

**ՀՀ ԴԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՈՒՆՍՈՒՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԱՅԻՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ \***

ՀՏԴ: 351

DOI: 10.52063/25792652-2023.1.16-160

**ՇՈՒՇԱՆԻԿ ԳԱԼՈՅԱՆ**

Եվրասիա միջազգային համալսարանի Կառավարման և Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ամբիոնի «Կառավարում» բաժնի ասպիրանտ, ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն [galoyanshushanik@gmail.com](mailto:galoyanshushanik@gmail.com) ORCID: 0000-0001-8075-1653

**Ժամանակակից կառավարման պրակտիկան արտացոլում է սոցիալ-տնտեսական բարդ խնդիրների ավանդական լուծումների արդյունավետության անբավարար մակարդակը բոլոր ենթահամակարգերում, ինչպես Հայաստանի՝ շահույթ հետապնդող կազմակերպություններում, այնպես էլ պետական կառավարման համակարգի մարմիններում:**

Տվյալ հետազոտության նպատակն է ՀՀ պետական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացի բազմակողմանի վերլուծությունը, թերությունների և հնարավոր բարեփոխումների բացահայտումը:

Հաշվի առնելով ինչպես պետության, այնպես էլ ամբողջ աշխարհի անկայուն տնտեսական և քաղաքական իրավիճակի պայմանները՝ հրատապ է դառնում հատկապես մոդելի կատարելագործման հիմնահարցը, որին հասնելու համար դիտարկվում են հետևյալ խնդիրները. ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայության իրավական և ընթացակարգային հիմքերը, գնահատել միջազգային փորձի հիման վրա զարգացման հնարավորությունները, մշակել հիմնախնդրի հաղթահարմանն ուղղված օպտիմալ մոտեցումները:

Հայաստանի պետական կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունների և կիրառվող մոդելը ամբողջական տեսքով ներկայացնելու նպատակով իրականացվել է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի հավաքագրման և ընտրության, վերապատրաստման և զարգացման, աշխատանքի կազմակերպման և կատարողականի գնահատման, ինչպես նաև առաջխաղացման և պաշտոնից ազատման գործընթացների վերլուծություն: Ներկայիս ՄՌ կառավարման մեխանիզմները վերլուծելու նպատակով ուսումնասիրվել է նաև ՀՀ օրենսդրական դաշտը: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են դիտարկման, նկարագրական և համեմատման մեթոդները՝ տվյալների հավաքագրման և վերլուծության միջոցով:

**Հիմնաբառեր՝** ՀՀ պետական կառավարման համակարգ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, գործընթացների կառավարում, մոդելի վերլուծություն, արդյունավետության ապահովում, կառավարում, բարեփոխումներ:

\* Հոդվածը ներկայացվել է 12.01.2023թ., գրախոսվել՝ 28.02.2023թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.04.2023թ.:

## Նախաբան

20-րդ դարի վերջում կազմակերպությունների զարգացման հիմնական գործոնն էր համարվում գիտատեխնոլոգիական առաջընթացը, որը որոշվում էր համաշխարհային մասշտաբով արտադրության և գիտական ներուժի կենտրոնացվածության մակարդակով: 21-րդ դարի սկզբին արդեն իսկ ձևավորվում են նոր պարադիգմայի հիմնադրույթներ՝ ուղղված կառավարման ձևերի և մեթոդների փոփոխմանը, կազմակերպական կառուցվածքների կատարելագործմանը, մարդկային կապիտալի կառավարման մեթոդների ստեղծմանը:

Ժամանակի հետ զուգահեռ՝ ավելի մեծ նշանակություն է ստանում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը՝ որպես պետական համակարգի ներքին միջավայրի բաղկացուցիչ մաս: Այն ապահովում է Կառավարության մանդատի կատարման արդյունավետությունը՝ խթանելով արժեքների վրա հիմնված կառավարման համակարգի ստեղծումը: Այսպես, առաջ է գալիս պետական կառավարման համակարգի մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդիականացման անհրաժեշտությունը:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգային և գործընթացային բարեփոխումները վերջին մի քանի տարիների ընթացքում ամրապնդվում են պետական մակարդակով: Այս փոփոխությունների հիմնական նպատակը հանրային ֆինանսների ծախսարդյունավետության և պետական համակարգի կատարողականի բարձրացումն է՝ կառավարման, աշխատակազմի կողմնորոշման և ռազմավարության կատարելագործման միջոցով:

Այսպիսով, տվյալ հետազոտությունն ուղղված է Հայաստանի պետական կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման գործընթացի, ինչպես նաև դրա հիմնախնդիրների բացահայտմանը:

### **Պետական մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի միջազգային փորձի ուսումնասիրություն**

Ուսումնասիրելով ժամանակակից միջազգային փորձը՝ ակնհայտ է դառնում, որ առկա է համաշխարհային տնտեսության վատթարացման սպառնալիք՝ պայմանավորված տեխնոլոգիական փոփոխություններով, միջազգային մրցակցության ուժեղացմամբ և շրջակա միջավայրի սպառնալիքներով: Նմանօրինակ տնտեսական անկումները վերջին երկու տասնամյակների ընթացքում պահանջում են հասարակության և կառավարության միջև նոր համակարգային մոտեցումների մշակում: Շատ երկրներ նախաձեռնել են հանրային հատվածի և քաղծառայության լայն բարեփոխումներ՝ ի պատասխան նոր պահանջների և կարիքների:

Այսպես օրինակ, Գերմանիայում պետական բոլոր մակարդակների աշխատակիցները համարվում են քաղծառայողներ, մասնավորապես՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցները, ոստիկանները, ուսուցիչները, դասախոսները և այլն: Զաղծառայողները դասակարգվում են հետևյալ կերպ. չինովնիկներ, ծառայողներ և աշխատողներ: Չինովնիկները նշանակվում են իրենց պաշտոնին ցմահ, իսկ ծառայողներն ու աշխատողները՝ ըստ աշխատանքային պայմանագրի և որոշակի ժամանակահատվածով: Զաղծառայության հիմնական գործառույթը կայունությունն և հուսալիությունն, չեզոքությունն և պրոֆեսիոնալիզմն ապահովելն է: Այսպես՝ գերմանական պետական համակարգի ՄՌԿ մոդելը ներառում է ռազմավարության և պլանավորման, հավաքագրման և վերապատրաստման, ինչպես նաև առաջնորդության գործընթացներ (John and Proeller 2021):

Ռազմավարության և պլանավորման գործընթացը՝ որպես ՄՌ գործիքակազմ, ներառում է հիմնականում աշխատատեղերի ցուցակագրում: Սովորաբար այն սահմանում է պաշտոնների քանակը՝ որպես բյուջեի պլանավորման մաս, և

տարբերակվում է ըստ բազային վարձատրության և կարգավիճակային խմբերի: Ավելին, քիչ պետական մարմիններում են օգտագործվում հստակ ռազմավարական ուղեցույցներ: Սովորաբար գերմանական մոդելը ենթադրում է գործառնական ՄՌԿ ռազմավարություն:

Հավաքագրման գործընթացի հիմքում են որակավորումները, փորձը, ունակությունները, արժեքները և արտոնյալ կարգավիճակը: Թեկնածուների ընտրության հիմնական մեթոդներն են հոգեբանական թեստավորումը (գրավոր) և հարցազրույցները, ինչպես նաև կրթական և քաղաքացիական ոլորտներում ներգրավվածության գնահատումը: Ավանդաբար այստեղ քաղձառայությունը խիստ կանոնակարգված է, հիմնական գործառույթը կայունության և հուսալիության, չեզոքության և պրոֆեսիոնալիզմի ապահովումն է:

Վերապատրաստման գործընթացի հիմքում շարունակական կրթության իրավունքն է, որը կարգավորվում է կոլեկտիվ պայմանագրերով և կրում է պարտադիր բնույթ: Զաղձառայողը վերապատրաստում կարող է անցնել ինչպես պետական, այնպես էլ սեփական միջոցների հիման վրա, առնվազն տարին մեկ անգամ:

Առաջնորդության գործընթացում գերիշխող չափանիշներ են համապատասխանությունը և իրավահավասարությունը: Գերմանիայի պետական համակարգի մարդկային ռեսուրսների կառավարումը խիստ կանոնակարգված, հիմնականում բյուրոկրատական, հետևաբար ոչ ճկուն է: Միաժամանակ, Գերմանիայի գործող օրենսդրության համաձայն՝ մոդելը ապակետորոնացված է. դաշնային և երկրամասային իշխանությունները առանձին են պատասխանատու իրենց տարածքում վերապատրաստման, պլանավորման և գործունեության իրականացման համար:

Ֆրանսիայի պետական կառավարման համակարգը ներառում է երեք հիմնական մակարդակներ. Կառավարություն, Տարածաշրջանային և Հանրային կառավարում: Պետական ծառայությունը բաղկացած է երեք հիմնական բաժիններից՝ պետական, տարածքային և հիվանդանոցային քաղաքացիական ծառայություններ (United Nations 2007): Ըստ Էռլթյան, գործող Զաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը վերաբերում է միայն հանրային ծառայությանը (Ministry of Public Sector Transformation and Civil Service of France 2022): Ֆրանսիական պետական համակարգի ՄՌԿ մոդելը հիմնված է հավաքագրման, վերապատրաստման, առաջխաղացման գործընթացների վրա (Ministry of Public Sector Transformation and Civil Service of France 2022):

Զաղձառայողների հավաքագրման գործընթացը իրականացվում է քննության միջոցով: Զաղձառայության յուրաքանչյուր մրցութային քննություն ունի իր պայմանները՝ մասնագիտության պահանջների, դիմորդի ազգության, տարիքի և կրթական մակարդակի հիման վրա: Մրցույթը դասակարգվում է ըստ երեք տեսակների՝ արտաքին, որին կարող են մասնակցել կրթական պահանջներին համապատասխանող դիմորդները, ներքին, որին մասնակցում է հիմնական աշխատակազմը՝ աշխատանքային փորձի և կատարողականի հիմքով, և «Երրորդ» տեսակ, որին կարող են մասնակցել մասնավոր, ոչ առևտրային կամ տեղական մարմիններում աշխատանքային փորձ ունեցող դիմորդները: Մրցույթը հաղթահարած թեկնածուները անցնում են փորձաշրջան՝ համապարփակ վերապատրաստման տեսքով: Ֆրանսիական մոդելը ուղղված է հանրային ծառայությունների արդյունքահեն գործունեությանը, պետական աշխատողների կարիերայի ապահովմանը և հանրային աշխատանքներում ներգրավմանը: Կառավարությունը ձգտում է բարելավել քաղձառայողների աշխատանքային շարժունությունը պետական հատվածից մասնավոր հատվածի անցնելու համար:

Վերապատրաստման գործընթացը քաղձառայողի համար համարվում է պարտականություն: Վերջինս առնվազն տարին մեկ անգամ պարտավոր է անցնել վերապատրաստում: Վերապատրաստման արդյունավետությանն ուղղված

կիրառվում է հետևյալ գործիքակազմը. եթե վերապատրաստման արդյունավետությունը գնահատվում է լավ, ապա քաղծառայողը ֆինանսավորվում է պետական միջոցներով, միջին՝ այլ սոցմիջոցներով, վատ՝ իր սեփական միջոցներով: Այսպիսով, համակարգը խթանում է քաղծառայողին լոջորեն տրամադրել վերապատրաստումներին: Ֆրանսիայում նաև գործում է «ուսանողական կրեդիտ» համակարգը, որի միջոցով քաղծառայողն իր անձնական միջոցներով կարող է ապահովել մասնագիտական աճ (Заир-Бек и Муштавинская 2011):

Քաղծառայության առաջխաղացման գործընթացի հիմնական պայմանը համարվում է շարունակական կրթությունը՝ գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշների հիմքով: Հիերարխիայի առաջխաղացման գործընթացում յուրաքանչյուր կորպուսի համար գործում են առանձին կարգավորումներ: Կորպուսը բաժանված է գնահատման ցուցանիշների (սովորաբար 4) և բաժինների: Յուրաքանչյուր բաժին ունի համապատասխան վարձատրության միավորների սանդղակ: Վարձատրության բարձրացումը, ըստ աստիճանի, կախված է ինչպես փորձից, այնպես էլ քաղծառայողի կատարողականի գնահատումից և տարեկան հաշվետվությունից: Տարեկան հաշվետվությունը բաղկացած է երկու մասից: Առաջին մասը ներառում է 0-ից 20-ն ընկած միջակայքում գնահատման սանդակ, երկրորդը՝ քաղծառայողի կատարողականի գրավոր գնահատականը: Կատարողականի գնահատումը իրականացվում է անմիջական ղեկավարի կողմից: Քաղծառայողի առաջխաղացումը իրականացվում է ընթացիկ տարում հավաքած գնահատականների հիման վրա:

### **Հայաստանի պետական կառավարման համակարգի մոդելի օրենսդրական հիմքերը**

Տնտեսական համատեքստում կառավարման օբյեկտ է համարվում մակրոտնտեսությունը՝ դրսևավորվող բոլոր տնտեսական և սոցիալական հարաբերություններով հանդերձ, իսկ սուբյեկտ՝ պետական կառավարման համակարգը:

ՀՀ պետական կառավարման համակարգի մարմիններն են նախարարությունները, ինչպես նաև Կառավարությանը, Վարչապետին և նախարարություններին ենթակա մարմինները (ՀՀ Կառավարություն 2021, <https://www.gov.am/am/gov-system/> Հասանելի 01.12.2021): Պետական համակարգի կառավարումն իրականացվում է Սահմանադրությանը և օրենքներին համապատասխան՝ օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունների բաժանման ու հավասարակշռման հիման վրա (Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին ՀՀ օրենք, ՀՀ Աժ, Երևան, 2018): Օրենսդիր իշխանությունը իրականացնում է Ազգային ժողովը՝ իր մեջ ներառելով առնվազն հարյուր մեկ պատգամավոր (ՀՀ Սահմանադրություն, ՀՀ նախագահ, Երևան, 2015):

Հանրապետության նախագահը հետևում է Սահմանադրության պահպանմանը, իր գործառույթներն իրականացնում է Սահմանադրությամբ սահմանված լիազորությունների միջոցով (ՀՀ Սահմանադրություն, ՀՀ նախագահ, Երևան, 2015):

Կառավարությունը գործադիր բարձրագույն մարմին է, իրականացնում է պետության ներքին և արտաքին քաղաքականությունը, պետական մարմինների ընդհանուր ղեկավարումը և այլն (ՀՀ Սահմանադրություն, ՀՀ նախագահ, Երևան, 2015): Նրա կազմում են Վարչապետը, Փոխվարչապետները և նախարարները: Ներկայումս ՀՀ Կառավարությունը ներառում է տասերկու հիմնական նախարարություն (ՀՀ Սահմանադրություն, ՀՀ նախագահ, Երևան, 2015): Յուրաքանչյուր նախարարություն մշակում և իրականացնում է «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով իրեն վերապահված գործունեության ոլորտում Կառավարության քաղաքականությունը:

Նախարարությունների կառավարումն իրականացվում է ՀՀ վարչապետի և համապատասխան նախարարի կողմից (Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին ՀՀ օրենք, ՀՀ ԱԺ, Երևան, 2018):

ՀՀ պետական կառավարման համակարգում քաղաքացիական ծառայության հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ Սահմանադրությամբ, «Հանրային ծառայության մասին», «Քաղաքացիական ծառայության մասին», «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքներով, Կառավարության, Վարչապետի և ԸԾ-ն համակարգող փոխվարչապետի որոշումներով և այլ իրավական ակտերով (Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք, ՀՀ ԱԺ, Երևան, 2018): Քաղաքացիական ծառայողները գործունեություն են ծավալում ըստ պաշտոնի անձնագրերի, որոնք հաստատում է Գլխավոր քարտուղարը:

Բոլոր նախարարություններում կիրառվում է մեկ ընդհանուր կառավարման կառուցվածք, որում ընդգրկվում են նախարարը, փոխնախարարները, գլխավոր քարտուղարը, գլխավոր քարտուղարի տեղակալը, նախարարի խորհրդականները, մամուլի քարտուղարը, օգնականների և փոխնախարարների օգնականների պաշտոնները, կառուցվածքային ստորաբաժանումները (ՀՀ ֆինանսների նախարարության կանոնադրություն, ՀՀ վարչապետ, Երևան, 2019): ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով նախարարությունների աշխատակազմի կառավարման համար պատասխանատու է գլխավոր քարտուղարը (ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարության Կանոնադրություն, ՀՀ վարչապետ, Երևան, 2018): Նրան անմիջականորեն հաշվետու են աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումները: Կառուցվածքային ստորաբաժանները համարվում են միջին օղակներ, որոնց կառավարմանը լիազորված են վարչության պետը, բաժնի պետերը և նրանց տեղակալները:

ՄՌ կառավարումը իրականացվում է յուրաքանչյուր նախարարության աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանման կողմից: Այն իրավասության սահմաններում պատասխանատու է կադրային քաղաքականության, կադրերի պահանջարկի որոշման, ընտրության, համալրման, տեղաբաշխման և վերապատրաստման ապահովման համար:

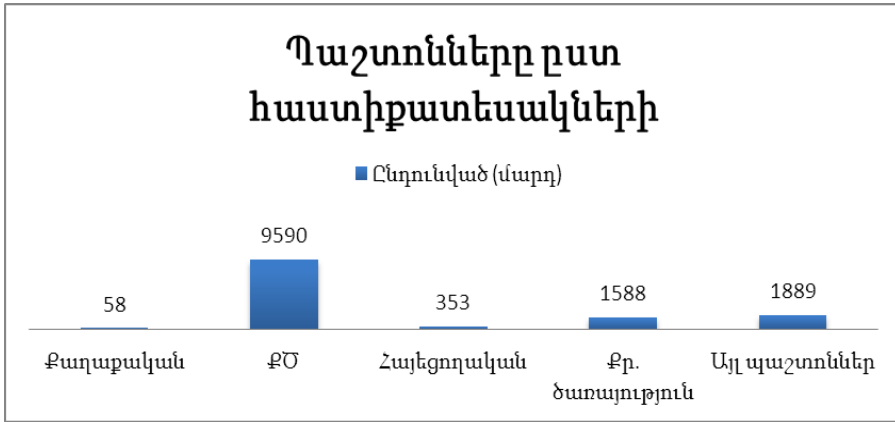
Պետական համակարգի աշխատակիցների վարձատրության հաշվարկման համար սահմանվող բազային աշխատավարձի չափը չի կարող ցածր լինել նվազագույն ամսական աշխատավարձի անվանական չափի 80%-ից և գերազանցել 120%-ը (2020-2022 թվականների պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիր, ՀՀ վարչապետ, Երևան, 2019): Բազային աշխատավարձի չափը սահմանված է 66,140 դրամ (ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, <https://cso.gov.am/payments/base-salary/> Հասանելի 01.12.2021): Քաղաքացիական վարձատրության համակարգը գործում է միասնականության սկզբունքով:

Ըստ վիճակագրական տվյալների՝ 2022 թվականի հաստատված հաստիքացուցակով ՀՀ պետական կառավարման համակարգում ընդհանուր առկա է 13.538 պաշտոն:

Այսպես, պետական կառավարման համակարգում առկա հաստիքացուցակին համապատասխան՝ պաշտոնները բաժանված են հետևյալ տեսակների.

- քաղաքական,
- քաղաքացիական ծառայություն,
- հայեցողական,
- քրեակատարողական ծառայություն,
- այլ պաշտոններ (վարչական, ինքնավար, ԴԱՀԿԾ, դիվանագիտական, գինվորական և փրկարար ծառայություններ):

Ստորև՝ գծապատկեր 1-ում, ներկայացված է պաշտոնների քանակը՝ ըստ տեսակների:



**Գծապատկեր 1. Հայաստանի պետական կառավարման համակարգի 2022 թ. պաշտոնները՝ ըստ հաստիքատեսակների**

Պետական կառավարման համակարգի հաստիքացուցակում գերակշիռ մաս են կազմում քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները՝ ընդհանուր հաստիքացուցակի 70.8%, համաձայն վիճակագրական տվյալների՝ քրեակատարողական ծառայության պաշտոնները կազմում են ընդհանուրի 11.7%, հայեցողական պաշտոնները՝ 2.6%, քաղաքական պաշտոնները՝ 0.4%, ինչպես նաև այլ պաշտոններ՝ 14.5%: Համաձայն տվյալների՝ պետական կառավարման համակարգը համալրված է 64.1%, որը կազմում է 8.675 պաշտոն (ՀՀ Բաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, <https://cso.gov.am/charts> Հասանելի 01.12.2021):

**ՀՀ պետական կառավարման համակարգի ՄՌԿ մոդելի գործընթացային վերլուծություն**

Հայաստանի պետական կառավարման համակարգում ներկայումս գործում է մեկ միասնական ՄՌԿ մոդել, որը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

- աշխատակազմի հավաքագրում և ընտրություն,
- աշխատանքի կազմակերպում,
- կատարողականի գնահատում,
- աշխատակազմի վերապատրաստում և զարգացում,
- առաջխաղացում (Բաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք, ՀՀ ԱԺ, Երևան, 2018):

Հավաքագրման ու ընտրության գործընթացը իրականացվում է աշխատակազմի համալրման պահանջով: Թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար անցկացվում է մրցույթ, որը, ըստ դասակարգման, լինում է արտաքին և ներքին: Բաղձառայության պաշտոն զբաղեցնելու մրցույթի կազմակերպման գործընթացը մեկնարկում է Կադրային քաղաքականության բաժինը՝ ԸԾՏՀ-ին տեղեկացնելով թափուր պաշտոնի մասին և հրապարակելով մրցույթի մասին հայտարարություն: Դիմումների հավաքագրումը իրականացվում է առցանց տարբերակով: Դիմումները դիտարկվում և համապատասխանության դեպքում ընդունվում են: Փաստաթղթերի անհամապատասխանության պարագայում դիմորդը ծանուցվում է այդ մասին, միաժամանակ շտկման համար նրան տրամադրվում է երկօրյա ժամկետ: Շտկված փաստաթղթերի փաթեթը ընդունվում է և ներկայացվում մրցույթի հանձնաժողովին: Մրցույթի հանձնաժողովի անդամները մրցույթի ժամանակացույցի մասին տեղեկացվում են էլեկտրոնային համակարգով: Եթե որևէ թեկնածուի ընդգրկումն անհնար է, իրականացվում է այլ թեկնածուի ընտրություն: Մրցույթն իրականացվում է

մրցույթի հանձնաժողովի կողմից թեստավորման միջոցով: Գործընթացը ամփոփվում է մրցույթի արդյունքների հրապարակմամբ և տվյալների պահպանմամբ: Դիմումների բացակայության դեպքում տեղեկացվում է գլխավոր քարտուղարը, և մրցույթը չեղարկվում է:

Մրցույթի կազմակերպման գործընթացը հաջողությամբ հաղթահարած դիմորդները հրավիրվում են հարցազրույցի: ԶԾ պաշտոն զբաղեցնելու համար հարցազրույցի իրականացման գործընթացը մեկնարկում է ԿԶ բաժինը՝ նշանակելով հարցազրույցի ժամանակացույց: Հարցազրույցը իրականացնում է գլխավոր քարտուղարը: Մրցույթը հաղթահարած քաղծառայողը նախարարի հրամանով նշանակվում է պաշտոնին, կազմվում են քաղծառայողի անձնական գործեր, որոնք փոխանցվում են համապատասխան ստորաբաժանումների և պահպանվում են տվյալների բազայում: Հավաքագրման գործընթացը հիմնականում նպատակաուղղված է քաղծառայողի մասնագիտական գիտելիքների և թափուր պաշտոնի համապատասխանությանը, իսկ հարցաբազան ամբողջությամբ չի ենթադրում մասնակիցների ընդհանուր գիտելիքների, էթիկայի նորմերի և վարքագծի կանոնների, կառավարչական հմտությունների և կողմնորոշվելու ունակությունների ստուգում: Այս գործընթացում նաև բացակայում է մրցույթի մասնակիցների արժեքների հիման վրա օբյեկտիվ և թափանցիկ գնահատման համակարգը:

Յուրաքանչյուր քաղծառայողի աշխատանքի բաժանման արդյունավետության համակարգման համար կազմվում է աշխատանքային ծրագիր տարեկան կտրվածքով՝ պաշտոնի անձնագրին համապատասխան: Աշխատանքային ծրագիրը համակարգով հաստատում է անմիջական ղեկավարը, որը ստորին օղակի աշխատանքային ծրագրերը միավորում է միջին օղակի աշխատանքային ծրագրի համապատասխան աշխատանքներին և ներկայացնում է մարմնի ղեկավարի հաստատմանը: Աշխատանքային ծրագրում անճշտություններ, թերություններ կամ բացթողումներ հայտնաբերելու դեպքում այն չի հաստատվում, վերադարձվում է լրամշակման, այնուհետև՝ հաստատման:

Քաղծառայողի կատարողականի գնահատումն իրականացվում է կիսամյակային կատարողականի արդյունքների հիման վրա քաղծառայողի անմիջական ղեկավարի կողմից, որը միջին օղակի ղեկավարի կատարողականը գնահատելիս հաշվի է առնում համապատասխան ստորաբաժանման համակարգողի կարծիքը, կիսամյակի ընթացքում քաղծառայողների կողմից կատարված աշխատանքների արդյունքները, ինչպես նաև համապատասխան կառավարչական հմտությունները: Կառավարչական հմտությունները գնահատվում են 5 չափորոշիչների համաձայն: Յուրաքանչյուր չափորոշիչ բաղկացած է 4 ենթաչափորոշիչներից: Կառավարչական հմտությունների գնահատականը հավասար է ենթաչափորոշիչների գնահատականների գումարի և ենթաչափորոշիչների քանակի քանորդին: Կատարողականի կիսամյակային գնահատականը 75 տոկոս է բարձր դեպքում համարվում է անմիջական ղեկավարի դրական եզրակացություն, իսկ 75-ից ցածրի դեպքում՝ բացասական: Անմիջական ղեկավարը քաղծառայողի է ներկայացնում և պատճառաբանում իր կողմից նրան տրված գնահատականը ցայահանջ: Քաղծառայողը չհամաձայնելու դեպքում կարող է համակարգով բողոքարկել իր անմիջական ղեկավարի վերադասին: Վերադասը կամ հաստատում է բողոքարկումը՝ փոփոխելով գնահատականը, կամ մերժում է՝ անփոփոխ թողնելով այն: Կատարողականների գնահատականը ներկայացվում է ԿԶ բաժին, ամփոփվում և հինգ աշխատանքային օրվա ընթացքում ներկայացվում է Գլխավոր քարտուղարին, իսկ երեք աշխատանքային օրվա ընթացքում՝ Վարչապետին: Քաղծառայողի և իր անմիջական ղեկավարի կողմից քննարկվում են բոլոր հնարավոր բարդություններն ու խոչընդոտները, փոխադարձ համաձայնեցվում են դրանց հաղթահարման հնարավորությունները տարվա ընթացքում: Հանրային հատվածում սովորաբար դիտակվում է կատարողականի գնահատման երկու մակարդակ՝ կազմակերպական և

անհատական (Boland and Fowler 2000): Գործող մոդելում առկա մեխանիզմները բավարար չափով չեն ապահովում աշխատակազմի կատարողականի գնահատման արդյունավետությունը անհատական մակարդակով: Ներկայումս կիրառվող համակարգը փոխկապակցված չէ վերապատրաստման կարիքների և առաջխաղացման հնարավորությունների հետ: Բացի դրանից, գնահատումը կառուցված է խիստ ուղղահայաց սկզբունքով, որը սահմանափակում է կառավարման վերին և ստորին մակարդակների փոխադարձ կապը: Այս առումով, քաղճառայության արդյունավետության ապահովման համար անհրաժեշտ է ավելի ճկուն և օբյեկտիվ մեխանիզմների ներդրում:

Մոդելի հիմքային փուլ է քաղճառայողի վերապատրաստումը, նրա մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների հետևողական և շարունակական կատարելագործումը: Վերապատրաստումները համարվում են յուրաքանչյուր պետական ծառայողի իրավունքը և պատասխանատվությունը: Վերապատրաստումը իրականացվում է կամավոր և պարտադիր դասընթացների տեսքով: Պարտադիր դասընթացները ֆինանսավորվում են պետական միջոցներով: Մեկնագամյա վերապատրաստմանը մասնակցության առավելագույն ժամկետը 6 ամիս է: Զաղճառայողի համար կազմակերպվում է վերապատրաստում՝ ըստ անհատական ծրագրի, որը կազմվում է քաղճառայողի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հիման վրա և հաստատում է գլխավոր քարտուղարի կողմից: Վերապատրաստման և հեռավար ուսուցման (մոդուլներ) ծրագիրը անցկացվում է ԶԾՏՀ-ի միջոցով: Կոմպետենցիաների վերաբերյալ վերապատրաստումները կազմակերպում է ԶԾ գրասենյակը, իսկ մասնագիտական գիտելիքները՝ համապատասխան մարմինը: Զաղճառայողի ծառայողը ԶԾՏՀ-ում ընտրում է այն մասնագիտական գիտելիքները և կոմպետենցիաները, որոնք համապատասխանում են իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառնությունների իրականացման արդյունավետության բարձրացմանը: ԿԶ բաժինը հավաքագրում, վերլուծում, ամփոփում և Գլխավոր քարտուղարին է ներկայացնում քաղճառայողի վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքների մասին ամփոփ տեղեկատվություն, հաստատվում է տվյալ տարվա համար անհրաժեշտ պարտադիր կրեդիտների նվազագույն շեմը՝ տարեկան կատարողականի գնահատմանը զուգընթաց: ԿԶ բաժինն ամփոփում է տվյալ տարվա համար դասընթացները և ուղարկում գլխավոր քարտուղարին: Վերջինս կազմում է վերապատրաստման ծրագիրը և ներկայացնում ԶԾ գրասենյակ՝ համաձայնեցման: ԿԶ բաժինը ստանում է վերապատրաստման ծրագրից բխող՝ քաղճառայողի վերապատրաստման հաստատված անհատական ծրագրերը և տրամադրում նրան: Յուրաքանչյուր դասընթացի ավարտից հետո երեք աշխատանքային օրվա ընթացքում վերապատրաստողները կոմպետենցիաների վերաբերյալ վերապատրաստումների դեպքում ԶԾ գրասենյակ, իսկ մասնագիտական գիտելիքների վերաբերյալ՝ համապատասխան մարմին են ներկայացնում տեղեկանք արդյունքների մասին: Զաղճառայողի լիազորությունները դադարում են երկու տարի անընդմեջ իր մեղքով վերապատրաստման անհատական ծրագրով հաստատված կրեդիտները չստանալու պարագայում: Զաղճառայողը կատարողականի գնահատման և վերապատրաստումների արդյունքում սահմանված միավորների նվազագույն շեմը չհաղթահարելու դեպքում երեք տարին մեկ ենթակվում է ամփոփիչ գնահատման: Այսպիսով, քաղճառայողի տարելեռջյան վերապատրաստման հաշվետվության մեջ չպետք է լինեն բացեր: Ըստ Էոլթյան, այստեղ անհրաժեշտ է վերանայել պարտադիր վերապատրաստումների գնահատման ժամկետը, որի փոփոխությունը մեծապես կնպաստի քաղճառայողի մասնագիտական պատրաստվածության զարգացմանն ու արդյունավետության բարելավմանը:

Առաջխաղացման գործընթացը հիմնված է աշխատանքային փորձի վրա, իսկ կատարողականի դերակատարությունը գրեթե բացակայում է: Առաջխաղացման գործընթացը չի խրախուսում քաղճառայողի՝ ավելի բարձր պաշտոն զբաղեցնելու



ձգտումը, քանի որ առաջխաղացման դեպքում անհամարժեք են աշխատավարձի գործակցային աճը, իրավասությունները և պատասխանատվությունը, ինչպես նաև՝ կոմպետենցիաների աճը: Գործող իրավակարգավորումների համաձայն՝ պետական համակարգում առկա են հորիզոնական շարժունության ցածր մակարդակ, ուղղահայաց առաջխաղացման խիստ սահմանափակ հնարավորություններ:

### Եզրակացություն

Հետազոտությունը ցույց է տվել, որ պետական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացային փոփոխությունները ժամանակի հրամայականն են: Հիմք ընդունելով միջազգային լավագույն փորձը և իրականացված ուսումնասիրությունը՝ ստորև ներկայացված են պետական համակարգի մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի մի շարք շրջանակային բարեփոխումներ:

➤ Պետական կառավարման համակարգում բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների ներգրավումը առաջնահերթություն է: Զաղծառայության արդյունավետության, ինչպես նաև պետական մարմինների՝ որպես գործատու գրավչության բարձրացման նպատակով հավաքագրման գործընթացը հարկ է իրականացնել թափանցիկության, հավասարության և մատչելիության սկզբունքի հիման վրա:

➤ Կատարողականի գնահատման գործող համակարգը չի ապահովում արդյունավետ կառավարումը և չի համապատասխանում միջազգայնորեն ճանաչված կատարողականի գնահատման համակարգերին: Ընդհանրացնելով հարկ է նշել, որ ժամանակակից պրակտիկայում առավել կիրառելի է համարվում մարդկային ռեսուրսների զարգացման կարիքների գնահատման հայեցակարգը: Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմքում կարիքների նախնական գնահատումն է: Կատարողականի գնահատման համատեքստում տվյալ համակարգի նպատակը առկա խնդիրների և դրանց պատճառների բացահայտումն է:

➤ Վերապատրաստման և կարատողականի գնահատման գործընթացների արդյունավետության բարձրացման նպատակով առաջակվում է կրճատել ամփոփիչ գնահատման ժամանակահատվածը մինչև մեկ տարի:

➤ Առաջխաղացման գործընթացը պետք է փոխկապակցվի կատարողականի գնահատման և վերապատրաստման արդյունքների հետ: Առաջխաղացման գործընթացի բարեփոխումները ենթադրում են իրավական հստակ չափանիշների մշակում, արդյունքահեն գործիքակազմի ձևավորում՝ ուղղված կարիերայի շարունակական զարգացմանը: Հայաստանում ուսուցիչների համար գործում է ատեստավորման համակարգ (Սեփական նախաձեռնությամբ (կամավոր) ատեստավորման համակարգի ներդրման փորձնական ծրագիրը, ԿԳՄՍ նախարար, Երևան, 2021): Հաշվի առնելով միջազգային փորձը՝ առաջակվում է ներդնել քաղծառայության ատեստավորման համակարգ՝ կամավորության սկզբունքով; Ատեստավորման համակարգը անհրաժեշտ է իրականացնել քաղծառայողների մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների ստուգման թեստավորման եղանակով: Նոր համակարգի ներդրումը միտված է քաղծառայողների կարիքների գնահատմանը՝ խրախուսման ձևի և առաջխաղացման ապահովման նպատակով:

➤ Հետպատերազմական շրջանում պետական համակարգի մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն առանցքային է տնտեսական անկումների և քաղաքական անկայունության պայմաններում: Երկրի մրցունակությունը ինչպես տարածաշրջանային, այնպես էլ համաշխարհային տնտեսական շուկայում ապահովելու գործում բարեփոխումների գործընթացը պետք է կրի շարունակական բնույթ:

**ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

1. ՀՀ Ազգային ժողով. «Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենք, Երևան, 23 մարտի 2018
2. ---. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, 23 մարտի 2018
3. ՀՀ իրավական տեղեկատվական համակարգ, 2021. [www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=133316](http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=133316)
4. ՀՀ Կառավարություն, 2021. [www.gov.am/am/structure/](http://www.gov.am/am/structure/)
5. ՀՀ Նախագահ. ՀՀ Սահմանադրություն, հոդվածներ 146, 88, 125 և 131, Երևան, 6 դեկտեմբերի 2015
6. ՀՀ վարչապետ, ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարության կանոնադրություն, Երևան, 2018
7. ---, ՀՀ ֆինանսների նախարարության կանոնադրություն, Երևան, 2018
8. ---. ՀՀ 2020-2022 թվականների պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիր, Երևան, 10 հուլիսի 2019
9. ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021. [www.cso.gov.am/payments/base-salary/](http://www.cso.gov.am/payments/base-salary/)
10. ԿԳՄՍ Նախարար: Սեփական նախաձեռնությամբ (կամավոր) ատեստավորման համակարգի ներդրման փորձնական ծրագիրը, Երևան, 2021
11. Сергей Заир-Бек и Ирина Муштавинская: Развитие критического мышления на уроке, Москва, 2011
12. Boland Tony and Fowler Alan: A systems perspective of performance management in public sector organisations, UK, 2000
13. John Siegel and Isabella Proeller: Human Resource Management in German Public Administration, German, 2021
14. Ministry of Public Sector Transformation and Civil Service of France. A meaningful transformation to equip France with a civil service for the 21st century, France, 2022

**WORKS CITED**

1. HH Azgayin zhoghov, Petakan karavarman hamakargeri masin HH orenq, Erevan [RA Law on Bodies of System of Public Administration, Yerevan] 23th of March in 2018 (In Armenian)
2. ---. Qaghaqatsiakan Tsarayutyun masin HH orenq, Erevan [RA Law on Civil Service] 23<sup>rd</sup> of March 2018 (In Armenian)
3. HH iravakan teghekatvakan hamakarg [RA Armenian Legal Information System] 2021: [www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=133316](http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=133316) (In Armenian)
4. HH Qaghaqatsiakan Tsarayutyun Grasenyak. [RA Civil Service Office] 2021: [www.cso.gov.am/payments/base-salary/](http://www.cso.gov.am/payments/base-salary/) (In Armenian)
5. HH karavarutyun [RA Government] 2021: [www.gov.am/am/structure/](http://www.gov.am/am/structure/) (In Armenian)
6. HH nakhagah, HH Sahmanadrutyun, hodvatsner 146, 88, 125, 131 [RA Constitution, articles 146, 88, 125, 131] 6<sup>th</sup> of December in 2015 (In Armenian)
7. HH varchapet, HH 2020-2022 tvakanneri petakan mijnazhamketayin tskhseri tsragir, Erevan [RA 2020-2022 Medium-term Expenditure Framework] 10<sup>th</sup> of July in 2019 (In Armenian)
8. ---, HH artakarg iravijakneri nakhararutyun kanonadrutyun, Erevan [Charter of the RA Ministry of Emergency Situations of RA, Yerevan] 2018
9. ---, HH finansneri nakhararutyun kanonadrutyun, Erevan [Charter of the RA Ministry of Finance, Yerevan] 2018

## PROCESS ANALYSIS OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF RA

**SHUSHANIK GALOYAN**

*Management Department,  
Faculty of Management and Information Technology,  
Ph.D. Student,  
Yerevan, the Republic of Armenia*

The practice of the modern management methods reflects the insufficient level of effectiveness of traditional solutions to complex socio-economic issues in all subsystems, both commercial organizations and public administration bodies.

The purpose of the given article is to identify the issues, shortcomings and possible improvements of current model in the public administration system of RA throughout multi-faceted analysis of the human resources management process.

Considering the unstable conditions of economic and political situation both of the country and the whole world, the main issue is to improve the current model as it greatly determines to achieve the following issues are: study the legal and procedural bases of the civil service, evaluate development opportunities and optimal approaches to overcome challenges based on best practice.

Analysis of recruitment and selection, training and development, work organization and performance evaluation, as well as promotion and dismissal processes of the civil service was conducted in order to present the features of human resources management and the applied completely model in the public administration system of Armenia. The legal acts of the Republic of Armenia were also studied at the aim of analysis the HR management mechanisms used in the public administration system. The methods of observation, descriptive and comparative analysis were mainly used during the research.

**Keywords:** *public administration system of RA, human resources management, process study, model analysis, management, quality assurance, improvements.*

## АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РА

**ШУШАНИК ГАЛОЯН**

*аспирантка кафедры менеджмента факультета менеджмента и  
информационных технологий  
Международного университета Евразия,  
г. Ереван, Республика Армения*

Практика современного управления отражает недостаточный уровень эффективности традиционных решений сложных социально-экономических

проблем во всех подсистемах как коммерческих организаций, так и органов государственного управления.

Целью данного исследования является выявление проблем, недостатков и возможных улучшений действующей модели в системе государственного управления РА, а также перспективы развития путем анализа процесса управления человеческими ресурсами в системе.

Учитывая условия нестабильной экономической и политической ситуации как государства, так и всего мира, особенно актуальной становится проблема совершенствования действующей модели, так как она определяет достижение следующих целей: изучить правовые и процессуальные основы государственной службы, оценить возможности развития и разработать оптимальные подходы к преодолению трудностей на основе наилучшей практики.

Анализ процессов найма и отбора, обучения и развития, организации труда и оценки эффективности, а также процессов продвижения и увольнения с государственной службы был проведен, чтобы представить особенности управления человеческими ресурсами и применяемую в целом модель в системе государственного управления Армении. Правовые акты Республики Армения также были изучены с целью анализа механизмов управления человеческими ресурсами, используемых в системе государственного управления. В ходе исследования в основном использовались методы наблюдения, описательного и сравнительного анализа.

**Ключевые слова:** *система государственного управления РА, управление человеческими ресурсами, исследование процесса, анализ модели, управление, обеспечение качества, улучшения.*