



**ՀԱՄԱԿ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ**  
ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի ասիստենտ,  
տնտեսագիտության թեկնածու

## **ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԽԹԱՆՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ**

ՀՀ հանրային կառավարման բարեփոխումների արդի փուլում հանրային ծառայության որևէ կառույց չի կարող պատշաճ գործարկվել՝ առանց խթանման արդյունավետ համակարգի: Ներկայումս հանրային ծառայության կատարելագործման խնդիրներից է խթանման այնպիսի համակարգի մշակումը, որը թույլ կտա ծառայողների շահերն ու պահանջմունքները համապատասխանեցնել պետության հնարավորություններին, ինչպես նաև համադրել դրանք հանրային ծառայության խնդիրների և հանրային շահերի հետ: Շահադրդման գործուն համակարգ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել ծառայողական և մասնագիտական առաջխաղացումը խթանող մեխանիզմներ, մշակել նաև այնպիսի կառուցակարգեր, որոնց կիրառմամբ հնարավոր լինի մեղմել գնաճի ազդեցությունը՝ ստեղծելով վարձատրության իրական խթաններ:

**Հիմնաբառեր.** հանրային ծառայություն, պետական պաշտոն, խթանում, վարձատրություն, սոցիալական երաշխիք, բազային դրույքաչափ

JEL: J8, J80, J88

ՀՀ հանրային կառավարման բարեփոխումների արդի փուլում հանրային ծառայության որևէ կառույց չի կարող պատշաճ գործարկվել՝ առանց խթանման արդյունավետ համակարգի: Հանրային ծառայողներին շահամիտելու և նրանց գործունեությունն ըստ նպատակների ու արդյունքների ուղղորդելու համար կառավարման ընթացքում կիրառվում են խթանման տարբեր եղանակներ:

Համակարգի կառավարման կատարելագործման խնդիրներից է այնպիսի համակարգի մշակումը, որը թույլ կտա ծառայողների շահերն ու պա-

հանջմունքները համապատասխանեցնել պետության հնարավորություններին, ինչպես նաև համադրել դրանք հանրային ծառայության խնդիրների և հանրային շահերի հետ:

Հանրային ծառայողի խթանումը կարելի է դիտարկել որպես ծառայողական պարտականությունների պատշաճ կատարման անհրաժեշտ և արդյունքների համար ցանկալի արտաքին ներազդման նյութական և ոչ նյութական միջոցառումների ամբողջություն, որը շահամիտում է ծառայողին՝ դրսևորվելու որպես արհեստավարժ մասնագետ և անհատ: Նյութական խթանման համակարգը ներառում է աշխատավարձը, հավելավճարները, հավելումները, պարգևատրումները և այլ վճարներ:

Ոչ նյութական խթանումը բազմաթիվ ոչ նյութական միջոցառումներից և գործիքներից կազմված համակարգ է, որը նյութական խթանմանը զուգահեռ կիրառվում է ժամանակակից հանրային կառավարման համակարգում՝ ապահովելու կառավարման արդյունավետությունը և հնարավորություն տալու ծառայողներին ամբողջությամբ ինքնադրսևորվելու: Ոչ նյութական խթանման համակարգը ներառում է խրախուսման տարբեր եղանակներ՝ որակավորման բարձրացում, պաշտոնական առաջխաղացում, աշխատանքային կյանքի որակի բարելավում, կրթության խթանում, անհատական և մասնագիտական աճ և այլն:

Ծառայության համակարգի խնդիրը, թերևս, պետք է լինի այնպիսի խթանման համակարգի ձևավորումը, որը.

- հնարավորություն կտա ծառայողներին և նրանց ընտանիքի անդամներին ապահովելու անհրաժեշտ կենսական բարիքներով և աշխատուժի վերարտադրության կարևորագույն միջոցներով,
- ծառայողների բոլոր ջանքերը ներդնելու, ամբողջ ներուժը զարգացնելու և օգտագործելու ազդակ կդառնա,
- աշխատաշուկայում կբարձրացնի հանրային ծառայության վարկանիշը,
- թույլ կտա հանրային ծառայության համակարգում ընդգրկել բանիմաց մասնագետների, ապահովել ներհամակարգային շարժունակություն, կանխել կադրերի հոսունությունը,
- կնպաստի հանրային կառավարման արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը, ինչպես նաև մատուցվող ծառայությունների որակի բարելավմանը:

ՀՀ-ում հանրային ծառայության համակարգի զարգացմանը զուգահեռ ձևավորվել են խթանման համակարգի իրավական, մեթոդաբանական հիմքերը, սակայն վերջիններս դեռևս բավական խոցելի են և կատարելագործման կարիք ունեն, ուստի պահանջվում է տեսական և գործնական համալիր հետազոտությունների իրականացում:

Հանրային ծառայության համակարգի կատարելագործման, մակարդակի մասնավորապես՝ խթանման համակարգի բարելավման ուղղությամբ կարևոր քայլ պետք է համարել պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության դրույքաչափերի հստակեցումը, նշանակալի բարձրացումը և սոցիալական երաշխիքների տրամադրման ոլորտում իրականացված բարեփոխումները: Այս նպատակով 2013 թ. դեկտեմբերի 12-ին ընդունվեցին «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին», իսկ 2014 թ. փետրվարի 4-ին՝ «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց

սոցիալական երաշխիքների մասին» ՀՀ օրենքները, որոնք ուժի մեջ մտան 2014 թ. հուլիսի 1-ից: Առաջինով սահմանվում են պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց, պետական մարմինների կազմում գործող ծրագրեր իրականացնող պետական հիմնարկների աշխատողների վարձատրության սկզբունքները, ինչպես նաև կարգավորվում են նրանց հիմնական և լրացուցիչ աշխատավարձերի, պարգևատրման, դրամական օգնության կազմակերպման և վարձատրության հետ կապված բազմաթիվ հարաբերություններ: Օրենքի ընդունմամբ էականորեն բարելավվեց աշխատավարձի կառուցվածքը. նկատելիորեն բարձրացվեցին աշխատավարձի բազային դրույքաչափերի մեծությունները և պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցները: Մինչև բարեփոխումը դրանք բավական ցածր էին և տարբեր ծառայությունների համար՝ տարբեր, որի պատճառով հանրային ծառայության համակարգում մեծ էր կադրերի հոսունությունը, իսկ որոշ ծառայություններ ավելի գրավիչ էին: Այս ամենը խոչընդոտում էր համակարգի կայացմանը, ուստի ակնկալվող բարեփոխման հիմնական նպատակը այս խնդիրների լուծումն էր: Պետք է նշել, որ վճարման նախկին համակարգում ծառայության յուրաքանչյուր տեսակ ուներ նաև լրացուցիչ վարձատրության առանձին մեխանիզմներ, իսկ նոր համակարգի ներդրմամբ հնարավորություն ստեղծվեց միասնական բազային դրույքաչափի սահմանմամբ և ընդհանուր մեթոդաբանությամբ կանոնակարգելու վարձատրության կառուցակարգերը՝ հեշտացնելով նաև վճարումների կարգավորումը:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են հանրային ծառայություններում կիրառվող բազային աշխատավարձի մեծությունները՝ նախքան բարեփոխումը:

Աղյուսակ 1

**Պետական ծառայողների բազային աշխատավարձը՝  
նախքան բարեփոխումը<sup>1</sup>**

Ծառայություն	Բազային աշխատավարձ /դրամ/
Քաղաքացիական	40000
Դիվանագիտական	72000
Հարկային	55000
Մաքսային	55000
Մարդու իրավունքների պաշտպանի աշխատակազմի	35000
Սահմանադրական դատարանի աշխատակազմի	40000
ՀՀ պետական հատուկ քննչական	70000

Այժմ միասնական բազային աշխատավարձը սահմանվում է յուրաքանչյուր տարվա պետական բյուջեի մասին օրենքով: 2014 թ. հուլիսի 1-ից դա սահմանվել է 2018 թ. պետական բյուջեի մասին օրենքով վերահաստատվել է 66.140 հազար դրամ: Բազային աշխատավարձը չի կարող ցածր լինել օրենքով սահմանված նվազագույն ամսական աշխատավարձի 80%-ից կամ գերազանցել դրա 120%-ը: Բազային աշխատավարձը տվյալ տարվա համար չի կարող սահմանվել նաև նախորդ տարվա բազային աշխատավարձից ավելի ցածր:

Ըստ օրենքի՝ պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրությունը ձևավորվում է հիմնական աշխատավարձից, որը բազային աշխատա-

<sup>1</sup> Աղբյուրը՝ Հանրային հատվածի վարձատրման բարեփոխման վերլուծությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, Աշխատանքի միջազգային կազմակերպություն, Առաջին հրատարակություն, 2015 թ./http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/487782.pdf

վարձի և պաշտոնական դրույքաչափերի գործակիցների արտադրյալն է, լրացուցիչ աշխատավարձից, որոնք տրվում են հավելումների և հավելավճարների ձևով, ինչպես նաև պարզատրույուններից: Պետական պաշտոն գրադեցնող անձանց լրացուցիչ աշխատավարձը, հավելումներով և հավելավճարներով հանդերձ, չի կարող գերազանցել հիմնական աշխատավարձի 30%-ը<sup>2</sup>:

Բարեփոխումների կարևոր ձեռքբերում է նաև բարձրաստիճան պաշտոններ գրադեցնող անձանց վարձատրության կանոնակարգումն ըստ աշխատավարձի գործակիցների սանդղակի, որտեղ ամենաբարձրը ՀՀ նախագահինն է՝ 20 գործակցով: Առանձին սահմանված են նաև հատուկ ծառայությունների աշխատավարձի մակարդակները և գործակիցները: Պետական ծառայողների հիմնական մասի համար նախատեսված է աշխատավարձի 11 մակարդակ՝ յուրաքանչյուր տարի բնականոն աճով:

Թեև պետական ծառայողների հիմնական աշխատավարձի ձևավորման մեթոդաբանությունը հիմնված է պետական ծառայողների մասնագիտական և ծառայողական առաջխաղացման ձգտումը խրախուսելու և անհրաժեշտ շահադրդում ապահովելու տրամաբանության վրա, սակայն առկա են որոշակի խնդիրներ, ուստի գործուն համակարգ մշակելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել ծառայողական-մասնագիտական առաջխաղացման հավասարակշռված և խթանող մեխանիզմներ:

Խթանման գործուն համակարգ ներդնելու առաջնային նպատակներից է հանրային ծառայությունը արհեստավարժ կադրերով համալրելը: Ներկայումս, ՀՀ հանրային ծառայության մրցունակության ոչ բավարար մակարդակի պարագայում, բարձր որակավորում ունեցող մասնագետները հանրային ծառայության պաշտոնը նախընտրում են այլընտրանքի բացակայության պայմաններում, քանի որ պետական հատվածի համեմատությամբ ոչ պետական հատվածում աշխատավարձի դրույքաչափերի մակարդակը բավական բարձր է (գծապատկեր 1):

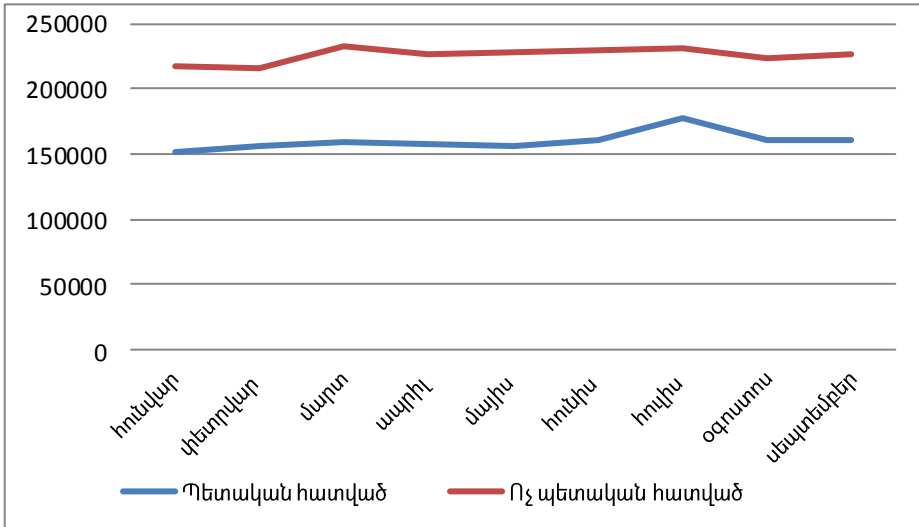
Ներկայացված տվյալները վկայում են, որ 2017 թ. առաջին ութ ամիսների ընթացքում պետական հատվածում միջին անվանական աշխատավարձը կազմել է 160172.1 ՀՀ դրամ, իսկ ոչ պետական հատվածում՝ 225.172.1 ՀՀ դրամ: Այսպիսով՝ նշված ժամանակահատվածում տարբերությունը, միջին հաշվով, 65,713 դրամ է կամ մոտ 41%:

Հաշվի առնելով հանրային ծառայողների պատասխանատվության շրջանակների ընդգրկվածությունը, լուծվող խնդիրների բարդությունը և բազմազանությունը, հանրային և պետական շահի սպասարկման կարևորությունը՝ հարկ է ծառայողների վարձատրությունը հնարավորինս համապատասխանեցնել նրանց կողմից լուծվող խնդիրների մակարդակին, փաստացի արդյունքներին:

ՀՀ-ում վերջին տարիներին նյութական խթանման համակարգին զուգահեռ ներդրվել են նաև սոցիալ-հոգեբանական բազմաթիվ խթաններ: Այսպես՝ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 47-րդ հոդվածով սահմանվել են հանրային ծառայողի հիմնական սոցիալական երաշխիքները, որոնց թվում են ծառայողական պարտականությունների կատարման համար անվտանգ և անհրաժեշտ աշխատանքային պայմանները, վարձատրությունը, ամենամյա

<sup>2</sup> Տե՛ս «Պետական պաշտոններ գրադեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, ՀՕ-157-Ն, ընդունվել է 2013 թ. դեկտեմբերի 12-ին, հոդված 6:

վճարովի արձակուրդը, պարտադիր պետական սոցիալական ապահովագրությունը և օրենքով նախատեսված այլ երաշխիքներ:



**Գծապատկեր 1. 2017 թ. միջին ամսական անվանական աշխատավարձը պետական և ոչ պետական հատվածներում (դրամ)<sup>3</sup>**

Հանրային ծառայողների սոցիալական երաշխիքների իրավական ամրագրումը պարտականությունների պատշաճ և արդյունավետ կատարման անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայման է: Կարևոր է նաև սոցիալական երաշխիքների համար համապատասխան նյութական հենքի ապահովումը:

Աշխատավարձի ձևավորման ժամանակ հարկավոր է հաշվի առնել նաև գնաճի մակարդակը և դրա ազդեցությունը աշխատավարձի վրա: Այսպես՝ ՀՀ-ում միայն 2018 թ. առաջին ինն ամիսներին գնաճը կազմել է մոտավորապես 4,8% նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի նկատմամբ<sup>4</sup>, թեև 2014-ից բազային աշխատավարձը մնացել է անփոփոխ: Պարզ է, որ նվազում է հատկապես այն ծառայողների իրական աշխատավարձը, որոնց համար, ըստ տարիների կամ պաշտոնների, աշխատավարձի բարձրացում տվյալ տարում չի նախատեսվում: Կարծում ենք՝ այս պարագայում խոսել խթանման արդյունավետ համակարգի գոյության մասին, հնարավոր չէ: Ուստի հանրային ծառայության համակարգում անհրաժեշտ է մշակել այնպիսի կառուցակարգեր, որոնց կիրառմամբ հնարավոր կլինի նաև մեղմել գնաճի ազդեցությունը՝ ստեղծելով իրական խթաններ:

<sup>3</sup> Գծապատկերը կառուցվել է ըստ ՀՀ ԱՎԾ 2017 թ. հրապարակումների. <http://www.armstat.am/>  
<sup>4</sup> Տե՛ս ՀՀ ԿԲ պաշտոնական կայք. վիճակագրություն / <https://www.cba.am/am/SitePages/>

### Օգտագործված գրականություն

1. Հանրային հատվածի վարձատրման բարեփոխման վերլուծությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, Աշխատանքի միջազգային կազմակերպություն, Առաջին հրատարակություն, 2015:
2. «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՕ-206-Ն. ընդունվել է 2018 թ. մարտի 23-ին:
3. «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՕ-157-Ն. ընդունվել է 2013 թ. դեկտեմբերի 12-ին:
4. ՀՀ ԱՎԾ, հրապարակումներ ըստ տարիների, 2017:
5. ՀՀ ԿԲ պաշտոնական կայք. վիճակագրություն:

**АСМИК АРУТЮНЯН**

Ассистент кафедры управления АГЭУ,  
кандидат экономических наук

**Основные направления улучшения системы стимулирования публичных служащих.** – На современном этапе реформ публичного управления в РА ни одна из структур публичной службы не может должным образом функционировать без эффективной системы стимулирования. В настоящее время одной из задач усовершенствования публичной службы является разработка такой системы стимулирования, которая сбалансирует потребности и интересы служащих с возможностями государства, а также сопоставит задачи публичной службы с общественными интересами. Для формирования эффективной системы стимулирования необходимо создать механизмы для служебного и профессионального передвижения, а также разработать механизмы, применение которых даст возможность смягчить влияние инфляции, формируя реальные стимулы труда.

**Ключевые слова:** публичная служба, государственная должность, стимулирование, оплата, социальные гарантии, базовые ставки.

JEL: J8, J80, J88

**HASMIK HARUTYUNYAN**

Assistant at the Chair of Management at ASUE,  
PhD in Economics

**The Main Ways of Improving the System of Fostering Public Servants.** – At the current stage of public administration reforms in Armenia no apparatus of public service can properly perform without efficient system of impulsion. Development of a system, which will allow the interests and needs of public servants to be balanced with the capacities of the state and to be aligned to the tasks of public service and public needs, is among the issues of improving the system. In order to create a productive system of motivation it is necessary to develop fostering mechanisms for job promotion and professional advancement and mechanisms for mitigating the influence of inflation by setting up real stimuli of remuneration.

**Key words:** public service, public officer, fostering, remuneration, social guarantee, base rate.

JEL: J8, J80, J88