

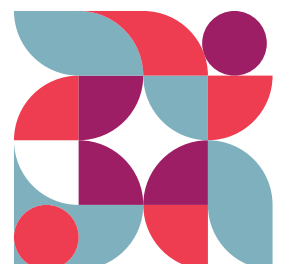
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՀՈՍՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

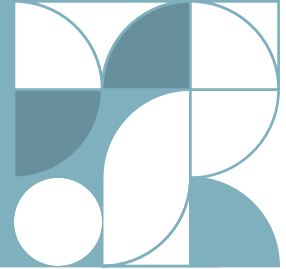


Սույն հետազոտությունը ամփոփում է ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի «Գենդերային հավասարությունը Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգում» ծրագրի հետ համագործակցությամբ իրականացված հետազոտության» արդյունքները: Սույն փաստաթղթում արտահայտված տեսակետները պատկանում են հեղինակներին և պարտադիր չէ, որ համընկնեն ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի տեսակետների հետ:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

- 4 > **Ներածություն**
- 7 > **Ամփոփագիր**
- 9 > **Իրավական դաշտ**
- 9 > Օրենքներ
- 14 > Ենթաօրենսդրական ակտեր
- 17 > **ՔԾ էլեկտրոնային հարթակ**
- 19 > **Միջազգային փորձ**
- 19 > **Աշխատակազմի շրջանառության կառավարումը ՔԾ ոլորտում**
- 19 > Ինչ է իրենից ներկայացնում աշխատակազմի հոսունությունը և ինչո՞ւ է դա կարևոր
- 20 > Ինչպե՞ս ուսումնասիրել և վերլուծել աշխատակազմի հոսունությունը ՔԾ ոլորտում
- 22 > Որո՞նք են քաղաքացիական ծառայողների մոտիվացիան և արդյունավետությունը բարձրացնելու եղանակները այլ զարգացող 12 երկրներում, որոնց միջոցով կարելի է նվազեցնել անձնակազմի շրջանառության մակարդակը
- 32 > **Համատեղ նախագծման միջոցառում**
- 34 > **Առաջարկություններ**
- 34 > Ընդհանուր բնույթի առաջարկություններ
- 36 > Կարճաժամկետ առաջարկություններ
- 37 > Միջնաժամկետ առաջարկություններ
- 39 > **Մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի համակարգի նկարագրություն**
- 40 > **Մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի հարցաշարեր**
- 40 > Մուտքի հարցաթերթ
- 40 > Բավարարվածության հարցաթերթ
- 40 > Ելքի հարցաթերթ
- 41 > **Օգտագործված գրականություն**





Հայաստանում ՔԾ (ՔԾ) համակարգը հարաբերականորեն նոր ինստիտուտ է: Այն ներդրվել է 2002 թվականին, և այս ժամանակահատվածում ոլորտում իրականացվել են մի շարք բարեփոխումներ, գրանցվել են բազմաթիվ ձեռքբերումներ և անհաջողություններ:

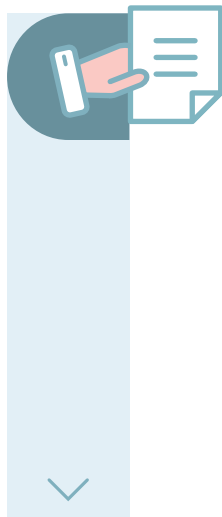
2002 թվականին պետական ծառայողները վերափոխվեցին քաղաքացիական ծառայողների, որոնց համար նախատեսվեց պարտադիր ատեստավորման պահանջ: Առաջին 3 տարիների ընթացքում իրականացվեց բոլոր քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորումը, և այն ծառայողները, ովքեր չկարողացան անցնել այն, զրկվեցին իրենց զբաղեցրած պաշտոններից:

Այս գործողություններին զուգահեռ մշակվում և ներդրվում էր քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների համակարգը, և այս գործընթացին օժանդակություն էին ցուցաբերում նաև միջազգային դոնոր կազմակերպությունները: Ամենաակտիվներից էին Եվրոպական Միությունը (ԵՄ) և Համաշխարհային Բանկը:

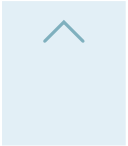
Այսպես, ԵՄ ակտիվորեն օժանդակում էր ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի զարգացմանը: Այդ ժամանակահատվածում նպատակներից մեկն էր ստեղծել քաղաքացիական ծառայողների շարունակական վերապատրաստումներով զբաղվող պրոֆեսիոնալ մի կառույց, որը և պետք է լիներ ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան: Սակայն սա տեղի չունեցավ, իսկ ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան ավելի մեծ ուշադրություն սկսեց դարձնել բուհական և հետբուհական կրթությանը:

Արդյունքում ձևավորվեց քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների կենտրոնացված համակարգ, որի պարագայում ՀՀ ՔԾ խորհուրդը հաստատում էր վերապատրաստումների ծրագրերը, կազմակերպում էր գնումների գործընթացն ու բուն վերապատրաստումները և ամփոփում դրանց արդյունքները:

2002 թվականից ի վեր ՔԾ ոլորտում իրականացվել են մի շարք բարեփոխումներ, որոնք վերաբերում էին ինչպես վերապատրաստումներին, այնպես էլ այլ բնագավառներին: Ստորև բերվել են դրանցից մի քանիսը.



- 2007-2008 թթ. ՔԾ ոլորտում ներդրվեց կատարողականի գնահատման համակարգը, որում նկատվում է կապը վերապատրաստումների համակարգի հետ: Սա կարևոր հանգամանք է, քանի որ բոլոր զարգացած ՔԾ համակարգերում կատարողականի գնահատումը և վերապատրաստումները փոխկապակցված են և կատարողականի գնահատման համակարգից ստացված տվյալները մեծապես օգտագործվում են վերապատրաստումների համակարգի ձևավորման և շտկման ժամանակ:
- 2018 թվականին ընդունվեց քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների բնագավառում կիրառվող 72 ակադեմիական ժամ տևողության պարտադիր պահանջը: 2018 թվականին իրականացված վերապատրաստումները ունեցել են 2-3 օր տևողություն:



- 2017 թվականին պիլոտային կարգով փորձ կատարվեց իրականացնել վերապատրաստումների կարիքների գնահատում, սակայն մի շարք օբեկտիվ պատճառներով, այդ թվում՝ կարիքների գնահատման համակարգի բացակայության պատճառով, դա չհաջողվեց:

Հստակ գիտակցելով ՔԾ համակարգում արմատական փոփոխություններ կատարելու կարիքը, 2017 թվականին ոլորտի կարգավորման համար պատասխանատու անձինք ձեռնամուխ եղան ՀՀ ՔԾ մասին նոր օրենքի մշակմանը: Նոր օրենքի ընդունմամբ արմատականորեն փոխվեց ՔԾ համակարգը: Այսպես՝



- Դադարեց գոյություն ունենալ ՀՀ ՔԾ խորհուրդը և դրա աշխատակազմը, ստեղծվեց ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի ՔԾ գրասենյակը:
- ՔԾ համակարգը դարձավ մաքսիմալ ապակենտրոնացված:
- ՔԾ մարմիններին շնորհվեցին բավականին մեծ լիազորություններ և գործառույթներ, մասնավորապես,
 - Բացառությամբ գլխավոր քարտուղարների մրցույթները կազմակերպվում և իրականացվում են ՔԾ մարմինների կողմից,
 - Մասնագիտական վերապատրաստումների կարիքները գնահատվում են ՔԾ մարմինների կողմից,
 - Մասնագիտական վերապատրաստումները կազմակերպվում և իրականացվում են ՔԾ մարմինների կողմից,
 - Իրենց մարմիններին վերաբերվող վերլուծությունները և հետազոտությունները իրականացվում և իրականացվում են մարմինների կողմից:
- ՔԾ գրասենյակը դարձավ պատասխանատու ոլորտի համակարգման, բարեփոխումների իրականացման, մեթոդական օժանդակության, կոմպետենցիաների զարգացման և այլ հորիզոնական ուղղությունների համար:
- Փոխվեց ՔԾ պաշտոնների դասակարգման համակարգը, սահմանվեցին ղեկավար և մասնագիտական պաշտոնների խմբեր: Ղեկավար խումբը ներառում է 5 ենթախումբ, մասնագիտականը՝ 8 ենթախումբ:
- Փոխվեց համալրման համակարգը, ներդրվեց թեստավորման էլեկտրոնային համակարգը, ներդրվեց հարցազրույցի իրականացման փուլը:
- Սահմանվեց վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգը, և վերապատրաստումների հիմքում պետք է լինեն վերապատրաստումների կարիքների գնահատման արդյունքները:
- Սահմանվեցին ղեկավար և մասնագիտական պաշտոնների խմբերի կոմպետենցիաները:
- Ներդրվեց պաշտոնների գնահատման համակարգը:





Ներկայումս համակարգը դեռ բարեփոխումների փուլում է, մշակվում են ձեռնարկներ և ուղեցույցներ, ծրագրավորվում է ՔԾ էլեկտրոնային հարթակը (այսուհետ Հարթակ), որի միջոցով պետք է իրականացվեն մի շարք գործառույթներ:

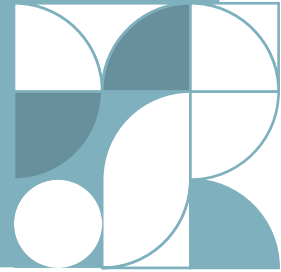
ՔԾ համակարգի բարեփոխումների համատեքստում կարևորվում է քաղաքացիական ծառայողների հոսունության մոնիտորինգի համակարգի մշակումը և ներդնումը, ինչը հնարավորություն կտա առաջնային աղբյուրներից հավաքագրված տվյալների վերլուծության հիման վրա կայացնել թիրախային, փաստերի վրա հիմնված որոշումներ, որոնք ուղղված կլինեն հոսունության կրճատմանը և, գլոբալ առումով, ՔԾ համակարգի զարգացմանը:



Հայաստանում ՄԱԿ-ի Զարգացման Ծրագիրը, համագործակցելով փոխվարչապետի գրասենյակի հետ, իր «Գենդերային հավասարությունը Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգում» ծրագրի շրջանակներում օժանդակում է ՔԾ գրասենյակին մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի համակարգի մշակման հարցում: Տվյալ առաջադրանքի շրջանակներում ուսումնասիրվել են Հայաստանի ՔԾ ներկա իրավիճակը, իրավական կարգավորումները, ՔԾ էլեկտրոնային հարթակի հնարավորությունները, միջազգային համապատասխան փորձը: Բացի այդ, իրականացվեց շահառուների հետ հանդիպում-քննարկում, որի ընթացքում ներկայացվեց առաջարկվող համակարգը և հավաքագրվեցին համակարգի վերաբերյալ կարծիքներ: Մշակվեցին նաև առաջնային տվյալների հավաքագրման համար նախատեսված գործիքները՝ հարցաշարերը:



ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ



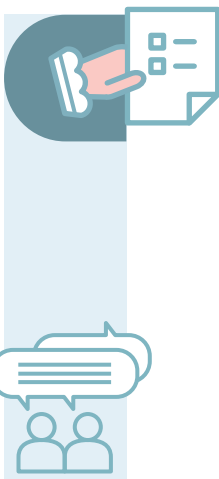
Մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) հոսունության մոնիտորինգի համակարգը մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգերի բաղկացուցիչ և անբաժանելի մաս է: Մարդկային ռեսուրսների հոսունության ճիշտ կառավարման արդյունքում կարող ենք ստանալ մի շարք դրական արդյունքներ, մասնավորապես,



- Համակարգում պահել փորձառու ծառայողների,
- Ունենալ ֆինանսական խնայողություններ,
- Ավելի թիրախային կազմակերպել վերապատրաստումները,
- Բարելավել համալրման, առաջխաղացման համակարգերը,
- Հստակեցնել վարձատրության համակարգը և այլն:

Այս համատեքստում Հայաստանի Հանրապետությունը իրականացնում է ՔԾ համակարգի բարեփոխումներ, որոնց բաղադրիչներից մեկն է մարդկային ռեսուրսների հոսունության համակարգի ներդնումը և դրա զարգացումը:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ զարգացած ՔԾ համակարգ ունեցող գրեթե բոլոր երկրները կարևորում են մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի դերը և հետևողականորեն իրականացնում այն: Բացի այդ, մոնիտորինգի արդյունքները հիմք են հանդիսանում կարճաժամկետ և երկարաժամկետ բարեփոխումների պլանավորման գործընթացի համար: Դիտարկված գրեթե բոլոր երկրները կիրառում են առաջնային տվյալների հիման վրա վերլուծություններ, իսկ առաջնային տվյալները հավաքագրվում են հենց քաղաքացիական ծառայողներից: Հիմնականում կիրառվում են երեք տեսակի հարցումներ՝



- **Համակարգ մուտք գործելու հարցում**,– որի միջոցով բացահայտվում են համակարգ մուտք գործող քաղաքացիական ծառայողների սպասելիքները, ակնկալիքները, իրենց զարգացման պատկերացումները և այլն,
- **Բավարարվածության հարցում**,– որի միջոցով վեր են հանվում քաղաքացիական ծառայողների տեսակետները առհասարակ ամբողջ ՔԾ համակարգի վերաբերյալ,
- **Ելքի հարցում**,– որին մասնակցում են միայն այն քաղաքացիական ծառայողները, որոնք լքում են ՔԾ համակարգը: Այս հարցման միջոցով վեր են հանվում համակարգը լքելու իրական դրդապատճառները:

Համադրելով երեք հարցումների արդյունքները հնարավոր է լինում դիտարկել հոսունության իրական պատճառները, անել համապատասխան եզրակացություններ և հետևություններ, ինչպես նաև ուրվագծել հետագա բարեփոխումները:

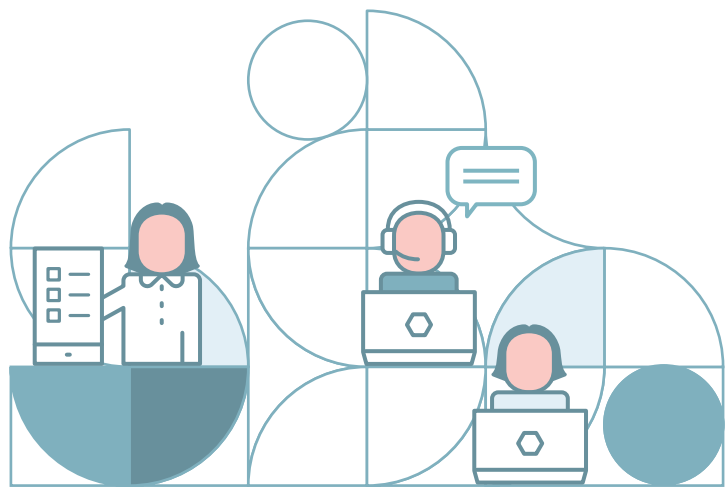


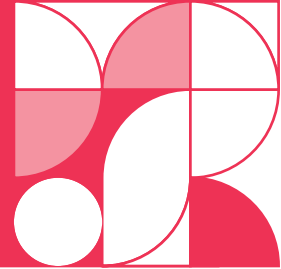
ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

ՀՀ ՔԾ ոլորտը կարգավորող իրավական դաշտը հնարավորություն է տալիս առանց էական փոփոխությունների ներդնել այս համակարգը, քանի որ «ՔԾ մասին» ՀՀ օրենքում ամրագրված է, որ լիազոր մարմիններն իրականացնում են մարդկային ռեսուրսների հոսունության ուսումնասիրություններ:

Մարդկային ռեսուրսների հոսունության ուսումնասիրությունները կատարվում են հատուկ մշակված հարցաթերթերի/հարցումների միջոցով: Ավելի արդյունավետ է այդ հարցումներն իրականացնել՝ կիրառելով համապատասխան SS լուծումներ, ավտոմատացնել հաշվետվությունների կազմման գործընթացը: Այս առումով նույնպես ստեղծված է բարենպաստ իրավիճակ, քանի որ ներկայումս մշակվում է ՔԾ միասնական էլեկտրոնային կառավարման հարթակը (այսուհետ՝ Հարթակ), և առաջարկվում է հարցումների և հաշվետվությունների կազմման գործիքակազմը ինտեգրել հենց այդ Հարթակում:

Հաշվի առնելով վերոգրյալը՝ առաջարկվում է կիրառել վերը նշված հարցումների երեք տարբերակները, հարցումների և հաշվետվությունների կազմման գործիքակազմը ինտեգրել ՔԾ միասնական էլեկտրոնային հարթակում, և հարցումներն իրականացնել Հարթակի միջոցով՝ հնարավորինս բարձրացնելով հարցումների իրականացման արդյունավետությունը: Հարցումները պետք է իրականացվեն որոշակի պարբերականությամբ: ՔԾ գրասենյակը պետք է հասանելիություն ունենա տվյալների ամբողջ ծավալին, վերլուծի դրանք, անհրաժեշտության դեպքում հանդես գա առաջարկություններով, մշակի և իրականացնի կոմպետենցիաներին վերաբերող նոր վերապատրաստումների ծրագրեր, օժանդակություն ցուցաբերի ՔԾ մարմիններին:






Հաշվետվության այս բաժնում կներկայացվեն ՔԾ ոլորտը կարգավորող օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը: Կվերլուծվեն ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ստեղծման և ՔԾ համակարգում գործարկման իրավական հիմքերի առկայությունը, իրավական ակտերում գենդերային տեսակետից առկա կամ հնարավոր խտրականության դրսևորումը խնդրո առարկայի համատեքստում:

ՕՐԵՆՔՆԵՐ

ՔԾ ոլորտը կարգավորող հիմնական իրավական ակտերն են 2018 թվականի մարտի 18-ին ընդունած ՀՀ օրենքը «Հանրային ծառայության մասին» ՀՕ-206-Ն (<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=150050>), որը կարգավորում է ամբողջ հանրային ծառայության ոլորտը և 2018 թվականի մարտի 18-ին ընդունած ՀՀ օրենքը «ՔԾ մասին» ՀՕ-205-Ն (<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=138910>):

Ստորև դիտարկվում է ՀՀ օրենքը «ՔԾ մասին» (այսուհետ՝ «Օրենք»), քանի որ դրանով են կարգավորվում ՔԾ բնագավառի բոլոր հարաբերությունները:

Օրենքով կարգավորվում են Հայաստանի Հանրապետությունում ՔԾ կազմակերպման, ՔԾ պաշտոնների դասակարգման, ՔԾ պաշտոնների համալրման, քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման, վերապատրաստման, քաղաքացիական ծառայողի իրավական վիճակի, պաշտոնից ազատման, ծառայության դադարեցման, ինչպես նաև ՔԾ՝ որպես պետական ծառայության առանձին տեսակի հետ կապված այլ հարաբերություններ:



Օրենքում անդրադարձ չկա ՔԾ համակարգի մարդկային ռեսուրսների հոսունության կառավարման հետ կապած հարցերին: Սակայն Օրենքը կարգավորում է դրա հարակից բնագավառները, ինչպիսի են համալրումը, կատարողականի գնահատականը, պաշտոնի ազատումը և այլն:

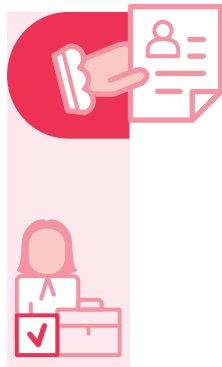
Օրենքի Գլուխ 2-ը (Հոդվածներ 5-7) կարգավորում է ՔԾ պաշտոնների դասակարգումը, պաշտոնների խմբերը և դրանց հանդեպ ներկայացվող կրթական և աշխատանքային ստաժի պահանջները: Մասնավորապես, Հոդված 7-ը սահմանում է ՔԾ պաշտոնի անձնագրի՝ կրթության և աշխատանքային ստաժի պահանջները: Օրենքով սահմանվում է, որ ՔԾ պաշտոն զբաղեցնելու համար պարտադիր պահանջ է բարձրագույն կրթությունը՝ բացառությամբ մասնագիտական պաշտոնների 6-8-րդ ենթախմբերը, որոնք զբաղեցնելու համար ՀՀ քաղաքացին պետք է ունենա առնվազն միջնակարգ կրթություն: Ի հավելումն, Հոդված 7-ով սահմանվում են պաշտոնների ենթախմբերի զբաղեցման համար պարտադիր պայման հանդիսացող աշխատանքային ստաժի նվազագույն պահանջները:



Հարկ է նշել, որ պաշտոնների զբաղեցման համար սահմանված նվազագույն պարտադիր պահանջները իրենց մեջ չեն պարունակում ոչ մի գենդերային խտրականություն, միակ սահմանափակումն է, որ ՔԾ պաշտոն կարող է զբաղեցնել 18 տարեկանը լրացած ՀՀ քաղաքացի, որ բավարարում է պաշտոնի անձնագրով սահմանված պահանջներին:

Օրենքի Գլուխ 3-ը ամբողջությամբ նվիրված է ՔԾ համակարգում թափուր պաշտոնների համալրման բնագավառի կարգավորմանը: Մասնավորապես, տարանջատում են երկու տեսակի մրցույթներ՝ 1) արտաքին և 2) ներքին: Ըստ Օրենքի կարգավորումների, ՔԾ մարմինները կազմակերպում և իրականացնում են թափուր պաշտոնների զբաղեցման նպատակով արտաքին կամ ներքին մրցույթները, բացառությամբ՝ գլխավոր քարտուղարի պաշտոնի, որի զբաղեցման մրցույթները կազմակերպում և իրականացնում է ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի ՔԾ գրասենյակը (այսուհետ՝ Գրասենյակ): Օրենքը հստակ սահմանում է, որ ցանկացած համալրման մրցույթ պետք է հիմնված լինի հավասար հնարավորությունների և արժանիքների վրա:

Այս համատեքստում պետք է նշել, որ ՔԾ համակարգում թափուր պաշտոնը կարող է համալրվել մի քանի եղանակով, մասնավորապես՝



- Արտաքին մրցույթ,
- Ներքին մրցույթ,
- Վարկանիշային ցուցակից, որում ներգրավելու թեստավորումը կազմակերպում և իրականացնում է Գրասենյակը,
- Ռեզերվից,
- Տեղափոխման, փոխադրման, գործուղման միջոցով,
- Վերակազմավորման արդյունքում,
- Կառուցվածքային փոփոխության արդյունքում:

Ներքին կամ արտաքին մրցույթները կազմակերպում են ՔԾ մարմինները, բացառությամբ՝ գլխավոր քարտուղարի պաշտոնի, որի մրցույթը կազմակերպում է Գրասենյակը: Մրցույթն իրականացվում է 2 փուլով՝ թեստավորում և հարցազրույց: Մրցույթում հաղթող է ճանաչվում առավելագույն միավորներ հավաքած թեկնածուն: Թեստավորումը իրականացվում է Հարթակի միջոցով, հարցերի շտեմարանից պատահականության սկզբունքով ընտրվում են հարցերը: Թեստավորման փուլը հաղթահարած թեկնածուները մասնակցում են հարցազրույցին: Հարցազրույցը անցկացնում է պաշտոնին նշանակելու լիազորություն ունեցող անձի կողմից ձևավորած հանձնաժողովը, բացառությամբ՝ գլխավոր քարտուղարի պաշտոնի, որի հանձնաժողովը ձևավորում է Գրասենյակը: Հանձնաժողովը հաղթող է ճանաչում մեկ թեկնածուի՝ դրա մասին եզրակացություն ներկայացնելով պաշտոնին նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձին:



ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ

Վարկանիշային ցուցակներում ներառվելու նպատակով՝ տարին առնվազն 2 անգամ Գրասենյակը կազմակերպում է թեստավորում: Թեստավորման արդյունքում բալերի շեմը հաղթահարած թեկնածուները ներառվում են վարկանիշային ցուցակներում: Մասնագիտական պաշտոնների 6-8 ենթախմբերի պաշտոնները համալրվում են վարկանիշային ցուցակներից: Մարմինները ընտրում են ցուցակներում ներգրավված անձանցից և վերջիններիս հետ անցկացնում են հարցազրույց: Մարմինները հարցազրույցի հրավիրում են վարկանիշային ցուցակի 1-5-րդ համարներում գրանցված անձանց, որոնք բավարարում են ՔԾ տվյալ պաշտոնի անձնագրի պահանջները, իսկ եթե պաշտոնի անձնագրով նախատեսված է բարձրագույն մասնագիտական կրթության պահանջ և վարկանիշային ցուցակի 1-5-րդ համարներում չկա համապատասխան մասնագիտություն ունեցող հինգ թեկնածու, ապա հրավիրվում են տվյալ մասնագիտությունն ունեցող վարկանիշային ցուցակում ներառված առաջին հինգ թեկնածուները:

Պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձը մինչև երկու տարի ժամկետով պատճառաբանված որոշմամբ կարող է **տեղափոխություն կատարել** կառուցվածքային ստորաբաժանումների հավասարազոր ՔԾ պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների միջև, եթե վերջիններս բավարարում են ՔԾ պաշտոնի անձնագրի պահանջները:

ՔԾ թափուր պաշտոն առաջանալու դեպքում պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձը կարող է նույն կամ այլ կառուցվածքային ստորաբաժանման քաղաքացիական ծառայողին յոթ աշխատանքային օրվա ընթացքում **փոխադրել թափուր պաշտոնին**, եթե նա բավարարում է ՔԾ պաշտոնի անձնագրի պահանջները:

Թափուր կամ ժամանակավոր թափուր պաշտոն առաջանալու դեպքում մեկամսյա ժամկետում համապատասխան մարմինների ղեկավարների փոխադարձ համաձայնությամբ պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձը քաղաքացիական ծառայողի համաձայնությամբ մինչև երեք տարի ժամկետով քաղաքացիական ծառայողին կարող է **գործուղել** այլ համապատասխան մարմին հավասարազոր պաշտոն զբաղեցնելու համար: Տվյալ դեպքում քաղաքացիական ծառայողը պետք է իրականացնի նույնաբովանդակ աշխատանք, ինչպիսին իրականացնում էր մինչև գործուղումը:

Բացի այդ, ՔԾ մարմնում ՔԾ թափուր պաշտոն առաջանալու դեպքում մինչև մրցույթ հայտարարելը պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձը կարող է այդ պաշտոնում նշանակել ՔԾ կադրերի **ռեզերվից**:

Համապատասխան մարմնի **վերակազմակերպումը և (կամ) կառուցվածքային փոփոխությունը** քաղաքացիական ծառայողին պաշտոնից ազատելու (լիազորությունները դադարեցնելու) հիմք չէ, բացառությամբ Օրենքով սահմանված դեպքերի: Վերակազմակերպմամբ և (կամ) կառուցվածքային փոփոխությամբ պայմանավորված հաստիքների և (կամ) ՔԾ պաշտոնների կրճատման դեպքում աշխատանքային գործունեությունը շարունակելու նախապատվության իրավունքը տրվում է հղի կամ մինչև երեք տարեկան երեխա խնամող կամ պարտադիր զինվորական ծառայության զորակոչված քաղաքացիական ծառայողին, իսկ այս պայմանի հա-



ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ

վասարության կամ բացակայության դեպքում՝ ՔԾ առավել երկար աշխատանքային ստաժ և վերջին երեք տարվա ընթացքում կատարողականի գնահատման ավելի բարձր արդյունքներ ունեցող քաղաքացիական ծառայողին: Նշված պայմանների հավասարության կամ բացակայության դեպքերում աշխատանքային գործունեությունը շարունակելու նախապատվությունը որոշում է համապատասխան մարմնի ղեկավարը:



Արտաքին, ներքին մրցույթների, ինչպես նաև վարկանիշային ցուցակներում ներգրավման թեստավորումների գործընթացներում խտրական մոտեցումների հնարավորությունները գրեթե բացառված են, դրանք կազմակերպվում են բոլորի համար հավասարության և արժանիքահեն սկզբունքների հիման վրա: Սակայն կարող են լինել դեպքեր, երբ հնարավոր է տարբերակված մոտեցում: Մրցույթների պարագայում դա կարող է դրսևորվել հարցազրույցի փուլում, նույնը վերաբերվում է վարկանիշային ցուցակներում ընդգրկված թեկնածուների հարցազրույցներին:

Տեղափոխության և փոխադրման դեպքերում հնարավոր է հայեցողական մոտեցում, քանի որ տեղափոխման և փոխադրման որոշումը կայացվում է պաշտոնին նշանակելու լիազորություն ունեցող պաշտոնատար անձի կողմից, և որոշումը կայացնելիս նա կարող է առաջնորդվել նաև սուբյեկտիվ դրդապատճառներով:

Օրենքի Գլուխ 4-ը կարգավորում է **կատարողականի գնահատումն ու վերապատրաստումը**: Ըստ էության երկու համակարգերը փոխկապակցված են. անհատական վերապատրաստման ծրագրերի համար հիմք են հանդիսանում նաև կատարողականի գնահատման արդյունքները: Բոլոր քաղաքացիական ծառայողները ենթակա են կատարողականի գնահատման, ինչպես նաև կատարողականի գնահատման ոչ բավարար գնահատականների դեպքում պարտավոր են անցնել անհատական վերապատրաստումներ: Կատարողականի գնահատման և վերապատրաստումների համակարգերը բարեփոխումների փուլում են և այս ժամանակահատվածում հնարավոր չէ հասկանալ արդյոք այս համակարգերում հնարավոր է սուբյեկտիվ կամ խտրական մոտեցումներ: Սակայն կարելի է ասել, որ վերապատրաստումների պարագայում խտրական մոտեցում գրեթե չի կարող լինել, իսկ ցանկացած գնահատման համակարգ կարող է պարունակել սուբյեկտիվ տարրեր:

Օրենքի Հոդված 21-ը կարգավորում է **քաղաքացիական ծառայողի նկատմամբ կիրառվող կարգապահական միջոցների կիրառման** բնագավառը: Ծառայողական պարտականություններն անհարգելի պատճառով չկատարելու և (կամ) ոչ պատշաճ կատարելու և (կամ) ծառայողական լիազորությունները գերազանցելու և (կամ) աշխատանքային կարգապահական ներքին կանոնները խախտելու և (կամ) քաղաքացիական ծառայողի վարքագծի կանոնները խախտելու և (կամ) հանրային ծառայողի նկատմամբ կիրառվող այլ սահմանափակումները չպահպանելու և (կամ) շահերի բախման կանոնները, նվերներ ընդունելու արգելքը խախտելու

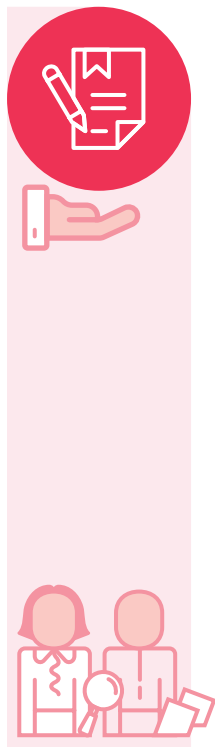


ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ

դեպքերում քաղաքացիական ծառայողի նկատմամբ սահմանված կարգով կիրառվում են սահմանված կարգապահական տույժերը, որոնք դասակարգվում են երկու խմբի՝ թեթև և խիստ:

Օրենքի Հոդված 37-ը սահմանում է **ՔԾ պաշտոնից ազատվելու և ծառայության դադարեցնելու** հիմքերը, դեպքերը և կարգը: Դրանց ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ դրանք վերաբերում են բոլոր քաղաքացիական ծառայողներին և չեն պարունակում խտրական մոտեցումներ:

Օրենքը սահմանում է նաև ՔԾ **կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատուներին, դրանց լիազորությունները և պարտականությունները**: Հոդված 38-ը սահմանում է, որ «ՔԾ ղեկավարումը, միասնականությունը սույն օրենքով և այլ իրավական ակտերով սահմանված կարգով ապահովում է վարչապետի աշխատակազմի ՔԾ գրասենյակը»: Տվյալ հոդվածը սահմանում է, որ Գրասենյակը, ի թիվս այլոց՝



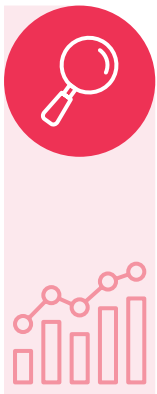
- «իրականացնում է վերլուծություններ՝ բացահայտելու հոսունության դինամիկան, դրան նպաստող պայմանները, հայտարարված մրցույթներին դիմորդներ չլինելու պատճառները, այդ թվում՝ պաշտոնների սխալ գնահատումը, չափանիշների սահմանումը, ենթախմբերի դասակարգումը»,
- «ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների արդյունքների վերաբերյալ առաջարկություններ է ներկայացնում համապատասխան մարմիններ»,
- «իրականացնում է համապատասխան մարմինների մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդական ղեկավարումը և վերահսկողությունը»,
- «ուսումնասիրում և վերլուծում է համապատասխան մարմիններում հանրային ծառայության օրենսդրության կիրառման պրակտիկան, մշակում և Կառավարության, վարչապետի և համակարգող փոխվարչապետի քննարկմանն է ներկայացնում հանրային ծառայությանն առնչվող համապատասխան իրավական ակտերի նախագծերը»:

Հոդված 39-ը սահմանում է գլխավոր քարտուղարների լիազորությունները: Այսպես, հոդվածում, մասնավորապես, ասվում է. «Համապատասխան մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման, հանրային ծառայության մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրության պահանջների պահպանման պատասխանատուն գլխավոր քարտուղարն է»: «Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» ՀՀ օրենքով կարգավորվում են նաև գլխավոր քարտուղարների որոշ լիազորությունները և պարտականություն-



ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ

ները: Մասնավորապես, պետական մարմինն իր իրավասության սահմաններում գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, ինչպես նաև քաղաքացիաիրավական այլ պարտականություններ է ձեռք բերում և իրականացնում է գլխավոր քարտուղարի միջոցով: Գլխավոր քարտուղարն օրենսդրությամբ սահմանված կարգով պատասխանատու է պետական մարմնի լիազորությունների իրականացման կազմակերպական, անձնակազմի կառավարման, ֆինանսատնտեսական գործառույթների իրականացման և քաղաքացիաիրավական հարաբերությունների մասնակցության համար: Իսկ աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներն անմիջական հաշվետու են գլխավոր քարտուղարին: Գլխավոր քարտուղարների մանրամասն լիազորություններն ու պարտականությունները սահմանվում են իրենց պաշտոնների անձնագրերով:



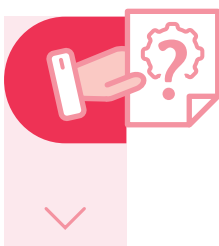
Վերլուծելով Գրասենյակի պարտականությունները պարզ է դառնում, որ Օրենքով սահմանված են բավարար հիմքեր հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ստեղծման, ներդրման և ՔԾ համակարգում կիրառման համար:

Գրասենյակն ունի գործառույթ՝ իրականացնելու տարատեսակ վերլուծություններ, ներառյալ՝ բացահայտելու հոսունության դինամիկան: Գլխավոր քարտուղարները իրենց հերթին իրականացնում են մարդկային ռեսուրսների կառավարումն իրենց մարմիններում, ինչը ենթադրում է նաև, որ կարող են իրականացնել հոսունության մոնիտորինգ:

ԵՆԹԱՕՐԵՆՍԴՐԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐ

2018 թվականի հուլիսի 17-ին ՀՀ վարչապետի թիվ 973-Ն որոշմամբ հաստատվեց ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի ՔԾ գրասենյակի կանոնադրությունը, որով սահմանվում են Գրասենյակի նպատակները և խնդիրները, գործառույթները, կառուցվածքը և այլն:

Կանոնադրության Բաժին 2-ը սահմանում է Գրասենյակի նպատակները և խնդիրները: Խնդիրների շարքում են նաև՝



- հանրային ծառայության գործունեությունը կարգավորող օրենսդրության շարունակական կատարելագործումը,
- ՔԾ հավասար մատչելիության նպատակով թափանցիկ և արդար հնարավորությունների ապահովումը,



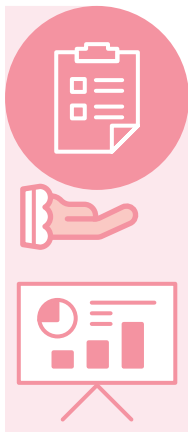
ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ



- ❑ համապատասխան մարմիններում արդյունավետ և բարեվարքության վրա խարսխված ՔԾ միջավայրի ձևավորումը,
- ❑ համապատասխան մարմիններում անձնակազմի կառավարման արդյունավետ գործիքների ներդրումը,
- ❑ հանրային ծառայողների մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների կատարելագործման արդյունավետ գործիքների կիրառումը:

Հարկ է նշել, որ վերը շարադրված գործիքակազմը լիովին բավարար է մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ստեղծման, ներդրման, կատարելագործման և ՔԾ մարմիններում իրականացման համար:

Կանոնադրության Բաժին 3-ը սահմանում է Գրասենյակի գործառույթները, և դրանք նույնպես բավարար են, որ առանց հավելյալ իրավական փոփոխությունների ստեղծվի և ներդրվի հոսունության մոնիտորինգի համակարգը: Մասնավորապես, Գրասենյակի գործառույթներից կարելի է առանձնացնել հետևյալները՝



- իրականացնում է վերլուծություններ՝ բացահայտելու կադրերի հոսունության դինամիկան, դրան նպաստող պայմանները, հայտարարված մրցույթներին դիմորդներ չլինելու պատճառները, այդ թվում՝ պաշտոնների սխալ գնահատումը, չափանիշների սահմանումը, ենթախմբերի դասակարգումը,
- ուսումնասիրում է ՔԾ տեղեկատվական հարթակում անձնակազմի կառավարման գործընթացների վերաբերյալ տեղեկատվությունը և, անհրաժեշտության դեպքում, համապատասխան մարմինների անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումներին տրամադրում մեթոդական աջակցություն:



Գրասենյակը օժտված է բոլոր անհրաժեշտ լիազորություններով, որպեսզի ներդնի և կիրառի մարդկային ռեսուրսների հոսունության համակարգը: Մասնավորապես, Կանոնադրությունը ուղղակիորեն սահմանում է, որ Գրասենյակը պետք է իրականացնի «կադրերի հոսունության վերլուծություններ»: Ավելին, Կանոնադրությունում նշվում է նաև, որ Գրասենյակը ուսումնասիրում է Հարթակում զետեղված տեղեկությունները և տվյալները, իրականացնում է վերլուծություններ՝ բացահայտելու կադրերի հոսունության դինամիկան, դրան նպաստող պայմանները: Այս առումով

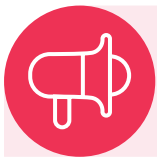


ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԴԱՇՏ



կարելի է հոսունության վերաբերյալ տվյալներ հավաքագրել Հարթակի միջոցով, ինչի արդյունքում կբարձրանա ՄԴ հոսունության մոնիտորինգի իրականացման արդյունավետությունը:

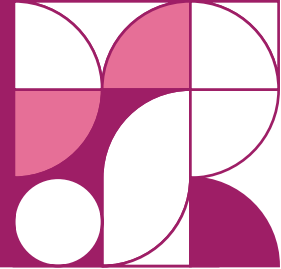
2018-2020 թվականների ընթացքում ընդունվել են մի շարք ենթաօրենսդրական ակտեր, որոնք բխում են Օրենքի պահանջներից, կարգավորում են ՔԾ առանձին բնագավառներ, ինչպիսիք են մրցույթների կազմակերպումը, պաշտոնների դասակարգումը, պաշտոնների անձնագրերի կազմումը և այլն:



Ներկայումս իրավական ակտերով սահմանված չէ մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի կարգը, և այս առումով մեթոդաբանության և գործիքի մշակմանը պետք է հաջորդի դրանց իրավական կարգավորումը, ինչպես նաև պետք է իրականացնել մեթոդաբանության կիրառման վերաբերյալ վերապատրաստումներ, որոնց հիմնական շահառուն պետք է լինեն ՔԾ մարմինների մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների աշխատակիցները և գլխավոր քարտուղարները:



ՔԾ ԷԼԵԿՏՐՈՆԱՅԻՆ ՀԱՐԹԱԿ¹

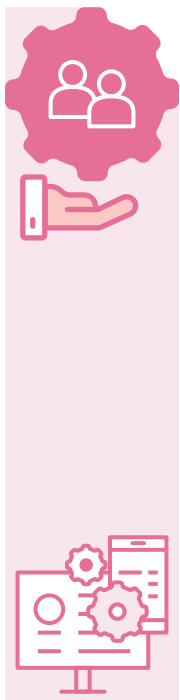


Հաշվետվության այս բաժնում ներկայացվել է Հարթակի նկարագրությունը և ֆունկցիոնալ հնարավորությունները: Վերլուծվել են Հարթակի միջոցով ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի համակարգի գործարկման հնարավորությունները, կիրառությունը և իրագործման իրատեսելիությունը:

ՔԾ համակարգի ներդրումից հետո անհրաժեշտություն առաջացավ ստեղծել ծրագրային ապահովում, որի միջոցով կիրականացվեին մի շարք գործողություններ: 2000-ների կեսերին ստեղծվեց Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգը, որը գործում էր մինչև 2018 թվականը: Այս Համակարգի շահագործման ընթացքում պարբերաբար կատարվել են դրա աշխատանքի բարելավմանն ուղղված մի շարք փոփոխություններ:

ՔԾ մասին նոր Օրենքի ընդունումով պայմանավորված, ինչպես նաև նոր գործառույթների ի հայտ գալով, նոր ծրագրային ապահովման կարիք առաջացավ: 2019 թվականին Համաշխարհային Բանկի օժանդակությամբ մեկնարկեցին ՔԾ տեղեկատվական հարթակի մշակման աշխատանքները, որոնք շարունակվում են մինչ օրս: Սակայն, արդեն իսկ պատրաստ են Հարթակի որոշ հատվածները և այս պահի դրությամբ կարելի է արդեն իսկ կարծիք կազմել հարթակի ֆունկցիոնալ հնարավորությունների մասին:

Հարթակն ունի մի քանի տեսակի օգտատերեր, որոնց ինտերֆեյսներն ունեն տարբեր ֆունկցիոնալություն: Մասնավորապես,



- **ՀՀ վարչապետի գրասենյակի ՔԾ գրասենյակ** – իրականացնում է ամբողջ համակարգի ադմինիստրատորի դերը, ունի հասանելիություն համակարգում ներառված բոլոր տեղեկություններին:
- **ՔԾ մարմիններ** – ունեն հասանելիություն իրենց մարմնին վերաբերվող բոլոր տեղեկություններին, կատարում են ադմինիստրատորի դերը իրենց մարմնի մակարդակով, Հարթակում հիմնականում աշխատում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների աշխատակիցները:
- **Քաղաքացիական ծառայողներ** – յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայող ունի իր Անձնական էջը, որում ներառված են իրեն վերաբերվող տվյալներ և տեղեկություններ, որոնք քաղաքացիական ծառայողը կարող է խմբագրել:
- **Թեստավորման մասնակիցներ** – մրցույթների թեստավորումն իրականացվում է Հարթակի միջոցով, թեստավորվողը ստանում է մեկանգամյա գաղտնաբառ և, մուտք գործելով Հարթակ, լրացնում է թեստը:

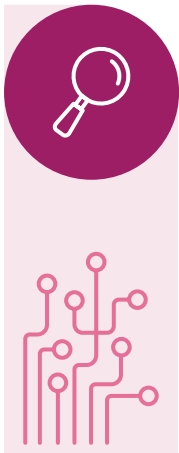
¹ Civil Service Information Portal



ՔԾ ԷԼԵԿՏՐՈՆԱՅԻՆ ՀԱՐԹԱԿ

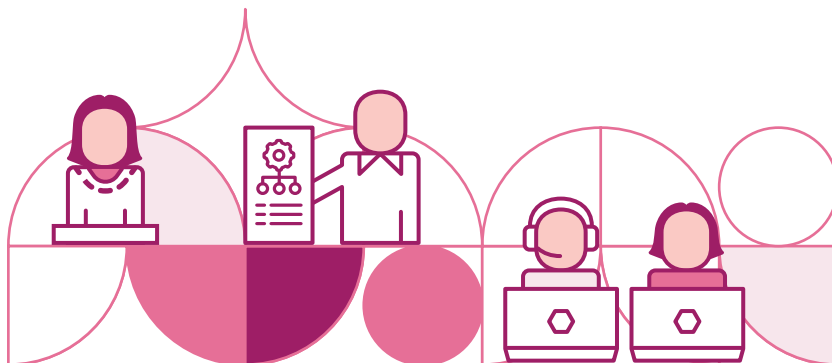
ՔԾ մարմինները Հարթակում կարող են ստեղծել մարմնի կառուցվածքը, հաստիքացուցակը, կազմել մարմնի վերապատրաստումների ծրագրերը, սահմանել դրանց իրականացման ժամանակացույցերը, ստեղծել իրենց մարմնին բնորոշ մրցութային թեստերը, ավելացնել մարմնի աշխատակիցներին, ստեղծել մրցութային փաթեթներ և այլն:

Հարթակն ունի նաև հաշվետվությունների բաժին, որում ինքնաշխատ կերպով արտացոլվում են Հարթակում պարունակվող տեղեկություններ, ինչպիսիք են. օրինակ՝ թափուր հաստիքների քանակները, քաղաքացիական ծառայողների քանակներն ըստ պաշտոնների խմբերի և ենթախմբերի, քաղաքացիական ծառայողների քանակներն ըստ սեռատարիքային կազմի և այլն: Նշյալ հաշվետվությունները կազմվում են ինքնաշխատ եղանակով և արտացոլվում են նախանշված («predefined report») ձևաչափով:

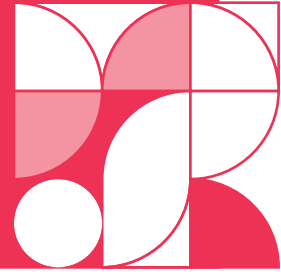


Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ Հարթակի միջոցով իրականացվելու են ՔԾ ոլորտում բազմաթիվ գործառույթներ՝ մրցույթների կազմակերպում, վերապատրաստումների կազմակերպում և իրականացում, անձնական գործերի վարում և այլն: Բացի այդ, Հարթակն ունի հաշվետվությունների և վերլուծությունների բաժին, որը գործիք է տարբեր հաշվետվություններ գեներացնելու համար:

Այս առումով, մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգը պետք է իրականացվի, օգտագործելով Հարթակի հնարավորությունները, մասնավորապես՝ տեղեկությունների հավաքագրումը, դասակարգումը և վերլուծությունը:



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ



Հաշվետվության այս բաժնում ներկայացվել են պետական կառավարման համակարգերում կիրառվող ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի օրինակները, ինչպես նաև դրանք ներկայացված են ընդհանուր համակարգերի համատեքստերում: Միջազգային լավագույն փորձը հաշվի է առնվել նաև Հայաստանում ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի մոդելի մշակման ընթացքում:

ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՇՐՋԱՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՔԾ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

? Ինչ է իրենից ներկայացնում աշխատակազմի հոսունությունը և ինչո՞ւ է դա կարևոր

Պետության հաջողության գրավականը պետական ծառայողների նվիրվածության և պատշաճ կերպով քաղաքականություն իրականացնելու ու ծառայություններ մատուցելու պատրաստակամության մեջ է: Այնուամենայնիվ, տաղանդավոր աշխատակիցների պահպանումը կազմակերպությունների մեծ մասի համար մարտահրավեր է հանդիսանում:

ՔԾ անձնակազմի բարձր շրջանառության հետևանքով պետությունները կորցնում են աշխատակիցների հավաքագրման, շարունակական վերապատրաստման և արտադրողականության մակարդակի պահպանման համար ներդրված ռեսուրսները: Անվերահսկելի շրջանառությունը խոշոր պետական ծրագրերի ձախողման վտանգ է ներկայացնում և ոչնչացնում ինստիտուցիոնալ հիշողությունը, ինչը վնասում է առանցքային ոլորտներում քաղաքականությունների մշակմանը:

Գոյություն ունեն աշխատակազմի շրջանառության տարբեր տեսակներ, որոնք դասակարգվում են ըստ կազմակերպության վրա ունեցած ազդեցության (Allen D. G, 2001): Տարբերում են կազմակերպության կողմից նախաձեռնված շրջանառությունը (**ակամա շրջանառություն**) և աշխատողի կողմից նախաձեռնված շրջանառությունը (**կամավոր շրջանառություն**): Այնուհետև գոյություն ունի **ֆունկցիոնալ և դիսֆունկցիոնալ կամավոր շրջանառություն**՝ կախված ազատված աշխատակիցների մասնագիտական կարողություններից: Դիսֆունկցիոնալ շրջանառությունը վնասակար է կազմակերպության համար և կարող է ունենալ տարբեր դրսևորումներ, օրինակ՝ բարձր արտադրողականությամբ և դժվար փոխարինվող հմտություններով աշխատակիցների հեռացումը, մինչդեռ ֆունկցիոնալ շրջանառությունը վնասակար չէ կազմակերպության համար: Դիսֆունկցիոնալ կամավոր շրջանառությունն ուղղակի ազդեցություն ունի քաղաքացիների վրա՝ ձախողված քաղաքականությունների և ծառայությունների մատուցման ցածր որակի առումով: Ավելին, տարանջատում կա **անխուսափելի և խուսափելի շրջանառության** միջև, որը ենթադրում է անձնակազմի պահպանման միջոցառումների կիրառում:



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

Ոչ մի կազմակերպություն չի կարող բացառել աշխատակազմի շրջանառությունը: Մի կողմից, շրջանառության որոշ մակարդակ անխուսափելի է և ցանկալի, քանի որ այն իր հետ բերում է նոր հմտություններ և փորձ ունեցող աշխատակիցներ (Hicklin, 2008): Մյուս կողմից, շատ ցածր շրջանառություն ունեցող թիմին սպառնում է լճացման վտանգ և նոր գաղափարներից խուսափելու արատավոր հակում:

ՔԾ վրա շրջանառության հետևանքների մասին հարցին պատասխանելու համար կարևոր է հասկանալ, թե ով է հեռանում՝ անձնակազմի անդամներ, որոնք ունեն բարձր որակավորում և հարուստ փորձ, ինչպիսիք են հիմնական փորձագետները և ավագ ղեկավարները, թե այն աշխատակիցները, ովքեր ունեն պակաս կարևոր գործառույթներ և ում ավելի հեշտ է փոխարինել նոր կամ վերապատրաստում անցած աշխատակիցներով (Smith B., Rutigliano T. , 2002):

Պետական կառավարման ոլորտում աշխատակազմի պահպանման խնդրի լուծումներ գտնելու համար կատարվել է անձնակազմի շրջանառության վերահսկման և նրանց պահպանման միջոցառումների, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայությունների համակարգերի միջազգային լավագույն փորձի և պետական կառավարման ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոտեցումների ավելի լայն շրջանակի ուսումնասիրություն: Բացի այդ, մենք հաշվի ենք առել նոր սերնդի քաղաքացիական ծառայողների վարքագիծն ու առաջնահերթությունները՝ աշխատանքի անվտանգության, կարիերայի առաջխաղացման հնարավորությունների, մենթորության և առաջնորդության, աշխատանքային միջավայրի և այլնի հանդեպ վերաբերմունքը:

? Ինչպե՞ս ուսումնասիրել և վերլուծել աշխատակազմի հոսունությունը ՔԾ ոլորտում

Տարբեր աղբյուրներից ստացված տվյալների հիման վրա կատարված վերլուծություններն ու կանխատեսումները թույլ են տալիս հասկանալ ապագա աշխատուժի միտումները և բացահայտել դիսֆունկցիոնալ կամավոր շրջանառության դրսևորումները՝ նպատակ ունենալով կրճատել դրա վնասը կազմակերպություններում, մասնավորապես՝ բարձր որակավորում և արտադրողականություն ունեցող աշխատակիցների շրջանում: Նման միտումների կանխատեսումը ղեկավարներին և կազմակերպություններին հնարավորություն է ընձեռնում կանխելու լավագույն աշխատակիցների հեռանալը կամ մեղմելու դրա ազդեցությունը: Նման կանխատեսումները պետք է հիմնված լինեն կամավոր շրջանառության գործոնների վերլուծական մոդելների վրա: Դեռևս ուսումնասիրվում են մարդկային ռեսուրսների վերլուծության և կանխատեսման հնարավորությունները. այնուամենայնիվ, արդեն իսկ ապացուցվել է դրանց արդյունավետությունը որոշակի հարցերի ուսումնասիրության համար, մասնավորապես մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարման, աշխատավայրում բազմազանության և ներառական մոտեցումների խրախուսման, ինչպես նաև բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների պահպանման գործում:

Որոշ ուսումնասիրություններ փորձել են բացահայտել ՔԾ ոլորտում աշխատանքից ազատման



պատճառները և գտնել կամավոր շրջանառությունը կանխատեսող փոփոխականները: Որոշակի «ազդանշանների» հիման վրա կատարված այս վերլուծություններն ու կանխատեսումները հենվում են անցյալի/ներկայիս տվյալների օգտագործմամբ վիճակագրական մոդելների վրա՝ համակարգը լքելու «մեծ ռիսկի» ենթարկվող աշխատողներին նույնականացնելու համար: Ուսումնասիրությունների արդյունքում պարզվել է, որ կամավոր շրջանառությունը կանխատեսող գործոնները հանդիսանում են՝ տարիքը, պաշտոնավարման ժամանակահատվածը, աշխատավարձի չափը, ընդհանուր աշխատանքային բավարարվածությունը, և այն, թե ինչպես է աշխատակիցը ընկալում արդար/անարդար վերաբերմունքը: Դրա հետ մեկտեղ աշխատողների կամավոր շրջանառության կանխատեսման համար հատուկ նշանակություն ունեն անձնական և ժողովրդագրական մի շարք գործոններ, մասնավորապես, տարիքը, սեռը, ազգային պատկանելությունը, կրթությունը և ընտանեկան կարգավիճակը: Ուսումնասիրությունները նաև հաշվի են առել այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝ աշխատանքային պայմանները, աշխատակիցների գոհունակության մակարդակը, վերահսկողության մոտեցումները, առաջխաղացման հնարավորությունները, գովասանքի դրսևորումները, աճի հնարավորությունների առկայությունը և գերլարվածությունը (Punnoose and Pankaj, 2016):

ՏՀԶԿ անդամ պետություններում աշխատողների ընկալումներն աշխատանքի բավարարվածության, աշխատողների մոտիվացիայի և աշխատանք-կյանք հավասարակշռության վերաբերյալ չափում են աշխատակիցների հարցումների միջոցով, համեմատաբար ավելի քիչ երկրներ նաև կիրառում են հարցումների գործիքները ներառական մոտեցումները, ոտնձգությունները և ՄՌԿ համակարգերի արդյունավետությունը չափելու համար: ՏՀԶԿ առաջարկում է ներգրավվածությունը չափելու հետևյալ վերլուծական մոտեցումը՝ հավաքագրել և ուսումնասիրել տվյալներ աշխատողների աշխատանքային ներգրավվածության և աշխատանքային բավարարվածության, նվիրվածության, և հանրային ծառայության հանձնառության և մոտիվացիայի վերաբերյալ:

Միացյալ Նահանգներում հետազոտողներն օգտագործել են տվյալների շտեմարան, որը ներառում էր անձնակազմի կառավարման գրասենյակի քաղաքացիական ծառայողների վերաբերյալ այնպիսի տեղեկություններ, ինչպիսիք են տարիքը, գործակալության տեսակը, սեռը, աշխատավարձի չափը, աշխատողի գտնվելու աշխարհագրական դիրքը, աշխատանքային ստաժը, զբաղվածության տեսակը, վճարման պլանը և աշխատանքային պայմանները (այսինքն՝ ժամանակավոր, լրիվ դրույքով և այլն): Լոգիստիկ ռեգրեսիայի արդյունքները ցույց տվեցին, որ աշխատողի հեռանալու հավանականությունը զգալիորեն նվազում է աշխատանքային ստաժը աճին զուգահեռ. հավանականությունն էլ ավելի է մեծանում կամ նվազում՝ կախված աշխատողի տարիքից. նաև հեռանալու հավանականությունը ցածր է, եթե աշխատողը վարձատրության ստանդարտ, կայուն և կանխատեսելի համակարգում է: Համեմատելով տարիքը և ստաժը, պաշտոնաթողությունների թռիչք նկատվում միջինում 6.25 տարվա ծառայության ժամանակ, անկախ տարիքից (Frye et al., 2018):

Օգտագործելով այդպիսի մոդելներ, ՄՌԿ մասնագետներն ու ղեկավարները կարող են միջամտել՝ առաջարկելով աշխատավարձերի բարձրացում, մասնագիտական աճի հնարավորություններ կամ առավել բարենպաստ աշխատանքային պայմաններ (այսինքն՝ ճկուն



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

աշխատանքային գրաֆիկ, հեռավար աշխատելու հնարավորություն՝ կախված տվյալների մանրակրկիտության մակարդակից, ինչպես նաև թիմերի/անհատների նախասիրություններից: Միննույն ժամանակ, շատերը նշում են նմանատիպ վերլուծությունների և կանխատեսումների էթիկական մտավախությունները՝ պնդելով, որ տվյալները կարող են ցույց տալ վտանգավոր և անհիմն փոխկապակցվածություն, ինչի արդյունքում ղեկավարները սխալ եզրակացություններ կարող են անել: Օրինակ, սեռի և կենցաղի միջև կապը կարող է անբարեխիղճ ղեկավարներին տրամադրել խուսափել որոշակի անձանց աշխատանքի ընդունելուց, իսկ գործող աշխատակիցների մասին ստեղծել թյուր կարծիք: Բացի այդ, ոմանք պնդում են, որ որոշակի տվյալների ընդգրկումը կխեղաթյուրի արդյունքները: Օրինակ, ինքնահաղորդված տվյալները միշտ չէ, որ կարող են ճշգրիտ լինեն, հատկապես, եթե աշխատակիցները կարծում են, որ իրենց պատասխաններն օգտագործվում են կանխատեսումներ անելու համար:

? **Որո՞նք են քաղաքացիական ծառայողների մոտիվացիան և արդյունավետությունը բարձրացնելու եղանակները այլ զարգացող երկրներում, որոնց միջոցով կարելի է նվազեցնել անձնակազմի շրջանառության մակարդակը**

Պետական հատվածի զբաղվածության բնույթն ուսումնասիրելիս, կարևոր է առանձնացնել այն համակարգերը, որոնց հիմքում ընկած է **պաշտոնին համապատասխանելու սկզբունքը**, և նրանք, որոնց հիմքում դրված է **կարիերայի աճի սկզբունքը**:

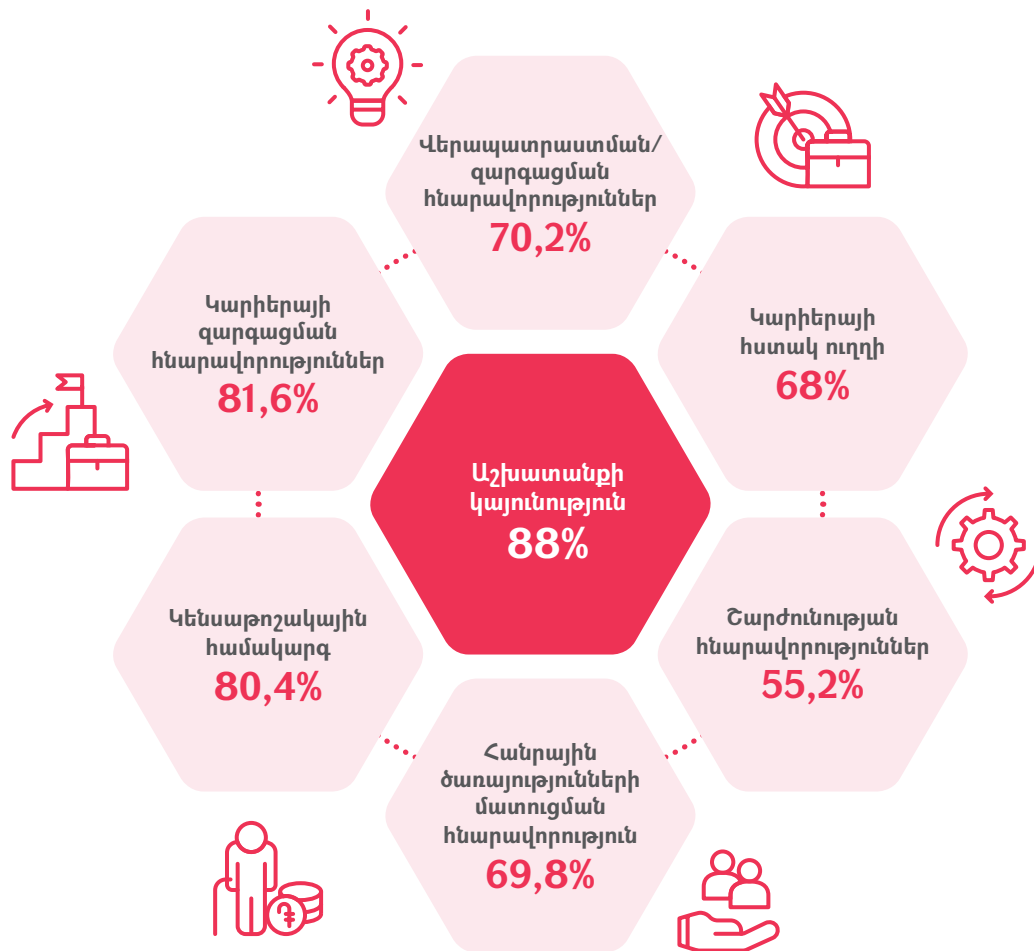
Պաշտոնին համապատասխանելու վրա հիմնված համակարգերում յուրաքանչյուր պաշտոնի համալրման համար ընտրվում է որակապես ամենահամապատասխան և հմուտ թեկնածուն, լինի դա բաց մրցույթի, թե գործող աշխատակիցների առաջխաղացման միջոցով: Նման համակարգերում մուտքը ՔԾ բաց է յուրաքանչյուրի համար:

Կարիերայի աճի վրա հիմնված համակարգերում, ինչպիսին է նաև Հայաստանի համակարգը, ենթադրվում է, որ պետական ծառայողները կմնան պետական ծառայության մեջ իրենց աշխատանքային կարիերայի ողջ ընթացքում: Պատմականորեն շատ երկրներում պետական հատվածի աշխատակիցների համալրման և զարգացման մոդելի հիմքում ընկած է եղել երիտասարդ մասնագետների հավաքագրումը և շարունակական մասնագիտական զարգացումը հատուկ ուսուցման ծրագրերի միջոցով: Տվյալ դեպքում մասնագետների մուտքը համակարգ իրականացվում է ակադեմիական հավատարմագրերի և (կամ) ՔԾ ընդունելության քննության հիման վրա, որից հետո նրանք նշանակվում են իրենց առավել համապատասխան պաշտոններում՝ կազմակերպության հայեցողությամբ: Հետագա կարիերայի աճը հիմնված է անհատի աշխատանքային առաջադիմության գնահատման համակարգի վրա: Աշխատողի առաջընթացը մեծապես կախված է նրանից, թե ինչպես է նա դիտվում կազմակերպության հիերարխիայի կողմից, ինչը հանդիսանում է ուժեղ լծակ ազդելու վերջինիս վարքագծի ձևավորման վրա՝ խմբային նորմերին համապատասխանելու համար: Այս տեսակի համակարգը սահմանափակում է ՔԾ համակարգ մուտք գործելու հնարավորությունները ոչ պետական հատվածի մասնագետների համար: Կարիերայի վրա հիմնված համակարգը հաճախ արժանանում է քննա-



դատության, քանի որ այն հակասում է աշխատաշուկայի դասական կանոններում և հաշվի չի առնում առկա միտումները: Գոյություն ունի համատարած կարծիք, որ այս տեսակի համակարգերում ավելի դժվար է ապահովել մասնագիտական բարձ որակներ և ճկունություն, քան պաշտոնին համապատասխանելու վրա հիմնված համակարգերում (OECD, 2005):

Վերջին տարիների ընթացքում տարբեր միջազգային կազմակերպությունների կողմից իրականացվել են տարբեր երկրների քաղաքացիական ծառայողների շրջանակներում հետազոտություններ, որոնց հիմնական նպատակն էր վերհանել համակարգ մուտք գործելու առանցքային շարժառիթները, ինչպես նաև համակարգում երկարատև աշխատելու շարժառիթները: Մասնավորապես, «Cornerstone OnDemand» և «Civil Service World» կազմակերպությունների համատեղ իրականացված հետազոտությունում² առկա են մի շարք բացահայտումներ: Հետազոտության ընթացքում հարցումներ են իրականացվել տարբեր երկրների մոտ 4,200 քաղաքացիական ծառայողների շրջանակներում բացահայտելու ԲԾ համակարգ մուտք գործելու շարժառիթները:



² https://www.civilserviceworld.com/resources/download_view_693.htm



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

Հատկանշական է, որ քաղաքացիական ծառայող դառնալը շարժառիթ է հանդիսանում ընդհամենը 49% հարցվողների շրջանում, ինչը նշանակում է, որ ՔԾ համակարգ մուտք գործողների կեսն է տեսնում իր կարիերան որպես քաղաքացիական ծառայող և միաժամանակ կան այլ ավելի կարևոր շարժառիթներ իրենց համար:

Նշյալ հետազոտության թիրախում էր նաև համակարգում աշխատելու մոտիվացիայի բացահայտումը: Հարցման մասնակիցների կողմից մատնանշվել են մի քանի կարևորագույն գործոններ, որոնք մոտիվացնում են իրենց շարունակել աշխատել ՔԾ համակարգում: Ստորև աղյուսակը ներկայացնում է ամփոփված պատասխանները:



ԳՈՐԾՈՆ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ (շատ կարևոր կամ կարևոր)
Աշխատանքի կայունություն	87,51%
Կենսաթոշակային համակարգ	85,55%
Հանրային ծառայություններ մատուցող մարմնի մաս կազմել	71,6%
Կարիերայի աճի հնարավորություններ	69%
Կարիերայի աճի հստակ ուղի	59,12%
Վերապատրաստումների/զարգացման համակարգ	57,95%
Համակարգում շարժունություն	56,11%
Լինել քաղաքացիական ծառայող	50,37%
Բանիմաց մենթորի առկայություն	44,08%
Լինել իր ստորաբաժանման անդամ	42,74%

Ներկայացված տվյալներից ակնհայտորեն երևում է, որ հիմնական մոտիվացիոն գործոնները կապված են այսպես կոչված «նեղ անձնական շահադիտական» շարժառիթների հետ, սակայն կան նաև գործոններ, որոնք կապված են անձնապես կարևոր լինելու հետ, հանրության ծառայություն մատուցելու հետ:

Հաշվետվության այս հատվածում կարելի է զուգահեռներ անցկացնել միջազգային մակարդակով իրականացված հետազոտությունների և ՀՀ-ում իրականացված հետազոտությունների արդյունքների միջև: Մասնավորապես, 2020 թվականին ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի «Գենդերային հավասարությունը Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգում» ծրագրի շրջանակներում իրականացվեցին նմանատիպ հետազոտություններ³, որոնց ամփոփ արդյունքները ներկայացված են այս հատվածում:

³ Հանրային կառավարման ոլորտում ուսանողների ընկալումների, ակնկալիքների ու նախապատվությունների հետազոտության» և «Քաղաքացիների շրջանում հանրային ծառայության ոլորտում տղամարդկանց և կանանց դերի ընկալման հետազոտության»:



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

Պետք է նշել, որ նման հաշվետվությունները իրենց մեջ պարունակում են ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի տարրեր և կարող են արդեն իսկ կիրառվել որոշումներ կայացնողների կողմից: Ստացված տվյալների հիման վրա կարելի է իրականացնել նաև որակական եզրակացություններ և կատարել գործողություններ: Սակայն պետք է հաշվի առնել, որ ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի հետազոտությունները պետք է կատարվեն պարբերաբար, որպեսզի հնարավոր լինի վերհանել դինամիկան, համակարգի փոփոխություններին քՄ արձագանքները և այլն:

Այսպիսով կարելի է համադրել հանրային կառավարման ոլորտում աշխատելու ցանկությունը պայմանավորող գործոնները, որոնք ստացվել են ՀՀ-ում և այլ երկրներում իրականացված հետազոտությունների արդյունքում:



ԳՈՐԾՈՆ	ՀԱՅԱՍՏԱՆ %	ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ %
Բարձր աշխատավարձ (ՀՀ դեպքում), կենսաթոշակային համակարգ (միջազգային)	87%	80%
Պետության դերը (ՀՀ դեպքում), չկա համարժեքը (միջազգային)	84%	2կա
Աշխատանքի կայունություն	82%	89%
Կարիերայի աճի հնարավորություն	81%	82%
Երկրի համար օգտակար լինել (ՀՀ դեպքում), հանրային ծառայություն մատուցել (միջազգային)	78%	70%

Ընդհանուր առմամբ կարելի է փաստել, որ ՀՀ և միջազգային հետազոտության արդյունքներում կամ բավականին մեծ ընդհանրություններ, ինչպես նաև կան տարբերություններ: Օրինակ, Հայաստանում կարևորվում է բարձր աշխատավարձը, մինչդեռ այլ պետություններում կարևորվում է կենսաթոշակային համակարգը: Սա կարելի է բացատրել մտածելակերպերի տարբերությամբ, սակայն երկու գործոնի դեպքում էլ ֆինանսական ապահովվածությունը է:

Ըստ Հայաստանում իրականացված հետազոտության արդյունքների երիտասարդներն (20-29տոտ) առավել շատ կարևորում են ոլորտի վերաբերյալ տեղեկացվածությունը և կարիերայի աճի հնարավորությունը: Ուսանողների շրջանում արված հետազոտությունը վերահաստատում է մասնագիտական աճ ունենալու դրդապատճառը՝ այն համադրելով ֆինանսական կայունության առավելություններով: Նմանատիպ արդյունքներ են ստացել նաև միջազգային հետազոտողները. երիտասարդների համար կարևորագույն գործոններից մեկն է կարիերայի աճի հնարավորությունները: Սա պայմանավորված է նաև տարիքային խմբերի և այդ խմբերի (generations) առանձնահատկություններով: Երիտասարդները ուզում են արագ և տեսանելի կարիերայի աճ, մինչդեռ ավելի տարիքով մարդիկ նախընտրում են ավելի կայուն աշխատանք՝



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

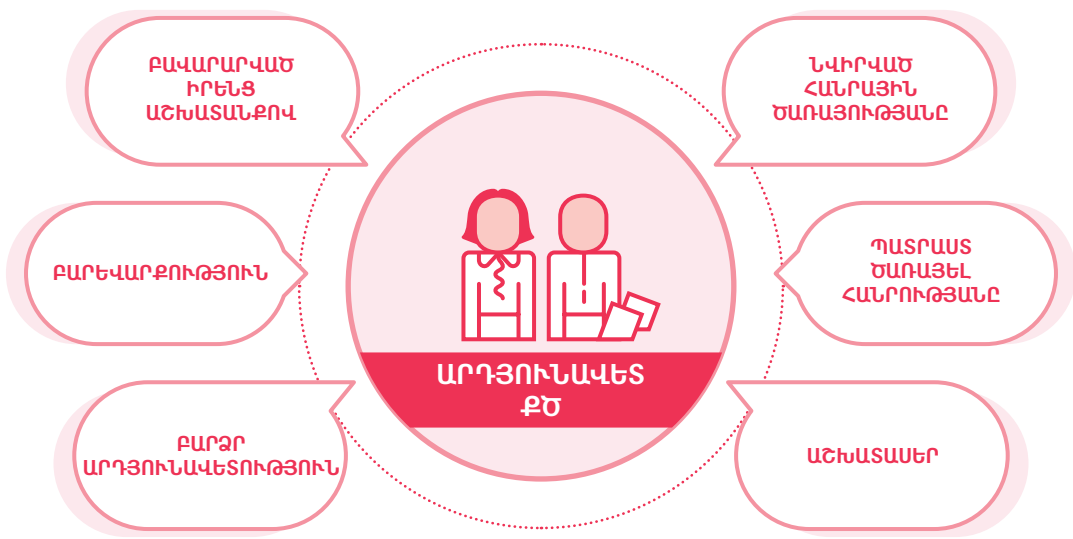
աճը ստորադասելով կայունությանը: Սրա ապացույց է նաև այն հանգամանքը, որ Հայաստանի ուսանողների համար ՀԾ-ում աշխատելու խոչընդոտներից է կարիերայի դանդաղ աճը: Որպես ընդհանուր դիտարկում հայաստանյան հետազոտողները մատնանշում են, որ համակարգում աշխատելու կարևորագույն խոչընդոտներից է ցածր աշխատավարձը:

Ունենալով նման հետազոտությունների արդյունքներ՝ որոշում կայացնողները կարող են ավելի հստակ ուրվագծել համակարգի անձնակազմի ներգրավման քաղաքականությունները, մոտիվացիոն համակարգերի զարգացումը և համակարգում քաղաքացիական ծառայողների երկարատև աշխատելուն ուղղված գործիքները:

Սրան զուգահեռ պետք է հաշվի են առնվում նաև դեմոգրաֆիկական դինամիկան և այն հանգամանքը, որ ընդհանուր առմամբ մի շարք երկրներում դիտարկվում է բնակչության ծերացում, որի հետևանքով ավելանում է նաև քաղաքացիական ծառայողների միջին տարիքը: Բացի այդ, փոխվում են նաև սերունդները և երիտասարդ սերնդի ներկայացուցիչների մոտիվացիան, իրենց կարիերայի զարգացումը, համակարգում երկարատև աշխատելու մոտիվացիան և համակարգ մուտք գործելու շարժառիթները տարբեր են ավելի տարիքով սերունդների շարժառիթներից և ակնկալիքներից: Գաղտնիք չէ, որ երիտասարդ և զարգացող մասնագետները փնտրում են նպատակների ձեռքբերմանն ուղղված, սոցիալական և հանրային ազդեցություն ունեցող աշխատատեղեր, որտեղ նրանք հնարավորություն կունենան հասնել իրենց նպատակներին և ունենալ սոցիալական ազդեցություն:

Հարկ է նշել, որը վերը բերված տվյալները ընդհանրական են և տարանջատված չեն ըստ քաղաքացիական ծառայողների թիրախային խմբերի, որոնցում կարող են լինել առաջնայնությունների և շարժառիթների կարևորությունների տարբերություններ:

Արդյունավետ և հաջողված ՔԾ համակարգի ստեղծումը պայմանավորված է մի շարք գործոններով, որոնք անտեսելու պարագայում առանձին բարեփոխումները և միջոցառումները ամբողջովին անարդյունավետ կլինեն:





ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

Լավագույն փորձը հուշում է, որ աշխատողների ներգրավվածությունը բարձրացնելու և նրանց համակարգում երկարատև աշխատանքին նպաստելու համար, պետք է բարելավել նրանց աշխատանքային պայմանները ինչը նաև կնպաստի բարձ արտադրողականությանը: Նախնական ուսումնասիրությունների համաձայն՝ երկարատև քաղաքացիական ծառայություն ստանձնելու պատրաստակամություն ձևավորելու համար կարևոր են՝ աշխատանքից բավարարվածությունը, պետական հատվածում մնալու ցանկությունը, աշխատանքային մոտիվացիան, հանրային ծառայության հանդեպ նվիրվածությունը (Cantarelli, P., Belardinelli, P., and Belle, N., 2016) (Ritz, A., 2009) ինչպես նաև արդարամիտ լինելը, ներառյալ կոռուպցիայի, կլիենտելիզմի ու նեպոտիզմի բացառումը (տես, օրինակ, Gould and AmaroReyes, 1983):

Պետական հատվածում աշխատելու անհատների մոտիվացիան և երկարաժամկետ ծառայություն ստանձնելու պատրաստակամությունը պետք է ապահովվեն կարիերայի համակարգի կայացման միջոցով: Միմիայն աշխատանքային պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունը, որակավորման սահմանված պահանջները և առաջխաղացման չափելի հեռանկարները, արդար վերաբերմունքը և կատարողականի գնահատումը, կկարողանան ապահովել կարիերայի պլանավորման այնպիսի մակարդակ, որն անհրաժեշտ է ՔԾ գրավչությունը բարձրացնելու համար: Վճարների թափանցիկ կառուցվածքը և կատարողականի հետ կապված պարգևավճարներն ամբողջացնում են այն խրախուսանքների ցանկը, որոնց համադրությունը էապես կնպաստի ՔԾ մեջ ցանկալի որակի և նվիրվածության ապահովմանը: Այս համատեքստում է, որ կարելի է դասեր քաղել միջազգային լավագույն փորձը ներկայացնող երկրներից: (OECD, 1997)

Կանանց հավասար ներկայացուցչությունը հանրային հատվածում հանդիսանում է առաջընթացի առանցքային ցուցիչ՝ առավել բազմազան և ներառական աշխատուժ ստեղծելու համար: Ակնկալվում է, որ պետական հատվածը կառաջնորդի երկիրը դեպի գեղեցիկ հավասարություն տանող ճանապարհում և կսահմանի չափանիշներ բազմազանության խթանման գործում: Իր հերթին, պետական զբաղվածության ոլորտում անձնակազմի ավելի մեծ բազմազանության խրախուսումը կարող է նպաստել բարձր արդյունավետությանը և խթանել բազմազան քաղաքականությունների իրականացումն ու ծառայությունների մատուցումը՝ համապատասխան քաղաքացիների կարիքներին: 2019 թ. ՏՀԶԿ Հանրային ծառայության ոլորտի առաջնորդության և կարողությունների խորհրդի առաջարկությունները ներկայացնում են նպատակաուղղված հանրային ծառայության 14 սկզբունք: Այն ներառում է առաջարկություն մշակել մշակե «անձնակազմի կառավարման երկարաժամկետ, ռազմավարական և համակարգված մոտեցում՝ օգտագործելով մարդկային ռեսուրսների վերաբերյալ տվյալների վերլուծության և հետագա կանխատեսման մոդելներ, միաժամանակ ձեռնարկելով բոլոր անհրաժեշտ քայլերը տվյալների գաղտնիությունն ապահովելու համար (OECD, 2019)»:

Չնայած արժանիքների վրա հիմնված ՔԾ նկարագիրը գծագրելը համեմատաբար հեշտ է, սակայն այդպիսի ՔԾ ներդրման ուղիները և միջոցները շատ ավելի բարդ են: Երբ խոսքը գնում է որոշակի կազմակերպության անձնակազմի շրջանառության մասին միայն լավագույն փորձի ուսումնասիրությունը չի կարող լինել հարցի լուծում, քանի որ *լուծումը կախված է խնդրի առանձնահատկություններից:*



ՆՊԱՏԱԿԱՌԻՂՎԱԾ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ 14 ՍԿԶԲՈՒՆՔ

Արժեքների վրա հիմնված մշակույթ և առաջնորդություն

- 1. Սահմանել հանրային ծառայության արժեքները և խթանել արժեքների վրա հիմնված որոշումների կայացումը:
- 2. Զարգացնել ղեկավարման կարողությունները հանրային ծառայության համակարգում:
- 3. Ապահովել ներառական և անվտանգ հանրային ծառայությունը, որն արտացոլում է հասարակության բազմազանությունը:
- 4. Կառուցել նախաձեռնող և նորարարական հանրային ծառայություն, որը երկարաժամկետ տեսլական ունի քաղաքականության և ծառայությունների ձևավորման և իրականացման գործընթացում:

Հմուտ և արդյունավետ հանրային ծառայողներ

- 5. Անընդհատ բացահայտել հմտություններն ու կարողությունները, որոնք անհրաժեշտ են քաղաքական տեսլականը հասարակությանը արժեք հաղորդող ծառայությունների վերաձելու համար:
- 6. Աշխատակիցներին ներգրավել և շարունակաբար զարգացնել առկա մարտահրավերներով պայմանավորված հմտությունները և կարողությունները:
- 7. Թեկնածուներին հավաքագրել, և ընտրել և խթանել թափանցիկ, բաց և արժանիքների վրա հիմնված գործընթացների միջոցով՝ երաշխավորելով արդար և հավասար վերաբերմունքը:
- 8. Զարգացնել անհրաժեշտ հմտություններն ու կարողությունները՝ հանրային ծառայության մեջ ստեղծելով ուսման մշակույթ և միջավայր:
- 9. Գնահատել, պարգևատրել և ճանաչել կատարողականը, տաղանդն ու նախաձեռնողականությունը:

Պարասխանադու և հարմարվողական զբաղվածության հասարակական համակարգեր

- 10. Պարզաբանել ինստիտուցիոնալ պարտականությունները անձնակազմի կառավարման նպատակով:
- 11. Անձնակազմի կառավարման երկարաժամկետ, ռազմավարական և համակարգված մոտեցում մշակել՝ հիմնված ապացույցների և ներառական պլանավորման վրա:
- 12. Սահմանել անհրաժեշտ պայմաններ աշխատուժի ներքին և արտաքին շարժունության և հմտությունները պահանջարկի հետ համապատասխանեցնելու համար:



- 13. Որոշել և առաջարկել աշխատանքի թափանցիկ պայմաններ, որոնք համապատասխանում են պաշտոնի գործառույթներին:
- 14. Ծառայողների համար ստեղծել հնարավորություններ մասնակցել հանրային ծառայությունների մատուցման բարելավման գործընթացներում, և ներգրավել նրանց որպես գործընկերներ հանրային ծառայության կառավարման հարցերում:

Աղբյուր՝ *OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*,
<https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>

ՄՌ հոսունության մեծ ծավալները ուղղակի կապի մեջ են համակարգում աշխատող քաղաքացիական ծառայողների կերպարի և երկար աշխատելու պատրաստակամության հետ: ՄՌ հոսունության մոնիտորինգը զուտ գործիք է, որի միջոցով կարելի է վերհանել քաղաքացիական ծառայողների տրամադրվածությունը, համակարգում առկա խնդիրները: Սակայն, ՄՌ հոսունության բարձր և անցանկալի մակարդակի կանխարգելումը ավելի երկարատև գործառույթ է, և կիրառվող գործիքակազմը պետք է լինի համակարգաստեղծ: Հայաստանում կան ՔԾ ոլորտում մի շարք համակարգեր, գործիքներ, որոնց կատարելագործման և կիրառման պարագայում կարելի է ունենալ բարձր արդյունավետությամբ գործող ՔԾ համակարգ:



- **Իրավական կարգավորումները** բավականին հստակ են, ստեղծում են հավասար պայմաններ ինչպես համակարգ մուտք գործողների համար, այնպես էլ համակարգում աշխատող ծառայողների համար: Իրավական ակտերը բացառում են խտրական վերաբերմունքը:
- **Համալրման համակարգը և կարգավորումները** թափանցիկ են, կանխատեսելի, հավասար պայմաններ են ապահովում բոլոր մասնակիցների համար: Համալրումը իրականացվում է երկու փուլով՝ թեստավորում և հարցազրույց: Համալրման արդյունքում պետք է ներգրավել «համախոհների և գաղափարակիցների», իսկ սա իրականացնելու համար պետք է շարունակաբար պոտենցիալ քաղաքացիական ծառայողների շրջանում կազմակերպել քարոզարշավներ, ներկայացնել ՔԾ առանձնահատկությունները, մարտահրավերները, քաղաքացիական ծառայողների դերը պետականաշինության բնագավառում և այլն:
- ՔԾ-ում գործում է **կատարողականի գնահատման համակարգ**, որը հաշվի է առնում ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական չափանիշներ: Սակայն, ներկայումս այն լիովին չի ծառայում իր նպատակին, հաճախ այն կրում է ձևական բնույթ, ոչ միշտ է ծառայում կատարողական գնահատման գաղափարին: Բացի այդ, գործող կատարողականի



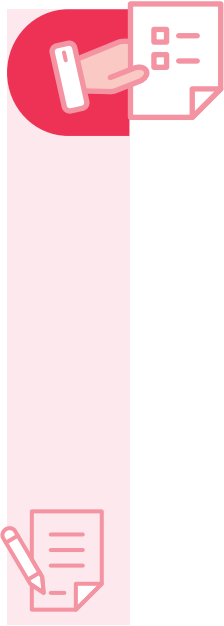
գնահատման համակարգի միջոցով չեն բացահայտվում ՔԾ-րի զարգացման և վերապատրաստումների կարիքները, թերի է հետադարձ կապը ղեկավարի հետ: Կատարողականի գնահատման համակարգը պետք է սերտորեն փոխկապակցվի վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի հետ, լինի պարզ և դյուրին, մշտապես ապահովի կապը ղեկավարի հետ, ինչպես նաև փոխկապակցված լինի առաջխաղացման և խրախուսման համակարգերի հետ:

- ՔԾ-ում բացակայում է **համակարգային հետադարձ կապը աշխատակիցների հետ**: Մասնավորապես, սա վերաբերվում է ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի համակարգի բացակայությունը: Այս համակարգի բացակայության պայմաններում չկան հիմնավոր տվյալներ և հետազոտությունների արդյունքներ, և բարեփոխումների վերաբերյալ որոշումները հիմնված չեն լինում հավաստի, համակարգված տվյալների վրա: Սրա արդյունքում մեծ է հնարավորությունը, որ բարեփոխումները կլինեն ոչ հասցեական և ոչ արդյունավետ:
- Քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնը, աշխատատեղը և ֆինանսական փոխհատուցումը **պաշտպանված են օրենքով**, ՔԾ-ը ամենակայուն աշխատատեղերից է Հայաստանում: Քաղաքացիական ծառայողները ունեն մի շարք երաշխիքներ, որոնք սահմանված են համապատասխան իրավական ակտերով:
- Ներկայումս, ՔԾ ոլորտում **իրականացվում է մի շարք ՄՌԿ գործառույթների ավտոմատացում**, ինչի արդյունքում կբարելավվի ՄՌԿ գործառույթների արդյունավետությունը: Ստեղծվող համակարգերը բավականին ճկուն են, ունեն հետագա զարգացման, նոր մոդուլների ավելացման տեխնիկական հնարավորություններ: Այս իմաստով ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի հարցաշարերը և վերլուծական գործիքները կարելի է ինտեգրել համապատասխան ՏՏ համակարգերում:
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համար պատասխանատու հիմնական օղակներն են Գլխավոր քարտուղարները և ՄՌԿ ստորաբաժանումները: Ցավոք սրտի, շատ դեպքերում իրենց գիտելիքները, հմտությունները և կարողությունները բավարար չեն, որպեսզի բարձր արդյունավետությամբ կատարեն իրենց սահմանված գործառույթները:



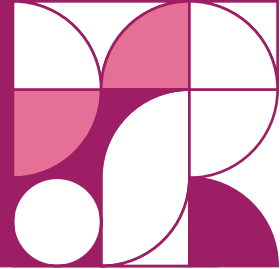
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁ

Հաշվի առնելով վերոգրյալը կարելի փաստել, որ Հայաստանի ՔԾ համակարգում կան լավ նախադրյալներ ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ներդրման համար: Համակարգի ներդրման արդյունքում կարող են լուծում գտնել մի շարք հիմնախնդիրներ՝



- Ավելի հասցեական համալրում, «համախոհների և գաղափարակիցների» ներգրավում, հստակ պատկերացումներ պոտենցիալ քաղաքացիական ծառայողների շարժառիթների վերաբերյալ,
- Հստակ տվյալներ քաղաքացիական ծառայողների մոտիվացիայի վերաբերյալ, ինչի արդյունքում կիրականացվեն հասցեական գործողություններ, որպեսզի հնարավորինս երկարի ՔԾ համակարգում աշխատանքի տևողությունը,
- Ռազմավարական որոշումները կկայացվեն հիմք ընդունելով հստակ և հավաստի տվյալները և հետազոտությունների արդյունքները,
- Նման համակարգերի ներդրումը անուղակիորեն խթանում է նաև ՄՌԿ ստորաբաժանումների կարողությունների զարգացում, քանի որ վերջիններս պետք է վերապատրաստվեն, որպեսզի կարողանան կիրառել համապատասխան գործիքակազմը:

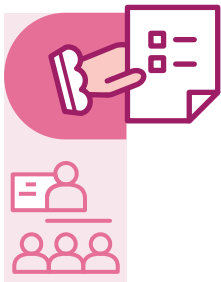




2021 թվականի հունիսի 9-ին տեղի է ունեցել ՄԱԶԾ «Գենդերային հավասարությունը Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգում» ծրագրի կազմակերպած ՔԾ համակարգում մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոդելի համատեղ մշակմանը նվիրված հանդիպումը:

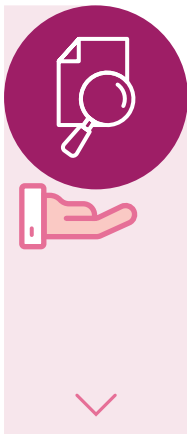
Հանդիպման նպատակն էր ծրագրի շահառուների և բնագավառի ներկայացուցիչների հետ համատեղ, քննարկել ՔԾ համակարգում մարդկային ռեսուրսների հոսունության համակարգի առաջարկությունները: Միջոցառմանը ներկա էին հանրային ծառայությունը կարգավորող գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ և ՄՌԿ փորձագետներ, ՔԾ ոլորտը կարգավորող մարմնի ներկայացուցիչներ, հետազոտություններ իրականացնող կազմակերպությունների, միջազգային կազմակերպությունների գործընկերներ:

Միջոցառման նպատակներն էին՝



- Քննարկել ՔԾ համակարգում ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի համակարգի նպատակները, համակարգի գործիքակազմը,
- Համատեղ ջանքերով ուրվագծել այդ համակարգի տեսլականը,
- Համատեղ ջանքերով մշակել համակարգի գործիքակազմը, տրամաբանությունը և նպատակները,
- Հասկանալ առաջարկվող լուծումների իրագործելիությունը:

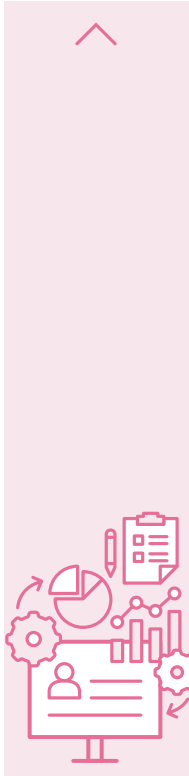
Միջոցառման արդյունքները ամփոփեցին ՄԱԶԾ ներկայացուցիչները՝ արձանագրելով, որ մասնակիցները ցուցաբերեցին բարձր ներգրավվածություն առաջադրանքների կատարման ընթացքում և բեղուն արդյունքներ ցույց տվեցին: Մասնակիցների դիտարկումները և առաջարկությունները ոչ միայն չէին կրկնվում, այլ լիարժեք համալրում էին միմյանց: Հատկապես ուշագրավ էր, որ մասնակիցները առաջարկությունները մեծապես համընկնում էին կատարված վերլուծության արդյունքների հետ և առաջարկվելիք համակարգի հետ, մասնավորապես առ այն, որ՝



- Հոսունության մոնիտորինգի համակարգը պետք է հիմնված լինի բացառապես առաջնային տվյալների հավաքագրման և վերլուծության հիման վրա, մասնավորապես, անանուն հարցումների միջոցով հավաքագրված տվյալների:
- Տվյալների հավաքագրումը պետք է տեղի ունենա հնարավորինս ավտոմատացված և ինտեգրվի փոխգործելիության հարթակի մեջ արդեն իսկ գործող տվյալների շտեմարանների և համակարգերի հետ:
- Հավաքագրվելիք տվյալները պետք է ներառեն քաղաքացիական ծառայողների սեռատարիքային խումբը, բնակության վայրը, կրթություն:



ՀԱՄԱՏԵՂ ՆԱԽԱԳԾՄԱՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄ

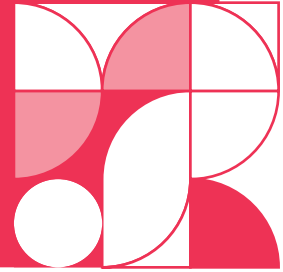


նը, մասնագիտական փորձը և կարողությունները, ակնկալիքները վարձատրության, առաջխաղացման եւ մասնագիտական զարգացման վերաբերյալ, արժեքային համակարգը, թիմային աշխատանք իրականացնելու հմտությունները, աշխատավայրում միջանձնային շփումների փորձը, գեներացիային զգայունության մակարդակը, խտրականությունների բախվելու դրվագները, և այլն: Այս տվյալները թույլ կտան ստանալ քաղաքացիական ծառայողի կերպարի արժանահավատ ամբողջական նկարագիրը և նրա համար ստեղծել բարենպաստ աշխատանքային միջավայրի, այդ թվում՝ բացահայտել ՔԾ համակարգից դուրս գալու պատճառները:

- Մոնիտորինգի արդյունքում ստացված առաջնային տվյալների վերլուծությունը պետք է ծառայի կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ քաղաքականությունների/բարեփոխումների նախագծման համար: Դրա հետ մեկտեղ, մոնիտորինգի միջոցով ղեկավար անձնակազմը հնարավորություն կունենա առավել սերտ հաղորդակցվել աշխատակիցների հետ և իրազեկ լինել նրանց կարիքների վերաբերյալ:
- Տվյալների վերլուծության գլխավոր նպատակը պետք է լինի բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողի աշխատանքի արդյունավետությունը:



ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ



Հաշվի առնելով ՀՀ ՔԾ համակարգի առանձնահատկությունները, իրավական կարգավորումները, մոտակա ժամանակահատվածի համար նախատեսված բարեփոխումները, միջազգային փորձը, շահագրգիռ կողմերի հետ քննարկումների արդյունքները՝ ուրվագծվել են մի շարք առաջարկություններ, որոնք տարանջատվում են՝ ընդհանուր բնույթի, կարճաժամկետ և միջնաժամկետ առաջարկությունների:

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒՅԹԻ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ



Ընդհանուր բնույթի առաջարկություններն ուրվագծում են հոսունության մոնիտորինգի համակարգը և դրա նպատակը, համակարգի ընդհանուր առանձնահատկությունները, հիմնական դերակատարողներին, մոնիտորինգի համակարգի կիրառությունը:

1

Մարդկային ռեսուրսների հոսունության մոնիտորինգի միջոցով ստացված տեղեկությունները պետք է հիմք հանդիսանան ՔԾ մի շարք ոլորտների բարեփոխումների համար: Մասնավորապես, համալրման, առաջխաղացման, կատարողականի գնահատման, վերապատրաստումների, վարձատրության, խրախուսման և ընդհանուր կառավարման ոլորտների համար:

2

Հոսունության մոնիտորինգի շնորհիվ պետք է բացահայտվեն այն բացերը, որոնք խթանում են քաղաքացիական ծառայողների ելքը ՔԾ համակարգից, ինչի արդյունքում պետությունը արձանագրում է ֆինանսական կորուստներ: Պետությունը բավականին մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ է հատկացնում քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների կազմակերպման, իրենց կարողությունների զարգացման համար: Քաղաքացիական ծառայողի համակարգից դուրս գալու դեպքում այդ ծախսերը չեն ծառայում իրենց նպատակին: Բացի այդ, պետությունը ռեսուրսներ է ծախսում քաղաքացիական ծառայողի համակարգը լքելու պատճառով առաջացած թափուր հաստիքների համալրման նպատակով, և նորից ռեսուրս է ներդնում համակարգ մուտք գործած ծառայողի կարողությունների զարգացման ուղղությամբ: ՄՌ հոսունության մոնիտորինգի արդյունքում պետք է բացահայտվեն համակարգի թերությունները և կատարվեն համապատասխան բարեփոխումներ, որոնք ուղղված կլինեն ՄՌ հոսունության մակարդակի կրճատմանը:



- 3** **Հոսունության մանիտորինգի ամբողջական ցիկլը փակելու նպատակով պետք է իրականացվեն քաղաքացիական ծառայողի ամբողջ կարիերայի ընթացքում հետազոտություններ, մասնավորապես՝ համակարգ մուտք գործելուց, ծառայության ընթացքում և համակարգից դուրս գալուց:**

- 4** **Համակարգ մուտք գործելուց պետք է հասկանալ քաղաքացիական ծառայողի շարժառիթները, իր զարգացման ակնկալիքները համակարգում, համակարգի վերաբերյալ իր պատկերացումները, կարիերայի աճի պատկերացումները և այլն:**

- 5** **Ծառայության ընթացքում պետք է հասկանալ քաղաքացիական ծառայողի բավարարվածության մակարդակը, իր պատկերացումները կառավարման համակարգի, աշխատանքային միջավայրի, առաջխաղացման և, վարձատրության համակարգերի, պրոֆեսիոնալ զարգացման և այլի վերաբերյալ:**

- 6** **Համակարգից դուրս գալուց պետք է վերհանել ՔԾ համակարգից դուրս գալու իրական դրդապատճառները, ինչ պատճառով է դուրս գալիս քաղաքացիական ծառայողը, քաղաքացիական ծառայողի կողմից դիտարկված խնդիրները կապված կառավարման համակարգի հետ, աշխատանքային միջավայրի հետ, առաջխաղացման համակարգի հետ և այլն:**

- 7** **Հոսունության մոնիտորինգը պետք է իրականացվի հնարավորին ավտոմատացված կերպով՝ կիրառելով ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հնարավորությունները:**

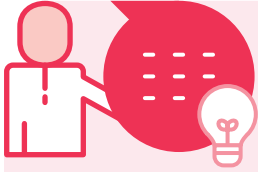
- 8** **Հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ընդհանուր կառավարումը պետք է իրականացվի Գրասենյակի կողմից, Գրասենյակը պետք է վերլուծի հոսունությունը ամբողջ ՔԾ մակարդակով, իսկ ՔԾ մարմինները պետք է վերլուծեն այն իրենց մարմնի մակարդակով: Գրասենյակը պետք է իրականացնի մարմինների մեթոդական օժանդակությունը:**

- 9** **Հոսունության մոնիտորինգի արդյունքների վերլուծությունները պետք է իրականացվի պարբերաբար՝ առաջարկվում է վերլուծական հաշվետվությունները կազմել 2 տարին մեկ անգամ: Ընդ որում, առաջին հաշվետվությունը պետք է լինի հենանիշային, իսկ հաջորդ հաշվետվությունները պետք է նաև համեմատականներ ունենան հենանիշային հաշվետվության հետ, ինչի արդյունքում կցուցադրվի նաև համակարգի զարգացման դինամիկան:**

- 10** **Հոսունության մոնիտորինգի ընթացքում պետք է հարցումների/հարցաշարերի միջոցով հավաքագրվեն միայն առաջնային տվյալներ: Ընդ որում, հարցումները պետք է լինեն անանուն և չպարունակեն անձնական տվյալներ, որպեսզի հարցվողները չունենան կաշկանդվածություն:**



ԿԱՐՃԱԺԱՄԿԵՏ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ



Կարճաժամկետ առաջարկություններն կապված են հոսունության մոնիտորինգի համակարգի ներդրման հետ, ուրվագծում են այն գործողությունները, որոնք պետք է իրականացվեն, որպեսզի համակարգը ներդրվի և գործի, նախանշում են համակարգի աշխատանքի առանձնահատկությունները: Այս առաջարկությունների իրականացման ժամկետը սահմանվում է 1-2 տարի:

- 1 **Հոսունության համակարգի վերաբերյալ մշակել և ընդունել համապատասխան ենթաօրենսդրական ակտը**, որով կսահմանվի հոսունության մոնիտորինգի իրականացման կարգը, դերակատարները, վերջիններիս պարտավորությունները: Իրավական ակտով պետք է սահմանել նաև, որ հարցումներին քաղաքացիական ծառայողների մասնակցությունը պարտադիր է:

- 2 **Հարթակում կատարել համապատասխան փոփոխություններ, ինչի արդյունքում հնարավոր կլինի հարցումները կատարել Հարթակի միջոցով և ստանալ հաշվետվություններ:** Քաղաքացիական ծառայողների անձնական էջում պետք է ավելացվի «Հարցումներ» բաժինը, որում կգետեղվեն հոսունության մոնիտորինգի հարցաշարերը: Քաղաքացիական ծառայողը հարցաշարերը լրացնելու է Հարթակում:

- 3 **Հարթակում լրացված հարցաշարերի պատասխանները պետք է լինեն անանուն, և ագրեգացված կերպով զետեղվեն համապատասխան տվյալների շտեմարանում:**

- 4 **Եթե հարցումը չի լրացվել սահմանված ժամկետում, Հարթակը պետք է հիշեցում ուղարկի հարցվողին և տվյալ մարմնի ՄՌԿ ստորաբաժանմանը կամ պատասխանատուին:**

- 5 **Յուրաքանչյուր մարմին տեսնելու է իր մարմնի տվյալները**, իսկ Գրասենյակը՝ ամբողջ համակարգի տվյալները:

- 6 **Հարթակը պետք է գեներացնի ինքնաշխատ կերպով նախորոշված հաշվետվություններ «predefined reports», ինչպես նաև պետք է ունենա հնարավորություն գեներացնել ընտրված ցուցանիշների հիման վրա հաշվետվություններ «user defined reports»:** Ընդ որում, Հարթակի ադմինիստրատորը պետք է կարողանա Հարթակում ավելացնել փոփոխել, ստեղծել հաշվետվությունների տեսակներ:



ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

7

Համապատասխան վերապատրաստումների միջոցով ներկայացնի համակարգը ՔԾ մարմինների ՄՌԿ մասնագետներին և գլխավոր քարտուղարներին:

ՄԻՋՆԱԺԱՄԿԵՏ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ



Միջնաժամկետ առաջարկություններն ուղղված են հոսունության մոնիտորինգի համակարգի զարգացմանը, ինչպես նաև դրա արդյունքների հետազա կիրառմանը: Այս առաջարկությունների իրականացման ժամկետը սահմանվում է 2-3 տարի:

1

Գրասենյակը պետք է վերլուծի հաշվետվությունները, ուսումնասիրի պատճառահետևանքային կապերը և մշակի համապատասխան վերլուծական նյութեր:

2

Հիմք ընդունելով վերլուծությունների արդյունքները՝ Գրասենյակը կարող է իրականացնել հետևյալ գործողությունները՝

- a. Կազմակերպել միջոցառումներ (սեմինարներ, կլոր սեղաններ, հանդիպումներ, քննարկումներ և այլ), որոնց ընթացքում կներկայացվեն վերլուծության արդյունքները, ինչպես նաև խնդիրների լուծմանն ուղղված գործողությունները,
- b. Հանդես գալ իրավական նախաձեռնություններով, որոնք ուղղված կլինեն վերհանված խնդիրների լուծմանը,
- c. Մշակել վերապատրաստումների ծրագրեր, որոնք պետք է ուղղված լինեն վերհանված խնդիրների լուծմանը,
- d. Մշակել համապատասխան ցուցումներ, առաջարկություններ և դրանք ներկայացնել ՔԾ մարմիններին, և այլն:

3

Բացի այդ, Գրասենյակը կարող է հրապարակել համապատասխան հաշվետվությունները, ինչպես նաև ներկայացնի դրանք շահագրգիռ կողմերին հատուկ միջոցառումների ընթացքում:

4

Գրասենյակը պետք է ուղղորդի ՔԾ մարմիններին, թե որ խնդիրների լուծման համար ինչ միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, ընթացքում խորհր-



դատվություն ներկայացնի, հավաքագրի տարբեր մարմիններում ընդհանուր խնդիրները և բոլոր մարմիններին ներկայացնի դրանց լուծումների ուղիները:

5

Գրասենյակը պետք է զարգացնի ՔԾ մարմինների ՄՈԿ մասնագետների վերլուծական կարողությունները, մասնավորապես, բայց չսահմանափակվելով հետևյալ ուղղություններով՝

- a. Հոսունության վերաբերյալ հաշվետվությունների կազմում,
- b. Հոսունության վերաբերյալ վերլուծությունների իրականացման ընթացքում վերլուծական մեթոդներ/գործիքներ կիրառում,
- c. Տարատեսակ ընթացիկ խնդիրների պարագայում լուծումների առաջարկում:





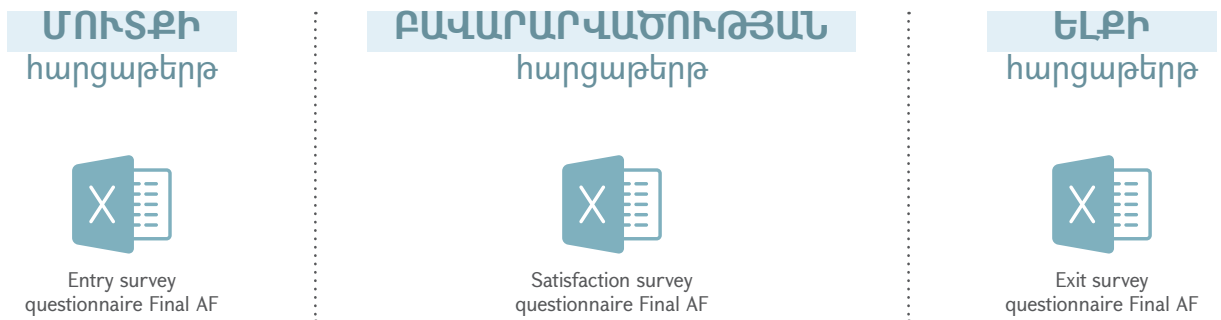
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՀՈՍՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

- 1 Անձնակազմի հոսունության մոնիտորինգի համար պետք է հավաքագրվեն առաջնային տվյալներ, համապատասխան հարցաթերթերի հիման վրա:
- 2 Առաջարկվում է կիրառել երեք տեսակի հարցումներ՝
 - a. Մուտքի հարցում
 - b. Բավարարվածության հարցում
 - c. Համակարգից դուրս գալու հարցում:
- 3 Երեք տեսակի հարցումների արդյունքները պետք է պարբերաբար համադրվեն մեկ վերլուծական հաշվետվությունում՝ 2-3 տարվա կտրվածքով և ամփոփվեն մեկ համապարփակ հաշվետվության մեջ:
- 4 Կարող են կազմվել նաև միջանկյալ հաշվետվություններ, որոնք կարող են անդրադառնալ առանձնացված խնդիրներին կամ ժամանակահատվածին: Օրինակ՝ մուտքի հարցումների վերլուծություն, բավարարվածության հաշվետվություն և այլն:
- 5 Հարցումները պետք է լրացվեն Հարթակի միջոցով, պետք է բացառվի թղթային ձևաչափով հարցաթերթիկների լրացնելը: Այս իրականացնելու նպատակով Հարթակում պետք է կատարվեն համապատասխան կարգավորումներ: Մասնավորապես՝
 - a. Հարթակում յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի անձնական գրասենյակում պետք է ավելացվի «Հարցումներ» բաժինը, որտեղ կտեղադրվեն համապատասխան հարցաշարերը,
 - b. Համապատասխան ժամանակահատվածում կակտիվացվեն հարցաշարերը, և դրանց վերաբերյալ հաղորդում կներկայացվի տվյալ քաղաքացիական ծառայողին,
 - c. Հարթակում պետք է ավելացվեն Հոսունության վերաբերյալ նախորոշված հաշվետվություններ (predefined reports), ինչպես նաև հնարավորություն պետք է լինի կազմել ընտրված ցուցանիշների հիման վրա հաշվետվություններ (user defined reports),
 - d. Գրասենյակը պետք է հասանելիություն ունենա ամբողջական տվյալներին, իսկ ՔԾ մարմիններին պետք է հասանելի լինի միայն իր մարմնի վերաբերյալ տվյալները:

- 6** Վերլուծական հաշվետվություններում վերհանված խնդիրների վերաբերյալ Գրասենյակը պետք է կատարի համապատասխան գործողություններ, որոնք նկարագրված են Միջնաժամկետ առաջարկություններ բաժնում:
- 7** Գրասենյակը իրականացնելու է մարդկային ռեսուրսների մոնիտորինգի գործընթացի համակարգումը, իսկ ՔԾ մարմինները իրականացնելու են այդ գործընթացն իրենց մարմիններում:
- 8** Գրասենյակը կարող է պարբերաբար կազմակերպել միջոցառումներ, որոնց ընթացքում մոնիտորինգի արդյունքները կներկայացվեն բոլոր շահագրգիռ կողմերին:



ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՀՈՍՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՀԱՐՑԱՇԱՐԵՐ





ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

- Allen D. G. (2001). *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. In H. P. Griffeth R.W., *Retaining Valued Employees* (p. 2). USA: SAGE Publications, Inc.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., and Belle, N. (2016). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 115-144.
- Ewenstein B, Hancock B., Komm B. . (2016, May). *Ahead of the curve: The future of performance management*. Retrieved from McKinsey Quarterly: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management>
- Hicklin, A. (2008). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 573-590. doi:10.1093/jopart/mum028. (16.8.2016)
- Jan-Henrik Meyer-Sahling, Christian Schuster, Kim Sass Mikkelsen. (2018). *Civil service management in developing countries: what works?* Report for the UK Department for International Development (DFID). Retrieved from <http://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20-%20What%20Works%20in%20Civil%20Service%20Management.pdf>
- OECD. (1997). *Sigma paper No 12: Country Profiles of Civil Service Training Systems*. doi:<https://dx.doi.org/10.1787/5kml6g5hxl6-en>
- OECD. (2005). *Modernising Government: The Way Forward*.
- OECD. (2016). *Acquiring Capacity in Public employment and management*. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>.
- PwC. (n.d.). *Millenials at Work: Reshaping the Workplace*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-ofwork/download.html>
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 53-78.
- Smith B., Rutigliano T. (2002, February 4). *The Truth About Turnover*. Retrieved from Gallup Business Journal: <http://www.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx>





ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ
ՀՈՍՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳ
2021