

**Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyində
kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri barədə
Metodiki Təvsiyələr**

I. Ümumi müddəalar

Bu Metodiki Təvsiyələr vergi orqanlarının böyük və orta menecerlərinin, o cümlədən təcrübəli mütəxəssislərinin kuratorluq (himayədarlıq) qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsi üçün istifadə olunan və müasir təlim növlərindən biri kimi qəbul olunan kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin məqsədini, vəzifələrini, növlərini, hədəf auditoriyasını, planlaşdırılması qaydalarını və bu təlimlərin keçirilməsi zamanı gözlənilən nəticələri müəyyən edir.

II. Kuratorluq təlimlərinin məqsədi və vəzifələri

Kuratorluq təlimlərinin əsas məqsədi – vergi orqanlarında çalışan orta və böyük menecerlərin, o cümlədən təcrübəli mütəxəssislərin kuratorluq (himayədarlıq) qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsi vasitəsilə bütün əməkdaşların bilik və bacarıqlarının artırılması, onların yüksək fəaliyyət nəticələrinə nail olmaları, fəaliyyət imkanlarının genişləndirilməsi və vergi ödəyicilərinə yüksək səviyyəli xidmətlərin göstərilməsi istiqamətlərində əlavə imkanlar yaratmaqdır.

Kuratorluq təlimlərinin əsas vəzifələrinə aşağıdakılar aiddir:

1. Kuratorluq (himayədarlıq) qabiliyyətlərinin yüksəldilməsinə yönələn təlim məqsədlərinin müəyyən edilməsi;
2. Kuratora əməkdaşların peşəkar bacarıqlarının təkmilləşdirilməsinə təsir etmək qabiliyyətlərinin aşılması;
3. Kuratora əməkdaşların yaradıcı düşüncə, komanda ilə işləmə, müstəqil öyrənmə, yeniliklərə uyğunlaşma, toparlanma, səyləri artırma, ünsiyyətə və öyrənməyə açıqlıq kimi xüsusiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi qabiliyyətlərinin aşılması;

4. Kuratorun əməkdaşlara fəaliyyət məqsədləri ilə vəzifələrinin uzlaşdırılmasının təmin edilməsi bacarıqlarını aşılamaq qabiliyyətinin yüksəldilməsi;
5. Kuratorun əməkdaşlara işin mürəkkəbliyi, qabiliyyətin və zamanın uzlaşdırması üzrə bacarıqları aşılamaq qabiliyyətlərinin yüksəldilməsi;

III. Kuratorluq təlimlərinin növləri və hədəf qrupları

Hədəf auditoriyaları	Kuratorluq təlimlərinin növləri			
	Funksional	Bacarıqlar	İcra	İnkişaf
Orta menecerlər və mütəxəssislər - kuratorluq (himayədarlıq) qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsinə, əməkdaşların, o cümlədən işə yeni qəbul olunan stajçı əməkdaşların öyrədilməsi, onların istedad və qabiliyyətlərinin üzə çıxarılması üsulları üzrə biliklərə ehtiyac olduqda	✓	✓	✓	✓
Orta menecerlər –liderlik və heyətin idarə edilməsi ilə bağlı yeni biliklərə ehtiyac duyulduqda		✓	✓	✓
Böyük menecerlər - fəaliyyətdə yenilikləri tətbiq etmək qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsinə və yüksək səviyyəli komandalara təşkilinə ehtiyac duyulduqda				✓

Kuratorluq təlimlərinin əsas hədəf qrupu Vergilər Nazirliyinin orta menecerləri (şöbə, yaxud bölmə rəisləri) və kuratorluq üçün kifayət qədər peşə təcrübəsi olan mütəxəssisləridir. Orta menecerlər cari məsələlərin idarə edilməsi prosesində əsas iştirakçılardan biri olaraq idarəetmə strukturunun yuxarı və aşağı həlqələri arasında kommunikasiyanın, o cümlədən əks əlaqənin yaradılmasında, həmin əlaqələrin və ümumilikdə idarəetmə sisteminin səmərəliliyində mühüm rol oynayırlar. Orta menecerlərin tabeliyində olan əməkdaşlarla ən çox ünsiyyətdə olmaq imkanı da onların öyrədici kimi əhəmiyyətini artırır. Buna görə də, orta menecerlərin kuratorluq qabiliyyətlərinin səviyyəsi təşkilatda öyrənmə və inkişaf prosesinin səmərəliliyinin təmin edilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şöbə və bölmələrin yüksək peşəkarlığa və böyük təcrübəyə malik olan mütəxəssislərinin də yeni əməkdaşların

öyrədilməsinə cəlb edilməsi mövcud potensialın realizə edilməsi səviyyəsinin artırılması üçün əhəmiyyətlidir.

Böyük və orta menecerlər əməkdaşların təlimlə bağlı fərdi və komanda ehtiyaclarını müəyyən etmək qabiliyyətinə malik olmalı, əməkdaşlara fəaliyyətin icrası və inkişafı ilə bağlı kuratorluq (himayədarlıq) etməyi bacarmalıdırlar.

Kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri kuratorlara aşağıdakı məsələlər üzrə yardımçı olacaq:

- əməkdaşlara iş proseslərinə yaradıcı yanaşma tərzinin aşılması;
- əməkdaşların yeniliklərə uyğunlaşma qabiliyyətlərinin yüksəldilməsi;
- əməkdaşların potensialının və istedadlarının üzə çıxarılması, tapşırıqların icrası və inkişaf üçün bu potensialdan və istedadından istifadə edilməsi yollarının göstərilməsi;
- əməkdaşların karyera imkanlarının artırılması və yüksək vəzifəyə təyin edilmiş yeni işçilərə dəstək verilməsi;
- heyət arasında müsbət işgüzar mühitin yaradılması və işdə qeyri-münasib davranış riskinin azaldılması;
- karyerasına ara vermiş və sonradan vergi orqanlarına xidmətə geri qayıdan əməkdaşlara uyğunlaşma üçün dəstək verilməsi;
- geniş miqyaslı transformasiya proqramlarını icra edən liderlərə və komandalara dəstək verilməsi;
- komanda işinin və fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması.

IV. Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin planlaşdırılması

4.1. Kuratorluq təlimlərinin icra planının hazırlanması

Kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri ilə bağlı fəaliyyət planı dəqiq iş bölgüsü və hesabatlılıq prinsipləri əsasında işlənib hazırlanmalıdır.

İş bölgüsünün müəyyən edilməsi üçün aşağıdakı ardıcılıqda tədbirlər həyata keçirilməlidir:

1. Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinə, o cümlədən onun ayrı-ayrı növlərinə tələbatın müəyyənləşdirilməsi;

2. Kuratorluq təlimlərinə tələbata əsasən həmin təlimlərin növlərinin və məzmununun dəqiqləşdirilməsi;
3. Kuratorluq təlimlərinin keçirilməsi üçün zəruri olan insan resurslarının (təlimçilərin) və maddi-texniki vasitələrə ehtiyacların müəyyənləşdirilməsi;
4. Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini həyata keçirən təlimçilərin bacarıqlarının auditi;
5. Zəruri hallarda, müəyyən edilmiş vaxt ərzində kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini həyata keçirən təlimçilər üçün davamlı inkişaf proqramının işlənilib hazırlanması və nəzarət prosedurlarının müəyyən edilməsi;
6. Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün monitorinq prosedurlarının hazırlanması;
7. Təlimlərin növünü və məzmununu, icraçıları, hədəf auditoriyasını, keçirilmə müddətlərini, yerini və zamanını, nəticələrin monitorinqi qaydalarını və qiymətləndirmə meyarlarını müəyyən edən icra planının tərtib edilməsi.

4.2. Kurator təlimlərini təqdim edənlər

Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin aparıcısı qismində aşağıdakı şəxslər və ya qruplar tövsiyə edilir:

1. **Ekspertlər** - böyük, orta və aparıcı mütəxəssislərə kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini təqdim edirlər.
2. **Karyeraların idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər** – karyera menecmenti, yazmaq və müsahibə vermək qabiliyyəti və digər məsələlərlə bağlı kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini təqdim edir.
3. **Heyətin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər** - menecerlər üçün insan resurslarının idarə edilməsinə dair kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini təqdim edir.
4. **Xarici kuratorluq (himayədarlıq) təlimçiləri** – kuratorluqla (himayədarlıq) bağlı müasir beynəlxalq təcrübəni təqdim edirlər.

Nazirlik üçün kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərini apara bilən daxili təlimçilərin (Nazirliyin belə təlimləri apara bilən əməkdaşları), həm də digər dövlət təşkilatlarında və özəl qurumlarda fəaliyyət göstərən təlimçilərin siyahısı hazırlanmalı və təsdiq olunmalıdır. Həmin təlimçilərin bilik və bacarıqları dinləyicilərin konkret təlim tələbatlarına cavab verməlidir.

Təlimçilər aşağıdakı şərtləri yerinə yetirməlidirlər:

- Vergi işçisinin etik davranış kodeksinə riayət etmək;
- Vergi orqanlarının təlim təkliflərini tamamlamaq və təkmilləşdirmək;
- İş proseslərinə təsirləri qiymətləndirməyə imkan verən aydın ifadə olunmuş kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri prosesinə əməl etmək.

4.3. Kuratorluq təlimlərinin səmərəliliyinin təmin olunması məsələləri

Vergilər Nazirliyinin böyük və orta menecerlərinin, o cümlədən təcrübəli mütəxəssislərinin kuratorluq qabiliyyətlərinin yüksəlməsi kuratorluq təlimlərinin səmərəliliyinin əsas göstəricilərindən bir hesab olunur. Menecerlər tabeliyində olan əməkdaşın səmərəli öyrənmə və iş üslubunu müəyyən etməyi bacarmalı, müasir təlim metodları və alətlərindən istifadə etmək qabiliyyətlərinə malik olmalıdır.

Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün bu təlimlərə cəlb olunmuş kuratorların təlim zamanı əldə etdikləri bacarıqların monitorinqi aparılmalı, müəyyən edilmiş çatışmazlıqların aradan qaldırılması məqsədilə müvafiq tədbirlər hazırlanmalıdır.

Kuratorluq (himayədarlıq) təlimlərinin faydalılığının artırılması üçün Avtomatlaşdırılmış vergi informasiya sistemində (AVİS) kuratorluq (himayədarlıq) sistemi üzrə altmodulun yaradılması və onun vasitəsilə planlaşdırılan kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri, dinləyicilər, biliklərin monitorinqi, kuratorluq təlimlərinin qiymətləndirilməsi və digər aidiyyəti məlumatların əldə edilməsi zəruridir.

V. Kuratorluq təlimlərindən gözlənilən nəticələr

Kuratorluq təlimləri vergi orqanlarının əməkdaşlarına aşağıdakı faydaları verə bilər:

1. Səmərəli öyrənmə üslubunu üzə çıxarmağa imkan verir;

2. Səmərəli iş üslubunun müəyyən edilməsinə imkan verir;
3. Səmərəli öyrənmə və iş üslubundan istifadə vasitəsilə icra intizamı və keyfiyyətinin əsaslı şəkildə yüksəldilməsinə şərait yaradır.
4. Fərdi dəyərlərlə təşkilati dəyərlər arasında mütənəsibliyin yaradılmasına şərait yaradır.
5. Təşkilata verdiyi töhvə barədə təsəvvürlərini formalaşdırır;
6. Digər həmkarları ilə yaxşı qarşılıqlı münasibətlərin qurulması qabiliyyətlərini gücləndirir;

Kuratorluq təlimləri əməkdaşların potensialının inkişaf etdirilməsi vasitəsilə və bu potensialdan istifadə imkanlarını artırmaqla vergi orqanına aşağıdakı faydaları verə bilər:

1. Fəaliyyət nəticələrinin yüksəldilməsi imkanları artır;
2. Dəyişən iqtisadi mühitə və iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sistemində baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyəti yüksəlir;
3. İş prosesində tətbiq olunan təşkilati və texnoloji yeniliklərin mənimsənilməsi dövrü azalır, heyətin yeniliklərə münasibətinin müqavimətdən dəstəkləməyə doğru dəyişməsi baş verir.
4. Komanda rəhbərliyi və insan resurslarının idarə olunması prosesi daha da təkmilləşir;
5. Əməkdaşlar arasında daha keyfiyyətli və səmərəli iş münasibətləri qurulur.