

UOT 35.08:004.9

MÜŞVİQ MEHBALİYEV

*Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin  
Sosial menecment fakültəsinin Humanitar və sosial elmlər kafedrasının doktorantı  
mehbalimusviq@gmail.com*

## **DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KADR POTENSİALININ FORMALAŞMASINDA KADR TEXNOLOGİYALARININ ROLU**

DOI: <https://doi.org/10.36719/2708-065X/113/221-225>

*Dövlət idarəçiliyində insan resursları sisteminin modernləşdirilməsi son illərdə strateji idarəetmə islahatlarının əsas istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Kadr potensialının formalaşdırılması prosesində innovativ kadr texnologiyalarının tətbiqi idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinə bilavasitə təsir göstərir. Məqalədə kadr texnologiyalarının mahiyyəti, dövlət idarəçiliyində onların tətbiq mexanizmləri və idarəetmə sisteminin keyfiyyətinə göstərdiyi təsirlər elmi əsaslarla təhlil edilir. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, rəqəmsal texnologiyalara əsaslanan kadr idarəçiliyi modeli dövlət qulluğunda şəffaflığı artırır, qərarların qəbulunu məlumatlaşdırır və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə şərait yaradır.*

*Açar sözlər:* Dövlət idarəçiliyi, kadr potensialı, kadr texnologiyaları, insan resursları, rəqəmsallaşma, kompetensiya modeli.

**Giriş.** Müasir global idarəetmə mühiti dövlət orqanlarını daha çevik, innovativ və vətəndaş yönümlü fəaliyyəti təmin etməyə şərait yaradır. XXI əsrdə dövlət idarəetməsinin inkişaf konsepsiyaları göstərir ki, insan resurslarının səmərəli idarə olunması idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində ən mühüm institusional dayaqdır. Kadr potensialının formalaşdırılması yalnız işə qəbul, yerləşdirmə və qiymətləndirmə fəaliyyətlərini deyil, həm də kadrların inkişafını, motivasiya mexanizmlərini, bilik idarəçiliyini və idarəetmə mədəniyyətinin qurulmasını əhatə edir. Bu çərçivədə kadr texnologiyalarının tətbiqi idarəetmədə innovativlik prinsipinin reallaşdırılmasına şərait yaradır. Rəqəmsal transformasiya dövründə ənənəvi kadr yanaşmalarının funksionallığı məhdudlaşdığı üçün dövlət idarəetməsi daha səmərəli texnoloji alətlərə inteqrasiya olunmağa ehtiyac duyur.

**Tədqiqat metodları.** Məqalənin hazırlanmasında bir neçə elmi-metodoloji yanaşmadan istifadə olunmuşdur. İlk növbədə, beynəlxalq təşkilatların dövlət idarəçiliyi və insan resurslarının idarə olunması sahəsində təqdim etdiyi normativ və analitik sənədlər üzərində məzmun analizi aparılmışdır. Müqayisəli təhlil metodu vasitəsilə müxtəlif ölkələrin dövlət qulluğu sistemlərində tətbiq olunan kadr texnologiyaları araşdırılmış və onların üstünlükləri müəyyən edilmişdir. Sistemləşdirmə metodu isə əldə olunan məlumatların konseptual şəkildə ümumiləşdirilməsi üçün istifadə edilmişdir. Tədqiqatın metodoloji bazasını idarəetmə nəzəriyyəsi, resurs yanaşması, kompetensiya əsaslı idarəetmə modeli və rəqəmsal transformasiya nəzəriyyələri təşkil etmişdir.

**Elmi yenilik.** Aparılan araşdırmanın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, məqalədə dövlət idarəçiliyində kadr texnologiyalarının tətbiqi vahid sistem yanaşması çərçivəsində izah olunur. Bu yanaşma texnologiyaların yalnız texniki vasitə deyil, bütövlükdə idarəetmə mədəniyyətinin transformasiyası üçün strateji resurs olduğunu göstərir. Məqalədə kadr texnologiyalarının tətbiqinin dövlət qulluğunda institusional dayanıqlıq, şəffaflıq və məsuliyyətliyin artırılmasına təsir mexanizmləri yeni analitik çərçivədə qiymətləndirilir. Bununla yanaşı, kompetensiya əsaslı kadr idarəçiliyi ilə rəqəmsal analitika yanaşmasının inteqrasiya konsepsiyası da elmi yenilik kimi təqdim olunur.

**Əsas hissə.** Dövlət idarəçiliyində kadr texnologiyaları dedikdə insan resurslarının idarə olunması proseslərinin rəqəmsal platformalar, avtomatlaşdırılmış qərar qəbulətmə sistemləri, kompetensiya modelləri və elektron qiymətləndirmə alətləri vasitəsilə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Müasir dövlət orqanları işə qəbul zamanı elektron müsabiqə sistemlərindən, test və müsahibə mərhələlərinin avtomatlaşdırılmış qiymətləndirmə mexanizmlərindən istifadə etməklə obyektivliyi təmin edir. Bu texnologi-

yalar subyektiv amillərin təsirini minimuma endirir, insan kapitalının daha dəqiq seçilməsinə imkan yaradır.

“Dövlət Qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu dövlət idarəçiliyində çalışan kadrların peşəkarlığının, şəffaflığın və səmərəliliyin təmin olunmasına yönəlmiş əsas normativ bazadır. Bu qanun dövlət xidmətinə qəbulun, qulluğun keçilməsinin, qiymətləndirilmənin və karyera inkişafının müəyyən olunmuş standartlar əsasında həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Məhz bu hüquqi çərçivə dövlət orqanlarında müasir kadr texnologiyalarının tətbiqinə şərait yaradır və idarəçilikdə insan resurslarının effektiv formalaşdırılması üçün mühüm baza rolunu oynayır [1].

Kompetensiya əsaslı idarəetmə modeli dövlət qulluqçularının funksional bacarıqlarını strukturlaşdırır və onların inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirir. Bu model vasitəsilə hər bir vəzifə üçün tələb olunan bilik, bacarıq və davranış indikatorları daha dəqiq müəyyən olunur və kadr siyasətində vahid standart yaranır. Bununla yanaşı, elektron təlim platformaları dövlət qulluqçularının daimi inkişafını təmin edən modul əsaslı təlim proqramlarının tətbiqini genişləndirir [2].

Kadr analitikası dövlət orqanlarında kadr qərarlarının daha məlumatlandırılmış şəkildə qəbul edilməsinə imkan yaradır. Analitik platformalar əməkdaşların performansını, motivasiya səviyyəsini, rotasiya ehtiyaclarını və kadr dövriyyəsi göstəricilərini qiymətləndirərək idarəetmə üçün proqnozlaşdırıcı məlumatlar təqdim edir. Bu isə insan resurslarının optimallaşdırılması və idarəetmə xərclərinin azaldılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Bütün bu texnologiyalar dövlət idarəçiliyində şəffaflığı gücləndirir, vətəndaş məmnuniyyətinin artmasına, xidmətlərin çevik təqdim olunmasına və dövlət orqanlarının institusional dayanıqlığının yüksəlməsinə töhfə verir [3].

**1. Kadr texnologiyalarının növləri və onların dövlət idarəçiliyinə integrasiyası.** Müasir dövlət idarəçiliyində kadr texnologiyaları bir neçə istiqamət üzrə qruplaşdırıla bilər: rəqəmsal seçmə texnologiyaları, kompetensiya əsaslı idarəetmə modelləri, elektron performans qiymətləndirmə sistemləri, kadr analitikası və rəqəmsal təlim-məşq platformaları. Seçmə texnologiyaları süni intellektə əsaslanan testlər, psixometrik ölçmə alətləri və avtomatlaşdırılmış müsahibə sistemləri vasitəsilə daha obyektiv kadr seçiminə imkan yaradır. Bu texnologiyaların dövlət orqanlarına integrasiyası seçim prosesində subyektivliyin azalmasına, kadr əlçatanlığının genişlənməsinə və qiymətləndirmə meyarlarının standartlaşdırılmasına gətirib çıxarır.

**2. Kompetensiya əsaslı idarəetmə modelinin tətbiqi və üstünlükləri.** Dövlət qulluğunda kompetensiya əsaslı idarəetmə modelinin tətbiqi hər bir vəzifə üzrə tələb olunan bilik, bacarıq və davranış göstəricilərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsinə şərait yaradır. Bu model əməkdaşların iş fəaliyyətinə uyğun seçilməsinə təmin etməklə yanaşı, onların inkişaf ehtiyaclarının aşkarlanmasına, təlim strategiyalarının fərdiləşdirilməsinə və karyera yüksəlişinin obyektiv əsaslarla tənzimlənməsinə imkan verir. Bu texnologiyanın üstün cəhətlərindən biri də idarəetmədə nəticəyönümlü yanaşmanı gücləndirməsidir. Beləliklə, dövlət xidmətlərinin keyfiyyəti yüksəlir, ölkə üzrə vahid insan resursları idarəetmə standartları formalaşır.

**3. Rəqəmsal təlim sistemləri və dövlət qulluqçularının peşəkar inkişafı.** Son illərdə dövlət idarəetməsində rəqəmsallaşma istiqamətində aparılan islahatlar təlim və inkişaf siyasətində də öz əksini tapmışdır. Elektron təlim platformaları, mikro-modul əsaslı kurslar, distant təlim metodları və simulyasiya proqramları dövlət qulluqçularının daimi bilik yenilənməsi prosesini sürətləndirir. Bu yanaşma həm zaman, həm də maliyyə baxımından səmərəli olmaqla, böyük kadr kontingentinin eyni vaxtda fasiləsiz təlimini təmin edir. Müasir təlim texnologiyaları əməkdaşların yalnız nəzəri deyil, həm də praktiki bacarıqlarını artırır və onların innovativ idarəetmə metodlarına adaptasiyasını asanlaşdırır.

**4. Kadr analitikası və idarəetmədə məlumat əsaslı qərar qəbuletmə.** Kadr analitikası innovativ texnologiyaların ən strateji komponentlərindən hesab olunur. Bu analitik sistemlər əməkdaşların performans göstəricilərini, motivasiya səviyyəsini, peşəkar inkişaf dinamikasını və kadr dövriyyəsinə real vaxt rejimində təhlil edir. Əldə olunan məlumatlar dövlət orqanlarında idarəetmə qərarlarının daha dəqiq verilməsinə, risklərin minimallaşdırılmasına və insan resurslarının optimal bölüşdürülməsinə yardım edir. Kadr analitikası şəffaflıq və hesabatlılıq prinsiplərini gücləndirərək idarəetmənin institusional dayanıqlığını artırır.

**5. Süni intellekt və avtomatlaşdırılmış idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi.** Süni intellekt əsaslı alətlər dövlət qulluğunda kadr idarəetməsinin müxtəlif mərhələlərinə artıq daxil edilmişdir. Mətn analizinə əsaslanan CV skrining sistemləri, işə qəbul zamanı video-müsahibələrin avtomatik emalı, davranış indikatorlarının təhlili və performans proqnozlaşdırılması süni intellektin tətbiq sahələrindəndir. Bu texnologiyalar kadr seçimində sürəti artırır, insan faktoru ilə bağlı riskləri azaldır və obyektiv göstəricilər əsasında qərar qəbulunu dəstəkləyir. Avtomatlaşdırılmış sistemlər həmçinin dövlət idarəçiliyində bürokratik yükün azalmasına, əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılmasına və insan resursları xidmətlərinin çevik idarə olunmasına şərait yaradır.

**6. Kadr texnologiyalarının tətbiqində institusional çətinliklər və risklər.** Kadr texnologiyalarının tətbiqi bir sıra üstünlüklərlə yanaşı, müəyyən çətinliklərlə də müşayiət olunur. Əsas məhdudiyyətlərə rəqəmsal savadlılığın bərabər olmaması, texnoloji sistemlərin standartlaşdırılmamış strukturu, təhlükəsizlik və məlumat məxfiliyi riskləri daxildir. Eyni zamanda, bəzi dövlət orqanlarında dəyişikliklərə müqavimət, innovativ idarəetmə mədəniyyətinin zəif olması və kadr texnologiyalarının tətbiqi üçün maliyyə resurslarının məhdudluğu problemlərə səbəb ola bilər. Bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün institusional hazırlıq, normativ baza və davamlı təlim siyasəti tələb olunur.

**7. Dövlət idarəçiliyində kadr texnologiyalarının iqtisadi və sosial təsirləri.** Kadr texnologiyalarının tətbiqi yalnız idarəetmə proseslərinin daxili optimallaşdırılması ilə məhdudlaşmır, həm də sosial-iqtisadi sistemin səmərəliliyinə müsbət təsir göstərir. Effektiv insan resursları idarəçiliyi dövlət xidmətlərinin keyfiyyətini artırır, vətəndaş məmnuniyyətini yüksəldir və dövlətin institusional reytinginə müsbət təsir edir. İqtisadi baxımdan bu texnologiyalar kadr xərclərinin azalmasına, resursların daha rəşional bölüşdürülməsinə və işçi dövriyyəsinin azaldılmasına gətirib çıxarır. Nəticədə dövlət idarəçiliyinin ümumi funksional məhsuldarlığı artır [5].

Kadr texnologiyalarının tətbiqi ilk növbədə işə qəbul prosesində özünü göstərir. Müasir dövlət idarəçiliyində namizədlərin seçimi artıq kompetensiya əsaslı testlər, strukturlaşdırılmış müsahibələr və psixometrik qiymətləndirmə vasitəsilə həyata keçirilir. Bu işə subyektiv yanaşmaların azalmasına, real bacarıqlara əsaslanan kadr seçiminin təmin olunmasına imkan yaradır. Bununla yanaşı, elektron kadr idarəetmə sistemlərinin tətbiqi də son illərdə genişləmişdir. Bu sistemlər əməkdaşların məlumat bazasının elektron formatda formalaşdırılmasına, fəaliyyət göstəricilərinin izlənməsinə, təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsinə şərait yaradır və idarəetmə prosesini sürətləndirir.

Bundan başqa, kadrların inkişafı istiqamətində 360° qiymətləndirmə, onlayn təlim platformaları, sertifikatlaşdırma proqramları və mentorluq kimi texnologiyalar mühüm rol oynayır. Bu texnologiyalar dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsini yüksəldir, onların analitik düşünmə, qərar vermə və idarəetmə bacarıqlarını gücləndirir. Həmçinin ehtiyat kadr mexanizmi də dövlət idarəçiliyində gələcək rəhbər şəxslərin erkən müəyyənləşdirilməsi və hazırlanması üçün istifadə olunan vacib texnologiyalardandır.

Bu prosesin konkret nümunəsi kimi Vergilər Xidmətini göstərmək olar. Bu qurumda işə qəbul tam şəkildə kompetensiya əsaslı testlərlə və strukturlaşdırılmış müsahibələrlə aparılır ki, bu da ən uyğun namizədlərin seçilməsini təmin edir. Eyni zamanda, qurum daxilində elektron kadr sistemləri fəaliyyət göstərir və əməkdaşların fəaliyyət göstəriciləri avtomatik şəkildə izlənilir. Vergi müfəttişlərinin peşəkarlığının artırılması üçün 360° qiymətləndirmə texnologiyasından istifadə edilir, təlimlər elektron platformalar vasitəsilə təşkil olunur. Rəhbər vəzifələrə potensial namizədlərin müəyyən edilməsi üçün ehtiyat kadr siyahıları formalaşdırılır və onlar üçün xüsusi inkişaf proqramları hazırlanır [4].

Beləliklə, kadr texnologiyaları dövlət idarəçiliyində kadr potensialının formalaşmasının əsas alətlərindən biri kimi çıxış edir. Onların tətbiqi dövlət orqanlarının fəaliyyətinin səmərəliliyini, çevikliyini və şəffaflığını artırır, peşəkar insan kapitalının inkişafına güclü təkan verir.

Bu istiqamət üzrə aparılan araşdırmalar zamanı müəyyən etdik ki, bu sahəyə dair bir sıra ali təhsil müəssisələrində silsilə şəkildə tədbirlər keçirilmişdir. Nümunə olaraq qeyd edə bilərik ki, "2019-cu ildə iyunun 21-də Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında "Dövlət qulluğunun aktual problemləri" mövzusunda elmi-praktik konfrans keçirilib. Dövlət Qulluqçularının Peşə Bayramı Gününə həsr edilən konfrans Dövlət İdarəçilik Akademiyası və Dövlət İmtahan Mərkəzinin (DİM) birgə təşkilatçılığı ilə reallaşmış. Konfrans "Dövlət qulluqçularının peşə bayramı gününün təsis edilməsi haqqında" Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamına uyğun olaraq,

*Prezident Administrasiyası rəhbərinin “Dövlət qulluqçularının peşə bayramı gününün qeyd edilməsi ilə bağlı tədbirlər planı”nın təsdiq edilməsi haqqında Sərəncamı əsasında keçirilib” [6].*

Müasir tələblər səviyyəsində bu istiqamət üzrə ərsəyə gətirilmiş əsərlər sırasında “Davamlı inkişaf nəminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli”ni qeyd edə bilərik ki, burada göstərilir ki, “*İslahatların uğurlu nəticələnməsi bilavasitə idarəetmə sahəsində yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasından və kadr potensialının təkmilləşdirilməsindən asılıdır. Məhs bu sahəyə aid məsələlər təqdim olunan kitabda təhlil olunmuşdur. Kitab kadr potensialının idarə edilməsi sahəsində çalışan və bu məsələləri tədqiq edən mütəxəssislər üçün, o cümlədən bu profilli ali təhsil ocaqları və elmi tədqiqat institutlarının əməkdaşları, doktorant və tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur*” [7].

**Nəticə.** Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, dövlət idarəçiliyində kadr texnologiyalarının tətbiqi yalnız idarəetmə proseslərini optimallaşdırmır, həm də kadr potensialının keyfiyyətə yenilənməsini təmin edir. Rəqəmsal alətlərin və kompetensiya əsaslı yanaşmaların sintezi idarəetmə sisteminin funksional səmərəliliyini artırır, qərarların daha dəqiq və məlumat əsaslı qəbul edilməsinə imkan yaradır. Bu isə dövlət idarəçiliyinin modernləşməsi və vətəndaşlara göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır.

1. Dövlət orqanlarında kadr texnologiyalarının tətbiqi üzrə vahid metodoloji standartlar hazırlanmalı və bütün qurumlarda tətbiq edilməlidir.
2. Dövlət qulluqçularının rəqəmsal bacarıqları üzrə davamlı təlim və ixtisasartırma proqramları genişləndirilməlidir.
3. İnsan resursları idarəçiliyi üçün integrasiya olunmuş elektron HRM sistemləri yaradılmalı və real vaxt analitikasına çıxış təmin edilməlidir.
4. Kadr texnologiyalarının tətbiqi nəticələrinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi üçün institusional mexanizmlər formalaşdırılmalıdır.
5. Dövlət qurumları ilə akademik və özəl sektor arasında əməkdaşlıq gücləndirilərək kadr texnologiyalarının yenilənməsi davamlı xarakter almalıdır.

## ƏDƏBİYYAT

1. Dövlət Qulluğu haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanun. – Bakı, 2000, 21 iyul. <https://e-qanun.az/framework/4481> [27.02.2026].
2. Armstrong, M. Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2014. – 688 s.
3. OECD. Public Service Leadership and Capability Report. – Paris: OECD Publishing, 2019. – 110s.
4. Osborne, D., Gaebler, T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New York: Plume, 1993. – 427 s.
5. Davenport, T. H. Human Capital Analytics: Using Analytics to Plan and Optimize Your Learning and Development Investments. – San Francisco: Wiley, 2013. – 256 s.
6. Zülfiqarova, İ. Dövlət idarəçiliyində vətəndaş mərkəzli yanaşmanın tədqiqi: ABŞ nümunəsi // Qədim Diyar-beynəlxalq elmi onlayn jurnal, 2024.-cild 6, sayı 4, səh. 90–94; e-ISSN: 2709-4197
7. İsmayılov, Ç., Abdullayev, Ə., Qurbanova, G., Hüseynova, X., Zeynalova, E., Nağıyev, F., Seyidzadə, M., & Həsənov, A.. Davamlı inkişaf nəminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli. Bakı: 2018, 252 s.

**МУШВИГ МЕХБАЛИЕВ**

*Докторант кафедры гуманитарных и социальных наук  
факультета Социального управления Азербайджанского университета туризма и менеджмента*

## РОЛЬ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Модернизация системы управления человеческими ресурсами в государственном управлении стала одним из главных направлений стратегических реформ управления в последние годы. Применение инновационных кадровых технологий в процессе формирования кадрового

потенциала оказывает прямое влияние на повышение эффективности управленческой деятельности. В статье на научной основе анализируется сущность кадровых технологий, механизмы их применения в государственном управлении и их влияние на качество системы управления. Результаты исследования показывают, что модель управления персоналом, основанная на цифровых технологиях, повышает прозрачность в государственной службе, информирует процесс принятия решений и создает условия для повышения качества обслуживания.

*Ключевые слова:* Государственное управление, кадровый потенциал, кадровые технологии, человеческие ресурсы, цифровизация, модель компетенций.

**MUSHVIQ MEHBALIYEV**

*Doctoral student of the Department of Humanities and Social Sciences  
Faculty of Social Management of Azerbaijan University of Tourism and Management*

### **THE ROLE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES IN THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN GOVERNMENT ADMINISTRATION**

In recent years, the modernization of the human resources system in public administration has become one of the key directions of strategic governance reforms. The application of innovative personnel technologies in the process of forming human capital directly contributes to enhancing the effectiveness of managerial activities. This article provides a scholarly analysis of the essence of personnel technologies, the mechanisms of their implementation in public administration, and their impact on the quality of the governance system. The research findings indicate that a human resource management model based on digital technologies increases transparency in the civil service, supports data-informed decision-making, and creates favorable conditions for improving the quality of public services.

*Keywords:* Public administration, human capital, personnel technologies, human resources, digitalization, competency model.

*Məqalənin redaksiyaya daxil olduğu tarix: 27 fevral 2026-cı il.*

*Məqalənin çapa qəbul olunma tarixi: 21 may 2026-cı il.*

*Rəyçilər: f.e.d. Zaur Bağırov, t.ü.f.d. Məmmədağa Baxışov.*

---