

Հավելված N 1
ՀՀ կառավարության 2015 թ.
դեկտեմբերի 29-ի նիստի N 57
արձանագրային որոշման

Հայաստանի Հանրապետություն

Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարություն

ԵՐԵՎԱՆ 2015թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

| | |
|---|----|
| Ներածություն..... | 3 |
| Գլուխ 1. Քաղաքացիական ծառայության համակարգը Հայաստանի Հանրապետությունում.... | 4 |
| 1.1 Նախապատմություն..... | 4 |
| 1.2 Տեսլական, նպատակ և առաջնահերթություններ..... | 8 |
| 1.3 Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների սկզբունքները և խնդիրները..... | 8 |
| Գլուխ 2. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներն իրագործելու համար անհրաժեշտ հիմնական գործողությունները | 18 |
| Գլուխ 3. Ռիսկերի կառավարում, մոնիթորինգ | 19 |
| 3.1 Ռիսկերի կառավարում..... | 19 |
| 3.2 Մոնիթորինգ..... | 21 |

Ներածություն

1. Հաշվի առնելով վերջին տարիներին պետական կառավարման ոլորտում իրականացվող բարեփոխումները և զարգացման գործընթացները, հանրային արդի պահանջմունքները, ինչպես նաև այն, որ քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումները պետական կառավարման համակարգի քաղաքականության իրականացման կայուն և երկարաժամկետ զարգացման կարևոր բաղադրիչներից է՝ սույն ռազմավարությունը նպատակաուղղված է քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների իրականացմանը:

2. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումները պայմանավորված են ոչ միայն երկրի կառավարման համակարգերի առանձնահատկություններով, այլ նաև հասարակական հարաբերությունների զարգացման օբյեկտիվ հանգամանքներով:

3. Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2014 թվականի մարտի 27-ի N 442-Ն որոշմամբ ընդունված՝ Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրով արդեն իսկ սահմանվել են քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների հեռանկարային ուղղությունները:

4. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների իրականացման ներկա գործընթացներն ամրագրվել են նաև 2014 թվականին Եվրոպական միության (այսուհետ՝ ԵՄ) և Հայաստանի Հանրապետության միջև ստորագրված՝ ԵՄ կողմից 2014-2017 թթ. Հայաստանին տրամադրվելիք աջակցության վերաբերյալ փոխըմբռնման հուշագրում: Հայաստանին տրամադրվելիք աջակցության առաջնահերթ երեք ոլորտներից մեկը հանրային կառավարման բարեփոխումներն են:

5. Բարեփոխումների ռազմավարության նախագծի մշակման ընթացքում կազմակերպվել և իրականացվել են սեմինար խորհրդակցություններ միջազգային կազմակերպությունների՝ ՄԱԶԾ, ԵԱՀԿ, ԵՄ/ՏՀՀԿ SIGMA ծրագրի և Համաշխարհային բանկի փորձագետների, քաղաքացիական ծառայության համակարգի մարմինների աշխատակազմերի ղեկավարների և շահագրգիռ այլ, այդ թվում հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությամբ:

ԳԼՈՒԽ 1. Քաղաքացիական ծառայության համակարգը Հայաստանի Հանրապետությունում

1.1. Նախապատմություն

6. Պետական կառավարման համակարգում արդյունավետ, հավասարակշռված և միասնական կադրային քաղաքականություն իրականացնելու, համակարգը քաղաքական հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ պրոֆեսիոնալ կադրերով ապահովելու, ծառայողների իրավական պաշտպանվածությունը և օրինական շահերը պաշտպանելու նպատակով 1998 թվականից նախաձեռնվեց «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի (այսուհետ՝ Օրենք) մշակումը, որը ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունվեց 2001 թվականի դեկտեմբերի 4-ին (օրենքն ուժի մեջ է մտել 2002 թվականի հունվարի 9-ին):

7. Պետական կառավարման համակարգի, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայության համակարգի բարեփոխումների շարունակականության մասին է վկայում այն հանգամանքը, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգի հիմնադրման պահից մինչ օրս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքում կատարվել են երկու տասնյակից ավելի փոփոխություններ և լրացումներ:

8. Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական ծառայության համակարգի բարեփոխումները պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք հիմնական փուլերի՝ ստեղծման (2002-2005թթ.), կայացման (2006-2009թթ.) և զարգացման (2010-ից):

9. Սկզբնական փուլում հիմնական խնդիրն էր ստեղծել մասնագիտական, անկախ և կայուն պետական ծառայության համակարգ, որի ապահովման համար ընդունվեցին քաղաքացիական ծառայության համակարգի երկու հիմնական և հիմնադրող իրավական ակտերը՝ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը և «Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը:

10. Օրենքով սահմանված ժամկետներում ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից ընդունվեցին մի շարք նորմատիվ իրավական ակտեր, որոնք ապահովում էին քաղաքացիական ծառայության համակարգի ձևավորման գործընթացը:

11. Կայացման ժամանակահատվածի բարեփոխումներն ուղղված էին այն խնդիրների լուծմանը, որոնք օբյեկտիվորեն չէին կարող տեսանելի լինել համակարգի ստեղծման ժամանակահատվածում: Այդ ընթացքում ընդունվեցին մի շարք իրավական ակտեր, որոնք

ուղղված էին այդ խնդիրների լուծմանը, մասնավորապես՝ թափուր պաշտոնների համալրման արտամրցութային եղանակի ներմուծման, աշխատակազմի ղեկավարների պաշտոնավարման ժամկետի, կարգապահական տույժերի կիրառման, աշխատանքային ստաժի հաշվարկման, դասային աստիճանների շնորհման հետ կապված և այլ հարցեր:

12. 2010 թվականից համակարգը մտավ զարգացման նոր փուլ, որը պայմանավորված էր երկարաժամկետ կտրվածքով արդյունքների ապահովման ռազմավարական առաջնահերթություններով՝ միջազգային կազմակերպությունների և ԵՄ անդամ պետությունների համանման կառույցների հետ համագործակցության ընդլայնում, կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում, քաղաքացիական ծառայության մրցութային, ատեստավորման և վերապատրաստման ընթացակարգերի բարեփոխումներ, որպես քաղաքացիական ծառայության համակարգի ղեկավարման և կազմակերպման մարմնի՝ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կարողությունների հզորացում և այլն:

Հայաստանում Քաղաքացիական ծառայության (այսուհետ՝ ՔԾ) բարեփոխումներ իրականացնելու ուղղությամբ վերջին տարիներին իրականացված աշխատանքները

13. Քաղաքացիական ծառայության համակարգում տվյալների միասնական բազաների ու տեղեկատվության փոխանակման հնարավորության ստեղծման նպատակով 2010 թվականից շահագործվել է Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական էլեկտրոնային համակարգը:

14. Քաղաքացիական ծառայության համակարգում աշխատանքի ընդունման, համակարգի համալրման գործընթացների կատարելագործման նպատակով ներդրվել են կրտսեր պաշտոնների հավակնորդների միասնական հավաստագրման, ինչպես նաև թափուր պաշտոնների համալրման համար իրականացվող մրցութի հարցազրույցի փուլում հավակնորդների բալային գնահատման համակարգերը:

15. Քաղաքացիական ծառայության համակարգը մրցունակ և գրավիչ դարձնելու, քաղաքացիական ծառայողների մոտիվացիան և աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնելու, մասնագիտական կադրերի հավաքագրման և առաջխաղացման ճկունության բարձրացման, գնահատման նոր համակարգ ձևավորելու և ատեստավորման գործընթացը դադարեցնելու նպատակով ընդունվել է աշխատանքային փորձի պահանջների նոր սանդղակ,

որը զգալիորեն նեղացրել է քաղաքացիական ծառայության փորձի և ոչ քաղաքացիական ծառայության փորձի պահանջների տարբերությունների շրջանակը:

16. Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2011 թվականի հոկտեմբերի 20-ի N 1510-Ն որոշմամբ քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորման գործընթացի վերանայման նպատակով պետական իշխանության մարմիններում ներդրվեց կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը, որի հիման վրա գնահատվում է ոչ միայն պետական մարմնի, այլ նաև յուրաքանչյուր աշխատակցի կատարած աշխատանքը:

17. Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2012 թվականի դեկտեմբերի 27-ի N 1691-Ն որոշմամբ սահմանվեց հանրային ծառայողների, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայողների սոցիալական փաթեթի հատկացման կարգը և սոցիալական փաթեթի մեջ մտնող ծառայությունների բովանդակությունը (սոցիալական փաթեթը):

18. 2014 թվականի հուլիսի 1-ից հանրապետությունում գործում է պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության միասնական համակարգը, որը կարգավորվում է 2013 թվականի դեկտեմբերի 12-ին ընդունված «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով:

Ներկայիս մոտեցումները

19. Ներկայիս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը բավականին ամբողջական է և առկա են նաև հանրային ծառայության առանձին ոլորտները կարգավորող հատուկ օրենքներ: Ինչ վերաբերում է քաղաքացիական ծառայության օրենսդրության կառուցվածքին, հարկ է հաշվի առնել երկու նկատառում, առաջին՝ հարաբերությունը հանրային ծառայության և քաղաքացիական ծառայության օրենքի միջև և երկրորդ՝ հարաբերությունը քաղաքացիական ծառայության օրենքի և «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի ենթաօրենսդրական ակտերի միջև: Օրենքը մանրամասնություններով գերհագեցնելը խոչընդոտում է համակարգում փոփոխություններ կատարելու ճկունության ապահովմանը, ինչպես նաև բարդացնում վարչարարությունը:

20. Ներդրման օրվանից քաղաքացիական ծառայության համակարգի կայացումն ու զարգացումը եղել և մնում են առաջնահերթ նպատակներ: Ստեղծվել է համակարգի

գործունեության պատկառելի իրավական հենք, ինչպես նաև համակարգի բարեփոխմանը միտված գործողությունների և պարտավորությունների անհրաժեշտ դաշտ, սակայն այսօր համակարգն իր ուժեղ և թույլ կողմերով հանդերձ ամբողջությամբ չի բավարարում ժամանակի հրամայականների պահանջներին, հանրային կառավարման միջազգային լավագույն փորձին:

21. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների հասցեականությունը հստակեցնելու համար նախ և առաջ անհրաժեշտ է առանձնացնել համակարգի ուժեղ և թույլ կողմերը:

1) ուժեղ կողմերից են.

- ա. համակարգի ներդրման, կայացման և զարգացման ժամանակահատվածներում քաղաքական աջակցությունը,
- բ. քաղաքացիական ծառայության համակարգի կանոնակարգման կուտակված փորձը,
- գ. քաղաքացիական ծառայության աշխատավարձերի միատարր համակարգը,
- դ. թափուր պաշտոնների համալրման գործընթացում կատարված բարեփոխումները,
- ե. համակարգի բարեփոխումներին միտված՝ գործընկեր կազմակերպությունների օժանդակությունը:

2) թույլ կողմերից են.

- ա. քաղաքացիական ծառայության սկզբունքների, արժեքների, իրավունքների և պարտականությունների ոչ լիարժեք ներկայացումը և/կամ կանոնակարգումը,
- բ. մարդկային ռեսուրսների կառավարման թույլ գործիքները և կարողությունները (օրինակ՝ կատարողականի գնահատում, մարդկային ռեսուրսների պլանավորում, առաջխաղացում, շարժունություն և այլն),
- գ. համակարգը բարեփոխելու և կատարելագործելու միջոցառումների իրականացման դանդաղումը,
- դ. հանրային կառավարման միջազգային լավագույն փորձին համակարգը կարգավորող իրավական դաշտի անհամապատասխանությունը,
- ե. քաղաքացիական ծառայության բարեվարքության համակարգի անբավարար կանոնակարգումը,
- զ. վերապատրաստման անբավարար կարողությունը և մասնագիտական վերապատրաստումը,

է. սոցիալական երկխոսության համար պատշաճ ինստիտուտների և մեխանիզմների պակասը:

1.2. Տեսլական, նպատակ և առաջնահերթություններ

22. Բարեփոխված քաղաքացիական ծառայության համակարգի տեսլականն է՝ արժանիքահեն, արդար և թափանցիկ, բոլորի համար հավասար հնարավորություններ ապահովող, արհեստավարժ և արդյունավետ գործող, հանրային կառավարման միջազգային լավագույն օրինակներին համապատասխանող քաղաքացիական ծառայություն:

23. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարության նպատակն է բարձրացնել քաղաքացիական ծառայության արդյունավետությունը և պրոֆեսիոնալությունը:

24. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների առաջնահերթություններն են.

- 1) քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների գնահատման միջազգայնորեն ընդունված համակարգի ներդրումը,
- 2) քաղաքացիական ծառայության համակարգի կառավարման կատարելագործումը,
- 3) քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացանկի և դասային աստիճանների համակարգի կատարելագործումը,
- 4) քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համալրումը (հավաքագրում և աշխատանքի ընդունում),
- 5) շարժունությունը (առաջխաղացման հնարավորություններ), գնահատումը և վերապատրաստման համակարգը,
- 6) իրավունքների և պատասխանատվությունների ամբողջական համակարգը, այդ թվում՝ կարգապահական ընթացակարգերը,
- 7) քաղաքացիական ծառայության համակարգի մարմինների վերակազմավորումը և լուծարումը, աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցումը և սոցիալական երաշխիքները:

1.3. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների սկզբունքները և խնդիրները

25. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների սկզբունքներն են՝ օրինականությունը, հասանելիության հավասարությունը, արժանիքահեն համալրումը և առաջխաղացումը, ապաքաղաքականացումը, բարեվարքությունը և բարոյական վարքագիծը,

անաչառությունը, կենսունակությունը, քաղաքացիներին միտված ծառայությունը, պատասխանատվությունը և հաշվետվողականությունը, կայունությունը:

Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների իրականացման խնդիրները

1. Ամրապնդել քաղաքացիական ծառայության համակարգում կիրառվող արժեքները, ապահովել համակարգի անընդհատությունը և կայունությունը:

26. Քաղաքացիական ծառայողի զբաղվածության կարգավիճակը

Կարելի է ամրագրել, որ քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակի իրավական սահմանումը չի համապատասխանում ընդունված միջազգային սահմանումներին, ինչպես նաև ամբողջությամբ չի արտացոլում պետությունը՝ որպես քաղաքացիական ծառայողի գործատուն լինելու մոտեցումը:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով անհրաժեշտ է հստակեցնել քաղաքացիական ծառայողների մեկ գործատուի մոտեցումը, ինչը կնպաստի նաև միատարր քաղաքացիական ծառայության ուժեղացմանն ու պատշաճ շարժունության համակարգի ներդրմանը:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում ամրագրված է այն մոտեցումը, որ քաղաքացիական ծառայողի միակ գործատուն պետությունն է:

27. Քաղաքացիական ծառայության սկզբունքները

Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում ընդգրկված հիմնական սկզբունքները համահունչ են հանրային կառավարման միջազգային լավագույն օրինակներին: Այնուամենայնիվ, որոշ սկզբունքներ պատշաճ ձևակերպված չեն:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում հստակեցնել քաղաքացիական ծառայության սկզբունքները: Մասնավորապես՝

1) արդյունավետ և անաչառ/օբյեկտիվ ծառայության մատուցում թե՛ քաղաքացիների, թե՛ ընդհանուր շահի առումով.

2) քաղաքացիական ծառայողների՝ ժողովրդավարական ճանապարհով ընտրված ինստիտուտների կողմից սահմանված քաղաքական ծրագրերի արդյունավետ իրականացման պատասխանատվություն.

3) քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական առաջխաղացման ընթացքում արժանիքների և կարողությունների վրա հիմնվելու սկզբունք:

4) քաղաքացիական ծառայության հաշվետվողականություն:

Ցուցիչներ: Համապատասխան սկզբունքները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով:

28. Իրավունքներ և պարտականություններ

Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը ընդհանուր է սահմանում քաղաքացիական ծառայողների իրավունքները և պարտականությունները, միաժամանակ բացակայում են որոշ կարևորագույն իրավունքների և պարտականությունների սահմանումներ:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով, ինչպես նաև այլ համապատասխան իրավական ակտերով սահմանել քաղաքացիական ծառայողների բոլոր իրավունքները և պարտականությունները, որոնք ուրվագծված են ՏՀԶԿ ուղենիշներով և համապատասխանում են ԵՄ լավագույն փորձին: Օրենքով սահմանել նաև քաղաքացիական ծառայողների էթիկայի հիմնական սկզբունքները, կարգապահական խախտումների տեսակները, հստակեցնել խախտումներից յուրաքանչյուրի համար նախատեսվող կարգապահական տույժերը, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայողների իրավունքները պաշտպանող հիմնական դրույթները:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը սահմանում է քաղաքացիական ծառայողների համապատասխան իրավունքներն ու պարտականությունները:

29. Պաշտոնների դասակարգման համակարգ

Պաշտոնների դասակարգման գործող համակարգը լիարժեք չի արտացոլում համակարգում առկա պաշտոնների առանձնահատկությունները, պաշտոնների համաչափ և տրամաբանական բաշխումը:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում զբաղվածությունը պետք է իրականացվի երկու ուղղությամբ՝

- 1) ընդհանուր կառավարչական,
- 2) մասնագիտական ծառայության:

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների դասակարգման ընդհանուր մոտեցումը պետք է հիմնվի աշխատանքի բովանդակությունն արտացոլող պաշտոնների դասերի վրա և բաժանվի

նաև ըստ այս կամ այն դասին միանալու համար անհրաժեշտ պահանջների: Պաշտոնների դասակարգման համակարգը պետք է արտացոլի աշխատանքի գործառույթային տարբերությունները, հիմնված լինի ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից մշակված մեթոդաբանության վրա և պետք է հանգեցնի համակարգում պաշտոնների հետևողական բաշխմանը:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով սահմանվել է պաշտոնների դասականգման նոր համակարգ: Մինչև 2019 թվականի ավարտը պաշտոնների դասակարգմամբ պայմանավորված համալրման, գնահատման, վերապատրաստման և այլ կանոնակարգված ընթացակարգեր:

30. Օրինավորություն, էթիկա և անհամապատասխանություններ

Օրինավորության, էթիկայի և անհամապատասխանության սկզբունքները/նորմերը լիովին կարգավորված չեն գործող օրենքում և ամբողջությամբ չեն համապատասխանում ՏՀԶԿ և ԵՄ հանրային կառավարման սկզբունքներին:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության օրենքով հստակորեն կարգավորել քաղաքացիական ծառայության օրինավորությանը, էթիկայի նորմերին, շահերի բախմանը և դրա բացառմանը վերաբերող հարցերը: Պետք է հստակորեն կանոնակարգվի նաև, թե որ պետական կամ մասնավոր գործունեությունները համատեղելի չեն քաղաքացիական ծառայողի գործառույթների իրականացման հետ:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը պետք է սահմանի նաև քաղաքացիական ծառայողների բարեվարքության համակարգը, ներառյալ անհամատեղելիությունների և շահերի բախման իրավակարգավորումները:

31. Պատասխանատվություն

Քաղաքացիական ծառայության իրավական կարգավորումները հստակորեն չեն սահմանում քաղաքացիական ծառայողի անձնական պատասխանատվության սկզբունքը իր կողմից կատարված սխալ գործողության կամ անգործության համար: Այս իրավիճակը կարող է հանգեցնել պատասխանատվության զգացողության ցածր մակարդակի:

Ռազմավարական նպատակ: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում ներմուծել քաղաքացիական ծառայողի անձնական պատասխանատվության գաղափարը, որը կամրագրվի համապատասխան իրավական ակտերում:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայողների պատասխանատվության կանոնները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում:

2. Արդիականացնել քաղաքացիական ծառայության համակարգում կիրառվող մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործիքակազմը:

32. Հավաքագրում և ընտրություն

Հավաքագրման և ընտրության գործընթացները որոշ դեպքերում հանգեցնում են ռեսուրսների ոչ արդյունավետ օգտագործման: Բացի այդ՝ հավաքագրման և ընտրության գործընթացներում կիրառվող մեթոդաբանություններն ու մոտեցումները ամբողջությամբ չեն ապահովում արդյունավետ ընտրություն:

Ռազմավարական նպատակ: Ընտրության և համալրման գործընթացը պետք է իր բոլոր փուլերով հիմնված լինի հավասար մատչելիության, թափանցիկության և արժանիքի սկզբունքների վրա: Գործող համակարգի կատարելագործման արդյունքում պետք է մշակվեն հավակնորդների գիտելիքների և կարողությունների գնահատման առավել օպտիմալ, ճկուն և կատարելագործված մեխանիզմներ՝ լավագույն թեկնածուին բացահայտելու համար:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը սահմանում է հավաքագրման և ընտրության հետ կապված հիմնական սկզբունքները: Անհրաժեշտ ենթաօրենսդրական ակտերն ընդունվել են 2017 թվականին: 2019 թվականին բոլոր թափուր հաստիքները համալրվում են համաձայն նոր կանոնակարգերի:

33. Կատարողականի գնահատում

Ներկայումս կիրառվող կատարողականի գնահատման համակարգը լիովին չի համապատասխանում միջազգայնորեն ճանաչված կատարողականի գնահատման համակարգերին:

Ռազմավարական նպատակ: Կատարողականի գնահատման համակարգի բարելավումը պետք է կենտրոնանա աշխատանքի գնահատման, համապատասխան կարողությունների գնահատման, վերապատրաստումների կարիքների վերհանման վրա: Կատարողականի գնահատումը պետք է փոխկապակցվի առաջխաղացումների և շարժունության համակարգերի հետ:

Ցուցիչներ: Կատարողականի գնահատման հիմնական պահանջները սահմանված են: Անհրաժեշտ ենթաօրենսդրական ակտերն ընդունված են 2017 թվականին:

34. Վերապատրաստումներ

Վերապատրաստումների իրականացման կարողությունները չեն համապատասխանում առկա մարտահրավերներին, ինչպես նաև մեթոդական հագեցվածությունը չի համապատասխանում լավագույն միջազգային փորձին, վերապատրաստումները հասցեական չեն և հիմնված չեն վերապատրաստումների կարիքների իրական գնահատականների վրա:

Ռազմավարական նպատակ: Վերապատրաստումը պետք է համարվի քաղաքացիական ծառայողի իրավունք և պարտականություն: Պետք է կիրառվեն վերապատրաստումների արդի մեթոդներ, մասնավորապես՝ պետք է ներդրվի հեռահար ուսուցման ծրագրային ապահովում, մշակվի վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգ, որը փոխկապակցված կլինի մարդկային ռեսուրսների պլանավորման, կատարողականի գնահատման և առաջխաղացման համակարգերի հետ: Կներդրվի նաև վերապատրաստումների արդյունքների գնահատման համակարգ: Պետք է խորացնել համագործակցությունը ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի հետ՝ վերապատրաստման կարողությունների հզորացման ուղղությամբ:

Ցուցիչներ: Վերապատրաստման հիմնական մոտեցումները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով:

2020 թվականին քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումների առնվազն 20 տոկոսն իրականացվում է հեռահար ձևաչափով:

Վերապատրաստումների մոդուլները մշակվում են՝ բացառապես հիմք ընդունելով վերապատրաստումների կարիքների գնահատման արդյունքները, սկսած 2020 թվականից:

35. Կարիերա և առաջխաղացում

Քաղաքացիական ծառայության համակարգում առաջխաղացումը գլխավորապես իրականացվում է երկարամյա ծառայության հիման վրա, այն է՝ առաջխաղացումը կախված է աշխատանքային ստաժից: Կատարողականն այս պարագայում քիչ դերակատարություն ունի, հաշվի չեն առնվում կատարողականի գնահատման արդյունքները, քաղաքացիական ծառայողի հմտությունները և այլն:

Ռազմավարական նպատակ: Առաջխաղացման համակարգի բարեփոխումները ենթադրում են անցում դեպի կարիերայի համակարգ: Անցման արդյունքում առաջխաղացման ընթացքում հաշվի են առնվելու կատարողականի գնահատման արդյունքները, վերապատրաստումները և տվյալ ծառայողի ունակություններն ու հմտությունները: Օրենսդրորեն կհստակեցվեն նաև առաջխաղացման չափանիշները: Բացի այդ՝ առաջխաղացումը լինելու է արժանիքների վրա հիմնված, սա ապահովելու համար կներդրվի նաև ներքին մրցույթների համակարգը:

Ցուցիչեր: Կարիերայի և առաջխաղացման հետ կապված հիմնական սկզբունքները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով: 2017 թվականին ընդունվել են անհրաժեշտ ենթաօրենսդրական ակտերը:

36. Շարժունություն

Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը շատ հպանցիկ է անդրադառնում շարժունությանը: Որոշակի շարժունություն առկա է միևնույն պետական մարմնի ներսում, սակայն քաղաքացիական ծառայողների շարժունությունը մեկ մարմնից մեկ այլ մարմին առաջնահերթ չէ և քիչ է կիրառվում: Մյուս կողմից՝ այն օգտագործվում է որոշակի առումով առաջխաղացման նպատակներով (արտամրցութային ընթացակարգեր), որը չի ապահովում արժանիքների հիման վրա համալրումը: Շարժունությունը գրեթե չի կիրառվում իբրև ՄՌԿ գործիք՝ ծառայությունների մատուցման որակը բարելավելու, աշխատակազմի կարողությունները զարգացնելու և աշխատուժի կարիքները գնահատելու նպատակով:

Ռազմավարական նպատակ: Ներքին մրցույթի, փոխադրման, ժամանակավոր նշանակման համակարգերի ներդրումը հանդիսանում են շարժունության ամբողջական համակարգի բաղկացուցիչները: Լավ շարժունության համակարգը կօգնի խթանել աշխատուժի կառավարման արդյունավետությունը:

Շարժունության գաղափարը և դրա կարգավորումը կստանա նաև իրավական հիմք, կմշակվեն հստակ չափանիշներ և մեթոդաբանություններ, կսահմանվեն շարժունության որոշ խթաններ:

Ցուցիչ: Շարժունության խթանման հիմնական կանոնակարգումները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով:

37. Վարձատրություն

«Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված է հանրային ծառայողների վարձատրության համակարգը, որում կիրառվել են միասնական սկզբունքներ:

Ռազմավարական նպատակ: Լավ մասնագետների ներգրավման համար անհրաժեշտ է ստեղծել գրավիչ ֆինանսական պայմաններ: Այս առումով պետք է հետևողականորեն պահպանել վարձատրության արդար համակարգի զարգացման ուղին, ինչպես նաև հնարավորինս ներդաշնակեցնել պաշտոնների նոր դասակարգման և վարձատրության գործող համակարգերը:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության վարձատրության համակարգն արդար է և արդյունավետ, համապատասխանում է հանրային կառավարման միջազգային լավագույն փորձին:

38. Կարգապահական ընթացակարգեր

Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում ամրագրված են կարգապահական խախտումների տեսակները, սակայն կանոնակարգված չեն դրանցից յուրաքանչյուրի համար կիրառվող կարգապահական տույժերը/պատժամիջոցները:

Պետական կառավարման մարմիններն ունեն ներքին կարգապահական կանոններ, սակայն այս պարագայում խախտվում է միասնականության սկզբունքը:

Ռազմավարական նպատակ: Կարգապահական պատասխանատվության միասնական համակարգի ստեղծումը և ներդրումը պահանջում է օրենքով ամրագրել կարգապահական խախտումների տեսակները, ինչպես նաև դրանցից յուրաքանչյուրին համազոր կարգապահական տույժերի տեսակները, որը կնպաստի նաև քաղաքացիական ծառայողների իրավունքների պաշտպանության մակարդակի բարձրացմանը:

Ցուցիչներ: Կարգապահական հիմնական կանոնակարգումները սահմանված են քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով: 2017թ. դրությամբ ընդունվել են անհրաժեշտ ենթաօրենսդրական ակտերը:

39. Աշխատանքի դադարեցում

Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը սահմանում է պաշտոնավարման իրավունքը, աշխատանքի դադարեցման հիմքերը: Սակայն, մարդկային ռեսուրսների կառավարման որոշ

գործիքներ (օրինակ՝ տեղափոխումը) կարող են օգտագործվել նաև որպես աշխատանքից հեռացման հնարավորություն: Վերակազմակերպումների գործընթացները նույնպես կարող են օգտագործվել որպես քաղաքացիական ծառայողների անարդար հեռացման հնարավորություն: Նման դեպքերում ռեզերվը կարող է դիտարկվել որպես աշխատանքի պաշտպանության տրամադրման հնարավորություն, բայց քաղաքացիական ծառայողների վերադարձը համակարգ բավականին աղոտ է, որովհետև մեխանիզմները բավարար հստակ չեն: Ռեզերվի կառավարման արդյունավետությունը ցածր է:

Ռազմավարական նպատակ:

Պետք է սահմանել հավասարակշռված համակարգ, որը նպատակ կունենա արդարացի կերպով պաշտպանելու պաշտոնավարման իրավունքը՝ ուշադրություն դարձնելով նաև պետական կառավարման համակարգի կարիքներին: Անհրաժեշտ է ապահովել, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում յուրաքանչյուր վերակազմակերպում նպաստի պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացմանը և պետական հաստատություններում արդեն առկա մարդկային ռեսուրսների ավելի լավ օգտագործմանը: Աշխատանքներ կտարվեն՝ բարելավելու ռեզերվի կառավարման արդյունավետությունը, որի հիմնական նպատակը կլինի պահել քաղաքացիական ծառայության մարդկային ռեսուրսները համակարգում, ինչպես նաև օգտագործել ռեզերվը, որպես քաղաքացիական ծառայության զբաղվածության շարունակականության ապահովման գործիք: Այս գործընթացում ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը պետք է տա եզրակացություն վերակազմակերպման վերաբերյալ: Անհրաժեշտ է ստեղծել նաև գործուն մեխանիզմներ ռեզերվում գտնվող քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի տեղավորման ուղղությամբ:

Ցուցիչներ: ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը եզրակացությունը կցված է յուրաքանչյուր վերակազմակերպման հիմնավորումներին՝ սկսած 2020 թվականից:

40. Սոցիալական պաշտպանություն: ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանվում են քաղաքացիական ծառայողների սոցիալական պաշտպանության և սոցիալական երաշխիքների նորմերը, որոնք հիմնականում համահունչ են նաև աշխատանքային իրավունքի նորմերին:

Ռազմավարական նպատակ: Օրենքով հստակեցնել քաղաքացիական ծառայողների սոցիալական պաշտպանության կարգավորումները և ապահովել, որ դրանք լիովին համահունչ լինեն աշխատանքային իրավունքի նորմերի հետ:

3. ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգի կառավարումը

41. ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը

Գոյություն ունի բաժանում «Քաղաքացիական ծառայությունը» ղեկավարելու պատասխանատվություն ունեցող մարմնի և պետական կառավարումն արդիականացնելուն և բարելավելուն ուղղված ծրագրերի մշակման և ներդրման համար պատասխանատու մարմինների միջև: ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը ամբողջությամբ ընդգրկված չէ զանազան պետական ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսների տեղաբաշխմանն առնչվող որոշումների նախապատրաստման և կայացման գործընթացներում:

Ռազմավարական նպատակ: Անհրաժեշտ է առանձնացնել քաղաքացիական ծառայության կառավարման երկու մակարդակ՝ միկրո մակարդակ և մակրո մակարդակ:

Միկրո մակարդակը վերաբերում է առանձին քաղաքացիական ծառայողի առօրյա գործողությունների կառավարմանը տվյալ պետական մարմնի աշխատակազմի ղեկավարի և համապատասխան մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանման կողմից:

Մակրո մակարդակն առնչվում է քաղաքացիական ծառայության համակարգի հորիզոնական խնդիրներին, որոնք ուղղված են ընդհանուր ինստիտուտի համակարգմանը և ընդհանրականության պահպանմանը: Այս մակարդակում կարելի է դիտարկել մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացներում ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի մասնակցության աստիճանը, որը կարող է օգտակար լինել համակարգում կադրային ռեսուրսների կառավարման հետևողական քաղաքականություն մշակելու և դրա իրականացումն ապահովելու գործում:

Ցուցիչներ: Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը վերասահմանում է ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի լիազորությունները մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացներում:

42. Աշխատակազմի ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների դերը

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների և դրա շրջանակներում ընթացող քաղաքացիական ծառայության համակարգի բարեփոխումների հիմնական (կամ միակ) միավորիչ տարրը <<Աշխատակազմի ղեկավարի>> ինստիտուտն է, որը գոյություն ունի պետական կառավարման բոլոր մարմիններում: Սակայն այս ընդհանրությունը բավարար չէ քաղաքացիական ծառայության կառավարումը մարդկային ռեսուրսների ավելի լայն կառավարման և կառավարությանը ենթակա պետական կառավարման մարմինների ընդհանուր կառավարման բարեփոխումների իրականացման հետ ներդաշնակեցնելու համար:

Ռազմավարական նպատակ: Կմշակվեն քաղաքացիական ծառայության համակարգի աշխատակազմի ղեկավարի դերի բարձրացումն ապահովող մեխանիզմներ: Բացի այդ՝ անհրաժեշտ է բովանդակային անցում կատարել կադրերի ստորաբաժանումներից դեպի անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումներ՝ աշխատակիցների կարողությունների շարունակական զարգացման միջոցով:

Գլուխ 2. ՔԾ բարեփոխումներն իրագործելու համար անհրաժեշտ հիմնական գործողությունները

43. Իրավական

1) Մինչև 2015 թվականի ավարտն ունենալ Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարությունը և դրա իրագործման համար գործողությունների միջոցառումների ծրագիր:

2) Մինչև 2016 թվականի ավարտն ունենալ քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքի նախագիծ, ինչպես նաև անհաժեշտության դեպքում դրա հետ կապված այլ օրենքներում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին օրենքների նախագծեր:

3) Մինչև 2017 թվականի երրորդ եռամսյակն ունենալ օրենքի կիրառումն ապահովող ենթաօրենսդրական ակտեր:

44. Համակարգային

1) Մինչև 2018 թվականի ավարտն ունենալ քաղաքացիական ծառայության համակարգում համալրում, գնահատում, վերապատրաստում իրականացնելու համար անհրաժեշտ նոր հացաշարեր, թեստեր, ծրագրեր:

2) Մինչև 2018 թվականի ավարտն ապահովել քաղաքացիական ծառայության համակարգում ընդգրկված համապատասխան մարմինների աշխատակազմերի ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների ծառայողների համապատասխան վերապատրաստումները:

3) Մինչև 2016 թվականի ավարտը ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդում ունենալ կենտրոն, որի հիմնական խնդիրը լինելու է ապահովել բարեփոխումների ընթացքը:

45. Տեխնիկական՝ մինչև 2018 թվականի ավարտն ունենալ ՄՌԿՏՀ էլեկտրոնային կատարելագործված ծրագիր, իսկ մինչև 2019 թվականի առաջին եռամսյակի ավարտն ապահովել համապատասխան վերապատրաստումները:

Գլուխ 3. Ռիսկերի կառավարում, մոնիթորինգ

3.1. Ռիսկերի կառավարում

Յուրաքանչյուր ռազմավարության իրականացում ենթադրում է ռիսկեր, և անհրաժեշտ է կանխատեսել այդ ռիսկերը, ինչպես նաև հստակ պատկերացնել այդ ռիսկերը նվազեցնելուն ուղղված գործողությունները:

Քաղաքական հարթություն

46. Ռիսկ: Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումները չեն ստանում համապատասխան քաղաքական աջակցություն:

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Ակտիվ համագործակցություն բարեփոխումների իրականացման գործընթացում՝ քննարկումների, հանդիպումների, կարծիքների փոխանակման, փորձագիտական/մասնագիտական համատեղ հանձնաժողովների միջոցով՝ բարեփոխումների անհրաժեշտությունը, համակարգի արդյունավետությունը բարձրացնելու անհրաժեշտությունը հիմնավորելու նպատակով:

47. Ռիսկ: Քաղաքացիական հասարակությունը չի աջակցում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներին:

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Բարեփոխումների ընթացքում ակտիվորեն համագործակցել հասարակական կազմակերպությունների, ԶԼՄ-ների հետ: Բարեփոխումների ընթացքի մասին հրապարակել հաշվետվություններ, որոնք հասանելի կլինեն քաղաքացիական հասարակությանը: Ակտիվորեն լուսաբանել բարեփոխումների ընթացքը:

48. Ռիսկ: Քաղաքացիական ծառայողները բացասական են վերաբերվում ոլորտի բարեփոխումներին:

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Բարեփոխումների իրականացման ընթացքում ակտիվորեն ներգրավել աշխատակազմերի ղեկավարներին, անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների աշխատակիցներին: Քաղաքացիական ծառայողներին իրազեկել բարեփոխումների անհրաժեշտության, ինչպես նաև դրանց իրականացման ընթացքի մասին, իրականացնել վերապատրաստումներ:

Ֆինանսական հարթություն

49. Ռիսկ: Բարեփոխումների իրականացման համար ոչ բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման գործընթացում համագործակցել ՀՀ կառավարության հետ:

50. Ռիսկ: Դոնոր կազմակերպությունները չեն հատկացնում անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցներ, որոնք կուղղվեն բարեփոխումների իրականացմանը

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Բարեփոխումների ընթացքում ակտիվորեն համագործակցել պետական հատվածի արդիականացման ոլորտում աշխատող բոլոր դոնոր և այլ համապատասխան կազմակերպությունների հետ:

Կարողությունների հարթություն

51. Ռիսկ: Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների իրականացման պատասխանատուների (ԲԾԽ, աշխատակազմի ղեկավարներ, անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումներ և այլն) կարողությունները բավարար չեն բարեփոխումների իրականացման համար:

Ռիսկը նվազեցնող գործողություններ: Պատասխանատուների համար իրականացնել կարողությունների զարգացման համալիր միջոցառումներ:

3.2. Մոնիթորինգ

52. Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների իրականացման ընթացքում մոնիթորինգի համակարգի ապահովման նպատակով ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդը կնախապատրաստի և կիրառարակի բարեփոխումների ընթացքի մասին հաշվետվություններ, ինչպես նաև կկազմակերպվեն քննարկումներ, որին կմասնակցեն բարեփոխումների գործընթացում ներգրավված բոլոր կողմերը և հանրային հատվածի ներկայացուցիչները: Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման մասին տարեկան հաշվետվությունը կներկայացվի ՀՀ կառավարություն: