

# ԳՈՒՅՔԱԳՐՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ

## Տեղական ինքնակառավարման ծրագիր

Հարավային Կովկաս՝ Հայաստան

Գործարքի համար՝ 81208272

Ձևակերպման համար՝ 16.2174.7-009-00

(նախկին՝ 12.2144.9-017.00)



PAi

**Հրաժարում**

Մույն զեկույցը կազմել են Ուլլե Փուրգան և Տիգրան Գրիգորյանը՝ երկուսն էլ որպես խորհրդատու ներգրավվելով «Փարլիք Ադմինիստրեյշըն Ինթերնեյշընըլ Լիմիթիդ» (Փի - Այ-Ի) ընկերության կողմից, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (Ջի-Այ-Ջեթ) հետ պայմանագրի շրջանակում: Արտահայտված տեսակետները ներգրավված փորձագետներին են և պարտադիր չէ, որ արտացոլեն Փի-Այ-Ի ընկերության կամ Ջի-Այ-Ջեթ-ի կարծիքները:

## Բովանդակություն

|   |    |
|---|----|
| ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ.....  | 4  |
| 1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ.....   | 7  |
| 1.1. Ներածություն.....  | 7  |
| 1.2 Առաջադրանքի խնդիրները.....  | 8  |
| 1.3 Մեթոդաբանությունը.....  | 8  |
| 2. ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՕՐԵՆՍԴՐԱԿԱՆ ԴԱՇՏԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ՀԱՄԱՐԺԵՔՈՒԹՅՈՒՆԸ .....                                 | 9  |
| 2.1. Ամփոփ նկարագիր.....  | 9  |
| 2.1.1. Ռազմավարական դաշտը.....  | 9  |
| 2.1.2. Օրենսդրական դաշտը .....  | 16 |
| 2.2. Միջազգային փորձը.....  | 18 |
| 2.3 Ռազմավարական փաստաթղթերի և օրենսդրական դաշտի միջև կապ ստեղծելու և օրենսդրական դաշտի բարելավման մարտահրավերները .. | 22 |
| 3. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՇՐՋԱՓՈՒԼԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ՀԱՐԱԿԻՑ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ .....  | 24 |
| 3.1. ԱՄՓՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ .....   | 24 |
| 3.1.1 Վերապարաստող հաստատությունների դերը (առաջարկով և պահանջարկով պայմանավորված մոտեցումները).....                   | 24 |
| 3.1.2 Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման գործընթացը .....  | 29 |
| 3.2. Միջազգային փորձը.....  | 34 |
| 3.2.1. Համայնքային ծառայության վերապատրաստման լավ համակարգը կազմող տարրերը.....                                       | 34 |
| 3.2.2. Վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակները .....   | 34 |
| 3.2.3. Կենտրոնացված վերապատրաստման համակարգը՝ ապակենտրոնացվածի համեմատ .....  | 36 |
| 3.2.4. Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումը.....  | 42 |
| 3.2.5. Վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր և համակարգված գնահատումը.....   | 43 |
| 3.2.6. Վերապատրաստման պլաններում վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակների սահմանումը.....                   | 44 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.7. Վերապատրաստման կարիքների գնահատման և պլանավորման բաղադրիչների կապակցումը վերապատրաստման շրջափուլում ..... | 45        |
| 3.2.8. Վերապատրաստման արդյունքների համակարգված գնահատումը 47   |           |
| 3.2.9. Դասավանդող անձնակազմի մասնագիտական մարմնի ստեղծումը 49  |           |
| 3.2.10. Ֆինանսական ռեսուրսները .....   | 50        |
| <b>3.3</b>   |           |
| Հայաստանի վերապատրաստման համակարգի բարեփոխման մարտահրավերները .....  | 52        |
| <b>4. ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԴԱՇՏԸ .....</b>   | <b>53</b> |
| 4.1 Վերապատրաստման կառավարմանը ներգրավված հաստատությունները .....  | 53        |
| 4.2 Միջազգային փորձը .....   | 61        |
| 4.3 Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի բարելավման մարտահրավերները .  | 66        |
| <b>5. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵՓՈԽՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ .....</b>                       | <b>68</b> |
| 5.1. Վերապատրաստման խնդիրները .....  | 68        |
| 5.2. Համայնքային վերապատրաստման համակարգի կառավարումը .....  | 69        |
| 5.3. Վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր և համակարգված գնահատման ներդրումը .....                                  | 72        |
| 5.4. Առաջարկություններ ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի վերաբերյալ ..  | 73        |
| 5.5. Վերապատրաստման ձևաչափերի բազմազանեցումը .....   | 79        |
| 5.6. Վերապատրաստումների համակարգված գնահատման ներդրումը .  | 80        |
| 5.7. Վերապատրաստումների ֆինանսավորումը .....   | 82        |
| 5.8. Վերապատրաստում իրականացնողների և վերապատրաստողների կարողությունների բարելավումը .....                       | 86        |
| 5.9. Եզրափակիչ դիտարկումներ .....  | 87        |
| Հավելված 1. Օգտագործված փաստաթղթերի ցուցակը .....  | 89        |
| Հավելված 2. Խորհրդակցության մասնակցած անձանց ցուցակը .....   | 90        |
| Հավելված 3. Հայաստանի քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման թեմաների ցուցակը .....                             | 91        |
| Հավելված 4. Պաշտոնի անձնագրի օրինակ .....  | 92        |
| Հավելված 5. Համայնքային վերապատրաստման հիմնադրամների օրինակներ .....   | 97        |

Հավելված 6. Հայաստանի համայնքային ծառայողների 2017 թ. վերապատրաստման ծրագիրը..... 99

**ԱՍՓՈՓԱԳԻՐ**

Հանրային ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը համարվում է երկրի ռազմավարական խնդիրների իրագործման ուղղությամբ առաջընթացի հիմնական պայման: Ըստ այդմ՝ տարածքային կառավարման բարեփոխումների և «Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության», «Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման» հայեցակարգի բարեհաջող իրականացման հիմնական նախապայմաններից մեկը համայնքներում աշխատող մարդկային ռեսուրսների հզորացումն է: Նշված փաստաթղթերում սահմանվում է Հայաստանի տարածքային կառավարման բարեփոխումներին ընդհանուր շրջանակը, այդ թվում՝ համայնքների խոշորացումը և համայնքների ապահովումը գործառույթների լիարժեք շրջանակով, սակայն չսահմանափակվելով դրանով: Նշված գործառույթների պատշաճ իրականացման համար պահանջվում են համայնքային արհեստավար ծառայողներ, իսկ վերապատրաստման արդյունավետ համակարգը համայնքային ծառայողների կարողությունների զարգացման հիմնական գործիքներից մեկն է: Գործող իրավական հենքը («Համայնքային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը և համապատասխան մյուս ենթաօրենսդրական ակտերը) տալիս է այդ բարեփոխումները վերապատրաստման նոր համակարգի ներդրման միջոցով խթանելու հնարավորություններ, սակայն միննույն ժամանակ անհրաժեշտ կլինեն օրենսդրական փոփոխություններ՝ վերապատրաստման նոր համակարգի ներդրման համար:

Այնուամենայնիվ, խորհրդատուները եզրակացրել են, որ Հայաստանի համայնքային ծառայողների վերապատրաստումն ու մասնագիտական զարգացումն իրականացվել է այնպիսի միջավայրում, որտեղ.

- Վերապատրաստման գործընթացի ռազմավարական նպատակները հստակ սահմանված չեն.
- Վերապատրաստումների կառավարման համակարգն արդյունավետորեն չի գործում.
- Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումը, մասնավորապես՝ ուսուցման կարիքների վերլուծության, ծրագրավորման և վերապատրաստման արդյունքների գնահատման ուղղությամբ, համակարգված ձևով չի իրականացվում.
- Սահմանափակ բյուջեն սահմանափակում է վերապատրաստումը և մասնագիտական զարգացումը.
- Տարբեր աղբյուրներից կառավարության, համայնքների և նվիրատուների ծրագրերի կողմից տրամադրված ֆինանսական միջոցների համակարգված կառավարում չի իրականացվում,
- Բացակայում է որակի ապահովման արդյունավետ համակարգը:

Վերոնշյալ մարտահրավերները հաղթահարելու նպատակով՝ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը (այսուհետ՝ ՏԿԶՆ), որպես տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման ոլորտում պետական քաղաքականությունը մշակող և իրականացնող լիազոր պետական մարմին, մտադիր է բարելավել համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համակարգը: Այդ առումով փաստաթղթում ներկայացվում է վերապատրաստման և համայնքային ծառայողների զարգացման ներկա իրավիճակի ամփոփ նկարագիրը և բերվում են նմանատիպ իրավիճակում այլ երկրներում կիրառվող լուծումների օրինակներ:

## 1. Քաղաքականության և իրավական դաշտի արդյունավետությունն ու համարժեքությունը

Խորհրդատուները եզրակացրել են, որ ռազմավարական (քաղաքականության) դաշտը հստակ սահմանում է այն ոլորտները, որտեղ համայնքային ծառայողների կարողություններն անհրաժեշտ է կատարելագործել: Սակայն, խորհրդատուների կարծիքով, վերապատրաստման գործընթացում առ այժմ ռազմավարական և քաղաքականության խնդիրներին համարժեք անդրադարձ չի կատարվել: Ուստի, ռազմավարական մոտեցման բացակայությունը և ռազմավարական զարգացման նպատակներին չանդրադառնալը կարելի է համարել վերապատրաստման գործող համակարգի առանցքային թերությունները: Համայնքային ծառայողները պարտադիր պետք է ունենան նոր քաղաքականությունների, իրավական ակտերի և կարգերի իրականացման, ինչպես նաև ապակենտրոնացման գործընթացում իրենց պատվիրակվող նոր պարտականությունների կատարման կարողություն: Հետևաբար, վերապատրաստման համակարգի համար կարևորագույն նշանակություն ունի ռազմավարական ուղղություններին անդրադարձը և համայնքային ծառայողներին պահանջվող գիտելիքով և գործնական հմտություններով ապահովելը, որոնք նպաստում են երկրի հեռանկարային զարգացման նպատակների իրագործմանը: Մյուս մարտահրավերն իրավական դաշտի բարելավումն է՝ ապահովելով համապատասխան իրավական ակտերում համայնքային ծառայության վերապատրաստման համարժեք ամրագրումը:

### Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումը և հարակից պարտականությունները

Խորհրդատուների կողմից նշվել են մի քանի խնդիրներ.

- Որոշ ոլորտներում վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների կարողություններն անբավարար են: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները և ակադեմիական «ոճի» վերապատրաստում իրականացնող այլ կազմակերպություններն առաջարկում են առավելապես գիտելիքի վրա կենտրոնացած և ակադեմիական ոճի ուսուցում, մինչդեռ համայնքային ծառայողներին անհրաժեշտ են գործնական հմտություններ՝ իրենց հանձնարարված խնդիրների կատարումը բարելավելու համար:
- Վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր կերպով չեն վերհանվում, և համայնքային ծառայողներին մատուցվող վերապատրաստումն ավելի ընդհանրական լինելու միտում ունի՝ համայնքային ծառայողների տարբեր մասնագիտական խմբերի աշխատանքին առնչվող հատուկ հմտությունների կատարելագործումը շեշտադրելու փոխարեն:
- Ավանդաբար վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումն ընդգրկել է հինգ փուլ. (1) վերապատրաստման կարիքների վերհանում, (2) ըստ վերհանված կարիքների պլանավորում ու վերապատրաստման նախագծում, (3) վերապատրաստման մատուցում, (4) ձեռքբերված հմտությունների և գիտելիքի կիրառում, (5) վերապատրաստման արդյունքների գնահատում: Հայաստանի համայնքային ծառայության վերապատրաստման համակարգում վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման որոշ առանցքային բաղադրիչների իրականացումը լիարժեք չէ: Կարիքների վերհանումը կանոնավոր կերպով չի իրականացվում: Վերապատրաստման արդյունքների գնահատումը զուտ ֆորմալ ձևով է կատարվում: Ուստի, մատչելի չեն տեղեկություններ այն մասին, թե, արդյո՞ք անցյալում իրականացված վերապատրաստումն օգնել է կամ ի՞նչ չափով է օգնել համայնքապետարանների (և համայնքային ծառայողների) կատարողականի

բարելավմանը, թե արդյո՞ք ձեռքբերված գիտելիքներն ու հմտությունները կիրառվել են և վերապատրաստման համար ծախսված ռեսուրսներն արդյունավետ են օգտագործվել:

- ՄՌԿ գործառույթը համայնքային օղակում թույլ է: Համապատասխանաբար, վերապատրաստումը ՄՌԿ շրջանակում չի իրականացվում նկատիների համալրման, աշխատանքի գնահատման, կարիերայի առաջընթացի կամ ՄՌԿ այլ բաղադրիչների հետ կապված չէ:

## 2. Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը

Ներկա իրավիճակում համայնքները շատ փոքր դեր են կատարում համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կառավարման գործում: Նշված գործառույթը կենտրոնացված է և իրականացվում է ՏԿԶՆ-ի կողմից: Խորհրդատուներն արձանագրեցին, որ վերապատրաստման կառավարման գործող համակարգը կարծր է և ոչ ճկուն՝ արագ փոփոխվող միջավայրում առաջացող վերապատրաստման կարիքներին արձագանքելու համար: Վերապատրաստումը հաճախ համայնքային ծառայողների կողմից ընկալվում է որպես մասնակցելու պարտականություն, ոչ թե ուսանելու հնարավորություն: Բացի այդ, վերապատրաստման գործընթացի կազմակերպման ընթացքում համագործակցությունը տարբեր շահագրգիռ կողմերի՝ ՏԿԶՆ-ի, մարզպետարանների, համայնքների և Համայնքների միության միջև, համեմատաբար թույլ է և չի ապահովում տարբեր շահակիցների կողմից վերապատրաստմանն ապաստակների և արդյունքների արդյունավետ հաղորդակցումը:

Խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ Հայաստանի համայնքային ծառայության վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի ստեղծման հիմնական մարտահրավերները հետևյալն են.

- Համայնքներում ՄՌԿ կուռ գործառույթի ստեղծումը և վերապատրաստման բաղադրիչի կապակցումը ՄՌԿ այլ բաղադրիչների և ՄՌԿ ընդհանուր համակարգի հետ.
- Տարբեր շահագրգիռ կողմերի դերերի սահմանումը և բավարար հավասարակշռության ապահովումը ՄՌԿ/ՄՌԶ համակարգի կենտրոնական, մարզային և համայնքային մակարդակներում՝ համայնքային ծառայության համար.
- ՄՌԿ (այդ թվում՝ ՄՌԶ) հստակ ընթացակարգերի սահմանումը՝ համայնքային ծառայողների ՄՌԿ/ՄՌԶ համար կիրառելու նպատակով.
- Վերապատրաստման գործառույթի (կարիքների գնահատում, վերապատրաստման կազմակերպում, մոնիթորինգ և գնահատում) կառավարման և համակարգման կարողությունների կատարելագործումը մարզային և համայնքային մակարդակով.
- Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համար ֆինանսավորման բավարար մեխանիզմի (և բյուջեի) ստեղծումը.
- Վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների և դասընթացավար անձնակազմի կարողությունների կատարելագործումը՝ կարիքներին նպատակաուղղված վերապատրաստումն արհեստավարժ կերպով նախագծելու և անցկացնելու համար.
- Տարբեր (օղակների) շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության բարելավումը:

Բացի այդ, փորձագետները եզրակացրել են, որ վերապատրաստման համակարգի զարգացման համար պահանջվում է նաև ՄՌԿ փոխկապակցված այլ բաղադրիչների զարգացում. մասնավորապես՝ պաշտոնի անձնագրերի (աշխատանքի նկարագրեր), համալրման, ինչպես նաև աշխատանքի գնահատման համակարգի բարելավում:

## 1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

### 1.1. Ներածություն

Հանրային ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը երկրի ռազմավարական խնդիրներին իրագործման հարցում առաջընթացի, ինչպես նաև հանրային կառավարման բարեփոխումների բարեհաջող իրականացման առանցքային պայման է համարվում: Ավելին, մարդկային ռեսուրսների զարգացման վրա նշանակալի ներգործություն ունեն հասարակության սպասումների մեծացումը, տեխնոլոգիական արագ զարգացումն ու գլոբալիզացիան: Այս առումով տեղական ինքնակառավարման մարմինների արդյունավետությունը նշված մարտահրավերներին դիմագրավելու համար անհրաժեշտ կառավարման ընդհանուր կարողությունների կարևոր բաղկացուցիչն է: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող արդյունավետ գործել առանց որակավորված և հանձնառու համայնքային ծառայողների: Ուստի, համայնքներում ներգրավված մարդկային ռեսուրսների հզորացումը տարածքային կառավարման բարեփոխումների և Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության բարեհաջող իրականացման հիմնական նախապայմաններից մեկն է: Համայնքներին օրենքով վերապահված լիազորությունների պատշաճ իրականացումն ուղղակիորեն կապված է նրանց անձնակազմի մասնագիտական կարողությունների կատարելագործման հետ: Ավելին, Հայաստանի տարածքային կառավարման բարեփոխումների նպատակը խոշորացված համայնքների կողմից գործառնությունների ամբողջական շրջանակի ավելի արդյունավետ իրականացման ապահովում է, համայնքների համար բավարար ֆինանսական ռեսուրսների ապահովումը, ինչն էլ պետք է հանգեցնի համայնքների կայուն սոցիալ-տնտեսական զարգացման: Այլ ռեսուրսներից զատ՝ նշված բարեփոխումների իրականացման համար համայնքներում կա արհեստավարժ մարդկային ռեսուրսների կարիք: Այս տեսանկյունից՝ իրական կարիքների վրա հիմնված վերապատրաստման արդյունավետ համակարգը տարածքային կառավարման բարեփոխումների իրականացման նախապայմաններից մեկն է:

Տեղական ինքնակառավարման Եվրոպական խարտիան կոչ է անում ստեղծել համապատասխան պայմաններ՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների անձնակազմի մասնագիտական վերապատրաստման և կարիերայի հեռանկարների համար բավարար հնարավորություններ ապահովելու համար: Սակայն Հայաստանում հանրային ծառայողների վերապատրաստումն ու մասնագիտական զարգացումը իրականացվել է մի միջավայրում, որտեղ՝

- Վերապատրաստման գործընթացի ռազմավարական նպատակները հստակ սահմանված չեն.
- Վերապատրաստման կառավարման համակարգն արդյունավետորեն չի գործում.
- Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումը, մասնավորապես՝ ուսուցման կարիքների վերլուծության, ծրագրավորման և վերապատրաստման արդյունքների գնահատման ուղղությամբ համակարգված ձևով չի իրականացվում.
- Սահմանափակ բյուջեն սահմանափակում է վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման գործընթացը.
- Տարբեր աղբյուրներից՝ կառավարության, համայնքների և նվիրատու կազմակերպությունների ծրագրերից տրամադրվող ֆինանսական ռեսուրսների համակարգված կառավարում չի իրականացվում.



- Բացակայում է որակի ապահովման արդյունավետ համակարգը:

### 1.2 Առաջադրանքի խնդիրները

Վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման ոլորտի մարտահրավերները հաղթահարելու նպատակով՝ սույն առաջադրանքով նախատեսվում է ստեղծել համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ազգային համակարգի բարելավման առողջ հիմքեր և հատկանշել համայնքային ծառայության և ՄՌ կառավարման իրավական, կարգավորման և ինստիտուցիոնալ դաշտի վերանայումը: Ըստ տեխնիկական առաջադրանքի՝ խորհրդատուներից ակնկալվում է հետևյալ աշխատանքների իրականացումը.

1. Համայնքների աշխատակազմի ՄՌ վերապատրաստման և զարգացման ներկա իրավիճակի գույքագրման վերլուծության իրականացում: Վերլուծությունը պետք է ներառի.
  - Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման վերաբերյալ կառավարության քաղաքականության և ռազմավարությունների, այդ թվում՝ համայնքային ծառայողների տեսակետների ու ընկալումների վերլուծություններ.
  - Վերապատրաստում իրականացնող հիմնական կազմակերպությունների, գործող և հնարավոր, մասին տեղեկություններ, ինչը կուղեկցվի դրանց ինստիտուցիոնալ/ֆունկցիոնալ արագ ուսումնասիրություններով.
2. Համայնքների համար ընդհանուր ուսուցման/վերապատրաստման կարիքների գնահատումների իրականացում՝ համայնքային կառավարչական ընտրված գործառույթների (պլանավորում, բյուջեի կազմում և ֆինանսներ, քաղաքացիների մատուցվող վարչարարական ծառայություն), ինչպես նաև մեկ կամ երկու ընտրված ոլորտների ուղղությամբ.
3. Համայնքային մակարդակով ուսուցման/վերապատրաստման կարիքների գնահատումների իրականացման համար մեթոդաբանությունների և մեթոդների, այդ թվում՝ կենտրոնական, տարածքային և համայնքային կարգավորման հնարավորություն ընձեռող դաշտի մշակում.
4. Ուսուցման/վերապատրաստման կարիքների փորձնական գնահատումների անցկացում ընտրված երկու խոշորացված համայնքներում.
5. Ըստ նպատակահարմարության՝ մեթոդաբանության ու մեթոդների կատարելագործում: Մեթոդաբանությունն ավելի ուշ պետք է կիրառվի խոշորացված համայնքների կողմից՝ նրանց մոտ ՄՌ արդյունավետ կառավարմանն օժանդակելու համար.
6. Առաջարկությունների մշակում՝
  - Վերապատրաստման ազգային չափանիշների մշակման,
  - Համայնքներում վերապատրաստման և ՄՌ զարգացման գործառույթների ինստիտուցիոնալացման (հատկապես հաշվի առնելով խոշորացված համայնքների կարիքներն ու մարտահրավերները),
  - Աշխատանքային խմբի գործառույթների,
  - Համայնքային ծառայողների համար վերապատրաստման ազգային համակարգերի բարելավման,
  - Եվ դիտարկված որոշակի այլ ոլորտների վերաբերյալ:

### 1.3 Մեթոդաբանությունը

Կիրառված մեթոդաբանությունը գրասենյակային հետազոտության, որակական հարցազրույցների և փաստաթղթային ուսումնասիրության համակցումն է:

Խորհրդատուների կողմից ուսումնասիրված տեղեկատվական փաստաթղթերին և իրավական ակտերին հղումներ են կատարվում տողատակի ծանոթագրություններում և զեկույցին կից Հավելված 1-ում:

2017 թ. մարտի և ապրիլի առաքելությունների ընթացքում հարցազրույցներ են անցկացվել Ջի-Այ-Ջեթ-ի «Տեղական ինքնակառավարում» ծրագրի և ՏԿՁԼ-ի հետ համաձայնեցված հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ: Ջի-Այ-Ջեթ-ի «Տեղական ինքնակառավարում» ծրագրի կողմից զգալի նախապատրաստական աշխատանք է կատարվել սույն Ծրագրի սահուն իրականացումն ապահովելու համար: Խորհրդատուների աշխատանքով շահագրգիռ կողմերմեծապես սատարել և տրամադրել են անհրաժեշտ բոլոր տեղեկություններն ու պահանջված փաստաթղթերը: Խորհրդատուները կցանկանային շնորհակալություն հայտնել Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության պաշտոնյաներին՝ նրանց կառուցողական ավանդի և անկեղծ քննարկումների համար, ինչպես նաև Ջի-Այ-Ջեթ-ի պաշտոնատար անձանց՝ նրանց աջակցության և արժեքավոր մեկնաբանությունների համար: Հարցազրույցի մասնակցած անձանց ցուցակը ներառվում է սույն զեկույցի Հավելված 2-ում:

## **2. ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՕՐԵՆՍԴԻՍԿԱՆ ԴԱՇՏԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ և ՆԱՍԱՐԺԵՔՈՒԹՅՈՒՆԸ**

### **2.1. Ամփոփ նկարագիր**

#### **2.1.1. Ռազմավարական դաշտը**

Տեղական ինքնակառավարման համակարգը ստեղծվել է Հայաստանի Սահմանադրության ընդունումից հետո (1995 թ. հունիսի 5-ին)՝ 1996 թ. -ին, հանրային կառավարման ոլորտում պետական կառավարման ստեղծմանը զուգահեռ: Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման իրականացումը կարգավորվում է Սահմանադրությամբ և դրա 9-րդ գլխով, որը սահմանում է տեղական ինքնակառավարման սկզբունքները, լիազորությունները և այլ հիմնարար դրույթներ, «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքով, որը հիմնված է Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիայի վրա, այլ օրենքներով և իրավական ակտերով: Հայաստանը Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիան վավերացրել է 2002 թ. -ին: Ուստի, տեղական ինքնակառավարումը համայնքների՝ բնակիչների բարօրության նպատակով Սահմանադրությանը և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքի համապատասխան տեղական նշանակության հարցերը լուծելու իրավունքն ու կարողությունն է:

Հայաստանի կառավարությունը հատուկ ուշադրություն է դարձրել տեղական ինքնակառավարման զարգացմանը՝ դրա ստեղծումից ի վեր: Նվիրատու կազմակերպությունների ֆինանսավորմամբ տեղական ինքնակառավարման ոլորտում կարողությունների բարելավման համար իրականացվել են մի շարք ծրագրեր: Այդ միջամտություններից բացի, կառավարությունը մշակել է ռազմավարական մի շարք փաստաթղթեր՝ ոլորտում բարեփոխումների ուղիներն անվորելու համար:

### **Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025 թթ . հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը**

Հայաստանի հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրով (ՀԶԾ) սահմանվում է, որ տեղական ինքնակառավարման հետագա զարգացումը պետք է հենվի ապակենտրոնացման և ժողովրդավարայնացման գործընթացներին հետամուտ լինելու վրա: Համայնքների խոշորացումը տեղական ինքնակառավարման տիրույթում

գտնվող կառուցվածքային, վարչական, ֆինանսական խնդիրները լուծելու մյուս առանցքային նպատակն է, որի թիրախը համայնքային մակարդակում հանրային հատվածի օպտիմալացումն է:

ՀԶԾ-ն սահմանում է մի շարք միջոցառումներ և գործողություններ, որոնք ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն առնչվում են համայնքային մակարդակով մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը (այսուհետ՝ ՄՌԿ) և մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը (այսուհետ՝ ՄՌԶ)<sup>1</sup>.

- Համաչափորեն լուծել տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացմանն իշխանության ապակենտրոնացման քաղաքականության գերակա խնդիրները՝ վարչական նեղացումը (ֆիսկալ) ապակենտրոնացումը, տեղական ինքնակառավարման մարմինների հզորացումը և տեղական ժողովրդավարության զարգացումը՝ օրենսդրության կատարելագործմանն ինստիտուցիոնալ, այդ թվում՝ վարչատարածքային բարեփոխումների իրավական նորմերի հետևողական կիրարկման միջոցով.
- Զգալիորեն բարձրացնել ՏԻՄ-երի գործունեության թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը, հստակեցնել ներքին և արտաքին վերահսկողությանը նթափառարարությունը.
- Իրականացնել տեղական մակարդակում որոշումների ընդունմանը և հանրային կառավարմանը քաղաքացիների մասնակցության խթանումն ապահովող միջոցառումներ.
- Ապահովել ՏԻՄ-երի պարտադիր պետության կողմից պատվիրակված լիազորությունների իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների համապատասխանությունը.
- Բնակչությանը մրցակցային սկզբունքով կոմունալ ծառայություններ մատուցելու և դրանց որակը բարձրացնելու նպատակով համապատասխան պիլոտային ծրագրեր մշակելու իրականացնել.
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներդրմանն ապատակով ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացումը, համայնքներում տեղեկատվական հասարակության ձևավորումը և «Էլեկտրոնային մասնակցության» խթանումը, համայնքներում ՏՀՏ ներդրման օրենսդրական, նորմատիվ և մեթոդական կարգավորումը, տեխնիկական ենթակառուցվածքների ապահովումը, ՏԻՄ-երում կառավարման տեղեկատվական համակարգերի ներդրումը.
- Համայնքներում գնումների իրականացման գործընթացի կատարելագործումը, վերահսկելիության պարզեցումը.
- Հստակեցնել տեղական ինքնակառավարման շրջանակներում գտնվող խնդիրներ իւր գործառնությունների բնույթը (մասնավորապես, պարտադիր կամ պետության կողմից պատվիրակված) և ամրապնդել տեղական իշխանությունների իրազեկումը՝ վերջիններիս վերապահելով կարևորագույն տեղական նշանակության խնդիրների կարգավորման իրավասություն:

<sup>1</sup> Հայաստանի Հանրապետության հեռանկարային զարգացման 2014-2025 թթ. ռազմավարական ծրագիր՝ <http://www.gov.am/am/prsp/>

Հայաստանի հեռնակարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը սահմանում է համայնքների խոշորացման բարեփոխումների ուղին՝ նպատակ ունենալով հզորացնել դրանց կարողությունները և բարելավել ծառայությունների մատուցման որակն ու հասանելիությունը: Ռազմավարությամբ հստակ նշվում է տեղական մակարդակով մարդկային ռեսուրսների կարողությունների շարունակական զարգացման անհրաժեշտությունը: Ավելին, ռազմավարությամբ սահմանվում են որոշ առանցքային ոլորտներ, որտեղ համայնքային ծառայողների կարողություններն անհրաժեշտ է կատարելագործել՝ որակյալ ծառայությունների մատուցման, իրենց իրավասությունների շրջանակում շահերի պաշտպանությամբ հանդես գալու և տեղի բնակչության կենսամակարդակը բարձրացնելու համար: ՀԶՄ-ում հաստատված կարևորվում են կարողություններն այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ ֆինանսական կառավարումը, ներքին հսկողությունը, հանրության մասնակցությունը, ծառայությունների մատուցումը, պետական գնումները և ՏՀՏ-ն

## Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգ<sup>2</sup>

Հայեցակարգում ներկայացվում է խոշորացված համայնքների տեսլականը, որով ձևակերպվում է Հայաստանի տարածքային կառավարման բարեփոխումների վերջնական արդյունքը ունենալ ֆինանսական, մարդկային, ենթակառուցվածքի և այլ անհրաժեշտ ռեսուրսներով խոշորացված համայնքներ՝ համայնքներին վերապահված բոլոր գործառնություններն իրականացնելու և բնակչությանը նախատեսված բոլոր ծառայությունները մատուցելու համար: Բացի այդ, Հայեցակարգում սահմանվում են խոշորացման մի քանի սկզբունքներ.

- **Տնտեսական նպատակահարմարություն:** Խոշորացումը պետք է տնտեսապես հիմնավորված լինի:
- **Բնակչությանը ծառայություններ մատուցելու և նարավորության ապահովում և բնակչության համար հանրային ծառայությունների ցուցանիշները բարելավելու հասանելիություն:** Խոշորացումը պետք է իրականացվի այնպես, որ ապահովվի բնակչությանը բոլոր համապատասխան ծառայությունների մատուցումը, և ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն համայնքի բոլոր ներկայացուցիչների համար:
- **Մարդկային ռեսուրսներով ապահովվածություն:** Փոքր համայնքներում մարդկային ռեսուրսների պակասն ակնհայտ է. խոշորացումն ավելի խոշոր համայնքներում անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսների ապահովման ուղիներից է:
- **ՏԻՄ-երի ինքնուրույնության ապահովում:** Փոքր համայնքները չունեն անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներն իրենց քաղաքականությունն ինքնուրույն մշակելու և իրականացնելու համար. խոշորացումն ավելի մեծ ինքնուրույնություն կտա:
- **Ներհամայնքային տրանսպորտային հաղորդակցության ապահովում:** Խոշորացումը պետք է կատարել այնպես, որ ապահովվի միացվող համայնքների տրանսպորտային հաղորդակցությունը:
- **Բնակչության մասնակցության ապահովում:** Խոշորացումների ծրագիրն ախաձեռնելիս անհրաժեշտ է, ապահովել բնակչության մասնակցությունը:
- **Պատվիրակվող լիազորությունների շրջանակի ընդլայնում:** Օպտիմալ կառուցվածքով համայնքների պարագայում հնարավոր լինի շարունակել ապակենտրոնացման գործընթացը և նոր լիազորություններ և պարտականություններ պատվիրակել:
- **Կառավարման կառուցվածքի օպտիմալացում:** Խոշորացված համայնքները կապահովեն բավարար ռեսուրսներ՝ կառավարումն արդյունավետորեն իրականացնելու համար:
- **Նոր ձևավորվող համայնքների համար բնական պաշարներից օգտվելու հավասար հնարավորությունների ստեղծում:** Ապահովել, որ խոշորացված համայնքների բոլոր անդամներն ունենան բնական պաշարներից օգտվելու հավասար հնարավորություն:
- **Առնվազն մեկ համեմատաբար խոշոր բնակավայրի առկայություն.** Խոշորացմամբ անհրաժեշտ է ապահովել, որ խոշորացված համայնքում լինի առնվազն մեկ համեմատաբար խոշոր բնակավայր:

Հայեցակարգում նշվում են խոշորացման գործընթացից ակնկալվող մի շարք արդյունքները.

<sup>2</sup> Կառավարության 2011 թ. նոյեմբերի 10-ի նիստի թիվ 44 որոշում, [https://www.e-gov.am/u\\_files/file/decrees/arc.../qax44-18\\_1.pdf](https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/arc.../qax44-18_1.pdf):

- **Մարդկային ռեսուրսների համախմբում:** Խոշորացված համայնքներում մարդկային ռեսուրսները կավելանան, կառավարման արդյունավետությունը և արդյունավորությունը կբարձրանա՝ առավել որակյալ կադրերի ներգրավման միջոցով, ՏԻՄ ընտրություններն ավելի մրցունակ կլինեն:
- **Ենթակառուցվածքների համախմբում և ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացում:** Ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների կենտրոնացումը մեկ համայնքում և այդ ռեսուրսների կառավարումը մեկ կենտրոնից, ենթակառուցվածքները կծառայեն ավելի մեծ թվով քաղաքացիների, ավելի մեծ ենթակառուցվածքներով նոր համայնքն ավելի շատ ծառայություններ կմատուցի:
- **Ֆինանսական կարողությունների ուժեղացում և իրականացվող իրազրույթունների շրջանակի ընդլայնում:** Խոշորացված համայնքում համայնքային ծառայողների թիվը կօպտիմալացվի, համախմբումն ու ֆինանսական ռեսուրսների ավելացումը կստեղծեն զարգացման նոր ծրագրերի մշակման և իրականացման հնարավորություններ:

### 2016թ. հոկտեմբերի կառավարության ծրագիրը

Կառավարության վերջին ծրագիրը (այսուհետ՝ ԿԾ) շեշտադրում է տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացումը և սահմանում կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ զարգացման գերակայությունները.<sup>3</sup>

- **Կարճաժամկետ (3 ամիս)**՝ Ծրագրով նախատեսվում է բարելավել համայնքի զարգացման հնգամյա ծրագրերի մշակման մեթոդաբանությունը<sup>4</sup>, ինչպես նաև բարձրացնել ֆինանսական կառավարման արդյունավետությունը.
- **2017 թ.** համայնքային այն ծառայությունների պատվիրակման մոդելի մշակում, որոնք կարող են ավելի արդյունավետ մատուցվել մասնավոր հատվածի կողմից.
- **2017 թ.** վարչատարածքային բարեփոխումների շարունակականության ապահովում և 2017 թ.-ին 150 համայնքի խոշորացում.
- **Մինչև 2018 թ. ավարտը՝ 5** խոշորացված համայնքում պետություն-համայնք-մասնավոր հատված համագործակցությամբ (այսուհետ՝ ՊՄՀ) ներդրումների խթանում, առնվազն 45  
ցյուղական համայնքում ավելացված արժեքապահովող ծրագրերի իրականացում:

<sup>3</sup> 2016թ. հոկտեմբերին ընդունված ՀՀ կառավարության ծրագիրը

<sup>4</sup> Նոր Սահմանադրությամբ սահմանվում է պլանավորման հնգամյա ժամկետ:

2016թ. ԿԾ-ը սահմանում է մի քանի կարևոր ոլորտներ, որոնց զարգացումը պետք է ապահովվի համայնքային ծառայության շրջանակում: Այս առումով ԿԾ-ում նշվում է համայնքային ծառայողների կարողությունների կատարելագործման անհրաժեշտությունն այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են ռազմավարական ծրագրերի մշակումը և ֆինանսական կառավարումը, ծառայությունների պատվիրակման կառավարումը, մոնիթորինգը և գնահատումը, ՊՄՀ-ները և այլն: Ավելին, ԿԾ-ը կարողությունների զարգացման միջոցառումների համար սահմանում է հստակ ժամկետներ (կարճ և միջին):

### 2016-2025 թթ. Տարածքային զարգացման ռազմավարությունը

2016-2025 թթ. Տարածքային զարգացման ռազմավարությունն ընդունվել է ՀՀ կառավարության 2016 թ. հունիսի 29-ի արձանագրային որոշմամբ: Այն հիմնական ռազմավարական փաստաթղթերից մեկն է, որը սահմանում է տարածքային զարգացման, այդ թվում՝ տեղական ինքնակառավարման զարգացման բարեփոխումների ուղին: Ռազմավարությամբ սահմանվում են հետևյալ գերակա ռազմավարական ուղղությունները.

- Բոլոր մարզերում մրցունակության բարձրացում՝ հիմք ընդունելով վերջինների պոտենցիալը.
- Տարածքային անհամաչափությունների հնարավորինս վերացում.
- Տարածքային զարգացման քաղաքականության և մոտեցումների բարելավում՝ զարգացման պլանավորման և իրականացման գործընթացներում տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմինների մասնակցության ապահովման միջոցով:

Ռազմավարությամբ սահմանվում են նաև մի քանի սկզբունքներ, որոնցով առաջնորդվում է բարեփոխումների իրականացման գործընթացը, ինչպես նաև նպաստում է համայնքային ծառայողների վերապատրաստման հորիզոնական կարիքների վերհանմանը: Այդ սկզբունքներ են.

- **Ռեսուրսների և ջանքերի կենտրոնացումը՝** ֆինանսական միջոցները տնտեսապես առավել խոցելի տարածքներին ուղղել կամ այդ ռեսուրսներն ուղղել այն միջոցառումներին, որոնք նպաստում են աշխատատեղերի ստեղծմանը, եկամուտների ավելացմանը և այլն.
- **Ծրագրավորում**՝ բազմամյա ծրագրեր, որոնք հիմք են ծառայելու բյուջեի կազմման և աշխատանքների իրականացման համար.
- **Գործընկերություններ**՝ մասնավոր հատվածի, տեղական ինքնակառավարման մարմինների, կենտրոնական գերաստեսչությունների (այդ թվում՝ մարզային) և ոչ կառավարական կազմակերպությունների հետ գործընկերությամբ մշակված ծրագրեր.
- **Համագործակցություն**՝ ծրագրերի ֆինանսավորում այն դեպքերում, երբ ՏԻՄ-երը կամ տարածքային իշխանությունները երաշխավորում են համաֆինանսավորումը, կայունությունը և արդյունավետ կառավարումը:

Բացի այդ,

ռազմավարությամբ սահմանվում են միջարքթեմատիկ նպատակներ կամ գերակայություններ, որոնք փաստակցույց են տալիս այնուղղությունները, որտեղ կարողությունների կատարելագործման խիստ կարիք կլինի.

- **1-ին թեմատիկ գերակայություն՝ տարածքային զարգացման բևեռների ստեղծում:** Այս գերակայությունը

շեշտադրում է քաղաքներում աշխատատեղերի ստեղծումը, կենսամակարդակի բարձրացումը՝ քաղաքային ենթակառուցվածքների ստեղծման միջոցով, սոցիալական ծառայությունների մատուցման բարելավումը և գործարարության զարգացման համար նպաստավոր միջավայրի ստեղծումը:

- 2-

**րդթեմատիկ գերակայություն՝ տարածքային ստեղական տրանսպորտային ենթակառուցվածքի բարելավում:** Այս գերակայության նպատակն է մարզերի հասանելիության բարձրացումը՝ Հայաստանի մարզերում անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների կառուցման զարգացումը,

ինչպես նաև կայուն տնտեսական զարգացումը խթանելու միջոցով:

- 3-

**րդթեմատիկ գերակայություն՝ տարածքային ստեղական գործարարականության բարելավում:**

Սույն գերակայությունը կենտրոնանում է մարզային ստեղական նշանակության գործարարության աջակցման կառույցների ստեղծման, ինչպես նաև մարզային ստեղական ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունների վրա:

- 4-րդ թեմատիկ գերակայություն՝ մարդկային կապիտալի ուղղվածությամբ և սոցիալական ներդրումներ: Սույն գերակայության նպատակը տարատեսակ այնպիսի ծառայությունների հասանելիության բարելավումն է բնակչության համար (մարզային և տեղական մակարդակներով), ինչպիսիք են առողջապահությունը, կրթությունը, սոցիալական ծառայությունները և այլն:

- 5-րդ թեմատիկ գերակայություն: **կայուն զարգացում և զբոսաշրջության խթանում.** սույն գերակայության նպատակը մշակութային և բնական ռեսուրսների պահպանումն է, ինչպես նաև զբոսաշրջային ենթակառուցվածքի որակի բարելավումը:

*Տարածքային զարգացման ռազմավարությունը ռազմավարական առավել կարևոր փաստաթղթերից մեկն է, որով առաջիկա 10*

*տարիներին առաջնորդվելու են Հայաստանի տարածքային զարգացման բարեփոխումները:*

*Ռազմավարության մասնավոր մեկնում միջարքակցություններն առավարական գերակա ոլորտներ, որոնք առաջադրում են տարածքային ստեղական զարգացման հիմնական ռազմավարական ուղղությունները:*

*Այդ ուղղությունները համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կարիքների վերահսկման համար ծառայում են որպես հիմնական ցուցանիշներ:*

*Որպես համայնքային ծառայողների ունակությունների կարևորագույն ուղղություն են սահմանվում այնպիսի ոլորտները, ինչպիսիք են ռազմավարական պլանավորումը, ֆինանսական կառավարումը, ՊՄԳ,*

*ծառայությունների մատուցման բարելավումը և գործարարության համար նպաստավոր միջավայրի ստեղծումը, տնտեսական զբոսաշրջության զարգացումը: Միայն վերապատրաստման այս կարիքներին արձագանքելու դեպքում վերապատրաստման գործընթացը կնպաստի բարեփոխումների բարեհաջող իրականացմանը և տարածքային զարգացման ռազմավարության նպատակների իրագործմանը:*

*ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ. ռազմավարության (քաղաքականության) շրջանակը հստակ սահմանում է այն ոլորտները, որտեղ անհրաժեշտ է կատարելագործել համայնքային ծառայողների կարողությունները: Սակայն խորհրդատուների կարծիքով մինչ այժմ ռազմավարական և քաղաքականության նպատակներին վերապատրաստման գործընթացը համարժեքորեն չի անդրադարձել: Ուստի, ռազմավարական մոտեցման բացակայությունը և ռազմավարական զարգացման նպատակներին անդրադարձին հակազդեցությունները կարելի է*



### 2.1.2. Օրենսդրական դաշտը

#### **Տեղական ինքնակառավարման մասին օրենքը**

«Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքը սահմանում է, որ տեղական ինքնակառավարումը տեղական ինքնակառավարման մարմինների՝ իրենց իրավասության շրջանակում և համայնքի բնակչության շահերից ելնելով համայնքային նշանակության հանրային հարցերը լուծելու իրավունքն ու կարողությունն է: Այս պնդման մեջ առանցքային բառը՝ «կարողությունը», նշանակում է, որ համայնքները պետք է ունենան բավարար և ունակ ռեսուրսներ (այդ թվում՝ մարդկային կապիտալ) իրենց պարտականություններն ու պատասխանատվության տակ գտնվող խնդիրներն իրականացնելու համար:

Օրենքի 12-րդ հոդվածով սահմանվում են ՏԻՄ-երի 21 պարտադիր խնդիրները, որոնք կարելի է ամփոփել 5 խոշոր խմբերում<sup>5</sup>.

- Համայնքի կայուն տնտեսական զարգացումը, այդ թվում՝ գյուղատնտեսության, զբոսաշրջության, ձեռնարկատիրության,
- Մոցիալական և առողջապահական ծառայությունները և համապատասխան համակարգերի զարգացումը,
- Մշակույթը, սպորտը և համայնքի հասարակական կյանքը,
- Ենթակառուցվածքը, շինարարությունը (այդ թվում՝ բնակարանային շինարարությունը),
- Պաշտպանությունը, աղետների ռիսկի նվազեցումը:

Օրենքով սահմանվում է համայնքի ղեկավարների, բնակավայրերի վարչական ղեկավարների և աշխատակազմի քարտուղարների պատասխանատվության շրջանակը: Ըստ օրենքի՝ աշխատակազմի քարտուղարը պատասխանատու է աշխատակազմի աշխատանքի կառավարման և համակարգման, ինչպես նաև աշխատակազմի անդամների մասնագիտական զարգացման համար:

Համայնքային ծառայողների ՄՌԿ-ի հետ կապված հարցերը այս օրենքով չեն կարգավորվում: Դրանք կարգավորվում են «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքով:

#### **Համայնքային ծառայության մասին օրենքը**

Օրենքում նկարագրվում է համայնքային ծառայողների պաշտոնների դասակարգումը.

- Համայնքային ծառայության գլխավոր պաշտոններ (1-ին, 2-րդ, 3-րդ ենթախմբեր),
- Համայնքային ծառայության առաջատար պաշտոններ (1-ին, 2-րդ, 3-րդ ենթախմբեր),
- Համայնքային ծառայության կրտսեր պաշտոններ (1-ին, 2-րդ, 3-րդ ենթախմբեր):

Ամենաբարձր պաշտոնն աշխատակազմի քարտուղարի պաշտոնն է, ով համայնքի աշխատակազմի ղեկավարն է ու պատասխանատու է աշխատակազմի գործառնությունների արդյունավետ իրականացումն ապահովելու համար: Այն ներառում է նաև աշխատակազմի հետևողական զարգացման համար պատասխանատվությունը:

Համայնքային ծառայողների վերապատրաստումը կարգավորվում է օրենքի 20-րդ հոդվածով<sup>6</sup>.

<sup>5</sup>«Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենք

1. Յուրաքանչյուր համայնքային ծառայող առնվազն երեք տարին մեկ ենթակա է պարտադիր վերապատրաստման: Վերապատրաստումն իրականացվում է նաև համայնքային ծառայողների պաշտոնի անձնագրերում սահմանված իրավունքների և պարտականությունների առանձին պահանջների փոփոխությունների, մասնագիտական գիտելիքի և հմտությունների կատարելագործման կամ դրանցում փոփոխությունների կատարման դեպքում՝ համայնքային ծառայողի կամ համապատասխան համայնքի ղեկավարի նախաձեռնությամբ:

2. Վերապատրաստումն անց է կացվում օրենսդրությամբ (այս դեպքում՝ «Գնումների մասին» օրենքով) սահմանված կարգով ընտրված կազմակերպությունների կողմից:

Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերը հաստատվում են Կառավարության պետական կառավարման լիազորմարմնի (այս դեպքում՝ ՏԿԶՆ-ի) կողմից:

### **Տարածքային կառավարման նախարարի թիվ 25-Ն հրամանը**

Համայնքային ծառայողների վերապատրաստումների կազմակերպման և անցկացման ընթացակարգերը կարգավորվում են Տարածքային կառավարման նախարարի 2006 թ. դեկտեմբերի 28-ի թիվ 25-Ն որոշմամբ: Հրամանը նկարագրում է համայնքային ծառայողների վերապատրաստումների կազմակերպման և անցկացման կարգը: Հրամանով չեն նախատեսվում վերապատրաստման կարիքների գնահատման, վերապատրաստման ծրագրերի մշակման և վերապատրաստումների կառավարման այլ կարևոր բաղադրիչների վերաբերյալ դրույթներ: Հրամանով նկարագրվում է համայնքային ծառայողների վերապատրաստումների կազմակերպման և անցկացման ընթացակարգը: Այն ներկայացնում է նաև վերապատրաստման գործընթացում օգտագործվող փաստաթղթերի օրինակելի ձևերը, ինչպիսիք են՝ վերապատրաստման մասնակիցներիցուցակը, վերապատրաստման արդյունքների մասին տեղեկանքը և այլն: Ընդհանուր առմամբ այն ընդգրկում է միայն վերապատրաստումների որոշ կողմերը:

---

<sup>6</sup>«Համայնքային ծառայության մասին» օրենք

Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համակարգը կարգավորվում է վերոնշյալ իրավական ակտերով: Ստավել կարևոր է այն, որ նշված ակտերը նախատեսում են համայնքային ծառայողների՝ իրենց մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները վերապատրաստման միջոցով բարելավելու իրավունքը:

«համայնքային ծառայողներ քառարին մեկ ենթակառուցվածքով վերապատրաստման նկարող է վերապատրաստվել գիտելիքի հմտությունների բարելավման անհրաժեշտության դեպքում»: Ենթաօրենսդրական ակտերը նաև նախատեսում են վերապատրաստման գործընթացի տեխնիկական կազմակերպման հարցերը:

Սակայն խորհրդատուների կողմից նկատվել են օրենսդրական դաշտի որոշ թերություններ, որոնցից առավել կարևորները ներկայացվում են ստորև.

- օրենսդրական դաշտը չի սահմանում, թե վերապատրաստման գործառույթն ինչպես է կապված ՄՌԿ այլ բաղադրիչների հետ.

օրենսդրական դաշտը չի ապահովում ազմավարական փաստաթղթերում սահմանված ազմավարական նպատակներին վերապատրաստման գործընթացի միջև կապը: Հետևաբար, օրենսդրական դաշտը չի ապահովում, որ վերապատրաստումն օժանդակի նյութի ազմավարական զարգացման նպատակներին իրազորումը.

օրենսդրական դաշտը համայնքային ծառայողների վերապատրաստման հստակ նպատակներ չի սահմանում.

օրենսդրական դաշտը չի սահմանում, թե վերապատրաստման կարիքներն ինչպես պետք է վերհանվեն, վերապատրաստման կարիքներն ինչպես պետք է վերածվեն վերապատրաստման ծրագրերի նմուշների, ինչպես պետք է կատարվի վերապատրաստման արդյունքների մոնիթորինգն և հատումն և այլն:

օրենսդրական դաշտը հստակ չի սահմանում համայնքային ծառայության վերապատրաստման համակարգերում ներգրավված բոլոր շահագրգիռ կողմերի պարտականություն:

## 2.2. Միջազգային փորձը

ՄԻԳՄԱ-ն<sup>7</sup> սահմանել է պետական կառավարման եվրոպական սկզբունքները: Այս սկզբունքներից մեկը սահմանում է կանոնավոր վերապատրաստման, աշխատանքի արդար գնահատման և շարժունակության, օբյեկտիվ ու թափանցիկ չափանիշների և ըստ արժանիքի հանրային ծառայողների մասնագիտական զարգացումը ապահովելու անհրաժեշտությունը: Համապատասխանաբար, անհրաժեշտ է, որ վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման քաղաքականության և իրավական դաշտն ապահովի սկզբունքներ, որոնք հանրային ծառայողներին կընձեռեն իրենց րակավորման, գիտելիքների և հմտությունների բարելավման հնարավորություն:

<sup>7</sup>ՄԻԳՄԱ՝ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում կառավարման և ղեկավարման բարելավման աջակցություն՝ ՏՀԶԿ Անցումային տնտեսությունների հետ համագործակցության կենտրոնի և ԵՀ-ի «PHARE» (EC/PHARE) ծրագրի միջև

ՄԻԳՄԱ-ն ի մի է բերել կենտրոնական և արևելաեվրոպական և ՏՀԶԿ երկրների օրենսդրության հասկացություններն ու առաջարկությունները, ինչպես նաև հանրային հատվածի կառավարիչների շրջանում փորձի և տեսակետների փոխանակումը և կազմել է «Քաղաքացիական ծառայության օրենսդրության բովանդակության ստուգաթերթ»<sup>8</sup> տեղեկանք-փաստաթուղթը: Նշված ստուգաթերթի համաձայն՝ հանրային ծառայողների վերապատրաստումն ու մասնագիտական զարգացումը համարժեքորեն կարգավորելու համար օրենսդրությամբ առնվազն պետք է նախատեսվի հետևյալը.

- Վերապատրաստման համար բավարար միջոցներ նախատեսել՝ այն կապելով առաջընթացի և առաջխաղացման հետ.
- Նախատեսել վերապատրաստում ստանալու իրավունքը և պարտականությունը, ինչպես նաև նախապատրաստել վերապատրաստման լիարժեք և համակարգված պլանավորման և իրականացման ապահովումն ու մոնիթորինգը ծառայության ողջ ընթացքում.
- Համարժեքորեն նշել, թե որ մարմինների վրա է դրվելու վերապատրաստման ապահովման պատասխանատվությունը և այդ առումով վերապատրաստման համապետական հաստատությունների դերը.
- Ապահովել մեխանիզմ, որով կհաշվարկվեն վերապատրաստման ծախսերը և որով դրանք կներառվեն պետական բյուջեում:

Եվրոպական երկրների պրակտիկայում հանրային ծառայության օրենսդրությամբ որպես կանոն հանրային ծառայողներին շնորհվում է իրենց մասնագիտական հմտությունների բարելավման և մասնագիտական վերապատրաստման միջոցառումներին մասնակցելու իրավունք: Մյուս կողմից՝ կառավարման մարմինը պատասխանատու է հանրային ծառայողներին վերապատրաստման և զարգացման այդպիսի հնարավորություններով ապահովելու համար: Օրենսդրության շրջանակում հաճախ սահմանվում է պետական կառավարման հիմնարկներում վերապատրաստման կարիքների գնահատումների իրականացման և վերապատրաստման տարեկան ծրագրի (ծրագրերի) մշակման պահանջ: Այն կազմակերպվում է թափանցիկ և ներառական գործընթացների միջոցով, որոնց համակարգումն իրականացվում է հանրային ծառայության կառավարման կամ համակարգման կենտրոնական մարմնի (համայնքային ծառայության առանձին լինելու դեպքում՝ համապատասխան նախարարության կամ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցչական մարմնի) կողմից: Մինևս մարմինը որպես կանոն պատասխանատու է նաև կենտրոնացված վերապատրաստումների համակարգման, կազմակերպման և կառավարման, ինչպես նաև վերապատրաստման անցկացման մոնիթորինգի և գնահատման համար: Ավելին, օրենսդրությամբ սահմանվում է հանրային ծառայողների վերապատրաստման համար ռեսուրսներ հատկացնելու պահանջ:

<sup>8</sup>Քաղաքացիական ծառայության օրենսդրության բովանդակության ստուգաթերթ, ՄԻԳՄԱ-ի աշխատություն թիվ 5, ՏՀԶԿ հրապարակում (Civil Service Legislation Contents Checklist, SIGMA paper No 5, OECD Publishing)

**Երկրի օրինակ՝ Էստոնիա<sup>9</sup>****Վերապատրաստման իրավական կարգավորումը<sup>10</sup>**

Ծառայության ընթացքում քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումը կարգավորվում է «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքով:

Օրենքը նախատեսում է քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման հիմնական սկզբունքները.

(1) Մարմինը պարտավոր է ձեռնարկել պաշտոնատար անձի մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումներ, այդ թվում՝ մարմնի բյուջեում նախատեսել անհրաժեշտ ռեսուրսները:

(2) Ծառայողից պահանջվում է իր մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները լրացնել՝ գործառնություններն ունակ կերպով իրականացնելու համար.

(3) Անմիջական ղեկավարը կամ վերադասը որոշում է վերապատրաստմանը ծառայողի մասնակցելու անհրաժեշտությունը.

(4) Օրենքով սահմանվում են այն դեպքերը, երբ ծառայողից չի կարող պահանջվել վերապատրաստմանը մասնակցություն (օրինակ՝ ռեսուրսատար վերապատրաստում, եթե իրավասու մարմինը ցանկանում է պայմանագիր կնքել հանրային օրենսդրության շրջանակում՝ կապված ռեսուրսատար վերապատրաստման հետ և վերապատրաստմանը, որը ենթադրում է ծախսերի բաժանում, ինչպես նաև այն դեպքերում, երբ վերապատրաստումն իրականացվում է աշխատանքային ժամերից դուրս:

(5) Օրենքը սահմանվում է, որ եթե ծառայողը վերապատրաստման է ուղարկվել մարմնի կողմից, վերապատրաստման ծախսերը փոխհատուցվում են մարմնի կողմից:

(6) Օրենքը սահմանում է, որ մարմնի վերապատրաստման հատուկ ընթացակարգը սահմանվում է մարմնի ղեկավարի կամ նրա լիազորած անձի կողմից: Նմանատիպ ձևով, տեղական ինքնակառավարման մարմնի վերապատրաստումը կազմակերպվում է համայնքային կամ քաղաքային իշխանությունների կողմից:

(7) Օրենքը սահմանում է, որ ծառայողի աշխատավարձը վերապատրաստման ընթացքում պահպանվում է:

Բացի այդ, «Չափահասների կրթության մասին» օրենքը սահմանում է, որ տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցների և հանրային ծառայողների մասնագիտական կրթության և վերապատրաստման ծախսերը սահմանվում են տեղական ինքնակառավարման համապատասխան բյուջեում:<sup>11</sup>

Շատ երկրներում օրենսդրական դաշտը նախատեսում է նաև հանրային ծառայողների առաջխաղացումն ու շարժունակությունը (գործուղում, ժամակավոր կամ պարտադիր տեղափոխում)՝ որպես հանրային ծառայողներին իրենց կարողությունների զարգացումը և նոր ունակությունների ձեռքբերումը խրախուսելու միջոց: Նմանատիպ ձևով, որոշ երկրներում պարտադիր վերապատրաստումը օրենքով սահմանվում է որպես հանրային ծառայություն մուտքի կամ որոշակի մակարդակների/պաշտոնների առաջխաղացման նախապայման:

<sup>9</sup> «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենք, 13.06.2012 թ.

<sup>10</sup> Էստոնիայում տեղական ինքնակառավարման մարմինների ծառայողները քաղաքացիական ծառայության մաս են կազմում, և «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքը տարածվում է աշխատանքային հարաբերությունների վրա: Տեղական ինքնակառավարմանը հատուկ խնդիրները կարգավորվում են «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքով:

<sup>11</sup> Այս օրենքի ավելի վաղ տարբերակներում սահմանվում էր, որ հաստատությունները պետք է աշխատավարձի ֆոնդերի առնվազն 2 տոկոսը նախատեսեն իրենց անձնակազմի վերապատրաստման և զարգացման համար:

**Երկրի օրինակ՝ Լիտվա<sup>12</sup>****Վերապատրաստման իրավական կարգավորումը<sup>13</sup>**

Հանրային ծառայության մասին օրենքով մանրակրկիտ կերպով կարգավորվում է հանրային ծառայողների վերապատրաստումը.

**Հոդված 45. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման տեսակները**

1. Հանրային ծառայողներին տրամադրվում են վերապատրաստման հետևյալ տեսակները.

1) **սկզբնական ուսուցում, այսինքն՝ հանրային ծառայողի պաշտոնը համարած հանրային ծառայողների գիտելիքների և հմտությունների ձեռքբերում:** Սկզբնական ուսուցումը բաղկացած է նույն ենթախմբի բոլոր հանրային ծառայողների համար **ընդհանուր ծրագրից:** Հանրային ծառայողները, պաշտոնը ստանձնելիս, պարտադիր պետք է ընդհանուր սկզբնական ուսուցումն ավարտեն աշխատանքի ընդունվելուց **հետո մեկ տարվա ընթացքում**, եթե այն նախապես չեն ավարտել.

2) **որակավորման բարձրացում** (ծառայության ընթացքում վերապատրաստում), այսինքն՝ շարունակական ուսուցում, հատուկ մասնագիտական գիտելիքների կատարելագործում և վարչական հմտությունների և կարողությունների ամրապնդում հանրային ծառայողի կամ պետական կամ համայնքային հիմնարկի կամ գերատեսչության նախաձեռնությամբ՝ պաշտոնավարման ամբողջ ընթացքում կամ հանրային ծառայության պաշտոնի առաջխաղացման հետամուտ լինելիս:

Օրենքով սահմանվում է նաև, որ հանրային ծառայողները, օրենքով սահմանված որոշակի պաշտոններ ստանձնելիս, այդ պաշտոնին նշանակվելուց հետո երկու տարվա ընթացքում պետք է ավարտեն վերապատրաստման հաստատված ծրագրերը:

2. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերը մշակվում են Ներքին գործերի նախարարի սահմանած՝ վերապատրաստման ծրագրերի բովանդակությանը ներկայացվող պահանջների համաձայն:

**Հոդված 46. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման ֆինանսավորումը**

1. Հանրային ծառայողների վերապատրաստումը ֆինանսավորվում է պետության և համայնքների կողմից: Պետական և համայնքային բյուջեներից պետք է միջոցներ հատկացվեն պետական և համայնքային հիմնարկների և գերատեսչությունների հանրային ծառայողների վերապատրաստման համար: Այդ միջոցները պետք է կազմեն հանրային ծառայության վարձարտրոջանն ուղղվող հատկացումների առնվազն 1 և ոչ ավել, քան 5 տոկոսը:

2. Եթե վերապատրաստման դասընթացի տևողությունը գերազանցում է 3 ամիսը, իսկ ֆինանսավորումը կատարվում է պետական կամ համայնքային բյուջեներից, հանրային ծառայողի հետ անհրաժեշտ է կնքել պայմանագիր վերապատրաստման համար հատկացված միջոցների վերադարձի վերաբերյալ: Այդ պայմանագրով նախատեսվում է, որ հանրային ծառայողը պետք է ֆինանսավորող հիմնարկին փոխհատուցում տրամադրի, եթե այդ ծառայողը՝ 1) վերապատրաստման ավարտից հետո մեկ տարուց

<sup>12</sup> «Հանրային ծառայության մասին» Լիտվայի Հանրապետության 2006 թ. սեպտեմբերի 19 թիվ X-813 օրենքը (2011 թ. հունիսի 22-ի թիվ XI-1504 վերջին փոփոխությամբ)

<sup>13</sup> «Հանրային ծառայության մասին» օրենքով սահմանափակվում է քաղաքացիական ծառայությունը, եթե քաղծառայողներն այն անձինքն են, ովքեր պետական կառավարման որոշակի ոլորտներում հանրային քաղաքականության վարման պետական կառավարման գործունեություն են իրականացնում: Սակայն, համապատասխան համայնքային ծառայողների վերապատրաստումը ևս կարգավորվում է «Հանրային ծառայության մասին» օրենքով:

պակաս ժամկետում պաշտոնից ազատվում է, 2) աշխատանքից հեռացվում է կարգապահական պատասխանատվության ենթարկվելու հետևանքով:

*Հոդված 47. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման կազմակերպումը*

*1. Վերապատրաստման առաջնահերթ նպատակները և հանրային ծառայողների առաջնահերթ վերապատրաստման խմբերը նախատեսվում են Կառավարության կողմից հաստատված՝ հանրային ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարությամբ:*

*2. Պետական և համայնքային հիմնարկներում և գերատեսչություններում հանրային ծառայողների վերապատրաստումը կազմակերպվում և հանդիսանում է հանրային ծառայողների պաշտոնների համալրում իրականացնող անձանց պատասխանատվությունը:*

*3. Հանրային ծառայողների վերապատրաստումը կազմակերպելու ընթացակարգը սահմանվում է Ներքին գործերի նախարարի կողմից:*

Բավականին հաճախ երկրները գործադրում են աշխատանքի գնահատման և վերապատրաստման գործընթացների միջև կապ հաստատելուն ուղղված ջանքեր: Հաճախ աշխատանքի գնահատման գործընթացում, երբ վերադասները կատարողականի վերաբերյալ քննարկումներ են անցկացնում աշխատակիցների հետ, նրանք պետք է սահմանեն կատարողականի բացերը և ցուցանեն համար անհրաժեշտ վերապատրաստումը: Ավելին, վերապատրաստման կարիքների շուրջ քննարկումների կարևորությունը, աշխատակիցների մասնագիտական զարգացման և կարիերայի առաջխաղացման ձգտումների տեսանկյունից, շեշտադրվում է ՄՌԿ բազմաթիվ համակարգերում: Այն օգտակար է համարվում նոր գիտելիքի և հմտությունների ձեռքբերման և իրենց առօրյա աշխատանքում կիրառելու հարցում աշխատակիցներին շահագրգռելու համար:

### **2.3 Ռազմավարական փաստաթղթերի և օրենսդրական դաշտի միջև կապ ստեղծելու և օրենսդրական դաշտի բարելավման մարտահրավերները**

Գործող քաղաքականության շրջանակում ներկայացվում է համայնքային ծառայության համար կարողությունների ստեղծման կարիքների հստակ ռազմավարական տեսլականը: Հիմնական մարտահրավերը վերապատրաստման համակարգի բարելավումն է՝ ապահովելով ռազմավարական կարողությունների ստեղծման կարիքներին արձագանքող վերապատրաստում և համայնքային ծառայողներին պահանջվող գիտելիքների և հմտությունների տրամադրում: Հանրային ծառայողների վերապատրաստումը ներկայումս հիմնականում կենտրոնանում է ընդհանուր գիտելիքների և հմտությունների ապահովման վրա՝ բոլոր հանրային ծառայողների համար միևնույն ձևով: Սակայն համայնքային ծառայողները պարտադիր պետք է ունենան նոր քաղաքականությունների իրականացման կարողություններ, կատարեն իրավական ակտերի և կարգերի պահանջները, ինչպես նաև ապակենտրոնացման գործընթացում իրենց պատվիրակվող նոր խնդիրները: Այս առումով, առանցքային է օրենքով վերապատրաստման կարիքների համակարգված գնահատումներ անցկացնելու պահանջի սահմանումը, որը ներառում է նաև ռազմավարական զարգացման կարիքների գնահատումները (տարբեր մակարդակներով վերապատրաստման կարիքների սահմանման մասին ավելի հանգամանորեն տե՛ս 3.2.6 կետում)՝ երկրի ռազմավարական զարգացման նպատակների իրագործմանը նպաստող վերապատրաստումապահովելու համար:

Մյուս մարտահրավերը օրենսդրական դաշտի բարելավումն է՝ ապահովելով, որ համայնքային ծառայության մասով վերապատրաստումը համարժեք ձևով սահմանվի համապատասխան իրավական ակտերով և համարվի ՄՌԿ համակարգի կարևոր տարրը: Այս առումով կարևոր է համայնքային ծառայողների վերապատրաստումը սահմանել և՛ որպես իրավունք, և՛ պարտականություն, ինչպես նաև որոշել կայուն ֆինանսավորման համակարգը: Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համատեքստից բխող նշված երկու նախադրյալների համակցումը կարող է նշանակալիորեն նպաստել Հայաստանի ռազմավարական զարգացման նպատակների ապահովմանը:

Բացի այդ, կարևոր է գտնել օրենքի և ենթաօրենսդրական ակտերի միջև ճիշտ հավասարակշռությունը: Օրենքով պետք է սահմանվեն հանրային ծառայողների վերապատրաստմանն առնչվող հիմնարար սկզբունքները և ապահովվի օժանդակող օրենսդրական դաշտը: Այն պետք է սահմանի.

- Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակները.
- Վերապատրաստումը պետք է ճանաչվի թե՛ որպես համայնքային ծառայողների իրավունք, և թե՛ պարտականություն.
- Հիմնական շահագրգիռ կողմերը և նրանց ընդհանուր պատասխանատվությունը. Ո՞ր մարմինն է (մարմիններն են) պատասխանատու համայնքային ծառայողների վերապատրաստման քաղաքականության մշակման, համակարգման, պլանավորման, կարիքների վերհանման, կազմակերպման, մոնիթորինգի և գնահատման համար.
- Ֆինանսավորման մեխանիզմը:

Հանրային ծառայողների վերապատրաստումների կազմակերպման մանրամասն ընթացակարգերը և անցկացումը (օրինակ՝ վերապատրաստման տեսակները, ձևերը և մեթոդները, բոլոր շահագրգիռ կողմերի մանրամասն պարտականությունները վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման գործընթացում, կարիքների գնահատման մեխանիզմները, կազմակերպումը, մոնիթորինգը և գնահատումը և այլն) պետք է նախատեսվեն ենթաօրենսդրական ակտերով: Հետագա գլուխներում լրացուցիչ տեղեկություններ են ներկայացվում նշված տեխնիկական խնդիրների հնարավոր լուծումների վերաբերյալ:



### 3. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՇՐՋԱՓՈՒԼԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ՀԱՐԱԿԻՑ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

#### 3.1.ԱՍՓՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

##### 3.1.1Վերապարաստող հաստատությունների դերը (առաջարկով և պահանջարկով պայմանավորված մոտեցումները)

Հանրային, այդ թվում՝ համայնքային մարմինների վերապարաստումն իրականացվում է մի քանի հաստատությունների կողմից: Դրանք հիմնականում ակադեմիական (բարձրագույն) ուսումնական հաստատություններ են, որոնք ուսանողներին բարձրագույն կրթություն են տալիս, ինչպես նաև վերապարաստումներ են առաջարկում քաղաքացիական ծառայությանը, հարկային և մաքսային ծառայություններին, համայնքային ծառայությանը և հանրային մյուս ծառայություններին: Ոլորտի հիմնական դերակատարներն են՝

- Երևանի պետական համալսարանը,
- Պետական կառավարման ակադեմիան,
- Արդարադատության նախարարության դատական դպրոցը,
- Աշխատանքի և սոցիալական հետազոտությունների ազգային ինստիտուտը,
- Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարանը,
- Տնտեսագիտության և կառավարման ինստիտուտը,
- Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանը:

Վերոնշյալ 7 հաստատությունները 23 թեմաների շուրջ իրականացրել են վերապարաստում (տե՛ս Հավելված 3-ը): Համայնքային ծառայողների վերապարաստման հետ կապված իրավիճակը բավականին տարբերվում է քաղաքացիական ծառայությունից: Առկա է միայն մեկ ծրագիր/ուսումնական պլան, և վերապարաստումն իրականացվում է ՏԿՋ կողմից մրցութային կարգով ընտրվող մեկ կազմակերպության կողմից: 2016 թ. համայնքային ծառայողների վերապարաստումներն իրականացվել են ՀՀՄ-ի կողմից, սակայն ներկայումս այն մատուցում է վերապարաստման մասնավոր ընկերությունը՝ «Մաստեր Սթայլ» ՍՊԸ-ն: «Մաստեր Սթայլ»-ը մասնագիտանում է վերապարաստման դասընթացների անցկացման ուղղությամբ, այդ թվում՝

- Մարքեթինգ,
- Նախագծի կառավարում, ժամանակի կառավարում,
- Կոնֆլիկտի կառավարում,
- ՄՌ կառավարում,
- Բանակցություն և բիզնես շփում և այլ ուղղություններով:

Հարկ է նշել, որ «Մաստեր Սթայլ»-ից բացի կան խորհրդատվություն/վերապարաստում մատուցող մի շարք կազմակերպություններ, որոնք ևս համայնքային ծառայողների համար վերապարաստման բարձրորակ դասընթացներ են տրամադրում: Դրանցից մի քանիսը ներկայացված են ստորև՝

| Ընկերություն                                | Մատուցվող հիմնական վերապարաստումները   |
|---|--|
| <b>Տարածքային զարգացման հիմնադրամ (ՏԶՀ)</b> | <p><b>Համայնքային զարգացում</b><br/>                     Համայնքի զարգացման հեռանկարների և նախաձեռնությունների բացահայտում<br/>                     Սոցիալական ծրագրերի և ենթակառուցվածքի բարելավումների իրականացում<br/>                     Տարածքային զարգացման ռազմավարությունների մշակում և իրականացում շահագրգիռ այլ կողմերի հետ համագործակցությամբ (պետական մարմիններ, ՀԿ-ներ և այլն)</p> <p><b>Ձեռնարկությունների զարգացում</b><br/>                     ՓՄՁ զարգացման ռազմավարությունների և</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>քաղաքականությունների մշակում համագործակցային շրջանակում</p> <p>Ֆինանսական աջակցության ծրագրերի իրականացում</p> <p>Նոր տեխնոլոգիաներ, կապիտալի ֆինանսավորում և ձեռնարկատիրական զարգացման այլ գործիքներ</p> <p>ՓՄՁփումներ՝ զարգացման համատեքստում</p> <p>Կրթական և վերապատրաստման ծրագրերի իրականացում</p> <p>Վերլուծություն, պլանավորում և սկսնակ ընկերությունների հիմնում և գործող ձեռնարկությունների խթանում.</p> <p>Ներդրումներ արտահանող կազմակերպությունների ստեղծման ուղղությամբ, որոնք կգբաղվեն տեղական ապրանքների արտահանմամբ</p> <p><b>Գյուղատնտեսության զարգացում</b></p> <p>Գյուղատնտեսության խթանման ռազմավարություններ և քաղաքականություններ</p> <p>Նոր տեխնոլոգիաների և սարքավորումների փորձարկում և մասշտաբի ընդլայնում</p> |
| <b>Բիզնեսի միջազգային ակադեմիա (Այ-Էյ-Բի)</b> | <p>Որակավորված և երդվյալ հաշվապահների ասոցիացիա (ACCA)</p> <p>Ֆինանսներ և հաշվապահական հաշվառում</p> <p>Հաշվապահական ծրագրեր</p> <p>Հաղորդակցական հմտություններ</p> <p>Գրանցումների կառավարում և արխիվացում</p> <p>Բանակցություն և կոնֆլիկտի կառավարում</p> <p>Ստեղծարարություն և բիզնեսի կառավարում</p> <p>Ժամանակի կառավարում և պատվիրակում</p> <p>Թիմային աշխատանք</p>  |
| <b>Բիզնեսի աջակցման կենտրոն (Բի-Էս-Սի)</b>    | <p>SS նախագծերի կառավարում</p> <p>Մոցիալական ցանցերով մարքեթինգ</p> <p>ՄՌ կառավարում</p> <p>Գործարար կառավարում</p> <p>Հաղորդակցական հմտություններ և այլն</p>  |
| <b>Հայաստանի Ամերիկյան Համալսարան</b>         | <p>Կառավարում</p> <p>Մարքեթինգ</p> <p>Առաջնորդում</p> <p>Զբոսաշրջություն և հյուրանոցների կառավարում</p> <p>Գործարար կառավարում</p> <p>Նախագծերի կառավարում և այլն</p>  |
| <b>Թրեյնինգ Էնդ Դիվելոպմենթ</b>               | <p>Տարբեր ոլորտներում վաճառքի մեթոդներ</p> <p>Կառավարում, բիզնես ղեկավարում</p> <p>Մարքեթինգ,</p> <p>ՄՌ կառավարում և այլն</p>  |
| <b>Մենեջմենթ միքս</b>                         | <p>Կառավարում</p> <p>Միջազգային ստանդարտներ</p> <p>ՄՌ կառավարում</p> <p>Հաղորդակցական հմտություններ</p> <p>Վաճառքներ և այլն</p>  |
| <b>Ավենյու քրնսալթինգ</b>                     | <p>Նախագծերի շրջափուլի կառավարում</p> <p>ՄՌ կառավարում</p>   |

|              |   |
|--------------|---|
| <b>գրույ</b> | Իրավաբանական շարադրանքի հմտություններ, իրավական շահերի ներկայացում<br>Հաղորդակցական հմտություններ<br>Բիզնեսի պլանավորում, ֆինանսական մոդելների կազմում<br>Կառավարչական հմտություններ<br>Ժամանակի կառավարում<br>Առաջնորդում<br>Կոնֆլիկտի կառավարում<br>Վաճառքի մեթոդներ և այլն |
|--------------|---|

Վերապատրաստման շրջափուլում վերապատրաստումների կազմակերպման երկու մոտեցում կա.

- **Պահանջարկով պայմանավորված վերապատրաստում.** այն ենթադրում է, որ վերապատրաստման «գնորդները» լիարժեք հասկանում են իրենց վերապատրաստման կարիքները և ի վիճակի են վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների համար կազմել մանրամասն տեխնիկական առաջադրանքներ: Վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունները մշակում են վերապատրաստման դասընթացները և ուսումնական նյութերը՝ վերապատրաստման «գնորդների» պահանջներին համահունչ:
- **Առաջարկով պայմանավորված մոտեցում.** այն ենթադրում է, որ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունները մշակում և առաջարկում են բազմաթիվ դասընթացներ և պետական հիմնարկներն ընտրում են առավել նպատակահարմար դասընթացները՝ վերապատրաստման իրենց կարիքներին համապատասխան:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը երկու մոտեցումների անբաժան մասը կազմող առավել կարևոր բաղադրիչներից մեկն է: Պահանջարկով պայմանավորված մոտեցման մանրամասն ՎԿԳ անհրաժեշտ է ապահովելու համար, որ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունն անդրադառնա վերապատրաստման իրական կարիքներին: Առաջարկով պայմանավորված մոտեցման դեպքում վերապատրաստման կարիքների գնահատումն անհրաժեշտ է առավել նպատակահարմար վերապատրաստումն ընտրելու համար՝ առաջարկվող վերապատրաստումների բովանդակությունը համեմատելով աշխատակազմի վերապատրաստման կարիքների հետ: Խորհրդատուները նկատեցին նաև, որ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների կարողությունները վերապատրաստման որոշ ուղղություններով բավարար չէին: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները և ակադեմիական «ոճի» այլ վերապատրաստում իրականացնողները ի վիճակի են առաջարկել գիտելիքի շեշտադրմամբ և ակադեմիական ոճի ուսուցում: Սակայն համայնքային ծառայողներին անհրաժեշտ են հմտություններ՝ օրենքով և կանոնակարգերով իրենց վրա դրված խնդիրների կատարումը բարելավելու համար: Բացառապես լսարանային/դասախոսության տեսակի վերապատրաստումը ակադեմիական գիտելիքի ընդգծված շեշտադրմամբ և հմտությունների ու ունակությունների սահմանափակ շեշտադրմամբ, չի ապահովում համայնքային ծառայողների մասնագիտական կարողությունների կատարելագործման բավարար մակարդակ:

Թեև ՏԿԶՆ-ն ջանքեր է գործադրում վերապատրաստման կարիքների սահմանման ուղղությամբ, «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքի համաձայն համայնքային ծառայողներին մատուցվող կանոնավոր վերապատրաստումը հիմնականում

պահանջարկով պայմանավորված չէ: <sup>14</sup> Ընդհանրական վերապատրաստման ստանդարտ ծրագրերը բավարար չափով չեն անդրադառնում համայնքային ծառայողների փաստացի պարտականություններին և հարակից կարողությունների խզումներին: Այս խնդրի մասին նշվել է նաև խորհրդատուների հետ կայացած հանդիպումների ժամանակ, որոնց ընթացքում համայնքների վերապատրաստման կարիքների գնահատում է անցկացվել:

Կան մի շարք խնդիրներ, որոնց պատճառով գործող մոտեցումը դառնում է անարդյունավոր և անարդյունավետ:

- Վերապատրաստման կարիքների օրենքով սահմանված պարտադիր գնահատման պահանջը, հետևաբար նաև՝ վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործելակերպը (մշակույթը) բացակայում է:
- Վերապատրաստման կարիքների գնահատման մեթոդաբանություն առկա չէ: Ավելին, չկա համայնքային մակարդակով արհեստավարժ կամ առանձնացված ՄՌԿ անձնակազմ՝ կարիքների կանոնավոր գնահատում անցկացնելու կամ բացառապես ՄՌԶ գործառնության համար պատասխանատու լինելու համար:
- Համայնքային մակարդակով չկան մարդկային ռեսուրսների համարժեք կարողություններ՝ վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր գնահատումների և ՄՌԶ գործառնությունների համար:
- Աշխատանքի նկարագրերը կամ պաշտոնի անձնագրերը յուրաքանչյուր պաշտոնի համար հատուկ չեն և չեն սահմանում տվյալ պաշտոնների (տվյալ պարտականությունների) համար որոշակի գիտելիքների/հմտությունների պահանջներ՝ կադրերով համալրման կամ վերապատրաստման գործընթացի դյուրացման համար:
- Վերապատրաստում իրականացնող առկա կազմակերպությունները հիմնականում ժամանակավրեպ ակադեմիական կրթություն ունեն, ինչը որոշ դեպքերում բացասաբար է անդրադառնում վերապատրաստման որակի վրա: Ավելին, ակադեմիական հաստատությունները հաճախ տեղեկացված չեն ոլորտի ընթացիկ զարգացմանն ու բարեփոխումներին և ի վիճակի չեն այդ կարիքներին արձագանքել ուսումնական պլանում:
- Վերապատրաստմանն ուղղվող ֆինանսական ռեսուրսները բավարար չեն բարձր մասնագիտական պատրաստվածությամբ վերապատրաստողների (կամ վերապատրաստում իրականացնող մասնավոր կազմակերպությունների) ներգրավման համար և շատ դեպքերում անցկացվում են ոչ այնքան որակավորված մասնագետների կողմից՝ առանց որպես դասընթացավար հանդես գալու հատուկ պատրաստվածության:
- Համայնքային ծառայության մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում բացակայում է անհատական աշխատանքի գնահատման արդյունավետ համակարգը: Ուստի չկա ֆորմալ մեխանիզմ, որի միջոցով կապ կստեղծվեր առաձին համայնքային ծառայողների կատարողականի բացերի և վերապատրաստման կարիքների ու վերապատրաստման հարակից միջոցառումների միջև:

Վերոնշյալ բոլոր հարցերն ազդեցություն ունեն վերապատրաստման համակարգի վրա՝ գործնականում այն դարձնելով առաջարկով պայմանավորված, ընդ որում վերապատրաստումն իրականացնող կազմակերպությունները լուրջ ազդեցություն ունեն վերապատրաստման բովանդակության նախագծման վրա: Ավելին, քանի որ վերապատրաստման կարիքների ֆորմալ վերհանում չի իրականացվում և համայնքները չունեն համապատասխան վերապատրաստումներ ընտրելու

<sup>14</sup>Պահանջարկով պայմանավորված մոտեցման ավելի շուտ կարելի է հանդիպել հատուկ ծրագրեր իրականացվող նվիրատու (երբեմն մասնավոր) կազմակերպությունների կողմից իրականացվող վերապատրաստման նախաձեռնություններում:

հնարավորություններ (և ռեսուրսներ), առաջարկով պայմանավորված վերապատրաստման այս համակարգն անարդյունավետ է դառնում:

Հարակից մյուս խնդիրը վերապատրաստված տեղացի դասընթացավարների պակասն է, հատկապես՝ մարզերում, որտեղ անցկացվում է համայնքների վերապատրաստման մեծ մասը: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների դասընթացավարները որպես կանոն դրսևորում են ակադեմիական ուսումնական պլանը կրկնօրինակելու հակում. նրանք լավատեղյակ չեն տեղական ինքնակառավարման արդի զարգացումներին և խնդիրներին: Ուստի, ակադեմիական հաստատությունները ևս հանրային ծառայողների վերապատրաստում անցկացնելիս գործադրում են պրակտիկ աշխատանքով զբաղվողներին օգտագործելու ջանքեր: Մակայն այն համակարգված կամ որևէ կերպ ինստիտուցիոնալացված ձևով չի իրականացվել և մեծամասամբ կախված է ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից և ծառայությունը մատուցողների ռազմավարությունից:

Մակայն խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ հաշվի առնելով ՏԿԶՆ գործադրած ջանքերը, ինչպես նաև համայնքների ընթացիկ խոշորացումը, առկա են համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համակարգի բարելավման լավ նախադրյալներ:

- Հայաստանում ընթանում է համայնքների խոշորացման գործընթաց, և տեղական իրավասությունների ավելի լայն շրջանակի ստեղծմամբ կգոյանան ավելի մեծ ֆինանսական, մարդկային և այլ ռեսուրսներ:
- Խոշորացման գործընթացը պետք է հանգեցնի համայնքներում կառուցվածքների և գործառույթների բաշխման փոփոխությունների՝ մասնագիտական ՄՌԿ ստորաբաժանումներին տալով ՄՌԿ և ՄՌԶ գործընթացներն առաջնորդելու հնարավորություն:
- ՏԿԶՆ կարևորում է մասնագիտական զարգացումը և իրականացնում է թե՛ օրենսդրական դաշտը, և թե՛ վերապատրաստման համակարգի կազմակերպման բարելավմանն ուղղված ջանքեր:
- ՏԿԶՆ մշակում է «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքի փոփոխությունների նախագիծ: Սա տալիս է օրենսդրական դաշտում անհրաժեշտ բոլոր փոփոխություններն արտացոլելու հնարավորություն:
- Ընդհանուր համաձայնություն կա այն հարցի շուրջ, որ Հայաստանի համայնքներում մարդկային ռեսուրսների կարողությունները բավարար չեն. հիմնական շահագրգիռ կողմերն ակնկալում են, որ վերապատրաստման համակարգը բարելավվի՝ որպես համայնքներում անհատական և կազմակերպական կարողությունների և կատարողականի բարելավման հիմնական ռազմավարություններից մեկը:

*Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման գործող համակարգը նպատակաուղղված չէ վերապատրաստման իրական (վերհանված) կարիքներին: Վերապատրաստումը որպես կանոն ընդհանուր բնույթի է (տեսական գիտելիքի մատուցմամբ)՝ աշխատանքին առնչվող գործնական հմտությունների վրա կենտրոնանալու փոխարեն: Բացի այդ, վերապատրաստումը հազվադեպ է կենտրոնանում առանձին մասնագիտական խմբերի ռազմավարական վերապատրաստման հատուկ կարիքների վրա:*

*Սակայն խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ առկա են իրավիճակի բարելավման լայն խաղաղայններ.*

*- Օրենսդրական դաշտը բարելավվում է.*

*-*

*Համայնքների խոշորացումը ստեղծում է մարդկային ռեսուրսների զարգացման ուղղությամբ ավելի մեծ ներդրումներ կատարելու հնարավորություն՝*

- Ֆինանսական ավելի մեծ ռեսուրսներ զոյացնելով,*
- Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում ՄՌԿ մասնագիտացված ստորաբաժանումներ ստեղծելով՝ աշխատակազմի զարգացման գործառնությունները եկավարելու և առաջնորդելու համար:*

### **3.1.2 Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման գործընթացը**

Ինչպես վերը նշվել է, համայնքային ծառայողների վերապատրաստումների կառավարման գործընթացում ներգրավված են մի շարք մարմիններ: Ստորև բերված բլոկ-սխեմայում պատկերվում է վերապատրաստման գործընթացի ներկա կառուցվածքը՝ ներկայացնելով ներգրավված գործառնություններն ու պատասխանատու ստորաբաժանումները:



Ավանդաբար վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումն ընդգրկել է հինգ փուլ.

- (1) վերապատրաստման կարիքների վերհանումը,
- (2) վերապատրաստման պլանավորումն ու նախագծումն՝ ըստ վերհանված կարիքների,
- (3) վերապատրաստման անցկացումը,
- (4) ձեռքբերված հմտությունների և գիտելիքի կիրառումը,
- (5) վերապատրաստման արդյունքների գնահատումը:

Վերապատրաստման շրջափուլի որոշ առանցքային բաղադրիչներ ներկայումս չեն իրականացվում, ինչի մասին է վկայում վերը ներկայացված գծապատկերը: Ստավել կարևոր է այն, որ չի իրականացվում կարիքների համակարգված վերհանում: ՏԿԶՆ ջանքեր է գործադրում կարիքների սահմանման և վերապատրաստման մատուցումը իրենց բացահայտած կարիքների վրա կենտրոնացնելու ուղղությամբ: Սակայն, քանի որ ՄՌԿ գործառույթը տեղական մակարդակում վատ է իրականացվում, կարիքների վերհանումը բավարար չէ: Մա վերապատրաստման գործընթացի արդյունավետության տեսանկյունից առանցքային խնդիր է:

Հետևաբար, հնարավոր չէ վերապատրաստման նախագծման գործընթացում սահմանել ուսումնառության արդյունավետ նպատակներ, ինչպես նաև սպասել, որ վերապատրաստումը որևէ ազդեցություն ունենա վերապատրաստվողների կատարողականի վրա: Ավելին, խորհրդատուների նկատած մյուս կարևոր հարցն այն է, որ վերապատրաստման արդյունքների գնահատում չի իրականացվում (կամ միայն ֆորմալ ձևով է իրականացվում): Ուստի տեղեկություններ չկան այն մասին, թե արդյոք կամ որքանով է նախկինում իրականացված վերապատրաստումն օգնել ընդհանուր առմամբ համայնքերի, իսկ մասնավորաբար՝ համայնքային ծառայողների կատարողականի բարելավմանը և արդյոք վերապատրաստման ուղղությամբ ծախսված ռեսուրսներն արդյունավետ են օգտագործվել:

Վերը բերված բրկ-սխեման ցույց է տալիս նաև, որ վերապատրաստման կառավարման շրջափուլում համայնքների մասնակցությունը խիստ սահմանափակ է: Վերապատրաստման շրջափուլում առաջատար դերը ՏԿԶՆ-ին է պատկանում: Ավելին, Հայաստանի համայնքների միությունը վերապատրաստման գործընթացում ներգրավված չէ:

Որպես հետևանք՝ վերապատրաստման ներկա համակարգը հիմնականում գործում է որպես առաջարկով պայմանավորված և անարդյունավետ: Թեև ՏԿԶՆ ջանքեր է գործադրում վերապատրաստման կարիքները ձևակերպելու ուղղությամբ, համայնքները չունեն իրենց անձնակազմի վերապատրաստման կարիքները սահմանելու հնարավորություն (կամ կարողություն), իսկ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունները շատ լուրջ ազդեցություն ունեն վերապատրաստման ծրագրերի բովանդակության սահմանման վրա:



## **ՄՌԿ շրջանակում վերապատրաստումն ու դրա փոխկապակցվածությունը կադրերի համալրման, աշխատանքի գնահատման ու պաշտոնի առաջխաղացման հետ**

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակը աշխատակիցների կատարողականն առավելագույնի հասցնելն է՝ կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրագործման համար: Ուստի ՄՌԿ առաջնային խնդիրը կազմակերպության ներսում մարդկանց կառավարումն է՝ ՄՌԿ փոխկապակցված մի շարք գործիքների կիրառմամբ: ՄՌԿ հիմնական բաղադրիչները սովորաբար ներառում են.

- Համալրումը,
- Աշխատանքի գնահատումը,
- Մոտիվացումը,
- Վարձատրությունը,
- Պաշտոնի առաջխաղացումը,
- Վերապատրաստումը և կարողությունների զարգացումը:

Խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթը համայնքային մակարդակում դեռևս զարգացած չէ: Համայնքների մեծ մասում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթը սահմանափակվում է վարչական աշխատանքով (անձնակազմի կառավարման փաստաթղթերի կազմմամբ և գրանցումով): Ավելին, համայնքների մեծ մասի կառուցվածքում ՄՌԿ ստորաբաժանում կամ նույնիսկ ՄՌԿ մասնագետի հաստիք գոյություն չունի: Համապատասխանաբար, ՄՌԿ գործառույթը վատ է կատարվում: ՏԻՄ-երի մեծ մասում աշխատանքի գնահատում չի կատարվում, իսկ աշխատակիցների գնահատման և շահագրգռման համակարգեր ներդրված չեն: Քանի որ աշխատանքի գնահատման համակարգը պատշաճ չի գործում, աշխատանքի գնահատման հարցազրույցներ չենանցկացվում համայնքային ծառայողի և համապատասխան ղեկավարի միջև, որի ժամանակ կարող էին քննարկվել զարգացման կարիքներն ու վերապատրաստման համապատասխան միջոցառումները:

Բացի այդ, համայնքային ծառայողների պաշտոնների անձնագրերը շատ ընդհանրական են, հետևաբար չեն կարողանում սահմանել որակավորման պահանջներ՝ ըստ առանձին պաշտոնների: Քանի որ որակավորման պահանջներն ըստ առանձին պաշտոնների սահմանած չեն, հնարավոր չէ սահմանել նաև այն ոլորտները, որտեղ համայնքային ծառայողներին անհրաժեշտ կլինի իրենց որակավորումը բարելավել: Արդյունքում, վերապատրաստումը հիմնականում նպատակաուղղվում է ընդհանուր գիտելիքների և հմտությունների ուղղություններին, իսկ վերապատրաստման ծրագրերը՝ համայնքային բոլոր ծառայողներին, նույն ձևով՝ առանց կենտրոնանալու հատուկ մասնագիտական խմբերի կարիքների վրա:

Մարդկային ռեսուրսների ուղղությամբ կատարված հետազոտությունները փաստում են, որ հանրային կառավարման մարմնում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը հաջողված չէ, եթե հետևյալի միջև կապը բացակայում է.

- ա) մարդկային ռեսուրսների արդար և թափանցիկ ընտրություն,
- բ) նրանց վերապատրաստման համակարգ,
- գ) հաջողված կատարողականի դիմաց պարգևատրում և
- դ) նրանց առաջխաղացման համակարգ:

Միայն հաջորդական և նպատակայնորեն կապակցված համակարգը, որի վերոնշյալ բոլոր չորս բաղադրիչները ներդաշնակորեն շաղկապված են, կարող է իրապես լավ արդյունքներ բերել: Այլապես նշված համակարգված տարրերի չհամաձայնեցված աշխատանքը վտանգում է ընդհանուր հանրային ծառայության արդյունավորությունը ու արդյունավետությունը: Խորհրդատուները նկատել են, որ Հայաստանի համայնքային ծառայության ՄՌԿ բաղադրիչների մեծ մասը կամ բացակայում է, կամ լիարժեք զարգացած չէ: Մասնավորապես.

- Համայնքային ծառայողների պաշտոնի անձնագրերը հասուկ իրենց աշխատանքին չեն վերաբերում և չեն սահմանում առանձին պաշտոնների վերաբերող որակավորման պահանջներ.
- Որակավորման հասուկ պահանջների բացակայությունը չի խթանում համալրման գործընթացի արդյունավետությունը. այն չի ապահովում առավել բարձր որակավորումն ունեցող թեկնածուի ընտրությունը խնդրո առարկա պաշտոնի համար.
- Աշխատանքի գնահատումը չի օգտագործվում կատարողականի բացերի (կատարողականի բարելավման կարիքների) և հարակից վերապատրաստման և զարգացման կարիքների վերհանման համար.
- Դրա հետևանքով համայնքային մակարդակով վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացը բավարար չէ և չի ապահովում ուսուցման շրջափուլը սնուցող բավարար տեղեկություններ, առավել ևս վերապատրաստման ուսումնական պլանը համապատասխանաբար նախագծելու կամ վերանայելու համար.
- Ավելին, վերապատրաստումները չեն ընկալվում որպես մարդկային ռեսուրսների զարգացման մաս, որի նպատակը համայնքային ծառայությունների կատարողականի բարելավումն է.
- Համայնքային ծառայողները շահագրգռված չեն վերապատրաստումներին մասնակցությամբ և ներդրված չէ իրենց աշխատանքի վայրում ձեռքբերված գիտելիքի ու հմտությունների կիրառումն ապահովող մեխանիզմ:

## 3.2. Միջազգային փորձը

### 3.2.1. Համայնքային ծառայության վերապատրաստման լավ համակարգը կազմող տարրերը

ՄԻԳՄԱ-ի փորձագետները հաստատել են, որ ՏՀԶԿ երկրների քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման բովանդակության որոշման համար տեղին են հետևյալ տարրերը.<sup>15</sup>

- Վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակների սահմանումը.
- Վերապատրաստման իրականացման համար համապատասխան օրենսդրական, ինստիտուցիոնալ և կազմակերպական դաշտը.
- Բավարար ֆինանսական աջակցությունը, վերապատրաստման հաստատության առկայությունը և նման հաստատության համապատասխան կարգավիճակը.
- Քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստում իրականացնող անձանց կարգավիճակի կարգավորումը.
- Վերապատրաստման ուսումնական պլանի բովանդակության որոշումը, ինչպես նաև վերապատրաստման կարիքների համապարփակ գնահատման իրականացումը:

Վերոնշյալ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ կառավարական որոշակի քաղաքականության ընդունումը որոշվում է հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգը: Հետևյալ կետերում ամփոփ ներկայացվում են հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգը կազմող հիմնական տարրերին վերաբերող ընդհանուր մոտեցումները:

### 3.2.2. Վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակները

Վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի ստեղծման կարևոր խնդիրներից մեկը վերապատրաստման նպատակների հստակ սահմանումն է: ՏՀԶԿ երկրների մեծամասնությունը հանրային ծառայության մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կանոնակարգող օրենսդրությամբ ուղղակիորեն սահմանում է քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման նպատակները: Սակայն հարկ է նշել, որ հանրային ծառայողների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման իրավունքը և պարտականությունը համապատասխան օրենքներով սովորաբար համեմատաբար ընդհանուր ձևով է կարգավորվում: Միայն բացառիկ դեպքերում է կանոնակարգերով այս իրավունքը կոնկրետացվում, այսինքն սահմանվում վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման աստիճանը: ՏՀԶԿ որոշ երկրներ սահմանում են նաև հանրային ծառայության համար որոշակի պարտադիր վերապատրաստում՝ հատուկ հանգամանքների (թիրախային խմբերի) համար:

ՏՀԶԿ երկրներում ՔԾ վերապատրաստման նպատակները սովորաբար սահմանվում են որպես հետևյալ նպատակներից որոշների համակցություն<sup>16</sup>.

- (i) Հանրային ծառայության տեխնոլոգիական և այլ փոփոխություններին հմտությունների և որակավորման հարմարեցում.

<sup>15</sup> ՄԻԳՄԱ-ի ԱՇԽԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ, թիվ 16, Հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգերը ՏՀԶԿ երկրներում, ՏՀԶԿ հրապարակում (SIGMA PAPERS No.16. Public Sector Training Systems in OECD Countries, OECD Publishing)

<sup>16</sup> Ամփոփվել է ՄԻԳՄԱ-ի աշխատություններից, թիվ 16, Հանրային ծառայության վերապատրաստումը ՏՀԶԿ երկրներում, ՏՀԶԿ հրապարակում (SIGMA papers No 16. Public Service Training in OECD Countries, OECD Publishing)

- (ii) Հանրային ծառայողների առջև դրված խնդիրներն իրականացնելիս աշխատանքի արդյունավետության բարձրացում՝ վարչարարական և ծառայությունների մատուցման ծախսերի նվազեցման համար.
- (iii) Հորիզոնական շարժունակության խթանում՝ վերապատրաստում անցկացնելով փորձառության ձեռքբերման համար, որն անհրաժեշտ է հիերարխիկ նույն մակարդակում նոր խնդիրն իրականացնելու համար.
- (iv) Աշխատակազմի մոտիվացման բարելավում.
- (v) Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բարելավում.
- (vi) Հանրային ծառայությանն օգտագործողի միջնհարաբերության բարելավում.
- (vii) Աշխատակազմի զարգացմանը (կարիերային ուղիներին) աջակցում և
- (viii) Միջազգային համագործակցությանն ելքոպական հիմնադրման խորացում:

Մովորաբար վերապատրաստումների խնդիրները կապված են երկրի զարգացմանն ապաստանների հետ: ԵՄ անդամ պետություններին մեծ մասում, ինչպես նաև ԵՄ ասոցիացիաներ կրներում, մասնավորապես՝ անցումային երկրներում, վերապատրաստումը այնպես կապված է եղել պետական կառավարման և հանրային հատվածի բարեփոխումների և կառավարման արդիականացմանն առնչվող ջանքերի հետ:

Այս առումով, նշված երկրներին վերապատրաստման համակարգերը ներառում են վերապատրաստման համեմատաբար կուռնկենտրոնացված բաղադրիչ, որին պատակը բազմավարական ոլորտներում և կարևորագույն թիրախային խմբերում կարողությունների համասեռ կատարելագործման ապահովումն է: Համապատասխանաբար, անցումային երկրներում վերապատրաստման առանցքում հաճախ հետևյալ խնդիրներն են .

1. Կառավարության վարչարարական բարեփոխումների իրականացմանն աջակցությունը՝ հանրային ծառայողներին տրամադրելով համապատասխան տեղեկություններ և գործնական գիտելիք/հմտություններ նոր քաղաքականության, ընթացակարգերի, իրավականակտերի իրականացման համար.
2. Առանձին առանցքային ոլորտներում գիտելիքների և հմտությունների ձևավորումը, որոնք ազդակարական նշանակություն ունեն առանցքային ոլորտներում կատարողականը և պրոֆեսիոնալիզմը բարելավելու համար.
3. Հանրային ծառայողների գիտելիքի և հմտությունների զարգացումը և կատարելագործումը իրենց աշխատանքի առնչվող հատուկ ոլորտներում՝ նրանց գիտելիքը և հմտություններն իրենց աշխատանքի վայրում տեղի ունեցած փոփոխությունների և նարտահրավերների համապատասխանեցնելու համար.
4. Ծառայությունների մատուցման բարելավումը՝ քաղաքացիների պահանջներին արձագանքելու համար.
5. Էթիկայի արժեքների ձևավորումը և շտվերաբերմունքի, վարքագծի ու հանրային ծառայության մշակույթի արմատավորումը հանրային մարմիններում.
6. Հանրային կառավարման համակարգի մեծ օրյա աշխատանքում ժամանակակից տեխնոլոգիաների կիրառման բարելավումը:

Վերապատրաստմանն մասնագիտական զարգացմանը նդհանուր խնդիրների ցրացի, կարելի է առանձնացնել առանձնահատուկ խնդիրներ. մասնավորապես՝ հանրային ծառայողների համար որոշակի քաղաքականություն, նոր իրավականակտեր և ընթացակարգերի իրականացնելու համար գիտելիքի և հմտությունների ապահովմանը նպատակաուղղված վերապատրաստումներ: Անցումային երկրներում օրենսդրական և ինստիտուցիոնալ դաշտի փոփոխությունները 2 առհաճախ են տեղի ունենում, ինչի հետևանքով հանրային ծառայողները հաճախ առնչվում են նոր օրենքների և կարգերի

ետ, որոնք պետք է ձիշտ հասկանալ և համապատասխանաբար կիրառել: Մրապատճառով, որոնք աղաքականության, օրենքների և ընթացակարգի ներկայացման վերապատրաստումները չափազանց կարևոր ությունուն են անցումային երկրներում՝ «հին ժողովրդավարությունների» համեմատ, որտեղ իրավական և ինստիտուցիոնալ համակարգերը համեմատաբար կայուն են:

**3.2.3. Կենտրոնացված վերապատրաստման համակարգը՝ ապակենտրոնացվածի համեմատ**

Հանրային ծառայության մարդկային ռեսուրսների կառավարման (այդ թվում՝ մարդկային ռեսուրսների զարգացման) կազմակերպման երկու հիմնական մոտեցում կա՝ կենտրոնացված և ապակենտրոնացված: Երկու մոտեցումներին էլ ունեն իրենց առավելություններն ու թերությունները:

*Վերջին հազարամյակի ավարտին հանրային ծառայության ՄՌԿ ուղղությամբ իրականացված բարեփոխումների շարքում գերիշխում էին դասական բյուրոկրատական և կենտրոնացված մոդելից հեռացող քայլերը: Բարեփոխումների միտումները, ի թիվս այլնի, ներառում էին ապակենտրոնացումն ու ՄՌԿ քաղաքականությունների ճկունությունը, պատասխանատվության ապակենտրոնացումը դեպի տարածքներ, տեղական կառավարման մարմիններ, ՄՌԿ պատասխանատվության ապակենտրոնացումը դեպի առանձին նախարարություններ, մարմիններ և ՏԻՄ հիմնարկներ և պարտականությունների պատվիրակումը ղեկավարներին: Հետազոտողները փաստարկում են <sup>17</sup>, որ ապակենտրոնացումը դրական ազդեցություն է ունեցել, սակայն նաև ՄՌԿ ոլորտում լուրջ մարտահրավերներ է ստեղծել: Այն ընդհանուր առմամբ բարձրացրել է ՄՌԿ և պետական կառավարման արդյունավորությունը և արդյունավետությունը: Որոշումները կարող են ավելի արագ կայացվել, համալրումն ու վերապատրաստումը համապատասխանեցվել են կազմակերպության բուն կարիքներին, արդյունավետությունը բարձրացել է, քանի որ ապակենտրոնացումն ավելացնում է ղեկավարի հայեցողությունը՝ տարվ կադրերի համալրման, գնահատման, խթաններ առաջարկելու, խրախուսելու և վերապատրաստում առաջարկելու հնարավորություն: Ապակենտրոնացման հիմքում ընկած գաղափարախոսությունը հայտնի փաստարկն է՝ կենտրոնացված ՄՌԿ կարծր է, չարձագանքող, դանդաղ և անարդյունավետ: Այնուամենայնիվ, չափազանց ապակենտրոնացված համակարգերում հնարավոր է քաղաքացիական ծառայության կորիզի պրոֆեսիոնալիզմի անկում և քաղաքացիական ծառայությունը բնորոշող առաձևահատկությունների որոշակի կորուստ, ինչպես նաև ռազմավարական տեսանկյունից քաղաքականության հատվածականություն: Ապակենտրոնացման հաջողությունը թվում է, որ պայմանավորված է ղեկավարների և ՄՌ մասնագետների կողմից իրենց խնդիրներն ու պարտականությունները կատարելու հմտություններով: **Ուստի, ավելի մեծ ինքնուրույնությունն ու պարտականությունների ապակենտրոնացումը պահանջում են կառավարման որակավորումների ուղղությամբ զգալի ներդրումներ՝ բոլոր օղակներում:** Կարևոր է ապակենտրոնացման ջանքերի համակցումը ղեկավարության լրացուցիչ վերապատրաստման հետ՝ անհրաժեշտ մասնագիտական հմտություններն ապահովելու համար, որոնք ապակենտրոնացված միջավայրում կառավարման համար ունեն կենսական նշանակություն:*

<sup>17</sup> Դեմկե, Քրիստոֆ, Գերհարդ Համերշմիդ, Ռենատ Է. Մեյեր: 2006 թ. Ապակենտրոնացումը և հաշվետվողականությունը որպես պետական կառավարման արդիականացման առանցք. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մարտահրավերներ և հետևանքներ/Մաստրիխտ/Բրյուսել. Պետական կառավարման եվրոպական ակադեմիա (Demmke, Christoph, Gerhard Hammerschmid, Renate E. Meyer. 2006. Decentralisation and Accountability as a Focus of Public Administration Modernisation: Challenges and Consequences for Human Resource Management. Maastricht/Brussels: EIPA)

Եվրոպական երկրների մեծ մասը փորձում է միավորել երկու մոտեցումների առավելությունները և կիրառել ապակենտրոնացված և կենտրոնացված մարդկային ռեսուրսների համակարգի խառնուրդ: Նույն մոտեցումը կիրառվում է վերապատրաստման համակարգերի կազմակերպման նկատմամբ: Սովորաբար այն ենթադրում է տեխնիկական (որոշակի ոլորտին կամ նախարարությանը/մարմին/տեղական ինքնակառավարման մարմին հատուկ) վերապատրաստումը հիմնարկների (նախարարությունների, մարմինների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների) համար, սակայն թողնելով, որ ռազմավարական ուղղություններով ընդհանուր վերապատրաստումը կազմակերպվի կենտրոնացված կարգով: Անգամ չափազանց ապակենտրոնացված հանրային ծառայության ՄՌԿ համակարգերի պարագայում, այնուամենայնիվ գոյություն ունի վերապատրաստման որոշակիորեն կենտրոնացված (և կենտրոնի կողմից ֆինանսավորվող) բաղադրիչ: Սա վերաբերում է նաև տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար կազմակերպվող վերապատրաստմանը, որի ժամանակ կենտրոնացված և ապակենտրոնացված մոտեցումների միջև ընտրությունը կատարվում է ողջ հանրային հատվածի վերապատրաստման համակարգին համահունչ:

Այսպիսով, եվրոպական երկրների մեծ մասում կա կենտրոնացված մարմին (մարմիններ), որը պատասխանատու է քաղաքականության իրականացման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերապատրաստման համար վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի կառավարման համար: Այս մարմինը սովորաբար պատասխանատու է վերապատրաստման ռազմավարական կարիքների վերհանման, կարողությունների զարգացման ռազմավարությունների մշակման համար, որոնք պետք է կիրառվեն տեղական ինքնակառավարման ամբողջ ոլորտում, ինչպես նաև կենտրոնացված վերապատրաստումների կառավարման և համակարգման համար: Նշված գործառնությունները կարող են կատարվել նախարարության (կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման) կամ համապատասխան ենթակա մարմնի կողմից, որը պատասխանատու է երկրում տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացման համար: Այն երկրներում, որտեղ տեղական ինքնակառավարման մարմինները քաղաքացիական ծառայության մաս են կազմում, տեղական ինքնակառավարման մարմինների անձնակազմի կենտրոնացված վերապատրաստումների համակարգման և կազմակերպման պատասխանատուն ևս քաղաքացիական ծառայության զարգացման համար պատասխանատու կենտրոնական մարմինն է: Նշված կենտրոնական մարմինը կարող է գտնվել վարչապետի կամ կառավարության աշխատակազմում, պետական գրասենյակում, որոշակի նախարարությունում կամ հատուկ գերատեսչությունում:

**Աշխատանքային հարաբերությունների իրավական կարգավորումը. ԵՄ ընտրված երկրներում քաղաքացիական ծառայությունների շրջանակը<sup>18</sup>**

| Երկիր         | Հանրային աշխատողների խմբերը, որոնց զբաղվածությունը կարգավորվում է քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությամբ (կամ նույն սկզբունքների համաձայն) |                        |                |  |
|---------------|---|------------------------|----------------|--|
|               | Առողջապահության աշխատակիցներ  | Կրթության աշխատակիցներ | Ոստիկանություն | Ենթաազգային կառավարման մարմիններ <sup>19</sup> |
| Ավստրիա       | +   | +                      | +              | +  |
| Բելգիա        | -   | -                      | -              | +  |
| Դանիա         | +   | +                      | +              | +  |
| Ֆինլանդիա     | -   | -                      | +              | -  |
| Ֆրանսիա       | +   | +                      | +              | +  |
| Գերմանիա      | +   | +                      | +              | +  |
| Հունաստան     | +   | +                      | +              | +  |
| Իտալիա        | +   | +                      | +              | -  |
| Լյուքսեմբուրգ | +   | +                      | +              | +  |
| Նիդերլանդներ  | -   | -                      | -              | +  |
| Պորտուգալիա   | -   | +                      | +              | +  |
| Իսպանիա       | -   | +                      | +              | +  |
| Շվեդիա        | +   | +                      | +              | +  |
| ՄԹ            | +   | +                      | +              | -  |
| Բուլղարիա     | -   | -                      | -              | +  |
| Չեխիա         | -   | -                      | -              | -  |
| Էստոնիա       | -   | -                      | +              | +  |
| Հունգարիա     | -   | -                      | +              | +  |
| Լատվիա        | -   | -                      | +              | -  |
| Լիտվա         | -   | -                      | +              | +  |
| Լեհաստան      | -   | -                      | +              | +  |
| Ռումինիա      | -   | -                      | +              | -  |
| Սլովակիա      | -   | -                      | -              | -  |
| Սլովենիա      | +   | +                      | -              | -  |

Սակայն այս երկրների մեծամասում կա նախարարություն կամ մարմին, որը ունի տեղական ինքնակառավարման ոլորտի զարգացման որոշակի պարտականություն և այս նախարարությունը/զերատեսչությունը սովորաբար ներգրավված է (տեղական ինքնակառավարման) ոլորտային վերապատրաստման կառավարման և համակարգման գործում: Բացի այդ, եվրոպական շատ երկրներում կան տեղական ինքնակառավարման մարմինների հզոր միություններ, որոնք կարևոր դեր են կատարում տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցների վերապատրաստման համակարգման և կազմակերպման հարցում: Որոշ երկրներում դրանք բացառապես համակարգողի դեր են կատարում, մյուսներում՝ նաև

<sup>18</sup> Աղյուսակի տվյալներով ներկայացվում է 2008-2010 թթ.-ի իրավիճակը: Աղբյուրը՝ S2QԿ, PUMA (պետական հատվածի կառավարման տնօրինությունը) և ՄԻԳՄԱ-ի նյութերը: Սակայն հաշվի առնելով, որ քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը զգալիորեն տարբերվում է, աղյուսակում նման նշանով կատարված նշումները երկրների մոդելների միջև նմանությունը չեն ցույց տալիս:

<sup>19</sup> Քաղաքացիական ծառայության համար գործող նույն օրենսդրության կամ նման, բայց հատուկ կարգավիճակառաջարկող քաղաքացիական ծառայության առանձին օրենսդրության ընդգրկված տարածքային և/կամ տեղական ինքնակառավարման մարմիններ

կազմակերպում և անցկացնում են վերապատրաստումներ: Մի քանի եվրոպական երկրներում վերապատրաստման կառավարման համակարգերում ընդգրկված են տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերապատրաստման հատուկ հաստատություններ, որոնք նաև կարիքների վերհանման և վերապատրաստում իրականացնելու առումով են դեր կատարում: Բացի այդ, որոշ երկրներ ստեղծել են համակարգման հատուկ մարմին, բոլոր շահագրգիռ կողմերի ներկայացուցիչների հետ միասին, և այդ մարմինը պատասխանատու է քաղաքականության մշակման, համակարգման, ինչպես նաև տեղական ինքնակառավարման ստորաբաժանումների բացահայտելի վերապատրաստումների կազմակերպման համար:

**Երկրի օրինակ. Էստոնիայում ապակենտրոնացված քաղաքացիական ծառայության մարդկային ռեսուրսների կառավարման օրինակը**

Էստոնիայում գործում է միասնական քաղաքացիական ծառայություն, և տեղական ինքնակառավարման մարմինների անձնակազմը քաղաքացիական ծառայության (քաղաքացիական ծառայողների) մաս է կազմում: Ուստի, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքը կարգավորում է ՄՌԿ սկզբունքները՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների մասով:

Մինևույն ժամանակ Էստոնիայի քաղաքացիական ծառայությունում ՄՌԿ-ն ապակենտրոնացված է: «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքով սահմանված ընդհանուր դաշտում յուրաքանչյուր նախարարություն, գերատեսչություն և տեղական ինքնակառավարման մարմին պատասխանատու է իր անձնակազմի համալրման, աշխատանքի գնահատման, վերապատրաստման և զարգացման համար՝ առաջնորդվելով օրենսդրական դաշտով և կենտրոնացված կարգով սահմանված խորհրդատվական ուղեցույցերով:

Թեև ՄՌԿ կառավարումն ապակենտրոնացված է, կան մի քանի մարմիններ, որոնք կառավարման և համակարգման պարտականություններ ունեն: ՄՌԿ համակարգման և առհասարակ ՔԾ զարգացման (այդ թվում՝ վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի կառավարման) համար պատասխանատու հիմնական մարմինը Ֆինանսների նախարարությունն է:<sup>20</sup> Ֆինանսների նախարարության պետական կառավարման և հանրային ծառայությունների (ՊԿՀԾ) վարչությունը պատասխանատու է ՄՌԿ համակարգման, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումը համակարգելու համար:

Էստոնիայի քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման համակարգն ապակենտրոնացված է, աշխատանքին առնչվող (տեխնիկական) գիտելիքներն ու հմտությունները յուրաքանչյուր առանձին նախարարության/գերատեսչության/տեղական ինքնակառավարման մարմնի պարտականություն են: Վերապատրաստումը կապված է աշխատանքի գնահատման համակարգի հետ: Աշխատանքի տարեկան գնահատման շուրջ վերադասի և ենթակա աշխատակիցների միջև անցկացվող քննարկումների նպատակներից մեկը քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման կարիքների սահմանումն է:

ՄՌԿ ստորաբաժանումները հավաքում և ընդհանրացնում են այս տեղեկություններն ու համապատասխանաբար մշակում են կազմակերպական վերապատրաստման պլաններ՝ հաշվի առնելով վերհանված կարիքները, ինչպես նաև կազմակերպության զարգացման ավելի ընդգրկուն նպատակները: Կենտրոնական մակարդակով ֆինանսների նախարարությունը սահմանում է կենտրոնացված կարգով

<sup>20</sup> Մինչ 2011 թ. այս գործառույթների պատասխանատուն Պետական գրասենյակն էր (քաղաքացիական ծառայության վարչությունը):



կազմակերպված և ֆինանսավորված վերապատրաստումների առաջնահերթությունները: Այս վերապատրաստումների անցկացումը, կազմակերպումը և/կամ զննումները կատարվում են ՊԿՀԾՎ կողմից:

Ապակենտրոնացված վերապատրաստումների ֆինանսավորման համար բոլոր նախարարությունները, գերատեսչությունները և տեղական ինքնակառավարման մարմինները իրենց բյուջեներում միջոցներ են նախատեսում:

1990-ական թվականներին Էստոնիայի «Չափահասների կրթության մասին» օրենքը սահմանում էր, որ կազմակերպություններն իրենց տարեկան աշխատավարձի ֆոնդի շուրջ 2 տոկոսը պետք է նախատեսեն վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման համար:<sup>21</sup> Օրենքի ներկա տարբերակից նշված դրույթը հանված է: Սակայն ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր կազմակերպությունները կիրառում են իրենց բյուջեներում վերապատրաստման միջոցների նախատեսման գործելակերպ:

Օրինակ՝ 2015 թ. նախարարությունները և գերատեսչությունները իրենց տարեկան աշխատավարձի ֆոնդի միջինը 1,8 տոկոսը ծախսել են վերապատրաստումների ուղղությամբ:<sup>22</sup> Բացի այդ, ՔԾ կենտրոնացված վերապատրաստման համար Ֆինանսների նախարարության բյուջեում նախատեսվել են միջոցներ:

Ուստի, չնայած ընդհանուր առմամբ վերապատրաստման ապակենտրոնացված համակարգին, վերապատրաստման աշխատանքների մի մասը կենտրոնացված կարգով է համակարգվում, կազմակերպվում և ֆինանսավորվում: Վերապատրաստման կենտրոնական բաղադրիչի նպատակն է աջակցել Կառավարության գերակայությունների և բարեփոխումների իրականացմանը և ռազմավարական գերակա ոլորտներում ձևավորել քաղաքացիական ծառայողների կարողությունները: ՊԿՀԾՎ պատասխանատու է ինչպես կենտրոնացված վերապատրաստումների կազմակերպման, այնպես էլ նախարարություններին, գերատեսչություններին և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ապակենտրոնացված վերապատրաստումների իրականացման հարցում ընդհանուր ուղղություն ցույց տալու համար: Կենտրոնացված վերապատրաստումների կազմակերպումը հիմնված է վերապատրաստման ռազմավարական գերակայությունների վրա, որոնք որպես կանոն սահմանվում են յուրաքանչյուր 2-3 տարվա համար: Օրինակ՝ 2015-2017 թթ. կենտրոնացված վերապատրաստումները նպատակաուղղված էին երեք նպատակների իրագործմանը.

1. Քաղաքացիական ծառայողների հանրային կառավարչական հիմնական ունակությունների բարելավումը, ինչպես նաև ՄՌԿ և օժանդակ ծառայությունների որակի բարելավումը.
2. Քաղաքացիական ծառայողների ունակությունների բարելավումը՝ Էստոնիայի կողմից ԵՄ նախագահության բարեհաջող իրականացման համար.
3. Միջին օդակի դեկավարների կարողությունների և կառավարչական ու դեկավարման հմտությունների բարելավումը:

Ավելին, Էստոնիայի ֆինանսների նախարարությունում երկու նախարար կա՝ ֆինանսների նախարարը և պետական կառավարման նախարարը: Պետական կառավարման նախարարը պատասխանատու է տարածքային կառավարման և

<sup>21</sup> Օրենքի նման դրույթներ կարելի է գտնել Արևելյան Եվրոպայի որոշ այլ երկրների օրենսդրության մեջ:  
<sup>22</sup> Նախքան տնտեսական ճգնաժամն ընկած տարիներին այս ցուցանիշն նույնիսկ 2 տոկոսից էլ բարձր էր, օրինակ՝ 2005 թ. այն կազմել է 2,6 տոկոս:.

տեղական ինքնակառավարման համակարգերի բարեփոխումների համար: Համապատասխանաբար, Ֆինանսների նախարարության պետական կառավարման և հանրային ծառայությունների վարչությունը, որը կառավարում է քաղաքացիական ծառայողների կենտրոնացված վերապատրաստումները, քաջատեղյակ է տեղական ինքնակառավարման մարմինների ռազմավարական զարգացման կարիքներին և դրանց արձագանքելու լավ հնարավորություն ունի:

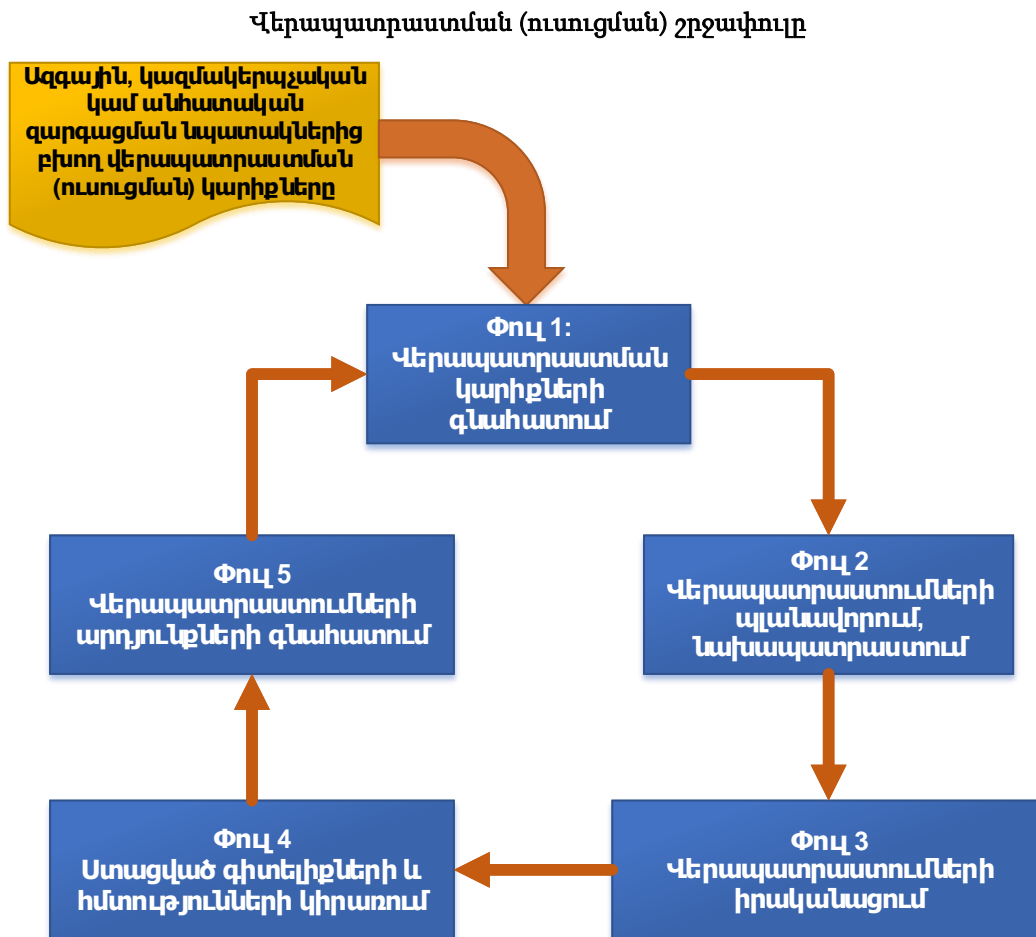
Բացի այդ, կան տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցության մի քանի մարմիններ՝ Քաղաքների միությունը, Գյուղերի տեղական ինքնակառավարման մարմինների միությունը, ինչպես նաև յուրաքանչյուր մարզում տեղական ինքնակառավարման մարմինների տարածքային միությունները: Իրենց անդամների համար վերապատրաստումների կազմակերպումը նրանց իրավասությունների շրջանակում գտնվող խնդիրներից է: Ավելին, քանի որ տեղական ինքնակառավարման բոլոր մարմիններն իրենց բյուջեներում վերապատրաստման համար ֆինանսներ են նախատեսում, նրանք նաև իրենք են կազմակերպում վերապատրաստումներ (ավելի խոշոր տեղական ինքնակառավարման մարմինների դեպքում) կամ իրենց աշխատակիցներին ուղարկում են մասնակցելու վերապատրաստման շուկայում առաջարկվող դասընթացներին: Այսպիսով, տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ամբողջությամբ պատասխանատու են իրենց անձնակազմի զարգացման համար և կարող են ընտրել վերապատրաստման տարբեր հնարավորություններ՝ կազմակերպել վերապատրաստումներ, մասնակցել ֆինանսների նախարարության, տեղական ինքնակառավարման մարմինների միության կամ վերապատրաստման մասնավոր ընկերությունների կողմից կազմակերպված վերապատրաստումներին:

**Երկրի օրինակ. Հանրային ծառայության վերապատրաստումների կազմակերպումը Լիտվայում**

1. Վերապատրաստման առաջնահերթ նպատակները և հանրային ծառայողների (այդ թվում՝ համայնքային ծառայողների) վերապատրաստման առաջնահերթ խմբերը նախատեսված են Կառավարության կողմից հաստատված՝ հանրային ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարությամբ:
2. Հանրային ծառայողների վերապատրաստումը պետական և համայնքային հիմնարկներում և մարմիններում կազմակերպվում է այդ հաստատությունների կողմից և նրանց պարտականությունն է:
3. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման ընթացակարգը սահմանվում է Ներքին գործերի նախարարի կողմից:
4. Հանրային ծառայողների համար վերապատրաստման ծրագրերը մշակվում են Ներքին գործերի նախարարի կողմից սահմանված՝ վերապատրաստման ծրագրերի բովանդակությանը ներկայացվող պահանջների համաձայն:
5. Ծառայության ընթացքում ընդհանուր վերապատրաստման դասընթացները, ինչպես նաև հանրային ծառայության ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող աշխատակիցների վերապատրաստման ծրագրերը մշակվում են, իսկ հանրային ծառայողների վերապատրաստումն իրականացվում է ըստ այդ ծրագրերի՝ Լիտվայի Պետական կառավարման ինստիտուտի կողմից: Վերապատրաստման այլ ծրագրերը մշակվում և իրականացվում են հանրային ծառայողների վերապատրաստման հաստատությունների կողմից՝ Ներքին գործերի նախարարի հաստատած ընթացակարգի համաձայն:

**3.2.4. Վերապատրաստման շրջափուլի կառավարումը**

Վերապատրաստման շրջափուլի հանրային ծառայության վերապատրաստումների կազմակերպման համար համընդհանուր կիրառություն ունեցող սովորական մոդելը կարելի է պատկերել հետևյալ ձևով.



Վերը պատկերված բլոկ-սխեման ներկայացնում է մարդկային ռեսուրսների զարգացման ավելի ընդգրկուն մոտեցումը. դրան պետք է նայել ուսումնառության (ոչ թե նեղ՝ վերապատրաստման) տեսանկյունից: Համապատասխանաբար, այս մոտեցումը ենթադրում աշխատակիցների կարողությունների կատարելագործմանն ուղղված միջամտությունների ավելի լայն հնարավորությունների առկայություն, քան գուտ վերապատրաստումը:

Ավելին, ավանդական լսարանային վերապատրաստումից բացի, ուսուցումը կարող է տեղի ունենալ խորհրդաժողովներին և սեմինարներին մասնակցության, էլեկտրոնային ուսուցման հնարավորությունների օգտագործմամբ ուսուցման, ինքնուսուցման, ինչպես նաև գործընկերներից, մենթորներից և այլն ուսանելու, այսինքն՝ փոխադարձ ուսուցման և գիտելիքի կառավարման այլ մեթոդների միջոցով:

Համապատասխանաբար, ուսուցման գործընթացի համակարգված մոտեցումը հինգ փուլ է ընդգրկում.

(1) բացահայտելը, թե ավելի լավ աշխատելու համար հանրային ծառայողներին ինչ է անհրաժեշտ իմանալ.

(2) վերապատրաստման պլանների և վերապատրաստման միջամտությունների մշակումը, ինչպես նաև ուսման անհատական նպատակների սահմանումը և մասնակցության համար զարգացման միջոցառումների ընտրությունը.

(3) Ուսուցման գործընթացը՝ մասնակցելով վերապատրաստման և զարգացման ֆորմալ միջացառումների, անհատական ուսման, այդ թվում՝ էլեկտրոնային ուսուցման լուծումներ, փոխադարձ ուսուցում և այլն.

(4) աշխատանքի վայրում ձեռքբերած գիտելիքի և հմտությունների կիրառում.

(5) ուսուցման/վերապատրաստման արդյունքների գնահատում (գնահատելով, թե արդյոք աշխատակիցը գիտելիք/հմտություններ է ձեռք բերել և թե արդյոք նրա կատարողականը բարելավվել է վերապատրաստման/ուսուցման շնորհիվ):

Շրջափուլի ամբողջական կիրառումն ապահովում է մասնագիտական զարգացման արդյունավետ գործընթաց: Այս մոդելը հավասարապես կիրառելի է անհատների, խմբերի, կազմակերպությունների (նախարարություն, համայնքային մարմին) կամ կազմակերպությունների խմբերի համար (հանրային կամ համայնքային ծառայություն):

**3.2.5. Վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր և համակարգված գնահատումը**

Կարիքների գնահատումը վերապատրաստման շրջափուլի անկյունաքարն է: Այն սովորաբար իրականացվում է համակարգված գործընթացով, տարբեր մակարդակների մասնակցությամբ (տե՛ս ստորև երեք մակարդակների նկարագրությունը) և տեսակետներով՝ իրավիճակի ամբողջական պատկերը ստանալու համար: Ներգրավված շահագրգիռ կողմերի միջև երկխոսության և վերնից ներքև և ներքևից վերև մոտեցումների համակցմամբ ավելանում են վերապատրաստման ջանքերի համապատասխանությունն ու որակը, ինչպես նաև արդյունավետությունն ու արդյունավորությունը:

Վերապատրաստման կարիքները սահմանվում են երեք մակարդակով՝

- (i) Պետական կառավարման մակարդակ՝ ռազմավարական վերապատրաստման փոխհատվող կարիքների բացահայտում, որոնք բխում են բարեփոխումներից և ռազմավարական զարգացման նպատակներից: Նշված կարիքները որպես կանոն բխում են ռազմավարական փաստաթղթերից, ինչպես նաև կառավարության ծրագրերից և քաղաքականությունից (Հայաստանի համար համապատասխան ռազմավարական փաստաթղթերի օրինակները ներկայացված են 2.1.1. կետում).
- (ii) Ոլորտային/կազմակերպական մակարդակը՝ վերապատրաստման կարիքների վերհանումը, որոնք բխում են կազմակերպական նպատակներից և աշխատանքային ծրագրերից/պլաններից, ինչպես նաև կազմակերպական փոփոխություններից.
- (iii) Հանրային ծառայողի անհատական մակարդակը՝ վերապատրաստման կարիքները, որոնք առաջանում են ինչպես կատարողականի հետ կապված խնդիրներից՝ պայմանավորված կարողությունների բացերի հետ (սովորաբար սահմանվում են աշխատանքի գնահատման գործընթացում), այնպես էլ աշխատանքային միջավայրում սպասվող փոփոխությունների պատճառով:

Վերապատրաստման կարիքների վերհանումը սովորաբար իրականացվում է կանոնավոր կերպով՝ համապատասխան շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցությամբ.

- Մարմինները (նախարարությունները/գերատեսչությունները/տեղական ինքնակառավարման մարմինները) պատասխանատու են վերապատրաստման անհատական և կազմակերպական կարիքների վերհանման համար և
- Հանրային/տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերապատրաստման համար պատասխանատու կենտրոնական մարմինը պատասխանատու է ընդհանուր պետական կառավարման/տեղական ինքնակառավարման մակարդակով ռազմավարական կարիքների սահմանման համար:

Մույն մոտեցումը տալիս է վերևից ներքև և ներքևից վերև մոտեցումները համակցելու և վարչական տարբեր մակարդակների հետ կապված վերապատրաստման կարիքները համակարգված ձևով վերհանելու հնարավորություն:

Որպես ընդհանուր գործելակերպ՝ վերապատրաստման/ուսուցման գործընթացի կազմակերպումը պետք է հիմնված լինի երեք մակարդակներում վերհանված վերապատրաստման կարիքների վրա, ինչպես վերևում: Ավելին, ռազմավարական ոլորտներում ռեսուրսների օգտագործումը որոշակիացնելու համար շատ երկրներ սահմանում են տարեկան (կամ բազմաթիվ տարիների) վերապատրաստման առաջնահերթություններ, որոնց անդրադարձ է կատարվելու վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի միջոցով: Առաջնահերթությունները վեր են հանվում հիմնական հաստատությունների հետ, որոնք նախագծում և առաջնորդում են երկրում ռազմավարական բարեփոխումների իրականացումը:

Ուստի, առաջնահերթությունները կապված են ռազմավարական զարգացման կարիքների հետ, և վերապատրաստման առաջնահերթությունների վերհանման նպատակն է ապահովել, որ վերապատրաստման ջանքերը կենտրոնանան այն կարևոր ոլորտների վրա, որտեղ հանրային ծառայողները պետք է ձեռք բերեն կարևորագույն գիտելիքներ և հմտություններ՝ համաձայնեցված ձևով:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման համակարգի օրինակը, որը ներառում է վարչարարական տարբեր մակարդակներ, ներկայացվում է 3.28 կետի բլոկ-սխեմայում:

### 3.2.6. Վերապատրաստման պլաններում վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման նպատակների սահմանումը

Ինչպես վերը նշվել է, մասնագիտական զարգացումը կարող է տարբեր ձևերով տեղի ունենալ՝ ավանդական վերապատրաստումների, համաժողովների մասնակցության, էլ-ուսուցման, փոխադարձ ուսուցման և այլն միջոցով: Սովորաբար ուսուցման այս ձևաչափերը կիրառվում են մասնագիտական զարգացման գործընթացում: Սակայն կարևորվում է մասնագիտական զարգացման գործընթացի համարիստակ նպատակներ սահմանումը՝ անկախ նրանից, թե մասնագիտական զարգացման ինչ ձևաչափ է նախատեսվում կիրառել:

Այն սովորաբար իրականացվում է՝ մշակելով վերապատրաստման և զարգացման ծրագրեր՝ կազմակերպական մակարդակով: Ավելի կենտրոնացված վերապատրաստման համակարգերի դեպքում (կամ առաջնահերթ ոլորտներում կենտրոնացված վերապատրաստման համար), վերապատրաստման և զարգացման պլանները մշակվում են նաև ազգային (համապետական) մակարդակով:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների դեպքում կենտրոնից մատուցվող վերապատրաստումների համար վերապատրաստման ազգային պլանները մշակվում են այն հաստատության կողմից, որը համակարգում է ՏԻՄ վերապատրաստման գործընթացը (որոշ երկրների դեպքում նաև կենտրոնացված վերապատրաստման

համապատասխան մարմնի կողմից, տե՛ս 3.2.3 կետում Լիտվայի օրինակը): Համապատասխանաբար, տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար մշակվում են վերապատրաստման և զարգացման պատշաճ միջոցառումներ՝ վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման ազգային պլանի համաձայն:

Բացի այդ, որոշ երկրներ կիրառում են մոդել, երբ անհատական ուսուցման և զարգացման պլաններով սահմանվում են ուսուցման նպատակները և ձևաչափերը համաձայնեցվում են ղեկավարի և հանրային ծառայողների միջև՝ աշխատանքի գնահատման հարցազրույցի ժամանակ:

Վերապատրաստման համակարգում համապետական և կազմակերպական մակարդակով վերապատրաստման պլանների մշակման օրինակը ներկայացվում է 3.2.8. կետի բլոկ-սխեմայում:

### **3.2.7. Վերապատրաստման կարիքների գնահատման և պլանավորման բաղադրիչների կապակցումը վերապատրաստման շրջափուլում**

Պլանավորման և կարիքների գնահատման միջև կապ ստեղծելու առավել արդյունավետ մոտեցումը բաղկացած է հետևյալ քայլերից.

**1) Տեղական ինքնակառավարման միավորի մակարդակով վերապատրաստումների պլանավորման քայլերը.**

- տեղական ինքնակառավարման միավորում հաջորդ տարվա վերապատրաստման կարիքների վերլուծության իրականացում.

- անհատական վերապատրաստման կարիքների վերլուծության հաշվետվությունների կազմում տեղական ինքնակառավարման միավորի համար՝ սահմանելով հաջորդ տարվա վերապատրաստման գերակա ուղղություններն ու թեմաները և դրանք ներկայացնելով (կառավարման) համակարգման կենտրոնական մարմնին.

- տեղական ինքնակառավարման միավորի աշխատակազմի վերապատրաստման տարեկան պլանների կազմում, որը հիմք է հանդիսանում տեղական ինքնակառավարման մարմնի ծառայողների հաջորդ տարվա վերապատրաստման ազգային ծրագրի մշակման համար:

**2) Համապետական մակարդակով վերապատրաստման պլանավորման քայլերը.**

- համապետական վերապատրաստման կարիքների վերլուծության հաշվետվության մշակում հաջորդ տարվա համար, այդ թվում՝ առաջարկվող տարեկան վերապատրաստման առաջնահերթ ոլորտներն ու թեմաները տեղական ինքնակառավարման անձնակազմի բոլոր խմբերի համար, որը կազմակերպվում է կառավարման (համակարգման) կենտրոնական մարմնի կողմից (տեղական ինքնակառավարման միավորների անհատական վերապատրաստման կարիքների վերլուծության հաշվետվությունների համաձայն).

- տարեկան համապետական վերապատրաստման առաջնահերթությունների վերհանումը, որն իրականացվում է կառավարման (համակարգման) կենտրոնական մարմնի կողմից՝ հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցությամբ, համապետական վերապատրաստման կարիքների վերլուծության հաշվետվության և երկրի ռազմավարական առաջնահերթությունների համաձայն.

- տեղական ինքնակառավարման համակարգի ծառայողների համար տարեկան համապետական վերապատրաստման ծրագրի մշակումը հաջորդ տարվա

համարիքականացվում է կառավարման (համակարգման) կենտրոնական մարմնի կողմից և վերապատրաստման սահմանված առաջնահերթությունների, ինչպես նաև տարեկան անհատական վերապատրաստման ծրագրերի համաձայն, որոնք մշակվել են տեղական ինքնակառավարման միավորների կողմից:

• եթե ստեղծված է տարբեր շահագրգիռ կողմերից կազմված համագործակցության մարմին, ապա այդ մարմինն ընդունում է համապետական տարեկան վերապատրաստման առաջնահերթությունները և տեղական ինքնակառավարման մասով համապետական վերապատրաստման հետագա ծրագիրը:

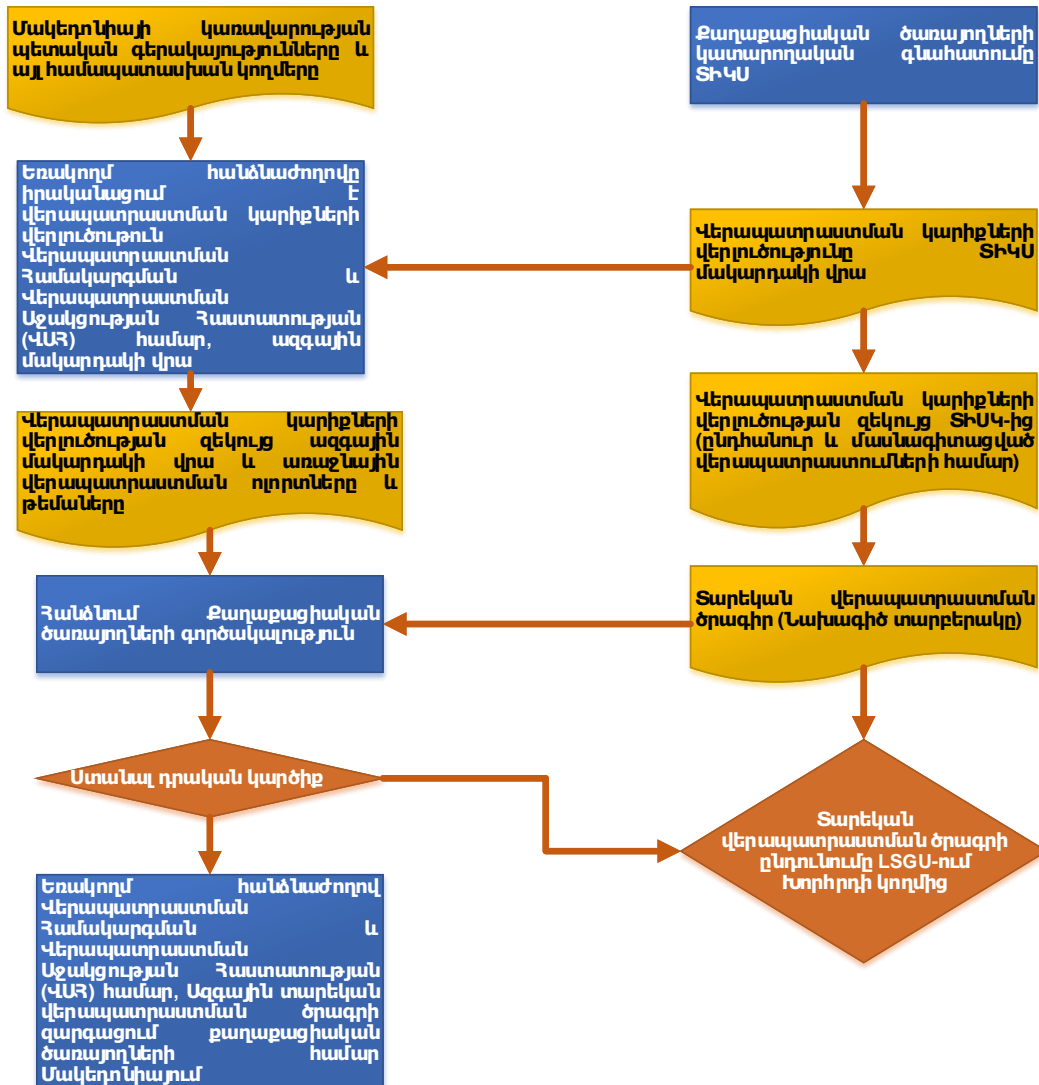
Ինչպես ավելի վաղ ներկայացվել է, Արևելաեվրոպական երկրների մեծ մասը, ինչպես նաև ԵՄ անդամակցող երկրները, հանրային ծառայության վերապատրաստման գործընթացի կազմակերպման խառը մոտեցում են կիրառում: Մովորաբար նախարարությունները/գերատեսչությունները/տեղական ինքնակառավարման մարմինները պատասխանատու են վերապատրաստման տեխնիկական (տվյալ նախարարության/գերատեսչության/տեղական ինքնակառավարման մարմին հատուկ) ոլորտներում իրենց անձնակազմի մասնագիտական կարողությունների զարգացման համար: Այս դեպքում նախարարությունը/գերատեսչությունը/տեղական ինքնակառավարման մարմինն ապահովում է, որ քաղաքացիական ծառայողների՝ համապատասխան կազմակերպությանը կամ ոլորտին, ինչպես նաև անհատական աշխատանքին վերաբերող վերապատրաստման կարիքները սահմանվեն, վերապատրաստման ծրագրերը մշակվեն և հաստատվեն, ինչպես նաև ապահովվի վերապատրաստման և զարգացման համապատասխան միջոցառումների առկայությունը:

Ընդհանուր ռազմավարական ոլորտներում վերապատրաստումները կազմակերպվում են կենտրոնից՝ հանրային ծառայության/համայնքային ծառայության զարգացման համար պատասխանատու մարմնի կողմից: Մակայն տեղական ինքնակառավարման ոլորտում կենտրոնացված վերապատրաստման բաղադրիչը սովորաբար համեմատական առումով ավելի ուժեղ և խոշոր է: Սա կարելի է բացատրել տարբեր նախարարությունների և գերատեսչությունների վերապատրաստման կարիքների համեմատ տեղական համայնքների վերապատրաստման կարիքների նշանակալի մանրամասնությամբ: Հետևաբար, կենտրոնից (կամ համատեղ) կազմակերպվող վերապատրաստումներն ավելի արդյունավետ են՝ պայմանավորված մասշտաբի արդյունքով, ինչպես նաև միմյանցից և փոխանակվող լավագույն փորձից ուսանելու հնարավորությամբ:

**Երկրի օրինակ. Մակեդոնիայի Նախկին Հարավսլավական Հանրապետությունում տեղական ինքնակառավարման վերապատրաստումների վերապատրաստման կարիքների գնահատման և պլանավորման կապակցումը**

## Ազգային մակարդակ

## Տեղական մակարդակ



### 3.2.8. Վերապատրաստման արդյունքների համակարգված գնահատումը

Վերապատրաստումը ծախսատար միջոցառում է և վերապատրաստման կամ ուսուցման առջև դրված խնդիրների իրագործումն ապահովելու համար սովորաբար վերապատրաստման և զարգացման միջամտությունները հանգամանորեն գնահատվում են: Քանի որ վերապատրաստումը աշխատանքի լավացման համար ընտրված մասնագիտական հմտությունների և գիտելիքի բարելավման միջոց է, վերապատրաստման արդյունքների գնահատման պահանջը տրամաբանական է, այսինքն՝ գնահատելը, թե արդյոք հանրային ծառայողի կատարողականը բարելավվել է վերապատրաստմանը հաջորդած ժամանակահատվածներում: Սա ենթադրում է աշխատանքի գնահատման համակարգի առկայություն և դրա խնդիրների թվում վերապատրաստման արդյունքների գնահատման ներառում, ինչպես նաև աշխատանքի գնահատման արդյունավետ իրականացում: Մակայն միշտ չէ, որ այդպես է: Այս առումով կարելի է օգտագործել գնահատման տարբեր սխեմաներ՝ վերապատրաստման գործընթացի արդյունքները գնահատելու համար: Մեթոդները տարբերվում են՝ կախված վերապատրաստման միջամտության խնդիրներից, շրջանակից, բովանդակությունից և տևողությունից:



Վերապատրաստման գնահատման հաճախ կիրառվող մոտեցումներից մեկը Դ. Կիրկպատրիկի վերապատրաստման համակարգված գնահատման քառամակարդակ գործընթացն է: Համապատասխանաբար, շեշտը դրվում է չորս տարրերի չափման վրա, որոնք պետք է ստացվեն վերապատրաստման բարձր արդյունավետության ծրագրի արդյունքում.

1. **Մասնակիցների արձագանքը.** Վերապատրաստման որակի սկզբնական ցուցանիշը գնահատվում է վերապատրաստումների մեծ մասում: Այն սովորաբար անց է կացվում վերապատրաստման միջամտության ավարտից անմիջապես հետո՝ վերապատրաստումը իրականացնողի կամ վերապատրաստումն իրականացնողի հետ պայմանագիր կնքած մարմնի կողմից՝ հետադարձ կապի հարցաշարերի կիրառմամբ (հաճախ կոչվում են նաև գոհունակության գնահատման թերթեր (անգլ. “happy sheets”):
2. **Ուսումնառության գնահատման** առանցքը մասնագիտական զարգացման յուրաքանչյուր միջամտության ուսումնառության հատուկ խնդիրներն են որոշելու համար, թե արդյոք մասնակիցները ստացել են գիտելիքը, հմտությունները կամ վերաբերմունքը, որ ենթադրվում էր, որ վերապատրաստման ընթացքում պետք է ստանային: Շատ երկրներում վերապատրաստող հաստատությունը (կամ հաստատությունները) կիրառում է ուսումնառության գնահատում՝ վերապատրաստման որոշակի ծրագրերի դեպքում (օրինակ՝ 5 և ավելի օր տևող վերապատրաստումների կամ պարտադիր վերապատրաստումների համար): Ուսումնառության գնահատումը սովորաբար իրականացվում է անմիջապես վերապատրաստման միջոցառումից հետո՝ առանձին թեստերի կամ քննությունների անցկացման կամ հատուկ նախա- և հետ-դասընթացային թեստերի միջոցով: Թեստերը սովորաբար մշակվում են վերապատրաստումն իրականացնողների/վերապատրաստողների կողմից և հաստատվում վերապատրաստումը կառավարող մարմնի կողմից (կամ հաստատության կողմից, որը վերապատրաստման միջոցառման համար կնքել է պայմանագիրը): Թեստերն անցկացվում են վերապատրաստում իրականացնողների կողմից, և դրանց արդյունքները տրամադրվում են համապատասխան բոլոր շահագրգիռ կողմերին:
3. **Վարքագծային** փոփոխությունների **գնահատման** նպատակն է պարզել, թե արդյոք վերապատրաստողների աշխատանքային վարքագիծը փոխվում է (արդյոք իրենց սովորածը կիրառում են) և ավելի լավ են աշխատում վերապատրաստմանը մասնակցելու արդյունքում: Աշխատանքի վայրում սովորածի կիրառումը գնահատելու լավագույն միջոցը աշխատանքի գնահատման հետ համատեղ և/ կամ ղեկավարի (ղեկավարների) կողմից իրականացումն է: Քանի որ վարքագծի և կատարողականի փոփոխությունների համար ժամանակ է պահանջվում, գնահատումը սովորաբար կատարվում է վերապատրաստմանը մասնակցելուց մի քանի ամսից մինչև կես տարի հետո: Այս տեսակի գնահատումը սովորաբար կազմակերպվում և համակարգվում է ՄՌԿ անձնակազմի կողմից, ովքեր դիմում են ղեկավարներին՝ նախքան վերապատրաստումը և դրան մասնակցելուց հետո վերապատրաստվողների վարքագծի/կատարողականի (ձեռքբերված հմտությունների/գիտելիքի կիրառումը) համեմատելու խնդրանքով: Եթե աշխատանքի գնահատման համակարգը պատշաճ չի գործում, սույն գնահատման նպատակով կարելի է հատուկ հարցում անցկացնել:
4. Վերապատրաստման **ընդհանուր արդյունքների գնահատման** նպատակն է պարզել, թե արդյոք վերապատրաստումը հանգեցրել է կազմակերպության կատարողականի (կամ հանրային ծառայության/համայնքային ծառայության ընդհանուր կատարողականի) բարելավման: Այս գնահատումն օգտագործվում է ռազմավարական վերապատրաստման մասշտաբային ծրագրերի ազդեցությունը

գնահատելու համար, որոնց թիրախում են մեկ կամ ավելի պետական մարմինների մեծ թվով հանրային ծառայողները: Գնահատումը որպես կանոն իրականացվում է հատուկ հարցումների միջոցով, որոնց նպատակը հատուկ (թեմատիկ) ոլորտի կամ կազմակերպության վրա վերապատրաստման ազդեցության չափումն է:

Վերը նկարագրված մոտեցման կիրառումն ապահովում է, որ մասնագիտական զարգացման գործընթացն արդյունավետ կերպով գնահատվի՝ ըստ որակի, արդյունավետության և արդյունավորության պահանջների: Եվրոպական երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ գրեթե միշտ գնահատվում է վերապատրաստվողների արձագանքը, բավականին հաճախ կատարվում է ուսումնառության գնահատում, իսկ կատարողականի բարելավման կամ ընդհանուր արդյունավետության գնահատում իրականացնելը շատ ավելի դժվար է և հետևաբար պակաս պարբերականությամբ է կատարվում:

Սակայն եվրոպական երկրների մեծ մասում սահմանվել են հանրային/համայնքային ծառայողների վերապատրաստման գնահատման հստակ սկզբունքներ՝ ինչպես վերապատրաստման կենտրոնացված, այնպես էլ ապակենտրոնացված համակարգերում:

### 3.2.9. Դասավանդող անձնակազմի մասնագիտական մարմնի ստեղծումը

Համընդհանուր համաձայնություն կա այն հարցի շուրջ, որ դասավանդող անձնակազմի պրոֆեսիոնալիզմը կարևորագույն ազդեցություն ունի վերապատրաստման համակարգի արդյունավետության վրա:

Հետևաբար բոլոր երկրները ջանքեր են գործադրում արհեստավարժ և բանիմաց դասընթացավարների խումբ ստեղծելու ուղղությամբ, ում հետ հնարավոր կլինի պայմանագրեր կնքել հանրային /համայնքային ծառայողների վերապատրաստում անցկացնելու համար: Անկախ այն հանգամանքից, թե երկրում հանրային/համայնքային ծառայողների վերապատրաստման հաստատություն գոյություն ունի, թե՛ ոչ, շեշտը դրվում է դասավանդող անձնակազմի մասնագիտական մարմնի ստեղծման վրա: Մովորաբար դա արվում է վերապատրաստողների անվանացուցակի (խմբի) ստեղծման միջոցով, ում հետ կարող են պայմանագիր կնքել կա՛մ վերապատրաստող հաստատությունները՝ կոնկրետ ոլորտներում իրենց վերապատրաստման կարողություններն ավելացնելու համար, կա՛մ հանրային ծառայողների վերապատրաստումները կազմակերպող հանրային ծառայության մարմինները:

Վերապատրաստողների խմբում սովորաբար համապատասխանաբար համախմբվում են տարբեր մասնագիտացմամբ դասընթացավարներ.

- Պետական հաստատությունների և համայնքային կառավարման մարմինների մասնագիտական գործունեությամբ զբաղվող փորձառու աշխատակիցները (քաղաքականությունների և նոր ընթացակարգերի մշակման համար պատասխանատու պաշտոնատար անձինք, փորձառու հանրային ծառայողները, ովքեր աշխատանքային հատուկ ոլորտներում ունեն մասնագիտական գերազանց գիտելիքներ և փորձ, պետական և տեղական ինքնակառավարման հաջողված փորձով մարմինների հանրային ծառայողները, ովքեր կարող են իրենց գործնական գիտելիքին ու փորձին հաղորդակից դարձնել և այլն: Այս վերապատրաստողները ի վիճակի կլինեն ապահովել, որ վերապատրաստումների միջոցով մասնակիցներին

փոխանցվեն գործնական գիտելիքներ և հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքի վայրում իրենց գործառնությունների իրականացման և օրենսդրության և պետական քաղաքականության իրականացման համար:

- Դասախոսներ (բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների և այլ վերապատրաստման կենտրոններից դասավանդողներ), ովքեր կարող են ներգրավվել տեսական հասկացությունների մատուցման համար:
- Մասնավոր և ոչ կառավարական հատվածի վերապատրաստողներ, որոնք վերապատրաստման նոր մեթոդները և օգտակար փորձը կներմուծեն այլ ոլորտներից: Ավելին, համընդհանուր կերպով ընդունվում է, որ պետական հատվածը կարող է մասնավոր հատվածից հաջողությամբ ընդունել կառավարման հասկացություններ և մեթոդներ, և դասավանդող անձնակազմի (ինչպես նաև վերապատրաստվողների) փոխանակումը պետական և մասնավոր հատվածների միջև ունի դրական փոխազդեցություններ: Այս առումով, մասնավոր-պետական հարաբերությունների խրախուսումը լիովին արդարացված է:

Նախարարություններից, գերատեսչություններից և տեղական ինքնակառավարման մարմիններից գործնական աշխատանքով զբաղվող մասնագետներին որպես վերապատրաստողներ ներգրավելու դեպքում հաճախ առաջանում է Վերապատրաստողների (դասընթացավարների) վերապատրաստման ծրագրեր կազմակերպելու անհրաժեշտություն՝ վերապատրաստում իրականացնելու նրանց (մանկավարժական) հմտությունները կատարելագործելու համար:

Սակայն որոշ փորձագետներ ընդգծում են, որ վերապատրաստողները չպետք է բացառապես դասընթացավար լինեն, այլ վերապատրաստվողներին պետք է կարողանան փոխանցել այլաշխատանքի միջոցով ձեռքբերված փորձառությունը: Նմանատիպ ձևով՝ նրանք չպետք է միայն վերապատրաստողներ լինեն, այլ միաժամանակ ակտիվ դեր կատարեն պետական կառավարման կամ մասնավոր հատվածում, որպեսզի մշտապես նորացնեն իրենց կուտակած փորձը:<sup>23</sup>

### 3.2.10. Ֆինանսական ռեսուրսները

Հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգի որոշման առանցքային հարցերից մեկը վերապատրաստման ֆինանսավորումն է: ՏՀԶԿ երկրների փորձի վերլուծությունից ելնելով՝ կա վերապատրաստումը ֆինանսավորելու երկու հիմնական ուղի:<sup>24</sup>

- Ապակենտրոնացված համակարգ, որտեղ վերապատրաստման ֆինանսավորման միջոցները հատկացվում են առանձին պետական/ՏԻՄ հաստատությունների բյուջեներին, որոնք կառավարում են իրենց աշխատակազմի վերապատրաստման միջոցները և «վճարում» վերապատրաստումն անցկացնող հաստատություններին: Այս մոդելը քննադատության է ենթարկվել ոչ ճկուն լինելու և առանձին կազմակերպությունների վերապատրաստման հատուկ կարիքներին արձագանքելու հնարավորություն չտալու համար:

<sup>23</sup> ՄԻԳՄԱ-ի աշխատություններ, թիվ 12. Երկրների՝ քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման համակարգերի նկարագրերը, ՏՀԶԿ հրապարակում (SIGMA Papers No 12. Country Profiles of Civil Service Training Systems, OECD Publishing)

<sup>24</sup> ՄԻԳՄԱ-ի աշխատություններ, թիվ 16, Հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգերը ՏՀԶԿ երկրներում (SIGMA Papers No 16, Public Service Training Systems in OECD Countries)

- Կենտրոնացված համակարգ, որտեղ ֆինանսական միջոցները ուղղվում են կենտրոնական վարչական մարմին, որը պատասխանատու է հանրային ծառայության վերապատրաստման և զարգացման գործառնությունից համար (կամ որոշ երկրներում՝ վերապատրաստման համապատասխան հաստատությանը): Այս մոդելը քննադատության է ենթարկվել անհուսալի լինելու պատճառով, քանի որ այն «կենտրոնի» համար չի ապահովում հանրային ծառայողների որակավորման հավասար մակարդակ ապահովելու գործիք:

Մակայն հարկ է նկատել, որ ՏՀԶԿ երկրների մեծ մասում կիրառվում է ֆինանսավորման ինչ որ իմաստով «խառը» համակարգ: Որոշ երկրներ իրենց վերապատրաստման համակարգը ավելի շատ թիրախավորում են դեպի «շուկա», որտեղ վերապատրաստումների մեծ մասի դեպքում վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունները պետք է մրցեն մարմինների կողմից ֆինանսավորվող վերապատրաստումն անցկացնելու պայմանագրի կնքման համար և ֆինանսական շատ քիչ միջոցներ են հատկացվում կենտրոնից ռազմավարական ոլորտներում կենտրոնացված կարգով վերապատրաստումների կազմակերպման համար: Մյուս երկրները (մասնավորապես Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի շատ երկրներ), միասնական վերապատրաստումների (հաջորդական ձևով թիրախային բոլոր աշխատակիցներին միասնական գիտելիքի և հմտությունների փոխանցումը) ապահովման համար ստեղծել են ավելի կենտրոնացված ֆինանսական համակարգ և վերապատրաստման միջոցների նշանակալի գումարը կենտրոնից են հատկացնում:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերապատրաստման համակարգերում իրականացվող խառը ֆինանսավորումը հաճախ այն մոդելն է, որտեղ համայնքային վերապատրաստման կառավարման և համակարգման համար պատասխանատու հաստատությունը կենտրոնից կազմակերպվող վերապատրաստումների համար բյուջետային միջոցներ է ստանում, սակայն համայնքների բյուջեներում ևս կան վերապատրաստման համար հատկացումներ և համայնքներն այդ հատկացումները կարող են օգտագործել վերապատրաստումն ինքնուրույն կազմակերպելու կամ վերապատրաստման շուկայից վերապատրաստում գնելու համար:

Այն երկրներում, որտեղ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցչական կազմակերպությունները (միությունները) վերապատրաստման գործառնությունից կառավարման լուրջ դեր են կատարում, վերապատրաստման միջոցները հաճախ նախատեսվում են համապատասխան միությունների բյուջեներում՝ վերապատրաստման գործառնություններին նվիրաբերվող անդամավճարների շրջանակում կամ համայնքներից հատուկ տրանսֆերտների արդյունքում, որոնք նպատակաուղղվում են համատեղ «վերապատրաստման ֆոնդի» ստեղծմանը: Որոշ երկրներում կառավարության նախաձեռնությամբ ստեղծվում են վերապատրաստման հատուկ հիմնադրամներ: Հավելված 5-ում ներկայացվում են որոշ օրինակներ:

Մակայն հանրային ծառայության վերապատրաստման կանոնակարգված և կայուն ֆինանսավորման համակարգի առկայությունը համարվում է վերապատրաստման համակարգի արդյունավետության առանցքային նախադրյալներից մեկը: Խորհրդատուները չկարողացան համապատասխան վիճակագրական տվյալներ գտնել եվրոպական երկրներում հանրային ծառայությանն ուղղվող ֆինանսական ռեսուրսների շրջանակի վերաբերյալ: Որոշ երկրների վերաբերյալ տեղեկությունները ցույց են տալիս, որ վերապատրաստման ուղղությամբ ծախսվող միջոցները տատանվում են քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի ուղղությամբ

ծախսվող միջոցների 2-6 տոկոսի միջակայքում:<sup>25</sup> Ըստ փաստարկների, անցումային երկրներում, որտեղ ֆինանսական ռեսուրսները սահմանափակ են, իսկ վերապատրաստման կարիքը՝ շատ ավելի մեծ, քան ավելի զարգացած երկրներում, այս գումարը ոչ մի դեպքում չպետք է 2 տոկոսից պակաս լինի:<sup>26</sup>

### 3.3 Հայաստանի վերապատրաստման համակարգի բարեփոխման մարտահրավերները

Հայաստանի համայնքային ծառայության համար վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի ստեղծման հիմնական մարտահրավերներն են.

- Համայնքներում ՄՌԿ հզոր գործառույթի ստեղծումը և ՄՌԿ ընդհանուր համակարգում վերապատրաստման բաղադրիչի կապակցումը ՄՌԿ մյուս բաղադրիչների հետ:
- Համայնքային ծառայության ՄՌԿ/ՄՌԶ համակարգում տարբեր շահագրգիռ կողմերի դերերի սահմանումը և կենտրոնական (ներառում է նաև տարածքայինը) և համայնքային մակարդակի միջև բավարար հավասարակշռության ապահովումը: Մասնավորապես հետևյալ հարցերին արդյունավետ լուծում գտնելը.
  - Ինչպե՞ս կազմակերպել և ո՞վ պետք է պատասխանատու լինի վերապատրաստման/ուսուցման կարիքների վերհանման համար՝ կառավարման կենտրոնական հաստատությունները (հաստատությունները), համայնքները, թե՞ երկուսն էլ: Ի՞նչ դեր են կատարելու համայնքների ներկայացուցչական մարմիններն այս գործընթացում: Ի՞նչ դեր պետք է կատարի առանձին համայնքային ծառայողն այս գործընթացում:
  - Ինչպե՞ս վերապատրաստման կարիքները վերածել համապատասխան վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումների: Դրա պատասխանատուն կենտրոնական մարմինն է, վերապատրաստող հաստատությունները, համայնքները, թե՞ բոլորը:
  - Ինչպե՞ս ապահովել, որ ուսումնառության գործընթացը տեղի ունենա: Այն վերապատրաստող հաստատության պատասխանատվությունն է, համայնքի՞նը, համայնքային ծառայողի՞նը, թե՞ բոլորինը:
  - Ինչպե՞ս ապահովել, որ ձեռքբերված հմտությունները և գիտելիքը կիրառվեն ամենօրյա աշխատանքային միջավայրում: Դրա պատասխանատուն հանրային ծառայողն է, ղեկավարը, թե՞ երկուսն էլ:
  - Ինչպե՞ս ապահովել վերապատրաստման/ուսումնառության գործընթացի արդյունավետության գնահատումը: Այն պետք է կապված լինի աշխատանքի տարեկան գնահատման հետ, թե՞ կազմակերպիչ որպես առանձին միջոցառում:
- ՄՌԿ (այդ թվում՝ ՄՌԶ) հստակ ընթացակարգերի սահմանումը, որոնք պետք է կիրառվեն համայնքային ծառայողների ՄՌԿ/ՄՌԶ համար.
- Կարողությունների կատարելագործումը՝ տարածքային և համայնքային մակարդակներով վերապատրաստման գործառույթի (կարիքների գնահատում, վերապատրաստման կազմակերպում, մոնիթորինգ և գնահատում) կառավարման և համակարգման համար.

<sup>25</sup> ՄԻԳՄԱ-ի աշխատություններ, թիվ 16, Հանրային ծառայության վերապատրաստման համակարգերը ՏՀԶԿ երկրներում (SIGMA Papers No 16, Public Service Training Systems in OECD Countries)

<sup>26</sup> Անցումային փուլում Էստոնիայի օրենքով սահմանված պահանջը աշխատավարձի ֆոնդի 2 տոկոսի հատկացումն էր:

- Համայնքային ծառայողների համար՝ անհատապես և կազմակերպության մասշտաբով, վերապատրաստման կարիքների վերլուծության, առաջնահերթությունների սահմանման և վերապատրաստման պլանների մշակում:
- Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ֆինանսավորման համարժեք մեխանիզմի (և բյուջեի) սահմանում: Մա դժվարին խնդիր է, սակայն կարևոր կլինի առվազն տալ համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համար համարժեք ֆինանսավորման համակարգի ուղղությամբ էվոլյուցիոն գործընթացի մեկնարկը:
- Վերապատրաստում իրականացնողների և վերապատրաստողների կարողությունների բարելավում՝ կարիքների ուղղված վերապատրաստումներն արհեստավարժ կերպով նախագծելու և իրականացնելու համար (այդ թվում՝ վերապատրաստողների վերապատրաստում, ռազմավարական ոլորտների համար վերապատրաստողների խմբի ստեղծում, որակական չափանիշների սահմանում վերապատրաստողների/վերապատրաստման ծրագրերի համար):
- Շահագրգիռ տարբեր կողմերի միջև համագործակցության բարելավումը (այդ թվում՝ վարչական տարբեր օղակներում):

Ավելին, վերապատրաստման համակարգի զարգացումը պահանջում է նաև ՄՌԿ անբաժան մյուս բաղադրիչների զարգացումը: Մասնավորապես՝ հետևյալ բաղադրիչներն առանցքային նշանակություն ունեն վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի համար:

- Պաշտոնների անձնագրերը պետք է վերաբերեն պաշտոններին (աշխատանքին) և ներառեն ինչպես խնդիրների մանրամասն նկարագրությունը, այնպես էլ տվյալ պաշտոնին ներկայացվող որակավորման մանրամասն պահանջները (նշեն պաշտոնի առաջադրանքների իրականացման համար պահանջվող հմտությունները և գիտելիքը): Հավելված 4-ում ներկայացվում է պաշտոնի անձնագրի օրինակ:
- Աշխատանքի գնահատման համակարգը պետք է ներդրվի և վերապատրաստման կարիքների գնահատումը ներառվի աշխատանքի գնահատման համակարգում:
- Համայնքները պետք է սկսեն ֆինանսական միջոցների ուղղումը վերապատրաստման նպատակներին:

## 4.ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԴԱՇՏԸ

### 4.1 Վերապատրաստման կառավարմանը ներգրավված հաստատությունները

Հայաստանի համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կառավարման համակարգը բավականին պարզ է. այն կենտրոնացված բնույթի է, թեև տեղական ինքնակառավարման զարգացումը ավելի մեծ ապակենտրոնացում է ենթադրում:

**Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը (ՏԿԶՆ)** առանցքային դեր է կատարում համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կազմակերպման և անցկացման մեջ: Նախարարությունը պատասխանատու է<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Համայնքային ծառայողների վերապատրաստումներում նախարարության դերը սահմանվում է «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքով, ՏԶԿՆ կանոնադրությամբ, Տարածքային կառավարման նախարարի 2006 թ. դեկտեմբերի 28-ի թիվ 25-Ն հրամանով:

- Վերապատրաստման ուսումնական պլանների մշակման, վերապատրաստման ուսումնական պլանների և վերապատրաստման դասընթացների հաստատման,
- Վերապատրաստումների գնումների,
- Վերապատրաստման անցկացման գործընթացի մոնիթորինգի,
- Ֆինանսական հատկացումների,
- Վերապատրաստման ժամանակացույցերի և վերապատրաստվողների ցուցակների ամփոփման և հաստատման,
- Վերապատրաստման գործընթացի ընդհանուր կառավարման և մոնիթորինգի համար:

Մի քանի այլ հաստատություններ ևս ներգրավված են Հայաստանի համայնքային ծառայողների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման կառավարմանը: Մակայն դրանց դերը համեմատաբար կրավորական է:

**Մարզպետարանները.** իրավական տեսանկյունից մարզպետարանները համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կառավարմանը ներգրավված չեն: Այնուամենայնիվ ներկա իրավիճակում դրանք աջակցող դեր են կատարում.

- Մարզպետարանները վերապատրաստման գործընթացում ներգրավված են մարզերում կազմակերպչական/լոգիստիկ ծառայությունների մատուցման, ինչպես նաև մարզերում վերապատրաստման գործընթացի հսկողության/վերահսկողության և ՏԿԶ-ին զեկուցման միջոցով:

**Համայնքները.** Վերապատրաստման գործընթացում համայնքները բավականին կրավորական դեր են կատարում: Համայնքները պատասխանատու են հետևյալի համար.

- Պարտադիր վերապատրաստումների մասնակիցների ցուցակների կազմումը և այդ ցուցակների ներկայացումը ՏԿԶ-ի հաստատմանը.
- Վերապատրաստվողների մասնակցության ապահովումը.
- Վերապատրաստումների վերաբերյալ համապատասխան հաշվետվությունների (հիմնական վարչական հաշվետվությունների) ներկայացումը ՏԿԶ-ին:

Հարկ է նշել, որ համայնքներն ըստ անհրաժեշտության ապահովում են իրենց ծառայողների տրանսպորտը, կեցությունը և օրապահիկը և այն դեպքերում, երբ վերապատրաստումները իրենց համայնքից դուրս են կազմակերպվում: Բացի այդ, որոշ դեպքերում համայնքները վճարում են իրենց ծառայողների վերապատրաստումների համար:

**Հայաստանի համայնքների միությունը:** Համայնքների միությունը հիմնադրվել է 1997 թ. և ընդգրկում է Հայաստանի բոլոր քաղաքային և գյուղական համայնքները: Միության նպատակն է ներկայացնել իր անդամների ներկայացուցչական ձայնը և ռազմավարական դեր կատարել Հայաստանի տեղական ժողովրդավարության կայացման գործում: Վերապատրաստումը սահմանված է որպես նրանց իրավասության շրջանակում գտնվող գործառնություններից մեկը:

Այսպես, ՀՀՄ-ն կարող է համայնքային ծառայողների մատուցվող վերապատրաստումների կարևոր դերակատարներից մեկը լինել, սակայն ներկայումս վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչում Միության դերը խիստ սահմանափակ է: Այնուամենայնիվ, Միությունն իր անդամների համար կազմակերպում է տարբեր վերապատրաստումներ՝ հիմնականում անդրադառնալով իրավական և մեթոդաբանական բնույթի գործնական հարցերի, որոնք կապված են համայնքների աշխատանքի հետ: Նշված վերապատրաստումները ֆինանսավորվում են նրանց սեփական ֆինանսական միջոցների (անդամավճարների) հաշվին: Միության

ներկայացուցիչների տրամադրած տեղեկությունների համաձայն՝ նրանք վերապատրաստման հատուկ ծրագրեր են մշակել համայնքային ծառայության ֆինանսական և իրավաբանական հարցերով մասնագետների համար:<sup>28</sup>

Հաշվի առնելով վերը նշված ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը և մատչելի կարողությունները՝ ՀՀ կառավարությունը համայնքային ծառայության համար կիրառում է վերապատրաստման կառավարման կենտրոնացված համակարգ: Հայաստանում համայնքային ծառայության վերապատրաստման համակարգի կենտրոնացման պատճառները հստակ են և հիմնավորված.

- Հայաստանում կան մեծ թվով փոքր համայնքներ, և կենտրոնացված կարգով վերապատրաստումների կազմակերպումն ավելի (ծախս)արդյունավետ է:
- Տարբեր համայնքների վերապատրաստման և զարգացման ընդհանուր կարիքները զգալիորեն տարբերվում են միմյանցից և կան ուղղություններ, որոնցով բոլոր համայնքների աշխատակազմերին անհրաժեշտ են միասնական հմտություններ և գիտելիք, քանի որ նման գործառույթներ են իրականացնում ողջ Հայաստանում: Օրինակ՝ բյուջետավարումը և ֆինանսական կառավարումը, պետական գնումները, հանրության մասնակցության բարելավումը և այլն<sup>29</sup>: Միննույն ժամանակ խորհրդատուները նկատել են, որ վերապատրաստման որոշ կարիքներ տարբերվում են՝ ելնելով այնպիսի առանձնահատկություններից, ինչպիսիք են օրինակ՝ համայնքը հիմնականում քաղաքային է, թե՛ գյուղական, համայնքի չափը, զարգացման մակարդակը և այլն: Այսպիսով, վերապատրաստման որոշ ոլորտներում, օրինակ՝ զբոսաշրջության զարգացման կամ գյուղատնտեսության, կան միայն որոշակի խումբ համայնքներ, որոնց այս հատուկ ոլորտներում վերապատրաստելու կարիք կա: Նման դեպքերում վերապատրաստման կենտրոնացված կազմակերպումն ու անցկացումը բոլոր համայնքների կամ մի խումբ համայնքների համար ֆինանսական տեսանկյունից հիմնավորված է:
- Համայնքներում բացակայում են վերապատրաստման կարիքների վերհանման և համապատասխան վերապատրաստումների կազմակերպման համար անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ և մարդկային կարողությունները.
- Յուրաքանչյուր համայնքի կողմից վերապատրաստումների կազմակերպումը հիմնականում շատ արդյունավետ չէ.
- Ֆինանսավորման կենտրոնական համակարգը ենթադրում է համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ֆինանսավորումը կենտրոնական բյուջեից: Համայնքներն իրենց բյուջեներում վերապատրաստման և անձնակազմի զարգացման համար միջոցներ չեն նախատեսում: Յուրաքանչյուր համայնքի կողմից վերապատրաստման գնումն անարդյունավետ է:

<sup>28</sup> Համայնքների միության գործունեության վերաբերյալ տեղեկությունները ներկայացվում են ըստ խորհրդատուների կողմից անցկացված հարցազրույցի: Մակայն խորհրդատուները չեն կարողացել Միության դերն ավելի հանգամանորեն գնահատել, քանի որ նրանց գրավոր որևէ տեղեկություն չի տրամադրվել (վերապատրաստման ծրագրի նկարագրություն, վերապատրաստման վիճակագրություն և այլն) համայնքային ծառայության վերապատրաստումների վերաբերյալ, որի համար դիմել էին հարցազրույցի ժամանակ:

<sup>29</sup> Վերապատրաստման կարիքների մասին ավելի հանգամանալից տեղեկություններ ներկայացվում են վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքների վերաբերյալ զեկույցում, որը խորհրդատուների կողմից իրականացվել է սույն առաջադրանքի շրջանակում:



Ներկա իրավիճակում համայնքները շատ փոքր դեր են կատարում համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կառավարման մեջ: Իրականում համայնքները պատասխանատու չեն իրենց անձնակազմի զարգացման համար. այս գործառնությունը կենտրոնացված է և իրականացվում է ՏԿԶՆ-ի կողմից: Համապատասխանաբար, ի հայտ են գալիս կենտրոնացված համակարգին բնորոշ բոլոր խնդիրները.

Համակարգը կարծր է և ոչ ճկուն՝ արագ փոփոխվող միջավայրից առաջացող վերապատրաստման կարիքներին արձագանքելու համար.

Վերապատրաստման կարիքները համարժեքորեն սահմանված չեն և հետևաբար վերապատրաստումները չեն լուծում ո՛չ կատարողականի բացերի, ո՛չ էլ զարգացման կարիքների հարցը.

Վերապատրաստման գնահատումը չի ապահովում վերապատրաստման արդյունքների և ձեռքբերված գիտելիքի կիրառելիության մասին համարժեք հետադարձ կապ.

Վերապատրաստումը հաճախ ընկալվում է որպես մասնակցելու պարտականություն, այլ ոչ թե՛ սովորելու հնարավորություն.

Վերապատրաստման գործընթացի կազմակերպմանը տարբեր շահագրգիռ կողմերի՝ ՏԿԶՆ, մարզպետարանների, համայնքների և Համայնքների միության մասնակցությունը համեմատաբար թույլ է և չի ապահովում տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև վերապատրաստման խնդիրների և արդյունքների վերաբերյալ արդյունավետ հաղորդակցությունը:

Այս իրավիճակը պայմանավորված է մի քանի պատճառներով.

- Համայնքների ինստիտուցիոնալ և մարդկային ռեսուրսների կարողությունները բավարար չեն վերապատրաստման ամբողջական շրջափուլի իրականացման համար.

- Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսները բավարար չեն վերապատրաստումների ֆինանսավորման համար.

- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառնությունը (այդ թվում՝ մարդկային ռեսուրսների զարգացումը) բավականին թույլ է Հայաստանի հանրային հաստատություններում, ինչպես կենտրոնական, այնպես էլ տեղական մակարդակով.

- Համայնքների միությունն ակտիվորեն ներգրավված չէ և Միությունը վերապատրաստման կառավարման գործընթացում չի հասցրել կատարել այնպիսի նշանակալի դեր, ինչպիսին կատարում են այլ երկրների նման միությունները.

- Ներկա իրավիճակում ՏԿԶՆ ունի վերապատրաստման կենտրոնացված համակարգն առաջնորդելու կարողություն:

Խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ վերապատրաստման համակարգի կենտրոնացված կառավարումը հիմնավորված է զարգացման ներկա փուլում: Սակայն, համայնքների խոշորացմանը զուգահեռ, ապակետրոնացման խորացման և գործառնությունների փոխանցման հետ մեկտեղ պետք է տեղի ունենա անցում դեպի համայնքներին աշխատակազմի զարգացմանն առնչվող ավելի շատ պարտականությունների պատվիրակումը:

Վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի համար պահանջվում է բավարարել իրավունակ ինստիտուցիոնալ կարգավորում՝ հետևյալ բաղադրիչների համար պատասխանատու հստակ սահմանված մարմիններով.

- համայնքային ծառայության համար վերապատրաստման նմանազիտական զարգացման ռազմավարությունների կազմակերպման նպատակով:

- վերապատրաստման նմանազիտական զարգացման գործարկի համար ընդհանուր սկզբունքների նշանակությունը հասկանալով:

- վերապատրաստման ռազմավարական հորիզոնական կարիքների վերհանումն վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի կառավարում.

- վերապատրաստման հատուկ (տեխնիկական)

կարիքների վերհանումն տարածքային ու համայնքային մակարդակով զարգացման ակնկալները ներկայացնելու նպատակով կառավարում.

- ՄՌԿ համակարգերի իրականացում՝ համայնքային մակարդակով վերապատրաստման/ուսումնառության գործընթացի կառավարման հնարավորություն ստեղծելու համար (սակարող արդյունավետ լինելիս) խոշորացված համայնքներում).

- համայնքային ծառայությանն համայնքների մակարդակով վերապատրաստման արդյունքների մոնիթորինգն ապահովում.

- Վերապատրաստման զարգացման շխատանքների ֆինանսավորում,

կենտրոնական մակարդակի վերապատրաստումները կարող են կենտրոնից ֆինանսավորվել,

իսկ տեղական մակարդակով վերապատրաստումները պետք է ֆինանսավորվեն համայնքների կողմից.

- վերապատրաստումների

(և վերապատրաստումն ակցնողների) համակարգման գործառույթի իրականացում

Գնումները Հայաստանում վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման կարևոր բաղադրիչներից մեկն են: Դրանք իրականացվում են «Գնումների մասին» օրենքի համաձայն:<sup>30</sup>

Օրենքով սահմանվում են գնումների տարբեր տեսակները, և այն բավականին ճկուն է՝ տալով գնումների տարբեր մեթոդներ ընտրելու հնարավորություններ, ելնելով գնման առարկայից և գումարից և այլն: Օրենքը նաև պետական հաստատություններին տալիս է գնումներն էլեկտրոնային եղանակով կազմակերպելու հնարավորություն:

Որպես կանոն վերապատրաստումների համար գնումները կատարվում են տարեկան կտրվածքով և վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունը ընտրվում է մրցույթով: Մրցույթին հաճախ կարող են մասնակցել բոլոր տեսակի կազմակերպությունները՝ համալսարաններ և ինստիտուտներ, մասնավոր ընկերություններ, վերապատրաստողներ, միություններ, հիմնադրամներ և այլն: Մովորաբար ընտրությունը կատարվում է գնի և որակավորման ցուցանիշների հիման վրա: Սակայն մրցույթներին մասնակցող կազմակերպությունների մեծ մասը ակադեմիական կրթության հաստատություններն են (հիմնականում պետական

<sup>30</sup> <http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=110820>

կրթական հաստատությունները): Վերապատրաստում իրականացնող մասնավոր կազմակերպությունները հազվադեպ են մասնակցում մրցույթի՝ պայմանավորված մի շարք պատճառներով.

- Ֆինանսական բաղադրիչը չափազանց փոքր է վերապատրաստող /խորհրդատվական արհեստավարժ մասնավոր ընկերությունների համար.
- Բավականին հաճախ գնումների գործընթացը ժամանակատար է (և ռեսուրսատար).
- Վերապատրաստող/խորհրդատվական մասնավոր ընկերությունների համար քիչ են խթանները (ֆինանսական խթաններից բացի) համայնքային ծառայողների վերապատրաստում իրականացնելու համար:

Վերը նշված պատճառներով պայմանավորված՝ հանրային ծառայության (համայնքայինը ներառյալ) վերապատրաստումն իրականացվում է ակադեմիական կրթության և /կամ հետազոտական հաստատությունների կողմից: Այս մոտեցումն ունի ուժեղ և թույլ կողմեր.

| Ուժեղ կողմեր  | Թույլ կողմեր   |
|---|--|
| <p>Ակադեմիական կրթություն ապահովող կազմակերպությունների (ԱԿԿ) հիմնական գործառույթը կրթության ապահովումն է (պրոֆեսիոնալ դասավանդող)</p>                              | <p>ԱԿԿ-ները հիմնականում բարձրագույն ակադեմիական կրթություն են ապահովում, իսկ վերապատրաստումներն իրենց բնույթով տարբերվում են և դասավանդման գործընթացում պահանջում են այլ մոտեցումներ (նպատակաուղղված գործնական հմտություններին՝ ակադեմիական գիտելիքի փոխարեն)</p>  |
| <p>ԱԿԿ-ներն ունեն արտասահմանյան նմանատիպ կազմակերպությունների հետ կապեր և աշխատանքային հարաբերություններ և գործնական գիտելիքի փոխանակման համար ստեղծված ուղիներ</p> | <p>ԱԿԿ-ները տարիներ շարունակ օգտագործում են գրեթե նույն ուսումնական պլանները և նյութերը և ե ծմասամբ չեն թարմացնում վերապատրաստման նյութերը (կամ չեն կարողանում թարմացնել, քանի որ դրանք ուղղակիորեն կապված չեն հանրային/համայնքային ծառայության զարգացման հետ)</p> |
| <p>ԱԿԿ-ներն ունեն անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներ ու ֆիզիկական պայմանները վերապատրաստման իրականացման համար</p>   | <p>Վերապատրաստողները հիմնականում դասախոսներ են և շատ դեպքերում ունեն բացառապես տեսական գիտելիքներ, սակայն վերապատրաստումների իրականացման համար պահանջվում է նաև գործնական հարցերի իմացություն</p>  |
| <p>ԱԿԿ-ները մասնակցում են պետական գնումներին և մեծ մասամբ ունեն գնումներ իմասնագետներ կամ առանձին ստորաբաժանումներ</p>  | <p>Շատ դեպքերում ԱԿԿ-ները միայն դասախոսություններ են կարդում և չեն օգտագործում վերապատրաստման արդի մեթոդները, ինչպիսիք են՝ ինտերակտիվ վերապատրաստումները, մասնակցային գործընթացը, գործնական առաջադրանքների տարբեր տեսակները և այլն</p>                             |
| <p>ԱԿԿ-ներն ունեն դասավանդողների /դասախոսների մեծ խմբեր, ովքեր նաև վերապատրաստումներ են իրականացնում</p>  | <p>Հիմնականում ԱԿԿ-ներն իրենց ուսումնական պլանները/դրամասերը, մոդուլներն ու նյութերն են օգտագործում վերապատրաստման</p>   |

|          |  |
|----------|--|
| նպատակով |  |
|----------|--|

ԱԿԿ-ների համեմատ՝ վերապատրաստող/խորհրդատվական մասնավոր ընկերություններն ունեն որոշ ունակություններ, որոնք նպաստում են վերապատրաստումների ավելի բարձր որակին.

- Վերապատրաստում իրականացնող մասնավոր կազմակերպությունները (ՎՄԿ) առաջարկում են միայն վերապատրաստումներ, ուստի դրանք մասնագիտացած են վերապատրաստման իրականացման և ոչ թե ակադեմիական կրթության ոլորտում.
- ՎՄԿ-ներն ունեն վերապատրաստման իրականացման և մարդկային կարողություններ՝ մասնագիտացած վերապատրաստումների անցկացման համար և մշտապես աշխատում են իրենց կարողությունների զարգացման ուղղությամբ.
- ՎՄԿ-ները միշտ մշակում են յուրաքանչյուր կազմակերպության պատվերին համապատասխան վերապատրաստումներ և հաշվի են առնում այդ կազմակերպությունների վերապատրաստման կարիքները.
- ՎՄԿ-ները համագործակցում են մեծ թվով վերապատրաստողների հետ, ովքեր մասնագիտացած են տարբեր ոլորտներում և վերապատրաստման թեմաների շուրջ և կարող են մեծ թվով վերապատրաստողների ներգրավել.
- Վերապատրաստման նյութերը սովորաբար ավելի բարձր որակի են, տեղեկություններն՝ արդիական.
- ՎՄԿ-ները կիրառում են վերապատրաստման ժամանակակից մեթոդներ և հատուկ ուշադրություն են դարձնում վերապատրաստվողների մոտ անհրաժեշտ հմտությունների զարգացմանը.
- ՎՄԿ-ները գործում են մրցակցային միջավայրում, ինչն ապահովում է, որ նրանք մշտապես գտնվեն կատարելագործման գործընթացում:

Խորհրդատուները նկատել են նաև վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների (և վերապատրաստողների) մեծ մասի Երևանում տեղակայված լինելու խնդիրը: Մարզերում վերապատրաստման կարողությունները բավականին թույլ են՝ Երևանի համեմատ: Սա լուրջ մարտահրավեր է ստեղծում համայնքային ծառայության վերապատրաստման համակարգի բարելավման համար:

*Համայնքային ծառայության վերապատրաստման համակարգի զարգացումը վերապատրաստում իրականացնող մասնավոր կազմակերպությունների ներգրավման դեպքում ավելի արդյունավետ կլինի: Մակայն սա ենթադրում է, որ վերապատրաստումների համար ֆինանսական հատկացումները պետք է ավելացվեն, ինչպես նաև պետք է ներդրվեն որոշ ոչ ֆինանսական խթաններ: Մյուս խնդիրը կապված է մարզերում վերապատրաստման կարողությունների հետ. Այն պետք է զգալիորեն զարգանա վերապատրաստման գործընթացի արդյունավորությունն ու ծախսարդյունավետությունն ապահովելու համար:*

Վերջին տարիներին միջազգային և նվիրատու մի շարք կազմակերպություններ համայնքներին աջակցություն են տրամադրել՝ նպատակ ունենալով կատարելագործել վերջիններիս ինստիտուցիոնալ և մարդկային կարողությունները: Նվիրատու տարբեր կազմակերպություններ շարունակում են համայնքներին աջակցության տրամադրումը,

սակայն մի շարք դեպքերում Նախարարության, համայնքների և նվիրատու կազմակերպությունների միջև համակարգման պակաս կա: Դինամիկ ձևով կազմակերպված տվյալների շտեմարանը բացակայում է, որը որոշում կայացնողներին տեղեկություններ կտրամադրեր երկրում իրականացվող վերապատրաստման նախաձեռնությունների վերաբերյալ: Նման նախաձեռնությունների համակարգման և համապատասխան տվյալների կազմման գործառույթը բնականաբար վերապահված է ՏԿԶԼ-ին: Նման իրավիճակում համակարգման պակասը կարող ունենալ լուրջ բացասական ազդեցություն:

- Այն կարող է հանգեցնել տրամադրված աջակցության կրկնորդումների և համընկնումների<sup>31</sup>.
- Այն կարող է հանգեցնել մի իրավիճակի, երբ վերապատրաստման միջամտությունները կայուն չլինեն. վերապատրաստման նյութերը կարող են կորչել, վերապատրաստման անցկացումը դադարում է նվիրատուի ծրագրի ժամկետն ավարտվելուց հետո.
- Չկան մատչելի տեղեկություններ այն մասին, թե ով է վերապատրաստում անցել, ինչի վերաբերյալ.
- Վերապատրաստողներն այլ շահագրգիռ կողմերին չեն տրամադրում վերապատրաստման մասին տեղեկություններ.
- Վերապատրաստված վերապատրաստողները (վերապատրաստողների վերապատրաստման մասնակիցները) հաճախ նվիրատուների ֆինանսավորմամբ ծրագրերի ավարտից հետո չեն օգտագործվում.
- Վերապատրաստումների տարածումն այլ համայնքներում կարող է տեղի չունենալ՝ գործողությունները չարունակելու պատճառով.
- Վերապատրաստումները վերապատրաստման կարիքների գնահատման վրա հիմնված չեն, և նվիրատու կազմակերպությունները գործում են՝ ելնելով սեփական օրակարգից.
- Վերապատրաստման բովանդակությունը կարող է վերաբերել նվիրատուի երկրին և ճշգրտված չլինել ըստ Հայաստանի իրականության՝ այդպիսով հանգեցնելով չկազմակերպված և կառուցվածք չունեցող մոդելների և մոտեցումների.
- Ռազմավարական և հատուկ մակարդակներում վերապատրաստման կարիքների գնահատումների բացակայությունը ստեղծում է իրավիճակ, երբ նվիրատու կազմակերպությունը/աջակցություն տրամադրողը վերապատրաստման իրական կարիքների մասին ձևավորված պատկերացում չի ունենում:

<sup>31</sup>Խորհրդատուների կողմից հարցված որոշ համայնքային ծառայողներ նշեցին, որ արդեն իսկ վերապատրաստման միջոցառումների որոշ կրկնորդում և համընկնում եղել է:

Խորհրդատուները նկատեցին, որ համակարգման խնդիրներն արդեն իսկ վերը նկարագրված որոշ բացասական ազդեցությունների պատճառ են դարձել:

*Համայնքների աջակցության գործընթացի համակարգման արդյունավորության և արդյունավետության բարձրացման կարիք կա: Այս հարցի լուծումը բավականին պարզ է և կարող է իրականացվել կարճաժամկետ հեռանկարում: Այն ենթադրում է բոլոր շահագրգիռ կողմերի միջև պայմանավորվածության ձեռքբերում այն մասին, թե որ հաստատությունն է իրականացնելու համակարգման գործառույթը: Ներկա իրավիճակում այն պետք է ՏԿԶՆ-ն լինի: Համապատասխան տեղեկությունների տրամադրման համար ինստիտուցիոնալ մեխանիզմի անհրաժեշտությունը վերապատրաստման նախաձեռնությունների պլանավորման փուլում՝ կենսական է արդյունավետ համակարգում ապահովելու համար: Ավելին, վերապատրաստման կարիքների գնահատման ներդրումը ռազմավարական և տեխնիկական մակարդակում կապահովի, որ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունները և նվիրատու համայնքը ունենան «ճանապարհայինքարտեզ»՝ իրենց վերապատրաստման շխատանքներն առաջնորդելու համար: Մյուս հարցը, որը պետք է լուծվի, ընդհանուր թեստերի (տեղեկատվության կառավարման համակարգի) ստեղծումն է՝ շահագրգիռ բոլոր կողմերի նանց կացված վերապատրաստումների, վերապատրաստված վերապատրաստողների, վերապատրաստումների նմանակցած համայնքների և զարգացման շխատանքների և այլն մասին տեղեկություններ տրամադրելու համար, որը կտավերապատրաստում անցած համայնքների և վերապատրաստման թեմաների մոնիթորինգի հնարավորություն: Այն նաև պետք է ՏԿԶՆ հիմնական պարտականություններից մեկը լինի:*

**4.2 Միջազգային փորձը**

Հանրային ծառայության արդյունավետ վերապատրաստման համար պատշաճ ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը ենթադրում է, որ վերապատրաստման համակարգը բաղկացած է թե՛ համայնքներում ՄՌԿ արհեստավարժ ստորաբաժանումներից/մասնագետներից, ովքեր ունակ են կառավարելու վերապատրաստման գործընթացը (և ապակենտրոնացված վերապատրաստման բաղադրիչը, եթե կիրառելի), թե՛ վերապատրաստման համակարգման, ինչպես նաև վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի համար պատասխանատու հզոր ստորաբաժանումից: Եվրոպական երկրների մեծ մասում կենտրոնական ստորաբաժանումը գտնվում է ընդհանուր հանրային ծառայության կամ համայնքային ծառայության զարգացման համար պատասխանատու վարչական մարմնի կառուցվածքում, կամ այս գործառույթն իրականացվում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցչական մարմինների կողմից (օրինակ՝ քաղաքների միության կամ համայնքների միության): Արևելաեվրոպական և ԵՄ անդամակցող երկրներից շատերում ինչպես կենտրոնական մարմինը, այնպես էլ համայնքային միությունները բաժանում են վերապատրաստման համակարգի կառավարման պարտականությունները, և նրանց միջև առկա է սերտ համագործակցություն:

Կենտրոնական մարմինը սովորաբար պատասխանատու է քաղաքականության, ստանդարտացման, համակարգման և, կախված կենտրոնացման կամ ապակենտրոնացման աստիճանից, վերապատրաստման գործառույթի կառավարման

համար: Այս մարմինը սովորաբար պատասխանատու է նաև տեղական ինքնակառավարման ոլորտում վերապատրաստման ռազմավարական գերակայություն ունեցող կարիքների սահմանման համար և ղեկավարում է կենտրոնացված վերապատրաստումների կազմակերպումը:

Վերապատրաստման կառավարման համակարգի մոդելից և կենտրոնացման կամ ապակենտրոնացման աստիճանից էլնելով՝ նշված կենտրոնական մարմնի հիմնական պարտականությունները գտնվում են հետևյալ մեկ կամ մի քանի տիրույթում.

- ա) Համայնքային աշխատակազմի մասնագիտական զարգացման համար ընդհանուր ռազմավարությունների, քաղաքականությունների, մեթոդաբանությունների, սկզբունքների և չափանիշների մշակում.
- բ) Վերապատրաստման կարիքների գնահատման անցկացում տեղական ինքնակառավարման զարգացմանը վերաբերող ոլորտներում, տեղական ինքնակառավարման միավորներից վերապատրաստման կարիքների վերաբերյալ տեղեկությունների հավաքում և վերլուծություն, վերապատրաստման խնդիրների և վերապատրաստման ոլորտների, ինչպես նաև առաջնահերթ (կենտրոնացված) վերապատրաստումների համար թիրախային խմբերի սահմանում՝ կառավարության բարեփոխումների իրականացմանն աջակցելու և քաղաքականության խնդիրներն իրագործելու համար.
- գ) Վերապատրաստման տարեկան պլանների և բյուջեների մշակում ընդհանուր կենտրոնացված (և կենտրոնից ֆինանսավորվող) վերապատրաստումների համար.
- դ) Տարբեր շահագրգիռ կողմերի վերապատրաստման աշխատանքների համակարգում՝ որպես թիրախ ունենալով տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակազմը.
- ե) Գնումների իրականացում և/կամ վերապատրաստումների կազմակերպում (վերապատրաստող հաստատությունների հետ համագործակցությամբ) առաջնահերթ ոլորտներում (վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչ).
- զ) Տեղական ինքնակառավարման միավորներին օժանդակության տրամադրում վերապատրաստման կարիքների գնահատումներ իրականացնելիս, վերապատրաստման կառավարում և գնահատում՝ համապատասխան հրահանգների, ուղեցույցների և ստանդարտների մշակման միջոցով.
- է) Վերապատրաստող հաստատությունների համար խորհրդատվական կենտրոնի գործառնություն իրականացում՝ ստանդարտների սահմանման, համապատասխան տեղեկությունների հավաքման, լավագույն փորձին հաղորդակից դարձնելու, ինչպես նաև նրանց և տեղական ինքնակառավարման ստորաբաժանումներում վերապատրաստման գործառնությունի համար պատասխանատու անձնակազմի միջև համագործակցության խթանումը և խրախուսումը.
- ը) Էլեկտրոնային ուսուցման համար ենթակառուցվածքի մշակումն ու պահպանումը (էլեկտրոնային ուսուցման կառավարման համակարգ, տարբեր թեմաներով վեբ դասընթացներ, տեղեկատու նյութեր և քննարկման համաժողովներ), որոնք նյութացնում են տեղական ինքնակառավարման միավորներում շարունակական ուսումնառության գործընթացը:
- թ) Համագործակցության և տեղեկությունների տրամադրման խթանումը տեղական ինքնակառավարման միավորների և վերապատրաստում իրականացողների կողմից՝ նրանց կողմից տեղական ինքնակառավարման մարմինների

աշխատակազմերի իրական կարիքներին արձագանքող վերապատրաստումներ ապահովելու համար.

- ժ) վիճակագրության հավաքում, ուսուցման/վերապատրաստման ռեեստրների ստեղծում և վարում.
- ժա) Միջազգային լավագույն փորձի ներդրում և խթանում և տեղական ինքնակառավարման զարգացման միջազգային չափանիշների կիրառման ապահովում.
- ժբ) Կենտրոնացված վերապատրաստման միջոցառումների արդյունքների մոնիթորինգ և գնահատում:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների միությունները որպես կանոն կարևոր դեր են կատարում տեղական ինքնակառավարման տարբեր ոլորտներում վերապատրաստումների կազմակերպման հարցում: Միությունները, որպես տեղական ինքնակառավարման միավորների ներկայացուցչական կազմակերպություններ, ունեն վերապատրաստման կարիքները սահմանելու և հատուկ (տեխնիկական) վերապատրաստման կարիքներին արձագանքելու ունակություն:

Սակայն վերապատրաստման ինստիտուցիոնալ և անհատական կարիքները, ինչպես նաև վերապատրաստման գործնական կառավարումն ու գնահատումը սովորաբար պատվիրակվում են տեղական ինքնակառավարման միավորներին: Այս առումով, սահմանվում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների՝ իրենց աճնակազմի կարողությունների համար պատասխանատվություն:

**Մակեդոնիայի Նախկին Հարավսլավական Հանրապետության օրինակը՝ վերապատրաստման կառավարման հիբրիդային համակարգի ստեղծման փորձ**

*Մակեդոնիայի քաղաքացիական ծառայության ներսում հարցերը կարգավորող իրավական ակտերի դրույթների համաձայն՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ծառայողները քաղաքացիական ծառայության մաս են կազմում, և քաղաքացիական ծառայության մասին օրենսդրությունը տարածվում է մարդկային ռեսուրսների գործառնության կարգավորման վրա: Համապատասխանաբար, տեղական ինքնակառավարման բոլոր միավորները պատասխանատու են իրենց անձնակազմի վերապատրաստման տարեկան ծրագրի մշակման համար: Տեղական ինքնակառավարման համապատասխան մարմնի կողմից ընդունվելուց հետո, ծրագիրը ներկայացվում է Քաղաքացիական ծառայողների գործակալությանը՝ պաշտոնական կարծիքի:*

*Սակայն վերապատրաստմանն առնչվող մարտահրավերների հաղթահարման նպատակով երկրում ընդունվել է վերապատրաստման հիբրիդային կառավարման համակարգ, որ հենվում է երեք հիմնական մարմինների բացահայտ համագործակցության վրա՝ Տեղական ինքնակառավարման նախարարության (ՏԻԿՆ), Քաղաքացիական ծառայության գործակալության (ՔԾԳ) և Տեղական ինքնակառավարման միավորների միության (ZELS) միջև, որոնք 2003 թ. կնքել են Համագործակցության հուշագիր: Եռակողմ հանձնաժողովը կառավարող մարմինն է, որը բաղկացած է նշված երեք մարմինների ներկայացուցիչներից և որի նպատակն է տեղեկատվության փոխանակումը, համակարգումն ու որոշումների կայացումը տեղական ինքնակառավարման մարմիններում հանրային ծառայողների մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման համար:*

*Հետևաբար, եռակողմ հանձնաժողովի հիմնական պարտականությունները՝ կապված տեղական ինքնակառավարման ոլորտում վերապատրաստման կայուն համակարգի ստեղծման, գործունեության և զարգացման հետ, ինչպես նաև համայնքային*



մակարդակով վերապատրաստումների քաղաքականության մշակման, պլանավորման և համակարգման հետ, հետևյալն են.

ա) Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարության մշակումը՝ նպատակ ունենալով ապահովել մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման համակարգման ռազմավարական մոտեցում.

բ) Վերապատրաստման տարեկան առաջնահերթությունների սահմանումը. Տեղական ինքնակառավարման միավորների համար վերապատրաստման ազգային ծրագրի մշակումը.

գ) Վերապատրաստման համար ֆինանսական ռեսուրսների հատկացման վերաբերյալ ուղղություն ցույց տալը (առաջարկությունների ներկայացումը համայնքների բյուջեներում վերապատրաստման և մասնագիտական գործառնությունի համար նախատեսվող ֆինանսների գումարի վերաբերյալ).

դ) Նվիրատու համայնքի կարողությունների ստեղծմանն ուղղված միջամտությունների համակարգումը և համագործակցությունը.

ե) Վերապատրաստումների կազմակերպումն ու իրականացումը ռազմավարական ոլորտներում՝ տեղական ինքնակառավարման միավորների հնարավորություններն ընդլայնելով իրենց գործառնությունների իրականացման համար:

Մակայն որոշ գնահատականներով՝ որոշումների կայացման այս մեխանիզմը պարզվեց, որ չափազանց ծանր և ցրված էր վերապատրաստման ազգային ռազմավարության և իրականացնող գործակալության համար որպես առաջնորդող ուժ ծառայելու համար:<sup>32</sup>

Պետական կառավարման բարեփոխումների իրականացումից հետո Տեղեկատվական հասարակության և կառավարման նախարարությունը ստանձնեց բոլոր քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման համակարգի կառավարման և կազմակերպման պատասխանատվությունը: Նախարարությունը պետության գերակայություն, այդ թվում՝ համայնքային ծառայողների համար գերակա համարվող ոլորտներում ապահովում է վերապատրաստումների լայն շրջանակ: Բացի այդ, այլ շահագրգիռ կողմերը ևս կազմակերպում են վերապատրաստման որոշ միջամտություններ. (i)ՏԻԿՆ-ը վերապատրաստումներ է կազմակերպում տեղական ինքնակառավարմանն առնչվող ռազմավարական ոլորտներում, (ii) իրենց կանոնադրությանը համապատասխան, միությունը (ZELS) վերապատրաստում է իրականացնում ընտրված պաշտոնյաների, ղեկավարների և հանրային (համայնքային) ծառայողների հմտություններն ու գիտելիքը բարելավելու ուղղությամբ, որպեսզի նրանք իրենց խնդիրներն ավելի արդյունավետ կերպով իրականացնեն: Այս առումով, ZELS-ը կազմակերպում է նաև տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակազմի տարբեր խմբերի վերապատրաստման ծրագրեր, (iii) վերապատրաստում իրականացնող տարբեր մասնավոր կազմակերպությունները ևս վերապատրաստում են առաջարկում տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակազմի համար:

**Երկրի օրինակ. Տեղական ինքնակառավարման վերապատրաստման համակարգի բարեփոխման Մոնտենեգրոյի (Չեռնոգորիա) ուղին**

Իրավական և ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը: Ներկայումս թե՛ կենտրոնական, և թե՛ տեղական ինքնակառավարման աշխատակազմերին ղեկավարող օրենսդրական դաշտը «Քաղաքացիական ծառայողների և պետական աշխատակիցների մասին» 2011

<sup>32</sup>Տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակազմերին 2004-2007 թթ. մատուցված վերապատրաստումների արտաքին ուսումնասիրություն, կազմել է Բրենդա Լի Փիրսոնը, ԵԱՀԿ, 2008 թ. (An External Review of Trainings Delivered to Local Government Staff 2004-2007, Prepared by Brenda Lee Pearson, OSCE, 2008 )

թ. ընդունված օրենքն է: Սակայն «Քաղաքացիական ծառայողների և պետական աշխատակիցների մասին» վերջերս ընդունված նոր օրենքը տարածվում է միայն պետական մարմինների աշխատակիցների վրա և սա շփոթ է առաջացրել՝ կապված տեղական ինքնակառավարման մարմիններում ՄՌԿ գործառույթի կարգավորման հետ:

Թեև այս պահին «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքով նախատեսվում է, որ «Քաղաքացիական ծառայողների և պետական աշխատակիցների մասին» օրենքը պետք է տարածվի տեղական ինքնակառավարման մարմինների անձնակազմի (այդ թվում՝ ՄՌԿ) վրա, «Քաղաքացիական ծառայողների և պետական աշխատակիցների մասին» օրենքի փոփոխությունները տեղական ինքնակառավարման մարմիններում ՄՌԿ խնդիրների իրականացման հարցում շփոթ և դժվարություններ են առաջացրել: Իրավիճակն այժմ շտկվում է՝ «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքում փոփոխություններ կատարելու միջոցով:

Այնուամենայնիվ, այս պահին ՄՌԿ/ՄՌԶ ոլորտում կիրառվում է հետևյալ համակարգը: «Քաղաքացիական ծառայողների մասին» օրենքի համաձայն, քաղաքացիական ծառայողը (և տեղական ինքնակառավարման մարմնի ծառայողը) ունի մասնագիտական վերապատրաստում անցնելու և զարգացման իրավունք և պարտականություն՝ մասնագիտական ունակությունների և հմտությունների բարելավման նպատակով, որպեսզի կատարի համապատասխան պաշտոնների և վերապահված խնդիրները:

Այս օրենքի համաձայն, Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մարմինը (ՄՌԿՄ) վերապատրաստման ծրագրեր առաջարկելու համար պատասխանատու կենտրոնական մարմինն է, որոնք այնուհետև ընդունվում են Կառավարության կողմից: Վերապատրաստման համար ֆինանսավորումը կատարվում է Կառավարության բյուջեից: Այլ խնդիրների թվում՝ ՄՌԿՄ պատասխանատու է (i) Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման ռազմավարություն մշակելու, (ii) վերապատրաստման համար ծրագրերի նախագծերի և մարդկային ռեսուրսների զարգացման այլ ծրագրերի կազմման, (iii) վերապատրաստման կարիքների գնահատումների անցկացման, (iv) վերապատրաստման աշխատանքների որակի մոնիթորինգի համար:

2008 թ. Մոնտենեգրոյի համայնքները տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար մշակեցին վերապատրաստման հավակնոտ ռազմավարություն: Ռազմավարությունն ու դրա իրականացման ծրագիրը 2008 թ. ընդունվեցին Կառավարության և Համայնքների միության կողմից: Ռազմավարության համաձայնստեղծվեց Տեղական ինքնակառավարման վերապատրաստման խորհուրդ և խորհրդի վրա դրվեց Վերապատրաստման ազգային ռազմավարության իրականացումը վերահսկելու իրավասությունը: Սակայն գնահատումներով ներկայացվում է, որ իրականացումը դանդաղ է եղել, քանի որ ներգրավված շահագրգիռ կողմերի դերերն ու պարտականությունները բավարար չափով հստակ չէին, ոչ էլ պատասխանատու մարմինների համար հասանելի էին բավարար միջոցներ:

2015 թ. ընդունվեցին Տեղական քաղաքացիական ծառայողների և աշխատակիցների մասնագիտական զարգացման ռազմավարությունն ու իրականացման գործողությունների ծրագիրը: ՄՌԿՄ և Համայնքների միություն ճանաչվեցին որպես տեղական քաղաքացիական ծառայողների և աշխատակիցների կրթության և վերապատրաստման առաջատար հաստատություններ:

Ռազմավարության համաձայն, ՄՌԿՄ առանցքային դեր է կատարելու՝ կապված տեղական քաղաքացիական ծառայողների և աշխատողների մասնագիտական

*զարգացման և վերապատրաստման հետ՝ կառավարման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում և որոշ այլ ընդհանուր առարկաների ուղղությամբ, իսկ Մոնտենեգրոյի համայնքների միության դերը՝ ճանաչվեց որպես տեղական ինքնակառավարման միավորներին աջակցող դեր՝ տեղական ինքնակառավարման աշխատանքին առնչվող հատուկ տեխնիկական ոլորտներում վերապատրաստումների անցկացման միջոցով:*

#### **4.3 Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի բարելավման մարտահրավերները**

Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը պետք է ներկայացնի տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար որակյալ և համապատասխան կարողությունների զարգացման միջազատումների ապահովման շրջանակ, ինչպես նաև սահմանի կարողությունների զարգացման խնդիրների և պարտականությունների կառավարման հստակ և պատշաճ մոտեցում:

Խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ համայնքային ծառայությունում կարողությունների զարգացման իրականացման կարիք կա՝ կենտրոնական, տարածքային կամ տեղական մակարդակներով մի շարք մարմինների ներգրավման միջոցով: Հիմնական մարտահրավերը տարբեր մակարդակների և դերակատարների պարտականությունների միջև համապատասխան հավասարակշռություն գտնելն է՝ վերապատրաստման ողջ համակարգի արդյունավետությունն ապահովելու համար: Գործնականում դժվար է ընտրություն կատարել մարմինների և դրանց պարտականությունների միջև, քանի որ այն պետք է հիմնված լինի ինչպես դրանց իրավասությունների, այնպես էլ առկա կարողությունների վրա:

Ավելին, ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի վերաբերյալ որոշումները պետք է կայացվեն՝ հաշվի առնելով Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման ոլորտում սահմանվող փոփոխությունները: Այսպես՝ մոտ ապագայում իրավիճակը կփոխվի՝ համայնքների պարտականություններն ավելացնելով և ավելի հզոր կարողություններով օժտելով: Զարգացման ընթացիկ ծրագրերով նախատեսվում է նաև կատարելագործել Հայաստանի համայնքների միության կարողությունները:<sup>33</sup>

Նախորդ կետերում ներկայացված վերլուծությունից խորհրդատուները եզրակացրեցին, որ Հայաստանի վերապատրաստման համակարգը պետք է ներառի վերապատրաստման ինչպես կենտրոնացված, այնպես էլ ապակենտրոնացված բաղադրիչներ: Այս առումով, հիմնական մարտահրավերները կապված են շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության բարելավման և իրենց պատասխանատվության համապատասխան ոլորտներում շահագրգիռ կողմերի կարողությունների կատարելագործման հետ:

Հնարավոր կարևոր շահագրգիռ կողմերից մեկը Համայնքների միությունն է: Ինչպես նշվել է նախորդ գլուխներում, եվրոպական շատ երկրներում նման միություններն առանցքային դեր են կատարում տեղական ինքնակառավարման ոլորտում: Ուստի, Համայնքների միության կարողությունների զարգացումն ու համայնքային վերապատրաստման կառավարման համակարգում դրա ակտիվ ներգրավումը ևս միմարտահրավեր է:

Մյուս մարտահրավերները կապված են վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների պրոֆեսիոնալիզմի և կարողությունների ավելացման և վերապատրաստում իրականացնող հնարավոր կազմակերպությունների խմբի ընդլայնման, ինչպես նաև ավելի մեծ թվով մասնավոր ընկերությունների ներգրավման

<sup>33</sup>Խոսքը Եվրոպայի խորհրդի և Շվեյցարիայի զարգացման համագործակցության գրասենյակի կողմից իրականացված (իրականացվող) ծրագրերի մասին է

հետ՝ մրցակցային սկզբունքով վերապատրաստման ծառայությունների մատուցման համար:

## 5. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵՓՈՒՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

### 5.1. Վերապատրաստման խնդիրները

Համայնքային վերապատրաստման համակարգի բարեփոխման առանցքային խնդիրներից մեկը համայնքային ծառայության կատարողականի բարելավմանը նպաստող վերապատրաստման ապահովումն է: Ուստի, կարևոր է համայնքային ծառայողների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման խնդիրների հստակ սահմանումը: Հաշվի առնելով Հայաստանի բազմաթիվ ոլորտներում ընթացող բարեփոխումները՝ վերապատրաստման համակարգի հիմնական շեշտը պետք է դրվի բարեփոխումների իրականացմանն աջակցելու վրա՝ ռազմավարական ոլորտներում համայնքային ծառայողների կարևորագույն խմբերի համար կարողությունների համասեռ կատարելագործումն ապահովելու միջոցով: Նմանատիպ ձևով, համայնքային ծառայության արդյունավետության վրա ազդեցություն ունեցող որոշ իրավական ակտեր լրամշակվում/փոփոխվում են, և համայնքային ծառայողներն առնչվելու են նոր օրենքների և կարգերի հետ, որոնց ճիշտ ըմբռնումըն համապատասխանաբար՝ իրականացումը պարտադիր է: Որպես առաջնահերթ նպատակ՝ նոր և փոփոխված օրենսդրության իրականացմանն ուղղված վերապատրաստման կարևորությունը ընդգծել եննան մի քանի համայնքների ղեկավարներ, որոնց հետ խորհրդատուները հարցազրույց են անցկացրել:

Բացի այդ, համայնքների խոշորացումն ու կառուցվածքներում, գործառույթների և աշխատանքի բաժանման հարակից փոփոխություններն առաջացնում են համապատասխան ոլորտներում կարողությունների կատարելագործման կարիք:

Ուստի, այս հիմնական մարտահրավերներին դիմակայելու համար վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման գործընթացի ապահովման համար խորհրդատուներն առաջարկում են.

1. Համապատասխան իրավական ակտերում, ինչպես նաև ուղղեցույց հանդիսացող և ընթացակարգային փաստաթղթերում հստակ սահմանել վերապատրաստման նպատակն ու խնդիրները.
2. «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքով ընդհանուր ձևով սահմանել համայնքային վերապատրաստման նպատակը՝ համայնքային ծառայության կատարողականի բարելավումը.
3. Ենթաօրենսդրական ակտերում (և ուղեցույց փաստաթղթերում) շեշտել համայնքային վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման հետևյալ երեք հիմնական խնդիրները.
  - Համայնքային ծառայողների կարողությունների կատարելագործումը, որպեսզի նրանք արդյունավետորեն նպաստեն Հայաստանի ռազմավարական զարգացման խնդիրների ապահովմանը.
  - Համայնքային ծառայողներին գիտելիքով և հմտություններով ապահովելը՝ նոր քաղաքականության, իրավական ակտերի և ընթացակարգերի իրականացման համար.
  - Համայնքային ծառայողների աշխատանքին առնչվող ոլորտներում գործնական (տեխնիկական) գիտելիքների և հմտությունների շարունակական թարմացումը՝ աշխատավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին նրանց ունակությունների համապատասխանությունն ապահովելու համար:

Խորհրդատուների կարծիքով՝ նշված երեք խնդիրները հստակ ուղղություն են սահմանում առաջիկա 4-5 տարիների ժամանակահատվածում Հայաստանի համայնքային վերապատրաստման համակարգի համար:

Բացի այդ, վերապատրաստման պլանավորման և նախագծման գործընթացում պարտադիր է վերապատրաստման յուրաքանչյուր միջոցառման համար ուսումնառության հստակ խնդիրների սահմանումը: Ուսումնառության խնդիրները սովորաբար բխում են վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքներից և սահմանվում են՝ հաշվի առնելով թիրախային յուրաքանչյուր խմբի հատուկ կարիքները:

Վերապատրաստման պլանավորման գործընթացը պետք է շաղկապված լինի ընդհանուր պլանավորման գործընթացի, այդ թվում՝ համայնքային զարգացման հնգամյա ծրագրերի և տարեկան ծրագրերի հետ: Վերապատրաստումը պետք է նպաստի ծրագրերի իրականացմանը, և վերապատրաստումները պետք է հաշվի առնեն զարգացման համապատասխան ծրագրերում սահմանված առաջնահերթ ոլորտները: Այլ կերպ ասած՝ վերապատրաստման ծրագրերը պետք է կապակցված լինեն համայնքային զարգացման ծրագրերի ռազմավարական ուղղության հետ:

## 5.2. Համայնքային վերապատրաստման համակարգի կառավարումը

### Ապակենտրոնացված և կենտրոնացված վերապատրաստման համակարգի համակցությունը

Խորհրդատուներն առաջարկում են կիրառել ապակենտրոնացված և կենտրոնացված վերապատրաստման համակարգի համակցություն՝ սկզբնական շրջանում ավելի մեծ շեշտ դնելով կենտրոնացված համակարգի վրա (առաջին 2 տարվա ընթացքում) և աստիճանաբար պարտականությունները պատվիրակել համայնքներին՝ դրանց խոշորացմանն ու հզորացմանը զուգահեռ: Համապատասխանաբար, վերապատրաստման համակարգը համապատասխան պարտականությունների աստիճանական պատվիրակումից հետո պետք է կազմված լինի երկու բաղադրիչից.

- 1) **Վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչ**, որն անդրադառնում է պետական մակարդակով ռազմավարական վերապատրաստման և զարգացման կարիքներին և կառավարվում է Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության կողմից և
- 2) **Վերապատրաստման ապակենտրոնացված բաղադրիչ**, որն անդրադառնում է համայնքային մակարդակով վերապատրաստման և զարգացման կարիքներին և կառավարվում է համայնքների կողմից (ինչպես նաև նրանց ներկայացուցչական և համագործակցության մարմինների կողմից):

### Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության դերը

Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը պետք է ռազմավարական ղեկավարում ապահովի և պատասխանատու լինի ընդհանուր քաղաքականության մշակման, ինչպես նաև վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի կառավարման և համակարգման համար: Վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչը պետք է բացառապես կենտրոնանա պետական մակարդակով ռազմավարական գերակայություն ունեցող վերապատրաստման կարիքների վրա: Մինևույն ժամանակ ՏԿԶՆ պետք է ջանքեր գործադրի համայնքների մշակույթն ու արժեքները և իրենց աշխատակազմերի նկատմամբ մոտեցումները փոխելու ուղղությամբ՝ խոշորացման գործընթացի հետ մեկտեղ և խթանի/աջակցի համայնքներում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ներդրմանը: Այն նախադրյալներ կստեղծի համայնքներին վերապատրաստման կառավարման պատասխանատվությունն աստիճանաբար պատվիրակելու համար: Դրա արդյունքում համայնքները պետք է ձեռք բերեն իրենց վերապատրաստման կարիքները սահմանելու, վերապատրաստման պլաններ մշակելու և վերապատրաստման գործընթացի կառավարման (ինքնուրույն

վերապատրաստումներ կազմակերպելու, վերապատրաստման շուկայից գնում իրականացնելու կամ նվիրատուների կամ համայնքային համագործակցության մարմինների (օրինակ՝ Համայնքների միության) կողմից կազմակերպվող վերապատրաստման միջոցառումները ներդրելու կարողություններ: Համապատասխանաբար, պարտականությունները կարող են բաշխվել տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև հետևյալ կերպ՝

Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը պատասխանատու է՝

- ա) Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման ընդհանուր/փոխհատվող քաղաքականությունների մշակման.
- բ) Ըստ անհրաժեշտության՝ համայնքային ծառայության մակարդակով վերապատրաստման կարիքների տարեկան գնահատումներին աջակցելու (համայնքային ոլորտում փոփոխությունների և զարգացումների վերլուծումը, որոնք հորիզոնական վերապատրաստման ազդեցություն ունեն տարբեր համայնքների վրա և ռազմավարական վերապատրաստման առաջնահերթությունների սահմանումը, համայնքներից նրանց տեխնիկական վերապատրաստման կարիքների վերաբերյալ տեղեկությունների հավաքումը), կենտրոնացված վերապատրաստման խնդիրների և գերակա ոլորտների, ինչպես նաև առաջնահերթ թիրախային խմբերի սահմանման.
- գ) Վերապատրաստման տարեկան պլանի մշակման և գերակա ոլորտներում կենտրոնացված վերապատրաստման համար բյուջեի սահմանման,
- դ) Ուսումնական պլանի մշակումը և կենտրոնացված վերապատրաստումներ կազմակերպելու (գնումների) և ռազմավարական գերակայության ոլորտներում ֆինանսավորում տրամադրելու.
- ե) Վերապատրաստողների խմբերի ստեղծման և նրանց կարողությունների կատարելագործման համար գերակա ոլորտներում կենտրոնացված մակարդակով վերապատրաստում ապահովելու նպատակով.
- զ) Համայնքային ծառայողներին ուղղված՝ տարբեր շահագրգիռ կողմերի վերապատրաստման աշխատանքների համակարգման.
- է) Վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների համար ստանդարտների մշակման և վերապատրաստող հաստատություններին տեղեկությունների և աջակցության տրամադրման համար՝ ապահովելու, որ վերապատրաստման գործընթացը բավարարի սահմանված ստանդարտները,
- ը) Վերապատրաստման կառավարման հարցում համայնքներին խորհրդատվության և մեթոդական աջակցության տրամադրման (վերապատրաստման կարիքների գնահատումների իրականացում, վերապատրաստման պլանների մշակում, վերապատրաստման արդյունքների գնահատում և այլն).
- թ) Էլեկտրոնային ուսուցման համար ենթակառուցվածքի ձևավորման և պահպանման.
- ժ) Կենտրոնացված վերապատրաստման աշխատանքների արդյունքների մոնիթորինգի և գնահատման համար:

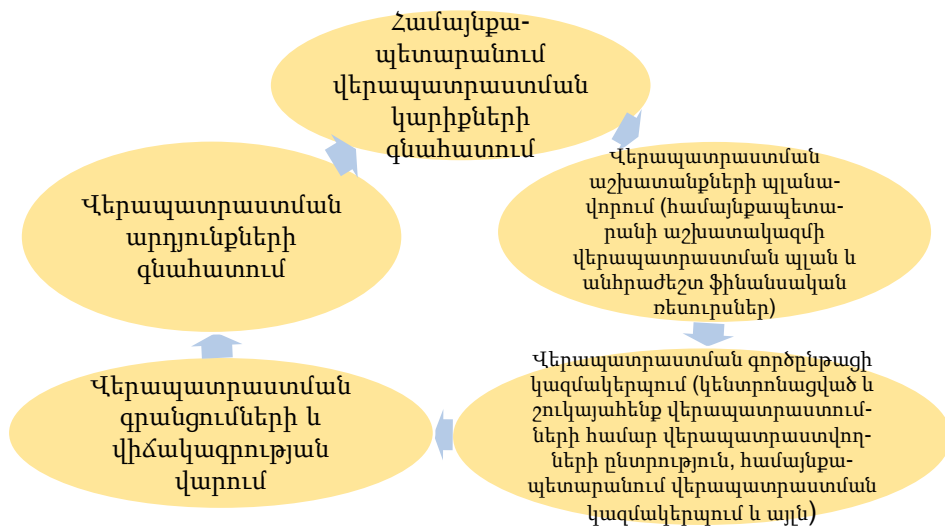
### **Համայնքների դերը**

Համայնքները պետք է պատասխանատու լինեն՝

- ա) Համայնքապետարանի անձնակազմի վերապատրաստման կարիքները սահմանելու.

- բ) Վերապատրաստման վերհանված կարիքների համաձայն վերապատրաստման տարեկան պլանի մշակման.
- գ) Համայնքային բյուջեում վերապատրաստման համար ֆինանսական միջոցների նախատեսման<sup>34</sup> (վերապատրաստումները կազմակերպելու կամ գնումների կամ վերապատրաստման շուկայի վերապատրաստումներին մասնակցելու համար).
- դ) Վերապատրաստման գործընթացը վերապատրաստման պլանի համաձայն կազմակերպելու.
- ե) Վերապատրաստման արդյունքների մոնիթորինգի և գնահատման.
- զ) Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը համակարգելու, վերապատրաստման պլանը նմանատիպ վերապատրաստման կարիքներ ունեցող մյուս համայնքների հետ մշակելու.
- է) Վերապատրաստման կարիքների գնահատումներին, վերապատրաստումների կազմակերպմանը, մի խումբ համայնքների համար ընդհանուր վերապատրաստումների մոնիթորինգին մասնակցության համար միջհամայնքային միավորումների միջոցով:

Վերոնշյալ խնդիրների իրականացման համար համայնքապետարաններն իրենց կառուցվածքում պետք է հատուկ պաշտոն առանձնացնեն կամ աշխատակազմի պատասխանատու անդամի համար գործառույթ ավելացնեն, որն էլ պատասխանատու կլինի համայնքապետարանում վերապատրաստման գործընթացի համակարգված կազմակերպման համար<sup>35</sup>, ինչպես պատկերված է հետևյալ բլոկ-սխեմայում.



Համայնքային ծառայողները, ովքեր պատասխանատու են լինելու վերը նշված խնդիրների համար, անհրաժեշտ է, որ ՏԿԶՆ-ի կողմից վերապատրաստվեն՝ իրենց պարտականություններն ըմբռնելու և այդ խնդիրների իրականացման համար

<sup>34</sup> Ըստ վերապատրաստման կարիքների գնահատման ընթացքում անցկացված հարցազրույցների՝ որոշ համայնքներարդեն վերապատրաստման միջոցներ են նախատեսել իրենց բյուջեներում: Սակայն այն հիմնականում օգտագործվել է համայնքից դուրս անցկացվող վերապատրաստման միջոցառումներին մասնակցող վերապատրաստվողների տրանսպորտի և օրապահիկի ծախսերը հոգալու համար:

<sup>35</sup> Ավելի փոքր համայնքապետարաններում աշխատակազմի ղեկավարները կշարունակեն պատասխանատու լինել ՄՌ/ՄՌԶ համար: Սակայն ՄՌԶ գործառույթն անհրաժեշտ է հստակ ներառել նրանց պաշտոնի անձնագրերում և նրանց համար անհրաժեշտ է համապատասխան կարողությունների զարգացում:



կարողություններ ունենալու համար: Բացի այդ, համայնքային մակարդակով վերապատրաստման գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման համարանհրաժեշտ է, որ ՏԿԶՆ-ի կողմից տրամադրվեն խորհրդատվական աջակցություն, ինչպես նաև համապատասխան ուղեցույց փաստաթղթեր և ձևաթերթեր:

### 5.3. Վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր և համակարգված գնահատման ներդրումը

Վերապատրաստման կարիքների համակարգված գնահատման ներդրումն առանցքային տարր է, որը համայնքային աշխատակազմը կապահովի իր խնդիրներն ու գործառնություններն արհեստավարժ կերպով իրականացնելու համար պահանջվող գիտելիքով և հմտություններով: Վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացն անհրաժեշտ է կազմակերպել հետևյալ ձևով.

1. Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը կանոնակարգում, համակարգում, կազմակերպում և աջակցում է վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացին՝ համագործակցելով համայնքների հետ:
2. Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվում է երկու մակարդակով.
  - ա. Համայնքային մակարդակ,
  - բ. Համապետական ռազմավարական մակարդակ:
3. Համայնքապետարաններում աշխատակազմի ղեկավարն ապահովում է վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր գնահատումը, իսկ վերապատրաստման գործառնության համար նշանակված պատասխանատու աշխատակիցը գործնականում պատասխանատու է վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացը համայնքապետարանում կազմակերպելու և կառավարելու համար<sup>36</sup>.
4. Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվում է տարեկան կտրվածքով (նախընտրելի է տարեվերջին և իդալական տարբերակում պետք է կապված լինի անհատական աշխատանքի գնահատման գործընթացի հետ): Վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքները հիմք են ծառայում համայնքային ծառայողների առաջիկա տարվա վերապատրաստման պլանի մշակման համար:
5. Վերապատրաստման կարիքների գնահատումների ամփոփման արդյունքները ներկայացվում են ՏԿԶՆ-ին՝ համապետական մակարդակով վերապատրաստման ռազմավարական գերակայություն ունեցող կարիքների սահմանման և համայնքային ծառայության մակարդակով վերապատրաստման տարեկան առաջնահերթությունների որոշման համար՝ վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի սահմանման համար:
6. Համապետական ռազմավարական մակարդակով վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվում է ՏԿԶՆ համապատասխան ստորաբաժանման կողմից: Ստորաբաժանումը մշակում է վերապատրաստման կարիքների տարեկան ամփոփ հաշվետվություն ողջ համայնքային ծառայության համար՝ համայնքային ծառայության վերապատրաստման գործընթացի համար որպես ուղեցույց հանդես գալու և հետաքրքրված որոշ շահագրգիռ կողմերին տեղեկացնելու համար:

<sup>36</sup> Ավելի փոքր համայնքապետարաններում երկուսի համար էլ պատասխանատուն աշխատակազմի ղեկավարը կարող է լինել:

7. Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության համապատասխան ստորաբաժանումը, համայնքային ծառայության աշխատանքի վրա ազդեցություն ունեցող բարեփոխումների և օրենսդրության մշակմանը ներգրավված հիմնական հաստատությունների հետ համագործակցությամբ (կամ խորհրդատվական մարմնի, ինչպես առաջարկվում է 5.4 կետում) սահմանում է կենտրոնացված վերապատրաստման գերակա ոլորտները և թիրախային խմբերը: Վերապատրաստման առաջնահերթությունները սահմանվում են Հայաստանի Հանրապետության համապետական մակարդակով ռազմավարական և քաղաքականության խնդիրների հիման վրա՝ համայնքային ծառայության զարգացման նպատակների համաձայն, ինչպես նաև հաշվի առնելով համայնքների կողմից վերհանված՝ վերապատրաստման առաջնահերթ կարիքները: Օրինակ՝ եթե կառավարությունը նախատեսում է նշանակալի փոփոխություններ կատարել պետական գնումների ընթացակարգերում, բոլոր համայնքապետարանների գնումների համար պատասխանատու անձնակազմը պետք է պարտադիր վերապատրաստվի:<sup>37</sup> Գնումների նոր համակարգի սահուն իրականացումն ապահովելու համար նմանատիպ վերապատրաստում պետք է կազմակերպվի կենտրոնից և համապատասխան ժամկետում վերապատրաստման առաջնահերթությունների թվում պետք է լինի: Կամ, եթե համայնքների մեծ մասը որպես առաջնահերթություն է սահմանում իրենց անձնակազմի վերապատրաստումը ծրագրերի նախագծման ուղղությամբ, ապա այն պետք է ներառվի առաջնահերթությունների թվում:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման առաջարկվող գործընթացի հանգամանակից նկարագրությունը ներկայացվում է «Վերապատրաստման կարիքների գնահատման մեթոդաբանությունը և արդյունքները» զեկույցում: Վերապատրաստման առաջարկվող ոլորտները, ըստ խորհրդատուների կողմից իրականացված՝ վերապատրաստման կարիքների փորձնական գնահատման, ևս ներկայացված են այդ զեկույցում:

#### 5.4. Առաջարկություններ ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի վերաբերյալ

Վերապատրաստման արդյունավետ համակարգը ենթադրում է երեք բաղադրիչների առկայություն՝

- Քաղաքականության մշակման, վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի համակարգման և կառավարման համար պատասխանատու հզոր ստորաբաժանում.
- ՄՌԿ արհեստավարժ աշխատակազմ/մասնագետ համայնքներում՝ համայնքներում վերապատրաստման ապակենտրոնացված բաղադրիչը կառավարելու ունակությամբ.
- Կենտրոնական և համայնքային մակարդակների միջև արդյունավետ համակարգման և համագործակցության մեխանիզմ:

Բացի այդ, տարբեր կողմերի դերերն ու պարտականություններն անհրաժեշտ է հստակորեն սահմանել:

<sup>37</sup> Վերապատրաստման կարիքների գնահատման հարցազրույցների ժամանակ որոշ համայնքների ղեկավարներ նշեցին, որ առանցքային ոլորտներից մեկը, որտեղ վերապատրաստում է անհրաժեշտ, պետական գնումների ոլորտն է, ինչը համայնքապետարանի համապատասխան աշխատակիցներին կապահովի համապատասխան ընթացակարգերի փոփոխություններն իրականացնելու ունակությամբ:

## **Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն և առանձին ստորաբաժանում/մասնագետներ**

Ինչպես նկարագրվել է 5.2 կետում, անհրաժեշտ է, որ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը լինի քաղաքականության մշակման և վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի կառավարման համար պատասխանատու մարմինը: Անհրաժեշտ է, որ ՏԿԶՆ-ն ուշադրությունը կենտրոնացնի բացառապես քաղաքականության և համակարգման գործառնությունի վրա՝ սահմանելով կարիքները և պետական ռազմավարական վերապատրաստման առաջնահերթությունները համայնքային ծառայության համար, ինչպես նաև ղեկավարելով կենտրոնացված վերապատրաստումների կազմակերպումը գերակա ոլորտներում (վերապատրաստման միջոցառումներ, որոնք ապահովում են բոլոր համայնքներում ռազմավարական զարգացման խնդիրների և իրավական նոր ակտերի և ընթացակարգերի իրականացումը, ինչպես նաև ռազմավարական ոլորտներում համայնքային ծառայողների կատարողականի բարելավման համար անհրաժեշտ հմտություններ և գիտելիքներ):

Ինչպես նկարագրվել է 5.2 կետում, քաղաքականության մշակումն ու կենտրոնացված վերապատրաստման բաղադրիչը ներառում են զգալի թվով խնդիրներ: Խորհրդատուներն առաջարկում են այդ պարտականությունները բաշխել ՏԿԶՆ 1-2 աշխատակիցների միջև (ստեղծել վերապատրաստման մասնագետի հաստիք (հաստիքներ), որոնց պաշտոնի անձնագրերը կենտրոնանում են բացառապես վերապատրաստմանն առնչվող պարտականությունների վրա) կամ վերապատրաստման հատուկ ստորաբաժանման ստեղծումը՝ լրիվ դրույքով աշխատող մի քանի հաստիքային աշխատակիցներով: Խորհրդատուները կշեշտադրեին նաև այն հարցը, որ 5.2 կետում նշված հիմնական խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ է ՏԿԶՆ աշխատակազմին ապահովել սեփական կարողությունների կատարելագործման հնարավորությամբ:

### **Աշխատանքային ունակությունների շրջանակը**

Խորհրդատուների կարծիքով՝ ՏԿԶՆ համար կարևոր խնդիր է համայնքային բոլոր գործառնությունների (պաշտոնների կամ պաշտոնների խմբերի) համար ունակությունների հիմնական խմբի մշակումը<sup>38</sup>: Ունակությունները պետք է կապված լինեն համայնքների՝ օրենքով սահմանված իրավասությունների և պարտականությունների հետ, ինչպես նաև հաշվի առնեն այն ունակությունները, որոնք անհրաժեշտ կլինեն իրենց ռազմավարական ծրագրերի իրականացման համար: Սահմանված ունակությունները պետք է ստեղծեն «որակավորման շրջանակ» և տան դեպի մարդկային ռեսուրսների համակարգված կառավարում անցում կատարելու հնարավորություն: Համայնքները պետք է օգտագործեն ունակությունները համայնքային ծառայության յուրաքանչյուր պաշտոնի անձնագիրը մշակելիս, ինչպես նաև համալրումների, աշխատանքի գնահատման և վերապատրաստման ժամանակ:

### **Խորհրդատվական կամ կառավարման և համակարգման մարմինը**

Համայնքների միջև սերտ համագործակցության, ինչպես նաև տեղեկացված և հիմնավորված որոշումների կայացման համար ՏԿԶՆ-ին բավարար տեղեկություններ ապահովելու համար օգտակար կլինի վերապատրաստմանն առնչվող հարցերով խորհրդատվական մարմնի ստեղծումը: Նշված մարմնի հիմնական նպատակը կենտրոնացված վերապատրաստումների նախագծման հարցում

<sup>38</sup> Համայնքային ծառայողների պաշտոնների համար հիմնական ունակությունների սահմանման անհրաժեշտությունն ակնհայտ դարձավ, երբ խորհրդատուներին չհաջողվեց մանրամասն տեղեկություններ գտնել իրենց խնդիրների կատարման համար համայնքային ծառայողներից պահաջվող հմտությունների և գիտելիքների վերաբերյալ:

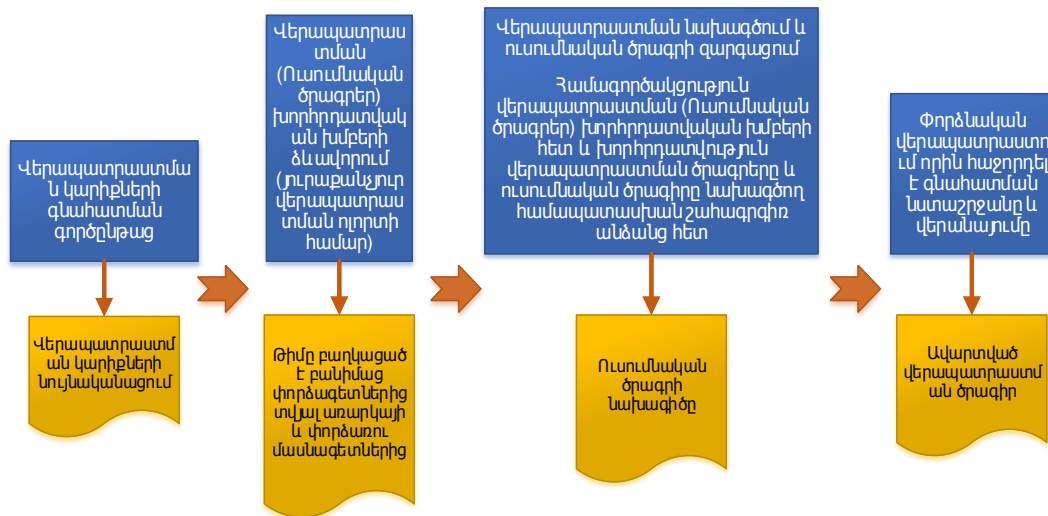
նախարարությանը խորհրդատվությունն/աջակցությունն է՝ համայնքներից խորքային տեղեկությունների տրամադրման միջոցով: Մարմինը կարող է գործել որպես մշտական հանձնաժողով (աշխատանքային խումբ), որի կազմում կլինեն համայնքների և այլ շահագրգիռ կողմերի ներկայացուցիչները: Համայնքների ներկայացուցիչները պետք է ընտրվեն տարատեսակ համայնքներից՝ խորհրդատվական մարմնում տարբեր խմբերի շահերի ներկայացվածությունն ապահովելու համար (օրինակ՝ գյուղական և քաղաքային, հեռավոր վայրերում գտնվող համայնքները, համեմատաբար փոքր և մեծ համայնքները և այլն): Խորհրդատվական մարմնի անդամները պետք է աշխատեն ռոտացիոն սկզբունքով՝ որոշակի ժամանակահատվածում բոլոր համայնքներին տալով մասնակցության հնարավորություն: Ժամանակ առ ժամանակ վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների ներկայացուցիչները կարող են հրավիրվել խորհրդատվական մարմնի նիստերին մասնակցելու՝ ապահովելով վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների տեղեկացվածությունը կատարողականի առկա բացերի մասին և վերապատրաստման ուսումնական ծրագրի նախագծման միջոցով դրանց վերացման հնարավորությունը: Մյուս տարբերակը կարող է լինել ՏԿԶԼ-ում ներկայումս գործող խորհրդատվական մարմինը: Խորհրդատվական մարմնի հիմնական գործառույթը պետք է լինի.

- (i) Նախարարությանը համայնքային ծառայության կատարողականի խնդիրների և կարողությունների բացերի վերաբերյալ տեղեկացումը.
- (ii) Վերապատրաստման ի հայտ եկող կարիքների վերաբերյալ նախարարությանը ձկուն խորհրդատվությունը.
- (iii) Նախարարությանը վերապատրաստման առաջնահերթությունների սահմանման և վերապատրաստման ու զարգացման առավել նպատակահարմար ձևերի մասին խորհրդատվությունը.
- (iv) Վերապատրաստման ծրագրերի մշակման հարցում նախարարությանը խորհրդատվությունը.
- (v) Վերապատրաստման գործընթացի արդյունքների և արդյունավետության վերաբերյալ հետադարձ կապի ապահովումը.
- (vi) Վերապատրաստման քաղաքականության և ընթացակարգերի, ինչպես նաև համայնքային վերապատրաստման համակարգը կարգավորող իրավական ակտերի վերանայման շուրջ նախարարության հետ խորհրդակցումը.
- (vii) Պետական մարմինների, նվիրատու կազմակերպությունների և համայնքների միջև վերապատրաստման գործընթացի համակարգումը:

### **Վերապատրաստման ծրագրերի և ուսումնական պլանների նախագծման խորհրդատվական խմբեր**

ՏԿԶԼ-ն պետք է առաջնորդի պետության ռազմավարական գերակայության ոլորտներում վերապատրաստման ծրագրերի նախագծումը: Վերապատրաստման ծրագրերի նախագիծը անհրաժեշտ է, որ հիմնված լինի վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացում վերհանված կարիքների վրա: Առաջին քայլն անհրաժեշտ է, որ լինի ուսումնառության խնդիրների սահմանումը և վերապատրաստումից ակնկալվող անմիջական արդյունքները: Վերապատրաստման ուսումնական պլանի որակի ապահովման համար խորհրդատուները ՏԿԶԼ-ին խորհուրդ են տալիս վերապատրաստման առանձին ոլորտների համար ստեղծել վերապատրաստման (ուսումնական պլանի) մշակման խորհրդատվական խմբեր: Խորհրդատվական խմբերի կազմում անհրաժեշտ է ընդգրկել վերապատրաստման

առարկայի գծով ընդգծված փորձառությամբ փորձագետներ, ինչպես նաև վերապատրաստման մեթոդներին և գործիքներին առնչվող հմտություններ և գիտելիք ունեցող վերապատրաստողներ: Համապատասխանաբար, վերապատրաստման պլանի խորհրդատվական խումբը պետք է սահմանի վերապատրաստման ծրագրերի բովանդակությունն ու կառուցվածքը, ինչպես նաև առաջարկի վերապատրաստման մեթոդներ, որոնք պետք է օգտագործվեն: Ուսումնական պլանի խորհրդատվական խմբի անդամները պետք է ներգրավված լինեն վերապատրաստման ծրագրերի պարբերական վերանայման և թարմացման աշխատանքում: Վերապատրաստման ծրագրի նախագծման գործընթացը ներկայացվում է հետևյալ բլոկ-սխեմայում.



### Համայնքների դերի հզորացումը

Վերապատրաստման ապակենտրոնացվածբաղադրիչի արդյունավետ կառավարման համար համայնքապետարանները պետք է առանձնացնեն պաշտոն/նշանակեն աշխատակցի, ով պատասխանատու կլինի համայնքում մարդկային ռեսուրսների զարգացման գործառնությունի համար: Ավելի խոշոր համայնքներում, այն պետք է առանձին պաշտոն կամ համայնքային ծառայող (կամ նույնիսկ ստորաբաժանում) լինի, որը կգրադվի բացառապես ՄՌԶ-ով, իսկ ավելի փոքր համայնքներում ՄՌԶ պարտականությունները կարող են պարզապես առանձին համայնքային ծառայողի պարտականությունների մասը կազմել: Քանի որ ՄՌԿ/ՄՌԶ գործառնություն իր իրական իմաստով չի կատարվել Հայաստանի համայնքների մեծ մասում, ՄՌԿ/ՄՌԶ գործառնությունի աստիճանական կայացման համար վերափոխման շրջան է անհրաժեշտ: Առավել տրամաբանական լուծումը կլինի ավելի խոշոր (համախմբված) համայնքներիցսկսելը և նրանց իրենց կառուցվածքում համապատասխան պաշտոնի ստեղծման հարցովդիմելը: Մինևնայն ժամանակ, ՏԿԶՆ-ն պետք է համայնքներին օժանդակի/առաջարկություններտրամադրի համապատասխան ընթացակարգերի մշակման և իրականացման վերաբերյալ: Խորհրդատուները նաև տեսնում են ՄՌԿ և մասնավորապես համապատասխան քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստման շրջափուլի կառավարման ուղղությամբ զգալի կարողությունների ստեղծման կարիք:

Տարբեր երկրներում տարածված պրակտիկամիջհամայնքայինմիությունների կողմից անդամ բոլոր համայնքների համար ընդհանուր վերապատրաստումների գնումների իրականացումը: Այս մոտեցումը կարող է նաև Հայաստանում կիրառվել: Համայնքների միությունը պետք է առանձնացնի իր բոլոր անդամների համար ընդհանուր վերապատրաստման թեմաները և իրականացնի դրանց գնումները: Այս դեպքում

ֆինանսական ռեսուրսներն ավելի արդյունավետ կօգտագործվեն, համայնքների միջև համագործակցությունը կբարելավվի: Ավելին, համայնքները կարող են կազմակերպել ՄՌ կարողությունների զարգացմանը նպատակաուղղված տարբեր միջոցառումներ՝ տեղեկությունների փոխանակում, փորձի փոխանակում, համատեղ քննարկումներ և այլն:

### **Մարզպետարանների դերի և միջահամայնքային համագործակցության հզորացումը**

Թեև երկրի տարբեր համայնքներն ունեն բավականին նման նպատակներ, գործառնություններ և խնդիրներ, համայնքների վերապատրաստման կարիքների որոշակի տարբերություններ կան՝ պայմանավորված նրանց առանձնահատկություններով. օրինակ՝ գյուղական համայնքների վերապատրաստման որոշ կարիքներ տարբերվում են քաղաքային համայնքների կարիքներից, ավելի փոքր համայնքները կարող են ավելի խոշոր համայնքների համեմատ այլ կարիքներ ունենալ, համայնքները, որոնց բնակչության մեծամասնությունը զբաղված է գյուղատնտեսության ոլորտում, կարող են վերապատրաստման հատուկ կարիքներ ունենալ և այլն: Բավականին ակնհայտ է, որ հնարավոր չի լինի վերապատրաստման տարբեր կարիքներին անդրադառնալ կենտրոնացված վերապատրաստման միջոցով: Մինևույն ժամանակ համայնքներն իրենք, մասնավորապես ավելի փոքրերը, ի վիճակի չեն ինքնուրույն կազմակերպել այդ վերապատրաստումները: Ուստի, վերապատրաստման նշված հատուկ կարիքներին անդրադառնալու երկու հիմնական ուղի կա.

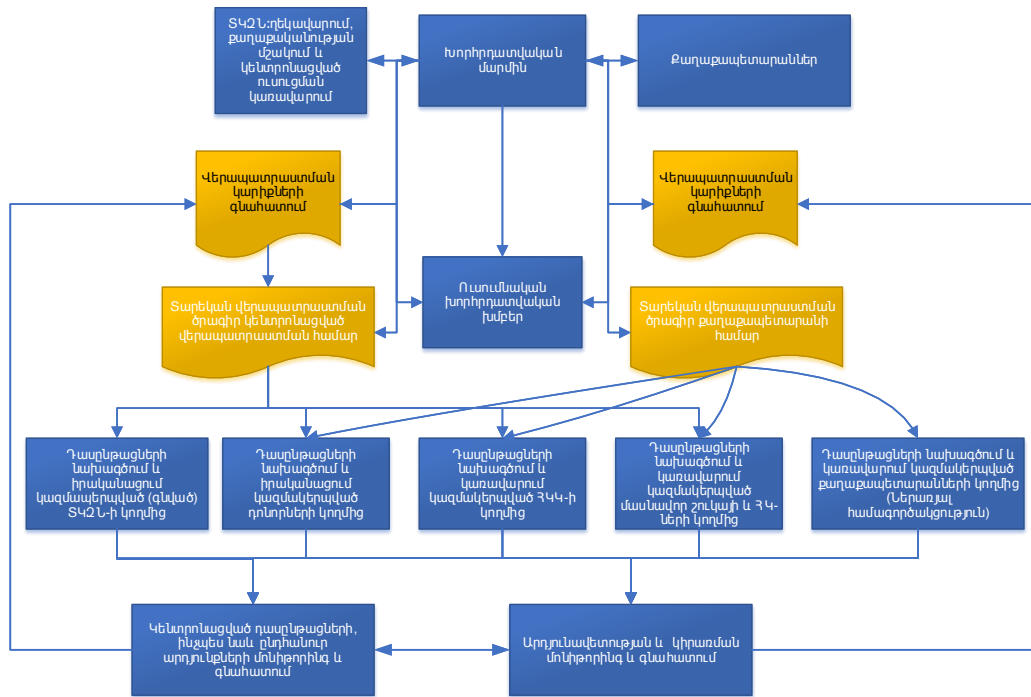
1. Վերապատրաստման կառավարման մեջ տարածքային օղակի (մարզպետարանների) դերի հզորացումը: Առկա է վերապատրաստման բազմաթիվ միջոցառումները մարզպետարաններում կազմակերպելու փորձ: Մարզպետարաններից պահանջվում է համայնքներին աջակցել մի քանի ոլորտներում, օրինակ՝ զարգացման հնգամյա ծրագրերի և բյուջեների մշակմանը մեթոդական աջակցության տրամադրում, վերապատրաստման միջոցառումների կազմակերպմանը վարչական և լոգիստիկ օժանդակության տրամադրում և այլն: Ուստի մարզպետարաններն ունեն համայնքներին (տարածքին) բնորոշ կատարողականի խնդիրներ և վերապատրաստման հարակից կարիքները լավ հասկանալու հնարավորություն: Հետևաբար, տարածքային մակարդակով վերապատրաստումների կառավարմանը մարզպետարանների ավելի ընդգծված ներգրավվածությունը կտա ապակետրոնացված վերապատրաստումների աշխատանքների կազմակերպման արդյունավետ լուծումներ գտնելու հնարավորություն: Մակայն մարզպետարանների դերի հզորացման համար անհրաժեշտ կլինի կատարելագործել համապատասխան աշխատակիցների կարողությունները:<sup>39</sup> Այդ վերապատրաստումների համար ֆինանսական միջոցները կարող են ստացվել տարբեր աղբյուրներից, որպես առաջնահերթություն սահմանված ոլորտներում վերապատրաստման աշխատանքները կարող են ֆինանսավորվել կենտրոնացված վերապատրաստման հիմնադրամից (ՏԿԶՆ միջոցով) և հատուկ/ և կամ տեխնիկական կարիքներին անդրադարձող վերապատրաստման միջոցառումները կարող են ֆինանսավորվել համայնքների կողմից:
2. Համայնքների միջև համագործակցության բարելավումը: Համագործակցությունը կարող է տարբեր ձևեր ընդունել.
  - Որոշակի տարածքի կամ մի քանի տարածքների կամ որոշակի տեսակի համայնքների (օրինակ՝ քաղաքային համայնքների) ռեսուրսները

<sup>39</sup> Ժամանակի սահմանափակության պատճառով խորհրդատուներին չհաջողվեց այցելել և վերլուծել մարզպետարանների աշխատակազմի կարողությունները: Մակայն անհրաժեշտ կլինի մարզպետարանների կառուցվածքում առանձնացնել կամ ավելացնել հատուկ պաշտոն՝ համայնքային վերապատրաստման և զարգացման վրա կենտրոնանալու համար:

միավորում են (ինչպես կազմակերպական, այնպես էլ ֆինանսական) և համատեղ կազմակերպում (և ֆինանսավորում) իրենց ընդհանուր հատուկ կարիքներին նպատակաուղղված վերապատրաստումներ: Համայնքապետարանները պետք է հարևան համայնքներին (կամ նման առանձնահատկություններով համայնքներին) հաղորդակից դարձնեն իրենց վերապատրաստման կարիքներին և իրենց վերապատրաստման պլաններին՝ վերհանեն իրենց աշխատակազմերի համար վերապատրաստման կազմակերպման ուղղությամբ համատեղ աշխատելու հնարավորությունները:

- Հայաստանի համայնքների միության վերապատրաստման գործառնությունը հզորացումը: Միությունը կարող է համայնքների համար վերապատրաստում կազմակերպել՝ ելնելով նրանց առանձնահատուկ կարիքներից՝ գյուղական կամ քաղաքային համայնքներ, ավելի խոշոր կամ փոքր համայնքներ, տարբերային աղետների ավելի մեծ ռիսկերով համայնքներ և այլն: Այս դեպքում, միությունը պետք է մշակի վերապատրաստման տարբեր ծրագրեր և համայնքները կամ համայնքների խմբերը կարող են այդ վերապատրաստումների գնումներն անել՝ ըստ անհրաժեշտության: Վերապատրաստման համապատասխան միջոցառումներ նախագծելու և իրականացնել ի վիճակի լինելու համար Միությունը պետք է ունենա մարդկային և ֆինանսական ավելի հզոր կարողություններ:
- Մյուս տարբերակը կլինի հատուկ վերապատրաստման հիմնադրամի ստեղծումը, որտեղ բոլոր համայնքները (կամ հիմնադրամին անդամակցող համայնքները) մասնակցություն կունենան՝ ելնելով իրենց աշխատակիցների թվաքանակից (կամ աշխատակազմի աշխատավարձի որոշակի տոկոսի չափով): Այս հիմնադրամը կարող է կառավարվել համայնքների ներկայացուցիչների կողմից (ռոտացիոն սկզբունքով), որոնք կայացնում են կազմակերպվելիք վերապատրաստման աշխատանքների մասին որոշումներ, սահմանում են վերապատրաստման պլանը, կազմակերպում են վերապատրաստման պլանի իրականացումը, ինչպես նաև իրականացնում են վերապատրաստման գործընթացի արդյունքների մոնիթորինգ: Կառավարման մարմնից բացի, հիմնադրամը կարող է ունենալ փոքրգրասենյակ, սահմանափակ թվով մշտական աշխատակազմ, որը պատասխանատու է հիմնադրամի բոլոր աշխատանքների իրականացման համար: Հիմնադրամի ստեղծման մյուս տարբերակը, որը կիրառվել է որոշ երկրներում, այն համայնքների միության ներքո ստեղծելն է: Այս դեպքում այն կարող է նաև «ֆինանսավորող հիմնադրամի» ձևով հանդես գալ (օրինակը ներկայացվում է Հավելված 5-ում):

Ինստիտուցիոնալ կառուցվածի ընդհանուր նկարագրությունը ներկայացվում է հետևյալ բլոկ-սխեմայում:



### 5.5. Վերապատրաստման ձևաչափերի բազմազանացումը

Համայնքներին տրամադրվող վերապատրաստման մեծ մասը կազմակերպվել է «Համայնքային ծառայության մասին» օրենքի համաձայն՝ վերապատրաստման ստանդարտ ծրագրի ձևով: Խորհրդատուներն առաջարկում են բազմազանացնել վերապատրաստման մատուցման ձևաչափերը: Նախ և առաջ՝ կարևոր է համայնքային ծառայողների շարունակական մասնագիտական զարգացումը՝ առաջին (բազային) մակարդակի վերապատրաստումից հետո ապահովելով մասնակցությունը խորը և ավելի խորացված վերապատրաստումներին, որոնք կհաջորդեն կամ էլ այն, որ հաջորդ վերապատրաստումն էլ ավելի զարգացնի և խորացնի արդեն իսկ ձեռքբերված գիտելիքներն ու հմտությունները: Հետևաբար, վերապատրաստման ծրագրերը պետք է բազմազանացված լինեն՝ ելնելով մասնակիցների գիտելիքներից և հմտություններից: Օրինակ՝ համայնքային նոր առաջին անգամ մասնակցող ծառայողների և փորձառու (խորացված մակարդակի) համայնքային ծառայողների համար վերապատրաստման տարբեր ծրագրերի ներդրումը: Ավելին, վերապատրաստման ծրագրերը պետք է նաև բազմազանացված լինեն՝ ըստ համայնքային ծառայողների մասնագիտական խմբերի: Վերապատրաստման տարբեր ծրագրեր պետք է կազմակերպվեն՝ թիրախավորելով տարբեր պաշտոնների խնդիրներն իրականացնելու համար պահանջվող մասնագիտական որակավորումները (ղեկավարներ, ֆինանսական մասնագետներ, իրավաբաններ և այլն): Ուստի վերապատրաստման տարբեր ծրագրերով պետք է ստեղծվի համայնքային ծառայողների տարբեր մասնագիտական խմբերի հիմնական ունակությունների շարունակական բարելավման համակարգ, և նրանց կարողությունները զարգացվեն կայուն և համակարգված ձևով: Ավելին, անհրաժեշտ է, որ ՏԿՁ-ն դիտարկի, թե արդյոք օգտակար կլինի հատուկ ներածական (պաշտոնի նշանակման) վերապատրաստումը վերջերս աշխատանքի ընդունված համայնքային ծառայողների համար: Նշված վերապատրաստման ձևաչափը կապահովի, որ համայնքային նոր ծառայողները ձեռքբերեն որոշակի ստանդարտ խումբամտություններ և գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ են նրանց աշխատանքային խնդիրների իրականացման համար: Որոշ երկրներում վերապատրաստում է



կազմակերպվում պաշտոնի նշանակման ժամանակ, քանի որ այն ապահովում է բոլոր համայնքներում միասնական գիտելիքների և հմտությունների պաշար:

Բացի այդ, ի լրումն վերապատրաստման ծրագրերի, վերապատրաստման այլ ձևաչափերը, օրինակ՝ սեմինարները ու աշխատաժողովները, պետք է ներդրվեն որպես համայնքապետարանների աշխատակազմին իրենց փորձառության համապատասխան ոլորտներում վերջին զարգացումների մասին տեղեկացնելու սովորական ուղի: Վերապատրաստման այս տեսակները հաճախ դիտվում են որպես խնդիրների շտկման փորձ, որի նպատակն է վերացնել գիտելիքի անմիջական բացերը, որոնք հիմնականում առաջանում են նոր օրենսդրության և ընթացակարգերի հետևանքով: Սակայն, այլ երկրներում աշխատաժողովներից և սեմինարներից ստացված դրական վերջնարդյունքները (ինչպես նաև Հայաստանում նվիրատուների կողմից նման ձևաչափով կազմակերպված վերապատրաստումների հաջողությունը) հաստատում են դրանց օգտակարությունը՝ որպես վերապատրաստման կարևոր ձև: Սեմինարները և աշխատաժողովները պետք է կենտրոնանան դասավանդման/ուսումնառության հատուկ խնդիրների վրա և տևեն այնքան, որքան անհրաժեշտ է (սակայն հնարավորինս կարճ լինեն)՝ մասնակիցներին տալով անհրաժեշտ գիտելիքներ ու հմտություններ: Բովանդակությունից կախված՝ վերապատրաստման նշված միջոցառումները կարող են տևել մի քանի օրից մինչև մեկ շաբաթ:

Վերապատրաստման ավելի երկարատև ծրագրերի դեպքում անհրաժեշտ է դիտարկել վերապատրաստման մոդուլային ձևաչափը՝ հաշվի առնելով հանրային ծառայության անձնակազմի աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը և սահմանված ժամկետային սահմանափակումները:

Բացի այդ, վերապատրաստման նոր հաջողված ձևաչափերը, ինչպիսիք են աշխատանքի վայրում ուսուցումը, քուչինգը և մենթորությունը, ձևավորվել են շատ երկրների հանրային ծառայության վերապատրաստման գործելակերպում և անհրաժեշտ է խրախուսել նաև Հայաստանում:

Ավելին, քանի որ ֆինանսական ռեսուրսները սահմանափակ են, անհրաժեշտ է գիտատար վերապատրաստումների համար դիտարկել էլեկտրոնային ուսուցման հարթակների տարբերակը: Օրինակ՝ էլեկտրոնային ուսուցումը կարելի է դիտարկել պաշտոնի նշանակման ներածական վերապատրաստման կազմակերպման ժամանակ՝ նոր ներգրավված համայնքային ծառայողների համար: Ավելին, էլեկտրոնային ուսուցումը կարելի է համակցել ավանդական լսարանային ուսուցման հետ՝ վերապատրաստվողներին խրախուսելով էլեկտրոնային ուսուցման հարթակի միջոցով անհատապես տեսական գիտելիք ձեռք բերելը, իսկ դրան հաջորդող լսարանային վերապատրաստումը կենտրոնացնելով յուրացված հասկացությունների իրականացման գործնական կողմերի վրա:

### **5.6. Վերապատրաստումների համակարգված գնահատման ներդրումը**

Վերապատրաստումն ինքնանպատակ չէ: Այն մասնագիտական հմտությունների, գիտելիքի և աշխատողների ունակությունների բարելավման միջոց է, որի վերջնական նպատակը նրանց կատարողականի բարելավումն է: Սա նշանակում է, որ անհրաժեշտ կլինի գնահատել, թե արդյոք վերապատրաստումը հասել է իր նպատակներին: Խորհրդատուներն առաջարկում են ներդնել գնահատման ստանդարտ համակարգ, որը

հետևում է սույն զեկույցի 3.2.8 կետում նկարագրվածին նման մոտեցման, սակայն այն կիրառել ավելի փոքր մասշտաբով:<sup>40</sup>

Համապատասխանաբար, խորհրդատուներն առաջարկում են սահմանել վերապատրաստման բոլոր միջոցառումները գնահատելու պահանջ՝ կիրառելով ստորև բերված մոտեցումներից առնվազն մեկը.

- Վերապատրաստվողներից հետադարձ կապը (արձագանքը) վերապատրաստման անցկացման որակի վերաբերյալ, ինչպես նաև դրա բովանդակության տեղի ունեցողության (կիրառելիության) հարցը միջտպեքեզնահատվի հետադարձ կապի հատուկ հարցաշարի կիրառմամբ: **ՏԿԶՆ-ն անհրաժեշտ է,** որդի տարկի հետադարձ կապի հարցաթերթի ստանդարտ ձևաչափի մշակումը նպահանջի գնահատման արդյունքների ամփոփումը ներկայացնել **ՏԿԶՆ-**ին՝ կենտրոնացված վերապատրաստման համայնքներին՝ ապակենտրոնացված վերապատրաստման դեպքում: **ՏԿԶՆ-**նկարող է նաև դիտարկել հետադարձ կապի էլեկտրոնային հարթակի ստեղծումը նաև հատման մասին տեղեկությունները տրամադրել ինչպես վերապատրաստումի բականացնող կազմակերպություններին, այնպես էլ համայնքներին:
- **ՏԿԶՆ-ն** պետք է պահանջի ուսուցման գնահատման ներդրում վերապատրաստման ավելի երկար միջոցառումների դեպքում (4-5 օրն ավելի տևողությամբ վերապատրաստումների համար պարտադիր): Այս դեպքում վերապատրաստողները պետք է սուղեն, թե արդյոք վերապատրաստվողները ստացել են գիտելիքն ու հմտությունները, որոնք ենթադրվում էր, որ պետք է ստանային վերապատրաստման ընթացքում: Այս դեպքում, պետք է անցկացվեն ուսուցման բովանդակության հետևյալ ավազակապակցի ստեղծումը հատուկ թեստեր՝ նախքան դասընթացը նորանից հետո: Թեստերը պետք է մշակվեն վերապատրաստման անցկացնող կազմակերպությունների/վերապատրաստողների կողմից հաստատվեն (կամ համաձայնեցվեն) **ՏԿԶՆ-ի** հետ: Թեստի արդյունքները պետք է տրամադրվեն համապատասխան շահագրգիռ կողմերին (թեստի մասնակիցներին, համայնքներին **ՏԿԶՆ-ին**):
- Առաջնահերթ ռազմավարական ոլորտներում վերապատրաստումների դեպքում կարևոր կլինի նաև գնահատելը, թե արդյոք վերապատրաստվողները կիրառել են իրենց սովորածը և ավելի լավ կամ այլ ձևով են աշխատում, ինչին էլ վերապատրաստմամբ նպատակ էր դրվել հասնել: Խորհրդատուներն առաջարկում են այս գնահատումը ներդնել որպես աշխատանքի գնահատման գործընթացի պարտադիր բաղադրիչ:<sup>41</sup> Ավելին, **ՏԿԶՆ-ն** կարող է դիտարկել գնահատման հետահայաց հատուկ հարցումների անցկացումը համայնքային ղեկավարների շրջանում՝ նրանց խնդրելով վերհիշել վերապատրաստվողի վարքագիծը նախքան վերապատրաստմանը մասնակցելը և դրանից հետո, համեմատելով, թե արդյոք նրանց կատարողականը փոխվել է: Քանի որ կատարողականի փոփոխության համար ժամանակ է պահանջվում, այս տեսակի հարցումները պետք է անցկացվեն վերապատրաստումից հետո մի քանի ամսից մինչև կես տարվա ընթացքում: Անհրաժեշտ է դիտարկել նաև նմանատիպ հարցումների պարբերական իրականացումը (տարեկան մեկ անգամ կամ մի քանի տարին մեկ)՝ գնահատելու, թե արդյոք

<sup>40</sup> Ավելի փոքր մասշտաբը խորհուրդ է տրվում՝ պայմանավորված այն հանգամանքով, որ գնահատման լիարժեք մոդելը, ինչպես նկարագրված է Գիրկպատրիկի մոդելում, պահանջում է զգալի ժամանակ և ֆինանսական ռեսուրսներ: Ավելին, գնահատման համակարգի ներդրման սկզբում անհրաժեշտ է փորձարկել ավելի «թեթև» մոտեցում:

<sup>41</sup> Աշխատանքի գնահատման համակարգի վերանայման հետ համատեղ:

վերապատրաստման գործընթացը հանգեցրել է համայնքի կազմակերպական կատարողականի և ընդհանուր հանրային ծառայության բարելավման: Նմանատիպ գնահատումը պետք է առաջնորդի ՏԿԶՆ-ը:

**5.7. Վերապատրաստումների ֆինանսավորումը**

Համայնքային վերապատրաստման համակարգը կարող է արդյունավետ լինել միայն այն դեպքում,

երբ ստեղծվի վերապատրաստման նմանազիտական զարգացման միջոցառումների ֆինանսավորման հստակ կայուն մեխանիզմ: Խորհրդատուները հասկանում են, որ ֆինանսավորման համար ժեք մեխանիզմի (նբյուջեի) ստեղծումը թվարինխնդիր է, սակայն կարևոր կլինի առնվազն տալ համապատասխան ֆինանսավորման համակարգի էվոլյուցիոն գործընթացի մեկնարկը: Քանի որ Հայաստանում դեռևս զգալի չափով առկա է նվիրատուների աջակցությունը, բյուջետային հատկացումների աճը վերապատրաստման և զարգացման համար կարելի է քայլ-առ-քայլ իրականացնել:

Ավելի վաղ ներկայացված կետերում խորհրդատուներն առաջարկել են վերապատրաստման կենտրոնացված և ապակենտրոնացված բաղադրիչների համակցում՝ ապակենտրոնացված մոտեցման աստիճանական ավելացումով: Խորհրդատուներն առաջարկում են նաև նմանատիպ մոտեցում կիրառել վերապատրաստման ֆինանսավորման ուղղությամբ: Այս առումով կառավարության բյուջեում անհրաժեշտ է շարունակել միջոցներին ախտեսումը վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչի համար: Միաժամանակ ՏԿԶՆ-ն, ֆինանսների նախարարության հետ խորհրդակցելով, կարող է դիտարկել համայնքներին վերապատրաստման բյուջեների ստեղծումը խրախուսելու տարբերակներ (որպես իրենց բյուջեներում բյուջեի հատուկ տողեր): Օրինակ՝ խորհուրդ է տրվում ենթաօրենսդրական ակտով սահմանել, որ յուրաքանչյուր համայնքապետարան պետք է նախատեսի իր աշխատակազմի աշխատավարձերի գծով ծախսերի որոշակի տոկոսին համարժեք վերապատրաստման բյուջե:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման ժամանակ որոշ համայնքների ղեկավարներ նշեցին, որ իրենք պատրաստակամ են համայնքային բյուջեից ֆինանսավորել վերապատրաստման որոշ միջոցառումներ: Սակայն նրանք այդ կանեն, եթե առաջարկվող վերապատրաստումն անդրադառնա իրենց առաջնահերթ կարիքներին (որպես օրինակ՝ նշվեց նախագիծ գրելը)

Երկրորդ ծավալում անադդեցություն ունենալ աշխատակիցների կատարողականի վրա: Ավելին, ներկայացուցիչները նշեցին, որ որոշ դեպքերում նրանք արդեն իսկ իրենց բյուջեների հաշվին հոգում էին վերապատրաստմանն առնչվող ծախսերը:

Օրինակ՝ համայնքները երբեմն հոգում են վերապատրաստվողների տրանսպորտային և օպահիկի ծախսերը:

Ավելին, կարելի է դիտարկել համաֆինանսավորման ֆոնդերի տարբերակը (օրինակ՝ ավելի աղքատ համայնքներին աջակցելու համակարգը՝ նրանց վերապատրաստման նմանազիտական զարգացման համար լրացուցիչ միջոցներ տրամադրելով)՝ ավելի աղքատ համայնքներին իրենց աշխատակազմի կարողությունները կատարելագործելու համար և ավորությամբ ապահովելու համար:

Համայնքային վերապատրաստման բյուջեն պետք է օգտագործվի վերապատրաստման կամ միմտությունների զարգացման այլ նարավորությունների ձեռքբերման համար՝ ըստ համայնքի վերապատրաստման պլանի:

Վերապատրաստման բյուջեից համայնքները կարող են ֆինանսավորել իրենց կողմից կամ այլ համայնքների հետ համագործակցությամբ կազմակերպված վերապատրաստումները,

կատարել վերապատրաստման շուկայում վերապատրաստումների հիմնարկներին և ցածր մակարդակի վերապատրաստումների հիմնարկներին (օրինակ՝ ՀՀՄ-ին):

Միաժամանակ, կարևոր կլինի ՏԿԶ-ի համար վերապատրաստման գործընթացի մոնիթորինգը (և վերապատրաստման բյուջեների իրավիճակի մոնիթորինգը)՝ ապահովելու, որ համայնքային բոլոր շխատակիցներին հասանելի լինի վերապատրաստման կամ գարգացման որևէ տեսակի հնարավորություն՝ որոշակի ժամանակահատվածի ընթացքում (օրինակ՝ երկուսից-երեք տարի) առնվազն մեկ անգամ:

ՏԿԶ կարող է դիտարկել համայնքների համար ուղեցույցերի սահմանում վերապատրաստմանն ուղղված ներդրումների չափանիշներ սահմանելու համար: Այն կարող է ուղղություն ցույց տալ գումարի չափի վերաբերյալ, որը պետք է ներդրվի վերապատրաստմանն զարգացման ուղղությամբ, այն մասին, թե ինչպես պետք է բյուջեից հատկացումներ կատարվեն առաջնահերթ հմտությունների, աշխատակազմի առաջնահերթ նութագրերի առումով և թե համայնքներն ինչպես պետք է առարմոտեցում ցուցաբերեն իրենց աշխատակազմի նկատմամբ՝ կապված վերապատրաստման ուղղությամբ ներդրումների հետ:

**Արևմտյան Բալկանյան երկրների օրինակը**

1990-ականների ընթացքում Արևմտյան Բալկանյան երկրներում (օրինակ՝ Ալբանիա, Բոսնիան և Հերցեգովինա, Մակեդոնիայի և ՀՀ, Սերբիան և Կոսովո) համայնքային վերապատրաստման ծրագրերի զբեղանակ շիջումը ֆինանսավորում (և կազմակերպում) էր տարբերվում արտոնների և արտաքին օգնության ծրագրերի աջակցությամբ: Նոր հագարայն կումայսմոտեցումը փոփոխվել է վերապատրաստման ֆինանսավորումն աստիճանաբար նկատվում էր պետական բյուջեի պատասխանատվությունը (այդ ժամանակ համայնքային բյուջեների): Արևմտյան Բալկանյան բոլոր երկրներում կառավարման կենտրոնական մարմին կա, որը համակարգում է վերապատրաստման աշխատանքները կառավարության ընդհանուր դներտալիս հանրային ծառայության վերապատրաստումների առնչվող հարցերի վերաբերյալ <sup>42</sup>:

Արևմտյան Բալկանյան երկրներում մեծ մասում ընդհանուր օրինաչափություն է կենտրոնական հանրային ծառայության գործակալությունը կամ ՄՌԿ մարմինը, որը պատասխանատու է հանրային ծառայության վերապատրաստման ծրագրերի նվազեցումն առումների ընդհանուր համակարգման և կառավարման համար: Սա վերաբերում է ԲՀ-ին, Խորվաթիային, Մակեդոնիայի և ՀՀ, Մոնտենեգրոյին և Սերբիային: Վերապատրաստումը նշված հաստատությունների կազմում մասնագիտացված ստորաբաժանումների պատասխանատվությունն է: <sup>43</sup> Այս հաստատությունները սովորաբար սերտորեն կապված են պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների համար պատասխանատու հիմնական մարմինների հետ, ըստ այդ լավ տեղեկացված, որպեսզի կապ ստեղծեն վերապատրաստման բարեփոխումների կարիքների միջև: Կոսովոյում հանրային ծառայության բարեփոխումների և վերապատրաստման համար

<sup>42</sup> Արևմտյան Բալկանյան երկրների մեծ մասի դեպքում քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը տարածվում է համայնքային ծառայողների վրա կամ վերապատրաստման և զարգացման համակարգը և՛ քաղաքացիական և՛ համայնքային ծառայության համար կազմակերպված է նման սկզբունքների համաձայն:

<sup>43</sup> Բացառությամբ Ալբանիայի Պետական կառավարման վերապատրաստման ինստիտուտի, որը Պետական կառավարման վարչության ներքո գործող ինքնուրույն մարմին է, որին հատուկ պատվիրված է համակարգել և կառավարել հանրային ծառայության վերապատրաստումը:

պատասխանատու կենտրոնական մարմինը Կոսովոյի պետական կառավարման ինստիտուտն է: Ալբանիայի պետական կառավարման դպրոցը կենտրոնացված կարգով կազմակերպված վերապատրաստում է ապահովում Ալբանիայի թե՛ կենտրոնական, թե՛ տեղական ինքնակառավարման աշխատակազմի համար: Քանի որ վերապատրաստումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարևոր բաղադրիչ է դարձել, ֆինանսավորման աղբյուրների աստիճանական փոփոխություն է եղել, ընդ որում՝ միտումն այն է, որ ֆինանսավորումն ավելի և ավելի է ուղղվում կենտրոնական մարմինների բյուջեների միջոցով: Ընդհանուր միասնական մոտեցումը տարածաշրջանում հանրային ծառայողների՝ աշխատավարձի հատկացումների որոշակի տոկոսի նպատակային նախատեսումն է (օրինակ՝ 2 կամ 3 տոկոսը) վերապատրաստման ֆինանսավորման համար: Բոլոր երկրները կենտրոնացված բյուջեներ են հատկացրել կենտրոնացված վերապատրաստումների ֆինանսավորման համար՝ կամ հանրային ծառայության կենտրոնական մարմնի, կամ վերապատրաստման հատուկ հաստատության միջոցով:

Սակայն երկրների մեծ մասում գերիշխող միտումն այն է, որ կիրառվում են ֆինանսավորման ինչպես կենտրոնացված, այնպես էլ ապակենտրոնացված աղբյուրները: <sup>44</sup> Ալբանիայում և Կոսովոյում ծառայության ընթացքում վերապատրաստման հատուկ հաստատությունները բյուջետային միջոցներ են ստանում և դրանք օգտագործում են կենտրոնացված վերապատրաստումների զարգացման և իրականացման համար: Համապատասխանաբար, մասնակցող հանրային ծառայողներից պահանջվում է հոգալ մասնակցության ծախսերը: Սակայն մի քանի այլ վերապատրաստման հաստատություններ վերապատրաստման վճարովի դասընթացներ են առաջարկում, իսկ համայնքներն իրենց սեփական բյուջեներում հատկացնում են ֆինանսներ:

Մոնտենեգրոյում ստեղծվել է ավելի ապակենտրոնացված համակարգ, որտեղ միջոցները հատկացվում են առանձին պետական մարմիններին (այդ թվում՝ համայնքներին), որոնք իրենց աշխատակիցներին ուղարկում են վերապատրաստումների մասնակցելու և հոգում են համապատասխան ծախսերը: Սակայն, մարդկային ռեսուրսների կառավարման մարմնի կողմից ևս առաջարկվում և ֆինանսավորվում են գերակա ոլորտներում կենտրոնացված վերապատրաստման ծրագրեր:

Մակեդոնիայում համայնքային ծառայողների և ընտրված ներկայացուցիչների վերապատրաստումը ֆինանսավորվում է կենտրոնական Կառավարության բյուջեի, համայնքային բյուջեի և նվիրատուների միջոցների համակցությամբ:

Ավելին, Արևմտյան Բալկանյան երկրների մեծ մասում համայնքների միությունները համայնքային վերապատրաստման համակարգերում դերակատարում ունեն: Քանի որ նրանց եկամուտները որպես կանոն կազմված են անդամավճարներից, նրանց ֆինանսական հնարավորությունները սահմանափակ են՝ կենտրոնական մարմինների համեմատ: Սակայն երկրների մեծ մասում նրանք նաև որոշ վերապատրաստումներ են կազմակերպում՝ օգտագործելով ինչպես սեփական միջոցները, այնպես էլ նվիրատուների ֆինանսական աջակցությունը: Թեև արտաքին աջակցության ռեսուրսները մինչև վերջերս օգտագործվել են վերապատրաստման միջոցառումների համաֆինանսավորման համար, վերջին միտումն այն է, որ նվիրատուների աջակցությունն ավելի հաճախ օգտագործվում է վերապատրաստողների վերապատրաստման ծրագրերի միջոցով վերապատրաստողների խմբերի (pools) ստեղծումը ֆինանսավորելու համար:

<sup>44</sup> 2008 թ. տվյալներ և տեղեկություններ

### ԲՀ –ի համաֆինանսավորման մոդելը<sup>45</sup>

ԲՀ-ի քաղաքացիական ծառայության գործակալությունների (ՔՕԳ-ներ) երկու սուբյեկտները<sup>46</sup> պատասխանատու են մարմինների մակարդակով քաղաքացիական ծառայության օրենսդրության կիրարկումը վերահսկելու համար: Քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը Բոսնիա և Հերցեգովինայի Դաշնությունում (ԲՀԴ) ընդգրկում է քաղաքացիական ծառայության իրավունքներն ու պարտականությունները և ներառում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերապատրաստման իրավունքը: Ուստի, ՔՕԳ-ն ԲՀԴ-ում կազմակերպում է քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումը, այդ թվում՝ համայնքներում աշխատող: Սերբական Հանրապետությունում (ՍՀ) համայնքային մակարդակով աշխատող քաղաքացիական ծառայողներ չկան: Թեև ՍՀ-ում ՔՕԳ-ն կազմակերպում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցների աշխատանքի ընդունման քննությունները, տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցների վերապատրաստման պատասխանատվությունը դրված է Կառավարման և տեղական ինքնակառավարման նախարարության վրա, որի աշխատակազմի մի քանի անդամներ առանձնացվել էին վերապատրաստումը համակարգելու և կազմակերպելու համար: Համայնքներում վերապատրաստման համակարգի ստեղծման ուղղությամբ առաջին քայլերը կապված էին երկու սուբյեկտներում համայնքային ծառայության համար պատասխանատու հաստատություններում վերապատրաստման ստորաբաժանումների ստեղծման, ինչպես նաև երկու սուբյեկտների համայնքների և քաղաքների միություններում վերապատրաստումների համակարգողի պաշտոնների ստեղծման հետ: Բացի այդ, երկու սուբյեկտներում ստեղծվեցին վերապատրաստումը համակարգող մարմիններ, որոնց կազմում էին հիմնական դերակատարների (ԲՀԴ-ում՝ Քաղաքացիական ծառայության գործակալությունը, Արդարադատության դաշնային նախարարությունը, Համայնքների և քաղաքների միությունը, Սերբական Հանրապետությունում՝ Կառավարման և տեղական ինքնակառավարման նախարարությունը և Համայնքների ու քաղաքների միությունը) և համայնքների ներկայացուցիչները:

Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համակարգված ծրագրերի մեծ մասը կազմակերպվում է չորս կազմակերպության կողմից՝ ԲՀԴ Քաղաքացիական ծառայության գործակալության, ՍՀ Կառավարման և տեղական ինքնակառավարման նախարարության և երկու սուբյեկտների Համայնքների և քաղաքների միությունների կողմից:

Համայնքային աշխատակիցների և ընտրված պաշտոնյաների վերապատրաստման համար օգտագործվող ֆինանսական ռեսուրսները ներառում են.

- Տեղական աղբյուրները (համայնքային բյուջեներ).
- ԲՀ մակարդակով նախարարությունների կամ երկու սուբյեկտների նախարարությունների կողմից կազմակերպված վերապատրաստումը ֆինանսավորվում է համապատասխան նախարարությունների բյուջեներից.

<sup>45</sup> Համայնքային վերապատրաստման համակարգի ծրագիր, ՄԱԶՄ և Շվեդական միջազգային զարգացման և համագործակցության գործակալություն(SIDA), ծրագրի գնահատման վերջնական հաշվետվություն, 2015 թ. (Municipal Training System Project, UNDP and SIDA, Final Project Evaluation Report, 2015)

<sup>46</sup> ԲՀ կազմված է երկու սուբյեկտից՝ Բոսնիա և Հերցեգովինայի Դաշնությունից (ԲՀԴ) և Սերբական Հանրապետությունից (ՍՀ), իսկ Բրցսկոյի շրջանը (ԲՇ) տեղական ինքնակառավարման առանձին վարչական միավոր է:

- ԲՀԴ Քաղաքացիական ծառայության գործակալության կողմից կազմակերպված վերապատրաստումը ֆինանսավորվում է կենտրոնից՝ Գործակալության կողմից:

- Համայնքների և քաղաքների միությունները, որոնք հիմնականում ֆինանսավորվում են անդամավճարների միջոցով և ունեն խիստ սահմանափակ ֆինանսական կարողություններ:

- Միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսավորմամբ ապահովվող վերապատրաստումը:

Մերբական Հանրապետությունում, համայնքային ծառայության վերապատրաստման համար ֆինանսական միջոցների ապահովման առումով «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքը (2013 թ. փոփոխություններով) սահմանում է, որ.

- Տեղական ինքնակառավարման մարմինների բոլոր աշխատողներն ունեն վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումներին մասնակցելու և՛ իրավունք, և՛ պարտականություն.

- Վերապատրաստումը տեղի կունենա Կառավարության կողմից ստեղծված Վերապատրաստման հանձնաժողովի հովանու ներքո և վերապատրաստման ռազմավարությանը համահունչ:

- Կառավարման և տեղական ինքնակառավարման նախարարությունն ընդունում և հրապարակում է վերապատրաստման տարեկան պլանը.

- Բոլոր համայնքապետերը պարտավոր են իրենց համայնքների համար մշակել և ընդունել վերապատրաստման պլաններ.

- Տեղական ինքնակառավարման բոլոր մարմինները պարտավոր են վերապատրաստման համար գումարներ առանձնացնել:

ԲՀԴ կառավարությունն ընդունել է Տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցների և ընտրված պաշտոնյաների վերապատրաստումների ֆինանսական կայունության մասին որոշում (2014 թ.), որը սահմանում է ֆինանսական կայունության մոդելն, ըստ որի համայնքները համաֆինանսավորում են համայնքային աշխատողների վերապատրաստման միջոցառումները (յուրաքանչյուր վերապատրաստվողի հաշվով որոշակի գումար և միանվագ մուծում յուրաքանչյուր համայնքի կողմից՝ ողջ տարվա համար: Բացի այդ, կիրառվում են տնտեսական վերաբաշխման սկզբունքները, ըստ այդմ՝ ավելի աղքատ տեղական ինքնակառավարման մարմինները համամասնորեն ավելի քիչ գումար են մուծում մեկ վերապատրաստվողի հաշվով, քան ավելի հարուստները:

Ուստի, ԲՀ երկու սուբյեկտներում կառավարման մարմինները վերապատրաստման ծախսերը հոգում են իրենց հիմնական բյուջեների միջոցով՝ դրանք համակցելով համայնքների ֆինանսական մասնակցությանը: Նույն սկզբունքը կիրառվում է միությունների կողմից կազմակերպված վերապատրաստումների դեպքում, թեև այն ավելի դժվար է պայմանավորված նրանց սահմանափակ ֆինանսական միջոցներով:

**5.8. Վերապատրաստում իրականացնողների և վերապատրաստողների կարողությունների բարելավումը**

Տեղական ինքնակառավարմանն առնչվող առարկաների ուղղությամբ մասնագիտացող վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների պակասը հաղթահարելու համար խորհրդատուներն ՏԿԶՆ-ին առաջարկում են կազմակերպել Վերապատրաստողների (դասընթացավարների) վերապատրաստման ծրագրեր՝ ուղղված վերապատրաստման ռազմավարական ոլորտներին: Մասնավորապես կարևոր կլինի տարածքներից հնարավոր դասընթացավարների կարողությունների

կատարելագործումը և վերապատրաստման առաջնահերթ ոլորտներում դասընթացավարների խմբի ստեղծումը: Ավելին, անհրաժեշտ է, որ դասընթացավարները լրացուցիչ քուոչինգ և օժանդակություն ստանան դասընթացավարների վերապատրաստումից հետո. նրանց հմտությունները և գիտելիքներն անհրաժեշտ է կանոնավոր կերպով թարմացնել: Ուստի, ՏԿԶՆ-ն պետք է դասընթացավարների համար շարունակական հիմունքով կազմակերպի կարողությունների զարգացման միջոցառումներ:

Վերապատրաստողների որակի ապահովումը դժվարին խնդիր է: Համայնքների ներկայացուցիչները հարցազրույցների ժամանակ նշել են, որ արդյունավետ վերապատրաստումների առանցքային նախապայմանն այն է, որ դասընթացավարներն իրենց դասավանդած առարկայի ուղղությամբ պարտադիր լինեն փորձառու և գիտակ և կարողանան գործնական խորհուրդներ և լուծումներ ներկայացնել վերապատրաստվողների հարցերին: Ուստի, առավել գիտակ վերապատրաստողները կլինեն համապատասխան ոլորտում գործնական աշխատանքով զբաղվող մասնագետները, սակայն նրանք պարտադիր չէ, որ հմուտ դասընթացավար լինեն: Նշված խնդրի հաղթահարման համար կարելի է ուսումնասիրել այն տարբերակը, որ վերապատրաստումն անցկացվի մեկ փորձառու դասընթացավարից և նմանատիպ միջավայրում կամ համապատասխան ոլորտում աշխատող մեկ (ավագ) փորձառու մասնագետից, ով կարող է անդրադառնալ գործնական հարցերին և երկրնորանքներին: Այս նպատակով ՏԿԶՆ-ը կարող է դիտարկել պարտավորության սահմանումը, որ նախարարությունները և կառավարման այլ մարմինները, որոնք սահմանում են համայնքների գործառնություն կամ իրավասությունների վրա ազդեցություն ունեցողն օրենքներ, պետք է իրենց մասնագետներին գործուղեն համայնքային վերապատրաստումների աշխատանքների ժամանակ որպես դասընթացավար հանդես գալու:

Շատ կարևոր է նաև մասնավոր վերապատրաստող ընկերությունների ներգրավումը, քանի որ առկա է լավ ներուժ, իսկ վերապատրաստող ընկերությունները լավ որակի վերապատրաստումներ են անցկացնում: Վերապատրաստող ընկերությունների համար հիմնական խթաններից մեկը ֆինանսական ներդրումն է: Անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների հատկացումը վերապատրաստումների համար, վերապատրաստումների մրցակցային գնումները, որակի չափանիշների սահմանումը կնպաստեն վերապատրաստում իրականացնող մասնավոր ընկերությունների ներգրավմանը:

### 5.9. Եզրափակիչ դիտարկումներ

Խորհրդատուների կողմից նախորդ կետերում ներկայացված առաջարկությունները կենտրոնանում են վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի ստեղծման վրա, որտեղ.

- Շահագրգիռ կողմերի դերերը հստակ սահմանված են և ստեղծված է ֆորմալ համակարգման մեխանիզմ.
- Վերապատրաստման կարիքների տարեկան գնահատումն անցկացվում է, վերապատրաստման տարեկան առաջնահերթությունները սահմանվում են և վերապատրաստման պլանները մշակվում և իրականացվում են համայնքային ծառայությունում, ինչպես նաև համայնքի մակարդակով:
- Կանոնավոր կերպով իրականացվում է վերապատրաստման արդյունքների մոնիթորինգ և գնահատում.
- Որակի ապահովման մեխանիզմները (ուսումնական պլանների մշակումը, վերապատրաստողների հավաստագրումը և այլն ստեղծված են.



- Օժանդակող մեխանիզմները, օրինակ՝ ունակությունների շրջանակն ու պաշտոնների անձնագրերը գործուն են.
- Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքն ու ֆինանսավորման մեխանիզմն ապահովում են վերապատրաստման գործընթացի արդյունավետությունը.
- Համայնքային վերապատրաստման համակարգն ինստիտուցիոնալ և իրավական առումով լավ խարսխված է ընդհանուր կառավարման համակարգի վրա և ուստի սկզբունքորեն կայուն է:

Համապատասխանաբար, առաջարկություններն ապահովում են հետևյալ սկզբունքների կիրառությունը.

- Վերապատրաստման միջոցառումների համապատասխանությունը համայնքների կարիքներին.
- Վերապատրաստման միջոցառումների հետևողականությունը՝ երկրի և համայնքային ծառայության զարգացման առաջնահերթ կարիքներին անդրադառնալու հարցում.
- Վերապատրաստման միջոցառումների համակարգումը կառավարման տարբեր օղակներում.
- Բոլոր համայնքների և վերապատրաստման հատուկ կարիքներ ունեցող համայնքների համար վերապատրաստմանը և մասնագիտական զարգացմանը մասնակցության հավասար հասանելիությունը.
- Վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների և վերապատրաստման ձևաչափերի բազմազանությունը.
- Արդյունքների համար հաշվետվողականությունը.
- Համայնքների հավասարակշռված իրավունքները և պարտավորությունները՝ կապված իրենց աշխատակազմի աշխատանքային ունակությունների զարգացման հետ:

## Հավելված 1. Օգտագործված փաստաթղթերի ցուցակը

### Ազգային ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթեր

- Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025 թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը
- ՀՀ 2016-2025 թթ. տարածքային զարգացման ռազմավարությունը
- 2016 թ. հոկտեմբերին ընդունված կառավարության ծրագիրը
- Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգը

### Ազգային իրավական ակտեր

- Տեղական ինքնակառավարման մասին օրենք
- Համայնքային ծառայության մասին օրենք
- Պետական գնումների մասին օրենք
- Տարածքային կառավարման նախարարի թիվ 25 որոշում

### Այլ փաստաթղթեր և գրականություն

- Demmke, Christoph, Gerhard Hammerschmid, Renate E. Meyer. 2006. Decentralisation and Accountability as a Focus of Public Administration Modernisation: Challenges and Consequences for Human Resource Management. Maastricht/Brussels: EIPA
- Municipal Training System Project, UNDP and SIDA, Final Project Evaluation Report, 2015
- Pearson, Brenda Lee. An External Review of Trainings Delivered to Local Government Staff 2004-2007, OSCE, 2008
- SIGMA paper No 5, Civil Service Legislation Contents Checklist, OECD Publishing
- SIGMA Papers No 12, Country Profiles of Civil Service Training Systems, OECD Publishing
- SIGMA papers No 16, Public Service Training in OECD Countries, OECD Publishing

## Հավելված 2. Խորհրդակցության մասնակցած անձանց ցուցակը

Պրն. Վաչե Տերտերյան՝ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն, նախարարի առաջին տեղակալ

Պրն. Արա Ռոստոմյան՝ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն, ՄՌ վարչության պետ

Պրն. Լուկաս Լաշեր՝ Չարգացման և համագործակցության շվեյցարական գործակալության (SDC) համատնօրեն

Պրն. Սերգեյ Հովհաննիսյան՝ Չարգացման և համագործակցության շվեյցարական գործակալության (SDC) ազգային ծրագրերի պատասխանատու

Տկն. Տաթևիկ Դավթյան՝ Եվրոպայի խորհուրդ, ծրագրի պատասխանատու, «Ինստիտուցիոնալ աջակցություն Հայաստանի համայնքների միությանը»

Պրն. Վարդան Մուրադխանյան՝ Եղվարդի քաղաքապետարան, աշխատակազմի քարտուղար

Պրն. Արա Մարտիրոսյան՝ Դիլիջանի քաղաքապետարան, աշխատակազմի քարտուղար

Կողբ համայնքի աշխատակազմի ղեկավար

Տկն. Կատրին Շաֆեր՝ Հարավային Կովկասում տեղական ինքնակառավարման ծրագիր, Հայաստանի ծրագրի ղեկավար

Պրն. Բոնիֆասի՝ Հարավային Կովկասում տեղական ինքնակառավարման ծրագիր, խորհրդական

Պրն. Արմեն Քեշիշյան՝ Հարավային Կովկասում տեղական ինքնակառավարման ծրագիր, խորհրդական

Պրն. Գարիկ Խաչիկյան՝ Հարավային Կովկասում տեղական ինքնակառավարման ծրագիր, խորհրդական

Տկն. Նատալյա Լափաուրի՝ ՀՀՄ գործադիր տնօրեն

### Հավելված 3. Հայաստանի քաղաքացիական ծառայության վերապատրաստման թեմաների ցուցակը

1. Մարդու իրավունքներ
2. Գենդերային հարցեր
3. Հասարակայնության հետ կապերը հանրային կառավարման համակարգում
4. Արդյունավետ կառավարման տեխնոլոգիաներ
5. Իրավաբանական գործառնություններ իրականացնող քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումը իրավաբանական հարցերի շուրջ
6. Ընդհանուր վարչական գործառնություններ իրականացնող քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստում
7. Կառավարման հոգեբանություն
8. Կարգավորման ազդեցության գնահատում
9. Էթիկա
10. Տեղեկատվական և հաղորդակցության տեխնոլոգիաներ
11. Հայաստանի միջազգային ինտեգրումը. Հեռանկարներ ու մարտահրավերներ
12. Արդիքադաքացիական գործընթացների շրջանակում հաղորդակցություն
13. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բարելավում
14. Վիճակագրական վերլուծության մեթոդները
15. Հայաստանի և Եվրասիական Միության արտաքին տնտեսական հարաբերությունները
16. Շրջակա միջավայրի և բնական պաշարների ռացիոնալ օգտագործումն ու կառավարումը
17. Մոցիալական հատված
18. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները պետական կառավարման համակարգում
19. Աշխատանքի կազմակերպման և կառավարչական հմտություններ
20. Կոռուպցիայի դեմ պայքար
21. Ֆինանսական կառավարում
22. Կազմակերպչական հոգեբանություն
23. Անձնական և կառավարչական հմտությունների զարգացում

## Հավելված 4. Պաշտոնի անձնագրի օրինակ

Հաստատված է

Քաղաքաշինության վարչության պետ

Ամսաթիվ

### Պաշտոնի անձնագիր

Հանրային ծառայողի անունը .....

#### 1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ

|   |   |
|---|---|
| <b>1.1 Պաշտոն</b>   | <b>1.2 Կառուցվածքային ստորաբաժանում</b>   |
| Իրավաբան  | Քաղաքաշինության վարչություն   |
| <b>3.1 Աշխատանքները, որոնք պետք է իրականացվեն</b>   | <b>1.4 Որակավորման պահանջներ</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Քաղաքաշինության /տարածքային զարգացման պլանավորման իրավական գործընթացի կազմակերպում</li> <li>Վարչության աշխատակիցներին իրավաբանական խորհրդատվության տրամադրում քաղաքաշինության/ տարածքային զարգացմանն առնչվող հարցերի վերաբերյալ</li> <li>Պետական գնումների իրականացման համար փաստաթղթերի կազմում</li> <li>Պետական գնումների արդյունքում կազմված պայմանագրերի վերահսկում</li> </ul> | <p>1.4.1 Բարձրագույն իրավաբանական կրթություն</p> <p>1.4.2 Պաշտոնի մասնագիտական աշխատանքներին առնչվող՝ Եվրամիության իրավական ակտերի կիրառման գիտելիքներ և հմտություններ</p> <p>1.4.3 Տեղական ինքնակառավարման աշխատանքին առնչվող իրավական ակտերի կիրառման գիտելիքներ ու հմտություններ</p> <p>1.4.4 Պաշտոնի պարտականություններին առնչվող իրավական ակտերի կիրառման գիտելիքներ և հմտություններ</p> <p>1.4.5 Քաղաքի կառավարման համակարգի և դրա աշխատանքի կազմակերպման իմացություն</p> <p>1.4.6 Քաղաքի կառավարման մարմնի փաստաթղթերի կառավարման համակարգի կիրառման գիտելիքներ և հմտություններ</p> <p>1.4.7 Միջանձնային և հաղորդակցության լավ հմտություններ</p> <p>1.4.8 Ունակություններ.</p> <p>Որոշումների կայացում, հաշվետվողականություն (այդ թվում՝ պարտականությունների ճշգրիտ և սահմանված ժամկետում կատարում), թիմային աշխատանք, կատարողականի արդյունավետություն (այդ թվում՝ ճնշման տակ և սեղմածակետում արդյունավետ աշխատելու ունակություն)</p> <p>1.4.9 Համակարգչային լավ հմտություններ</p> <p>1.4.10 Համակարգչային ծրագրեր, տվյալների շտեմարաններ և ռեեստրներ օգտագործելու հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են պաշտոնի պարտականությունների կատարման համար</p> <p>1.4.11 Գրասենյակային սարքավորումների ցղոտվելու ունակություն</p> |
|   | <b>1.5. Լեզվական հմտություններ</b>  |
|   | Էստոներեն լեզվի տիրապետում, մեկ օտար լեզվի միջին մակարդակի իմացություն՝ հատուկ մասնագիտական բառապաշարի տիրապետմամբ  |

**2. ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ**

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 2.1 Ենթակա է        | Վարչության պետ      |
| 2.2 Փոխարինում է    | Վարչության իրավաբան |
| 2.3 Ով է փոխարինում | Վարչության իրավաբան |
| 2.4 Ենթականեր       | չկան                |

**3. ԳՈՐԾԱՌՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ**

|  |  |
|--|--|
| 3.1 ՊԱՇՏՈՆԻ ՆՊԱՏԱԿԸ  |  |
| Տարածքային (մանրամասն) պլանավորման իրավական գործընթացի կառավարումը, համապատասխան փաստաթղթերի և պայմանագրերի նախագծերի կազմումը, իրավական հարցերի շուրջ խորհրդատվությունը   |  |
| 3.2 Պարտականություններ   | Արդյունքներ  |
| 3.2.1 Քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների նախաձեռնման (չնախաձեռնման) վերաբարյալ համայնքային ակտերի նախագծի կազմում   | Քաղաքային իշխանության ակտերի նախագծերը իրավաբանորեն իշխանության կանոններին և կարգերին և քաղաքային իշխանության ներկայացվել են հաստատման |
| 3.2.2 Քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանավորման համար դիմողների տեղեկացում պլանավորում չնախաձեռնելու որոշման մասին և պատվիրված փոստով որոշման մասին պաշտոնական տեղեկությունների ուղարկում   | Պաշտոնական գրությունները կազմվում պահանջների համաձայն  |
| 3.2.3 Պամանագրերի նախագծի կազմում քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների պատվիրակման վերաբերյալ, պայմանագրի հաստատման կազմակերպում, ինչպես նաև քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների պատվիրակումը դադարեցնելու վերաբերյալ պայմանագրի նախագծի կազմում և հաստատման կազմակերպում | Իրավաբանորեն և տեխնիկապես ճիշտ կազմված և քաղաքային իշխանության   |
| 3.2.4 Այն անձանց բացահայտում, ում անհրաժեշտ է տեղեկացնել նախաձեռնված քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների և դրանց նախնական առաջարկված լուծումների և գծագրերի վերաբերյալ հանրային քննարկումների մասին  | Պահանջվող անձինք բացահատված և ժամանակին տեղեկացված   |
| 3.2.5 Քաղաքային իշխանության իրավական ակտերի նախագծի կազմում քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների նախաձեռնման (չնախաձեռնման) մասին   | Տալին քաղաքի իշխանության իրավական ակտերի նախագծերն իշխանության փաստաթղթերի կառավարման համակարգի միջոցով                                |
| 3.2.6 Քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանավորում պատվիրած  | Պաշտոնական գրությունները պահանջների համաձայն ձևակերպված  |

|   |  |
|---|--|
| <p>անձանց/հիմնարկների տեղեկացում պլանավորումը չհաստատելու որոշման մասին և պատվիրված փոստով որոշման մասին պաշտոնական տեղեկությունների ուղարկում</p>  |  |
| <p>3.2.7 Այն անձանց բացահայտում, ովքեր պարտավոր են տեղեկացնել հանրությանը քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների հրապարակային ներկայացման մասին</p>  | <p>Պահանջվող անձինք բացահայտված և ժամանակին տեղեկացված</p>   |
| <p>3.2.8 Գրությունների կազմում՝ ի պատասխան քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների հրապարակային ներկայացման ժամանակ ներկայացված առարկությունների և առաջարկությունների</p>   | <p>Պատասխան նամակները ձևակերպված են այնպես, որ հատուկ ուղարկված են ժամանակին</p>   |
| <p>3.2.9 Քաղաքային իշխանության գրությունների նախագծերի կազմում՝ քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանները մարզային իշխանության վերահսկողությանը ներկայացնելու համար</p>   | <p>Գրությունները ժամանակին են կազմվում</p>   |
| <p>3.2.10 Պայմանագրերի նախագծի կազմում՝ ապահովելու, որ հանրային ենթակառուցվածքների կառուցումը (հանրային ճանապարհներ, կանաչապատում, արտաքին լուսավորություն, անձրևաջրերի հեռացման խողովակներ և այլն) համապատասխանի քաղաքային (տարածքային) զարգացման պլաններին և այդ պայմանագրերի կնքման կազմակերպում</p> | <p>Պայմանագրերի նախագիծն իրավաբանորեն և տեխնիկապես ճիշտ է<br/>Պայմանագրերի նախագիծը գրանցված է քաղաքային իշխանության</p> |
| <p>3.2.11 Գրությունների կազմում՝ քաղաքաշինության (տարածքային) զարգացման պլանների համար լրացուցիչ նյութ հավաքելու համար</p>  | <p>Գրությունները ճիշտ են կազմված</p>   |
| <p>3.2.12 Քաղաքային իշխանության և քաղաքի ավագանու իրավական ակտերի նախագծի կազմում քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների նախաձեռնման կամ չնախաձեռնման մասին և դրանց ներկայացում քաղաքի ավագանուն</p>   | <p>Օրենսդրության նախագիծն իրավաբանորեն և տեխնիկապես ճիշտ ավագանու կանոնակարգի համաձայն և քաղաքի իշխանության փ</p>        |
| <p>3.2.13 Քաղաքի ավագանու որոշման նախագծի կազմում քաղաքաշինության (տարածքային) զարգացման պլանների չեղյալ հայտարարման մասին և քաղաքի ավագանուն ներկայացում</p>   | <p>Օրենսդրության նախագիծն իրավաբանորեն և տեխնիկապես ճիշտ հաստատման՝ քաղաքի իշխանության փաստաթղթերի կառավար</p>           |
| <p>3.2.14 Համապատասխան անձանց և</p>   | <p>Գրությունները կազմվել են ճիշտ և ժամանակին ուղարկվել</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>հիմնարկների տեղեկացում քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների չեղյալ հայտարարման մասին և համապատասխան տեղեկությունների ուղարկում՝ պատվիրված նամակով</p>  |  |
| <p>3.2.15 Այն անձանց բացահայտում, ովքեր «Պլանավորման մասին» օրենքի համաձայն և քաղաքի շինարարական կարգի համաձայն պարտադիր պետք է տեղեկացվեն քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանի մասին.</p>   | <p>Անձինք բացահայտվել և ժամանակին տեղեկացվել են</p>  |
| <p>3.2.16 Կարծիքների տրամադրում՝ կապված քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների մշակման հետ</p>  | <p>Առաջարկություններին պատասխանն ուղարկվում է ժամանակին</p>  |
| <p>3.2.17 Քաղաքի ավագանու նիստի համար օրակարգի հարցերի ձևակերպում՝ նախագծային պայմանների (պահանջների) տրամադրման մասին</p>   | <p>Քաղաքային իշխանության նիստի օրակարգի հարցը իրավաբանական կանոնների և կարգերի համաձայն և քաղաքային իշխանության փ</p>  |
| <p>3.2.18 Քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների շուրջ հանրային բանավեճերին և վեճերին մասնակցություն</p>  | <p>Խնդիրները մասնագիտորեն են լուծվում և քաղաքի շահերը հաշվ</p>   |
| <p>3.2.19 Պետական գնումների փաստաթղթերի և պայմանագրերի նախագծի կազմում՝ քաղաքաշինական (տարածքային) զարգացման պլանների պատվիրման համար, համապատասխան փաստաթղթերի արխիվացում, գնումների ռեեստրում տեղեկությունների մուտքագրում, գնումների արդյունքում կնքված պայմանագրերի իրականացման նկատմամբ հսկողություն, անհրաժեշտ լրացուցիչ փաստաթղթերի նախագծի կազմում</p> | <p>Գնումների փաստաթղթերը և պայմանագրերը կազմվել են համապատասխան քաղաքային շահերը. Գնումների ռեեստրը ճիշտ է լրացվել</p> |
| <p>3.2.20 Պլանավորման ռեեստրում տեղեկությունների մուտքագրում</p>   | <p>Պլանավորման ռեեստրում տվյալների ճիշտ են գրանցվել</p>  |
| <p>3/2/21 Պաշտոնի աշխատանքային պարտականություններին առնչվող գրավոր հարցերին և հարցումներին պատասխանի նախագծերի կազմում</p>   | <p>Հարցերը և հարցումները համարժեք և ժամանակին պատասխան</p>   |
| <p>3.2.22 Վարչության աշխատողներին իրավաբանական հարցերին և գրություններին և հարցումներին պատասխանելու վերաբերյալ խորհրդատվություն</p>   | <p>Վարչության աշխատակազմն, ըստ անհրաժեշտության, ստանում</p>  |
| <p>03.02.23 Վարչության ղեկավարությունից ստացված հատուկ հանձնարարությունների կատարում</p>   | <p>Հանձնարարությունները կատարվում են ճիշտ ու ժամանակին</p>   |



### 3.3 Պատասխանատվություն

3.3.1 Պատասխանատու է պաշտոնի խնդիրները ճիշտ, ժամանակին, ջանասիրաբար, նպատակային և անձնուրաց կերպով կատարելու համար՝ ըստ համապատասխան օրենսդրության և քաղաքացիական ծառայության էթիկայի կանոնագրքի:

3.3.2 Պատասխանատու է գաղտնիության պահպանման համար՝ պետական և գործարար գաղտնիքներից, ինչպես նաև անձնական գաղտնի տվյալներից և սահմանափակված այլ տեղեկություններից օգտվելու դեպքում:

3.3.3 Պատասխանատու է ներքին ընթացակարգերի և պահանջների կիրառման համար, որոնք կապված են տվյալ պաշտոնի համար տրամադրված գույքի անվտանգության, ինչպես նաև նպատակային և կայուն օգտագործման հետ:

### 3.4 Դրավունքներ

3.4.1 Կառուցվածքային այլ ստորաբաժանումներից և քաղաքային իշխանություններից ստանալ այս պաշտոնին վերապահված պաշտոնեական պարտականությունների կատարման համար անհրաժեշտ տեղեկություններ

3.4.2 Ստանալ այս պաշտոնին վերապահված պաշտոնեական պարտականությունների կատարման համար անհրաժեշտ վերապատրաստում

3.4.3 Վարչության պետին առաջարկություններ ներկայացնել աշխատանքի կազմակերպումը բարելավելու վերաբերյալ

3.4.4 Ձեր վարչության մասնագիտական տեխնիկական սարքերն օգտագործել, որոնք անհրաժեշտ են այս պաշտոնին վերապահված պաշտոնեական պարտականությունների կատարման համար

Պաշտոնի անձնագրերը կարող են վերանայվել տարեկան երկու անգամ:

### Ստորագրություններ

Անմիջական  
ղեկավար

Համայնքային  
ծառայող

## Հավելված5. Համայնքային վերապատրաստման հիմնադրամների օրինակներ

### ՕԲԻՆԱԿ 1.Նյուֆաունդեյնի և Լաբրադորի համայնքային վերապատրաստման ֆինանսական աջակցության հիմնադրամ<sup>47</sup> (Կանադա)

Համայնքային գործերի վարչությունը (այսուհետ՝ ՀԳ) ֆինանսական ռեսուրսներ է հատկացրել Համայնքային վերապատրաստումների ֆինանսական աջակցության հիմնադրամին (ՀՎՀ), որի նպատակը Վարչության կողմից հովանավորվող կամ արտոնվող վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման հնարավորություններից օգտվելու հնարավորություն ստանալու հարցում համայնքներին ֆինանսապես աջակցելն է, ինչը հակառակ դեպքում ֆինանսական սահմանափակումների պատճառով կարող էր հնարավոր չլինել:

Համապատասխանաբար, ՀՎՀ-ն օժանդակում է ֆինանսական աջակցության երկու առանձին և հստակ ծրագրերի.

1) Վերապատրաստման համապատասխանեցված ֆինանսական աջակցության ծրագիր՝ ծախսերի բաժանման այս ծրագիրը համայնքներին տալիս է վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումներին մասնակցության հետ կապված և ՀԳ կողմից արտոնված ծախսերի փոխհատուցման հնարավորություն.

2) Համայնքային վերապատրաստման գործընկերոջ աջակցման ծրագիր. այս ծրագիրը ծախսերի բաժանման սկզբունքով ֆինանսական աջակցություն է ապահովում գործընկեր կազմակերպությունների համար, որոնք ՀԳ արտոնած վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումներ են անցկացնում ընտրված համայնքային պաշտոնյաների և համայնքային աշխատողների համար:

Վերապատրաստման ֆինանսական աջակցության ծրագրից ֆինանսական աջակցություն ստանալու համար համայնքները ՀԳ-ին սահմանված ձևով դիմում են ներկայացնում: Համայնքի չափից ելնելով՝ վերապատրաստման կամ զարգացման միջոցառումների հետ կապված ծախսերի փոխհատուցումը կարող է կազմել 75 կամ 50 տոկոս: Ընդունելի ծախսերը, որոնք հիմնադրամը հատուցում է, տրանսպորտային, կեցության, սննդի, գրանցման/մասնակցության վճարների և այլ ծախսերն են: Դիմումների ներկայացման և փոխհատուցման ընթացակարգերով սահմանում են ընդունելի ծախսերի փոխհատուցման պահանջները ու սահմանաչափերը:

Համայնքային վերապատրաստման գործընկերոջ աջակցման ծրագիրը ՀԳ –ի գործընկեր կազմակերպություններին աջակցություն է տրամադրում մասնագիտացված կամ պատվիրատուի պահանջներին համապատասխանեցված վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումների համար, որոնք նպատակաուղղված են համայնքային ընտրված պաշտոնյաներին կամ համայնքների աշխատողներին: Դիմելու գործընթացում գործընկեր կազմակերպությունը պետք է ՀԳ-ին ներկայացնեն գրավոր դիմում՝ ուրվագծելով վերապատրաստման կամ զարգացման միջոցառման բնույթը և նպատակը, ընտրված թիրախային խումբը (խմբերը), առաջարկվող վայրը և ամսաթիվը, բյուջեն և մանրամասն տեղեկություններ ծախսերի բաժանման մասին: Ֆինանսավորման գումարը որոշվում է ՀԳ-ի և դիմողի միջև պայմանագրի շուրջ բանակցությունների ընթացքում:

<sup>47</sup> <http://www.mae.gov.nl.ca/training/>

**ՕԲԻՆԱԿ2. Յուկոնի համայնքների միության համայնքային վերապատրաստման հավատարմագրային ընկերություն<sup>48</sup> (Կանադա)**

Համայնքային վերապատրաստման հավատարմագրային ընկերությունը (այսուհետ՝ ՀՎՀԸ) իրավասու է տեղական ինքնակառավարման մարմինների՝ համայնքային աշխատողների, ընտրված պաշտոնյաների և Տեղական խորհրդատվական ավագանու վերապատրաստումը ֆինանսավորելու համար: ՀՎՀԸ-ն ֆինանսավորվում է Յուկոնի կառավարման մարմինների խորացված կրթության վարչության կողմից: Ֆինանսավորման նպատակով դիտարկվելու համար պետք է ցույց տալ, որ վերապատրաստման միջոցով կատարելագործվելու և նորհմտություններ, գիտելիք և ունակություններ են ձևավորվելու՝ կապված նշված կառավարման մարմինների գործունեության, պահպանման և կառավարման հետ: Այն ներառում է, սակայն չի սահմանափակվում հետևյալ ծառայություններով. (i) ջրի կառավարում, (ii) կոյուղաջրերի և կոշտ թափոնների կառավարում, (iii) հանգստի կառույցների պահպանում, (iv) ճանապարհներ, (v) ենթակառուցվածքներ, (vi) կառավարում և ղեկավարում:

Իրավունակ դիմողներն այն համայնքային աշխատողները, ընտրված պաշտոնյաները և տեղական խորհրդատվական ավագանիներն են, որոնց գլխամասային գրասենյակը կամ նստավայրը Յուկոնում է: Ընկերությունը մասնակիորեն ֆինանսավորում է մինչև առավելագույնը 3,000.00 դոլարի ծրագրեր: Ֆինանսավորման չափանիշները՝ կֆինանսավորվեն վերապատրաստման միայն այն ծրագրերը, որոնք բաց և հասանելի են Յուկոնի տեղական ինքնակառավարման մարմինների բոլոր աշխատակիցների համար:

<sup>48</sup> <http://www.ayc-yk.ca/home>

**Հավելված6. Հայաստանի համայնքային ծառայողների 2017 թ. վերապատրաստման ծրագիրը**

Հաստատվել է  
Տարածքային կառավարման և  
գարգացման նախարարի  
ժամանակավոր  
պաշտոնակատար Դ. Լոքյանի  
կողմից

«23» սեպտեմբերի 2016թ.

**ԾՐԱԳԻՐ**

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՄԱՐԶԵՐԻ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԵՐԻ  
ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ

| N | Թեմաների վերնագրեր   | Ժամեր |
|---|--|-------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ՀՀ տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավասությունը սահմանող օրենսդրությունը</b></li> <li>• Համայնքային աշխատակազմը որպես կառավարչական հիմնարկ, համայնքային ենթակայության բյուջետային հիմնարկները, առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունները և նրանց հետ հարաբերությունների կարգավորման իրավական հիմքը,</li> <li>• Տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության հրապարակայնության և թափանցիկության ապահովման մեխանիզմները</li> <li>• Համայնքի գարգացման ծրագիրը</li> <li>• Համայնքի բյուջեն (այդ թվում՝ համայնքի բյուջեի քննարկումն ու հաստատումը, համայնքային բյուջեին ներկայացվող պահանջները, համայնքային բյուջեի ֆինանսավորման աղբյուրները և իրավական հիմքը</li> <li>• Ծախսերի մեթոդաբանությունը</li> <li>• Համայնքի ղեկավարի գործունեությունը պաշտպանության կազմակերպման բնագավառում</li> <li>• Համայնքի ղեկավարի գործունեությունը քաղաքացիների և տնտեսական գերատեսչությունների իրավունքների պաշտպանության բնագավառում</li> <li>• Սոցիալական աշխատանքը</li> <li>• «Վարչական իրավախախտումների մասին» օրենսգրքի հետ կապված համայնքի ղեկավարին վերապահված լիազորությունները</li> <li>• Համայնքի գույքը և այլ գույքի սեփականության իրավունքը, պայմանագրերից բխող պարտավորությունները</li> <li>• Թույլտվությունների տրամադրման մեխանիզմները և առևտրի ու սպասարկման ոլորտում հսկողության իրականացումը</li> <li>• Ժամկետները ու վաղեմության ժամկետը (այդ թվում՝ հայցային վաղեմության ժամկետի կասեցումը, հայցային վաղեմության</li> </ul> | 40    |

|                 |  |           |
|-----------------|--|-----------|
|                 | <p>ժամկետի վերականգումը)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Համայնքի նկատմամբ պարտավորությունների կատարումն ապահովող միջոցառումները (այդ թվում՝ վճարման հանձնարարականներ, բռնագանձման տարածում և այլն)</li> <li>• Նախադպրոցական կրթությունը կարգավորող ՀՀ օրենսդրությունը</li> <li>• Պետական իշխանության թևերի և տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև փոխհարաբերությունները</li> <li>• Տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունների նկատմամբ վարչական վերահսկողությունը</li> </ul>  |           |
|                 | <p><b>Իրավական ակտերի մասին ՀՀ օրենքը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Իրավական ակտերի տեսակները և ստորադասությունը</li> <li>• Իրավական ակտերի նախագծերի կազմումը</li> <li>• Իրավական ակտերի նախագծերի փորձաքննությունն ու պետական գրանցումը</li> <li>• Իրավական տեխնիկայի կանոնները</li> <li>• Իրավական ակտերի հրապարակումն ու ուժի մեջ մտնելը</li> <li>• Իրավական ակտերի պահանջների կատարումը և իրավական ակտերի հրապարակայնությունը՝ ներածություն</li> <li>• ՀՀ իրավական ակտերի փոփոխությունները կամ լրացումները, դրանց դադարեցումը</li> </ul>   | 8         |
|                 | <p><b>Հայաստանի Հանրապետության համայնքային ծառայության օրենսդրություն</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Համայնքային ծառայությունը որպես հանրային ծառայության ինքնուրույն տեսակ</li> <li>• Համայնքային ծառայության հիմնախնդիրները</li> <li>• Համայնքային ծառայության բնագավառի զարգացումները</li> </ul>  | 8         |
|                 | <p><b>Կառավարչական հմտություններ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Միջանձնային հարաբերությունների տեսակները</li> <li>• Միջանձնային հարաբերություններն աշխատանքի վայրում</li> <li>• Հաշվետվության ներկայացում: Նվերները միջանձնային գործարար հարաբերություններում</li> <li>• Դժգոհ մասնակիցների հետ աշխատելու մեթոդը</li> <li>• Էթիկայի հասկացությունը</li> <li>• Համայնքային ծառայության բարոյական հիմնախնդիրները</li> <li>• Կոռուպցիայի հասկացությունը և կոռուպցիայի ընկալման մակարդակը տեղական ինքնակառավարման համակարգում</li> <li>• Ինչ է տեղեկատվությունը և տեղեկատվության ազատությունը</li> <li>• Տեղեկատվության ստացման և տրամադրման ուղիները</li> <li>• Տեղեկատվության ստացման մերժման պատճառները</li> <li>• Համայնքային խորհրդի տեղեկատվական համակարգի շահագործումը և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը</li> <li>• Գրասենյակային աշխատանքի և փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպումը</li> </ul> | 16        |
| <b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b> |  | <b>72</b> |

«Մաստեր ՍթայլՄՊԸ

Գործադիր տնօրեն

Ա. Սարգսյան