

UOT 35107/.08

UOT 342.9.07

**DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ İSLAHATLAR VƏ DÖVLƏT QULLUĞU  
SİSTEMİNİN FORMALAŞDIRILMASININ  
MÜASİR İNNOVATİV METODLARI****R.Z.RƏHİMLİ***Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında**Dövlət İdarəçilik Akademiyası**rehimli@yahoo.com*

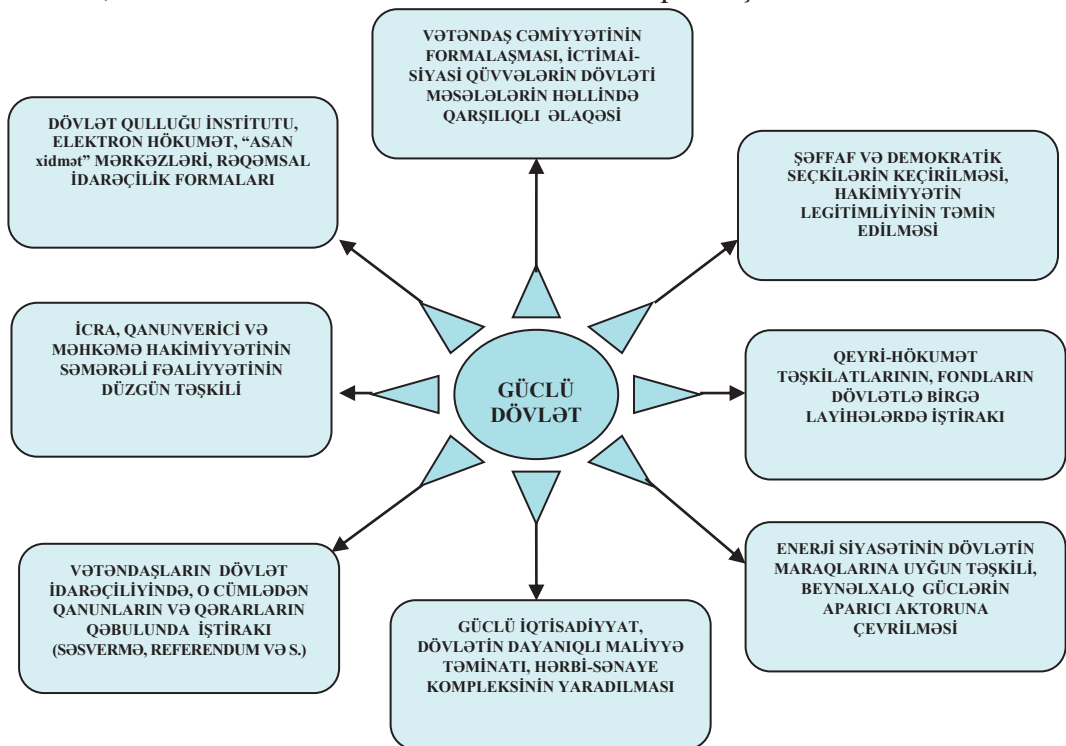
*Məqalədə Azərbaycanda dövlət idarəçilik sisteminə islahatlar, dövlət qulluğu sisteminin formalaşdırılması, hüquqi bazasının yaradılması və bu sahədə aparılan islahatlardan bəhs olunur. Eyni zamanda dövlət qulluğu sahəsindəki islahatları sürətləndirmək, dövlət qulluğunu daha yaxşı təşkil etmək məqsədilə həyata keçirilən layihələrin və dövlət proqramlarının reallaşması nəticəsində əldə olunmuş nailiyyətlər təhlil edilmişdir. Məqalədə həmçinin, dövlət qulluğunun təkmilləşdirilməsi məqsədilə yaradılmış mərkəzlərin fəaliyyəti, dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsinin yeni qaydaları və dövlət idarəçiliyində islahatların əsasını formalaşdırılan milli prioritetlər ətrafı incələnmiş və gələcəkdə dövlət qulluğu sisteminin təkmilləşdirilməsi sahəsində aparılacaq islahatların mühüm istiqamətləri qeyd edilmişdir.*

**Açar sözlər:** dövlət idarəçiliyi, dövlət qulluğu sistemi, qiymətləndirmə, dövlət qulluğunda islahatlar, dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsi

Respublikamız yenidən müstəqillik qazandıqdan sonra ölkəmizdə müasir dünyada qəbul edilmiş dövlət idarəetmə sistemlərinə uyğun milli dövlət quruculuğu istiqamətində islahatların həyata keçirilməsinə ehtiyac duyulurdu. Yetmiş il ölkədə mövcud olmuş sovet dövlət aparatının yerində müstəqil Azərbaycanın dövlət idarəçilik aparatı formalaşmağa və ölkə həyatının bütün sahələrində islahatlar prosesinə başlandı. İslahatlar yalnız sosial-iqtisadi sahəni deyil, həm də inzibati idarəçilik sistemini əhatə etdi. İnzibati islahatların həyata keçirilməsi və xüsusən də dövlət qulluğunda islahatların aparılması yalnız dövlət quruculuğunun həyata keçirilməsi zərurəti ilə deyil, həm də global tendensiyaların təsiri ilə şərtləndirildi.

Tarixə nəzər salsaq görərik ki, **hər bir** xalqın və dövlətin inkişafında milli liderlərin müstəsna xidmətləri olmuşdur. Azərbaycan xalqının ümummillî lideri Heydər Əliyevin ölkəmizin sosial-iqtisadi, siyasi, hərbi və mədəni in-

kişafında misilsiz xidmətləri vardır. Heydər Əliyev Azərbaycanda dövlət idarəçilik sistemini formalaşdırdı, onun hüquqi bazasını və gələcək perspektivlərini müəyyən etdi. Aşağıdakı sxemdən də görüldüyü kimi ölkəmizdə güclü dövlətin formalaşdırılması üçün məqsədlərə hədəflənmiş, balanslaşdırılmış və mövcud şəraitə uyğun düzgün strategiya sərgiləyərək məntiqli və əsaslandırılmış daxili və xarici siyasətin həyata keçirilməsi təmin edilmiş və dövlət idarəçiliyində islahatların prioritet istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir. Heydər Əliyev yolunun layiqli davamçısı Prezident İlham Əliyevin müasir Azərbaycanın dövlət idarəçiliyində innovativ və yeni hibrid idarəçilik metodlarının tətbiq etməsi nəticəsində ölkəmiz az bir zamanda dünyanın aparıcı ölkələri ilə bir sırada, bəzi hallarda isə onlardan da ön sıralarda qərarlaşdı.



**Sxem 1.** Dövlət idarəçiliyində həyata keçirilən islahatların əsas istiqamətləri

1995-ci ildə qəbul olunan Konstitusiyaya əsasında Azərbaycanda müasir, səmərəli dövlət qulluğu sisteminin yaradılması siyasəti strateji prioritet elan edildi və bu sahədə daha sürətli mütərəqqi inkişafı təmin etmək məqsədilə 1996-cı ildə Hüquqi İslahat Komissiyası, 1998-ci ildə isə Dövlət idarəetmə sisteminə islahatlar aparılması üzrə Dövlət Komissiyası yaradıldı. Bu Komissiyalar bilavasitə dövlət idarəçiliyi sisteminin inkişafı, dövlət qulluğu sisteminin təşkili və təkmilləşdirilməsi, dövlət qulluqçularının sosial müdafiəsinin təmin olunması istiqamətində normativ-hüquqi aktların işlənilib hazırlanması ilə bağlı mühüm işlər gördü. Belə ki, Azərbaycanda dövlət idarəetməsinin mühüm ins-

titullarından biri olan dövlət qulluğu sisteminin formalaşması istiqamətində əsaslı addımlar atıldı, dövlət aparatı təkmilləşdirildi, dövlətin məqsəd və funksiyalarını icra etməyə, iqtisadiyyatın səmərəliliyini artırmağa, vətəndaş cəmiyyətinin inkişafına yönəlmiş demokratik, dünyəvi dövlət quruluşuna müvafiq dövlət qulluğu institutu yaradıldı. Dövlətin səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət dövlət qulluqçularının hazırlanmasına da ehtiyac duyulurdu. Bu məqsədlə dövlət idarəçilik sahəsi üçün mütəxəssis hazırlanması işinin müasir tələblərə uyğun qurulması üçün 1999-cu ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası yaradıldı. Ölkədə ilk dəfə Prezident yanında yaradılan bu təhsil müəssisəsinin üzərinə Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluqçularının hazırlanması və əlavə təhsilinin həyata keçirilməsi kimi həlli vacib olan məsələlər qoyuldu. Sonrakı illərdə ölkə Prezidenti İlham Əliyev tərəfindən Akademiyanın fəaliyyətinin daha da təkmilləşdirilməsi məqsədilə Fərmanlar imzalandı. 2014-cü il 11 dekabr və 2017-ci il 22 sentyabr tarixlərində imzalanan Fərmanlarda Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası dövlət qulluqçuları üçün ixtisasartırma və yenidənhazırlanma növləri üzrə əlavə təhsilinin təşkili, dövlət idarəçiliyi və icra hakimiyyəti orqanları üçün müvafiq ixtisaslar üzrə mütəxəssis hazırlığını və əlavə təhsili həyata keçirən aparıcı tədris, metodik, elm və analitik informasiya mərkəzi kimi dəyərləndirilmişdir.

Azərbaycan Respublikasının dövlət idarəetmə sistemində islahatlar aparılması üzrə Dövlət Komissiyasının fəaliyyəti nəticəsində 2000-ci il iyulun 21-də “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu qəbul edildi. Bu Qanun Azərbaycanda dövlət qulluğu sahəsində vahid dövlət siyasətinin formalaşdırılmasının əsasını qoydu, bu sahədə kadr siyasətinin əsas prinsipləri, dövlət qulluqçularının cəmiyyətdəki yerini və onların hüquq və vəzifələrini müəyyənləşdirdi. Azərbaycanda Avropa Birliyinin TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Müstəqil Dövlətlər Birliyinə Texniki Yardım) Proqramı çərçivəsində dövlət qulluğu sahəsində islahatlara yardım üzrə layihənin icrasına başlanıldı və davam etdiyi 2 il müddətində ölkəmizdə dövlət qulluğu və inzibati islahatların həyata keçirilməsi üzrə konsepsiya hazırlandı. 2003-cü ildə İnzibati və yardımçı vəzifələrin təsnifat toplusunun təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı da imzalandı. Fərmanla Azərbaycan Respublikası Prezidentinin nomenklaturuna aid edilən mərkəzi və yerli icra hakimiyyəti orqanlarının aparatlarında işləyən dövlət qulluqçularına ixtisas dərəcələrinin verilməsi təmin edildi. Bundan əlavə 2003-cü ildə “Dövlət qulluqçuları üçün bəzi təminatlar haqqında”, 2004-cü ildə isə “Dövlət qulluqçularının pensiya təminatı haqqında” Fərmanlar imzalandı. Dövlət qulluğu sahəsindəki islahatları sürətləndirmək, dövlət qulluğunu daha yaxşı təşkil etmək məqsədilə 2005-ci ildə Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiya yaradıldı. Komissiyanın əsas fəaliyyət istiqaməti Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 55-ci maddəsinə müvafiq

fiq olaraq vətəndaşların dövlətin idarə olunmasında iştirak etmək hüququnun həyata keçirilməsi üçün dövlət qulluğuna qəbulun bərabərlik, şəffaflıq və müsabiqə əsasında keçirilməsi ilə bağlı idi. (Ölkə başçısının 2016-cı il 11 aprel tarixli Fərmanı ilə Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiya ləğv olunaraq yeni yaradılan Dövlət İmtahan Mərkəzinin tərkibinə daxil edildi). Eyni zamanda 2006-cı ildə "Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluqçuları Reyestrinin aparılması qaydaları", "Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması qaydaları", 2007-ci ildə isə "Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında" Qanunlar qəbul edildi. Bu Qanun dövlət qulluqçuları üçün etik davranış qaydalarını və prinsiplərini və onlara əməl edilməsi ilə bağlı hüquqi mexanizmlərini müəyyənləşdirdi.

Dövlət idarəçiliyi fəaliyyətinin nəticələrinin proqnozlaşdırılması daha optimal nəticələrin əldə olunmasına hesablanmış tədbirlərin həyata keçirilməsini və insan resurslarından daha düzgün istifadə mexanizmlərinin işlənib hazırlanmasını asanlaşdırır. Belə ki, dövlət idarəçiliyində islahatlar həyata keçirilərkən "Azərbaycan Respublikasında rabitə və informasiya texnologiyalarının inkişafı üzrə 2010-2012-ci illər üçün Dövlət Proqramı (Elektron Azərbaycan)", eləcə də informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının inkişafı ilə bağlı qəbul edilən digər normativ hüquqi aktlar əsasında dövlət orqanlarının əhaliyə beynəlxalq standartlara uyğun elektron xidmətlər göstərməsi sahəsində hüquqi baza formalaşdırıldı. Modern və çevik idarəetmənin təmin edilməsi, dövlət orqanlarının və Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən yaradılan publik hüquqi şəxslərin fəaliyyətində şəffaflığın artırılması və korrupsiyaya şərait yaranan halların aradan qaldırılması üçün əhaliyə elektron xidmətlərin göstərilməsinə başlanıldı və qısa zaman kəsiyində bu xidmətlər geniş vüsət aldı. Azərbaycan Respublikasında "elektron hökumət"lə bağlı ideya ilk dəfə olaraq "Azərbaycan Respublikasının inkişafı naminə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları üzrə Milli Strategiya (2003-2012-ci illər)" sənədində ifadə olunub. 2004-cü ildə Rabitə və İnformasiya Texnologiyaları Nazirliyi (indiki Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi) məhz bu mühüm strategiyanın həyata keçirilməsi üçün yaradıldı. Belə ki, nazirlik "Azərbaycan Respublikasının inkişafı naminə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları üzrə Milli Strategiyası"nın həyata keçirilməsi istiqamətində 2005-2008-ci illər və 2010-2012-ci illər üçün "Elektron Azərbaycan" Dövlət proqramlarını reallaşdırıb [7]. Bu proqramlar informasiya cəmiyyətinin formalaşdırılması və elektron hökumət quruculuğu istiqamətində mühüm addım olmaqla, Azərbaycanda dövlət qulluğu sistemində innovasiyaların tətbiqi baxımından olduqca əhəmiyyətli idi. Dövlət qulluğunun müasirləşdirilməsi, şəffaflığın artırılması və idarəetmədə yeni fəaliyyət üslubunun formalaşdırılması istiqamətində mühüm tədbirlərdən biri də Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2012-ci il 13 iyul tarixli 685 nömrəli Fərmanına əsasən Prezident yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin yaradılması oldu. Agentliyin nəzdində

isə “ASAN xidmət” mərkəzləri yaradıldı. Mərkəzlərin yaradılmasında məqsəd dövlət orqanlarının fəaliyyətində şəffaflığın artırılmasının, vətəndaşlara göstərilən xidmətlərin daha keyfiyyətli, rahat, yeni üslubda və müasir innovasiyaları tətbiq etməklə həyata keçirilməsinin, vətəndaşlara münasibətdə etik qaydalara, nəzakətli davranışa əməl edilməsinin, vətəndaş məmnunluğunun təmin olunmasının zəruriliyini nəzərə alaraq, dövlət orqanları tərəfindən göstərilən xidmətlərin təkmilləşdirilməsi, elektron xidmətlərə keçidin sürətləndirilməsi idi. Artıq bu gün Azərbaycanda 21 “ASAN xidmət” mərkəzi vətəndaşlara yüksək keyfiyyətli dövlət və sosial xidmətlər göstərir. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritələrində və Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2021-ci il 2 fevral tarixli 2469 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”də Dövlət Agentliyinə aid olan tədbirlərin icrasına uyğun olaraq Agentliyin 2022-2024-cü illəri əhatə edən Strateji Planı hazırlanmışdır. Mövcud Strateji Planın fəaliyyət istiqamətləri Birləşmiş Millətlər Təşkilatının 2015-2030-cu illəri əhatə edən Davamlı İnkişaf Məqsədlərində müəyyən edilən 8-ci (İnklüziv və davamlı iqtisadi artımı, hamı üçün məşğulluğu və layiqli əməyi təşviq etmək), 9-cu (Möhkəm infrastruktur yaratmaq, inklüziv və dayanıqlı sənayeləşməni təşviq etmək və innovasiyaların inkişafına dəstək vermək), 16-cı (Ədalətli, sülhsevər və açıq cəmiyyətləri təşviq etmək) və 17-ci (Davamlı inkişaf üçün qlobal əməkdaşlığı canlandırmaq) məqsədlərinə uyğun formalaşdırılmışdır. Strateji Plan Dövlət Agentliyinin funksiyalarına uyğun olaraq innovasiyaların və qabaqcıl təcrübələrin tətbiqi ilə dövlət xidmətlərini davamlı inkişaf etdirməyə və vətəndaşların sosial, iqtisadi və ictimai rifahının yaxşılaşdırılmasına yönəlmişdir. Dövlət Agentliyi fəaliyyətini təkmil idarəçilik (good governance) metodları əsasında formalaşdırır, əsasnaməsi və digər normativ hüquqi aktlarla ona həvalə olunmuş vəzifə və funksiyalara uyğun olaraq fəaliyyətini təşkil edir [9].

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi, Azərbaycanda dövlət qulluğu sisteminin formalaşdırılması istiqamətində aparılan islahatlardan biri də dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi olmuşdur. Belə ki, 2016-cı ildə Azərbaycanda dövlət qulluğu üçün kadrların müsabiqə əsasında seçilməsi və digər məsələlərin tənzimlənməsi məqsədilə Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi yaradıldı. Mərkəzə dövlət qulluğu sahəsində dövlət siyasətinin formalaşdırılmasında iştirak etmək və bu siyasətin həyata keçirilməsini təmin etmək, dövlət qulluğuna dair qanunvericiliyin icra vəziyyətini öyrənmək, dövlət qulluğu məsələləri üzrə beynəlxalq əməkdaşlığı həyata keçirmək, dövlət qulluqçuları tərəfindən etik davranış qaydalarına əməl edilməsi vəziyyətini öyrənmək, dövlət qulluqçularının reyestrini aparmaq və s. məsələlər həvalə edildi.

Dövlət idarəetməsinin mühüm institutlarından biri olan dövlət qulluğu sisteminin inkişaf etdirilməsi məqsədilə əsas hədəfləri və bu hədəflərə çatmaq üçün orta və uzun müddəti əhatə edən çoxsaxəli, ardıcıl, mərhələli tədbirləri

müəyyənləşdirmək məqsədilə 23 noyabr 2018-ci il tarixində Prezident İlham Əliyev tərəfindən “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019-2025-ci illər üçün Strategiya” təsdiq edildi. Strategiyanın əsas məqsədi dövlət qulluğu sistemində idarəçiliyin təkmilləşdirilməsi, dövlət orqanlarının kadr potensialının inkişaf etdirilməsi, yüksək mənəvi və etik dəyərləri əsas tutan, bilik, bacarıq və müsbət şəxsi keyfiyyətləri ilə seçilən dövlət qulluqçuları korpusunu formalaşdırmaqla dövlət orqanlarının fəaliyyətində səmərəliliyin artırılmasıdır. Strategiya dövlət qulluğu sisteminin inkişafı məqsədilə institutional 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 islahatların həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Strategiyanın icrası 2019-2021-ci və 2022-2025-ci illəri əhatə edən iki fəaliyyət planının həyata keçirilməsi ilə təmin edilmişdir. Fəaliyyət planları strategiyada nəzərdə tutulan əsas inkişaf istiqamətləri üzrə müvafiq hədəfləri, həmin hədəflərə çatmaq üçün həyata keçirilməsi tələb olunan konkret tədbirləri, icraçıları və müddətləri özündə əks etdirmişdir. Bu strategiyanın icrasının təmin olunması məqsədilə dövlət qulluqçularının rotasiya qaydalarının layihəsi hazırlanmışdır. Eyni zamanda strategiyada müəyyən olunmuş plan üzrə 2020-2021-ci tədris ilində Dövlət İdarəçilik Akademiyasında dövlət qulluqçularının əlavə təhsilinin təşkili və peşə bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi məqsədilə rəhbər vəzifəli və digər dövlət qulluqçularının fasiləsiz təhsilinin təşkili çərçivəsində müxtəlif müddətli fokus qruplar üçün ən son yeniliklər əsasında daim yenilənən və distant formada təşkili mümkün olan təlimlər paketi formalaşdırılmışdır. Təlimlər fokus auditoriyasının xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq distant, interaktiv formada, qısa və uzunmüddətli, tanınmış milli və xarici ekspertlərin iştirakı ilə keçirilmişdir. Təlimlərin səmərəliliyini artırmaq məqsədi ilə ayrı-ayrı nazirlik və dövlət qurumlarının maraqlı olduqları istiqamətlər müəyyən edilmiş, 2000-dən çox dövlət qulluqçuları arasında aparılan sorğu əsasında alınan nəticələr müəyyənləşdirilmiş istiqamətlər üzrə iş proqramlarının tərtibində nəzərə alınmışdır.

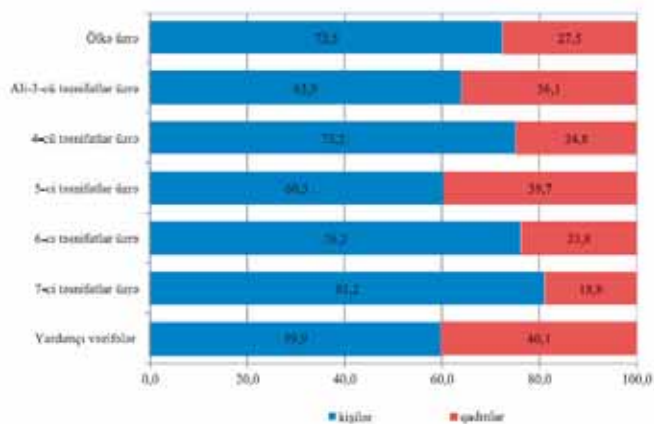
Dövlət qulluğu sahəsində aparılan islahatlardan biri də dövlət qulluqçuları haqqında məlumatların toplanması, təzələnməsi və təhlil edilməsi, onların qulluqda yüksəliş yolu ilə seçilməsi, yerləşdirilməsi, ixtisas dərəcələrinin artırılması məsələlərinin və dövlət qulluğu ilə bağlı digər məsələlərin həllində məlumatlardan istifadə edilməsidir. Bu məqsədlə “Dövlət Reyestri” elektron məlumat sistemi yaradılmışdır. Dövlət Reyestri Prezident Administrasiyası və DİM tərəfindən aparılır. Reyestr dövlət qulluqçuları haqqında informasiya resursu olmaqla mühüm əhəmiyyətə malikdir. Eyni zamanda, reyestr statistik məlumatların əldə edilməsi və müxtəlif təhlillərin aparılması üçün vacib bir alətdir [12].

Dövlət qulluğunda tətbiq olunan innovativ metodlardan biri də Azərbaycanda kadr ehtiyatı bankının yaradılmasını təmin etmək məqsədilə intellektual səviyyəsi və idarəçilik bacarıqları yüksək olan perspektiv rəhbər şəxslərin



müəyyən edilməsi üçün Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 26 iyul 2019-cu il tarixli Sərəncamı ilə “Yüksəliş” müsabiqəsinin təsis edilməsi olmuşdur. “Yüksəliş” müsabiqəsi yeni nəsil idarəçiləri, liderlik müstəvisində progressiv düşüncə, çevik idarəçilik bacarıqlarına malik peşəkarları aşkara çıxarmaq, onların potensialını lazımı sahələrə yönləndirmək, eyni zamanda, peşəkar kadrların dəyərləndirilməsi və dəstəklənməsi baxımından ölkəmiz üçün böyük əhəmiyyətli müsabiqədir. 2021-ci ilin 10-11 iyul tarixlərində “Yüksəliş” müsabiqəsinin final mərhələsinə iştirak hüququ qazanmış 112 nəfər iştirakçıdan 27-si qalib elan olunmuş və hər birinə 20 min manat məbləğində qrant təqdim edilmişdir.

Bu gün Azərbaycanda dövlət qulluqçularının sayı respublikada məşğul əhalinin cəmi altı faizini təşkil edir. Dövlət Statistika Komitəsinin 2021-ci il yanvarın 1-nə olan məlumatına görə ölkədə dövlət qulluqçularının sayı 26,7 min nəfərdir. Onlardan 72,5 faizini kişilər, 27,5 faizini qadınlar təşkil edir.



**Sxem 2.** 2021-ci ilin yanvar ayının 1-ci vəziyyətinə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin cins üzrə bölgüsü, faizlə. *Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr, Statistik məcmuə, Bakı-2021, s. 23.*

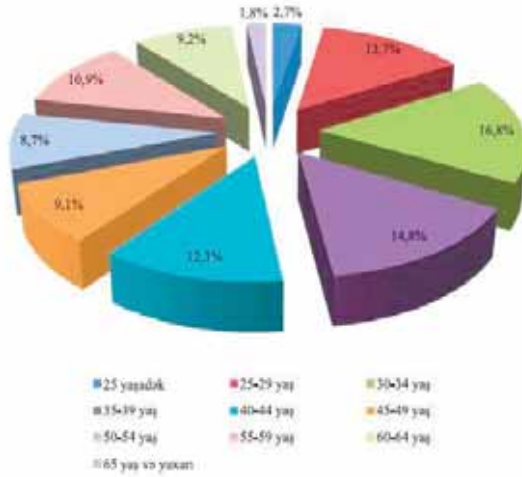
Dövlət qulluqçularının 6,3 faizi 1 ilə qədər, 25,2 faizi 1 ildən 5 ilədək, 24,4 faizi 5 ildən 10 ilədək, 17,8 faizi 10 ildən 15 ilədək, 26,3 faizi isə 15 il və daha çox qulluq stajına malikdir.

Dövlət qulluqçularının 2,7 faizini 25 yaşadək, 13,7 faizini 25-29 yaşda, 16,8 faizini 30-34 yaşda, 14,8 faizini 35-39 yaşda, 12,3 faizini 40-44 yaşda, 9,1 faizini 45-49 yaşda, 8,7 faizini 50-54 yaşda, 10,9 faizini 55-59 yaşda, 9,2 faizini 60-64 yaşda, 1,8 faizini 65 və yuxarı yaşda olan şəxslər təşkil edir.

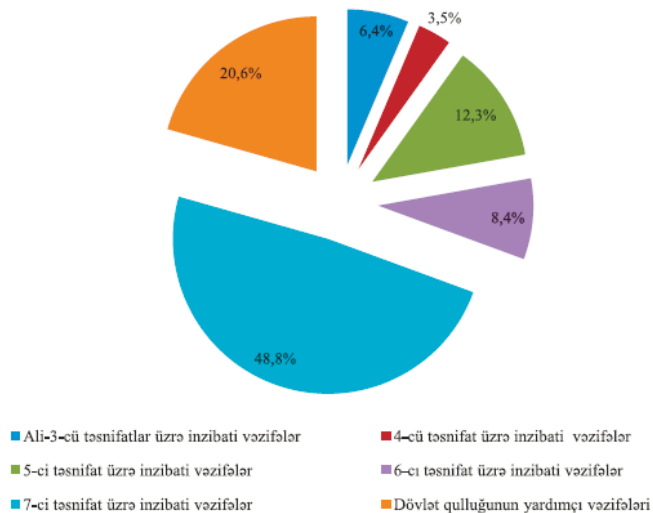
2021-ci ildə dövlət qulluqçularının 6,4 faizi dövlət orqanlarında inzibati vəzifələrin ali - 3-cü təsnifatları, 3,5 faizi 4-cü təsnifatı, 12,3 faizi 5-ci təsnifatı, 8,4 faizi 6-cı təsnifatı, 48,8 faizi-7-ci təsnifatı, 20,6 faizi isə dövlət qulluğunun yardımçı vəzifələri üzrə işləmişlər.

Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində istifadə olunan dövlət qulluğu vəzifələrinin funksiyalarının məzmununa görə qruplaşdırılması prosesi Azərbaycan dövlət qulluğu sistemində də tətbiq olunmaqdadır. Xüsusən dövlət qulluğu

vəzifələrinə seçim zamanı “Qiymətləndirmə Mərkəzi” adlanan alətdən istifadə burada mühüm rol oynayır. Qiymətləndirmə mərkəzi test və müsahibələrlə yanaşı, müxtəlif səriştələrin qiymətləndirilməsi üçün praktiki tapşırıqları, təqdimatları və digər seçim alətlərini özündə ehtiva edir. Bu isə öz növbəsində Azərbaycanda dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi sahəsində innovasiyaların tətbiqi və dövlət qulluqçularının xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynayır.



**Sxem 3.** 2021-ci il yanvarın 1-nə dövlət qulluğunun vəzifələrini tutmuş işçilərin yaş qruplarına görə bölgüsü, yekuna görə. *Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr, Statistik məcmuə, Bakı-2021, s. 20.*



**Sxem 4.** 2021-ci il yanvarın 1-nə dövlət qulluğunun təsnifatları üzrə inzibati və yardımçı vəzifələr tutmuş işçilərin bölgüsü, yekuna görə. *Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr, Statistik məcmuə, Bakı-2021, s. 13.*

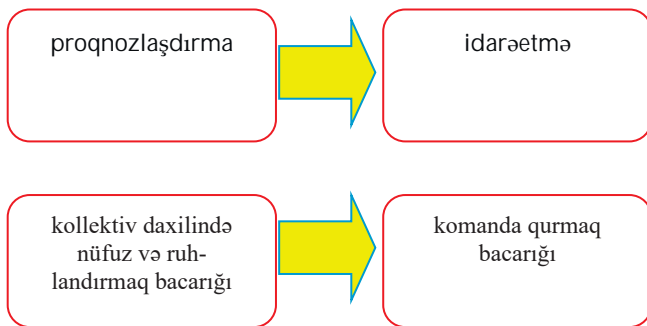


Dövlət qulluğunda innovativ metodların tətbiqi sahələrindən biri də dövlət qulluqçularının xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi insan resurslarının effektiv idarə edilməsinin mühüm institutlarından olub nəticələrindən əməkdaşların gələcək inkişafının və təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, habelə vəzifədə irəli çəkilmə, rotasiya, həmçinin motivasiya barədə qərarların qəbul edilməsində istifadə edilir. Bu aspektdən baxanda dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar 2014-cü ildən etibarən Azərbaycan Respublikasında həyata keçirilən prosesi təkmilləşdirmək məqsədilə Nazirlər Kabinetinin 06 aprel 2021-ci il tarixli “Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Qərarı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Yeni Qaydalara əsasən dövlət qulluqçusunun cari fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsi, onun potensial imkanlarının aşkara çıxarılması və həmin imkanlardan səmərəli istifadə edilməsi, dövlət qulluqçusunun peşə səriştəliyini artırmağa stimullaşdırılması və onun əlavə təhsilə ehtiyacının, habelə tutduğu vəzifəyə uyğun gəlib-gəlmədiyinin müəyyənəndirilməsi məqsədilə “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 30-1.1-ci maddəsinə əsasən onun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Qaydalara əsasən Ali kateqoriya dövlət orqanlarında inzibati vəzifələrin ali-üçüncü təsnifatlarına uyğun dövlət qulluğu vəzifələrini tutan dövlət qulluqçularının, stajçı kimi və sınaq müddəti ilə dövlət qulluğuna qəbul edilmiş şəxslərin, habelə təqvim ilinin sonunadək müvafiq vəzifədə faktiki olaraq 6 (altı) aydan az müddətdə qulluq keçən dövlət qulluqçularının xidməti fəaliyyəti qiymətləndirilmir. Yeni Qaydalara görə dövlət qulluqçusunun fəaliyyət səmərəliliyi bilavasitə rəhbəri tərəfindən hər ilin yanvarın 1-dən dekabrın 31-dək olan dövrü əhatə edən müddət ərzində qiymətləndirilir.

Dövlət qulluqçusunun il ərzində xidməti fəaliyyəti aşağıdakı meyarlar üzrə qiymətləndirilir:

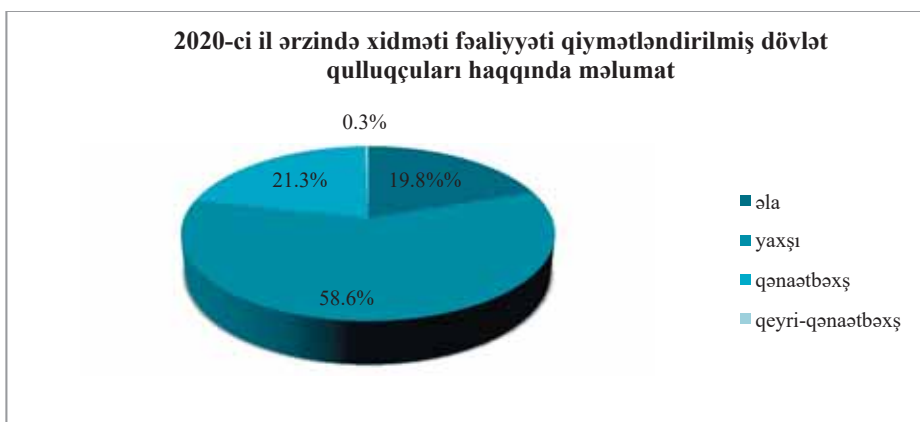


Rəhbər vəzifə tutan dövlət qulluqçularının fəaliyyəti bu Qaydanın 4.7-ci bəndində göstərilənlərə əlavə olaraq, aşağıdakı meyarlar əsasında qiymətləndirilir:



Dövlət orqanının rəhbəri tərəfindən qiymətləndirilmənin nəticəsi əsasında dövlət qulluqçusu mükafatlandırılma və ya vaxtından əvvəl ixtisas dərəcəsi verilə bilər, dövlət qulluqçusunun fəaliyyətinin və bacarıqlarının daha da təkmilləşdirilməsi məqsədilə əlavə təhsilə və ya xüsusi təlimlərə cəlb edilə bilər, qiymətləndirilmə zamanı aşağı qiymət alıbsa və növbəti qiymətləndirmə zamanı göstəricilər dəyişməyibsə dövlət qulluqçusunun bilik və bacarıqlarına uyğun digər analoji vəzifəyə və ya aşağı inzibati vəzifəyə keçirilə bilər [15].

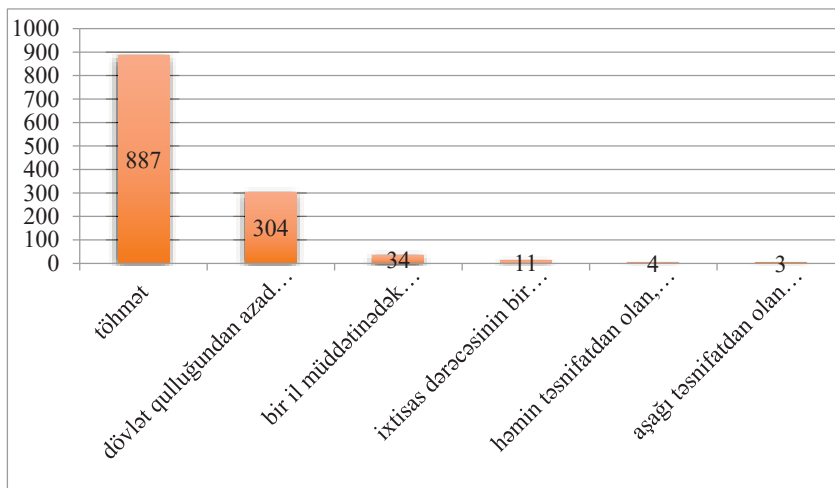
Qeyd etdiyimiz kimi “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 30-1-ci maddəsinə əsasən, inzibati vəzifə tutan dövlət qulluqçularının xidməti fəaliyyəti hər ilin sonunda qiymətləndirilir. 2020-ci ildə də dövlət orqanlarında xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir. Mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları və onlara bərabər tutulan orqanlar, yerli icra hakimiyyəti orqanları və məhkəmələr üzrə inzibati vəzifələrin üçüncü-yeddinci təsnifatlarına uyğun olan inzibati vəzifə tutan 11261 dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyəti qiymətləndirilmiş, onlardan 2228-nin fəaliyyəti əla, 6603-nün fəaliyyəti yaxşı, 2395-nin fəaliyyəti qənaətbəxş, 35-nin fəaliyyəti isə qeyri-qənaətbəxş qiymətləndirilmişdir. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üzrə aşağıdakı cədvəldə daha geniş məlumat verilmişdir.



**Diagram 1.** Mənbə: <http://dim.gov.az/center/hesabatlar/> Müraciət vaxtı: 11 avqust 2021-ci il.

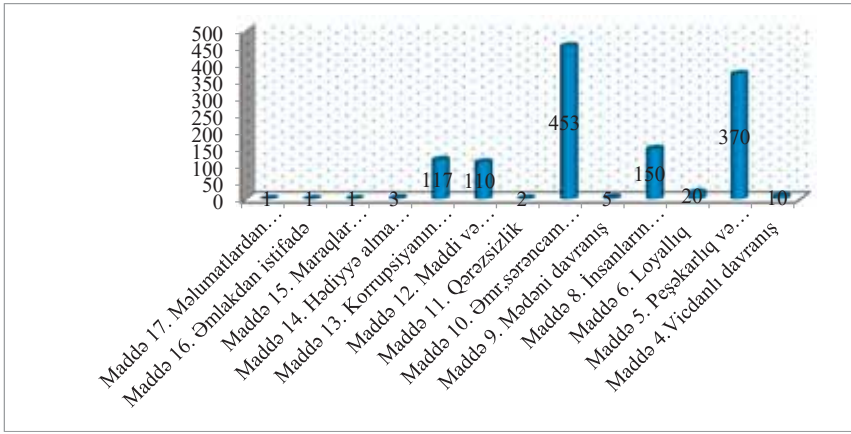
Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin nəticəsinə uyğun olaraq 63 dövlət qulluqçusu rəhbər vəzifələrin tutulması məqsədilə ehtiyat kadrlar siyahısına daxil edilmiş, 11 dövlət qulluqçusuna vəzifə maaşının 1 misli, 6 dövlət qulluqçusuna qiymətli hədiyyələr, 6 dövlət qulluqçusuna isə növbəti ixtisas dərəcəsi verilməsi üçün müvafiq təqdimat verilmişdir.

2020-ci ildə dövlət qulluqçularının etik davranış qaydalarına əməl edilməsi vəziyyəti barədə diaqram nəzər salaq:



**Diaqram 2.** Mərkəzi və yerli icra hakimiyyəti orqanları, habelə digər dövlət qurumları üzrə tətbiq edilmiş intizam tənbeh tədbirləri. *Mənbə:* <http://dim.gov.az/center/hesabatlar/> *Müraciət vaxtı:* 11.08.2021-ci il.

Diaqram 2-də gördüyümüz kimi mərkəzi və yerli icra hakimiyyəti orqanları, habelə digər dövlət qurumlarında tətbiq edilmiş 1245 intizam tənbeh tədbirindən 887-si töhmət, 304-ü dövlət qulluğundan azad edilmə, 34-ü vəzifə maaşının azadılması, 11-i ixtisas dərəcəsinin bir pillə aşağı salınması, 4-ü həmin təsnifatdan olan, lakin vəzifə maaşı aşağı olan vəzifəyə keçirilmə, 3-ü daha aşağı təsnifatdan olan vəzifəyə keçirilmə olmuşdur. Ümumilikdə 2020-ci ildə «Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanununun müddələrinin tələblərini pozan 1245 dövlət qulluqçusu barədə intizam tənbeh tədbiri tətbiq edilmişdir. Həmin intizam tənbeh tədbirlərindən 1044-ü mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları və digər dövlət qurumlarında, 201-i isə yerli icra hakimiyyəti orqanlarında qulluq keçən dövlət qulluqçuları barədə tətbiq edilmişdir.



**Diaqram 3.** Mərkəzi və yerli icra hakimiyyəti orqanları, habelə digər dövlət qurumları üzrə pozulmuş etik davranış qaydaları. Mənbə: <http://dim.gov.az/center/hesabatlar/> Müiraciət vaxtı: 11.08.2021-ci il.

Diaqram 3-də isə görürük ki, mərkəzi və yerli icra hakimiyyəti orqanları, habelə digər dövlət qurumlarında qulluq keçən dövlət qulluqçularına tətbiq edilən intizam tənbeh tədbirlərinin təhlili zamanı müəyyən olunmuşdur ki, “Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun 4-cü (Vəcdanlı davranış) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 10, 5-ci (Peşəkarlıq və fərdi məsuliyyətin artırılması) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 370, 6-cı (Loyallıq) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 20, 8-ci (İnsanların hüquq, azadlıq və qanuni maraqlarına, şərəf və ləyaqətinə və işgüzar nüfuzuna hörmət. Hüquqi şəxslərin işgüzar nüfuzuna hörmət) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 150, 9-cu (Mədəni davranış) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 5, 10-cu (Əmr, sərəncam və ya tapşırıqların yerinə yetirilməsi) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 453, 11-ci (Qərəzsizlik) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 2, 12-ci (Maddi və qeyri-maddi nemətlərin, imtiyazların və ya güzəştlərin əldə edilməsinə yol verilməməsi) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 110, 13-cü (Korrupsiyanın qarşısının alınması) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 117, 14-cü (Hədiyyə alma ilə əlaqədar məhdudiyətlər) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 3, 15-ci (Maraqlar toqquşmasının qarşısının alınması) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 1, 16-cı (Əmlakdan istifadə) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 1, 17-ci (Məlumatlardan istifadə) maddəsinin tələblərinin pozulması üzrə 1 intizam tənbeh tədbiri tətbiq edilmişdir.

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi son illər informasiya texnologiyalarının dövlət idarəçiliyində bir çox xidmətlərin həyata keçirilməsində, dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin artırılmasında rolu və əhəmiyyəti nəzərə çarpacaq qədər artmışdır. 20-ci əsrin sonunda informasiya texnologiyalarının inkişafı dövlətlə yeni bir əlaqə formasına - elektron hökumətə yol açdı. Hesab edilirdi ki, dövlətlə bu ünsiyyət formasının yalnız daha səmərəli və daha az xərc tələb edən

idarəetməyə deyil, həm də vətəndaşlarla hökumət və yerli hakimiyyət orqanları arasındakı münasibətlərdə köklü dəyişikliklərə səbəb olacaqdır. Bu gün dünya ölkələri sanki dövlət idarəçiliyinin rəqəmsallaşması yarışına qatılıblar. Qlobal dünyada baş verən sürətli dəyişikliklər, ölkələri məcbur edir ki, öz rəqəbatqabiliyyətliliyini qorumaq üçün dövlət idarəçiliyinin bütün sahələrində rəqəmsallaşma siyasətini həyata keçirsinlər. 2020-ci ildə dünyanın əksər ölkələrinə sürətlə yayılmağa başlayan və ölkələrin iqtisadiyyatına mənfi təsir göstərən qlobal pandemiya demək olar ki, bütün bəşəriyyəti qlobal və köklü dəyişikliklər yoluna qədəm qoymağa sövq etdi. Bu gün yaşadığımız postindustrial dövr demək olar ki, həyatımızdan tədricən yeni dəyişiklik - rəqəmsallaşma vasitəsilə sıxışdırılıb çıxarılır. Cəmiyyət idarəetmədə yeni yanaşmalar tələb edən böyük həcmdə informasiya ilə üzləşdiyindən “rəqəmsal” reallıqlara keçmək məcburiyyətindədir. Lakin unutmamalıyıq ki, idarəetmənin əsas vasitəsi məhz bürokratik aparatdır və bu aparatın da əsas aktorları yeni nəsil dövlət qulluqçularıdır. Nəticə etibarilə bir çox ölkələr hələ də prosesləri tam olaraq anlaya bilməyib və sadəcə dövlət aparatını genişləndirirlər. Dövlət aparatının genişləndirilməsi qarşıya çıxan çətinliklərin həllində panaseya deyil. Zaman sübut edir ki, dövlət idarəçiliyinin səmərəli fəaliyyətinin yeganə yolu peşəkar “yeni nəsil” idarəçi kadrların yetişdirilməsi və gələcəyin idarəetmə üsulu olan rəqəmsallaşmadır.

Yenidən müstəqillik qazanmasından cəmi otuz il keçməsinə baxmayaraq Azərbaycanda demokratik prinsiplər əsasında sivil dövlət idarəetmə sistemi və modern dövlət aparatı yaradılmış, dövlət idarəçiliyinin və dövlət qulluğunun normativ-hüquqi bazası formalaşdırılmış, vətəndaş cəmiyyətinin inkişafına yönəlmiş demokratik, dünyəvi dövlət quruluşuna müvafiq dövlət qulluğu institutları təsis edilmişdir. Dövlət qulluğu institutunun formalaşdırılması və onun bütün əsas cəhətlərinin qanunvericilik yolu ilə tənzimlənməsi bütövlükdə dövlət idarəçiliyinin optimallaşdırılması, dövlətin möhkəmləndirilməsi və vətəndaş cəmiyyətinin inkişafında əhəmiyyətli müsbət dəyişikliklərə nail olunması, bazar iqtisadiyyatının formalaşdırılması prosesinə və iqtisadi tərəqqiyə yardım edilməsi, göstərilən dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, dövlət resurslarından istifadənin rasionallaşdırılması işinə yönəldilmişdir. Hazırda Azərbaycanda demokratik dövlətin inkişafında yeni mərhələ, innovasiya mərhələsi yaşanmaqdadır. Bu mərhələdə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin siyasi kursunun effektiv həyata keçirilməsi üçün yeni təfəkkürlü, müasir dövlət inzibatçılığının texnologiyası, dövlət qərarlarının qəbul edilməsi nəzəriyyəsi, siyasi və sosial proqnozlaşdırma metodologiyası, strateji menecmentin xüsusiyyətləri, innovasiyalı proseslərin idarə edilməsi əsaslarını dərinlən bilən gənc kadrların formalaşdırılmasına ehtiyac duyulur.

## ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. - Bakı: Qanun, - 2021, 46 s.
2. Azərbaycan Respublikasının dövlət idarəetmə sistemində islahatlar aparılması üzrə dövlət komissiyasının yaradılması haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı <http://www.e-qanun.az/framework/3457>
3. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının yaradılması haqqında Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Fərmanı 3 yanvar 1999-cu il, № 60. <http://www.e-qanun.az/framework/1756>
4. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Dövlət qulluqçularının əlavə təhsili ilə bağlı bəzi məsələlər haqqında” Fərmanı, 11 dekabr 2014-cü il, №387 <http://www.e-qanun.az/framework/30770>
5. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 1999-cu il 3 yanvar tarixli 60 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Nizamnaməsi”ndə dəyişikliklər edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı, 22 sentyabr 2017-ci il № 1600 <http://www.e-qanun.az/framework/36506>
6. «Dövlət qulluğu haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanunu. - Bakı: Hüquq ədəbiyyatı, - 2001, 40 s.
7. Rəcəb Rəhimli “Dövlət İdarəçiliyinin rəqəmsal gələcəyi: dünya trendləri və müasir dövlət qulluğu” Dövlət İdarəçiliyi: Nəzəriyyə və Təcrübə Elmi-nəzəri jurnalı, № 2 (70), -Bakı: Təhsil, -2020, s.173-186
8. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin yaradılması və dövlət orqanları tərəfindən vətəndaşlara göstərilən xidmətlərin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı tədbirlər haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. 13 iyul 2012-ci il. № 685.
9. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin 2022-2024-cü illər üçün Strateji planı <http://vxside.gov.az/az/page/Strateji-plan-2022>
10. Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi publik hüquqi şəxsin yaradılması haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. 11 aprel 2016-cı il. № 860. <http://www.e-qanun.az/framework/32559>
11. Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Stratejiya. 23 noyabr 2018, <http://e-qanun.az/framework/40748>
12. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluqçuları Reyestrinin aparılması Qaydaları Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2006-cı il 21 iyun tarixli 420 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir. <http://reyestr.dim.gov.az/yeni/>
13. “Yüksəliş” müsabiqəsinin təsis edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 1354 nömrəli Sərəncamı. 26 iyul 2019-cu il. <http://e-qanun.az/framework/42996>
14. Dövlət Statistika Komitəsinin 2021-ci il Hesabatı. <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4614>
15. “Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi Qaydası”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı. 6 aprel 2021-ci il, № 89. <http://e-qanun.az/framework/47192>
16. 2020-ci ildə dövlət qulluqçularının xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi nəticələri <http://dim.gov.az/>



# **РЕФОРМЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Р.З.РАГИМЛИ**

## **РЕЗЮМЕ**

В статье нашли отражение реформы в системе государственного управления Азербайджана, а также вопросы формирования системы государственной службы, создания ее юридической базы и реформ, проведенных в этой области. В то же время исследованы достижения реализации проектов и государственных программ, нацеленных на ускорение реформ государственной службы и улучшение организации в этой области. В статье также рассматривается деятельность центров, созданных с целью совершенствования государственной службы, новые правила оценки государственных служащих и национальные приоритеты, составляющие основу реформ в области государственного управления, а также отмечены важные направления будущих реформ по совершенствованию системы государственной службы в целом.

**Ключевые слова:** государственное управление, система государственной службы, оценка, реформы в государственной службе, оценка государственных служащих

## **REFORMS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND INNOVATIVE METHODS OF FORMING THE SYSTEM OF CIVIL SERVICE**

**R.Z.RAHIMLI**

## **SUMMARY**

The article discusses the reforms in the system of public administration in Azerbaijan, the formation of the civil service system, the creation of a legal framework, and reforms carried out in this area. The author also analyzes the achievements of implementation of projects and government programs aimed at accelerating civil service reforms and better organization of the public service. The article examines the activities of the centers established to improve the civil service, the new rules for assessing civil servants, and the national priorities that form the basis of public administration reforms and highlights important areas for future civil service reforms.

**Keywords:** public administration, civil service system, assessment, civil service reforms, assessment of civil servants