

**ՀՀ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ Մ. ՔՈԹԱՆՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ
ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ**

ՉՈՔԱՆՅԱՆ ՄԱՐԻՆԵ ԱԶԱՏԻ

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ
ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական
աստիճանի համար

Գիտական ղեկավար, տ.գ.թ., դոցենտ՝
Բ.Վ.ԳԱԲՐԻԵԼՅԱՆ

ԵՐԵՎԱՆ – 2018

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
ԳԼՈՒԽ 1. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ԵՎ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ	8
1.1. Հանրային ծառայության ընդհանուր բնութագիրը Հայաստանի Հանրապետությունում.....	8
1.2. Պետական ծառայության կառավարման միջազգային փորձն ու դրա ներդրման հնարավորությունները Հայաստանի Հանրապետությունում.....	19
1.3. Քաղաքացիական ծառայության հիմնական սկզբունքները.....	31
ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ	46
2.1. Հանրային ծառայության կառավարման համակարգը և դրա վրա ազդող գործոնները.....	46
2.2. Պաշտոնների դասակարգումը ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում.....	59
2.3. Պետական ծառայության կադրերի հավաքագրման և ընտրության հիմնախնդիրները	68
ԳԼՈՒԽ 3. ՀՀ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ	80
3.1. Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության բարելավման հիմքերը.	80
3.2. Հանրային ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման չափանիշներն ու ուղղությունները.....	89
3.3. Աշխատանքի վարձատրման բարելավումը քաղաքացիական ծառայության համակարգում.....	107
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	123
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	133
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ.....	144

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Արենախոսության թեմայի արդիականությունը: Հանրային ծառայությունը պետությանը ՀՀ Սահմանադրությամբ և օրենքներով վերապահված լիազորությունների իրականացումն է, որն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը, պետական և համայնքային պաշտոնները: Պետական ծառայությունն իր հերթին մասնագիտական գործունեություն է՝ ուղղված ՀՀ օրենսդրությամբ պետական մարմիններին վերապահված խնդիրների ու գործառույթների իրականացմանը և ներառում է քաղաքացիական ծառայությունը, դատական ծառայությունը, դիվանագիտական ծառայությունը, հատուկ ծառայությունները, ՀՀ ԱԺ աշխատակազմում պետական ծառայությունը, Ազգային անվտանգության խորհրդում, Քննչական կոմիտեում, Քննչական կոմիտեի դեպարտամենտում և այլ ծառայություններ¹:

Հանրային ծառայության առանձին տեսակների մեջ ամենաառանցքային տեղը զբաղեցնում է քաղաքացիական ծառայությունը, որն իրենից ներկայացնում է քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ մասնագիտական գործունեություն:

Հանրային ծառայությունը տարբեր երկրներում տարբեր անվանումներով է հանդես գալիս (հանրային, պետական, քաղաքացիական...), սակայն ծառայողները հիմնականում իրականացնում են այն գործառույթները, որոնք պետությունն իր վրա է վերցնում հանրությանը իրենց վճարած հարկերի դիմաց որակյալ ծառայություններ մատուցելու համար²: Այլ կերպ ասած, հանրային ծառայության աշխատակիցները պետության գործառույթներն իրականացնողներն են:

Առանձին հասարակություններում մարդիկ տարբեր կերպ են վերաբերվում իրենց վճարած հարկերի հաշվին ձևավորված միջոցների օգտագործմանը, սակայն բոլորն էլ ցանկանում են ստանալ առավել որակյալ և էժան ծառայություններ:

Այս խնդրի լուծման համար պետության կարևորագույն քայլերը պետք է ուղղված լինեն աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, որպեսզի հնարավորինս քիչ միջոցներ և աշխատուժ օգտագործելով կարողանա իրականացնել իր գործառույթները:

¹ ՀՀ օրենքը հանրային ծառայության մասին, հոդված 3, ընդունված 26.05.2011թ, հասանելի է <http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=119080> հղումով

² Սուվարյան Յու., Միրզոյան Վ., Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն, Ե., Գիտություն, 2013թ. էջ 12

Մյուս կողմից որակյալ և արդյունավետ աշխատողները դժվար թե հաամձայնեն աշխատել ցածր վարձատրության պայմաններում և ստացվում է, որ պետությունը մի կողմից պետք է ձգտի նվազեցնել ծախսերը, որպեսզի արդյունավետ դարձնի աշխատանքները, մյուս կողմից էլ բարձրացնի աշխատավարձերը և այլ ծախսերը, որպեսզի համակարգն արդյունավետ աշխատի:

Այս խնդիրը գրեթե անվերջ լուծման կարիք ունեցող խնդիրների շարքում է և ժամանակի այս կամ այն պահի կարող են հայտնվել տարբեր լուծումներ: Ներկայացված ատենախոսության թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է հենց այս խնդրի լուծման անհրաժեշտությամբ և փորձ է արվել նախանշել հանրային ծառայության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման որոշակի ուղղություններ ու մոտեցումներ:

Հանրային ծառայությունն, ինչպես արդեն նշվեց իր մեջ ներառում է որաշակի հատուկ ծառայություններ ևս, որոնց աշխատանքները և դրանց արդյունքները ազգային անվտանգության նկատառումներից ելնելով լայն հասարակությանը չի ներկայացվում ամբողջությամբ բացված: Սա հաշվի առնելով և ատենախոսության արդյունքներն առավել իրատեսական դարձնելու համար ատենախոսության առանձին դրույթների յուրահատկությունները մեկնաբանվել են քաղաքացիական ծառայության օրինակով և վերլուծություններում հիմնականում ծառայության հենց այս տեսակն է հիմք ընդունվել:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության հիմնական նպատակն է բացահայտել հանրային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգի կատարելագործման հիմնական ուղղությունները և մոտեցումները:

Ատենախոսության հիմնական նպատակին հասնելու համար հետազոտության շրջանակներում դրվել և լուծվել են որոշակի խնդիրներ, ինչպես.

- ուսումնասիրել հանրային ծառայության ընդհանուր կողմերը և առանձնահատկությունները Հայաստանի Հանրապետությունում,
- ուսումնասիրել պետական ծառայության միջազգային փորձն ու դրա՝ Հայաստանում ներդրման հնարավորությունները,
- ուսումնասիրել ՀՀ քաղաքացիական ծառայության հիմնական սկզբունքները, վերլուծել ՀՀ հանրային ծառայության կառավարման համակարգն ու դրա վրա

ազդող գործոնները,

- ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների դասակարգման համակարգը, պաշտոնների խմբերի վարձատրման հիմքերը,
- ուսումնասիրել կադրերի հավաքագրման գործընթացի առանձնահատկություններն ու առանձին պաշտոնների համար կադրերի ընտրության հիմնախնդիրները,
- վերլուծել քաղաքացիական ծառայողների գործունեության հիմնական բացասական կողմերն ու բարելավման հիմքերը,
- ուսումնասիրել և վեր հանել հանրային ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման չափանիշներն ու ուղղությունները,
- ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայության համակարգում աշխատանքի վարձատրության բարելավման հնարավորությունները:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտը հանրային ծառայության աշխատանքի վարձատրության համակարգն է: Հետազոտության առարկան հանրային ծառայության համակարգում աշխատողների վարձատրության համակարգի բարելավման մոտեցումների բացահայտումն է:

Արենախոսության տեսամեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության տեսական և մեթոդաբանական հիմքը կազմում են կառավարման տեսության դրույթները, հանրային և քաղաքացիական ծառայության և դրա հիմնահարցերի պարզաբանմանը նվիրված հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների վերլուծությունները, հանրային և քաղաքացիական ծառայությանը վերաբերող ՀՀ օրենսդրությունը:

Ուսումնասիրությունների կատարման համար տեղեկատվական աղբյուր են հանդիսացել միջազգային կազմակերպությունների հրապարակումները, Հայաստանի Հանրապետության ազգային վիճակագրական ծառայության, պետական կառավարման համակարգի վերաբերյալ պաշտոնական տեղեկատվությունը, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության վերաբերյալ օրենսդրությունը, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի պաշտոնական կայքում առկա վիճակագրությունը, հեղինակին Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից տրամադրված վիճակագրությունը, հայ և

արտասահմանյան հետազոտողների, ինչպես և հեղինակի անձնական հետազոտությունների ու հարցումների արդյունքները:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են համակարգային խմբավորումների մոտեցումները, իրավիճակային և համեմատական վերլուծությունների ու վիճակագրական մեթոդները:

Ատենախոսության գիտական արդյունքները և նորույթը: Ատենախոսության գիտական նորույթը պայմանավորված է առաջադրված նպատակով և խնդիրներով և ներկայացնում է հանրային ծառայության համակարգում աշխատողների վարձատրության համակարգի բարելավման հիմնական մոտեցումների վերլուծության արդյունքներ, որոնցից գիտական նորույթ են.

- բացահայտվել են հանրային ծառայության համակարգի և ծառայողների գործունեության հիմնական թերություններն ու մշակվել են դրանց բարելավման միջոցառումներ,
- վեր են հանվել պետական ծառայության կադրային քաղաքականության ու հանրային ծառայողների՝ դրանով պայմանավորված աշխատանքի արդյունավետության հիմնական խնդիրները և մշակվել դրանց բացասական ազդեցության չեզոքացման մոտեցումներ,
- բացահայտվել են ՀՀ հանրային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության վրա ազդող գործոնները, որի հիմքով առաջարկվել են աշխատողների շահադրդմանն ու աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող մոտեցումներ ու հնարավորություններ:

Հեղազոտության արդյունքների կիրառումը և գործնական նշանակությունը: Ատենախոսության ստացված արդյունքներն ունեն տեսական ու գործնական կարևոր նշանակություն և կարող են օգտագործվել հանրային ծառայության ոլորտում կադրային քաղաքականության մշակման, իրականացման և որոշումների ընդունման գործընթացներում՝ նպաստելով քաղաքացիական ծառայության կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Ատենախոսության տեսական և մեթոդական բնույթի վերլուծությունները կարող են օգտագործվել ինչպես պետական ծառայողների վերապատրաստման, այնպես էլ

բուհերում պետական ծառայության վերաբերյալ դասընթացներում:

Հեղափոխության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտում, իսկ առանձին դրույթների հրապարակվել են հեղինակի գիտական 6 հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսության կառուցվածքը պայմանավորված է առաջադրված նպատակներով ու խնդիրներով և բաղկացած է ներածական մասից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից, հավելվածներից: Ատենախոսության ծավալը կազմում է 144 էջ:

ԳԼՈՒԽ 1. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ԵՎ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

1.1. Հանրային ծառայության ընդհանուր բնութագիրը Հայաստանի Հանրապետությունում

Հանրային բարիքների նկատմամբ բնակչության պահանջմունքների բավարարումը բոլոր պետությունների գործառույթներից է, որից բացառություն չէ նաև Հայաստանի Հանրապետությունը: Խորհրդային Հայաստանում հանրային պահանջների բավարարման կազմակերպումը կենտրոնացված կարգով իրականացնում էր պետությունը: Սակայն կենտրոնացված պլանային համակարգից անցումն իր հետ բերեց նաև հանրային կառավարման համակարգի բարեփոխումներ: Ապակենտրոնացումը հանգեցրեց հանրային ծառայությունների կազմակերպման և կառավարման գործառույթների բաշխման պետության, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և մասնավոր հատվածի միջև:

Հանրային ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որի նպատակն է պետական մարմիններում որոշակի անձանց կողմից պետությանը վերապահված հանրային-իրավական գործառույթների իրականացումը: Պետությանը վերապահված գործառույթները արտահայտում են և բխում են ողջ հանրության շահերից³: Կամ այլ կերպ՝ հանրային շահերից բխող գործունեության բոլոր տեսակները, որոնք իրականացվում են կամ պետք է իրականացվեն պետական իշխանության մարմինների կողմից, ներառվում են հանրային ծառայություն հասկացության մեջ:

Նկատենք, սակայն, որ հանրության շահերից բխող կամ հանրության շահերն արտահայտող գործունեության ոչ բոլոր տեսակներն են համարվում հանրային ծառայություն: Կան գործունեության տեսակներ կամ ոլորտներ, որոնք չնայած բխում են հանրության շահերից, սակայն չպատկանելով պետական հատվածին, նաև չունեն հանրային ծառայության կարգավիճակ:

Հանրային հատվածն իր մեջ շաղախում է ոչ միայն պետական իշխանական կառույցները, այլև ժողովրդավարական ինստիտուտները՝ անհրաժեշտություն

³ Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 т : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.В.Охотский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015., стр.47

դարձնելով ներդաշնակություն մտցնել պետական և հասարակական կառույցների գործունեության մեջ և դրանով իսկ արդիական դարձնել հանրային ծառայությունների համակարգի գոյությունը⁴:

Հանրային ծառայության միջոցով հնարավոր է դառնում առավել ամուր դարձնել պետությունը, պետական իշխանությունը, քաղաքացիական հասարակության գոյությունն ու կանոնավոր գործունեությունը, իսկ այդ գործունեությամբ ու դրա արդյունավետությամբ էլ պայմանավորված է հանրության կյանքի որակը, կենսամակարդակը և կայունությունը:

Մասնագիտական գրականության մեջ հանրային ծառայության բնորոշումները շատ տարբեր են և հաճախ նույնիսկ միմյանց հակասող:

Ամերիկյան տնտեսագետ Թ.Հիլը «ծառայություն» հասկացության էությունը պարզելու համար գտնում է, որ պետք է դիտարկել դրանց գործառույթային բնութագրերը: Ըստ այդ բնութագրերի նա ծառայությունը սահմանում է որպես «տնտեսական հարաբերություններում՝ նախնական պայմանավորվածության հիման վրա, որն է մասնակցի վիճակի կամ նրան պատկանող առարկայի փոփոխություն, որին հասնում են այդ հարաբերությունների այլ մասնակից(ներ)ի գիտակցված գործունեության արդյունքում»⁵:

Ռուս տնտեսագետ Ս.Ժուկովի կարծիքով «Ծառայություններին են վերաբերում աշխատանքի բոլոր տեսակները, որոնք անմիջականորեն զբաղված չեն մատերիայի ձևերի և բնության ուժերի փոփոխությամբ, ստեղծում են հատուկ տեսակի սպառողական արժեք, որն օգտագործվում է տնտեսության տարբեր ճյուղերում և իրացվում արտադրական ու ոչ արտադրական սպառողների կողմից»⁶:

Օժեգովի և Շվեդովի բացատրական բառարանում ծառայությունը բնութագրվում է որպես ուրիշին օգուտ, օգնություն բերող գործողություն⁷:

Առավել մասնագիտական տեսանկյունից հանրային ծառայությունը լիազորված սուբյեկտների կողմից գործողությունների իրականացումն է՝ ուղղված այլ անձանց պահանջների բավարարմանը⁸: Այս մոտեցմամբ հաճախորդն իրավունք ունի ստանալ

⁴ Խաչատրյան Ն., Ծառայությունների էկոնոմիկա: Ուս. ձեռնարկ. Եր. Էդիթ Պրինտ, 2013., էջ 23

⁵ T.Hill, "About services and goods", p. 319

⁶ Жуков СТР.В., Развивающиеся страны: сфера услуг и экономический рост., стр. 5

⁷ Ожегов, Шведова, Толковый словарь русского языка. М., стр. 318.

⁸ Тихомиров Ю.А., Публичные услуги: спрос общества и реализующие его институты. Модернизация государства и права. М. 2006, стр. 2

որոշակի ծառայություններ, իսկ ծառայությունը մատուցող լիազորված սուբյեկտները պարտավոր են դրանք իրականացնել:

Մակմիլանի ժամանակակից տնտեսագիտության տեսության բառարանում որպես հանրային բարիք են հանդես գալիս այն ապրանքներն ու ծառայությունները, որոնք տրվելով որևէ սպառողի հասանելի են մնում մյուսների համար ևս և դրա համար լրացուցիչ ծախսումներ չեն արվում⁹: Սա, ըստ էության, այն հիմնական հատկանիշն է, որով միմյանցից տարբերվում են հանրային ու մասնավոր բարիքները: Այս սահմանումից բխում է նաև, որ հանրային ծառայություններին բնորոշ է ոչ մրցակցային սպառումը, որի շնորհիվ որևէ սպառողի կողմից բարիքի սպառումը չի նվազեցնում նրա հասանելիությունը մնացածի համար:

Հանրային ծառայությունը տարբեր հեղինակների մոտ բնութագրվում է նաև որպես մարդու գործունեության տեսակ, սոցիալական և իրավական ինստիտուտ, պետության հատուկ մարմինների համակարգ, հոգևոր գործունեություն և այլն¹⁰:

Հանրային ծառայությունների էության և բնույթի շուրջ սահմանումները ներկայացվածով չեն սահմանափակվում, կան և այլ նմանօրինակ բնութագրումներ, սակայն, կարծում ենք, որ բերվածն էլ բավարար է տնտեսագիտական այս հասկացության վերաբերյալ ընդհանրացումներ կատարելու համար:

Բարիքների թիվը, որոնք կբավարարեն վերը բերված սահմանումներում շեշտադրված պայմաններին, սահմանափակ են: Այսպես, գրեթե բոլոր սահմանումներում մենք առնչվում ենք հանրային բարիքների երկու բավականին տարբեր հատկությունների հետ: Հանրային բարիքը, եթե հասանելի է ինչ-որ մեկին, այն պետք է հասանելի լինի բոլորին: Սա ձևակերպենք որպես անսահմանափակ օգտագործման հատկություն: Որպես երկրորդ հատկություն առանձնացնենք ոչ մրցակցային լինելը, այսինքն որևէ մեկի կողմից դրա սպառումը չպետք է խոչընդոտի մյուսների կողմից սպառմանը: Շատ քիչ բարիքներ են, որ կբավարարեն այս երկու հատկություններին¹¹: Այսպես, ծանրաբեռնված ճանապարհը հասանելի է բոլորին, սակայն չենք կարող ասել, որ մրցակցու-

⁹ Словарь современной экономической теории Макиллана. М.- ИНФРА-М, 1998, 608 стр.

¹⁰ Suvaryan Yu., Mirzoyan V., Hayrapetyan R., Public administration: Theory and history, Yerevan, Gitutian, 2014. – 301p. pp. 6-9

¹¹ Барциц И.Н., Система государственного и муниципального управления: Уч. курс в 2т. Т.1. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – стр. 278-279

թյունը բացակայում է: Նույն ձևով, կրթությունից ստացվող տնտեսական օգուտը անհատին է, կրթության համակարգում ներդրված ռեսուրսները ձեռք են բերվում շուկայի միջոցով: Այնուամենայնիվ կրթությունից ստացվող օգուտը հանրային է և կրթությունը դառնում է հանրային բարիք, իսկ կրթության ապահովումը՝ հանրային ծառայություն:

Ինչ վերաբերում է հանրային ծառայությանն ընդհանրապես, պետք է նշել, որ հանրային ծառայությունը չպետք է դիտարկվի որպես պետական մարմինների համակարգ կամ կազմակերպական կառուցվածք. հանրային ծառայությունը կազմակերպություն չէ, այլ կազմակերպության վրա դրված խնդիրների, գործառույթների իրականացում:

Հանրային ծառայությունը ծառայության հատուկ տեսակ է, իսկ ծառայություն հասկացությունը հասարակականորեն օգտակար գործունեության տեսակ է և մարդու, ինչպես և հասարակության ու պետության նպատակաուղղված գործունեության կարևոր տեսակներից է: Հասարակականորեն օգտակար գործունեության տեսակներն են.

- ապրանքների, նյութական արժեքների արտադրությունը, ծառայությունների մատուցումը,
- մտավոր, մշակութային բարիքների ստեղծումը (գրքեր, հոդվածներ գրելը, թատրոնների բեմադրումը, սցենարի մշակումը, ֆիլմերի նկարահանումը և այլն),
- սոցիալ-մշակութային գործունեությունը (կրթություն, առողջապահություն և այլն),
- պետական ծառայությունը, ինչը հանդես է գալիս պետության և հասարակության կենսագործունեության գրեթե բոլոր ոլորտներում, հատկապես՝
 - սոցիալ-մշակութային ոլորտի կառավարումը (կրթություն, առողջապահություն, գիտություն, սոցիալական պաշտպանություն և այլն),
 - տնտեսության կառավարումը (արդյունաբերություն, գյուղատնտեսություն, բնական ռեսուրսների օգտագործում և պահպանում, առևտրի, ֆինանսների և վարկի, ներտնտեսական գործունեություն և այլն): Տնտեսության պետական կառավարումը ի սկզբանե և մշտապես պետական կառավարման կարևորագույն ոլորտներից մեկն է, որի օբյեկտը երկրի և նրա առանձին տարածաշրջանների տնտեսությունն է՝ իր բազմաթիվ և բազմաբնույթ ճյուղերով ու կազմակերպություններով, հորիզոնական և ուղղահայաց սոցիալ-տնտեսական հարաբերություններով,

- վարչաքաղաքական ոլորտի կառավարումը (անվտանգություն, ներքին և արտաքին գործեր, դատական իշխանություն և այլն),
- ծառայությունը հասարակական միություններում, ոչ պետական, կրոնական, միջազգային կազմակերպություններում,
- հասարակական գործունեությունը հասարակության կյանքի տարբեր ոլորտներում՝ անհատական շահերի բավարարմամբ:

Հանրային ծառայությունը պետական գործունեության կառավարումը, այդ կառավարման ապահովումն ու մարդկանց սոցիալ-մշակութային սպասարկումն է:

Այսպես, հանրային ծառայությունը միավորում է հանրային իշխանության մարմինների բոլոր աշխատակիցներին, այսինքն՝ մասնագիտական հիմքի վրա աշխատողներին և այդ մարմինների խնդիրներն իրականացնողներին (պետական մարմիններին): Հանրային ծառայությունը վերաբերում է պետական գործունեության բազմազան ոլորտներին և ճյուղերին, այդ թվում՝ զինվորական, ոստիկանական մարմիններում, մաքսային, հարկային, հարկային ոստիկանության և այլ ծառայություններին:

Հանրային ծառայության իրականացման մեջ պետք է առանձնանա օրինականությունը, օրենքի գերակայությունը, արդարությունը, մարդու իրավունքների պաշտպանությունը: Արդի պայմաններում իրավական ժողովրդավարական պետության կայացման, զարգացման և պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն նախադրյալն արդյունավետ կազմակերպված հանրային ծառայությունն է:

Մասնագիտական գրականության մեջ հանրային ծառայությունը տեսականորեն ներկայացվում է մի շարք տեսանկյուններից¹².

- սոցիալական, այսինքն «որպես սոցիալական կատեգորիա այն պետության պատվերով հասարակայնորեն օգտակար մասնագիտական գործունեության իրականացումն է պետական կազմակերպություններում պաշտոններ զբաղեցնող անձանց կողմից»¹³,
- քաղաքական, այսինքն այն ուղղված է քաղաքական ուժերի կողմից մշակված պետական նպատակներին ու խնդիրներին հասնելուն, պետական քաղաքականությամբ

¹² Старилов Ю.Н., Служебное право. М. 1996, стр. 130, Овсянко Д. М. Государственная служба РФ. Учебное пособие – М., Юристъ, 1996г. стр. 12

¹³ Бахрах Д.Н. Указ. соч. стр. 102

յան իրականացմանը,

- սոցիոլոգիական. այն պետության գործառույթների գործնական իրականացումն է, պետական մարմինների իրազեկությունը,
- իրավական. հանրային ծառայությունը իրավական նորմերի համակարգ է, որի միջոցով կարգավորվում են պետական ծառայողական հարաբերությունները (ծառայողների իրավունքները, պարտականությունները, սահմանափակումները, արգելքները, շահադրդումը, պատասխանատվությունը, ծառայության անցկացումը, ծառայողական հարաբերությունների առաջացման և դադարման կարգը),
- կազմակերպական. այն կապված է պետական ապարատի կառուցվածքային ֆունկցիոնալ տարրերի հետ,
- բարոյական. հանրային ծառայությունը հանդես է գալիս որպես բարոյական անհրաժեշտ արժեքներ կրող, ինչպես նաև հետևում է բարոյական նորմերի պահպանմանը:

Պետական (քաղաքացիական) ծառայությունը հանդիսանում է պետական իշխանության հիմքը: Հենց նա պետք է ապահովի իշխանության արդյունավետ գործունեությունը: Դրա հետ մեկտեղ, այն իրենից ներկայացնում է երկրի ամբողջ հասարակության կադապարը¹⁴:

Պետության կողմից տնտեսական, սոցիալական և քաղաքական խնդիրների հաջող լուծումը շատ բաներում կախված է պետական մարմինների գործունեության արդյունավետությունից, որոնց միջոցով նաև իրականացվում են պետության գործառույթները: Իր հերթին՝ ցանկացած պետական մարմնի գործունեության արդյունավետությունը ուղղակիորեն կախված է այդ մարմինների կազմում ընդգրկվող կադրերի ընտրության, տեղաբաշխման և ռացիոնալ օգտագործման ճշտությունից, նրանց մասնագիտական պատրաստվածությունից, որակավորումից և աշխատանքի փորձից:

Այսպես, ինչպես վերը նշվեց երկրում հասարակության կյանքի բոլոր ոլորտներում և պետության մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները առաջացրին պետական (քաղաքացիական) ծառայողներին առաջադրվող նոր պահանջներ: Ժամանակակից պայմաններում նրանց դերն ու նշանակությունը և նրանց ներկայացվող պահանջները բոլորովին այլ են, հիմնական ուշադրությունն ուղղված է այն բանին, որպեսզի ստեղծվի նոր տիպի,

¹⁴ Меньшова В.Н., Организация государственной и муниципальной службы: уч.пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014, стр. 52

ժամանակակից և ապագայի քաղաքական և տնտեսական պայմաններում աշխատելու ընդունակ, բարձր պրոֆեսիոնալ ապարատ, իրազեկ, կարգապահ պետական ապարատ:

Քաղաքացիական ծառայողի դերի, գործառույթների և կերպարի էական փոփոխությունն անհրաժեշտ է, քանի որ դրա միջոցով կարելի է կարգավորել պետության գործառույթները, գործադիր իշխանության մարմինների համակարգերը և փոփոխել պետության դերը¹⁵:

ՀՀ համար անհրաժեշտ է ուժեղ պետություն՝ հասարակության մեջ ընդունակ ապահովելու, մի կողմից, ազատություն, հայացքների և քաղաքական ուժերի բազմազանություն, լայն ինքնակառավարում, իսկ մյուս կողմից՝ հասարակական կարգ, անվտանգություն և այլն¹⁶: Այդպիսի ժողովրդավարական իրավական պետության կայացումը անհնար կլինի առանց ստեղծելու սոցիալապես բարձր արդյունավետ քաղաքացիական ծառայություն, որի շարժիչ ուժը հանդիսանում են դրա կադրերը: Կադրերը իրոք շարժիչ ուժ են, քանի որ յուրաքանչյուր կազմակերպության հիմնական հաջողությունը նրա անձնակազմն է:

Անդրադառնալով Հայաստանում հանրային ծառայության համակարգին՝ նախ նշենք, որ Խորհրդային Միության տարիներին բացակայում էր այդ ինստիտուտի օրենսդրական բազան: 1985թ. հետո միայն աստիճանաբար առաջ է քաշվում պետական ծառայության վերաբերյալ օրենքների ընդունման պահանջը, հայտնվում են այդ թեմային վերաբերող մի շարք հոդվածներ, սկսվում է նոր օրենքների հայեցակարգի ակտիվ քննարկումը և պետական ծառայության ուսումնասիրությունը¹⁷, սակայն այդպես էլ Խորհրդային Միությունում այդպիսի օրենքներ չէին ընդունվում: Իսկ այժմ պետական կառավարման բարեփոխումների հետ մեկտեղ սկսվում է իրականացվել այդ ինստիտուտի բազայի ձևավորման ակտիվ գործընթացը, հանրային ծառայության տարբեր ոլորտներում ձևավորվում ու ներդրվում են նոր մոտեցումներ:

Հայաստանում 2001թ-ից ընդունված «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը սկիզբ է դնում նոր՝ «հանրային ծառայություն» հասկացության կիրառմանը, քանի որ մինչ այդ օրենքներում և մյուս իրավական ակտերում ու առօրյա կյանքում

¹⁵ Атаманчук Г.В., Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2013, стр. 38

¹⁶ Соколова Л.Г., Основы государственного и муниципального управления: уч. пособие. – Иркутск: Изд. БГУЭП, 2015., стр. 29-31

¹⁷ Манохин В.М. Концепция закона о государственной службе. Советское гос-во и право.-1991.№12.стр.-90-98

հազվադեպ էր օգտագործվում այդ հասկացությունը՝ դրա փոխարեն լայնորեն շրջանառելով «պետական ծառայություն» հասկացությունը (առանց դրա օրենսդրական բնորոշման): Եվ առաջին անգամ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով հանրային ծառայությունը սահմանվեց որպես պետությանն օրենսդրությամբ վերապահված լիազորությունների իրականացում¹⁸:

ՀՀ-ում իրականացվող բարեփոխումների գործընթացի կարևորագույն կետերից մեկն էլ «Հանրային ծառայությունների մասին» օրենքի ընդունումն էր, որն ուժի մեջ մտավ 2012թ. Հունվարի 1-ից և առնչվում է հանրային ծառայության մեջ ընդգրկված բոլոր ծառայություններին՝ քաղաքացիական, հարկային, մաքսային, հատուկ, դիվանագիտական, դատական, ոստիկանական և այլն, ընդ որում նշյալ օրենքով հնարավորինս միասնականացված են այդ ծառայությունների սկզբունքներն ու լուծումները:

Այսպես, հանրային ծառայությունը ավելի լայն հասկացություն է, քան պետական կամ քաղաքացիական ծառայությունը, և համաձայն «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի «Հանրային ծառայությունը պետությանը ՀՀ սահմանադրությամբ և օրենքներով վերապահված լիազորությունների իրականացումն է, որն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը, պետական և համայնքային պաշտոնները»¹⁹: Օրենքով սահմանվում է նաև, որ պետական ծառայությունը ՀՀ օրենսդրությամբ պետական մարմիններին վերապահված խնդիրների և գործառույթների իրականացմանն ուղղված մասնագիտական գործունեություն է և ընդգրկում է քաղաքացիական ծառայությունը, դիվանագիտական ծառայությունը, հատուկ ծառայությունները (պաշտպանության, ազգային անվտանգության, ոստիկանության, հարկային, մաքսային, փրկարար ծառայության հանրապետական գործադիր մարմիններում), ՀՀ ԱԺ աշխատակազմում պետական ծառայությունը, Ազգային անվտանգության խորհրդում, ՀՀ քննչական կոմիտեում, ՀՀ քննչական կոմիտեի դեպարտամենտում, ՀՀ մարդու իրավունքների պաշտպանի աշխատակազմում, ինչպես նաև օրենքներով նախատեսված այլ ծառայություններ²⁰: Իսկ համայնքային ծառայությունը ՀՀ օրենսդրությամբ ՏԻՄ-երին վերապահված խնդիրների և

¹⁸ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 1, կետ 1:

¹⁹ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 3, կետ 1

²⁰ Նույն տեղում, կետ 3

գործառույթների իրականացմանն ուղղված մասնագիտական գործունեություն է²¹:

«Հանրային ծառայության մասին» և «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքներով առանձնացվում են նաև քաղաքական, հայեցողական, քաղաքացիական պաշտոններ: Ընդ որում, նկատենք, որ քաղաքական և հայեցողական պաշտոններն ունեն որոշակի տարբերություններ (աղյուսակ 1.1.1.):

Աղյուսակ 1.1.1. Քաղաքական և հայեցողական պաշտոնների տարբերությունը²²

	Քաղաքական պաշտոն զբաղեցնող անձ	Հայեցողական պաշ- տոն զբաղեցնող անձ
Զբաղեցնում է	ընտրովի կամ նշանակովի պաշտոն	նշանակովի պաշտոն
Ընդունում և համակարգում է	Քաղաքական որոշումներ	որոշումներ
Քաղաքական ուժերի հարաբերակ- ցության փոփոխության դեպքում	փոփոխվում է	կարող է փոփոխվել

Քաղաքական են ՀՀ Նախագահի, Ազգային ժողովի պատգամավորների, Վարչապետի, Ազգային անվտանգության խորհրդի քարտուղարի, նախարարների և համայնքների ղեկավարների պաշտոնները:

Հայեցողական են ՀՀ նախագահի աշխատակազմի ղեկավարի, Կառավա-
րության աշխատակազմի ղեկավարի, նրա առաջին տեղակալի և տեղակալներից մեկի,
ՀՀ ԱԺ աշխատակազմի ղեկավարի, նրա առաջին տեղակալի և տեղակալներից մեկի,
նախագահի և վարչապետի վերահսկողական ծառայությունների ղեկավարների, ՀՀ
նախարարների տեղակալների, կառավարությանն առընթեր պետական կառավարման
մարմինների ղեկավարների և նրանց տեղակալների, նախարարների տեղակալների,
արտակարգ և լիազոր դեսպանների, միջազգային կազմակերպություններին առընթեր
դիվանագիտական ներկայացուցիչների, հատուկ հանձնարարություններով դեսպանի,
մարզպետների (Երևանի քաղաքապետի) և նրանց տեղակալների, ՀՀ համայնքների
ղեկավարների տեղակալների, ինչպես նաև ՀՀ Նախագահի, Ազգային ժողովի

²¹ Նույն տեղում, կետ 4

²² Աղյուսակը կազմված է հեղինակի կողմից՝ հիմք ընդունելով ՀՀ օրենքը հանրային ծառայության մասին

նախագահի և նրա տեղակալների, վարչապետի, նախարարների, ՀՀ համայնքների ղեկավարների խորհրդականների, մամուլի քարտուղարների, օգնականների և ռեֆերենտների պաշտոնները²³:

Քաղաքացիական պաշտոններ են ՀՀ Սահմանադրական դատարանի նախագահի և անդամների, ՀՀ օրենքներով ստեղծված մշտապես գործող մարմինների ղեկավարների (նրանց տեղակալների), նրանց անդամների, ՀՀ վճռաբեկ դատարանի, նրա պալատների նախագահների և դատավորների վերաքննիչ, առաջին ատյանի դատարանների նախագահների և դատավորների, ՀՀ գլխավոր դատախազի, նրա տեղակալների և դատախազների, ինչպես նաև ՀՀ մարդու իրավունքների պաշտպանի պաշտոնները:

Հանրային ծառայության բաղադրիչներից առաջինը՝ **պետական և համայնքային մարմինների կողմից քաղաքականությունն** իրականացվում է վերը նշված երեք տեսակի պաշտոններ զբաղեցնող անձանց միջոցով ՀՀ օրենսդրությամբ նրանց վերապահված լիազորությունների շրջանակներում, որոնք ընդունում են քաղաքական որոշումներ և համակարգում դրանց կատարումը:

Պետական ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որն ուղղված է ՀՀ օրենսդրությամբ պետական մարմիններին վերապահված խնդիրների և գործառույթների իրականացմանը: Այն իր մեջ ընդգրկում է՝

- քաղաքացիական ծառայությունը,
- դատական ծառայությունը,
- հատուկ ծառայությունները (պաշտպանության, ազգային անվտանգության, ոստիկանության, հարկային, մաքսային, արտակարգ իրավիճակների հանրապետական գործադիր մարմիններում),
- դիվանագիտական ծառայությունը,
- օրենքով նախատեսված այլ ծառայությունները:

2001-2002թթ. ՀՀ-ում ընդունվել են պետական ծառայողական հարաբերությունները կարգավորող մի շարք օրենքներ քաղաքացիական, դատական, դիվանագիտական, զինվորական, մաքսային, հարկային, ոստիկանական ծառայությունների վերաբերյալ:

Համայնքային ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որն ուղղված

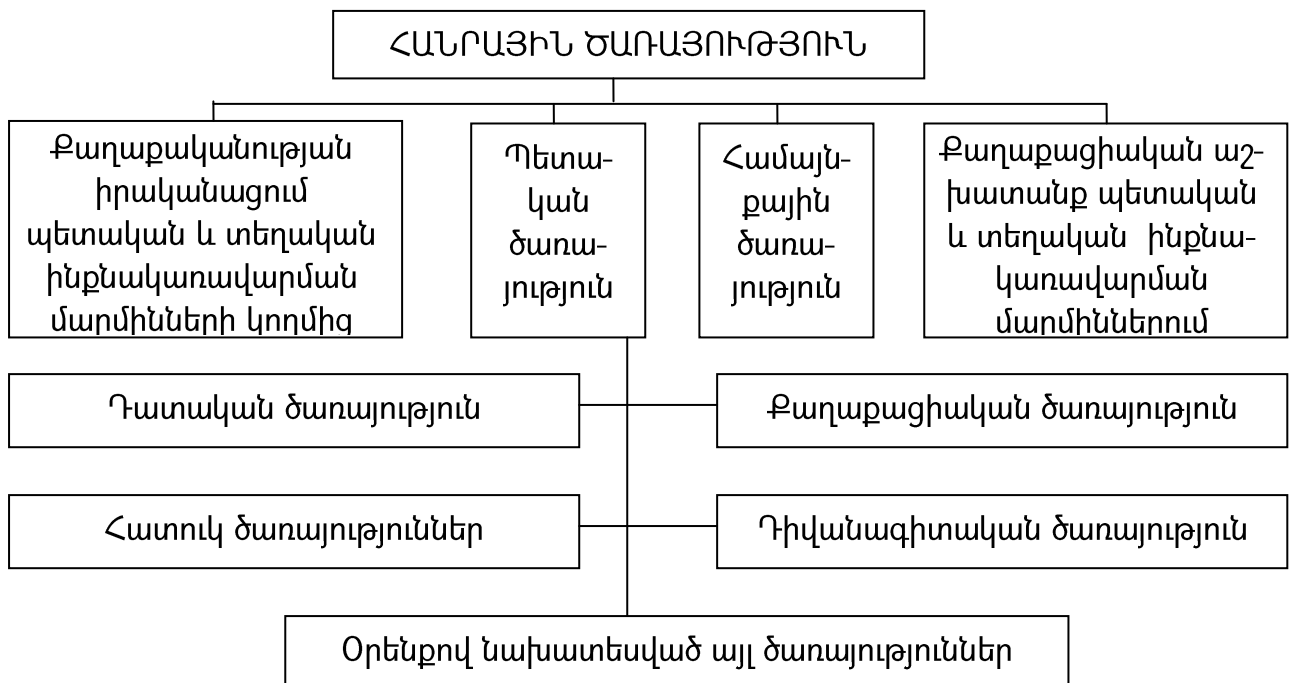
²³ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 4, կետ 7

է տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ՀՀ Սահմանադրությամբ և օրենքներով վերապահված խնդիրների և գործառույթների իրականացմանը:

Պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմիններում քաղաքացիական աշխատանքը՝ ՀՀ Սահմանադրությամբ և օրենսդրությամբ, պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմիններին վերապահված առանձին խնդիրների ու գործառույթների իրականացումն է վարձու աշխատողների միջոցով²⁴:

Հիմք ընդունելով վերը նշվածները՝ կարող ենք կազմել ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի կառուցվածքը (գծապատկեր 1.1.1.).

Ընդհանուր առմամբ հանրային ծառայությունը աշխարհի տարբեր երկրներում ունի տարբեր անվանումներ: Service (ծառայություն) բառի հետ կապված ածականները կոչված են ներկայացնելու, թե հանրային ծառայությունը և այն կազմող ծառայողները ում են ծառայում:



Գծապատկեր 1.1.1. ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի կառուցվածքը²⁵

Այդ ածականներն են civil, public, государственная՝ քաղաքացիական, հանրային, պետական: Այսպես, Մեծ Բրիտանիայում և ԱՄՆ-ում այն կոչվում է քաղաքացիական

²⁴ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, հոդված 1, կետ 2, 3, 4, 5

²⁵ Գծապատկերը կազմված է հեղինակի կողմից

ծառայություն, Ռուսաստանի Դաշնությունում՝ պետական ծառայություն, Ֆրանսիայում, Գերմանիայում, Բելգիայում, Իսպանիայում՝ հանրային ծառայություն, Կանադայում սկզբում քաղաքացիական, այնուհետև պետական, հանրային ծառայություն և այլն²⁶: Ընդհանրապես բոլոր երկրների մասին խոսելիս, պարզության համար այդ համակարգը կոչում ենք պետական ծառայություն, քանի որ այն իրականացվում է պետական մարմինների կողմից:

1.2. Պետական ծառայության կառավարման միջազգային փորձն ու դրա ներդրման հնարավորությունները Հայաստանի Հանրապետությունում

Պետական ծառայության ոլորտում հարուստ փորձ ունեն Արևմտյան Եվրոպայի երկրները, որոնք առաջինը կանգնեցին պետական ծառայողների աշխատանքի գիտական կազմակերպման ուղու վրա²⁷ և հետևաբար կարևոր է այս երկրների փորձի ուսումնասիրումը: Այդ երկրներում հաստատված պետական ծառայության կայուն համակարգը պայմանավորված է իրենց մասնագետների ունեցած փորձով²⁸:

Ներկայումս, չնայած այդ երկրներն ունեն պետական ծառայության կայուն համակարգ, սակայն ակտիվորեն որոնում են պետական ծառայության օրենսդրության կատարելագործման և բարեփոխումների ուղիներ: Գիտնականներն ու քաղաքական գործիչները տարբեր երկրներում քննարկում են պետական ծառայության համակարգի բարեփոխումների հիմնահարցերը:

Մեծ Բրիտանիայում, Ֆրանսիայում, Գերմանիայում և ԱՄՆ-ում հաստատվել են պետական ծառայության առավել արդյունավետ ժողովրդավարական մոդելներ, սակայն պետական ծառայության ինստիտուտի բարեփոխման համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ յուրաքանչյուր երկրում, չնայած պետական ծառայության համակարգերի ընդհանուր գծերով նմանություններին օրենքներում գոյություն ունեն տվյալ ոլորտի իրավական կարգավորման որոշակի առանձնահատկություններ: Դա

²⁶ Սովարյան Յու., Միրզոյան Վ., Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն, Եր., «Գիտություն», 2013, էջ 23

²⁷ Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада. – М., 2000. стр. 3

²⁸ Комментарии к Федеральным законам о государственной службе зарубежных стран. – М. 2000, стр. 52

շատ էական է, քանի որ յուրաքանչյուր երկիր ունի իր պատմական ավանդույթները, սովորույթները (ՀՀ-ում նաև անցումային շրջանի առանձնահատկությունները) և այլն, և նրանում ձևավորվող ցանկացած համակարգ ունի որոշակի տարբերություններ այլ երկրների համեմատությամբ:

Պետական ծառայության ինստիտուտը յուրահատուկ է նշված երկրներից յուրաքանչյուրում, սակայն ունի ընդհանուր մի նպատակ՝ ծառայել պետությանը, բնակչությանը, այստեղից էլ բոլոր երկրներում ամենից շատ օգտագործվող անվանումը՝ հանրային ծառայություն²⁹:

ՀՀ-ում հանրային ծառայության կատարելությունը կարող է պայմանավորված լինել նրանով, թե նրան որքանով կհաջողվի մի կողմից հաշվի առնել այլ երկրների փորձը, իսկ մյուս կողմից՝ հաստատվել որպես ամուր, կայուն պետություն կառուցելու իրական մասնակից: Այս ուղին են որդեգրել նախկին ԽՍՀՄ երկրները, օրինակ՝ ռուսական պետականության զարգացման այժմյան փուլին բնորոշ է բավականին մեծ ուշադրությունը պետական իշխանության և կառավարման արդյունավետության խնդրին³⁰:

Պետական ծառայությունն ունի հարյուրամյակների պատմություն, սակայն երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո մշակվել են պետական ծառայության մոդելներ՝ պետական ծառայության գործունեության հիմքում դնելով կայունության ու ստորակարգության սկզբունքները³¹: Մոդելը, որպես այդպիսին, մի շարք երկրների որոշակի խմբին առավել բնորոշ պետական ծառայության կազմակերպումն է, որը տեղի է ունենում այդ երկրներում նման պայմանների (պատմական, քաղաքական, սոցիալ-տնտեսական և այլն) առկայության դեպքում: Պետական ծառայության մոդելների վերլուծությունը շատ դեպքերում պայմանական է. չնայած յուրաքանչյուր առանձին երկրի պետական ծառայությունը ձգտում է այս կամ այն մոդելին, սակայն այն, որպես կանոն, իր մեջ ներառում է նաև պետական ծառայության այլ մոդելների առանձին տարրեր: Ստորև բերված է առանձին երկրների փորձը պետական ծառայության ոլորտում:

²⁹ Государственная служба. Учебник / Под ред. проф. В.Г.Игнатова. – М.: ИКЦ §МарТ; Ростов н/Д: Издательский центр §МарТ, 2004. стр.251

³⁰ Барциц И.Н., Система государственного и муниципального управления: учебный курс: в 2 т. Т.1. – Москва: Изд. РАГС, 2011., стр.110-125

³¹ Основы государственного управления: Учебное пособие – Ч. 1. М.Ю.Зенков. Основы государственного управления. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015., стр 20,

Պետական ծառայության ժամանակակից «տեսքը» **Մեծ Բրիտանիայում** մեծապես պայմանավորված է 70-80-ական թթ. մի քանի խոշոր կառավարչական բարեփոխումներով: Ներկայումս ուժեղացվում է իշխանության մարմինների կարգավիճակի և տեղական ինքնակառավարման միջև տարբերությունները թագավորության առանձին շրջաններում՝ Անգլիայում, Շոտլանդիայում, Ուելսում և Հյուսիսային Իռլանդիայում և հիմնականում տարբերակումները վերաբերում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների ծառայողների կարգավիճակներին³²:

Մեծ Բրիտանիայում քաղաքացիական ծառայության ոլորտում բարեփոխումներ եղան 19-րդ դարի կեսերին՝ 1854թ.-ից Ս.Նորտկոտի և Չ.Տրեվելիանի կողմից, սակայն դրանք շատ դանդաղ էին ընթանում և հանդիպում էին մեծ դիմադրության: 1960-ական թթ. անգլիական տնտեսության ոչ մրցակցային լինելն արդեն ակնհայտ էր և չէին կարող չառաջանալ հարցեր, որոնք վերաբերում էին նաև պետական կառավարմանը: Խնդրի լուծման համակարգային մոտեցումը հնարավոր դարձավ 2 փաստաթղթերի՝ «Պետական կառավարման մոդեռնիզացիա» և «Պետական ծառայության բարեփոխումներ» (1999թ.) շնորհիվ³³: Նախապատրաստման համար ստեղծվեց քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների հանձնաժողով (որը ստացավ Ֆուլտոնի կոմիտե անվանումը այն ղեկավարող լորդ Ֆուլտոնի անունով), որտեղ հիմքում ունենալով ԱՄՆ-ում գործող պետական ծառայությունը, մշակվեց պետական ծառայության նոր մոդել: Վերացվեցին դասակարգերը և ներդրվեց պետական ծառայության 7 աստիճաններ:

Արդեն 1980-ական թթ. Մ.Թետչեր-Մեյջորի վարչական բարեփոխումների նոր փուլը էական փոփոխություններ մտցրեց պետական կառավարման համակարգում՝ կրճատելով ծառայողների թիվը և նախարարությունների ծախսերը: Թետչերի իշխանության գալու ժամանակ Բրիտանիայում պետական ծառայողների թիվը գերազանցում էր 730000-ը, իսկ երբ արդեն պաշտոնից հեռանում էր՝ մոտ 560000³⁴: Նկատենք, որ հաստիքների կրճատման միտումը շարունակական բնույթ է կրում և այսօր էլ հնարավորինս կրճատվում են: հիմնական մոտեցումն այն էր, որ պետական որոշ գործառույթներ, ըստ էության,

³² Василенко И.А., Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М. 1998., стр. 38

³³ Оболонский А.В., Эволюция государственной службы в Великобритании.//Государство и право. 1996. №6

³⁴ Зенков М.Ю., Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Уч. Пособие. – Новосибирск: НГАУ, 2004, стр. 10

պատվիրակվում էին որոշակի գործակալությունների (որոնք կարող էին ունենալ պետական կամ ոչ պետական կարգավիճակ), որոնք հաշվետու էին նախարարություններին ու նրանց սպասարկող փոքրաթիվ կառավարչական ապարատին:

Ստեղծված ավելի քան 80 գործակալությունները տարբեր էին ոչ միայն իրենց գործառույթներով, այլ նաև իրենց չափերով ու աշխատողների թվով: Ամենամեծը սոցիալական ապահովության գործակալությունն էր (շուրջ 60000 աշխատող), իսկ փոքրերում աշխատողների թիվը երբեմն չէր գերազանցում 100-ը:

Բարեփոխումների արդյունքում հաստատվում է հասարակությանը և պետությանը ազնվորեն ծառայելու սկզբունքը, ծառայության են գալիս բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ: Այժմ Մեծ Բրիտանիայում պետական ծառայողները պարզ պատկերացնում են, թե ինչ հույսեր են նրանց վրա դրված, որոնք են նրանց գործունեության կոնկրետ նպատակներն ու խնդիրները և ինչպես են յուրաքանչյուրի կոնկրետ խնդիրները հարաբերակցվում իրենց ստորաբաժանումների նպատակների ու խնդիրների հետ և ընդհանրապես պետական ծառայության գործունեության ռազմավարական նպատակների ու արդյունքների հետ:

Բրիտանական պետական ծառայության բնորոշ գծերն են՝

- ի տարբերություն այլ երկրների բավականին մեծ արդյունավետությամբ է աչքի ընկնում բոլոր մակարդակներում,
- հիմքում ունի ամերիկյան «կառավարչական» մոդելը³⁵, որի հիմնական գաղափարն է ընդօրինակել մասնավոր բիզնեսում իրատեսական և արդյունավետ ղեկավարության մեթոդները:
- Թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար իրականացվող քննությունները հիմնվում են առաջատար համալսարանների՝ Օքսֆորդի և Քեմբրիջի ծրագրերի վրա, ընդ որում քննությունը ներառում է 3 աստիճան՝ ընդհանուր առարկաների հետ կապված գրավոր զեկույցներ, թեստեր և հարցազրույց (վերջնական ընտրության համար): Բացի դրանից՝ ծառայողները վերապատրաստում են անցնում նրանց ուսուցումն իրականացնող քոլեջում (ժամանակակից բրիտանական պետական ծառայողի համար զարգացումն ու կատարելագործումը

³⁵ Civil service. Report of the Committee 1966-1968. - Vol.1. - London, 1968, p. 11

դարձել է կենսական անհրաժեշտություն):

- Պետական ծառայողներին ներկայացվող հիմնական պահանջը օրինապահությունն է, իսկ բրիտանական պետական ծառայողները ոչ միայն պետք է մեծ չափով իրազեկ լինեն իրենց մասնագիտական պարտականությունների կատարման մեջ, այլ նաև պետք է կարողանան հաջողությամբ իրականացնել պետական ռազմավարությունը:
- Ծառայության մեջ առաջխաղացումը տարբերվում է բոլոր մակարդակներում խստությամբ, մի նախարարությունից մեկ այլ նախարարություն կամ մեկ խմբից մեկ այլ խումբ տեղափոխվելու հնարավորությունները ծայրաստիճան սահմանափակ են և այլն:

Գործակալությունների ստեղծմամբ պետական կառավարման համակարգում առևտրայնացման ու սեփականաշնորհման այնպիսի տարրերի ներմուծումներ կատարելը, որոնք արդեն անցել են «շուկայական թեստավորում» Մեծ Բրիտանիայում վեճերի ու քննադատությունների առիթ է ընդդիմադիր կուսակցությունների համար: Սակայն, այնուամենայնիվ, գործակալությունների նկատմամբ պառլամենտական վերահսկողության մեխանիզմը բավականին արդյունավետ կողմերով է հանդես գալիս և ներկայումս գնահատվում է որպես առավել արդյունավետ մեխանիզմներից մեկը³⁶:

Ընդհանուր առմամբ պետական ծառայության ինստիտուտի գործունեությունը առանձնանում է բավականաչափ արդյունավետությամբ բոլոր մակարդակներում, քանի որ վերահսկողությունը ստեղծում է բարձր պատասխանատվության մթնոլորտ:

Ֆրանսիական աղբյուրների հավաստմամբ պետական ծառայությունը անհրաժեշտ է բնորոշել որպես մարդկանց ամբողջություն, ովքեր ծառայության մեջ են գտնվում պետության, տեղական խմբերի և դրանց կառավարչական հաստատությունների մոտ: Այդ կերպ «պետական ծառայող» հասկացությունն իր մեջ ներառում է և միավորում բոլոր նրանց, ովքեր ծառայում են տեղական և կենտրոնական իշխանության մարմիններում³⁷: Տարբեր երկրներում պետական ծառայությունը տարբեր կերպ են անվանում և Ֆրանսիայում նրանց անվանում են «հասարակական ծառայություն» կամ «հանրային ծառայություն»:

³⁶ Илии Тякэ, Андрей Русу, Вячеслав Булат, Управление публичной собственностью, руководство для местных органов власти. – Кишинэу. – 2015., стр. 210

³⁷ Государственная служба и государственные служащие во Франции, 2-е издание., – м., 1994., стр.36

Հանրային ծառայության մասին ներկայիս գործող օրենսդրությունը տևական բարեփոխումների արդյունք է, որ սկսվել է Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո³⁸: Բարեփոխումները շարունակվում են և այսօր՝ հիմնականում պայմանավորված Եվրամիության կազմում գտնվելու և այլ պետությունների հետ համաձայնեցված աշխատելու փաստով:

Ֆրանսիական պետական ծառայության բնորոշ գծերն են՝

- հանրային ծառայության բաժանումը 3 մասի՝ պետական, տարածքային կամ տեղական և բժշկական ու սոցիալական խնդիրներով զբաղվող հանրային ծառայություն³⁹,
- պետական ծառայության համակարգի պաշտոնակարգության կազմակերպումը,
- ծառայողի իրավական և սոցիալական ապահովվածության երաշխիքների զարգացած համակարգ,
- պետական ծառայողների դասային 4 աստիճանները A, B, C և D⁴⁰,
- մրցույթը, որը ներառում է գրավոր և բանավոր քննությունները: Գրավոր քննությունը կարող է լինել տարբեր ձևերի՝ տեքստի խմբագրում, որոշակի գործի պատրաստում և այլն: Բանավոր քննության ժամանակ գնահատվում է թեկնածուների ընդհանուր կուլտուրան, նրանց հատուկ գիտելիքները, ինչպես և ունակությունը տրամաբանորեն շարադրելու մտքերը: Որոշ դեպքերում թեկնածուները լուծում են թեստեր,
- մրցույթում ընտրության գլխավոր սկզբունքը ոչ միայն թեկնածուների մասնագիտական որակն է, այլև ընդհանուր զարգացվածությունը և շարադրելու կարողությունը, որի հիմքում պետք է լինի դասական հումանիտար կրթությունը⁴¹,
- պետական ծառայությունը ձգտում է ընտրել պետական ծառայողներ ընդհանուր կուլտուրայի պատշաճ մակարդակով, ամենատարբեր խնդիրներ լուծելու ունակությամբ,
- տարածքային հանրային ծառայության համակարգում կիրառվող մրցույթը տեղի է ունենում ոչ թե կոնկրետ թափուր պաշտոն զբաղեցնելու, այլ ընդհանրապես ողջ Ֆրանսիայի տարածքային կառավարման մարմիններում պաշտոն զբաղեցնելու

³⁸ Василенко И.А., Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М. 1998., стр. 98

³⁹ Институты власти во Франции, 2-е издание- М., 1993., стр. 19

⁴⁰ Государственная служба и государственные служащие во Франции, 2-е издание., - М., 1994., стр.54

⁴¹ Практика государственного управления во Франции. МИД. - М., 1999. стр. 48.

իրավունք ձեռք բերելու համար⁴²,

- որևէ պաշտոնում նշանակում կատարելու իրավունք ունեցող անձի որոշմամբ (իր կարծիքով տվյալ պաշտոնին առավելագույնս համապատասխանող) ընտրվում է մեկը այն պայմանով, որ նա այնուհետև մասնակցի քննությանը,
- ատեստավորման գործընթացի բացակայության դեպքում հիմնական շեշտը դրվում է վերապատրաստման վրա, մեծ ուշադրություն է դարձվում ծառայողների վերապատրաստմանը,
- պետական ապարատում բարձր որակավորում ունեցող կադրերի պատրաստման և հետագա վերապատրաստման մեջ հատուկ տեղ է գրավում Վարչարարության ազգային դպրոցը (ENA): Այդ ուսումնական հաստատություն ընդունվում են մինչև 26 տարեկան բարձրագույն կրթություն ունեցող անձինք և մինչև 30 տարեկան 5 տարուց ոչ պակաս պրակտիկ աշխատանքային ստաժ ունեցող պետական ծառայողները,
- պետական ծառայողների առաջխաղացումն իրականացվում է աստիճանական կերպով,
- պետական ծառայողի առաջխաղացումը և վարձատրությունը կախված է ծառայության ստաժից, զբաղեցրած պաշտոնից և այլն:

Գերմանիայում, ինչպես և երկրների մեծ մասում պետական ծառայությունն անվանում են հանրային կամ հասարակական ծառայություն, որն իր մեջ ներառում է պետական հաստատությունների բոլոր աշխատողներին: Հանրային ծառայողին են վերաբերում ոչ միայն կառավարման մարմինների աշխատակիցները, այլև ուսուցիչները, նախադպրոցական հաստատությունների աշխատողները, պետական համալսարանների պրոֆեսորներն ու դասավանդողները, դատավորները, նախարարները, Դաշնային բանկի կառավարման անդամները, ինչպես նաև ոստիկանները, երկաթգծերի ծառայողները, փոստային և այլ համակարգերում աշխատողները⁴³:

Պետական ծառայությունը բոլոր երեք մակարդակներում կարգավորվում է միասնական դաշնային օրենքների համակարգով: Պետական ծառայությունում

⁴² Քաղաքացիական ծառայություն, Շաբաթաթերթ, թիվ 13(177), ապրիլի 4, 2007թ.:

⁴³ Зонтхаймер К., Федеративная республика Германия сегодня: Основные черты политической системы. М., 1996, стр. 64

գտնվող անձանց համար սահմանված են միասնական պաշտոններ, դրանց կոչումներ տալու, տարբեր ռանգավորումների միասնական համակարգ, ծառայություն անցնելու, իրավունքների ու պարտականությունների, սահմանափակումների ու երաշխիքների, կենսաթոշակային ապահովման միասնական մոտեցումներ⁴⁴:

Ներկայումս Գերմանիայում, ինչպես և հանրային ծառայության կայուն համակարգ ունեցող այլ երկրներում, ակտիվ կերպով որոնվում են հանրային ծառայության օրենսդրության կատարելագործման և բարեփոխումների ուղիներ⁴⁵:

Գերմանական պետական ծառայության բնորոշ գծերն են՝

- պետական ծառայությունը բնութագրվում է բարձր արդյունավետությամբ, բնակչության շրջանում հարգվածությամբ և հեղինակությամբ,
- հանրային ծառայությունը ավելի լայն կատեգորիա է և իր մեջ ընդգրկում է անձանց 3 խումբ՝ պետական պաշտոնյաներ, ծառայողներ և վարձու աշխատողներ, վերջիններս աշխատանքային պայմանագիր են կնքում⁴⁶, այսինքն հանրային ծառայությունը դիտարկվում է որպես աշխատանք ոչ միայն պետական մարմիններում, այլև ձեռնարկություններում, հաստատություններում և այլուր,
- պետական ծառայության համակարգում քաղաքական պաշտոնյաները մեծ դեր ունեն հիմնականում ռազմավարական կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում,
- քաղաքական և վարչական ոլորտների միահյուսումը (պետական պաշտոնյաներն իրավունք ունեն մասնակցելու քաղաքական կուսակցությունների գործունեությանը և ձգտել պառլամենտական բարձր դիրքի, հետևաբար այս կատեգորիան հանդիսանում է հաջող քաղաքական գործունեության նախադրյալ),
- պետական ծառայողների համար սահմանված է 16 աստիճան (A1-A16), A1-A5-ը ցածր պաշտոններն են, A6-A9-ը՝ միջին պաշտոններն են, A10-A13-ը 1-ին դասի բարձր պաշտոններն են, A14-A16-ը 2-րդ դասի բարձր պաշտոններն են⁴⁷,

⁴⁴ Василенко И.А., Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М. 1998., стр. 87

⁴⁵ Меньшова В.Н., Организация государственной и муниципальной службы: уч. Пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014. – 288стр., стр. 22

⁴⁶ Государственная служба основных капиталистических стран. – М. Наука, 1977. стр. – 250

⁴⁷ Общественное и государственное управление в ФРГ. М., 1993., стр. 39

- յուրաքանչյուր պաշտոնական խմբում կատարվում է պետական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերի բարձրացում՝ կախված ծառայողական ստաժից: Համապատասխանաբար պետական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերը բարձրանում են պետական իշխանության մարմիններում ծառայության յուրաքանչյուր 1-2 տարին մեկ,
- ղեկավար անձնակազմի համար գործում է հատուկ օրենք, որը սահմանում է պետական ծառայողների աստիճանների համակարգը (B1—B11): Ծառայողների այդ խմբերում պաշտոնական դրույքաչափերը կախված չեն ծառայության ստաժից⁴⁸,
- բարձրագույն ուսումնական հաստատություններից առավելագույն առաջադիմություն ունեցող շրջանավարտներից կադրերի ընտրության բարդ, բազմաստիճանային համակարգը,
- պետական ծառայողի սոցիալական շատ բարձր կարգավիճակը,
- ծառայությունում առաջխաղացման համակարգը հիմնված է 2 սկզբունքների վրա՝ որակավորման բարձրացում և աստիճանական առաջխաղացում,
- կարիերայի առաջխաղացման, աշխատավարձի և արտոնությունների կախվածությունը ծառայության ստաժից և պաշտոններից,
- պետական ծառայողների մեջ իրավաբանական կրթություն ունեցողների գերակշռությունը և այլն:

Ներկայումս Գերմանիայում պետական ծառայության համակարգի զարգացման հիմնական միտումն այն է, որ փորձում են հնարավորինս դուրս մղել պետական պաշտոնյաների ինստիտուտը, որոնց տրվում են որոշակի արտոնություններ և որոնք, ըստ էության, վերածվել են որոշակի փակ կաստայի, որտեղ «մուտքի ու ելքի» հնարավորությունները բավականին սահմանափակ են⁴⁹:

Պետական ծառայողների կատեգորիան **ԱՄՆ-ում** ներառում է ինչպես պաշտոնավոր անձանց և օժանդակ տեխնիկական անձնակազմը, այնպես էլ վարձու աշխատողներին⁵⁰: Ընդհանուր առմամբ, ԱՄՆ-ում պետական ծառայող է համարվում ցան-

⁴⁸ Зонтхаймер К., Федеративная республика Германия сегодня: Основные черты политической системы. М., 1996, стр. 47

⁴⁹ Государственное и муниципальное управление собственностью. Под ред. П.В.Кухтина, А.Б. Маттаевой. М.: Мир науки, 2014. 143стр., стр. 78

⁵⁰ Барабашев А.Г., Гуселетова Е.Л. Исследование публичного управления в США: истоки, этапы развития,

կացած անձ, որի աշխատանքը վարձատրվում է պետական կամ դաշնային բյուջեի միջոցների հաշվին⁵¹: Այդ իսկ պատճառով էլ հանրային ծառայող, պետական ծառայող, իշխանական ծառայող, հասարակական ծառայող և նմանատիպ այլ հասկացությունները օգտագործվում են որպես հոմանիշներ: Միևնույն ժամանակ ամերիկյան գրականության մեջ հանդիպում են տարբերումներ, որտեղ փորձում են սահմանազատել վարձու աշխատողների խավը ներկայացնող քաղաքացիական ծառայությունը և պետական պաշտոնյաների բարձր խավը ներկայացնող կառավարական ծառայությունը⁵²:

1993-1999թթ. ԱՄՆ-ում իրականացվում է պետական ծառայության հերթական բարեփոխումը, որի արդյունքում կատարելագործվում են այն չափանիշները, որոնց միջոցով գնահատվում է պետական ծառայողների գործունեության արդյունավետությունը, և արդյունքում դաշնային պետական ծառայողների թվաքանակը կրճատվում է 17%-ով: ԱՄՆ-ում Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների մասին՝ օրենքում մանրագնին մշակվում են կարգապահական միջոցառումներ հակառակ այն ղեկավարների, որոնք խախտում են ծառայության մեջ առաջխաղացման դեպքում արժանիքների գնահատման սկզբունքները⁵³:

ԱՄՆ-ի պետական ծառայության բնորոշ գծերն են՝

- արժանիքների համակարգի (merit system) սկզբունքների ներդրումը, համաձայն որի՝ ծառայողների կարիերան կախված է նրանց գործունեության արդյունքներից: Ըստ այս համակարգի՝ պետական ծառայողների մեծ մասի համար իրականացվում է առաջխաղացումը՝ ծառայողական աստիճանով, ինչպես և նրանց ծառայողական գործունեության ամենամյա գնահատումով (ԱՄՆ-ում աշխատանքի արդյունքների ամենամյա գնահատումը վարչական-պետական կառավարման համակարգում կադրային քաղաքականության իրական միջոց է⁵⁴:

современное состояние, эволюция образовательных программ // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. стр. 66–80.՝ հասանելի է <https://vgmu.hse.ru/data/2011/08/17/1267950891/Барабашев%2066-80.pdf> հասցեով, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

⁵¹ Американское правительство: единство многообразия. М. 1997. стр. 23

⁵² Василенко И.А., Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М. 1998.

⁵³ Зенков М.Ю., Правовое обеспечение государственной и муниципальной службы: В 3 частях. Ч 3. Зарубежный опыт. Новосибирск: СибАГС, 2003. стр. 56

⁵⁴ Купряшин Г.Л., Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд. Юрайт, 2015, 500 стр., стр. 75

Աշխատանքի գնահատումը հիմք է պետական ծառայողի վերապատրաստման, ուսուցման, պարգևատրման, պաշտոնի իջեցման, նախկին պաշտոնում թողնելու վերաբերյալ որոշման ընդունման համար),

- կանոնավոր ատեստավորումը,
- ծառայողների արդյունավետ աշխատանքի վերահսկողությունը,
- քաղաքացիական ծառայողները զբաղեցնում են պաշտոններ՝ բաշխված աստիճանական կարգով, որոնք բաժանվում են 18 կատեգորիայի՝ համաձայն աշխատանքի բարդության ու պատասխանատվության, որոշումների ընդունման ու կառավարման գործընթացի յուրաքանչյուր կատեգորիայի մասնակցության աստիճանի,
- պաշտոնի բարձրացման համար լավագույն թեկնածուների ընտրություն մրցութային քննություններով,
- հասարակության բոլոր հատվածներից ծառայողների հավաքագրում՝ ընդունակությունների, գիտելիքների և կարողությունների հիման վրա ընտրությամբ և առաջխաղացմամբ ազնիվ և բաց մրցակցության միջոցով,
- լավ աշխատող ծառայողների պահպանումը, վատ գործող ծառայողների աշխատանքի ճշգրտումը, ուղղումը և պահանջվող չափանիշները բավարարել չցանկացող և չկարողացող անձանց պաշտոնից հեռացումը,
- աշխատանքի բարելավումը արդյունավետ ուսուցման և վերապատրաստման միջոցով,
- «արժանիքների համակարգի» համաձայն աշխատանքի վարձատրության և ծառայությունում առաջխաղացման կախվածությունը պետական ծառայողի աշխատանքի արդյունքներից, հավասար աշխատանքի համար հավասար վարձատրություն՝ դրան գումարելով խրախուսումը և աշխատանքի գերազանց կատարման ընդունումը⁵⁵,
- պետական ծառայողների աշխատանքից ազատման պարզեցված գործընթացները, պետական ծառայողների բարձր շարժունակության խրախուսումը,
- մեծ ուշադրություն դարձնելը պետական ծառայողների էթիկայի հարցերին: Այսպես, նշված երկրների միջև կարելի է նշել հետևյալ տարբերությունները.
 - քաղաքական անկողմնապահության, ծառայողական առաջխաղացման և

⁵⁵ Государственное финансирование в Нидерландах, National Academy for Finance and Economics, Ministry of Finance, Den Haag, Netherlands, 2013, стр.10

կրթության մակարդակի իմաստով ամենից խիստ պահանջներ ներկայացվում են Մեծ Բրիտանիայում,

- նշված երկրներից քաղաքացիական ծառայողները Ֆրանսիայում ունեն ավելի մեծ քաղաքական իրավունքներ և ազատություններ, որն ավելի շատ սահմանափակված է ԱՄՆ-ում,
- նշված երկրներից միայն Գերմանիայում է, որ պետական ծառայողի կարիերան չի հանդիսանում այլընտրանքային՝ քաղաքական կարիերայի հանդեպ,
- Ֆրանսիայում և Գերմանիայում կարիերայի հիմնական տարրն է դանդաղ, սակայն աշխատած տարիների կամ տվյալ հաստատությունում ազնիվ կերպով աշխատելու համար առաջխաղացման երաշխիքը, իսկ ԱՄՆ-ում գոյություն չունի ծառայողական աստիճանով ավտոմատ առաջխաղացման հասկացությունը,
- Ֆրանսիայում և Մեծ Բրիտանիայում գերակշռում է ինչպես վարչական, այնպես էլ տեխնիկական գործառույթների իրականացման համար պատրաստվածություն ունենալու անհրաժեշտության հայեցակարգը, իսկ Գերմանիայում և ԱՄՆ-ում գերակշռում է ծառայողի՝ պետական ապարատում մասնագիտացման հայեցակարգը և շատ այլ տարբերություններ:

Արևմտյան մի շարք երկրներում պետական ծառայությունը գործընկերային հարաբերություններ է սահմանում ազդեցիկ կորպորատիվ կազմակերպությունների, առաջին հերթին ձեռնարկատերերի և արհմիությունների հետ⁵⁶: Արդյունքում ամուր կերպով միմյանց հետ կապվում են նեղ խմբային և պետության ընդհանուր շահերը, որը շատ կարևոր է:

Ընդհանրացնելով՝ կարելի է տալ ամբողջ աշխարհում ժամանակակից հանրային ծառայության հետևյալ հիմնական բնորոշ գծերը՝

- ծառայողների ընտրության մրցութային մեխանիզմ,
- ատեստավորման համակարգ,
- քաղաքացիական ծառայողների գործունեության վերահսկողություն և այլն:

⁵⁶ Купряшин Г.Л., Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд. Юрайт, 2015, стр. 55-90

1.3. Քաղաքացիական ծառայության հիմնական սկզբունքները

ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայությունը պետական ծառայության կարևոր ոլորտներից մեկն է (որն էլ իր հերթին հանրային ծառայության ոլորտ է): Պետական ծառայությունը սկիզբ է առնում պետության շնորհիվ և լինելով կառավարման անհրաժեշտ տարր՝ իրականացնում է պետության խնդիրներն ու գործառույթները հասարակության կենսագործունեության տարբեր ոլորտներում: Պետական ծառայության բովանդակությունը պետական մարմինների իրավասությունների իրականացման ապահովումն է, պետական գործառույթների իրականացումը:

Պետական ծառայության մի մասը կազմող քաղաքացիական ծառայությունը մի կողմից ծառայություն է պետությանը և պետության կարևորագույն գործիքն է, քանի որ պետության առջև դրված շատ խնդիրներ լուծվում են հենց քաղաքացիական ծառայության միջոցով, մյուս կողմից՝ քաղաքացիական ծառայությունը օբյեկտիվորեն պայմանավորված է հասարակության շահերով: Իրականացնելով պետության խնդիրներն ու գործառույթները՝ քաղաքացիական ծառայությունը կոչված է նաև պաշտպանելու քաղաքացու շահերն ու իրավունքները, ծառայելու ողջ հասարակությանը, ոչ թե հասարակության մի փոքր մասին՝ պաշտպանելով նրա շահերը:

Անհրաժեշտ է ընդգծել, որ քաղաքացիական ծառայությունը վերաբերում է իրավասությունների կատարմանը, հետևաբար այն կապված է գործադիր իշխանության գործունեության իրականացման հետ:

Քաղաքացիական ծառայությունը պետք է լինի շատ կազմակերպված, օրենսդրորեն ապահովված, որակյալ մասնագետներով, որոնք ընդունակ լինեն վերլուծել տեղի ունեցող գործընթացները, կազմել ռազմավարական պլաններ, կազմակերպել և կյանքի կոչել ընդունված որոշումները:

Գիտական գրականության մեջ չկա միասնական կարծիք քաղաքացիական ծառայության՝ որպես պետության իրավասություններն իրագործող հատուկ ինստիտուտի և քաղաքացիական ծառայողների վերաբերյալ: Օրինակ՝ ռուսական գրականության մեջ (Ռուսաստանում քաղաքացիական ծառայությունը համապատասխանում է պետական ծառայությանը) Վ.Դ.Գրաժդանը գտնում է, որ պետական մարմինների իրավասությունները կարող են կրել միայն բարձրաստիճան պաշտոնյաները, իսկ ծառայողների խնդիրը

բարձրաստիճան պաշտոնյաներին իրենց իրավասությունների իրագործման գործընթացում օժանդակելն է⁵⁷: Գ.Վ.Ատամանչուկի կարծիքով «պետական ծառայությունը գոյություն ունի ոչ միայն պետական մարմինների իրավասությունների իրագործումն ապահովելու համար, այլ, որպեսզի այնպես իրագործվեն պետական մարմինների իրավասությունները, որ ամբողջովին իրականացվեն պետության սոցիալական խնդիրները, որոնց էությունը քաղաքացիների պահանջներն ու հետաքրքրությունները բավարարելն է»⁵⁸:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում քաղաքացիական ծառայություն հասկացությունը սահմանվում է՝

«Քաղաքացիական ծառայությունը քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ մասնագիտական գործունեություն է, որը կատարվում է օրենքով նախատեսված մարմիններում՝ ՀՀ օրենսդրությամբ այդ մարմիններին վերապահված խնդիրների և գործառույթների իրականացման նպատակով»⁵⁹: Այդ մարմիններն են՝

- ՀՀ նախագահի աշխատակազմը,
- ՀՀ կառավարության աշխատակազմը,
- ՀՀ հանրապետական գործադիր մարմինների աշխատակազմերը,
- ՀՀ նախարարությունների կառավարման ոլորտում գործող պետական մարմինների աշխատակազմերը,
- ՀՀ մարզպետարանների (Երևանի քաղաքապետարանի) աշխատակազմը,
- ՀՀ օրենքներով ստեղծված մշտապես գործող մարմինների, բացառությամբ կենտրոնական բանկի, աշխատակազմերը⁶⁰:

Վերը թվարկված օրենքով նախատեսված մարմիններում ըստ ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի 20.10.2017թ. դրությամբ թարմացված տվյալների 2015թ դրությամբ քաղաքացիական ծառայողների թվաքանակը 6657 հոգի է⁶¹: Ընդ որում ըստ առանձին մարմինների նրանց կառուցվածքը ունի աղյուսակ 1.3.1.-ում ներկայացված պատկերը:

⁵⁷ Граждан В.Д. Государственная служба как наука и профессиональная деятельность. М., РАГС, 1997, стр. 67

⁵⁸ Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография – М.: Изд-во РАГС, 2002 г, стр. 103

⁵⁹ ՏՔաղաքացիական ծառայության մասին՝ ՀՀ օրենքը, հոդված 3, կետ 1ա

⁶⁰ Քալաշյան Վ., Պետական կառավարման համակարգի զարգացման հեռանկարները և առաջնահերթությունները, Երևան, Նորավանք.-2002թ, էջ 43

⁶¹ <http://csc.am/documents/statistics/01.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

Աղյուսակ 1.3.1. Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների թվաքանակն ըստ համապատասխան մարմինների (առ 01.01.17թ.)⁶²⁶³

Համապատասխան մարմնի անվանումը		Քաղ.ծառայողների թվաքանակը
ՀՀ նախագահի աշխատակազմ		113
ՀՀ կառավարության աշխատակազմ		127
ՀՀ հանրապետական գործադիր մարմինների աշխատակազմ	Ֆինանսների նախարարություն	369
	Տնտեսական զարգացման և ներդրումների նախարարություն ⁶⁴	179
	Արտաքին գործերի նախարարություն	24
	Գյուղատնտեսության նախարարություն ⁶⁵	107
	Կրթության և գիտության նախարարություն ⁶⁶	201
	Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարություն	453
	Մշակույթի նախարարություն ⁶⁷	108
	Տրանսպորտի, կապի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների նախարարություն	110
	Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն ⁶⁸	55
	Բնապահպանության նախարարություն	350
	Սպորտի և երիտասարդության նախարարություն	52
	Սփյուռքի նախարարություն	67
	Արտակարգ իրավիճակների նախարարություն	358
	Էներգետիկ ենթակառուցվածքների և բնական պաշարների նախարարություն	169
	ԿԱ Միջուկային անվտանգության կարգավորման պետական կոմիտե	29
	Վերահսկիչ պալատ	110
	Քաղաքացիական ավիացիայի գլխավոր վարչություն	33
	Պետական գույքի կառավարման վարչություն	82
	Անշարժ գույքի կադաստրի պետական կոմիտե	516
	Սննդամթերքի անվտանգության պետական ծառայություն	233

⁶² Տվյալները վերցված են համապատասխան պետական մարմինների կայքերում առկա հաստիքացուցակներից և հեղինակի կողմից ՀՀ քաղաքացիական ծառայությանն ուղղված գրավոր հարցման պատասխաններից: աղյուսակում չեն ներառվել այն տվյալները, որոնք բացակայում են համապատասխան կառույցների կայքերում և որոնց վերաբերյալ ՀՀ քաղ. Ծառայության խորհուրդը տվյալներ չի տվել:

⁶³ Տվյալներն ըստ տարիների և սեռային կազմի ներկայացված են հավելված 1-ում

⁶⁴ <http://www.mineconomy.am/hy/70>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

⁶⁵ <http://minagro.am/public/uploads/2016/10/hastiq-2016end.xls>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

⁶⁶ <http://edu.am/index.php/am/documents/download/4951>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

⁶⁷ http://mincult.am/datas/media/hastiqacucak-2017_7.doc, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

⁶⁸ <http://www.mtad.am/files/docs/1470.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

Աղյուսակ 1.3.1.-ի շարունակությունը

	Սոց. ապահովության պետական ծառայություն	443
	Գիտության պետական կոմիտե	30
	Զրային տնտեսության պետական կոմիտե ⁶⁹	38
	Միգրացիոն պետական ծառայություն	23
ՀՀ մարզպետարանների աշխատակազմ	Արագածոտն	99
	Արարատ	99
	Արմավիր	104
	Գեղարքունիք	149
	Լոռի	132
	Կոտայք	113
	Շիրակ	130
	Սյունիք	108
	Վայոց Ձոր	71
	Տավուշ	91
ՀՀ օրենքներով ստեղծված մշտապես գործող մարմինների /բացառությամբ ԿԲ/աշխատակազմեր	Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդ	43
	Հանրային ծառայությունների կարգավորող հանձնաժողով	78
	Ազգային վիճակագրության ծառայություն	329
	Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողով	30
	Հեռուստատեսության և ռադիոյի ազգային հանձնաժողով	34
	Կենտրոնական ընտրական հանձնաժողով	49
Ընդամենը		6038

Ընդ որում, նկատենք, որ կանայք զբաղեցնում են քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոնների 16%-ը, գլխավոր պաշտոնների 47.4%-ը, առաջատար պաշտոնների 57.7%-ը և կրտսեր պաշտոնների 70%-ը⁷⁰: Այսպիսով, իգական սեռի ներկայացուցիչները քաղաքացիական ծառայության համակարգում առավելապես զբաղեցնում են ցածր պաշտոններ (չնայած՝ միտումը աճող է և ժամանակի ընթացքում կարող է պատկերը փոխվել, սակայն քանի որ Հայաստանում դեռևս պահպանվում են ավանդական մտածելակերպն ու կնոջ՝ առավելապես տնային գործերում, այլ ոչ թե պետական պաշտոններում տեսնելը, առայժմ շարունակվում են այս միտումները:

Շատ կարևոր է, որ քաղաքացիական ծառայության պաշտոններն անկախ են քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից, քանի որ մինչև

⁶⁹ <http://www.scws.am/uploads/files/51/Hastigacucak.pdf>, վերջին մուտքը 17.08.2017թ.

⁷⁰ Ըստ հավելված 1-ի տվյալների

քաղաքացիական ծառայության ձևավորումը ՀՀ-ում տիրում էր այնպիսի իրավիճակ, որ յուրաքանչյուր նախարարի փոփոխությունից փոփոխվում էր նախարարության ողջ անձնակազմը, յուրաքանչյուր նոր ղեկավար «բերում էր իր մարդկանց»: Եվ պետությունը երբեք չէր կարող ոտքի կանգնել նման հանգամանքների պատճառով: Այժմ անկախ քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից պետական մարմնի քաղաքացիական ծառայողների անձնակազմը մնում է նույնը և տվյալ մարմնի գործունեությունն իրականացվում է բնականոն ընթացքով: Յուրաքանչյուր որոշակի մարմնում բոլոր կադրերը ձևականորեն ենթակա են տվյալ մարմնի ղեկավարին, որը ներկայացնում է որևէ քաղաքական համոզմունք (սովորաբար ղեկավարի պաշտոնում նշանակվում է քաղաքական գործիչ):

Քաղաքացիական ծառայողը ՀՀ քաղաքացի է, որն օրենքով սահմանված կարգով կատարում է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի պարտականությունները և ստանում համապատասխան վարձատրություն:

Քաղաքացիական ծառայության մեջ գտնվող անձինք, ի տարբերություն սովորական աշխատանքային հարաբերություններում գտնվող անձանց, ունեն հատուկ հանրային-իրավական կարգավիճակ, որոշակի իրավունքներ, բայց նրանց համար առկա են մի շարք սահմանափակումներ⁷¹:

Քաղաքացիական ծառայողի գործունեության առանձնահատկությունն այն է, որ նա չի ստեղծում նյութական արժեքներ, սակայն ապահովում է պայմաններ նյութական արտադրության համար, նա ունի յուրահատուկ աշխատանքի առարկա՝ տեղեկատվություն: Հետևաբար աշխատանքի այդ առանձնահատկությունը, այսինքն այն, որ քաղաքացիական ծառայողը չի արտադրում նյութական արժեքներ, այլ օժանդակում է պետությանը՝ իրականացնելու սեփական գործառույթներն ու խնդիրները, պետք է պարտադրի պետությանը՝ ապահովելու ծառայողին:

Քաղաքացիական ծառայության վերաբերյալ օրենսդրության կատարելագործումն այժմ հատուկ ուշադրության է արժանանում ՀՀ-ում: Դա կապվում է այն փոփոխությունների հետ, որոնք տեղի ունեցան և տեղի են ունենում հայ հասարակության և պետության մեջ: Պետական կառավարման համակարգում

⁷¹ Купряшин Г.Л., Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд. Юрайт, 2015, стр. 27

իրականացվող բարեփոխումները փոխեցին պետական ապարատի և քաղաքացիական ծառայողների դերը: Անհրաժեշտություն առաջացավ ուսումնասիրելու պետական ապարատի գործառույթների արդյունավետության բարձրացման, քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտացման ապահովման, ընդհանուր առմամբ քաղաքացիական ծառայության նոր ոլորտներն ու խնդիրները:

Խնդիրը բարդ էր այն առումով, որ խորհրդային տարիներին քաղաքացիական ծառայության վերաբերյալ հատուկ օրենսդրություն գոյություն չուներ, իսկ պետական ապարատի աշխատակիցների իրավական կարգավիճակը չէր տարբերվում այլ պետական և հասարակական հաստատությունների, ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների ծառայողների իրավական կարգավիճակից: Աշխատանքային օրենսդրության մեջ բոլոր ծառայողների կարգավիճակը սահմանվում էր միասնական կերպով: Սակայն իրավիճակը փոխվում է. պետական իշխանության և կառավարման մարմիններում ծառայությունը՝ որպես պետական գործունեության հատուկ տեսակ, առանձնացվում է:

Քաղաքացիական ծառայությունը կապված է հասարակության կենսագործունեության տարբեր ոլորտների հետ, այդ պատճառով էլ այն կարգավորվում է ոչ միայն վարչական իրավունքի նորմերով, այլև իրավունքի այլ ոլորտների նորմերով (աշխատանքային, սոցիալական, ֆինանսական, ինչպես և միջազգային պայմանագրերով և այլն): Օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքային հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ աշխատանքային օրենսդրությամբ⁷² «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում⁷³ նախատեսված առանձնահատկություններով: Քաղաքացիական ծառայողների համար սահմանված հատուկ սոցիալական երաշխիքներից բացի՝ նրանց վրա տարածվում են նաև ամբողջ հասարակության համար նախատեսված սոցիալական երաշխիքները: Այդ պատճառով էլ քաղաքացիական ծառայության վրա տարածվում են նաև սոցիալական իրավունքի նորմերը: Քաղաքացիական ծառայության հետ առնչվող հարաբերությունները կարգավորող միջազգային պայմանագրերից է «Քաղաքական և քաղաքացիական

⁷² ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, հոդված 7 (ընդ. 2004թ. նոյեմբերի 9-ին)

⁷³ Քաղաքացիական ծառայության մասին՝ ՀՀ օրենք, հոդված 6

իրավունքների միջազգային դաշնագիրը»⁷⁴, որում ամրագրվում են քաղաքացիների համար քաղաքացիական ծառայության հավասար մատչելիության սկզբունքի դրույթները:

Քաղաքացիական ծառայությունը բարդ ինստիտուտ է, և դրա հետ են կապված նրա մասը կազմող բազմաթիվ ենթահինստիտուտներ՝ քաղաքացիական ծառայության սկզբունքներ, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի կարգավիճակ (պաշտոնի բնույթը՝ որպես հաստատության կառուցվածքային միավոր), պաշտոնների տեսակներ, ծառայողի իրավական կարգավիճակ (իրավունքներ, պարտականություններ, սահմանափակումներ, արգելքներ, առավելություններ, սոցիալական պաշտպանություն), ծառայողների կողմից ծառայողական գործառույթների կատարում, ծառայության անցկացում, այլ պաշտոնի փոխադրում և ծառայությունում առաջխաղացում, ծառայողական հարաբերությունների դադարում, քաղաքացիական ծառայության կառավարում (դրա համար հաստատված մարմիններ, պետական մարմնի կադրային ծառայություն) և այլն:

Քաղաքացիական ծառայությունը կազմվում է համապատասխան սկզբունքների հիման վրա, որոնք սահմանում են նրա բնույթը: Ընդհանրապես որոշակի համոզմունքների գոյությունը համակարգն ավելի յուրահատուկ է դարձնում, առանձնացնում է նրան զանգվածից: Այդ պատճառով յուրաքանչյուր համակարգի համար էական նշանակություն ունի միասնական սկզբունք ունենալը: Ըստ Վ.Ի.Դալի սկզբունքը գիտական սկիզբ է, հիմք, կանոն, դրույթ, որից հետո չեն կանգնում⁷⁵:

Քաղաքացիական ծառայության հիմնական սկզբունքները ամրագրված են ՀՀ Սահմանադրությամբ, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով⁷⁶ կամ բխում են դրանցից: Օրենքում նշվում են քաղաքացիական ծառայության 10 սկզբունքներ, սակայն օրենքը չի բնորոշում այդ սկզբունքների հասկացությունը: Փորձենք մեկնաբանել այդ սկզբունքների և օրենքից բխող որոշ սկզբունքների նշանակությունը⁷⁷: Դրանք են՝

1. քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրենց պաշտոնական պարտականու-

⁷⁴ «Քաղաքական և քաղաքացիական իրավունքների միջազգային դաշնագիրը»

⁷⁵ В. Даль Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание слов), стр.156

⁷⁶ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 5

⁷⁷ Քալաշյան Վ., Պետական կառավարման համակարգի զարգացման հեռանկարները և առաջնահերթությունները, Երևան, Նորավանք.-2002թ, էջ 25-29

յունները կատարելիս և իրենց իրավունքներն ապահովելիս գործում է այլ նորմատիվ իրավական ակտերի կամ պաշտոնական հրահանգների համեմատ ՀՀ Սահմանադրության, օրենքների գերակայությունը:

2. Մարդու և քաղաքացու իրավունքների ու ազատությունների առաջնահերթությունը, այսինքն՝ ճանաչել քաղաքացիական ծառայողների պարտականությունը, պահպանել և պաշտպանել մարդու և քաղաքացու իրավունքներն ու ազատությունները⁷⁸:
3. Քաղաքացիական ծառայության կադրերի կայունությունը, այս սկզբունքն անհրաժեշտ է այն առումով, որ քաղաքացիական ծառայողը կամայականորեն չազատվի զբաղեցրած պաշտոնից⁷⁹: Այն քաղաքացիական ծառայողների և պետական մարմինների որակյալ գործելակերպի կարևորագույն պայմաններից է, որն օգնում է պահպանել հաջորդականությունը և ճկուն կադրային քաղաքականությունը պետական ապարատի գործունեության մեջ: Քանի որ քաղաքացիական ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու պայմանները քաղաքացիական ծառայողի համար ենթադրում են զգալի սահմանափակումներ և հիմք նրա ազատման համար, ուստի աշխատողը ինքը պետք է ընտրություն կատարի՝ հետևել ընդունված սահմանափակումներին և մնալ ծառայության մեջ, թե ղեկավարությանը առիթ տալ աշխատանքից իրեն ազատել: Այս սկզբունքն արտահայտվում է օրենքի այն դրույթում, համաձայն որի քաղաքացիական ծառայողները անկախ են ցանկացած քաղաքական վայրիվերումներից, և նրանց պաշտոնավարումն օրենքի պահանջների պահպանման դեպքում օժտված է կայունությամբ մինչև 65 տարին լրանալը: Սկզբունքն արտահայտող մեկ այլ դրույթ է նաև այն, որի համաձայն համապատասխան մարմնի վերակազմակերպումը և կառուցվածքային փոփոխությունը (անվանափոխությունը) քաղաքացիական ծառայողին պաշտոնից ազատելու հիմք չեն, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ դրանք ուղեկցվում են հաստիքների կրճատմամբ: Քաղաքացիական ծառայողը պետք է պաշտպանված լինի կադրերի կայունությամբ: Կադրերը պետք կայուն լինեն

⁷⁸ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр. 165

⁷⁹ Охотский Е.В., Теория и механизмы современного государственного управления: учебно-методический комплекстр. – Москва: Изд. Юрайт, 2013., стр. 158

անկախ պետական մարմնի ղեկավարների փոփոխությունից, քաղաքական իրավիճակից և այլն: Չնայած կադրային փոփոխությունների օբյեկտիվ պատճառներ նույնպես գոյություն ունեն, որոնք են՝ անձնակազմի երիտասարդացումը, նոր, կառավարման ժամանակակից տեխնոլոգիաներով կրթված աշխատակիցների պահանջը, սակայն անձնակազմի անընդհատ փոփոխությունը կործանարար է: Բացասաբար է անդրադառնում հատկապես երիտասարդ աշխատողների վրա, որոնք անկայունության պայմաններում դադարում են բարձր գնահատել իրենց զբաղեցրած պաշտոնը;

4. Քաղաքացիական ծառայողներին ներկայացվող հիմնական պահանջների միասնականությունը և օրենքի առջև քաղաքացիական ծառայողների իրավահավասարությունը. դա նշանակում է, որ բոլոր քաղաքացիական ծառայողների հանդեպ պահանջները միատեսակ են, պաշտոնների և դասային աստիճանների միասնական համակարգ, քաղաքացիական ծառայության անցկացման միասնական կարգ, ընդհանուր իրավունքներ և պարտականություններ, սահմանափակումներ և երաշխիքներ, կադրերի պատրաստման և նրանց իրազեկության վերահսկողության ընդհանուր համակարգ⁸⁰:
5. Քաղաքացիական ծառայության հրապարակայնությունը. քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը պետք է դարձնել թափանցիկ հասարակական վերահսկողության նպատակով: Քաղաքացիական ծառայությունը պետք է գործի այնպես, որ քաղաքացիներն իմանան, թե ինչ է կատարվում⁸¹: Ներկայումս ժողովրդավարական բոլոր երկրները փորձում են հասնել այն բանին, որ պետական ծառայությունը հասարակական հսկողության համար վերածվի բաց ինստիտուտի, քաղաքացիներն իմանան, թե ինչպես և ինչ կանոններով է այն աշխատում, կարողանան ծանոթանալ իրենց համար անհրաժեշտ տեղեկություններին, մասնակցել իրենց շահերը շոշափող հարցերի քննարկմանը: Դրա համար անհրաժեշտ է պետական ծառայության օրենսդրության հրապարակայնություն, պետական մարմինների հասանելիություն, ռազմավարական որոշումների ընդուն-

⁸⁰ Новокрещенов А.В., Теория и механизмы современного государственного управления: курс лекций. – Новосибирск: Изд-во СИУ, 2016., стр. 62

⁸¹ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр. 181

ման հրապարակայնություն, հասարակության հետ կապի գոյություն: Հրապարակայնության սկզբունքին հետևելու նպատակով ՀՀ-ում հրապարակվում է «Քաղաքացիական ծառայություն» շաբաթաթերթը, որը լուսաբանում է ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության համակարգի գործունեությունը, օրենքների մեկնաբանությունը, քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման, ատեստավորման գործընթացները, տպագրում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնների հայտարարությունները, ինչպես և անդրադառնում հանրային և պետական ծառայությունների ոլորտներին, լուսաբանում ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի աշխատանքները: ՀՀ քաղաքացիական ծառայության շատ հարցերի նաև կարելի է ծանոթանալ հայկական ինտերնետային որոշ կայքերում, ինչպես և ինտերնետում հատուկ մշակված տեղեկատվական հատուկ կայքում՝ ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի պաշտոնական կայքում⁸²:

6. Քաղաքացիական ծառայողների քաղաքական զսպվածությունը, այսինքն նրանց անկուսակցական լինելը. քաղաքացիական ծառայության համակարգում չի թույլատրվում ստեղծել կուսակցական կազմակերպություններ, քաղաքացիական ծառայողները իրենց ծառայողական պարտականությունները կատարելիս չեն կապվում հասարակական միությունների որոշումների հետ և պարտավոր են ղեկավարվել օրենսդրությամբ⁸³: «Տնտեսաիրավական առումով համարյա բոլոր զարգացած երկրները միշտ ձգտում են ձևավորել պետական ապարատն այնպես, որ ապարատն ու նրա ծառայողները ազատ լինեն որևէ կուսակցության, շարժման քաղաքական ազդեցությունից»⁸⁴: ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայողների քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ գտնվելը շատ կարևոր պայման է: Քաղաքացիական ծառայողները պետք է բացառապես ծառայեն ժողովրդին, հետևաբար պետական ծառայության ոլորտում պետք է խստորեն առանձնացվեն քաղաքական և քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները: Օրինակ՝ քաղաքական և հայեցողական պաշտոն զբաղեցնող անձինք քաղաքացիական ծառայողներ չեն համարվում: Ավելի ցածր պաշտոն զբաղեցնող

⁸² Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի պաշտոնական կայք, www.csc.am,

⁸³ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр. 182

⁸⁴ Бребан Г. Французское административное право. М., 1988, стр. 325–327

անձինք քաղաքացիական ծառայողներն են, որոնք և տեսականորեն քաղաքականությամբ չպետք է զբաղվենպետք է լինեն ապաքաղաքական: Այսպիսով՝ ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայությունը և քաղաքական իշխանությունը միմյանցից առանձնացված են;

7. Առանց որևէ խտրականության իրենց աշխատանքային ունակություններին և մասնագիտական գիտելիքներին համապատասխան՝ քաղաքացիների համար, քաղաքացիական ծառայության հավասար մատչելիությունը, այսինքն քաղաքացիական ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու դեպքում չի թույլատրվում որևէ սահմանափակում՝ կախված ազգությունից, ռասայից, սեռից, դավանանքից, քաղաքական կամ այլ հայացքներից, սոցիալական ծագումից, սոցիալական կամ այլ դրությունից, պաշտոնական դիրքից, բնակության վայրից և այլն⁸⁵: Դրանք միայն կապված են քաղաքացիության, տարիքային որոշակի պահանջների (18-65) և հայերեն լեզվի իմացության հետ: Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնը զբաղեցնելու համար տվյալ թեկնածուի հանդեպ պահանջները պայմանավորված են պաշտոնական պարտականությունների կատարման բնույթով, այսինքն՝ նա պետք է բավարարի տվյալ պաշտոնի անձնագրով ներկայացվող պահանջներին: Պաշտոնի անձնագրով սահմանված են որոշակի իրավասություններ, և քաղաքացիական թափուր պաշտոնի թեկնածու համարվող քաղաքացին պետք է ունենա այդ պաշտոնի իրավասությունների բնույթին և ծավալին համապատասխան կրթություն և պատրաստվածություն:
8. Քաղաքացիական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը (մասնագիտական պատրաստվածությունը և իրազեկությունը), սա է այն հիմնական չափանիշը, որն օգտագործվում է թեկնածուների ընտրության դեպքում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնի համար⁸⁶: Մասամբ քաղաքացիական ծառայողների ոչ պրոֆեսիոնալ լինելը կոռուպցիայի առաջացման պատճառ է: Ի վերջո դա անհրաժեշտ պայման է տնտեսական աճի և լուրջ սոցիալական խնդիրների լուծման համար:
9. Քաղաքացիական ծառայողների իրավական և սոցիալական պաշտպանվա-

⁸⁵ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр. 201

⁸⁶ Охотский Е.В., Теория и механизмы современного государственного управления: учебно-методический комплекстр. – Москва: Изд. Юрайт, 2013., стр. 158

ծությունը⁸⁷. իրավական պաշտպանության առումով նրանց տրվում է մրցույթի և ատեստավորման արդյունքները բողոքարկելու, իրենց հանդեպ կիրառվող կարգապահական տույժը կամ պաշտոնից ազատելը բողոքարկելու, ծառայողական քննություն պահանջելու իրավունքներ և այլն, իսկ սոցիալական պաշտպանվածության առումով նրանց երաշխավորվում է դրամական վարձատրություն, ամենամյա վճարովի արձակուրդ, կենսաթոշակային ապահովում և այլն:

10. Քաղաքացիական ծառայողների պատասխանատվությունն իրենց ընդունած որոշումները, ծառայողական պարտականությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու դեպքում⁸⁸: Այս սկզբունքը պետք է հատուկ տեղ գրավի այն միջոցառումների համակարգում, որոնք ուղղված են քաղաքացիական ծառայության համակարգի կատարելագործմանը: Փորձը ցույց է տալիս, որ այդ համակարգում թերությունների հիմնական պատճառներից մեկը ծառայողների անպատասխանատվությունն է: Բացի նրանից, որ քաղաքացիական բոլոր ծառայողները պարտավոր են կատարել ՀՀ Սահմանադրության պահանջները, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանվում են նաև նրանց այլ հիմնական պարտականությունները, ինչպես նաև յուրաքանչյուր պաշտոնի անձնագրով սահմանվում են լրացուցիչ պարտականություններ՝ կապված տվյալ պաշտոնի հետ: Եթե դրանք առհասարակ չեն կատարվում կամ կատարվում են ոչ պատշաճ մակարդակով, ապա առաջանում է իրավաբանական պատասխանատվություն:
11. Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության վերահսկելիությունը և հաշվետու լինելը. «քաղաքացիական ծառայողների գործունեության վերահսկողության ձևերից են օրենքով սահմանված ժամկետներում նրանց ատեստավորումը, խրախուսումը և իրավաբանական պատասխանատվությունը»⁸⁹, իսկ հաշվետու լինելու իմաստն այն է, որ յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայող իր կատարած աշխատանքների մասին վեց ամիսը մեկ անգամ իր անմիջական ղեկավարին ներկայացնում է հաշվետվություն: Այս և նախորդ սկզբունքները թույլ են տալիս ամրացնել

⁸⁷ Նույն տեղում, էջ 161

⁸⁸ Новокрепцов А.В., Теория и механизмы современного государственного управления: курс лекций. – Новосибирск: Изд-во СИУ, 2016., стр. 64

⁸⁹ Ինչ է քաղաքացիական ծառայությունը, Ուղեցույց (հարցեր և պատասխաններ), Երևան, «Պետական ծառայություն», 2004թ, էջ 48:

քաղաքացիական ծառայողների կատարողական կարգապահությունը, ձևավորել սեփական պատասխանատվության զգացում իրենց կատարած գործի հանդեպ:

12. օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունների անջատումը. այս սկզբունքն արտահայտում է նախ և առաջ բոլոր իշխանությունների ինքնուրույնությունը իրենց գործառույթների կատարման հաստատված ժամկետի սահմաններում, և այս սկզբունքի էությունից էլ բխում է այն, որ քաղաքացիական ծառայողն իրավունք չունի լինել օրենսդիր մարմնի պատգամավոր, և հակառակը՝ պատգամավորները չեն կարող լինել քաղաքացիական ծառայող⁹⁰:

Վերը թվարկված բոլոր սկզբունքների նպատակն է բարելավել քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը, հստակեցնել քաղաքացիական ծառայողական հարաբերությունները: Այս բոլոր սկզբունքները փոխկապակցված են և լրացնում են միմյանց: Օրինակ՝ կադրերի կայունության սկզբունքը կարող է բերել բյուրոկրատիայի ուժեղացման, սակայն այն կասեցնելու համար գոյություն ունի իրենց ընդունած որոշումները, ծառայողական պարտականությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու դեպքում քաղաքացիական ծառայողներին ենթարկել պատասխանատվության: Օրենքում սահմանվում են քաղաքացիական ծառայողի նկատմամբ պահանջները՝ նրա աշխատանքի արդյունքների և որակի, գործի, մարդկանց հանդեպ վերաբերմունքի նկատմամբ և օրենսդրության որևէ տեսակի խախտումը բերում է պատասխանատվության ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

Մեր կարծիքով, առանց կադրերի կայունության համակարգի ներդրման քաղաքացիական ծառայության համակարգում հաջողության հասնելը իրական չէ: Քննությունները, մրցույթը, հանձնաժողովը, քաղաքացիական որոշ իրավունքներից հրաժարվելը, կադրերի ճիշտ ռոտացիան (որի դեպքում կարիերայի աճը ուղղակիորեն կապված է որակավորման, նրա մակարդակի անընդհատ բարձրացման հետ)՝ դրա անհրաժեշտ պայմաններն են:

Այդ դեպքում քաղաքացիական ծառայողի մոտ ձևավորվում է աշխատողի այնպիսի հոգեբանություն, որ ինքն աշխատում է ոչ թե նախարարության համար, այլ ծառայում է ՀՀ պետությանը: Պաշտոնը զբաղեցնելով՝ նա պայմանագիր է կնքում

⁹⁰ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр. 192

քաղաքացիական ծառայության համապատասխան մարմնի հետ և ուղղվում այնտեղ, որտեղ նրա փորձը, գիտելիքները, որակավորումը ամենից շատ են անհրաժեշտ:

Սկզբունքներն ուշադիր վերլուծելով՝ կարելի է եզրակացություն անել, որ դրանք ունեն երեք տեսակի կողմնորոշում՝ օրինականություն, ժողովրդավարություն, մասնագիտացում, ընդ որում մասնագիտացումը հենց քաղաքացիական ծառայության ինստիտուտի կարևորագույն հատկանիշն է:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումից հետո քաղծառայության կազմակերպման և անցկացման համակարգը աստիճանաբար սկսում է գործնականում կիրառվել օրենսդրությամբ սահմանված սկզբունքներով և պահանջներով, քանի որ մինչ օրենքի ընդունումը քաղաքացիական ծառայության համակարգում չկային օրենքի իրավական մեխանիզմներ, որից էլ այդ համակարգի ինքնակազմակերպման ոչ բավարար մակարդակը:

Գոյություն ունեն մի շարք սահմանափակումներ կապված քաղաքացիական ծառայության հետ: Դրանք արտահայտում են այն փաստը, որ քաղաքացիական ծառայությունը յուրահատուկ իրավական ինստիտուտ է: Սովորական քաղաքացիների հետ համեմատ՝ քաղաքացիական ծառայողների համար սահմանափակվում են որոշակի սահմանադրական իրավունքներ, որոնք բխում են պետության և հասարակության շահերից: Այդ սահմանափակումներն ամրագրված են «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 24-րդ հոդվածում:

Գոյություն ունի քաղաքացիական ծառայության մեկ այլ տարբերություն կապված աշխատանքային իրավահարաբերությունների դադարեցման հետ: Քաղաքացիական ծառայողին իր զբաղեցրած պաշտոնից ազատելու հիմքերը էականորեն տարբեր են հասարակ վարձու աշխատողի աշխատանքային պայմանագրի լուծարման հիմքերից, իսկ աշխատանքային իրավահարաբերությունների դադարեցման հետևանքներն ունեն իրենց առանձնահատկությունները: Օրինակ՝ համաձայն «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի՝ պետական համապատասխան մարմնի լուծարման կամ հաստիքների կրճատման, ինչպես նաև համապատասխան մարմնի վերակազմակերպման և կառուցվածքային փոփոխության (անվանափոխության) հետևանքով նոր մարմնի պաշտոններում չնշանակված անձինք գրանցվում են կադրերի

կարճաժամկետ ռեզերվում: Իրենց մասնագիտությանը և որակավորմանը համապատասխան աշխատանք չստանալու դեպքում այդ անձինք մնում են կարճաժամկետ ռեզերվում՝ 6 ամսվա ընթացքում պահպանելով քաղաքացիական ծառայության ստաժը և աշխատավարձը:

Ընդհանուր առմամբ, ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայությունն առանձնանանում է երկրին բնորոշ յուրահատկություններով և կարելի է եզրակացնել, որ.

- ՀՀ քաղաքացիական ծառայությունը մնալով հանրային ծառայության սահմաններում՝ հանդես է գալիս որպես ինքնուրույն ծառայության ինստիտուտ:
- ՀՀ-ում բացակայում է քաղաքացիական հասարակությունը, որի արդյունքում ՀՀ քաղաքացիների համար դեռևս անսովոր է պատկերացնել ոչ միայն պետության և քաղաքացու հավասար իրավունքները կամ փոխհամագործակցությունը, այլև պետության հանդեպ հասարակության և անձի շահերի, պահանջների գերակայությունը:
- Քաղաքացիական ծառայողական հարաբերությունները կարգավորվում են օրենքով ամրագրված երկու մարմինների կողմից՝ ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի ու համապատասխան մարմնի աշխատակազմի ղեկավարի:

ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՄԸ

2.1. Հանրային ծառայության կառավարման համակարգը և դրա վրա ազդող գործոնները

Կազմակերպումը կառավարման հիմնական գործառույթներից է, որի հիմքում կազմակերպության նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցների ու պայմանների ապահովումն է⁹¹: Պետական կառավարման տեսության մեջ և պրակտիկայում պետական ծառայության կառավարման կազմակերպման մեխանիզմի հետազոտումն իր արդիականությամբ ամենակարևոր խնդիրներից մեկն է: Այդ մեխանիզմը՝ որպես կառավարման սուբյեկտների իրավական, կազմակերպական և կադրային գործունեության համակարգ, իրագործվում է կառավարչական գործընթացում և ուղղված է կառավարման օբյեկտին, այսինքն՝ հանրային ծառայությանը (գծապատկեր 2.1.1.):

Հանրային ծառայության կազմակերպման առանձնահատկությունները պայմանավորված են կառավարման ձևով, հասարակության և իշխանության միջև հարաբերություններով, պետության սոցիալական, տնտեսական, քաղաքական իրավիճակով, հասարակության զարգացման մակարդակով, նյութական ու ֆինանսական հնարավորություններով և այլն⁹²: Միաժամանակ ներառում է կառավարման բոլոր գործառույթները՝ սկսած պաշտոնների ձևավորումից ու իրավունքների ու պարտականությունների սահմանումից, մինչև կադրերի ընտրության և գնահատման չափանիշների սահմանում, վերապատրաստման ու որակավորման բարձրացման գործընթացների կազմակերպում, շահադրդման կառուցակարգերի կիրառում և վերահսկողություն ու արդյունքների գնահատում:

Ըստ էության, հանրային ծառայության կազմակերպումը դիտարկվում է երկու կողմերից. առաջինը՝ հանրային ծառայության ինստիտուտի ձևավորմանն ու գործընթացի կազմակերպումն է, երկրորդը՝ հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության կազմակերպումը:

Ըստ այդմ՝ հանրային ծառայության կառավարման մեխանիզմի կառուցվածքում

⁹¹ Մենեջմենթ. Յու. Մ.Սուվարյանի ընդ. Խմբ., Եր. Տնտեսագետ, 2009թ, էջ 144

⁹² Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр.44-47

առանձնացնում ենք մի քանի մակարդակներ՝

- տեսական մակարդակ, այսինքն՝ հանրային ծառայությունը՝ որպես մասնագիտական ծառայողական գործունեություն, որպես կարգավորման տեսական դրույթների, գաղափարների և սկզբունքների համակարգ,

- նորմատիվ-իրավական մակարդակ, այսինքն՝ հանրային ծառայության վերաբերյալ գոյություն ունեցող օրենսդրություն (սա կառավարման կարևորագույն մակարդակն է, որին պետք է անընդհատ ուշադրություն դարձնել),

- կազմակերպական-կադրային մակարդակ, այսինքն՝ պետական իշխանության համակարգում գոյություն ունեցող հանրային ծառայության կառավարման հատուկ մարմիններն ու այդ մարմիններում՝ ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող անձինք (այս մակարդակն է գործի դնում կառավարման մեխանիզմը),

- տեխնոլոգիական մակարդակ, այսինքն՝ հանրային ծառայության և նրա անձնակազմի կառավարման գործընթացները, ձևերը և մեթոդները (որքան կատարելագործված և ժամանակակից լինեն կառավարման տեխնոլոգիաները, այնքան արդյունավետ կլինի ողջ ծառայության համակարգը):

Հանրապետության պետական կառավարման բարեփոխումների համատեքստում ներկայումս գործուն միջոցներ են ձեռնարկվում կառավարման արդյունավետ համակարգի ձևավորման ու զարգացման համար, որը միտված պետք է լինի ապահովելու պետական ծառայության միասնությունը, պետական ծառայության և քաղաքացիական հասարակության կառույցների համագործակցությունը, ինչպես նաև պետական ծառայողի մասնագիտական զարգացումը:

Հանրային ծառայության կառավարումն անհրաժեշտ է իրականացնել նվազագույնը երեք հիմնական փոխկապակցված ուղղություններով. առաջին, գիտականորեն որոշել կառավարման ռազմավարությունն ու մարտավարությունը՝ կառավարող համակարգում հստակ սահմանազատելով հնարավոր և թույլատրելի «սահմանները»: Երկրորդ, կառավարումն իրականացնել ըստ նպատակային մեթոդաբանության և երրորդ, կառավարող սուբյեկտներին՝ կառավարման մարմինների համար նախագծել հստակ կազմակերպական կառուցվածքներ և գործողությունների կանոնակարգեր (ով, ինչ, որտեղ, երբ, ինչպես, ինչ պարբերականությամբ՝

ելնելով իրավիճակից, թե կանոնավոր կերպով գործող) ⁹³:

Առաջին ուղղության բարդությունը պայմանավորված է կառավարման օբյեկտների՝ պետական մարմինների և նրանց կառուցվածքային ստորաբաժանումների, աշխատակազմերով: Իսկ երկրորդ ուղղությունը ենթադրում է քաղաքացիական ծառայության կառավարման սուբյեկտների գործունեության կազմակերպում՝ հիմքում ունենալով գերակա նպատակները:

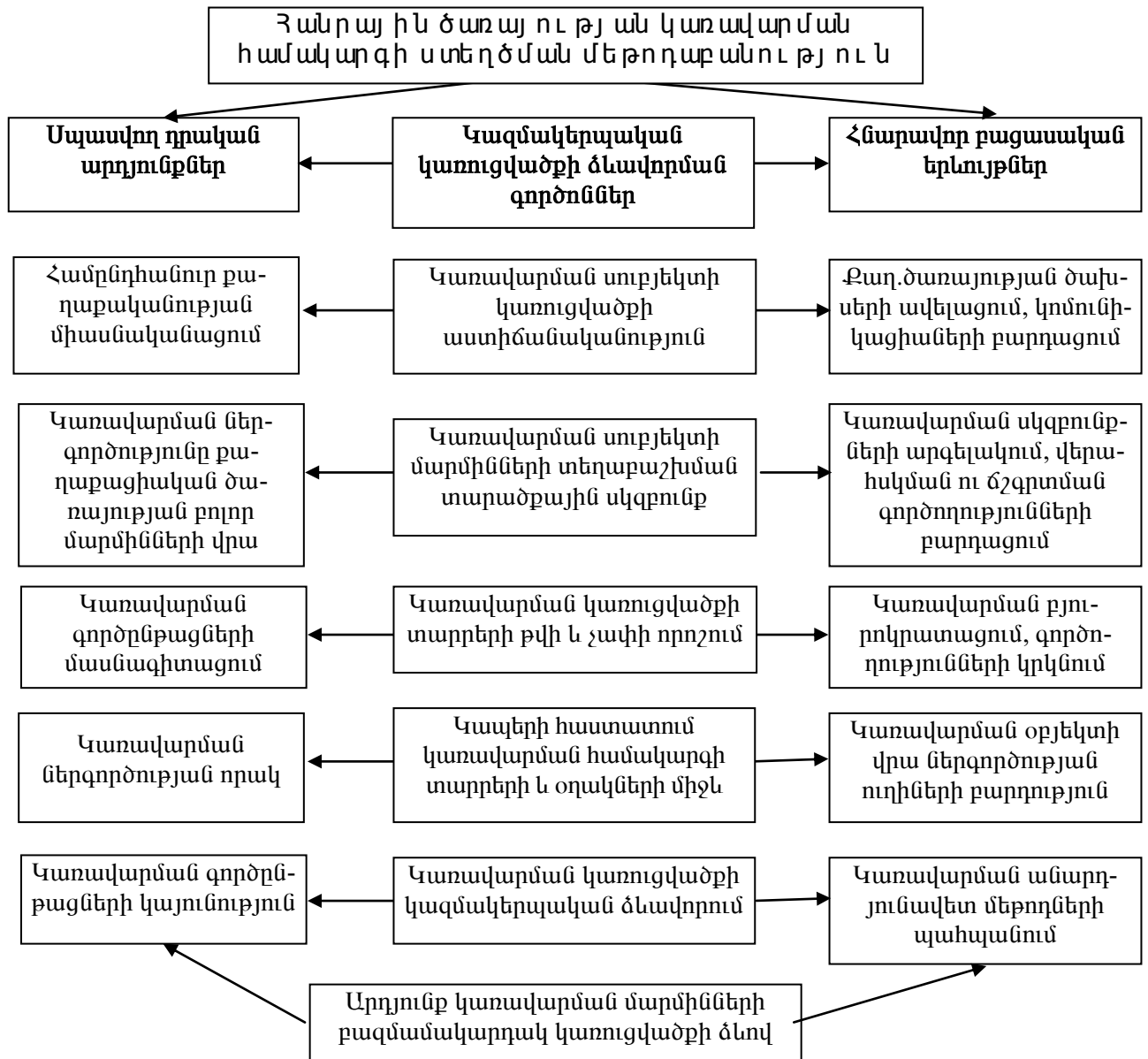
Երրորդ ուղղության նպատակը կառավարող ներազդեցությունների համակարգումն է: Կարևոր խնդիր է կառավարվող ենթահամակարգի գործունեության մեջ «նեղ տեղերի» վերացումը և գործողությունների հստակ կանոնակարգերի սահմանումը: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է նկարագրել կառավարման մարմնի գործունեությունը, պաշտոն զբաղեցնողների գործառույթները, գնահատել նրանց աշխատանքի արդյունքները և ըստ այդմ ստեղծել հանրային ծառայողների նյութական խրախուսման մեխանիզմներ: Հանրային ծառայության կառավարման համակարգը կոչված է ոչ միայն գնահատելու կառավարվող ենթահամակարգի գործողությունները, այլև հայտնաբերելու ծառայության արդյունավետության բարձրացման ռեզերվները և ներդնելու կառավարման նոր տեխնոլոգիաներ:

Հանրային ծառայության կառավարման համակարգն ամբողջությամբ բնութագրվում է որպես բազմամակարդակ կառավարման համակարգ, որն ընդգրկում է հանրապետական և տարածքային պետական կառավարման մարմինները և որոնցից յուրաքանչյուրն իրենից ներկայացնում է ինքնուրույն հատուկ մարմինների ամբողջություն՝ իր կառուցվածքով և ենթակայությամբ⁹⁴: Այդպիսի համակարգի ստեղծման մեթոդաբանությունը ներկայացվում է գծապատկեր 21.1.-ում:

Հանրային ծառայության արդյունավետ կառավարման առաջարկվող մոդելը, մեր կարծիքով, լիովին համապատասխանում է ՀՀ պետական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարությանը և դրա կիրառումը հնարավորություն կտա բարձրացնել քաղաքացիական ծառայության կառավարման արդյունավետությունը:

⁹³ Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017., стр.55-58

⁹⁴ Соколова Л.Г., Основы государственного и муниципального управления: уч. Пособие. – Иркутск: Изд. БГУЭП, 2015. стр. 15-16



**Գծապատկեր 2.1.1. Հանրային ծառայության կառավարման սուբյեկտների
կառուցվածքի ստեղծման վրա ազդող գործոնները⁹⁵**

Հանրային ծառայության կառավարման մեխանիզմը նրա առանձին տարրերի (տեսական, նորմատիվ-իրավական, կազմակերպական-կադրային և տեխնոլոգիական) ամբողջականությունն է և այդ համակարգը արդյունավետ կարող է գործել, եթե այդ մեխանիզմը դիտարկվի իր համալիր տարրերով հանդերձ: Կարևոր է նաև կառավարող սուբյեկտի ձգտումը արդյունավետ կառավարել և ղեկավարել հանրային ծառայությունը՝

⁹⁵ Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգը, Երևանի «Անանյա Շիրակա-
ցի» ՄՀՀ, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները, գիտական ժողովածու -1(24),
2017, էջ 275-279

ելնելով պետության և հասարակության շահերից:

Նկատենք նաև, որ այս մոդելի միջոցով հնարավորինս նվազեցվում է կոռուպցիայի մեխանիզմների հնարավորությունը:

Ինչպես նշվեց, հանրային ծառայության կառավարումը գործի է դրվում կազմակերպական-կադրային մակարդակի միջոցով, հետևաբար այդ կառավարումը կարելի է դիտարկել որպես հատուկ ստեղծված պետական մարմինների գործունեություն:

Հանրային ծառայության կառավարումը նպատակ ունի պետական համապատասխան մարմիններում ապահովել հանրային ծառայողների գործունեությունը, իրականացնել միասնական պետական կադրային քաղաքականություն, ստեղծել հասարակական շահերին համապատասխան պետական մարմինների գործունեության երաշխիքներ:

Հանրային ծառայության կառավարմանը բնորոշ են.

1. պրակտիկ գործունեությունը, որը սահմանում է տվյալ ծառայության իրական գործելակերպը և իրավական ինստիտուտի տարրերի զարգացման հիմնական ուղղությունները,
2. պետական մարմինների գործառույթների իրականացումը հատուկ ստեղծված պետական մարմիններում որոշակի կազմակերպարարական ձևերով,
3. պետության և հասարակական շահերի բավարարումը,
4. օրինականությունը, հրապարակայնությունը, հանրային ծառայությանն առաջադրված հիմնական պահանջների միասնականությունը, ծառայության կայունությունը:

Հանրային ծառայության բարեփոխումների գործընթացն ուղղված է այդ ծառայության կառավարման որակի բարձրացմանը: Կան մի քանի կարևոր ուղղություններ, որոնց հարկ է ուշադրություն դարձնել.

1. պետական կառավարման գործառույթների և կառուցվածքի կանոնակարգում,
2. կազմակերպատնտեսական մեխանիզմների կիրառում (պլանավորում, կազմակերպում և գործունեության գնահատում),
3. ծառայողների կարգավիճակի, կադրային քաղաքականության կարգավորում (կադրերի ընտրությունը, առաջխաղացումը, նրանց շահադիմումը և այլն), հանրային ծառայողի էթիկան,

4. պետական մարմնի ինֆորմատիզացիա, անցում դեպի առավելապես էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառություն,
5. կադրերի պատրաստում, վերապատրաստում, որակավորման բարձրացում⁹⁶:

Հանրային ծառայության ձևավորման և դրա համակարգի հետագա զարգացման գործընթացում կարևորվում է հանրային ծառայության կառավարման խնդիրը: Կառավարման արդյունավետ համակարգ ստեղծել հնարավոր չէ առանց հանրային ծառայության կառավարմամբ զբաղվող պետական մարմնի, որն ունի իրեն վերապահված լիազորություններ և կարգավիճակ: Այդ էլ հենց հաշվի առան Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության համակարգում իրականացվող բարեփոխումներում: Այդ մարմինը, ըստ էության, հանրային ծառայության կառավարման գլխավոր սուբյեկտն է, նրա հետագա բարեփոխումների կենտրոնը, որի ձեռքում կենտրոնացվում են հանրային ծառայության կարևորագույն և հիմնական մասի՝ քաղաքացիական ծառայության ապարատի գործունեության նորմատիվ-իրավական համակարգումը, վերահսկողական, գիտահետազոտական, մեթոդական և ֆինանսական միջոցների ապահովումը:

Հանրային ծառայության համակարգի Համաձայն «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի՝ որպես քաղաքացիական ծառայության ղեկավարման և կազմակերպման մարմիններ ստեղծվեցին քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը և աշխատակազմերի ղեկավարները⁹⁷:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը (կրճատ՝ ՔԾԽ) որպես կառույց ստեղծվեց 2002թ.-ին: Այն իրականացնում է միասնական պետական քաղաքականություն քաղաքացիական ծառայության ոլորտում՝ ղեկավարվելով «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով, խորհրդի կանոնադրությամբ և այլ իրավական ակտերով:

Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը կազմված է յոթ անդամից՝ նախագահ, նախագահի տեղակալ և հինգ անդամ, որոնք նշանակվում կամ պաշտոնից հեռացվում են ՀՀ նախագահի կողմից ՀՀ վարչապետի ներկայացմամբ և վեց տարի ժամկետով, ընդ որում այս պաշտոնները քաղաքացիական պաշտոններ են և պաշտոնում նշանակվում են պետական կառավարման ոլորտում փորձ ունեցող անձինք:

⁹⁶ Войтович В.Ю., Государственное (административное) управление. Уч. Пособие. – Ижевск, 2012, стр. 75-78

⁹⁷ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 36

ՔԾԽ-ն ունի իր աշխատակազմը, որն իրականացնում է օրենքով իրեն վերապահված լիազորություններ, ապահովում է խորհրդի մասնակցությունը քաղաքացիական հարաբերություններում և նրա կազմակերպատեխնիկական գործունեությունը (Աղյուսակ 2.1.1):

Աղյուսակ 2.1.1 ՀՀ ՔԾԽ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը⁹⁸

Քաղաքացիական Ծառայության Խորհուրդ					
Խորհրդի Նախագահ					
Նախագահի տեղակալ					
1-ին անդամ	2-րդ անդամ	3-րդ անդամ	4-րդ անդամ	5-րդ անդամ	
Քաղաքացիական Ծառայության Խորհրդի աշխատակազմ					
Աշխատակազմի ղեկավար					
Աշխատակազմի ղեկավարի տեղակալ					
Խորհրդի նախագահի գրասենյակ					
Վարչություններ					
1-ին	2-րդ	3-րդ	4-րդ	5-րդ	6-րդ
Իրավաբանական վարչություն	Անվանացանկի և գրանցամատյանի վարման վարչություն	Մրցութային և առեստավորման վարչություն	Վերահսկողության և վերլուծության վարչություն	Գիտակրթական վարչություն	Արտաքին կապերի վարչություն
Բաժիններ					
1-ին		2-րդ	3-րդ		
Կադրային գործի վարման բաժին		Ընդհանուր բաժին	Հաշվապահական հաշվառման և ֆինանսատնտեսական բաժին		

Աղյուսակ 2.2.2-ում ներկայացվում է ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդում քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների թվաքանակն ըստ պաշտոնների խմբերի.

⁹⁸ Աղյուսակը կազմված է հեղինակի կողմից

**Աղյուսակ 2.2.2 ՀՀ ՔԾԽ քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների
թվաքանակն ըստ պաշտոնների խմբերի 2010-2016թթ.⁹⁹**

Առ	ԸՆԴԱՄԵՆԸ Ք.Ծ.	Ըստ պաշտոնների														
		Բարձրագույն			Գլխավոր				Առաջատար				Կրտսեր			
		1-ին ենթախումբ	2-րդ ենթախումբ	Ընդամենը	1-ին ենթախումբ	2-րդ ենթախումբ	3-րդ ենթախումբ	Ընդամենը	1-ին ենթախումբ	2-րդ ենթախումբ	3-րդ ենթախումբ	Ընդամենը	1-ին ենթախումբ	2-րդ ենթախումբ	3-րդ ենթախումբ	Ընդամենը
01.01. 2010թ.	51	1	1	2	5	5	14	24	2	13	5	20	3	2	0	5
01.01. 2011թ.	51	1	1	2	5	5	15	25	3	9	5	17	5	2	0	7
01.01. 2012թ.	51	1	1	2	5	5	15	25	3	9	5	17	5	2	0	7
01.01. 2013թ.	51	1	1	2	5	6	16	27	5	7	4	16	4	2	0	6
01.01. 2014թ.	51	1	1	2	5	6	16	27	5	7	4	16	4	2	0	6
01.01. 2015թ.	51	1	1	2	5	6	16	27	5	7	4	16	4	2	0	6
01.01. 2016թ.	51	1	1	2	5	6	16	27	5	7	4	16	4	2	0	6

ՔԾԽ-ը ունի բազմաթիվ խնդիրներ, լիազորություններ, իրականացնում է բազմաթիվ գործառույթներ՝ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով: Դրանց մեջ առանձնացվում են քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականությանը վերաբերող լիազորությունները: Դրանք վերաբերում են քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագրությանը, դրանց անվանացանկի սահմանմանը, մրցույթ, ատեստավորում, վերապատրաստում անցկացնելու կարգին, կադրերի ռեզերվին, էթիկայի կանոններին և

⁹⁹ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի տվյալներ

կադրերին վերաբերող շատ այլ հարցեր:

Պայմանավորված քաղաքացիական ծառայության համակարգի զարգացման և կադրային քաղաքականության հիմնական ուղղությունների իրականացմամբ՝ ՔԾԽ-ն ունի բազմաթիվ խնդիրներ՝

- «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի կիրառման նկատմամբ վերահսկողություն,
- քաղաքացիական ծառայության վիճակի և արդյունավետության վերլուծություն,
- քաղաքացիական ծառայության ոլորտում հետազոտություն և փորձի փոխանակում,
- քաղաքացիական ծառայությանը վերաբերող օրենքների և այլ ակտերի մասին եզրակացությունների մշակում,
- կադրերի մասնագիտական ուսուցման համակարգի մշակում,
- քաղաքացիական ծառայության հարցերով գիտական հետազոտությունների կիրառում,
- քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներին մասնակցություն,
- քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կազմակերպումը,
- քաղաքացիական ծառայության համակարգում կադրային և կազմակերպական գործունեության ապահովումը,
- կադրային քաղաքականության իրավական բազան կատարելագործելու նպատակով առաջարկություններ,
- քաղաքացիական ծառայության գործունեության մեջ ժամանակակից տեղեկատվական կադրային տեխնոլոգիաների օգտագործում,
- քաղաքացիական ծառայության և կադրերի կառավարման համար զեկույցների, անալիտիկ և այլ տեղեկատվական նյութերի պատրաստում,
- քաղաքացիական ծառայության կադրային կազմի վերլուծություն,
- որակյալ կադրային ռեզերվի ձևավորում, դրա արդյունավետ օգտագործմանը և ռեզերվում գտնվող անձանց մասնագիտական

հմտությունների զարգացում,

- քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորման կազմակերպում, ատեստավորման հանձնաժողովի որոշումների վերլուծություն, ատեստավորման արդյունքների մասին առաջարկությունների պատրաստում,
- ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստմանը և որակավորման բարձրացմանն ուղղված առաջարկությունների սահմանում,
- քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականությանն ուղղված ստորաբաժանումների գործունեության համաձայնեցում,
- շատ այլ խնդիրներ՝ կապված քաղաքացիական ծառայության պաշտոնում նշանակման, քաղաքացիական ծառայության անցկացման և դադարեցման, քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնելու նպատակով կադրային ռեզերվի օգտագործման, վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման, նրանց մասնագիտական ծառայողական գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների գնահատման հետ և այլն:

ՔԾԽ-ն իր լիազորությունների շրջանակներում համագործակցում է **պետական մարմինների** հետ, որոնք են.

- ՀՀ նախագահի աշխատակազմը,
- ՀՀ կառավարության աշխատակազմը,
- ՀՀ հանրապետական գործադիր մարմինների աշխատակազմը,
- ՀՀ նախարարությունների կառավարման ոլորտում գործող պետական մարմինների աշխատակազմերը,
- ՀՀ մարզպետարանների (Երևանի քաղաքապետարանի) վարչությունը,
- ՀՀ օրենքներին համապատասխան ստեղծված մշտական գործող մարմինների վարչությունը:

ՔԾԽ-ն համագործակցում է **գիտական և ուսումնական հաստատությունների** հետ, այն իմաստով, որ ՔԾԽ-ի ներկայացուցիչները մասնակցում են քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման գործընթացներին, տեղ գրավում ատեստավորման և մրցութային հանձնաժողովներում, իրենց նախաձեռնությամբ կազ-

մակերպում տարբեր սեմինարներ-խորհրդատվություններ, գիտաժողովներ և բանավեճեր, որոնք նվիրված են «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի և այլ իրավական ակտերի կիրառմանը, պետական կառավարման համակարգում բարեփոխումների իրականացմանը:

ՔԾԽ-ն ղեկավարում է ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիան: Այն ապահովում և վերահսկում է ակադեմիայի գործունեությունը, սահմանում է ակադեմիայի զարգացման և միջազգային համագործակցության գլխավոր ուղղությունները ռեկտորի առաջարկությամբ, իրականացնում օրենքով իրեն վերապահված այլ իրավասություններ:

ՔԾԽ-ն համագործակցում է մի շարք **միջազգային կազմակերպությունների** հետ՝ մշակելու և իրականացնելու ֆինանսական և վարկային ծրագրեր, ներգրավել այդ կազմակերպությունների ու արտասահմանյան երկրների գիտական-գործնական ներուժը, արտասահմանյան երկրներում վերապատրաստելու ՀՀ քաղաքացիական ծառայողներին, փորձ ձեռք բերելու քաղաքացիական ծառայության ոլորտում: Այդ միջազգային կազմակերպություններն են.

1. Համաշխարհային բանկը, որի հետ համագործակցության շրջանակներում պատրաստվել է և գործի դրվել «Հայաստանի Հանրապետության պետական հատվածի բարեփոխումներ» ծրագիրը,
2. Եվրոպայի Խորհուրդը, որի հետ համագործակցության շրջանակներում հիմնականում իրականացվում է Խորհրդի անդամ երկրների փորձի ուսումնասիրությունը քաղաքացիական ծառայության ոլորտում,
3. Մեծ Բրիտանիայի միացյալ թագավորության միջազգային զարգացման նախարարությունը (DFID), Հայաստանի պետական հատվածի բարեփոխմանն ուղղված DFID-ի ծրագիրն իրականացնում է PricewaterhouseCoopers (PwC) միջազգային ընկերությունը, որը համագործակցում է ՔԾԽ-ի հետ՝ տարբեր ծրագրեր և նախագծեր իրականացնելու համար (ստեղծվել է ՔԾԽ-ի 3 լեզուներով ինտերնետային կայքը),
4. Եվրոմիությունը, մշակվել է «TACIS-Հայաստան գործողությունների ազգային ծրագիրը», որը կոչված է տեխնիկապես ապահովել նախկին Սովետական Միության երկրներին:

ՔԾԽ-ն համագործակցում է մի շարք երկրների համանման կառույցների հետ, ունի համատեղ ծրագրեր Չինաստանի, Լեհաստանի, Ճապոնիայի, Տաջիկստանի, Բուլղարիայի և այլ երկրների հետ):

ՔԾԽ-ի կայացման գործում կարևոր դեր են խաղում մի շարք կազմակերպություններ: Դրանք են ՄԱԿ-ը, Եվրասիա հիմնադրամի, ԵԱՀԿ-ի Երևանյան գրասենյակները, որոնք մշակել են մի շարք նախագծեր՝ ուղղված Հայաստանում ժողովրդավարական ինստիտուտների ամրացմանը և մարդու իրավունքների պաշտպանությանը:

Անհրաժեշտ օրենքներին զուգահեռ մշակվել են բազմաթիվ իրավական ակտեր, որոնք մասնավորապես կարգավորում են ատեստավորման, մրցույթների կազմակերպման, մասնագետների վերապատրաստման հարցերը:

ՀՀ ՔԾԽ-ն իր գործունեության ընթացքում ընդունում է մի շարք որոշումներ¹⁰⁰, որոնց միջոցով կարգավորվում են կադրային քաղաքականության հարցերը:

ՔԾԽ-ն կատարելագործում է հանրային ծառայության համակարգում

-
- ¹⁰⁰ «Մրցույթ և ատեստավորում անցկացնելու համար թեստեր կազմելու կարգը սահմանելու մասին», 23.05.2002թ.
- «Քաղաքացիական ծառայողի էթիկայի կանոնները հաստատելու մասին», 31 մայիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայողների անձնական գործերը և գրանցամատյանը վարելու կարգը հաստատելու մասին», 1 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար մրցույթ անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին», 13 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայողի ատեստավորում անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին», 13 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն և գլխավոր թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար մրցույթ և այլ պաշտոններն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորում անցկացնող մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների աշխատակարգերը հաստատելու մասին», 14 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատելու մասին», 18 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստում անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին», 20 հունիսի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայողների առաջին վերապատրաստման ծրագրերը հաստատելու մասին», 07.11.2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստում անցկացնող ուսումնական հաստատությունների ցանկը հաստատելու մասին», 18 նոյեմբերի 2002թ.: Այդ ցանկը կազմված է 15 կետից
 - «Ծառայողական քննություն անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին», 22 նոյեմբերի 2002թ.
 - «Վերապատրաստման արդյունքում քաղաքացիական ծառայողին տրվող պետական նմուշի համապատասխան փաստաթղթի ձևը և առաջին վերապատրաստման արդյունքում քաղաքացիական ծառայողին տրվող տեղեկանքի ձևը հաստատելու մասին», 29 հունվարի 2002թ.
 - «Քաղաքացիական ծառայության կադրերի ռեզերվում գրանցելու և կադրերի ռեզերվից հանելու կարգը սահմանելու մասին», 17 հունիսի 2003թ.
 - «Ժամկետային աշխատանքային պայմանագիր կնքելու կարգը սահմանելու մասին», 31 մայիսի 2004թ.:

քաղաքացիների՝ այս կամ այն պաշտոններում նշանակվելու կարգը, հավաքագրում նրանց, ովքեր ի վիճակի են բարձր մակարդակով իրագործել իրենց առջև դրած պարտականությունները:

Մինչ այժմ ՔԾԽ-ի ներդրումը ՀՀ քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականության ձևավորման մեջ մեծ է, սակայն շատ են նաև նրա հետագա խնդիրները, որոնք ուղղված են կադրային քաղաքականության կատարելագործմանը: Հաշվի առնելով ՀՀ տնտեսական դրությունը՝ հնարավոր չէ լուծել ՔԾԽ-ի առջև դրված խնդիրները բացառապես ՀՀ ներքին ռեսուրսներից ելնելով, հետևաբար այս գործընթացում անհրաժեշտ է ներգրավել նաև միջազգային ռեսուրսներ, այս առումով մեծ է ՔԾԽ-ի համագործակցությունը Համաշխարհային բանկի հետ վարկային ծրագրեր մշակելու նպատակով:

Արդյունքում, կարելի է փաստել, որ պետական կառավարման համակարգում ՀՀ քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգը ոչ միայն գոյություն ունի որպես սոսկ օրենքի հոդված, կամ ամուլ կառույց, այլ իրականում գործում է և զարգանում, իսկ առկա հիմնախնդիրները պայմանավորված են նրանով, որ Հայաստանում համակարգը համեմատաբար նոր է և գտնվում է կայացման գործընթացում:

Հանրային կառավարման համակարգի արդյունավետության խնդիրներն ուսումնասիրելիս հետազոտության հիմքում հենց քաղաքացիական ծառայության գործունեության օրինակը կներկայացվի, քանի որ իր մասշտաբներով, հանրային լինելու բնույթով և վիճակագրական տվյալների հասանելիությամբ պետական ծառայության համակարգում ամենամեծն է և դրանում առկա խնդիրների ճիշտ ու արդյունավետ լիժման պայմաններում հնարավոր է գրեթե նույնությամբ տեղայնացնել մնացած կառույցների ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման համար:

2.2. Պաշտոնների դասակարգումը ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում

Քաղաքացիական ծառայությունն իրականացվում է քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների միջոցով: Այդ պատճառով էլ պաշտոնը քաղաքացիական ծառայության անհրաժեշտ տարրն է:

Գիտական գրականության մեջ ծառայողի էության վերաբերյալ գոյություն ունեն տարբեր բնորոշումներ: Դրա հիմնական պատճառն այն է, որ ծառայողների կողմից իրագործվող գործառույթները շատ բազմազան են: Խորհրդային հանրագիտական բառարանում ծառայողը բնութագրվում է որպես աշխատանքի դիմաց վարձատրվող ոչ ֆիզիկական և մտավոր աշխատանք կատարող անձ¹⁰¹: Ծառայողները, ի տարբերություն արտադրական անձնակազմի, չեն մասնակցում բուն արտադրական գործընթացին կամ նյութական արժեքների ստեղծմանը, այլ նրանց աշխատանքը կապված է կառավարչական գործունեության, տարբեր կազմակերպությունների (մարմինների, ձեռնարկությունների, հաստատությունների և այլն) աշխատանքի կազմակերպման կամ հոգևոր արժեքների ստեղծման, բնակչությանը սոցիալ-մշակութային ծառայությունների մատուցման հետ: Շատ ծառայողներ էլ, չնայած չեն մասնակցում նյութական արտադրությանը, սակայն տնտեսության բոլոր ճյուղերում նպաստում են գիտատեխնիկական առաջընթացին և ազդեցություն գործում դրա զարգացման վրա: Ծառայողների կարգավիճակը պայմանավորված է նրանց զբաղեցրած պաշտոնով:

Ծառայողների աշխատանքի յուրահատկությունը կայանում է նրանում, որ նրանք¹⁰²

- տիրապետում են աշխատանքի հատուկ առարկային՝ տեղեկատվությանը, որը միաժամանակ հանդես է գալիս որպես ներազդեցության միջոց կառավարվողների (սպասարկվողների) վրա: Ծառայողները, որպես կանոն, հավաքում, մշակում, փոխանցում, պահպանում, ստեղծում են տեղեկատվությունը,
- ներգործում են մարդկանց վրա (այլ ոչ թե օրինակ տեխնիկական միջոցների

¹⁰¹ Советский энциклопедический словарь. М., 1980, стр. 1219.

¹⁰² Служба в гостр. и обществ. организациях. под ред. Бахрах Д.П. -Свердловск. Изд-во Свердл. юр. инс-т, 1986, стр. 4.

վրա), սպասարկում նրանց,

- իրենց այդ ներագդեցությունը մարդու վրա (ուսուցումը, բուժումը և այլն) կատարում են անմիջականորեն և ոչ թե միջնորդավորված,
- անմիջականորեն չեն ստեղծում նյութական արժեքներ, սակայն ապահովում են պայմաններ դրանց արտադրության համար,
- հիմնականում զբաղված են մտավոր աշխատանքով,
- զբաղեցնում են պաշտոններ, աշխատում են համապատասխան մասնագիտությամբ,
- աշխատում են «ի շահ ուրիշների», այսինքն՝ իրականացնում են այն անձանց կամքը, ում ենթարկվում են, գործում են ի շահ այն անձանց, ովքեր վարձատրում են:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում քաղաքացիական ծառայողը «քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացանկով նախատեսված որևէ պաշտոն (բացառությամբ ժամանակավոր թափուր պաշտոնի) զբաղեցնող կամ քաղաքացիական ծառայության կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գտնվող անձն է»¹⁰³:

Ընդհանրապես քաղաքացիական ծառայողը սոցիալական պատասխանատվությամբ մասնագետ է, որը ծառայում է ազգային շահերին, պետությանը և միջնորդ է պետության և հասարակության միջև:

Ելնելով «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքից՝ կարող ենք ներկայացնել քաղաքացիական ծառայողի հետևյալ հիմնական բնորոշ գծերը՝

1. ունի ՀՀ քաղաքացիություն,
2. 18 տարին լրացած է,
3. տիրապետում է հայերենին,
4. զբաղեցնում է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացանկով նախատեսված որևէ պաշտոն և բավարարում է այդ պաշտոնի անձնագրով ներկայացվող պահանջները,
5. իրականացնում է տվյալ պաշտոնով սահմանված պարտականությունները,
6. դրանց իրականացման համար ստանում է վարձատրություն:

Այսպես, քաղաքացիական ծառայողը զբաղեցնում է որոշակի պաշտոն, որը

¹⁰³ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, հոդված 3:

համապատասխան մարմնի կազմակերպական կառուցվածքի մի մասն է: Պաշտոնը (Пост, Stand, Post, Position) ծառայողական տեղ է՝ կապված որոշակի ծառայողական պարտականությունների կատարման և որոշակի պատասխանատվության հետ:

Պետական-ծառայողի պաշտոնը Դ.Ն.Բախրախի կողմից բնորոշվում է որպես. «Պետական-ծառայողական պաշտոնը պետական մարմնի (կազմակերպության) կազմակերպական կառուցվածքի առանձին մասն է՝ ամրագրված պաշտոնական փաստաթղթերում (հաստիքներում, պաշտոնական դրույքների ցուցակներում և այլն), պետական ծառայողին ներկայացվող պետական մարմինների (կազմակերպությունների) իրազեկության համապատասխան մասով՝ դրա պրակտիկ իրականացման նպատակով»¹⁰⁴:

Պաշտոնի մեկ այլ սահմանումն է. «պաշտոնը անձնակազմի առաջնային բջիջն է, որը նախատեսված է մեկ աշխատողի համար՝ կազմված հաջորդական կարգով»¹⁰⁵:

Պաշտոն՝ հասկացության բնորոշ գծերն են.

- կազմակերպության պարզագույն բջիջն է՝ որպես կազմակերպական կառուցվածքի մի մաս,
- նախատեսված է մեկ աշխատողի համար,
- արտացոլում է ծառայողի կողմից իրականացվող աշխատանքի բովանդակությունը,
- պարտականությունների, իրավունքների և պատասխանատվությունների կայուն համալիր է,
- սահմանում է ծառայողի իրավական վիճակը,
- ներառվում է հաստիքացուցակում¹⁰⁶:

Համապատասխան մարմնի իրավական ակտերով սահմանվում է պաշտոնի անվանումը, ծառայողական հիերարխիայում ծառայողի տեղը (այսինքն ում է ենթարկվում և ով է նրան ենթարկվում), պաշտոնի զբաղեցման կարգը:

Այսպես, ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության բոլոր պաշտոնները պարտադիր

¹⁰⁴ Бахрах Д.Н. Государственная служба: основные понятия, ее составляющие, содержание, принципы. // Государство и право. – №12. – 1996. – стр.10.

¹⁰⁵ Служба в государственных и общественных организациях. Мехвуз – сборник науч. трудов. под ред. Бахрах Д.Н. и др. – Свердловск. стр.12

¹⁰⁶ Войтович В.Ю., Государственное (административное) управление. Уч. Пособие. – Ижевск, 2012, стр. 33-35

նախատեսվում են քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացանկով, ընդ որում, այդ բոլոր պաշտոնները դասակարգվում են որոշ խմբերում՝ ըստ տարբեր ցուցանիշների, այսինքն՝ քաղաքացիական ծառայողների կազմը միասեռ չէ. նրանց լիազորությունների իրականացման առումով ֆունկցիոնալ նշանակությունը բազմազան է, և նրանք աշխատում են ոչ միատեսակ պայմաններում:

Պաշտոնների դասակարգումը տվյալ պաշտոնների խմբավորումն է ըստ խմբերի՝ հաշվի առնելով նրանց հանդեպ պահանջները և մասնագիտացման մակարդակները, այսինքն՝ ըստ պաշտոնների՝ ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունները¹⁰⁷:

Կախված ուսուցման և մասնագիտական պատրաստման առաջադրվող մակարդակից և այլ պահանջներից՝ քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները բաժանվում են 4 խմբերի:

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները դասակարգվում են խմբերի՝ ելնելով այդ պաշտոնը զբաղեցնող անձանց աշխատանքի կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատվության, որոշումներ կայացնելու լիազորությունների, շփումների և ներկայացուցչության, խնդիրների բարդության և նրանց ստեղծագործական լուծման պահանջի, ինչպես և գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտ մակարդակից¹⁰⁸: Այդ խմբերն են (աղյուսակ 22.1.).

1. բարձրագույն պաշտոններ (1-ին և 2-րդ ենթախմբեր),
2. գլխավոր պաշտոններ (1-ին, 2-րդ և 3-րդ ենթախմբեր),
3. առաջատար պաշտոններ (1-ին, 2-րդ և 3-րդ ենթախմբեր),
4. կրտսեր պաշտոններ (1-ին, 2-րդ և 3-րդ ենթախմբեր):

Պաշտոնների խմբերից յուրաքանչյուրին առանձնահատուկ են այնպիսի հատկանիշներ, որոնք որոշում են համապատասխան խմբում քաղաքացիական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի իրավական վիճակը և որակական յուրահատկությունները¹⁰⁹:

¹⁰⁷ Ноздрачев А.Ф., Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: «Статут», 1999. стр.139.

¹⁰⁸ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, հոդված 7:

¹⁰⁹ Եղյան Ռ.Հ., Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում – Եր.: Երևանի համալսարանի հրատարակչություն, 2003, էջ 44:

Աղյուսակ 2.2.1.Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների դասակարգումը¹¹⁰

Պաշտոնների խմբերը	Պաշտոնների ենթախմբերը	ՀՀ Նախագահի և ՀՀ կառավարության աշխատակազմեր	ՀՀ հանրապետական գործադիր մարմինների, մարզպետարանների (Երևանի քաղաքապետարանի), ՀՀ օրենքով ստեղծված մշտապես գործող մարմինների աշխատակազմեր
Քաղաքացիական Ծառայության բարձրագույն պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	-աշխատակազմերի ղեկավարների տեղակալներ -ՀՀ նախագահի աշխատակազմի հատուկ (արդարադատության խորհրդին սպասարկող) ծառայությունների ղեկավարներ	-աշխատակազմերի ղեկավարներ
	2-րդ ենթախումբ	-վարչությունների (քարտուղարությունների) պետեր	-աշխատակազմերի ղեկավարների տեղակալներ -գործակալությունների (տեսչությունների) պետեր
Քաղաքացիական Ծառայության գլխավոր պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	-վարչությունների (քարտուղարությունների) պետերի տեղակալներ -ինքնուրույն և ոչ ինքնուրույն բաժինների պետեր	-վարչությունների պետեր -ներքին ստորաբաժանումներ ունեցող քարտուղարությունների պետեր -գործերի կառավարիչներ -գործակալությունների (տեսչությունների) պետերի տեղակալներ
	2-րդ ենթախումբ	-վարչությունների և ոչ ինքնուրույն բաժինների գլխավոր մասնագետներ - ինքնուրույն և ոչ ինքնուրույն բաժինների պետերի տեղակալներ -խորհրդատուներ	- վարչությունների պետերի տեղակալներ -ներքին ստորաբաժանումներ ունեցող քարտուղարությունների պետերի տեղակալներ -ներքին ստորաբաժանումներ չունեցող քարտուղարությունների պետեր -ինքնուրույն և ոչ ինքնուրույն բաժինների պետեր -գործերի կառավարիչներ -գործակալությունների (տեսչությունների) բաժինների պետեր -գործակալությունների (տեսչությունների) մարզային բաժինների պետեր
	3-րդ ենթախումբ	-ինքնուրույն բաժինների գլխավոր մասնագետներ	-վարչությունների գլխավոր մասնագետներ -ինքնուրույն և ոչ ինքնուրույն բաժինների պետերի տեղակալներ -ոչ ինքնուրույն բաժինների գլխավոր մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) բաժինների գլխավոր մասնագետներ -տարածքային բաժինների պետեր
Քաղաքա-	1-ին	-վարչությունների և ոչ	-ինքնուրույն բաժինների գլխավոր մասնագետներ

¹¹⁰ Աղյուսակի ստեղծման համար հիմք է հանդիսացել «Քաղաքացիական ծառայության ուղեցույց (օրենսդրության մեկնաբանում)», Երևան 2004թ., Հավելված 2, էջ 155

Աղյուսակ 2.2.1.-ի շարունակությունը

ցիական Ծառա- յության առա- ջատար պաշ- տոններ	ենթա- խումբ	ինքնուրույն բաժինների առաջատար մասնագետներ	-գործակալությունների (տեսչությունների) մարզային բա- ժինների գլխավոր մասնագետներ
	2-րդ ենթա- խումբ	-ինքնուրույն բաժինների առաջատար մասնա- գետներ	-վարչությունների առաջատար մասնագետներ -ոչ ինքնուրույն բաժինների առաջատար մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) բաժինների առաջատար մասնագետներ -տարածքային բաժինների գլխավոր մասնագետներ
	3-րդ ենթա- խումբ	-վարչությունների և ոչ ինքնուրույն բաժինների 1-ին կարգի մասնագետներ	-ինքնուրույն բաժինների առաջատար մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) մարզային բաժինների առաջատար մասնագետներ
Քաղաքա- ցիական Ծառա- յության կրտսեր պաշ- տոններ	1-ին ենթա- խումբ	-ինքնուրույն բաժինների 1- ին կարգի մասնագետներ	-վարչությունների 1-ին կարգի մասնագետներ -ոչ ինքնուրույն բաժինների 1-ին կարգի մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) բաժինների 1- ին կարգի մասնագետներ -տարածքային բաժինների առաջատար մասնագետներ
	2-րդ ենթա- խումբ	-վարչությունների և ոչ ինք- նուրույն բաժինների 2-րդ կարգի մասնագետ- ներ	-ինքնուրույն բաժինների 1-ին կարգի մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) մարզային բաժինների 1-ին կարգի մասնագետներ
	3-րդ ենթա- խումբ	-ինքնուրույն բաժինների 2- րդ կարգի մասնագետներ	-վարչությունների 2-րդ կարգի մասնագետներ -ոչ ինքնուրույն բաժինների 2-րդ կարգի մասնագետներ -գործակալությունների (տեսչությունների) մարզային բաժինների 2-րդ կարգի մասնագետներ -տարածքային բաժինների 1-ին կարգի մասնագետներ

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատում է քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը: Այսպես 18.06.2002թ. «Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատելու մասին» ՀՀ ՔԾԽ N 19-Ն որոշմամբ սահմանվում են այդ նկարագրերը, ցույց տրվում խմբերից յուրաքանչյուրի պատասխանատվության աստիճանը, նրանց գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտ մակարդակը, նրանց կողմից ընդունվող որոշումների և խնդիրների լուծման բարդության աստիճանը և այլն: Ու, բնականաբար, որոշումն անփոփոխ չի մնացել, կատարվել են բազմաթիվ լրացումներ ու փոփոխություններ:

Ընդհանրացնելով պաշտոնների առանձնացման չափանիշները՝ կարելի է ասել, որ քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող անձինք կարող են լուծել հիմնախնդիրներ, ընդունել որոշումներ և տալ հանձնարարականներ, իսկ

առաջատար և կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող անձինք միայն մասնակցում են այդ ամենին: Այսինքն, ըստ էության, առաջատար և կրտսեր պաշտոնները ստեղծված են բարձրագույն և գլխավոր պաշտոնների լիազորությունների իրականացման և ապահովման համար և հիմնականում միայն կատարողական գործառույթներ են իրականացնում:

Բարձրագույն պաշտոնների խումբը ձևավորում է քաղաքացիական ծառայության կազմի վերին օղակը: Նրանց պարտականությունների մեջ մտնում է բարձր պատասխանատվության և բարդ ծրագրերի պլանավորումը և ղեկավարումը: Նրանց վրա է դրված կառավարչական որոշումների և ցուցումների մշակման գործառույթների իրականացման պատասխանատվությունը:

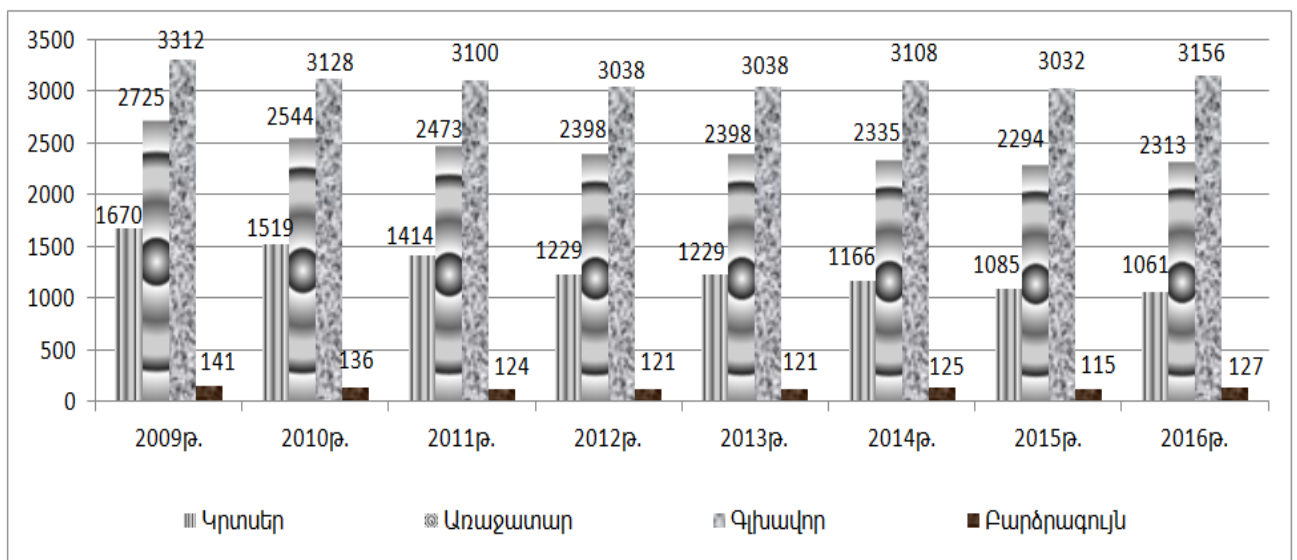
Գլխավոր պաշտոնների խմբի հիմնական գործառույթներն հանգում են բարձրագույն պաշտոնների ներկայացուցիչների կողմից մշակված ծրագրերի իրականացմանն ու, ընդհանրապես, որոշումների կայացմանն ու իրագործմանը՝ սկսած գործունեության համակարգումից և աշխատանքի ղեկավարումից մինչև սովորական գրասենյակային պարտականությունների իրականացում: Սա միջին ղեկավարող անձնակազմն է, ովքեր պետք է ունակ լինեն ընդունել որոշումներ, դրսևորեն ղեկավարում իրականացնելու հմտություններ:

Կրտսեր և առաջատար պաշտոնների խմբում այն ծառայողներն են, որոնք պետք է դրսևորեն հատուկ գիտելիքներ և պատրաստեն անհատական այնպիսի աշխատանք որն իրենց ունակությունների ու կարողությունների արդյունքն է: Նրանք վարչական ղեկավարման հետ կապված ոչ մի գործառույթ չեն իրականացնում և նրանց մասնագիտական գործունեությունը վերահսկվում է: Կրտսեր պաշտոնների խումբը հիմնականում ներառում է տեխնիկական աշխատողներին, որոնք սոսկ կատարողներ են¹¹¹:

Քաղաքացիական ծառայության յուրաքանչյուր պաշտոնի իրավունքներն ու պարտականությունները սահմանվում են տվյալ պաշտոնի անձնագրով, որը մանրամասն ներկայացնում է պաշտոնը զբաղեցնելու համար քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական գիտելիքները, աշխատանքային ունակությունները, կրթական մակարդակը և համապատասխան փորձը ներակայացնող որոշակի պահանջները, ինչպես նաև տվյալ պաշտոնի համար նախատեսված իրավունքներն ու պարտականությունները: Ննկատենք, որ պաշ-

¹¹¹ Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների դասակարգումը Հայաստանում, Երևանի Ա.Շիրակացի ՄՀՀ, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները, գիտական հոդվածների ժողովածու – 1(24), 2017թ., էջ 267-274

տոնների համար պաշտոնի անձնագրի միջոցով նախապես պահանջները սահմանելով՝ ավելի հեշտ կարելի է ընտրել այն քաղաքացիական ծառայողին, ով համապատասխանում է պաշտոնի անձնագրի պահանջներին և բացառել նրանց, ովքեր չեն կարող հավակնել տվյալ պաշտոնին: Ակնհայտ է որ քաղաքացիական ծառայողների համեմատաբար առավել մեծ խումբը կազմում են հանրային այս կամ այն գործառույթն իրականացնելու համար ստեղծված կառույցների կատարող պաշտոնների ծառայողները և պետք է առավել քիչ լինեն վերահսկողական ու որոշումներ կայացնելու գործառույթներով օժտված ծառայողները: այդ մասին են փաստում նաև քաղաքացիական ծառայողների թվի՝ ըստ պաշտոնների դինամիկան (գծապատկեր 2.2.1.)



Գծապատկեր 2.2.1. Հանրային ծառայողների թվի շարժը 2009-2016թթ ըստ պաշտոնների¹¹²

Գծապատկերը վկայում է այն մասին, սակայն, որ գլխավոր և բարձրագույն պաշտոններում ծառայում են գրեթե նույն թվով ծառայողներ, որքան կրտսեր և առաջատար պաշտոններում:

Դա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ գլխավոր պաշտոնում ծառայելը չի նշանակում պարտադիր ունենալ որոշումներ կայացնելու իրավունք և հատկանիշ և դա ունեն գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող ոչ բոլորը:

Բանն այն է, որ քաղաքացիական ծառայողներին պաշտոնների նշանակելիս

¹¹² <http://csc.am/documents/statistics/11.pdf> , վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

կարող են շնորհվել նաև դասային աստիճաններ: «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքում դասային աստիճանը սահմանվում է որպես «քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին համապատասխանող չափանիշ»¹¹³:

Ստորև բերվում է քաղաքացիական ծառայողների դասային աստիճանների խմբերը (աղյուսակ 2.2.2.):

Աղյուսակ 2.2.2.Քաղաքացիական ծառայության դասային աստիճանները¹¹⁴

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների խմբերը	Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների ենթախմբերը	Քաղաքացիական ծառայության դասային աստիճաններ
Բարձրագույն պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	1-ին և 2-րդ դասի պետական խորհրդականի դասային աստիճան
	2-րդ ենթախումբ	
Գլխավոր պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	1-ին դասի խորհրդականի դասային աստիճան 2-րդ դասի պետական խորհրդականի դասային աստիճան
	2-րդ ենթախումբ	2-րդ դասի խորհրդականի դասային աստիճան 1-ին դասի խորհրդականի դասային աստիճան
	3-րդ ենթախումբ	3-րդ դասի խորհրդականի դասային աստիճան 2-րդ դասի խորհրդականի դասային աստիճան
Առաջատար պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	1-ին դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան 3-րդ դասի խորհրդականի դասային աստիճան
	2-րդ ենթախումբ	2-րդ դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան 1-ին դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան
	3-րդ ենթախումբ	3-րդ դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան 2-րդ դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան
Կրտսեր պաշտոններ	1-ին ենթախումբ	1-ին դասի կրտսեր ծառայողի դասային աստիճան 3-րդ դասի առաջատար ծառայողի դասային աստիճան
	2-րդ ենթախումբ	2-րդ դասի կրտսեր ծառայողի դասային աստիճան 1-ին դասի կրտսեր ծառայողի դասային աստիճան
	3-րդ ենթախումբ	3-րդ դասի կրտսեր ծառայողի դասային աստիճան 2-ին դասի կրտսեր ծառայողի դասային աստիճան

Այստեղից է, որ քաղաքացիական պաշտոնների խմբերը ներկայացնող աղյուսակում միևնույն պաշտոնն ունեցող ծառայողների բնութագրելիս (աղյուսակ 2.2.1.) տարբերություններ են առաջանում:

¹¹³ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 3, կետ 1

¹¹⁴ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, գլուխ 2, հոդված 7, 8, 9, 10

2.3. Պետական ծառայության կադրերի հավաքագրման և ընտրության հիմնախնդիրները

Յուրաքանչյուր կազմակերպության համար շատ կարևոր դեր են կատարում կադրերը, կազմակերպման ճիշտ սկզբունքները, օպտիմալ համակարգերը և գործընթացները, սակայն այդ ամենի ճիշտ կազմակերպումը կախված է որոշակի աշխատող մարդկանցից, նրանց գիտելիքներից, իրազեկությունից, որակավորման մակարդակից, շահադրդումից, որոշումներ կայացնելու ունակությունից, ուսուցման հանդեպ ընկալունակությունից: Հետևաբար յուրաքանչյուր կազմակերպության, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայության ոլորտում կարևոր բաղադրիչներից է կադրերի հավաքագրման և ընտրության պլանավորումը, քանի որ պետության առջև դրված խնդիրներն ու գործառույթներն իրականացվում են ընտրված կադրերի միջոցով, նրանց ճիշտ ընտրությամբ է պայմանավորված արդյունավետ գործունեությունը:

Այս առումով, առաջանում են բազմաթիվ հիմնահարցեր՝ կապված կադրերի հանդեպ պահանջարկի և առաջարկի կանխատեսման արդյունքում սահմանված անհրաժեշտ կադրերի թվաքանակի, նրանց որակավորման մակարդակին առաջադրվող պահանջների որոշման հետ:

Կադրերին ներկայացվող պահանջների վերաբերյալ առանց պարզ և լրիվ պատկերացման հնարավոր չէ իրականացնել նրանց ճիշտ ընտրությունն ու բաշխումը: Թեկնածուներից ընտրել նրան, ով համապատասխանում է իրականացվող խնդիրների բոլոր անհրաժեշտ պահանջներին և բնույթին, որը բավական դժվար է: Մասնավորապես քաղաքացիական ծառայության ոլորտում անհրաժեշտ են նվիրված և իրազեկ մասնագետներ, որոնց ընտրությունը բավական բարդ է: Հենց այդ պատճառով էլ անձնակազմի ընտրությունը ենթադրում է միասնական, գիտականորեն հիմնավորված և օրենսդրորեն ամրագրված կադրային քաղաքականություն:

Նման մասշտաբի խնդիրներ ի գործ են իրականացնել միայն որոշակի որակներ ունեցող քաղաքացիական ծառայողներ, ովքեր պետք է բավարարեն որոշակի պահանջների.

- բարոյականություն,
- հայրենասիրություն,

- ազգի հանդեպ հավատարմություն,
- համընդհանուր շահերից բխող գործառույթներ իրականացնելու պատրաստակամություն,
- բարձր մասնագիտական պատրաստվածություն,
- ծառայողական գաղտնիք պահելու կարողություն,
- որոշումները հասարակության օգտին լուծելու կարողություն:

Պետք է հաշվի առնել թեկնածուների անհատականությունը, սոցիալական, մշակութային, հոգեբանական բնութագրերը:

Աշխարհի տարբեր երկրներում թեկնածուներից ընտրություն կատարելու չափանիշները բազմազան են և տարբեր: Օրինակ՝ Ֆրանսիայում մրցույթի գործընթացում ընտրության կարևոր սկզբունք է ոչ թե թեկնածուների մասնագիտական որակը, այլ ընդհանուր պատրաստվածությունը, բազմահմտությունը և շարադրելու ոճը, որոնց հիմքում պետք է լինի դասական հումանիտար կրթությունը¹¹⁵:

Այս ամենից երևում է, որ գոյություն ունեն բազմաթիվ դժվարություններ որոշակի պաշտոնում ճիշտ կադրեր ընտրելու համար: Արդյունավետ ընտրության համար պետք է սկսել պաշտոնի կոնկրետ բնութագրումը, որից հետո ներկայացնել անձնակազմի հանդեպ մասնագիտական պահանջները:

Այդ նպատակներով ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության պաշտոններից յուրաքանչյուրի համար մշակվում է պաշտոնի անձնագիր, որով էլ սահմանվում են տվյալ պաշտոնը զբաղեցնողի իրավունքներն ու պարտականությունները: Պաշտոնը զբաղեցնելու համար ներկայացվում են անհրաժեշտ մասնագիտական գիտելիքներ ու աշխատանքային ունակություններ և դասային համապատասխան աստիճան ունենալու պահանջները: Պաշտոնների անձնագրերը համակարգի կայացման ընթացքում անընդհատ ենթարկվում են որոշակի փոփոխությունների՝ ձգտելով ավելի զարգանալ ու կատարելագործվել: Պաշտոնի անձնագրի միջոցով կարելի է ավելի հեշտությամբ գնահատել տվյալ թեկնածուի համապատասխանությունը զբաղեցրած պաշտոնին:

Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության համակարգի ներդրումից հետո քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնների համալրման նպատակով

¹¹⁵ Salon S. Recrutement et formation // Cahiers francais. Paris, 1980. № 197. P. 3—7

առաջին անգամ սկսեցին ներդնել մրցութային մեխանիզմը (որը կարևոր նշանակություն ունեցավ կադրերի հավաքագրման և ընտրության գործում): Այժմ ծառայողների ընտրության մրցութային մեխանիզմը ինչպես ողջ աշխարհում, Հայաստանում ևս հանրային ծառայության բնորոշ գծերից է:

ՀՀ-ում կիրառվում է նաև թափուր պաշտոնը զբաղեցնելու արտամրցութային կարգը, որի շնորհիվ ապահովվում է քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնում առաջխաղացման կարգը: Եթե կառուցվածքային ստորաբաժանման ներսում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն կա և առկա է բոլոր պահանջները բավարարող և սահմանված համապատասխան դասային աստիճան ունեցող քաղաքացիական ծառայող, ապա այդ պաշտոնը նա կարող է զբաղեցնել առանց մրցույթի¹¹⁶:

Կադրերի հավաքագրման և ընտրության գործընթացն իրականացվում է մի շարք փուլերով, որոնցից են աշխատանքի բնութագրությունը, անձնակազմի հանդեպ մասնագիտական պահանջների սահմանումը, մամուլում մրցույթի վերաբերյալ հայտարարություններ տալը, մրցութային հանձնաժողովների ձևավորումը, քաղաքացիներից դիմումների ընդունումը, վերջիններիս միջոցով թեկնածուի վերաբերյալ հիմնական տեղեկություններ ստանալը, թեկնածուների՝ պաշտոնով սահմանված պահանջներին համապատասխանության որոշումը, թեստավորման, հարցազրույցի իրականացումը և մրցույթի դրական արդյունքի դեպքում պաշտոնում նշանակելը:

Թեստավորման ընթացքում բացահայտվում է թեկնածուի գիտելիքների ընդհանուր մակարդակը՝ ըստ ՀՀ Սահմանադրության, քաղաքացիական ծառայության մասին և համապատասխան մարմնի իրավասությունը սահմանող ՀՀ օրենսդրության հետ: Հարցազրույցի միջոցով կարելի է գնահատել թեկնածուների ընդհանուր զարգացածությունը, մտավոր և մասնագիտական ունակությունները, սեփական մտքերը տրամաբանորեն արտահայտելու հմտությունը, բարոյա-հոգեբանական որակները:

Քանի որ քաղաքացիական ծառայության բոլոր պաշտոնները բաժանվում են 4 խմբերի՝ բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար և կրտսեր, ուստի առանձնացվում են նաև նրանց համապատասխան թեստավորման և հարցազրույցի հարցաշարերը: Ելնելով պաշտոնների խմբերի ընդհանուր նկարագրությունից՝ կարելի է որոշել, թե ինչ է

¹¹⁶ «Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի. 100 փաստարկ» ձեռնարկ, Մ.Բադալյան, Ա.Պետրոսյան, Ա.Նազարյան, Երևան – 2005, էջ 12

անհրաժեշտ թեկնածուին տվյալ թափուր պաշտոնն զբաղեցնելու համար: Այսպես՝

- բարձրագույն պաշտոնների համար անցկացվող մրցույթում պետք է ընդունվի այն թեկնածուն, որը բարձրագույն ուսումնական հաստատության դիպլոմ ունենալուց բացի՝ ունենա ընդհանուր և տեխնիկական գիտելիքներ, բավարար ինտելեկտուալ ընդունակություններ և հաստատուն բնավորություն, թեկնածուն պետք է կարողանա սահմանել և գնահատել այն անձանց գործունեությունը, որոնք գտնվում են իր ենթակայության տակ: Դա բավական բարդ գործառույթ է, քանի որ ընդհանուր կարգադրությունների կիրառումը պահանջում է առավել ճկունություն և մասնագիտական գիտելիքներ: Այս խմբի մրցույթը պետք է կրի ավելի շատ տեխնիկական բնույթ:
- գլխավոր պաշտոններում նույնպես պահանջվում է հանրակրթական և մասնագիտական գիտելիքների բարձր մակարդակ:
- առաջատար պաշտոնների համար անցկացվող մրցույթը պահանջում է կատարողական-տեխնիկական ունակություններ:
- կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնելու համար հարմար են այնպիսի աշխատողներ, որոնք կարող են և չունենալ հատուկ մասնագիտական որակավորում, այդ պատճառով այս խմբի մրցույթը սահմանափակվում է հանրակրթական գիտելիքների գնահատմամբ:

Կարևոր է մրցութային հանձնաժողովի անդամների ընտրությունը. Հանձնաժողովը պետք է կազմված լինի 6 հոգուց բաղկացած իրազեկ մասնագետներից՝ 2-ը Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի ներկայացուցիչներ, 2-ը՝ համապատասխան մարմնի ներակայացուցիչներ և 2-ն էլ՝ գիտական և ուսումնական հաստատություններից ընտրված համապատասխան մասնագիտություն ունեցող ներկայացուցիչներ:

Բացի հանձնաժողովի անդամների ընտրությունից՝ կարևոր է նաև բուն մրցութին այդ անդամների ներկայությունը: Ըստ գործող կարգի՝ մրցութային հանձնաժողովը պետք է կազմվի մրցույթը սկսելուց առնվազն 24 ժամ առաջ, իսկ հանձնաժողովի անդամները պետք է տեղեկացվեն մրցույթը սկսելուց առնվազն 6 ժամ առաջ: Հաշվի առնելով, որ հանձնաժողովի անդամների թեկնածուները մասնակցում են գործընթացին հասարակական հիմունքներով և ունեն մշտական զբաղվածություն,

ապա նշված ժամկետները նույնիսկ բավական քիչ են: Չնայած զբաղված լինելուն՝ մրցույթին ներկա գտնվելը բարոյական խնդիր է. այն պայմանավորված է հանձնաժողովի անդամների պատասխանատվության աստիճանով:

ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության համակարգում 2010-2015թթ. ընթացքում թափուր պաշտոնների համալրման նպատակով իրականացվող մրցույթների տվյալները հետևյալն են (աղյուսակ 2.3.1).

Աղյուսակ 2.3.1. Համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների վերաբերյալ տեղեկատվություն¹¹⁷

	Հայ տարված մրցույթների թվաքանակ	Կայացած մրցույթների թվաքանակ	Չկայացած մրցույթների թվաքանակ	Դիմորդների թվաքանակ	Մասնակիցների թվաքանակ	Թեստավորման փուլը հաղթահարած անցած անց թվաքանակ	Հաղթող ճանաչված անց թվաքանակ	Հաղթող չճանաչված մրցույթների թվաքանակ
2010թ								
Բ	8	8	0	28	17	15	11	0
Գ	338	273	65	1013	584	481	380	41
Ա	225	198	27	943	595	490	412	21
Ընդ	571	479	92	1984	1196	986	803	62
2011թ								
Բ	27	26	1	67	44	40	25	2
Գ	305	272	33	988	579	484	317	36
Ա	196	174	22	763	432	369	211	33
Ընդ	528	472	56	1818	1055	893	553	71
2012թ								
Բ	21	21	0	72	57	50	29	1
Գ	368	324	44	939	616	521	358	47
Ա	361	320	41	996	652	553	368	43
Ընդ	750	665	85	2007	1325	1124	755	91
2013թ								
Բ	21	21	0	62	44	44	27	0
Գ	510	395	115	1160	743	634	415	89
Ա	366	330	36	772	537	441	319	61
Ընդ	897	746	151	1994	1324	1119	761	150
2014թ								
Բ	24	24	0	54	43	40	29	0
Գ	539	440	99	1165	752	647	440	94
Ա	342	295	47	814	569	479	327	46

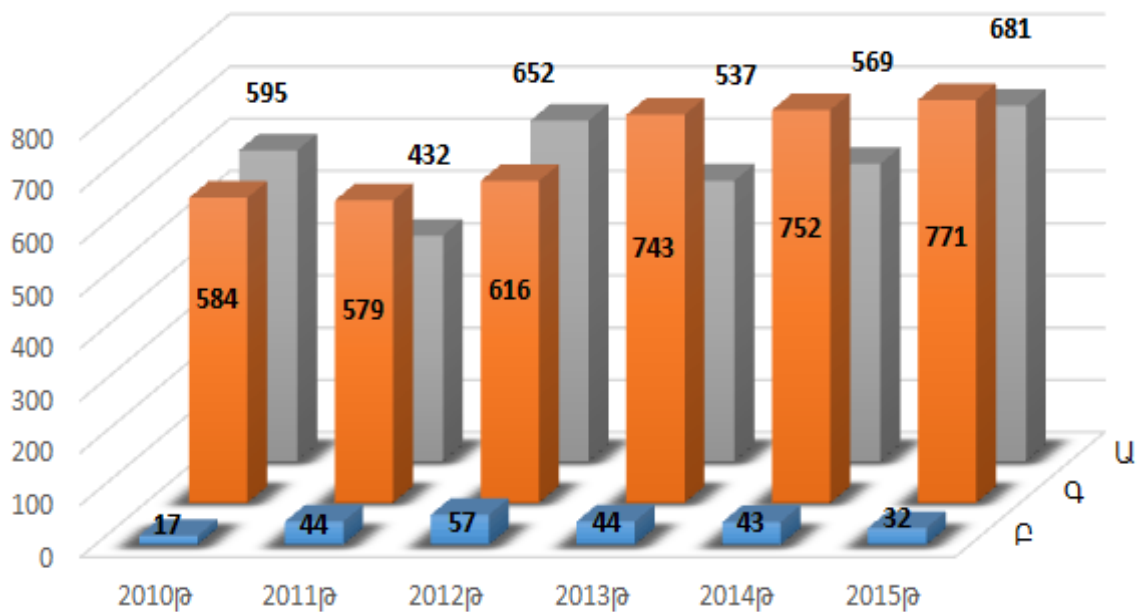
¹¹⁷ Ըստ <http://csc.am/documents/statistics/15.pdf> տվյալների, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

Աղյուսակ 2.3.1.-ի շարունակությունը

Ընդ	905	759	146	2033	1364	1166	796	140
2015թ								
Բ	28	28	0	42	32	31	29	0
Գ	532	427	105	1284	771	661	434	99
Ա	348	310	38	1043	681	570	387	36
Ընդ	908	765	143	2369	1484	1262	850	135

Ընդ որում, նկատենք, որ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հրապարակված վերջին վեց տարիների տվյալներով մրցույթներին մասնակցողների ընդհանուր թվաքանակը միայն 2011թ է անկում արձանագրել, 2014թ. գրեթե նույնն է մնացել, ինչ նախորդ տարում, իսկ մնացած դեպքերում աճ է արձանագրվել:

Այստեղ ևս հարկ է նշել, որ աճի ցուցանիշի հիմնական «կրողը» գլխավոր պաշտոնների համար դիմողներն են (դիտարկվող ժամանակահատվածում 584-ից աճել են մինչև 771):



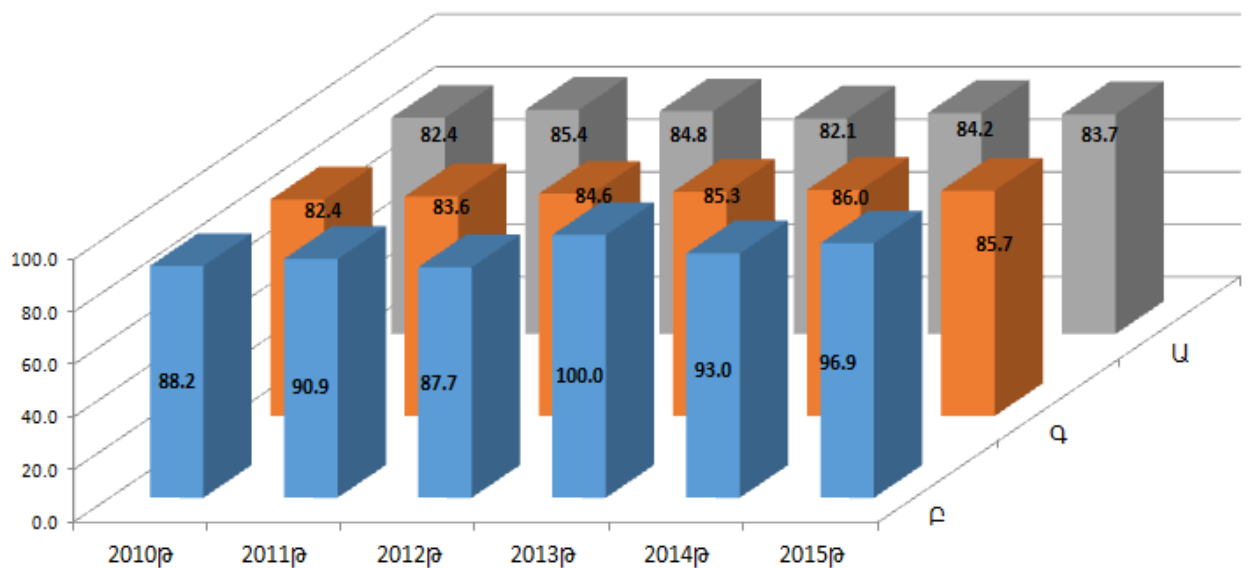
Գծանկար 2.3.1. Համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների մասնակիցների թիվը¹¹⁸

Հետաքրքրական է, որ մրցույթների համար դիմողների և մրցույթի հաղթողների տեսակարար կշիռը թե՛ առաջատար, թե՛ գլխավոր և թե՛ բարձրագույն պաշ-

¹¹⁸ Ըստ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf> տվյալների, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

տոնների հավակնորդների խմբերում բարձր է 82%-ից, կամ, այլ կերպ ասած, բոլոր պաշտոնների մակարդակներում յուրաքանչյուր 100 դիմորդներից առնվազն 82-ը հաղթահարում են մրցույթի պահանջները (գծապատկեր 2.3.2.):

Այս ցուցանիշը, սակայն, պատահական չի ձևավորվել: Դիտարկվող 6 տարիների ընթացքում հայտարարվում է մոտ 4500 մրցույթ, որոնցից կայանում է մոտ 3900-ը, մրցույթներին մասնակցելու համար դիմում է մոտավորապես 12000 քաղաքացի, որոնցից մասնակցում են մոտ 7000-ը: Հայտարարված մրցույթներից 522-ում հաղթող չի եղել:



Գծանկար 2.3.2. Համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների հաղթողների տեսակարար կշիռները մասնակիցների ընդհանուր թվում¹¹⁹

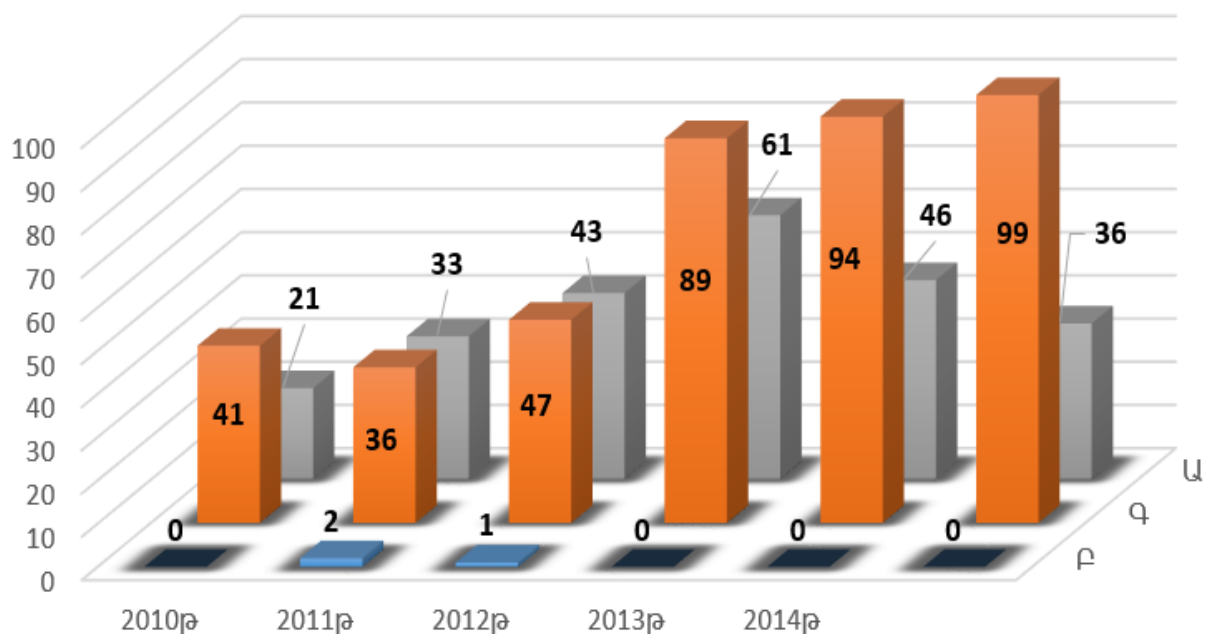
Ակնհայտ է, որ դիմող 12205 քաղաքացիներից մրցույթներին մասնակցել են 7748-ին, իսկ 4457 քաղաքացու չի թույլատրվել: Պատճառները բազմաթիվ են. մի մասի տվյալները չեն համապատասխանել հայտարարված պաշտոնին, իսկ մի մասն էլ ուղղակի չեն մասնակցել, կամ գուցե հասկացել են, որ չեն կարողանա հաղթահարել:

Այստեղ պաշտոնական տվյալները կարող են լինել ցանկացած բնույթի, սակայն, կարծում ենք, մեծ է նաև վտանգը, որ գործում են կոռուպցիայի որոշակի մեխանիզմներ և բոլոր նրանք, ովքեր չեն կարողացել գտնել այդ մեխանիզմից օգտվելու հնարավորություններ, կամ չեն կարողացել պայքարել դրա դեմ, կամ հասկացել են, որ չեն

¹¹⁹ Ըստ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf> տվյալների, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

կարողանա պայքարել, չեն էլ մասնակցել մրցույթներին: Ընդհանրապես, կոռուպցիոն մեխանիզմները քաղաքացիական ծառայության համակարգում գրեթե անխուսափելի են, և բարեփոխումները հենց դրանց հնարավոր դրսևորումների վերացմանն են ուղղված:

Մյուս կողմից, չնայած թեկնածուների ոչ այդքան փոքրաթիվ լինելուն՝ քաղաքացիական ծառայության համակարգում քիչ չեն նաև պաշտոնները, որոնք երկար ժամանակ մնում են թափուր (ատոմային էներգետիկա, առողջապահություն, քաղաքացիական ավիացիա և այլն). ընդ որում դա նույնիսկ այն պարագայում, որ տվյալ թափուր պաշտոնների աշխատավարձերը չեն զիջում իրենց դրույքաչափերով: Այս պաշտոնների համար կամ ոչ ոք չի դիմում կամ առկա է թեկնածուների պատրաստվածության ոչ բավարար մակարդակ /գծապատկեր 2.3.3./:



Գծապատկեր 2.3.3. Հաղթող չճանաչված մրցույթների թվի դինամիկան 2010-2015թթ¹²⁰

Ի հակառակ դրան, կան այնպիսի թափուր պաշտոններ, որոնց դիմումների թիվը մեկ տեղի համար երբեմն հասնում է 30-50-ի և ավելի (կապված վերահսկողական, լիցենզավորման, տեսչական, սերտիֆիկացման գործառույթներ իրականացնող պաշտոններ զբաղեցնելու հետ): Քաղաքացիները մեծամասամբ նախընտրում են ՀՀ Արդարադատության նախարարության, ՀՀ Կառավարության կամ ՀՀ Նախագահի աշխատակազմի

¹²⁰ <http://csc.am/documents/statistics/15.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

պաշտոնները:

Աս, ըստ էության, հենց խոսում է տարբեր պետական մարմինների հավասարազոր պաշտոններում ծառայողների իրավունքների ու պարտականությունների ոչ հավասար լինելու մասին: Եվ քանի որ բարձր արհեստավարժություն և նեղ մասնագիտական պատրաստվածություն պահանջող շատ պաշտոններ մնում են թափուր, հետևաբար, կարելի է հետևություններ անել հանրապետության քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա կադրային լուրջ հիմնախնդիրների մասին: Մի կողմից ՀՀ-ում գոյություն ունի գործազրկության բարձր մակարդակ, մյուս կողմից՝ տվյալ պաշտոններում համապատասխան որոշ մասնագիտությունների գծով թեկնածուներ չլինելու կամ ոչ բավարար մակարդակ ունենալու պատճառով գոյություն ունի կադրերի լուրջ պակաս:

Մեր կարծիքով այս հիմնախնդիրները, առաջին հերթին պայմանավորված են նրանով, որ կադրերի թվաքանակի պլանավորման գործընթացում աշխատանքի շուկայի առաջարկի և պահանջարկի հարաբերակցությունը հաշվի չի առնվում: Քաղաքացիական ծառայությունում պաշտոնների անվանացանկը պետք է կազմվի ուսումնական հաստատությունների մասնագիտությունների անվանացանկի հետ փոխհամաձայնեցված կարգով, այսինքն հարկ է վերանայել ուսումնական հաստատությունների մասնագիտությունների ցանկը և համապատասխանեցնել քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների իրական պահանջարկին:

Քաղաքացիական ծառայողների հանդեպ ընթացիկ և հեռանկարային պահանջարկը պայմանավորված է պետական մարմինների համապատասխան կառուցվածքով, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համալրվածության աստիճանով և որակով, ինչպես նաև տարբեր պատճառներով (անցում կենսաթոշակի, զբաղեցրած պաշտոններին չհամապատասխանողների փոխարինում, ծառայության դադարեցում) քաղաքացիական ծառայողների կազմում հնարավոր փոփոխություններով¹²¹:

Մյուս կարևոր խնդիրն այն է, որ դեռևս օրենսդրորեն սահմանված չէ, թե ինչպիսի կրթություն է անհրաժեշտ որոշակի մասնագիտության պաշտոն զբաղեցնելու համար, որն ավելի ոլորին, նպատակահարմար կդարձնի թափուր պաշտոնի համար մրցույթ իրականացնելու գործընթացը:

¹²¹ Овсянко Д.М., Государственная служба Российской Федерации: Учеб.пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2005. стр.61

Քաղաքացիական ծառայության համակարգի զարգացման համար կարևոր խնդիր է թեստավորման և հարցազրույցի հարցաշարերի որակը: Պետք է ժամանակի ընթացքում կատարելագործել հարցաշարերի որակը՝ ըստ համապատասխան պաշտոնների:

Քաղաքացիական ծառայության հրապարակայնության և թափանցիկության սկզբունքն ապահովելու համար օրենքով նախատեսվում է թույլ տալ մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների աշխատանքներին մասնակցել հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներին՝ դիտորդի կարգավիճակով: Դա որոշ չափով նվազեցնում է հասարակության այն կարծիքը, թե մրցույթները ձևական են:

Օբյեկտիվության ապահովման համար պետք է «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում իրականացնել որոշակի փոփոխություններ և լրացումներ: Արդեն ներդրվել և գործում է հարցերի թեստավորման համակարգչային ավտոմատացված ընտրության ծրագիրը, որի շնորհիվ վերանում են գրավոր թեստավորման փուլում այս կամ այն թեկնածուին նախընտրության սկզբունքով հաջող անցկացնելու և նմանատիպ այլ կոռուպցիոն դրսևորումները:

Սակայն փաստելով, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում մրցույթի անցկացման գործում հրապարակայնությունն ու թափանցիկությունը զգալի չափով ապահովված է, նույնը չենք կարող ասել հաղթողներից մեկի պաշտոնում նշանակման վերաբերյալ: Կադրերի ընտրության հաջորդ փուլում, որտեղ բանավոր զրույցի կամ հարցազրույցի միջոցով ստուգվում է թեկնածուի համապատասխանությունը որևէ պաշտոնի, ճիշտ է, օբյեկտիվության ապահովման համար նախ հարցազրույցը ամբողջությամբ ձայնագրվում է¹²²: Բացի այդ յուրաքանչյուր հնչեցված հարցին մրցույթի մասնակցի պատասխանից հետո հնչեցվում է պատասխանի ճիշտ կամ սխալ լինելու մասին և սխալ լինելու պարագայում նշվում է ճիշտ պատասխանը: Սա, ըստ էության, բավականին լուրջ փաստարկ է և իրականում պետք է ապահովի օբյեկտիվություն, սակայն մի կարևոր խնդիր կա, որը վերահսկելի չէ և պարունակում է սուբյեկտիվ կողմ:

Յուրաքանչյուր հնչեցվող հարց ունի որոշակի բարդություն, որը առայժմ տարանջատված չէ, և կան հարցեր, որոնց չիմացությունը այդքան էլ պարտադիր չէ այս կամ այն պաշտոնը զբաղեցնելու համար: Այս տեսանկյունից օրենքը չունի և չի կարող

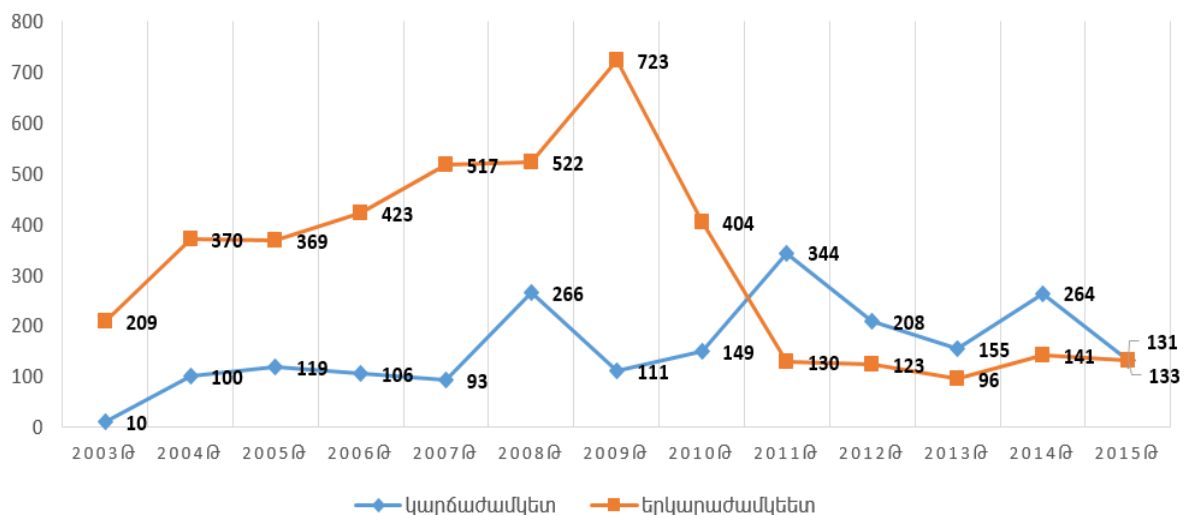
¹²² «Քաղաքացիական ծառայություն», շաբաթաթերթ, թիվ 8 (172), փետրվարի 28, 2007թ.

ունենալ առանձնացված դրույթներ և կարգավորել հարց տվողի սուբյեկտիվ կարծիքը և հույսը միայն մրցութային հանձնաժողովի բարոյականությունն ու օբյեկտիվությունն է, որը միշտ չէ, որ վստահություն է ներշնչում քաղաքացիներին:

Նման հանգամանքի առկայությունը կապված է այն բանի հետ, որ դեռևս չեն մշակվել այնպիսի հարցաշարեր, որոնք թույլ տան բացահայտել թեկնածուների մասնագիտական, մարդկային-հոգեբանական ողջ ներուժը: Մեր կարծիքով, դա մեթոդապես տրամաբանական չէ, որովհետև այդ դեպքում պետք են այնպիսի չափորոշիչներ, որոնք ապահովեն լավագույնի ընտրությունը: Ուստի պետք է ստեղծել այնպիսի գիտական ու հետազոտական կենտրոններ, լաբորատորիաներ, որոնց գործունեությունն ուղղված կլինի մեթոդական ու գործառութային խնդիրների վերլուծությանն ու բարելավմանը:

Միայն նման պարագայում է հնարավոր օբյեկտիվ հիմք ստեղծել քաղաքացիական ծառայության համակարգում արդյունավետ ծառայողների ընտրության համար:

Մեծ նշանակություն ունի նաև կադրերի ռեզերվի /գծապատկեր 2.3.4./ ստեղծումն ու դրա արդյունավետ օգտագործումը, և շատ կարևոր է ռեզերվ անցած կադրերի ճիշտ տեղաբաշխումը՝ հատկապես երբ դա տեղի է ունեցել բարձր մրցութային տեղերից:



Գծապատկեր 2.3.4. Կադրերի կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ռեզերվում գրանցվածների թվի դինամիկան 2003-2015թթ.¹²³.

Ինչպես նկատում ենք, 2009թ-ից երկարաժամկետ ռեզերվ անցածների թվի կտրուկ

¹²³ Քաղաքացիական ծառայության կադրերի ռեզերվում գրանցված անձանց թվաքանակն ըստ տարիների՝ <http://csc.am/documents/statistics/02.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

անկում է արձանագրվել, ինչը մի կողմից պայմանավորված է 2008թ տեղի ունեցած փոփոխություններով՝ Սերժ Սարգսյանի նախագահ ընտրվելու և Տիգրան Սարգսյանի վարչապետ դառնալով փոփոխություններ տեղի ունեցան նաև կառավարության կազմում և փոփոխությունների արդյունքում օգտագործվեց երկարաժամկետ ռեզերվի հնարավորությունների մեծ մասը: Նկատենք, որ նույն ժամանակահատվածում որոշակի կարճաժամկետ ռեզերվի համեմատական ավելացում է արձանագրվել՝ չնայած ընդհանուր պատկերի մեջ էական փոփոխություններ չի կրել:

Ճիշտ է, այս փոփոխությունն ավելի շատ որոշակի դրական կողմեր ունի, սակայն մի փոքրիկ վտանգ է պարունակում. հատկապես կարճաժամկետ ռեզերվի մասով դինամիկան ցույց է տալիս, որ վարչակազմերի փոփոխություններն ուղեկցվել են կարճաժամկետ ռեզերվի ավելացմամբ:

Ընդ որում Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի տվյալներով ռեզերվի ավելացումը տեղի է ունեցել թե՛ կրտսեր և առաջատար պաշտոններում ծառայողների հաշվին, և թե՛ գլխավոր ու շատ քիչ նաև բարձրագույն պաշտոններում ծառայողների համար: Այստեղ վտանգը կարող է հայտնվել այն պատճառով, որ կադրերի հոսունության պատճառը իշխանության ներկայացուցիչների փոփոխությունը կարող է լինել: Դա, ըստ էության, մի կողմից անխուսափելի է, որովհետև յուրաքանչյուր ղեկավար ունի իր աշխատանքային ոճն ու պահանջները և առանձին ծառայողներ կարող են չհարմարվել դրան: Սակայն քաղաքացիական ծառայության ողջ իմաստն այն է, որ իշխանության փոփոխությունները չվնասեն քաղաքացիներին մատուցվող ծառայությունների ժամանակին և արդյունավետ իրականացնելուն:

ԳԼՈՒԽ 3. ՀՀ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ

3.1. Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության բարելավման հիմքերը

Գործունեության ցանկացած տեսակ իր զարգացման ընթացքում անընդհատ կատարելագործվում է, դառնում է առավել արդյունավետ և միավոր ժամանակում հնարավոր է լինում կատարել առավել մեծ աշխատանք կամ ստանալ առավել մեծ արդյունք: Հանրային ծառայությունը որպես գործունեության տեսակ ևս բացառություն չէ ու գործունեության բարելավման ու առավել արդյունավետ դարձնելու աշխատանքները պետք է շարունակական բնույթ ունենան:

Այս խնդրի լուծման մի քանի հիմնական տարբերակներ կան. կա՛մ անհրաժեշտ է մեքենայացնել գործունեության առանձին տեսակներ, որոնք համեմատաբար աշխատատար են (հանրային ծառայության համակարգում դա հատկապես վերաբերում է թղթատարությանը), կա՛մ անհրաժեշտ է բարձրացնել հանրային ծառայողների՝ միավոր ժամանակում կատարված աշխատանքի ծավալը նրանց որակավորման բարձրացման հաշվին: Յուրաքանչյուր կազմակերպության անձնակազմի անընդհատ ուսուցումը կամ մասնագիտական-պաշտոնական զարգացումը հաջողության հասնելու ուղղություններից է և անհատի կարիերայի կառավարման բաղադրամասերից մեկը:

Կառավարչական գործառույթների իրականացման մեքենայացման տեսանկյունից հանրային ծառայության համակարգում բավականին շատ աշխատանքներ են տարվել և շարունակվում է գործընթացը:

Առաջին հերթին կառավարությունը նախաձեռնել է պետական մարմիններում էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգի ներդրման ծրագիրը: 2008 թվականից պետական կառավարման մարմիններում աստիճանաբար հաջողությամբ ներդրվեց Mulberry էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգը: Այսօր այն հաջողությամբ կիրառվում է 35 պետական մարմիններում: Արդյունքում ապահովվում է արդյունավետ և վերահսկելի աշխատանք՝ միաժամանակ նվազեցնելով

վարչական ծախսերը¹²⁴: Էլեկտրոնային թվային ստորագրությունները, դիմումներ տալն ու դրանց ընթացքին հետևելը, տարբեր պետական մարմիններում որոշակի գործողություններ կատարելը, գնումներ, աճուրդներ կազմակերպելն ու մասնակցելը արդեն սովորական երևույթ են և աստիճանաբար մտնում են հանրային ծառայությունների առօրյա: Այս ուղղությամբ աշխատանքները բավականին արդյունավետ են իրականացվում և նույնիսկ արձանագրվում են լավագույն արդյունքներ նմանատիպ համակարգեր ներդնող հետխորհրդային երկրների շարքում¹²⁵:

Գլոբալացման պայմաններում քաղաքացիական հասարակություն ձևավորելու համար անհրաժեշտ է ունենալ սոցիալ-տնտեսական գործընթացները կառավարելու ունակ, որակապես միանգամայն նոր գործադիր և օրենսդիր իշխանություններ:

Թե՛ աշխատանքների մեքենայացման գործընթացը և թե՛ կադրերի վերապատրաստումն ու որակավորման բարձրացումը վերջին հաշվով պահանջում են հանրային ծառայողների նոր որակներ, որոնց համար կրկին պահանջվում են որակավորման բարձրացման աշխատանքների առավել մասնագիտացված և նեղ մակարդակով իրականացում: Միաժամանակ կառավարչական նոր տեխնոլոգիաներով, կառավարչական գործառույթներն արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար պահանջվում է մասնագիտացման միանգամայն այլ մակարդակ¹²⁶:

Հանրային ծառայողների ժամանակակից մասնագիտացման (պրոֆեսիոնալիզմի) հիմնական գծերն են.

1. Մասնագիտական կրթությունը (համապատասխան գիտելիքներ ունենալը տնտեսական, կառավարչական, հոգեբանական, իրավական և այլ ոլորտներում):
2. Մասնագիտական իրազեկության շարունակական լինելը, այսինքն անընդհատ ուսուցում ստանալը:
3. Որոշակի կառավարչական խնդիրների լուծման հայտնի եղանակներ ու մեթոդներ կիրառելու ունակությունը և որոշակի ոչ ավանդական մեթոդներ կիրառելու ունակությունը:
4. Քաղաքացիական ծառայողի համար պրակտիկ գործունեության իրականացման

¹²⁴ <http://report.gov.am/?id=30>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

¹²⁵ Օրինակ՝ http://taxservice.am/MD_News.aspx?ntname=ATSInterCooperation&nid=1062

¹²⁶ Иншакова Е.Г., Электронное правительство в публичном управлении: монография. М.: Изд-во Юрайт, 2017. стр. 38

անհրաժեշտ որակավորումը:

Կապված մասնագիտական կրթության հետ՝ հարկ է նշել, որ Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում և ԱՄՆ-ում այդպիսի մասնագիտական պատրաստում կարելի է ստանալ համալսարաններում կամ քոլեջներում «public administration» մասնագիտությամբ, իսկ ՀՀ-ում՝ որոշ բուհական հաստատություններում՝ «հանրային կառավարում», «պետական և մունիցիպալ կառավարում» (որն ուղղված է այդ ոլորտում մենեջերների պատրաստմանը) մասնագիտություններ, որոնց նպատակն է պատրաստել պետական ծառայողներ:

Պետական ծառայության ոլորտում կադրերին մասնագիտորեն կատարելագործելու մեծ պահանջ կա: Նրանց համար որպես հիմնական ուղղություն պետք է լինի «Պետական ծառայություն» դասընթացը¹²⁷:

Հետբուհական համակարգում քաղաքացիական ծառայողների պատրաստման գծով 1994թ. մայիսի 24-ին ՀՀ Կառավարության N240 որոշմամբ հիմնադրվում է ՀՀ Պետական Կառավարման Դպրոցը (հետագայում՝ Պետական Կառավարման Ակադեմիա), որի նպատակն է դառնում ՀՀ Նախագահի, ՀՀ Կառավարության աշխատակազմում և գործադիր իշխանության հանրապետական մարմիններում աշխատող միջին և բարձրագույն աստիճանի քաղաքացիական ծառայողների ուսուցումն ու պատրաստումը «Պետական կառավարում և տեղական ինքնակառավարում» մասնագիտություններով: Կառավարման ակադեմիայում գործում է մագիստրատուրա և ասպիրանտուրա՝ հանրային կառավարում մասնագիտությամբ:

Ակադեմիայի գործունեության հիմնական տեսակներից մեկը քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումն ու որակավորման բարձրացումն է, մյուսը՝ համագործակցությունը միջազգային մի շարք կազմակերպությունների (Միավորված ազգերի ծրագրերի զարգացման գրասենյակի (UNDP), Միջազգային զարգացման բրիտանական գործակալության (DFID), Միջազգային կրթության կանադական բյուրոյի (CBIE), Համաշխարհային բանկի, «Եվրասիա» հիմնադրամի, TACIS-ի և այլն) և այլ երկրների նմանատիպ կրթօջախների հետ:

Պետական կառավարման ակադեմիան նախատեսված է, որ պետք է դառնար

¹²⁷ Ноздрачев А.Ф., Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: “Статут”, 1999. стр.16

քաղաքացիական ծառայողների պատրաստման և որակավորման բարձրացման հանրապետության գլխավոր հաստատությունը, որի այն շրջանավարտներին, ովքեր քաղաքացիական ծառայողներ են, պետք է արտոնություններ տրվեն:

Ուսուցման, որակավորման բարձրացման, քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման, լրացուցիչ հետբուհական կրթության հետ մեկտեղ, իր ձեռքում կենտրոնացնելով հսկայական գիտական պաշար՝ Ակադեմիայում նախատեսված է, որ պետք է խորացվեն ոլորտում իրականացվող տեղեկատվական-վերլուծական աշխատանքները: Արդյունքում դա պետք է օժանդակի պետական իշխանության մարմիններում որոշումների ընդունման գործընթացին: Ակադեմիայի գործառույթներից է նաև քաղաքացիական ծառայության համակարգի բարեփոխումների վերաբերյալ առաջարկություններ ներկայացնելը:

Իհարկե, սա ամենևին չի նշանակում, որ պետական ծառայողների վերապատրաստման միակ մենաշնորհը պատկանում է Պետական կառավարման ակադեմիային: Նման գործառույթ իրականացնելու իրավունք տրված է նաև այն գիտակրթական հաստատություններին /Երևանի պետական համալսարան, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, Աշխատանքի և սոցիալական հետազոտությունների ազգային ինստիտուտ, Իրավական կրթության և վերականգնողական ծրագրերի իրականացման կենտրոն, Տնտեսագիտության և կառավարման ինստիտուտ, Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան/, որտեղ կան համապատասխան կադրեր, ովքեր ի վիճակի են այդ վերապատրաստումը կյանքի կոչել¹²⁸:

Ժամանակակից պետական ծառայողը պետք է ունենա բարձր մասնագիտական որակավորում, տիրապետի քաղաքական մշակույթին: Նրան անհրաժեշտ են քաղաքականության, կառավարման, որոշումների ընդունման տեսությունների և սոցիալական կանխատեսման ուղղությամբ լիարժեք գիտելիքներ: Նա պետք է խորապես ուսումնասիրի ժամանակակից պետական վարչարարության տեխնիկան, վարչա-պետական կառավարման ընդհանուր տեսությունը¹²⁹:

ՀՀ-ում փոփոխվել են նաև քաղաքացիական ծառայողներին ներկայացվող

¹²⁸ Ցանկը փոփոխվող է և կարելի է ծանոթանալ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի պաշտոնական կայքի՝ [/www.csc.am/](http://www.csc.am/) «Վերապատրաստող հաստատություններ» բաժնում

¹²⁹ «Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի. 100 փաստարկ» ձեռնարկ, Մ.Բադալյան, Ա.Պետրոսյան, Ա.Նազարյան, Երևան – 2005., էջ. 43

պահանջները: Նրանք պետք է ունենան մասնագիտական հիմնավոր գիտելիքներ, մասնագիտական նոր մակարդակ: Ընդ որում, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքն առաջին անգամ հանրապետությունում արձանագրում է, որ «քաղաքացիական ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է»¹³⁰, ուստի հանրային արդյունավետ ծառայություն ունենալու գործում կարևոր են հենց քաղաքացիական և հանրային ծառայողների մասնագիտական գիտելիքները:

Կապված հանրային ծառայողների ուսուցման հետ՝ ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության ոլորտում քաղաքացիական ծառայողների ուսուցման համար նախատեսվում է նվազագույնը երեք տարին մեկ անգամ յուրաքանչյուր ծառայողի պարտադիր վերապատրաստում (մասնագիտական գիտելիքների և աշխատանքային ունակությունների կատարելագործում): Հենց այս գործում են առավել ակտիվ ներգրավված մնացած վերապատրաստող հաստատությունները, որոնք կազմակերպում և անցկացնում են քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացներ՝ ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հաստատված ուսումնական ծրագրերով:

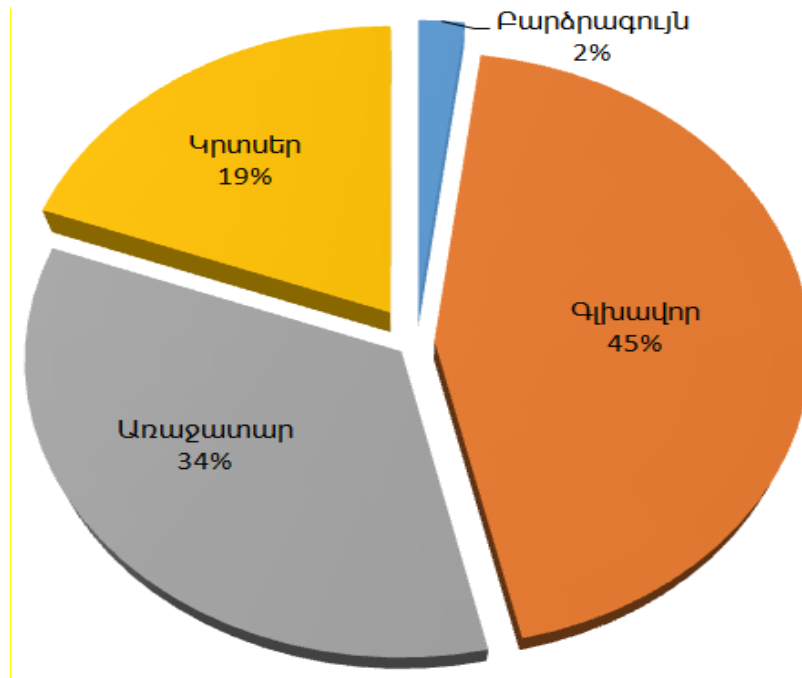
Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումը կազմակերպվում է 2003թ.-ից, 2005թ.-ից ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդն ընդունում է քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարությունն ու չափանիշները, իսկ 2006թ.-ից արդեն իրագործվում է քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական վերապատրաստումը՝ գործընթացում ներգրավելով նաև հանրապետության գիտական հետազոտական ինստիտուտները:

Ակնհայտ է, որ ոլորտում աշխատանքներ կատարվում են, սակայն դեռևս դժվար է վերապատրաստման ծրագրերի մշակման գործընթացը համարել կայացած:

2003-2015թթ ընթացքում Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը կազմակերպել է ընդհանուր հաշվով 26445 քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման գործընթացը, որոնցից 45%-ը կամ 11726-ը գլխավոր մասնագետներ, 9076-ը կամ 34%-ը առաջատար մասնագետներ, 19%-ը կամ 5103-ը կրտսեր մասնագետներ և 540 քաղաքացիական ծառայող կամ 2% բարձրագույն

¹³⁰ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 3

պաշտոն ունեցող մասնագետներ /գծապատկեր 3.1.1./: Ըստ էության, սա գրեթե նույն հարաբերակցությունն է, ինչն առկա է քաղաքացիական ծառայողների ընդհանուր թիվը դիտարկելիս, ինչն էլ իր հերթին ցույց է տալիս, որ ըստ տարիների ընդունվածների թիվը ևս համաչափ է բաշխված և հիմնականում չկան տարիներ, երբ ավելի մեծ թվով ծառայողներ են ընդունվել կամ ազատվել:



Գծապատկեր 3.1.1. 2003-2015թթ վերապատրաստում անցածների տեսակարար կշիռներն ըստ պաշտոնների¹³¹

Պատկերն առավել ամբողջական տեսնելու համար դիտարկենք վերապատրաստումների դինամիկան ըստ տարիների 2003-2015թթ ընթացքում /աղյուսակ 3.1.1./:

Աղյուսակ 3.1.1. Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների թվի շարժընթացը ըստ պաշտոնների 2003-2015թթ.

	2003-2005թթ.	2006թ.	2007թ.	2008թ.	2009թ.	2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.	2014թ.	2015թ.
Բարձրագույն	75	47	20	43	70	52	46	24	52	54	57
Գլխավոր	2206	673	1067	993	1021	1011	1040	950	927	846	992
Առաջատար	1904	599	736	694	915	714	704	822	649	551	788
Կրտսեր	1486	439	436	384	475	369	359	310	291	259	295

¹³¹ Գծապատկերը կազմված է հեղինակի կողմից հիմքում ունենալով քաղաքացիական ծառայության խորհրդի համապատասխան վիճակագրությունը՝ <http://csc.am/documents/statistics/29.pdf>, վերջին մուտքը 17.10.2017թ.

Ընդամենը	5671	1758	2259	2114	2481	2146	2149	2106	1919	1710	2132
----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Կադրերի վերապատրաստման կազմակերպման շրջանակներում Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը համագործակցում է Ճապոնիայի, Չինաստանի, Վրաստանի, Ղազախստանի և մի շարք այլ պետությունների համապատասխան կառույցների հետ¹³²:

Հանրապետության մի շարք ուսումնական հաստատություններում քաղաքացիական ծառայողները ստանում են վերապատրաստում և որակավորման բարձրացում: Չնայած առկա են նշված մասնագիտացված ուսումնական հաստատությունները (որոնցից առաջատարը ՀՀ Կառավարման ակադեմիան է), սակայն դեռևս շատ խնդիրներ կան կապված կադրերի վերապատրաստման հետ: Հանրապետությունում դեռևս կատարելագործվում է քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարությունը:

Քաղաքացիական ծառայության ոլորտի կադրերի /վերա/պատրաստման և մասնագիտական զարգացման ոլորտում առկա թերություններից են.

- Վերապատրաստման գործում Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի հետ համագործակցող ուսումնական հաստատություններն ընդհանուր առմամբ չեն կարողանում ապահովել քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական վերապատրաստման անհրաժեշտ մակարդակը,
- յուրաքանչյուր պետական հաստատության ծառայող իրականացնում է միայն իրեն հատուկ, չնայած որոշ գծերով ընդհանուր գործառույթներ, որն իր աշխատանքը դարձնում է շատ առանձնահատուկ: Վերապատրաստման ծրագրերում սովորաբար հաշվի չի առնվում քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրականացվող աշխատանքների առանձնահատկությունները և դասընթացավարները առանձին գործառույթները ներկայացնում են ընդհանուր ձևով:
- ուսուցումը դեռևս շարունակում են իրականացնել դասախոսությունների ձևով, որի շրջանակներում, ճիշտ է, մասնակիցներին հաղորդվում է մեծ ծավալի տեղեկատվություն, ընդհանուր և գիտելիքներ և գաղափարներ, սակայն չի

¹³² Քաղաքացիական ծառայություն, Շաբաթաթերթ, թիվ 3(67), 24 հունվարի 2007թ.

նպաստում գործնական հմտությունների ձևավորմանը,

- ցածր է արդյունավետությունը ուսուցման և որակավորման բարձրացման գոյություն ունեցող համակարգերում: Դա հիմնականում պատճառ է ֆինանսական միջոցների սղության, սակայն նաև ուսումնական կենտրոններն ու ծրագրերը կադրերի վերապատրաստման ու դրանց որակավորման բարձրացման դասընթացներ մշակելիս դա անում են ոչ բավարար քանակով ու առաջանցիկ պահանջներին չհամապատասխանող ձևերով:

Ընդհանրապես, մարդկային կապիտալի տեսությունը ուսուցումն ու որակավորումը դիտարկում են որպես տնտեսական աճի հիմք:

Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման և ուսուցման գործընթացի վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ.

- Ուսուցման ընթացքում կարևոր է, որ հաղորդվեն ոչ միայն տեսական բնույթի գիտելիքներ, այլ նաև գործնական հմտություններ ու կառավարչական ունակություններ: Այս իմաստով քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման գործընթացում անհրաժեշտ են այնպիսի դասընթացավարներ, ովքեր տիրապետում են ոչ միայն տեսական նյութին և դասընթաց վարելու վարպետությանը, այլ նաև ծանոթ են այն տեղեկատվությանն ու աշխատանքներին, որոնց առնչվում են հանրային ծառայություն մատուցող կոնկրետ կառույցի ծառայողները:
- Կարևոր է, որ դասընթացների, դրանց վարման գաղափարախոսությունը, սկզբունքներն ու մոտեցումները համապատասխանեցված լինեն ժամանակին և անընդհատ փոփոխվող իրավիճակներին,
- ուսուցման մեթոդաբանությունը և ծրագրերը, դասավանդող անձնակազմի մասնագիտական մակարդակը պետք է համապատասխանեն ժամանակակից պահանջներին, մեթոդաբանության առումով անհրաժեշտ է կիրառել ուսուցման ավելի արդյունավետ մեթոդներ, օրինակ՝ քննարկումներ, գործարար խաղեր, իրավիճակային վերլուծություններ և այլն,
- անհրաժեշտ է մշտապես իրականացնել քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի վերլուծություն, որպեսզի որոշվեն ուսուցման մեջ առաջատար ուղղությունները, իրականացվեն քաղաքացիական

ծառայության կադրերի պատրաստման, մասնագիտական վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման ուղղությամբ կազմակերպական և մեթոդական աշխատանքներ,

- քաղաքացիական ծառայողների ուսուցումը պետք է հիմնված լինի անհրաժեշտ տեղեկատվության ավելացման վրա և կադրերի մոտ ձևավորի ունակություններ՝ հետագայում այդ տեղեկատվությունը ինքնուրույն ստանալու և այն ստեղծագործորեն կիրառելու համար:

Ուսուցման այս կենտրոնները պետք է այդ գործընթացն այնպես կազմակերպեն, որ պատրաստեն ոչ թե սոսկ նեղ մասնագետների, այլ այնպիսի քաղաքացիական ծառայողների, որոնք կարողանան կողմնորոշվել առաջադրված խնդիրների բազմազանության մեջ:

Այս ամենը, բնականաբար, վերապատրաստման ծրագրերում ընդգրկելը բավականին բարդ աշխատանք է և որպես գործընթաց՝ շատ աշխատատար, հետևաբար վերապատրաստման ծրագրերը չեն կարող կայուն ու չփոփոխվող լինել և անընդհատ պետք է կատարելագործվեն ու համապատասխանեցվեն առանձին կառույցների ու ժամանակի պահանջներին:

Իսկ ընդհանուր առմամբ, վերապատրաստման գործընթացների ճիշտ կազմակերպման ու արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ են հետևյալ գործողությունները.

- Հետազոտել հանրային ծառայության համակարգում կադրերի նկատմամբ պահանջարկը՝ դա համադրելով բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում պատրաստվող կադրերի ու դրանց նկատմամբ պահանջարկի հետ:
- Վերլուծել կադրերի ուսուցման և որակավորման բարձրացման որակը, մշակել միջոցառումների փաթեթ՝ ուղղված քաղաքացիական ծառայության տարբեր մասնագիտությունների գծով ուսուցման համակարգի կատարելագործմանը:

Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման համար պետությունը պետք է ստեղծի պայմաններ ոչ միայն նրանց մասնագիտական ներուժի բացահայտման և իրականացման (հավաքագրման և ընտրության փուլում) նպատակով, այլ նաև նրանց ուսուցանելով՝ պայմաններ ստեղծի ծառայութ-

յունում առաջխաղացման համար:

Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման համակարգի ստեղծումը քաղաքացիական ծառայության համակարգի կայացման ուղղություններից է: Չնայած հանրապետությունում քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման նոր ծրագրերի ու ներուժի առկայությանը՝ դեռևս իրականացվում է վերապատրաստման պասիվ քաղաքականություն: Վերապատրաստման նոր հայեցակարգի ընդունումը, վերապատրաստման ազատականացումը, վարչական կանոնակարգումներից ձերբազատումը հնարավորություն կընձեռեն՝ քաղաքացիական ծառայությունը հագեցնելու բանիմաց կադրերով և շահագրգռելու անձնակազմերին՝ ստանալ մասնագիտական վերապատրաստման հնարավորություն:

3.2. Հանրային ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման չափանիշներն ու ուղղությունները

Անձնակազմի կառավարումը տնտեսության ցանկացած օղակում կարող է որոշիչ դերակատարում ունենալ, նպաստել կամ խանգարել տնտեսության զարգացմանը: Պետական կառավարման համակարգը բացառություն չէ և կադրային ներուժի կարգավորմամբ պետությունը կարող է ունենալ լավ կամ վատ տնտեսություն: Եվ շատ կարևոր է, որ այդ կարգավորման գործում ուսումնասիրվեն ոչ միայն կադրային ներուժի քանակական ու որակական կազմը, այլև անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծեն դրա կայացման ու գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործում:

Հանրային ծառայություններ մատուցողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը և հասարակությանը տրամադրվող հանրային ծառայությունների որակի բարելավումը պետության սոցիալ-տնտեսական զարգացման և մրցունակության երաշխիքն են:

Հանրային ծառայության արդյունավետությունն իրականում բավականին բարդ հասկացություն է, որը կարելի է բնութագրել հետևյալ ասպեկտներով.

- սոցիալական արդյունավետություն, որտեղ հանրային ծառայողի արդյունավետության գնահատման հիմնական չափանիշը հասարակության

նպատակների իրագործումն է: Այլ կերպ՝ այստեղ գնահատվում է, թե ինչքանով են արդարացված հանրության սպասելիքները հանրային ծառայություններ ստանալու ակնկալիքով կատարված վճարումների արդյունքում:

- աշխատանքի ներքին արդյունավետություն, որով գնահատվում է գծային ենթակայության նպատակների և խնդիրների արդյունավետ իրագործումը,
- արդյունավետ փոխազդեցության ապահովում, որտեղ արդյունավետության չափանիշ է դառնում հասարակության և պետության շահերի համաձայնեցման գործընթացի համակարգվածությունը:

Արդյունավետ հանրային ծառայության կայացման կարևոր բաղադրիչ է ծառայողների մասնագիտական գործունեությունը, որի դերը զգալի պետական իշխանության նկատմամբ քաղաքացիների վստահության ձևավորման մեջ:

Պետական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման գործում մեծ է ծառայության մասնագիտական միջավայր դերը: Ինչպես միջազգային փորձն է ցույց տալիս, ճգնաժամային իրավիճակներում հենց ճիշտ կադրային քաղաքականությունն է, որ ի վիճակի է «փրկել» երկրի տնտեսությունը (կառավարման համակարգի արմատական փոփոխողների, ինտելեկտուալ նոր ներուժի ներգրավման, կառավարչական գործունեության մեջ կիրառվող մոտեցումների վերանայման հիման վրա):

Առաջին հայացքից պետական ծառայողի գործունեության անմիջական կառավարումն արդեն կարող է բավարար լինել արդյունավետության բարձրացման գործում, սակայն արդիական է նաև գործունեության կառավարումը մասնագետների շահադրդման միջոցով: Այս իմաստով, անհրաժեշտ է առանձնացնել կառավարման այն ինտեգրված օղակը, որի ներգործությամբ մասնագիտական գործունեության անհատական արդյունավետությունը առավել բարձր կդառնա: Նման օղակի դերում կարող է հանդես գալ գործադիր իշխանության մարմինների մասնագիտական միջավայրը:

Հանրային ծառայության համակարգում ծառայողի գործունեության անմիջական կառավարումն անհրաժեշտ է, սակայն այսօր այն ակնհայտորեն անբավարար է իրականացվում: արդյունավետության բարձրացման մյուս կարևոր միջոցը ծառայողների շահադրդումն է, որը ևս համակարգի արդիական խնդիրներից մեկն է, սակայն սրան ևս առայժմ անհրաժեշտ ուշադրություն չի հատկացվում: Այս

տեսանկյունից, բնականաբար անհրաժեշտ է այնպիսի ինտեգրալ միջոցների կիրառումը, որոնք կներգործեն մասնագիտական գործունեության անհատական արդյունավետության վրա, իսկ դա հնարավոր է միայն մասնագիտական միջավայրի վրա ազդեցությամբ:

Պետական ծառայողների գործունեության գնահատման արդյունավետության ոչ բարձր ցուցանիշների հիմնականում արդյունք են այն բանի, որ պետական ծառայողներին սովորաբար վերաբերվում են որպես առանձին անհատների՝ իրենց մասնագիտական միջավայրից առանձնացված¹³³:

Սակայն մարդուն չի կարելի դիտարկել որպես մեկուսացված անհատ, նա սոցիալական էակ է, հասարակական բարդ ու բազմազան հարաբերությունների միասնություն: Մարդու զարգացումը մի կողմից կենցաղային ու առօրյա հարաբերությունների արդյունք է, մյուս կողմից՝ մասնագիտական միջավայրի ազդեցության ներքո ձևավորված հարաբերությունների ամբողջություն¹³⁴: Մասնագիտական միջավայրը կարող է հանդես գալ որպես նպատակներին հասնելու պայմանների ամբողջություն: Մասնագիտական միջավայրը, մյուս կողմից, կազմակերպության նպատակներին հասնելու պայմանների ամբողջություն է՝ նրա կադրերի մասնագիտական ինքնահաստատման և մասնագիտական գործունեության սուբյեկտների հետ կապված նպատակների իրականացման միջոցով: Այդ հասկացությունները կարելի մեկնաբանել հետևյալ կերպ.

1. Մասնագիտական գործունեության սուբյեկտն անհատն է, ով աշխատանքի հասարակական բաժանման արդյունքում մասնագիտանում և ինքնահաստատվում է աշխատանքի որոշակի տեսակում:

2. Սուբյեկտի մասնագիտական գործունեության նպատակը նրա աշխատանքային ինքնահաստատումն է, որը պետք է ուղղված լինի մասնագիտության և կազմակերպության նպատակներին զուգահեռ սեփական կենսական նպատակների իրականացմանը:

3. Սուբյեկտի մասնագիտական գործունեության պայմանները այն հնարավորություններն են, որոնք տալիս է կազմակերպությունն իր և մասնագիտական գործունեութ

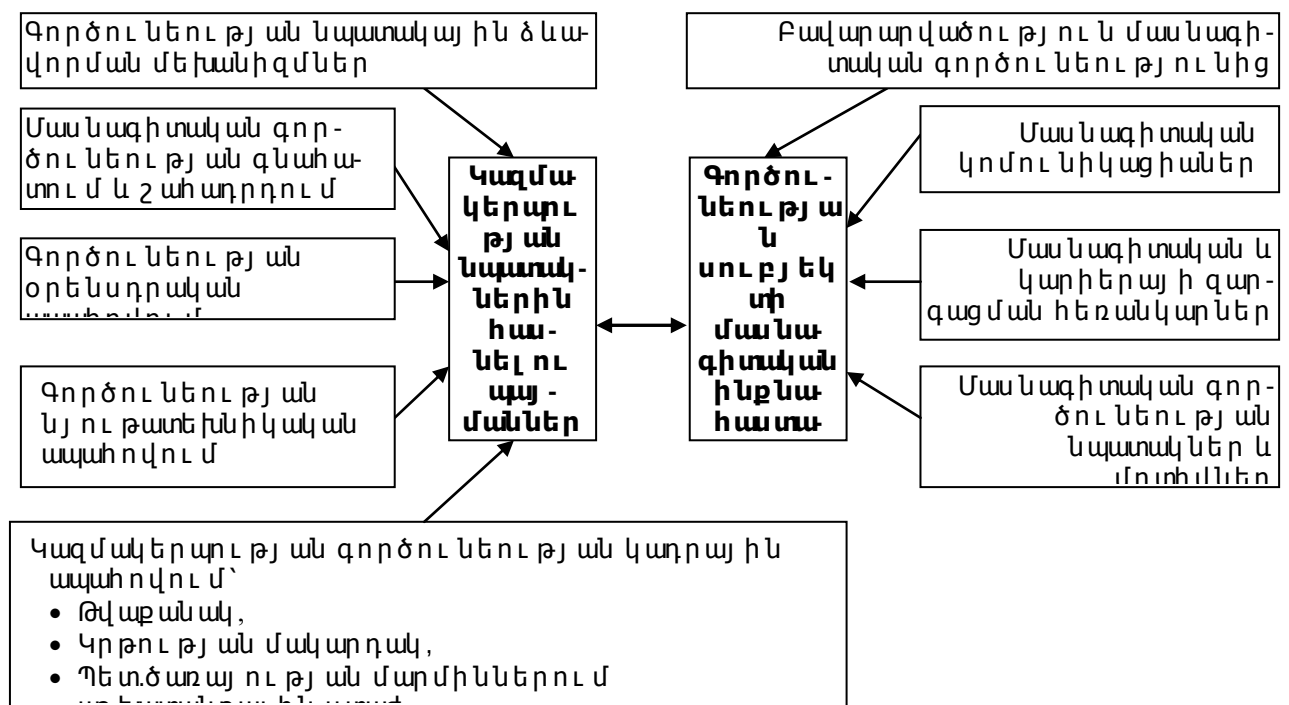
¹³³ Меньшова В.Н., Организация государственной и муниципальной службы: уч. Пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014. стр. 43

¹³⁴ Գաբրիելյան Բ., Չոբանյան Մ., Պետական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խնդիրները, «Այլընտրանք» գիտական հանդես, №3, 2017թ., էջ 121-130

յան սուբյեկտի նպատակներին հասնելու համար: Սակայն քանի որ կազմակերպությունը, մասնագիտական գործունեության հնարավորություններ ընձեռնելով, հետապնդում է իր նպատակները, հետևաբար, նա էլ վերահսկում և գնահատում է սուբյեկտի գործունեությունը և հետևաբար, հենց նա միայն կարող է խրախուսել կամ խոչնդոտել մասնագիտական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Պետական ծառայության համակարգում փոփոխությունների ու բարելավումների կարիք ունի նաև Հայաստանը: Ճիշտ է, արդեն լուծված կարելի է համարել պետական մարմինների գործունեության մեթոդական ապահովման խնդիրները՝ նոր պետական մարմինների ստեղծման մեթոդաբանություն, դրանց գործառույթների վերլուծությունը, քաղաքացիական ծառայության նորմատիվ-իրավական դաշտի ապահովումը, կադրային քաղաքականության բազմաթիվ այլ խնդիրներ, սակայն առաջանում են խնդիրներ, կապված նաև քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետության գնահատման հետ:

Առավել ակնառու կազմակերպության մասնագիտական միջավայրը բնորոշող հիմնական տարրերը ներկայացված են գծապատկեր 3.2.1.-ում:



Գծապատկեր 3.2.1. Քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականության

որակը և այն ձևավորող գործոնները¹³⁵

Այս տեսանկյունից կարևորել ենք հետևյալ գործողությունները.

- մասնագիտական գործունեության առանձնահատկությունների բացահայտում,
- գործունեության արդյունավետությանը նպաստող գործոնների ուսումնասիրում,
- արդյունավետության գնահատման համակարգի հիմնական պարամետրերի որոշում:

Պետական ծառայողների գործունեությունը անհրաժեշտ է դիտարկել տարբեր մասնագիտությունների տեսանկյունից, քանի որ, օրինակ, ամերիկյան գրականության մեջ դա դիտարկվում է վարչական և կառավարման գիտությունների շրջանակներում, ֆրանսիական հետազոտողները՝ իրավաբանական և կառավարման գիտությունների, իսկ գերմանական գրականության մեջ՝ կառավարման գիտության շրջանակներում¹³⁶:

Հետազոտողների մոտ կարևոր խնդիր է նաև, թե աշխատանքի արդյունավետությունն ինչ տեսանկյունից է դիտարկվում և առանձնացվում են սոցիալական մոտեցումը, կազմակերպականը, իրավականը, ֆինանսականը, սոցիալ-հոգեբանականը, տեղեկատվականը, կառավարչականը և այլն¹³⁷:

Հետազոտողների մեկ այլ խումբ էլ ներկայացնում են գործոնների մի ամբողջ խումբ, որոնք, ըստ իրենց, վաղ թե ուշ կստիպեն պետական ծառայողներին զբաղվել իրենց և համապատասխանաբար պետական կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետության բարձրացմամբ¹³⁸:

Հայաստանում ևս այս խնդիրն արդիական է ու արդեն կատարվել են որոշ քայլեր: Արդեն նույնիսկ լայն հասարակության կողմից վստահելի են քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացվող մրցույթները, ատեստավորման անցկացման ձևերը, դասային աստիճաններ շնորհելու կարգը և այլն: Սակայն արդյունավետության բարձրացման մյուս կողմին՝ ծառայողների գործունեության շահադրժման արդյունավետ համակարգի ձևավորմանը, այդքան էլ տեղ չի

¹³⁵ Չոբանյան Մ., Հանրային ծառայության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման ուղիները ՀՀ-ում, Հայաստան. Ֆինանսներ և էկոնոմիկա №11-12 (195-196), 2016, էջ 22-24

¹³⁶ Романовский Н.В. Методологические основы организации государственной службы//Теоретические проблемы государственного управления и государственной службы. - М, изд-во РАГС, 1997, стр. 201

¹³⁷ Калиниченко Л.Я., Социальная организация государственной службы. - М, РАГС, 2000, стр. 43

¹³⁸ Neugarter D., Shafritz J. The Politics of Government Productivity// Political Studies Journal, 1982. Vol.11, P.302

հատկացվում:

Եթե բարեփոխումներ կատարվեն նաև այս ուղղություններով, ապա պայմաններ կստեղծվեն ծառայության կադրային ներուժի արդյունավետ զարգացման համար:

Զբաղվածության կայունություն, առաջխաղացման իրավական ապահովված հնարավորություն և նմանատիպ այլ գործոնների առկայությունը միայն կարող է մասնավոր հատվածի աճող մրցակցությանը դիմակայելու հնարավորություն տալ¹³⁹:

Այս տեսանկյունից պետք է ուշադրություն հատկացնել պետական ծառայողների պատրաստման մեխանիզմներին, մասնագիտական, գիտական կոչումների ու աստիճանների առկայության դեպքում առավելությունների տրամադրմանը, թափուր պաշտոնների համալրման մրցույթների իրականացման պահանջներին, ըստ պաշտոնների՝ իրավունքների ու պարտականությունների առավելագույնս հստակ սահմանմանը, մասնագիտական վերապատրաստման հնարավորություններին, ապագայում արժանավայել կենսամակարդակ ունենալու երաշխիքներին, գործընթացների իրականացման միասնական համակարգերի առկայությանը և այլն:

Պետական ծառայության արդյունավետության բարձրացման կարևոր միջոցներից է նաև քաղաքացիների դիմումների ու բողոքների քննարկումները, այդ ընթացքում ծառայողների սոցիալ-իրավական պաշտպանության սկզբունքի իրականացումը:

Ընդհանրապես, Հանրապետությունում քաղաքացիական ծառայության պաշտոն զբաղեցնել նշանակում է՝

- քաղաքացիական ծառայության իրականացում մինչև կենսաթոշակային տարիքը,
- քաղաքացիական ծառայողի իրավունքների ու շահերի և նրա անհատական տվյալների պաշտպանություն,
- քաղաքացիական ծառայության դասային աստիճանների շնորհում,
- յուրաքանչյուր 3 տարին մեկ անգամ պետական բյուջեի միջոցների հաշվին վերապատրաստման իրականացում,
- կայուն դրամական ապահովում, որն իր մեջ ներառում է պաշտոնական և դասային աստիճանի դրույքները, լրացուցիչ վճարումը,

¹³⁹ Ноздрачев А.Ф., Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: §Статут¹, 1999. стр.298

- ամենամյա վարձատրվող արձակուրդ,
- առաջխաղացում ծառայության մեջ,
- պետական կենսաթոշակի ապահովում աշխատած տարիների համար և այլն¹⁴⁰:

Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության արդյունավետությունը կախված է բազմաթիվ գործոններից: Ուսումնասիրություններ կատարելով քաղաքացիական ծառայության ոլորտում՝ առաջարկում ենք մի շարք դրույթներ և գործոններ, որոնք հնարավորություն կտան բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունը: Անհրաժեշտ է.

- ներդնել քաղաքացիական ծառայողների պատրաստման նոր մեխանիզմներ՝ ուսումնական հաստատություններին պետական պատվերներ տալ, ուսուցման ավարտից հետո որոշակի պաշտոն շնորհել, լրացուցիչ մասնագիտական ուսուցման նոր ձևեր տարածել:
- սահմանել և օրենսդրորեն ամրագրել թափուր պաշտոնների համալրման համար անցկացվող մրցույթների պահանջները, քանի որ պրոֆեսիոնալ, իրազեկ, պետության և քաղաքացու շահերին համապատասխանող կադրերի ընտրությունը քաղաքացիական ծառայության ինստիտուտի կարևոր խնդիրներից է:
- սահմանել տվյալ պաշտոնի պարտականություններն ու իրավունքները. քանի դեռ ծառայողը աղոտ է պատկերացնում, թե ինչ է իրենից պահանջվում, ինչ իրավունքներ և պարտականություններ ունի, նրանից աշխատանքի արդյունավետության բարձրացում դժվար է ակնկալել:
- զարգացնել ինչպես մասնագիտական վերապատրաստման նախագծերը, այնպես էլ համալսարանական մակարդակով տնտեսագիտության, պետական կառավարման առարկաների կրթական ծրագրերը, որոնք կհամապատասխանեն միջազգային չափորոշիչներին և ազգային պահանջներին:
- գիտելիքների, ունակությունների, հմտությունների բարձր մակարդակի ապահովում, որը հնարավոր է միայն կանոնավոր մասնագիտական վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման միջոցով:
- ապահովել ապագայում ծառայողի արժանավայել կենսամակարդակ ունենալու

¹⁴⁰ Քննարկման գործընթացում է գտնվում «Քաղաքացիական ծառայողների կենսաթոշակային ապահովության մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը

երաշխիքներ:

- մշակել և ներմուծել կադրերի վիճակագրական հաշվառման համակարգ՝ վիճակագրական տեղեկատվության պատրաստում և ընդհանրացում, գիտական, սոցիոլոգիական և այլ հետազոտությունների իրականացում, կադրային տեխնոլոգիաների, թեստերի, մեթոդաբանության, կադրերի կառավարմանն ուղղված հանձնարարությունների մշակում և ներմուծում:
- մշակել և ներդնել քաղաքացիների դիմում- բողոքների քննարկման մեխանիզմներ, որոնք կբարձրացնեն պատասխանատվության զգացումը և կնպաստեն պետական կառավարման մարմինների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:
- միաժամանակ բարձրացնել հանրային ծառայողների աշխատանքի հեղինակությունը և սոցիալ-իրավական պաշտպանության մթնոլորտ ստեղծել:
- ստեղծել աշխատանքի նորմալ պայմաններ (լուսավորություն, ջեռուցում- հովացում, տրանսպորտի և կապի միջոցներով ապահովում...), հոգալ բուժման, հանգստի կազմակերպման մասին
- ստեղծել ծառայողական գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների գնահատման համակարգ: Ծառայողական գործունեության արդյունքների հետ պետք է կապված լինի նաև քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի վարձատրությունը, որի մակարդակը պետք է լինի մրցակցային, համապատասխանի աշխատանքի շուկայի պահանջներին:

Բացի վերը նշվածները, շատ կարևոր է, որ հանրային ծառայության համակարգում հստակ լինեն առաջխաղացման և աշխատանքի վարձատրության բարձրացման խնդիրները: Հենց այստեղ է, որ ղեկավար անձնակազմի սուբյեկտիվ կարծիքն ու վերաբերմունքը կարող են խոչնդոտել մասնագիտական առաջխաղացումը կարող է բացառապես կախված լինել որևէ պաշտոնում նշանակելու իրավասություն ունեցողի անձնական վերաբերմունքից և ոչ թե մասնագիտական որակներից:

Հանրային ծառայության պաշտոնների վերլուծության և գնահատման համակարգը և դրան համարժեք աշխատանքի վարձատրությունը, ինչպես միջազգային փորձն է վկայում, պետք է դառնա քաղաքացիական ծառայությունում

աշխատանքի կազմակերպման հիմնաքարերից մեկը:

Հանրային ծառայության համակարգի գործունեության արդյունավետության վրա էական ազդեցություն ունեն նաև էթիկայի նորմերն ու կանոնները, որոնց միջոցով կարգավորվում են մարդկային հարաբերությունների արտաքին դրսևորումները. ծառայողների բարոյական վարքի նորմերը¹⁴¹:

Պետական ծառայության համակարգում, թերևս ամենացավոտ խնդիրներից մեկը աշխատանքի վարձատրությունն է, որը պետք է հնարավորինս մրցակցային լինի և համապատասխանի աշխատանքի շուկայի պահանջներին, սակայն բյուջետային հնարավորինս քիչ միջոցներ ծախսվեն: Այս առումով, պետական ծառայության համակարգում ծառայողների շահադրդման համակարգի ստեղծումը կբարձրացնի նրանց աշխատանքի արդյունավետությունը:

Հասարակությունը հետաքրքրված է, որ իրենց վճարած հարկերի հաշվին վարձատրվող ծառայողները լավ աշխատեն: Դա նշանակում է, որ թեկուզ քիչ աշխատավարձով, բայց ծառայողներին պետք է ոգևորել, որ ավելացնեն իրենց գիտելիքները, փորձ կուտակեն, նախաձեռնություն հանդես բերեն, պարտականությունները բարեխղճորեն կատարեն, պատասխանատվության զգացում զարգացնեն¹⁴²: Այս իմաստով քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի շահադրդման և շարժառիթների համակարգը դեռևս այդքան էլ ուսումնասիրված չէ հայ հետազոտողների կողմից, սակայն ծառայողական հարաբերությունների յուրահատկությունը, աշխատանքի վերջնական արդյունքների գնահատման անորոշությունը պայմանավորված են նրանց մասնագիտական գործունեության շահադրդման առանձնահատկություններով: Նման միջոցառում կարող է լինել շնորհակալության հայտարարումը, միանվագ դրամական պարգևատրումը, հուշանվերով պարգևատրումը, լրացուցիչ վճարովի արձակուրդի տրամադրումը, պաշտոնային դրույքաչափի բարձրացումը, կարգապահական տույժի հանումը և այլն: Պետք է կապ ստեղծել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի շահադրդման համակարգի և նրանց գործունեության արդյունավետության միջև: Որոշ ծառայողների

¹⁴¹ ՀՀ-ում Քաղաքացիական ծառայողի էթիկայի կանոնները հաստատելու մասին որոշումն ընդունվել է Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից 2002թ. մայիսի 31-ին, որով սահմանվել են էթիկայի կանոնները:

¹⁴² Հարությունյան Հ.Մ., Հանրային ծառայության կառավարման կատարելագործման հիմնախնդիրները /ՀՀ նյութերով/, տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսություն, Երևան 2016թ, էջ 99

համար հնարավոր է ծառայողական գործունեության վարձատրության հատուկ սխեմաների կիրառում՝ կախված արդյունավետության ցուցանիշներից:

Հանրային ծառայողների շահադրդման և արդյունավետության բարձրացման խնդիրը ճիշտ լուծելու համար անհրաժեշտ է վերլուծելով անձնակազմի պահանջները, մշակել յուրաքանչյուր աշխատակցի համար կենտրոնացված շահադրդման համակարգ:

Այստեղ կարևոր դերակատարում կարող է ունենալ նաև գնահատման ու խրախուսման համակարգերի կիրառումը:

Հանրային ծառայության համակարգում ծառայողների գնահատումն ու ատեստավորումը կարելի է դիտարկել որպես շահադրդող համակարգ, եթե յուրաքանչյուրի համար այդ գործընթացն ունենա ճշգրիտ ձևակերպում:

Հանրային ծառայողի ատեստավորման կամ կատարողականի գնահատման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող ՀՀ օրենքներով և այլ իրավական ակտերով¹⁴³: Սակայն գնահատումն ու ատեստավորումը չպետք է լինի ինքնանպատակ և արդյունքում յուրաքանչյուր աշխատակցի պետք է «խրախուսել» իր սպասելիքներով. եթե մեկի համար դա կարող է նշանակել աշխատավարձի բարձրացում, մյուսի համար դա վերապատրաստման ու որակավորման բարձրացման հնարավորությունն է, երրորդի համար՝ առաջխաղացման հնարավորությունը և այլն: Սա նաև ամրագրված է «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում, որի 3-րդ հոդվածի համաձայն քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատումը համապատասխան մարմնի կողմից քաղաքացիական ծառայողի վերապատրաստման կարիքների բացահայտմանը և խրախուսմանը (պարգևատրմանը) ուղղված միջոցառումն է¹⁴⁴:

Քաղաքացիական ծառայողի կատարողականի գնահատումն իրականացվում է կիսամյակային կատարողականի արդյունքների հիման վրա՝ ծառայողի անմիջական ղեկավարի կողմից: Ծառայողի անմիջական ղեկավարը յուրաքանչյուր կիսամյակի վերջին օրվան հաջորդող առաջին աշխատանքային օրն իրականացնում է քաղա-

¹⁴³ Հանրային ծառայության մասին ՀՀ օրենք, հոդված 18

¹⁴⁴ Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք, հոդված 3, կետ 1, թ 1)

քացիական ծառայողի տվյալ կիսամյակի կատարողականի գնահատում: Սակայն կարծում ենք կատարողականի գնահատումը պետք է իրականացվի ոչ թե օրենքից բխող մեկնաբանությամբ գործառույթ իրականացնելու համար, այլ որպես շահադրդման մեխանիզմ որի արդյունքում կարող են առաջանալ մասնագիտական առաջընթացի, աշխատավարձի բարձրացման կամ նմանատիպ այլ իրավիճակներ:

Հանրային ծառայողի ատեստավորման և կատարողականի գնահատման կարգն ըստ առանձին մարմինների սահմանում է ՀՀ Կառավարությունը, սակայն լինելով ծառայողի վերապատրաստման կարիքների բացահայտմանն ու խրախուսմանը ուղղված միջացառումների ամբողջություն, ըստ էության, սա ծառայողի մասնագիտական գիտելիքների և աշխատանքային ունակությունների՝ իր զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանության որոշումն է: Սակայն խնդիրն այն է, որ օրենքը չի նշում և չի հստակեցնում համապատասխանության մասին և չկա նշված, թե բացի պաշտոնի անձնագրում նշված հատկանիշները ուրիշ էլ ինչին է պետք համապատասխանել: Կարելի է եզրակացնել, որ զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանությունը պարտականությունների ժամանակին և որակյալ կատարումն է, և կրկին վերադառնում ենք այն մտքին, որ անհրաժեշտ է հստակ սահմանել յուրաքանչյուր պաշտոնի իրավունքներն ու պարտականությունները հնարավորինս մանրամասն: Ատեստավորման կարևոր բաղադրիչներից են բուն ատեստավորման իրականացման պահանջները՝ կապված ատեստավորող հանձնաժողովի ձևավորման, ատեստավորումն իրականացնելու ժամկետների սահմանման, ատեստավորման ենթակա ծառայողների ցուցակի կազմման, անհրաժեշտ փաստաթղթերի պատրաստման հետ, այսինքն սրանք նախապատրաստական աշխատանքներն են: Սա ժամանակի առումով ամենաերկարատև և ուշադրություն պահանջող փուլն է: Այս փուլի ճիշտ կազմակերպմից է կախված ողջ ատեստավորման գործընթացի արդյունավետությունը: այս փուլում են սահմանվում ատեստավորման նպատակները, մշակվում այն ցուցանիշները, որոնք պետք է ենթարկվեն գնահատման, ընտրվում մեթոդներ, որոնք թույլ կտան գնահատել նշված ցուցանիշները (կենսագրության մեթոդ, թեստավորում, անկետավորում, գործարար խաղեր, հարցազրույց և այլն), իրականացնել ատեստավորումն իրականացնող ան-

ծանց ընտրություն և ուսուցում, ինչպես նաև անձնակազմին ատեստավորմանը նախապատրաստում:

Ատեստավորման գործընթացի մյուս կարևոր բաղադրիչը ժամկետներն են՝ ծառայողներին ատեստավորման մասին իրազեկման, ատեստավորման առանձին փուլերի (գրավոր, բանավոր) ժամկետների սահմանման և այլնի վերաբերյալ:

Ատեստավորման գործընթացի մյուս բաղկացուցիչը ատեստավորման եղանակն է, որը կարող է լինել փաստաթղթային կամ թեստավորման ու հարցազրույցի ձևով:

Փաստաթղթային ատեստավորման դեպքում հաշվի են առնվում աշխատանքային գործունեության ընթացքում արձանագրված արդյունքները, ղեկավարի գնահատականները, աշխատանքային ներուժը և այլն:

Թեստային և հարցազրույցի ձևով իրականացվող ատեստավորման դեպքում կազմվում են յուրաքանչյուր բնագավառին վերաբերող հարցաշարեր ու մշակվում են ՀՀ Սահմանադրությանը, քաղաքացիական ծառայությանն առնչվող ՀՀ օրենսդրությանը, տվյալ պաշտոնի հետ կապված մասնագիտական խնդիրներին վերաբերող թեստեր:

Ատեստավորման գործընթացի կարևոր բաղկացուցիչներից է դրա հրապարակայնությունն ու թափանցիկությունը: Այս ուղղությամբ կարևոր միջոցառում է «հանրային ծառայության համակարգում հասարակական միավորումների դիտորդական առաքելության խրախուսումը որպես հակակոռուպցիոն միջոցառում»:

Ընդհանուր առմամբ, ատեստավորման ու կատարողականի գործընթացի հաջող իրականացման համար բավական է միայն հետևել նախապատրաստական փուլում մշակված կանոններին և եթե ամեն ինչ ճիշտ է նախապատրաստված, ուրեմն ամեն ինչ հաջող կավարտվի:

Ատեստավորման և գնահատման գործընթացն ավարտվում է եզրակացություն գնահատականով, որում նշվում է զբաղեցրած պաշտոնին քաղաքացիական ծառայողի համապատասխանության կամ չհամապատասխանության մասին:

Զբաղեցրած պաշտոնին չհամապատասխանելու որոշում ընդունելու դեպքի անմիջական հետևանքը կարող է լինել պաշտոնից ազատումը: 2010-2015թթ. ՔԾԽ գործունեության ընթացքում ատեստավորված 10247 քաղաքացիական ծառայողներից

160-ը, այսինքն 1.6%-ը ատեստավորման հանձնաժողովների որոշմամբ չեն համապատասխանել իրենց զբաղեցրած պաշտոններին և ազատվել են պաշտոնից: Սակայն այստեղ կարելի է նշել մի հանգամանք, որից անհրաժեշտ է խուսափել: Դա ատեստավորումը և կատարողականի գնահատումը, որպես քաղաքացիական ծառայողներին պաշտոնից ազատման գործիք դիտարկելու մոտեցումից հրաժարվելն է: Ատեստավորման և գնահատման նպատակը բոլորովին էլ դա չէ:

Կատարողականի գնահատման ընթացքում, կարելի է նախ պարզաբանել, թե ծառայողի մոտ կոնկրետ ինչ առումով են առաջանում դժվարություններ, ինչն է դրանց պատճառը և ինչ կարելի է անել դրանց շտկման նպատակով: Եթե տվյալ ծառայողը որոշակի պատճառներից ելնելով չի կարողանում ուղղել իր թերությունները, նրան պետք է փոխադրել այլ ավելի ցածր պաշտոնի, իսկ վատագույն դեպքում նոր ազատել աշխատանքից: Ատեստավորման և գնահատման կարևոր արդյունքում կարող են լինել նաև այն ծառայողներին բացահայտելը, որոնք լավ են իրականացնում իրենց պարտականությունները, սակայն, բացի դրանից, նաև ներուժ ունեն ավելի բարդ, պատասխանատու պաշտոնի համար: Դրանից ելնելով՝ այդպիսի թեկնածուին կարելի է ներառել կադրային ռեզերվում (պաշտոնի բարձրացման նպատակով): Երբ աշխատողն ընդգրկված է կադրային ռեզերվում և ավելի բարձր պաշտոնի փոխադրվելու հույս կա, նրա մոտ առաջանում է լրացուցիչ շահադրդում (ավելի լավ աշխատելու, գիտելիքներն ու ունակությունները ավելացնելու) :

Ճիշտ է, քաղաքացիական ծառայության համակարգում ատեստավորումը, որպես այդպիսին 2014թ. հունիսից արդեն չի գործում և դա փոխարինվել է կատարողականի գնահատմամբ ու երեք տարին մեկ անգամ իրականացվող գնահատմամբ, սակայն հանրային ծառայության համակարգում ատեստավորումների արդյունավետությունը հասկանալու համար դիտարկենք քաղաքացիական ծառայության համակարգում նախորդող տարիներին իրականացված ատեստավորումների ցուցանիշները:

Ընդհանուր առմամբ վեց տարվա ընթացքում՝ 2010-2015թթ. ընկած ժամանակահատվածում, ատեստավորում են անցել 10247 քաղաքացիական ծառայողներ, որի արդյունքում զբաղեցրած պաշտոնին չհամապատասխանողների ու

զբաղեցրած պաշտոններից ազատվողների թիվը կազմում է 160:

Աղյուսակ 3.2.1. Քաղաքացիական ծառայության համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց առեստավորման ցուցանիշները 2010-2015թթ¹⁴⁵

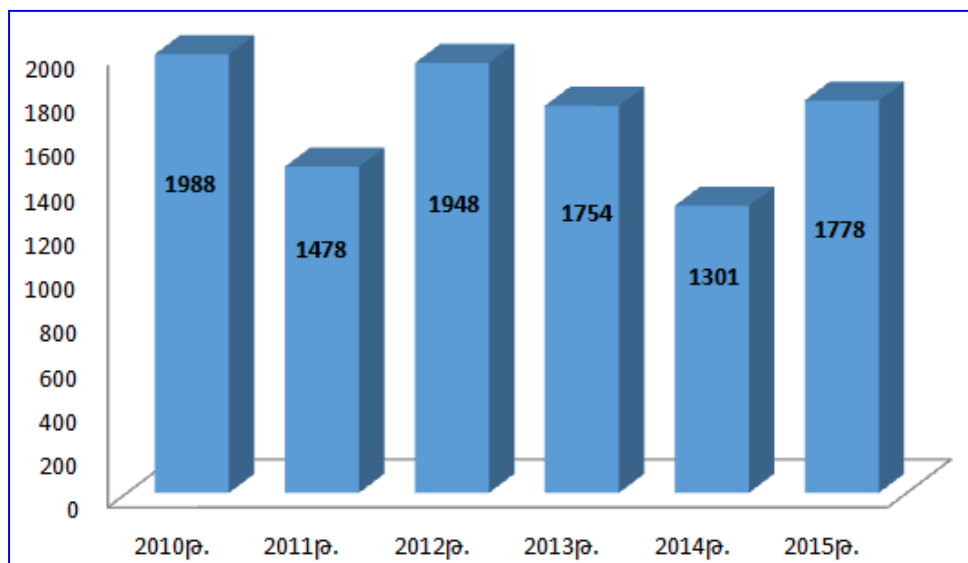
Համապատասխան մարմնի անվանումը	Առեստավորման քանակը	Թեստավորման մասնակիցների թիվը	Թեստավորում անցածների թիվը	Զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանողների թիվը	Զբաղեցրած պաշտոնին չհամապատասխանողների թիվը
1	2	3	4	5	6
2010թ.					
Բարձրագույն	31	36	36	36	0
Գլխավոր	149	918	435	905	13
Առաջատար	96	674	373	655	19
Կրտսեր	62	360	207	340	20
Ընդամենը	338	1988	1051	1936	52
2011թ.					
Բարձրագույն	20	28	28	28	0
Գլխավոր	132	690	328	685	5
Առաջատար	101	495	277	483	12
Կրտսեր	59	265	110	254	11
Ընդամենը	312	1478	743	1450	28
2012թ.					
Բարձրագույն	24	24	26	24	0
Գլխավոր	1676	937	424	929	8
Առաջատար	113	712	368	701	11
Կրտսեր	61	275	112	271	4
Ընդամենը	365	1948	927	1925	23
2013թ.					
Բարձրագույն	28	29	8	29	0
Գլխավոր	159	797	194	788	9
Առաջատար	118	678	222	672	6
Կրտսեր	54	250	56	246	4
Ընդամենը	359	1754	480	1735	19
2014թ.					
Բարձրագույն	24	26	13	26	0
Գլխավոր	154	681	206	670	11
Առաջատար	73	391	140	384	7
Կրտսեր	46	203	54	199	4
Ընդամենը	297	1301	413	1279	22
2015թ.					
Բարձրագույն	20	20	10	20	0
Գլխավոր	149	868	212	867	1
Առաջատար	102	602	156	596	6
Կրտսեր	67	288	76	279	9

¹⁴⁵ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

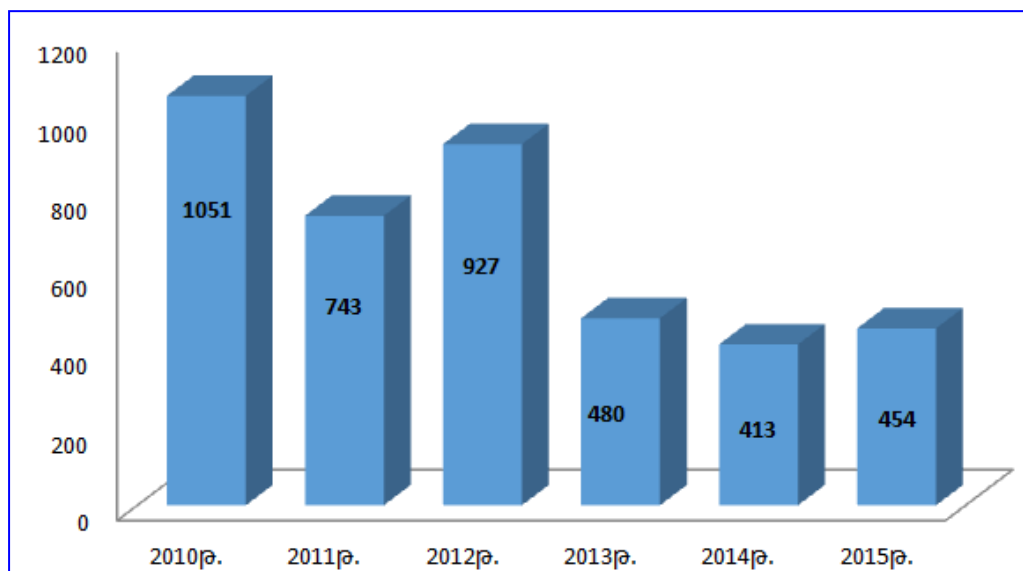
Ընդամենը	338	1778	454	1762	16
Ընդամենը 2010-2015	2009	10247	4068	10087	160

Որպեսզի ավելի պարզ տեսնենք, թե որ փուլն են ծառայողներն ավելի հեշտությամբ հաղթահարել, վերևում բերված աղյուսակի հիման վրա ամփոփենք թեստավորման և հարցազրույցի արդյունքներն առանձին-առանձին.

Գծանկար 3.2.1. Թեստավորման մասնակիցների թիվը 2010-2015թթ.¹⁴⁶



Գծանկար 3.2.2. Հարցազրույցի մասնակիցների թիվը 2003-2006թթ.¹⁴⁷



¹⁴⁶ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

¹⁴⁷ Տես նույն տեղում

Տոկոսային առումով դիտարկելով՝ տեսնում ենք, որ թեստավորման փուլը հաղթահարողների տոկոսային ցուցանիշն անկման միտում ունի և 2015թ. մասնակիցների միայն քառորդ մասն է թեստավորում անցել, սակայն զբաղեցրած պաշտոններին համապատասխանության ցուցանիշը հակառակը՝ աճի միտում է դրսևորել և ըստ տարիների մասնակիցների 97.5-99%-ի համար որոշում է կայացվել զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանության օգտին (աղյուսակ 3.2.2):

Աղյուսակ 3.2.2. Ընդամենը թեստավորման մասնակիցներից թեստավորումն անցածների և զբաղեցրած պաշտոններին համապատասխանության տեսակարար կշիռների ցուցանիշները 2010-2015թթ.¹⁴⁸

	2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.	2014թ.	2015թ.
Թեստավորում անցածների տեսակարար կշիռը (%)	52.9	50.3	47.6	27.4	31.7	25.5
Զբաղեցրած պաշտոններին համապատասխանողների տեսակարար կշիռը (%)	97.4	98.1	98.8	98.9	98.3	99.1

Ատեստավորումը և կատարողականի գնահատման ու վերապատրաստումներին հաջորդող ամփոփիչ գնահատումը՝ որպես շահադրդող համակարգ, օգնում են քաղաքացիական ծառայողներին իրենց գործունեությունն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով, ձգտելու իրենց գիտելիքների խորացմանը, տիրապետելու իրենց ոլորտին առնչվող ողջ տեղեկատվական դաշտին: Կարևորագույն խնդիրը ատեստավորման և ամփոփիչ գնահատման համար նախատեսված հարցաշարերի որակն է: Այդ հարցաշարերը պետք է լիովին համապատասխանեն քաղաքացիական ծառայության յուրաքանչյուր պաշտոնին, այսինքն՝ պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի, ինչպես նաև ենթախմբերի համար մշակվեն համապատասխան հարցաշարեր և բովանդակային առումով տարբերվեն մեկը մյուսից, որոնց օգնությամբ կարելի լինի առավելագույնս բացահայտել տվյալ ծառայողի մասնագիտական գիտելիքներն ու աշխատանքային ունակությունները: Օրինակ՝ բարձրագույն պաշտոնների ատեստավորման և ամփոփիչ գնահատման ժամանակ անհրաժեշտ է բացահայտել նրանց ղե-

¹⁴⁸ Հաշվարկի հիմքում՝ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

կավարման ու կազմակերպչական հմտությունները, որոշումներ կայացնելու և տարբեր իրավիճակներում կողմնորոշվելու ունակությունը և այլն: Բացի դրանից՝ պետք է բացահայտել նրանց՝ կառավարչական հմտություններին տիրապետելու չափը:

Հանրապետությունում հանրային ծառայության ոլորտում ատեստավորման գործընթացի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ վերաբերմունքը բացասական է կադրերի գնահատման այդ կարևոր գործում՝ կախված տարբեր պատճառներից՝

- երկու ատեստավորումների (ամփոփիչ գնահատումների) միջև զգալի ժամանակահատվածը,
- ատեստավորման գործընթացի հանդեպ պարզ մոտեցումը, կադրերի անտարբեր վերաբերմունքն ատեստավորման գործընթացի հանդեպ,
- գնահատման մեթոդները կատարելագործելու և կիրառելու բացակայությունը և այլն:

Նկատենք, որ ատեստավորման և գնահատման համակարգը գրեթե ոչնչով չի տարբերվում հանրային ծառայության համակարգ մուտք գործելու գործընթացից: Սա ոչ միայն խոչընդոտում է տրված հանձնարարականների կատարման համար ուժերը կենտրոնացնելուն, այլ նաև առավել ակնառու ցույց տալիս, որ բացակայում է ուղղակի կապը ծառայողների աշխատանքային պարտականությունների, պաշտոնի անձնագրերի և նյութական ու բարոյական խրախուսման միջև: Այս հանգամանքն ուղղակիորեն պայմանավորված է աշխատանքի կատարողականի գնահատման համակարգի ոչ արդյունավետ աշխատանքով, որը, չնայած արդեն ներդրվել է, սակայն դեռևս հնարավորություն չի տալիս աշխատանքի արդյունքները կապել վարձատրության և խրախուսման համակարգերի հետ:

Ատեստավորումների ու գնահատումների արդյունքում քիչ չեն նաև այնպիսի դեպքերը, որ ոչ միայն պաշտոնից ազատվել են պաշտոնի պահանջներին անհամապատասխանության պատճառով, այլ նաև հեռացվել են՝ պայմանավորված զբաղեցրած պաշտոններին անհամապատասխան լինելու այնպիսի փաստերով, ինչպիսիք են աշխատանքային ստաժի և բարձրագույն կրթության բացակայությունը, կեղծ փաստաթղթեր ներկայացնելը, ՀՀ ոչ ռեզիդենտ լինելը, դատվածությունը թաքցնելը և այլն: Քիչ չեն նաև քաղաքացիական ծառայողին քաղաքացիական

ծառայության դասային աստիճանից զրկելու դեպքերը:

Քաղաքացիական ծառայողների պարտականությունների շարքում պետք է առանձնացնել **կիսամյակային հաշվետվության** ներկայացումը՝ որպես արդյունավետ աշխատանքի խրախուսման միջոց: Յուրաքանչյուր կիսամյակ քաղաքացիական ծառայողները իրենց անմիջական ղեկավարին պետք է ներկայացնեն հաշվետվություն իրենց գործնական աշխատանքի, հաշվետու ժամանակահատվածում վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցելու մասին: Եթե հաշվետվությունը գնահատվում է բացասական, ապա քաղաքացիական ծառայողը զրկվում է պարգևատրումից: Համաձայն «Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքի՝ հաշվետվության բացասական գնահատականի դեպքում ծառայողի աշխատավարձի բնականոն հերթական ավելացումը կարող է կասեցվել 1 տարով, իսկ մեկ տարվա ընթացքում երկու հաշվետվությունների բացասական գնահատականի դեպքում աշխատավարձն իջեցվում է մեկ միավորով: Կիսամյակային հաշվետվությունների ներկայացումը դրդում է արդյունավետ աշխատանքի իրականացման: Այսպես, 2005թ. ընթացքում 3 քաղաքացիական ծառայողներ իրենց ծառայողական պարտականությունները ոչ հարգելի պատճառներով չկատարելու կամ ոչ բավարար կատարելու հետևանքով ազատվում են իրենց պաշտոններից:

Քաղաքացիական ծառայության գործունեության արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ բավականին տևական ժամանակ է, ինչ ուսումնասիրություններ են կատարվում բազմաթիվ երկրներում¹⁴⁹: Ընդ որում մշակվել են գործունեության արդյունավետության բազմաթիվ ցուցանիշներ:

Շատ երկրներում պետական ծառայողների գործունեության արդյունավետության բարձրացման ելակետը ծառայողական պարտականությունների կատարումն է, նպատակներին հասնելու աստիճանը:

Յուրաքանչյուր պետական ծառայողի վերջնական ներդրման և գործունեության օբյեկտիվ գնահատման համար անհրաժեշտ է ձևավորել ճշգրիտ ցուցանիշներ: Արդյունավետության ցուցանիշները կախված են նաև որոշակի արտաքին գործոններից, որոնց վրա պետական ծառայողը չի կարող ազդել: Գործնականում շատ դժվար է գնահատել պետական ծառայողների գործունեության վերջնական արդյունքները

¹⁴⁹ Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, Клищ Н.Н., стр. 53

մաքուր տեսքով՝ առանց հաշվի առնելու արտաքին գործոնների ազդեցությունը:

Պետական ծառայողների համար արդյունավետության ցուցանիշները պետք է համապատասխանեն հետևյալ հիմնական չափանիշներին՝

- ճշգրտորեն կապված լինել պետական իշխանության մարմինների նպատակների և խնդիրների հետ,
- նպատակների և խնդիրների նվաճման մեջ արտահայտել յուրաքանչյուր պետական ծառայողի ներդրման աստիճանը,
- ամբողջովին արտացոլել պետական ծառայողի հիմնական ծառայողական պարտականությունների կատարումը,
- կազմակերպվել այնպես, որ առավելագույնս վերարտադրվի արդյունավետության ցուցանիշների դինամիկայի վրա պետական ծառայողի անմիջական ազդեցությունը:

Պետական ծառայողի կոնկրետ գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները սահմանելիս հարկ է հաշվի առնել տվյալ պետական մարմնի գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների վրա պետական ծառայողի ազդեցության աստիճանը: Այդ ցուցանիշներից են, օրինակ, նորմատիվ իրավական ակտերի պատրաստման, փաստաթղթերի ընդունման և հանձնման ժամկետները, պետական ծառայություններ մատուցելու կամ վարչական որոշումներ ընդունելու հետ կապված շատ ցուցանիշներ:

Աշխարհի շատ երկրներում բավականին արդարացված կիրառում ունի նաև, այսպես կոչված, «վաստակների և արժանիքների համակարգը»:

Քաղաքացիական ծառայության արդյունավետությունը՝ բացի արհեստավարժությունից, ոչ պակաս չափով կախված է նաև նրանց բարոյական մակարդակից և հասարակության սոցիալական վիճակից:

3.3. Աշխատանքի վարձատրման բարելավումը քաղաքացիական ծառայության համակարգում

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների արդյունավետության

բարձրացման համատեքստում կարևորագույն դեր ունի քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության և խրախուսման համակարգը: Քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձը մասնավոր հատվածի համեմատ մրցունակ չէ, ինչը պատճառ է դառնում դեպի մասնավոր հատված բարձր որակավորմամբ մասնագետների արտահոսքի: Եվ այդ միտումը պահպանվում է՝ անկախ նրանից, որ պարբերաբար աշխատավարձերի մակարդակի որոշակի բարձրացումներ են կատարվում:

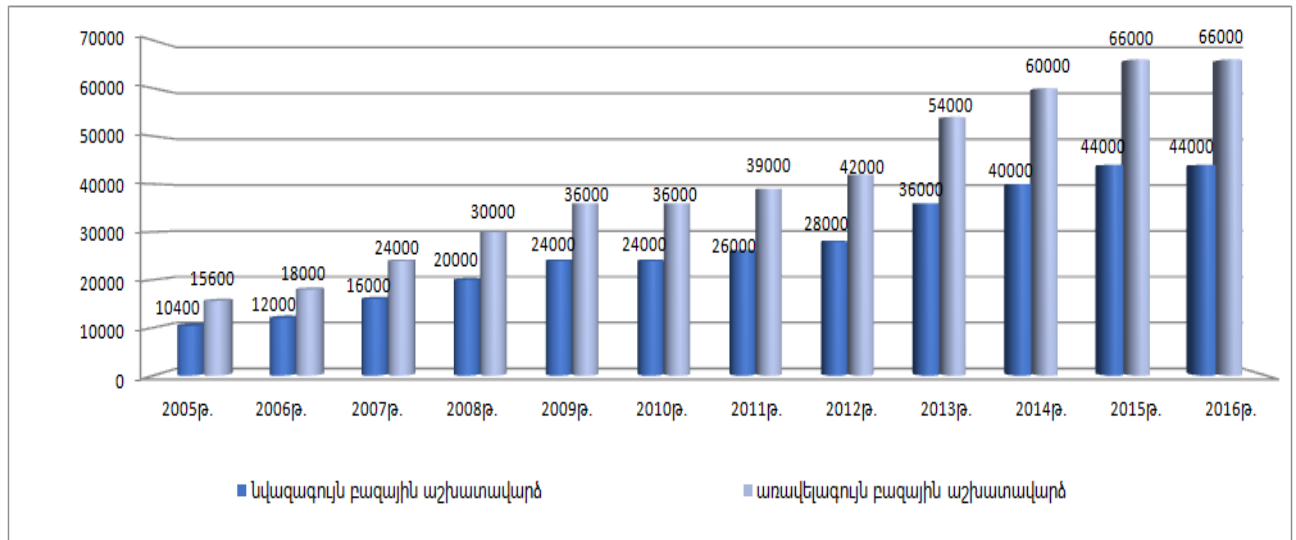
Եթե համեմատենք ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերը զարգացած երկրների քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերի հետ, ապա, իհարկե, ՀՀ-ում վիճակը հեռու է բավարար լինելուց, սակայն, մյուս կողմից, եթե այն համեմատում ենք ՀՀ կրթության, մշակույթի, առողջապահության ոլորտներում աշխատողների պաշտոնային դրույքաչափերի հետ, ապա քաղաքացիական ծառայողի ապահովվածության պատկերացում կստեղծվի:

Աշխատավարձի ցածր լինելու պատճառով նկատվում է որակյալ կադրերի հոսք պետական հատվածից դեպի մասնավոր հատված և միջազգային կազմակերպություններ: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կադրերի հոսունությունը 2010-2015թթ. կազմել է մոտ 12.5%¹⁵⁰, ընդ որում, այս ցուցանիշի հաշվարկման հիմքում այն աշխատողներն են, ովքեր աշխատանքից ազատվել են սեփական ցանկությամբ, ընտանեկան դրությունից ելնելով, գործալքումների և այլ կարգաահական խախտումների հետևանքով, որոնց հիմնապատճառը, կարծում ենք, ցածր վարձատրման պատճառով սոցիալական տարբեր խնդիրների առաջացումն է: Կադրերի հոսունությունը բացասական ազդեցություն է ունենում նաև պետական ծառայության աշխատանքների վրա, խանգարում է աշխատանքի ճիշտ կազմակերպմանը, աշխատողների որակավորման մակարդակի բարձրացմանը, իջեցնում աշխատանքային կարգապահությունը: Հոսունության պատճառներ կարող են լինել նաև աշխատանքի պայմանները, աշխատանքային ռեժիմը, աշխատանքի վատ կազմակերպումը և կառավարումը, սակայն գլխավոր պատճառը, կարծում ենք, աշխատանքի ցածր վարձատրությունն է:

Ինչպես երևում է գծանկարից՝ քաղաքացիական ծառայողների առավելագույն բազային աշխատավարձը 2005-2016թթ. ընթացքում 15600 դրամից բարձրացել է

¹⁵⁰ <http://csc.am/documents/statistics/17.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.

մինչև 66000 դրամ, այսինքն մոտ 4.2 անգամ ավելացել է: Սա, ըստ էության, վատ ցուցանիշ չէ և ապահովվել է կայուն, աստիճանական աճ:



Գծանկար 3.3.1. Քաղաքացիական ծառայողների նվազագույն և առավելագույն բազային աշխատավարձերը 2005-2016թթ. ընթացքում¹⁵¹

Սակայն մյուս կողմից, չնայած, որ գործող օրենքը հանրապետության քաղաքացիական ծառայության բոլոր մարմիններում ծառայողների վարձատրության համար սահմանում է նույն դրույթներն ու սահմանները, սակայն կիրառման արդյունքում քաղաքացիական ծառայության տարբեր մարմիններում առկա են քաղաքացիական ծառայողների նվազագույն, առավելագույն և միջին աշխատանքի վարձատրության պաշտոնային դրույքաչափերի տարբեր մեծություններ: Ընդ որում, դրույքաչափերը տարբերվում են անգամ միևնույն փորձառություն և որակավորում ունեցող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոններն ընդգրկող միջակայքում (աղյուսակ 3.3.1.):

2016 թվականին վերոնշյալ ցուցանիշները 2005թ. համեմատությամբ զգալի փոփոխություններ են կրել:

Քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի բարձրացմանը բարեփոխումների ողջ ընթացքում միշտ էլ ուշադրություն է դարձվել և այն հիմնական տարրերից մեկն է: Սակայն, մյուս կողմից էլ աշխատավարձի ուղղակի բարձրացմանը

¹⁵¹ Ըստ նախարարությունների կողմից տրամադրված տվյալների՝ միևնույն պաշտոնների տարբեր մարմիններում ծառայողների միջին ամսեկան աշխատավարձը կարող է տարբերվել 5-15000 դրամով:

չպետք է վերագրել շահադրդման անսահմանափակ հնարավորություններ, քանի որ գործնականում աշխատավարձի նույնիսկ շատ բարձր չափը չի երաշխավորում նրա շահադրդող դերի համարժեք աճ և առավել արդյունավետ աշխատանք: Ավելին, սոցիոլոգների ու հոգեբանների գնահատմամբ աշխատավարձի բարձրացումն ապահովում է դրական արդյունք փոփոխությունից հետո միայն լավագույն դեպքում 3-5 ամիս, որից հետո ամեն ինչ շարունակվում է նույն սովորական ձևով: Հետևաբար քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման այլ երաշխիքներ են պետք, որոնք լավ աշխատելու հիմք կդառնան:

Աղյուսակ 3.3.1. Պետական կառավարման տարբեր մարմիններում քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության նվազագույն, առավելագույն և միջին մակարդակները 2016թ. դրությամբ (ամսական, դրամ) և դրանց աճը 2005թ. համեմատությամբ (%-ներով)¹⁵²

Աշխատավարձի չափը	Նվազագույն չափը	Առավելագույն չափը	Միջին չափը
Նվազագույն աշխատավարձ / դրամ/	66000	305360	180180
Աճը 2005թ. համեմատությամբ, %-ներով	23.6%	8.6%	10.9%
Առավելագույն աշխատավարձ/դրամ/	110880	636900	373890
Աճը 2005թ. համեմատությամբ, %-ներով	65.1%	23.6%	29.8%
Միջին աշխատավարձ /դրամ/	239800	359700	299750
Աճը 2005թ. համեմատությամբ, %-ներով	23.6%	23.6%	23.6%

Նման երաշխիք կարող են դառնալ, օրինակ, սոցիալական ապահովմանն ուղղված միջոցառումները: Այս տեսանկյունից Հայաստանում արդեն սկսվել են որոշակի աշխատանքներ, մշակվել և ներդրվում են քաղաքացիական ծառայողների բժշկական և կենսաթոշակային ապահովագրության համակարգերը:

Քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի վերաբերյալ մոտեցումները շատ են և բազմազան, որոնց ընդհանրացմամբ կարելի է առանձնացնել մի քանի հիմնական մոտեցումներ.

- Աշխատավարձի մեծությունը կախվածության մեջ դնել տնտեսական աճի

¹⁵² Հաշվարկի հիմքում բազային աշխատավարձի չափն է և «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված գործակիցները

կամ ՀՆԱ-ի դինամիկայից: Տնտեսական աճը և ՀՆԱ-ի մեծացմանը նպաստելը պետության կարևորագույննպատակներից մեկն է, հետևաբար այս ցուցանիշների դինամիկայից է կախված երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը: Հենց այդ պատճառով էլ պետական ծառայողների աշխատավարձը պետք է կախվածության մեջ դնել ՀՆԱ-ի մեծությունից: Այս մոտեցման հիմքում այն գաղափարն է, որ բոլոր պետական մարմինների, նրանց ղեկավարների և բոլոր պետական ծառայողների գործունեությունը, վերջին հաշվով ուղղակի կամ անուղղակի ազդում է տնտեսական աճի կամ ՀՆԱ-ի ցուցանիշի վրա: Մոտեցման աշխատանքի մեխանիզմում դրվում են գոյություն ունեցող աշխատավարձերը, որոնք ամեն տարի պետք է կշռվեն ՀՆԱ-ի դինամիկայի ցուցանիշի հիման վրա հաշվարկված գործակցով:

- Մյուս մոտեցմամբ պետական ծառայողների աշխատավարձի մեծությունը կախվածության մեջ դնել ՀՆԱ-ի ցուցանիշից այդքան էլ արդար չէ: Այս մոտեցման կողմնակիցների կարծիքով կան արժեքներ և դրանց ուղղված աշխատանքներ, որոնք գնահատելը դժվար է կամ անհնար /օրինակ՝ սոցիալական, մշակութային բնույթի արժեքները/, և որոնց վերջնական արդյունքները ՀՆԱ-ի ցուցանիշի հետ կապելը կարող է սոսկ պայմանական բնույթ կրել: Այս իմաստով, ՀՆԱ-ի ցուցանիշով պայմանավորված աշխատավարձերի փոփոխությունները կարող են արդարացված չլինել և մերժվում են:

- Մեկ այլ մոտեցմամբ էլ առաջարկվում է այս երկու նախորդ մոտեցումների համակցումը. առաջարկվում է այն գործառույթներ իրականացնողների աշխատանքը, որն անմիջապես կախված է ՀՆԱ-ի ցուցանիշի հետ, կապել այդ ցուցանիշի դինամիկայի հետ, իսկ այն աշխատողների աշխատավարձը, որը անուղղակիորեն է կապված կամ ՀՆԱ-ի ցուցանիշի հետ գրեթե կապ չունի, կապել իրենց աշխատանքի արդյունավետության հետ և վարձատրել կատարված աշխատանքների համար: Սակայն այս մոտեցումն էլ անարդար է աշխատողների տեսանկյունից. Տպավորություն է ստեղծվում, որ պետական ծառայողների մի խումբ աշխատում է իրենց և մյուս խմբին պահելու համար:

Առաջին մոտեցմամբ բարեփոխումներ իրականացնելիս առաջարկվում է պետա-

կան ծառայողների աշխատավարձը կախվածության մեջ դնել ՀՆԱ-ի ցուցանիշից. աշխատողները շահագրգռված կլինեն իրենց գործառույթների շջանակներում նպաստել ՀՆԱ-ի ցուցանիշի աճին, ՀՆԱ-ի աճով պայմանավորված կմեծանա նրանց աշխատավարձի մեծությունը, հիմքեր կստեղծվեն կենսաթոշակների, կրթաթոշակների, մշակութային ու սոցիալական միջոցառումներին ուղղված ծախսերի համար, կմեծանա սպառումը, կխթանվի առաջարկը, կբարձրանա բնակչության ընդհանուր կենսամակարդակը և ցիկլը նորից կտանի ՀՆԱ-ի ցուցանիշի աստիճանական բարձրացման:

Մնացած մոտեցումներն էլ ունեն իրենց համապատասխան մեկնաբանումներն ու հնարավոր է ներկայացնել դրանց դրական ու բացասական շատ կողմեր

Սակայն պետական ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգը ունի այլ հիմնախնդիրներ ևս: Այդ շարքում կարևորներից մեկն այն է, որ ի տարբերություն արտադրական ոլորտի աշխատողների, ծառայությունների ոլորտում դժվար, իսկ երբեմն էլ անհնար է հստակ տարանջատել յուրաքանչյուր աշխատակցի գործառույթների սահմանները, ինչպես նաև սահմանված չեն հանրային ծառայողների գործունեության ֆունկցիոնալ, ճյուղային, մարզային առանձնահատկությունները:

Հանրային ծառայողն իր գործառույթներն առավելագույնս արդյունավետ և իր ընդունակություններին համապատասխան իրագործելու համար պետք է հստակ կապ տեսնի իր կատարած աշխատանքի և աշխատավարձի միջև¹⁵³: Այս իմաստով, կարծում ենք հանրային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգում կատարվող բարեփոխումները դրական արդյունք կապահովեն միայն այն դեպքում, երբ հենված լինեն աշխատանքի կատարողականի օբյեկտիվ չափանիշների ու ցուցանիշների վրա: Սա հաշվի առնելով, մեր կողմից առաջարկվում է ներդնել հանրային ծառայողների աշխատանքի գնահատման այնպիսի համակարգ, որի հիմքում նրանց աշխատանքի կատարողականն է, որտեղ հնարավոր կլինի հաշվի առնել ու գնահատել յուրաքանչյուր աշխատողի անձնական ներդրումն այդ աշխատանքում, իսկ վարձատրության մասը կարգավորել թեկուզ պարզևատրումների ու զանազան խրախուսական վճարումների միջոցով:

¹⁵³ Малышева М.А., Теория и методы современного государственного управления. Учебно-методическое пособие. СПб.-2011., стр. 50-53

Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի գնահատման ժամանակ հաշվի են առնվում որոշակի ժամանակահատվածում /սովորաբար կիսամյակում/ նրանց կատարած աշխատանքի արդյունքները, ինչպես նաև կոնկրետ պաշտոնի անձնագին համապատասխանող պաշտոնի անձնագրով նախատեսված կառավարչական հմտությունները:

Հանրային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգի գնահատման նպատակով մեր կողմից կազմակերպվել է թվով 38 պետական մարմիններում աշխատող 151 /76 արական սեռի 75 իգական սեռի ներկայացուցիչներ/ քաղաքացիական ծառայողների հարցում- հարցախույզ, որով փորձել ենք գնահատել, թե քաղաքացիական ծառայողներն ինչ վերաբերմունք ունեն իրենց աշխատանքին, վարձատրությանը և աշխատանքն իրականացնելու ընթացքում իրենց ունակությունների իրացմանը:

Հարցախույզը կատարվել է 2016 նոյեմբեր-2017 հուլիս ժամանակահատվածում, որում ընդգրկվել են գրեթե նույն թվով արական և իգական սեռի ներկայացուցիչներ, առանձնացվել են չորս տարիքային խմբեր ու աշխատանքային ստաժով առանձնացվող հինգ խմբեր:

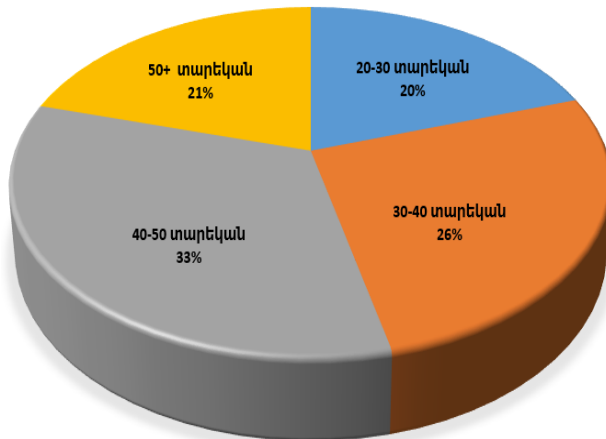
Հարցաթերթիկը¹⁵⁴ /տես հավելված 2/ կազմված է 10 հարցերից, որպեսզի շատ ժամանակ չպահանջվի և չխուսափեն պատասխանելուց: Բոլոր հարցերը փակ հարցեր են և ունեն հստակ տարբերակներ: Հարցման արդյունքները /տես հավելված 2/ հիմնականում անսպասելի չեն և ունեն հետևյալ մոտավոր պատկերը գծապատկերներ 3.3.2.-3.3.7.:

Ինչպես երևում է հարցումների արդյունքներից, հարցումն իրականացվել է բավականին համասեռ խմբերով. ընդգրկված են տարիքային խմբերից գրեթե նույն համաչափությամբ, աշխատանքային ստաժի տարիներով միմյանց գրեթե հավասար խմբեր:

Պաշտոնների խմբերով ևս բաշխվածությունը գրեթե հավասար է ստացվել: Հարցումները ցույց են տալիս նաև, որ ըստ մասնագիտությունների խմբերը ևս բավա-

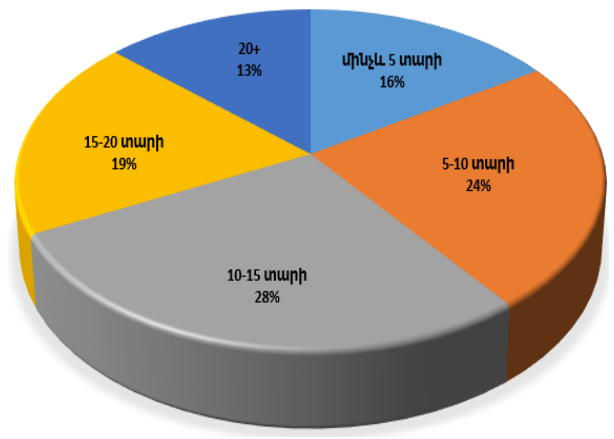
¹⁵⁴ Հարցաթերթիկը մշակվել է հեղինակի կողմից և հարցումն իրականացվել է, բանավոր հարցումների, պետական տարբեր մարմիններում հարցաթերթիկները բաժանելու և սոցիալական ցանցերում ծանոթներին բաժանելու միջոցով

կանին համասեռ են: Այս արդյունքները ցույց են տալիս, որ մեր իրականացրած հարցախույզն ունի բավականին բարձր արժանահավատություն՝ չնայած ոչ այնքան մեծ ընտրանքին:



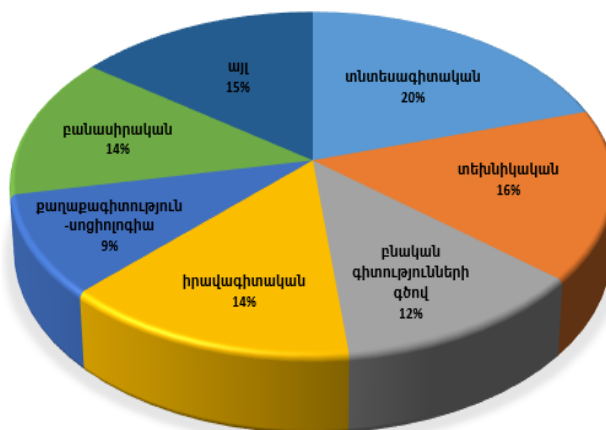
Գծապատկեր 3.3.2.

Հարցվողների տարիքային խումբը¹⁵⁵



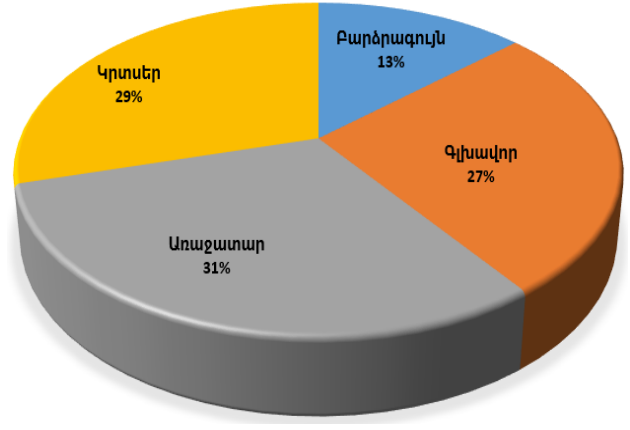
Գծապատկեր 3.3.3.

Հարցվողների աշխատանքային ստաժը



Գծապատկեր 3.3.4.

Հարցվողների մասնագիտությունը

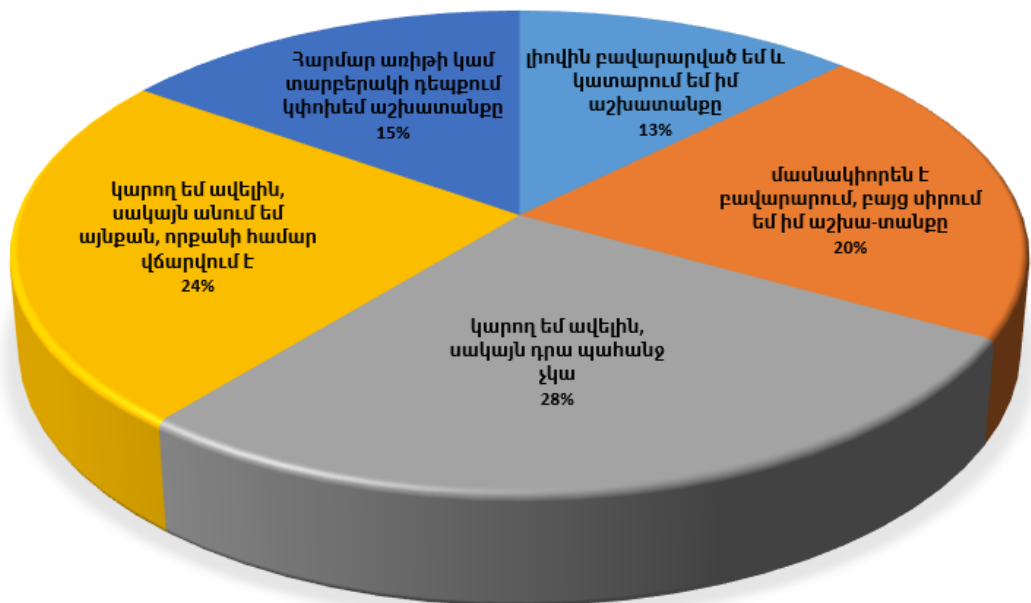


Գծապատկեր 3.3.5.

Հարցվողների զբաղեցրած պաշտոնները

Ինչ վերաբերում է բուն հարցախույզի նպատակին ծառայող հարցերի արդյունքներին, պատկերը մոտավորապես հետևյալն է.

¹⁵⁵ 3.3.2-3.3.7 գծապատկերների հիմքում հավելված 2-ում ներկայացված հարցումների արդյունքներն են

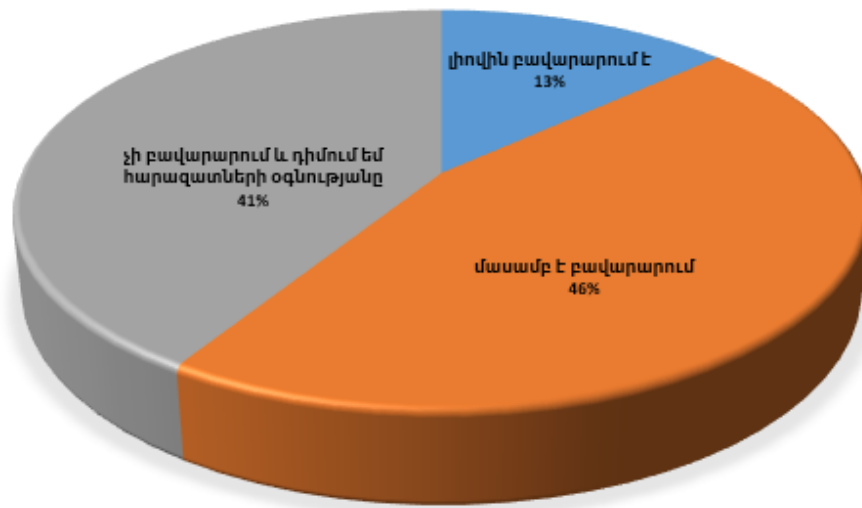


Գծապատկեր 3.3.6. Աշխատանքից բավարարվածության գնահատականը

Սա, իրականում բավականին վտանգավոր արդյունքներ են պետական ծառայության տեսանկյունից, որովհետև իրենց աշխատանքից բավարարված են միայն հարցվողների 13%-ը, կամ որ նույնն է՝ 150 աշխատողից միայն 19-ը: Գրեթե նույն ցուցանիշն է նաև այն պատասխանը, որտեղ նշվում է, որ հարմար առիթի դեպքում պատրաստ են փոխել աշխատանքը: Հավանաբար համակարգը շարունակում է դեռևս կայուն մնալ այն ծառայողների հաշվին /20%/, ովքեր չնայած մասնակիորեն են բավարարված իրենց աշխատանքից, սակայն սիրում են և կարողանում են կատարել իրենց աշխատանքը:

Պետական կառավարման արդյունավետության տեսանկյունից կարևոր և վտանգավոր ցուցանիշներ են հաջորդ երկու արդյունքները. 24%-ը պատասխանել են, որ աշխատում են այնքան, որքանի համար վճարվում են, իսկ 28%-ի մոտ նշվում է, որ կատարվում է միայն այնքան աշխատանք, որքան պահանջվում է:

Ըստ էության ստացվում է, որ բացի իրենց լիովին բավարարված համարող պատասխան տվող խմբից և որոշակիորեն նաև իրենց աշխատանքը սիրող, սակայն մասամբ աշխատանքից բավարարված աշխատողների խմբից մնացած բոլորը պատրաստ են փոխել իրենց աշխատանքը:



Գծապատկեր 3.3.7. Քաղաքացիական ծառայողների՝ աշխատավարձից բավարարվածության աստիճանը

Ստացվում է, որ գործնականում աշխատավարձը լիովին չի բավարարում պետական ծառայության համակարգերում աշխատողներին (միայն հարցվածների 13%-ին կամ 20 հարցվողի է այն բավարարում): Մասնակիորեն բավարար աշխատավարձ ստացողների բաժինը կազմում է 46% /69 հարցվող/, մնացած մասը նշել են, որ իրենց ստացած աշխատավարձը չի բավարարում և ապավինում են ծնողների, բարեկամների օգնությանը: Այս վերջին խմբի մեջ ընդգրկվածների հիմնական մասը կամ կրտսեր պաշտոններում աշխատողներ են, ովքեր առավել երիտասարդ, իրենց ուժերի վրա վստահ և ավելի մեծ ծավալով աշխատանքի են պատրաստ, սակայն չեն կատարում իրենց ուժերին համապատասխանող աշխատանք և չեն ստանում իրենց հնարավոր աշխատանքին վայել աշխատավարձ, կամ միջինից բարձր տարիքի ծառայողներ, ովքեր պաշտոնային բարձրացում չեն ունեցել տարիների ընթացքում, լրացուցիչ եկամուտներ են ստացել արտասահմանում բնակվող կամ աշխատող հարազատներից և շատ քիչ խթաններ են պետք, որպեսզի իրենք ևս թողնեն իրենց աշխատանքը կամ այլ աշխատանքի տեղափոխվելու, կամ արտագնա աշխատանքի մեկնելու համար:

Հարցին, թե համարժեք են արդյոք կատարված աշխատանքն ու ստացված աշխատավարձը, հարցվողների միայն 28%-ն է դրական պատասխան տվել: Հարցվողների 25%-ը նշել են, որ շատ են աշխատում և քիչ վարձատրվում: 25%

հարցվողներ էլ պատասխանել են, որ ունեն ավելի բարձր որակավորում և աշխատելու պատրաստակամություն, սակայն դրա պահանջ չկա: Իսկ 27% հարցվողներ նշում են, որ աշխատավարձը ցածր է, սակայն նաև քիչ են աշխատում: Այս վերջին խումբի համար, առաջին հայացքից նմանություն կա և որոշակի հատկանիշներով կարող էր լրացնել աշխատանքն ու աշխատավարձը համարժեք համարողների շարքը, սակայն մի տարբերություն կա. այս խմբում այն աշխատողներն են, ովքեր կամ պատրաստվում են տեղափոխվել այլ աշխատանքի, կամ ունեն թույլ վերահսկողություն կամ էլ նրանք են, ովքեր ունակ են ավելին անել, սակայն կարողանում են այս կամ այն կերպ շրջանցել իրենց պարտականությունները: Բոլոր դեպքերում, բացի առաջին խմբից, մնացած բոլորը պատրաստ են փոխել իրենց աշխատանքը կամ աշխատավայրը և հենց նրանց հաշվին է տեղի ունենում կադրերի հոսունությունը:

Քաղաքացիական ծառայողները ոչ լրիվ չափով են օգտագործում իրենց ֆիզիկական, մտավոր և ինտելեկտուալ ունակություններն աշխատանքում, այսինքն խախտվում է օրենքով ամրագրված «քաղաքացիական ծառայողների ունակությունների բացահայտումը և անձնական ավանդի խթանումը ծառայության մեջ» սկզբունքը: Ընդ որում, ուժերի ոչ լրիվ չափով աշխատելու պատճառը աշխատավարձի մեծության, կադրերի որակավորման և աշխատանքի փաստացի արդյունքների միջև կապի բացակայությունն է:

Անցկացրած հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում գործող երաշխավորված պաշտոնային դրույքաչափերի համակարգը քաղաքացիական ծառայողների մոտ շահադրդում չի ստեղծում բարձրացնել իրենց որակավորումը, աշխատել ավելի արտադրողական և առավելագույնս օգտագործել սեփական հնարավորությունները:

Ըստ մասնագիտությունների՝ քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի չափերի վերաբերյալ պետական կառավարման մարմինների կողմից ներկայացված հաշվետվությունների (տվյալների բազաների) դիտարկումից պարզվում է քաղաքացիական ծառայության համակարգում ընդգրկված անձանց գերակշռող մասնագիտությունները: Նկատենք, որ դրանք գրեթե նույնն են, ինչ, մեր կատարած հարցումների արդյունքում ստացված տվյալները: Համակարգում հիմնականում

ընդգրկված են տնտեսագիտական, ինժեներական (ճարտարագիտական), շինարարական և ճարտարապետական, սոցիալ-հումանիտար և իրավունքի ոլորտի մասնագիտություններ ունեցող անձինք: Ընդ որում այս գերակշռող մասնագիտություններն ունեցող քաղաքացիական ծառայողները հիմնականում զբաղեցնում են առաջատար և գլխավոր պաշտոններ:

2016թ. դրությամբ քաղաքացիական ծառայության համակարգում այս մասնագիտություններն ունեցողների միջին ամսական աշխատավարձը կազմում է առաջատար մասնագետների համար 15000-160000 դրամ, գլխավոր մասնագետների համար՝ 28000-300000 դրամ սահմաններում, իսկ առավելագույն աշխատավարձը՝ համապատասխանաբար 220000 դրամ և 350000 դրամ սահմաններում:

Ելնելով քաղաքացիական ծառայողների կարծիքներից՝ կարելի է եզրակացնել, որ այդ համակարգում աշխատանքի վարձատրությունը կատարելագործման կարիք ունի, քանի որ բարձրացնելով առաջին մակարդակի պաշտոնային դրույքաչափը՝ պայմաններ կստեղծվեն ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում ներգրավելու որակյալ կադրեր՝ միաժամանակ ապահովելով քաղաքացիական ծառայության կադրային կազմի կայունությունը:

Գործող սանդղակով պաշտոնային դրույքաչափերի աճ նախատեսվում է միայն տարվա ընթացքում՝ յուրաքանչյուր 6 ամիսը մեկ անգամ ներկայացրած 2 հաշվետվությունների դրական արդյունքների դեպքում, հնարավորություն է տալիս բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնային դրույքաչափը միջինը 3%-ով, որը բավական ցածր գումար է, հետևաբար առաջանում է աշխատողի շահադրդման անկում, և նա դառնում է անտարբեր իր աշխատանքի արդյունքի և որակի նկատմամբ:

Մի կարևոր հանգամանքի վրա ևս անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել. քաղաքացիական ծառայության համակարգի մարմիններում քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համապատասխան ենթախմբում ըստ պաշտոնների անձնագրերի պաշտոն զբաղեցնող անձանց պարտականությունները և պատասխանատվության մակարդակները նույնն են, ուրեմն նրանց աշխատավարձերը չպետք է զգալիորեն տարբերվեն ինչպես քաղաքացիական ծառայության համակարգում, այնպես էլ դրա առանձին մարմիններում: Նման

տարբերակումը կադրերի հոսունության պատճառ է դառնում: Կադրերի հոսունությունը պայմանավորված է թե՛ համակարգի մեկ մարմնից մեկ այլ մարմին մրցությային հիմունքներով քաղաքացիական ծառայողների տեղափոխությամբ, և թե՛ քաղաքացիական ծառայության համակարգից պետական կառավարման այլ մարմիններ (<< պետական եկամուտների կոմիտե, ծրագրերի իրագործման գրասենյակներ) և ոչ պետական (մասնավոր) կազմակերպություններ տեղափոխմամբ, որոնցում վարձատրությունն ավելի բարձր է:

«Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված աշխատավարձի բնականոն աճի կիրառումը չի խրախուսում քաղաքացիական ծառայողին մնալ նույն պաշտոնում, քանի որ այս դեպքում չի գործում օրենքով սահմանված համարժեք աշխատանքի և փորձառության համար համարժեք վարձատրության սկզբունքը (տարբեր մարմիններում միևնույն պաշտոնների համար սահմանված աշխատավարձերի չափերի զգալի տարբերություն կա):

Հետևաբար պետք է քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման մեխանիզմները փոփոխել: Մեր կարծիքով պետական ծառայողների աշխատանքն առավել արդյունավետ դարձնելու և վարձատրության առավել արդարացված ու նաև ծառայողների կողմից ընդունելի համակարգ ունենալու համար անհրաժեշտ է.

- նախ և առաջ հստակեցնել յուրաքանչյուր պետական մարմնի գործառույթների շրջանակը և դետալացնել յուրաքանչյուր կոնկրետ գործողության հստակ մեխանիզմներն ու գործառույթներից բխող յուրաքանչյուր քայլ
- երկրորդ քայլով անհրաժեշտ է առանձնացված գործառույթների շրջանակներում յուրաքանչյուր կառուցվածքային միավորի ու ստորաբաժանման համար կազմել աշխատանքային ծրագիր, որտեղ հստակ ներկայացված կլինեն համապատասխան մարմնի առջև դրված նպատակներն ու խնդիրները, նախորդ կետում նշված գործառույթներին համապատասխանությունը, յուրաքանչյուր աշխատանքի կատարման ժամկետները և այլն:
- մյուս քայլով անհրաժեշտ է ներկայացնել յուրաքանչյուր աշխատանքի կատարման, գործառույթի իրականացման համար ռեսուրսների բաշխման և օգտագործման խնդիրները, հստակեցնել կատարվող աշխատանքի արդյունքը, մատ-

նանշել աշխատանքների արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող ուղիներն ու գործոնները:

- հաջորդիվ անհրաժեշտ է մշակել աշխատանքի կատարողականի գնահատման համակարգ, որն հնարավորություն կտա համապատասխան մարմնին հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովել ծրագրով նախատեսված աշխատանքները ժամանակին, ամբողջ ծավալով և պատշաճ որակով իրականացում¹⁵⁶:

Այս քայլերի արդյունքում հնարավոր կլինի ապահովել պետական իշխանության մարմնի գործառույթների ամբողջական և որակով իրականացում, սակայն որպեսզի աշխատողին կարողանանք «ստիպել» աշխատել իր ողջ կարողությունների սահմաններում և առավել արդյունավետ դարձնել պետական ծառայության համակարգը, միայն նշված քայլերը բավարար չեն և անհրաժեշտ են աշխատողներին շահադրդման մեխանիզմներ ևս:

Աշխատավարձերի բարձրացումը ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ամենակարևոր տարրերից մեկն է: Սակայն նույնիսկ այս պարագայում աշխատավարձի ուղղակի բարձրացմանը չպետք է վերագրել շահադրդման անսահմանափակ հնարավորություններ, քանի որ գործնականում աշխատավարձի նույնիսկ շատ բարձր չափը չի երաշխավորում նրա շահադրդող դերի համարժեք աճ և առավել արդյունավետ աշխատանք: Սոցիոլոգների և հոգեբանների գնահատմամբ աշխատավարձի բարձրացումը դրական ազդեցություն է ունենում առավելագույնը 3-5 ամիս, որից հետո մարդը սկսում է աշխատել նույն, իր համար սովորական ձևով¹⁵⁷: Հետևաբար քաղաքացիական ծառայողներին շահադրդման գործում կարևոր են նաև այլ երաշխիքները (օրինակ՝ սոցիալական երաշխիքներ): Այս նպատակով մասամբ արդեն մշակվել և ներդրվել են քաղաքացիական ծառայողների կենսաթոշակային և բժշկական ապահովագրության մեխանիզմները:

Ինչ վերաբերում է քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի սահման-

¹⁵⁶ Gabrielyan B., Chobanyan M., Issues of staff recruitment and selection in the state service., International journal of innovative technologies in economy, №4 (10), October 2017, p. 3-7

¹⁵⁷ Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման խնդիրները, «Այլընտրանք» գիտական հանդես, № 3, 2017թ., էջ 114-120

ման պետական քաղաքականությանը, գոյություն ունեն տարբեր մոտեցումներ¹⁵⁸.

- Որպես փոփոխության հիմք վերցնել տնտեսական աճը կամ ՀՆԱ-ի դինամիկան: Այս մոտեցմամբ ՀՆԱ-ի աճը պետության կարևորագույն նպատակն է. ՀՆԱ-ի դինամիկայից է կախված երկրի տնտեսական և սոցիալական զարգացումը, իսկ պետական ծառայողների աշխատավարձը՝ առաջին հերթին: Այս մոտեցման հիմնական գաղափարն այն է, որ բոլոր պետական մարմինների, նրանց ղեկավարների գործունեությունը ի վերջո ուղղակի կամ անուղղակի կերպով ազդում է տնտեսական աճի կամ ՀՆԱ-ի վրա:

- Մեկ այլ մոտեցմամբ պետական ծառայողների աշխատավարձի կախվածությունը ՀՆԱ-ի դինամիկայից արդարացված չէ. եթե նույնիսկ նրանց գործունեությունը խմբավորվի ըստ գործառույթների՝ սոցիալ-մշակութային, տնտեսական, հարկաբյուջետային, նույնիսկ այս դեպքում կարելի է ստանալ աշխատանքի այնքան տարբեր վերջնական արդյունքներ, որոնց կապը ՀՆԱ-ի հետ միայն պայմանական կարող է լինել:

Առաջին մոտեցմամբ բարեփոխումներ իրականացնելիս առաջարկվում է քաղաքացիական ծառայողի աշխատավարձերի ուղղակիորեն կախվածություն ՀՆԱ-ի աճի դինամիկայից: Եթե այդ ցուցանիշը բարձրանա, կբարձրանա նաև երկրի սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական և մշակութային զարգացման մակարդակը և միջոցներ կստեղծվեն կենսաթոշակների, նպաստների, աշխատավարձերի բարձրացման համար: Չնայած շատ նախարարությունների ազդեցությունը ՀՆԱ-ի ձևավորման գործընթացի վրա սահմանափակ է կամ անուղղակի, բայց պետք է մշակվի գործակիցների համակարգ, մեթոդաբանություն, որով կարելի կլինի օբյեկտիվորեն գնահատել քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնային դրույքաչափը:

Սակայն պետք է նշել նաև պետական ծառայողների աշխատանքի վարձատրության ընթացքում առաջացող հիմնախնդիրների մասին, որոնցից կարևորներից է, օրինակ, այն, որ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքում չկա այնպիսի ճշգրիտ բաժանում, ինչպիսին արտադրական ոլորտում աշխատողների աշխատանքում է: Սահմանված չեն քաղաքացիական ծառայողների գործունեության

¹⁵⁸ Государственное управление, основы теории и организации, Учебник в 2 томах, под ред. В.А.Казбаненко, т.1, Москва 2002, стр. 132

ֆունկցիոնալ, ճյուղային, մարզային առանձնահատկությունները:

Այս նպատակով, եթե փորձենք շարունակել համակարգն արդյունավետ դարձնելուն ուղղված քայլերը, հաջորդիվ անհրաժեշտ է հստակեցնել նաև յուրաքանչյուր գործառույթն իրականացնելու համար անհրաժեշտ կադրերի թվաքանակը, յուրաքանչյուրի վարձատրության չափը, գործառույթը ժամանակին, ավելի շուտ կամ ուշ իրականացնելու դեպքում «պատժման» և խրախուսման կամ պարգևատրման մեխանիզմները:

Աշխատանքի կատարողականի գնահատման գործընթացը միտված կլինի քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության և նրանց կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, քաղաքացիական ծառայողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, նրանց զարգացմանն ու շահադրդմանը, աշխատանքները ռացիոնալ տեղաբաշխելու և արդյունավետ կառավարում իրականացնելու գործընթացի բարելավմանը: Կատարողականի գնահատումը կնպաստի քաղաքացիական ծառայողների խրախուսմանը (պարգևատրմանը), վերապատրաստման անհրաժեշտության բացահայտմանը և, վերջապես, քաղաքացիական ծառայողների առաջխաղացմանն ու նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

Միայն նմանատիպ քայլերի միջոցով եթե ցույց տրվի, որ յուրաքանչյուր աշխատող կատարում է իր աշխատանքը, լավ կատարված աշխատանքի համար ըստ արժանվույն է հատուցվում, արագության և արդյունավետության համար պարգևատրվում է և այլն և երբ աշխատողն իրեն հավասարազոր զգա իր պաշտոնում և քաղաքացիական ծառայության ողջ համակարգում, միայն այս դեպքում է հնարավոր ակնկալել, որ ծառայողը կաշխատի իր ողջ հնարավորությունների սահմաններում ու կփորձի բարելավել իր աշխատանքի արդյունավետությունը:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Գլոբալացվող տնտեսության պայմաններում ազգային տնտեսությունների արդյունավետության և մրցունակության խնդիրները դարձել են այդ տնտեսությունների գոյության հիմնական պայմանները: Այս տեսանկյունից կարևորություն են ձեռք բերում տնտեսության գործունեության արդյունավետության մրցունակության վրա ազդող բոլոր գործոնները և այդտեղ առնվազն ոչ երկրորդային տեղերում են պետական կառավարման արդյունավետության խնդիրները:

Պետական կառավարման խնդիրների ճիշտ և արդյունավետ լուծման արդյունքում ճիշտ և արդյունավետ են իրականացվում պետությանը լիազորված գործառույթները և արդյունավետ են օգտագործվում բյուջեի եկամտային մասում հավաքված միջոցները: Իսկ պետության հիմնական գործառույթները հանգում են սոցիալ-տնտեսական զարգացման բարենպաստ միջավայրի ձևավորմանն ու հասարակության զարգացմանը:

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումները Հայաստանում սկսեցին իրականացնել Խորհրդային միության կազմաքանդումից հետո և դեռևս շարունակում են մնալ արդիական: Հիմնականում հիմք ընդունելով առավել զարգացած երկրների փորձը և հիմնականում բարեփոխումներ կատարելով պետական ծառայության առանձին տարրերի մասով, ներկայումս ձևավորվել է ազգային առանձնահատկություններով տարբերվող, սակայն բավականին շատ ընդհանուր գծեր ունեցող ազգային հանրային ծառայության համակարգը:

Պետական կառավարման բարեփոխումները նաև Հայաստանի Հանրապետության զարգացման կարևորագույն և առաջնային խնդիրներից են և մեր հետազոտության շրջանակներում անդրադարձել ենք ծառայողների աշխատանքի վարձատրման բարելավման միջոցով պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման խնդիրներին, իրականացվող կադրային քաղաքականությանն ու դրա բարելավման անհրաժեշտությանը:

Կատարված վերլուծությունների ու ուսումնասիրությունների արդյունքում մեր կողմից կատարվել են որոշակի եզրակացություններ և դրանցից բխող առաջարկություններ, որոնցից առավել կարևորում ենք.

1. Հանրային ծառայության միջոցով պետությունն իրականացնում է իր կարևորագույն գործառույթներից մեկը՝ հանրային բարիքների նկատմամբ բնակչության պահանջմունքների բավարարումը, ինչն առավել ամուր է դարձնում պետությունը, պետական իշխանությունը, քաղաքացիական հասարակության գոյությունն ու կանոնավոր գործունեությունը, ինչն էլ հենց պայմանավորում է հանրության կյանքի որակն ու կենսամակարդակը:
2. Պետական ծառայողի դերի, գործառույթների և կերպարի փոփոխությունն անհրաժեշտ է, քանի որ դրա միջոցով կարելի է կարգավորել պետության գործառույթները, գործադիր իշխանության մարմինների համակարգերը և փոփոխել պետության դերը:
3. Պետական կառավարման համակարգում ամենամեծ փորձն ունեցող և ամենամեծ արդյունքների հասած համակարգերը Արևմտյան Եվրոպայի ու Ամերիկայի պետություններն են, որոնք չնայած իրենց ունեցած բավականին բարձր արդյունքներին ևս իրականացնում են բարեփոխումներ և անընդհատ կատարելագործում: Ու չնայած կուտակված բավականին հարուստ միջազգային փորձին և որոշակի ընդհանուր գծերին, արդեն ձևավորված համակարգերը մեզ մոտ ուղղակիորեն վերցնել ու կիրառել հնարավոր չէ, քանզի յուրաքանչյուր երկրի պետական կառավարման ազգային մոդել իր մեջ կրում է այդ երկրի առանձնահատկությունները, որոնք էականորեն տարբերվում են իրենց կյանքի տևողությամբ ու զարգացման տեմպերով:
4. Մեծ Բրիտանիայի, Ֆրանսիայի, Գերմանիայի, ԱՄՆ-ի պետական կառավարման փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ կարող են հաջողություն ունենալ թե՛ կենտրոնացված պետական կառավարման, և թե՛ տարածքային կառավարման մարմիններին առավել շատ լիազորություններ ու անկախություն տվող համակարգերը և Հայաստանի պարագայում պետք է ճիշտ հարաբերակցության ձևավորման մեխանիզմ ստեղծել:
5. Հանրային ծառայությանը բնորոշ են հետևյալ հիմնական գծերը՝ ծառայողների ընտրության մրցութային մեխանիզմ, ատեստավորման

համակարգ, վերահսկողության համակարգ: Պետք է լինի կազմակերպված, օրենսդրորեն ապահովված ունենա որակյալ մասնագետներ ովքեր ունակ են վերլուծություններ ու հետևություններ կատարել:

6. Քաղաքացիական ծառայողը ՀՀ քաղաքացի է, որն օրենքով սահմանված կարգով կատարում է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի պարտականությունները և ստանում համապատասխան վարձատրություն, սակայն ի տարբերություն սովորական աշխատանքային հարաբերություններում գտնվող անձանց, ունեն հատուկ հանրային-իրավական կարգավիճակ, որոշակի իրավունքներ, սակայն նաև որոշ սահմանափակումներ. նա չի ստեղծում նյութական արժեքներ, սակայն ապահովում է պայմաններ նյութական արտադրության համար: Հենց պետությանն օժանդակելու գործառույթներն ու խնդիրներն էլ պարտադրում են պետությանը ապահովելու ծառայողին և ունենալ աշխատանքի շուկայում մրցունակ աշխատանք և վարձատրություն:
7. քաղաքացիական ծառայության բոլոր սկզբունքների նպատակն է բարելավել քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը, հստակեցնել ծառայողական հարաբերությունները: Բոլոր սկզբունքները փոխկապակցված են և լրացնում են միմյանց: Օրինակ՝ կադրերի կայունության սկզբունքը կարող է բերել բյուրոկրատիայի ուժեղացման, սակայն այն կասեցնելու համար գոյություն ունի իրենց ընդունած որոշումները, ծառայողական պարտականությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու դեպքում քաղաքացիական ծառայողներին ենթարկել պատասխանատվության: Օրենքում սահմանվում են քաղաքացիական ծառայողի նկատմամբ պահանջները՝ նրա աշխատանքի արդյունքների և որակի, գործի, մարդկանց հանդեպ վերաբերմունքի նկատմամբ և օրենսդրության որևէ տեսակի խախտումը բերում է պատասխանատվության ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:
8. Հանրային ծառայության կառավարման համակարգն ընդգրկում է հանրապետական և տարածքային պետական կառավարման մարմինները,

որոնցից յուրաքանչյուրն ինքնուրույն հատուկ մարմինների ամբողջություն է: Հանրային ծառայության կառավարման մեխանիզմը նրա առանձին տարրերի (տեսական, նորմատիվ-իրավական, կազմակերպական-կադրային և տեխնոլոգիական) ամբողջականությունն է և այդ համակարգը արդյունավետ կարող է գործել, եթե այդ մեխանիզմը դիտարկվի իր համալիր տարրերով հանդերձ: Կարևոր է նաև կառավարող սուբյեկտի ձգտումը արդյունավետ կառավարել և ղեկավարել հանրային ծառայությունը՝ ելնելով պետության և հասարակության շահերից:

9. Հանրային ծառայության կառավարումը նպատակ ունի պետական համապատասխան մարմիններում ապահովել հանրային ծառայողների գործունեությունը, իրականացնել միասնական պետական կադրային քաղաքականություն, ստեղծել հասարակական շահերին համապատասխան պետական մարմինների գործունեության երաշխիքներ:

10. Հանրային քաղաքացիական ծառայողների մեծ մասը չունի հանրային (պետական, քաղաքացիական) ծառայողի մասնագիտական որակավորում: Կարծում ենք, հանրային ծառայող կադրերի պատրաստումը հանրային ծառայության համակարգի կատարելագործման հիմքն է, հետևաբար առաջարկում ենք լուրջ ուշադրություն դարձնել բուհերում կադրերի թվաքանակի և որակի պլանավորման գործընթացին:

11. Առանձին մասնագիտություններով պաշտոնների թափուր մնալու պատճառը հանրապետության քաղաքացիական ծառայության համակարգում գոյություն ունեցող կադրային լուրջ հիմնախնդիրներն են: Մի կողմից ՀՀ-ում գոյություն ունի գործազրկության բարձր մակարդակ, սակայն մյուս կողմից համակարգում որոշ մասնագիտությունների գծով պաշտոններ մնում են թափուր: Այս հիմնախնդիրներն առաջին հերթին պայմանավորված են նրանով, որ աշխատանքի շուկայի առաջարկի և պահանջարկի հարաբերակցությունը կադրերի թվաքանակի պլանավորման գործընթացում հաշվի չի առնվում: Այդ համատեքստում քաղաքացիական

ծառայությունում պաշտոնների անվանացանկը պլանավորելու ժամանակ պետք է կատարել բուհերի մասնագիտությունների անվանացանկի հետ փոխհամաձայնեցված կարգով, այսինքն՝ հարկ է վերանայել ուսումնական հաստատությունների մասնագիտությունների ցանկը, որպեսզի դրանք համապատասխանեցվեն քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների իրական պահանջարկի հետ:

12. Հանրային ծառայության կադրերի կազմի, կառուցվածքի և գործունեության վերաբերյալ լուրջ վերլուծություններ չեն արվում: Անձնակազմի վերլուծությունը հնարավորություն կտա ժամանակին հայտնաբերել համակարգի հիմնախնդիրները, գտնել դրանց լուծումները և խթանել համակարգի զարգացումը:

13. Մշակվել է քաղաքացիական ծառայության կառավարման մոդել և հիմնավորվել քաղաքացիական ծառայության կառավարման մեխանիզմի առանձին տարրերի (տեսական, նորմատիվ-իրավական, կազմակերպական-կադրային և տեխնոլոգիական) միասնականության անհրաժեշտությունը: Ըստ այդմ անհրաժեշտ է կառավարումն իրականացնել առնվազն երեք հիմնական փոխկապակցված ուղղություններով՝ կառավարման ռազմավարության ու մարտավարության որոշում, կառավարման իրականացում ըստ նպատակային մեթոդաբանության և կազմակերպական կառուցվածքների ու գործողությունների կանոնակարգերի նախագծում:

14. Հանրային ծառայության կադրերի հավաքագրման և ընտրության, ինչպես նաև ատեստավորումների ժամանակ անհրաժեշտ է աստիճանաբար կատարելագործել մրցույթների թեստերի որակը՝ ըստ համապատասխան պաշտոնների: Անհրաժեշտ է ստեղծել ծառայողների համալիր գնահատման մեթոդաբանություն, որտեղ կարևոր խնդիրներից է հարցաշարերի ու թեստերի որակը: Քանի որ համակարգում հաշվարկվում է 7000-ից ավել պաշտոն, ակնհայտ է, որ որակյալ հարցաշարեր կազմելը բավական աշխատարար է և պահանջվում է մի քանի տարվա լուրջ աշխատանք: Պետք է ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայության կայուն

զարգացած համակարգ ունեցող երկրների համապատասխան ընթացակարգերը և դրանց հիման վրա մշակել ՀՀ առանձնահատկություններին բնորոշ մեթոդաբանություն:

15. Մրցույթների և ատեստավորման գործընթացների արդյունավետ իրականացման նպատակով կարևորում ենք մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամների ճիշտ ընտրությունը (ընտրել այնպիսի անձանց, ովքեր տեղյակ են քաղաքացիական ծառայության համակարգին, նրանում տեղի ունեցող փոփոխություններին կամ ակտիվ մասնակցություն ունեն համակարգում տեղի ունեցող գործընթացներին և անտարբեր չեն այն այն ամենի նկատմամբ, ինչն առնչվում է քաղաքացիական ծառայության հետ), Յուրաքանչյուր պաշտոնի համար կազմակերպվող մրցույթին կամ ատեստավորմանը պետք է հանձնաժողովի մեջ ընդգրկել բարձր պատրաստվածություն ունեցող մասնագետների և անհապաղ տեղեկացնել մրցույթի կամ ատեստավորման իրականացման օրվա մասին:

16. Մեթոդական նյութերի անբավարար մակարդակի և դրանց մշակմամբ զբաղվող գիտական կենտրոնների բացակայությունը հանգեցրել է որոշակի թերությունների. օրինակ՝ չեն մշակվում այնպիսի թեստեր, որոնք թույլ տան բացահայտել թեկնածուների մասնագիտական, մարդկային-հոգեբանական ողջ ներուժը և ընտրելու մրցույթում հաղթողներից լավագույնին: Հետևաբար հարկ է լուրջ ուշադրություն դարձնել մեթոդական նյութերի մշակմամբ զբաղվող գիտական կենտրոնների ստեղծմանն ու զարգացմանը:

17. Քաղաքացիական ծառայության համակարգի արդյունավետության բարձրացման համար կարևորում ենք կադրերի պարտադիր ուսուցումն ու զարգացումը: Ուսումնասիրելով քաղաքացիական ծառայողների ուսուցման գործընթացի բովանդակությունը՝ պետք է ասել, որ.

- անհրաժեշտ է ոչ միայն բարձրացնել կադրերի մասնագիտական մակարդակը, այլև քաղաքացիական ծառայողների մեջ սերմանել պետական մտածելակերպ, հայրենասիրություն, սոցիալական լավատեսություն, բարձրացնել պետության, հասարակության և

քաղաքացիների նկատմամբ պատասխանատվություն, նպաստել գիտելիքների և հմտությունների յուրացմանը: Ուսուցման որակը բարձրացնելու համար առաջարկում ենք առավել արդյունավետ օգտագործել համապատասխան ուսումնական հաստատությունների հնարավորությունները, կիրառել ուսուցման ավելի արդյունավետ մեթոդներ, օրինակ՝ քննարկումներ, գործարար խաղեր, իրավիճակային վերլուծություններ և այլն:

- Քաղաքացիական ծառայության կադրերի պատրաստման և քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական զարգացման ոլորտում առկա թերություններից պետք է առնաձնացնել այն, որ ուսումնական հաստատությունները չեն ապահովում քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական պատրաստման անհրաժեշտ մակարդակը, վերապատրաստման ծրագրերում հիմնականում հաշվի չեն առնվում քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրականացվող աշխատանքի առանձնահատկությունները, ուսուցումը հիմնականում հիմնվում է դասախոսությունների վրա, երբ ունկնդիրներին տրվում է մեծ ծավալի տեղեկատվություն, որը նրանց մոտ ձևավորում է անհրաժեշտ գաղափարներ և գիտելիքներ, սակայն չի նպաստում գործնական հմտությունների ձևավորմանը, դեռևս բավարար արդյունավետ չէ ուսուցման և որակավորման բարձրացման գոյություն ունեցող համակարգը, որը կապված է ինչպես ֆինանսական միջոցների, այնպես էլ ուսումնական կենտրոնների ու ծրագրերի, կադրերի վերապատրաստման և նրանց որակավորման բարձրացման դասընթացների անբավարար քանակի և պահանջների անհամապատասխանության հետ:

- Ուսուցման գաղափարախոսությունը, բոլոր այն սկզբունքներն ու մոտեցումները, որոնք դրված են ուսուցման հիմքում, պետք է լինեն ժամանակակից և համապատասխանեն ներկայիս անընդհատ փոփոխվող պահանջներին:

- Անհրաժեշտ է մշտապես իրականացնել քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի վերլուծություն՝ որոշելու նրանց՝ ուսուցման մեջ գերակա ուղղությունները, իրականացնելու կադրերի վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կազմակերպական և մեթոդական աշխատանք:

- Պետք է զարգացնել քաղաքացիական ծառայողների նախաձեռնելու հմտությունները և ունակությունները:

18. Քաղաքացիական ծառայողների գործարար որակների և մասնագիտական արժանիքների հիման վրա կատարվող առաջխաղացումը մեծ դեր ունի համակարգի հեղինակությունն ու աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Առաջխաղացման համար ծառայողն օրենքով պետք է ունենա մասնագիտական բարձր գիտելիքներ և աշխատանքային ունակություններ, սակայն այդ իրավունքը գոյություն ունի միայն «թղթի վրա», իսկ իրական կյանքում պատկերը կարող է ձևավորվել բոլորովին այլ կերպ: Դա պայմանավորված է նրանով, որ պաշտոնում նշանակում կատարելու իրավասություն ունեցող անձը կարող է առաջնորդվել ծառայողի հանդեպ իր սուբյեկտիվ գնահատականով: Հետևաբար իրական կյանքում հավասար իրավունքները հաճախ հավասար հնարավորություններ չեն ապահովում: Այդ պատճառով առաջ է քաշվում աշխատանքի կատարողականի ներդրման անհրաժեշտությունը:

19. Ըստ այդմ, մշակել աշխատանքի կատարողականների գնահատման համակարգ, որը հնարավորություն կտա համապատասխան մարմնին հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովել աշխատանքային ծրագրով նախատեսված աշխատանքների՝ ժամանակին, ամբողջ ծավալով և պատշաճ որակով իրականացումը:

20. Քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման նպատակով առաջարկվում է իրականացնել նրանց աշխատանքի վարձատրություն իրենց մասնագիտական մակարդակին և գործունեության արդյունքի մեջ անձնական ներդրում ունենալուն համապատասխան, բարձրացնել

քաղաքացիական ծառայության և քաղաքացիական ծառայողների հեղինակությունը, պետական մարմիններում պաշտոն զբաղեցնելիս կամ մեկ այլ պաշտոնի տեղափոխվելիս ներդնել քաղաքացիական ծառայության քաղաքացիական ծառայողների սոցիալ-հոգեբանական հարմարվողականության (ադապտացիայի) հետ կապված ընթացակարգեր և զարգացնել կորպորատիվ կուլտուրան:

21. Հստակեցվել և բացահայտվել են քաղաքացիական ծառայության մասնագիտական միջավայրի էությունը և այն բնութագրող գործոնները՝ գործադիր իշխանության մարմինների մասնագիտական միջավայրը առանձնացնելով որպես մասնագիտական գործունեության անհատական արդյունավետության բարձրացման գործոն: Մասնագիտական միջավայրը կազմակերպության նպատակներին հասնելու պայմանների ամբողջություն է՝ նրա կադրերի մասնագիտական ինքնահաստատման և մասնագիտական գործունեության սուբյեկտների հետ կապված նպատակների իրականացման միջոցով:

22. Որոշակի խնդիրներ գոյություն ունեն՝ կապված կադրերի ռեզերվի կիրառման հետ: Պետք է մշակել քաղաքացիական ծառայության կադրային ռեզերվում գտնվող անձանց վերաբերյալ տվյալների բազա և այդ ռեզերվի հետ իրականացնել անհատական աշխատանքի ծրագրեր (օրինակ՝ գործարար խաղեր, սոցիալ-հոգեբանական ուսումնասիրություններ), իրականացնել կադրերի ռեզերվի որակավորման բարձրացում:

23. Համակարգի թափանցիկությունն ու հրապարակայնությունը, ինչպես և որոշ ընթացակարգերում օբյեկտիվությունն ապահովելու նպատակով ՔԾԽ-ն պետք է ավելի շատ համագործակցի քաղաքացիական հասարակության սուբյեկտների հետ:

Քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականության միջոցով պետք է ստեղծել կադրային այնպիսի ներուժ, որը թույլ տա ապահովել պետության, պետական մարմինների արդյունավետ գործունեությունն ու զարգացումը և դիտարկվի որպես ելակետային գործոն՝ չափելու պետական իշխանության արդյունավետությունը, ապահովելու հասարակության մեջ բարեփոխումների

գործընթացի կառավարելիությունը, իրավական պետության կայացումը, գործողությունների ծրագրի մշակումը, կառավարման կառուցվածքում, ոճում և համակարգերում փոփոխությունները, պետության և մարդու փոխազդեցությունները:

Ամփոփելով, պետք է ասել, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգի կադրային քաղաքականության բարելավման շնորհիվ հնարավորություն կստեղծվի համակարգում ներգրավել արհեստավարժ մասնագետներ, բարձրացնել սահմանված ռազմավարական խնդիրների և մատուցվող ծառայությունների որակը, ապահովել քաղաքացիական ծառայության թափանցիկությունը, համակարգը համալրել պրոֆեսիոնալ կադրերով: Եվ քանի որ բոլոր խնդիրները կապված են միմյանց հետ և չեն կարող լուծվել առանձին-առանձին, ապա անհրաժեշտ է քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներն իրականացնել միասնական կերպով:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Բաղայան Մ., Պետրոսյան Ա., Նազարյան Ա., «Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի. 100 փաստարկ» ձեռնարկ, Երևան – 2005թ., 99 էջ
2. Գաբրիելյան Բ., Չոբանյան Մ., Պետական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խնդիրները, «Այլընտրանք» գիտական հանդես, №3, 2017թ., էջ 121-130
3. Եղյան Ռ. Հ. Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում- Եր.: Երևանի համալսարանի հրատարակչություն, 2002թ., 112 էջ
4. Եղյան Ռ. Հ., Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում - Եր.: Երևանի համալսարանի հրատարակչություն, 2003թ., 176 էջ
5. Թումանյան Դ.Ս., Շահբազյան Վ.Վ., Մասնակցային ժողովրդավարությունը տեղական մակարդակում. ինչու և ինչպես մասնակցել տեղական ինքնակառավարմանը, Ձեռնարկ. Երևան, Նոյյան Տապան, 2011. – 172 էջ
6. Ժամկետային աշխատանքային պայմանագիր կնքելու կարգը սահմանելու մասին, 31 մայիսի 2004թ.:
7. Ի՞նչ է քաղաքացիական ծառայությունը, Ուղեցույց (հարցեր և պատասխաններ), Երևան, «Պետական ծառայություն» հր., 2004թ., 173 էջ
8. Խաչատրյան Ն., Գասպարյան Կ., Ծառայությունների էկոնոմիկա: Ուս. ձեռնարկ. Եր. Էդիթ Պրինտ, 2013. – 176 էջ
9. Ծառայողական քննություն անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին, 22 նոյեմբերի 2002թ.
10. Հայաստանի Հանրապետություն, թերթ, 29.01.99թ.
11. Հարությունյան Հ.Մ., Հանրային ծառայության կառավարման կատարելագործման հիմնախնդիրները /ՀՀ նյութերով/, տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսություն, Երևան 2016թ, 160 էջ
12. ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, ընդ. 2004թ. նոյեմբերի 9-ին
13. ՀՀ կառավարության որոշումը հանրային ծառայության առանձին տեսակների պաշտոնների խմբերի համապատասխանությունը սահմանելու մասին, N 1796-Ն ընդունված 15.12.2011

14. ՀՀ սահմանադրություն (փոփոխություններով), ՀՀՊՏ 2005.12.05/ Հատուկ թողարկում
15. ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի որոշումը մրցույթ անցկացնելու համար թեստեր կազմելու կարգը սահմանելու մասին, N ՔԾԽՈ-11, ընդունված 23.05.2002
16. ՀՀ օրենքը Հանրային ծառայության մասին ՀՕ-172-Ն, ընդունված 26.05.2011թ.
17. Չոբանյան Մ., Հանրային ծառայության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման ուղիները ՀՀ-ում, Հայաստան. Ֆինանսներ և էկոնոմիկա №11-12 (195-196), 2016, էջ 22-24
18. Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների դասակարգումը Հայաստանում, Երևանի Ա.Շիրակացի ՄՀՀ, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները, գիտական հոդվածների ժողովածու – 1(24), 2017թ., էջ 267-274
19. Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման խնդիրները, «Այլընտրանք» գիտական հանդես, № 3, 2017թ., էջ 114-120
20. Չոբանյան Մ., Քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգը, Երևանի «Անանյա Շիրակացի» ՄՀՀ, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները, գիտական ժողովածու -1(24), 2017, էջ 275-279
21. Վանյան Ի.Ղ., Քաղաքային համայնքների զարգացման ռազմավարական պլանավորում և կառավարում, Ուս. ձեռնարկ, Եր.: ԵրՃՇՊՀ հրատ., 2009թ. – 73 էջ
1. Վերապատրաստման արդյունքում քաղաքացիական ծառայողին տրվող պետական նմուշի համապատասխան փաստաթղթի ձևը և առաջին վերապատրաստման արդյունքում քաղաքացիական ծառայողին տրվող տեղեկանքի ձևը հաստատելու մասին, 29 հունվարի 2002թ.
2. Քալաշյան Վ., Պետական կառավարման համակարգի զարգացման հեռանկարները և առաջնահերթությունները, Երևան, Նորավանք.-2002թ, 82էջ:
3. Քալաշյան Վ.Ռ., Քաղաքացիական ծառայության ամբողջականության սկզբունքները Հայաստանի Հանրապետությունում, Մեթոդաբանական ուղեցույց.: Եր.: Ասողիկ հրատարակչություն, 2015. – 90 էջ
4. Քաղաքական և քաղաքացիական իրավունքների միջազգային դաշնագիրը

5. Քաղաքացիական ծառայողի ատեստավորում անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին, 13 հունիսի 2002թ.
6. Քաղաքացիական ծառայողի էթիկայի կանոնները հաստատելու մասին որոշում. 31.05.2002 թ.
7. Քաղաքացիական ծառայողների անձնական գործերը և գրանցամատյանը վարելու կարգը հաստատելու մասին, 1 հունիսի 2002թ.
8. Քաղաքացիական ծառայողների առաջին վերապատրաստման ծրագրերը հաստատելու մասին, 07.11.2002թ.
9. Քաղաքացիական ծառայողների կենսաթոշակային ապահովության մասին ՀՀ օրենքը
10. Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության մասին ՀՀ օրենքը (ընդունվել է 2002թ. հուլիսի 3-ին)
11. Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստում անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին, 20 հունիսի 2002թ.
12. Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստում անցկացնող ուսումնական հաստատությունների ցանկը հաստատելու մասին, 18 նոյեմբերի 2002թ.: Այդ ցանկը կազմված է 15 կետից
13. Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն և գլխավոր թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար մրցույթ և այդ պաշտոններն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորում անցկացնող մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների աշխատակարգերը հաստատելու մասին, 14 հունիսի 2002թ.
14. Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար մրցույթ անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին, 13 հունիսի 2002թ.
15. Քաղաքացիական ծառայության կադրերի ռեզերվում գրանցելու և կադրերի ռեզերվից հանելու կարգը սահմանելու մասին, 17 հունիսի 2003թ.
16. Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք, 04.12.2001թ
17. Քաղաքացիական ծառայության ուղեցույց (օրենսդրության մեկնաբանում). - Եր.: «Դանամա», 2004 – 172 էջ
18. Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր

նկարագիրը հաստատելու մասին, 18 հունիսի 2002թ.

19. Քաղաքացիական ծառայություն, Շաբաթաթերթ, թիվ 3(167), 24 հունվարի, 2007թ , թիվ 8(172), 28 փետրվարի 2007թ., թիվ 13(177) 4 ապրիլի 2007թ., թիվ 15(179), 18 ապրիլի 2007թ., թիվ 16(180), 25 ապրիլի 2007թ., թիվ 17(181), 3 մայիսի 2007թ., թիվ 20(184), 23 մայիսի 2007թ., թիվ 23(187), 13 հունիսի 2007թ.
20. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Беков Х. А. и др. Управление персоналом в системе государственной службы. М., 1997, -222 с.
21. Американское правительство: единство многообразия. М. 1997. с. 23
22. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика /Центр кадрологии и эффективного персонала менеджмента. - М., Экономика, 2003, -703 с.
23. Атаманчук Г.В., Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2013, 525с.
24. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография – М.: Изд-во РАГС, 2002 г, -272 с.
25. Барциц И.Н., Система государственного и муниципального управления: учебный курс: в 2 т. Т.1. – Москва: Изд. РАГС, 2011. – 464с.,
26. Бахрах Д.Н. Государственная служба: основные понятия, ее составляющие, содержание, принципы. // Государство и право. – №12. – 1996. 639 с.
27. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка.-М.: изд. "Экономика", 1998г, -150 с.
28. Бребан Г. Французское административное право. М., 1988. 446 с.
29. В. Даль Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание слов), стр.156
30. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада. – М., 2000. С. 3
31. Василенко И.А., Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М. 1998.
32. Василенко Н. А. Административно-государственное управление как наука. // Социологические исследования. – №4. – 1994, -215 с.

33. Воеводин Л.Д. Государственное право зарубежных стран. – М., 1990, -368 с.
34. Войтович В.Ю., Государственное (административное) управление. Уч. Пособие. – Ижевск, 2012, 234с.
35. Голос Армении, №99 от 06.09.03, №121 от 04.11.04
36. Государственная кадровая политика и механизм её реализации: Кадроведение: Курс лекций. Изд. 2, доп. и перераб. М., 1998, -468 с.
37. Государственная служба (комплексный подход): Уч. Пособие–2-е изд.–М., 2000,-440 с.
38. Государственная служба и государственные служащие во Франции, 2-е издание., – м., 1994., с.36
39. Государственная служба основных капиталистических стран.– М. Наука, 1977,-292 с.
40. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом / Под ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2004, -410 с.
41. Государственная служба. Учебник / Под ред. проф. В.Г.Игнатова. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004, -528 с..
42. Государственное и муниципальное управление собственностью. Под ред. П.В.Кухтина, А.Б. Маттаевой. М.: Мир науки, 2014. 143с.
43. Государственное и муниципальное управления в сфере туризма: Учебник/ коллектив авторов; под общ. ред . Е.Л.Писаревского. – М.: 2014. – 192с.
44. Государственное управление в России: Учебник для вузов / Под ред. проф. А.Н. Марковой; 2- изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, 333 с.
45. Государственное управление, основы теории и организации, Учебник в 2 томах, под ред. В.А.Казбаненко, т.1, Москва 2002, 336с.
46. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.: Изд-во "ЮРКНИГА", 2005. – 480 с.
47. Граждан В.Д. Теория управления. –М.: Гардарики. 2004. –416с.
48. Гражданская служба основных капиталистических стран. М. Наука, 1998, -231 с.
49. Гришковец А.А. Правовое регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации: Учебный курс. – М., 2003, -464 с.
50. Даль В., Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание

слов), 356 с.

51. Жуков С.В., Развивающиеся страны: сфера услуг и экономический рост., стр. 5
52. Зенков М.Ю., Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Уч. Пособие. – Новосибирск: НГАУ, 2004, 130 с., с. 10
53. Зенков М.Ю., Правовое обеспечение государственной и муниципальной службы: В 3 частях. Ч 3. Зарубежный опыт. Новосибирск: СибАГС, 2003. с. 56
54. Зонтхаймер К., Федеративная республика Германия сегодня: Основные черты политической системы. М., 1996, с. 64
55. Игнатов В. Г., Белолипецкий Б. К. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы, Ростов н/Д.- 2000, 256 с.
56. Идеи А.А.Богданова и современность. Материалы Третьей межвузовской научно-практической конференции молодых ученых, посвященной 130-летию со дня рождения А.А.Богданова. -М.: Изд-во РАГС. 2004. -264с.
57. Илие Тякэ, Андрей Русу, Вячеслав Булат, Управление публичной собственностью, руководство для местных органов власти. – Кишинэу. – 2015.- 258с.
58. Институты власти во Франции, 2-е издание- М., 1993., с. 19
59. Иншакова Е.Г., Электронное правительство в публичном управлении: монография. М.: Изд-во Юрайт, 2017. 139с.
60. История государственного управления в России: Учебник / Под общ. ред. Р.Г. Пихои. - М.: Изд-во РАГС, 2002, -375 с.
61. Калининченко Л.Я. Социальная организация государственной службы. - М, РАГС, 2000, -214 с.
62. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда, Москва, Экзамен, 2001. 640 с..
63. Книга работника кадровой службы/ Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: "Издательство" Экономика", 2001г, -494 с.
64. Колесова В. П. и другие, Человеческое развитие: Новое измерение прогресса, Москва, 'Права человека', 2004, 464 с..

65. Купряшин Г.Л., Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд. Юрайт, 2015, 500 с.
66. Литвинов И. П. Стиль исполнения управленческой должности. -М., 2003. -520с.
67. Литвинцева Е. А. Государственная служба в зарубежных странах. -М.: Изд-во РАГС. 2003. -129с.
68. Лукьяненко В. И. Государственный аппарат России: проблемы организации, управления, контроля. -М.: Изд-во РАГС. 2004. -416с.
69. Лытов Б. В. Управленческие отношения в государственной службе: Учеб.пособие. -М.: Изд-во РАГС. 2003. -100 с.
70. Манохин В.М. Концепция закона о государственной службе. Советское гос-во и право.-1991.№12.с.-90-98
71. Манохин В.М. Концепция закона о государственной службе. Советское гос-во и право.- 1991.№12. 453 с.
72. Махов Е.Н. Система оценки кадров и кадрового потенциала организации, учреждения. Методика и технология определения профессионально-личностного соответствия занимаемой должности: Учеб. пособие. -М.: Изд-во РАГС. 2003. -86с.
73. Мельников В.П., Нечипоренко В.С. Государственная служба в современной России: отечественный опыт организации и современность: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2003, -508 с.
74. Меньшова В.Н., Организация государственной и муниципальной службы: уч. Пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014. – 288с.
75. Механизм реализации государственной кадровой политики. -М.: "Принт-Хаус" Курск-Москва. 2003. -244с.
76. Научное наследие В.Г.Афанасьева и современные проблемы государственного управления и государственной службы. Материалы четвертой межвузовской научно-практической конференции молодых ученых, посвященной творчеству В.Г.Афанасьева. -М.: Изд-во РАГС, 2005. -384с.
77. Новокрещенов А.В., Теория и механизмы современного государственного управления: курс лекций. – Новосибирск: Изд-во СИУ, 2016. – 410с.

78. Ноздрачев А.Ф., Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: «Статут», 1999. – 592 с.
79. Оболонский А.В., Эволюция государственной службы в Великобритании.//Государство и право. 1996. №6
80. Обратить реформы на благо всех и каждого: Бедность и неравенство в странах Европы и Центральной Азии. Всемирный Банк, 2001. 495 с.
81. Общественное и государственное управление в ФРГ. М., 1993., с. 39
82. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2003, 301 с.
83. Овсянко Д.М., Государственная служба Российской Федерации: Учеб.пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2005. С.61
84. Основы государственного управления: Учебное пособие – Ч. 1. М.Ю.Зенков. Основы государственного управления. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 430 с.
85. Ожегов, Шведова, Толковый словарь русского языка. М., 648 с., стр. 318.
86. Охотский Е.В., Теория и механизмы современного государственного управления: учебно-методический комплекс. – Москва: Изд. Юрайт, 2013. – 701с.
87. Пикулькин А.В. Система государственного управления. Москва, Юнити-Дана, 2000г., 399стр.
88. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, Клищ Н.Н., (Һүнләрнүн хушжһн нһинһи)
89. Понкин И.В., Общая теория публичного управления: Правовые основы, цели, принципы, инструменты, модели и концепты публичного управления: Лекционный курс. М.: Буки-Веди, 2016. – 252с.
90. Понкин И.В., Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. – Москва.: Буки Веди, 2017. – 728с.
91. Понкина А.И., Государственное управление и автономная институализация в области спорта. – М., 2013. -143с.

92. Практика государственного управления во Франции. МИД. – М., 1999. 483 с.
93. Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2001, –416 с.
94. Романовский Н.В. Методологические основы организации государственной службы//Теоретические проблемы государственного управления и государственной службы. – М, изд-во РАГС, 1997, 401 с.
95. Словарь современной экономической теории Макиллана. М.- ИНФРА-М, 1998, 608 с.
96. Смирнов С.Н. Сидорина Т.Ю. Социальная политика, Москва, Изд-во ГУВШЭ, 2004, 432 с.
97. Соколова Л.Г., Основы государственного и муниципального управления: уч. Пособие. – Иркутск: Изд. БГУЭП, 2015. – 142с.
98. Стариков Ю. Н. Государственная служба в РФ: теоретико-правовое исследование. Воронеж, 1996, –456 с.
99. Стариков Ю.Н., Служебное право. М. БЕК, 1996, 683 с.
100. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. – М.: РАГС, 2005, –389 с.
101. Сулицкий В. Н. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли. М.. 1986, 634 с.
102. Тихомиров Ю.А., Публичные услуги: спрос общества и реализующие его институты. Модернизация государства и права. М. 2006, стр. 2
103. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998, –272 с.
104. Управление персоналом государственной службы. Учеб. –метод. пособие // М.: Изд-во РАГС. 1997, –536 с.
105. Управление персоналом: Учебник /Общ. ред. А.И.Турчинова. –М.: Изд-во РАГС. 2003. – 488с.

106. Федулова Е.А., Методология разработки, реализации и оценки инвестиционной стратегии в системе публичного управления на мезоуровне. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Новосибирск. 2014. 366с.
107. Хохлов А.А. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. Орел, 2001, - 286 с.
108. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". Юнити, 2007, 575 с.
109. Шадрин В., Страсти по окладам, или сколько “стоит” российский чиновник? Журнал “Человек и труд” №2, 2001 г.
110. Шамхалов Феликс Теория государственного управления – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002 г, -638 с.
111. Щепетев В.И. История государственного управления в России: Учебник. - 2-е изд. - СПб.: Юридический центр Пресс, 2004, -555 с.
112. Civil service. Report of the Committee 1966-1968. - Vol.1. - London, 1968, 243p.
113. Gabrielyan B., Chobanyan M., Issues of staff recruitment and selection in the state service., International journal of innovative technologies in economy, №4 (10), October 2017, p. 3-7
114. Hill T., About services and goods, 425p, p. 319
115. Neugarter D., Shafritz J. The Politics of Government Productivity// Political Studies Journal, 1982. Vol.11
116. Salon S. Recrutement et formation // Cahiers francais. Paris, 1980. № 197. 236p.
117. Suvaryan Yu., Mirzoyan V., Hayrapetyan R., Public administration: Theory and history, Yerevan, Gitutiun, 2014. – 301p.
118. <http://edu.am/index.php/am/documents/download/4951>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
119. <http://minagro.am/public/uploads/2016/10/hastiq-2016end.xls>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
120. http://mincult.am/datas/media/hastiqacucak-2017_7.doc, վերջին մուտքը 17.08.2017թ.
121. <http://report.gov.am/?id=30>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
122. http://taxservice.am/MD_News.aspx?ntname=ATSInterCooperation&nid=1062, վերջին

մուտքը 14.10.2017թ.

123. <http://www.mineconomy.am/hy/70>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

124. <http://www.mtad.am/files/docs/1470.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

125. <http://www.scws.am/uploads/files/51/Hastiqacucak.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.

126. ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի ինտերնետային ռեսուրսները՝
www.csc.am

- <http://csc.am/documents/statistics/01.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/02.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/11.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/15.pdf>, վերջին մուտքը 14.10.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/17.pdf>, վերջին մուտքը 25.09.2017թ.
- <http://csc.am/documents/statistics/29.pdf>, վերջին մուտքը 17.10.2017թ.

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 2

Քաղաքացիական ծառայողների շրջանակներում իրականացրած հարցման
հարցաթերթիկը և ստացված արդյունքները

Հարցադրումը	Ստացված արդյունքը
1. Ձեր սեռը	
☐ Ար	76
☐ Իգ	75
2. Տարիքային խումբը	
☐ 20-30	30
☐ 30-40	40
☐ 40-50	50
☐ 50+	31
3. Զբաղեցրած պաշտոնը	
☐ Բարձրագույն	20
☐ Գլխավոր	40
☐ Առաջատար	46
☐ Կրտսեր	44
4. Մասնագիտական ուղղվածությունը (ըստ կրթության)	
☐ Տնտեսագիտական	30
☐ Տեխնիկական	24
☐ Բնական գիտություններ	18
☐ Իրավագիտություն	21
☐ Քաղաքագիտություն-սոցիոլոգիա	14
☐ Բանասիրական	20
☐ Այլ	22
5. Քաղաքացիական ծառայության աշխատանքային ստաժը	
☐ Մինչև 5 տարի	24
☐ 5-10 տարի	36
☐ 10-15 տարի	42
☐ 15-20 տարի	29
☐ 20 և ավել տարի	20

6. Աշխատանքից բավարարվածություն		
☐ Լիովին բավարարված եմ և կատարում եմ իմ աշխատանքը		19
☐ Մասնակիորեն է բավարարում, բայց սիրում եմ իմ աշխատանքը		31
☐ Կարող եմ ավելին, սակայն դրա պահանջ չկա		42
☐ Կարող եմ ավելին, սակայն անում եմ այնքան, որքանի համար վճարվում է		36
☐ Հարմար առիթի կամ տարբերակի դեպքում կփոխեմ աշխատանքը		23
7. Աշխատավարձից բավարարվածություն		
☐ Լիովին բավարարում է		20
☐ Մասամբ է բավարարում		69
☐ Չի բավարարում և դիմում եմ հարազատների օգնությանը		62
8. Ձեր կատարած աշխատանքն ու աշխատավարձը համարժեք են թե ոչ		
☐ Աշխատավարձը և կատարված աշխատանքը համարժեք են		34
☐ Ավելի շատ աշխատում եմ, քիչ վարձատրվում		38
☐ Աշխատավարձը ցածր է, բայց նաև քիչ եմ աշխատում		41
☐ Որակավորումս ավելի բարձր աշխատանք կատարելու հնարավորություն է տալիս, սակայն դրա պահանջ չկա		38
9. Ի՞նչը կստիպեր, որ ավելի լավ աշխատեիք		
☐ Բարձր աշխատավարձը և կենցաղային խնդիրների պակասը		52
☐ Աշխատողների իրավահավասար կարգավիճակը		33
☐ Աշխատանքային հաջողությունների համար գնահատված լինելը, պարգևները		31
☐ Ավելի թղթաբանության և գործառույթների պակասը		35
10. Ի՞նչը կփոխեիք ձեր աշխատանքում կամ աշխատավայրում		
☐ Աշխատանքի վայրը /պետական մարմին, աշխարհագրական տեղ/		22
☐ Աշխատանքի ծանրաբեռնվածությունը և ֆունկցիոնալ բաշխումը		38
☐ Աշխատանքային օրվա տևողությունը		21
☐ Աշխատավարձը		49
☐ Աշխատողներին /ղեկավարներին կամ ենթականերին/		21