



SIGMA
**Support for Improvement in
 Governance and Management**
 A joint initiative of the OECD and the European
 Union, principally financed by the EU

**CIVIL SERVICE
 COUNCIL OF THE
 REPUBLIC OF ARMENIA**

**Հ Հ ք աղ աք աց ի սկ ան ծ առ այ ու թ յ ան հ ամ սկ աք գ ի
 հ ամ ալ ր մ ան առ կ ա հ ի մ ն ախն դ ի ր ն ե ր ն ու լ ու ծ մ ան
 ե դ ան սկ ն ե ր ը**

**Ձեկուցող՝ Մ.Յ ԱԶԵՐՅԱՆ
 Հ Հ ՔԾԽ ԱՇԽԱՏ ԱԿՄԱԶՄԻ ՂԵԿԱՎԱՐ**

ՀՀ հանրային ոլորտի բարեփոխումների համակարգում շրջադարձային էր «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումն ու կիրարկումը:

Քաղծառայության, իբրև պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների կարևորագույն բաղադրիչներից մեկի ներդրման նպատակն է բարձրացնել պետական կառավարման արդյունավետությունը՝ համակարգը համալրելով քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ, արհեստավարժ, մասնագիտական և բարոյական բարձր հատկանիշներով օժտված պատասխանատու կադրերով, որոնք ընդունակ կլինեն ապահովել ժողովրդավարական պետության կայացումը:

Այսօր հրատապ է անձնակազմի ձևավորման նոր արժեհամակարգի ներդրումը, կադրերի հավաքագրման, ընտրության նոր մոտեցումների, նոր սկզբունքների կիրառումը, թեկնածուներին ներկայացվող պահանջների, նրանց մասնագիտական և բարոյական որակների գնահատման մեթոդների փոփոխումը, կողմնորոշումը դեպի անձի գործնական հմտություններն ու կարողությունները, ծառայողական վարքի նորմերը: Քաղաքացիական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը ըստ էության սահմանում է քաղաքացիական ծառայողների պրոֆեսիոնալ հավաքագրման և

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union, and do not necessarily reflect the views of the OECD and its Member countries or of the beneficiary countries participating in the SIGMA Programme.

ընտրության պահանջ: Հասարակության և պետության համար կարևոր է, որ ծառայողի մասնագիտական պատրաստվածությունը, ունակություններն ու վարքականոնները համապատասխանեն քաղաքացիական ծառայության պահանջներին:

Այսօր համակարգը կարիք ունի նման կադրերի, որոնք քիչ չեն, պարզապես անհրաժեշտ է մշակել համապատասխան կառուցակարգեր, նրանց՝ պետական հատված ներգրավելու և մասնագիտական աճն ապահովելու համար: Այստեղ խոսքը չի գնում կադրերի հավաքագրման գոյություն ունեցող եղանակները ձևափոխելու և բարելավելու մասին, այլ անհրաժեշտ է ձևավորել կադրերի հավաքագրման նոր, գիտականորեն հիմնավորված, ժամանակակից պահանջները բավարարող և բացահայտող համակարգ, որի համար անհրաժեշտ կլինի ինչպես վերլուծել համակարգի նախկին իրավիճակը, այնպես էլ գնահատել ներկան և բարեփոխումներն իրականացնել համաշխարհային տեղեկանքներին համաքայլ:

Ժողովրդավարական բարեփոխումների առաջին փուլում, պետական ծառայության մշակված հայեցակարգի և անձնակազմի կառավարման համապատասխան ինստիտուտների բացակայության պայմաններում հանրապետության պետական համակարգի համալրումն իրականացվում էր կադրերի հավաքագրման չկանոնակարգված մեխանիզմներով, որն էլ բացասաբար էր անդրադառնում պետական կառավարման արդյունավետության վրա:

Քաղծառայության համակարգը, իր գոյության 7 տարիների ընթացքում անցել է ներդրման/ձևավորման, կայացման և զարգացման փուլերի միջով, որոնք, կախված ժամանակի պահանջներից և առաջադրված խնդիրներից, թելադրել են համակարգի համալրման խնդրի լուծման տարբեր մեթոդներ և մոտեցումներ:

Եթե գործունեության սկզբնական շրջանում համակարգի գերխնդիրն էր արմատախիլ անել պետական ծառայության համակարգի վերաբերյալ ձևավորված կարծրատիպերը, կանոնակարգել համակարգի իրավասոցիալական դաշտը, օպտիմալացել կադրային ռեսուրսները՝ այն անցկացնելով վարչաիրավական չափորոշիչների միջով, ինչպես նաև հասարակությանը տեղեկացնել և մասնակիցը դարձնել բարեփոխումների գործընթացին, ապա այսօր, ժամանակի հրամայականն է բարեփոխել քաղծառայության համակարգը՝ թիրախ դարձնելով բարձրորակ

կադրերի հավաքագրումը, ընտրությունը և նրանց մասնագիտական առաջընթացի և սոցիալական երաշխիքների ապահովումը:

Այսօր, համակարգում գործում է քաղծառայության թափուր պաշտոնների համալրման երկու՝ մրցութային և արտամրցութային եղանակներ: Համալրման գործընթացի կարևորագույն միջոց է հանդիսանում նաև ժամանակավոր թափուր պաշտոնների համալրման գործող մեխանիզմը՝ կադրերի ռեզերվի միջոցով: Համալրման այս եղանակները անցած տարիների ընթացում ապացուցել են իրենց կենսագործունեության արդյունավետությունն ու բացահայտել խոցելի կողմերը:

Փորձը ցույց է տալիս, որ համալրման գոյություն ունեցող մեթոդներն ու արժեքային կողմնորոշումներն արդեն չեն բավարարում կադրերի ընտրության և հավաքագրման ժամանակակից չափանիշներին, ավելին, տեղի է ունենում գործընթացների, գործող կառուցակարգերի և մեթոդների հնացման, անարդյունավետության, լճացման միտումներ:

Եթե համակարգի մեկնարկային փուլում օբյեկտիվ պատճառներով կանխատեսվում էր թափուր պաշտոնների առաջացման աճի միտում և այն գնահատվում էր որպես համակարգի ներդրման փուլի անխուսափելի պայման, ապա այսօր, համակարգի զարգացման փուլում, թափուր պաշտոնների առաջացման միտումները շարունակում են զարգանալ, չնայած այն հանգամանքին, որ համակարգի աշխատակազմերը վաղուց արդեն ձևավորել և համալրել են իրենց հիմնական կադրային ռեսուրսները:

Եթե համադրելու լինենք համապատասխան մարմիններից ստացված տեղեկությունները, ապա կարծանագրենք թափուր պաշտոնների, հետևաբար նաև հայտարարված մրցույթների և հաղթող ճանաչված անձանց քանակի կայուն աճ:

Տվյալներ համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների վերաբերյալ /ըստ տարիների/							
	2002-03	2004	2005	2006	2007	2008	2009 առաջին քառամսյակ
հայտարարված մրցույթ	993	1097	1342	1405	1357	992	314
կայացած մրցույթների թիվը	852	939	1126	1127	1102	803	274

չկայացած մրցույթների թիվը	141	158	216	278	255	189	40
դիմորդների քանակը	6271	6508	6415	6681	7064	5733	2098
մասնակիցների թիվը	3982	4074	3764	3907	4022	3325	1258
թեստավորման փուլն անցածների թիվը	3234	3297	2934	3016	3138	2547	984
հաղթող ճանաչվածների թիվը	1696	1873	1995	2068	2178	1787	677
հաղթող չճանաչվածների (մրց. թիվը)	108	125	150	120	131	88	18

Համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների վերաբերյալ (2002- առ 01.01.2009 թթ.) /ըստ պաշտոնների խմբերի/								
Համապատասխան խմբերի անվանումը	հայտարարված մրցույթ	կայացած մրցույթ-ների թիվը	չկայացած մրցույթների թիվը	դիմորդների քանակը	միլիոնի մասնակիցների թիվը	ցուցման արդյունքում անց են ցրված	ճանաչվել են	հաղթող չի ճանաչվել (մրց. թիվը)
բարձրագույն պաշտոններ	127	120	7	534	350	308	207	7
գլխավոր պաշտոններ	3165	2362	803	9354	5727	4653	3316	369
առաջատար պաշտոններ	2454	2065	389	9634	6078	4997	3536	242
կրտսեր պաշտոններ	1440	1402	38	19150	10919	8208	4528	104
Ընդամենը՝	7186	5949	1237	38672	23074	18166	11587	722

Եթե համակարգի գործունեության սկզբնական շրջանում կանխատեսելի և բնական էր թափուր պաշտոնների մեծ թիվը, ապա այսօր այն դիտարկվում է որպես շեղում զարգացման բնականոն ընթացքից և հանդիսանում համակարգի գնահատման բացասական ցուցանիշ: Թափուր պաշտոնների առաջացման հիմնական պատճառները պայմանավորված են մի կողմից համապատասխան մարմինների վերակազմակերպումներով, նոր գերատեսչությունների ստեղծմամբ, մյուս կողմից՝ կադրերի հոսունությամբ: Նշված իրավիճակը ահազանգ է այն մասին, որ անհրաժեշտ է սկզբունքային փոփոխություններ մտցել համակարգի զարգացման ներկա փուլում: Այսօր ոչ պակաս խնդիր է նաև մրցույթների արդյունքում համակարգի չհամալրվածության հարցը: Ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, մարմիններում առկա են թափուր պաշտոններ, որոնք

տարիներ շարունակ չեն համալրվում՝ դիմորդների բացակայության պատճառով: Դրանք հիմնականում առաջատար կամ գլխավոր պաշտոններ են, որոնց զբաղեցման համար օրենսդրությամբ և պաշտոնների անձնագրերով սահմանվում է համապատասխան ստաժի, մասնագիտական կրթության, օտար լեզուների և համակարգչային գիտելիքների իմացության պահանջներ:

Թափուր պաշտոնների քանակն ըստ տարիների				
պաշտոնների խումբը	2006	2007	2008	2009 առաջին քառամսյակ
բարձրագույն	16	21	35	7
գլխավոր	483	493	612	140
առաջատար	474	541	478	140
կրտսեր	381	333	346	67
ընդամենը՝	1352	1388	1471	354

Խնդիրն էլ ավելի սուր բնույթ է կրում մարզպետարանների աշխատակազմերում և գերատեսչությունների տարածքային (մարզային) ստորաբաժանումներում, որտեղ նույնիսկ մրցույթների 10 և ավելի հայտարարումից հետո դիմորդներ չեն գտնվում: Մասնագետների սղությունն զգացվում է հատկապես իրավաբանական, առողջապահական և ինժեներատեխնիկական կրթություն պահանջող թափուր պաշտոնների համալրման հարցում: Նշված պահանջներին բավարարող անձինք կամ չեն բավարարում օրենքով սահմանված համապատասխան ստաժի պահանջները, կամ նախընտրում են մասնագիտական գործունեությունն իրականացնել մասնավոր կառույցներում՝ հաշվի առնելով բարձր վարձատրելիության գործոնը: Նման իրավիճակներում մարմինները հաճախ ստիպված են լինում գլխավոր կամ առաջատար թափուր պաշտոնները փոխարինել ավելի ցածրերով, պահանջների ներկայացման շեմը նվազեցնելու նպատակով:

Կադրերի համալրման եղանակներից լայն տարածում է գտել նաև թափուր պաշտոնների նշանակման օրենսդրությամբ սահմանված արտամրցութային եղանակը: Նշեն, որ այս եղանակը գործում է 2005 թվականից և անցած չորս տարիների ընթացքում գրանցել է աճի տեմպեր:

Թափուր պաշտոններում արտամրցութային նշանակումներ					
տ	2005	2006	2007	2008	2009 առաջին քառամսյակ
բ.	109	189	194	170	56

Համալրման այս եղանակը թույլ է տալիս հնարավորինս խնայել ժամանակն ու նյութատեխնիկական ռեսուրսները և օրենքով սահմանված պահանջների բավարարման դեպքում քաղժառայողին 7-օրյա ժամկետում նշանակել պաշտոնում՝ ավելի դյուրին դարձնելով պաշտոնների համալրման գործընթացը և զգալիորեն բեռնաթափելով մարմիններում և Խորհրդում անցկացվող մրցույթների ծավալները:

Կադրերի համալրման համակարգում իր ուրույն տեղն ունի քաղժառայության կադրերի ռեզերվի ինստիտուտը, որի հիմնական նպատակը կայանում է համապատասխան մարմինների անխափան աշխատանքի ապահովման և քաղաքացիական ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու իրավունք ունեցող մասնագետներին համակարգ ներգրավելու մեջ: Տարիների փորձը ցույց է տալիս, որ համալրման այս ընթացակարգն արդարացնում է ստեղծման իր հիմնական նպատակը և ավելի ու ավելի վստահություն է ձեռք բերում քաղաքացիների մոտ: Պետք է նշել նաև, որ թափուր պաշտոնների մրցույթների համար դիմած քաղաքացիների զգալի մասը մասնակցում է տարբեր մարմիններում կազմակերպված մրցույթներին՝ հաղթող ճանաչվելու և կադրերի երկարաժամկետ ռեզերվում գրանցվելու նպատակով: Մասնակիցների գերակշիռ մաս են կազմում երիտասարդ, հիմնականում նորավարտ քաղաքացիները, որոնք կադրերի ռեզերվի միջոցով մեծ հնարավորություն են ստանում մտնել համակարգ և զբաղեցնել քաղժառայության ժամանակավոր թափուր պաշտոններ: Սա փոխշահավետ գործընթաց է թե քաղաքացիների, թե համապատասխան մարմինների համար, և լուծում է միանգամից մի քանի կարևորագույն խնդիր, այսպես.

- համապատասխան մարմինը լուծում է գործառույթների իրականացման անընդհատության և արդյունավետության խնդիրը՝ ժամանակավոր թափուր պաշտոնները համալրելով ռեզերվից ընտրված կադրերով.

- քաղաքացին ժամանակավոր պաշտոնավարման միջոցով հնարավորություն է ստանում ծանոթանալ քաղժառայության համակարգին և պաշտոնավարման առանձնահատկություններին.
- այն հնարավորություն է տալիս աշխատանքային փորձ չունեցող անձանց ձեռք բերել քաղաքացիական ծառայության համապատասխան ստաժ և հավակնել առավել բարձր պաշտոնների.
- ավելի հաճախ մրցույթի արդյունքում պաշտոնում նշանակվում է տվյալ պաշտոնը ժամկետային աշխատանքային պայմանագրով զբաղեցնող, գործունեության ընթացքում իրեն լավ դրսևորած անձը: *(Սա հանդիսանում է իր տեսակի մեջ կադրերի ընտրության և համալրման յուրահատուկ հնարավորություն):*

Ինչպես գիտենք, հանրային ոլորտի բարեփոխումների շրջանակներում տեղի ունեցող մարմինների վերակազմակերպումներն շատ հաճախ ուղեկցվում են հաստիքների կրճատմամբ, որը լուրջ խնդիր է ինչպես քաղժառայողների, այնպես էլ քաղժառայության պաշտոնները ժամկետային աշխատանքային պայմանագրերով զբաղեցնող անձանց համար: Վերակազմակերպումների արդյունքում քաղաքացիական ծառայողների ազատման հիմնական պատճառներից են դառնում աշխատողների ընդհանուր թվաքանակի փոփոխությունները, կառուցվածքային փոփոխությունները, ինչպես նաև քաղժառայողների կողմից պաշտոնների անվանացանկում նախատեսվող նոր պաշտոններ զբաղեցնելուց հրաժարվելու գործոնները: Օրենսդրությունը հնարավորություն է տալիս նման հիմքերի առկայության դեպքում քաղժառայողներին գրանցվել կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում՝ 6 ամիս ժամկետով պահպանելով քաղժառայության ստաժն ու վարձրատրությունը:

Այսպես, վերջին մեկ տարվա ընթացքում վերակազմակերպումների արդյունքում քաղժառայության պաշտոններից ազատվել և կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցվել է շուրջ 270 քաղժառայող: Հարկ է նշել, որ կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցված քաղժառայողների շուրջ 50%-ը ժամկետային աշխատանքային պայմանագրերով զբաղեցնում են համապատասխան մարմիններում առաջացած ժամանակավոր թափուր պաշտոնները և այդ թիվը տարեցտարի աճում է:

Տվյալներ կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցվածների և ռեզերվից ժամկետային աշխատանքային պայմանագրեր զբաղեցնողների վերաբերյալ							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
կադրերի ռեզերվում	կարճաժամկետ գրանցումներ	94	135	106	96	267	27
ժամկ. կնքում	աշխ. պայմանագրերի	21	55	10	30	125	15

Ուշագրավ է նաև այն, որ կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցված քաղծառայողների շուրջ 40 %-ը նախընտրում է մինչև սահմանված ժամկետի ավարտը գրանցված մնալ ռեզերվում և միայն վերջին մեկ ամսվա ընթացքում մասնակցել ժամանակավոր թափուր պաշտոնների համալրման գործընթացին՝ օգտվելով իրենց՝ ժամանակավոր թափուր պաշտոն զբաղեցնելու առաջնային նախապատվության իրավունքից: Այս մեթոդը թերևս հնարավորություն է տալիս քաղծառայողին մի քանի ամիս շարունակ ստանալ վարձատրություն՝ պահպանելով քաղծառայության ստաժը:

Կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվը հնարավորություն է տալիս նաև կարճաժամկետ ռեզերվից տվյալ թափուր պաշտոնը ժամկետային աշխատանքային պայմանագրով զբաղեցնող անձին Խորհրդի համաձայնությամբ արտամրցութային կարգով նշանակվել պաշտոնում: Արտամրցության նշանակման այս եղանակը վերջին 4 տարիների ընթացքում արդյունավետորեն կիրառվել և լայն տարածում է ստացել: Այսպես, եթե 2007 թ. համապատասխան մարմիններում վերոհիշյալ եղանակով կատարվել է 21 արտամրցութային նշանակում, ապա 2008 թ. այդ թիվն աճել է գրեթե 4 անգամ: Աճի միտում է նկատվում նաև ընթացիկ տարում (այս ցուցանիշները մասամբ պայմանավորված են նաև կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցվածների թվի աճով):

Կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվից ժամկետային աշխատանքային պայմանագրով զբաղեցնողի կողմից արտամրցութային նշանակումներ					
տ. թ.	2005	2006	2007	2008	2009 առաջին քառամսյակ
	58	36	23	80	47

Մարմիններն ավելի են շահագրգռված իրենց աշխատակազմերը համալրել վերակազմակերպումների արդյունքում պաշտոններից ազատված նախկին աշխատակիցներով, որոնք ունեն բնագավառին անհրաժեշտ փորձ և գիտելիքներ: Կարելի է ասել, որ կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվը մի կողմից ապահովում է համակարգում կադրերի հավաքագրման սահուն ընթացակարգ, մյուս կողմից հանդիսանում է որպես սոցիալական լուրջ երաշխիք:

Պետք է նշել սակայն, որ այս կառուցակարգերից գրեթե չեն օգտվում կարճաժամկետ ռեզերվում գրանցված մարզաբնակ քաղժառայողները, ինչը պայմանավորված է մարզային և տարածքային ստորաբաժանումներում ժամանակավոր թափուր պաշտոնների առաջացման սակավությամբ, ինչպես նաև տեղեկատվության պակասով:

Կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գործող կառուցակարգը հանդիսանում է քաղժառայողների սոցիալական երաշխիքներից մեկը, որն առավել քան արդյունավետ գործում է համակարգում՝ մեղմացնելով պաշտոններից ազատված քաղժառայողների աստիճանական ադապտացիան նոր կարգավիճակին, ինչպես նաև ստեղծում իրական հնարավորություններ նոր պաշտոններ զբաղեցնելու առումով:

Համակարգում կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ տարեցտարի աճում է մրցույթի դիմած քաղաքացիների թիվը, որն ինչպես նշվեց, պայմանավորված է քաղաքացիների՝ կադրերի երկարաժամկետ ռեզերվում գրանցվելու հետ: Սա նշանակում է, որ աստիճանաբար բարձրանում է քաղաքացիների իրավագիտակցությունը, և նրանք օգտագործում են ոչ միայն մրցույթի արդյունքում պաշտոնում նշանակվելու հնարավորությունը, այլ նաև օգտվում ժամանակավոր թափուր պաշտոն զբաղեցնելու իրենց իրավունքից:

Փորձը ցույց է տալիս, որ թե՛ համապատասխան մարմինները, թե՛ քաղաքացիները ավելի հաճախ են դիմում ռեզերվի միջոցով համալրման տարբերակին: Եթե վերջին տարիներին կադրերի ռեզերվից տարեկան ժամկետային աշխատանքային պայմանագրերով համալրվել են քաղժառայության շուրջ 150 պաշտոն, ապա միայն 2009 թ. անցած 4 ամիսների ընթացքում այդ թիվն արդեն իսկ հասել է 150-ի:

Կադրերի ռեզերվից ժամկետային աշխատանքային պայմանագրերի կնքման հաճախականությունը						
տ. ք	2004	2005	2006	2007	2008	2009 առաջին քառամսյակ
	145	169	146	151	149	142

Պետք է նշել սակայն, որ կադրերի ռեզերվում էլ է նկատվում ուռճացման միտում, որը կապված է նաև մրցույթների արդյունքում մեծաթիվ հաղթողների պարագայով: Ինչպես գիտենք, օրենսդրությունը թույլ է տալիս միևնույն անձին բազմիցս գրանցվել ռեզերվում, եթե առկա են գրանցման անհրաժեշտ հիմքերը: Կադրերի երկարաժամկետ ռեզերվում գրանցված և աշխատանքային փորձ չունեցող անձանց կրտսեր պաշտոններ համալրելու գործընթացին առավել արդյունավետ ներգրավելու նպատակով օրենսդրական փոփոխությունների արդյունքում փոփոխվել է ժամկետային աշխատանքային պայմանագրի կնքման ընթացակարգը՝ նախապատվության առաջնային իրավունք տալով կոնկրետ մարմնի մրցույթում հաղթող ճանաչվելու հիմքով ռեզերվում գրանցված քաղաքացիներին: Պետք է նշել, որ ժամանակավոր թափուր պաշտոնների հիմնական դիմումատուները երիտասարդ, աշխատանքային փորձ չունեցող անձինք են, որոնք էլ հավակնում են կրտսեր պաշտոնների:

Կադրերի ռեզերվի արդյունավետության նշված դրական ցուցանիշներին զուգահեռ, առկա է մարմիններում առաջացած ժամանակավոր թափուր պաշտոններն այլ անձի հետ պայմանագիր կնքելու առաջարկությունների թվի աճ, որը, երբեմն գերազանցում է ռեզերվից ընտրված թեկնածուների առաջադրման դեպքերը, և պայմանավորված է հիմնականում կադրերի ռեզերվում համապատասխան ստաժի և բարձրագույն մասնագիտական կրթության պահանջները բավարարող անձանց սղությանը: Փորձը ցույց է տալիս, որ համապատասխան մարմինները, մեկամսյա ժամկետում վերոհիշյալ պատճառներով նույնպես դժվարանում են համալրել ժամանակավոր թափուր պաշտոնները, որի արդյունքում համալրման գործընթացը բազմիցս կրկնվում է: Սա խոսում է այն մասին, որ համապատասխան մասնագետների սղությունը ոչ միայն կադրերի ռեզերվի, այլ կադրերի ներգրավման

ավելի լայն հնարավորություն ընձեռող համակարգի խնդիրն է: Այն արտացոլում է հանրապետությունում համապատասխան մասնագիտությունների գծով կադրերի պատրաստման և բաշխման մեխանիզմների գործողության ոչ բավարար հիմքերը, կադրերի՝ մասնագիտական ստաժի ապահովման սահմանափակ հնարավորություններն և վերջապես, նրանց՝ դեպի քաղժառայության համակարգ գրավելու բավարար պայմանների բացակայության պատկերը:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մրցույթների մասնակիցները բավականին հեշտությամբ են հաղթահարում մրցույթի հաջորդական փուլերը, նամանավանդ եթե նրանք մրցույթին մասնակցում են ոչ առաջին անգամ: Հաղթողների մեծ մասը ցանկություն է հայտնում գրանցվել ռեզերվում, մյուս մասն էլ անարդար է համարում պաշտոնում ոչ իր նշանակվելու փաստը՝ հաղթող ճանաչվելու հավասար պայմանների առկայության դեպքում: Մասնագիտական գիտելիքների և ունակությունների ստուգման գոյություն ունեցող ընթացակարգերը այլևս չեն լուծում կադրերի արդյունավետ ընտրության և հավաքագրման լրջագույն խնդիրը: Այսօր մեր հիմնական գերխնդիրներից է արմատականորեն վերափոխել կադրերի հավաքագրման մեթոդները՝ որպես չափանիշ ընտրելով անձի մասնագիտական հմտություններն ու կառավարչական ունակությունները: Այսօր մրցույթները հիմնականում անց են կացվում անձի՝ համապատասխան իրավական դաշտի իմացությունը ստուգելու նպատակով, որը ստուգման կառուցակարգերի անկատարության պատճառով հաճախ չի արտացոլում մասնակցի իմացության իրական պատկերը: Հրամայական է դարձել կադրերի ընտրության մեթոդների ձևաչաձի, որակական և բովանդակային փոփոխությունների անհրաժեշտությունը: Անձի մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների ստուգման մեխանիզմներին զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև մշակել կադրերի բարոյական, հոգեբանական պատկերի, ինչպես նաև արժեհամակարգի բացահայտման մեթոդներ՝ ներդնելով քաղաքացիների սոցիալիզացիաների որակների գնահատման մեխանիզմներ:

Համակարգի ներդրման փուլում քաղժառայության համալրման գործընթացի բնորոշ հիմնախնդիրներից էր մրցույթներին դիմող քաղաքացիների կողմից ոչ հավաստի փաստաթղթերի օգրագործման և ներկայացման դեպքերը: Հիմնական խնդիրներն առնչվում էին քաղժառայության գլխավոր և առաջատար պաշտոնների համար պահանջվող աշխատանքային ստաժի, ինչպես նաև բարձրագույն

մասնագիտական կրթությունը հավաստող փաստաթղթերի՝ օրենքի խախտմամբ ձեռք բերմանն ու ներկայացմանը: Պետք է նշել, որ նման խախտումները հիմնականում պայմանավորված են եղել ոչ թե օրենսդրության չինացությամբ, այլ հիմնականում ունեցել են օրենքը շրջանցելու, սահմանված պահանջներն անտեսելու, նաև չարաշահելու միտում: Մասնավորապես լայն տարածում էր գտել մրցույթների մասնակիցների կողմից համայնքի ղեկավարի օգնականների, խորհրդականների, մամուլի քարտուղարների և ռեֆերենտների պաշտոններում աշխատանքային ստաժի անօրինական եղանակներով ձեռք բերումը և այն՝ որպես օրենքով սահմանված հայեցողական պաշտոններում աշխատած ստաժ, ներկայացնելու դեպքերը: Օրենսդրական փոփոխությունների արդյունքում, հնարավոր եղավ լուծել այս խնդիրը, սակայն գլխավոր պաշտոններին առաջադրվող աշխատանքային ստաժի նոր չափանիշի (վերջին 10 տարվա ընթացքում առնվազն 5 տարվա մասնագիտական աշխատանքային ստաժ) ամրագրմամբ, արձանագրվեցին օրենքի խախտմամբ նոր դեպքեր: Վերոհիշյալ դեպքերի առնչությամբ Քաղծառայության խորհրդի կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքներն ու նյութերն ուղարկվել են իրավապահ մարմիններին՝ ստանալով համապատասխան ընթացք:

Համակարգում խորհրդի կողմից կատարվող շարունակական ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների արդյունքում վեր են հանվում քաղծառայողների համալրման գործընթացի կազմակերպման նորանոր խնդիրներ ու բացահատվում դրանց նպաստող գործոնները, որոնք պահանջնում են ինչպես իրավիճակային, այնպես էլ օրենսդրական լուծումներ:

Համակարգում առկա խնդիրները և ժամանակի պահանջներն անխուսափելի են դարձնում քաղծառայության համալրման ընթացակարգերում բարեփոխումների ներմուծումը: Այսպես, «Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին» ՀՀ օրենքով նախատեսվում է էականորեն փոփոխել քաղծառայության համակարգի համալրման մեխանիզմները և առաջ քաշել առկա խնդիրների լուծման նորովի մոտեցումներ:

Փոխոխությունները հիմնական առնչվում են են մրցույթների անցկացման կարգին: Շրջանառության մեջ է դրվում փակ և բաց մրցույթների անցկացման գաղափարը: Բարձրագույն և գլխավոր թափուր պաշտոնների համալրման համար նախատեսվում է անցկացնել բաց մրցույթներ, իսկ առաջատար պաշտոնների համար

կիրառվելու է նաև փակ մրցույթների տարբերակը: Համապատասխան մարմնի աշխատակազմի ղեկավարի հայեցողությանն է տրվում մրցույթի բաց կամ փակ անցկացնելու որոշումը: Փակ մրցույթի վերաբերյալ տեղեկությունները հրապարակվում են մրցույթից ոչ ուշ, քան մեկ շաբաթ առաջ, որին կարող են մասնակցել տվյալ առաջատար թափուր պաշտոնի անձնագրով ներկայացվող պահանջները բավարարող համապատասխան մարմնի բոլոր աշխատողները: Սա հնարավորություն կտա, մարմնում համապատասխան կադրերի առկայության դեպքում համալրումը կազմակերպել անմիջապես առկա ռեսուրսների միջոցով՝ ավելի արդյունավետ դարձնելով գործընթացը: Ի տարբերություն արտամրցութային կարգով նշանակմանը, որը նախատեսված էր տվյալ մարմնի կոնկրետ ստորաբաժանման քաղժառայողի համար, փակ մրցութը հնարավորություն կտա մարմնի ներսում մեծապես ընդլայնել հնարավոր հավակնորդների շրջանակը:

Մրցույթի թեստավորման հարցաշարերում, ի թիվս հայտնի բնագավառների, նախատեսվում է ընդգրկել քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնում աշխատելու ունակության ստուգման մասնագիտական հարցեր: Հարցազրույցի փուլում հարցերը հնարավորություն կտան բացահայտել անձի ինչպես մասնագիտական գիտելիքները, այնպես էլ գործնական կարողությունները և կառավարչական հմտությունները: Ներմուծվում է հարցազրույցի արդյունքների գնահատման 10 բալային համակարգ, որը թվային տեսքով կարտացոլի մասնակիցների ստացած արդյունքները և թույլ կտա հեշտությամբ որոշել առաջատարին: Մրցույթի արդյունքում հաղթող կճանաչվի հարցազրույցի փուլում առնվազն յոթանասունհինգ տոկոս ստացած այն մասնակիցը, որի՝ թեստավորման և հարցազրույցի փուլերի արդյունքներում ստացած տոկոսների հանրագումարը կլինի առավելագույնը: Այսպիսով, թեստավորման փուլի միավորները նույնպես կդառնան վերջնական արդյունքների մասը և որոշիչ հիմք կհանդիսանան գնահատման համար:

Հիմնական փոփոխություններից է մրցույթների արդյունքում մեկ հաղթողի ինստիտուտի կիրառումը, որը, կլուծի ինչպես կադրերի ընտրության հարցը համեմատական բալային համակարգով, այնպես էլ կբացառի այն բացասական հետևանքները, որոնք առաջանում են հաղթողներից մեկի ընտրության և մյուսների չնշանակվելու պարագայում: Պաշտոնում նշանակելու իրավասու անձին հնարավորություն կտրվի առաջնորդվել հստակ ընթացակարգով և պաշտոնում

նշանակել սահմանված կարգով ընտրված առավելագույնս արդյունք ապահոված թեկնածուին՝ առանց ընտրության տարաբնույթ եղանակների կիրառման: Թետավորման և հարցազրույցի փուլերով անհրաժեշտ միավորներ հավաքած ածինք հնարավորություն կստանան, առանց լրացուցիչ ընթացակարգի պահպանման և ժամանակի կորստի (իրավական ակտի ուժի մեջ մտնելուց հետո սահմանված ժամկետի պահպանում) գրանցվել կադրերի երկարաժամկետ ռեզերվում:

Էական փոփոխություններ են նախատեսվում նաև մրցութային (ատեստավորման) հանձնաժողովների ձևավորման ընթացակարգում: Նախկին հանձնաժողովների ստեղծման 2:2:2 ձևաչափի փոխարեն սահմանվում է նոր ձևաչափ՝ համապատասխան մարմնից՝ 3, Խորհրդից՝ 1 և գիտական հաստատություններից՝ 2 ներկայացուցիչ հարաբերակցությամբ: Հստակ սահմանվում է նաև համապատասխան մարմնի ներկայացուցիչների թեկնածությունների շրջանակը՝ այն սահմանափակելով նշված պաշտոնին առավելագույնս առնչվող պաշտոնատար անձանց ներկայությամբ, որոնք են. մարմնի, աշխատակազմի ղեկավարները, նրանց տեղակալները, կադրային ստրաբաժանման, ինչպես նաև տվյալ կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարները:

Քանի որ համակարգի համալրման ընթացակարգերի բարեփոխումները միտված են մասնակցի մասնագիտական կարողությունների ու ունակությունների բացահայտմանը, ապա հուսով ենք, որ այս ձևաչափով կազմված մասնագիտական հանձնաժողովը կարող է առավելագույնս արդյունավետ լուծել այս հարցը: Սրանով նաև ավելի կբարձրացվի համապատասխան մարմինների դերն ու պատասխանատվությունը կադրերի համալրման, ընտրության հիմնական սկզբունքների պահպանման և իրականացման գործում:

Լուրջ փոփոխություններ են նախատեսվում կրտսեր պաշտոնների համալրման ընթացակարգում, որը պայմանավորված է գործընթացն ավելի արդյունավետ և օպտմալ դարձնելու պահանջով և հանդիսանում է համաշխարհային պրակտիկայում կիրառվող կադրերի ընտրության, մցույթների կազմակերպման հիմնական մեթոդներից մեկը: Այն հնարավորություն կտա դիմորդին տարին առնվազն մեկ անգամ մասնակցելով Խորհրդի կողմից սահմանված կարգով անցկացվող թեստավորմանը՝ ստանալ հավաստագիր մեկ տարի ժամկետով, այնուհետև, առանց

մրցույթի, նշանակվել համապատասխան մարմինների կրտսեր պաշտոններում: Այս եղանակը զգալիորեն կբեռնաթափի մրցույթների կազմակերպման և նախապատրաստական աշխատանքների ծավալը՝ գործընթացը դարձնելով ավելի պարզ և արդյունավետ: Թեստավորման հիմնական շեշտադրումը պետք է դնել համապատասխան իրավական դաշտի իմացության ստուգման, այլ ոչ մեխանիկական հիշողությամբ պայմանավորված արդյունքների գնահատման մեխանիզմների վրա:

Խոսելով կադրերի համալրման խնդիրների շուրջ, անհնար է շրջանցել քաղժառայողների վարձատրության հարցը, որը համակարգի ամենախոցելի և անկատար կողմերից է, և հանդիսանում է քաղժառայության թափուր պաշտոնների առաջացման և կադրերի հոսունության հիմնական պատճառներից մեկը: Չնայած բացասական հետևանքներին, այն նաև շահադրդում է անձանց չլճանալ զբաղեցրած պաշտոններում և համապատասխան ստաժի և պահանջների բավարարման առկայության դեպքում հավակնել ավելի բարձր պաշտոնների, կամ պարզապես փոխել գործունեության ոլորտը: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ լավ մասնագետների մեծ մասը, չնայած քաղժառայող դառնալու ցանկությանը, նախընտրում են մասնագիտական գործունեության իրականացումը այլ կառույցներում, սակայն, քիչ չեն նաև այն անձինք, որոնք գերադասում են համեմատաբար ցածր, սակայն կայուն աշխատավարձն ու աշխատատեղը: «Քաղաքացիական ժառայողների վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով վարձատրության հիմնական սկզբունքներից է որակյալ կադրերի հավաքագրման ապահովումը, համարժեք աշխատանքի և փորձառության համար համարժեք վարձատրությունը, ավելի բարձր պաշտոններ զբաղեցնելու ձգտման, ունակությունների բացահայտումը, անձնական ավանդի խթանումը և այլն: Գործող վարձատրության համակարգը դեռևս թույլ չի տալիս խոսել սկզբունքների լիարժեք իրականացման և արդյունավետության մասին, սակայն այսօր, համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում առավել տեսանելի են դառնում և արժեվորվում քաղժառայության կայնության և կայուն վարձատրության սկզբունքների իրագործումը, որն, ինչ խոսք, լուրջ երաշխիք է համակարգի արդյունավետ գործունեության, գրավչության մեծացման, հոսունության կանխման հարցում:

Այսօր, ժամանակի հրամայական է դարձել քաղձառայության համակարգի բարեփոխումների իրականացումն ու օրենսդրական նոր լուծումների առաջադրումը, որի արդյունքում անհրաժեշտ կլինի որդեգրել քաղձառայության նոր աշխատառճեր և սկզբունքներ, ներդնել կադրերի հավաքագրման նոր մեխանիզմներ, ընտրության և գնահատման նոր չափանիշներ, ներդնել քաղձառայողների սոցիալական երաշխիքների ապահովման կայուն մեխանիզմներ, խթանման և խրախուսման նոր ընթացակարգեր, ինչպես նաև սերտորեն համագործակցել համապատասխան մամինների, քաղձառայողների, հասարակության հետ՝ առաջադրված խնդիրները միասնական ուժերով լուծելու համար: Բարեփոխումները պետք է անդրադառնան քաղձառայության համակարգի բոլոր շահառուների վրա՝ յուրաքանչյուրիս ստիպելով մեր մասնաբաժինն ունենալ համակարգի զարգացման և արդյունավետության բարձրացման գործում: