

**DÖVLƏT QULLUQÇULARININ  
FƏALİYYƏT SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI:  
KADR HAZIRLIĞI VƏ SƏRİŞTƏ MODELİNƏ KEÇİD**

**Rəhimli R.Z.**

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında  
Dövlət İdarəçilik Akademiyası  
siyasi elmlər üzrə fəlsəfə doktoru, dosent  
e-mail: rehimli@yahoo.com*

**Həsənov A.V.**

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında  
Dövlət İdarəçilik Akademiyası*

*Elmi məqalədə kadrların qiymətləndirilməsinə müasir yanaşmalar, habelə Azərbaycanın regional icra hakimiyyəti orqanlarında istifadə olunan müxtəlif kateqoriyalar və vəzifə qrupları üçün səriştə modelləri və onların qiymətləndirilməsi metodlarına ümumi baxış verilir. Nəticəyə yönəlmiş sistemlərdə qiymətləndirmə modellərinin təhlili aparılmış; Azərbaycan və xarici dövlət orqanlarında istifadə olunan səriştə modelləri təhlil edilmiş; Azərbaycanda dövlət orqanlarında istifadə olunan müxtəlif səriştə modellərinin üstünlükləri və məhdudiyyətləri araşdırılmış; müxtəlif idarəetmə sistemlərində səriştə modellərinin istifadəsi ilə bağlı xarici təcrübə nəzərdən keçirilmişdir.*

**Açar sözlər:** *kompetensiyalar, kompetensiya modelləri, dövlət qulluqçuları, dövlət qulluğu, peşəkar kompetensiyalar, peşəkar keyfiyyətlər, personalın idarə edilməsi.*

## **Giriş**

Dövlət qulluqçusunun peşəkar səriştələr modelinin yaradılmasının aktuallığı indiki mərhələdə dövlət qulluğunun təşkilində həyata keçirilən islahatlarla əlaqədardır. O islahatlarla ki, onlar kadr heyətinin yeni biliklərə yiyələnməsini, elmi yenilikdən istifadə edərək dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsinin yeni metod və texnologiyaların mənimsənilməsini tələb edir. Xüsusən də indiki dövrdə dövlət orqanlarında vəzifələrin səmərəli icrasını təmin etmək üçün heyətin psixoloji, peşəkar xüsusiyyətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsi məsələsi aktuallaşmışdır. Bu modellərin hazırlanması həm də ona görə aktualdır ki, dövlət qulluqçularının ictimai dəyişikliklərə hazırlığının müəyyən

edilməsi, onların peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması, təhsilə cəlb edilməsi, özü-nüifadə kimi məsələlərin müəyyən edilməsi yeni kompetensiyalar sisteminin yaradılmasını şərtləndirmişdir. Son illər Azərbaycan dövlət idarəçilik sistemində aparılan islahatlar dövlət qulluqçuları qarşısında qoyulmuş tələbləri sərtləşdirmiş, onlardan şəxsi-peşəkar keyfiyyətlər, dəyişikliklərə sürətli adaptasiya olmaq bacarığı, kommunikabellilik, idarəçilik potensialı, səmərəli əmək fəaliyyəti və digər şəxsi keyfiyyətlərin olmasını tələb edir. Azərbaycanda vəzifə, həm də karyera modellərinə əsaslanan dövlət qulluğu sistemi elementlərindən səriştə modelinə keçidin əsas məqsədlərindən biri də budur ki, dövlət qulluğu ilə bağlı qanunvericilikdə bəzi tənzimlənməyən məsələlərin mövcudluğu, dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin nəticələri ilə dövlət qulluğunun digər elementləri arasında, dövlət qulluğu və onun xüsusi növləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin olmaması, dövlət orqanlarında dövlət qulluğu və insan resurslarının idarə edilməsi üzrə peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması, şəffaf prosedurların tətbiq edilmədiyi vəzifələrə işə qəbulda neqativ hallara yol verilməsi və digər məsələlərdir. Artıq dünyanın bir çox qabaqcıl ölkələrində dövlət qulluğuna qəbulda dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində səriştə (kompetensiya) modeli çox geniş tətbiq edilir. Bu modelin tətbiqində beynəlxalq təcrübədə ən aparıcı alət kimi Qiymətləndirmə Mərkəzindən istifadə olunur. Azərbaycanda da bu modelin tətbiqi, vəzifələr üzrə yalnız formal tələbləri deyil, həmin vəzifələrin tutulması üçün zəruri bacarıqları, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi mexanizmləri və bunun üçün qiymətləndirmə alətləri kompleksinin test, praktiki tapşırıq, müsahibə və s. yaradılması, habelə səriştə modelinin dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində tətbiqi ilə bağlı olacaq.

### **Səmərəli dövlət qulluğunun təşkili, “Strateji Yol Xəritəsi”nə gedən yol**

Dövlət quruculuğunun çox əsirlik tarixi sübut etdi ki, heç bir sivil dövlət peşəkar dövlət xidməti aparatı olmadan səmərəli fəaliyyət göstərə bilmir. Dövlət qulluğu dövlətin ən əhəmiyyətli alətidir. O həm qanunvericiliklə təmin olunmalı, təşkilatı nizamlanmalı, bacarıqlı, prosesləri təhlil edə bilən, qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsini təmin edən yüksək ixtisaslı mütəxəssislərlə komplektləşdirilməlidir. Səmərəli dövlət qulluğu dövlət hakimiyyətinin möhkəmliliyinin, onun nüfuzunun əsas amili kimi dəyərləndirilir. O bir çox kompleks vəzifələrin, o cümlədən qanunverici prosesin və hüquqtətbiqetmədə imperativliyin vəhdətinin təmin edilməsini, dövlətin məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsində hüquqi mühitin peşəkar müşayiət edilməsinin formalaşdırılmasını, hər bir vətəndaşa onun konstitusion, sosial, hüquq və

maraqlarının həyata keçirməsinə siyasi və hüquqi şəraitin yaradılmasını təmin etməlidir. Dövlət qulluğunun çox ciddi problemlərindən biri də peşəkar kadr tərkibinin formalaşmamasıdır. Peşəkar qulluqçular dövlət qulluğunun bütün sferalarında tələb olunur. Cəmiyyətin müasir inkişafı, o cümlədən elmi-texnoloji sıçrayış dövlət qulluqçularına yeni tələblər irəli sürür. Müasir tələblərə uyğun gələn kadrların seçimi dövlət qulluğu üçün öncül vəzifələrdəndir. Kadr seçimi sistem xarakteri daşıyır və beş altsistemdən ibarətdir: 1) kadr siyasəti; 2) personalın seçilməsi; 3) personalın qiymətləndirilməsi; 4) personalın yerləşdirilməsi (bura həm də rotasiyası daxildir); 5) personalın təhsili [14].

Kadr siyasəti kadrlarla uzunmüddətli işləmək üçün ümumi xətti və əsas prinsipləri müəyyənləşdirir. Kadr seçimi boş yerləri komplektləşdirmək üçün kadr ehtiyatının formalaşdırılmasından ibarətdir. Kadrların qiymətləndirilməsi isə işçilərin boş və ya tutulmuş vəzifəyə uyğunluğunu müəyyənləşdirmək üçün aparılır. Kadrların yerləşdirilməsi planlaşdırılan karyera, yaş və iş yerləri baxımından və ştat cədvəlindəki vakansiyaların mövcudluğundan asılı olaraq daimi kadrların hərəkətini təmin etməlidir. Kadr hazırlığı işçilərin peşəkar bilik və bacarıqlarının müasir təşkilat və idarəetmə səviyyəsinə uyğun olmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Kadrların təliminin dörd növünü nəzərdən keçirək:

1. Təməl ixtisasın alınmasını təmin edən peşə məktəblərində, texniki məktəblərdə və universitetlərdə fəhlə və qulluqçuların təhsili;

2. Təhsil müəssisələrində ixtisasartırma - əsas ixtisaslar üzrə yeni biliklərin əldə edilməsi;

3. Yeni ixtisaslar almaq üçün kadrların yenidən hazırlanması;

4. Ali təhsil sonrası peşə təhsili (magistr, aspirantura, doktorantura təhsili).

Bu təlim növləri və onların qarşılıqlı təsiri hər bir işçinin təhsilinin davamlı olaraq yaxşılaşdırılmasına və işçilərin sayı ilə kadrların peşəkar strukturu arasındakı uyğunluğu vaxtında tənzimləməyə imkan yaradır [15].

Onu da qeyd edək ki, dövlət qulluğunda kadr potensialının inkişaf etdirilməsi istiqamətində islahatlar zamanın tələbi kimi çıxış etməkdədir. Vətəndaş gözləntilərini nəzərə almaqla islahatların uğurunu təmin etmək üçün kadr potensialının qiymətləndirilməsi mövcud potensialın müəyyənləşdirilməsi və onun bazasında potensialın gücləndirilməsi zərurətini yaradır. Demək lazımdır ki, kadr potensialının qiymətləndirilməsi və bunun əsasında insan potensialının gücləndirilməsi məsələləri səmərəli idarəetmənin vacib elementləridir. Bu isə öz növbəsində bilik və bacarığın, təcrübənin, uzaqgörənliyin, təşəbbüskarlığın əsas götürüldüyü kadr potensialının inkişaf etdirilməsini zəruri edir. Kadrların təkmilləşdirilməsi, dövlət və özəl sektorlararası keçidin optimallaşdırılması üçün peşəkar potensialın inkişaf etdirilməsi prosesinin düzgün təşkili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İnsan potensialının planlaşdırılması kimi bilinən bu pros-

es əslində insan kapitalının formalaşdırılmasından keçir. Buna misal olaraq Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri"nin təsdiqi və bundan irəli gələn məsələlər haqqında" 2016-cı il 16 mart tarixli 1897 nömrəli Sərəncamına müvafiq olaraq milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın 11 sektoru üzrə ümumilikdə 12 strateji yol xəritəsinin hazırlanmasını və Milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsinin qısa, orta və uzunmüddətli dövrləri əhatə etməklə, 2020-ci ilədək iqtisadi inkişaf strategiyası və tədbirlər planı, 2025-ci ilədək olan dövr üçün uzunmüddətli baxış və 2025-ci ildən sonrakı dövr üçün hədəf baxışlarını qeyd etmək olar. Sənəd təkcə inkişaf məqsədləri və prinsiplərini deyil, həm də hər bir istiqamət üzrə global meyilləri, iqtisadiyyatın 360 dərəcəli diaqnostikasını, görüləcək tədbirləri, tələb olunan investisiya və nəticə indikatorlarını əhatə edir. Strateji Yol Xəritəsinin qəbulundan sonra onun həyata keçirilməsi üçün müvafiq dövlət qurumları öz fəaliyyətlərini daha müfəssəl proqramlar əsasında quracaqlar. Strateji Yol Xəritəsinin Hədəf İndikatorlarına nəzər salsaq görərik ki, 2025-ci ilədək ümumdaxili məhsulun real artımı, yeni iş yerlərinin yaradılması, iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, dövlət büdcəsinin kənar transfertlərdən asılılığının azaldılması gələcək üçün nəzərdə tutulmuş hədəflərə təsir baxımından bünövrə rolunu oynayacaqdır. Prioritet sektorlar və ya iqtisadiyyatın digər sektorları üzrə yeni strateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsi Azərbaycana Strateji Yol Xəritəsinin prioritetlərinin müsbət trayektoriyası ilə daha yüksək hədəflərə çatmağa kömək edəcəkdir[2].

### **Beynəlxalq praktikada dövlət qulluqçularının kompetensiya modelləri**

Beynəlxalq praktikada müxtəlif idarəetmə sistemlərində kompetensiya modellərinin tətbiq edilmə formalarını nəzərdən keçirək. Bu gün dünyada personalın qiymətləndirilməsi sahəsində ən obyektiv şirkət olan Böyük Britaniyanın SHL şirkəti idarəçilikdə kompetensiya modellərinin yeni formalarını tətbiq edir. Bu model kompetensiyaların formalaşdırılmasına imkan verən klasterləri müəyyən edir və əsas təməl faktorlardan təşkil olunur [18]. Xüsusilə diqqəti çəkən insan resursları potensialı modelidir ki, (Human Resources Capability Model) dövlət orqanlarında öz HR strategiyalarının inkişaf etdirilməsi üçün yaradılmışdır. Bu modeldə əsasən personalla işləyən menecerlərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi nəzərdə tutulur. Həmçinin yüksək vəzifə tutan işçilərin (Senior Executive Leadership Capability Framework) (SELC), kompetensiya modelləri mövcuddur ki, bura vəzifəli şəxslərin malik olduqları bilik və bacarıq keyfiyyətləri daxildir. İngiltərədə dövlət qulluqçuları üçün kvalifikasiya tələbləri sistemi dəyərli, kompetensiyalı və moti-

vasiyalı yanaşma üzərində formalaşmışdır. Bu ölkədə dövlət qulluqçularının bütün təbəqələri üçün 7 baza səviyyəli prinsip (The Seven Principles of Public Life): təmənnəsizlik, prinsipiallıq, qərəzsizlik, hesabatlılıq, açıqlıq, dürüstlük, liderlik kimi müəyyən edilmişdir[12]. ABŞ-da isə rəhbər işçilərin peşəkar kompetensiya modelləri dəyişikliklərin idarə edilməsi, nəticələrə çatmaq, personalın idarə edilməsi, resursların idarə edilməsi, kommunikasiya və koalisiyanın formalaşdırılması kimi sahələri əhatə edir. Hal-hazırda ABŞ-da ən aktual kompetensiya modelləri 2 model kvalifikasiya tələbləri üzərində qurulmuşdur ki, bu da kompetent yanaşmadır ki, (General competencies for the federal workforce) dövlət qulluğuna seçim zamanı, (Executive Core Qualifications) rəhbər vəzifələrin bütün səviyyələrində tətbiq edilir. ABŞ-dakı kimi Niderlandda da dövlət qulluqçularının kompetensiya modellərinin hazırlanmasına çox diqqət ayrılır. Belə ki, Niderlandda dövlət qulluqçularının vəzifələrə təyin etmək üçün xüsusi idarəçilik təcrübəsinin olması tələb olunur və "İdarəçilik profili" və ya "Menecment profili" kompetensiya modelləri üzrə seçim aparılır. Ümumiyyətlə Niderlandda dövlət qulluqçularının peşəkar kompetensiyaları 4 klaster üzrə müəyyən edilir, hansılar ki, 17 qrup kompetensiyalara bölünürlər. 17 qrup kompetensiyalar da öz növbəsində bilik, bacarıq və təcrübə bölmələrinə ayrılırlar [11]. Avstraliyada da 4 qrup dövlət qulluqçularının kompetensiya modeli mövcuddur ki, bunlar: Dəyər əsaslı (APS Values Framework) modeldir ki, bu model bütün dövlət qulluqçuları üçün universaldır. Digər bir kompetensiya modeli insan kapitalı modelidir ki, (Human Resource Capability Model) bu model kadr xidməti əməkdaşlarına aid edilir. Bir kompetensiya modeli də mövcuddur ki, bu da idarəçilikdə lider modelidir ki, (Senior Executive Leadership Capability Model) bu model orta və ali təbəqə rəhbər işçilər üçün nəzərdə tutulmuşdur. Sonuncu isə (Integrated Leadership System) ümumi liderlik modelidir ki, bu model də bütün dövlət qulluqçularına şamil edilir. Avstriyada da kompetensiya modeli (Competency Model) mövcuddur, bu kompetensiya modelinin auditoriyası dövlət qulluqçularının bütün səviyyələrində çalışanlardır. Belgiyada da dövlət qulluqçularının kompetensiya məsələləri çox aktualdır ki, burada bütün federal qulluqçular üçün Federal kompetensiya modeli (Federal Competency Model) mövcuddur. İngiltərədə populyar 2 model kompetensiyalar var ki, bunlardan biri Ali rəhbər işçilər üçün nəzərdə tutulmuş (SCS Competency Framework) Kompetensiyaların təsviri modelidir, digər bir model isə dövlət qulluqçularının bütün təbəqələrinə aid edilən Peşəkar bacarıqlar modelidir (Professional Skills for Government)[15]. Bu gün dünyanın fərqli idarəçilik sistemlərində çoxlu sayda kompetensiya modelləri mövcuddur. Lakin onların hamısını Azərbaycan dövlət qulluğu sistemində adaptasiya etmək mümkün deyil. Həqiqətən də Azərbaycanda dövlət qulluğunda kompetensiya modelinin tətbiq edilməsi

böyük kompleks vəzifədir və bu məsələyə mərhələli və sistemli yanaşma lazımdır.

Ümumiyyətlə dünyada dövlət qulluqçularının kompetensiya məsələsi yeni deyil. İngiltərəli psixoloq Con Ravenin (John C. Raven 1902-1970) "Müasir cəmiyyətdə kompetensiya, müəyyənləşdirilməsi, inkişafı və realizə edilməsi" (Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release) adlı kitabı müasir cəmiyyətin ehtiyac duyduğu motivasiyaya həsr olunmuşdu [7]. Əsərdə rəhbər işçilərin, qulluqçuların, siyasətçilərin, sosial işçilərin və sadə vətəndaşların kompetensiyalarına uyğun cəmiyyətdəki rolu və yeri araşdırılmışdı. Bundan başqa əsərdə siyasi sistemlər, dünyanı idarə etmək üçün tabeçilik prosedurları haqqında araşdırmalar var idi. Bu kitab "britaniya naxoşluğu" haqqındadır, yəni, qeyri-adekvat baxışlar, gözləntilər, dəyərlər, münasibətlər və bütün bunları neçə dəyişmək olar. Xüsusən də bu fundamental elmi əsər işıq üzü görendən sonra İngilis dövlət qulluğu sistemi bütün Krallıqda səriştəyə əsaslanan yanaşmanı davranış xüsusiyyətləri ilə izah edilən vəzifələr üçün ayrılmaz bir tələb sistemi olaraq qəbul etdi. 2003-cü ildə nazirdən tutmuş regionlarda işləyən sınavi məmurlara qədər bütün dövlət qulluqçularının kompetensiyalarının siyahısı müəyyənləşdirildi və PSG (Professional Skills for Government) adlı sənəd qəbul edildi [16]. Bu sənəd həm dövlət orqanlarının kadr xidmətləri, həm də dövlət qulluqçularının özləri üçün bir növ bələdçi rolunu oynadı, onların müəyyən bir vəzifə üçün tələblər sistemini deyil, həm də karyera yüksəlişi üçün fərdi potensialı müəyyənləşdirməyə imkan verdi. Ona görə bu sənəddə tabeçilikdə olan personalın idarə edilməsi, maliyyə menecmenti, müştəri menecmenti, layihə menecmenti, strateji düşüncə kimi klasterlər daxil edildi. İnformasiya ilə işləmək sahəsində kompetensiyalara xüsusi diqqət yetirildi. Bura səmərəli kommunikasiya, informasiya təhlükəsizliyi, məlumatların analizi, İT kompetensiya aid idi. 2006-cı ildə İngiltərədə bu kompetensiya modellərinə əlavə olaraq Dövlət Qulluğu Məcəlləsi qəbul edildi ki, bu məcəllədə dövlət məmurlarının bütün səviyyələrdə fəaliyyəti səriştəlilik modelindən başqa aksioloji qiymətləndirilmə imkanını da yaratdı ki, bu qiymətləndirmənin əsas dəyərləri kimi dürüstlük, obyektivlik və qərəzsizlik kimi müəyyənləşdirildi [19,8].

Dövlət qulluqçularının kompetensiyalarının ABS, Kanada, Böyük Britaniya, Rusiya və Finlandiya modellərini sxemlərdə nəzərdən keçirək.

**ABŞ-ın rəhbər işçilərinin  
əsas kvalifikasiyaları  
(Executive Core Qualifications)**

1. Dəyişikliklərə əsaslanmaq
2. İnsan resurslarına əsaslanmaq
3. Nəticəyə fokuslanmaq
4. İşgüzar erudisiya (Business Acumen) – insan, maliyyə və informasiya resurslarının strateji idarə edilməsi
5. Partnyor münasibətlərinin qurulması (Building Coalitions)

**Kanadanın dövlət qulluqçularının  
kompetensiyalarının  
əsas lider profilləri  
(Key Leadership Competencies)**

1. Strateji vizionun təşkili
2. Komanda ilə iş, insanları səfərbər etmək
3. Hörmətçil və etibarlı iş mühitinin qorunması
4. Maraqlı tərəflər və partnyorlarla əməkdaşlıq
5. İnnovasiyaların tətbiqi və dəyişikliklərin idarə edilməsi
6. Məqsədlərə çatmaq

**Böyük Britaniyada uğur profili (Success Profiles)**

1. İşin səmərəli icrasına yönəlik modelin tətbiqi
2. İşçinin motivasiyası və mükafatlandırılması
3. Tələb olunan işin icrası üçün potensialın olması
4. Praktik bacarıqlar (Experience)-xüsusi bilik və fəaliyyət bacarıqları
5. Xüsusi kompetensiyalar(Technical) xüsusi peşəkar bilik və bacarıqların nümayiş etdirilməsi

**Rusiya dövlət qulluqçularının  
şəxsi keyfiyyətlərinin  
(kompetensiyalarının) modelləri**

1. Strateji (sistem) düşüncə tərzinin olması
2. Kommunikativ bacarıqlar
3. Personal səmərəlilik- planlama, iş vaxtının rəşional istifadə edilməsi, nəticə əldə edilməsi
4. Dəyişikliklərin idarə edilməsi
5. Liderlik-səmərəli planlaşdırma
6. İdarəçi qərarların qəbul edilməsi

**Finlandiyanın rəhbər vəzifələrə  
seçim kriteriyaları modelləri  
(Selection criteria for senior  
management posts)**

1. İnsan resurslarının idarə edilməsi
2. Fəaliyyətə nəzarət, prosesin keyfiyyət və səmərəliliyin artırılması
3. Təşkilatın struktur ehtiyaclarının təmin edilməsinə və nəticələrə çatmağa hədəflənmək
4. Mövcud mühitə təsir və dəyişikliklərin idarə edilməsi
5. Dövlət idarəçiliyində ümumi təcrübə
6. Davamlı inkişaf bacarığı

**Sxem 1.** Dövlət qulluqçularının kompetensiyalarının ABŞ, Kanada, Böyük Briytaniya, Rusiya və Finlandiya modelləri.

Mənbə: Journal of Creative Economy ■ Vol. 14, Num. 6, 2020

Maraqlı məqam odur ki, sadalanan kompetensiyalar hələ 100 il bundan öncə idarəçilik elminin atası sayılan XX əsrin əvvəllərində yaşamış amerikalı mühəndis alim Frederik Uinslo Teylor (Frederick Winslow Taylor) Betlexem şəhərində poladəritmə zavodunda baş mühəndis işləyərkən sahibkarın gəlirlərini artırmaq məqsədilə bəzi istehsal proseslərinin optimalaşdırılmasını və səriştələrin təkmilləşdirilməsini təklif edirdi. Teylor öz baxışlarını 1903-cü ildə yazdığı “Müəssisənin idarə edilməsi” və 1911-ci ildə yazdığı “Elmi idarəçiliyin prinsipləri” əsərində qeyd etmişdir. Əslində bu kitablar idarəçilik haqqında ilk elmi vəsaitlər idi. Burada o, idarəçiliyin üç əsas istiqamətini qeyd edir: əməyin normalaşdırılmasını, personalın sistematik olaraq seçilməsi və təlimi, son nəticə olaraq mükafatlandırma, maliyyə stimulu. Lakin bu fikirlərə əks fikirlər səsləndirənlər də oldu. XX əsrin idarəetmə elminin ən nüfuzlu nəzəriyyəçilərindən biri olan, avstriya mənşəli, amerikalı iqtisadçı alim Piter Ferdinand Drüker (Peter Ferdinand Drucker) hesab edirdi ki, Teylor öz nəzəriyyələrində insan amilini inkar edir, fərdin müəssisədə yerini mexaniki bir hadisə kimi qəbul edir, fəhləyə cansız maşının digər bir forması kimi baxır, fəhlənin ancaq pul mükafatına reaksiya verməsini qeyd edir.

Müasir dövrdə dünya kapitalizmi 2020-ci ildə Davos İqtisadi Forumuna toplaşaraq Teylorun fəhlənin “Tər tökmə ilə sahibkara daha çox gəlir gətirmək” prinsipindən əl çəkərək daha humanist kapitalist üsuli-idarəçiliyinə maraqlı tərəflər kapitalizmi Steyk holder (stakeholder capitalism) kapitalizminə keçidi dünya ölkələrinə məsləhət gördülər [20]. Lakin Davos Forumunu təşkil edənlər bilmirdilər ki, maraqlı tərəflər kapitalizmi Steyk holder kapitalizmi hələ 100 il bundan öncə Azərbaycanda mövcud idi. Kapitalist-mesənət Hacı Zeynəlabdin Tağıyev 2020-ci ildə Davos İqtisadi Forumunda səslənən bütün fikirləri hələ öz dövründə həyata keçirmişdi. O, kapitalist münasibətlərinin maraqlı tərəflərini formalaşdırmış, mütəxəssis yetişdirmək üçün maraqlı tərəfləri xarici ölkələrə təhsil almaq üçün göndərir və onların təhsil haqlarını ödəyir, iqtisadiyyatın və kənd təsərrüfatının inkişafı üçün Şorlar su kəməri çəkdirir, yollar salır, özünə və digərlərinə gəlir gətirəcək istehsal sahələri yaradırdı. Təəssüf ki, o dövrdə Sovet işğalı Azərbaycanın inkişafını 70 il geriye atdı. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, Davosda dünya əhalisinin sürətlə artması narahatlıqla qeyd edilirdi və bu yaxın illərdə dünya əhalisi üçün ərzaq problemlərinin yaranacağı təhlükəsi ilə üz-üzə qalacağından xəbər verir. Bu təhlükələrin də Azərbaycana aid olmadığını əminliklə deyə bilərik. Yaxın tarixə nəzər salsaq görürük ki, 1941-ci ilə qədər Azərbaycan əhalisi 3,3 milyon nəfər idi. Müharibədən sonra 1945-ci ildə Azərbaycan əhalisi 600 min nəfər azalaraq 2,7 milyon oldu [5, s.15]. Ailə institutları deqradasiyaya uğrayan Qərbdən fərqli olaraq Azərbaycanda ailəyə bağlılıq, ailə dəyərləri az bir zamanda ölkə əhalisinin sürətlə artmasına səbəb oldu və bu gün ölkə əhalisi 10 milyon nəfəri keçib. Azərbaycan Avropada əhali artımına görə lider ölkədir



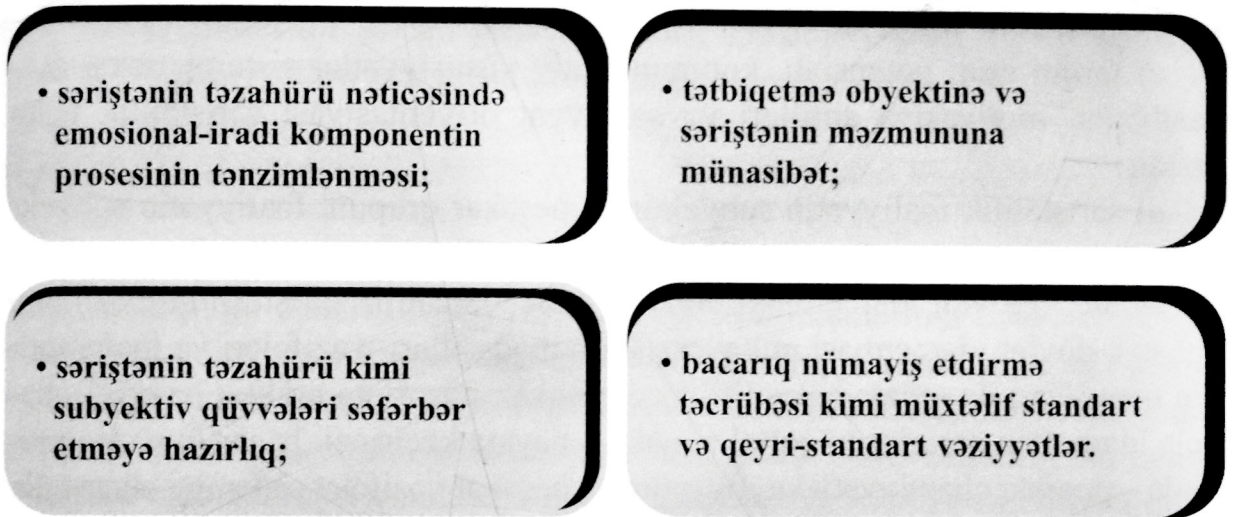
və illik insan artımı 100 min nəfər təşkil edir. Sinqapur möcüzəsinin atası Li Kuan Yu (Lee Kuan Yew) deyirdi ki, “bir millətin gücü onun sayında deyil, millətin birliyində, işgüzarlığında, təhsilində, məqsədyönlüyündə və onun liderinin keyfiyyətlərindədir. O liderinin ki, millətin potensialını imkana çevirir” [13]. Prezident İlham Əliyev də Davosda məhz bu məqama diqqət çəkdi və ölkə əhalisinin artımını iqtisadi imkan kimi dəyərləndirdi. Nəzərə alınsa ki, Azərbaycanda işsizliyin səviyyəsi 5%-dir onda yeni iş yerləri yaratmaqla bərabər həm də əmək məhsuldarlığının artırılması hədəflənməlidir. Bu da ki, mövcud iş yerlərində kadrların düzgün idarə edilməsini və onların səriştələrinin artırılması məsələsini ön plana çıxarır. Elə bu zərurətdən də dövlət orqanlarının fəaliyyətinin effektivliyini artırmaq və dövlət qulluğu sisteminin müəyyən sahələrini təkmilləşdirmək məqsədilə "Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya” qəbul edildi[1]. Strategiya dövlət qulluğu sisteminin inkişafı məqsədilə institusional quruculuq, kadr siyasəti, dövlət qulluqçularının rotasiyası, onların peşəkarlığının və fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması, dövlət qulluğunda səriştə (kompetensiya) və mütərəqqi motivasiya (həvəsləndirmə) modellərinin tətbiqi, dövlət qulluğunun informasiya təminatının yaxşılaşdırılması sahəsində və bir sıra əlaqəli sahələrdə əsaslı islahatlar aparılmasını nəzərdə tutdu. Strategiyanın 2019-2021-ci illər üçün fəaliyyət planına nəzər salsaq görürük ki, bu planda əsas vəzifələrdən biri dövlət qulluğunda institusional islahatların həyata keçirilməsidir. Bu isə dövlət qulluğu və onun xüsusi növləri ilə bağlı bir sıra anlayışların dəqiq müəyyən edilməsi və qanunvericilikdə yaranan anlaşılmazlıqların aradan qaldırılması, dövlət orqanlarının kateqoriya və iyerarxiyası sisteminin təkmilləşdirilməsi, dövlət orqanlarının struktur bölmələrinin yaradılması, onların növlərinin (adlarının) düzgün müəyyən edilməsi, habelə dövlət orqanlarının struktur bölmələrinin vahid sistemə uyğun olaraq formalaşdırılmasının təmin edilməsi, dövlət qulluğu vəzifələrinin iyerarxiyasının optimallaşdırılması, dövlət qulluğunda şəffaflığın və dövlət qulluğunun qeyri-dövlət sektorla rəqabət qabiliyyətinin artırılması və digər məsələləri nəzərdə tutur. Planda digər bir məsələlər dövlət qulluğunda kadr siyasətinin inkişafı, dövlət qulluğunda rotasiya məsələsi, dövlət qulluğunda səriştə (kompetensiya) modelinin tətbiqi, dövlət qulluqçularının peşəkarlığını və işinin səmərəliliyini artırmaq imkanlarının genişləndirilməsi, dövlət qulluğuna qəbulun təkmilləşdirilməsi, dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində effektivliyin artırılması, dövlət qulluğu vəzifəsi iddiasında olan vətəndaşların zəruri səriştələrinin qiymətləndirilməsinə imkan verən test, praktiki tapşırıq, müsahibə və digər qiymətləndirmə alətləri kompleksinin yaradılmasını əsas vəzifələrdən biri kimi hesab etmək olar. Dövlət qulluqçularının fasiləsiz peşəkar inkişafının təmin edilməsi də bu planda diqqət mərkəzində saxlanılır. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında

qısamüddətli yenidən hazırlanma və ixtisasartırma proqramlarının sayının və çeşidinin artırılması, təhsilin müasir metodlarından, elmi-texniki yeniliklərdən istifadənin genişləndirilməsi, pedaqoji heyətin nəzəri və praktiki biliklərinin, habelə pedaqoji bacarıqlarının artırılması, dövlət orqanlarının tədris mərkəzlərinin fəaliyyətinin dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılması, dövlət orqanlarının tədris mərkəzləri arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsi, dövlət qulluqçularının əlavə təhsilinin maliyyə mənbələrinin müəyyən edilməsi, o cümlədən dövlət orqanlarının büdcəsində əlavə təhsilin maliyyə mənbələrinin ayrıca bənddə nəzərdə tutulması, dövlət qulluqçularının təlimə tələbatının məqsədyönlü və səmərəli ödənilməsinin təmin edilməsi, dövlət qulluqçularının peşəkar inkişafı sisteminin təkmilləşdirilməsi dövlət qulluqçularının fasiləsiz peşəkar inkişafını təmin edəcəkdir. Bundan başqa dövlət qulluğunun informasiya təminatı və elektron dövlət qulluğunun inkişaf etdirilməsi, dövlət qulluğunda mütərəqqi motivasiya (həvələndirmə) sisteminin yaradılması, dövlət qulluğuna dair qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi və icrasına nəzarət, dövlət orqanlarının struktur bölmələrinin və dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və dövlət qulluqçularının etik davranış qaydalarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi məsələləri fəaliyyət planının əsas müddəalarındandır. Fəaliyyət Planının icrasına dövlət qurumları, nazirliklər, komitələr, agentliklər, o cümlədən Dövlət İdarəçilik Akademiyası da təhkim olunmuşdur.

### **Gələcəyin kompetensiyaları**

Gələcəyin kompetensiyaları nələrdir? Sürətlə dəyişən və qloballaşan dünyada milli xüsusiyyətlərlə idarəolunan dövlətlərdə dünyanın əksər ölkələrində tətbiq edilən universal idarəçilik modellərinin təsirinə məruz qalacaqmı? Bu gün bu suallara cavab tapmaq çətindir. Bu gün dünyada və ölkəmizdə baş verən sürətli dəyişikliklər şəraitində yeni inkişaf proseslərinin köhnə idarəçilik metodları ilə həll edilməsi artıq mümkün deyil. Bu proseslərin idarə edilməsində dövlət qulluqçuları dövlət idarəçiliyində innovativ metodların mənimsənilməsində çətinliklərlə qarşılaşa bilərlər. Bu işə dövlət qulluqçularının hazırlığı sistemin yeni forma və metodlarla yenidən təşkilini tələb edir. Bu gün dövlət idarəetmə sistemində həyata keçirilən islahatların əsas məqsədlərindən biri bu sahədə çalışan insanların davranışlarında müsbət dəyişikliklərə nail olmaq, onların öz potensiallarını reallaşdırma bilmələri üçün əlverişli şərait yaratmaqdır. Bu mənada gələcəkdə tələb olunan yeni səriştələrə yiyələnmək artıq günün tələbidir. Səriştəlilik dedikdə, dövlət qulluqçusunun malik olduğu peşə biliklərini, qazandığı vərdiş və bacarıqlarını özünün peşə xidməti prosesində səmərəli şəkildə tətbiq edə bilmə qabiliyyətini və problem situasiyalarında uğurlu fəaliyyət həyata keçirə bilməsini təmin edən şəxsi keyfiyyətləri

başına düşür. “Səriştə” latın sözündən olub “Competo” - nail olmaq, görüşmək, uyğunlaşmaq deməkdir[8]. Digər tərəfdən səriştə məsələni bilməklə problemləri həll etmək üçün potensial istəkdir. Səriştə məzmun və prosedur komponentlərini özündə birləşdirir və problemin mahiyyəti və onu həll etmək bacarığı barədə məlumatları qəbul edir. Səriştəlilik biliklərin daim yenilənməsi, bu biliklərin müəyyən şərtlərdə uğurlu tətbiqi üçün yeni məlumatlara sahib olmaq deməkdir. Gələcək mütəxəssisin idarəetmə səriştələrinin məzmunu və quruluşu şəxsiyyət-refleksiv, motivasiya-dəyər və fəaliyyət kimi qəbul edilir. Ölkənin siyasi elitasının fəaliyyətinin keyfiyyəti, gələcək dövlət idarəçiliyi mütəxəssislərinin nə qədər səriştəli olmasından asılıdır. Bir çox tədqiqatçılar səriştələrin quruluşunu aşağıdakı kimi izah edirlər:



**Sxem 2.** Müxtəlif mənbələrdən toplanmış məlumatlar müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Səriştənin məzmununu başa düşmək üçün əsas yanaşmalara diqqət yetirək. Bunlar 1960-cı ildə ABŞ-da yaranmış “Davranışçı yanaşma”dır. Burada bacarıq, işçinin “düzgün” davranış göstərə biləcəyi və nəticədə işdə daha yüksək nəticələr əldə edə biləcəyi əsas xüsusiyyət kimi qəbul edilir. “Funksional yanaşma” 1980-ci illərin əvvəllərində Böyük Britaniyada yarandı və bu bacarıq – işçinin standartlara cavab vermək və işi yerinə yetirmək bacarığı kimi başa düşüldü. “Fərdi yanaşma”1990-cı ildən bəri Fransada tətbiq olunur bu isə işçinin konkret daxili tələblərini nəzərə alaraq fəaliyyətlərini həyata keçirmə qabiliyyəti kimi dəyərləndirilir. 1990-cı illərdən bəri Almaniyada da “Çoxölçülü yanaşma” kompetensiyası mövcuddur ki, bu da işçinin konkret fəaliyyətin öhdəsindən gəlmə qabiliyyətini təyin edən fərdi, peşəkar və konseptual xüsusiyyətlərin birləşməsinin mövcud olmasından irəli gəlir. 2000-ci ildən Konstruktiv situasiya yanaşması kimi qəbul edilən səriştənin vahid tərifini yoxdur. Səriştənin uyğun bir tərifini vermək üçün vəziyyəti və təşkilatın

ehtiyaclarını nəzərə almaq daha vacibdir. Buna əsasən demək olar ki, idarəetmə səriştələri dövlət idarəçiliyi məzununun hazırlanmasında mühüm rol oynayır və bu bir sıra amillərlə izah olunur: -dövlət və bələdiyyə işçilərinin peşə hazırlığı üçün dövlətin artan tələbləri və təhsil ehtiyacları ilə. Dövlət idarəetmə sistemindəki mütəxəssislərin peşəkar səriştəsinə dair tələblər müxtəlifdir və öz növbəsində idarəetmə səriştəsinin mahiyyətini başa düşməkdən və özünə hörmət etmə qabiliyyəti, təhlil etmək və düzgün nəticələr çıxarmaq bacarığı ilə başa çatan anlayışların birmənalı olmaması ilə xarakterizə olunan kompleks bir təşkilatı quruluşu təmsil edir. Gələcək bir mütəxəssisin səlahiyyətinə dair işində “səriştəlilik” konsepsiyasının məzmununu müəyyənləşdirərək rus alimi A.A.Dunyuşin aşağıdakı müddəaları irəli sürür [6]:

a) səriştə müəyyən bir fəaliyyət növünün subyektinə xas olan xüsusiyyət kimi qəbul edilə bilər;

c) fərdin iradi potensialı, kommunikativ xüsusiyyətlər sistemi, zəka, münasibətlər, motivasiya amilləri və şəxsiyyət oriyentasiyası səriştəlilik üçün şərtidir;

d) səriştəlilik fəaliyyətin subyektinin, peşəkar qrupun, fəaliyyətin subyektinin olmasını təmin edir.

Gələcək dövlət idarəetmə mütəxəssisinin idarəetmə səriştəsinin məzmunu gələcək dövlət idarəetməsi mütəxəssisinin məqsədləri, vəzifələri və fəaliyyətinin mahiyyəti ilə müəyyənləşdirilir və peşəkar, nəzəri və praktik hazırlığı, habelə idarəetmə qərarlarını qəbul etmək və həyata keçirmək bacarığını, ümumilikdə – peşəkar əhəmiyyətli keyfiyyətlər və peşəkar vəzifələr sistemini əhatə edir. Belə təsəvvür etmək olar ki, gələcək dövlət idarəetməsi mütəxəssisinin idarəetmə səriştəsinin formalaşdırılması prosesi aşağıdakılarla xarakterizə olunacaqdır:

– motivlər, maraqlar, baxışlar, ehtiyac və istək idealları – peşə baxımından əhəmiyyətli prinsiplərin formalaşması;

– tələbələr onlar üçün peşə baxımından əhəmiyyətli olan idrak məqsədlərinə çatdıqda təhsil fəaliyyətlərinin inkişafının intensivliyi;

– peşəkar bilik və bacarıq, istehsal, iqtisadi, idarəetmə və tədqiqat fəaliyyətinin icrası üçün formalaşma səviyyəsi.

Bundan irəli gələrək dövlət idarəçiliyində mütəxəssisin idarəetmə səriştəsinin məzmunu onun peşə yönümündə - istehsal, iqtisadi idarəetmə və tədqiqat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün bilik, bacarıq və bacarıqların mənimsənilməsindədir. Beləliklə, gələcək dövlət idarəetməsi mütəxəssisinin idarəetmə səriştəsi strukturunda aşağıdakı komponentləri ayırd edə bilərik:

– şəxsiyyət-refleksiv, idarəetmə səriştəsi strukturundakı idarəetmə fəaliyyəti üçün vacib bir komponentdir, çünki bir mütəxəssisin şəxsi keyfiyyətləri məcmusu kimi çıxış edir, ünsiyyət, humanizm, liderlik, əməkdaşlıq, məsuliyyət, empatiya, özünə inam, məyusluq, tolerantlıq, düşüncə və s. emosional sabitlik;

– motivasiya-dəyər ehtiyacları, motivləri və dəyər yönümlərini əhatə edən bir komponent kimi çıxış edir; motivasiya daxili tənzimləyici olduğu üçün hər hansı bir şəxsiyyətin strukturunda davranışın hərəkətverici qüvvəsi kimi işləyən bir işçinin çalışması üçün bir stimül kimi motivasiya;

– fəaliyyət komponenti, bir mütəxəssisin uyğun gəlməsi lazım olan müəyyən bilik və bacarıq, peşə (idarəetmə) fəaliyyəti həyata keçirməyə hazır olması kimi fəaliyyət göstərir.

Problemin nəzəri cəhətdən təhlili əsasında qeyd etmək olar ki, gələcək dövlət idarəetməsi mütəxəssisinin idarəetmə səriştəsinin məzmunu və quruluşunu müəyyənləşdirmək üçün çox sayda analiz və yanaşmanın olması labüddür və bu məsələnin müəyyən obyektiv mürəkkəbliyini göstərir. Yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmə səriştəsinin quruluşu və məzmunu bir şəxsin peşə dəyərləri, səriştələri, bilik və bacarıqları, ayrılmaz xüsusiyyətləri məcmusu kimi qəbul olunur.

Sonda belə nəticəyə gəlmək olar ki, dövlət qulluğunda kompetensiya modelinin tətbiqi ilə hazırkı vəziyyətdə dövlət qulluqçularının zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsində, dövlət qulluğunun yeni əsaslarla təşkilində o cümlədən qeyri-peşəkar kadrların filtrasiyası, qiymətləndirmə nəticəsində kadrların vəzifə pilləsində yüksəlməsi və zəif göstəriciləri olanların isə təlim və təhsilə cəlb edilməsi asanlaşacaqdır. Bundan başqa Azərbaycan dövlət qulluğunda səriştə (kompetensiya) modelinin tətbiqi dövlət qulluqçularının peşəkarlığını və işinin səmərəliliyini artıracaq, dövlət qulluğu vəzifələri üzrə yalnız formal tələbləri deyil, bu vəzifələrin tutulması üçün zəruri səriştələri, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi mexanizmlərini də müəyyən edəcəkdir. Səriştə modelinin tətbiqi ilə dövlət qulluğu vəzifələrinin onların fəaliyyət sahələri üzrə qruplaşdırılması və qruplar daxilində vəzifə profillərinin yaradılması məsələsi tənzimlənəcəkdir. Səriştə (kompetensiya) modeli dövlət qulluğuna qəbul və dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı əsas meyar kimi tətbiq olunacaqdır. Dövlət qulluğu vəzifəsi iddiasında olan vətəndaşların zəruri səriştələrinin qiymətləndirilməsi məqsədilə test, praktiki tapşırıq, müsahibə və digər qiymətləndirmə alətləri kompleksi hazırlananda hər bir konkret vəzifə üzrə kompetensiyalar müəyyən edilməlidir. Bundan əlavə regional icra strukturlarında kompetensiyaların müəyyənləşdirilməsi üçün təklif etdiyimiz metodların da tətbiq edilməsi məqsədə müvafiq olardı:

- 1) İşçilərin iş yerlərində gündəlik olaraq müvafiq kompetensiyaları inkişaf etdirmək üçün konkret tapşırıqların icrasını təşkil etmək;
- 2) Daha üstün kompetensiya tələb olunan yuxarı vəzifələrə müvəqqəti təyin olunma (layihə və müxtəlif proqramlarda iştirak müddətində);

3) Digər işçinin təcrübəsinin öyrənilməsi əsasında təlimlərə cəlb etmək, kompetensiyası daha inkişaf etmiş kadrların fəaliyyətini müşayiət etmək;

4) Əksəlaqə əsasında inkişaf: həmkarlar və tabeçilikdə olan işçilərlə konkret kompetensiyaların tətbiq edilməsi nöqteyi-nəzərindən müzakirə edilməsi;

5) Özünütəhsil: öz işini analiz etmək, müstəqil olaraq daha səmərəli fəaliyyət formalarının axtarılması, xüsusi ədəbiyyatın oxunması;

6) Əsas iş yerindən kənar təhsil proqramlarında, trening və seminarlarda iştirak.

Təklif etdiyimiz bu formaların dövlət qulluqçularının kompetensiyalarının artırılması və qiymətləndirilməsi nöqteyi-nəzərindən faydalı olacağına, peşəkar kadr korpusunun formalaşmasında, onların kompetensiyalarının daha da inkişaf etməsinə, bilik və bacarığının artmasına gətirib çıxaracağına inanırıq.

## Ədəbiyyat:

1. “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. Azərbaycan Respublikasının Qanunvericilik toplusu, № 11, 2018.
2. “Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə Strateji Yol Xəritələrinin təsdiq edilməsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. 6 dekabr 2016-cı il, № 1138. <http://www.e-qanun.az/framework/34254>
3. Dövlət qulluğu haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Hüquq nəşriyyatı 2020-cı il.
4. Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi qaydaları, <http://huquqiaktlar.gov.az/StatementDetails.aspx?statementId=30716>
5. Muradov Ş. Azərbaycan Respublikası əhalisinin dinamikası və quruluşu: əsas demografik və etno-demokratik dəyişikliklər (1897-2007-ci illər). Bakı “Elm” 2008. 235 s. <https://www.azstat.org/Kitweb/zipfiles/00579.pdf>
6. Duniyşin A.A. Yerli idarəetmə işçilərinin sosial və psixoloji sərəştəsinin formalaşmasının pedaqoji aspektləri: dis.Cand. ped. Elmlər: 13.00.08. - M., 2003.
7. Raven, J. (1984/1997). Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. Unionville, New York: Royal Fireworks Press. [www.rfwp.com](http://www.rfwp.com) (First published in 1984 in London, England, by H. K. Lewis.)
8. Encyclopaedia-Britannica <https://www.britannica.com/science/competence-cognitive>
9. Urkhan Alakbarov, Ziyafat Habibova, Rajab Rahimli “The Role of Human Resources in Comprehensive Regional Sustainable Development: The Case of Azerbaijan” “International Journal of Economics and Financial Issues” 2020,10(3),79-82. <https://econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/9303/pdf>
10. Rajab Rahimli Performance appraisal of civil servants for human capacity development in Azerbaijan UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD/Realidades comparadas en América Latina y Eurasia/ Vol. 12 Núm. 2. Cuba, 2020. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1546/1556> pp.466-472.
11. Maslow Abraham, Motivation and personality, 2nd edition, New York, Harper and Row, 1970. [http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation\\_and\\_Personality-Maslow.pdf](http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf)
12. McCarthy A.M., Garavan T.N., (2001), “360 degree feedback processes: Performance improvement and employee career development”, Journal of European Industrial Training, 2001, Vol:25, No:1.

13. Ли Куан Ю: «Если неправильно управлять страной, все умные люди уедут». // islam-today.ru (28 апреля 2012 года)
14. Юрьева О.В. Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс].  
<http://cheloveknauka.com/v/272761/d#?page=8> (дата обращения: 19.12.2020).
15. Кудрявцева Е.И., Макалатия И.Н. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема / Е.И. Кудрявцева, И.Н. Макалатия // Настоящее и будущее социальных технологий: Материалы VIII международной конференции. — СПб: Изд-во СЗАГС. – 2011. – С. 262–267. <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/323> (дата обращения: 08.12.2020).
16. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления. [Электронный ресурс] / под ред. Шклярчук М.С., Гаркуши Н.С. – М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с. – URL: [https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency\\_Model\\_CDTO\\_RANEPА.pdf](https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPА.pdf) ( дата обращения: 10.12.2020 ).
17. К.В. Турняк, М.А. Шакина. Модели профессиональных компетенции работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт.  
[https://www.hse.ru/data/2013/03/18/1292655377/Turnyak%20K.V.,%20Shakina%20M.A.\\_article.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/03/18/1292655377/Turnyak%20K.V.,%20Shakina%20M.A._article.pdf)
18. «Большая восьмерка» компетенций компании SHL [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nikomaha.ru/bolshaya-vosmerka-kompetencij-kompanii-shl/> (дата обращения: 12.12.2020).
19. Мирзалиев Р. Ф., Модель компетенции в сфере управления человеческими ресурсами в органах государственной службы. Science, technologies, innovations • 2018, № 1. Стр.53.  
<http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2019/01/2018-1-%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%B2.pdf>
20. <https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/>
21. <https://www.president.az/>
22. [https://www.dim.gov.az](https://www.dim.gov.az/)
23. [https://www.e-qanun.az](https://www.e-qanun.az/)



## SUMMARY

### INCREASING EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS: PERSONNEL TRAINING AND TRANSITION TO A COMPETENCE MODEL

**Rahimli R.Z.**

*The Academy of Public Administration under  
the President of the Republic of Azerbaijan,  
PhD in Political Science, Associate Professor*

**Hasanov A.V.**

*The Academy of Public Administration under  
the President of the Republic of Azerbaijan*

This article includes a review of current approaches to personnel assessment as well as an analysis of responsibilities and the models of their evaluation for different categories and groups of state positions, utilized by regional agencies of the executive power of Azerbaijan. The study further analysis the models of evaluation in result-oriented systems, the advantages and limitations of various models of competencies used in government bodies in Azerbaijan, the overview of foreign experience of competency models in various management systems.

**Keywords:** *competencies, competency models, public officers, public service, professional competence, professional strengths, personnel management*

## РЕЗЮМЕ

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ПОДГОТОВКА КАДРОВ И ПЕРЕХОД НА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ

**Рагимли Р.З.**

*Академия Государственного Управления при  
Президенте Азербайджанской Республики,  
доктор философии по политическим наукам, доцент*

**Гасанов А.В.**

*Академия Государственного Управления при  
Президенте Азербайджанской Республики*

В научной статье представлен обзор современных подходов к оценке персонала, а также моделей компетенций и методов их оценки для различных категорий и групп должностей, используемых в региональных органах исполнительной власти Азербайджана. Проведены анализ моделей оценки в системах, ориентированных на результат; анализ применяемых в азербайджанских и зарубежных органах государственной власти моделей компетенций; анализ преимуществ и ограничений различных моделей компетенций, применяемых в органах государственной власти в Азербайджане; обзор зарубежного опыта применения моделей компетенций в различных управленческих системах.

**Ключевые слова:** *компетенции, модели компетенций, государственные служащие, государственная служба, профессиональная компетентность, профессиональные качества, управление персоналом*

Bu iş Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondunun maliyyə yardımı ilə yerinə yetirilmişdir – Qrant № EIF/MQM/Elm-Təhsil-1-2016-1(26)-71/06/5-M-12