

ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՉՈՔԱՆՅԱՆ ՄԱՐԻՆԵ ԱԶԱՏԻ

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

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

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ-2018

Ատենախոսության թեման հաստատվել է ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտում

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Գաբրիելյան Բելլա Վալերիի

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Զաքարյան Արարատ Եղիշեի

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Խաչատրյան Վիլեն Վիկտորի

Առաջատար կազմակերպություն՝

**Հայաստանի ազգային ագրարային
համալսարան**

Պաշտպանությունը կայանալու է 2018թ. հունիսի 7-ին, ժամը 15⁰⁰-ին Եվրոպական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի տնտեսագիտության թիվ 060 մասնագիտական խորհրդի նիստում

Հասցեն՝ ՀՀ, 0037, ք. Երևան, Դավիթ Անհաղթի 10

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Եվրոպական համալսարանի գրադարանում

Սեղմագիրն առաքված է 2018թ. մայիսի 7-ին:

**060 մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար՝**

տնտեսագիտության թեկնածու,
դոցենտ **Ավետիսյան Լ. Ա.**

ԱՏԵՆԱՆՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

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 ծառայություններ:

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 համար: Այլ կերպ ասած, հանրային ծառայողները պետության գործառույթներն իրականացնողներն են:

Առանձին հասարակություններում մարդիկ տարբեր կերպ են վերաբերում 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: Մյուս կողմից որակյալ և արդյունավետ աշխատողները դժվար թե համաձայնեն 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 որոշակի 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 նկատառումներով 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, ՀՀ ԱՎԾ, 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:

Արենախոսության 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 շահադրամանն 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:

Հեղազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտի ատենախոսությունների նախնական փորձաքննությունների հանձնաժողովի նիստում, իսկ առանձին դրույթներ հրապարակվել են հեղինակի գիտական 6 հոդվածներում:

Արենախոսության 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 143 էջ:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության ներածությունում հիմնավորվել է ընտրված թեմայի արդիակա- նությունը, ներկայացվել են հետազոտության նպատակը, խնդիրները, օբյեկտը, առարկան, տրվել են տեսական, մեթոդաբանական ու տեղեկատվական հիմքերը, ձևակերպվել են ատենախոսության գիտական նորույթը, տեսական ու գործնական նշանակությունը, ներկայացվել է հետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները, կառուցվածքը և ծավալը:

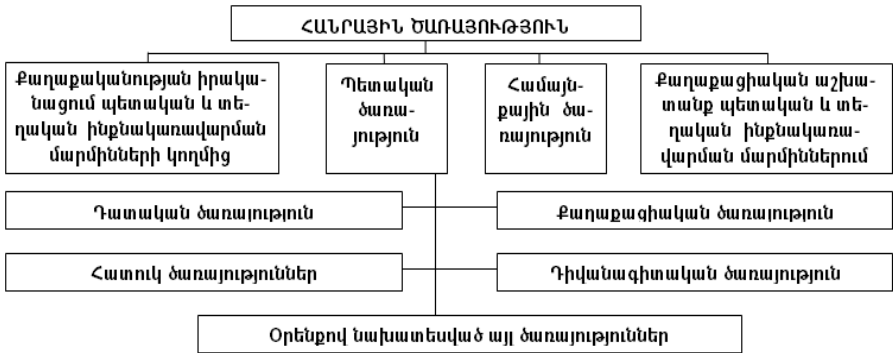
Ատենախոսության առաջին՝ «Հանրային ծառայության տեսական և մեթոդա-

բանական հիմքերը» գլխում անդրադարձ է կատարվել ՀՀ հանրային ծառայության համակարգում առանձին կառույցների ընդհանուր բնութագրերին, ներկայացվել են պետական ծառայության համակարգի կառավարման միջազգային փորձն ու դրա ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում, ինչպես նաև քննարկվել են քաղաքացիական ծառայության հիմնական սկզբունքները:

Հանրային ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որի նպատակն է պետական մարմիններում ծառայողների կողմից պետությանը վերապահված հանրային-իրավական գործառույթների իրականացումը: Սա 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»¹:

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, 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 ծառայություններ²: Իսկ համայնքային ծառայությունը ՀՀ օրենսդրությամբ ՏԻՄ-երին վերապահված խնդիրների և գործառույթների իրականացմանն ուղղված մասնագիտական գործունեություն է³:

Հիմք ընդունելով վերը նշվածները՝ կարող ենք կազմել ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի կառուցվածքը (գծապատկեր 1.):



Գծապատկեր 1. ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի կառուցվածքը⁴

¹ ՀՀ օրենքը Հանրային ծառայության մասին, հոդված 3, կետ 1, ՀՀՊՏ 2011.06.17/37(840)

² Նույն տեղում, կետ 3

³ Նույն տեղում, կետ 4

⁴ Գծապատկերը կազմված է հեղինակի կողմից

Ընդհանրապես բոլոր երկրների մասին խոսելիս, պարզության համար առավել հաճախ ծառայությունների այս խումբը բնորոշելու համար համակարգը կոչում ենք պետական ծառայություն, քանի որ այն իրականացվում է պետական մարմինների կողմից: Պետական ծառայության ոլորտում հարուստ փորձ ունեն Արևմտյան Եվրոպայի երկրները, որոնք առաջինը կանգնեցին պետական ծառայողների աշխատանքի գիտական կազմակերպման ուղու վրա⁵ և հետևաբար կարևոր է այս երկրների փորձի ուսումնասիրումը: Այդ երկրներում հաստատված պետական ծառայության համակարգի կայունությունը պայմանավորված է իրենց մասնագետների ունեցած փորձով⁶:

Ատենախոսության շրջանակներում հեղինակի կողմից ուսումնասիրվել են մի շարք երկրներում հանրային ծառայության կառավարման առանձնահատկությունները, որոնք ընդհանրացնելով կարելի է նշել, որ 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, գոյություն ունեն սովյալ ոլորտի իրավական կարգավորման որոշակի առանձնահատկություններ: Դա 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:

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:

Հանրային ծառայության արդյունավետությունը և միջազգային փորձի տեղայնացման հնարավորություններն ուսումնասիրելու համար հեղինակի կողմից առանձնացվել է քաղաքացիական ծառայությունը՝ որպես հանրային ծառայության այն մաս, որի վերաբերյալ տեղեկություններն առավել հասանելի են ու պետական անվտանգությանը սպառնացող տեղեկատվություն չեն պարունակում:

ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի պաշտոնական կայքում 20.10.2017թ. թարմացված տվյալներով 2015թ. դրությամբ քաղաքացիական ծառայողների թվաքանակը 6657 հոգի է՝ Ընդ որում, կանայք զբաղեցնում են քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոնների 16%-ը, գլխավոր պաշտոնների 47.4%-ը, առաջատար պաշտոնների 57.7%-ը և կրտսեր պաշտոնների 70%-ը: Սակայն շատ կարևոր է, որ քաղաքացիական ծառայության պաշտոններն անկախ են քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից:

Հեղինակի կարծիքով, առանց կադրային քաղաքականության կայունության համակարգի ներդրման քաղաքացիական ծառայության համակարգում հաջողության հասնելն իրատեսական չէ: Քննությունները, մրցույթը, հանձնաժողովը, քաղաքացիա-

⁵ Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада. – М., 2000, с. 3

⁶ Комментарии к Федеральным законам о государственной службе зарубежных стран. – М. 2000, с. 52

⁷ <http://csc.am/documents/statistics/01.pdf>, 14.10.2017թ.

կան որոշ իրավունքներից հրաժարվելը, կադրերի ճիշտ ռոտացիան (որի դեպքում կարիերայի աճը ուղղակիորեն կապված է որակավորման, նրա մակարդակի անընդհատ բարձրացման հետ)՝ դրա անհրաժեշտ պայմաններն են: Միայն 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 քաղաքացիական ծառայության համապատասխան մարմնի հետ և ուղղվում այնտեղ, որտեղ նրա փորձը, գիտելիքները, որակավորումը ամենից շատ են անհրաժեշտ:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «**Հանրային ծառայության կառավարումը**» գլխում վերլուծվել է հանրային ծառայության կառավարման համակարգն ու ներկայացվել են դրա վրա ազդող գործոնները, ներկայացվել է ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում պաշտոնների դասակարգման մեխանիզմը և քննարկվել են պետական ծառայության համակարգում կադրերի հավաքագրման ու ընտրության հիմնախնդիրները:

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 այլն:

Հանրային ծառայության կառավարման համակարգն ամբողջությամբ բնութագրվում է որպես բազմամակարդակ կառավարման համակարգ, որն ընդգրկում է հանրապետական և տարածքային պետական կառավարման մարմինները, որոնցից յուրաքանչյուրն իրենից ներկայացնում է ինքնուրույն հատուկ մարմինների ամբողջություն՝ իր կառուցվածքով և ենթակայությամբ:

Հանրային ծառայության կառավարումը գործի է դրվում կազմակերպական-կադրային մակարդակի միջոցով, հետևաբար այդ կառավարումը կարելի է դիտարկել որպես հատուկ ստեղծված պետական մարմինների գործունեություն: Իսկ հանրային ծառայության բարեփոխումների գործընթացն ուղղված է այդ ծառայության կառավարման որակի բարձրացմանը:

Հանրային ծառայությունը, ինչպես և քաղաքացիականը, իրականացվում է ծառայողների պաշտոնների միջոցով, որոնք 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 մակարդակից⁸:

Պաշտոնների խմբերից յուրաքանչյուրին առանձնահատուկ են այնպիսի հատկանիշներ, որոնք որոշում են համապատասխան խմբում պաշտոն զբաղեցնող ծառայողի իրավական վիճակը և որակական յուրահատկությունները⁹:

Ընդհանրացնելով պաշտոնների առանձնացման չափանիշները՝ կարելի է փաստել, որ բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող անձինք կարող են լուծել

⁸ ՀՀ օրենքը քաղաքացիական ծառայության մասին, հոդված 7, ՀՀՊՏ 2002.01.09/1(176):

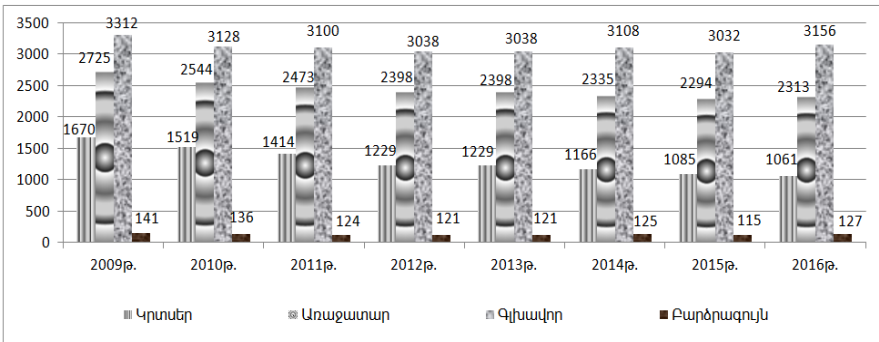
⁹ Եղյան Ռ.Շ., Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում - Եր.: ԵՊՀ հրատարակչություն, 2003, էջ 44:

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:

Անդրադառնալով քաղաքացիական ծառայության համակարգին, հեղինակը նշում 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: Սակայն ուսումնասիրելով ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հրապարակվող ցուցանիշները ակնհայտ է, որ գլխավոր և բարձրագույն պաշտոններում ծառայում են գրեթե նույն թվով ծառայողներ, որքան կրտսեր և առաջատար պաշտոններում (գծապատկեր 2):

Դա բացատրվում է նրանով, որ գլխավոր պաշտոնում ծառայելը չի նշանակում պարտադիր ունենալ որոշումներ կայացնելու իրավունք և հատկանիշ, իսկ քաղաքացիական ծառայողներին պաշտոնների նշանակելիս շնորհվում են նաև դասային աստիճաններ:

Ամեն դեպքում, բոլոր համակարգերում կարևորելով կազմակերպման ճիշտ սկզբունքները, օպտիմալ համակարգերը և գործընթացները, պետք է նկատել, որ 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 կարգերի հավաքագրման և ընտրության պլանավորումը:



Գծապատկեր 2. Հանրային ծառայողների թվի շարժը 2009-2016թթ. ըստ պաշտոնների¹⁰

Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության համակարգի ներդրումից հետո թափուր պաշտոնների համալրման նպատակով սկսեցին ներդնել մրցութային

¹⁰ <http://csc.am/documents/statistics/11.pdf>, 25.09.2017թ.

մեխանիզմը, որն ինչպես ողջ աշխարհում, Հայաստանում ևս հանրային ծառայության բնորոշ գծերից է: Կիրառվում է նաև թափուր պաշտոնը զբաղեցնելու արտամրցութային կարգը, որի շնորհիվ ապահովվում է քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնում առաջխաղացումը¹¹:

Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հրապարակված վերջին վեց տարիների տվյալներով մրցութային մասնակցողների ընդհանուր թվաքանակը միայն 2011 թվականին է անկում արձանագրել, 2014 թվականին գրեթե նույնն է մնացել, ինչ նախորդ տարում, իսկ մնացած դեպքերում աճ է արձանագրվել:

Հետաքրքրական է, որ մրցութային համար դիմողների և մրցութի հաղթողների տեսակարար կշիռը թե՛ առաջատար, թե՛ գլխավոր, և թե՛ բարձրագույն պաշտոնների հավակնորդների խմբերում բարձր է 82%-ից, կամ, այլ կերպ ասած, բոլոր պաշտոնների մակարդակներում յուրաքանչյուր 100 դիմորդներից անվազն 82-ը հաղթահարում են մրցութի պահանջները¹²:

Դիմող 12205 քաղաքացիներից մրցութային մասնակցել են 7748-ը, իսկ 4457 քաղաքացի չի մասնակցել: 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 մրցութը:

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 մակարդակ¹³:

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 գործառնություններ իրականացնող պաշտոններ զբաղեցնելու հետ): Քաղաքացիները մեծամասամբ նախ ընտրում են ՀՀ Արդարադատության նախարարության, ՀՀ Կառավարության կամ ՀՀ Նախագահի աշխատակազմի պաշտոնները:

Սա, 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

¹¹ «Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի. 100 փաստարկ» ձեռնարկ, Մ.Բաղայան, Ա.Պետրոսյան, Ա.Նազարյան, Երևան – 2005, էջ 12

¹² <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, 25.09.2017թ.

¹³ <http://csc.am/documents/statistics/15.pdf>, 14.10.2017թ.

բավարար մակարդակ ունենալու պատճառով գոյություն ունի կադրերի լուրջ պակաս¹⁴:

Հեղինակի 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: Այլ կերպ ասած, հարկ է վերանայել ուսումնական հաստատությունների մասնագիտությունների ցանկը և համապատասխանեցնել քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների իրական պահանջարկին: Բացի այդ, դեռևս օրենսդրորեն սահմանված չէ, թե ինչ կրթություն է անհրաժեշտ որոշակի մասնագիտության պաշտոն զբաղեցնելու համար:

Ատենախոսության երրորդ՝ «**ՀՀ քաղաքացիական ծառայության կադրային քաղաքականության բարելավման ուղիները**» գլխում քննարկվել ու ներկայացվել են քաղաքացիական ծառայողների գործունեության բարելավման հիմքերը, ներկայացվել են հանրային ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման չափանիշներն ու ուղղությունները, ինչպես նաև քննարկվել ու առաջ են քաշվել քաղաքացիական ծառայության համակարգում աշխատանքի վարձատրության բարելավման մոտեցումներ:

Հանրային ծառայությունը որպես գործունեության տեսակ գործունեության բարելավման ու առավել արդյունավետ դարձնելու աշխատանքների անընդհատ կարիք ունի:

Այս իմաստով մեծ կարևորություն ունի հանրային ծառայողների վերապատրաստումը: 2003-2015թթ. ընթացքում Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը կազմակերպել է ընդհանուր հաշվով թվով 26445 քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման գործընթացը, որոնցից 45%-ը կամ թվով 11726-ը գլխավոր մասնագետներ, թվով 9076-ը կամ 34%-ը առաջատար մասնագետներ, 19%-ը կամ թվով 5103-ը կրտսեր մասնագետներ և թվով 540 քաղաքացիական ծառայող կամ 2%-ը բարձրագույն պաշտոն ունեցող մասնագետներ¹⁵:

Սակայն 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 ծառայությունում առաջխաղացման համար: Միայն զբաղվածության կայունություն, առաջխաղացման իրավական ապահովված հնարավորություն և նմանատիպ այլ գործոնների առկայությունը կարող է մասնավոր հատվածի աճող մրցակցությանը դիմակայելու հնարավորություն տալ¹⁶:

Կարևոր է, որ հանրային ծառայության համակարգում հստակ լինեն առաջ խաղացման և աշխատանքի վարձատրության բարձրացման խնդիրները: Հենց այստեղ է, որ ղեկավար անձնակազմի սուբյեկտիվ կարծիքն ու վերաբերմունքը կարող են խոչնդոտել:

¹⁴ Овсянко Д.М., Государственная служба Российской Федерации: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2005, с. 61

¹⁵ Ըստ ՀՀ ՔՕԽ համապատասխան վիճակագրության՝ <http://csc.am/documents/statistics/29.pdf>, 25.09.2017թ.

¹⁶ Ноздрачев А.Ф., Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: "Статус", 1999, с.298

մասնագիտական առաջխաղացումը կարող է բացառապես կախված լինել որևէ պաշտոնում նշանակելու իրավասություն ունեցողի անձնական վերաբերմունքից և ոչ թե մասնագիտական որակներից: Հանրային ծառայողների շահադրժման և արդյունավետության բարձրացման խնդիրը ճիշտ լուծելու համար անհրաժեշտ է վերլուծելով անձնակազմի պահանջները, մշակել յուրաքանչյուր աշխատակցի համար կենտրոնացված շահադրժման համակարգ:

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

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 քաղաքացիական ծառայողի տվյալ կիսամյակի կատարողականի գնահատում: Սակայն կարծում ենք կատարողականի գնահատումը պետք է արվի ոչ թե օրենքից բխող մեկնաբանությամբ գործառույթ իրականացնելու համար, այլ որպես շահադրժման մեխանիզմ, որի արդյունքում կարող են առաջանալ մասնագիտական առաջընթացի, աշխատավարձի բարձրացման և նման այլ իրավիճակներ:

Ընդհանուր առմամբ 2010-2015թթ. ընթացքում ատեստավորում են անցել թվով 10247 քաղաքացիական ծառայողներ, որի արդյունքում զբաղեցրած պաշտոնին չհամապատասխանողների ու զբաղեցրած պաշտոններից ազատվողների թիվը կազմում է թվով 160¹⁷:

Ատեստավորումը և վերապատրաստումներին հաջորդող ամփոփիչ գնահատումը՝ որպես շահադրժող համակարգ, օգնում են քաղաքացիական ծառայողներին իրենց գործունեությունն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով, ձգտել իրենց գիտելիքների խորացմանը, տիրապետել իրենց ոլորտին առնչվող ողջ տեղեկատվական դաշտին:

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:

Քաղաքացիական ծառայողների առավելագույն բազային աշխատավարձը 2005-2016թթ. ընթացքում 15600 դրամից բարձրացել է մինչև 66000 դրամ, այսինքն մոտ 4.2 անգամ ավելացել է¹⁸: Սա, ըստ էության, վատ ցուցանիշ չէ և ապահովվել է կայուն, աստիճանական աճ (աղյուսակ 1.):

Չնայած դրան, սակայն, նկատելի չեն քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման միտումներ՝ պայմանավորված այդ բարձրացմամբ:

¹⁷ <http://csc.am/documents/statistics/16.pdf>, 17.10.2017թ.

¹⁸ Ըստ նախարարությունների կողմից տրամադրված տվյալների՝ միևնույն պաշտոնների տարբեր մարմիններում ծառայողների միջին ամսեկան աշխատավարձը կարող է տարբերվել 5-15000 դրամով:

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

Աղյուսակ 1. Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության նվազագույն, առավելագույն և միջին մակարդակները 2016թ. դրությամբ (ամսական) և դրանց աճը 2005թ. համեմատությամբ (%)¹⁹

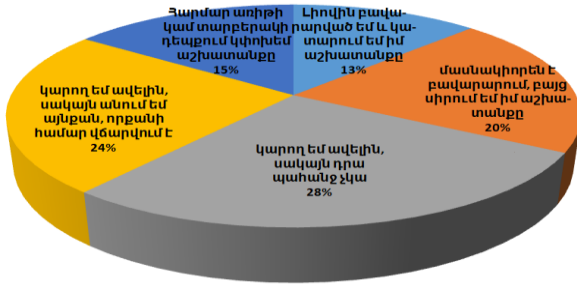
Աշխատավարձի չափը	Նվազագույն չափը	Առավելագույն չափը	Միջին չափը
Նվազագույն աշխատավարձ/ դրամ/	66000	305360	180180
Աճը 2005թ. համեմատությամբ, %-ներով	23.6%	8.6%	10.9%
Առավելագույն աշխատավարձ/դրամ/	110880	636900	373890
Աճը 2005թ. համեմատությամբ, %-ներով	65.1%	23.6%	29.8%
Միջին աշխատավարձ /դրամ/	239800	359700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

Հանրային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգի գնահատման նպատակով մեր կողմից կազմակերպվել է թվով 38 պետական մարմիններում աշխատող 151 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:

Հարցաթերթիկը²⁰ կազմված է 10 հարցերից, որպեսզի շատ ժամանակ չպահանջվի և չխուսափեն պատասխանելուց: Բոլոր հարցերը փակ հարցեր են և ունեն հստակ տարբերակներ: Հարցման արդյունքները սեռ, տարիք, աշխատանքային ստաժ ճշգրտող հարցումներից բացի ևս անսպասելի չեն և ունեն հետևյալ մոտավոր պատկերը (գծապատկերներ 3., 4.):

¹⁹ Հաշվարկի հիմքում բազային աշխատավարձի չափն է և «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված գործակիցները

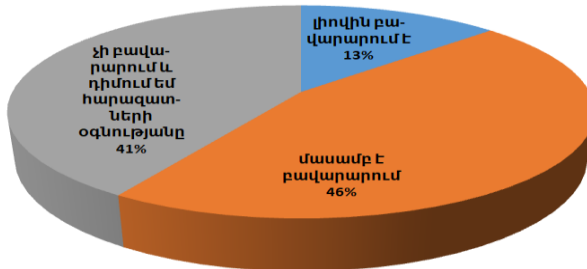
²⁰ Հարցաթերթիկը մշակվել է հեղինակի կողմից և հարցումն իրականացվել է, բանավոր հարցումների, պետական տարբեր մարմիններում հարցաթերթիկները բաժանելու և սոցիալական ցանցերում ծանոթեորին բաժանելու միջոցով



Գծապատկեր 3. Աշխատանքից բավարարվածության գնահատականը²¹

Սրանք, իրականում բավականին վտանգավոր արդյունքներ են պետական ծառայության տեսանկյունից, որովհետև իրենց աշխատանքից բավարարված են հարցվողների միայն 13%-ը, կամ որ նույնն է՝ 151 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 աշխատանքի այն մասը, որը պահանջվում է:



Գծապատկեր 4. Քաղաքացիական ծառայողների՝ աշխատավարձից բավարարվածության աստիճանը

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:

Ստացվում է, որ գործնականում աշխատավարձը լիովին չի բավարարում պետական

²¹ Գծապատկերներ 3 և 4 կազմվել են հեղինակի կողմից

ծառայության համակարգերում աշխատողներին (միայն հարցվածների 13%-ին կամ մոտ 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 կա՛մ այլ աշխատանքի տեղափոխվելու, կա՛մ արտագնա աշխատանքի մեկնելու համար:

Հարցին, թե համարժեք են արդյոք կատարված աշխատանքն ու ստացված աշխատավարձը, հարցվողների միայն 28%-ն է դրական պատասխանել: 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 պահանջը չկա: Իսկ 27% հարցվողներ նշում են, որ աշխատավարձը ցածր է, սակայն նաև քիչ են աշխատում:

Ակնհայտ է, որ 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:

Ելնելով քաղաքացիական ծառայողների կարծիքներից՝ կարելի է եզրակացնել, որ աշխատանքի վարձատրությունը կատարելագործման կարիք ունի, քանի որ բարձրացնելով պաշտոնային դրույքաչափերը՝ պայմաններ կստեղծվեն ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում որակյալ կադրեր ներգրավելու համար՝ 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: Հետևաբար պետք է քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման մեխանիզմները փոփոխել:

Հեղինակը նշում է, որ 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 գործառնությունների շրջանակը և դետալացնել յուրաքանչյուր կոնկրետ գործողության հստակ մեխանիզմներն ու գործառնություններից բխող յուրաքանչյուր քայլ,
- Երկրորդ քայլով անհրաժեշտ է առանձնացված գործառնությունների շրջանակներում յուրաքանչյուր կառուցվածքային միավորի ու ստորաբաժանման համար կազմել աշխատանքային ծրագիր, որտեղ հստակ ներկայացված կլինեն համապատասխան մարմնի առջև դրված նպատակներն ու խնդիրները,
- Մյուս քայլով անհրաժեշտ է ներկայացնել յուրաքանչյուր աշխատանքի կատարման, գործառնության իրականացման համար ռեսուրսների բաշխման և օգտագործման խնդիրները, հստակեցնել կատարվող աշխատանքի արդյունքը, մատնանշել աշխատանքների արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող ուղիներն ու գործոնները,
- Հաջորդիվ անհրաժեշտ է մշակել աշխատանքի կատարողականի գնահատման համակարգ, որը հնարավորություն կտա համապատասխան մարմնին հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովել ծրագրով նախատեսված աշխատանքները ժամանակին, ամբողջ ծավալով և պատշաճ որակով իրականացում:

Այս քայլերի արդյունքում հնարավոր կլինի ապահովել պետական իշխանության մարմնի գործառնությունների 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 շահադրման մեխանիզմներ ևս:

Աշխատավարձերի բարձրացումը ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ամենակարևոր տարրերից մեկն է: Սակայն նույնիսկ այս պարագայում աշխատավարձի ուղղակի բարձրացմանը չպետք է վերագրել շահադրման անսահմանափակ հնարավորություններ, քանի որ գործնականում աշխատավարձի նույնիսկ շատ բարձր չափը չի երաշխավորում նրա շահադրող դերի համարժեք ան և առավել արդյունավետ աշխատանք: Հետևաբար քաղաքացիական ծառայողներին շահադրման գործում կարևոր են նաև այլ երաշխիքները (օրինակ՝ սոցիալական երաշխիքներ):

Այս նպատակով, եթե փորձենք շարունակել համակարգն արդյունավետ դարձնելուն ուղղված քայլերը, հաջորդիվ անհրաժեշտ է հստակեցնել նաև յուրաքանչյուր գործառնություն իրականացնելու համար անհրաժեշտ կադրերի թվաքանակը, յուրաքանչյուրի վարձատրության չափը, գործառնությամբ 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 շահադրմանը, 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:

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

1. 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:
2. Արևմուտքի 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:
3. Հանրային ծառայողների մեծ մասը չունի հանրային (պետական, քաղաքացիական) ծառայողի մասնագիտական որակավորում: Հանրային ծառայող կադրերի պատրաստումը հանրային ծառայության համակարգի կատարելագործման հիմքն է, հետևաբար առաջարկվում է լուրջ ուշադրություն դարձնել բուհերում կադրերի թվի և որակի պլանավորման գործընթացին:
4. Առանձին մասնագիտություններ ով 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: 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:
5. Հեղինակի կողմից մշակվել է քաղաքացիական ծառայության կառավարման մոդել և հիմնավորվել քաղաքացիական ծառայության կառավարման մեխանիզմի տարրերի (տեսական, նորմատիվ-իրավական, կազմակերպական-կադրային և տեխնոլոգիական) միասնականության անհրաժեշտությունը: Ըստ այդմ անհրաժեշտ է կառավարումն իրականացնել երեք հիմնական փոխկապակցված ուղղություններով՝ կառավարման ռազմավարության ու մարտավարության որոշում, կառավարման իրականացում ըստ նպատակային մեթոդաբանության և կազմակերպական կառուցվածքների ու գործողությունների կանոնակարգերի նախագծում:
6. 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:
7. Մրցույթների և ատեստավորման գործընթացների արդյունավետ իրականացման նպատակով կարևորում ենք մրցույթային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամների ճիշտ ընտրությունը (ընտրել այնպիսի անձանց, ովքեր տեղյակ են քաղաքացիական ծառայության համակարգին, նրանում տեղի ունեցող փոփոխություններին կամ ակտիվ մասնակցությունունեն համակարգում տեղի ունեցող գործընթացներին և անտարբեր չեն այն այն ամենի նկատմամբ, ինչն առնչվում է քաղաքացիական ծառայության հետ),
8. 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:
9. Քաղաքացիական ծառայության համակարգի արդյունավետության բարձրացման համար կարևորում ենք կադրերի պարտադիր ուսուցումն ու զարգացումը: 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, կիրառելով ուսուցման ավելի արդյունավետ մեթոդներ՝ քննարկումներ, գործարար խաղեր, իրավիճակային վերլուծություններ և այլն: Անհրաժեշտ է նաև զարգացնել քաղաքացիական ծառայողների նախաձեռնելու հմտությունները և ունակությունները:
10. Քաղաքացիական ծառայողների գործարար որակների և մասնագիտական արժանիքների հիման վրա կատարվող առաջխաղացումը մեծ դեր ունի համակարգի հեղինակությունն ու աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Սակայն իրական կյանքում հավասար իրավունքները հաճախ հավասար հնարավորություններ չեն ապահովում: Այդ պատճառով առաջ է քաշվում աշխատանքի կատարողականի ներդրման անհրաժեշտությունը: Հետևաբար, անհրաժեշտ է մշակել աշխատանքի կատարողականների գնահատման համակարգ, որը հնարավորություն կտա համապատասխան մարմնին հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովել աշխատանքային ծրագրով նախատեսված աշխատանքների՝ ժամանակին, ամբողջ ծավալով և պատշաճ որակով իրականացումը:

11. 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 (ադապտացման) հետ կապված ընթացակարգեր և զարգացնել կորպորատիվ մտածելակերպը:

12. Կադրերի ռեզերվի հետ կապված խնդիրները վերացնելու համար անհրաժեշտ են այդ ռեզերվում գտնվող անձանց հետ անհատական աշխատանքի ծրագրեր (օրինակ՝ գործարար խաղեր, սոցիալ-հոգեբանական ուսումնասիրություններ), որոնց արդյունքում կապահովվի վերջիններիս որակավորման բարձրացում:

13. Համակարգի թափանցիկությունն ու հրապարակայնությունը, ինչպես և որոշ ընթացակարգերում օբյեկտիվությունն ապահովելու նպատակով ՔՕԾՆ-ը 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, որպեսզի չափվի պետական իշխանության արդյունավետությունը, ապահովվի 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 համարել 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:

Ատենախոսության հիմնական դրոյթներն ու ստացված արդյունքները արտացոլվել են հեղինակի հետևյալ հրապարակումներում.

1. Չոբանյան Մ. Ա., «Հանրային ծառայության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման ուղիները ՀՀ-ում», Հայաստան, Ֆինանսներ և էկոնոմիկա 11-12 (195-196), Երևան, 2016, էջ 22-25
2. Չոբանյան Մ. Ա., «Քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների դասակարգումը Հայաստանում», Երևանի Ա. Շիրակացի միջազգային հարաբերությունների համալսարան, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները. Գիտական հոդվածների ժողովածու- 1(24), Երևան, 2017, էջ 267-274
3. Չոբանյան Մ. Ա., «Քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգը»,

Երևանի Ա. Շիրակացի միջազգային հարաբերությունների համալսարան, ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները գիտական հոդվածների ժողովածու- 1(24), Երևան, 2017, էջ 275-279

4. Չոբանյան Մ. Ա., Գաբրիելյան Բ.Վ., «Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման խնդիրները», «Այլընտրանք» գիտական հանդես №3, Երևան, 2017թ, էջ 114-120
5. Չոբանյան Մ. Ա., «Պետական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խնդիրները», «Այլընտրանք» գիտական հանդես №3, Երևան, 2017թ, էջ 121-130
6. Chobanyan M. A., Gabrielyan B.V., «Issues of staff recruitment and selection in the state service», International Journal of Innovative Technologies in Economy 4(10), Warsaw, October 2017, pp. 3-7

ЧОБАНЯН МАРИНЕ АЗАТОВНА

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 08.00.02- "Экономика, управление
хозяйством и его сферами"**

**Защита диссертации состоится 7-ого июня 2018г. в 15⁰⁰ на заседании
специализированного совета по экономике 060 ВАК РА, действующего
при Европейском университете по адресу:
РА, 0037, Ереван, ул. Давида Анахта 10**

РЕЗЮМЕ

При предоставлении общественных услуг, с целью осуществления своих функций, важнейшими шагами государства должны быть работы, направленные на повышение эффективности, с наименьшим использованием средств и трудовых ресурсов. Однако высококвалифицированные и эффективные работники вряд ли согласятся работать с низкой заработной платой, и выходит, что, с одной стороны, государство должно стремиться к сокращению расходов, а с другой стороны, оно должно повысить зарплаты и другие расходы, чтобы система работала эффективно.

Эта проблема относится к ряду тех проблем, которые требуют бесконечных решений, и в зависимости от промежутка времени могут иметь различные подходы для их решения. Актуальность данной диссертационной темы обусловлена необходимостью решения именно этой проблемы, и исходя из этого в работе была сделана попытка изложить некоторые аспекты и подходы относительно повышения эффективности деятельности публичных служб.

Основная цель исследования заключается в выявлении основных направлений и подходов по совершенствованию системы оплаты труда публичных служащих.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе предложены и даны решения нижеследующих задач:

- исследовать общие аспекты и особенности публичной службы в Республике Армения;
- изучить международный опыт государственной службы и возможность его применения в Армении;
- исследовать основные принципы государственной службы РА, проанализировать систему управления публичной службы РА и воздействующие на нее факторы;
- исследовать систему классификации должностей гражданской службы

- и основы оплаты групп должностей;
- исследовать особенности процесса найма кадров и проблемы отбора кадров на соответствующие должности;
- проанализировать основные негативные аспекты работы государственных служащих и основы их усовершенствования;
- исследовать и выявить критерии и направления по повышению эффективности работы публичных служащих;
- изучить возможности совершенствования оплаты труда в системе гражданской службы.

Научная новизна диссертации обусловлена предложенной целью и задачами. В данной работе представлены результаты анализа основных подходов, направленных на улучшение системы оплаты труда публичных служащих. Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

- были выявлены основные недостатки системы публичной службы и деятельности персонала; разработаны меры по их улучшению;
- были подняты основные проблемы кадровой политики государственной службы и эффективности работы государственных служащих; разработаны подходы для нейтрализации их негативного воздействия;
- были выявлены факторы, влияющие на оплату труда публичных служащих в РА, на основе которых были предложены подходы и возможности, способствующие мотивации сотрудников и повышению эффективности их работы.

CHOBANYAN MARINE AZAT

THE DIRECTIONS OF THE IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF LABOR REMUNERATION OF PUBLIC SERVANTS

The abstract of the thesis for receiving the scientific degree of Doctor of Economics in the speciality of 08.00.02 “Economics, Management of Economy and its Sectors”.

**The defense of the thesis will take place on the 7th of June 2018, at 3:00 p.m., at 060 Council of Economics of the Supreme Certifying Commission of the Republic of Armenia at European University:
10 Davit Anhaght str., 0037, Yerevan, RA**

ABSTRACT

While providing public service, the state should do such steps that will be able to increase the efficiency of the work so that it can do its functions using as few resources and manpower as possible. However, high-skilled and efficient workers will hardly agree to work under low-pay conditions, and it turns out that on the one hand the state should strive to reduce costs to make the work efficient, and on the other hand, it should raise salaries and other costs to make the system work effectively.

This problem is in the range of such issues that need endless solutions, and there might be different solutions at different times. The relevance of the thesis topic is conditioned by the need to address this issue and an attempt has been made to outline some aspects and approaches to improve the efficiency of public service work.

The main purpose of the survey is to identify the main directions and approaches to improve the wage system of the public service.

In accordance with the purpose of the thesis the following problems were posed and solved:

- research the general aspects and peculiarities of public service in the Republic of Armenia;
- research the international experience of state service and the possibility of its application in Armenia;
- research the basic principles of the public service of the RA, analyze the management system and the factors influencing it,
- research the classification system of the civil service and the basis for the officials' payment;
- research the peculiarities of the staff recruitment process and the problems in recruiting for certain positions;
- analyze the main negative aspects of the work of civil servants and opportunities for improvement;

- research and identify the criteria and directions for improving the efficiency of public servants' work;
- research the possibilities of the improvement in wages of the civil service system.

The scientific novelty of the thesis is conditioned by the proposed goal and tasks. The thesis presents the results of an analysis of the main approaches aimed at improving the remuneration system for the employees of the public service. The scientific novelty of the results of the research is as follows:

- the main shortcomings of public service system and the employees activities have been revealed; special ways for their improvements have been developed;
- the main issues of the staffing policy and public servants of the state service, the main problems of their work effectiveness which proceed from above mentioned have been raised and the approaches to neutralize their negative influence have been developed;
- factors influencing on the payment of public servants in RA were identified, based on which the approaches and opportunities promoting the employees' motivation and raising the efficiency of work have been revealed.