranış, mülahizə və təhlillərinə görə) əvvəlki müsahibələrdə olduğu kimi yalnız öz sözlərinə, dediklərinə görə deyil, davranış və münasibət tərzlərinə görə lazımı meyarlar üzrə qiymətləndirmək üçün ən əlverişli, səmərəli üsuldur. Bu üsul müsahibəni aparən şəxsə az zaman çərçivəsində bir neçə namizədi daha da yaxından tanımaq imkanı verir. Bir neçə namizədi verilmiş tapşırığı birlikdə yerinə yetirərkən kənardan müşahidə etməklə onları müxtəlif meyarlar üzrə - ünsiyyət, analitik düşüncə, komandaqurma, təcrübə bölüşmə, liderlik, yaradıcılıq və s. baxımından qiymətləndirmək mümkündür. Ona görə də namizədlər bu cür tapşırıqlarda fəal olmalı, bacarıqlarını nümayiş etdirməli, bütün hərəkət tərzlərinin, ünsiyyətlərinin, fikir mübadilələrinin tapşırığın icrasını onlara həvalə edən təşkilat nümayəndəsi tərəfindən qiymətləndirildiyini nəzərə almalıdır.

Namizəd müsahibənin nəticəsi ilə maraqlanmalıdır və təşkilat ona deyilən müddət ərzində namizədə nəticə barədə məlumat verməzsə, o, bir-iki gün sonra özü təşkilata zəng edib nəticə ilə maraqlana bilər.

Müsahibədən keçməyən namizəd ruhdan düşməməli, təşkilata zəng edib bunun səbəbini araşdırmamalı və ya günahkar axtarmamalıdır. Namizəd bir müsahibədən sonra iş təklifi almırsa, bunun müxtəlif səbəbləri ola bilər. Bu, elə qənaətə gəlməyə əsas vermir ki, müsahibədən keçməyən hər bir namizəd mütləq zəifdir. Təsəvvür edin ki, bəzən bir yerə əlli və ya daha çox müraciət olur və müraciət edənlərdən ən münasib olan beş nəfər müsahibəyə dəvət alır və həmin beş nəfərdən yalnız biri iş təklifi alır. Bu, o demək deyil ki, yerdə qalan dörd nəfər zəifdir. Sadəcə, iş yaxşılardan arasından vəzifəyə ən uyğun görülənə təklif olunur. Ən uyğun görülmək üçün isə bilik, savad və təcrübə ilə yanaşı, əvvəldə qeyd edildiyi kimi yüksək şəxsi, fərdi keyfiyyətlər və davranış nümayiş etdirilməlidir.

Təcrübədə elə hallar olur ki, vəzifənin tələbləri ilə namizədin təqdim etdiyi xüsusiyyətlər, keyfiyyətlər arasında qeyri-tarazlıq yaranır. Belə demək mümkünsə, namizədin savadı, təcrübəsi vəzifənin tələb etdiyindən daha çox olur. Belə halda ilk baxışda düşünülə bilər ki, işəgötürən bundan məmnun olub dərhal həmin namizədə iş təklif etməlidir. Təəssüf ki, bəzən belə də olur. Lakin məsələnin başqa tərəfi odur ki, belə olan halda həmin namizəd işə götürüldükdən sonra onda işə maraq, ruh yüksəkliyi olmur. Uzun illər baş mühasib işləmiş bir mütəxəssisin və institut məzunu olan bir gəncin kassir vəzifəsində işə başlayarkən onların işə marağı, həvəsi və əhval-ruhiyyəsi arasında nə qədər fərq olduğunu təsəvvür etsəniz, kifayətdir. Bu barədə biz "3 R" prinsipiə ətrafı danışmışdıq.

Digər tərəfdən, hər bir təşkilatın, işçi seçimində üstünlük verdiyi meyarlar, xüsusiyyətlər vardır. Bir təşkilatın meyarlarına uyğun gəlməyən namizəd digər təşkilat üçün "tapıntı" sayıla bilər və təcrübədə belə hallar çox tez-tez təkrarlanır. Ona görə də bir-iki, hətta bir neçə müsahibədən sonra iş təklifi almadıqda ruhdan düşmək lazım deyildir.

Son olaraq, müsahibə prosesini bir gözündə yüksək maaş, inkişaf, yeni insanlarla münasibətlər, yeni həyat tərzini və s. özündə cəmləşdirən vakant vəzifə, digər gözündə isə müsahibəyə dəvət olunan namizədin bilik, bacarıq və fərdi keyfiyyətləri yığılan tərəziyə bənzətmək olar. Bu prosesdə tarazlığın yaranması üçün namizəddən müvafiq cavablar gözlənilir və yalnız tarazlıq yaradan namizəd iş təklifi alır.

ƏLAVƏ 9-1. İŞ ÜÇÜN MÜRACİƏT ANKETİ

İş üçün müraciət anketi	
Soyadınız _____	Ailə vəziyyətiniz: _____
Adınız _____	Ixtisasınız: _____
Atanızın adı _____	Ev ünvanınız: _____
Təvəllüdünüz _____	Ev telefonunuz: _____
İş gününün hansı forması üzrə işləmək istərdiniz?	Hansı ixtisas üzrə işləmək istərdiniz?
- Yarımştat - Tam Əgər yarımştatısa, səbəbi?	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
Hərbi mükəlləfiyyətlisinizmi? _____ Bəli _____ Xeyr Əgər yox, səbəbi? _____	
Hazırda işləyirsinizmi? Bəli _____ Xeyr _____	Gözlədiyiniz əmək haqqı (man.)
Müdirinizə zəng etmək olarmı? Bəli _____ Xeyr _____	
Müdirinizin soyadı, adı _____	
Telefonu: _____	

Son 5 il ərzində əmək fəaliyyətiniz			
Müəssisənin adı	İş müddəti	Vəzifəniz	İşdən ayrılma səbəbi

HANSI DİLLƏRİ BİLİRSİNİZ?

Biliyinizin səviyyəsini göstərin («əla», «yaxşı», «kafi», «qeyri-kafi»)

Dillər	Başə düşmək	Oxumaq	Yazmaq	Danışmaq
Azərbaycan				
İngilis				
Rus				
Digər _____				

KOMPÜTER BİLİYİ

Kompüter biliyi	Əla	Yaxşı	Kafi	Qeyri-kafi
Word				
Excel				
Digər _____				

TƏHSİLİNİZ

Universitetin adı	Təhsil müddəti	Fakültə	Əldə etdiyiniz yekun sənəd	Nö-si

İştirak etdiyiniz treyninglər, seminarlar, konfranslar (sertifikatın surəti):

Əlavə etmək istədiyiniz məlumat:

ƏLAVƏ 9-2. VƏZİFƏ TƏLİMATLARI FORMASI

Tutduğu vəzifə	
Vəzifə dərəcəsi	
Departament / Şöbə	
Kimə hesabat verməlidir	
Ümumi məqsədlər	
Əsas vəzifələr	
Qərarlar və onların təsiri	
Şəxslər üçün cavabdehliyi ¹ .	
Əmlak və mənbələr üçün cavabdehliyi	
Xüsusi texniki bilik və təcrübə	
Təşkilatçılıq sərəştəsi	
Problem həll etmək sərəştəsi	
Ünsiyyət	
Fiziki tələblər	
İş şəraiti	

ƏLAVƏ 9-3. İŞÇİYƏ TƏLƏB FORMASI

İşçiyə tələb forması		Tarix /
DEPARTAMENT		
ŞÖBƏ		
VƏZİFƏ	İŞƏ BAŞLAMASI TƏLƏB OLUNAN TARİX	
Tələb olunan təhsil		
Tələb olunan iş təcrübəsi		
Tələb olunan bilik, bacarıq, sərişətlər		
Əlavə qeydlər (hərbi xidməti, sürücülük vəsiqəsi və s.)		
Departamentin direktoru	KİD-in direktoru	

Bu forma işçinin tələb olunduğundan 1 ay əvvəl KİD - ə təqdim edilməlidir.

ƏLAVƏ 9-4. NAMİZƏDİ QIYMƏTLƏNDİRMƏ FORMASI

Namizidin S.A.A.

Vəzifə

#	Meyarlar	1-ci qiymətləndirənin qiyməti	2-ci qiymətləndirənin qiyməti	Qeydlər
1	Fiziki keyfiyyətlər -zahiri görkəm -sosial bacarıqlar			
2	Nailiyyətlər - təhsili - treyninqləri - xarici dil - kompüter			
3	Yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq			
4	Unsüyyət və nitq -şifahi -yazılı -vücut dili			
5	Nüfuz və sirayətmə			
6	Komanda ruhu			
7	Böfüşmə -təcrübə -iş üzrə biliklər			
8	Analitik təhlil			
9	Problem həlletmə və qərarvermə			
10	Strateji plan tərtib etmə			
11	Rəhbərlik -idarəetmə			
12	Kollektiv üzvlərinin inkişafı			
13	Meyarlar üzrə ümumi qiymət			
14	Testlərin nəticələri üzrə yığılan bal			

Yekun rəy: Uyğundur: Uyğun deyil Başqa departamentə uyğun ola bilər:

Qiymətləndirənlərin adı və soyadı:

1. _____ İmza: _____
2. _____ İmza: _____

Tarix: _____

ƏLAVƏ 9-5. İŞ TƏKLİFİ MƏKTUBU FORMASI

Hörmətli _____

Azərbaycan Respublikası (təşkilatın adı) (departamentin adı) departamentində vakant olan (vəzifənin adı) vəzifəsini tutmaq üçün keçirilən müsabiqə üzrə göstərdiyiniz yüksək nəticələrə görə təşkilatımız adından sizə həmin vəzifə üzrə iş təklifi etməkdən məmnunluq duyuram. Sizin vəzifə təlimatlarınız aşağıdakılardır:

- 1.
- 2.
- 3.

Sizin aylıq xalis maaşınız __Azərbaycan manatıdır. İşə başlamaq tarixi 1 yanvar 2005-ci ildir. İş günləri bazar ertəsindən cümə gününədək saat 9.00 – dan 18.00 -ə qədərdir. İş təklifini qəbul etdiyiniz təqdirdə kadrların idarə olunması departamentinə öz qərarınız barədə 15 dekabr 2004- cü ilədək xəbər verməyiniz xahiş olunur.

Sizi təbrik edir və kollektivimizin sizin simanızda təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmasında böyük töhfələr verəcək daha bir işçi qazandığına ürəkdən inanırıq.

Hörmətlə,

ƏLAVƏ 9-6. MEYARLARI YOXLAYACAQ SUALLARDAN NÜMUNƏLƏR

Namizədi tanımaq məqsədi daşıyan ümumi suallar

1. Nəyə görəuniversitetinfakultəsini seçdiniz? Yenidən təhsil seçimi etsəydiniz yenə həmin seçimi edərdinizmi?
2. Universitet (treyninqlər) sizə gələcək ixtisasınız üzrə kifayət qədər nəzəri biliklər verdi mi?
3. Universitetdə/iş yerinizdə qürur duyduğunuz, fəxr etdiyiniz nailiyyətiniz barədə danışın.
4. Universitet qiymətlərinizdən nə qədər razısınız? Qiymətlərinizin yaxşı/əla olmamasını necə izah edərsiniz?
5. Xarakterinizdə 5 ən güclü xüsusiyyəti sadalaya bilərsinizmi?
6. Siz faktlarla/rəqəmlərlə yoxsa insanlarla işləməyi sevirsiniz?
7. Zəif cəhətləriniz haqda fikirləşirsinizmi?
8. Mövcud vəzifə səlahiyyətiniz və məsuliyyətləriniz haqda məlumat verə bilərsinizmi?
9. Son işinizdən əldə etdiyiniz və gələcəkdə də bəhrəli olacağına əmin olduğunuz təcrübə barədə danışın.
10. İşdən nə üçün çıxmaq istəyirsiniz? Bundan əvvəlki işlərinizdən nə səbəbə görə çıxdınız?
11. Nəyə görə məhz bizim təşkilatda işləmək istəyirsiniz?
12. Bizim təşkilat haqqında hansı məlumata maliksiniz?
13. Sizə zövq verməsi üçün iş hansı xüsusiyyətləri özündə cəmləşdirməlidir?
14. 3-5 il ərzində özünüzi harada və hansı vəzifədə görmək istəyirsiniz?
15. Sizin üçün işdə stimulyon (ruhlandırma/motivasiya) ola biləcək 5 faktoru sadalayın.

Ünsiyyət

Fikir, rəy və hisləri şifahi nitq, yazışmalar və hərəkətlər vasitəsilə ifadə etmək qabiliyyətidir. Müsahibə zamanı namizədin səs tonu, nitqi, leksikonu (söz bazası) üzününün ifadəsi və hərəkətləri/jestləri də müşahidə olunmalı və qiymətləndirmədə müvafiq bölmədə öz əksini tapmalıdır.

- İnsanlarla ünsiyyətdə hansı müxtəlif yanaşma üsullarından istifadə edirsiniz?
- Özünü ünsiyyətçi hesab edirsinizmi?
- Nə cür adamlar ilə dil tapmaq, ünsiyyət qurmaq sizə çətinlik yaradır?
- Sizin çox düzgün olan fikriniz qrup tərəfindən qəbul olunmursa, bu məsələni necə həll edirsiniz?
- Sizcə insan ünsiyyət ilə əlaqədar problemlərlə üzləşə bilirmi?
- Hansı adamlarla «sizin səbriniz tükənər»?

Özünəinam

Öz qüvvəsinə, bacarığına, savadına və təcrübəsinə inamlıdır, arxayındır, müstəqil hərəkət edə, işləyə bilir, həmişə axtarışdadır və başqalarını da bu səmtə yönəldir, ruhlandırır.

- Karyeranızı aid, ona təsir edəcək qərarları necə verirsiniz?
- Qarşınıza qoyduğunuz məqsədə çatmaq üçün ümumi (standart) qaydalar əleyhinə getdiyiniz (hərəkət etdiyiniz) hal oldumu?
- Təbiətiniz etibarlı ilə özünüzü rəqabətçi sayırsınızmi?
- İşdə gərginlik/təzyiq altında işləməyə münasibətiniz necədir?

Analitik düşünmə/Təhlil etmə

Hadisələr, faktlar, rəqəmlər arasındakı əlaqələrin bütün ehtimallarını nəzərə alıb, həqiqi dəlillərdən çıxış edərək məsələni/problemi üzə çıxarmaq, izah etmək və hadisələr, faktlar, rəqəmlər arasındakı əlaqələri göstərərək məntiqli və obyektiv həll yolu tapmaq qabiliyyətidir. Məntiqli təhlil etmə bacarığı bəzi hadisələri qabaqcıdan görmək qabiliyyəti, yarana-cıq problemlərin qarşısını ala bilmək və məsələni, hadisəni düzgün istiqamətləndirə bilməkdir.

- Baş vermiş bir hadisənin müdirlərinizdən/iş yoldaşlarınızdan əvvəl baş verə biləcəyini hiss etdiyiniz hal olubmu? Necə hərəkət etdiniz? Nəticəsi nə oldu?

- Sizin üçün çətinlik yarada biləcək və baş verə bilmə ehtimalı yüksək olan hadisələri əvvəldən görə bilərsinizmi? Hər hansı bir nümunə gətirə bilərsinizmi?
- Son bir ildə gördüyünüz ən mürəkkəb, çətin iş haqqında danışın. Nəyə görə çətin olduğu fikrindəsiniz? Sizin fikrinizcə nə qədər fəaldınız? Nəticəsi nə oldu?

Problemi həll etmə/Qərar vermə

Problemlər qarşısında özünü itirməmək, problemin səbəbini – kökünü müəyyən etmək, məlumatlar/faktlar əsasında düzgün mühakimə yürütmək, onun həllinə obyektiv yanaşaraq həmin problemi həll etmək və düzgün qərar verə bilmək qabiliyyətidir:

- İndiki işinizin hansı xüsusiyyəti sizdən qərar verməyi tələb edir? Nümunə gətirə bilərsinizmi?
- Müdiriyyət/iş yoldaşlarınızla üzləşdiyiniz bir problem haqqında danışın. Problemi necə həll etdiniz?
- Bütün iş yerlərində çətin adlandırılan işçilər var ki, bunlarla bir yerdə işləmək çox adamlar üçün çətin olur. Belə insanlarla olan təcrübəniz barədə danışa bilərsiniz? Nəyə görə o adam çətin hesab olunurdu? Məsələni necə həll etdiniz?
- Son iş yerində verdiyiniz 2 mühüm qərar haqqında danışın. Nə üçün onların mühüm olduğunu düşünürsünüz? Nəticəsi necə oldu?
- Rəhbərlik tərəfindən sizə haqqında kifayət qədər məlumatınız olmadığı bir tapşırıq verilsə, siz necə hərəkət edərsiniz? Rastlaşdığınız bir hadisəni danışın.

Yaradıcılıq/Təşəbbüskarlıq

Məsələlərin həlli və icrası üçün yeni fikirlər/təkliflər vermək, onları həyata keçirə bilmək, işləri görəkən təşəbbüskarlıq göstərmək, gündəlik işdən əlavə işlər görməyə təşəbbüs göstərmək qabiliyyətidir.

- İş (təhsil) əsnasında üsul və ya proses dəyişdirdiyiniz hadisələr olubmu? O haqda danışın.
- İşlədiyiniz yerlərdə rəhbərinizə yeni təkliflərlə müraciətiniz oldumu? Bu haqda danışa bilərsinizmi?

- Sizə verilmiş bir işi/layihəni sərbəst, müdirinizin köməyi/nəzarəti olmadan həyata keçirə bilərsinizmi?
- Təşəbbüsünüzlə həyata keçirilən layihə/təklif haqqında danışın.

Komandada işləmə

İş yerində işçilərin ümumi məqsəd üçün bir-birini dəstəkləməsi, hamı ilə birlikdə işləmək, əməkdaşlıq etmək, işçilərə müsbət təsir göstərmək, məmnuniyyətlə bildiklərini başqalarıyla bölüşmək, bərabər hərəkət etmək qabiliyyətidir.

- İşlədiyiniz yerdə iş yoldaşlarınız ilə bir yerdə həll etdiyiniz bir əhvalatı danışın.
- Siz işi tək, yoxsa komanda ilə görməyi xoşlayırsınız?
- Qrup ilə görülən işin müsbət cəhətləri nədən ibarətdir?
- İştirak etdiyiniz və müvəffəqiyyətli/müvəffəqiyyətsiz olan bir qrup/komanda işindən danışa bilərsinizmi? Sizin məsuliyyətiniz nədən ibarət idi? İşin müvəffəqiyyətli/müvəffəqiyyətsiz olmasının səbəbi nə idi? Əgər eyni işi yenidən görməli olsanız, işin müvəffəqiyyətli olması üçün hansı dəyişiklikləri edərdiniz?
- İştirak etdiyiniz qrup işlərindən qazandığınız təcrübəni deyə bilərsinizmi?
- Bir qrup işinin irəliləməsi üçün vacib xüsusiyyətləri sadalayın.

Təcrübə bölüşmə

Savadını/təcrübəsini iş yoldaşları ilə məmnuniyyətlə bölüşür və bildiklərini həmin sahədə təcrübəsi olan əməkdaşlardan soruşmaqdan çəkinmir.

- İşinizdə/təhsilinizdə cavabını tapa bilmədiyiniz suallar, məsələlər olduqda özünüzü necə hiss edirsiniz? Belə hallarda çıxış yolunuz nə olur?
- Bu günədək hansı sahədəsə «şagird»iniz adlandırma biləcəyiniz şəxslər varmı? Hansı sahələr üzrə?
- Hər hansı bir şəxsə onun bilmədiyini izah edərkən, öyrədərkən özünüzü necə (səbrli/hövsələsiz) hiss edirsiniz? Bu işdən zövq alırsınızımı?

Nüfuz və sirayət etmə

Ətrafdakıları öz fikrinə, təkliflərinə, qərarına inandıra bilmək, onların fikirlərinə, qərarlarına müsbət təsir etmək, lazım gəldikdə inad göstərməyi bacarmaq qabiliyyətidir.

- Qrupun üzvlərinin verdiyi qərarla razı deyilsinizsə, necə hərəkət edirsiniz?
- Sizi qərarınızdan daşındırmaq nə qədər mümkündür?
- Dostlarınız/yaxınlarınız sizə məsləhət üçün müraciət edirləmi?

Kompüter savadı

Kompüterdə sərbəst işləmək, yeni texnologiya ilə maraqlanmaq, bildiklərini öyrənməyə açıq olmaq, özünü daim inkişaf etdirmək bacarığıdır. (Bu meyar texniki olaraq - kompüterdə yoxlanılır.)

- Sizcə kompüter texnologiyasının son 10 ildə cəmiyyətdə etdiyi əsas dəyişikliklər, təsir nədir?
- Sizin yeni texnologiyaya münasibətiniz necədir? Yeni texnologiyanı öyrənirsiniz, yoxsa bunlarsız da keçinmək mümkün olduğunu düşünürsünüz?
- İnternet nə deməkdir?
- Təcrübənizdən və ya eşitdiklərinizdən sizcə e-poçta əlverişli, səmərəli ünsiyyət növüdür?

Rəhbər vəzifələr üçün idarəetmə bacarığını voxlayan suallar

Strateji plan tərtib etmə

Təşkilatın strategiyası istiqamətində strateji plan tərtib etmək və onun tətbiqini təmin edən planları tərtib edə bilmək qabiliyyətidir.

- İşlədiyiniz (keçmiş) təşkilatın strategiyası və missiyasının nə olduğunu bilirsinizmi?
- Strateji plan tərtib edərkən sizcə diqqət yetiriləcək ən mühüm faktorlar hansılardır?
- İndiyədək işlədiyiniz təşkilat/departament/şöbə üçün strateji plan tərtib etdiyinizmi? Bu barədə danışa bilərsinizmi?
- Sizcə təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən təyin edilmiş strategiya təşkilat daxilində necə tətbiq olunmalıdır? Nələrə daha çox diqqət yetirilməlidir? Niyə?

Rəhbərlik/İdarəetmə

Hədəflərin/məqsədlərin zamanında icrasını təmin edən, gərgin, səmərəli işləməyi bacaran komanda qurmaq, vəzifələr üzrə səlahiyyət/məsuliyyət vermək, işlərini obyektiv qiymətləndirmək, nöqsanları vaxtında görmək və onların həlli yollarını aydınlaşdırmaq, müvəffəqiyyətləri mukafatlandırmaq, işgüzar mühit yaratmaq qabiliyyətidir.

- Sizcə müvəffəqiyyətli rəhbər/müdür olmaq üçün nəyə daha çox diqqət yetirmək lazımdır?
- Rəhbərlik etdiyiniz müvəffəqiyyətli/uğursuz layihədən danışın. Səbəbləri haqda danışın.
- İşlədiyiniz müddətdə iş üsulunu və ya prosesini dəyişdirdiyiniz hal oldu mu? Nəticəsi necə oldu?
- İndiyədək səhvlərinizdən nə öyrənmisiniz?
- Təbiiyinizdə olanlar sizə şəxsi məsələlərin həlli ilə məsləhət üçün müraciət edirlərmi?
- Ən peşəkar saydığınız müdirinizi necə xarakterizə edərdiniz?

Kollektiv üzvlərinin inkişafı

İşçilərin inkişafına imkan yaratmaq, onları daim yeni və daha mürəkkəb işlər görməyə ruhlandırmaq, lazımi təyinatlarda iştirakını təmin etmək, karyeralarını inkişaf üzrə istiqamətləndirmək qabiliyyətidir.

- Siz işçiləri inkişaf etdirməyi necə təsəvvür edirsiniz? Bu sahədə təcrübənizdən bir qədər danışın.
- Təbiiyinizdə işləyən işini qənaətbəxş görməyən işçinizə qarşı hansı tənbeh/ cəzalandırma ölçüsünü tətbiq edərsiniz?
- İşçilərin inkişafı üçün bu günə qədər gördüyünüz işlərdən danışın.
- İşçilərin ruhlandırmaq üçün hansı üsullardan istifadə edərsiniz?
- Düşünürsünüzmü, işin yaxşı görülməsi üçün onu məhz özünüz etməlisiniz?

ƏLAVƏ 9-7. “UYĞUN GƏLMƏYƏN NAMİZƏDƏ MƏKTUB” FORMASI

Hörmətli _____!

Sizə Azərbaycan Respublikası _____ departamentində olan _____ vəzifəsi üzrə _____ tarixdə keçirilən müsabiqədə iştirakınıza görə minnətdarlığımızı bildiririk.

Lakin müsabiqə (test) üzrə Sizin yekun göstəriciləriniz həmin vəzifə üçün uyğun hesab edilməmişdir.

Biz inanırıq ki, yaxın gələcəkdə Siz öz bacarıq və təcrübənizdən bəhrələnəcək digər bir təşkilatın münasib işçi seçimi olacaqsınız.

Karyeranızda və işlərinizdə müvəffəqiyyətlər arzulayırıq.

Hörmətlə, _____

FƏSİL X

XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ SİSTEMİ

Giriş

Müasir dövr respublikamızda mövcud olan bir sıra sistemlərə yeni baxış və yanaşmaları tələb edir. Həmin yanaşmalar isə müxtəlif sahələrdə əsaslı dəyişikliklərə ehtiyac olduğunu, bəzən isə onun tam yeniləşməsinə tələb edir. Bu baxımdan kadrların idarə edilməsi sistemi bu gün gündəmdə durmalı olan əsas mövzuya çevrilməlidir. Həyatımızın müxtəlif sahələrində baş verən islahatların daha səmərəli nəticələr verməsi üçün kadrların idarə edilməsi kimi dövlət əhəmiyyətli bir sistem öz işlərini günün tələblərinə müvafiq qurmalıdır. Sürətli inkişafı özünə hədəf qoymuş müasir Azərbaycanda bu sistemin əhatə etdiyi fəaliyyətlər artıq qeyd etdiyimiz kimi sənədləşmə, kəğızlarla iş ilə deyil, hər bir cəmiyyət üçün ən önəmli amil olan insan inkişafına xidmət ilə səciyyələndirilməlidir. Bu məqsədlə oxuçuların diqqətinə "Beynəlxalq standartlar üzrə işə qəbul, seçmə meyarları və müsabiqələrin keçirilməsi", "İşə qəbul zamanı müsahibələr və tələb olunan peşəkarlıq" sərəlvhəli yazıların silsilə ardı olaraq beynəlxalq təcrübədə tətbiq edilən və özünü təsdiqləmiş bir sistem təqdim edilir. Bu sistem kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslərin ikinci əsas fəaliyyətidir.

Hər bir təşkilatın ən böyük kapitalı onun əməkdaşlarıdır. Onları inkişaf etdirmək və peşəkarlıq səviyyələrini qiymətləndirmək rəhbər vəzifə tutan şəxsin vəzifə funksiyasıdır. Rəhbərliyin əməkdaşlara verilmiş tapşırıq və işləri hansı səviyyədə icra etdiyini bilmək istəyi təbiiidir. İşçi sayı az olduğu zaman, bu, kənardan gündəlik müşahidə ilə müəyyən edilə bilər. Orta saylı və böyük təşkilatlarda isə bu işin müşahidə ilə edilməsi qeyri mümkündür. Bəs bu iş necə həyata keçirilməlidir?"

Sualı cavab vermək məqsədi ilə bir qədər geriyə - tarixə nəzər salaq: qiymətləndirmə ilk dəfə birinci dünya müharibəsi illərində Amerika ordusunu qiymətləndirmək məqsədilə yaradılmışdır. 1925-ci ildə isə vəzifələrin, işin qiymətləndirilməsi və bir qədər sonra isə işçilərin qiymətləndirilməsi həyata keçirilməyə başlandı. Bunlar ilkin variant olduğundan bir qədər primitiv xarakter daşıyırdı, əməkdaşın fəaliyyətini obyektiv qiymətləndirməkdən daha çox, onun ümumi

xarakterini, şəxsi keyfiyyətlərini nəzərə alırdı. 1950-ci illərdə ilk dəfə olaraq Piter Druker diqqəti insanların şəxsiyyətinin deyil, onların xidməti fəaliyyətinin və biliyinin qiymətləndirilməsi istiqamətinə yönəltdi və işçinin fəaliyyəti üzrə müəyyən hədəflərin qoyulması məsələsinə üstünlük verdi. 1957-ci ildə Piter Druker və Duqlas MakQreqor hədəflər müəyyən edərək, işçinin gördüyü işi obyektiv meyarlarla qiymətləndirmək imkanı verən bir sistem yaratdılar. Bu "Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi" sistemi idi.

SMART hədəflər və peşəkarlığı ölçən meyarlar

Hazırda müxtəlif qiymətləndirmə sistemləri mövcuddur:

- Müdirlərin işini qiymətləndirməsi
- İşçinin özünü qiymətləndirməsi
- İşçilərin bir-birini qiymətləndirməsi
- İşçilərin müdirləri qiymətləndirməsi (bütün ölkələrdə anonim keçirilir)
- 360 dərəcə qiymətləndirmə

Bu məqalədə təqdim olunan "Qiymətləndirmə" sistemi bir il ərzində əməkdaşın icra etdiyi işlərin, (onların tətbiqində onun profesional biliyinin səviyyəsi də məlum olur) səviyyəsini və fəaliyyəti zamanı nümayiş etdirdiyi peşəkar davranışın **xüsusi meyarlar** vasitəsilə müdiri tərəfindən qiymətləndirilməsi prosesini əks etdirir. (Meyarların barədə ətraflı məlumat: Əlavə 10-1)

Müxtəlif ölkələrdə, təşkilatlarda qiymətləndirmələr müxtəlif formalarda həyata keçirilsə də, son məqsəd eyni olur. Ayr-ayrı ölkələrin qiymətləndirmə formasına nəzər saldıqda, onları ümumiləşdirən, hətta eyniləşdirən çox oxşar cəhətlərə rast gəlinir. Bu oxşar cəhətlər hansılardır? Qiymətləndirmə prosesi adətən ilin əvvəlində (başlanma müddəti dəyişə bilər) işçinin qarşısında müdiri tərəfindən həmin il ərzində icra etməli olduğu hədəflərin qoyulması, mühüm tapşırıqların verilməsi ilə başlayır və bu zaman gündəlik cari işlər nəzərdə tutulmur. Müdir bu işləri hansı müddətə, necə yerinə yetirməli olduğunu, hansı qiymətlər üzrə qiymətləndiriləcəyini işçiyə izah edir. Bunlar hamısı yazılı olaraq "**Xidməti Fəaliyyətin Qiymətləndirilməsi**" forması (Əlavə 10-2) üzərində həyata keçirilir və ilin əvvəlində hər iki tərəfin bu şərtlərlə razılaşması rəsmiləşdirilir. Qoyulmuş hədəflərin **SMART** (ingilis dilində qısaldılmış)-beynəlxalq standartına cavab verməsi vacib şərtidir.

- **Specific** - tapşırıq konkret vəzifəyə aid olmalı;
- **Measurable** –tapşırıqlar obyektiv ölçülən olmalı, məqsədə nail olmanı təyin etmək, qiymətləndirilə bilməsi mümkün olmalı;
- **Achievable** (attainable) – işçi tərəfindən nail olması, əldə edilməsi mümkün olmalı;
- **Relevant** (result – focused) – tapşırıq vəzifənin fəaliyyəti və məqsədi ilə əlaqəli, real olmalı;
- **Time –bound** – tapşırığın icra müddəti təyin olmalıdır.

Bu o deməkdir ki, hədəflər spesifik - əməkdaşın vəzifə funksiyaları çərçivəsində, obyektiv ölçüləbilən, yerinə yetirilə bilən, əməkdaşla qarşılıqlı razılaşdırılmış, vəzifənin fəaliyyət və məqsədilə əlaqəli, mümkün olmalı, icra müddəti dəqiq müəyyən edilməlidir. Bu işçinin gördüyü işlər üzrə qoyulan standartdır.

Onun peşəkar fəaliyyəti zamanı işləri icra edərək özünü aparması, nümayiş etdirdiyi davranış da öz növbəsində ayrılıqda xüsusi meyarlar üzrə qiymətləndirilir. Sırası işçilər adətən 9 - 10 meyar, rəhbər işçilər isə 12-13 meyar üzrə qiymətləndirilir. Vəzifənin tələblərinə müvafiq olaraq əməkdaşlar professional bilik, işə münasibət, təhlil etmə, qərarvermə, ünsiyyət/danışıqlar aparılması, təşkilatçılıq və planlaşdırma, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq, kollektivlə işləmə, təcrübəni bölüşmə, məsuliyyət və iş intizamı və bu kimi digər meyarlar üzrə, rəhbər işçilər isə əlavə olaraq strateji planlaşdırma, proqnozlaşdırma, idarəetmə, kollektivdə nüfuz və komandaqurma meyarları və s. üzrə qiymətləndirilir. (Əlavə 10-1)

Kommersiya strukturlarında təşkilatın, şirkətin fəaliyyəti ilə əlaqədar müvafiq meyarlar, məsələn, müştəri cəlb etmə, müştəriyə münasibət və əlaqələri qurmaq, marketinq, satış qabiliyyəti və s kimi keyfiyyətləri qiymətləndirmək üçün meyarlar əlavə olmalıdır.

Qiymətləndirmə sistemi

Qiymətləndirmə dövrünün sonunda müdir - qiymətləndirən əməkdaşın **gördüyü işləri nəticəyə** görə aşağıdakı **5 bal** sistemi ilə qiymətləndirir; (Əlavə 10-2)

1 – Gözlənilməyindən yüksək səviyyədə icra edilmişdir.

2 - Tamamilə yerinə yetirilmişdir

3 – Əsasən yerinə yetirilmişdir

4 – Qismən yerinə yetirilmişdir

5 - Yerinə yetirilməmişdir.

Daha sonra əməkdaş qiymətləndirmə dövründə peşəkar fəaliyyətinə, davranışına görə **xidməti fəaliyyət meyarları** üzrə aşağıdakı qiymətləndirmə sistemi üzrə qiymətləndirilir; (Əlavə 10-2 səh 3)

- A - Əla, gözlənildiyindən yüksək
- B - Yaxşı
- C - Qənaətbəxşdir, cüzi zəiflik mövcuddur
- D - Zəif
- E - Qeyri-kafi

Hər bir xidməti fəaliyyət meyarını tam dəqiqliklə qiymətləndirmək üçün onun əhatə etdiyi sahələr açılır və onlar qarşılındakı kvadrat xanələrdə aşağıdakı yardımçı işarələr ilə qeyd olunur;

Yaxşı yerinə yetirmişdir



Yerinə yetirmişdir



İnkişafa ehtiyac var



Yararsızdır



Yardımçı qiymətləndirmə işarələri xidməti fəaliyyət meyarını tam, izahlı və əsaslı qiymətləndirmək üçün ən vacib üsuldur. Bununla yanaşı hər bir fəaliyyət meyarını qiymətləndirdikdən sonra paralell sətirdə “**Şərh və misallar**” bölməsində qiymətləndirən həmin fəaliyyət meyarı üzrə əməkdaş barədə fikir və şərtlərini yazır.

Qiymətləndirən və Qiymətləndirilən münasibətləri

Hər iki tərəf-qiymətləndirən və qiymətləndirilən, bu prosesin təşkilat və əməkdaşlar üçün tam əhəmiyyətini başa düşməli, bütün bilik və bacarıqlarını təşlilatın inkişafına, onun mənafeyinə xidmətə sərf etməli, **giymətləndirmə zamanı şəxsi münasibətləri deyil, təşkilatın strateji hədəflərinin icrasına yönəlmiş işgüzar münasibətləri əsas seçməlidirlər.**

Qiymətləndirmənin arzu olunan səviyyədə keçməsi və müsbət nəticələr verməsi əsas etibarilə qiymətləndirəndən daha çox asılı olub,

ondan bu prosesin ədalətli keçməsi üçün böyük məharət, professionallıq və ən əsası, **obyektiv münasibət** tələb edir. Qiymətləndirmə zamanı ümumi sözlərdən, fikirlərdən istifadə edib, tənqid etmək, qeyri-professionallıq sayılır. Əməkdaşın nöqsanları və zəif tərəfləri konkret faktlar və işlərin icrası zaamını buraxılmış konkret səhvlər, nöqsanlar ilə diqqətə çatdırılmalıdır. Ona görə də qiymətləndirilən ilə il ərzində olunan hər bir məsləhət, söhbət, ona göstərilən irad, gördüyü müsbət işlər və davranışlar qiymətləndirilən tərəfindən kiçik qeydlərlə bir kitabçada öz əksini tapmalıdır.

Prosesin səmərəli və müvəffəqiyyətlə tamamlanması üçün qarşılıqlı anlaşma, səmimilik və inam mütləq prosesin tərkib hissəsi olmalıdır. Giymətləndirən ünsiyyət, məsləhət vermə, tənbehtmə, dəstəkləmə, etimad və bu kimi xüsusiyyətlərdən nə zaman, necə istifadəni peşəkarcasına etməyi bacarmalıdır. Məsələn; işçidən öz fəaliyyətində hiss etdiyi çatışmamazlıqlar barədə öz fikri soruşulduqda (özünüqiymətləndirmə) və bu yəni onun özü barəsində dediyi fikri sonralar ona qarşı “qamçı” kimi tətbiq olunduqda, o, sadəcə olaraq növbəti qiymətləndirilmə zamanı öz çatışmazlıqları barədə susmağı daha üstün tutacaq.

Qiymətləndirmə prosesi qiymətləndirəndən də xüsusi davranış qaydalarına əməl edilməsini tələb edir. Beləki, qiymətləndirilən fəaliyyəti barəsində konstruktiv-mənfi rəyi qəbul etməyi bacarmalı, səhvlərinə qarşı özünümüdafinə mövqeyi tutmamalı, göstərilən nöqsanların aradan galdırılmasında giymətləndirənin/rəhbərliyin məsləhətlərini dinləməli, onlara əməl etməli və bu istiqamətdə onun inkişafına dəstəkçi olan giymətləndirənə öz minnətdarlığını bildirməlidir. İnkişafa doğru gedən işçi heç bir zaman səhvlərini və ya zəif, inkişafa ehtiyacı olduğu cəhətləri və sahələr barədə rəyi dinləməkdən gormamalı, əksinə, onları tərifi-dən daha böyük diqqətlə dinləməli, daha yüksək göstəricilər əldə etmək üçün deyilənlərdən nəticə çıxartmaq qabiliyyətinə malik olmalı, inkişafa və irəliyə doğru yalnız bu yolu –tənqiddən nəticə çıxarmaq və irəliyə inkişaf yolunu seçməlidir. Əməkdaş “**Qiymətləndirmə**”nin nəticələri, onunla razılış-razılışmadığını, gələcək fəaliyyətini qurarkən ondan necə faydalanacağı barədə fikirlərini “**Qiymətləndirilənin şərtləri**” bölməsində yazır və son olaraq forma qiymətləndirən və qiymətləndirilən tərəfindən imzalanır. “Qiymətləndirmə” tətbiq edən təşkilatlar bu prosesin səmərəli və müvəffəqiyyətlə olması üçün

təşkilatın bütün heyətinə "Qiymətləndirmə, onun məqsədi, mahiyyəti və faydaları", "Qiymətləndirmə və konstruktiv rəyin əhəmiyyəti və onu necə qəbul etməli" və s. xüsusi təlimlər verirlər. Təşkilatda əməkdaşların qiymətləndirmənin tam əhəmiyyətini başa düşməsi, bütün bilik və bacarıqlarını təşkilatın inkişafına, onun mənafeyinə xidmətə sərf etməsi, qiymətləndirmə zamanı şəxsi münasibətləri deyil, təşkilatın strateji hədəflərinin icrasına yönəlmiş işgüzar münasibətləri əsas seçmələri üçün təlimlərin keçirilməsi vacib şərtidir.

Bir işçini 5 nəfərdən az olmayan komissiya, yoxsa müdir qiymətləndirməlidir?

İşçi ilin əvvəlində bir il ərzində icra etdiyi işlərlə yanaşı, ona məlum olan müəyyən xidməti fəaliyyət meyarlarına görə (davranışına və digər keyfiyyətlərinə) qiymətləndiriləcəyini bilir. Bu zaman o, bir neçə nəfərdən ibarət olan komissiya deyil, bilavasitə tabe olduğu şəxs - müdiri tərəfindən dəyərləndirilir. Qiymətləndirmənin bu formasında məqsəd işçini qiymətləndirib, inkişaf etdirməkdir. Müdir ilin sonunda onun gördüyü işlərə və peşəkar davranışına hər meyar üzrə öz münasibətini bildirir və il ərzindəki müşahidələrinə əsasən ilin əvvəlində imzaladıqları "Xidməti Fəaliyyətin Qiymətləndirilməsi" formasında ona obyektiv qiymətlər verir. Qiymətləndirmə işçinin iki amilə görə qiymətləndirilməsi ilə bitmir. Qiymətləndirmənin növbəti səhifəsində müdir işçinin peşəkar fəaliyyətinin güclü və inkişafa ehtiyacı olan tərəflərini, il ərzində etdiyi müşahidələrinə və gəldiyi qənaətinə əsasən işçinin ehtiyacı olan treyninqləri qeyd edir. (Əlavə 10-2 səh 7) Təşkilatda işçilərin vəzifə yüksəlişləri, maaş artımları, mükafatlandırma qiymətləndirmənin nəticələrinə görə həyata keçirilir. Bu proses özünü çox doğrultduğu üçün işçilər qiymətləndirmənin nəticələrini həvəslə gözləyirlər. Bu gün dünyada davamlı insan inkişafı konsepsiyası gündəmdə olan ən vacib mövzulardandır və bu formada olan qiymətləndirmə həmin inkişafa tam dəstək ola bilən bir nümunədir. Bu istiqamətdə beynəlxalq təcrübə və bütün ədəbiyyatlar qiymətləndirmənin kadrların idarə edilməsi sisteminin əsas fəaliyyət istiqamətlərindən biri olduğunu xüsusi vurğulayır. Qiymətləndirmə tətbiq edən və etməyən iki eyni fəaliyyətli təşkilatları müqayisəli təhlil etsək, mütləq birincinin irəlində olduğunu görəcəyik. Qiymətləndirməni istər təşkilata, istərsə də işçiyə faydaları uzun illərdir ki, özünü sübut edir. Çünki o, təşkilatın inkişaf perspektivlərini

müəyyənləşdirir, işə qəbul prosesinin səmərəliliyini təyin edir, işlə onu yerinə yetirən şəxs arasındakı uyğunsuzluğu üzə çıxarır, işçinin inkişafa ehtiyacı olan cəhətlərini müəyyən edir, işçinin təlim və inkişaf yollarını göstərir, ona dəstək verir, onu inkişaf etdirir. O cümlədən, nailiyyətlərin əldə olunmasında xüsusi xidmətləri ilə fərqlənən işçiləri mükafatlandırır, əməkdaşları işə həvəsləndirir, təşkilata öz əməkdaşlarını (xüsusi fərqlənən və inkişafa ehtiyacı olan) yaxından tanımaq imkanı verir. Eyni zamanda qiymətləndirmə təşkilata özünü SWOT⁷⁸ (ingilis dilində qısaldılmış) adlanan beynəlxalq standart üzrə təhlil etmək imkanı verir. Bu standart üzrə təşkilat özünün güclü, zəif tərəflərini, imkanlarını və onu təhlükəyə məruz edə biləcək amilləri təhlil edir. Qiymətləndirmə problemləri əvvəlcədən görmək və onların qarşısını almaq imkanı yaradır. O, zəif fəaliyyət göstərəcəkləri olan işçilər üçün düzəliş tədbirləri təyin edir və vəziyyət tələb etdikdə daha qəti tədbirləri nəzərdə tutur. Bir bözlə, qiymətləndirmə əməkdaşları qiymətləndirməklə yanaşı, təşkilata özünə kənardan baxmaq və özünü qiymətləndirmək imkanı verir.

Amerika şirkətləri arasında "Qiymətləndirmə" sistemi barədə keçirilən sorğu onu aşağıdakı 10 əsas xüsusiyyətlərlə səciyyələndirmişdir:

1. Maaşların və vəzifədə irəliləmələr üçün əsas zəmin.
2. Zəifliklərin və treyninqə, tədrisə olan ehtiyacları aşkar edən, müəyyənləşdirən vasitə.
3. Güclü tərəfləri, üstünlükləri və potensial vəzifədə irəliləmələri üzə çıxaran vasitə.
4. Müdiriyyəti/rəhbərliyi işçilər haqqında məlumatla təmin etmək yolu.
5. İşdən azad etmə və ixtisarlar haqda qərar üçün əsas.
6. Müdiriyyətə/rəhbərliyə qiymətləndirənlər haqqında məlumatla təmin etmək yolu.
7. Tapşırıqlar üzrə qərarların verilməsi üçün əsas.
8. İşə qəbulda keçirilən müsahibələrin səmərəliliyini, peşəkarlığını yoxlayan vasitə.
9. İşçi heyətinə stimullaşdırıcı, ruhlandırıcı vasitə.
10. İdarəetmədə inamı stimullaşdırıcı vasitə.

⁷⁸ bax: Fəsil 13

İki sistem arasında fərqlər- maksimum və minimum subyektivlik

Təxminən on illik təcrübədə qiymətləndirmənin müsbət nəticələrinə dəfələrlə əmin, şahid olduqdan sonra onu bizim attestasiya sistemi ilə qarşılıqlı müqayisə etdikdə belə qənaətə gəlinir ki, hər bir dövrdə yaradılan sistem həmin dövrün ehtiyaclarından yarandığı üçün məhz o, dövrün tələblərinə daha çox cavab verir. Attestasiya sovet dövrünün tələbatı ilə həmahəngdir. Bu gün bazar iqtisadiyyatına keçmiş ölkədə hər bir təşkilat rəqabətdə özünü doğrultmaq, təsdiqləmək istəyir, bu məqsədə nail olmaq üçün o, öz əməkdaşlarının nəyə qadir olduğunu bilməli, onları tanımalı, qiymətləndirməli, mükafatlandırmalıdır. Təəssüf ki, attestasiyanın mövcud forması bu tələblərə cavab verə bilmir. Bu səbəbdən attestasiyada mövcud boşluqların aradan götürülməsinə ehtiyac yaranır və onda dəyişikliklər edilməsi məsələsi gündəmə gəlməlidir. Hazırda ölkəmizdə daha müsbət nəticələr verən, insanları inkişaf etdirməyi qarşısına məqsəd qoyan səmərəli və praktiki xidməti qiymətləndirmə sisteminə daha daha çox ehtiyac duyulur. Belə sistem müasir Azərbaycanda keçirilən islahatların daha səmərəli nəticələr verməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Qiymətləndirmə dövrün tələblərinə müvafiq olaraq dəfələrlə dəyişib, mükəmməlləşdiyindən o, praktiki, məqsədyönlü və insan inkişafına xidmət edən bir sistem olaraq bu gün səsleşir, müasir tələbatlarına cavab verə bilir. Elə bu səbəbdəndir ki, qiymətləndirmə inkişaf etmiş bütün ölkələrdə, attestasiya isə əsasən postsovet məkanında və o yönümlü ölkələrdə tətbiq olunur.

Biliyin imtahan və işə qəbul zamanı yoxlanılması təbii haldır. İşə qəbul edildikdən sonra əməkdaşın biliyinin səviyyəsinə görə qiymətləndirilməlidir. Əmək Məcəlləmizin 65 – ci maddəsinin 5 – ci bəndinə əsasən, attestasiya komissiyasının üzvləri işçiyə tutduğu vəzifəyə, əmək funksiyasına, ixtisası üzrə, yerinə yetirdiyi işlər, onların nəticələri barədə, habelə vəzifəsinə uyğunluğunu müəyyən etmək üçün əmək müqaviləsi ilə müəyyən olunmuş hüquqları və vəzifələri dairəsinə aid əlaqəli suallar verə bilər. Cəmiyyətdə isə attestasiya müəyyən qrup işçilərin işdən kənarlaşdırılması üçün keçirilən bir tədbir kimi qəbul olunur. Attestasiya zamanı görülmüş işləri və işçinin vəzifəyə münasibliyini qiymətləndirmək üçün heç bir standart və meyarların olmaması bu cür düşünməyə əsas yaradır. Bu zaman işçi attestasiya

komissiyasının subyektiv fikrindən asılıdır. Bu komissiya isə işçiyə 5 il ərzində hansı işlərin həvalə olunmasından və onların hansı keyfiyyətdə icrasından adətən xəbərsiz olur. Qiymətləndirmədə isə işçini bilavasitə tabeliyində olduğu və bir il ərzində gündəlik tapşırıqlar aldığı rəhbəri qiymətləndirir. Düzdür, istər qiymətləndirmə, istərsə də attestasiyada qiymətləndirən kompüter deyil, insan amili olduğu üçün burada subyektivliyə təbii ki, müəyyən qədər yer qalır. Fərq ondadır ki, qiymətləndirmə zamanı həmin subyektivliyə minimum, attestasiyada maksimum imkanlar var.

Son olaraq qeyd etmək yerinə düşər ki, müxtəlif sahələr üzrə mütəxəssislərin vahid sistem üzrə attestasiyadan keçirilməsi arzuolunan nəticələr verəcəyinə inam yaratmır. Məhz qiymətləndirmənin geniş imkanları hər bir vəzifə sahibinin peşəkarlıq səviyyəsini müəyyən etməyə imkan verir. Bu baxımdan müəllimlərin, həkimlərin, tədqiqatla məşğul olan və digər mütəxəssislərin qiymətləndirilməsi zamanı əməkdaşın intellektual qabiliyyətini üzə çıxarmaq məqsədi ilə istifadə edilən eyni meyarlarla yanaşı, hər sahənin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə alan əlavə meyarlar seçilməlidir.

Öz məqsədini, missiyasını, strategiyasını müəyyənləşdirərək, gələcək haqqında aydın təsəvvürə malik olan, həmin istiqamətdə öz əməkdaşlarını planlı olaraq irəli aparan, inkişaf etdirən təşkilatlar yüksək nəticələr əldə edib müvəffəqiyyətli olur. Əməkdaşların – insanların inkişaf etdirilməsi yalnız o təşkilatı deyil, bütünlükdə cəmiyyəti inkişaf etdirir.

Rəyin verilməsi və qəbul edilməsi

Rəbər – işçi münasibətlərində, eləcə də digər insanların, bir – birlərinə verdikləri və aldıkları ən vacib məlumatlar davranışlarla əlaqədar rəylərdən ibarət olur. Əgər insanlar həmin rəyləri, digərlərinin fikirlərini öz hərəkətlərinin güzgüdəki əksi kimi qəbul etməyi bacarsa, rəylər insanların özlərini inkişaf etdirməsi üçün ən gözəl imkandır və onları elə də qəbul etmək lazımdır. İnsanların öz davranışını dəyişmək və digər insanlar ilə daha səmərəli qarşılıqlı əlaqələrdə olmaları üçün rəylər onları nəyi və necə etdikləri barədə xəbərdar edən demək olar ki, yeganə vasitədir.

İnkişafı dəstəkləmək və arzuolunan nəticələri əldə etmək üçün rəy vermə və qəbul etmə prosesinə əsas olan xüsusiyyətlərini bilmək vacibdir. Aşağıda rəylərin peşəkarçasına verilməsində və düzgün qəbul edilməsində lazım olan, diqqət verməli xüsusi məqamlar diqqətinizə tədim edilir.

1. Rəy verərkən diqqət insan barədə deyil, onun davranışı barədə fikir söylənməsinə yönəlməlidir.

Rəy söyləyərkən insan barədə ümumiləşmiş şərh vermək deyil, onun nəyi və necə etdiyinə istinad etmək çox önəmli və vacibdir. Diqqətin insana deyil, onun davranışına yönəlməsi nəticəsində biz gələcək nitqimizdə insanı xarakterizə edən təyinlərdən (bilirik ki, o keyfiyyətə aid edilir) deyil, daha çox onun hərəkətlərinə aid olan, onları xarakterizə edən zərfliklərdən (necə icra edildiyinə) istifadə edəcəyik.

Beləliklə, biz “Adil çox danışandır” əvəzinə “Bu iclasda Adil bir qədər çox danışdı” deməliyik. “Adil çox danışandır” dedikdə biz bir insanın sabit, dəyişməsi çətin, bəlkə də mümkün olmayan şəxsi xarakter barədə danışırıq. Rəy söyləyərkən diqqətin davranışa yönəlməsi həmin davranışın konkret vəziyyətdə baş verdiyini, onun dəyişilə bilən olduğunu göstərir. İnsan üçün özünün müəyyən bir davranışı barədə rəy eşitmək, xarakteri barədə ümumiləşmiş rəy eşitməkdən daha asan, daha qəbul ediləndir.

2. Rəy verərkən diqqət ehtimal və gümana görə deyil, müşahidələr üzərində fikir söylənməsinə yönəlməlidir.

Müşahidələr digər insanın hərəkətlərində nə görüb və eşitdiyimizi nəzərə aldığı halda, güman və ehtimallar bizim görüb-eşitdiklərimizdən yaratdığımız nəticələrə və şərhlərə istinad edir, onlara əsaslanır. Beləliklə, insan haqqında ehtimal və ya nəticələrimiz müşahidələrimizi korlayaraq, bizim digər insan barədə rəyimizə kölgə salır.

3. Rəy verərkən diqqət mühakiməyə deyil, təsvirə yönəlməlidir.

Baş vermiş bir davranışı təsvir etmək cəhdləri ya həmin prosesi təqdim edir, ya da nə baş verdiyi barədə təqdimat verir. Mühakimə isə yaxşı və ya pis, düz və ya səhv, gözəl və ya kifir kimi qiymətləndirmə aparır. Təsvir neytral hesabat təqdim etdiyi halda, mühakimə bir insanın şəxsi dəyərləri çərçivəsindən çıxışıdır.

4. Rəy verərkən diqqət məsləhət verməyə deyil, ideya və məlumat bölüşməyə yönəlməlidir.

İnsanla ideya və məlumatlar bölüşməklə biz ona hər bir vəziyyətdə, verdiyimiz məlumat və ideyalardan necə istifadə etmək üçün seçim etmək və qərar verməkdə sərbəstlik veririk. Məsləhət verərkən isə ona həmin məlumatla nə etməli olduğunu deyirik və bununla onun bu və ya digər hadisə və ya hərəkətdə nə etməli olduğu barədə verəcəyi qərar sərbəstliyini ondan almış oluruq.

5. Diqqət rəyi verəndə “rahatlıq” qətilməsinə deyil, verilən şəxsə dəyər, xeyir verməyə yönəlməlidir.

Verilən rəy onu verənin deyil, verilənin ehtiyaclarını ödəmək üçün verilməlidir. Dəstək, kömək və rəy təzyiq deyil, təklif kimi verilməli və eşidilməlidir.

6. Rəyin həcmi istənilən qədər sonsuz deyil, onu qəbul edənə istifadə edə biləcəyi qədər olmalıdır.

İnsanı rəy ilə həddindən ziyadə yükləmək onun qəbul etdiklərindən səmərəli istifadəni azaltmaq deməkdir. İstifadə ediləcəyindən çox rəy verən insanlar digər şəxsə köməkdən daha çox, özlərinin bəzi ödənilməmiş ehtiyaclarımızı ödəmiş olur.

7. Rəyin verilməsi vaxtı və zamanına diqqət yönəlməlidir.

Şəxsi rəyin qəbulu və istifadəsi çox mümkün emosional reaksiyalarla əlaqədar olduğu üçün onun nə vaxt verilməsinə

xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Yersiz olmayan zamanda və yerdə, məkanda verilmiş ən əla rəy yaxşılıqdan çox insana daha çox zərər və ağrı verə bilər.

8. Tərif + tənqid+ tərif (= qurucu rəyin verilməsi və ya tənqid)

Həç bir zaman rəy verilən insan ilə söhbət birdəfəlik tənqiddən başlamalıdır. İnsanın davranışı barədə ona qurucu mənfi rəy verərkən insanın əvvəlcə müsbət hərəkətləri, davranışları təriflənməli, sonra qurucu tənqid – rəy təklif edilməli, sonda isə insanın yenə də digər tərəfləri bacarıqları diqqətə gətirilməli, təriflənməlidir. Bu üsulu və ya prosesi qısa olaraq, bu formada təqdim etmək olar: tərif + tənqid+ tərif (=qurucu rəyin verilməsi və ya tənqid) Bu onun konstruktiv rəyi - tənqidi qəbul etməsi üçün lazımdır.

9. Tənqidi rəy əsasən təklidə, müstəsna hallarda digər işçilər qarşısında verilməlidir.

Tənqidi konstruktiv rəy digər insanlar, əməkdaşlar arasında deyil, təklidə aid olduğu insana verilməlidir. Əgər rəy verilən iki dəfə təklidə verilmiş rəyden nəticə çıxarmazsa, ona işçilər arasında rəy vermək münasib və müsbət nəticə verən ola bilər. Bəzi insanlar digərləri qarşısında tənqiddən daha tez nəticə çıxarır.

10. Rəy verərkən “Vacib və əsas olan nə demək deyil, necə deməkdir”.

Professor Mehrabian sübut edir ki, insanlar bir-bir ilə ünsiyyətdə olarkən alınan məlumatın yalnız 7% sözlərdən ibarət olur! Yerdə qalan 55% vücut dili, üzün ifadəsi, digəri 38% isə səsimizin tonu və tembrindən ibarətdir. Bu ingilislərin gözəl bir deyimini təsdiqləyir: “Vacib və əsas olan nə demək deyil, necə deməkdir”. Rəy verərkən vücut dili – jestlər, səs tonu rəy verilənə hörməti və diqqəti əks etdirməlidir.

Beləliklə, rəyin verilməsi və qəbul edilməsi cəsarət, bacarıq, müəyyən vərdislər, anlama, başa düşmə, özünə və özgələyə hörmət tələb edir.

BOOST metodu ilə rəy vermə!

Qeyd etdiyimiz kimi rəy bizim işçi heyətinin işi necə icra etdiyi barədə və onların davranışlarının aspektlərinin işlərinin səmərəliliyinə təsiri barədə onlara məlumatlar verdiyimiz yeganə vasitədir. Həmin məlumatlı işçilər işləri necə icra etdikləri barədə tapmacalar, ehtimallar içində qalır. Digər tərəfdən işçilərin ehtimalları səhv və yanlış da ola bilər. Eyni zamanda rəhbərlər tərəfindən rəy verilmədikdə işçilərin işi daha yaxşı icra etmək imkanları məhdudlaşır və ümumilikdə görülən işin keyfiyyəti isə qalxır. Bəzi rəylər faydasız, hətta zərərli, digərləri mənfi və tənqidi qeydlər isə insanı incidən və onun özünə inamını azaldan da ola bilər. Belə olduqda həmin rəylər işin daha yaxşı icrası üçün istəklər yarada bilməz. Rəylərin digər insanlar üçün faydalı və qəbul edilən olması üçün müəyyən qaydalara əməl etmək lazımdır. Beləliklə, rəy:

- Verilən insan tərəfindən başa düşülməlidir.
- Verilən insan tərəfindən qəbul edilməlidir.
- Verilən insan tərəfindən yerinə yetirilməli ola bilər.

Buna aşağıdakı ardıcılığa BOOST – metoduna əməl etməklə əməl etməklə nail olmaq olar. O, aşağıdakı formada açıqlanır:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ➤ Balanced | Tarazlaşmış |
| ➤ Observed | Müşahidə |
| ➤ Objective | Məqsədli, ədalətli |
| ➤ Specific | Spesific |
| ➤ Timely | Vaxtli - vaxtında |

Tarazlaşmış

- Rəy yaxşı edilmiş bir işin etiraf edilməsi, tanınması, qəbul edilməsi “- yaxşı xəbər” və eləcə də nəyinsə

pis edilməsi və yaxşı edilməli olması barədə “pis xəbər”dən ibarət ola bilər.

- Bir fərd kimi insanın hər iki cür rəyə ehtiyacı var. Tərif və nəyinsə yaxşı edilməsinin etirafı həmin müvəffəqiyyətlərimizin təkrarlanması ehtimalını çoxaldır. Eyni ilə insanlar fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmaq və özlərini inkişaf etdirmək, zəiflikləri barədə düzəliş tədbirləri görmək üçün müvəffəqiyyətsizliklərindən (onların səbəbləri, zamanı, nəticəsi) xəbərdar olmalıdırlar.
- Beləliklə rəylər tarazlaşmış “müsbət” və “mənfi (qurucu)” olmalıdır.

Müşahidə

- Rəy faktlara əsaslanmış olmalı - faktiki olaraq digər insanın hərəkətində, davranışında görülən, eşidilən və müşahidə edilənlər faktlara əsasında verilməlidir.
- Bu müşahidələr üçüncü tərəf tərəfindən (məsələn digər rəhbər) olunarsa, onların ehtimallar deyil, müşahidələr əsasında verilməsini tam əmin olmaq lazımdır.

Məqsədli, ədalətli

- Rəyin xüsusilə qurucu - mənfi rəyi necə verilməsi digər tərəfin onu necə qəbul etməsinə təsir göstərir. Rəy nə qədər yumşaq “neytral” ifadəli verilsə, qəbul edən də onu bir o qədər yardımçı, xeyirli sayıb, həmin rəydən istifadə edəcəkdir. Məsələn: “Son yazınız ilə əlaqədar deməliyəm ki, sizin yazma qabiliyyətinizi inkişaf etdirməyinizə ehtiyac var” fikri (nə qədər çətin olsa da) “Yazmaq Sizlik deyil!” fikrindən daha qəbul edilən və yardımçı ola bilər.
- “Siz çox tənbəlsiniz”, “Sizin haqqınızda heç yaxşı işçi kimi düşünmürəm” şəxsi tənqid kimi səslənən şərtlərdən istifadə etməməyə və onların əvəzinə

baş verənlər haqqında faktlar ilə ədalətli danışmaq məsləhətdir.

Spesifik

- Nəyin yaxşı olunduğu və nəyin isə daha yaxşı icrasına ehtiyac olduğunu konkret, faktlara əsaslanan nümunələr ilə göstərmək, dəqiq və aydın olmayan ümumiləşdirmədən daha faydalı və xeyirlidir.

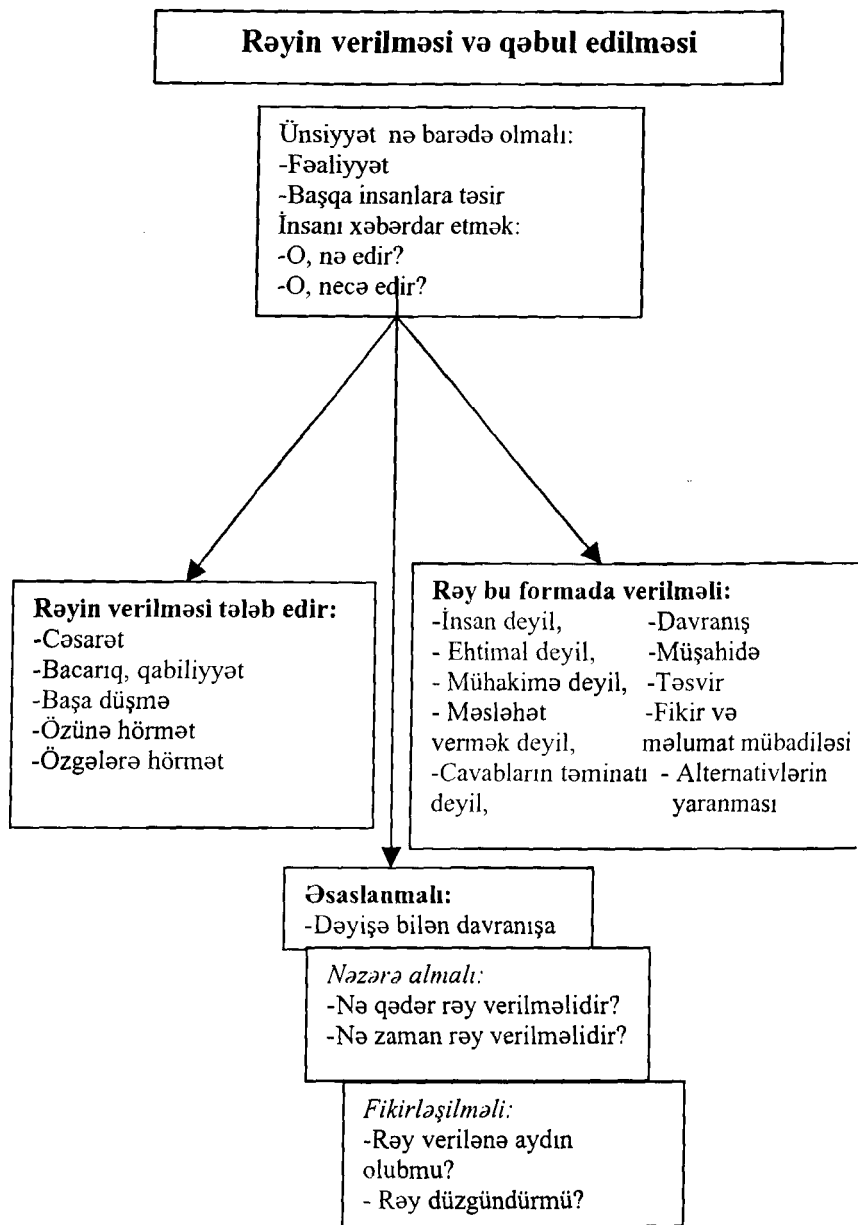
Vaxtlı - vaxtında

- Rəy əlaqəli olduğu hadisə və ya davranışa mümkün qədər yaxın vaxtda (tez) verilsə, o daha səmərəli olur. Birinci səbəb odur ki, yaddan çıxmadığı üçün o da dəqiq və aydın olur. İkincisi, əgər davranış baş verdikdən sonra xeyli keçdikdən sonra verilsə, rəy ilə davranış arasında müddət böyük olar. Belə olan təqdirdə, çox gümün ki, o, artıq böyük əhəmiyyət kəsb etmədiyi üçün veridiyi şəxs tərəfindən etirazla qarşılanacaq və ya vaxtında verilmiş rəy kimi səmərəli olmayacaqdır. Bu yerdə “Daldan atılan daş topuğa dəyər” atalar sözü yerində səslənir.
- Beləliklə, veriləcək rəyi illik qiymətləndirməyə qədər qoruyub saxlamamaq məsləhət görülür.

Yadda saxlamalı amillər:

- Rəy onu alan adama dəstək, kömək olmalıdır.
- Çalışıb mütləq tabeliyində olanların – işçilərin yaxşı iş etdiyini görmək və yadda saxlamaq lazımdır.
- Ehtimallar, reaksiyalar və fikirlər faktlar kimi deyil, olduğu kimi - necə varsa, elə də təqdim edilməlidir.
- Hətta işçinin - insanın fəaliyyətindən narazılıq, qeyri-məmnunluq olarsa belə, ona hörmət bildirilməlidir.

Rəy onu verənin yüngülləşməsi, rahatlaşması formasında və məqsədlə deyil, onu qəbul edənə dəyər və xeyir vermə formasında, məqsədlə tərtib və təqdim edilməlidir.



Rəy necə dinlənilməli və qəbul edilməlidir?

Rəyi dinləmək və qəbul etməyi bacarmaq rəyi vermək qədər cəsarət, bacarıq, müəyyən vərdişlər, anlama, başa düşmə, özünə, özgülərə hörmət və böyük mədəniyyət tələb edir.

1. Rəy qəbul edən öz hərəkətinin, davranışının digər insanlara təsirini nəzərə almalıdır.
2. İnsan öz davranışını digər insana izah edə bilər, lakin rəy dinlənilməli, qəbul edilməlidir.
3. Ən kasıb verilmiş rəydən belə insan özü üçün bir şey əldə etməyə çalışmalıdır.
4. Rəyin əhəmiyyəti tam aydın deyilsə, əlavə məlumatlar verilməsini xahiş etmək lazımdır.
5. Rəy verəni öz rəyini müdafiə etməyə məcbur etmək düzgün deyildir.
6. Rəyi qəbul edərkən özünü müdafiə mövqeyində durmaq olmaz. Rəyi qəbul edən özünümüdafiə mövqeyi tutarsa, rəy verən axıra qədər fikrini deməyə bilər. Beləliklə, rəyi qəbul edən öz inkişafı, zəiflikləri barədə bir qiymətli fikri itirə bilər.
7. Rəyi qiymətləndirmək lazımdır.
8. Son olaraq, yadda saxlamaq lazımdır ki, inkişafa və kamilliyə aparan ən vacib yol digərlərinin bizim hərəkətlərimiz, davranışımız barədə fikirlərindən, qurucu - tənqidi rəylərindən xəbərdar olub, öz üzərimizdə işləməyimizdən, həmin zəiflikləri ortadan götürməyimizdən ibarətdir. İnsanın davranışını, hərəkətini qurucu tənqid edən şəxs ona diqqət, önəm verən, onun inkişafını arzulayan şəxsdir. Bu şəxslərə – bizim inkişafımızı arzulayan insanlara minnətdar olmalı onların rəylərini qiymətləndirib, dərinə təşəkkür etməyi bacarmalıyıq!

ƏLAVƏ 10-1. XİDMƏTİ FƏALİYYƏT MEYARLARI

1. **Professional bilik** – öz sahəsi üzrə biliyi, məlumatlılığı, **biliyini** sərf etməklə vaxtında işinin öhdəsindən gəlməsi, minimum **nəzarət**lə vəzifəsini icra edə bilməsi, xarici dil və kompyüter savadı **nəzərdə** tutulur

2. **İşə münasibət** – yerinə yetirilən işlərin sərbəst **surətdə** keyfiyyətlə, yüksək standartlara və lazımı tələblərə uyğun olaraq **yerinə** yetirilməsi nəzərdə tutulur.

3. **Təhlil etmə, problem həll etmə və qərarvermə** - layihələri, məlumatları və faktları diqqətlə təhlil edərək, yaradıcı təkliflər **irəli** sürməsi, məntiqli qərarlar qəbul etmə bacarığı nəzərdə tutulur.

4. **Təşkilatçılıq və planlaşdırma** – işi dəqiq və düzgün, **gərgin** iş qrafiki üzrə planlaşdırmaq, istiqamətləndirmək, **mütəşəkkilliklə**, vaxtında yerinə yetirmək bacarığı nəzərdə tutulur.

5. **Yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq** – göstərişsiz təşəbbüsü öz **üzərinə** götürməsi, hər bir dəyişikliyə uyğunlaşması, işinə ruh yüksəlişi **ilə** yanaşması, səmərələşdirici və yeni təkliflər irəli sürməsi **nəzərdə** tutulur.

6. **Təcrübəni bölüşmə** - məmnuniyyətlə təcrübəsi mübadilə*s*i etmək , onu kollektiv üzvləri ilə bölüşmək və lazım gəldikdə onlardan bilmədikləri barədə dəstək istəmək, ala bilmək bacarığı nəzərdə tutulur.

7. **Kollektivlə işləmə bacarığı** - iş yoldaşları ilə **sıx əlaqədə** işləmək, xoş və işgüzar münasibətlər qurmaq, onlara yardımçı olmaq və eyni zamanda onlardan dəstək almaq bacarığı nəzərdə tutulur.

8. **Məsuliyyət və iş intizamı** – vəzifəsinə məsuliyyətlə yanaşması, öz işini yetkinliklə, vaxtında və qoyulan tələblərə uyğun icra etməsi, əlavə tapşırıqlara ciddi münasibəti, işə davamiyyətində nizam-intizamı (üzürlü və üzürsüz səbəblərə görə buraxılan iş günləri, iş gecikmələri), və s. nəzərdə tutulur.

Rəhbər işçilər üçün əlavə olaraq aşağıdakılar nəzərdə tutulmuşdur:

9. **Strateji planlama və proqnozlaşdırma** - bu amil təşkilatın strateji siyasətinə dair layihələrin hazırlanması və həyata keçirilməsində, onun strategiyası üzrə danışıqlar aparılmasında rəhbər işçinin rolunu, bu sahədə yeni və yaradıcı təkliflər verə bilmə bacarığını nəzərdə tutur.

10. **İdarəetmə** - tabeliyindəki işçiləri səlahiyyətləri üzrə təlimatlandırması, problemlərin həllində lazım gələrsə kollektiv üzvlərini cəlb etməsi, onların rəyini qəbul etməsi və əməli çeviklik göstərməsi, real və düzgün qərarlar verməsi, obyektiv qiymətləndirmə və vaxtında mükafatlandırma nəzərdə tutulur.

11. **Kollektivdə nüfuz və ruhlandırma bacarığı** - obyektivliyi, işçilərlə xoş, qarşılıqlı işgüzar və şəxsi münasibətlər qura bilməsi, problemlərin həllində onlara dəstək olması, işçilərin təşəbbüskarlığını dəstəkləməsi, vəzifələri üzrə onlara səlahiyyətlər verməsi və onları ruhlandırması.

12. **Komandaqurma** - xoş ünsiyyətli olması, kollektivdə komanda ruhunu yarada bilməsi, işçilərə təsiretmə və onları inandıra bilmə bacarığı.

**ƏLAVƏ 10-2. XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİN
QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ FORMASI**

Qiymətləndirən

S.A.A.	Vəzifəsi	Qiymətləndirmənin tarixi Başlanğıc/son
--------	----------	---

Qiymətləndirilən

S.A.A.	Vəzifəsi	Departament
--------	----------	-------------

I. İcra olunan işlər.

Qiymətləndirmə dərəcələri:

1	Gözlənilməyən yüksək səviyyədə, əla icra olunmuşdur	3	Qənaətbəxş icra olunmuşdur
2	Yaxşı icra olunmuşdur	4	Zəif icra olunmuşdur
5	İcra olunmamışdır		

İşlərin adı	Müddəti	Çətinlik dərəcəsi	Qeydlər	Qiymət
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Ümumi qiymət:

Qiymətləndirən:

_____ (S.A.A.)

Qiymətləndirilən:

_____ (imza)

_____ (imza)

II. Xidməti fəaliyyəti xarakterizə edən meyarlar

Qiymətlər:

Yardımcı işarələr:

- A** Tələb olunan səviyyədən yüksək, əla hazırlığa malikdir; + Əla
- B** Yaxşı səviyyədədir, tələb olunan standartlara uyğundur; ✓ Yaxşı
- C** Qənaətbəxşdir, cüzi inkişafa ehtiyac duyulur; x Kafi
- D** Zəifdir, əsaslı inkişafa ehtiyac var. - Qeyri-kafi
- E** Qeyri-kafi

Yardımcı işarələr	Meyarlar	Şərhlər
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Professional bilik -Sahəsi üzrə geniş nəzəri biliyi -Vəzifəsinin bütün aspektlərinə bələd olması -İcra prosesində biliyinin tətbiqi	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. İşə münasibət -İşinin keyfiyyəti -İşinin həcmi -İşin icrası prosesində vaxta qənaət reciminə əməl etməsi	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Problemi təhlil etmə və qərar vermə -İşin gedişində əhəmiyyətli və mühüm problemlərin müəyyənləşdirilməsi -Əsaslandırılmış qərarlar verməsi -Praktiki və hərtərəfli mülahizələr yürütməsi	

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Təşkilatçılıq və planlaşdırma -İşini dəqiq planlaşdıraraq gərgin qrafik üzrə işləməsi -İş vaxtından və digər imkanlardan səmərəli istifadə etmə bacarığı -İşdəki çatışmazlıqları vaxtında və professional surətdə həll etməsi	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq - Yeniliyi həvəslə qəbul etməsi. - Təşəbbüs göstərməkdə sərbəstliyi - Yaradıcı təkliflər verməsi.	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Təcrübəni bölüşmə - biliyini və iş təcrübəsini bölüşməsi - işçilərdən dəstək alması	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7. Kollektivlə işləmə bacarığı - Kollektiv üzvləri ilə sıx işgüzar münasibətləri - İşin icrasında kolleqalarına yardımçı olması - Ünsiyyəti	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8. Məsuliyyət və iş intizamı - İşini vaxtında və qoyulan tələblərə uyğun yerinə yetirməsi - Əlavə tapşırıqlara münasibəti - İşə davamiyyətində nizam-intizamı	

	Rəhbər işçilər üçün:	
	9. Strateji planlaşdırma və proqnozlaşdırma	
<input type="checkbox"/>	- Təşkilatın hədəf və siyasəti ilə bağlı təkliflər irəli sürməsi	
<input type="checkbox"/>	- İşgüzar danışıqlar apara bilmə bacarığı	
<input type="checkbox"/>	- Təşkilatın strateji planları ilə əlaqədar verdiyi təkliflər üzrə əldə edilən nəticələr	
	10. İdarəetmə	
<input type="checkbox"/>	- Tabeliyindəki işçiləri səlahiyyətləri üzrə təlimləndirməsi	
<input type="checkbox"/>	- Düzgün qərarlar qəbul etməsi	
<input type="checkbox"/>	- Operativliyi	
<input type="checkbox"/>	- Problemlərin həllinə kollektiv üzvlərini cəlb etməsi	
<input type="checkbox"/>	- Obyektiv qiymətləndirmə	
<input type="checkbox"/>	- Vaxtında mükafatlandırma	
	11. Kollektivdə nüfuz və ruhlandırma bacarığı	
<input type="checkbox"/>	- işçiləri dəstəkləməsi	
<input type="checkbox"/>	- işçiləri gərgin və səmərəli işləməyə ruhlandırması	
<input type="checkbox"/>	- tabeliyindəki işçilərlə qarşılıqlı işgüzar və şəxsi münasibətləri	
<input type="checkbox"/>		

	- kollektiv üzvlərinə nüfuz etməsi	
	12. Komandaqurma	
<input type="checkbox"/>	- kollektivdə komanda ruhunu yarada bilməsi	
<input type="checkbox"/>	- öz qərarlarına işçiləri inandırma bacarığı	
<input type="checkbox"/>	- problemlərin həllinə işçiləri səfərbər etmə bacarığı	

FƏSİL XI

İŞİN / VƏZİFƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ, TƏSNİF EDİLMƏSİ VƏ KATEQORİYALARA BÖLÜNMƏSİ

İndi isə diqqətinizə təşkilat daxilində hər bir vəzifə üzrə görülən işlərin, xidmətlərin təşkilata verdiyi dəyərlik, faydalılıq dərəcəsini müəyyənləşdirərək qiymətləndirən, bunun əsasında vəzifələri qruplaşdırın və nəticədə təşkilatdakı bütün vəzifələrin metodoloji cəhətdən əsaslandırılmış üsulla iyerarxik düzülməsini təmin edən “**İşlərin (vəzifələrin) qiymətləndirilməsi, təsnif edilməsi və kateqoriyalara bölünməsi**” sistemi diqqətinizə təqdim edilir.

Bu sistem 3 suala cavab verməlidir:

- Təşkilatdakı hər bir vəzifənin təşkilata faydası, əhəmiyyəti nə qədərdir?
- Bu faydanın dəyəri necə müəyyənləşdirilə bilər?
- Qiymətləndirmə işçilər tərəfindən ədalətli hesab edilməsi və qəbul olunması üçün necə keçirilməlidir?
- Karyera planlaşdırması nəyə əsaslanır?

İşin / vəzifələrin qiymətləndirilməsində və kateqoriyalara bölünməsinə məqsəd maaşları/ödənişləri hər bir işin, vəzifənin təşkilat üçün dəyərini və əhəmiyyətli dərəcəsinə görə təyin etməkdir.

İşin (vəzifələrin) qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi mərhələləri

İşin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən keçməlidir.

1. İşin (vəzifənin) təhlili
2. Vəzifə təlimatları
3. İş (vəzifəni) qiymətləndirmə meyarları, dərəcələri, xalları
4. İşin (vəzifənin) qiymətləndirilməsi
5. Vəzifələrin qruplaşdırılması
6. Maaş təyinatı (maaş əyrisi)

<u>ÜMUMİ QIYMƏTLƏNDİRMƏYƏ DAİR QEYDLƏR</u> <u>VƏ ŞƏRHLƏR:</u>	
- Müvəffəqiyyətli sahələr:	
- İnkişafa ehtiyac olan - təkmilləşdirilməli sahələr:	
- Tələb olunan treyninqlər (idarəetmə, xarici dil, kompüter savadı və s.)	
Qiymətləndirənin qeydləri	İmza
Qiymətləndirilənin qeydləri:	Qiymətləndirmənin nəticələri ilə tanış oldum: İmza

Metodologiya

İşin qiymətləndirilməsi üçün analitik və qeyri-analitik metodlardan istifadə olunur:

- **Qruplaşdırma**
- **Təsnifat**
- **Meyar metodu (xallarla ölçülən)**

(Metodların ətraflı izahı üçün bax: Əlavə 11-1)

Oxucuların diqqətinə bu metodlar arasında ən mütərəqqi və sabit sayılan meyar metodundan istifadə edilməsi təklif olunur. Bu metod hər bir vəzifə üzrə görülən hər bir işin və xidmətin müəyyən meyarlara görə qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Sizin diqqətinizə təqdim olunan meyarlara təşkilatınızın fəaliyyət istiqamətinə müvafiq olaraq dəyişiklik və əlavələr oluna bilər. Təqdim olunan meyarlar etalon deyil, lakin onlar müxtəlif fəaliyyətli təşkilatlarda olan müxtəlif fəaliyyətli vəzifələri qiymətləndirmək üçün ümumişlək, ən geniş istifadə olunan meyarlardır:

1. **Bilik -təhsil**
2. **Təcrübə**
3. **Vəzifələrin mürəkkəbliyi (risklilik, qərarvermə, problem həlləmə)**
4. **Müstəqillik**
5. **Nəticəyə təsir (səhvlər və işin keyfiyyəti)**
6. **Ünsiyyət və işgüzar əlaqələr**
7. **Məxfi məlumatlar**
8. **İş şəraiti – fiziki mühit – (zehni diqqət)**
9. **İdarəetmə məsuliyyəti**

(Qiymətləndirmə meyarlarının ətraflı izahı üçün bax: Əlavə 11-2)

Bu zaman hər bir meyarın təşkilat üçün əhəmiyyətindən asılı olaraq ümumi ölçüsü/çəkisi (xalı) müəyyənləşdirilir və hər meyar üçün 5 dərəcə təyin olunur. **(Meyarların dərəcələr üzrə bölünmə nümunəsi- Əlavə 11-3)**. Müvafiq olaraq hər meyara verilmiş ümumi ölçü onun dərəcələri üzrə paylanır, yəni hər meyara məxsus dərəcənin öz müvafiq xalı olur **(bax: Meyarlar üzrə dərəcələr və müvafiq xallar cədvəli- Əlavə 11-4)**.

Ödəniş strukturunun yaradılması

- Vəzifə üzrə görülən işlər meyarlar üzrə təsnif edildikdən sonra onun yığıdığı xallar toplanır və eyni xallara malik vəzifələr eyni ödəniş qrupunda (sinfində) yerləşdirilir. **(Əlavə 11-4)**
- İşin (vəzifənin) qiymətləndirilməsi başa çatdıqdan sonra əldə olunan məlumatlar təşkilatın ödəniş strukturunun yaradılması üçün əsas mənbəyə çevrilir.
- ödəniş dərəcələri işin (vəzifənin) qiymətləndirilməsi nəticəsində formalaşan qruplara onların təşkilata faydalılıq dərəcəsinin ölçüsünə uyğun olaraq verilməlidir.

Qiymətləndirmədə və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsinə iştirak edən tərəflər və qiymətləndirmə komitəsi

Sistem haqqında rəhbərliyə və departament direktorlarına hərtərəfli məlumat verən təqdimat keçirilməlidir. Sistemin ədalətli işləməsi və tətbiqi üçün **qiymətləndirmə komitəsi** yaradılmalıdır.

İlkin olaraq kadrların idarə edilməsi üzrə bu işə məsul əməkdaşın iştirakı ilə hər bir vəzifə aid olduğu departament direktoru tərəfindən təyin olunmuş meyarlar üzrə qiymətləndirilir (9-cu fəsilə vəzifə təlimatlarının mümkün qədər dəqiq yazılması barədə fikirlər vəzifə təlimatlarından bu kimi vacib fəaliyyətlərdə istifadə edilməsidir). Bu zaman həmin departamentdən sonra növbəti qiymətləndirilən departament direktorunun iştirakı tələb olunur. Bu, vəzifələrin ədalətlə, müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsinin təminatı üçün vacibdir.

Məsələn; inzibati departamentdən sonra beynəlxalq əlaqələr departamenti qiymətləndirilərsə, bu zaman qiymətləndirmədə 2 direktor və mövcud olduğu halda 2 (həmin departamentlərlə) əlaqədar kuratorun iştirakı vacibdir. Qiymətləndirmə zamanı kadrların idarə edilməsi işə məsul əməkdaş mütləq iştirak etməlidir və ümumiyyətlə təşkilatda bu işin həyata keçirilməsinə kadrların idarə edilməsi departamenti və ya şöbəsi məsuliyyət daşıyır.

Son olaraq İdarə Heyətinin 3 üzvü, 3 direktor və təşkilatda uzunmüddətli iş təcrübəsinə malik və işçilər arasında böyük nüfuza malik olan 3 əməkdaşdan ibarət qiymətləndirmə komitəsi bütün vəzifələr üzrə qörülmüş işlərin qiymətləndirilməsini nəzərdən keçirir və lazımi dəyişikliklərə ehtiyac varsa, həmin dəyişikliklər ümumi razılıq əsasında olunur. Bu komitənin tam iştirakı ilə vəzifələr təsnif edilərək kateqoriyalar (sınıflar) üzrə qruplaşdırılır. Son mərhələdə hər

kateqoriya üzrə (vəzifə üzrə deyil) maaş ödənişi təyin edilir. (**Əlavə 11-4**)

Təşkilatların karyera planlaşdırma proqramı bu cədvələ (Əlavə 4) istinad edilərək hazırlanır. Belə ki, qiymətləndirmə prosesində hər qrup, sinif üçün tələb olunan bilik, təcrübə və digər tələblər müəyyənləşdirilir və bu zaman karyera planlama məqsədilə hər qrup, sinif, kateqoriyaya daxil olmaq üçün tələblər təqdim edilir.

İşin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi prosesində nəzərə alınmalı vacib amillər:

- *İşin qiymətləndirilməsi dəqiq elmi deyil, subyektiv mühakimə üzərində qurulur.*

İşlərin dəyərliliyi ölçülərkən onların arasındakı fərqləri müəyyənləşdirmək və ölçmək məqsədilə subyektiv, lakin sistematik mühakimə yürütmə bacarığı tələb olunur. İşin qiymətləndirilməsi yalnız bu işlə məşğul olan insanların ədalətliliyinə inam olduğu təqdirdə səmərəli nəticə verə bilər.

- *İşin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi hər hansı bir əməkdaşın fəaliyyətini deyil, vəzifənin gördüyü işlərin faydasını, çəkisini nəzərdə tutur.*

İşin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi yalnız vəzifənin tələblərini nəzərə alır, onunla maraqlanır və onu qiymətləndirir. İşin qiymətləndirilməsi zamanı **işçinin öz vəzifəsini necə yerinə yetirməsi əhəmiyyətsiz bir faktordur və nəzərə alınmamalıdır.** Yaxşı xidmət “Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi”nə əsasən mükafatlandırıla bilər, lakin işin qiymətləndirilməsi məhz vəzifənin başqa vəzifələrlə müqayisəli qiymətləndirilməsidir, onu icra edən şəxslərin başqa işçilərlə müqayisəsi deyildir.

- *İşin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi ödənişləri təyin edən metodologiya deyildir, o, ödənişin təyin edilməsinə aparən vasitədir.*

Vəzifələrin təşkilatdakı dəyəri müəyyənləşdirildikdən sonra onlar adətən sinif və ya kateqoriyalarda qruplaşdırılır. Ödənişlər isə bu qruplara müvafiq olaraq verilir.

Beləliklə, işin qiymətləndirilməsi müəyyən prinsiplərə əsaslanır. O:

- əməkdaşlar haqqında deyil, vəzifə, iş haqqındadır;
- normal fəaliyyət səviyyəsi haqqındadır;
- hazırda olan vəzifə təlimatları haqqındadır;
- mövcud əmək haqqını və statusu nəzərə almır;
- siyahı yaratmaq deyil, təhlildir;
- mühakimələrə deyil, faktlara əsaslanmalıdır;
- işi hazırda olduğu kimi qiymətləndirməkdir;
- təşkilatın missiya, strategiya və strukturu ilə uzlaşmalıdır.

Əlavə 11-4 –də verilmiş cədvəl işçilərin karyera planlaşdırması üçün istifadə olunan əsas mənbə, zəmin və vasitədir. Bu kateqoriyaların hər biri üzrə müəyyənləşdirilən tələblər karyera planlaşdırması cədvəlində konkret olaraq hər kateqoriyaya aid edilir və planlaşdırma adətən buna müvafiq aparılır.

Nəticə

Müvəffəqiyyətli olması üçün işin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi yalnız işgüzar dəyərləri əks etdirməli, nisbilik prinsipini gözləməli, qərəzdən uzaq olmalı, işin tələbini və işə xidməti nəzərə almalı, işin dəyişkən təbiətinə diqqət yetirməli və digər amillərə uyğun gəlməlidir.

İşin qiymətləndirilməsi və vəzifələrin kateqoriyalara bölünməsi əsasən orta və böyük təşkilatlarda keçirilir.

ƏLAVƏ 11-1. İŞİN / VƏZİFƏLƏRİN QİYMƏT- LƏNDİRİLMƏSİ METODLARI

İşin (vəzifənin) qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı **analitik** və **qeyri - analitik** metodlardan istifadə olunur.

Qruplaşdırma metodu (qeyri-analitik metod)

Qruplaşdırma metodu adətən rəhbərliyin və işçilərin nümayəndələrindən ibarət komitənin vəzifələri ən yüksəkdən ən aşağıya qədər sadə qaydada yerləşdirməsini nəzərdə tutur. Bu zaman vəzifə bütöv halda baxılır və həmin vəzifə üzrə görülən işlər meyarlara qarşı təsnif edilmir. Adından görüldüyü kimi, bu, qeyri-təhlil metodudur. Komitə sadəcə iki vəzifəni müqayisə edir və hansının daha mürəkkəb və ya daha əhəmiyyətli olduğunu müəyyənləşdirir. Daha sonra digər vəzifə ilk iki vəzifə ilə müqayisə olunur. Beləcə proses təşkilatdakı bütün vəzifələrin qiymətləndirilməsinə və qruplaşdırılmasına qədər davam edir.

Bu metodun çatışmayan cəhətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- onu vəzifə sayı çox olan, yüzlərlə və ya minlərlə işçilərə malik böyük təşkilatlarda tətbiq etmək mümkün deyil.
- subyektivlik, yəni qruplaşdırmanın əsaslandırılması üçün heç bir müəyyən meyar və ya standartın olmaması
- vəzifələrin sadə qaydada ardıcıl yerləşdirildiyini nəzərə alsaq onların arasındakı məsafənin nə qədər aydın olduğu qaranlıq qalır.

Təsnifetmə metodu

Bu zaman vəzifələr xüsusi meyarlara qarşı təsnif edilir və qiymətləndirilir. Bu metoddan artıq vəzifələr təhlil olduğundan bu, əvvəlki metoddan mütərəqqi və daha əsaslanmış metod sayılır.

Bu metodun çatışmayan cəhəti onda hər meyarın dərəcələri və ölçüsü olmadığından vəzifələrin təşkilata faydasını tam və dəqiq təsnif etmək imkanı verməməsidir.

Meyar metodu

Bu zaman vəzifələr xüsusi ölçülü meyarlara qarşı təsnif edilir və qiymətləndirilir. Hər meyar özü 5 dərəcəyə bölünür. Bu metoda görə vəzifələr hər bir meyarın dərəcələrinə görə təhlil olunur ki, bu da vəzifə üzrə görülən işlərin hərtərəfli təhlilinə və qiymətləndirilməsinə imkan verir. Bu səbəblərdən də meyar metodu ən mütərəqqi, əsaslanmış və sabit metod sayılır. Zaman keçdikcə təşkilatdakı vəzifələr dəyişə bilər, lakin meyar metoduna əsaslanan qruplaşdırma üsulu öz toxunulmazlığını qoruyur. Metodlar arasında yalnız bu metod minimal qruplaşdırma xətalmasına yol verir. Eyni zamanda qeyd olunmalı ki, meyar metodu mürəkkəbdir və onun yaradılması xeyli vaxt aparır. Əsas meyarlar məsuliyyətlə, təşkilatın dəyərlərinə müvafiq və aydın müəyyənləşdirilməli, hər meyarın ölçüsü yaradılmalı və dərəcələr üçün xallar verilməlidir. İşləni hazırlanmasının kifayət qədər çətin və çox vaxt aparan sifariş əsasında olunduqda bahalı olmasına baxmayaraq meyar metodu bu gün bütün ölkələrdə ən geniş yayılmış və istifadə olunan metod olaraq qalır.

ƏLAVƏ 11-2. MEYARLARIN İZAHI

Bilik: - Vəzifənin məsuliyyətini dərk etmək və spesifik tələblərini yerinə yetirmək üçün zəruri olan bilik və savad nəzərdə tutulur. Buraya, əlavə olaraq xarici dil, kompüter biliyi və s. aid edilə bilər. Vəzifə nə qədər yüksək təhsil, bilik tələb edirsə, bir o qədər yüksək dərəcələrə aid edilir.

Təcrübə: - Vəzifənin tələb etdiyi keyfiyyət və kəmiyyət standartlarına cavab vermək üçün zəruri olan müddət nəzərdə tutulur. Tələb olunan vaxt (iş stajı) nə qədər çoxdursa, vəzifənin bu meyar üzrə aid edildiyi dərəcə də ona uyğun olaraq yüksək olur.

Vəzifələrin mürəkkəbliyi: - Vəzifənin öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün tələb olunan müstəqil düşüncə, risklərin idarə edilməsi, problem həlləmə, yaradıcılıq və qərar qəbul etmək bacarığı nəzərdə tutulur. Standart təlimatlar üzrə işləyən vəzifələr aşağı dərəcələrə, ciddi fərdi düşüncə, xüsusi yanaşma, problemlərin həlli və qərar vermə qabiliyyəti, riskin idarə olunmasını tələb edən vəzifələr isə müvafiq olaraq yüksək dərəcələrə aid edilir.

Müstəqillik: Fəaliyyətin nə dərəcədə müstəqil (rəhbərin, şöbə rəisinin nəzarəti olmadan) həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

Nəticəyə təsir: (maliyyə nəticələri, müştəri məmnuniyyəti, əməkdaşların məmnuniyyəti, təşkilatın imicinə təsir) - Öhdəlikləri yerinə yetirən zaman buraxılan səhvlərin departamentin və təşkilatın işinə, maliyyə nəticələrinə, təşkilatın əməkdaşlarının məmnunluğuna, ümumilikdə təşkilatın imicinə nə qədər ciddi təsir edə biləcəyi ehtimalı nəzərdə tutulur. Belə ki, səhv nə qədər ciddi təsir edə bilərsə, vəzifə də uyğun olaraq yüksək səviyyəyə aid edilir.

Məxfi məlumatlar: Məxfi məlumatlara çıxış imkanları və onun həmkarlara/rəqiblərə ötürülməsi riski nəzərdə tutulur. Vəzifə özündə nə qədər məxfi məlumatlarla iş əks etdirirsə, bir o qədər yüksək dərəcəyə aid edilir.

İşgüzar əlaqələr: Bu amil çərçivəsində həm təşkilat daxilində, həm də xaricində işgüzar əlaqələr yaratmaq və onlara təsir etmək dərəcəsi nəzərdə tutulur. Aparılan işgüzar görüşlərin, danışıqların çərçivəsi, əhatə dairəsi, əhəmiyyət dərəcəsi, mürəkkəbliyi və xarakteri qiymətləndirmə zamanı xüsusi dəqiqliklə nəzərə alınmalıdır. Vəzifə nə qədər geniş, əhatəli əlaqələr, münasibətlər qurmağa, yaratmağa və onlarla işləməyə məsuliyyətlidirsə, bir o qədər yüksək qiymətləndirilir.

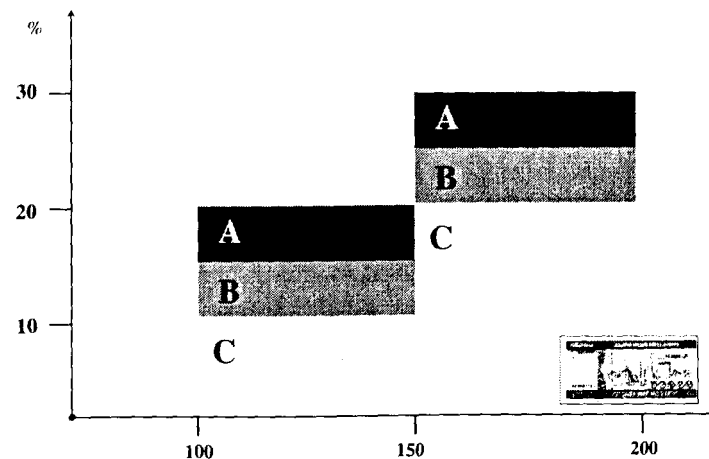
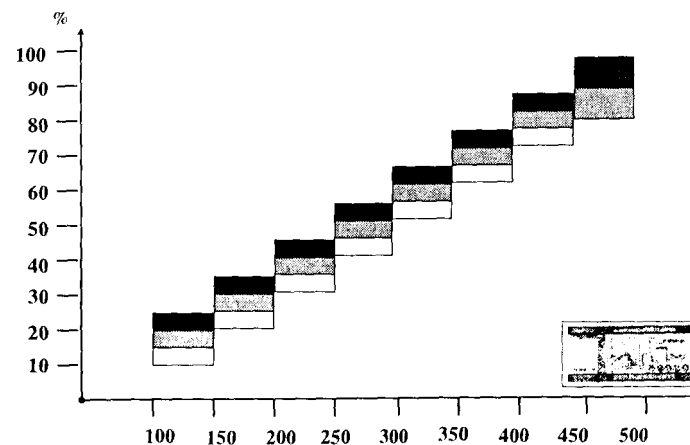
İş şəraiti, zehni diqqət: Vəzifənin tələb etdiyi zehni və fiziki çevikliyin koordinasiya dərəcəsi nəzərdə tutulur. Fəaliyyət nə qədər yorucudursa, bir o qədər bu meyar üzrə yüksək olur.

İdarəetmə məsuliyyəti: Nəzarətin xarakterini, çərçivəsini, məsuliyyətini və cavabdehlik dərəcəsini qiymətləndirir. (qiymət, işçi sayı - heyət, maliyyə - imza hüququ olduğu məbləğ və metodlara görə məsuliyyət baxımından).

ƏLAVƏ 11-3. QIYMƏTLƏNDİRMƏ MEYARLARININ DƏRƏCƏLƏRİ VƏ XALLARI

	Qiymətləndirmə meyarları	1-ci dərəcə	2-ci dərəcə	3-cü dərəcə	4-cü dərəcə	5-ci dərəcə
1	Təhsil-Bilik					
2	Təcrübə					
3	Fəaliyyətin mürəkkəbliyi					
4	Müstəqillik					
5	Ünsiyyət və əlaqələr					
6	Nəticəyə təsir					
7	İş şəraiti -zehni diqqət və əyanə tələb					
8	Məxfi məlumatlar					
9	Maliyyə məsuliyyəti					
10	İdarəetmə məsuliyyəti(nağd pul, məxfi məlumatlar, avadanlıq, proseslər, məruzələr üçün)					
	Nəticə üzrə vəzifənin yığdığı xal					
	Vəzifənin aid olduğu qrup					

ƏLAVƏ 11-4. VƏZİFƏLƏRİN KATEQORİYALARA (SİNİFLƏRƏ) BÖLÜNMƏSİ



FƏSİL XII

RUHLANDIRMA – HƏVƏSLƏNDİRMƏ (MOTİVASİYA)

Fərdin/təşkilatın inkişafında rəhbərin rolu

İnsan gününün ən məhsuldar və böyük hissəsini işdə keçirir. Və işdə yaranan münasibəti, müsbət və ya mənfi əhval-ruhiyyəsi ilə öz evinə, ailəsinə dönür. Nə qədər güclü xarakterə malik olsa da, demək olar ki, hər bir insan işdə üzləşdiyi vəziyyətin təzahürlərini, “qidalandığı” münasibəti bəzən aşkar, bəzən də özündən xəbərsiz, şüuraltı ailəsinə və ya ətrafında olan digər insanlara ötürür. İşdən məmnunluq duyan insan ailəsinə rahat, özünəinamı, qeyri – məmnunluq duyan isə stress və gərginliklərlə dönür. Və sonuncu vəziyyət davamlı təkrarlandığında isə işçi işlədiyi təşkilatı ilk imkan düşən kimi bir başqası ilə əvəz edir, yəni işdən gedir. Hətta ən qənaətbəxş maaş belə işçinin məmnun olmadığı iş yerində uzun müddət qalmasına səbəb ola bilmir. Digər tərəfdən insanlar məmnunluq duymadıkları iş yerində səmərəli xidmət göstərmirlər.

Bəs belə halların mümkün qədər azalması üçün – işçinin məmnunluğunu təmin etmək, yaratmaq üçün təşkilatda nələr edilməlidir? Və necə edilməlidir? Niyə edilməlidir? Bunlar kim tərəfindən edilməlidir? Gəlin, bu suallara cavab verməyə çalışaq. Təşkilatın rəhbəri bu işi - peşəkar idarəetmə sisteminin bir qolu olan işçi məmnunluğunu, həvəsləndirmə və ruhlandırma əhatə edən – praktiki motivasiyasının təşkilini kadrın idarə edilməsi üzrə əlaqədar məsul şəxslərə bir vəzifə kimi tapşırılmalı və bu işin icrası üçün təşkilata lazımı dəstək verməlidir. Çünki bu ən əvvəl ona – onun rəhbərlik etdiyi təşkilata səmərəli işləmək, yüksək nüfuzla malik olmaq və qarşılıqlarına qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün vacibdir. İşçi məmnunluğu olmayan təşkilatda yüksək göstəricilər və imicə nail olmaq qeyri-mümkündür. İdarəetmədə, rəhbər – işçi münasibətlərində tələb olunan, işçi məmnunluğunu təmin edən bütün tələblərdən əvvəl rəhbər özü xəbərdar olmalı, sonra isə onları yüksək və orta rəhbərliyə aşılmalıdır.

Beləliklə, işçi məmnunluğu yaratmaq və təşkilatın səmərəliliyini artırmaq üçün rəhbər insanların ruhlanması, həvəslənməsi üsul və metodlarından xəbərdar olmalı, onlardan istifadə, fərdi yanaşma yollarını bilməli və müəyyən təcrübəyə malik olmalıdır. O, tabeliyində işləyənlərin işə həvəslənməsi üçün onlarda işə loyallıq yaratmaq bacarığına malik olmalıdır.

Bütün həvəsləndirmə nəzəriyyələri və təcrübələr göstərir ki, işçilərin işə, təşkilata sadıqlılığının təminatı yalnız maddi amil – pul deyil, eyni zamanda mənəvi ruhlandırılardır. Mənəvi ruhlandırılalar bu baxımdan çox əhəmiyyət daşıyır və bəzən maddi ruhlandırılardan daha vacib olur. Elə bu səbəbdən də rəhbər tabeliyində olanın, idarə etdiyinin və məsul olduğunun bir dəzgah, gürğü deyil, şüuru, hissi, heysiyyəti olan, bütün canlıların ən alisi - İNSAN – olduğunu və özünün bir rəhbər kimi əsas vəzifəsinin həmin insanın inkişafı olduğunu başa düşməli və bütün işlərini, idarəetməsini yalnız bu inkişaf itiqamətində və əsasında qurmalıdır. O, bilməlidir ki, fərdlərin inkişafı təşkilatı inkişaf etdirir və öz növbəsində təşkilatın inkişafı cəmiyyətə öz töhfələrini verir. Ona görə də hər rəhbər aşağıdakı vasitələrlə:

- işçilərin işinə müntəzəm şəkildə yaxşı mənada nəzarət etməklə
- onların vacib hesab etdiyi hər hansı bir şeyə marağını göstərməklə
- bəyənilmə və əməkdaşlıq mühiti yaradaraq
- qrup məqsədlərinə verdikləri töhfələrin əhəmiyyəti barədə işçiləri məlumatlandıraraq
- təşkilatın funksiyaları və uğurları barədə işçiləri məlumatlandıraraq

öz işçilərinə münasibətdə onların dəyərli olduqlarını hiss etdirməli;

- vəzifələr üzrə funksiyaları dəqiq müəyyən edərək
- iş yerlərində və işdən kənar təlim təmin edərək
- bütün zəruri daxili və xarici əlaqələri yaradaraq
- malik olduqları peşə bacarıqlarının bir-birilə bölüşdürülməsi prinsipindən istifadə edərək
- insanların bacarıqlarından tam şəkildə istifadə etmək üçün tapşırıqları başqa cür - müxtəlif quraraq

işçilərin inkişafı üçün imkan yaratmalı;

- işçinin nailiyyətlərinə qiymət verib tərifləyərək və bu barədə danışaraq
- kollektivin nailiyyətləri barədə müntəzəm şəkildə hesabat verərək

- iş planlarının yerinə yetirilməsini yoxlamaq və məsləhət vermək məqsədilə müntəzəm görüşlər keçirərək

- təşkilatın və kollektivin nailiyyətlərini izah edərək **işçilərin nailiyyətlərinə qiymət verməli;**

- kollektiv üçün məqsədlər qoyaraq və bu barədə işçiləri xəbərdar edərək

- işçilərə daha çox məsuliyyət götürmək imkanı verərək

- ən azı, bir müavini tam şəkildə təlimatlandırıb öyrədən

- ideyaları dəstəkləyərək və işçilərə onları həyata keçirmək imkanı verərək

işçilərdə məsuliyyət və maraq oyatmalıdır.

İnsanları idarə etmək və onlara rəhbərlik etmək üçün rəhbər hər şeydən əvvəl özünü tanımalı, özündən baş açmalı, nəyə qadir olduğunu, gücü çatdığını bilməli, öz intellektual, mənəvi, ruhi və fiziki gücündən, bacarıq və qabiliyyətlərindən xəbərdar olmalı, hər vəziyyətdə həm özünü, həm işçiləri həm də yaranmış vəziyyəti idarə etməyi bacarmalıdır. Bunu edə bilən rəhbərlər digər insanları öz arxasınca apara bilir – fərdləri və təşkilatı sözün əsl mənasında inkişaf etdirə bilir.

Praktiki ruhlandırma amilləri

Aşağıdakı praktiki həvəsləndirici amillər diqqətinizə təqdim edilir. 43 həvəsləndirici amildən yalnız biri "pul" adlandırılır.

1. İşin icrasına verilən qiymət - xidməti fəaliyyətin lazımı səviyyədə qiymətləndirilib qəbul edilməsi
2. Tərif
3. Çeviklik və seçim
4. Dəstək
5. Məsuliyyət
6. Şəxsi məqsədlərin qoyulması
7. Lazımı dərəcədə məlumatlandırmaq
8. Aydın gözləntilər-perspektivlər
9. Ətraf mühiti, iş şəraitini seçmək imkanı

10. Tapşırıqların forması
11. Fərdi yanaşma əsasında nəzarət
12. Yaxşı rəy
13. Fərdi/şəxsi nailiyyətlər üçün maneələrin aradan qaldırılması
14. Rəhbər tərəfindən inamin göstərilməsi
15. Uğurlu işdə iştirak
16. İşçi heyətə qarşı şəxsi maraq
17. Qərar qəbul etmə
18. Etibar və açıq əlaqə mühiti
19. Qaydalar, hədə və cəzalandırmadan minimal dərəcədə istifadə
20. İşlərin vacibliyini və əhəmiyyətini görməkdə yardım
21. İşçilərin şikayətlərini dinləmə və onlara diqqətlə yanaşma
22. Fəaliyyətdə müsbət dəyişikliklərin, hətta çox kiçiklərinin belə etiraf olunması, vurğulanması
23. Yaxşı nümunələr
24. İnsanların deyil, müəyyən DAVRANIŞLARIN, HƏRƏKƏTLƏRİN tənqid olunması
25. Səylərin nəticələrdə əks olunmasının təmin edilməsi
26. Yeni, əməkdaş üçün maraqlı və onu inkişaf etdirən fəaliyyət
27. İnsanlara stimül verəcək həyəcanın (sağlam rəqabət səviyyəsində) olması və saxlanılması
28. Uzun və qısa müddətli maraq, stimül, həvəsləndirmə
29. Müstəqillik
30. Səlahiyyət
31. İrəli çəkilmə
32. Pul
33. Məzuniyyət cədvəlində üstünlük
34. Status
35. Əlavə istirahət gün(lər)inin verilməsi
36. Kollektivin fəaliyyətində iştirak
37. Təlim və inkişaf tədbirləri
38. Böyümək və inkişaf etmək imkanları
39. Səfərlər
40. Ədalətli mükafatlar sistemi
41. Komanda hissi

42. Müntəzəm yığıncaqlar
43. İş alətləri, vasitələri, imkanları və s.

Ruhlandırma həvəsləndirmə (motivasiya) nəzəriyyələri

Əvvəldə oxucuların diqqətinə praktiki həvəsləndirmə amilləri təqdim edilmişdir. İndi isə həmin praktiki həvəsləndirmələrin əsaslandığı - nəzəriyyələrin bir neçəsi oxuculara təqdim edilir. Onlar aşağıdakılardır:

- Maslounun tələbat nəzəriyyəsi;
- Alderferin mövcud olma, əlaqə və inkişaf nəzəriyyəsi;
- Makklellandın əldə edilmiş tələbat nəzəriyyəsi;

Maslounun tələbat nəzəriyyəsi (5 pilləli piramida)

A.Maslou ruhlandırma və psixologiya sahəsində tanınmış böyük alimlərdən biridir. Onun idarəetmə psixologiyası nəzəriyyəsinə aşağıdakı əsas ideyalar və şərtlər daxildir:

- adamlar daim hansısa tələbat hiss edirlər;
- adamların ayrı-ayrı qruplarda birləşə biləcək müəyyən aydın ifadəli tələbatı olur;
- tələbat qrupları bir-birinə münasibətdə iyerarxiya mövqeyində dururlar;
- ödənilmiş tələbat insanı fəaliyyətə sövq edir;
- bir tələbat ödənildikdə onun yerini başqası tutur;
- adətən insanın eyni zamanda bir neçə müxtəlif tələbatı olur və bu tələbatlar öz aralarında kompleks qarşılıqlı əlaqədə olur;
- “piramidanın” özülünə yaxın olan tələbatlar ilk dərəcədə ödənilməsinə tələb edir;
- nisbətən aşağı səviyyəli tələbat ümumən ödənildikdən sonra daha yüksək səviyyəli tələbat insana fəal təsir göstərməyə başlayır;
- aşağı səviyyəli tələbatla nisbətən yüksək səviyyəli tələbat daha çox üsulla ödənilə bilər.

Maslounun nəzəriyyəsinə görə, beş tələbat növü vardır.

- Özünüifadəyə tələbat.
- Tanınmaya və hörmətə tələbat.
- Sosial qrupa mənsub olmağa tələbat

- Təhlükəsizliyə tələbat.
- Fizioloji tələbat.

Fizioloji tələbat. Bu qrupa qidaya, suya, havaya, sığınacağa, seksə və s. tələbat aiddir. İnsanın yaşaması, orqanizmini həyat qabiliyyəti səviyyəsində saxlaması üçün bunlara tələbatı vardır. Əsasən bu qrupdan olan tələbatını ödəmək zərurətinə görə işləyən adamlar işin məzmunu ilə az maraqlanırlar, onlar öz diqqətini ödəniş, habelə əmək şəraiti, iş yerinin rahatlığı, yorğunluqdan qaçmaq imkanı və s. üzərində cəmləyirər. Belə adamları idarə etmək üçün minimum əmək haqqının onların yaşayışını təmin etməsi və iş şəraitinin çox da yorucu olmaması kifayətdir.

Təhlükəsizliyə tələbat. Bu qrupun tələbatı adamların sabit və təhlükəsiz vəziyyətdə olmaq səyi və istəyi ilə bağlıdır: yaxşı mənzilə malik olmaq, qorxudan, ağrıdan və başqa əziyyətlərdən mühafizə olunmaq. Bu növ tələbatı birinci dərəcəli hesab edən adamlar streslərdən qaçmağa çalışır, qayda-qanunu, dəqiq qaydaları, formal strukturları xoşlayırlar. Onlar öz işlərini ilk növbədə gələcəkdə təminatlı olmaq və sabit vəziyyətdə yaşamaq baxımından qiymətləndirirlər. Bu tələbatın təsirində olan adam üçün işin təminatları, pensiya təminatı, tibbi sığorta vacibdir. Bu növ adamları idarə etmək üçün etibarlı sosial sığorta sistemi yaratmaq, onların fəaliyyətini tənzimləmək üçün ədalətli qaydalar tətbiq etmək, yaşayış səviyyəsindən yüksək əmək haqqı ödəmək lazımdır. Onları riskli qərarlar qəbul olunmasına və risklə, dəyişikliklə əlaqədar fəaliyyətə cəlb etmək düzgün deyildir.

Sosial qrupa mənsub olmaya tələbat. İnsan birgə fəaliyyətdə iştirak etməyə çalışır, dostluq, məhəbbət istəyir, müəyyən qrup adamların üzvü olmağı, ictimai tədbirlərdə iştirak etməyi arzulayır və s. Əgər bu tələbat insan üçün aparıcı rol oynayarsa, o, öz işinə əvvəla, kollektivə mənsubolma üsulu, ikincisi, öz həmkarları ilə yaxşı dostluq münasibətləri yaratmaq imkanı kimi baxır. Rəhbərlik tərəfindən belə işçilərə münasibət dostcasına partnyorluq forması daşmalıdır, belə adamların işdə ünsiyyətinə şərait yaradılmalıdır. Əməyin təşkilinin komanda forması, iş çərçivəsindən kənara çıxan qrup tədbirləri, habelə

işçilərin həmkarları tərəfindən qiymətləndirildiklərinin onlara xatırladılması müsbət nəticə verir.

Tanınmaya və hörmətə tələbat. Bu tələbat qrupu adamların səriştəli, güclü, qabiliyyətli, özünə inamlı olmaq, habelə ətrafdakıların onları məhz belə tanıdıqlarını və buna görə onlara hörmət etdiklərini görmək arzusunun əks etdirir. Bu tələbatın güclü təsirini hiss edən adamlar məsələlərin həllində lider, yaxud nüfuzlu şəxs vəziyyətində olmağa çalışırlar. Belə adamların idarə olunmasında mənəvi həvəsləndirmənin, onların xidmətlərini təsdiq etmənin müxtəlif formalarından istifadə etmək lazımdır. Bunun üçün titullar və fəxri adlar verilməsi, onların xidmətlərinin mətbuatda işıqlandırılması və rəhbərliyin kütləvi çıxışlarında xüsusi qeyd olunması, vurğulanması müxtəlif növ fəxri mükafatların təqdim edilməsi faydalı ola bilər.

Özünüifadəyə tələbat. Bu qrup insanın idarəetmədə, siyasətdə, biznesdə və s. özünü təsdiq etməsi üçün biliklərindən, qabiliyyətindən və bacarığından daha tam istifadə etmək səyində ifadə olunan tələbatı birləşdirir. Bu tələbat digər qrupların tələbatından daha çox fərdi xarakter daşıyır. Bu tələbat sözün geniş mənasında insanın yaradıcılıq tələbatıdır. Belə tələbatlı adamlar özü və ətrafındakılar tərəfindən daha yaxşı dərk olunur, yaradıcı və müstəqil olurlar. Bu adamların idarə olunması zamanı onlara qabiliyyətlərini maksimum həyata keçirməyə imkan verən orijinal tapşırıqlar, məsələlərin həlli vasitələrini seçməkdə daha çox azadlıq vermək və ixtiraçılıq, yaradıcılıq, novatorluq tələb edən işə cəlb etmək lazımdır.

Maslounun tələbat nəzəriyyəsi ən çox yayılmış ruhlandırma, həvəsləndirmə nəzəriyyələrindən biridir. Bu nəzəriyyə insanın fəaliyyətə ruhlandırılmasına bu və ya digər tələbatın necə təsir göstərə biləcəyini, insanın öz tələbatını ödəməsinə necə imkan yaratmağın mümkünlüyünü əks etdirir. Lakin nəzəriyyədə bir sıra zəif məqamlar vardır:

- bir çox vəziyyət amillərindən asılı olaraq (işin mahiyyəti, təşkilatdakı vəziyyət, yaş, cins və s.) tələbat özünü müxtəlif cür büruzə verir;
- tələbat qruplarının ardıcılığı heç də həmişə Maslou piramidasında təqdim edildiyi kimi olmur;

- yuxarı qrupun tələbatının ödənilməsi heç də mütləq onun ruhlandırmağa təsirinin zəifləməsinə gətirib çıxarmır. Tanınmaya və özünüifadəyə tələbat onun ödənilməsi prosesində ruhlandırmağa güclü təsir göstərə və fizioloji tələbatı söndürə bilər.

Alderferin mövcudolma, əlaqə və inkişaf nəzəriyyəsi

K. Alderferə görə, insanın tələbatı ayrı-ayrı qruplarda birləşə bilər. Lakin Maslounun tələbat piramidasından fərqli olaraq o, belə hesab edir ki, üç belə tələbat qrupu vardır:

- mövcudolmaya tələbat;
- əlaqəyə tələbat;
- inkişafa tələbat.

Alderferə görə, mövcudolmaya tələbatı Maslou piramidasının iki tələbat qrupu – təhlükəsizliyə tələbat və fizioloji tələbat qrupları daxildir.

Alderferə görə, əlaqəyə tələbat insanın sosial təbiətini, onun ailə üzvü olmaq, həmkarlara, dostlara, rəislərə və tabe şəxslərə malik olmaq səyini əks etdirir. Buna görə də həmin qrupa insanın ətraf mühitdə müəyyən vəziyyət tutmaq səyi ilə bağlı sosial qrupa mənsub olmaq, tanınmaq və hörmət sahibi olmaq tələbatını, habelə Maslou piramidasının təhlükəsizliyə tələbatının qrup təhlükəsizliyi ilə əlaqədar olan hissəsini tam daxil etmək olar. İnkişaf tələbatı Maslou piramidasının özünüifadəyə tələbatı kimidir və inamı inkişaf etdirmək, özünü təsdiq etmək səyi ilə əlaqədar tanınma və özünü təsdiqləmə qrupunun tələbatı da bura daxildir.

Bu üç tələbat qrupu da Maslou nəzəriyyəsində olduğu kimi, iyerarxik qaydada yerləşmişdir. Lakin Maslou və Alderfer nəzəriyyələri arasında bir prinsiplial fərq vardır. Maslouya görə, tələbatdan tələbatə hərəkət yalnız aşağıdan yuxarı baş verir: aşağı səviyyəli tələbat ödənilmədikdə insan növbəti, daha yüksək tələbatə keçir. Alderfer belə güman edir ki, hərəkət hər iki tərəfə doğru olur: aşağı səviyyəli tələbat ödənilməyibsə - yuxarı və daha yüksək səviyyəli tələbat ödənilməyibsə - aşağı. Özü də Alderfer düşünür ki, yuxarı səviyyəli tələbat ödənilmədikdə nisbətən aşağı səviyyəli tələbatın təsir dərəcəsi güclənir ki, bu da insanın həmin səviyyəyə diqqətini

yayındırır. Məsələn, əgər insan xidməti inkişaf tələbatını heç ödəməyibsə, onun əlaqəyə tələbatı yenidən “işə düşür”. Alderferin nəzəriyyəsinə görə, tələbat iyerarxiyası daha çox konkret tələbatdan nisbətən az konkret tələbatə doğru hərəkəti əks etdirir. O, belə hesab edir ki, hər dəfə, yuxarı səviyyədə tələbat ödənilmədikdə, aşağı səviyyədə daha konkret tələbatə keçid baş verir ki, bu da yuxarıdan aşağı əks gedişi müəyyənləşdirir.

Maklellandın əldə edilmiş tələbat nəzəriyyəsi

Maklelland nəzəriyyəsi nailolma, iştirak etmə və hökmranlıq tələbatının insanın davranışına təsirinin öyrənilməsi və təsviri ilə əlaqədardır. Bu tələbat insanda kifayət qədər güclü olduqda onun davranışına hiss olunacaq dərəcədə təsir göstərir, onu həmin tələbatın ödənilməsinə gətirib çıxaran səylər göstərməyə və hərəkətlər etməyə vadar edir.

Nailomaya tələbat insanın qarşısında duran məqsədlərə əvvəlkindən daha səmərəli yolla nail olmaq səyində özünü büruzə verir. Nailolmaya yüksək tələbat hiss edən fərdlər meydanoxuma elementləri daşıyan işdən yapışmağa hazırdırlar ki, bu da onların qarşıya müstəqil məqsədlər qoymasına imkan verir. Lakin həllində kifayət qədər tez bir zamanda başlanan aydın və hiss ediləcək nəticəsi olmayan məsələlərlə məşğul olmaq onlar üçün çox çətindir. Nəticənin, habelə onların işinin keyfiyyətinin ən yüksək olması vacib deyil. Belə tələbatlı adamlar həvəslə və çox işləyirlər, lakin işi başqaları ilə bölüşməyi o qədər də xoşlamırlar. Birgə əldə etdikləri nəticə onları təkliddə əldə etdikləri nəticədən daha az qane və məmnun edir.

Bu tələbatın səviyyəsini tənzimləmək üçün məqsədyönlü təlim keçmək və işi müvafiq şəkildə təşkil etmək vacibdir. Məsələn, iş müntəzəm əks əlaqə daxil etmək, məqsədlərə müvəffəqiyyətlə nailolma nümunələrini araşdırmaq, qarşıya çətin məqsədlər qoymaq, belə işçilərin bir qayda olaraq özlərinə verdikləri yüksək qiyməti təshih etməyə cəhd göstərmək yaxşı olardı.

Qərībā də olsa, nailiyyətə tələbatı yüksək olan adamlar idarəetmə iyerarxiyasında yüksək səviyyəyə əldə edə bilmirlər, belə ki, orada daha riskli qərarlar qəbul etmək və qarşıya daha yüksək məqsədlər qoymaq tələb olunur. Buna görə də inamla demək olar ki, fərdi tipli sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan adamın yüksək nailiyyət

tələbatına malik olması daha yaxşıdır. Əgər insan böyük zavod, fabrik və ya istehsalatla məşğul olan təşkilatda işləyirsə, nailiyyətə yüksək tələbat onun üçün və onu əhatə edən kollektivin üzvləri üçün bir çox problemlər yarada bilər.

Birgə iştiraka tələbat ətrafdakılarla dostluq münasibətlərinə canatma şəklində özünü büruzə verir. Birgə iştiraka yüksək tələbatı olan adamlar yaxşı münasibətlər qurmağa və bu münasibətləri qorumağa çalışır, ətrafdakılar tərəfindən təqdir olunmaq və bəyənilmək istəyir, onların barəsində başqalarının nə düşündüklərinə önəm verirlər. Onların insanlara gərəkli olması, dostlarının və həmkarlarının da onların özlərinə və hərəkətlərinə laqeyd olmaması bu insanlar üçün çox vacibdir.

Birgə iştiraka yüksək tələbatı olan fərdlər təşkilatda elə mövqelər tutmağı və elə işi yerinə yetirməyi üstün tuturlar ki, bunlar həmin insanların öz həmkarları ilə fəal qarşılıqlı əlaqədə olmasına imkan versin. Kollektivin belə üzvlərinin işini müvəffəqiyyətlə təşkil etmək üçün onların hərəkətlərinə ətrafdakıların reaksiyası barədə bu adamların müntəzəm məlumat almasına, habelə kifayət qədər çox insanlar ilə fəal qarşılıqlı əlaqədə olmasına imkan verən iş şəraiti yaratmaq lazımdır. Təşkilatın rəhbərliyi tabeliyində olan əməkdaşlarının bu tələbatının səviyyəsini müntəzəm surətdə qiymətləndirməli, ayrı-ayrı əməkdaşlarının birgə iştirak tələbatı səviyyəsində mümkün dəyişiklik etməklə onların işinin təşkilində vaxtında və düzgün təhsillər aparmalıdır. Təbii ki, birgə iştiraka tələbat səviyyəsini təhlili insanın kollektivə qəbulu zamanı da qiymətləndirilməlidir.

Hökmranlığa tələbat sonradan qazanılan tələbatdır. O, təhsil, həyat təcrübəsi əsasında inkişaf edir və bundan ibarətdir ki, insan adamlara, ehtiyatlara və onun əhatəsində baş verən proseslərə nəzarət etməyə çalışır. Yüksək hökmranlıq ruhlu, həvəsli şəxslər bir-birini istisna edən iki qrupa bölünə bilər. Birinci qrupu hökmranlıq xatirinə hökmranlığa can atanlar təşkil edir. Onları ilk növbədə başqalarına hökm etmək imkanının özü cəlb edir. Belə adamlar üçün çox vaxt təşkilatın mənafeyi ikinci plana keçir və hətta öz mənasını itirir. Belə ki, onlar birinci dərəcədə diqqəti təşkilatda öz rəhbər mövqələrinə, hökmranlıq etmək imkanlarına, təşkilatda öz qüvvələrinə yönəldirlər.

Əslində belə tələbatlı insanlar tabeliyindəki insanlara öz gücünü, hökmranlığını bu formada göstərməklə özlərinin gücsüzlüyünü təsdiqləyib etiraf etmiş olurlar. Adətən insanlardan arzu etdikləri qədər

diqqət və bu kimi digər münasibətlər ala bilməmiş insanlarda “Diqqət defisiti” adlı kompleks yaranır və o, müəyyən vəzifə sahibi olduqda birinci gördüyü “iş” həmin kompleksdən azad, xilas olmaq istəyi olur. Və o, yuxarıda göstərilən formada həmin kompleksi tabeliyində və əlaqəli işlədiyi insanlarda yaratmaq istəyir. Bu səbəbdən, dövlət və ya özəl sektor olmasından asılı olmayaraq, orta və ya yüksək rəhbər/müdir/rəis səviyyəsində vəzifələrə namizədlər arasından seçim edərkən bu məqama böyük diqqət yetirmək lazımdır. Müsahibələrdə namizədi bu məqsədlə yaxından tanımaq üçün xüsusi suallar vardır və vəzifə nə qədər yüksəkdirsə, həmin suallardan bir o qədər geniş və ətraflı istifadə etmək lazımdır. Öz sahəsi üzrə biliyi (texniki savad) və hətta intellektual səviyyəsi nə qədər yüksək olsa belə, namizəddə hökmranlığın bu formasının olması onun peşəkar deyil, normal təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olmasını böyük sual altına qoyur.

Çətin olmasına baxmayaraq insanın istəyi və gücü çatarsa, o, böyük səylər nəticəsində bu kompleksdən azad ola bilər. Gücün olması o deməkdir ki, o, özündə bu kompleksin olduğunu başa düşüb, onu özünə etiraf etsin. (Bunu başqaları ilə bölüşməyə və ya onlara etiraf etməyə ehtiyac yoxdur) Əgər insan bunu etiraf edə bildisə, deməli, o, dəyişə bilər. Dəyişmək – bu xoşagəlməz hökmranlıqdan azad olmaq üçün, o, bu istiqamətdə “özünü yenidən tərbiyə” etməyi bacarmalıdır. Əks təqdirdə o, məhz özünü aldatmaqla özünü güclü müdir, rəis və s. hiss etməklə davam edəcək.

İkinci qrupa o şəxslər daxildir ki, onlar qrup halında olan məsələlərin həllinə nail olmaq xatirinə hökmranlığa can atırlar. Bu adamlar hökmranlığa tələbatını məqsədləri müəyyən etməklə, kollektiv qarşısında vəzifələr qoymaqla və məqsədlərə nail olmaq prosesində iştirak etməklə ödəyirlər. Bu adamlar üçün hökmranlığa tələbat öz şöhrətpərəstliyi naminə deyil, təşkilati məsələlərin həlli ilə bağlı məsul rəhbərlik işinin yerinə yetirilməsi üçün göstərilən cəhddir ki, bu da yeri gəlmişkən həm də hökmranlıqla özünü təsdiqləyən cəhddir.

Makkləllənd belə hesab edir ki, onun nəzəriyyəsində menecerin müvəffəqiyyəti üçün nəzərdən keçirilən üç tələbatdan ikinci tipli hökmranlığa tələbat daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də rəhbərin işinin menecerlərin bu tələbatını ödəməyə imkan verməsi çox vacibdir. Makkləlləndin nəzərdən keçirdiyi tələbatlar iyerarxiyə qaydada yerləşməmişdir və müxtəlif təzahür dərəcəsinə malik ola

bilər. Beləliklə, hökmrənliyə tələbat birgə iştiraka tələbatın aşağı olduğu bir şəraitdə mümkündür.

Gələcəkdə oxuculara digər nəzəriyyələr – Hertsberqin iki amil nəzəriyyəsi, Vrumun gözləmə nəzəriyyəsi, Adamsın ədalət nəzəriyyələri, Porter – Louler modeli təqdim ediləcək və bunların hər birinin üstünlüklərindən və çatışmamazlıqları barədə təhlil və fikirlər təqdim olunacaqdır.

Ümumi fikir isə, odur ki, bu nəzəriyyələrin heç biri ayrılıqda deyil, bir –birilə qarşılıqlı əlaqədə öyrənilib tətbiq edilməlidir. Belə olduğu halda, onlardan birinin digərində olan boşluğu və ya qeyri – praktikliyi tamamladığı qənaətinə gəlmək və təşkilat üçün praktiki, nəticələr verən ruhlandırma, həvəsləndirmə sistemi yaratmaq, təşkilatda işçi məmnunluğunu, loyallığını, sadıqlığını yaratmaq mümkündür.

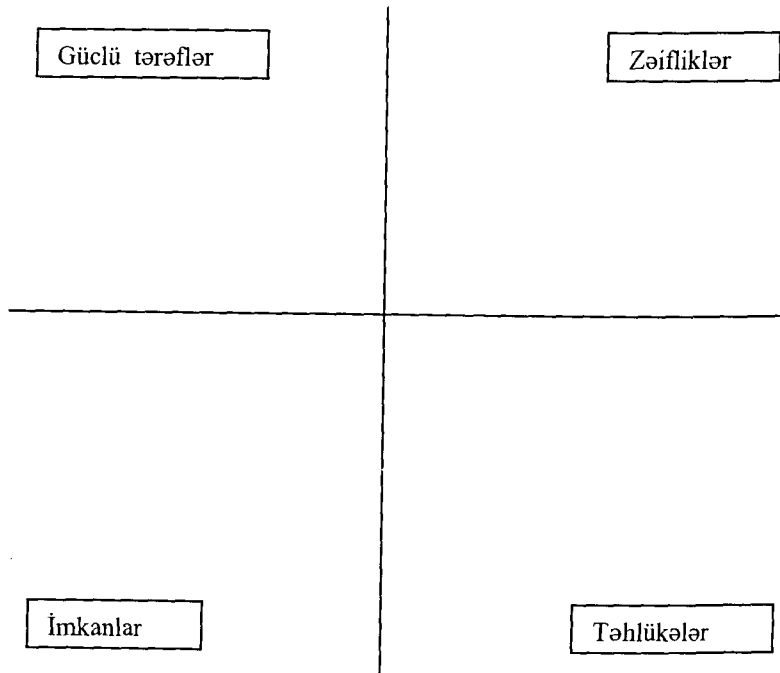
FƏSİL XIII İNSAN VƏ TƏŞKİLATIN İNKİŞAFINA TƏSİR GÖSTƏRƏN AMİLLƏR

SWOT (ÜZİT) təhlili

Bunu hər kəs bilməli və etməli

Hər birimiz özümüzün, təşkilatımızın və cəmiyyətimizin daha da sürətlə inkişaf etməsini istəyir və Azərbaycanın inkişaf etmiş ölkələr sırasında olduğu günü səbirsizliklə gözləyirik. Elə deyilmi? Amma bunu arzulamaq, istəmək, səbirsizliklə gözləmək çox azdır. Bu yolda durmadan, planlı hərəkət etmək lazımdır. İnkişafa, tərəqqiyə doğru, planlı fəaliyyət proqramı ilə hər bir fərd və hər bir təşkilat inkişaf edərsə, bu, cəmiyyətin – bütünlükdə ölkənin inkişafı deyilmi? Bəs planlı inkişaf necə həyata keçirilə bilər?

Əvvəlcə məqsədlər qoyulmalı, sonra isə həmin məqsədlərin icrası – həyata keçirilməsi üçün fəaliyyət proqramı hazırlanır. Fərdlər, təşkilatlar həmin proqram üzrə qarşıya qoyulan məqsədə necə nail olduqlarını mütəmadi təhlil etməlidirlər. Çünki inkişafın ən gözəl yolu özünü təhlildən və tənqiddən başlanır. Məhz təhlil və konstruktiv tənqid hər bir fərdi, hər bir təşkilatı, sonunda hər bir cəmiyyəti inkişafa apara bilir. Adəti üzrə olduğu kimi, bu məqalədə də oxucuların nəzərinə təcrübədən çıxmış və onilliklərlə ən böyük təşkilatların müvəffəqiyyətlər (və milyonlar) qazanmasına, rəqabətə davamlı olmasına əsas səbəb olan beynəlxalq üsullardan biri – SWOT təhlili təqdim edilir. Bu ingilis dilində dörd sözün - Strengths – güclü tərəflər, Weaknesses – zəiflik, Opportunities – imkanlar və Threats – qorxu sözlərinin qısaldılmış başlıqlarıdır. Hər bir fərd, təşkilat və cəmiyyət öz inkişafı üçün bu təhlildən başlayarsa, onun nəticələri üzrə öz hərəkət, fəaliyyət planını çızıb, o istiqamətdə hərəkət edərsə, o, müvəffəqiyyətə doğru hərəkət edər.



Təşkilatlar bu təhlili ildə 1 dəfə etməlidirlər. Bu prosesin həyata keçirilməsini adətən kadrların idarə edilməsi üzrə departament təşkil edir. Təhlil əvvəlcə hər departamentin öz güclü tərəflərini müəyyən etməsi ilə başlayır. Sonra departament özünün zəif tərəflərini bütün təfərrüatı və səbəbləri ilə aydınlaşdırır. Növbəti mərhələdə isə mövcud zəifliklərin ortadan götürülməsi üçün departamentin potensial imkanları müzakirə və qeyd olunur. Sonda imkanlardan istifadə edilməzsə, zəifliklərin departamenti aparacağı təhlükəli, qorxulu, xoşagəlməz fəsadlar sadalanır. Bu təhlilin əvvəlcə departamentlər arasında aparılması rəhbərlik ilə direktorların birlikdə təşkilatın SWOT üzrə təhlili işini daha səmərəli vaxtda və faktlara əsaslanmış şəkildə keçirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlik direktorlarla birlikdə həmin ardıcılıqla bütövlükdə təşkilatı təhlil edir.

Bu zaman çox obyektiv olmaq, zəiflikləri yaradan və təşkilatı zəiflədən, müvəffəqiyyətsizliyə aparən tərəflər barədə açıq danışmaq lazımdır. Yalnız belə olan halda, onların həlli yollarını ayırd etmək və təşkilatları nəinki zərərin yarısından qaytarmaq, hətta onları müvəf-

fəqiyyətlilər sırasına çıxartmaq olar. Mövcud və potensial imkanları görmək ilk baxışdan asan görünə bilər, əslində bu o qədər də asan olan mərhələ deyildir. Məhz bu mərhələ rəhbər şəxslərdən müxtəlif mərhələlərdən keçərək müsbət nəticəyə aparən yolu, potensial imkanları müəyyən etmək üçün analitik təhlil düşüncə tələb edir. Dərin analitik düşüncə tərzinə malik rəhbərliyi olan təşkilatlar uzaqgörənliklə imkanları üzə çıxarıb, vaxtında problemlərin qarşısını almağa müvəffəq olurlar.

Bu gün SWOT təhlili təşkilatlara (eyni zamanda ayrı-ayrı fərdlərə) özlərinə kənardan baxıb, obyektiv qiymətləndirmək imkanı verir. Verilən qiymət ən yüksək olduğu halda belə, təşkilatlar əldə olunan nəticə ilə kifayətlənməməli, birinciliyi saxlamaq, mükəmməlliyi təmin etmək, rəqabətə davamlı olmaq üçün yeni hərəkət trayektoriyası, fəaliyyət proqramı hazırlamaladırlar. Beləliklə, fərdlər, əməkdaşlar, təşkilatlar inkişaf edir... Cəmiyyət inkişaf edir...

Karyeraqurma sirləri və “Şəxsiyyətlər tipologiyası”

Hər bir şəxs müəyyən ixtisasa, sənətə yiyələnmək arzusunda olur və bu arzunu gerçəkləşdirmək üçün müvafiq təhsil alır, sonra isə iş axtarışına başlayır. Bu gün seçdiyi peşə ilə o, gələcək karyerasının əsasını qoya bilər. Bəs karyeranın uğurlu olması üçün bu gün nədən başlamaq lazımdır? Düzgün ixtisas, peşə seçimindən! Bəli, bu, uğurlu karyera üçün əsas şört və təminatdır. İstər ixtisas, istərsə də peşə seçərkən insanlar öz şəxsi keyfiyyətlərinə, bacarıqlarına kənardan baxmaq, özlərini bir daha təhlil etmək imkanı verən məlumatlarla tanış olmalıdırlar. Çünki həmin məlumatlar onları öz səciyyəvi xüsusiyyətlərinə uyğun ixtisas və peşə seçiminə istiqamətləndirir. Müvafiq məlumatlarla vaxtında tanış olmaqla insanlar seçim qarşısında qaldıqları zaman institut, fakültə və peşələri dəbdə olduğuna, cəmiyyətdə nüfuzlu səslənməsinə görə deyil, öz zehni, fiziki qabiliyyəti, bacarığı və istəyinə görə seçərlər və beləliklə, müvəffəqiyyətli karyeraya gedən yolda ilk addımlarını düzgün atmış olurlar.

Bu məqalənin yazılmasında məqsəd oxucuları qeyd etdiyimiz məlumatlarla tanış etməkdir. Bu səbəbdən məqalədə oxucuların diqqətinə amerikalı alim C.Hollandın onilliklərin sınağından müvəffəqiyyətlə çıxmış “Şəxsiyyətlər tipologiyası” nəzəriyyəsi təqdim edilir.

Kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslərin məqalə ilə tanışlığı onlara müsahibələr zamanı rastlaşdıqları namizədlərin vəzifəyə

münasibliyini daha yeni bir yanaşma baxımından müəyyən etməyə imkan verməklə yanaşı, eyni zamanda mövcud kollektiv üzvlərini daha yaxşı anlamağa, işçilərarası münasibətləri daha dərindən başa düşüb, yaxşı tənzimləməyə imkan verir. Karl Yunqun məşhur “Şəxsiyyətlər tipologiyası” nəzəriyyəsi və kadrların idarə edilməsi üzrə məsul şəxslər üçün onunla tanışlığın əhəmiyyəti barədə daha ətraflı və geniş söhbətə ehtiyac olduğundan bu mövzuya biz bir daha ayrıca müraciət edəcəyik.

C.Hollandın nəzəriyyəsi insanlar və onların fəaliyyət göstərdikləri sahələr, məşğuliyyətlər barədə müxtəlif məlumatları özündə əks etdirən 4 əsas fərziyyədən ibarətdir. Birinci fərziyyəyə görə, insanlar öz şəxsiyyət tipləri üzrə 6 kateqoriyaya bölünür: Realist-R, Tədqiqatçı-T, Artistik-A, Sosial-S, Sahibkar-Sb və Konvensional-K.

Realist insanlar əşyalarla, alətlərlə, maşınlarla, dəzgahlarla, mexanizmlərlə və ya heyvanlarla sırf təmasda olmaq imkanı yaradan fəaliyyət sahələrində işləməyə üstünlük verirlər. Belə adamlar bir qayda olaraq, praktikliyi, ənənələri və sağlam fikri sevirlər. Sosial tədbirlər və fəaliyyət növləri (müəllimlik, digərlərinə məlumatvermə, müalicəetmə kimi) onlar üçün arzuolunmazdır, mexaniki, texniki, real, gözlə görünən, əl ilə toxunula bilən işlər görməkdən zövq alırlar. Onlar insanlarla, məlumatlarla və ideyalarla işləməkdən daha çox, əşyalarla işləməyi xoşlayırlar. Bəzən cəmiyyətdə onlara “adamayovuşmaz” kimi baxırlar. Realistlər açıq havada olmağı, fiziki işlə məşğul olmağı xoşlayırlar. Onlar təhsildə daha çox bədən tərbiyyəsi, mühəndislik və ya texniki fənlərə üstünlük verirlər.

Öz tədqiqatlarında bu nəzəriyyəyə istinad edən digər alim Loumənın fikrincə, realistlərdə yüksək intellektual (zehni qabiliyyətə) səviyyə müşahidə olunmur və onlar yeni ideyalar vermək bacarığı, fərqli düşüncə tərzini nümayiş etdirmirlər (**Cədvəl 3**). Realistlər insanlara təsir və nüfuz etmək bacarığına malik deyillər. Onlar mərd olmaqla yanaşı, sərtidirlər, bu tip adamların yazma qabiliyyəti, xarici dil öyrənmə bacarıqları da zəif olur.

Tədqiqatçı insanlar dünya haqqında biliklərini müntəzəm surətdə artırıb inkişaf etdirə bildikləri sahələrdə işləməyə üstünlük verirlər. Onlar müstəqilliyi, hər şeyə böyük maraqla yanaşmağı, mütaliəni və tədqiqat aparmağı yüksək qiymətləndirirlər. Onlar insanlarla qarşılıqlı əlaqə, rəhbərlik, təşkilatçılıq və onları nəyəsə inandırmağı tələb edən fəaliyyətdən, işlərdən zövq almırlar. Bu tip insanlar fiziki, bioloji və mədəni hadisələri müntəzəm surətdə müşahidə etməyə və onları

dərindən öyrənməyə üstünlük verirlər. Onlar insanlardan və ya əşyalardan daha çox məlumatlarla və ideyalarla işləməyi, özü də tənha işləməyi xoşlayırlar. Onlar elmi çox yüksək qiymətləndirir və özlərini də elmi, intellektual və dəqiq insanlar kimi görürlər. Loumənə görə, analitiklər ürəyəyatımlı olurlar, onlar öz daxili aləmlərinə qapılırlar, özünü idarəetmə və nəzarət, təmkin, mərdlik onlara xas olan səciyyəvi keyfiyyətlərdir. Yüksək intellektual səviyyə, dil öyrənmək bacarığı və yazı qabiliyyəti onları fərqləndirən xüsusiyyətlərdir. Təhsildə analitiklər kimya, riyaziyyat, biologiya və ya ictimaiyyət kimi fənlərə üstünlük verirlər.

Artistik, yəni incə ruhlu insanlar, yaradıcı insanlara deyilir. Bu tip adamlar yeniliklər etmək, incə, gözəl əşyalar, incəsənət əsərləri yaratmaq imkanı verən fəaliyyət sahələrində işləməyi xoşlayır, gözəlliyə, oricinallığa, müstəqilliyə, qeyri-adiliyə və təsəvvürlərə böyük önəm verirlər. Onlar təkrarlanan, aydın müəyyən olunmuş, planlaşdırılmış, cədvələ salınmış işlərdən tez usanır, qaçır və qeyri-müəyyən, qeyri-mürəkkəb, yaradıcı işlərə üstünlük verirlər. Realist və tədqiqatçılar kimi artistik insanlar da müstəqil və maddi cisimlərlə işləməyi xoşlayırlar. Cəmiyyətdə onlara müstəqil, şəraitə uyğunlaşmayan və çərçivəyə sığışmayan insanlar kimi baxılır. “Sərbəst rəssam” dəsti-xətli tanışınızı və ya cəmiyyətdə bu cür tanınmış insanların yadınıza salın. Onlar özlərini qeyri-adi, müstəqil və dərin düşüncəli sayırlar. Loumən göstərir ki, mərdlik, kişilik artistik qadınlarda yüksək, kişilərdə isə aşağı səviyyədədir. Artistik insanlar ümumi intellektual səviyyəyə, söz ehtiyatına, estetik dünyagörüşə, ideya vermək qabiliyyətinə və fərqli düşüncə tərzinə malik, analitik düşünən, musiqi qabiliyyətli insanlardır. Onlar saymaq, hesablamaqla məşğul olmağı sevmirlər. Təhsildə onlar daha çox musiqiyə, incəsənətə, xarici dillərə üstünlük verirlər.

Sosial insanlar insanlarla işləməkdən böyük həzz alaraq digər insanları öyrətmək, məlumatlandırmaq, onlara məsləhət vermək, treyninq keçmək, dərslər demək, inkişaf etdirmək, bir sözlə, insanlarla qarşılıqlı əlaqədə olmaq və ünsiyyət imkanı verən fəaliyyət sahələrində işləməyə üstünlük verirlər. Onlar əməkdaşlığa, xeyriyyəçiliyə, səxavətliyə, başqa insanlara xidmət göstərməyə böyük önəm verirlər. Onlar əvvəlki şəxsiyyət tipləri kimi alətlərlə, əşyalarla, mexaniki və texniki qurğularla, məlumatlarla işləməkdən zövq almır, daha çox ictimai işlə və təhsil məsələləri ilə məşğul olmağı xoşlayırlar.

Cəmiyyətdə onlara əməkdaşlıq etməyə hazır olan, səbrli, xeyirxah, səxavətli, faydalı, ünsiyyətçi, mehriban, səmimi və başa düşən insanlar kimi baxırlar. Loumənin fikrinə görə, onlar gözəl yazma qabiliyyətinə malikdirlər. Eyni zamanda onlar şəraitə və insanlara uyğunlaşan insanlardır. Xoşagəlimli və ürəyəyatımlı insan olan sosiallar sərt ola bilmirlər. Yüksək səviyyədə özünüidarə qabiliyyətinə malik olan bu insanlar, eyni zamanda yüksək intellektual səviyyəyə malikdirlər. Gözəl nitq qabiliyyətinə və ünsiyyət bacarığına malik olan sosiallar fərqli düşüncə tərzinə, ideya vermək, yeniliklər etmək qabiliyyətinə, insanlararası münasibətlər qurmaq bacarığına, yaxşı mənada insanlara nüfuz, təsir etmək bacarığına malikdirlər.

Sizin ətrafınızda və ya tabeliyinizdə sosial insanlar varsa, rahat yaşaya bilərsiniz. Onlar öz vəzifə borclarını vicdanla yerinə yetirməklə yanaşı, sizin də qaygılarınızı azaldacaq, problemlerinizi ən optimal variantda həll edəcəklər. Əvəzində heç nə istəmədən, gözləmədən... Bu sadəohvlük deyil, onların sadələşdirmə xüsusiyyətlərindən irəli gələn alicənablığıdır! Əgər bir məktəbli, tələbə öz müəllimi və ya bir xəstə öz həkimi, tibb bacısı haqda ürək dolusu təriflə danışsınsa, həmin şəxslərin sosial və ya sosial-sahibkar tip insan olduğuna əmin ola bilərsiniz. Seçim zamanı onlar daha çox təhsil, ictimai iş/fəaliyyət və tibbi qulluq sahələrinə üstünlük verir. Bu gün bizim Milli Məclisdə millət vəkili arasında sosial və ya sosial-sahibkar tip insanlar nə qədər çox olarsa, cəmiyyətimiz bundan bir o qədər çox faydalanar, inkişaf edər.

Sahibkarlar - onlara "inadkarlar" da deyirlər. Sahibkarlar insanları nəyəsə inandırmağı və onlara rəhbərlik etməyi xoşlayan insanlardır. Onlar təşkilati, şəxsi və iqtisadi məqsədlərə çatmaq üçün insanlardan, onların bilik və bacarığından istifadə etmək imkanı verən fəaliyyət növü ilə məşğul olurlar. Bu tipdən olan insanlar risklərlə üzləşməyə, onların həllinə, ictimai vəziyyətə və rəqabətə böyük qiymət verir, elmi işlərdən, müşahidələrdən çəkinir və daha çox biznesə və iqtisadi məsələlərə üstünlük verirlər. Burada onlar digər insanlara rəhbərlik etmək istəyirlər. Bu cür insanlar məlumatlar və əşyalardan daha çox insanlarla işləməyi xoşlayırlar. Loumən müşahidələrinə görə, onlar sərt dirlər, güclü təşkilatçılıq, idarəetmə, digər insanlara təsir etmə qabiliyyətinə malikdirlər. Qapalı insan olmayan sahibkarlar yüksək intellektual səviyyə və yazma qabiliyyətilə fərqlənirlər. Təhsildə onlar daha çox biznesin idarə olunması, marketing və ya hüquq

fənlərinə üstünlük verir və dünyaya təsir etmək bacarıqları ilə uyğunlaşırlar.

"Şəxsiyyətlər tipologiyası"na görə, bizi əhatə edən insanlar arasında elələri də var ki, onlar daha çox mövcud qaydaları saxlamağa və ənənələrə əməl etməyə üstünlük verirlər. Bu tip qrupa qeyri-adi, heç bir cəhəti ilə nəzərə çarpmayan insanlar aiddir. Con Holland belələrini "**Konvensional**" insanlar adlandırır. **Konvensional (adi) insanlar** təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün məlumatlardan və müxtəlif hesablama məşinlərindən, qurğularından istifadə etmək, sənədlər, müxtəlif yazılar, qeydlər aparmaq və onları saxlamaq imkanı verən fəaliyyət növü seçirlər. Bu tipdən olan insanlar dəqiqliyə, sabitliyə və çalışqanlıqə böyük qiymət verirlər. Onlar qeyri-müəyyən, qeyri-praktik işlərdən çəkinir və dəqiq, rejimə salınmış (adi, tez-tez təkrarlanan) metodik işlərlə məşğul olmağa üstünlük verirlər. Onlar rəqəmlərlə, hesabatlarla və ya qurğularla, nizama salınmış qaydada işləməyi, saymağı, hesablamağı xoşlayırlar. Bu insanlar məlumatlardan və əşyalardan istifadə edərək digər insanlar üçün işləmək istəyirlər. Bu insanlarda intellektual səviyyə, zəngin söz ehtiyatı və müstəqillik müşahidə olunmur. Onlara ehtiyatlı, şəraitə uyğunlaşan, səmərəli, çalışqan və mətin insanlar kimi baxırlar. Kargüzarlıq işlərində onlar nə qədər fəaldırlarsa, təklif vermək, fərqli düşüncə tərzini nümayiş etdirmək, başqalarına təsir etmək baxımından bir o qədər passivdirlər. Konvensionallar özlərini qaydalara və yazılmış planlara uyğun işləyən insan kimi qiymətləndirirlər. Özünə nəzarət və təmkin onlara xas olan xüsusiyyətlərdir. Təhsildə onlar daha çox maliyyə, mühasibat uçotu və ya iqtisadiyyatın əsasları kimi fənlərə üstünlük verirlər.

Hollandada görə, **mühitlər** də eynilə **6 kateqoriyaya** bölünür: **realist, tədqiqatçı, artistik, sosial, sahibkar və konvensional (adi)** mühitlər. Hər mühit tipində həmin mühitə uyğun şəxsiyyət tipindən olan insanlar üstünlük təşkil edir. Məsələn; Realist mühitə tikinti müəssisəsini, tədqiqatçı mühitə Elmlər Akademiyasını, Şamaxı rəsədxanasını, elmi laboratoriyaları və digər bu kimi idarə və müəssisələri nümunə kimi göstərmək olar.

Cədvəl 1. RTASSbK üzrə dominant təhsil sahələri və fəaliyyət növləri

Mühit tipləri	Təhsil sahəsi	Fəaliyyətin məzmunu
Realist	Bədən tərbiyəsi, mexanika mühəndisliyi	Əşyalarla, alətlərlə, maşınlarla, dəzgahlarla, mexanizmlərlə və heyvanlarla sırf əlaqəli
Tədqiqatçı	Fizika, biologiya, geologiya, kimya, tarix	Analitik və axtarış istiqamətli
Artistik	İncəsənət, musiqi, jurnalistika, xarici dil, teatr, rəqs	Emosional təzahürlər, özünü təqdim etmə, yaradıcılıq istiqamətli
Sosial	İctimai iş, tibb işçisi, təhsil, məsləhətçi	İnsanlarla qarşılıqlı əlaqə istiqamətli
Sahibkar (iş adamları)	Biznesin idarə olunması, hüquq, menecment, marketing	İnsanlara təsiretmə istiqamətli
Konvensional (adi)	Mühasibat uçotu, cinayət mühakiməsi, iqtisadiyyat, kitabxanaçılıq	Məlumatlarla, informasiya ilə manipulyasiya etmə istiqamətli

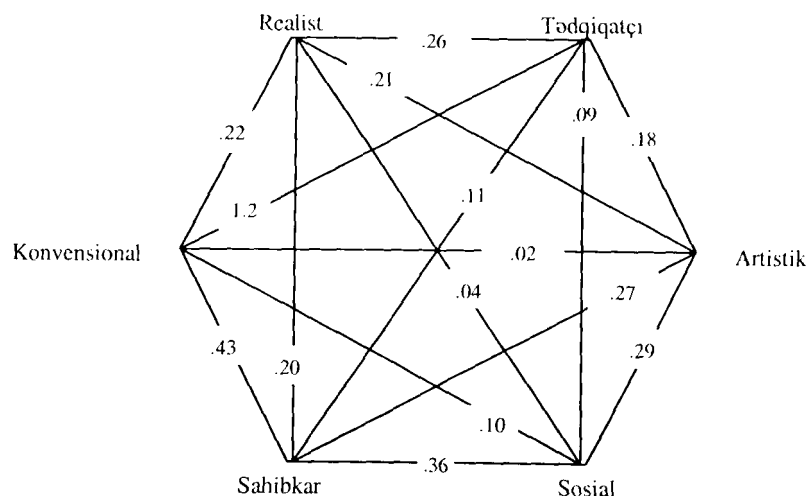
“Su axar, çuxurun tapar...”

İnsanlar öz bacarıq və qabiliyyətlərindən istifadə edə bildikləri, onların potensial imkanlarını üzə çıxaran, insanların öz münasibət, dəyər və mövqelərini ifadə etmək, problemlərin həlli ilə müvafiq səviyyədə məşğul olmaq imkanı verən mühit axtarırlar. Bu fikir nəzəriyyənin üçüncü əsas fərziyyəsidir və həmin fikirlə Holland “Su axar, çuxurun tapar” atalar sözünü bir daha təsdiqləyir. O, öz nəzəriyyəsində bu fikrillə dəfələrlə eşitdiyimiz “əksliklər bir-birini cəlb edir” nəzəriyyəsini “təkbiz edir” və “insanların məhz öz şəxsi xüsusiyyətlərinə dəstək olacaq mühit axtarması” fikrini əsas amil olaraq diqqətə çatdırır.

Nəzəriyyənin dördüncü fərziyyəsinə görə, şəxsiyyətlə mühit arasındakı qarşılıqlı əlaqə fərdi davranışı müəyyən edir. Əgər mühit insanın şəxsiyyət tipinə uyğundursa, insanı ruhlandırır, onu daha da gücləndirib məmnun edir. Bunun nəticəsində şəxsin davranışı sabit olur. İş mühiti ilə şəxsin tipi uyğun olmadıqda isə narazılıqlar yaranır və nəticədə şəxs öz iş yerini dəyişir.

Nəzəriyyədə bir neçə ikinci dərəcəli fərziyyələr mövcuddur. Həmin fərziyyələr də ayrı-ayrılıqda şəxsiyyət tipləri və mühit tipləri arasındakı əlaqələri təhlil edir. Bunu daha dəqiq ifadə etmək üçün Holland oxuculara təqdim edilən ardıcılıqla 6 şəxsiyyət tipini, mühitləri və onların arasındakı əlaqələri altıbucaqlıda (Şəkil 2) əks etdirmişdir.

Şəkil 2. C. Hollandın “Şəxsiyyətlər tipologiyası” altıbucaqlısı



Niyə bəzi insanlar daxilən rahat, bəziləri isə tərəddüd içində olur?...

Nəzəriyyədəki ardıcillıq/yaxınlıq fərziyyəsinə görə, bir-birilə yanaşı və ya yaxın yerləşdirilən tiplər arasında yüksək oxşarlıq, bir-birindən uzaq və ya əks istiqamətlərdə yerləşdirilən tiplər arasında isə fərqlənmə mövcuddur. Məsələn: yanaşı yerləşdirilmiş sosial və sahibkar tiplər bənzər, əks yerləşdirilmiş sosial və realist tiplər isə çox fərqli xüsusiyyətlərə malikdirlər. RTA (realist, tədqiqatçı, artistik) tipli şəxsi RAS (realist, artistik, sosial) tipli şəxslə müqayisə etsək, birincinin daha sabit təbiətli olduğunu görürük. Məhz bu səbəbdən şəxsiyyət tipində ardıcillıq olan insanlar şəxsiyyət tipində ardıcillıq olmayanlardan fərqli olaraq, öz bacarıqlarına münasib iş, fəaliyyət və məşğuliyyəti çox tez tapırlar. Bu cür insanlar normal, sabit davranış nümayiş etdirir, təhsil və peşə seçimi zamanı rahat olurlar. Tiplərdən biri həmişə hakim olsa da, öz hakim və ona yaxın olan qeyri-hakim tiplərin mahiyyətini nəzərə alaraq insan özünə uyğun fəaliyyət növlərini tərəddüdsüz seçə bilər. İnsanın hakim və ikinci dərəcəli tipləri bir-birindən uzaq olduqda, onlar arasında fərqlər olduqda həmin insana ixtisas, peşə seçmək çətin olur, o, qəti qərar verməkdə tərəddüdlər keçirir. Məsələn, artistik və konvensional tipləri özündə birləşdirən şəxs bir-birinə zidd olan müstəqillik, ya qrupa uyğunlaşma, qeyri-müəyyənlik, ya müəyyənlik, özünüifadə, ya özünüidarəetmə ehtiyaclarının ortaq məxrəcəinə gəlmək və müvafiq tarazlıq yaratmaq üçün çox çətinliklər çəkəcək, tərəddüdlər içində olacaqdır.

Həmahənglik/uyğunluq fərziyyəsi insanla mühitin uyğunluğunu, onların bir-birini tamamlamasını öyrənir. Şəxsiyyət tipi tədqiqatçı-realist olub mühəndislik üzrə ixtisaslaşan tələbə həmahəngliyin nümunəsidir. Onun şəxsiyyət tipi ilə təhsil mühiti arasında uyğunluq, həmahənglik vardır. Əgər onun ixtisası mühəndislik deyil, müəllim olsaydı, o, artıq indiki kimi məmnunluq hiss etməyəcəkdi, çünki müəllimlik üzrə təhsil əsasən sosial tipli insanların seçimidir. Belə halda onun şəxsiyyət tipi ilə təhsili arasında uyğunluq olmayacaq və bu da öz növbəsində onun tərəfindən qeyri-sabit münasibətə və qeyri-məmnunluqla nəticələnən vəziyyətə gətirib çıxaracaqdır.

Fərqlənmə fərziyyəsinə görə, insan və ya mühit konkret olaraq yalnız müəyyən bir tipə aid edilir. Əgər insan əsasən artistik tipə oxşar olub. başqa tiplərə cüzi oxşarlıq nümayiş etdirirsə, onun şəxsiyyət tipi dəqiq müəyyən edilmiş sayılır. Eynilə əgər mühitdə dominant yalnız artistik insanlar varsa, onda həmin mühit də yüksək fərqlənmiş dərəcəyə aid edilir.

Müəyyənlik fərziyyəsi şəxsiyyətin və mühitin aydınlığa və sabitliyə maliklik dərəcəsini göstərir. İxtisas seçimi ilə əlaqədar aydın məqsədlərə, maraqlara, bacarıqlara və istedadla malik olan şəxslər müəyyənliyə malikdir. Sabit, aydın məqsədləri, tapşırıqları və mükafatları olan mühit müəyyənliyin yüksək dərəcəsinə malikdir.

Nəzəriyyə ilə tanışlıq belə qənaətə gəlməyə əsas verir ki, uğurlu karyeranı insanlar yalnız məmnun olduqları, sevdikləri işlə məşğul olduqda əldə edə bilirlər. Uğurlu karyera isə o karyera hesab edilməlidir ki, o yalnız həmin fərdə deyil, ümumi inkişafa töhfələr verərək, cəmiyyətə xidmət etmiş olsun. Bu gün özünün və eyni zamanda ölkəmizin inkişafını düşünən hər bir vətəndaş həyatda öz yerində, öz bacardığı, sevdiyi, öhdəsindən gələ bildiyi iş, peşə, vəzifə arxasında olarsa, ölkəmizdə tərəqqi yüksələr və Azərbaycan daha sürətlə inkişaf edər.

Cədvəl 3. Loumanin “Karyeranın qiymətləndirilməsi” cədvəlinin alternativ variantı

Tip	Qabiliyyətlər (bacarıqlar)	Şəxsi keyfiyyətlər
Realist	+Mexaniki +İnduksiya metoduna əsaslanan düşünmə (təfəkkür) tərz Sosial və insanlara uyuşma İdeya vermək qabiliyyəti/fərqli düşünmə tərz Yazma sürəti Kargüzarlıq işlərində sürəti və dəqiqliyi Dilləri bilmə Orfoqrafiya	+Təmkinli, qapalı, introvert +Sörtlik +Mərdlik Zehni qabiliyyət (intellekt) Başqalarına təsir etmək /oUyğunlaşma və özünə nəzarət
Tədqiqatçı	+g +Dilləri bilmə +Orfoqrafiya +Konvergent (bir-birilə kəsişən fikirləşmə) düşünmə Mexaniki İnduksiya metoduna əsaslanan düşünmə tərz	+Introvert +Özünə nəzarət +Təmkinli +Mərdlik +Zehni qabiliyyət Ürəyöyatımlılıq

Artistik	+g +Söz ehtiyatı +Analitik düşüncə tərz -Saymaq/hesablamaq +Estetik dünyagörüşü və +Reproduktiv şəkil çəkmə qabiliyyəti və ya +Musiqi qabiliyyəti və/və ya +İdeya vermək qabiliyyəti/ fərqli düşüncə tərz	-Uyğunlaşma -Nizamlama +/-İntellektual qabiliyyəti ^a -Ürəyəyatımlılıq +İntrovert(istisnalarla) + Qadınlarda mərdlik -Kişilərdə mərdlik +/- Özünə nəzarət b +Müstəqillik
Sosial	+Sosial və insanlara uyuşma +İdeya vermək qabiliyyəti/ fərqli düşüncə tərz +Yazma sürəti -Mexaniki	+ Uyğunlaşma +Nizamlama +Başqalarına təsir etmək qabiliyyəti c +Zehni qabiliyyət -İntrovert + Xoşagəlimlilik ürəyəyatımlılıq -Mərdlik +Özünüidarə qabiliyyəti -Sərtlik -Qapalılıq
Sahibkar	-g -Orfoqrafiya +Təşkilatçılıq/idarəetmə +Sosial və insanlara uyuşma	+ Uyğunlaşma +Nizama salma qabiliyyəti +Başqalarına təsir etmək qabiliyyəti -İntellektual qabiliyyəti -İntrovert -Qapalılıq +Mərdlik +Özünüidarə (nəzarət) qabiliyyəti +Sərt
Konvensional (adi)	+Saymaq/hesablamaq +Orfoqrafiya +Kargüzarlıq işlərində sürəti və dəqiqliyi/ qavramaq sürəti və dəqiqliyi -İdeya vermək qabiliyyəti/ fərqli düşüncə tərz -Söz ehtiyatı -Yazma sürəti -Mexaniki	+İntrovert +Özünə nəzarət +Təmkinli o Nizama salma qabiliyyəti -Müstəqillik -Başqalarına təsir etmək -Zehni qabiliyyəti -Mərdlik

“+” işarəsi yüksək, “-” işarəsi aşağı, “o” işarəsi isə orta səviyyədə deməkdir.

a Fəaliyyət növünə görə, fərqlənir (məsələn, yazıçılarda yüksək səviyyədə, aktyorlarda isə orta və ya aşağı səviyyədə olur)

b+ İşdə özünü itirməmək qabiliyyəti, - isə şəxsi həyatda öz üzərində nəzarəti bildirir.

c İnsanlar arasında yüksək nüfuza malik olmamı göstərir.

Fiziki, intellektual və mənəvi gücümüz

İnsanlarda olan qabiliyyətləri ümumiləşmiş 3 qrupa bölmək olar. Bu qruplara müxtəlif başlıqlar altında rast gəlmək olar. Bəziləri onları qabiliyyət, digərləri səviyyə, başqa biriləri isə güc və ya keyfiyyət adlandırır bilər. Lakin mənə eynidir. Beləliklə, insanın gücünü 3 qrupa bölmək olar: fiziki (güc, qabiliyyət, səviyyə) intellektual (zehni) və mənəvi - ruhi. Tipoloqiyasına və digər səbəblərə görə müəyyən insanlar fiziki baxımdan, digərləri zehni baxımdan, başqaları isə mənəvi və ruhi baxımdan daha güclüdürlər.

Fiziki sağlamlıq və güc üçün həftədə 3 dəfə məşq edilməsi məsləhət görülür və bu gün insanların öz sağlamlıqlarına fikir verməsi və günlərinin müəyyən hissəsini sağlamlıq mərkəzlərində keçirməsi çox sevindirici haldır. Eləcə də internetdə İQ –intellektual qabiliyyətlər kimi məşhurlaşan testlər insanlara öz zehni, intellektual bacarıqlarını ölçmək və qiymətləndirmək imkanı verir. Bu gün, bir qrup insanların, xüsusilə gənclərin həmin testlərin nəticəsinə görə Eynşteynin səviyyəsinə qədər qalxması təqdirəlayiq haldır və həmin insanların bununla xüsusi qürur duyması başa düşüləndir. Çünki bu nəticələrə nail olmaq üçün sərf edilən qüvvə və vaxt öz fiziki bacarıqlarını maksimuma qaldırmış kişilərin möhkəm əzələlərə, xanımların isə sürəti qədd-qamətə malik olmaları üçün sərf edilən əziyyət və vaxtdan az deyil, bəlkə ondan da çoxdur. Bunların ikisinin də diqqət mərkəzində olması, fikir verilməsi, əvvəldə qeyd edildiyi kimi, ürəkəçandır. Bu yazının məqsədi isə həmin iki güc haqqında danışmaq və onların əhəmiyyətini vurğulamaq deyildir. Məqsəd haqqında az danışılan, lakin bütün insanlara ən gərəkli olan və insanlığın üzərində durduğu – “mənəvi güc” haqqında danışmaqdır. Bu gücün əhəmiyyəti və vacibliyi haqqında əvvəlki iki digər güclərə nisbətən insanlar az məlumatlıdır. Halbuki bu güc insanı İNSAN edən (onu robotdan fərqləndirən) ən başlıca, əsas və vacib güvvədir. Daniel Qolmən bu

gücü “emotional intelligence” – mənəvi qabiliyyət adlandırır. O, son onillikdə diqqəti ilk dəfə bu sahəyə yönəldən və bu mövzunu diqqət mərkəzinə gətirən alimdir.

Təbii ki, hər bir insanda bu güclər müxtəlif cür təzahür edə bilər. Bir qrup insanlarda yalnız fiziki güc, digərlərində yalnız intellektual, başqa birlərində isə yalnız mənəvi güc hakim - dominant ola bilər. Təcrübələr adətən insanlarda iki gücün fəal, üçüncünün isə nisbətən passiv olduğunu vurğulayır. Eyni zamanda, bir insanda bunların üçü də - fiziki, intellektual və mənəvi qabiliyyətlər yüksək ola bilər. Üç gücün, qabiliyyətin yüksək səviyyədə bir insanda cəmləşməsi, daha doğrusu, bir insanın özündə bu üç gücün inkişaf etdirməsi (belə ifadə daha düzgündür) tez-tez təsadüf olunan hal deyildir və bu insanları qeyri adi gücə malik şəxsiyyətlər adlandırmaq olar. Onlara qibtə etməyə də dəyər. Bu cür insanlar olduqca maraqlı olurlar və onlarla ünsiyyətdən insan nəinki, heç zaman usanmır, əksinə, böyük zövq alır. Bunun əksinə olaraq, insanda yalnız bir güc tək dominant ola bilər. Bu zaman o, bir qədər tamamlanmamış olur. Bu, ən əvvəl o insanın özü üçün, sonra isə ətrafdakı insanlar üçün problemlər yaradır. Ümumiyyətlə, üç gücdən yalnız birinin insanda tam dominant, digər ikisinin isə tam passiv olması az hallarda olur, lakin bunun nadir hal olduğunu demək düzgün olmazdı. Məsələn: yalnız fiziki gücün olan insanlar öz problemlərini həll etməyə, düzgün qərarlar verməyə nə qədər qadirdirlər? Onlar nə qədər məlumatlı və nə qədər ətrafdakı insanlar üçün maraqlıdırlar? Bəs insanlararası münasibətlərdə necə? Adətən yalnız fiziki gücə sazlanmış insanlar sağlam, adama yovuşmaz, az danışan, insanlarla təmasda olmağı sevməyən insanlar olurlar. C.Holland bu cür insanları “realistlər” qrupuna aid edir.

Çoxsaylı insanların ən önəm verdiyi və dəbdə olan intellektual səviyyə də öz növbəsində bir insanda təklik təşkil etdikdə fəsadlarla nəticələnir. Yeri gəlmişkən qeyd edək ki, “intellektual qabiliyyət” ifadəsi leksikonumuza elə daxil olub ki, ondan insanı qiymətləndirmək üçün bəzən çox yersiz istifadə edilir. Qərribə də olsa, “intellektual qabiliyyət” ifadəsindən insanlar bir kəsin zehni qabiliyyətləri barədə deyil, mənəvi dəyərlərini, xüsusiyyətlərini sadalayanda da istifadə edirlər! Halbuki yalnız yüksək intellektual qabiliyyətə, gücə malik olan insanların adətən maraqsız, özlərində çox məlumat daşdıqlarına baxmayaraq, ünsiyyətə uyğun olmayan, quru, darıxdırıcı olduqları və insanlararası münasibətlərdə çox zəif olduqları bir faktır. Kompüter də özündə çox məlumat daşıyır, amma insanların mənəvi, ruhi ehtiyaclarını o ödəyə bilmir. Yalnız IQ – si

dominant olan insanlarda özündən əminlik zəif olur və onlarda güclü “komplekslər” müşahidə olunur. Ailə məsələlərində bu insanlar o qədər də xoşbəxt ola bilmir, həyatı məsələlərdə isə qeyri-praktik olurlar, onlardan baş açma bilmirlər. El arasında belə insanlar barədə “Elmi var, helmi yox” deyilir. Bu yerdə yadıma C. Hollandın “Şəxsiyyətlər tipologiyasında” tədqiqatçı tipi dominant olan insanlar haqqında verdiyi xarakteristika düşürmü? Bu heç də ümumiləşmiş formada bütün tədqiqatçılara və elmə töhfələr vermiş bütün insanlara aid edilə bilməz (Ən azından ona görə ki, bu fikirlərin və sətirlərin müəllifi özü də mütəmadi olaraq tədqiqatla məşğul olur). Digər tərəfdən, elə həmin nəzəriyyədə C.Holland insanda yalnız bir tipin dominant olmadığını və əksər hallarda insanda iki və ya üç tipin vəhdətini qeyd edir. Yalnız mənəvi qabiliyyəti, gücün dominant olan insanlar intellektual qabiliyyətlilərdən az məlumatlı olurlar. Lakin onlarda olan digər xüsusiyyətlər/qərarvermə, özünü dərk etmək, insanlararası münasibətlərdə “sərraf” olmaq, problem həll etmə, təhlil bacarığı, özünü və digərlərini başa düşmək, ruhlandırmaq, digər insanlara rəğbət hissi onları cəmiyyətə məqbul qəbul etdirir və onlarda çatışmayan bəzi xüsusiyyətləri “kompensasiya” edir. Alim Salovey bu insanları “sosial ulduz” adlandırır. Bu insanların hətta IQ-si yüksək insanlardan əsaslı dərəcədə az məlumatlı olmaqlarına baxmayaraq onlarda özündən əminlik hissi yüksəkdir və komplekslər, demək olar ki, yoxdur. Əlbəttə ki, insanda intellektual güc ilə mənəvi gücün vəhdəti onu tam kamil, mükəmməl edir və bu gözəl harmoniyadan ətrafda olan hər bir kəsə “pay” düşür. Bu insanlar harada olurlarsa, özləri, öz varlıqları, müsbət auraları quvvələri ilə o yeri işıqlandırır, ora xüsusi abu-hava rəvənq verirlər. Onların həm elmi var, həm də ki, helmi. Başqa sözlə desək, bu insanlar zəngən mənəvi və zehni qabiliyyətə malikdirlər. Zehni və mənəvi qabiliyyətlərin ikisinin əhəmiyyətliyi, üstünlüyü barədə seçim məsələsində D.Qolmən mənəvi gücün daha yüksək tutaraq, onun insanı “İnsan” edən ən vacib qabiliyyət olduğunu vurğulayır.

Bu yerdə bir haşiyə kənara çıxıb qeyd etmək istərdim ki, işə qəbul zamanı keçirilən müsahibələrdə yalnız namizədin intellektual-zehni qabiliyyətinin yoxlanılması və ona önəm, üstünlük verilməsi və mənəvi qabiliyyətin yoxlanılmaması, nəzərə alınmaması təşkilat üçün onun xeyrinə olmayan, hətta zərərli nəticələr verə bilər. Bu səbəbdən işə qəbul zamanı namizədlərin texniki biliklərin intellektual səviyyələri ilə yanaşı, onların təhlil qabiliyyətləri, komandada işləmə, təcrübə bölüşmə,

insanlararası münasibətləri vəzifənin tələblərinə müvafiq olaraq intellektual səviyyə qədər önəm verilib yoxlanılmalı, qiymətləndirilməlidir.

İntellektual qabiliyyət və mənəvi qabiliyyət bir-birinə əks deyil, ayrı-ayrı qabiliyyətlərdir. İntellektual qabiliyyəti ilk təbliğ edən alimlər özləri belə mənəvi qabiliyyətlərin olduğuna etiraz etməmişlər, lakin ona intellektual qabiliyyətin daxilində insanlararası və ya sosial bacarıqlar kimi baxmışlar. Hətta belə olduğu təqdirdə, onlar özləri “sosial bacarıqlar” adlandırdıqları qabiliyyətlərin bütünlükdə intellektual qabiliyyətdən daha vacib olduğunu xüsusilə vurğulamışlar. Məsələn, intellektual qabiliyyətin sifət təbliğatçısı Qardner özü belə deyir: “İntellektual qabiliyyəti 160 xal olan insanlar intellektual qabiliyyəti 100 xal olan insanların tabeliyində işləyirlər. Bu o zaman baş verir ki, ikincilərin insanlararası münasibətlər qurmaq və onları tənzimləmək bacarığı, qabiliyyəti yüksəkdir. Və bu gün heç bir diqər qabiliyyət və ya bacarıq insanlararası münasibət qurmaq qədər əhəmiyyətli və vacib ola bilməz. Siz bunları bilməsəniz, kiminlə ailə qurmaq, hansı işi seçmək və bu kimi önəmli məsələlərdə düzgün olmayan qərarlar verəcəksiniz”.

Mənəvi gücün əhəmiyyətini bir daha vurğulamaq üçün təkrar olaraq bu fikri bir daha diqqətə gətirmək istərdim:

İnsanları idarə etmək və onlara rəhbərlik etmək üçün rəhbər hər şeydən əvvəl özünü tanımalı, özündən baş açmalı, nəyə qadir olduğunu, gücü çatdığını bilməli, öz intellektual, mənəvi, ruhi və fiziki gücündən, bacarıq və qabiliyyətlərindən xəbərdar olmalı, hər vəziyyətdə həm özünü, həm işçiləri, həm də yaranmış vəziyyəti idarə etməyi bacarmalıdır. Bunu edə bilən rəhbərlər digər insanları öz arxasınca apara bilir – fərdləri və təşkilatı sözün əsl mənasında inkişaf etdirə bilər.

Qardner insanlararası münasibətlər qurmaq və onları tənzimləmək bacarığını sosial bacarıq, Daniel Qolmən isə mənəvi qabiliyyət adlandırır. Aristotel mənəvi qabiliyyəti yüksək qiymətləndirir, onu “nadir bacarıq” adlandıraraq, onunla əlaqədar dahi bir fikir söyləyir: “Hər bir kəs hirsələnə bilər – bu, asandır. Lakin düzgün insana, lazım olan dərəcədə, düzgün vaxtda, lazım olan səbəbdən və düzgün formada hirsələnək – bu, asan deyildir.” Bu sözlərdə dərin hikmət olduğuna yəqin ki, heç kəs şübhə etməz. Və növbəti dəfə kiməsə hirsələnək hissi yaranıb, baş qaldırmaq istədikdə bu sözləri düşünmək, fərqi nə varıb, orada deyilənləri təhlil etmək çox güman ki, müsbət nəticələndir.

Daniel Qolmən bütün stereotiplərə baxmayaraq, yüksək səviyyəli intellektual səviyyəyə və zəif mənəvi qabiliyyətə və ya zəif

intellektual, yüksək mənəvi qabiliyyətə malik insanların başqalarına nisbətən az olduğunu söyləyir. O, da intellektual qabiliyyət ilə mənəvi qabiliyyətin bəzi aspektləri arasında qarşılıqlı əlaqə olduğunu etiraf edir. Bununla yanaşı Daniel Qolmən onların ayrı-ayrı qabiliyyətlər olduğunu əsaslandırma bilmişdir.

Beləliklə, üç gücdən biri və ya ikisi insanda daha çox dominant, digəri ikinci, üçüncü dərəcəli və ya çox passiv ola bilər. Özünü, öz hisslərini, davranışını, digər insanları, həyatında və ətrafında baş verən hadisələri dərk edib, başa düşmək, özündən baş açmaq, xəbərdar olmaq istəyən insan, özünün hansı gücünün onu “dövlətli” və ya “şah”, hansının “vəzir” və hansının isə “kasıb” etməsindən xəbərdar olmalıdır. İnsan bunlardan xəbərdar olub, müvafiq ölçülər götürüb, “düzəliş tədbirləri” görərsə, o, öz mənəvi gücünü, özünü yenidən kəşf edər, illərlə cavabını axtardığı çox sualların cavabını tapıb, öz daxili aləmi ilə bir harmoniya yaradıb, rahat yaşayar. Buna hər bir insanın ehtiyacı var. Yalnız özünü dərk etməklə insan öz daxili aləmi və ətrafı ilə harmoniya yarada bilər. Sonsuz sayda insanlar bu harmoniyamı – özünü, öz rahatlığını, daxili rahatlığını axtarır. “Kiçik şahzadə” əsərində Antuan De Sant Ekzüperi: “Əsas olan gözlə görünür, insan öz ürəyi ilə daha düzgün görür.” – deyir. Ürəyimizin düzgün görməsi üçün ruhumuz, mənəvi dünyamız müsbət qidalanmalıdır.

Digər bir alim - Salovey mənəvi qabiliyyətləri beş başlıq altında qruplaşdırır:

- Öz emosiyalarını, hisslərini tanıma, onları başa düşməsi, xəbərdar olması
- Hisləri, idarə etmə
- Özünü ruhlandırma
- Digərlərinin hisslərini tanıma, başa düşmə, rəğbətli yanaşma
- İnsanlararası əlaqələri idarə etmə

Təbii ki, insanlar bu 5 sahədə də öz bacarıqları ilə fərqlənirlər. Bəzi insanlar öz həyəcanlarını, narahatlıqlarını ələ alıb, özlərini sakitləşdirməkdə müvəffəqiyyətli, digər insanların ağırlarını, həyəcanını azaltmaqda, onlara təsəlli verməkdə qeyri - müvəffəqiyyətli olurlar.

Yeri gəlmişkən, şahzadə Diananın intellektual gücü nə qədər yüksək olsa da, onu bütün dünyaya sevdiren, qeyri-adi edən ruhunun güclü olması, onun məhz insanlara münasibəti idi.

Bunları oxucuların diqqətinə təqdim etməkdə məqsəd mütləq insan modeli yaratmaq və ya onlara “necə yaşamaq modeli”ni təklif etmək deyil,

insanları narahat edən, onları axtardığı bəzi sualların cavabına istiqamətləndirməkdə və tapmaqda yardımçı, bələdçi olmaqdır. Yeri qəlmişkən, onu da qeyd etmək lazımdır ki, insan möhkəm iradəyə malik olduğu halda özündə passiv olan gücləri əsaslı surətdə inkişaf etdirə bilər.

Gənc valideynlər övladlarının kamil şəxs kimi böyüməsi və potensialının tam açılması üçün onları yalnız kompüterə yönəltməklə kifayətlənməməlidirlər. Bu məqsədlə Massaru İbukanın «Üç yaşından sonra artıq gecdir» adlı kitabı ilə tanışlıq çox faydalı ola bilər. Bu müəllif bir zamanlar cibində cəmi 700 dollar ilə və üç şəxslə bu gün dünyada tanınmış SONY firmasını təsis edən şəxs, eyni zamanda Yaponiyanı xarabalıqlardan və ümitsizliklərdən dünya lideri səviyyəsinə çıxaran ilk insanlardandır. Yeri gəlmişkən valideynlər nəzərə almalıdırlar ki, uşaqlığında yersiz və izahı verilməyən qadağalar, danlamalar sonralar həmin uşaqlarda xoşagəlməz komplekslərə çevrilir. Bunlar özündən əminsizlik, mütlük, qorxacaqlıq, qeyri-səminimilik və sair kimi özünü bürüzə verir və ömrü boyu insanı müşayiət edir. Ailənin verdiyi belə «tərbiyə» ilə qazanılmış kompleksləri özündən kənarlaşdırmaq, onlardan azad olmaq həmin insanlardan kifayət qədər bacarıq və qüvvə tələb edir. Bu səbəbdən, uşağa onun dünyaya göz açdığı dəqiqədən(!) hər şeyi başa düşən bir insan kimi baxılmalı və davranılmalıdır. Uşaq gücsüz, böyüklərdən asılı olduğu zaman qazandığı münasibəti, diqqəti böyükdən sonra eynilə həmin formada böyüklərə qaytarır. Bu yerdə müstəsna hallar çox nadir ola bilər.

Əvvəldə qeyd edildiyi kimi, bu üç qüvvə ayrı - ayrı qüvvələr olmasına baxmayaraq, onların arasında qarşılıqlı əlaqələr vardır. "Sağlam bədəndə sağlam ruh olar" deyimi bunu bir daha təsdiqləyir. Beləliklə, sağlamlıq mərkəzləri – fiziki gücün təminatçısı, elm, tədqiqat, qiraət, kompüter zehnin - intellektin inkişaf mənbəyidir. Bəs mənəvi qabiliyyətin, ruhun təminatçısı nədir? Bu barədə gəlin, birlikdə düşünək. Müəllifin bu barədə fikirləri Sizə maraqlıdırsa, onlar ilə yaxın gələcəkdə tanış olacaqsınız.

Hələlik isə ruhun mümkün qədər qidalandırılması gözəl olar: səyahətlər, tamaşalar, teatrlar, yüksək səviyyəli konsertlər, zövq oxşayan əsərləri təqdim edən muzeylər, bədii qiraət, muğam, jaz (əlbəttə, əgər sevirsinizsə,) klassik musiqi... Rəşid Behbudov, Alim Qasımov kimi sənətkarların səsi... Təbiət..

Hər də öz – özünüzlə söhbət edin...Təhlil edin...İnsanları sevin...

Son söz

Hörmətli oxucular,

Hər birinizə məqalələrimə göstərdiyiniz diqqətə görə təşəkkür edirəm. Bu kitabda dərc olunanlar dövrü mətbuat, qəzet və jurnallar üçün yazıldığından onlarda üslub baxımından elmilikdən daha çox praktikliyə, dil baxımından isə terminlərdən daha çox izahlı ifadələrə, sadə, rahat anlaşılacaq sözlərə üstünlük verilmiş, qəzet – jurnal imkanlarını nəzərə alaraq mövzular mümkün qədər yığcam yazılmışdır. Tanışlıq layihənin sonunda yarandığından, məqalələrin kitabı daxil edilməsi təklifi gözlənilməz və az zaman çərçivəsində baş verəndən məqalələrin xüsusi olaraq kitab variantı üçün yenidən işlənilmədiyini nəzərə almağımız xahiş olunur. Qeyd etdiyim səbəbdən kitabda kadrların idarə edilməsi sistemində aid olan digər fəaliyyətlərlə əlaqədar mövzular barədə fikirlərimi oxucularla bölüşə bilmədiyimə təəssüflənirəm. İnanmaq istəyirəm ki, bu, bizim davamlı olacaq fikir, təcrübə mübadiləmizin, söhbətlərimizin, yalnız başlanğıcı, tanışlıq mərhələsidir.

Gələcəkdə müxtəlif mövzularda fikir mübadiləsi edəcəyimizə inanıram. Bu müxtəlif mövzuların bir əsas ümumi istinad nöqtəsi olacaq - əməkdaş - fərd, insan inkişafı.

Son olaraq növbəti səhifədəki şəkli diqqətinizə təqdim etmək istərdim. Şəkildə kimi gördünüz? Nəçə insan və necə insan gördünüz? Bu gələn söhbətlərimizin mövzusu olacaqdır.

Bu fürsətdən istifadə edib Sizə təqdim olunan məqalələrə diqqət göstərərək onları vaxtında geniş oxucu auditoriyasına təqdim etdiklərinə görə "Azərbaycan", "Yeni Azərbaycan", "525 – ci qəzet" qəzetlərinə, "Dirçəliş", "İqtisadiyyat və audit" jurnallarının rəhbərliyinə, işçi heyətinə və eyni zamanda gördüyüm işlərə göstərdiyi böyük maraq, ehtiram və mənim peşəkarlığım barədə dediyi xoş sözlərə və verdiyi yüksək qiymətə görə TACİS layihəsinin rəhbəri Ronald Yanqa dərin təşəkkürümü bildirirəm.

Yazılar, məqalələr barədə fikir, rəy və təkliflərinizi HR_Gulzar@yahoo.com ünvanına göndərə bilərsiniz.

Hörmətlə,

Gülzar Quliyeva

**Azərbaycan Respublikası Milli Bankının
İdarə Heyəti sədrinin kadrların idarə edilməsi
üzrə müşaviri**



İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Employee reward - People and Organizations - Michael Armstrong
2. Personnel management - Margaret Attwood & Stuart Dimmock
3. Employee resourcing-Stephen Taylor
4. Personnel management - Dereck
5. Introduction to management - Richard Pettinger
6. People championship - Dave Ulrich
7. Working with emotional intelligence- Daniel Goleman
8. The manager's handbook – The Practical guide to successful managers- Judith Ashton
9. Career counselling of college students - An empirical guide to strategies that work –Darrell Anthony Luzzo
10. Management - Mescon

**EUROPEAN UNION'S CIVIL SERVICE REFORM
TACIS PROJECT**

**RONALD YOUNG
ALAN GILMOUR**

GULZAR GULIYEVA

**UNLOCKING THE HUMAN
POTENTIAL**
**a new approach to HRM for the
Civil Service of Azerbaijan**

--- An Overview & Discussion ---

(HRM Booklet – Vol 2)

Baku-2005

CONTENTS

Original English texts of part I and II of the book

Introduction	291
Chapter One. Towards a Strategy for HRM (Ronald Young)	293
1. What is Human Resource Management?.....	293
2. Why do We Need a Strategy for HRM here?	295
3. Some Choices about the Type of System Here.....	297
4. Some Basic Features of the Azeri system.....	302
5. Moving to a Strategy for creating a civil service for the 21 st Century	304
6. Implementation of the Civil Service Law.....	308
7. What are the priorities for change?.....	311
8. A Few Words on strategic management.....	317
9. Conclusion	319
Chapter Two. From Concept to Practice – a Transition Path for HRM in the Civil Service (Alan Gilmour)	321
1. Introduction.....	321
2. Overview of the Main Issues	322
3. Establishment of CHRU	323
4. Creation of HR Capacity	329
5. Creation of Line-management Capacity	332
6. Establishment of Senior Civil Service Cadre	334
7. In Conclusion.....	336
Chapter Three. Structure of the HRM function – centralised or not? (Ronald Young)	337
Centralized system.....	340
De-centralised System	341
Conclusion	342
<i>Annex 3-1: Overview of possible responsibilities for the different institutions involved in civil service HR management.</i>	344
<i>Annex 3-2: Advantages and Disadvantages of various arrangements for HR Management:</i>	346

Chapter Four. An overview of Testing for Recruitment (Alan Gilmour)	351
1. Introduction.....	351
2. The Current Situation.....	353
3. Understanding 'Tests'.....	355
4. What Needs to be Tested?.....	357
5. Testing Methods and Tools.....	363
6. Recommended Testing Protocols.....	366
7. Supporting Actions by the Government.....	371
8. Conclusion.....	371
<i>Annex 4-1: Recruitment Process Flowchart</i>	372
<i>Annex 4.2: Additional Supporting Government Action</i>	373
Chapter Five. Job Descriptions (Alan Gilmour)	375
Introduction.....	375
Generic & Specific JDs.....	375
Contents of Job Description.....	376
<i>Annex 5-1: Job Description Proforma</i>	381
Chapter Six. Performance Management (Alan Gilmour)	385
1. Introduction.....	385
2. Overview of Performance Management.....	386
3. Pre-requisite conditions for Performance Management.....	387
4. Principles of a Performance Appraisal System (PAS).....	390
5. Outline of PAS process.....	393
6. Training for Performance Appraisal.....	398
7. Comparison with the present system.....	400
8. Conclusion.....	403
Chapter Seven. Human Resources Audit (Alan Gilmour)	405
Introduction.....	405
What is an HR Audit?.....	405
Why carry out an HR Audit?.....	407
What needs to be audited?.....	408
Documentation of procedures.....	411
HR Audit (Procedures & Compliance).....	411
Audit of HR Assets.....	414

HR database.....	416
Conclusion.....	418
<i>Annex 7-1. HR Procedure Documentation Proforma</i>	419
<i>Annex 7-2. HR Procedures Audit Proforma</i>	419
Chapter Eight. Developing the Training System for Civil Servants in Azerbaijan (Ronald Young)	423
1. Introduction.....	423
2. What skills & knowledge updating does a Civil Service need?.....	424
3. Who decides these things here in Azerbaijan?.....	426
4. Present pattern of short course training.....	427
5. Expressed priorities.....	428
6. Pragmatic steps to a systematic training system.....	430
7. Some key questions – and choices.....	431
8. Some lessons.....	434
<i>Annex 8-1. NISPACEE Recommendations for an Outline of In-service Training Curricula for Top Public Managers</i>	437
Coda.....	339

The following chapters which comprise Part III of the book are available in Azeri:

Chapter Nine. A new approach to the HRM in Azerbaijan (Gulzar Guliyeva)

Chapter Ten. Performance Evaluation System (Gulzar Guliyeva)

Chapter Eleven. Job Evaluation and Classification System (Gulzar Guliyeva)

Chapter Twelve. Motivation (Gulzar Guliyeva)

Chapter Thirteen. Factors influencing to human and organizational development (Gulzar Guliyeva)

Introduction

This book is the second on the subject of Human Resources Management to be produced by the Civil Service Reform Team and funded by the TACIS programme of the EU.

The first contained source material on HRM issues such as recruitment and competencies, with examples from Poland and the UK. (Copies are available from the Presidential Academy of Public Administration)

The present booklet has been drafted specially for Azerbaijan and has been written by two EU advisers and an Azeri specialist (see last page for bibliographical details).

It is structured in three parts. Part I, comprising the first three chapters, outlines the issues involved in creating a new “conceptsia” for HRM in the Azeri Civil Service; the why, the what; how and when. Part II then introduces the reader to five major aspects of the Human Resources function. Part III applies these to the Azeri context.

HRM is a *support* position. Its role is to support and enhance the operations of the Civil Service, not to drive them. But in many instances, HRM often has to take the lead in introducing new ideas and concepts into the management ethos of the organisation it serves. But in order to determine what activities the function should undertake it is necessary to have an overview of what is available in the HRM “toolkit”.

HRM comprises a number of interlocking activities some of which are fairly straight forward while others are very complex. It is important to recognise that there is a sequence to follow because some HR components can only be implemented *after* other components are in place. For example, Performance Management cannot work until everyone has an up-to-date Job Description, managers are trained to set and monitor performance targets and an appraisal process has been established and accepted by the whole workforce.

We take this opportunity to wish the Civil Service of Azerbaijan, and the team of HR practitioners, every success in building a reformed, modern and efficient Civil Service.

Ronald Young, Team Leader; Tacis project

Alan Gilmour, HR Adviser; Tacis project

Gulzar Guliyeva; HRM Adviser to the Chairman, National Bank of Azerbaijan

CHAPTER ONE

TOWARDS A STRATEGY FOR HRM

1. What is Human Resource Management?

People are the most important resource in organizations. It is they who make the resources work – whether the resources are machinery, buildings, land ...or other people! Yet the reality is that most large organizations throughout the world have systems which stifle the energy and inventiveness of their staff.

If this happens in public admin, it is a double tragedy – since citizens depend so much on good and relevant outputs from state bodies for the quality of their life. If staff are cynical or passive, the outputs are deficient; the citizen is treated bureaucratically. This has been recognised as a major problem in the past decade in many countries of the world. And if entry to civil service positions is achieved through connections rather than an assessment of potential, then a significant percentage of the population feels aggrieved if not hopeless and alienated⁷⁹ – and the quality of the civil service is worse than it might be.

But what can the thing called HRM offer in relation to such serious problems? Its very title – management of people – seems to claim a lot! But when you look at what personnel staff actually do it does not seem to be managing people – which is done by the boss - but rather managing the systems for –

- Recruitment
- Assessment
- Promotion
- Training
- Pay
- Sickness, pension and holiday entitlements
- Working conditions
- Conciliation

Historically, we have seen at least three types or models of personnel management.

⁷⁹ Breeding ground for such malfunctioning as emigration (of good talent); drug-taking; or unrest!

- The *first model* is fairly simple – where personnel units **have** little power and focus on ensuring personnel **records are up-to-date**.
- A *second model* developed when employers began to recognize that the rhythm of the machinery required that the work-force needed to be kept healthy; illness and absences minimized; **and** productivity increased. This focus on the physical bodies of employees led to the **welfare model** – with personnel **units** taking on a range of responsibilities, including negotiations about work conditions.
- Then, as technology changed the nature of the work-place **and** increased the level of educational requirements, the focus of employers' attention shifted from the body to the **mind**. Employers and personnel units have become concerned to ensure that they keep **AND RETAIN** the best staff. This **model** focuses on the **minds of employees**. This has led to a *third model* of HRM which tries to deal with the issues raised at the beginning of the paragraph⁸⁰.

Type of HRM	Concern	Focus of attention	Activities of HR units
1. Basic	To assist the boss	Files and Records	<ul style="list-style-type: none"> • Collect data • Assess staff
2. Welfare	To get the most out of the physical effort of workers	The workers' bodies	<ul style="list-style-type: none"> • Welfare provision • Productivity deals • Grievance procedures
3. Developmental	To achieve most commitment and creativity	Employees' minds	<ul style="list-style-type: none"> • structures of work • personnel development • training

This chapter seeks to throw light on the issues involved as Azerbaijan faces the challenge of creating a professional civil service⁸¹ - open to the best talent and trained to deal with the challenges of the twenty first

⁸⁰ See excellent book (in Russian) Civil Service in the Russian Federation - Basics of Personnel Management (Izvestnia 2003)

⁸¹ See also the project paper "Toward a strategy for the implementation of the Civil Service Law" – which can be found in chapter 5 of The Search for an Azeri Civil Service Model by R Young and R Sabanov (Book 4 of this series)

century. Some of these issues are conceptual – others are more technical.

2. Why do we need a Strategy for HRM here?

The famous 1999 Report on administrative reform from the Presidential Office said, amongst other things, that the way officials were recruited and used in government service in Azerbaijan was unacceptable. The report's implication was that a lot of people were not "up to the job" – except that, in most cases, the job had not been defined. Certainly it is not clear in many cases what contribution officials are making to Ministry objectives. In some cases, we know, officials may even be actively undermining the Ministry objectives and pursuing their own personal objectives⁸²

The Civil Service Law was brought in to put the civil service on a more professional basis. What this meant was ensuring that -

- staff with the appropriate skills and attitudes were appointed and promoted;
- more objective systems were developed to help achieve this
- staff actively pursued the public interest.

A strong and trusted civil service is a key feature in the development of a society which faces the challenges Azerbaijan does. The previous HRM Booklet in this series recognised that the application of the 2001 Civil Service Law requires –

- Job specifications to be drafted for each new vacancy which is to be advertised
- The competences (and their levels) required for the jobs to be identified. It is not just a question of legal knowledge!
- These competences to be capable of measurement
- The interviewers to be able to assess such things – and use various techniques available for interviewing
- Candidates to be introduced to the work of the Ministry
- Candidates to be assessed before final acceptance
- Staff to be properly attested
- Training to be made available for missing skills and knowledge

⁸² As the Minister of Ecology stated on TV in autumn 2004 about forest corruption

All of this needs new procedures and skills – which need to be properly defined. Plans then should be put in place to ensure that these skills and systems are actually developed. The results of that sort of work is called a Conceptsia – or strategy⁸³ - which involves

- A critical assessment of present HRM practices
- A clear indication of new directions
- A detailed statement of the steps required to move from the present to the new requirements

This chapter focuses on the **second** of these stages – and specifically on the choices which still have to be made about the direction which the development of the civil service should take here. The next chapter addresses the last issue.

The Tacis project was asked to assist the implementation of the Civil Service Law and assumed initially this could be explained by such things as

- lack of understanding;
- lack of detail.
- lack of will;

We concentrated on the first two of these factors in our work during 2003/2004. That's why we emphasized the need for a strong Executive Unit to lead the reform; to help clarify some important issues in testing and recruitment. And certainly, from the start, we were clear that the 2001 Civil Service Law did contain a coherent concept of a modern civil service. But as the project neared its end, we found ourselves asking whether that model was actually – in all respects - appropriate to the Azeri culture. We explore that fundamental question in this chapter.

⁸³ see How to be a policy adviser M Grochowska and M. Ben-Gera (NISPAce 2002) which can be downloaded in Russian and English from www.nispa.sk (footnote in 5.6 of my PAR paper)

3. Some Choices about the type of system here

There are some basic features about a civil service system to which citizens of any modern society have a right – which, if denied, stores up problems for all regimes.

3.1 Fair Access to appointments

“Fairness” or equity in recruitment is a fairly fundamental principle – but is not a simple matter. A marvellous book⁸⁴ demonstrates at least 8 meanings which can be given to this basic term of political discourse. And it is not just a question of appointing the person who scores highest in what is always an arbitrary test or interview. Sometimes conditions may require that attention needs to be paid to group membership⁸⁵ and chemistry. But it is always a question of balance – and transparency. That's why, understandably at the moment, a strong emphasis is being given in Azerbaijan to making initial recruitment to the civil service more competitive and transparent. But there is a danger that this emphasis leads to neglect of other crucial issues – such as measuring performance; or ensuring there is a senior administrative cadre to drive reform and standards.

3.2 Fair treatment from public services

A fundamental principle of public services is that the public should be treated fairly and with respect – not that they are treated the same way but that, in view of their circumstances, they receive the relevant treatment. But financial circumstances should not be one of the definitions! If it becomes so, we have in fact moved away from public provision to private provision. This is acceptable for services which are not public; but everyone has a right to such things as safe births; high standard basic education, access to environment⁸⁶ etc

⁸⁴ Deborah Stone's Policy Paradox – the art of political decision-making (Norton 2002) – also EU appointments and contracts all have regard to nationality

⁸⁵ EU countries have “equal opportunity” charters – which require special attention to groups which have historically been discriminated against in employment eg women, disabled, ethnic minorities

⁸⁶ of course, this is one of the most difficult debates these days. To what do we have a basic entitlement – free of charge?

3.3 Obligations – and rights

The 2001 Civil Service Law recognised that those who work in government bodies have different obligations and rights from those who work in other sectors; and that the Labour Code was not enough to deal with these issues. The list of such obligations and rights would include such factors as -

- Impartiality in behaviour
- Commitment to the public interest
- Protection from political sackings – since civil servants should be able to give objective, policy advice without fear.
- Non-involvement in political and commercial activities
- Non-monetary rewards to compensate for the lower salaries generally available in the public sector throughout the world

It is important that the thinking behind this is properly – and widely – understood. Without such understanding, important practical questions such as “who exactly is a civil servant?” cannot be answered. At the moment teachers; doctors; municipal staff; and staff of certain State bodies are not classified as civil servants by the 2001 Law – but drivers and lift operators in state bodies are. Why should this be so? In Germany, teachers are civil servants. This is not an academic issue. It has been a subject of lively political discussion in Britain⁸⁷, for example, in the last year or so – as a result of two developments – the first⁸⁸ the extent to which many civil service jobs in that country have in the past decade been transferred to new Agencies which are run on more commercial lines – and where commercial experience is valued in its staff. What, some people have asked, does that mean for confidentiality and the public interest? Those supporting such developments have pointed to the improved service the public have generally enjoyed. It is common to make the distinction between a **career model** and a **position model**

- The **career model** recognises that there are support and specialist staff who can interchange between the private and public service – but that there is a core part of the civil service

⁸⁷ Which does not have a Civil Service Law – but Parliament suggests it now needs one - see *Whither the Civil Service?* (House of Commons Research paper 2003)

⁸⁸ The second is dealt with in section 3.4

carrying out distinctive tasks which can be learned largely from experience. Core staff are therefore recruited young – through a general competitive exam and interview system. And are encouraged to move in their career between Ministries. Considerable amounts of training are also given to such people. External recruitment for middle-level and senior jobs in this model is more restricted and exceptional.

- The **position model** holds that work is fairly similar in the private and public sectors at all levels – and that all vacancies can and should be advertised on the open market

The career model is one which keeps recruitment fairly centralised; the position model is fairly decentralised. Characteristics of the two models are:

CAREER SYSTEM	POSITION SYSTEM
Public Law contract for the official	Labour Law
Only appointed to first posts	Competitions for all levels
knowledge requirements for the career	Specific knowledge (and skills) for specific job
Limited recognition of work experience gained in private sector	Private sector experience rated highly
Pay system determine by statute	Market-based
advancement on seniority	On merit
Job for life	Limited term Contracts
Work based more on rules than on targets	Targets
Emphasis on accuracy; fairness; and rule of law	Emphasis on customer service and innovation
Subordination of the performance principles	Regular and intense review of individual performance
Special pension systems	No special schemes
France, Germany, Spain, Romania, Bulgaria	Netherlands, Scandinavia, UK

Countries can - and do - change from one model to the other – depending on the circumstances. Countries such as UK have moved from a career model to a position model.

And Azerbaijan is, at the moment, a position system – not just because no system of professional career management has yet been developed – but also because of the tradition that new Ministers will replace most of the Ministry staff. The new Civil Service Law, of course, makes this

much more difficult – as it should, since such actions not only inspire fear in the system but also threaten the “institutional memory” which is an important part of any organisation, let alone a public one. A recent publication from EIPA⁸⁹ confirmed a movement away from the career system in other European Countries.

A country may have elements of both systems within it – having a basic career system, for example, but recruiting technical specialists on market principles. This example should make us realise that there are different sorts of work activity to be found in most civil services and some are more “core” than others.

Broadly four categories can be distinguished -

- Policy advice and implementing change
- Managing services
- Professional specialisms
- Operational support

It can be suggested that only those officials in the first category need to be bound by special employment conditions – by virtue either of the **sensitivity and confidentiality of the work they do**⁹⁰ or the need for **continuity** at senior levels. This school of thinking suggests that the skills of other staff are interchangeable between the commercial and other sectors of the economy. It also would suggest that the emphasis should be on the creation of a senior class of civil servants driven by a strong ethic of public service⁹¹.

3.4 Good policy advice or effective public services?

The project has consistently argued that the absence of a proper debate about the main purpose of the Civil Service Law is one of the main obstacles to reform. The Civil Service Law is not just a collection of technical procedures; it had a purpose - which was the creation of a more professional system which could develop into the stronger more independent system of civil service which is the basic feature of most stable

⁸⁹ European Civil Services between Tradition and Reform – C. Demmke (EIPA 2004)

⁹⁰ drivers and lift operators can overhear conversations of top people – one argument perhaps to require them to swear an oath of secrecy!

⁹¹ See 7.4 below

societies⁹². But this may take rather longer to achieve than people realise – certainly as long as the mechanisms of change remain as limited as they are. Most professional civil service systems are built on the assumption that Ministers are subject to the whims of political fate and last only several years before moving on to new responsibilities or to political extinction. In this situation, one of the key functions of senior civil servants is to provide continuity and institutional memory about what works and what doesn't. They are the permanent feature of the system; the Ministers the temporary. In this situation, one of the crucial roles of the Minister has been to challenge the conventional wisdom and slowness of bureaucracy.

The second development which led to the British Parliament's concern about the legal framework of the civil service has been the increase in the numbers and influence of advisors appointed – outside the Civil Service framework - by Ministers.⁹³ This trend was started by Margaret Thatcher who simply did not trust the senior civil service to do what she needed. It was not a way of getting round the rules – these were individuals who had proved their worth in the private sector and came into government service were there for a limited period of time (sometimes part-time and unpaid) to do a specific task which the Minister or Prime Minister judged the civil servants to be incapable of doing.

Her critique of the UK Civil Service was twofold – first that those at the top were so balanced and objective in their advice that they lacked the appetite to help lead and implement the changes she considered British society needed; and second that those further down the ladder lacked the management skills necessary to manage public services. The Labour Government since 1997 *inherited a civil service they considered somewhat contaminated by 18 years of such dominant political government* – and now has more than 200 such political appointees⁹⁴. Such trends are very worrying for the civil service – since they have lost the influence and constraining force they once had.

Clearly all this seems very far from the Azeri experience – where, as I shall argue, the Ministers are the permanent feature, not the civil service. The experience demonstrates, however, that our prime concern

⁹² but see the discussion in section 4

⁹³ see Whither the Civil Service? (House of Commons Research Paper 03/49 2003)

⁹⁴ who have short-term labour contracts

should be not how people do things elsewhere – but “fitness for purpose”. What do we need the system to do? When Britain had an empire, the function of the Civil Service was to run it. The structure and systems it needed for that were not the same as it needed to adjust to the challenge in the 1950s and 1960s of managing the very new post-war challenge of loss of empire and modernisation. That was the reason for the critique contained in the famous Fulton Commission report of 1968 –which led over the next 30 years to the radical changes it did.

What I am trying to say is that before legal instruments are drafted, there is a fundamental question which should be explored - about what you need the civil service (at different levels) to do, which it is not doing at the moment. Focussing on that question will produce an answer which fits the Azeri context.

A country creating itself and its systems arguably needs a very different civil service system from those which have existed for centuries.

4. Some Basic Features of the Azeri system

The present system is a decentralised one – with all hiring and firing within the hands of the Minister.

- Although there are (small) personnel units, they handle a limited range of HRM functions. Other staff in the Ministry are also involved in personnel issues. This is an obstacle for the development of a professional HRM.
- There is no concept of career development; whereby young graduate recruits are groomed for a career in the Civil Service
- Vacancies are very rarely advertised – and there are no real job descriptions⁹⁵
- This is the practice of even the most progressive Ministries – which assume that only they have the networks to identify relevant (specialist) experts
- Appointments are sometimes made on the basis of informal contacts – which include extended family and friends
- They are rarely done on a competitive basis

⁹⁵ there is a document called “Sample Job Specifications” which gives only generic descriptions

- Certain officials are trusted and given excessive work; others have a much lighter workload.
- Attestation is carried out at a fairly formal level – and does not seem to be a factor in promotion
- Promotion does not seem to be the subject of a formal procedure – and is not governed by any competitive procedure
- There is no systematic training in management

There are also at least three features of the situation here in Azerbaijan which are very different from the model which has given rise to the strong, civil service elsewhere -

- Ministers hold their positions for long terms – the current average is 7 years
- They are accountable to a Head of State who can reasonably anticipate holding power for an indefinite period
- The senior civil servant is appointed by the Minister; has no protection against dismissal – and is generally expected to leave⁹⁶ when there is a change of Minister

In this situation, it is the Minister - not the civil servant - who is the permanent element. The civil servant is the vulnerable person – and is in a hierarchical position underneath the Minister. “All very interesting”, you might say, “but that’s just the way we do things here.” Indeed – but the problem with such a system is that it becomes complacent and insensitive to changing needs. There is not the same inbuilt challenge to the prevailing view which most government systems have⁹⁷. All the literature on both management and government emphasises the importance of such creative tension⁹⁸.

There are **three ways** of dealing with such a situation – **one response is to move to the more normal practice of having a professional civil service system which is independent of the Minister and the political system. That is the basis of all technical assistance – but one needs to question whether it is the most appropriate strategy where the prevailing system is so strong.**

⁹⁶ The CS Law may already be having a restraining effect here

⁹⁷ The problem is compounded here by the impotence of parliament

⁹⁸ Its absence creates the phenomenon of “group think”. Most reports on disasters trace the problem back to absence of such checks and balances

The **second response** would be to create a strategic management system within State bodies which encourages diverse perspectives - ensuring that a variety of voices are involved in developing strategies and action plans. This is the way the Japanese have done things⁹⁹. And it works (for more discussion, see section 7.6).

The **third way** of dealing with the problem is, of course, to combine both of the approaches – and this is probably the more realistic, evolutionary approach. The 2001 Civil Service Law has brought in European standards for openness and competition in recruitment¹⁰⁰. A project booklet¹⁰¹ set out the various issues which must now be addressed to achieve this. *In addition, some attention should be given to the introduction of strategic management systems and skills within Ministries (and the training and attestation which needs to go with such a system*¹⁰².

5. Moving to a Strategy for creating a civil service for the 21st Century

In the last ten years, many other countries have faced this challenge of creating a new government system for the development of both a market economy and democracy¹⁰³ – and also the civil servants with the relevant skills and management structures to ensure that these new systems actually worked in the best interests of the public. The Polish Civil Service Office, for example, was set up in 2000 with the task “to improve the service effectiveness and quality, and to make the Civil Service well respected within Poland and Europe by improving the

⁹⁹ see New Public Management – Japan’s Practice Hiromi Mamato (IIPS paper 2003) Peter Scholtes (in The Leader’s Handbook (McGraw-Hill 1998) reminds us that the Japanese success with quality management is due to the influence of one American - Demming – brought into Japan in 1950 under General McArthur’s sponsorship.

¹⁰⁰ The present Law, however, requires open, competitive recruitment only for Levels 6-9. The higher positions do not require to be advertised – they require only an interview. There is an argument that the priorities should be reversed – the present emphasis on lower level recruitment will take a long time to show results. If the focus was on higher-level appointments – the creation of a new senior civil service – it would have more immediate results

¹⁰¹ HRM booklet 1

¹⁰² See section 7.7 of this paper

¹⁰³ See section 5 of project book 5 on PAR

qualification of the Civil Service Corps members and by getting the right people with the right skills”.

The principles which govern the development of the Polish civil service are set out under 8 headings and constitute their Human Resource Management (HRM) strategy -

1. Leadership, Organisational Structures, Roles and Responsibilities
2. Fair Recruitment and Selection
3. Reward and Motivation
4. Employee Relations
5. Training and Development
6. Performance Management
7. Resource Planning
8. Development of HR functions

The inclusion of the first and last items is an important reminder that improvement will not come by laws and procedures only. Change will require leadership with a vision of a new way of working – and properly trained staff who understand and can implement the new systems.

Details of these principles can be found in their HRM Handbook¹⁰⁴ - which also lays out detailed guidelines on how Ministries should each develop a HRM strategy.

Many other civil services have recently reviewed their HRM systems and produced HRM strategies – Ireland¹⁰⁵, Canada¹⁰⁶. And the United Nations is also presently conducting, for its 2005 “World Public Sector Report”, a major study on HRM in the public sector entitled “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance”¹⁰⁷ which focuses on six areas of analysis –

- Role of the state in a changing world
- Current trends and challenges in HRM

¹⁰⁴ The details of these principles are in volume One of the HRM booklet. The full Manual is available (in English) in the project library

¹⁰⁵ see Guidelines for drawing up HRM strategies at www.bettergov.ie/

¹⁰⁶ Streamlining the Human Resource Management Regime - A Study of Changing Roles and Responsibilities (Canadian Auditor General)

¹⁰⁷ The Concept Note (April 2004) is available at http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport_hr.asp

- Reforming HR Management frameworks
- Leading public sector change
- Recruiting and retaining fair share of the best talent
- Developing the quality of human capital

Some of the issues being explored are very relevant for Azerbaijan (text in italics and quotation marks is taken from the UN Concept paper) –

a. Role of the state in a changing world

As the state has moved away in the last 2 decades from direct provision of commercial and other activities to one of regulation and, in some cases, joint provision¹⁰⁸, civil servants have had to acquire new skills in such areas as developing regulatory frameworks; designing and managing contracts; managing conflict; coordination.

The Azeri state has also been undergoing a change in its role – but this is nowhere clearly described – nor the implications for new skills properly assessed. This requires a strategy for administrative reform¹⁰⁹ – linked to a national training strategy for civil servants¹¹⁰.

b. Loss of prestige in working for the state?

“Many developed and developing countries are facing critical “brain drain” in the public sector. More attractive remuneration and job satisfaction in the private sector; loss of pride in the concept of public service; increased politicisation and decay in some countries of governance systems have all contributed to the lowering of prestige of employment in the public sector” – at precisely the time the public is becoming more demanding.

How big a problem is this in Azerbaijan? If not now, in the future? How can this be overcome?

¹⁰⁸ a full typology - Fully private; Private but with part-State ownership; Joint Private and Public Venture; Private regulated; Public Infrastructure : operated privately; Contracted out; Public with managed Competition; Public without competition

¹⁰⁹ See the book on this subject produced jointly by Eldar Azadov and R Young – Public Administration Reform – perspectives and problems (Civil Service Reform series 5)

¹¹⁰ See the project publication Developing the Training System for the Civil Service (March 2004)

c. Getting the role of the centre clear

“A number of countries – both developed and developing - and from different cultural and political traditions have recently undertaken significant reform of the legal framework governing employment in the public sector. The purpose has been to achieve greater efficiency, responsiveness and accountability in public service through more flexible employment frameworks”.

This has involved moving away from the idea of a career in the civil service toward the notion that jobs in the civil service are no different from those in other sectors – and, indeed, that senior appointments should be made on a limited-term (and performance-related) contract.

There is a strong view, however, that transition countries need first to build up a classic career system and ethic of public service before they attempt such flexibility¹¹¹.

d. Breaking out of inertia and routine!

“There is a need to transform the culture of the public service to actively promote the critical role of leadership in addressing problems and empowering staff to make decisions and be held accountable”.

State bodies are wasting the human resources they have here. There is too much waiting for orders! Systems can and should be developed which ensure that staff are working effectively on priority issues.

Ministers need to understand that theirs is a strategic role – and that they need at the highest level not only advisors but managers skilled in making change happen.

e. Recruiting and retaining fair share of the best talent

“To retain and develop its fair share of the best talent, public administration needs to adopt policies aimed at planning, recruitment, education, development and motivation of employees. Competitive pressures from other sectors have also increased the role of other non-monetary rewards – such as career opportunities and job satisfaction”.

In the absence of any surveys of civil servants in Azerbaijan, it is not possible to make definitive statements – but project discussions would suggest that the best students are not attracted to civil service posts; and

¹¹¹ “Why most developing countries should not try New Zealand reforms” by Alan Schick (World Bank Observer Feb 1998)

that lack of job satisfaction is a major issue here. Managers need to understand how staff can be more creative¹¹² – and develop a sense of their own areas of responsibilities. Singapore is a good example of a developing country which took this approach¹¹³. Marketing campaigns appealing to idealism of young graduates are a good idea - but not much use if the jobs are boring!

f. Striving for Improvement

“Each organisation should have in place a training strategy to foster a spirit of professional development, continuous learning, receptiveness to innovations and new approaches and knowledge acquisition amongst staff.”

This will work only if those at the top demonstrate – by their own actions – their own commitment to continuous learning. How can this be done in a culture which assumes that the boss is all-knowing and all-powerful and where willingness to listen to others is taken this as a sign of weakness?

6. Implementation of the Civil Service Law

6.1 Assembling the jigsaw

The Civil Service Law which came into effect in Azerbaijan on January 2002 was a framework law – it was not, in other words, something capable of immediate or wholesale implementation. The action plan which accompanied it set out the more detailed measures on which further work was needed – for example

- how exactly the new, more transparent, recruitment system would work;
- what the functions and composition of the strategic human resource body (MCCS) would be
- how the classification and salary systems would be structured

A timetable for this work was also given– and various Decrees on these matters duly appeared in 2002 and 2003 –as well as one set of amendments to the Law (on the designation of state bodies

¹¹² this has been one of the key elements in the reform of the French system of public admin in the last 20 years.

¹¹³ For Singapore see Ten Best practices in the Singapore Civil service

6.2 Assessing the implementability of the Law

The Presidential Office sought the guidance of the European Union for the implementation of the Law and had the support since early during 2003-04 of a Tacis project. With its support, the Heads of Personnel and Legal sections in Ministries and some State Bodies came together in 2003 to discuss their problems on a regular basis and, as a result, two working groups were set up in the early part of 2004 to bring forward recommendations for change to the Pres Office.

The first group was asked to focus on the Law as a whole and to identify the areas of uncertainty; the second to look in detail at the operation of the Recruitment system.

The results of the first group assisted the drafting of the new amendments which were passed by Parliament in September 2004.

The results of the second group will feed into the evaluation of the pilot recruitment process being undertaken in the Ministry of Foreign Affairs in autumn and winter – and hopefully lead to a more workable system in 2005.

6.3 The Sequence of Events

Since 2002, the following events can be seen as relevant steps in the reform of the civil service here -

Step	Timing	Comment
1. Three Decrees on Recruitment	2001	HRM Booklet one indicated some of possible changes needed
2. Decree on MCCS	2002	
3. Tacis project network meetings	Spring-winter 2003	Recognition of need for amendments to CS Law
4. Decree on Classification system	August 2003	
5. Project Report on Training system	March 2004	Noone seems in charge of training
6. Week-long HRM courses on HRM in Academy	March 2004 October 2004	Need for HRM profession
7. First meeting of MCCS	April 2004	Secretariat not yet appointed
8. Recommendations from project working groups	May 2004	Recruitment system not workable
9. draft Strategy paper from project on implementing the CS Law	May 2004	Special unit or agency needed to drive the reform

10. First HRM booklet from project	July 2004	Detailed guidelines can be drafted only when new HRM system is in place. These books are source material for that.
11. Amendments to CS Law	September	These dealt with some areas of confusion – but also were aimed to simplify the initial test.
12. Pay increases; pension entitlements	September	Very significant steps
13. Pilot of new recruitment procedure	Autumn, winter 2004	This demonstrated some of the problems in drafting job specifications – and setting tests. Training for interviewers was an important element.
14. press coverage of civil service reform issues	Sept-Nov 2004	Public understanding and support is a very important part of any reform
15. 2nd HRM booklet; project books on “Search for Civil Service Model for Azerbaijan” and PAR	December 2004	As above

6.4 Some blockages

In April 2004, the Management Council met for the first time – and was then sent by the project a draft strategy for the implementation of the Civil Service Law which is currently being explored by its members. This paper recognised the progress which had been made – but argued that further progress would be blocked by -

- lack of **proper HRM specialists** (needed both to assist legal drafting; and implementation),
- lack of an **executive structure** – to take proper responsibility for the missing measures; and oversee and monitor implementation
- the absence of **detailed procedures** for, for example, interviewing;
- the absence of a **forum** which could properly overview the effectiveness of procedures and debate amendments; and act as a focus for transparency and discussion

7. What are the priorities for change?

7.1 Overview

The ultimate purpose of a Civil Service Law is to develop public confidence in government service. But there are various ways in which this might be done – and a particular law will emphasise one of these approaches more than others. Poorly-drafted laws will embody contradictory theories about how to achieve the ultimate goal.

The various arguments about civil service reform are summarised in the table –

Injunction	Reasoning	Role in Azeri Law?
Make recruitment open and competitive	A more representative system will be trusted more	For levels 6-9 only
Pay well	Minimise temptation	Dealt with outside the Law. Very significant increases recently made
Give good training	It is performance which inspires trust	None. Training not currently a priority
Check the performance – and promote the performers	Ditto	Strong section on attestation in the Law – although guidance needed on exactly what is being tested!
Have a code of ethics – and enforce it	Moral persuasion Public standards which will shame officials into changing behaviour	Presently being discussed in parliament
Have strong leader cadre	Behaviour of senior executives services as an example -- “walk the talk”	None. Need for senior administrative cadre not yet recognised

The Azeri Law seems to put the priority on making the middle and junior levels of recruitment more competitive – and also on the attestation of staff¹⁴. And the generous salary increases of summer 2004 certainly indicate a recognition of the importance of that issue!

7.2 Some Tools of Change – and how context influences choice

The previous table shows the different types of reasoning involved and reminds us that people have various reasons for behaving the way they do – obedience to the law is only one of the reasons. If we wish to change people’s behaviour, we should look at all options – and, where behaviour patterns are strong, we often need to use a battery of mechanisms. The next table illustrates some of these –

¹⁴ Although we would argue that three changes should be made to the system – it should be (a) done annually; (b) based on a job description specific to the job-holder; and (c) carried out internally.

Motivating Factor	Example of tool	Particular mechanism
Understanding	Training	Rational persuasion
	Campaigns Functional review	Factual analysis
Commitment	Leadership communications Training	Legitimation
Benefit	Pay increases	Monetary calculation
	Bonus Winning an award	Psychological Status
Cost	Named as poor performer Demotion	Psychological (Shame) Monetary
Obligation	Law Action plan Family ties	Courts Managerial authority Social pressure
Peer influence	Quality circles	Pressure Support
Social influence	Opinion surveys	Feedback from public about service quality

Clearly some of these approaches work in some countries – but not in others. Performance bonuses, for example, just don't work in societies whose values stress the group and community. And styles of leadership (and follower-ship!) vary enormously in countries.

We always have to be careful about such cultural factors – steering a path between the dual dangers of adopting new ways simply because they are fashionable, on the one hand; and, on the other hand, using the arguments about national traditions to reinforce unacceptable accumulations of wealth and power.

In the rest of this section, we raise – in the spirit of positive dialogue - five areas which we think need more attention

7.3 An Executive structure for HRM development

It is not widely known that the 1999 paper recognised that an Executive Body to oversee and monitor these important developments would be needed. Having such a body will make it easier to create and implement the necessary guidelines. In most transition countries a Civil Service Agency has the power to do this.

Azerbaijan has currently a Management Council for the Civil Service which met for the first and only time in April 2004. However it has no

staff; and is an advisory body only; with members drawn from the three fundamental parts of the governance system – executive, court and parliament.

Despite, therefore, the status of its chairman, it is unrealistic at the moment to expect that it can lead the reform effort. That is done in many other transition countries by an Executive Body – with a Council (as in Poland) still playing an important role. In the meantime, however, the Council exists – and should be allowed to do its work by having allocated to it some high-level staff (attached to the Presidential Office) who could be the core of a future Executive body.

One of the hesitations in setting up an Executive body here to lead the reform is fear that it would be outgunned by powerful forces with an interest in the status quo – and therefore be ineffective. While there are many good examples of Civil Service Agencies in transition countries (Kazakhstan, Slovakia, Poland), the example of the Romanian Civil Service Agency does show that, if the conditions are not right, it can be stillborn!

It is useful to look at how other countries deal with this issue –

Unit responsible for Civil Service Reform in –

	Special Body to lead reform	Within Pres or PM Office	Other bodies	Comments	Strategy Document?
Albania	Department of PAR		Inter-Ministerial Board for Institutional reform (1999) Commission		
Azerbaijan		Pres Office - various depts	Management Council		
Bulgaria	Directorate of PAR – accountable to Minister for PAR			Started in 2002 only	
Croatia			Not clear. Task force on PAR set up in June 2003		PAR strategy presented in June 2003

	Special Body to lead reform	Within Pres or PM Office	Other bodies	Comments	Strategy Document
Czech Republic	None				
Estonia			Civil Service Council in 2004		
Hungary			Public Admin and Civil Service Office in Ministry of Interior ¹¹⁵	set up in 2002 only	
Kazakhstan	Civil Service Agency			Created in 1999	PAR
Kyrgyzstan			National Council on Good Governance		PAR
Latvia	Civil Service Agency			Created in 1995 – but changes in 2002 have weakened it	
Lithuania	A Ministry for PAR was set up in 1994		its functions passed in 2000 to Min of Interior		
Macedonia		Unit in Gen Sec office			
Poland	Civil Service Office		Council	Created in 2000 (?)	HRM strategy
Romania	Civil Service Agency			Created in 2003 – but weak	
Federation of Russia		Pres Office – one office			
Serbia	Civil Service Agency			Created in 2001	Yes
Slovakia	Civil Service Office			Created in 2002	Various
Slovenia	PA Directorate in Ministry of Interior		Council (12)		Yes

¹¹⁵ Also Government Commissioner (with Min Labour) to regularise public service conditions

7.4 Need for attention to senior levels

With the present emphasis on developing competitive recruitment systems for levels 6-9, the need for leadership from the **senior civil service** also needs to be recognized. In several transition countries, this has been the real priority – with strong attention being paid to the development (through systematic recruitment, performance assessment and joint training) of this level.

Clearly changes at this level have a more immediate effect on the system than that of lower level recruitment.

The purpose of a Senior Civil Servant Class is to assist the coherent transformation to a new system; to build a sense of mission; and to promote policy coordination between departments¹¹⁶.

7.5 Creating a new profession of human resource management

This book is concerned to give an insight into the need for – and nature of – the various tools of HRM. Most countries have special training which gives a professional diploma or Degree. The next chapter sets out one way in which this new profession can be built up.

7.6 Need for strategic management

There can be no real change here as long as the centre does not allow or encourage the creation of critical thinking about the services being delivered by State bodies – and how these might be improved. All monolithic bodies become complacent – and, ultimately, self-serving. If it is not realistic to expect a more assertive civil service here *to supply that critical edge*, the question is what are the other possible ways of making the system less servile? Here we need to broaden our perspective – and move into areas which might seem academic to some.

Where are there examples of highly centralised societies developing systems of staff involvement in the improvement of services. Japan is one obvious example – famous for the way management engage staff in

¹¹⁶ Hungary has established a cadre of 500 senior civil servants. For more discussion, see section 6 of chapter 2

a continuous dialogue about how to improve what their services and products offer the customer¹¹⁷. *Can State bodies adopt some of this approach here?* One of the difficult obstacles, of course, is the tradition of one-man rule in this part of the world. Ministers are expected to get involved in great detail. The notion that theirs should be a strategic role – and that they can and should delegate or ask their staff for help – is not yet understood as a method of making them more successful

Ministers need to distance themselves from the technical detail and be more open about the limits to their power. They should be encouraged to stop pretending they are all-powerful and omniscient! If it requires a Decree for them to act differently – and to develop more open systems of service improvement so be it!

And there is a system which countries with a past not all that different from Azerbaijan have been developing – the EFQM or Excellence model which is being currently piloted¹¹⁸ in Slovakia. Or even the application of basic project management principles would assist.

7.7 Training

The need for Ministry staff to have new knowledge for a competitive economy is recognised; and many courses are in place. But the need for policy and management skills is not yet properly recognised. We have argued that such training has to be related to (and therefore service) reform of the way policies are designed and implemented. We strongly recommend the establishment of a new training centre – which would focus on the development of skills of project management and HRM in the public sector.

But serious attention will also need to be given to bringing senior management figures together to look at how they can help create a new culture of management at that level.

¹¹⁷ But does have a more participative culture than the Caucasus

¹¹⁸ By the Slovak Civil Service Office. See also the Dolphin guide on how to assess your Ministry or organisation – which uses the framework of the European Foundation for Quality Management - available from www.cmps.gov.uk

8. A Few Words on strategic management

This last comment leads naturally to the question of what systems are in place in Azeri state bodies to help them make best use of their limited resources – particularly staff.

All State bodies have Regulations which set out in great detail what they are required to do. These are, however, far too detailed to give any guidance for effective disposition of its staff and resources.

One word tends to be missing from most discussions – management. What is needed is a strategic approach. Developing strategies for state bodies is obviously a very different matter from doing it for business – and until recently, there were few guides¹¹⁹ on the process of developing strategies for state bodies. – but recent years have seen various helpful material put on the internet¹²⁰.

Space does not permit us to go into detail about how a Ministry might make more effective use of its resources – particularly staff but these bullet-points hopefully give a sense of the very different approach which is involved. The points distil¹²¹ the more demanding approach now required from European public managers.

- | | |
|--|---|
| <p>1. An effective organisation -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is clear on its mission • Focusses on results, not procedures • Defines outputs and priorities • Knows its clients • Monitors its work • Motivates its staff • Learns, learns, • Changes, changes | <p>2. Obstacles to being an Effective organisation -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentality; “things cannot change” • Political interference • Emphasis on procedures • Unmotivated leadership • Rigid structures and systems • Absence of result orientation |
| <p>3. Obstacles to change –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lack of motivation | <p>4. First approaches to increasing effectiveness -</p> |

¹¹⁹ see Leadership for the Common Good – tackling public problems in a shared-power world by Bryson J and Crosby (Jossey Bass 1992)

¹²⁰ the best is the UK Cabinet’s Strategy Survival Guide (2004) – from www.strategy.gov.uk – which covers not only process but tools. See also Organisational Assessment – a Framework for Improving Performance from www.idrc.ca

¹²¹ drawn from Arcadis’ Performance Improvement Planning

- Lack of analytical skills
- Absence of process
- Lack of focus
- Lack of incentives
- Reliance on outsiders
- Appoint external advisers
- Announce new policies
- Generate political and/or user pressure
- Train staff
- Introduce IT

5. Limits of these approaches –

approach	problem
Appoint external advisers	No commitment to results
Announce new policies	No structural support
Generate political and/or user pressure	Possible
Train staff	No application
Introduce IT	Confuses means with ends

6. An organisation only gets better –

- From within – commitment
- if it knows where it wants to go
- if it sets limited priorities
- if it takes modest but serious steps
- if leadership encourages this
- if staff support this
- if the process is well structured

7. Change does not happen when –

- We talk about problems
- We concentrate on constraints
- We don't know what we want
- We feel dependent
- We want to change everything
- We want to do it on our own
- We don't organise the process

8. Change may happen when –

- We talk about possible solutions
- We concentrate on opportunities
- We take initiatives
- We have a sense of direction
- We make careful choices
- We involve others

9. Effective Change will happen when –

- We develop realistic plans
- We focus on what CAN be done
- We determine clear objectives
- We make detailed plans
- We mobilise resources
- We involve leaders and colleagues
- We initiate it!

9. Conclusion

Azerbaijan is at a critical stage in its development. There is a hunger for knowledge – and a great need and opportunity to take decisions to build a civil service system able to deal with the challenges facing Azerbaijan; able to run public services in a way which inspires confidence from its people.

The two previous books in this series have provided general information and perspectives about civil service systems in other countries – and about reforms in the way people have been recruited and managed and also in the structures in which they have worked. This book gets into the technical detail – some of which has been holding up progress in Azerbaijan.

It has been a privilege for me to work for these two years on this subject with people in various sectors – parliament, state bodies (national and local) and academia – and to talk with parliamentarians, Ministers, Presidential advisers, journalists, students. It is our hope that this book will assist that dialogue.

CHAPTER TWO

FROM CONCEPT TO PRACTICE – A TRANSITION PATH FOR HRM IN THE CIVIL SERVICE

1. Introduction

In Chapter 1 the reasons for developing an HR capability were identified. This chapter looks at the steps which need to be taken in order to achieve this goal. For the purposes of this chapter, several assumptions based on Chapter 1 have been made, namely:

1. that the broad aim of the new central HR unit is to facilitate the development of an effective, impartial and responsive Civil Service through the introduction of modern human resource management techniques.
2. that the constraints to reform identified in Chapter 1 exist and need to be addressed, namely that:
 - there is little or no HR management capacity or ethos in the Civil Service
 - there is a heavy dependence on legal instruments to direct the operations of the Service and a consequent lack of management experience or skill
 - there is little or no consultation between decision-makers and front line staff
 - there is a need for a cross-government lead structure or body to provide a focal point for reform and development of the Civil Service.
3. that the government is willing to restructure the present diverse allocation of responsibilities in order to bring all HR activities together.

2. Overview of the main issues

The process of dealing with the four constraints focuses on the development of a competent and professional HR function and sound management skills among the managers of the Civil Service. The creation of a central HR Unit will therefore provide a good focal point for the transition process. Setting up the CHRU, staffing it and determining its mandate will be the first element of the transition.

The second element which is intimately linked with the establishment of the CHRU will be the need to develop the full portfolio of HR skills and techniques among the Unit's staff and among HR staff in Ministries and State Bodies.

The HR function is a specialist support function whose role is to provide the procedures and skills that line-managers need to manage their teams effectively. The actual implementation of new management practices must be carried out by the duly appointed line managers working in partnership with the HR management. In parallel with the development of HR capability, therefore, provision must be made for the development of line-management skills. This comprises the third element of the transition process.

The fourth element relates to the issue of leadership in the Civil Service. As detailed in Chapter 1, the situation in the Azeri Civil Service differs significantly from accepted models within the European Union. In particular, political leadership of the country is intermingled with the operational leadership of the Civil Service. If Azerbaijan is to attain the standards expected for accession to the EU, it will have to consider seriously the establishment of a permanent, non-political cadre of senior Civil Servants. The role of this cadre will be to run the machinery of state in a manner which will enable the political decisions of the government to be implemented fairly, efficiently and without partisan bias.

This fourth element will be the most sensitive of the four as it will involve a significant change in the status and conditions of the present senior people.

In summary, then, the reform of the Azeri Civil Service will be built upon four main pillars:

1. Establishment of the Central HR Unit
2. Creation of HR capacity in CHRU and state bodies
3. Creation of Line-Management capacity
4. Establishment of a Senior Civil Service cadre

3. Establishment of CHRU

The justification for a central HR unit (CHRU) arises from the desire of the government to develop a modern and efficient Civil Service capable of operating to international standards. To achieve this aim, changes in the management style, procedures, attitudes and staffing of the Azeri Civil Service will be required.

At present, the HRM function in the Azeri Civil Service is fragmented with most Ministries and State Bodies having a fairly free hand in deciding how they will interpret and implement the various Laws and Decrees. Also, in most cases HRM is seen as a low priority administrative function, and not one which has a real contribution to make to the management and implementation of the necessary changes.

The Primary Objectives of a new Central HRU, therefore, would be:

- to bring about greater consistency of HR management policy and practices throughout the Azeri public administration, and to co-ordinate the development of HR units in Ministries and State Bodies
- To increase the capacity of HR practitioners in the Civil Service to address the full range of HR activities, and to contribute in a positive manner to the management of the body they serve
- To provide a clearly defined working environment for government employees with career paths and a reasonable degree of job security
- To increase the quality, performance and motivation of Civil Service staff through programmes of staff development

It should be stressed at this point that the purpose of the CHRU is *not* to take over the HR functions of Ministries and State Bodies, but rather to

support and guide them by providing a source of professional expertise and leadership.

3.1 Structure

The detailed structure of the CHRU will have to evolve over a period of one or two years with new sections being added as a result of extended activities and staffing. At present much of what would normally be considered to be the responsibility of the HR function is being handled by various sections of the Administration. These activities (such as pay policy – but not actual payment of salaries, organisation structuring, manpower planning, etc.) should be moved into the CHRU in order that the HR function can begin to operate in a cohesive and co-ordinated manner.

The CHRU will therefore start from a small beginning, but will grow over a period of time. As it grows, the organisation structure of the Unit will have to change. The following suggestions are offered as a guide rather than a definitive blueprint.

Organisation structure of CHRU

Initially, the CHRU could begin operations with three sections:

1. Recruitment & Promotions - the testing, recruitment and induction of new employees for the organisation, and the identification of internal candidates for promotion. The central unit will normally define recruitment policy and procedure, provide practical guidance, and conduct specialised testing. Most of the actual recruitment would be handled by HR “field units” in Ministries, but details of the precise allocation of responsibilities will have to be agreed.
2. Training, Development & Appraisal - liaise with Ministry HR and training units to ensure co-ordinated and consistent delivery of: initial training for the job; training for transfer or promotion; development of new job-related skills and techniques; commission external training suppliers when internal resources unable to deliver. Also ensure that employees are appraised by their line managers according to the annual appraisal system (appraisal is a more developed form of attestation)

3. Administration & Records - departmental administration, registry, and maintenance of central employee database

Other activities would be shared between the Head of the Unit and the three Heads of Section until such time as the workload becomes too great. These additional activities are likely to include pay & conditions, job evaluation and grading, and making proposals for changes to the structure and scope of the HR function.

When fully operational in, say, 2 years time, it is likely that some reorganisation of the CHRU will have taken place, and that there will now be five sections. The Promotions and Appraisal activities will have been moved from sections 1 & 2 above to form a separate section. A new Policy & Procedures section will be added, and the Administration section will also be dealing with payroll liaison (sharing relevant information with the Pay section in the Ministry of Finance). The five sections will be:

1. Recruitment
2. Training & Development
3. Appraisal & promotion
4. Policy & Procedures - (new) monitor developments in international practice; develop HR policy for approval by the relevant authority; review and improve existing HR systems and procedures; develop new systems as required; define performance standards for compliance with HR policy & procedures.
5. Administration & Records - including new role of payroll liaison.

Organisation structure of HR units in ministries

In addition to the CHRU, the HR function will include the HR “field” units in Ministries and other State Bodies. The precise division of responsibility between the Centre and field units will be a matter for discussion and agreement, but the principle should be that the Centre sets the policy, procedures and standards, while the field units carry out the day-to-day HR management activities.

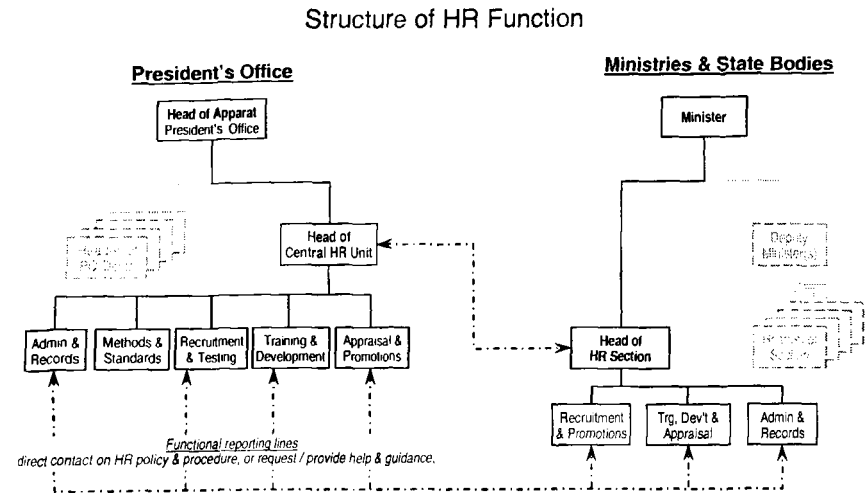
(Note: HR staff in ministries and state bodies will be responsible to the line management of the relevant body, but will deliver their professional services according to procedures and standards laid down by the CHRU. This dual reporting relationship is important, and is discussed in the next section.)

It is likely that the organisational structure of most of the HR field units will follow the initial CHRU structure with two sections handling recruitment / promotions, and training / development / appraisal respectively, and an administration / records section. In the smaller ministries, it may be that the Head of the Unit also leads one of the two operational sections while a few large ministries may justify a larger HR unit with three operational HR sections like the CHRU. The policy / procedures section, however, would not be replicated in field units as it has a purely central role.

As with the CHRU, the level at which the HR field unit reports will determine its status. Ideally, the head of the unit should report direct to the Minister. This is important because, although ministers do communicate directly with lower level personnel in their ministries this is always at the minister's behest. By formally establishing a direct reporting line, the Head of HR is given a mechanism for communicating directly with the Minister which cannot be blocked by intermediate managers with their own agendas.

This does not necessarily mean that the post of Head of HR would need to have the same grade as a deputy minister although this could well be justified in view of the size and importance of the job, particularly in the larger ministries.

The following organigram shows the top level organisation structure of the CHRU and field units when fully operational:



Relationship between CHRU and field HR units

The relationship between the field HR units and the Centre on one hand and their own Ministry or State Body on the other hand will be a relatively new experience for most HR practitioners. It is therefore necessary to understand the nature of this relationship. It is incorrect to assume that there can only be one reporting line between any two bodies or individuals. In most situations involving professional specialists there are, in fact, *two* reporting lines:

- **Direct reporting line:** this is the primary line of authority through which the day-to-day control of the organisation is exercised by a succession of manager / subordinate levels.
- **Functional reporting line:** this is a secondary line of functional authority restricted to the specific specialism of the units or individuals concerned. It will apply to professionals working in accountancy, law, IT, and, of course, HR. In this case, the individual responds to the directions of the direct manager, but is also bound by the policies, standards, and practices of the relevant specialism.

The second reporting line (often referred to as the “dotted line” relationship) is already implicitly in operation where the manager of a legal specialist will accept the specialist’s need to operate according to

the laws and practices of the land. Similarly, an accountant will work within an organisation under the control of a manager who may not be an accountant, but will follow procedures and practices set by an external professional body.

The HR function in Azerbaijan has yet to earn the status of a true profession but, in the meantime, the CHRU must fulfil the role of the professional body, setting the policies and practices with which HR practitioners in Ministries and State Bodies must comply.

Thus, in summary, the CHRU will not control the day-to-day activities of the HR practitioners, but it will set the standards and practices which guide the practitioners as they carry out their work.

3.2 Staffing

Finding suitable staff for the new HR function will pose problems in the beginning because there is little, if any, pre-existing HR expertise at a level that would be recognised internationally. Establishing the new CHRU and HR field units will not be a matter of simply transferring existing staff and telling them to “get on with it”. Nor will the traditional approach of selecting on academic qualification be an option, since such qualifications simply do not exist.

Selection of HR staff will need to be carried out on the basis of their qualities, aptitudes and ways of thinking. They will, for example, need to be open minded, committed to improving the way things are done at present, able to think and plan ahead, willing to learn new skills and attitudes, creative. They should be oriented to people as much as to laws and procedures, they will need a high level of interpersonal and communication skills. And so on.

The process of building the HR expertise is discussed in the next section of this chapter.

The Head of CHRU should be the first appointment, and should be closely involved with the selection of his/her immediate subordinates. Since the role will focus on relations between the HR function and the Government, this person will need to be a highly respected person of substantial personal stature and charisma. Ideally, this person should also be an HR

professional, but this is of less importance than their willingness to be guided in HR matters by subordinates who are professionals.

The Heads of Section must be HR professionals. Since none exist at present, interim measures will be required to provide the necessary expertise while these people are trained. Selection will therefore be based on the same kind of criteria as for the Head of Unit, but with the important addition of a willingness to undergo intensive training and development over a period of several years.

Staff within sections will comprise semi-specialists who will need to acquire practical HR skills, and administrative or clerical staff who will require little or no specialist HR knowledge or skills (other than what they learn on the job).

Since many of the basic decisions about the scope and nature of the HR function have not yet been addressed, it is impossible to give an accurate estimate of the numbers of staff needed in each of the sections of the CHRU. However, a very rough guideline, based on international experience, is that the total headcount will probably stabilise somewhere between 20 and 30 individuals. However, staffing should be carried out on an “when required” basis, bringing in new people only when the work for them exists and has been properly specified.

Given the diversity of size and complexity between ministries and state bodies, it is impossible to determine the structure or staffing of each HR field unit at this stage. However, the general principles discussed in relation to the CHRU will also apply to the field units. It is likely that the present HR departments in many ministries will, in effect, become the Administration & Records section while the specialist HR sections will be developed from new.

4. Creation of HR capacity

At present there is no established HR profession in Azerbaijan. It will take time to develop a cadre of HR professionals whose competence and skills are on a par with internationally accepted standards, but the support of HR knowledge and skills will be of considerable benefit to the development of the Azeri Civil Service and, arguably, to the development of the country as a whole.

It is therefore extremely important that the Government takes steps to encourage the development of HR as a profession, both for its own use and for the benefit of the Azeri business community. This will be a lengthy process, measured in years rather than months. But the longer this process is deferred, the more difficult it will be to catch up.

The process of building HR competence in the AzCS will require the support of externally sourced HR expertise. A common practice in the private sector is the use of interim managers. Unlike expert advisors or consultants, an interim manager takes on the full executive responsibility of a specific post during a period of vacancy. In the public sector, however, few governments will allow foreign national to hold civil service posts. As a result, the externally sourced expertise will need to be in the form of advisers or mentors working on a one-to-one basis with the trainee Azeri HR managers.

HR capacity-building should be launched at the earliest possible opportunity, and three main initiatives are proposed:

1. Training

Initially a small number of suitable candidates should be selected as potential section heads in the new CHRU and key Ministry HR Units, and given an extended programme of professional HR training by a suitable foreign training institution. Language will determine which countries can be considered. The most advanced HR training is available in Europe and the USA, but there are training institutions in Russia, for example, which are now offering HR training of a suitable standard. In addition, TACIS is funding the establishment of the Eurasian Training Centre in Kazakhstan which will shortly be in a position to deliver training modules in HR and general management skills.

Training may either be intensive full-time degree or postgraduate courses of a minimum of 12 months, or a more extended “sandwich” programme of blocks of training interspersed with on-the-job guided experience. In the first case it will probably be necessary to send the trainee to the institution. In the second case, some institutions may be prepared to send instructors to Azerbaijan.

On balance, the “sandwich” approach will be more suitable for the training of HR Heads of section in the CHRU, despite the longer period needed for the trainee to reach full competence.

2. Interim Experts

As indicated earlier in this chapter, the CHRU is likely to be structured into 3 or 4 main sections. While the future managers of these sections are undergoing training we would suggest that they are each supported by a dedicated interim HR expert who will almost certainly need to be contracted from abroad. These individuals would be tasked with helping the new Head of the CHRU to set up and establish the Unit. They would also support and guide the trainee section heads during their on-the-job blocks. In addition, the interim experts would be expected to provide support and training in basic HR tools and techniques to the HR staff in Ministries.

Then, as the trainee CHRU section heads complete their training, the interim managers would progressively reduce the level of support given until they withdraw completely.

3. Professional links

In parallel with the first two initiatives, consideration should be given to establishing a formal Institute or Association of HR Management in Azerbaijan. This should be open to HR practitioners from public and private sectors, and would be the source of professional support and guidance for local practitioners. Such bodies exist in most countries with an established HR profession, and most of these bodies are happy to associate with and support new groups. The AzPMA is a good model for this process.

In addition, links should be forged between one or two of the reputable universities in Azerbaijan and foreign universities offering professional degrees in HR management. Within a year or so, it should be possible to launch an HR degree course at a reputable Azeri university.

Relationship between HR & Training

In the preceding comments, the Training & Development activity within HR relates to specification of requirements and co-ordination of T&D

interventions. The Training function is discussed in chapter 8, but organisationally there is one issue to address here.

There are broadly three categories of training in the Civil Service:

- Core training for state employees (induction, laws, procedure, etc)
- Specialist training relating to employment in specific ministries
- Management and interpersonal skills training to give line managers the skills and techniques they need to get the best out of their teams.

Currently, each ministry is responsible for its own training, and this leads to great diversity in the amount and quality of training given to employees. The issue for the HR function is that the third category, management training, must be given consistently across all ministries and state bodies. Whichever of the many structural models is adopted, it is essential that the HR function is in a position to determine the content, timing and quality of management training.

5. Creation of line-management capacity

As has been stated earlier, the HR function's role is to support line management by providing the procedures and skills needed by managers to get the best out of their teams. It is the managers who must apply the skills and procedures.

If the first and second assumptions at the beginning of the chapter are correct, the creation of a line management capable of managing is a matter of considerable importance and urgency for the Government and the country.

The topic of training has been addressed in several reports prepared by the Civil Service Reform Project Team and also in Chapter 8 of this book. In the interim, there are a number of management modules which it can safely be predicted will be needed. These include:

- Strategic planning
- Risk assessment
- Communication skills (written & verbal)
- Staff appraisal & counselling skills
- Budget setting
- Target setting & monitoring
- Motivating skills
- Interviewing skills

Chapter 8 indicates some general principles about training which are of particular relevance to the HR perspective.

1. Much of management practice is based on concepts and values which are embedded in society, and it is self evident that different societies have different values. As a result, it is not possible to transplant a management ethos from one country to another without taking account of the underlying societal values of the two countries. At the very least, there will be problems of vocabulary where the recipient country's language cannot handle the finer nuances of the concepts.

2. It will be an important element of the HR function's role to be sensitive to these cultural differences and to ensure that they are identified and understood by all concerned. It is also important that sufficient time is allowed for managers to assimilate and internalise these new concepts and values.

3. Initially, much of the management training input will need to be sourced from abroad. Care will need to be exercised in the selection of foreign training suppliers, since not all training suppliers fully realise the logistical and psychological impact of the preceding two points.

4. Any change of management style **MUST** be openly and enthusiastically promoted by the senior echelons of the Civil Service. This means that they must be the first to receive training. Without this commitment, subordinate staff will not dare to make unilateral changes in the way they currently work.

5. No amount of training of middle level managers will be effective or sustainable if they are not allowed to practice what they have learned. The principle of "once bitten, twice shy" applies strongly

in such situations. If a manager is given training in a new technique, but is then disciplined by his boss for doing things differently, that manager will be very reluctant to undergo further training.

6. A management culture in which mistakes are severely punished will effectively stop any change or improvement in its tracks. Managers and staff who are genuinely trying to find better ways of doing things must be allowed to make mistakes. It is repetition of the same mistakes which needs to be identified and dealt with.

7. Management styles and practices need to be as consistent as possible across the whole Civil Service. This means close co-ordination and monitoring of the content and delivery of training, normally by the HR function.

8. BUT: nothing succeeds like success. If the change process and training given is arranged to give teams some “quick wins”, this will spur them on to further improvements. And successful teams are noticed by their peers who, hopefully, will also want to participate in the success.

6. Establishment of Senior Civil Service Cadre

In Chapter 1 it was noted that the political and administrative leadership of the Azeri Civil Service is not as separate as is usually the case. In most EU countries the Minister is an elected person who provides the political direction for the ministry he/she leads, but the on-going administrative leadership and management of the Ministry is handled by a permanent, non-partisan cadre of civil servants. This arrangement ensures that the machinery of state serves the government, of whatever political colour, in a professional, fair and consistent manner. The continuity of management leads to the kind of institutional memory that means lessons stay learned and mistakes are not repeated by successive ministers (or governments). It is this institutional memory which creates a basis for the administrative stability which is essential for economic development in today’s global environment.

Separation of the political and administrative leadership is therefore one major issue which needs to be addressed in the public administration

reform programme. Another key issue for public administration reform is how to achieve competent high-calibre administrative management of the Civil Service.

An OECD report on Senior Civil Service arrangements in Central and Eastern European countries notes the existence in several countries of an organisationally separate cadre of senior civil servants. For example, in Germany there is the “Higher Service” (Höherer Dienst); in France, the “Upper Corps” (Grands Corps); in USA, the “Senior Executive Service”. In many other countries the solution is not a separate body, but to distinguish the senior cadre through special arrangements for their recruitment, payment and management (eg. Australia, Austria, Finland, Netherlands, Turkey, UK). Among former Eastern Bloc countries, Poland and Hungary have already implemented distinct cadres of senior civil servants.

At a time when all transition countries are undergoing dramatic societal and economic changes there is an urgent need for effective leadership within government in order to maintain a coherent and consistent line in policy-making. The establishment of a Senior Civil Service is one effective way to achieve such leadership by creating an cadre of senior managers with a common set of public service values and an *esprit de corps*.

Benefits accruing from the establishment of a senior civil service cadre include:

- Provision of non-partisan but politically sensitive advice to ministers
- Providing stability at the highest administrative level of government
- Providing ministers with a body of trained and competent civil servants from which to select the people with whom they would like to work.
- Attracting higher calibre candidates to the Civil Service through job security, good long term career prospects and better remuneration

There are many practical details to be worked out including, for example, the criteria for joining the senior cadre, contractual arrangements, career paths, mobility, disciplinary issues, behavioural

restrictions (such as participation in political activity while in government employment, etc).

In conclusion, two things are essential to support the Government's efforts to enhance the growth and development of Azerbaijan:

- Separation of the political and administrative leadership of the Azeri Civil Service
- Provision of competent administrative management of the Civil Service

The creation of a Senior Civil Service cadre addresses both issues effectively, and the sooner this reform is initiated, the quicker the government and country will be able to reap the benefits.

7. In Conclusion

Four steps or pillars were identified at the beginning of this chapter:

1. Establishment of the Central HR Unit
2. Creation of HR capacity in CHRU and state bodies
3. Creation of Line-Management capacity
4. Establishment of a Senior Civil Service cadre

It will be noted that two of these steps are concerned with the HR function in terms of its structure and capability. The other two are related to the administrative leadership and management of the machinery of state.

The HR function and the administrative management are two sides of a partnership in which neither side can be truly effective without the active co-operation and involvement of the other. The transition from concept to practice in the reform of the Azeri Civil Service is therefore dependent upon action being taken in all four steps. And to be fully effective, steps 1 and 2 are now a matter of some urgency, while steps 3 and 4 need to be initiated as soon as the CHRU is established with some HR expertise available (imported if necessary).

Furthermore, international experience clearly shows that without a cadre of committed senior administrators, supported by an active and effective HR function, reform in the public sector is rarely, if ever, sustainable

CHAPTER THREE

STRUCTURE OF THE HRM FUNCTION – CENTRALISED OR NOT?

An early question for any developing HRM function is: "what should the structure be?" As a general rule, the structure of the HRM function will follow the structure of the organisation it serves. There are very few global truths or rules about organisations and their structures, but exceptions to this one are rare.

So any debate about the structure of the HRM function becomes a debate about the structure of the Civil Service as a whole. The Azeri Civil Service (AzCS) does not really fit any of the general models promoted by the development agencies. It is neither centralised nor decentralised, two of the more popular labels used. In practice, there is a strong central policy making body, the President's Office, which issues directions in the form of laws and decrees. But the day-to-day implementation of these decrees is largely in the hands of the individual Ministers. The management and control mechanisms by which central control is exercised are weak or missing, and control sanctions exercised mainly through due legal process – a blunt and cumbersome process in the best organised nations.

The net effect for ministries as well as the HR units in them, is that while directions are given, there is often no source of practical expert advice on *how* the directions are to be implemented. This is certainly true of the HR function at present. There is no source of professional HR expertise either within the AzCS or, so far as we have been able to find out, in the country as a whole.

So, some sort of central HRM body is needed to provide the guidance and monitoring that is essential if people management in the AzCS is to be exercised consistently and fairly across the Service. The question then is: "should the central HR body do everything, or simply guide the operating units in ministries?" And the answer will depend very much on the answer to the same question posed to the AzCS as a whole.

The debate is often characterised with the phrase “centralised or decentralised” which unfortunately creates a strong impression that these are two separate and distinct options. Such an impression is wrong; there are many, many differing options between these to extremes. Indeed, a study of comparative Civil Service structures will very quickly conclude that although there are many common principles and features, no two countries follow exactly the same model.

Many analysts do agree that civil service structures generally follow one of two very broad classifications: the Anglo-Saxon System and the Civil Law System

In many Anglo-Saxon countries, Public Service Commissions¹²² have responsibility for the operational direction of the Civil Service, ensuring that it serves the political leaders of the country. All PSCs are necessarily situated high within the institutional hierarchy, (and most are established by the constitution) to provide them with the authority necessary to perform their inter-ministerial function¹²³. They usually retain control over the recruitment and management of higher-level personnel, and may also oversee implementation of the disciplinary

¹²² The Public Service Commissions were actually created to set up a politically more neutral civil service because of the wide-spread patronage system in the beginning of the 20th century.

¹²³ Some commissions are directly responsible to the President (e.g. Bangladesh). Others are appointed by the Cabinet with consent of Parliament (e.g. in Japan, the National Personnel Authority is a commission-type agency attached to the Cabinet). In Malaysia, the members of the independent public service commissions (public service commission, education service commission, judicial and legal service commission etc) are appointed by the King, on the advice of the Prime Minister. In Singapore, the chairman and members of the PSC are appointed by the President on the advice of the Prime Minister. Thailand had a hybrid system, where the Civil Service Commission includes ex-officio members (the Prime Minister, the Permanent secretary of the Ministry of Finance, the Director General of the Budget, the secretary general of the National Social and Economic Development Board and the secretary general of the Civil Service Commission) plus a number of elected members as well as members selected by the King for their particular knowledge and expertise.

code. They sometimes act as an appeal body for the grievances from employees¹²⁴.

In countries that are under the Civil Law system, a ministry or government agency under the Prime Minister is usually in charge of civil service oversight while the Ministry of Finance ensures financial management and establishment control. Appeals are internal or can be to the administrative courts that guard against political interference in the functioning of the public service (e.g. Belgian Council of State). There may also be a Civil Service Council that acts as a consultative body for all civil service management related policies and regulations or an Inter-ministerial Committee (as in the case in Poland and Serbia).

However, even within the Anglo-Saxon system or the Civil Law system there exists a wide variety of institutional arrangements each with their advantages and disadvantages and each also having to manage delicate relationships between the key stakeholders involved: the politicians, the central institutions & agencies, and the ministries. In each case, the range of HRM activities assumed by ministries and line agencies depends on how centralized the overall system is. (sentence deleted)

So, irrespective of the basic system, Anglo-Saxon or Civil Law, each country needs to decide on the degree of centralization/decentralization of civil service management it wants, and the HRM structure will follow. Successful centralized civil service structures display a high degree of control over most HR functions; but with a real danger of over-controlling through micro-management of the day-to-day affairs of the individual ministries. Successful decentralized systems usually operate within an appropriate and robust accountability framework with strong oversight and monitoring from the centre, but with individual ministries having a much greater autonomy over their day-to-day affairs.

The characteristics of each system are summarized below. The descriptions are of the HRM function, but the parallel application to the entire Civil Service structure may be borne in mind.

¹²⁴ There can also be more than one Public Service Commission (e.g. in Malaysia there are separate PSC for the Judiciary, the police, teachers. These creations often come as a result of devolution of powers to the ministries.

Centralized system

A **centralized HRM system** retains close active involvement in HRM activities at central level, especially those that have a direct impact on the budget. While the system features a high degree of central control & standardization, it does not necessarily imply that there is only one single central body in charge of controlling all HRM activities. Powers are usually divided between a central body in charge of policy-making, an oversight agency responsible for the implementation of rules and regulations and a financial control body, in charge of payroll management and budgetary control. While there may be some overlapping¹²⁵ of responsibility, the system creates certain checks & balances, and helps to curb excessive concentration of authority for civil service management in one place (Nunberg 1995, 15). The advantage of a centralized model is that it makes key HRM bodies directly responsible to the political authority. For example, in certain countries, the central agency reports directly to the Prime Minister (e.g. Malaysia).

Under a centralized system, certain HR activities may be delegated to the department (ministry) level (records management, recruitment of lower-level staff, daily management etc) but this delegation is subject to central policy guidelines and control.

But there are disadvantages to the centralised system. It limits the decision making capability of subsidiary bodies which makes the machinery slow and inflexible. Also, with the increasing complexity of government functions, the real technical expertise may not exist in the central body. The “one-size-fits-all basis” of the centralised system is increasingly out of step with modern management practice. And most importantly from an HR point of view, it discourages innovation and development.

¹²⁵ E.g. in the Philippines, both the Civil Service Commission and the Department of Budget and Management can set pay scales and salary grades

De-centralised System

The **decentralised system** increases the decisional autonomy of the line managers on most HRM matters, leaving the centre only with the responsibility to define policy, develop broad guidelines, and monitor their implementation. The majority of HRM activities (recruitment, promotion, grading, manpower planning and control, as well as training and development management) are handled by personnel management units in the ministries or agencies¹²⁶. In this case, the central bodies set the policy guidelines, issue regulations, advise on the implementation of these policies and regulations, perform quality controls¹²⁷, promote and disseminate sound and innovative practices, monitor the performance of the personnel management units in the departments. In many decentralised systems, however, appointments to the senior executive positions are kept under direct control of the central body¹²⁸.

The main advantage of the decentralised system is that it allows an increased decision-making capacity to develop in the departments and ministries, which in turn greatly increases the speed of response of these bodies to new circumstances. It also allows the management of the civil service as a whole to concentrate on the *outcome* of the department's operations. At its most developed level, a decentralised system would set a budgetary limit on wages, but would allow each ministry to decide whether to pay low salaries to a lot of employees, or high salaries to a few employees. The measure of success is whether the ministry meets its agreed service standards and performance targets.

¹²⁶ Under the New Public Management, human resource management functions have been decentralized, with managers of specialized agencies now given increased responsibility for human resource planning (including workforce adjustment), recruitment and performance management (e.g. New Zealand, Australia, UK, Canada).

¹²⁷ The Belgian government established a central agency to streamline administration and implement a service satisfaction “Rating” system.

¹²⁸ In Singapore, in 1995, recruitment, promotion and transfers of most civil servants were devolved from the three public service commissions to a system of personnel boards, but the Public Service Commission continues to be in charge of recruitment for the administrative service, promotion of all senior officers, disciplinary cases and appeals (ADB, 433). In Australia, decisions to recruit staff are taken in the line agencies, except for the Senior Executive Service (OECD 1999, 21).

However, the main disadvantage of the decentralized system is that it requires a strong tradition of public service and a robust HRM capability to start with¹²⁹. Where this tradition is not established, as in many transition countries, the risks in terms of inequity and corruption cannot be ignored. Developing countries therefore need to develop a cadre of competent professional HRM practitioners before they consider giving their line ministries a high level of day-to-day autonomy. Once a certain level of administrative discipline achieved, the country can move towards a more decentralized system¹³⁰.

Conclusion

Centralised and Decentralised system both have advantages and disadvantages. But what is a disadvantage in one country may not be seen as such in a different country. As a result most countries adopt a hybrid approach combining elements of both systems.

However, two main features are found in most hybrid systems:

- there is usually a strong central agency
- there is usually a centralized system for the higher civil service and a more decentralized system for the lower ranks.

Some countries try several approaches before settling on the one that fits best. Poland first adopted a system based on the French model, but within 2 years had changed to a system based on the German model. And even that approach has undergone continuing refinement.

¹²⁹ The degree of decentralization should be directly related to the strength of the personnel agency(ies) at the center, the degree of central control over establishment management and the quality and enforceability of central policy guidelines (Nunberg, 1995, 35). Consequently, in post-conflict countries like Timor-Leste, with a still fragile personnel management framework, a centralized civil service management model probably provides the best starting point as it enables a tighter control on staffing levels and financial controls. Once a certain level of administrative discipline achieved, the country can move towards a more decentralized system (Keuleers, 2001).

¹³⁰ Laos piloted a highly decentralized system in the 1980's which brought the country close to bankruptcy, then launched a policy of recentralization after the proclamation of the Constitution in 1991, and more recently started to pilot a policy of improved deconcentration and selected devolution in certain municipalities.

It is worth noting that most successful decentralised Civil Services have evolved from sound centralised systems. Without the common ethos and management discipline generated by centralised management of an organisation, there is no foundation on which to base an effective decentralised management structure. Should the AzCS choose to adopt a decentralised management structure for the Service, the present fragmented structure will first need to be brought under central control.

Any form of delegation would require an assessment of both human and infrastructure requirements and existing capacity throughout the system, linked to planning for future training and investment. It should also be noted that, whatever the model adopted, its success will depend on the prestige that is given to the personnel management function in government and the placement of qualified personnel in the centralized or decentralized bodies.

----- o o o O O O o o o -----

Annex 3-1 (following) provides some ideas on the kind of roles and responsibilities that can be assigned to various key players in the personnel management machinery.

Annex 3-2 summarizes the advantages and disadvantages of various institutional arrangements for civil service personnel management.

ANNEX 3-1: Overview of possible responsibilities for the different institutions involved in civil service HR management.

Organization	Roles and responsibilities
Public Service Commission or an Inter-ministerial Committee	<ul style="list-style-type: none"> • Make proposals and give advice to the Cabinet on civil service policies, regulations and administration of the civil service system • Interpretation of the Civil Service Act and related regulations and solving problems arising from its enforcement • Give advice to Cabinet concerning the organizational development of government agencies • Guidelines for recruitment, staff appraisal, promotions, career development, etc. • Consider manpower planning policies for the civil service • Approval of high-level appointments¹³¹ • Special appeal cases which cannot be decided elsewhere • Recommend personnel management improvements to the legislative & the executive
Central Agency in charge of Civil Service Personnel Management	<ul style="list-style-type: none"> • Assist the Civil Service Training Institution (or equivalent body) with the preparation of policies and regulations, standardized procedures, program formulation and planning, clarification of objectives and strategies, coordination, monitoring and evaluation etc. • Overall nationwide manpower planning for the civil service • Recruitment (except for the lower levels) and organizational control of recruitment levels • Pay and grading management and control (accreditation of degrees and other credentials for the purpose of instatement and appointment of civil servants and determination of the appropriate position level and salary steps) • Prepare model job descriptions and establish standards for the classification of positions • Data base management (all civil servants) – record keeping (higher levels) and oversight of the maintenance of personnel records in the departments • Advise and support to departments and agencies with regard to personnel planning and delegated management responsibilities. • Controls the implementation of policies and regulations by the departments • Conducts basis personnel management research • Distributes information on best practices related to supervision, performance management, work environments, in-service training etc. • Coordinate activities related to training and professional development of civil servants • Supervision of government officials studying or training abroad

Organization	Roles and responsibilities
Office of the Budget – Pay roll unit	<ul style="list-style-type: none"> • Manpower control and control of the wage bill. • All financial aspects of personnel management, including pay, pensions, manpower control.
HRM units in the (larger) departments	<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment of staff in the lower levels • Disciplinary action and complaints • Record keeping • Daily personnel management • Assist the different agencies in the department in the preparation of their organization charts, missions and corresponding staffing plans and annual HRDP (human resource development plans) • Prepare the overall annual HRDP of the department. • Monitor and promote the professional and personal development of civil servants in the ministry • Report regularly to the Public Service Commission regarding personnel administration in the department. • Provide advice and support to managers in the performance of their HRM responsibilities. • Responsible for all liaisons with the Training Institution and other training institutions (see model job description attached).
All line managers	<ul style="list-style-type: none"> • Performance management • Identification of the individual training needs of his subordinate staff. • Monitor the probation of newly recruited employees and certify that this probation period does or does not warrant the employees continuation as a civil servant

¹³¹ The Public Service Commission should determine the list of positions that are exempted from competitive selection (political positions, certain advisory positions in the ministerial cabinets ...) as well as those that are not subject to the commission's control (labor jobs, temporary jobs, ...).

ANNEX 3-2: Advantages and Disadvantages of various arrangements for HR Management:

OPTION	ADVANTAGES	DISADVANTAGES
Public Service Commission with an executive office	Non-partisan institution for HR management An independent Commission, combined with a strong technical office could be an appropriate solution, if responsibilities are well defined	The quality of the commission's work depends on the quality of its commissioners and of its office. If too much involved it may complicate HR management. It could also undermine the principle of responsible management in the departments. Need for competent HRM practitioners in the departments to make the link with the commission.
Central HRM Agency under a Cabinet Minister	Enables economies of scale Enables development of core group of HRM practitioners.	Possible delays in handling HR issues. Could undermine the principle of responsible management in the departments. Need for highly competent staff in the central agency. Need for competent HR practitioners in the departments to make the link with the central agency.
Civil Service Management under the Finance Department	Establishment control is closely linked to budgetary control. Links HRM to a prestigious and strong central department. The more important current and future problems that need to be solved are budget related (Pay and	Human Resource Management function merely seen from a financial perspective. May obstruct the development of a core cadre of competent HRM practitioners.

OPTION	ADVANTAGES	DISADVANTAGES
	compensation, staffing levels).	
Inter-ministerial committee, with an Executive	Civil Service Development is not just a technical problem but also a political problem. An inter-ministerial body could be appropriate to deal with the political issue.	HRM may become very political. The fact that some ministers will sit on the committee and some would not may create tensions. In case all would sit on the committee it would mean that the cabinet becomes responsible for HR management. The members won't have sufficient time to devote to this function.
Mixture of various agencies	In this case, functions would be divided between a central policy making body, an HR management agency and a financial control body. An inter-ministerial commission for manpower planning, composed of representatives of these three key agencies, could be responsible for establishment control These various agencies and organizations would counterbalance each other's authority.	Risk of overlapping of functions and responsibilities. Not a cost-effective solution for a small country, especially if the larger ministries also want to have their HRM units.

PART II

Chapter 4: Overview of Testing

Chapter 5: Job Descriptions

Chapter 6: Performance Management

Chapter 7: HR Audits

Chapter 8: Training Strategy for Civil Service

Introduction to Part II

In the three chapters comprising Part I of this Booklet, we dealt with the key conceptual issues relating to the development of an HRM function in the Azeri Civil Service.

In Part II we turn our attention to five of the key elements of the HRM function's "toolkit" namely:

- Testing for Recruitment: a look at how to put the right person in the right job
- Job Descriptions: the basis for nearly all management activity concerned with the workforce, from recruitment, through training & development to promotions and career planning
- Performance Management: a collection of procedures and techniques used by the line management and HR function, working in partnership, to help the workforce perform to the best of its ability

- **HR Audits:** a process of self-review through which the HR Function monitors its progress, and identifies areas requiring further special attention or development
- **Training:** The means by which even the best workforce gets even better by developing and sharpening existing skills and acquiring new skills.

I hope you will find the following chapters informative and useful.

Alan Gilmour
HR Adviser, TACIS Civil Service Reform Project

CHAPTER FOUR

AN OVERVIEW OF TESTING FOR RECRUITMENT

1. Introduction

The present government concern about recruitment and testing procedures arises out of a desire for openness, fairness and transparency in the selection and appointment of recruits within the Civil Service. The recently enacted Civil Service Law contains a number of provisions intended to ensure that these conditions are achieved. However, as you will see, the recruitment process is quite complex when analysed into its individual steps, and the CS Law does not deal with the whole chain of events from vacancy to job offer.

In Annex 4-1 we have prepared a flow diagram of the recruitment process as it would work in Azerbaijan. Most of the formal provisions for recruitment and testing in the Law and related decrees are sound and appropriate as far as they go, but there are significant gaps in the coverage. Many ministries are finding it difficult to implement the law in relation to the testing of candidates.

This chapter will therefore focus on the issue of testing, but in the context of the recruitment process.

1.1 Objective of Recruitment

The objective of recruitment is usually defined as being: “to find the right person for the right job”. This definition may seem overly simple, but it does sum up fairly well what we are trying to do when we set out to recruit someone to fill a vacancy.

To achieve this ideal result, we first need to know in detail what the job requires in the way of skills and knowledge, and we then need to find some candidates and assess them against the criteria for the job. And it is this assessment stage which poses problems for inexperienced or untrained recruiters. People are just so unpredictable and their behaviour cannot be measured with a yardstick!

We therefore have to accept that, no matter how rigorous and structured the testing process is, selecting the right candidate for a job will never be an exact science. So, rather than expecting the recruitment process to be the way to find the *right* candidate, perhaps we should think of it as a way to find the *least wrong* person.

1.2 What makes a successful recruitment?

Successful recruitment means filling a vacancy with a person who matches the defined requirements reasonably closely, who performs satisfactorily, and who stays with the organisation for a reasonable period of time. Satisfactory performance, and the tendency to stay involve factors other than the traditional ones of academic qualification and seniority. A successful recruitment depends, therefore, on three broad factors:

1. Core or basic knowledge & skills needed by the *organisation*
2. Technical or specialist knowledge and skills needed by the *job*
3. Personal qualities and behaviours needed by the *team*.

Traditionally, recruitment (and promotion) has been based on academic qualifications with little regard to exploiting or developing any specialist skills or knowledge which the candidate might have developed. But the Civil Service in Azerbaijan is now having to employ more technical specialists from all areas of business and technology. Even the administrative cadre has had to become increasingly specialised in particular areas of policy or procedures. In addition, consideration is rarely given to how the candidate would fit in with the people around him/her.

The testing system defined in the Civil Service Law (and the three related decrees) goes some way beyond the traditional public sector model, but stops short of enabling a system which will address all three aspects of a successful recruitment as defined above. It specifies a single written test (with a strong academic orientation to test professional knowledge) and it does provide for an interview as part of the process. But there is also the implication that there should be a uniform testing process applied to all Civil Service vacancies.

However, in order to address the full range of general and specialist skills and knowledge needed by today's civil servants, several tests will

be required. Recruiters therefore need to have the freedom to select those tests which will best evaluate the relevant areas of core knowledge, practical skills, aptitudes and behaviours for the job in question.

2. The current situation

There are at least four features of the Azeri system that are unusual compared with many other countries.

- **Lack of uniform academic standards** of final examination results for Azeri degrees and diplomas. A common view is that many academic qualifications have been bought rather than earned by study. There is therefore no guarantee that the holder of a qualification has a minimum level of specialist knowledge, general intelligence or personal discipline and application. The Law therefore assumes that candidates' professional knowledge needs to be tested.
- **Recruitment to individual Ministries.** In many civil service systems, the emphasis is on recruitment (of young graduates) to the civil service as a whole rather than to an individual Ministry. The test is therefore focussed on general aptitudes and management potential with specific knowledge being given through training. In such systems, recruitment is usually carried out once a year, and the successful candidates receive an extended period of induction training before being allocated to appropriate positions in various Ministries.
- The proportion of **specialist jobs** in the Azeri Civil Service. The majority of job designations in the classification system are basically specialist (requiring knowledge). This contrasts with other civil service systems which place much more emphasis on the administrative and management ranks (requiring people skills). Many countries therefore have different recruitment processes for administrators and specialists.
- **Lack of trust in interviews;** although required at all levels by law, there is a feeling that, in the absence of clear guidelines, training and leadership, they simply legitimise the practice of recruiting through personal networks. It is true that the guidelines and experience of professional interviewing are currently lacking here; but there is a danger that too much is

expected from the written test! Its role is simply to identify those who are worth taking to the interview stage. Although EU practice in both the private and public sector accepts the limitations of interviews as a technique, they are still the most popular method of assessing recruits and are therefore a very important part of the process.

In an attempt to address these issues, the current Civil Service Law (2001), together with related Decrees 560 and 567, specifies certain aspects of the recruitment process designed to introduce an open and competitive approach to recruitment at grades 9 to 6 in certain Ministries and State Bodies. These provisions consisted of a two stage written test of knowledge including some psychological tests, followed by an interview at which 'specific competences' would be assessed.

The original Decrees gave the relevant Ministry the initial responsibility for the first test; and the SSAC the responsibility for the second. Then in November 2004 an amendment to the Law replaced the 2-stage tests with a single¹³² test. It is not yet clear what will be in that test, or how exactly it will be devised, but the SSAC has been asked to produce "sample tests" by early December.

As early as May 2004 a working group on recruitment reported that testing of professional knowledge could not realistically be handled in the manner required by the law. This becomes even more problematic if only one written test is permitted to assess general and specific knowledge areas as well as personal qualities. In addition, the Law is silent on the matter of testing practical skills such as computer literacy and spoken languages. At the time of writing (December 2004) support seems to be growing for the working group's view that professional knowledge cannot, and should not, be tested at this stage – and that the initial test should focus on general knowledge (including a basic knowledge of the legal instruments relevant to the Civil Service).

In the meantime, the role of the State Student Admission Commission (SSAC) is causing concern and there are growing doubts about their ability to produce tests for anything other than knowledge fields. It is argued that they have neither the experience nor staff for designing or conducting tests of competences or personal qualities.

The present situation, therefore, is that there is wide recognition of the need for change in the way recruitment to public service is conducted, but growing concern that the Civil Service Law needs amendment. This paper attempts to cast some light on the options for improvement.

3. Understanding 'Tests'

When discussing the subject of testing, there are two aspects of tests and testing which need to be understood. First is the range of activities which actually comprise the process of testing recruitment candidates. The second issue which always causes difficulty is the issue of pass marks in recruitment testing.

3.1 Scope of Testing

As used in the Azeri recruitment context, the term "Testing" is used to mean a written, multiple choice test whose purpose is to provide an objective and transparent way of identifying and selecting the best candidate for a vacancy. There is a clear implication that 'testing' is needed because interviews are not objective or transparent. However, tests as described in the Law are not the only way of assessing candidates. In reality, the assessment process starts as soon as the application is received and continues through the testing stage, the interview stage and (if there is one) the induction or probationary stage. And, of course, assessment continues throughout the candidate's period of employment.

Nevertheless, written tests of knowledge and practical tests of skill undoubtedly strengthen the objectivity of the overall process.

¹³² Different translations of the Amendment render the word as either "single" or "common". These words have different meanings in English, but both interpretations pose problems for creating a flexible and effective testing process

3.2 Pass Marks

So, the purpose of testing is to provide a basis of measuring and comparing candidates in order to determine who is the best for the job. But this is far from being as simple as many people assume and some understanding of the complexities is needed.

Let's say we ask a couple of university professors to set a test of historical knowledge. They write 100 questions and set the pass mark at 75%. We then meet a candidate who scored 73; what does that tell us? Well, we would have to assume that he failed the test and was rejected. But what if that candidate had scored the highest mark of the batch? Or what if he was the only one out of 50 candidates to fail?

A raw test score tells us nothing of value about the individual candidate until we can put it into a context. Sometimes that context can be supplied by comparing one score with the pattern of scores gained by other candidates if there are sufficient numbers in the same batch. But if we have to test candidates singly, we need to have collected a large number of results before we have the statistical data to make the comparison.

So, because of the relative nature of human behaviour measurement, it is rarely appropriate to set a "pass mark" as is all too frequently done at present. There are few situations where we can truly say that a candidate has "failed"; rather, we have to say that one candidate is "less suitable" than another. The point at which a candidate becomes truly unacceptable is always a matter of judgement, not something which can be determined mathematically.

The development and statistical standardisation of tests is a highly specialised activity usually performed by specialists with an occupational psychology background. There are many commercial sources for ready made standardised tests for almost any skill or aptitude under the sun, so there is no need for every organisation to construct its own tests. And, with proper training, HR practitioners can learn to select and use established tests appropriate to the vacancy they are seeking to fill.

4. What needs to be tested?

The major blockage to the implementation of civil service reform here seems to be uncertainty about three things

- **What knowledge, competences and characteristics** (a) **should** and (b) **can** (given the specific conditions) be tested?
- **How** can and should these three things be tested –essay-type examination; multiple-choice questions; practical skill tests; psychometric tests; and/or interview?
- **When** are these things best done during the recruitment process?

So the big question is, "What should be tested, and how?" The Civil Service Law refers to knowledge, competencies and personal characteristics, but focuses on the first while being vague about the other two aspects. The following paragraphs will expand upon these issues.

4.1 Knowledge

In the civil service recruitment context here in Azerbaijan, "knowledge" tends to be closely associated with a university degree. But, as noted in section 3, there is serious doubt about the standard of university education, so this aspect of the recruitment process is receiving considerable attention. However, there are three levels of knowledge of interest in the recruitment process, and the options for testing vary between them:

1. **General Knowledge** – the core, non-specific general knowledge which all civil servants and many other public employees will need as background in order to be effective in their jobs
2. **Professional, (or Specialist) Knowledge** – the high grade specialist knowledge usually associated with a profession such as engineer, lawyer, scientist, doctor, etc.
3. **Job-related knowledge** – the job-specific knowledge which needs to be acquired in order to be effective in the job

Knowledge in the first and second categories needs to have been acquired before recruitment since the Civil Service has neither the time nor the resources to provide such knowledge. These areas therefore

need to be assessed in some way as part of the recruitment process. The third category should be the subject of training provided by the Civil Service *after* recruitment and so needs little testing at the time of recruitment.

4.1.1 General Knowledge

Testing general knowledge can readily be carried out by the type of multiple choice written test defined in the Law and Decrees. Issues of test security can be addressed by creating a large pool of questions (say 2000) which have been developed and checked for level of difficulty and relevance. From this pool, random selections (say 150) are used for successive test sessions. The SSAC has the necessary experience and technology to carry out this function effectively and quickly.

4.1.2 Professional / Specialist Knowledge

Testing specialist professional knowledge, however, is different matter, and one which the SSAC is not really equipped to deal with effectively. In the Azeri Civil Service a very large proportion of jobs include the term “specialist” or “consultant” in the job title. In some cases, there is a genuine specialism involved where the job requires, for example, a professional level training in law, or electronic engineering. But many specialist jobs are mainly administrative in nature and do not require professional level specialist knowledge.

In Europe, many organisations treat a university education as an indication of a reasonable level of intellect, critical thinking ability and mental discipline. Secondary students are advised to choose degree courses in topics they are interested in since the topic of the degree has less value to the recruiting organisation than the level of the degree. As an example, one major international accountancy firm specifically avoids recruiting accountancy graduates because it prefers to train them in its own way. (Indeed, a good music degree has been found to be a better indicator of success in accountancy because of the combination of creativity and mathematical discipline involved!)

The point, for the Azeri Civil Service, is that the university qualification is perhaps not as critical as it is currently thought to be. A recruitment policy which focuses on bringing in young graduates with degrees in

any subject from universities which are known to be reliable, and then training them in the knowledge and skills they need, may be the more successful approach. Until quite recently, the major proportion of graduates entering the British Civil Service were recruited from a small handful of unofficially “recognised” universities.

Where there is a genuine need for professional knowledge, then some form of assessment is necessary. There are three approaches to this problem which are open to the Civil Service:

1. Create examinations in each of the specialist subjects likely to be needed
2. Accredite universities which satisfy internationally recognised standards of teaching and examination
3. Assess professional knowledge by interview with a known specialist.

The first option is the one required by the current Civil Service Law, but is proving very problematic to implement. Even if eventually successful, the resources required to create, administer and assess such tests will be much greater than the benefit derived. The other two options are simpler and much less costly to implement.

The second option, for example, could be implemented informally by establishing a list universities whose examinations and degrees are widely perceived to be honest and reliable. A more formal approach would be to require universities to have their examinations and academic awards accredited by a specified international educational institution. However, the third option is the simplest, least costly, and usually most effective approach. A properly structured technical interview conducted by one or two known and trusted specialists (with appropriate procedural safeguards as defined in a later section), is the way used by most organisations in Europe and the USA to assess professional competence.

4.2 Competencies

As knowledge relates to theory, so competencies relate to practical performance. And practical performance cannot really be tested by pen & paper methods. This applies equally to the basic level of practical skills (like computer literacy or driving a car), and to the higher level management and interpersonal competencies.

The most accurate way to assess management and interpersonal competencies is to observe a person during the performance of a job or task. In competence-based systems, if a person *does* what is necessary, he is assumed to *know* what is needed. However, observation on the job is not often feasible during a recruitment process, and the methods for assessing management competencies are not yet available in Azerbaijan.

For this reason, many civil services recruit lower level candidates into a basic training programme during which they can be observed performing in a variety of relevant situations. During the programme, which should include supervised work experience alongside a succession of experienced state employees, the trainees can be observed in detail. A detailed assessment can then be made before deciding which jobs best match which trainee.

Higher level candidates' interpersonal and management competencies may be evaluated by a complex process called an assessment centre. This is a programme of sophisticated psychometric and practical tests, usually taking place over several days and requiring a team of specialist assessors. This approach is not currently practicable in the Azeri context due to the lack of suitable tests in the Azeri language. But even in the most advanced western organisations where these tests *are* available, the expense and effort involved in setting up an assessment centre means that the interview is still the most common method for assessing these competencies.

At the recruitment stage, however, there are several areas of competence which are almost universally needed and which can be readily tested by practical skill tests. All graduate entrants should, for example, be able to:

- use a computer for word-processing and simple spreadsheets, for e-mail and for browsing the internet.
- hold an effective conversation in English (other languages would be treated as a specialist skill to be tested only in relevant cases)
- write a summary of a standard text
- check and proof-read an edited document.

Because of the practical nature of the tests, it may not be feasible to test every applicant, so such tests are often administered as a second testing stage to the best of the candidates from the first, general knowledge testing stage.

The tests are relatively easy to set up, but *must* be properly standardised with statistical norms so that accurate comparisons may be made between candidates from other testing sessions. These practical tests of core competencies could feasibly be conducted on behalf of the recruiting body by the SSAC, but additional resources would be needed (such as computers for mass testing of computer skills, linguists for language testing, etc)

4.3 Characteristics

While competencies relate to observable behaviour, a person's characteristics relate to his psychological mindset and values. These are extremely complex and an in-depth assessment is rarely feasible or desirable as a standard part of a recruitment process. There are, however, certain core characteristics which may be assessed at a third testing stage.

Intelligence is cited in the Law as one of the characteristics to be tested. This is certainly possible, but is of limited use in predicting success in a job. We all know people who are obviously clever but quite useless at their jobs! It is not how much intelligence a person has but rather it is how he uses that intelligence which is of interest to the Civil Service. A characteristic which is of value in a civil servant is an aptitude for analysis. This requires a certain level of intelligence, it is true; but better to test the analytic ability than measure the intelligence. Most people have strengths in dealing with either numbers or words; few individuals are strong in both. Clearly it would make more sense to fill a job involving economic or financial analysis with a graduate who has strong numerical skills, while a job requiring tactful communication or presentations will be better filled by a person with strong verbal skills.

There are other aptitudes and characteristics for which standardised testing instruments exist, but the question of feasibility and cost must be taken into account. Psychometric tests are commercial products and

must be paid for, and need to be administered by specialist testers who have been properly trained. However, many of the characteristics relevant to successful employment can be assessed by a good interviewer accurately enough for recruitment purposes. And the use of structured interviews conducted by a panel of three to five interviewers effectively deals with concerns about inappropriate individual influence.

4.4 Summary of WHAT should be tested

A written test of general knowledge should be used as a first stage of filtering. Knowledge which can reasonably be acquired in a few weeks of training or experience does not need to be tested at recruitment. Specialist knowledge needs to be assessed, but in most cases this can be most effectively and economically done by means of a technical interview.

Certain core competencies (computer skills, spoken English, etc) can be tested by means of practical skills tests. More complex competencies may need to be assessed on a case by case basis using ad hoc roleplay exercises or observation of task exercises. For base level entrants, recruitment into a training programme rather than direct to a post would provide a very effective assessment opportunity.

The means to test management skills and competencies do not currently exist and would be expensive and time-consuming to develop. This area of assessment therefore needs to be conducted as part of the interview.

Professional knowledge can only be assessed effectively by technical interview by trusted specialist interviewers. Government action, however, should be taken to improve the standard and consistency of degrees offered by Azeri universities and professional institutions.

Testing of personal characteristics should be focussed on identifying numerical and verbal analytic strengths. Other characteristics are best assessed at interview, or on-the-job during the probationary period.

Team fit

One aspect of recruitment which is never referred to in legislation or discussion is the question of "team fit". For a recruitment to be

successful, it is essential that the new recruit can fit in with the line manager and existing team. If the pair cannot establish a good working relationship, the recruit will almost certainly be a failure in terms of productivity and often results in the departure of the recruit.

An interview in which the line manager participates as a member of the panel is the only effective way to assess team fit. In the final stage of recruitment, the line manager (or the Minister) should be allowed to veto the panel's preferred candidate provided an acceptable reason can be given. Permitting a veto in this manner is a long way from allowing a manager to select a particular candidate, and will result in a higher proportion of successful recruitments.

5. Testing methods and tools

The next question which arises is how do we do the testing. The matrix and some of the comments in the preceding section already indicate that the interview is a necessary method of assessing candidates for recruitment. However, it is worth reviewing the main testing methods available.

Educational qualifications

Where degree standards are reliable, these can be a useful means of demonstrating a level of intellectual capacity. However, they are rarely of value as an indication of practical knowledge and they definitely do *not* provide any guarantee of how well the candidate will do the job. Indeed there is evidence to show that high academic achievement is often inversely related to practical performance in the subject area. (Many accountancy firms in Europe prefer to recruit graduates with degrees in anything but accountancy.)

Pencil & paper tests of knowledge

This is the kind of test currently used by the State Student Entrance Commission, and also planned for the Civil Service recruitment process. Correctly prepared and tested before use, these multiple-choice tests can be quite effective for assessing general knowledge. They can also be used as an objective way of reducing the candidate list when too many people have applied. But they are time-consuming to construct and test

for areas of specific professional knowledge; the interview is often a better place to assess professional knowledge.

Pencil & paper tests of aptitudes

These tests are usually based on psychological theory and research, and need to be properly standardised for the culture in which they are being used. It is not normally feasible for an organisation to develop its own aptitude tests unless it is prepared to invest time and money in the necessary research and development. Aptitudes which may be tested include verbal reasoning skill, numerical reasoning skill, style of thinking (abstract / concrete; logical / intuitive, etc), visual acuity, colour perception, and so on. Some aptitude tests (eg *Belbin's Team Roles* and the *Myers Briggs Type Indicator*) also look at how people behave in teams and this can help to some extent when trying to find someone to fit in with an established team.

Pencil & paper tests of personality characteristics

Personality tests MUST be used with care and should be administered and interpreted only by properly trained users. There is considerable debate about how effective these tests are in a recruitment situation, but there is no doubt that they can help a skilled interviewer to conduct a more complete assessment. These tests have to be designed for specific language and cultural contexts; it is not enough to buy an English or American test and translate it; the social and educational standards will not fit, and the fine nuances of meaning will be lost so that the results will be misleading at best and downright wrong at worst. There are no Azeri personality tests that we have been able to discover, but there are some European tests which have been converted to Russian and which could, with care, be used in Azerbaijan provided the subject is fluent in Russian.

Practical tests of skill

Practical tests of skill are used to assess performance of tasks involving physical action as well as knowledge. Computer literacy, for example, can only be adequately assessed by sitting candidates at a computer and asking them to carry out a standard set of tasks. The same applies to languages; a written test of vocabulary and grammar does not guarantee

the candidate can actually speak the language. Many jobs, therefore, have associated physical skills which can only be assessed by practical tests carried out under standard conditions. And since different jobs have different requirements, different tests will be needed.

Role-play exercises

Some jobs require the jobholder to interact with other persons in a particular way. Dealing with members of the public, or with subordinates, requires interpersonal skills which can be assessed to an extent by placing a candidate in a standardised situation in which they have to conduct an interview, or pacify an irate taxpayer, for example. This type of test is time-consuming to set up and carry out, so they tend to be used only in certain circumstances and for very limited numbers. In recruitment, the last two or three candidates for a post might be put through a role-play if there was no clear first choice. More frequent use would be made in selecting candidates for promotion.

Interviews

Despite criticism of the interview as a selection method, it remains the single most popular way of recruiting, and for good reason. A properly conducted interview allows interaction between the candidate and the potential employer. This interaction enables both parties to make a qualitative evaluation of each other in a way no other method permits. This evaluation addresses the third aspect of successful recruitment and therefore plays a critically important part in the future success of the partnership between employee and the organisation. However, interviewing is a skill which must be learned through training and practice.

Note: Material on the topic of interviewing is available, in Russian, from the Project library or, from January 2005, through the Civil Service Academy.

The following matrix gives a useful summary of the above paragraphs:

	Written essay style questions	Written multiple-choice questions	Practical skill tests	Standardised Psychometric tests	Interview
General Knowledge	No	Yes	No	??	Yes
Specialist Knowledge	Poss, but not effective	Theory – yes Practical – no	Possible for certain aspects	Possible for certain aspects	Yes, if panel includes a similar specialist
Personal Characteristics	No	Highly specialised task – not really feasible	n/a	Yes, for certain characteristics	Yes if panel includes skilled interviewer
Practical skills • computer skills • language(s)	No	No	Yes	In some cases	Yes for spoken communication and languages
“Fit” with Team (personal chemistry)	No	No	No	Partly	Yes

6. Recommended testing protocols

We now need to combine the thinking on *what* should be tested and *how* it should be tested in order to develop an appropriate testing protocol. In the discussion above, the distinction between graduate and specialist entrants has been made. Because the *what* and *how* are different in both cases, we need to develop two different protocols.

Although not previously referred to in this paper, one of the issues which has been raised by the Civil Service Reform Project as a vital component of public administration reform is the need to establish a Senior Civil Service Cadre. This cadre would consist of the senior

administrative managers of the public service who would be the permanent institutional backbone of the Service. The arguments for this radical step are fully addressed in other publications by the Project and will not be repeated here, but if this recommendation is accepted, a third testing protocol will be required to accommodate the particular circumstances of recruitment at this level.

The three protocols are presented in outline. In each case there will be logistic and practical details to be worked out. But, although the overall design may be specific to Azerbaijan, each element of the proposed protocols has been tried and proved elsewhere, so we are confident that they will be workable in the Azeri context.

6.1 Recruitment of Graduates

This protocol is designed to recruit bright young Azeris to the Civil Service. They would be recruited, in the first instance as base level Civil Service entrants and not to specific posts. The expectation is that they would then progress, on merit, to progressively higher levels of the Service and, eventually, the best will be able to join the Senior Cadre.

The recruitment process would be conducted once per year and timed to fit in with the arrival of new graduates on the market. To ensure consistency across the entire Service, the central HR unit (CHRU) would act on behalf of the individual ministries and state bodies by collecting and consolidating the annual requirements, publishing the notice and candidate specification, liaising with the SSAC on testing, and setting up interview panels of interviewers drawn from ministries.

Candidates would respond to the notice in the manner required. Applications would be checked and those not complying with the published requirements will be rejected. The remaining applicants would then be invited to attend the first stage testing session run by the SSAC. This would be a written multiple choice test of general and core civil service knowledge (including *basic* history, geography, cultural heritage, law, etc)

The SSAC would report the results to the CHRU which, based on the number of vacancies, would determine the appropriate number of

applicants to be invited for the second stage of testing. The selection would be made strictly on the basis of results from the first test. This second stage of testing would comprise practical tests of computer skills, spoken English, verbal and numerical analytic skills, and could be carried out by SSAC.

Based on the results of the second stage of testing, a few candidates could be rejected, but most would continue to a short structured interview conducted by a panel of 3 to 5 interviewers. On completion of the interviewing programme, a selection committee comprising representatives from the CHRU and Ministry HR departments would review the testing and interview assessments made and determine which candidates should be accepted into the Civil Service.

The next stage would be either to allocate candidates to ministries with posts appropriate to their knowledge, competence and personality profile, or, when the necessary facilities are available, to enrol them in a training programme. The precise mechanics of either option will need to be worked out, but should not prove insurmountable.

6.2 Recruitment of Specialists

This protocol would be used to recruit candidates of posts requiring specific professional, scientific or technical knowledge (often referred to as PST posts). In such cases, the recruitment would normally be handled on a case by case basis and not annually, as with entrants to administrative posts. Since the recruitment is likely to be to a specific post in a specific ministry, the recruitment process would be led by the HR department of the relevant ministry, but under the guidance and monitoring of the CHRU.

The first step after the vacancy is confirmed, will be to prepare a very detailed job description and person specification – as described in chapter 5. From this document an advertisement of the vacancy would be prepared and, after approval by the CHRU, published in appropriate media. The Ministry HR department, the CHRU and the SSAC would consider the feasibility of generating some specialist questions for inclusion with the general written test. (Where feasible, these technical questions should be generated by appropriate specialists on the staff of the Ministry and would be specific to the ministry and the post.)

The Ministry HR department would handle the applications and check them for compliance. In the event of a super-abundance of applicants, an initial sift of the candidates would be carried out on the basis of the written submissions. The candidates who pass this stage would then be invited to undertake the standard general written test, or an augmented version, administered by the SSAC.

Depending on the nature of the vacancy, the second stage of practical skill tests might be modified by the addition or deletion of certain tests or, in exceptional cases, omitted altogether. Candidates who pass this stage would then undergo a structured technical interview conducted by one or two trusted technical specialists, ideally from the Ministry staff, and a representative of the HR department. Candidates who pass the technical assessment would then undergo a final interview by a panel of up to five interviewers (which should include the line manager responsible for the vacant post). As noted earlier, the line manager should be allowed to veto the panel's preferred candidate, provided a satisfactory reason can be given. Depending on the seniority of the post, a further brief meeting with the Minister may be appropriate (although Ministers should be too busy to get involved in the recruitment of staff who do not report directly to them!)

6.3 Recruitment of Senior Civil Servants

Briefly, the aim of having such a cadre of Senior Civil Servants is twofold:

- to give Ministers a pool of experienced and competent managers from which to select their immediate subordinates
- to give career civil servants better career prospects (important if the Civil Service is to attract high calibre candidates) and give the senior people more job security than they currently enjoy.

Members of the senior cadre will be generalist Civil Servants, and as such they will be transferable between ministries should the relationship between a Senior Civil Servant and his/her Minister prove unsatisfactory.

There would be two stages by which a person would find him/herself in a senior post. First there is the process of admission to the senior cadre as a body of career administrative managers. Decisions on appointments would be made by a Senior Cadre Appointments Committee supported by the CHRU. Secondly, there would be the process of appointment to a specific post which would be largely handled by the CHRU and the Minister concerned.

Initially, recruitment to the Senior Cadre would open to suitable applicants from any source. However, after the system becomes more established, most candidates would be expected to come from within the ranks of the Civil Service. External candidates would first be expected to undergo the same written and practical tests as other entrants have to do. All candidates would also be rigorously tested on their knowledge of the laws and decrees governing the management of the Civil Service before being interviewed.

Ministers would notify their requirements to the CHRU and agree a detailed job description and person specification. The CHRU would then publicise the vacancy internally to all members of the senior cadre and invite applications. Consideration could be given to allowing a Minister to nominate a preferred individual from among the senior cadre in advance of any wider publication of the vacancy, but this may not be acceptable at the present time.

Applicants from within the Cadre would submit their applications in the form of a competitive bid for the post. This should be a report outlining what the candidate sees as the main issues for the jobholder, how he/she would deal with them and what strengths he/she would bring to the post. These "tenders" would be considered along with the candidates' career histories and performance appraisal records (when the appraisal system is available) by a selection team comprising the Minister, the Head of CHRU and the recruitment psychologist, and a selection made.

In the unlikely event that there are no suitable candidates, the CHRU would have the option of arranging a transfer between other ministries as part of the Senior Cadre career development programme. (This programme would arrange for senior civil servants to be rotated round

the ministries on a three to five year cycle in order to provide fresh experience and help to maintain the consistency of management essential to the smooth operation of the government machine.)

If all else fails, the recruitment process to bring a candidate into the Cadre would need to be initiated. The time involved in this process would provide an incentive for Ministers to find someone they can work with from within the senior cadre.

7. Supporting actions by the Government

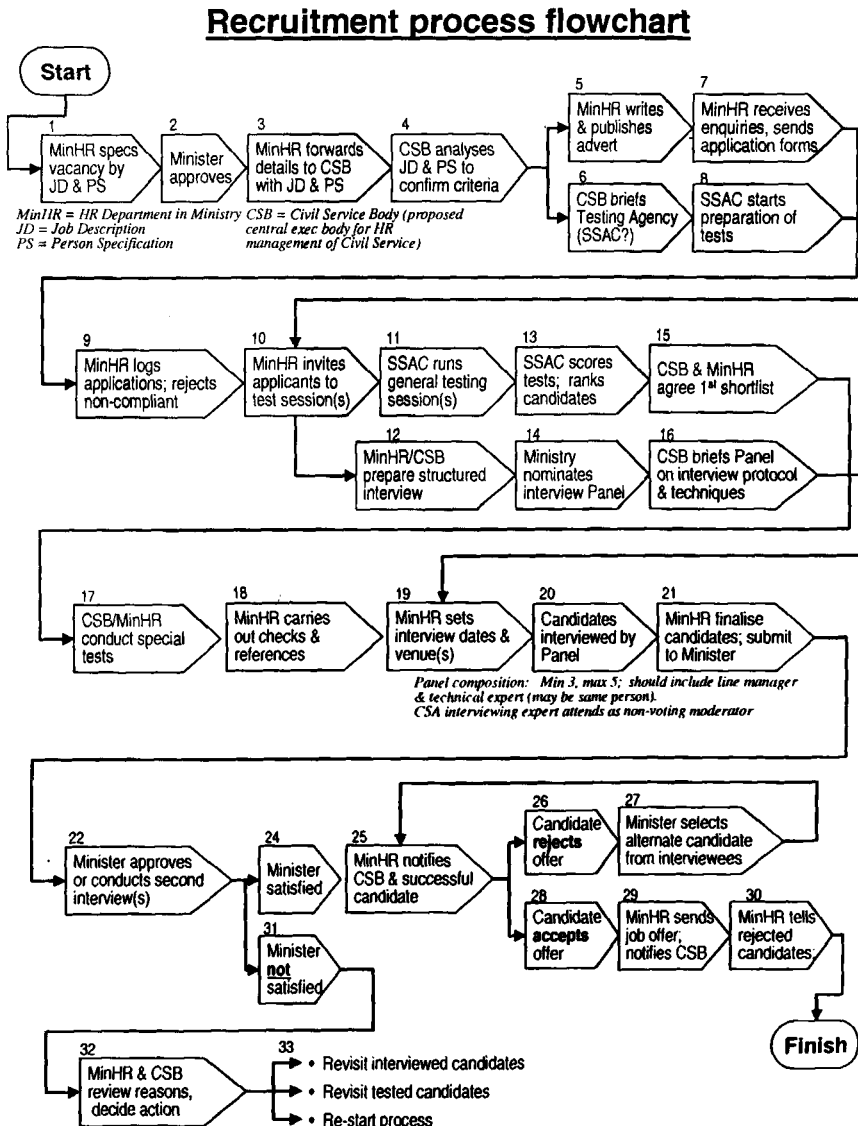
While this paper is focused on the important issue of open and fair recruitment to the Civil Service, a number of peripheral issues have been raised. The current policy of the Government is to seek ways around the problems facing recruitment and testing rather than addressing the root causes of the problems. However, readers should be aware that there are areas on the periphery of the recruitment and testing process where action by the Government would have a marked beneficial effect on recruitment to the Civil Service. Since these initiatives are, to an extent, optional in terms of the implementation of the suggestions in this paper, further brief details are presented in Annex 4.2.

8. Conclusion

Any new approach involves change. Some of the proposals in this paper will mean fairly radical changes (for example the Senior Cadre with the consequent separation of political and administrative leadership of the Civil Service, would be a major departure from current practice). Clearly, there will be a need to work out the finer details, but the procedures described will work for Azerbaijan if given strong leadership and time for people to adjust. Things will not be perfect from the beginning; it will take five to ten years for these changes to become fully effective.

A final thought: A famous world leader once said, "Every journey begins with the first step." If that first step is never taken, no journey can take place.

ANNEX 4-1: RECRUITMENT PROCESS FLOWCHART



ANNEX 4.2: ADDITIONAL SUPPORTING GOVERNMENT ACTION

While this paper is focused on the important issue of open and fair recruitment to the Civil Service, a number of peripheral issues have been raised. The current policy of the Government is to seek ways around the problems facing recruitment and testing rather than addressing the root causes of the problems. However, readers should be aware that there are areas on the periphery of the recruitment and testing process where action by the Government would have a marked beneficial effect on recruitment to the Civil Service. In a separate Project paper on the establishing of a central HR function in the President's Office the CHRU is identified as one of four key pillars for reform in the Civil Service. This paper demonstrates that the CHRU has a pivotal role in improving the recruitment process. However, in addition to setting up the CHRU, it is suggested that attention should be given to the following issues:

- a. Standards of university qualifications: Publish a list of "approved" degrees for Civil Service entry and/or require universities wishing to offer graduates for entry to the civil service to have their examination system properly accredited. Neither action would involve any proliferation of organisational bodies in the government structure. The CHRU recruitment section could quickly establish a list to which degree courses could be added as they are checked and approved. Formal accreditation could be carried out, at the universities' expense, by an independent international quality assurance body
- b. Basic Training Programme for graduate entrants: Establish a six month basic training course comprising 3 months of classroom work interspersed with job experience alongside experienced civil servants in a variety of ministries and jobs. Then allocate them to posts on the basis of their performance during the training.

This initiative would have wide-ranging benefits for the reform of the Civil Service, but action would need to be taken under the heading of Civil Service Management Training, as addressed in chapter 8

- c. *Job Description system:* The job description is the basic document for most human resource management procedures including recruitment, training, appraisal and promotion. It is also one of the basic documents needed by line managers to manage the performance of their subordinates. The present “Menu” developed by the Ministry of Labour is a good start, but there needs to be much more detail. Chapter 5 of the HR Booklet (vol 2) published by the TACIS Civil Service Reform Project explains in detail a process of Generic and Specific job descriptions, and offers a convenient format.
- d. *Job Grading (Classification) system:* At present the Law allocates job titles to the various classification levels. However, modern systems of Job Evaluation and Grading use a process of job analysis to establish the level of a job on the basis of what the job contributes to the organisation, rather than its title. In particular, the terms “Specialist” and “Consultant” are used too loosely. While some jobs with these words in the title do genuinely require professional specialisations, many do not.

A fair and equitable pay structure depends on a properly evaluated job grading system, so one of the early priorities of the new CHRU should be to initiate a review of the current classification system.

CHAPTER FIVE

JOB DESCRIPTIONS

Introduction

Job descriptions (JDs) are the basic building blocks of the Human Resources function. They are a fundamental management tool without which a workforce cannot be effectively managed. JDs are needed for recruitment, training, appraisal, performance management, promotions, succession planning, organisation restructuring, career planning, and so on. Current JDs provide a starting point for the change process and new JDs define the desired “arrival point”.

The JD is, in effect, a contract between the employee and the organisation as represented by the employee’s manager. Properly written, the JD sets out what the organisation expects that particular employee to do in return for his wage. This is why, in any reform process, one of the first activities called for is the writing of new job descriptions.

The Civil Service Law requires JDs to be prepared under certain circumstances, such as at the beginning of a recruitment process. And most Ministries are, at the time of writing, in the process of preparing job descriptions. But in the absence of clear directions, there is little consistency in the format or content of the documents being produced.

This chapter describes the basic information which any JD should contain, and suggests a possible format.

Generic & Specific JDs

At first glance, the prospect of writing a JD for every post in an organisation like the AzCS looks like a daunting task. But do not panic! There is a way of reducing the work involved. It should be noted that the Tacis project in the Ministry of Economic Development in 2004 worked with the Ministry at the issue of job descriptions.

In any large organisation, it is usually possible to cluster individual jobs which share very similar characteristics and to treat such a cluster as a single *generic* job. We will then find that instead of 20-30,000 jobs to describe, we are looking at maybe 200-300 generic jobs - a much more manageable task.

To create a generic job, we need about 75-80% of each job to be the same as the others in the cluster. And we write the generic JD to cover the identical 75-80%. The next stage is then for each line manager to sit down with each of his subordinates and, using the nearest generic JD, to agree the 20-25% of extra information to make a specific JD for that particular post.

With a reasonable degree of commitment from the participants, and moral support from the top of the organisation, it should be possible to have good quality, *useful* JDs for each employee in the AzCS within 6 to 9 months.

Contents of Job Description

The following numbered paragraphs describe the data to be entered in the relevant sections of the form shown in Annex 4-1 at the end of this chapter.

1. **Job Title** - Ideally, the job title should give an indication of the type of activity and organisational grade. For example in rising order of rank: HR Clerk; HR Clerical Supervisor; HR Officer (Recruitment); HR Senior Officer (Training); HR Manager (Promotions); HR Senior Manager (Policy), etc.
2. **Grade** - This is the official grade of the job, not the person. It is possible that a job rated at one grade will be filled by a person with a different personal grade.
3. **Reference Number** - (optional) Some organisations have a numerical referencing system for their jobs. This may be either a unique number allocated sequentially from a register of numbers, or the system may reflect the organisation structure. In this case the numbering system could reflect the generic JD on which the specific JD is based.

4. **Organisational Unit** - This specifies the body to which the post belongs. For example, this may be a Ministry, or it may be a satellite body of a Ministry or State Body
5. **Location** - This specifies the geographical location of the post, usually a town (eg Baku, Ganja, etc)
6. **Reports to** - This specifies the post (not person) to which the job holder reports.
7. **Jobholder's Name** -
8. **Number of Direct Reports** - This is the number of subordinates reporting directly to the jobholder
9. **Budget Controlled** - (optional) This specifies either the spending limit per transaction, or the total annual budget controlled. (This may not be relevant at present, but reform of the Civil Service will almost certainly bring greater devolution of budgetary control.)
10. **Main Purpose of Job** - This should be a brief statement (in one or two sentences only) of the core essence of the job. Refining the statement to a maximum of two sentences is a valuable exercise in focussing attention for the rest of the document.
11. **Units / Functions Controlled** - (mainly for more senior posts) This specifies the different functions controlled by the jobholder. For example, a Deputy Minister in one ministry may control Administration, Budget and HR. In another ministry, the job might include Admin and Budget but not HR.
12. **Main Tasks & Responsibilities** - (page 2 of proforma) This lists the main tasks and responsibilities of the job. An individual task will be related to a specific activity, skill or customer. Even the most senior jobs should be able to be described in terms of not more than 12 to 15 tasks. Some simple jobs may only require 3 to 5 tasks to capture the main activities. The aim is to describe 70-80% of the job in the generic JD. In the specific JD, however, it may not be possible to cover 100% of all possible activities. The final item in

every JD should therefore read something like *“Other short term ad hoc tasks that may be allocated from time to time by the manager”*

13. Performance Indicators - (page 2 of proforma) Where appropriate, an indication should be given of the duration or frequency of a task. For example, if the task is to write a monthly report, the performance indicator might say *“to be delivered by the 3rd day of the following month”*.
14. Key Result Areas - This is the innovative part of the job description. In this section the jobholder and manager record the special outcomes that the jobholder needs to achieve in the forthcoming period. The maximum number of such KRAs is four, but 2 or 3 would be more usual. KRAs should be expressed as a change or improvement to be achieved. For example: *“Reduction of average waiting time for XYZ visas”*.
15. Average % of total time - In this column an estimate should be given of the percentage of time the jobholder is expected to commit to each KRA. This must be a realistic figure, agreed by both jobholder and manager, for the proportion of working time needed to meet the target. It must be remembered that the jobholder will have an ongoing workload of routine matters to attend to. It is important to agree the percentages and to check the total. All too often a jobholder may find that he has agreed to commit 120% of his time to, say, three KRAs and still has to carry a substantial load of routine work. As a guide, the total of percentages listed in this column should never exceed 80%, while a total of 30-50% would be more usual. This process helps the manager ensure that he does not overload his team, and that he knows when more resources, or a reduced target, are necessary. It also gives the jobholder an indication of the importance attached to the target by the manager
16. Performance Standards - In this column the measurable target should be specified. It must be expressed in terms that leave no doubt about when a target has been achieved, or not. In the example in item 14 KRAs, the area in which the result is to be achieved is a reduction in waiting times for a specific type of visa.

It is now necessary to specify the target. For example there may be two targets:

- a. *“By the end of July 2005, average waiting time at the Baku office, measured week on week, to be reduced to 2 working days (48 hours)”*
- b. *“No more than (2?) cases per week to take more than 4 working days and each to be accompanied by an explanation, and 50% discount on the fee.”*

With the targets worded in this way, the manager and jobholder can keep an eye on the weekly average and see if the required improvement is being made. If not, the jobholder is quickly able to consider additional steps; if the failure to improve continues, the manager can step in to see what additional support or guidance his subordinate needs.

17. Knowledge - This section is used to note specific areas of specialist knowledge beyond the core knowledge assumed to be possessed by all civil servants. Areas of specialist knowledge should not be expressed as academic qualifications (although these may be evidence of the knowledge). This is because it may be possible to acquire the necessary knowledge without necessarily having a degree in the topic. And also because it is possible to purchase degrees without necessarily having the knowledge.
18. Special Skills - This section is used to specify particular skills needed to undertake the job successfully. Examples include: interviewing skills, presentation skills, able to use Excel spreadsheets, first aid, fly a helicopter, etc.
19. Personal Qualities - This section is used to specify those characteristics which will help or hinder the jobholder. A job in an economics unit, for example, will require the jobholder to be a numerate and critical thinker, while someone in a public relations department will need to be sociable and a natural communicator. Bland or general statements like “self-starter” or “motivated” are not helpful.

*Note: in sections 17 to 19, care must be taken to list the critical items of knowledge, skills or qualities. We want to know what KSQs the jobholder absolutely **must** have in order to be successful, not the prejudices of the author!*

For a generic JD, sections 1,2,3 & 10 will be completed in full and sections 5,6,7,8,15 & 16 will be left blank. The other sections will be completed as fully as possible depending on the nature of the generic job and whether it is specific to a single ministry.

To convert a generic JD to a specific JD, the Manager and subordinate will use the generic JD as a template and will complete the blank sections as well as adding specific additional items where these are essential to the successful fulfilment of the specific job.

ANNEX 5-1: JOB DESCRIPTION PROFORMA

Republic of Azerbaijan		<u>Job Description</u>	
<i>Job Title</i>	<i>Grade</i>	<i>Ref. No.</i>	
<i>Organisational Unit</i>	<i>Location</i>	<i>Reports to..... (enter job title, not name)</i>	
<i>Jobholder's Name</i>	<i>No. of Direct Reports</i>	<i>Total Staff Controlled</i>	
<i>Main Purpose of Job (describe in not more than two sentences)</i>	<i>Units/ Functions Controlled</i>		
<i>Key Result Areas (List not more than 4 areas of activity which are critical to success)</i>	<i>Avg % ⁽¹⁾</i>	<i>Performance Standard Required</i>	
1.		c.	
		d.	
2.		d.	
		e.	
3.		d.	
		e.	
4.		a.	
		b.	

Knowledge ⁽²⁾

(a)
(b)
(c)

Special Skills ⁽³⁾

(a)
(b)
(c)

Personal Qualities

(a)
(b)
(c)

Notes:-

1. Give an indication of how much time will be committed to each activity area over the course of 12 months (NB total must be less than 100%)
2. Rate the level of Knowledge required from 1 to 4 where 1 represents limited knowledge and 4 represents an acknowledge expert in the field.
3. Rate the level of Skill required item 1 to 4 where 1 = a beginner is acceptable, 2 = competent with regular supervision, 3 = highly competent, needing occasional direction only, and 4 = an expert, able to teach others.

Main Tasks & Responsibilities

*Expected Performance
(if relevant)*

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Additional Comments

--

Created/ amended by	<i>Author's name</i>	<i>Author's signature</i>	<i>Date (dd/mm/yy)</i>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reviewed & accepted by HR	<i>HR Reviewer's name</i>	<i>HR Reviewer's signature</i>	<i>Date (dd/mm/yy)</i>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reviewed by Manager	<i>Manager's name</i>	<i>Manager's signature</i>	<i>Date (dd/mm/yy)</i>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Discussed / agreed with Jobholder	<i>Jobholder's name</i>	<i>Jobholder's signature</i>	<i>Date (dd/mm/yy)</i>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Next review due by:			<i>Date (dd/mm/yy)</i>
			<input type="text"/>

PERFORMANCE MANAGEMENT

1. Introduction

Any reform of management practice in transition countries, whether in public administration or private enterprise, generally requires a significant shift in management style and practice.

The traditional approach was to ensure that the prescribed posts were filled, but did little to ensure that the jobholder was competent to do the job, or to manage his performance once in the job. The system was directive and autocratic and did not encourage any attempt to improve upon the accepted ways of working. As a result, the management process in transitional countries has not evolved in pace with international management practice, and there is now a desire to catch up.

In order to bring management practice into line with internationally accepted practice, a significant shift towards positive management of staff performance on the job. This involves recruiting the right candidate in the first place, a topic which is addressed in the project's first HRM booklet. But once the person is in the job, the manager and subordinate must work together so that job targets are agreed between the manager and subordinate. Then the manager monitors performance and offers guidance or support when required to keep the employee on track towards meeting the target.

This aspect of the new management culture is referred to as Performance Management, and is one of the major focal points of change for all concerned with Civil Service Reform. Many HR practitioners and line managers in the Civil Service will have heard the term, but many will wonder what it means, and how it will affect them.

The change of approach requires a significant shift in the culture and mindset of managers and staff if a sound Performance Management culture is to be successfully implemented in Azerbaijan. For the HR function, there is also a significant impact since Performance

Management depends upon an effective staff appraisal system, which is very much in the HRM jurisdiction.

This chapter sets out the principles on which Performance Management and Staff Appraisal are based and shows how it might operate in the Azeri Civil Service.

2. Overview of Performance Management

The objective of any system of performance management is to direct the activities of a group of individuals within an organisation in such a way as to maximise their contribution to the success of that organisation. This objective is achieved through the interaction of several components which, together, make up the process called Performance Management.

In broad summary, the components of Performance Management are:

- **Strategic Plan:** clearly the organisation (Ministry, State Body, or whole Civil Service) must know where it is going and how it plans to get there
- **Target Setting:** once the organisation's targets have been determined, these must be broken down and allocated to individual managers and teams within the various departments of the organisation
- **Performance Monitoring:** after targets have been agreed, line managers must continuously monitor the performance of their subordinates, individually and collectively, against their targets; guidance or direction must be applied when necessary to keep the subordinate(s) on track during the period
- **Performance Appraisal:** after a period of operation (usually a year but may be less), the line manager and subordinate review the year, assess performance against the target(s), agree training or development needs and revise the targets for the following period
- **Performance-related Pay:** many organisations seek to enhance employees' performance by offering enhanced rewards (cash

and/or non-cash) for those employees who have performed significantly better than expectation.

(Note: Differential pay based on performance is a topic in its own right, and will not be discussed in this booklet. But it is worth emphasising here that no performance related pay system can work if the target setting and performance appraisal process is not fully respected and trusted by managers and subordinates alike.)

Clearly, management skills and employee understanding are required in each of these components. Not only must the Strategic Plan exist, it must be communicated and explained to the workforce. Managers must be able to set challenging but realistic targets, and must be able to explain them to their subordinates. There must be trust and understanding between managers and subordinates so that both sides reach agreement on the performance expected, and subordinates must accept personal responsibility for achieving them. Trust between managers and subordinates is also needed when the annual appraisal takes place; the manager must assess the subordinate's performance as fairly and objectively as possible, and the subordinate must trust the manager to do so. Both sides must listen to each other to reach agreement on the outcome of the period, and the plan for the following period.

The mutual respect and trust between manager and subordinates which is essential to Performance Management will take time to build up. In particular, the line managers must learn new management skills and adopt a very different mindset towards their subordinates. And the subordinates will need to be convinced that the new management styles and processes are here to stay.

3. Pre-requisite conditions for Performance Management

Before a Performance Management culture can be established, there are several pre-requisite conditions which must be present. Without any one of these conditions effective performance management will either be seriously hampered or fail completely. The requirements are as follows:

Management support

As already observed, the traditional management culture of the Civil Service is autocratic and directive; decisions are taken with little involvement of junior officers. In such a culture, change must be initiated from the top of the organisation and will only happen if clearly, openly and enthusiastically supported by senior management, who will need to be the first to change their approach to managing staff.

Line management skills

Performance Management, by its very nature, requires managers to make assessments of subordinates' performance and behaviours. At present there is no mechanism for this to take place. Attestation as currently practiced is somewhat arbitrary and creates a high degree of fear in civil service staff. Appraisal needs to be a process of review, advice and agreed remedial processes if required to strengthen the employee's capabilities. The process requires managers to be trained in the relevant techniques. In addition, the subordinates need to understand and trust the process.

Job Descriptions (JDs)

To support the process of setting targets and appraising performance, it is essential to have good job descriptions and agreed performance indicators for all jobs. The job description is the starting point for the whole process. The Civil Service Law requires that job descriptions are prepared, but has not defined in sufficient detail the range of information to be included. As a result, many current job descriptions are inadequate for management purposes (an example of a JD proforma is attached in the previous section).

Target-setting process

Performance indicators should be included in the JDs to introduce managers and their subordinates to the concept of setting targets. The indicators need to be reviewed and up-dated on a regular basis by the manager and the subordinate. This is the stage of the process which enables the manager to state what he requires, and the subordinate

understand what is expected. To be effective, performance indicators should be SMART:

- Specific - the target should be focused on the specific job or person; not dependent on external factors
- Measurable - the target should be capable of being measured objectively; ideally it should be possible to show clearly that the target has been achieved or not.
- Achievable - to be effective, a target must be set at a level which requires the person to strive to attain, but is not so far out of reach that the person gives up without trying
- Relevant - the target should be related to the activities and purpose of the job
- Timetabled - there should be a clearly stated deadline or duration for the task.

KSQ Framework

Finally, Performance Management needs to be built on a framework or foundation of items to be assessed. This framework ensures the consistency of the process across the organisation. By establishing an agreed framework, managers and subordinates use the same vocabulary with the same meaning thus keeping misunderstandings to a minimum.

There can be two types of framework: KSQs and Competencies. A KSQ framework comprises the key Knowledge, Skills and Qualities needed for success in a job. A Competencies framework is an advanced version based on the behaviours which are exhibited by a successful jobholder.

Briefly, KSQs represent the inputs to the job, while Competencies represent the outputs or outcomes of the job. In other words, the KSQ approach focuses on the qualifications and knowledge which a jobholder has, while the Competencies approach takes the view that if an employee can produce the required output, it doesn't matter what diplomas he has; he clearly knows what is necessary and has the appropriate skills to do the job. The fact that a person has gained an academic degree in this or that subject is no guarantee that he will be able to apply that knowledge effectively in a work situation.

Although the competencies approach is widely promoted as the best approach, it should be noted that its use is still far from universal even in developed western organisations. In the first instance, the KSQ approach will be more easily understood and is therefore recommended. However, for illustration, an example of a Competencies framework, taken from the British Civil Service, was attached in the project's first HRM booklet??

4. Principles of a Performance Appraisal System (PAS)

In the following paragraphs the main aspects of a PAS are discussed.

Basis of appraisal

Effective people management is built on four cornerstones:

- Teamwork
- Clear Targets
- Monitoring & Guidance
- Communication & Feedback

To contribute successfully to the objectives of the organisation, a manager and his subordinates must work together as a team. This teamwork can only be built on clearly understood targets or performance measures agreed between manager and subordinate at the outset. The manager needs the employee to make an effective contribution to the productivity of the team, unit, or department: otherwise he (the manager) will not meet *his* targets.

If the subordinate is unaware of what is expected of him or her, then any assessment of his performance is meaningless. Equally, if targets have been imposed without discussion or agreement between both parties, the subordinate cannot be expected to be committed to achieving those targets.

Once the targets have been agreed, the manager must maintain an active interest in the subordinate's activities. It is not sufficient to set the targets and leave the employee to get on with it. It is the manager's duty to monitor the employee, to make sure that he has the necessary resources to do his job properly and is on schedule. The manager must

provide guidance, advice, and direction where necessary, or arrange training if needed. A manager who helps his subordinates succeed will be more respected and trusted than one who waits until they fail and then punishes them.

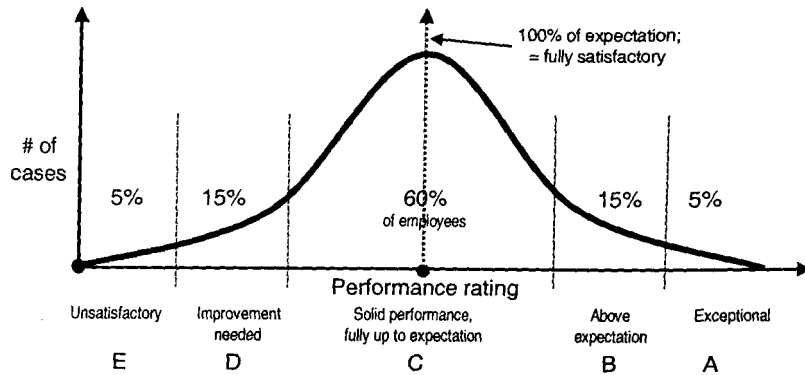
This means there must be good on-going communication between manager and subordinate, and this must operate in both directions. The manager must listen to his subordinates as well as issue instructions. A crucial element of the communication needs to be in the form of feedback, also in both directions. Constructive feedback helps both manager and subordinate adjust their behaviours to achieve the required outcome more efficiently. Feedback should be given as soon as possible, not 12 months later when it is too late to be of any use.

Teamwork, clear targets, active involvement, good communication and timely feedback, then, are the basis of good people management; and the appraisal process is designed to help managers and their subordinates achieve them.

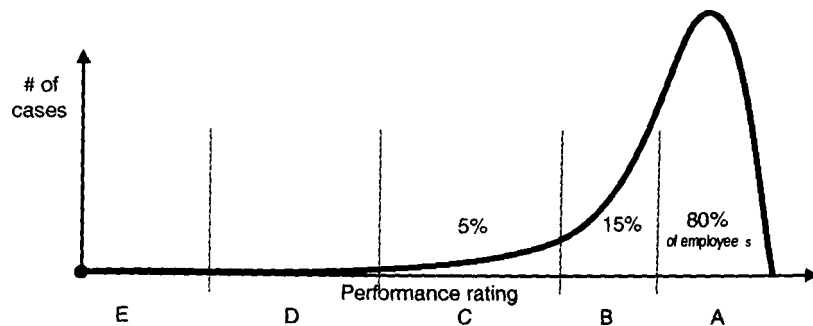
Rating scale and the Bell-curve distribution

The process of assessing an individual's performance poses a problem for the uninitiated. It is not possible to take a measuring tape to the performance and read off a figure. When looking at people's behaviour, psychologists use statistical rather than absolute measurements. This means that they need to compare a particular level or type of behaviour against a standard which is obtained statistically from a large population of individuals.

Measures of true performance levels in any large group of workers will tend to cluster around a central point with ratings tailing off in both directions. This distribution (which is referred to statistically as a "normal distribution" and, more popularly as a "bell curve") is the basis of most appraisal and assessment processes. For the purposes of Performance Appraisal ratings, the centre point is taken as fully satisfactory performance. The usual approach is to have a 5-point scale, often simply labelled A to E. The diagram below illustrates a typical bell curve distribution, and emphasises that the centre point or C rating indicates "fully satisfactory"



In the traditional management approach, an employee would expect, and probably receive, an A rating for satisfactory performance since that was all that was expected of them. Managers who have not received suitable training in appraisal techniques will also tend to give higher ratings than are deserved partly through lack of understanding, and partly through not having a reliable standard to guide them. Either way results in a distribution looking like the diagram below.

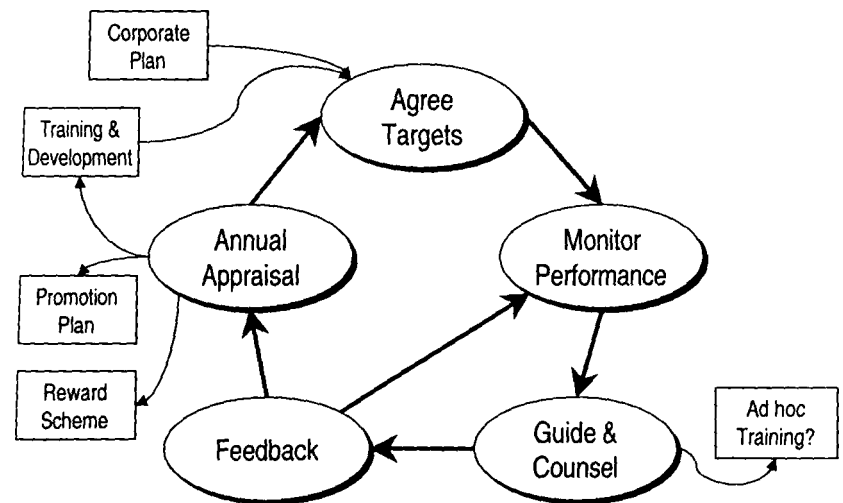


But the new approach of Performance Management is specifically intended to encourage employees to perform beyond the satisfactory level. If the manager awards the top rating for satisfactory performance, how is the better than satisfactory employee to be rated? Few managers in any organisation today would seriously support the view that the large majority of the employees are performing at an exceptional level!

It is therefore important for both manager and subordinate to understand that a C or 3 rating means they have performed at a fully satisfactory level. This leaves two rating points for the *above expected* and *exceptional* performers. In some performance appraisal systems, there is a process to ensure that the distributions fits approximately the proportions indicated in the bell-curve diagram above.

5. Outline of PAS process

The previous section discussed the question of rating performance, but how does this fit into the whole process? Most performance management systems follow a five step process broadly based on the diagram below, and described in the following paragraphs. (*Note: it should be kept in mind that this is a cyclical process, so there are references in the 1st step to activities completed the previous cycle. These activities will be described at the relevant point in the current cycle.*)



a. Agree targets

The process starts with the setting and agreeing of targets. The manager should already have agreed *his* targets with his manager so that he knows what he has to achieve through his own team of subordinates. Before meeting individually with each of his team, he must therefore

have thought through what he needs each subordinate to contribute to the team effort.

The manager will state what he needs and why, and a negotiation will follow leading to agreement between him and his subordinate about the contribution the subordinate will make during the coming months.

Two documents will be used during this stage. The **first is the Personal Job Description (JD)** which had been agreed the previous year. This document will be updated with new, agreed key result areas (KRAs) and related performance measures. At the same time, both parties should take the time to update any other aspect of the JD that requires it; new tasks and responsibilities in particular, should be revised and updated regularly.

The **second document is the subordinate's personal development plan.** This document will incorporate the KSQ framework from which both parties will identify the items relevant to the subordinate in the coming year. It will have been completed at the annual appraisal a few weeks earlier, but needs to be reviewed in the light of the new targets. They will agree if there are any items where the subordinate requires support or training.

Both documents should then be updated and signed by both parties. (And kept in a readily accessible place!)

b. Monitor Performance

As the year progresses and the manager must monitor his subordinates' performance to ensure that they are working to target. It is not sufficient for the manager to wait until something has gone wrong; he must actively assure himself that all is well. The degree of monitoring and supervision needed will vary between different subordinates. Some will require close watching, others will require only a light touch from time to time. The key point is that the manager must go to his team, not wait for them to come to him. And he must listen to what they tell him.

c. Guide & Counsel

If it becomes clear that a subordinate is not keeping to target, the manager should have an informal discussion to see if the cause can be

identified. It may be that some advice or gentle guidance is all that needed; or perhaps some ad hoc training will help the subordinate to work more effectively. On the other hand, it may be that circumstances have changed in such a way that the target is no longer appropriate. In this case, either the target must be adjusted, or the resources allocated to the task must be altered (more people, different skills, different equipment, etc.)

It is essential that this process of guiding and counselling does not become associated with any suggestion of inadequacy on the part of the subordinate. Nor must there be any suggestion of a poor rating at the annual appraisal just because help was needed during the year. A subordinate who seeks help and improves his work is more valuable to the team than one who struggles on getting deeper into trouble rather than admit he needs help.

During the year, the manager should keep informal notes of his counselling interactions with his team. These should not be used as evidence in a later witch-hunt, but will serve as reminders at the annual appraisal of what has happened during the year.

d. Feedback

Feedback may be given as praise for good work done, or may be given as advice about how to do something differently. It must be given as promptly as possible, and when intended to adjust a subordinate's method of working, must be followed up to ensure that the advice or instructions have been understood and are being applied.

Feedback is the process by which the subordinate learns how well he is doing, or if he needs to revise his work patterns. Without regular feedback during the year, the team will not be working to its best potential. And just as importantly, the manager must listen carefully to feedback he gets from his team about his own way of working. In the current Civil Service culture subordinates will not readily offer critical feedback, but a good manager will actively solicit views and opinions from his team so that he can work with them more effectively.

Feedback should be on-going during the year. The golden rule is: “No surprises at the annual appraisal”.

e. Annual Appraisal

Much of the performance management activity during the year has been taking place informally and on the move. The purpose of the annual appraisal is to draw together and review what has taken place informally during the year and to record the main issues and outcomes in order to benefit from the experience gained and lessons learned.

The annual appraisal is an important event for both manager and subordinate. The details of the procedure will need to be developed, and there are different approaches, but there are three fundamental characteristics of any good PAS:

- a. First of these is *Respect*. A good manager demonstrates respect for his team members by allocating sufficient time to the appraisal meeting with each subordinate, and by ensuring there are no interruptions during the meeting. The annual appraisal is not something to be conducted during a chance encounter in the corridor.
- b. Second is *Preparation*. The manager prepares properly for the meeting by reading any relevant documentation, including the subordinate’s JD & Personal Development Plan, and any personal notes taken during the year. He also makes sure the subordinate is aware of the purpose of the meeting and has time to prepare for it.
- c. Third, any criticism should be *Fair & Constructive*. If a subordinate has needed direction during the year, but has taken the advice and has improved his ways, the appraisal should focus on the improvement, not on the need for direction in the first place. Good appraisers sandwich the bad news between two slices of good news; praise – constructive criticism – more praise.

A third PAS document will be used at this stage. This is the Appraisal Report, which will comprise a number of ratings against standard criteria and some free text assessments. In some PAS systems, this

document would be prepared in draft by the subordinate and then reviewed by both manager and subordinate together before being agreed and finalised. In most systems, however, it is the manager who prepares the draft appraisal for discussion.

In addition to the Appraisal Report, a key output from the appraisal meeting will be a new Personal Development Plan (which will be used in step 1 of the next cycle). In this document the manager and subordinate will record any training or development needs, as well as longer term career plans the subordinate may be considering.

Applications for PAS Output

The ongoing monitoring, counselling and feedback activities during the year are normal activities of good management. The PAS simply institutionalises the process by ensuring that all managers in the organisation implement this good practice in a fairly and consistent manner. The PAS also provides for the appropriate information for staff development purposes to be recorded and acted upon.

So, the primary benefit of the whole PAS system is that it institutionalises the means by which the day-to-day (and longer term) performance of the workforce may be managed and enhanced. And by institutionalising the process through the recording of relevant data, the PAS also delivers input to several other HRM development processes, such as:

Training & Development

The annual appraisal meeting, the subsequent Personal Appraisal Report (PAR) and associated Personal Development Plan (PDP) form the main input to the Training & Development Plan. Whilst there will always be a need for the Training Function to respond quickly to ad hoc training needs, the bulk of training and development activities should be conducted in a planned and co-ordinated manner.

The HR staff will also evaluate the success of training events and ensure that each employee’s training record is updated on the HR Database.

Deployments & Transfers

The Civil Service workforce comprises a wide range of skills and abilities. The PAS ensures that each individual's record is kept up to date on the database. This in turn provides a reliable base of information to guide the deployment of employees into posts which match their skills and capabilities.

Promotion & Succession Planning

Progress to higher grades usually occurs on an ad hoc basis in response to a vacancy arising. But in some cases the date of a vacancy is known well in advance as, for example, in the case of a retirement or planned career move. Even when no impending vacancy is expected, most organisations find it prudent to have identified potential successors for posts of strategic importance. Then, should circumstances lead to key jobholder no longer being able to fulfil his duties, a successor is ready to take over with the necessary knowledge and skills already in place.

Whether planned or unplanned, the selection of a candidate for a promoted post is greatly enhanced by the existence of a reliable and up-to-date database of information about his performance and development. This information can only be reliably captured by the PAS.

Pay & Reward

As noted at the beginning of this paper, the PAS may ultimately be linked to the pay system to offer premium payments to employees who are rated above expectation or exceptional. However, two points need to be made in order that unrealistic expectations do not arise. First, the additional payments must be earned each year; they do not get consolidated into basic pay. If performance drops, so do the payments. Second, a relatively small proportion of the workforce will receive these payments (typically around 20%). Performance related pay is not a solution to low pay rates in the Civil Service!

6. Training for Performance Appraisal

There will be a major training and development requirement if the PAS is to be implemented successfully and applied consistently across the Azeri Civil Service.

The actual process of the PAS is simple enough; much of it is common sense. There should be relatively few forms involved (three or four at most), and these will be as simple as possible. The real issue is the culture and mindset changes that need to be achieved before Performance Management can be successful.

There are some very real challenges facing Civil Service officers and staff. In a performance appraisal situation, the main burden falls on the manager, but in the chain of command most individuals are manager in one relationship and subordinate in another.

There are four main areas where training and/or development interventions will be required. These may be handled either as stand alone modules, or as a combined course. In either case, the HRM function will be best placed to oversee the training effort.

a. implications and procedures for Subordinates

This module should be designed to inform subordinates about Performance Management and what it means for them. It will need to emphasise the key shift for them as subordinates in that they will be expected to assume some degree of responsibility for their performance and career prospects. The implications of the shift from progress on seniority to progress on performance (merit) need to be clearly explained. This module would be optional for employees who, as managers, will receive some or all of the other modules.

b. implications and procedures for Managers

This module needs to inform all line managers of the new performance management approach and what it will mean for them. It will need to set out the role and responsibilities of an appraising manager and give an introduction to the new skills and procedures involved. The importance of PM to the reform and development of the Azeri Civil Service must be clearly emphasised by means of explaining how PM fits into the overall activities of the ministry and the Civil Service as a whole.

c. People Management skills for Managers

Before the performance management approach can be implemented, all line managers will need to have gone through this programme. Topics to be covered will include

- Management styles
- Leadership techniques
- Negotiating skills
- Motivating skills & techniques

The module must be strongly oriented towards interactive teaching and role-play to give participants the opportunity to practice the new skills in a “safe” environment.

d. Appraisal & Counselling skills for Managers

The skills of appraising performance and counselling subordinates are extremely important to the successful implementation of the PAS. Before PAS can go live, all line managers will need to be taught the tools and techniques of making fair appraisals of their subordinates' work. The module therefore needs to be highly participative with lots of roleplay and interactive sessions with expert trainers.

7. Comparison with the present system

Article 31 of the Azeri Civil Service Law spells out a system of attestation which is, however, a typical Soviet model of staff assessment and has some unusual features for those used to the more regular and structured models of European Civil services –

- It is performed only once in a 5 year period
- It is conducted by a committee – from outside the organisation

The project was invited to observe an attestation process conducted under the Civil Service Law. The table attached compares the requirements against what we observed. Basically we two levels of comment –

The first level relates to the legal requirements – and whether the legal text gives clear guidance which allows the goals of the exercise to be achieved. Here we would argue that there needs to be -

- **a clearer statement of what exactly is being assessed.** There are two statements in article 31 of the Law about what is being assessed. Article 31.3 says that the “professionalism, diligence and ethical qualities of civil servant as well as his/her eligibility for the position held” will be evaluated. Article 31.9 stipulates that it will “include overall assessment of personality of the employee concerned, description of his/her personal abilities, strong and weak points as well as achievements during the past years of service”. We were told before the interviews began that three things would be evaluated – knowledge of specialist legislation; general legal understanding; and performance on the job. This does not seem to be consistent with the requirements of the 2 articles; legal knowledge is not necessarily a good measure of professional conduct.
- **A standard proforma** used by the manager doing the written assessment of the employee to ensure, first, that the agreed qualities are in fact covered during the assessment; and , second, that an attempt is made to assess them in a transparent way..
- **A standard proforma** used by the panel –The questions which were put to the candidates did not seem properly to cover even the 3 areas mentioned to us – let alone what articles 31.3 and 31.9 require. And, as various aspects of the employee are being explored, one would expect an attempt to judge each aspect separately – and then make a balanced judgement.

What we observed in one of the locations demonstrates that, without such a **standard proforma**, there is serious scope for arbitrary and unfair behaviour. Five of the 10 employees assessed on the first day were sacked. In four of these cases, disturbing legal ignorance was certainly evident, but this would not normally be a ground for immediate dismissal – and certainly not on the basis of a 15 minute interview. We have been told that a 50% dismissal rate is not typical – but the fact remains that arbitrary justice seemed to be meted out on that day; and the lack of clear criteria enshrined in a **standard proforma** will allow to happen.

	Requirement in Civil Service Law	Observation	Comment
1. establishment of panel	The relevant civil service management body shall approve the composition of the Attestation commission and attestation results (31.2)		
2. structure	consisting of a chairman, secretary and at least five commission members (3 1.8) with involvement of independent experts (3 1 .2)	Seven members - majority from Ministry; independent Chair (and Deputy?)	
3. The preparatory work	Each civil servant subject to attestation shall be given a reference by his/her direct supervisor not later than two weeks prior to the attestation. The reference shall include overall assessment of personality of the employee concerned, description of his/her personal abilities, strong and weak points as well as achievements during the passed years of service. Attestation cards of the previous attestations shall be submitted to the Attestation Commission as well. (31.9)	Presumably these were the reports read out (see 4 below)	
4. manager's initial assessment	The head of a structural unit, employed civil servant subject to attestation, shall participate in attestation. Attestation Commission shall hear his/her evaluation of performance of the employee - and review submitted documents (31.11)	Fairly bland, short reports read out. They did not seem to cover in any systematic way the issues required in 31.9	There should be a uniform format - which clearly identifies the relevant characteristics to be assessed; where possible a mark should be given
5. The Interview	Attestation shall include evaluation of professionalism, diligence and ethical qualities of civil servant as well as his/her eligibility for the position held (31.3)	Questions varied immensely; covering personal, professional knowledge; knowledge of Laws and constitution	Remarkably few questions about how official understood his role - how he had carried it out - achievements, mistakes, or skills/competences he needed to develop
6. Length of interview		10 minutes on average	Inadequate time
7. The decision	- continue - retrain - demotion; dismissal		No real discussion. Decisions taken very quickly by show of hands. 5 dismissed.

The second set of comments we have relates to the attestation system itself – and whether it is fact the best way of assessing the performance of staff. On the face of it, it does seem a very blunt instrument – more concerned with answering the question – “should this official remain in his job?” Than “how can we help this person develop their skills”?

Given the current arbitrary basis of appointments, we can understand part of the reasoning behind the attestation process. It acts as a check on questionable appointments. But, as the recruitment process becomes more objective, it may be possible to move toward a system which encourages a more frequent dialogue between managers and staff about objectives, tasks and competences. One of the criticisms which can be levelled against the attestation system is that outsiders are not in a good situation to make the assessments of performance, strengths and weaknesses – and certainly not in the absence of proper job specifications and agreed tasks. Of course relying only on internal assessment has its own problems – whether of favouritism or of clash of personalities. A good system of performance assessment is one which strikes a balance between internal and external assessment.

One point which has occurred to us as we have carried out this review is that the current attestation system does perhaps offer a useful opportunity to assess not merely the performance of staff – but of the system of which they are part. What we observed was part of a wider exercise assessing about 250 staff. Staff performance can only really be measured against the goals and targets of the organisation. What exactly are these? Are staff organised and managed in a way which actually achieves this? It would be very useful if a small unit of consultants could be set up by the government to help such an exercise to be conducted.

8. Conclusion

Performance Appraisal is a necessary part of managing any organisation. The Performance Appraisal System is an integral part of the process and must be carefully tailored to the needs of the Civil Service and the expectations of its workforce.

The PAS process is, in itself, not particularly complex. But it does require skills and mindsets which are far from universal in the Service at present. It is the development of these skills and attitudes, rather than the PAS itself, which will be the biggest challenge to the HRM function and the senior managers of the Civil Service organisations.

CHAPTER SEVEN

HUMAN RESOURCES AUDIT

Introduction

Azerbaijan is currently undergoing a massive programme of reform with many foreign agencies funding projects of one sort or another. Many of these reform projects have major consequences for the civil service in terms of new concepts and new ways of working and thinking.

In international practice, it is the HR function which usually facilitates the change process, from advising on the implications of policy level thinking, to ensuring that the employees on the front line are prepared and fully briefed or trained in the new concepts and methods.

The HR function in Azerbaijan at present does not have the status, the credibility or the expertise to play this role. Steps are being taken to address the issue of expertise, but what can we do about improving the status and credibility of the HR management?

HR management in

the Azeri Civil Service (AzCS) needs to be able to produce documentary proof of its developing expertise and effectiveness. This is the purpose of the HR Audit, a tool used by HR departments to assess their effectiveness and to identify areas where change is required.

This chapter outlines what an HR Audit is, and how it could help the development of the HR management in the AzCS.

What is an HR Audit?

Let's start with a definition. If you look the word "audit" up in a dictionary, you will find something like:

"Audit (n): a systematic check or assessment, especially of the efficiency or effectiveness of an organisation or department, typically carried out by an independent assessor".

And a typical thesaurus will offer synonyms like:

“review, check, inspection, examination, appraisal, assessment, stocktaking”.

So an HR Audit is a review or check of the HR aspects of an organisation. It is a means by which an organisation can measure where it currently stands in order to determine what it has to accomplish to improve its human resources management. An HR audit involves systematically reviewing all aspects of the human resources function, usually in a checklist fashion, ensuring that government regulations and HR policies are being adhered to.

Diagnosis, not prescription

The key to any audit is to remember it is a learning or discovery tool, not a test. There will always be room for improvement in every organisation. It must also be remembered, however, that the Audit is a diagnostic tool, not a prescriptive solution. It can help pinpoint areas of strength and weakness in the HR rules and procedures, but it cannot tell you what to do about that weakness.

An HR Audit is most useful when an organisation is undergoing change and needs to modify its HR practices, or create new ones, to keep them in line with new or changing corporate objectives. It may also be useful to carry out an HR Audit to help persuade the appropriate authority(ies) to provide the necessary support for continuing development of the function.

Two types of HR Audit

There are, in fact, two main types of HR Audit which may be undertaken:

1. An Audit of HR Management Practices & Procedures
2. An Audit of Employees

The first type of audit looks at the relevance and completeness of rules and procedures for managing and developing the organisation's workforce. It also looks at the performance of the HR function and line management in complying with these rules and procedures.

The second type is, in effect, an inventory of the human resources assets available to the organisation, *ie.* the people and their knowledge, skills, & aptitudes.

These will be discussed in more detail but, first, it is worth considering *why* an HR audit should be conducted at all.

Why carry out an HR Audit?

A good starting point for answering this question is to consider what top managers want from the HR management. In Europe and the USA, many surveys have been conducted into this question, and some common themes emerge irrespective of whether the organisation is a commercial enterprise or a government department.

Surveys such as these, although conducted in a very different business environment, are still of relevance to organisations like the Azeri Civil Service (AzCS) because they provide a window on the near future. Many respondents have been through the kind of development that ACS is currently undergoing, and their responses are based upon that experience and learning.

What is expected of HR function?

Summarising and paraphrasing the results from several surveys (in no particular order), we find that Chief Executive Officers and top ranking Civil Servants expect or want the HR function to

1. *Understand the importance of learning:* they want to ensure that their workforces are continually learning new skills and techniques that can further the performance of the whole organisation; they want HR to organise and handle these training and development activities
2. *Improve knowledge management & use of technology:* Knowledge management involves finding, selecting, organising, distilling and presenting information in a way that improves employees' understanding and competence in specific areas. They, themselves, want to be proficient in sharing information and look to HR to help them achieve this goal.

Executed well, an HR Audit can lay the foundation for transforming HR strategies and services by:

1. ensuring the effective use of the organisation's human resources
2. reviewing compliance with a myriad of administrative regulations
3. instilling a sense of confidence in management and the human resources function that it is well managed and prepared to meet potential challenges
4. maintaining or enhancing the organisation's and the function's reputation in the internal community.

What needs to be audited?

The main targets of an HR Audit are the HR procedures and the personnel available to the organisation. But these need to be placed in some context, so most HR audits will also include a review of the organisational setup. These two components, Organisational Setup, and Procedures are now discussed in more detail.

Organisation Setup

This part of the audit should focus on factors in the workplace that are vital to an effective working relationship between the organisation and its workforce. The Audit will therefore collect information about:

1. Organisation structure - including mission statements, state of job descriptions (*ie.* are they up to date?), departmental reporting relationships, interactions with employee associations and other governmental agencies
2. Departmental responsibilities and authority - including how *ad hoc* tasks are handled, relationships between policy making and operational departments, inter-departmental communication & negotiations, etc.
3. Management's familiarity with key personnel - including their skills & talents, past experience and achievements, strengths &

weaknesses, compensation history, and any non-contractual obligations

4. Employee payroll records - including payroll and compensation history
5. Operating budget - including allocations and planning processes
6. Type of management control - including centralisation, formality, participatory decision making, and degree of autonomy
7. Leadership qualities - including competency and adequacy of current management and staff members, line succession, motivation techniques, work climate, team orientation, commitment, adaptability, and risk taking attitudes
8. Data sources - including personnel files, management contracts, personnel policies, policy manuals, and management reports.

HR Procedures

When considering an audit of HR procedures, the obvious first questions are: "What do we need to audit", "*Which procedures?*" and/or "*What procedures should we have?*"

So, what procedures should be documented? Since every organisation is in some way or another, unique, there is no definitive list of HR procedures. But the following list of HR areas of activity may provide a useful checklist:

1. Recruitment & Selection
 - a. Administrative Cadre
 - b. Other technical and professional specialists
 - c. Support & Clerical
 - d. Semi- & Unskilled
2. Employee Orientation
 - a. Initial induction

- b. Basic training
- c. Probation period
- d. Orientation on transfer / promotion
- e. Foreign postings (short term and long term)
- 3. Employee Relations & Communications
 - a. Employment contract
 - b. Job posting
 - c. Career development
 - d. Promotions, transfers
 - e. Transfer requests on compassionate grounds
 - f. Management to staff communication
 - g. Staff to management communication
- 4. Human Resources Policies
 - a. Attendance
 - b. Discipline
 - c. Grievance
 - d. Leaves of Absence
 - e. Drug Testing
 - f. Harassment
 - g. Trades Union membership
 - h. Corruption
 - i. Etc., etc.
- 5. Compensation and Benefits
 - a. Pay structure
 - b. Allowances
 - c. Performance related pay
 - d. Bonus payments
 - e. Benefits in kind
 - i. Accommodation
 - ii. Healthcare
 - iii. Children's education
 - iv. Vehicle
 - v. Etc., etc
- 6. Employee Development
 - a. Short term, job related training
 - b. Long term career related training
 - c. Succession planning & related training
 - d. Management & Leadership training

- 7. Performance Management and Appraisal
 - a. Job descriptions
 - b. Performance indicators
 - c. Target setting
 - d. Annual appraisal
 - e. Performance assessment
 - f. Appeal process
 - g. Performance related rewards
 - h. Non-cash recognition
- 8. Health & Safety

Documentation of procedures

Some procedures will be simple and may be documented on one page. Others will be more complex, requiring a number of pages to cover adequately. But all documentation should follow, as far as possible, a standard format. An example of such a format is appended as Annex 7-1.

It is important that each procedure should be “sponsored” by a named person, usually in the HR department, who is responsible for the initial drafting of the documentation and the subsequent up-dating of the procedure on a regular basis.

All procedures should include a policy statement which underpins the procedure. Key procedures requiring special knowledge or skills should also list the HR staff who are trained and competent in the procedure.

A master copy of each procedure should be filed in a Register of Procedures which is kept in the HR department. The collection of procedures could then form the basis of an Employees' Handbook.

HR Audit (Procedures & Compliance)

In this section we look at the process for auditing HR Procedures and the extent to which they are complied with by the relevant practitioners.

Four-step audit process

Many consultants/advisers in this field adopt a four step process something like the following:

Step 1: Scoping the Audit

In this step, the scope and limits of the HR Audit need to be determined. Is it going to be a full scale audit, or will it be a focussed check on a specific area of the HR function? Either way, the starting point is to draw up a list of the HR activities to be audited. The Organisation Setup, and Procedures sections provide a useful checklist.

In addition, consideration should be given to any legal requirements or AzCS regulations that are relevant to the area being audited. And finally, any corporate initiatives that the HR department is required to support must be considered to ensure that all relevant HR procedures are listed for audit. This stage will also help to identify areas of activity where there is no documented procedure available.

The outcome of this stage should be a list of HR practices to be audited. (It can be useful to write a short statement for each item on the list identifying the reason for including it, and/or the critical aspect to be audited.)

Step 2: Evaluation

In this step, each of the items on the scoping list generated in Step 1 now needs to be evaluated in turn.

Annex 7-2 provides a suggested proforma for reviewing each procedure and its documentation. If completed fully, each form will give a comprehensive evaluation of the current status of the procedure and any remedial action required.

An evaluation of the procedure documentation can be carried out as a desk bound exercise. But to evaluate how appropriate, relevant and up-to-date the procedure is will require the auditor to interview a selection of the people affected by the procedure. For example, to audit the

recruitment procedure, interviews with line managers, interviewees and recent recruits will need to be carried out. The auditor's questions need to seek concrete and objective evidence of how the procedure helped or hindered the activity, and about how closely the procedure was complied with during its execution.

If the auditor finds consistent evidence, corroborated by several interviewees, that a procedure is not being complied with, the procedure almost certainly needs further investigation to determine what needs to be done. Either the procedure is correct and training or education of the people involved is required. Or the procedure is out of date and needs to be revised.

Step 3: Analysis

In the previous evaluation step, each procedure or activity is looked at individually. In this third step the analysis should focus on patterns of evidence emerging from a review of the collective results. By analysing the interaction between procedures it is possible to identify areas which are either over- or under-regulated, or where conflicts arise to create problems and bottlenecks in the HR department's work. This step will reveal the HR department's overall strengths & weaknesses so that positive steps may be taken to improve the performance of the HR function

In analysing the evaluation results, it is important to bear in mind that the HR department's activities do not all carry the same weight, or give equal contributions to the organisation's performance. This is where the review of the Organisation and its Culture should be factored in to the HR Audit to ensure that the changing circumstances of the organisation are reflected in the relative importance given to the HR procedures and activities. What is important to the organisation may be eclipsed by a different concern next year.

Step 4: Action Plan

Once the preceding three steps have been completed, an action plan must be developed. It will usually be necessary to identify two or three

areas on which development effort should be focussed over the coming year. When doing this it is important to remember that the development actions may involve one or more of the following:

- maintaining current policies / practices that are beneficial to the organisation
- developing new or improved policies and practices where needed
- deleting policy statements and procedure descriptions that are no longer relevant or needed.

The Action Plan should identify specific actions with desired outcomes, a timescale for completion, and the person to whom the action has been delegated. Actions in the plan should be SMART - Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timetabled. The resources required to carry out the actions should be available. And the support and approval of relevant members of the senior management team must be obtained.

Audit of HR Assets

The human resource assets of an organisation comprise the individual members of the workforce together with their individual and collective knowledge, skills and experience. In the case of the AzCS, these human resources are the organisation's principal assets and must be utilised as carefully and conscientiously as any commercial enterprise will husband its financial or other physical resources.

And just as commercial enterprises regularly carry out inventory checks of their assets as part of the annual audit, so should the HR department carry out an audit of the human assets available to the organisation.

This type of HR Audit is different in content and process from the procedure & compliance audit, but is no less important to the effective functioning of the HR department and its customers throughout the organisation.

What human assets should be audited?

There are three main categories of assets to be inventoried in this type of HR Audit:

- Demographic data (how many employees, what grades, ages, etc)
- Knowledge, Skills & Qualities (KSQs)
- Experience

Demographics

The HR department needs to be well informed about the demographic profile of the workforce in order to manage the organisation's resourcing properly.

- How many people are employed in the organisation/department/region?
- What is the age profile of the workforce?
- What is the gender profile?
- How many people will retire in the next 12 months?
- How many new recruits joined in the last year?
- How many days were lost due to sick leave in the last week/month/quarter/year?
- Which key posts will be vacated in the next year due to retirement, transfers or career moves?

These are just a few examples of the kind of questions an effective HR department must be able to answer promptly and accurately.

Knowledge, Skills & Qualities (KSQs)

The individual pool of knowledge accumulated by each employee adds up to a major asset which must be actively managed and exploited if the organisation is to reap the maximum benefit from its investment in its workforce.

One of the principal activities of the HR function is to ensure that people are placed in posts which match their knowledge, skills and personal qualities (or aptitudes). This is done either by recruiting people with the requisite KSQs already in place, or by training existing employees. Either way, the HR function must be able to identify and carry out the most cost effective way of matching job requirements and employees' personal profiles.

Generally, organisations prefer to acquire the base knowledge by selecting new recruits with the necessary educational and professional

qualifications. Job related skills, on the other hand are often acquired by employees in the course of their employment, and represent a major training investment. But it is important not to overlook skills which an individual may develop away from the work environment which may have a value to the organisation. For example, someone with innate artistic skills could help design corporate literature, or design presentations.

The HR Department needs to have a good idea of the job-related and “extra-curricular” skills available in the workforce which may be harnessed to the benefit of the organisation.

Experience

In much the same way as KSQs may be harnessed, each individual employee’s experience on-the-job represents another major asset. Some employees may offer in-depth experience of a particular activity while others may offer a less deep but broader based experience. It is necessary to consider this aspect of the employee profile when selecting the “right person for the right job”.

HR database

The basic tool for carrying out this type of HR Audit is a computerised database (HRIS) of data about each employee. Such a system is being developed and tested as this booklet is published. Once fully installed, the HR database will enable the HR department to prepare regular reports (audits) on aspects of the workforce and associated assets which are of interest to management at ministry level and full AzCS level. In addition, ad hoc enquiries can be answered by conducting searches of the database.

HRIS Functions

1. Employee biodata

The system must be capable of recording the usual personal information of each employee. This will include name, address, other identifying data, age, gender, date of joining the organisation, etc.

2. Postings history (& future wishes)

In the course of an individual’s career in an organisation, he/she may change jobs several times. The system should keep a record of each employee’s postings history. In addition, information about the individual’s career before joining the organisation should also be maintained. Employees’ future employment wishes (in terms of location and / or specialisation) should also be accommodated.

3. Training / qualification records

Information to be recorded includes final educational level attained, details of formal certificates, diplomas or degrees attained, and dates, duration & topics of training undergone before and during their employment.

4. Payroll management

All AzCS salaries are paid through the Ministry of Finance. However, it is likely that an interface between the HR database and the Min of Finance payroll system will be required as pay rates become more flexible and performance related. The HRIS must therefore hold individuals’ records for current and past pay rates, bonuses, allowances and other extra payments. Some capability for modelling payroll changes against the payroll budget should be available. Some more advanced systems will incorporate a facility to adjust performance pay elements on the basis of key entries in the Appraisal records section.

5. Training Needs Analysis

Training needs will arise partly from the matching process described above and partly from the appraisal system. The HRIS should be able to record any training needs identified for any employee, and to facilitate the management of training interventions to address individual and organisation-wide training needs.

6. Grievances and Disciplinary record

The HRIS should have adequate provision for recording grievances raised by employees, and disciplinary actions taken against them.

7. Standard & Ad Hoc reports

Many of the reports and analyses required to audit the human resource assets of the organisation will be pre-defined and stored in the system ready to run on a regular weekly, monthly or yearly schedule. Ad hoc, or spot audits will be carried out by means of the system's built-in report generator, which should be designed for non-technical users.

Conclusion

The term "HR Audit" can mean different things to different people. What has been described in this document are two of the main types of HR Audit; a review of HR procedures and compliance, and an audit of the HR assets of the organisation. Both activities may also be known under other names. It is hoped that this outline and the proformas will provide some help and ideas to the HRM function in establishing itself as a key profession in the Azeri Civil Service.

ANNEX 7-1. HR PROCEDURE DOCUMENTATION PROFORMA

Republic of Azerbaijan

HR Procedure Documentation Proforma

Title of Procedure		Ref # HR - 000	
Purpose of procedure			
Brief summary of procedure			
Sponsor of Procedure	Name:	Title:	Location:
Procedure initiation	Typical reasons for initiating procedure:		
Inputs required	Approval / authority from:	Documents:	Other information:
	(in writing? YES ---- NO)		
Procedure process	Sequence of actions / processes: 1. 2. 3. etc	Person responsible	Others involved
Procedure output(s)	Procedure completed by: (eg: action, form completed or report written)		Delivered to, or signed off by:
HR staff trained in Procedure	Name		Date of training
Procedure documentation	Drafted by (name & date)	Approved by Head of HR (name & date)	Date for review / audit

ANNEX 7-2. HR PROCEDURES AUDIT PROFORMA

Republic of Azerbaijan

HR Procedures Audit Proforma

Title of Procedure		Ref #	
Purpose of procedure			
Statement of Policy underpinning this procedure			
Brief description of procedure			
"Owner" of procedure	Pres Office	CHRU	
Documentation exists?	YES	PARTIALLY	NO
Location of master documentation?	AzCS Rulebook	CHRU Rulebook	OTHER
Documentation language	AZERI	RUSSIAN	BOTH
Documentation is generally clear and understandable?	YES	NO	NEEDS REDRAFTING
Documentation includes clear statement of current policy	YES	NO	STATEMENT / UPDATE REQ'D
Is procedure as documented in line with current AzCS needs?	YES	NO, NEEDS TO BE AMENDED	
If amendment needed, give brief description of changes and why. <i>(Use a separate page if more space is needed)</i>			

Which CHRU staff have been trained, or are considered competent in this procedure? <i>(Give the name of each person and the place & date of training or the reason why the person is considered competent without training)</i>		
CONCLUSION	<p>This procedure is considered appropriate to the needs of AzCS, is correctly documented and sufficient CHRU & Min HR staff are trained and/or competent to enable officers & staff to perform their duties effectively and efficiently.</p> <p>This procedure DOES NOT properly support the effective and efficient operation of AzCS in the following way(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> • The defined procedure is inappropriate • The documentation is inadequate or non-existent • There are insufficient staff competent in the procedure • Other: 	
RECOMMENDED ACTIONS	Person Responsible	Target Date
Name of Auditor <i>(please print)</i>	Signature	Date
Signature of Head of IHRM	Recommended date of next audit	

Chapter Eight

Developing the Training System for Civil Servants in Azerbaijan

1. Introduction

This chapter draws on two streams of project activity -

- In summer 2003, a **questionnaire** was distributed¹³³, with the help of the Tacis project HRM network, **to the Heads of all Ministry divisions**. Completed questionnaires were received from most Ministries in the autumn - giving some of the requested information on training activities, budgets, systems and priorities. Visits were also paid to several of the Ministry Training Centres¹³⁴ which offer specialized training in relevant professional fields.
- the Presidential **Academy of Public Administration** – established only in 1999 - is currently the only institution dealing with general management training for civil servants. Detailed discussions with its staff have taken place since its Rector authorized full cooperation with the project at the end of December 2003. The project is grateful for the opportunity it has been given to talk with most of the Academy staff; to understand the structure of their courses for such groups; and to participate in the training of civil servants in 2004. Such opportunities helps the project better understand both the civil service and training systems here.

We do first have to recognize that Civil service training has three possible strands –

- **Special academic courses** – to equip young people for a career in the civil service¹³⁵; or for mid-career training¹³⁶
- **Specialized professional training** to update professionals in the civil service in their specialist skills and knowledge

¹³³ The average Ministry has 12 Divisions – and returns were received from most Division Heads. Only the Ministries of Culture, Economic Development, Education and Health failed to reply.

¹³⁴ notes on the Finance and Taxation Training Centres are available

¹³⁵ students graduating from the Polish National School of Public Administration are guaranteed jobs in the civil service

¹³⁶ currently 20 civil servants are enrolled on a two-year full time course at the Baku Pres Academy – and 56 in a 3-year part-time course.

- **Short courses** to help civil servants develop their managerial skills and extend their knowledge of particular problem areas

This chapter focuses mainly on the last of these strands – management skills development and knowledge updating in short courses - although we shall raise some question about the first. And the questions we are interested in are –

- What skills and knowledge updating do civil servants generally need – at higher, middle and lower levels?
- Who decides these things in Azerbaijan – and how?
- What is the present pattern of training provision?
- How extensive is it?
- How is it funded?
- How well does it work?
- What developments are underway?
- What should next steps be?

2. What skills & knowledge updating does a Civil Service need?

2.1 It Depends!

The answer to this question depends, to an extent, on the type of civil service system a country has. The basic division is between systems which emphasise the need for managerial or policy skills; and those which emphasise specialist skills

Some countries – at some times – have assumed that those heading Ministries needed to be graduates in the specialist focus of the Ministry (eg senior officials, or the Minister, in the Ministry of Health should be medical doctors). Such thinking tends now to be found only in post-Soviet countries and is a remnant of the belief in “scientific” socialism. A medical training is not obviously the best training for the economic, personnel, policy and managerial processes involved in deciding policies and managing a health system - indeed those who are specialists in the subject of the Ministry may find difficult the objectivity and impartiality required in such senior positions¹³⁷.

The former systems would seem to require post-experience training to ensure managers understood at least broad aspects of the knowledge field; the latter to require the development of managerial and policy analysis skills.

¹³⁷ Clearly this is not true of a specialist who has left his specialism behind and has years of experience of managerial roles

Developing the professional knowledge of Ministry officials in transition countries about modern approaches to their subject has clearly been a high priority; and this is reflected in the answers to our survey questions about training activities in the previous 3 years – all of which related to professional training (particularly in taxation and financial matters)

2.2 Three Basic Needs

Regardless of emphasis, **all national civil service systems require civil servants who have or are capable of developing -**

- *Knowledge in a relevant professional field*
- *Analytical skills(eg problem analysis and project design)*
- *Managerial skills(managing people, budgets and projects)*

Although tests for initial recruitment to the civil service may try to check for these things, it is only actual practice which will reveal the needs. And it is only recently that countries such as Britain have had programmes of management development for individual civil servants - which assess annually their progress and training requirements¹³⁸.

2.3 Experience

Civil services systems seem to go through a phase of training being thought a luxury – something which is mentioned as a “right” in the Civil Service Law but which is left to the individual to pursue¹³⁹. Elsewhere it is seen as a duty – or a precondition of promotion¹⁴⁰.

Various reports are available which summarise the training menus offered by the various Schools and Institutes in European countries which deal with the training needs of civil servants and their Ministries.¹⁴¹ A useful curriculum for transition countries was devised some years ago by NISPAACE and is attached as Annex 8-1.

¹³⁸ see *Development and Training of Civil Servants* (HMSO 1997)

¹³⁹ The case currently in Romania

¹⁴⁰ the case now in Poland – see project papers

¹⁴¹ see, in particular, *Inventory of European States' Public Service Professional Training systems and key institutions* (European Public Administration Network Working Group undated)

3. Who decides these things here in Azerbaijan?

The management of civil service personnel is decentralized in Azerbaijan – there is no overall training or HRM strategy. Various groups therefore influence the pattern of training here.

- **The PRESIDENTIAL Academy for Public Administration** has, since 1999, been in a central position for generic training for civil servants. Short courses are organized on subjects approved by the Presidential Office. And about 170 civil servants are attending part-time Degree courses.
- **The Presidential Office** approves the selects officials to go on short courses currently on offer at Presidential Academy. At the moment, the main objective seems to be individual career development – rather than organizational change.
- **Ministers**; most Ministries have their own training Centre (Justice; Foreign Affairs; Finance; Taxation; Labour and Social Welfare; Tele-Communications), Health; Education – and the Minister will often be involved in determining who gets what. These focus on the specialist professional knowledge and skill needs – and rarely cover any management topics.
- **HRM Heads**; have responsibilities in this field – although those Ministries with no training centres have no resources for this purpose.
- **Division Heads**; who are consulted about needs only in those Ministries with Training Centres
- **Civil servants**; it is interesting to ask how the civil servants undertaking part- and full-time Degree courses at the Academy came to be selected for these courses. The project has explored this question with some of the trainees – some of whom certainly made the decision on their own, for their own career development.
- **Trainers**; local and foreign; clearly trainers are in a powerful position to affect the decision about what is needed. They are the suppliers –but rarely carry out a training needs assessment. The Finance and Taxation Training Centres, however, are developing good practice in this field which should be adopted by the others.

4. Present pattern of short course training

4.1 Ministries

The major surprise from the survey is that Ministries do not have a training budget – and have therefore no incentive to engage in an assessment of the training. Those Ministries without Training Centres express frustration about their lack of resources – and those with Centres recognise that there is virtually no provision for the development of managerial skills.

4.2 The Presidential Academy

The main product of the Academy is its undergraduate courses – although this is a recent (and questionable!) development. The trainers are a mix of academics and practitioners from the civil service itself – an excellent formula.

The main product of the Academy are its undergraduate courses – with subject such as Basic Management; Theory of PA; Civil Service Reform; Administrative Ethics; Municipal Management; Administrative Right; Working with Documents; Civil Service recruitment; Strategic management

In addition –

- 150 civil servants are on a part-time Degree course – with similar structure to undergraduate
- 15 civil servants are on a 2 year full-time course

Post-experience short-courses

Since 1999, the Academy has run annually 1-2 week courses (each with 30 participants) on the following subjects

- Legal Basis of state system – and administration reforms
- State regulation of investment; finance credit
- Local government and municipal management
- Social policy
- Foreign policy
- Natural resource management – and environmental protection

800 officials of both central and local government have taken part in this

There is a basis here on which to develop the training system – with adjustments being made, as circumstances permit, to such elements as –

- Course subject

- Course structure and duration
- Teaching content and method
- Frequency of contact
- Participant feedback and control

For more on this, see para 6 below.

4.3. What techniques are used?

Lectures are the main techniques used in Azerbaijan. The project has also had a chance to visit several of the Centres owned by Ministries. The following table indicates first impressions – which will need to be tested during the next stage.

	Staff	Discu- s- sion	Case- studie s	Rol e pla y	Use of slides	Hand- outs
Finance Centre	21	Yes	minim al	?	yes	extensive
Taxation Centre	30	Yes	minim al	?	Yes	Yes
Labour Centre for Scientific research and Training	25 (for training)	mini mal	No	?	Minimal	minimal
Academy	c 12 (for training)	mini mal	No	yes	No apparatus	minimal
Centre for Economic Reform	80? (only ? for training)					

5. Expressed priorities

There are four sorts of worthwhile learning - learning about

- oneself
- learning about things
- learning how others see us
- learning how we see others"

E. Schumacher (author of "Small is Beautiful")

5.1 Cautionary note

The survey asked the Head of each Division to describe the functions of their Division - and to indicate training priorities in management skills, at both senior and administrative level. The survey contained a brief list of general management topics – and Division Heads were invited to give more detail on needs. Few used this opportunity.

This is understandable – since *asking about needs always assumes that the respondent has access to information and experience about the various choices which are available!* When that experience is missing, it is difficult to give significant responses to such questions.

The replies given in the survey are therefore general and preliminary. For what it is worth, the following picture emerged.

5.2 General

There is a general interest in understanding the new approaches to public administration – and to the experience elsewhere in civil service reform

5.3 Priorities for senior management

It was good that the respondents recognised that senior management is also in need of skill and knowledge development. There is often an assumption at this level that expressing interest in expanding ones skills and knowledge is a dangerous sign of weakness!! In fact, all the literature on **leadership** now recognises that curiosity, intellectual humility and a passion for expanding understanding is one of the basic features of a good leader¹⁴².

Project management was recognised as one of the crucial areas senior managers needed help in. It should be noted that one of the key topics in the training of senior civil servants in OECD countries now is that of change management¹⁴³ – and that there are many overlaps in the content of this recent subject with that of project management.

¹⁴² see for example The Leadership Challenge by Kouzes and Posner (Jossey Bass Wiley 2003)

¹⁴³ see, as an example, the UK Audit Commission's 2001 report Change Here. Also the syllabus of the UK Civil Service College

5.4 Priorities for administrative staff

Topics consistently picked out in the replies for this level were –

- Report writing
- Project management
- Computer skills
- Language skills

5.5 What are the priority Groups for training?

This question was not posed in the survey. More emphasis should perhaps be given to the development of senior management here¹⁴⁴ (there is a core of about 300¹⁴⁵). A special programme could be prepared for them.

6. Pragmatic steps to a systematic training system

Civil service training is at an interesting stage in Azerbaijan. People in government are aware of its importance but are clear neither about the ultimate vision – nor the next step. In this situation, the onus is on those currently responsible for training activities – particularly the Academy – to take the argument to those in authority. But to do so realistically – and on the basis of actual initiatives. We would stress the need for pragmatism; and the importance of such things as –

- Learning from doing
- Interaction and dialogue between the customers and suppliers

It is easy, at this stage, to become overawed at the apparent sophistication of systems in EU countries. We need to remember that these are very recent – and that progress can and must be made on a simple step-by-step basis.

Of course, it is not necessary to reinvent the wheel – and later sections look at some of the key points which have been learned globally about this issue of post-experience learning. We would suggest, however, that the immediate steps are simple –

¹⁴⁴ this is often one of the priorities in civil service reform (see Hungary and Poland)

¹⁴⁵ on the assumption that each Ministry has about 8 Heads of Department – plus 100 senior officials in the CabMin and PO

What to do	How to do it
1. Check that the topics are the relevant ones	<ul style="list-style-type: none"> • Identify priority groups for skill development • Study their work schedule • Understand their work requirements • Ask senior people about needs
2. Develop a draft course curriculum for each	<ul style="list-style-type: none"> • Ask the trainees to help make existing course more relevant! • Consult with colleagues and participants
3. Explore the most effective way of getting the material across	<ul style="list-style-type: none"> • For knowledge transfer, use overheads and handouts – and ensure there are questions and discussion • For skill development, use simulation; case studies; small-groups
4. Make sure that material is relevant to each particular group	<ul style="list-style-type: none"> • Get some information in advance from each participant about their expectations
5. Keep the interest of the participants	<ul style="list-style-type: none"> • Ask them to introduce themselves • Be flexible – get them to pose questions initially so that you are responding • break presentations into small sessions • make the participants work!
6. Learn from the experience of the first course	<ul style="list-style-type: none"> • Get feedback on content, presentation, techniques, duration etc through questionnaires
7. Try to work with those who actually need the knowledge and skills to use to change things in their workplaces	<ul style="list-style-type: none"> • Develop relations with innovative Ministries¹⁴⁶ • Use action-learning approaches

7. Some key questions – and choices

There are some basic questions which need now to be debated in Azerbaijan. And very different answers are available for each of them. The table below tries to list the choices which are available.

¹⁴⁶ the Tashkent Training Centre in their Academy provides a week-long course on demand for a particular Ministry or Khokimyat.

This table can help develop a training strategy. Without such a strategy, little progress will be made.

Key Questions	Choices	Issues
1. WHO needs to learn?	<ul style="list-style-type: none"> • New entrant • Unqualified civil servant • Middle manager • Senior manager 	Priorities for context?
2. WHAT do they need to learn?	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge • Skills • Behaviour 	Training needs assessment?
3. WHO decides these things?	<ul style="list-style-type: none"> • Training provider • Employer • Trainee • Professional association 	Customer Funding Negotiation
4. Using WHAT techniques?	<ul style="list-style-type: none"> • Modules • reputation • Training audit 	Training Needs Analysis (TNA) Visiting The Workplace
5. HOW do people learn?	<ul style="list-style-type: none"> • From reading • From listening • From talking (eg action-learning) • From writing • From doing 	“if you teach me, I will forget if you show me, I will remember, if you involve me, I will understand” (Chinese proverb)
6. WHERE do they learn?	<ul style="list-style-type: none"> • In homogeneous groups • In heterogeneous groups • Classroom • Action-learning set 	
7. WHO decides the how and the where?	<ul style="list-style-type: none"> • Funder • Provider • Trainer • Mixed (negotiation) • market 	Funding Mechanisms

Key Questions	Choices	Issues
8. Using WHAT procedures?	<ul style="list-style-type: none"> • Casual information • Systematic search 	Individual training plan
9. WHO are the Trainers?	<ul style="list-style-type: none"> • Academics • Practitioners • Facilitators 	
10. HOW are training providers selected?	<ul style="list-style-type: none"> • Patronage • Competitive tender • Consumer choice 	Trainer Selection
11. WHO judges performance - of the individual Trainer? - of the institutional Provider?	<ul style="list-style-type: none"> • Attestation committee • Management of training body • consumer 	Tests Validation
12. HOW ?	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer feedback • Market 	Market Research

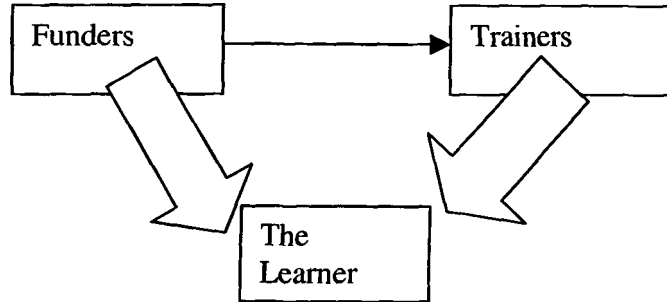
Some of these questions are pedagogic – others are institutional, that is to say they ask what mechanisms are most effective in giving answers to the initial questions. And one of the basic institutional questions is a **financial one – who should pay for these activities?**

Transition states are generally short of money – and training rarely seems a high priority activity compared with the other demands on a limited budget. So Ministries or civil servants themselves are generally expected to fund the activity. Western examples of self-sufficient training institutes are quoted to defend this. *This is an utterly unrealistic policy for transition countries.* It is only after many years of state financial support that such training institutes in some EU countries now support themselves.

Of course consumer demand is a good thing, as is illustrated below – but, at this stage, central government is leading reform and needs to ensure that administrative change is supported by the training process. This means investment. Good recruitment and promotion policies – effectively carried out – can save millions!

8. Some lessons

In the early years of management training in developed countries, training patterns reflected the power of two groups (a) those providing the training (academics) and (b) the managerial authority of those who commissioned it.



It was the unspoken consensus of these two groups which decided

- what skills and knowledge were to be developed in whom
- who was to provide such courses
- how and where this was done.

As the senior managers usually delegated these issues to the more junior Training or Personnel Manager, most of these questions were decided by the academics who ran the courses - who were generally subject specialists with no training themselves in training methods. And in the early years, the focus of training was seen as the more junior staff;

- the topics - technical (eg finance);
- the location - a classroom; and
- the method - a lecture.

The "recipients" of the training had little influence on such things: and the effectiveness and credibility of training suffered as a result.

Several decades down the line we seem to have "learned", at considerable cost, three big lessons about training

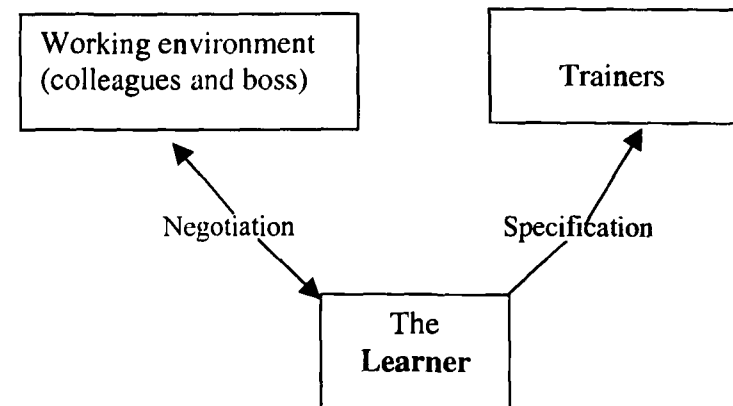
- good and highly appreciated courses can give managers new enthusiasm, perspectives, skills : which, however, are wasted when they return to an organisation which does not allow the newly acquired skills and attitudes to be applied since **the leader of organisation is not willing or able to change.**

- some organisations aware both of the need to change, and of the role of training in that process, find that the courses they have sent managers to have been **structured in a traditional scholastic way which, however unconsciously, teaches conformity and respect for authority** : rather than the inter-personal and strategic skills involved in managing effective change.
- the scale of global change means that **top levels** of organisations now have critical - and **continuing** - learning needs : only if these are properly addressed will management development elsewhere in the organisation be effective.

In recent years it has been realised that effective learning requires

- the "learner" to feel that (s)he is in control of the process
- to be integrated in and supported by the working environment
- an initial process of helping him/her develop a set of individual learning "targets"
- training suppliers to respond to these.
- in a highly participative way

Formal, scholastically-based training is of limited value unless linked to - and supported by - the working environment. There is little point in someone going on (say) a one-month course unless the individual's immediate manager strongly supports this whether as part of project development or management development - and to the extent of new responsibilities being given on return.



More and more organisations in the West are realising that the sort of change they need to make can only be done by **the whole organisation** engaging in joint learning¹⁴⁷ - led from the top.

Modern training systems will work properly only if certain roles are clarified. This is not always recognised: and one finds many instances of the same person performing multiple roles - generally to the detriment of effective learning. At least six different roles can be identified –

- a. **knowledge specialists:** to be found generally in universities; policy/ research institutes; and in Ministries.
- b. **training assessors:** those who can carry out audits on what specific individuals and organisations actually need. Best done by independents.
- c. **training managers:** who decide on which staff will receive what sort of learning opportunity - best on the advice of the above
- d. **training funders:** who supply the money and set the strategy/priorities
- e. **learning facilitators:** (teachers) who help articulate the questions, supply the conditions for learning - and bring access to knowledge. In some, but not all, cases this will be an academic.
- f. **course organisers** who will match the teachers and trainees: and arrange for them to be brought together together: very often on the advice of assessors.

This doesn't just happen. It requires special institutional arrangements. What is critical is to get supply and demand in step with one another. There is little point in developing TNA if there are no courses available locally to meet demand. And vice versa – Romania is an example where there is a lot of course provision (mainly from NGOs) but no demand from Ministries.

¹⁴⁷ Civil Service Training in the context of Public Administration Reform – a comparative study from ECE and the former Soviet Union (UNDP 2003)

ANNEX 8-1. NISPACEE RECOMMENDATIONS FOR AN OUTLINE OF IN-SERVICE TRAINING CURRICULA FOR TOP PUBLIC MANAGERS

During the First Summer School on Curriculum Development held by the *Network of Institutes and Schools of Public Administration of Central and Eastern Europe (NISPACEE)*, participants discussed at length in-service training.

The work-group generated a list of approximately 25 subjects for consideration and found consensus on the following basic course areas:

1. Law

- How to use databases
- Familiarity with sources of law
- Interpretation/techniques for analysing texts
- Legal framework
- Protection of Human Rights
- Deregulation
- Machinery of justice
- Organisation and process of administrative law/constitution

2. Budgeting & Finance

- What a good budgeting process should be
- Techniques of budgeting and finance
- How budgeting process is perceived/understood
- Role of institutions like treasury, Ministry of Finance, external institutions
- Costing/cost control
- Procurement (process and law)

3. Communication

- Internal government communication:
 - Running meetings, writing and presentation skills
 - Managing and circulating information internal communication strategies
- External government communication:
 - writing and presentation skills
 - openness and its parameters with the public (including minorities)

- public relations
- media relations

4. Role and Responsibilities of Managers

- For planning
- Priority setting
- For goal setting
- For balancing policy, programme and resource considerations
- For providing advice
- For making things happen

5. Human Resource Management

- Descriptive aspects -- law of civil service, job categories
- Policies on recruitment, promotion, qualification
- Salary-systems, conditions
- Performance appraisal
- Personnel file
- Motivating, rewarding people

6. Service & Operations Management, Office Management

- Skills to analyse and improve service delivery
- Public service improvement:
 - operations
 - behaviours
- One stop government service
- User friendly forms
- Office management improvement
- Ethics and corruption

7. Conflict resolution, negotiation

- Interpersonal skills
- Co-operation/competition
- Team building
- Administrative culture
- Relations between behaviours and stress
- Comparative behaviours (how others behave in other cultures and public sectors)
- Behaviours in the public sector versus new emerging private sector's behaviours.

CODA

This is the final book in a series of six which began a year ago with the publication of a consolidated version of the Azeri Civil Service Law and all its subsequent Decrees. The first part of implementation, after all, should be to ensure that officials know things have changed – and in what respect!

The last three books – in the last few months of the project - have been specially written for the series and have been drafted simultaneously with consultancy and workshop activities of the project. The pace has been fast and furious – and it is only now, when the final proofs of this last book are at the printers at the end of December 2004, that I can reflect more carefully a project which has occupied my life for almost 2 years.

The timing of the project termination – end-December 2004 – has created a rather special mood for reflecting about civil service reform in Azerbaijan. I write this on the last day of 2004 as the Indian Ocean Tsunami death toll climbs toward 150,000; and demonstrates yet again the life-and-death nature of public infrastructure and services – from clean water and medical systems to roads, regulation of construction standards and early warning systems. Earthquakes in Iran and Turkey in previous years had also demonstrated how a mixture of poor administrative systems and ruthless profit-seeking in the construction industry is, literally, a fatal combination.

The individualistic ethic which has gripped the world for the past 2 decades has maligned public services and those who work in them¹⁴⁸. September 2001 gave the world an opportunity to develop a more “inclusive” ethic – but that has been wasted by an aggressive mind-set which divides the world into “those who are with us – or against us”. Fortunately there are individuals everywhere whose voices¹⁴⁹ and efforts are showing a different way¹⁵⁰.

Azerbaijan is at a critical stage of its development – with much nation-building still to do and the prospect of wealth in the future to enable this to happen. But for this, it needs well-trained and well-managed public officials - driven by an ethic of professionalism and public service. How can this be achieved when so many of the old norms are still in place? There are, basically, three ingredients for that –

¹⁴⁸ A superb analysis of the curious value system which now underpins the American system is Will Hutton's *The World We're In* (Abacus 2003) which is also an excellent manifesto for the new Europe. See also Stephen Haseler's *Super-State – the new Europe and its challenge to America* (Tauris 2004).

¹⁴⁹ Voices such as Nobel-winning Stiglitz – author of *Globalisation and its Discontents* (Penguin 2002) – are of course more powerful than others by virtue of the position he held in the World Bank until his criticisms became too much for the organisation and the American Treasury to accept.

¹⁵⁰ and exposing, for example, the way that the WTO drive to privatise would make illegal the efforts of countries to keep such services as water and health in public hands

- leadership
- committed people
- relevant mechanisms

Although our project has had to focus very much on knowledge and mechanisms (and this book is another example), we have also tried to bring people together and help them form networks which would continue to meet and work¹⁵¹ after the project finish. And I am impressed with the scale and extent of commitment to reform. However, effective change requires leadership which demonstrates

- A compelling story about why change is needed and how it will be carried out;
- Continuing high-profile interest in the reform

I have met most of the Ministers and many high-level officials. Those who talk with me, by definition, understand the need for change. But my feeling is that the lack so far of visible progress on civil service reform has been largely due to the perception at a high level that workable proposals for detailed mechanisms (eg on testing; or management systems) were not yet on offer. And, by “workable”, I mean both detailed and contextually relevant.

As a result of its dialogues and understanding of the local context, the project has been able to draft documents which begin to offer a step-by-step approach to change – but only in the final phase of a project whose life was all too short. The first part of this book contains these papers – particularly chapters 2 and 4.

The audience for such proposals –the Legal Drafting Department of the Presidential Apparatus – has, however, no locus for such matters as Human Resource Management; management systems or training strategies. Indeed no-one seems yet to have responsibility for such matters. Here an act of faith is needed – to establish a body with the authority and resources to take responsibility for these crucial matters.

We understand the reluctance to set up a new body – when, correctly, so much rationalisation of state bodies has taken place here. We do not lightly make this suggestion. But we would emphasise that this has been the pattern in most transition countries – as indicated in the table on page 313. And, of course, countries such as UK, Ireland, Canada, New Zealand, Australia, America, Philippines all have had such bodies for many decades¹⁵².

¹⁵¹ such as the HRM Association.

¹⁵² UK and US for more than a hundred years – in various organisational forms; for further information about these countries, see the relevant websites – www.ocsc.civilservicecommissioners.gov.uk; www.publicjobs.gov.ie; www.psc-cfp.gc.ca; www.ssc.govt.nz; www.apsc.gov.au; www.opm.gov; www.csc.gov.ph. The Canadian; New Zealand; and American sites are particularly to be commended – for the wealth of helpful material they contain. One of the Canadian papers gives a good overview – “Merit Systems in Western Democracies; current problems and selected best practices” (1999)

When, in, late 2003, the project made its first attempt to draft terms of reference for an Agency, the result was somewhat formalistic – we did not yet understand the local context. The objectives, tasks and priorities now suggested in chapter two do much better fit the immediate Azeri situation – and I commend that chapter to the authorities.

I am confident that a decision will soon be taken; and the immediate need, at that point, will be to bring key people (stakeholders) together to (to obtain **support** both for the changes and the **legitimacy** of the body); and develop workable mechanisms which can deal with these (to ensure **feasibility**). It will be very important that this body that it sets a new style for its work – transparent and participative. Its task, after all, is not only to build a professional civil service system able to deal with the challenges of the new Century – it is to build public trust in the efficacy and integrity of government service. It should resist the temptation to issue regulations from on-high.

Some of the things it will, in my view, need are -

- A Head who commands respect from Ministers – but is able and keen to set an open and consultative style of operation
- A Deputy Head who is well qualified technically
- certain clear and feasible objectives
- Relevant functions to be transferred from other parts of system (eg training)
- to have power to draft regulations
- to be given clear and realistic priorities for its first 2 (say) years
- to be phased in – to ensure it is properly prepared and that officials and the public clearly understand what is happening; why; and when
- this phasing to take account of availability of technical assistance (particularly the training of Agency staff)
- appointments to be made as competitively as currently possible
- to develop an Action Plan (see Polish example¹⁵³)
- to submit transparent Annual Reports

The project has made some attempts to develop a strategy to help that process; and our discussions with members of the Management Council helped us produce, in December 2004, a new paper¹⁵⁴.

People talk a lot in post-Soviet countries about the need for a “change of mentality” and it is certainly true that individuals in these countries do not yet feel they can do much to change things. The project was often asked by journalists how long it would take to bring government service processes more in line with European practice. The answer depends on how serious people are. In my training sessions, I have often contrasted the strategic management which current textbooks now emphasise with what I call “opportunistic” management which goes one stage further and encourages individuals to prepare for “windows of opportunity”. Most of the time our systems seem impervious to change – but

¹⁵³ Annex to chapter 4

¹⁵⁴ “Toward a Strategy for implementing Civil Service Reform” (Takis December 2004)

always (and suddenly) an opportunity arises. Those who care, prepare for these windows. And the preparation is analytical, emotional and reputational.

- It is about us **caaring** enough about our organisation and society to speak out about the need for change.
- It is about taking the trouble to **think and read** about ways to improve things – and helping create and run **networks** of such change.
- And it is about establishing a **personal reputation for probity and good judgement** that people will follow your lead when that window of opportunity arises.

For more on this, I would recommend a book¹⁵⁵ which explores, in a very readable way, the curious ways in which social phenomena (such as crime; fashion; smoking; disease) can suddenly and dramatically change - for no apparent reason. The author suggests that ordinary individuals¹⁵⁶ combine with chance events to make that difference. Although much of the book which triggered these thoughts is about spontaneous events, the author is concerned to identify lessons for those in the commercial or governmental sector who are trying to change people's behaviour¹⁵⁷.

And Civil Service Reform is very much about changing people's behaviour. There are reasons why people at various levels behave the way they do – partly tradition; partly the calculus of cost and benefit; sometimes conscience¹⁵⁸.

If patterns of behaviour need to change, it is not enough that new laws are passed which seem to fit global good practice. If those laws are subsequently ignored, that undermines the whole rule of law – and the situation becomes even more intractable. The starting point has to be existing practices – why they continue and a demonstration of the danger they pose to the state. Then appropriate methods for change should be sought.

This requires a patient, pragmatic and participative approach to change¹⁵⁹.

Azerbaijan is not alone – central European countries¹⁶⁰ have been making the same journey in the past decade and are ready to share their experience – and the European Union is ready to assist that process of mutual learning. The ball is now in the Azeri court!

Ronald G Young
Baku
31 December 2004

¹⁵⁵ The Tipping Point by Malcolm Gladwell (Abacus 2003)

¹⁵⁶ and specifically 3 types – the networker, the specialist; and the communicator

¹⁵⁷ see also Roger Lovell's Managing Change in the New Public Sector (Longman 1994) which the project has placed in the library of the Presidential Academy for Public Administration.

¹⁵⁸ Table 312 could be used to explore this question.

¹⁵⁹ I like the "Human Resource Innovator Tool Kit" which I found on the US Office of Public Management website. The project left a lot of material on managing change with the Academy library – see for example Change here – managing change to improve services from the UK Audit Commission website

¹⁶⁰ The project took key Azeris to the Civil Service Agencies of Poland, Kazakhstan and Slovakia.

I. LAYİHƏ HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT QULLUĞU SAHƏSİNDƏ İSLAHATLAR

Qısa məlumat və çıxarılan nəticələr

Layihə çərçivəsində müntəzəm olaraq dərc edilən informasiya bülleteninə yekun buraxılışında Azərbaycan dövlət qulluğu sahəsində islahatlarla bağlı layihə tərəfindən görülmüş işlər nəzərdən keçirilir, layihənin üzləşdiyi çətinliklər müəyyənləşdirilir və hazırda diqqət tələb edən prioritet məsələlər işıqlandırılır.

I. Layihənin vəzifəsi

Qarşısında çox müəkkəb məqsədlər qoyulmuş bu layihə iki il ərzində aşağıdakılara nail olmalı idi:

I Komponent:

- Dövlət idarəetmə və dövlət qulluğu islahatları prosesi üzrə əlaqələndirici strukturun yaradılması;
- Dövlət Qulluğunu idarəetmə Şurasının işlək vəziyyətə gətirilməsi;
- Azərbaycanda dövlət qulluğu və inzibati islahatların həyata keçirilməsi üzrə konsepsiyanın işlənilib hazırlanması.

II Komponent:

- "Azərbaycan Dövlət Qulluğu Qanunu" Qanunun icra strategiyasının işlənilib hazırlanması;
- Qanunun icra edilə bilməsini təmin etmək üçün əlavə tənzimləyici sənədlər və təlimatların işlənilib hazırlanması;
- Bütçə sektorunda kadrların idarəedilməsi üzrə mərkəzi qurumun vəzifələri, məqsədi və səlahiyyətləri, daxili strukturu, işçi qüvvəsinə tələbatı və hökumət strukturunda yeri barədə strateji sənədin hazırlanması;
- Dövlət qulluğunda peşəkar kadrların idarəedilməsi ixtisasının yaradılmasına dair konsepsiyanın işlənilib hazırlanması;
- İşçi heyəti üçün müvafiq təlimin təmin edilməsi.

III Komponent:

- Dövlət qulluqçularının idarəedilməsi üzrə mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasının yaradılması;
- Dövlət qulluğu sahəsində islahatlarla bağlı müxtəlif mövzular üzrə kitabların dərc edilməsi;
- Dövlət qulluqçuları üçün mövcud təlim sisteminin qiymətləndirilməsinə və dəyişən tələblərə cavab vermək üçün onun necə təkmilləşdirilə bilməsinə dair hesabatın işlənilib hazırlanması.

2. Nailiyyətlər

Faktiki olaraq, bu planların hamısı yerinə yetirildi, II və III Komponentlər üzrə isə daha əhəmiyyətli irəliləyiş əldə edildi.

- **Qanunun icrasına üzrə ilkin strategiya** 2004-cü ilin martında hazırlandı; o, maraqlı tərəflərə təqdim edildi və müzakirə olundu. Strategiyanın yekun variantı 2004-cü ilin dekabr ayında başa çatdırıldı. Sentyabr ayından başlayaraq, müvafiq məsələlər kütləvi informasiya vasitələrində geniş işıqlandırıldı.
- **Qanuna əlavə və dəyişikliklər** layihəsi 2004 ilin yazında hazırlandı, bununla Qanunun dəqiqləşdirilməsinə yönəlmiş yeni əlavə və dəyişikliklər dəstəsinin hazırlanması prosesinə yardım göstərildi və həmin əlavə və dəyişikliklər 2004-cü ilin noyabr ayında təsdiq olundu. İki işçi qrupu təsis edildi və layihənin dəstəyi ilə bu proses ərzində 15 görüş keçirildi.
- Bu iş nəticəsində üç prezident fərmanında öz əksini tapmış **qulluğa qəbul prosesində** bəzi vacib dəyişiklərin zərurəti müəyyən edildi və layihə 2004-cü ilin payızında yeni yanaşmanı sınaqdan keçirməyə cəhd göstərən Xarici İşlər Nazirliyi ilə birgə işə başladı. Bu iş nəticəsində layihə 2004-cü ilin noyabrında vacib bir sənəd tərtib etdi ki, orada qulluğa qəbulda **testlərin rolu** dəqiqləşdirildi və bəzi real variantlar irəli sürüldü.
- Qazaxıstan, Polşa və Slovakiya Dövlət Qulluğu Agentliklərinə və Yunanıstan Dövlət İdarəçiliyi Nazirliyinə **təlim səfərləri**, əsasən, qulluğa qəbul məsələsinin araşdırılmasını məqsəd tuturdu.
- Qulluğa qəbul, işçi heyətin qiymətləndirilməsi, vəzifə təlimatları, müsahibə və s. üzrə ümumi **təlimatlar** hazırlanıb və, müvafiq olaraq, 2004-cü ilin iyul və dekabr aylarında nəşr olunan kadrların idarəedilməsi mövzusunda dərc edilmiş iki kitab daxil edilmişdir. Hazırkı sistemlər barədə son qərarın, hələ ki, qəbul edilmədiyinə görə, yeni qəbul və attestasiya sistemləri üçün aydın qaydalar layihəsinin hazırlanması mümkün olmayıb.

- Layihə **kadrların idarəedilməsi üzrə mərkəzi agentliyin funksiyalarına** dair strateji sənəd tərtib edib (2003 -cü ilin payızında) və, həmçinin, kadrların idarəedilməsi üzrə dövlət orqanının ehtimal olunan yaradılması üçün əsasnamə, eləcə də (2004-cü ilin noyabrında, yeni aydın olanda ki, üstünlük verilən qurum **Prezident Aparatında yeni şöbədir**) yeni qurumun vəzifələri, strukturları, prioritetləri və ştatı barədə ətraflı qeydlər hazırlayıb.
- Azərbaycan dövlət qulluğunda **kadrların idarəedilməsi ixtisasının və strategiyasının** olmamasının böyük maneə törətdiyini etiraf edərək, layihə 2004-cü ilin payızında kadrların idarəedilməsinə dair konsepsiya layihəsinə və fəaliyyət planını hazırlamağa müvəffəq oldu. Bunlar layihənin kadrların idarəedilməsinə dair ikinci kitabında öz əksini tapmışdır. Bu, daha peşəkar dövlət qulluğunun yaradılması prosesində həll edilməli olan bir sıra vacib məsələləri ortaya çıxartdı. Layihə həmçinin noyabrda, Kadrlar sistemi işçiləri və müəllimləri Assosiasiyasının yaradılmasında ilk addım olan bir görüş təşkil etdi.
- Layihə çərçivəsində Prezident yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası ilə birgə kadrların idarəedilməsi məsələlərinə dair müxtəlif **təlim tədbirləri** təşkil olunmuşdur. Baxmayaraq ki, hazırkı kadrların fəaliyyətinin dar əhatə dairəsi belə təlimin təsirini məhdudlaşdırır, ümid edirik ki, yuxarıdakı iki bənddə qeyd olunan tədbirlər belə vəziyyəti dəyişməkdə yardım edəcəkdir.
- Gələcək təlimdə, yuxarıda göstərilən Kadrların idarəedilməsinə dair **kitablardan** başqa, Dövlət İdarəçilik Akademiyasının iki müəllimi ilə birgə hazırlanmış daha **iki kitabdən** istifadə olunacaqdır. Tirajları 1500 nüsxə olan bu kitablar, müvafiq olaraq, dövlət qulluğu və inzibati islahatları əhatə edir.
- 2004-cü ilin martında hazırlanmış Dövlət Qulluğu üçün **Təlim Sistemləri haqqında aralıq hesabatına** düzəlişlər edilib və yuxarıda adı çəkilən kadrların idarəedilməsinə dair ikinci kitaba daxil olunub. Kadrların idarəedilməsinə dair yeni qurumun rəhbərinə ünvanlanan qeydlərdə xüsusi vurğulanır ki, təlim **strategiyasının hazırlanmasına** bu gün xüsusi əhəmiyyət verilməlidir. Lakin, tam səmərəli olmaq üçün, təlim strategiyası üçün daha geniş inzibati strategiya lazımdır. Hal-hazırda bu başlıca elementlərin hər ikisi ilə məşğul olan qurum yoxdur.
- Təlim üzrə bundan əvvəlki hesabatı uyğun olaraq öz inkişafının **strateji məsələlərini** müəyyənləşdirməkdə Akademiyaya yardım etmək məqsədilə, birgə **işçi qrupu** yaradılmışdır. Bu barədə müzakirə üçün sənəd hazırlanıb.
- İşlərin ağır başlanmasına və dövlət qulluğu kadrları üzrə informasiya sistemi üçün məlumatlar kataloqunun dəqiq əhatə dairəsinin müəyyənləşdirilməsində davam edən çətinliklərə baxmayaraq, **məlumatlar sistemi**, nəzərdə tutulduğu qaydada quraşdırılıb.

Komponent I-a gəldikdə –

- **İdarəetmə Şurası** 2004-cü ilin aprelində iclas keçirib, və bundan sonra layihə onun üzvlərinin yarısı ilə fərdi şəkildə gərgin işləyibdir. Bu qurumun gələcək rolu necə olacağı aydın deyil. Şübhəsiz ki, yeni bölmənin yaradılması ilə, dövlət qulluğu sahəsində islahatlara rəhbərlik etmək üçün indiyədək olmayan icra imkanları veriləcək. Təbii ki, bunun nəticəsində, İdarəetmə Şurasının fəaliyyət dairəsi yenidən müəyyənləşdirilməlidir, Şuranın işi, ola bilsin ki, monitorinq və inzibati islahatların müzakirəsinə istiqamətlənsin.
- **Layihə dövlət idarəçiliyi islahatlarının daha geniş məsələlərinə dair iki sənəd** hazırlayıb. Onlar 2004-cü ildə müxtəlif seminarlarda müzakirə olunub. Bu ideyaları daha aydın təsvir etmək üçün, layihə konseptual təlimat qeydləri şəklində 5 məlumat bülletenini nəşr edib. Onların hər birinin 750 yaxın nüsxəsi paylanıb. İnzibati hesabatlar haqqında Prezident Aparatının 1999-cu il hesabatını əsas kimi götürən 2 sənədin ən vacibi dövlət idarəetmə sahəsində islahatlara dair kitaba daxil edilib. Bu sənəddə qeyd olunan iki başlıca məsələlərdən biri səlahiyyətlərin ötürülməsi, prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi və cavabdehlik kimi proseslərin həvəsləndirilməsi məqsədilə müvafiq idarəetmə sistemlərinin yaradılmasının zəruriliyidir.
- 2004-cü ilin dekabrında layihə dövlət idarəetmə sahəsində islahatlara dair kitabın təqdimatında, müxtəlif elmi dairələr və dövlət orqanları nümayəndələri **Dövlət İdarəçiliyi üzrə Tədqiqatlar Assosiasiyasının** formalaşması məqsədilə birgə toplanmağa dəvət etdi.
- Lakin bunların hamısı, **inzibati islahatlar üzrə rəsmi sənədin, yaxud əlaqələndirici strukturun** mövcudluğu ilə nəticələnmədi. Layihə bunlar üçün şərait yaratmağa kömək etdi, lakin, çox təəssüf ki, bu sahədə heç bir iş başlanmamış, layihə başa çatır.

II. MÜƏLLİFLƏR 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 Qilmor – Kadrlar məsələləri üzrə xarici mütəxəssis – son 15 il ərzində Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində kadrların idarəedilməsi üzrə məsləhətçi vəzifəsində çalışıb.

Psixologiya və iş yerində psixologiya üzrə iki elmi dərəcə aldıqdan, eləcə də, kadrların idarəedilməsi 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.

Gülzar Quliyeva kadrların idarə edilməsi üzrə fəaliyyətinə 1995-ci ildə beynəlxalq audit şirkəti – PricewaterhouseCoopers (PwC) – də kadrların idarə edilməsi üzrə menecer kimi başlamış, şirkətdə işlədiyi illərdə otuzə yaxın digər böyük xarici şirkətlərə (Exxon, AİOC, Chevron və s.) kadrların idarə edilməsi, xüsusilə işə qəbul üzrə xidmətlər göstərmişdir. Bəzi şirkətlər bütün işçi heyətini onun müsahibələri əsasında işə qəbul etmişlər.

O, bu sahə üzrə praktiki qazandığı təcrübəni İngiltərədə aldığı müvafiq təhsil ilə daha da təkmilləşdirmiş, Amerika, Avropa ölkələrində çoxsaylı konfrans, treyning və seminarlarda iştirak etmişdir. G. Quliyeva 2001-ci ildə Amerika Dövlət departamentinin keçirdiyi “İqtisadiyyat və qadınlar” mövzusunda keçirilən seminarada Azərbaycanı təmsil etmişdir.

O, 2001-ci ildən Azərbaycan Respublikası Milli Bankında İdarə Heyəti sədrinin müşaviri işləyir. Fəaliyyətinin ilk günlərindən kadrların idarə edilməsi sisteminin bu günün tələblərinə müvafiqliyi üçün lazım olan qayda, təlimatları, onların icra yollarını, mexanizmləri tam beynəlxalq standartlara müvafiq işləyib hazırlayan G.Quliyeva öz fəaliyyətini məhz həmin standartların tətbiqi istiqamətində qurmuşdur. Onun işləyib hazırladığı “İşə qəbul”, Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi”, “İşlərin/vəzifələrin qiymətləndirilməsi və kateqoriyalara bölünməsi”, “Karyera planlaşdırma”, “İşçi loyallığı və kadrların idarəedilməsi üzrə praktiki həvəsləndirmələr” və digər sistem, qayda və təlimatlar həmin prosesdə tətbiq olunan bütün mərhələləri açıqlayır, lazımı formaları təqdim edir.

Düzəliş

Səhifə	Sətir	Getmişdir	Oxunmalıdır
Bir neçə mətndə		idarəedilməsi	idarə edilməsi
Bir neçə mətndə		Beləki	Belə ki,
Bir neçə mətndə		əyər	əgər
183	yuxarıdan 17	Bu günkü	Bugünkü
221	aşağıdan 10	Rəbər	Rəhbər
223	aşağıdan 4	ehtiyaclarımızı	ehtiyaclarını
224	yuxarıdan 6	başlamalıdır	başlamamalıdır
225		spesifik	spesifik
226	yuxarıdan 16	edilənlər faktlara	edilən faktlara
226	yuxarıdan 22	rəyi	rəyin
226	aşağıdan 1	etməmə	etməmək
279	aşağıdan 15	Öz emosiyalarını, hisslərini tanıma, onları başa düşməsi, xəbərdar olması	İnsanların öz emosiyalarını, hisslərini tanıması, başa düşməsi, onlardan xəbərdar olması
279	aşağıdan 14	hisləri, idarə etmə	hisləri idarə etmə
279	aşağıdan 12	idarə etmə	idarə etmə
280	aşağıdan 4	jaz	caz

Yığılmağa verilmişdir: 01.12.2004
Çapa imzalanmışdır: 05.01.2005
Həcmi 28 ç.v.
Formatı 60x84 1/16.
Tirajı: 1500 ədəd.
Sifariş № 2



mətbəəsində çap olunmuşdur