

Մեմինար՝ համակարգի բարեփոխումներին ընդառաջ

Հունիսի 12-ից 14-ը Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (OECD) աջակցությամբ Եվրամիության SIGMA ծրագիրը և ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը Աղվերանում կազմակերպել էին քաղաքացիական ծառայության համապատասխան մարմինների աշխատակազմերի



ղեկավարների սեմինար՝ «Քաղաքացիական ծառայության արդի հիմնախնդիրները և զարգացման միտումները» թեմայով:

Եռօրյա սեմինարի ընթացքում քննարկվեցին Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության արդի վիճակին, օրենսդրական դաշտը եվրոպական չափանիշներին համապատասխանեցնելու հեռանկարներին, քաղծառայության համակարգի համալրմանը, ծառայողների պաշտոնեական առաջխաղացմանը, մարդկային ռեսուսների

կառավարման և զարգացման միտումներին, քաղծառայության համակարգի գրավչությունը բարձրացնելու խնդիրներին, քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի կատարողականի գնահատման մեթոդաբանությանը և եղանակներին առնչվող հարցեր: Համապատասխան գեկույցներով հանդես եկան SIGMA-ի փորձագետները, ՀՀ կառավարության, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի ներկայացուցիչները:

Մեմինարին մասնակցում են ներկայացուցիչներ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդից, ՀՀ Կառավարությունից, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում ընդգրկված մարմինների աշխատակազմերի ղեկավարները, ինչպես նաև Եվրամիության և Եվրահանձնաժողովի հայաստանյան ներկայացուցչությունների



պատասխանատուներ:

Հանդես գալով բացման խոսքով՝ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի նախագահ Մանվել Բադալյանը կարևորեց սեմինարի անցկացման անհրաժեշտությունը, դրա գործնական ու մեթոդաբանական նշանակությունը քաղաքացիական ծառայության համակարգի զարգացման և եվրոպական չափանիշներին համապատասխանեցնելու տեսանկյունից: «Այս սեմինարի միջոցով, SIGMA-ի փորձագետների ներգրավմամբ փորձելու ենք նախանշել համակարգի զարգացման հեռանկարները: Ուզում են հույս հայտնել, որ SIGMA-ի հետ մեր համագործակցությունը լինելու է շարունակական, քանի որ այն եզակի կառույցներից է, որը մասնագիտացած է պետական կառավարման և ընդհանրապես հանրային ծառայության ոլորտում և որտեղ աշխատում են բանիմաց և փորձառու մասնագետներ: Այսօր արդեն ՀՀ Ազգային ժողովում է Կառավարության հավանությանն արժանացած «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը, որն ընդունելուց հետո ունենալու ենք բազմաթիվ նորամուծություններ համակարգում: Կներդրվեն նոր ինստիտուտներ, և ակնհայտ է, որ առավել քան երբևէ կզգանք միջազգային փորձի ուսումնասիրման կարիք: Խոսքը մասնավորապես վերաբերում է հանրային ծառայողների էթիկայի կանոնների, շահերի բախման, հակակոռուպցիոն նշանակություն ունեցող մի շարք լուծումներին: Այս խնդիրների արդյունավետ լուծման, համապատասխան ենթաօրենսդրական դաշտի ստեղծման հետ կապված՝ մենք զգալու

ենք միջազգային փորձագետների ներքին օգտագործման անհրաժեշտություն: ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգը, լինելով երիտասարդ, անցել է կայացման բավական հարուստ, հազեցած ճանապարհ, սակայն այսօր կանգնած ենք նոր իրողությունների առջև և պետք է պատրաստ լինենք դրանց: Բոլորս ենք անկանում ունենալ որակյալ պետական ծառայություն, որակյալ հանրային ծառայություն: Սակայն մենք դրանք երբեք չենք ունենա, եթե չունենանք որակյալ պետական կամ հանրային ծառայող: Ամեն ինչ պետք է արվի դրան հասնելու համար: Պետք է կարողանանք և՛ ճիշտ վերապատրաստում, ուսուցում կազմակերպել, և՛ կադրերի համալրում կատարել: Պետք է կարողանանք նոր լուծումներով համակարգը դարձնել ավելի գրավիչ: Ցավոք, այսօր քաղաքացիական ծառայության համակարգն այնքան գրավիչ չէ, որքան կցանկանայինք: Սա, իհարկե, միայն մեր պետությանը բնորոշ երևույթ չէ: Սակայն մեր դեպքում դա պայմանավորված է վարձատրության ցածր մակարդակով, քաղծառայողների համար սահմանված սոցիալական ոչ այնքան բավարար երաշխիքներով, կենսաթոշակային ապահովությամբ: Այս առումով նույնպես կձգտենք ապավինել նաև SIGMA-ին: Պետք է փորձենք նաև համարձակ, ինչ-որ առումներով հանդուգն քայլեր ձեռնարկել պետական ծառայության որակը բարձրացնելու համար», -ասաց ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի նախագահ Մանվել Բադալյանը՝ սեմինարի մասնակիցներին մաղթելով արգասաքեր, արդյունավետ աշխատանք:

Սեմինարի մասնակիցներին իրենց խոսքն ասացին ՀՀ փոխվարչապետ, ՀՀ տարածքային կառավարման նախարար Արմեն Գևորգյանը և ՀՀ Կառավարության աշխատակազմի ղեկավար Դավիթ Սարգսյանը:

Պարոն Գևորգյանը կոչ արեց աշխատակազմերի ղեկավարներին հոգեբանորեն պատրաստ լինել ԱԺ կողմից ընդունվելուց հետո առաջիկա մի քանի տարիներին «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի կիրառման ընաքցքում ծառայող բարդություններին: «Մտել ենք երկրորդ սերնդի բարեփոխումների փուլ և այս միջոցառումները հակակոռուպցիոն նշանակություն ունեն: Հեշտ է աշխատել արդեն հաստատված, գործող մեխանիզմներով, լուծումներով և դժվար է ներսից փոփոխություններ սկսել: Բայց դրանք առաջանում են ժամանակի պահանջներին համահունչ և պետք է ոչ միայն պատրաստ լինել դրանց, այլև նախաձեռնողականություն ցուցաբերել», -ասաց ՀՀ փոխվարչապետը՝ հավելելով, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում ընթացող բարեփոխումների հիմնական ծանրությունն ընկնելու է աշխատակազմերի ղեկավարների վրա: Ըստ պարոն Գևորգյանի՝ այսօր արդեն ակնհայտ է, որ պետական ծառայության տարբեր ճյուղերի տարանջատվածությունը լուրջ խնդիրներ է ստեղծում, և դրանք միասնականացնելու անհրաժեշտություն կա, որի ապահովմանն է կոչված նաև «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումը:

ՀՀ Կառավարության աշխատակազմի ղեկավար Դավիթ Սարգսյանը



կենտրոնացավ Հայաստանի պետական կառավարման համակարգում աշխատանքի կատարողականի գնահատման համակարգի ներդրման խնդրի վրա: Նա ընդհանուր գծերով ներկայացրեց կատարված աշխատանքը, համակարգի բնույթը, նշանակությունը, հետապնդած նպատակները: «Որևէ բերում պետական ծառայությունը մրցունակ չէ, քանի որ աշխատավարձը ավելի ցածր է: Անհրաժեշտություն է առաջանում համակարգը գրավիչ դարձնել այլ լուծումներով», -ասաց պարոն Սարգսյանը: Ըստ նրա՝ անհրաժեշտ է շահագրգռել քաղծառայողներին: Բացի

այն, որ փորձ է արվելու պետական ծառայողների վարձատրությունն արդարության սկզբունքով կազմակերպել՝ ըստ կատարված աշխատանքի ծավալի, որակի, արդյունավետության, այս համակարգը նաև կօժանդակի, որպեսզի յուրքանչյուր պահի յուրաքանչյուր ղեկավար իմանա, թե ինչով է զբաղված իր աշխատակիցը: Իսկ վերջինս հստակ պատկերացնի՝ որն է իր գործառույթը, ինչ են իրենից սպասում, ներգրավված լինի ծրագրերի մշակման, իրականացման գործընթացներում, իրեն զգա թիմի մաս: Ըստ պարոն Սարգսյանի՝ հեշտ չի լինի համակարգը միանգամից ներդնել և միանգամից լուրջ արդյունքներ ակնկալել: Սակայն ժամանակի ընթացքում քաղաքացիական ծառայողներն իրենք կզգան այս համակարգի դրական կողմերը և իրենք կնպաստեն, կօժանդակեն դրա կայացմանը:

SIGMA-ի քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների, վարչական իրավունքի, պետական կառավարման համակարգի արդիականացման և բարեխղճության համակարգերի ոլորտի գլխավոր խորհրդատու Հուլիո Նաբալյա ներկայացրեց իրականացվող ծրագիրը, դրա նպատակներն ու խնդիրները: Նա նշեց, որ ցանկացած երկրում քաղաքացիական ծառայության ոլորտի բարեփոխումները մեծ նշանակություն ունեն նաև սոցիալ-տնտեսական զարգացման խթանման առումով: Ըստ նրա՝ այս սեմինարը փորձ է կողք կողքի դնել Հայաստանի քաղաքացիական ծառայության համակարգը և այն սկզբունքները, արժեհամակարգները, որոնցով առաջնորդվում են ԵՄ անդամ երկրների համանման համակարգերը և համեմատել, պարզել հայաստանյան համակարգի ուժեղ ու թույլ կողմերը, զարգացման ուղղությունները՝ ելնելով տեղական ավանդույթներից, կառավարման առանձնահատկություններից, աշխարհայացքից, մտածողությունից:

Այնուհետև փորձագետները հանդես եկան զեկույցներով: ՀՏԶԿ/SIGMA-ի



ներկայացուցիչ Ֆրանսիսկո Կարդոնան կենտրոնացավ հիմնականում քաղաքացիական ծառայության համակարգի արդիականացման և արհեստավարժության բարձրացման հետ կապված մարտահրավերների, հիմնական սկզբունքների, բնութագրիչների, ԵՄ-ում առկա մոդելների վրա: Խոսելով քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգերի մասին՝ պարոն Կարդոնան նշեց, որ ԵՄ-ն

չունի քաղաքացիական ծառայությանը վերաբերող միասնական համակարգ: «Եվրամիությունը դրանք դիտարկում է ազգային առանձնահատկություններից ելնելով», - ասաց նա: Ներկայացնելով ԵՄ անդամ պետություններում գործող համակարգերի ընդհանուր առանձնահատկությունները՝ փորձագետը հանգեց հետևյալ եզրակացության. «ԵՄ նոր անդամ պետությունների և թեկնածու երկրների իրավիճակի ընդհանուր դիտարկումը ցույց է տալիս, որ քաղաքացիական ծառայողների ուղղակի կառավարումը մեծ մասամբ ապակենտրոնացվել է՝ քանի որ յուրաքանչյուր նախարարություն քիչ թե շատ անկախ և պատասխանատու իր ռեսուրսների, այդ թվում՝ աշխատակազմի կառավարման համար: Մա արմատացած էր նախորդ քաղաքական ռեժիմով ստեղծված ավանդույթներում: Այս մոտեցումը դանդաղորեն փոխվեց ԵՄ-ին միանալու տարիներին՝ աստիճանաբար առաջնորդվելով ավելի կենտրոնացված քաղաքացիական ծառայության կառավարման համակարգ ունենալու մոտեցմամբ»:

Փորձագետն անդրադարձավ նաև համակարգի գրավչությունը բարձրացնելու խնդրին: Նա առանձնացրեց մի քանի գործոն, որոնք համակարգը դարձնում են գրավիչ, և այն գործոնները, որոնք փոքրացնում են գրավչությունը: Ըստ այդմ՝ համակարգի գրավչությունը պայմանավորված է աշխատանքի ապահովությամբ, կայուն

աշխատավարձով, աշխատանքային նորմալ պայմաններով, կառավարման գործընթացին և որոշումների կայացմանը մասնակցությամբ, սոցիալական դիրքի ձեռքբերմամբ: Հակափաստարկներից նա առանձնացրեց ցածր աշխատավարձը, համակարգի հնարավոր քաղաքականացումը, կամայական կառավարման վտանգները, պետական ծառայության վերաբերյալ հանրային ոչ այնքան դրական կարծիքը: Այս իրողություններից ելնելով՝ նա առաջադրեց մի քանի հարց, որոնք համընդհանուր ուշադրության կենտրոնում են: Մասնավորապես՝ ինչու՞ է անհրաժեշտ քաղաքացիական ծառայության համակարգում ներգրավել երկրի լավագույն կադրերին, ի՞նչ անել՝ հզորացնելու համար պետության կարողությունները մարդկային ռեսուրսների կառավարման համար և այլն:

Այլ փորձագետներ, ինչպես օրինակ, Հայնրիխ Տրաումյուլլերը, Հանս Ախիմ-Ռոլը, Ադերիտո Ալեն Սանչեսը, անդրադարձան մարդկային ռեսուրսների կառավարման և զարգացման հիմնական գործիքներին, ծառայողների աշխատանքի կատարողականի գնահատման, ըստ այդմ վարձատրության հիմնախնդիրներին: Ըստ բանախոսների՝ ելակետային նշանակություն պետք է ունենա հիմնական արդյունքը, այսինքն՝ ինչ է ակնկալվում քաղաքացիական ծառայողներից և ինչքանով է նա ընկալում այդ ակնկալիքները և ինչպիսի արդյունքներ է ապահովում: Ներկայացվեցին նաև այն ռիսկերը, որոնց բախվում են աշխատանքի կատարողականի գնահատման հիման վրա վարձատրության համակարգ ունեցող երկրները: Նշվեց, որ այս համակարգը ներդնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ նաև արդարացի, պրոֆեսիոնալ գնահատողներ և այս տեսանկյունից ուսուցման, ղեկավարներին նոր գիտելիքներ ու հմտություններ հաղորդելու անհրաժեշտություն կարող է լինել:

Պարոն Հանս Ախիմ-Ռոլը նաև «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը դիտարկեց ԵՄ չափանիշների ու սկզբունքների տեսանկյունից: Նա նշեց, որ անհրաժեշտ է ավելի կատարելագործել ծառայողների շարժունությունն ապահովող կառուցակարգերը: Մրցույթների, կադրերի հավաքագրման մեթոդները պետք է հիմնված լինեն, գիտելիքների ստուգումից բացի, նաև այլ հմտությունների, ունակությունների բացահայտման վրա: Պետական ծառայությունը, ըստ փորձագետի, պետք է աստիճանաբար ձևափոխել արժանիքների վրա հիմնված համակարգի: Որպես դրական արդյունք նա շեշտեց քաղաքական իշխանության և քաղաքացիական ծառայության համակարգի տարանջատվածությունը, գործընթացների թափանցիկությունը և այլն:



Այս խնդիրների շրջանակներում ՀՀ

ՔԾԽ ներկայացուցիչները ներկայացրին Հայաստանում գործող իրավակիրառական պրակտիկան, ձեռք բերված հաջողությունները, առկա թերությունները: ՀՀ ՔԾԽ նախագահի տեղակալ Սամվել Վասիլյանը, խոսելով Հայաստանում քաղծառայության համակարգի արդի վիճակից ու ժամանակի հրամայականներից, նշեց, որ այսօր համակարգի առջև ծառացած հիմնական խնդիրներից են քաղծառայողների վերապատրաստման կրիքների ուսումնասիրումը, քաղծառայողների ատեստավորումը նրանց աշխատանքի կատարողականի գնահատման համակարգի վրա կառուցելը, պետական կառավարման մարմիններում քաղաքական և վարչական մասնագիտացված ծառայությունների հստակ տարանջատումը, պետական կառավարման հատվածում կորպորատիվ կառավարման մշակույթի ներդրումը: Այս ամենին հասնելու հիմնական արդյունքը, ըստ պարոն Վասիլյանի, պետք է լինի հսկողական գործառույթներ

իրականացնողից դեպի քաղաքացիներին որակյալ, մրցունակ, պետական ծառայություններ մատուցողի և նրա շահերին ծառայողի կարգավիճակին:

ՀՀ ՔՃԽ աշխատակազմի ղեկավար Սամվել Յազերյանը խոսեց քաղաքացիական ծառայության համակարգի համալրման հիմնախնդիրներից, լուծման եղանակներից: Նա ներկայացրեց Հայաստանում գործող կադրերի հավաքագրման կառուցակարգերը, ձևերը: «Այսօր հրատապ է անձնակազմի ձևավորման նոր արժեհամակարգի ներդրումը, կադրերի հավաքագրման, ընտրության նոր մոտեցումների, նոր սկզբունքների կիրառումը, թեկնածուներին ներկայացվող պահանջների, նրանց մասնագիտական ու բարոյական որակների գնահատման մեթոդների փոփոխումը, կողմնորոշումը դեպի անձի գործնական



հմտություններն ու կարողությունները, ծառայողական վարքի նորմերը»: ՀՀ ՔՃԽ աշխատակազմի իրավաբանական վարչության պետ Գարուշ Դավթյանն իր զեկույցում խոսեց քաղաքացիական ծառայության խորհրդի դերի ու առաքելության, համակարգի կառուցվածքի մասին: «Վարվող քաղաքականությունը տանելու է նրան, որ քաղաքացիների և հասարակության առջև տեսանելի դառնա քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը»:

ՀՀ ՔՃԽ աշխատակազմի գիտակրթական վարչության պետ Գեղամ Սարգսյանի զեկույցը վերաբերում էր համակարգի գրավչությանը: Նա նշեց, թե ինչ գործոններ են ապահովված դրա համար հայաստանյան օրենսդրությամբ, սակայն առավելաբար կենտրոնացավ գրավչության բավարար մակարդակը պահելու խնդրի վրա: «Իհարկե, մեզանում պետական կառավարման համակարգում չեն բավարարում լավ կադրերը: Իսկ ունեն՞ք արդյոք լավ կադրերի ավելցուկ բիզնեսում, մասնավոր սեկտորում, գիտությունում, արտադրությունում: Կարծում եմ, որ՝ ոչ: Մենք չպետք է գայթակղվենք միայն համակարգում փափուկ կյանքի համար ամեն մի հնարավորություն ստեղծելու գաղափարով և զերծ մնանք ծայրահեղություններից: Մենք կոչված ենք հանդես բերելու պետական մտածողություն և մտածելու քաղաքացու, հասարակության և պետության մասին»-ասաց պարոն Սարգսյանը: ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության աշխատակազմի ղեկավար Էմիլ Տարասյանն անդրադարձավ աշխատակազմի ղեկավարների դերին, նրանց խնդիրներին: Նա առանձնացրեց աշխատակազմի ղեկավարների երեք հիմնական գործառնություններ՝ որպես կազմակերպիչ, որպես վարչարար և որպես ղեկավար ու առաջնորդ: Նա համեմատության մեջ ներկայացրեց բյուրոկրատական համակարգի աշխատակազմի ղեկավարին և մենեջեր-աշխատակազմի ղեկավարին, թե ինչպիսի արժեքներով են նրանք առաջնորդվում, ինչպիսի արդյունավետություն են ցուցաբերում: Պարոն Տարասյանն անդրադարձավ նաև այն հիմնական խնդիրներին, որոնց բախվում են աշխատակազմի ղեկավարներն իրենց աշխատանքում:

Մեմինարում քննարկված հարցեի շուրջ բավականին հետաքրքիր մտքերի փոխանակում տեղի ունեցավ: Աշխատակազմերի ղեկավարները հնարավորություն ունեին ոչ միայն թեմայի շրջանակներում ընդհանուր տեսական գիտելիքներ ձեռք բերելու, ծանոթանալու եվրոպական փորձին, այլև Կառավարության ներկայացուցիչներից ստանալու իրենց մտահոգող հարցերի պատասխանները: Նրանք ատեստավորման և մրցութային ընթացակարգերն իրարից տարանջատելու, կատարողականի գնահատման համակարգը ներդնելիս ավելի զգուշավորություն ցուցաբերելու, համակարգի գրավչությունը մեծացնող այլ լծակներ կիրառելու և այլ բնույթի խնդիրներ բարձրացրին:

Վերջում, ամփոփելով սեմինարը, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի նախագահ Սամվել Բադալյանը շնորհակալություն հայտնեց սեմինարի կազմակերպիչներին, օժանդակողներին, մասնակիցներին արդյունավետ համատեղ քննարկումների համար: «Տեսնորում ենք, որ անելիքներ շատ ունենք: Կան խնդիրներ, որոնք մեթոդապես բարդ են ու գիտատար: Մենք ևս փորձագետների հետ համագործակցության նախաձեռնություն կցուցաբերենք առաջիկայում: Իսկ



գործընկերներին կոչ են անում չերկնչել, որովհետև ի գորու ենք լինելու վստահորեն և հետևողականորեն անելու այն, ինչ պահանջում են բարեփոխումները, և ինչ ակնկալում է մեզնից քաղաքական ղեկավարությունը»:

Գոռ Աբրահամյան
ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի
նախագահի մամուլի քարտուղար

ՀԳ. SIGMA-ն նախաձեռնվել է Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (OECD) կողմից 1992թ.՝ կենտրոնական և արևելյան Եվրոպայի հինգ երկրների պետական ծառայության որրտներում իրականացվող բարեփոխումներին աջակցելու նպատակով: Դրանից հետո SIGMA-ն ընդլայնել է համագործակցության շրջանակները՝ ԵՄ-ի ընդլայնմանը զուգահեռ: 2007-ից այն աշխատում է ԵՄ երկու նոր անդամ-պետությունների՝ Բուլղարիայի և Ռումինիայի և անդամության երեք թեկնածու երկրների՝ Խորվաթիայի, Մակեդոնիայի, Թուրքիայի, ինչպես նաև Արևմտյան բալկանների երկրների հետ: ԵՄ-ի «Հարևանության քաղաքականության ծրագրի» հաստատումից հետո այժմ SIGMA-ն ընդլայնում է համագործակցության շրջանակները նաև հարավկովկասյան երկրների հետ: