




ԼԱՍԱ ԽՈՋՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի ասպիրանտ

 <https://orcid.org/0000-0002-7011-8739>

**ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ  
ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ  
ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ  
ՀՀ-ՈՒՄ ԵՎ ԴՐԱՆՑ  
ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ**

Հոդվածում ուսումնասիրվել է քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգը Հայաստանի Հանրապետությունում: Մասնավորապես՝ ուշադրություն է դարձվել կատարողականի գնահատման մեթոդաբանությանը: Գնահատման արդյունքում փրվող պարզևստիմանների համակարգը մեկնաբանելու նպատակով մոդելավորված պեդական կառույցի համար հաշվարկվել է ամենաբարձր և ամենացածր կատարողականի գնահատական ստանալու դեպքում պարզևստիման չափը: Առանձնացվել են համակարգային հիմնախնդիրները, առաջարկվել են լուծումներ: Այսպես՝ անհրաժեշտ է իրականացնել աշխատանքների պարզաճ պլանավորում, ինչի հիման վրա կատարողականի գնահատման մեթոդաբանության փոփոխությամբ ստացված արդյունքները կիրառել կառավարչական որոշումներում: Հեղափոխության արդյունքներից է նաև վարձատրության համակարգի փոփոխության անհրաժեշտությունը՝ քաղաքացիական ծառայության համակարգը որակյալ կադրերով համալրելու տեսանկյունից, ինչը կհանգեցնի նաև քաղաքացիական ծառայության համակարգի արդյունավետության բարձրացման: Հետևություն է արվել, որ արդյունավետ գործող կատարողականի գնահատման համակարգը թույլ կտա բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունը և որակապես լավացնել աշխատանքի արդյունքները:

**Հիմնաբառեր.** կատարողականի գնահատում, քաղաքացիական ծառայող, պարզևստիման, արդյունավետություն

JEL: J24, J45  
DOI: 10.52174/1829-0280\_2022.2-45

**Ներածություն:** Պետական քաղաքականության կարևորագույն առաջնահերթություններից է քաղաքացիական ծառայության համակարգի արդյունավետության, մասնավորապես՝ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը:

Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության գնահատման գործընթացը սահմանող և կարգավորող միասնական տեսական, մեթոդաբանական և կարգավորող դաշտի, ընդհանուր չափանիշների, չափորոշիչների բացակայությամբ պայմանավորված՝ անհրաժեշտություն է առաջանում ուսումնասիրելու կատարողականի գնահատման առկա համակարգը՝ հաշվի առնելով քաղաքացիական ծառայության առանձնահատկությունները ՀՀ-ում:

Ուսումնասիրության անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև քաղաքացիական ծառայողների շահադրաման հատուկ մշակված և ներդրված այնպիսի համակարգի բացակայությամբ, որը փոխկապակցված կլինի աշխատանքի կատարողականի և կոմպետենցիաների հետ՝ հաշվի առնելով ոչ միայն քաղաքացիական ծառայողի՝ որպես անհատի, այլ նաև գործունեության ոլորտի առանձնահատկությունները:

Բացի այդ, հաշվի առնելով ՀՀ-ում տեղի ունեցած իրադարձությունները (համավարակ, պատերազմ) և դրանց հետևանքով տնտեսական ճգնաժամը, կարող ենք նշել, որ պետական կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար մշակված ավանդական համակարգերը կորցրել են իրենց արդիականությունը, և հարկ է նոր մոտեցումներ ցուցաբերել այդ ուղղությամբ:

**Գրականության ակնարկ:** Թեև քաղաքացիական ծառայության համակարգի, մասնավորապես՝ քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման, գնահատականի հիման վրա որոշումների կայացման, շահադրաման համակարգի և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման վերաբերյալ կան որոշակի հետազոտություններ, կարող ենք նշել, որ, որպես կանոն, դրանք լիարժեք կամ ամբողջովին չեն արտացոլում քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա հիմնահարցերի վերաբերյալ իրավիճակը և խնդիրների լուծումը:

Շայրենական գրականության ուսումնասիրությամբ պարզվել է, որ գրեթե բացակայում է համակողմանի ու ընդգրկուն ձևաչափով կատարված որևէ հետազոտություն, որը նվիրված կլինի միայն վերոնշյալ խնդիրներին: Այնուամենայնիվ, հայ հետազոտողների կողմից հրատարակվել են ձեռնարկներ, գիտական հոդվածներ ու հետազոտություններ, որոնք ընդհանուր գծերով անդրադարձել են քաղաքացիական ծառայության հիմնախնդիրներին, ինչպես օրինակ՝ Ռ. Եղյանի «Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը ՀՀ-ում»<sup>1</sup> ուսումնական ձեռնարկը, Ռ. Եղյանի և Ա. Պետրոսյանի «Ի՞նչ է քաղաքացիական ծառայությունը»<sup>2</sup> ուղեցույցը, ինչպես նաև Ա. Պետրոսյանի, Մ. Բայադյանի և Ա. Նազարյանի «Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի

<sup>1</sup> Տե՛ս Եղյան Ռ.Հ., Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում»: Ուսումնական ձեռնարկ, 2-րդ հրատ., Եր., ԵՊՀ հրատ., 2003, 176 էջ:

<sup>2</sup> Տե՛ս Եղյան Ռ., Պետրոսյան Ա., Ի՞նչ է քաղաքացիական ծառայությունը: Ուղեցույց (հարցեր և պատասխաններ), Եր., «Պետական ծառայություն», 2004, 172 էջ:

(100 փաստարկ)»<sup>3</sup> աշխատությունները: Արտասահմանյան հեղինակների մեծ մասը հետազոտություններում անդրադարձել է քաղաքացիական ծառայության կատարողականի գնահատման անհրաժեշտությանը՝ հիմնավորելով, որ գնահատման օգնությամբ հնարավոր կլինի բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունը, հետևաբար նաև պետական կառավարման արդյունավետությունը: Նրանք վերլուծել են նաև կատարողականի գնահատման մեթոդաբանության առանձնահատկությունները<sup>4</sup>:

Ղազախստանի հետազոտական խմբի կողմից իրականացված վերլուծության շրջանակներում ուսումնասիրվել է քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման միջազգային փորձը<sup>5</sup>:

Գրականության մեջ աշխատանքի արդյունավետության գնահատման բազմաթիվ մեթոդներ, համակարգեր ու մոդելներ են մշակված, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի և՛ առավելություններ, և՛ թերություններ, սակայն բովանդակային առումով քիչ են գաղափարական տարբերությունները:

Հայ և արտասահմանյան հեղինակների կողմից առաջարկվող գնահատման մեթոդաբանություններում հանդիպում է հետևյալ տարբերությունը, ըստ Վ. Եդիգարյանի՝ աշխատակցի հմտությունների, ունակությունների, գիտելիքների և պաշտոնային գործառնությունների համապատասխանության որոշումն անհրաժեշտ է հատկապես պետական կառավարման համակարգում: Կարևոր պետական առաջադրանքի հսկողությունը միայն առաջին ղեկավարի գործառնություն է<sup>6</sup>: Մյուս տեսանկյունից՝ Կ. Ստարանովայի հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ չնայած կատարողականի գնահատումը մեծ մասամբ իրականացվում է անմիջական ղեկավարների կողմից ստացված տեղեկատվության հիման վրա, այժմ որոշ երկրներ սկսել են ավանդական մոտեցմանը զուգահեռ կիրառել նաև այլ մեթոդներ<sup>7</sup>:

Նմանատիպ տարակարծությունը պայմանավորված է տվյալ երկրին բնորոշ քաղաքացիական ծառայության համակարգի առանձնահատկություններով: Ուստի, կարևոր է ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգի առկա վիճակը ՀՀ-ում:

**Հետազոտության մեթոդաբանություն:** Հետազոտության համար որպես տեղեկատվական հիմք են ծառայել ՀՀ օրենսդրական դաշտը, մասնավորապես՝ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, որով կարգավորվում են Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական ծառայության կազմակերպման, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների դասակարգման, դրանց համալրման, քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման, վերապատրաստման, իրավական վիճակի, պաշտոնից ազատման, ծառայության դադարեցման, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայության՝

<sup>3</sup> Տե՛ս Պետրոսյան Ա., Բայադյան Մ., Նազարյան Ա., Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի: 100 փաստարկ», Եր., 2005, 99 էջ:

<sup>4</sup> Տե՛ս Levy P.E. and Williams J.R., The social context of performance appraisal: A review and framework for the future // Journal of management, 30(6), 2004, էջ 881-905:

<sup>5</sup> Տե՛ս Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов / под научным руководством Зейнельгабдина А.Б., Джунусбековой Г.А. / Казахстан, Нур-Султан, 2020, էջ 169-181:

<sup>6</sup> Տե՛ս Եդիգարյան Վ., Պետական և մունիցիպալ կառավարում, մաս 1, Եր., «Դար», 2007, էջ 53:

<sup>7</sup> Տե՛ս Staroňová K., Performance Appraisal In The Eu Member States And The European Commission, Government Office of Slovakia, 2017, էջ 28:

որպես պետական ծառայության առանձին տեսակի հետ կապված այլ հարաբերություններ<sup>8</sup>: Մանրամասն ուսումնասիրվել և վերլուծվել է ՀՀ Կառավարության 2011 թ. հոկտեմբերի 20-ի «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարզևատրման կարգը հաստատելու մասին»<sup>9</sup> թիվ 1510-Ն որոշումը: Որոշման մեջ նկարագրված է, թե ինչպես է իրականացվում կատարողականի գնահատումը, առանձնացված են գնահատման բանաձևեր, սանդղակներ և գնահատականի հիման վրա պարզևատրման համակարգ: Վերացարկման մեթոդի կիրառմամբ դիտարկել ենք գործող համակարգի խնդիրները: Մասնավորապես՝ փորձել ենք հաշվարկել մոդելավորված պետական կառույցում աշխատող քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման արդյունքները և պարզևատրման չափը, ընդ որում՝ նպատակ ունենալով ինդուկցիայի մեթոդի օգնությամբ ստացված արդյունքները տարածելու ընդհանուր քաղաքացիական ծառայության համակարգի վրա:

Համեմատության մեթոդի կիրառմամբ հնարավոր է դարձել ուսումնասիրել պետական և ոչ պետական աշխատողների միջին աշխատավարձը: Ի դեպ, այս տվյալների համար հիմք է հանդիսացել Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտեի<sup>10</sup> կողմից հրապարակված տեղեկատվությունը:

Համադրելով վերոնշյալ արդյունքները՝ վեր ենք հանել համակարգային խնդիրները և առաջարկել լուծումներ:

**Վերլուծություն:** Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության գնահատումը քաղաքացիական ծառայողի կողմից պետական մարմնի նպատակների և խնդիրների իրականացման ընթացքում իր իրավասությանը համապատասխան կատարողականի արդյունքների համադրման գործընթացն է պլանավորման փուլում սահմանված հենանիշային արդյունքների հետ, երբ մի շարք չափանիշների և ցուցանիշների հիման վրա բացահայտվում է պլանավորված արդյունքներին հասնելու աստիճանը, ինչպես նաև կառավարման որոշումներ կայացնելու համար անհրաժեշտ այլ նշանակալից տեղեկատվություն<sup>11</sup>:

Ըստ ՀՀ օրենսդրության՝ կատարողականների գնահատման նպատակը պետական մարմնի կողմից հաշվետու ժամանակաշրջանում աշխատանքային

<sup>8</sup> Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը՝ ընդունված 2018 թվականի մարտի 23-ին, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=120807>

<sup>9</sup> Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարզևատրման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության N 1510-Ն որոշումը, 20 հոկտեմբերի 2011 թ., <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>

<sup>10</sup> Տե՛ս ՀՀ վիճակագրության կոմիտե, <https://armstat.am>

<sup>11</sup> Տե՛ս **Шитова И.А.**, Цели и задачи оценки эффективности деятельности государственных служащих // Социология и общество: глобальные вызовы и региональное развитие. IV Очередной Всероссийский социологический конгресс. 23–25 октября 2012 г., էջ 1350:

ծրագրով նախատեսված աշխատանքների ժամանակին, ամբողջ ծավալով, պատշաճ որակով իրականացման ապահովումն է:

Պետական մարմնի կատարողականի գնահատման գործընթացն ուղղված է աշխատողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության, նրանց անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, աշխատողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, մասնագիտական կարողությունների զարգացմանն ու շահադրդմանը, ինչպես նաև աշխատանքները ռացիոնալ տեղաբաշխելու և արդյունավետ կառավարում իրականացնելու գործընթացի բարելավմանը: Կատարողականի գնահատումը ծառայում է աշխատողների խրախուսմանը (պարգևատրմանը), վերապատրաստման կարիքների բացահայտմանը, նպաստում աշխատողների առաջխաղացմանը<sup>12</sup>:

«Քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատականը տրվում է ըստ նրանց աշխատանքի գնահատման սանդղակի՝ հիմք ընդունելով աղյուսակ 1-ում ներկայացված չափանիշները:

Աղյուսակ 1

**Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի գնահատման սանդղակ<sup>13</sup>**

Կատարման որակը	Կատարման ժամկետը	Կատարված է առանց թերությունների	Կատարված է ոչ էական թերություններով	Կատարված է էական թերություններով	Կատարված չէ
Սահմանված ժամկետից շուրջ	100	89-80	-	-	-
Սահմանված ժամկետին	95-90	79-75	65-59	0	0
Սահմանված ժամկետի ոչ էական բացթողումներով	89-80	74-65	58-50	0	0
Սահմանված ժամկետի էական բացթողումներով	64-59	58-50	49-35	0	0

«Վառավարության 2011 թ. հոկտեմբերի 20-ի թիվ 1510-Ն որոշմամբ «Հայաստանի Հանրապետության պետական իշխանության մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը հաստատելու մասին» սահմանվում է միայն «սահմանված ժամկետից շուտ» հասկացության մեկնաբանությունը, և հստակ չէ մնացած կետերի մեկնաբանությունը, ինչը մեծացնում է սուբյեկտիվ մոտեցումը գնահատման մեջ:

<sup>12</sup> Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության N 1510-Ն որոշումը, 20 հոկտեմբերի 2011 թ., կետ 31, 32, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>

<sup>13</sup> Տե՛ս նույն տեղը, կետ 34:

Աղյուսակ 1-ից դուրս են մնացել գնահատման որոշակի միավորներ, ինչպես՝ 96-99 և 1-35: Այս ցուցանիշների առկայությամբ հնարավոր կլինեն ստանալ ավելի իրատեսական պատկեր՝ միջինացման արդյունքում:

Ըստ աղյուսակ 1-ի՝ եթե քաղաքացիական ծառայողը աշխատանքը կատարի սահմանված ժամկետի ոչ էական բացթողումներով և առանց թերությունների, կարող է ստանալ միևնույն 89-90 միավորը, եթե աշխատանքը կատարի սահմանված ժամկետից շուտ և ոչ էական թերություններով: Նույնկերպ՝ երբ քաղաքացիական ծառայողը աշխատանքը կատարի սահմանված ժամկետի ոչ էական բացթողումներով և էական թերություններով, կստանա միևնույն 58-50 միավորը, եթե աշխատանքը կատարի սահմանված ժամկետի էական բացթողումներով և ոչ էական թերություններով: Նաև՝ քաղաքացիական ծառայողը կարող է ստանալ 65 միավոր, երբ աշխատանքը կատարված է էական թերություններով և սահմանված ժամկետին, ինչպես նաև եթե աշխատանքը կատարված է ոչ էական թերություններով ու սահմանված ժամկետի ոչ էական բացթողումներով:

Գնահատման սանդղակով միավոր նախատեսված չէ այն դեպքերում, երբ աշխատանքը կատարված է սահմանված ժամկետից շուտ, էական թերություններով կամ կատարված չէ:

Այսպիսով՝ կարող ենք նշել, որ գնահատման սանդղակում առկա են հետևյալ թերությունները.

- միավորները լիարժեք չեն,
- կատարված բաշխումն ու միավորների միջակայքը հիմնավորված չէ,
- սահմանված չէ աշխատանքի «կատարման որակ» հասկացության մեկնաբանությունը,
- գնահատականի ընտրությունը կրում է սուբյեկտիվ բնույթ:

Կատարողականի ընդհանուր գնահատականը ղեկավարի և աշխատողի համար հաշվարկվում է տարբեր բանաձևերով: Ընդ որում, ղեկավարի գնահատականի 50%-ը պայմանավորում են աշխատողների գնահատականները: Մի կողմից՝ այս մոտեցումը դրական է այն առումով, որ ղեկավարն է կազմակերպում, ուղղորդում աշխատանքների կատարումը և, մեծ հաշվով, իր ղեկավարման արդյունքում աշխատողները կարող են հաջողել կամ ձախողել աշխատանքների իրականացումը: Սակայն, մյուս տեսանկյունից՝ քանի որ ղեկավարն ինքն է գնահատում աշխատողների աշխատանքը՝ ստացվում է, որ անուղղակի ձևով գնահատում է նաև իր աշխատանքը: Այս առումով, աշխատողների աշխատանքի գնահատումը կրում է ձևական բնույթ և դառնում սուբյեկտիվ:

Մյուս կողմից՝ ղեկավարի և աշխատողի կատարողականի գնահատման մաս է կազմում անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատականը, համապատասխանաբար՝ 50% և 10% կշիռներով:

Անձնային և կառավարչական հմտությունների համար ըստ պաշտոնների առանձնացված չափանիշների ու ենթաչափանիշների գնահատման մեթոդաբանությունը բացակայում է, բացի այդ, գնահատականները գրեթե կրկնվում են: Ինչ վերաբերում է չափանիշների ընտրությանը, կարող ենք նշել, որ կան ենթաչափանիշներ, ինչպես օրինակ՝ հաղորդակցության չափանիշի «պարզ, սահուն արտահայտվելու» ենթաչափանիշը կարող է գնահատվել աշխատանք-

քի ընդունելու ժամանակ, մյուս տեսանկյունից, օրինակ՝ «թիմային աշխատանք» ենթաչափանիշի փոխարեն կարող ենք առաջարկել կատարողականի գնահատականի բանաձևում կիրառել թիմի միջին կշռված գնահատականը: Արդյունքում՝ կատարողի, որ տվյալ ստորաբաժանման աշխատանքները կիրականացվեն թիմային ձևով, ինչը սիներգիայի էֆեկտով կբարձրացնի աշխատանքի արդյունավետությունը: Ընդհանուր առմամբ, բացի այն, որ անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատականն ունի բովանդակային թերություններ, մեկ այլ խնդիր է չափանիշների քանակը, որի գնահատումը ժամանակային ծախսումներ է պահանջում:

Կատարողականը գնահատելիս և հաջորդ տարվա աշխատանքային ծրագիրը կազմելիս անմիջական ղեկավարը և աշխատողը համատեղ քննարկում են վերջինիս աշխատանքի արդյունավետության բացը, որոշում դրա վերացման հնարավոր միջոցառումները (կարճաժամկետ, երկարաժամկետ վերապատրաստում, մասնագիտական գրականություն, էլեկտրոնային ուսուցում և այլն)<sup>14</sup>:

Հոդվածում քննարկված վերոնշյալ համակարգային խնդիրները լուծելու համար առաջարկում ենք կիրառել ստորև նշված գնահատման կարգը:

Կատարողականի գնահատականը մեր առաջարկած գնահատման համակարգում բաղկացած է երկու բաղադրիչից՝ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքային պլանի կատարման համար առանձնացված չափանիշներից և յուրաքանչյուր պետական մարմնի համար մշակված կոմպետենցիաներից:

Քաղաքացիական ծառայողների գնահատման չափանիշներն են.

**1. Ամբողջականություն (առավելագույն միավոր=2)**

- պլանի լիարժեք կատարում (եթե կատարվել է պլանի 100%-ը) – 2 միավոր,
- պլանից միջին շեղում (պլանից ոչ ավելի, քան 25% շեղում) – 1 միավոր,
- պլանից առավելագույն շեղում (պլանից 25%-ից ավելի շեղում) – 0 միավոր:

**2. Որակ (առավելագույն միավոր=3)**

- աշխատանքը համապատասխանում է նորմատիվ իրավական ակտերի չափանիշներին, առաջարկվել են արդյունավետ այլընտրանքային լուծումներ – 3 միավոր,
- աշխատանքը համապատասխանում է նորմատիվ իրավական ակտերի չափանիշներին, առաջարկվել են այլընտրանքային լուծումներ – 2 միավոր,
- աշխատանքը համապատասխանում է նորմատիվ իրավական ակտերի չափանիշներին – 1 միավոր,
- աշխատանքը չի համապատասխանում նորմատիվ իրավական ակտերի չափանիշներին – 0 միավոր:

**3. Ժամկետ (առավելագույն միավոր=2)**

- աշխատանքները կատարվել են սահմանված ժամկետից շուտ – 2 միավոր,
- աշխատանքները կատարվել են սահմանված ժամկետում – 1 միավոր,
- ժամանակին չավարտված աշխատանքներ – 0 միավոր:

<sup>14</sup> Տե՛ս նույն տեղը, կետ 47:

#### 4. Բարդության աստիճան (առավելագույն միավոր=6)

- վերլուծական աշխատանք, որը պետք է կատարվի հրատապ – 6 միավոր,
- վերլուծական աշխատանք, որը պետք է կատարվի նշված ժամկետում – 5 միավոր,
- կազմակերպչական աշխատանք, որը պետք է կատարվի հրատապ – 4 միավոր,
- կազմակերպչական աշխատանք, որը պետք է կատարվի նշված ժամկետում – 3 միավոր,
- տեխնիկական աշխատանք, որը պետք է կատարվի հրատապ – 2 միավոր,
- տեխնիկական աշխատանք, որը պետք է կատարվի նշված ժամկետում – 1 միավոր:

Յուրաքանչյուր չափանիշ ունի առավելագույն միավոր: Նշված չափանիշների գնահատված միավորը անհրաժեշտ է բաժանել առավելագույն միավորի վրա, կստանանք ըստ չափանիշների գնահատականը՝ տոկոսային արտահայտությամբ: Այնուհետև անհրաժեշտ է հաշվարկել առաջին երեք չափանիշների միջին թվաբանական գնահատականը: Քանի որ ստացված պատկերը լիարժեք չի լինի, եթե հաշվի չառնենք նաև աշխատանքի բարդությունը, ապա պետք է ստացված միջին թվաբանական գնահատականը կշռել աշխատանքի բարդության ցուցանիշով: Վերջինիս ստացվում է նույնկերպ, ինչպես նախորդ չափանիշները:

Արդյունքում կստանանք աշխատանքի ամբողջականության, որակի և ժամանակին կատարման ցուցանիշների միջին թվաբանականը՝ կշռված բարդության աստիճանով, որը աշխատանքի կատարման արդյունավետության գործակիցն է:

Գնահատման համակարգում կարևոր է հաշվի առնել քաղաքացիական ծառայողների կոմպետենցիաները: Կոմպետենցիաները, մեր կարծիքով, պետք է յուրաքանչյուր պետական մարմնի համար մշակվեն առանձին՝ հաշվի առնելով ոլորտի և աշխատանքի կատարման առանձնահատկությունները: Կոմպետենցիաների գնահատումը կարող է պայմանավորված լինել երկու գործոնով.

- քաղաքացիական ծառայողը ունի նշված կոմպետենցիան – 1 միավոր,
- քաղաքացիական ծառայողը չունի նշված կոմպետենցիան – 0 միավոր:

Եթե քաղաքացիական ծառայողն ունի նշված կոմպետենցիան, ապա գործակիցը կկազմի 100%, հակառակ դեպքում՝ 50%: Կոմպետենցիայի գործակիցը կկազմի բոլոր կոմպետենցիաների գործակիցների միջին թվաբանականը:

Կոմպետենցիաների չափանիշներում բոլոր պետական մարմինների համար պետք է լինեն **էթիկայի նորմերին համապատասխանելը և աշխատանքային կարգապահությունը**:

Ստացված աշխատանքի կատարման արդյունավետության և կոմպետենցիայի գործակիցների միջին թվաբանականը կկազմի կատարողականի գործակիցը, ինչը առաջարկում ենք անվանել աշխատանքի արդյունավետության գործակից:

Ստացված գործակիցներին համապատասխան՝ առաջարկում ենք կիրառել հետևյալ կատարողականի կամ աշխատանքի արդյունավետության գնահատականները.



- **Գերազանց** գնահատական, երբ արդյունավետության գործակիցը 76–100%-ի միջակայքում է: Սա նշանակում է, որ աշխատանքային պարտականությունները կատարվել են լավագույնս կամ ավելի, քան նախատեսված է:
- **Լավ** գնահատական, երբ արդյունավետության գործակիցը 51–75%-ի միջակայքում է: Նշանակում է՝ պարտականություններն իրականացվել են լավ:
- **Բավարար** գնահատական, երբ արդյունավետության գործակիցը 26-50%-ի միջակայքում է: Այսինքն՝ աշխատանքներն իրականացվել են մասնակի լավ, և փոփոխությունների կարիք կա:
- **Անբավարար** գնահատական, երբ արդյունավետության գործակիցը 0-25%-ի միջակայքում է: Այսինքն՝ պարտականությունները չեն կատարվել: Քանի որ առանձնացրել ենք չորս գնահատական՝ «գերազանց», «լավ», «բավարար», «անբավարար», կատարողականի տոկոսային միավորների բաշխումն իրականացրել ենք չորս հավասար մասերի բաշխելով:

**Գերազանց** գնահատական ստացած քաղաքացիական ծառայողները կստանան պարգևատրում, **լավ** գնահատական ստացած քաղաքացիական ծառայողները կստանան շնորհակալագրեր, **բավարար** ստացածների համար կմշակվի «անհատական արդյունավետության բարձրացման պլան», իսկ **անբավարար** գնահատական ստացածները դուրս կմնան համակարգից:

«Անհատական արդյունավետության բարձրացման պլանում» ղեկավարի կողմից պետք է.

- նշվեն քաղաքացիական ծառայողի աշխատանքի չկատարման կամ թերացման պատճառները՝ բերելով որոշակի օրինակներ,
- սահմանվի, թե որն է աշխատանքի արդյունավետության նվազագույն ընդունելի շեմը,
- մշակվի այնպիսի գործողությունների համալիր՝ քայլերի հերթականությամբ և ժամկետներով, որոնք կնպաստեն աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը,
- գործողությունների համալիրի համար ընտրվի գործիքակազմ և նշվեն հնարավոր ծախսումները՝ ժամանակային և դրամական,
- սահմանվի «անհատական արդյունավետության բարձրացման պլանի» կատարման տևողությունը՝ սկիզբը և ավարտը,
- տեղեկացվի՝ արդյունավետությունը չբարձրանալու դեպքում ինչ հետևանքներ կլինեն:

Պլանը մշակելուց հետո ղեկավարը պետք է հետևի իրականացմանը և արդյունքներն ամփոփելուց հետո կայացնի որոշում՝ քաղաքացիական ծառայողին պաշտոնում թողնելու, պաշտոնը իջեցնելու կամ աշխատանքից հեռացնելու մասին: Միևնույն ժամանակ, քաղաքացիական ծառայողն էլ պետք է ունենա հնարավորություն՝ բողոքարկելու ղեկավարի որոշումը: Կարծում ենք՝ տվյալ դեպքում պետք է բողոքին ընթացք տրվի ՀՀ քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի կողմից:

Կատարողականի գնահատման ավանդական մեթոդի՝ ղեկավարի կողմից գնահատման փոխարեն կարող է կիրառվել նաև հետևյալ մեթոդներից որևէ մեկը.

- ինքնագնահատում,
- հարցազրույց,

– 360 աստիճանի գնահատում:

360 աստիճանի գնահատման դեպքում տեղեկատվության աղբյուրները հինգն են.

- դեկավարներ,
- գործընկերներ,
- ենթականեր,
- գնահատվող քաղաքացիական ծառայող,
- քաղաքացիներ:

Քանի որ այս մեթոդը ժամանակատար և ծախսատար է, կարող է կիրառվել դեկավարների կատարողականի գնահատման համար<sup>15</sup>:

Այսպիսով՝ քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգին պետք է փոխարինի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման համակարգը: Արդյունքում՝ այս համակարգի պարագայում կիրականացվի ոչ միայն գործընթացների գնահատում, այլ նաև արդյունքների գնահատում:

Գնահատականի հիման վրա ստանում են պարզևատրում՝ կիսամյակը մեկ անգամ: Այսպիսի համակարգը թույլ չի տալիս մշտադիտարկել աշխատանքի կատարման ընթացքը և կատարել շտկումներ, անհրաժեշտ փոփոխություններ աշխատանքային պլանում, ինչպես նաև պատվիրակել որոշակի աշխատանքներ մեկ այլ աշխատողի, ով ունի համապատասխան աշխատանքը իրականացնելու կոմպետենցիաներ:

Կատարողականի գնահատականի հիման վրա հաշվարկվում է պարզևատրման չափը:

Քայլ առաջին՝ հաշվարկվում է պարզևատրման գործակիցը հետևյալ բանաձևով.

$$Գ = \frac{ԿՊՖ}{((U1 * ԿԿԳ\%) + (U2 * ԿԿԳ\%) + (U3 * ԿԿԳ\%) \dots + (U1 * ԿԿԳ\%))}$$

որտեղ՝ ԿՊՖ-ն Հայաստանի Հանրապետության պետական բյուջեով տվյալ պետական մարմնի համար նախատեսված կիսամյակային պարզևատրման ֆոնդն է,

U1, U2 ... Un-ը՝ տվյալ աշխատողի պաշտոնային դրույքաչափը,

ԿԿԳ-ն՝ տվյալ աշխատողի կատարողականի կիսամյակի գնահատականը, իսկ Գ-ն՝ պարզևատրման գործակիցը:

Քայլ երկրորդ՝ պարզևատրման գործակիցն արտահայտվում է տոկոսով.

$$(Գ * 100 = Գ\%):$$

Քայլ երրորդ՝ հաշվարկվում է յուրաքանչյուր աշխատողի պարզևատրման չափը հետևյալ բանաձևով.

$$\mathbf{\text{Պ}2 = (U1 * ԿԿԳ\%) * Գ\%^{16}:}$$

<sup>15</sup> St' u Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов, նշվ. հրատ., էջ 170-171:  
<sup>16</sup> «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարզևատրման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության N 1510-Ն որոշումը, 20 հոկտեմբերի 2011 թ., կետ 58, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>

Յուրաքանչյուր պետական մարմնի համար պարզևատրման ֆոնդը կազմում է Հայաստանի Հանրապետության պետական բյուջեով տվյալ մարմնի համար նախատեսված աշխատավարձի տարեկան ֆոնդի առնվազն 10 տոկոսը<sup>17</sup>:

Տվյալ բանաձևի կիրառելիությունը մեկնաբանելու նպատակով դիտարկենք հաշվարկի օրինակ: Հաշվարկը պարզեցնելու համար համապատասխան մարմնի անձնակազմի թիվը նվազեցրել ենք և ընդգրկել մեկական առաջին մակարդակի առաջինից ութերորդ դասի մասնագիտական պաշտոնի և առաջինից հինգերորդ դասի ղեկավար պաշտոնի խմբերում ընդգրկված քաղաքացիական ծառայողների: Աղյուսակ 2-ում ներկայացրել ենք քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափը, որը հաշվարկել ենք բազային աշխատավարձի<sup>18</sup> 66,140 ՀՀ դրամի և համապատասխան գործակցի արտադրյալով: Նշված աղյուսակի հիման վրա հաշվարկել ենք աշխատավարձի տարեկան ֆոնդը, ինչը կազմում է 33,977,441 ՀՀ դրամ (ամսական աշխատավարձի ֆոնդ՝ 2,831,453 \*12 ամիս): Տվյալ մարմնի համար տարեկան պարզևատրման նվազագույն ֆոնդը կկազմի 3,397,744 ՀՀ դրամ: Հետևաբար՝ պարզևատրման գործակցի հաշվարկի մեջ կիրառվող ԿՊՖ-ն հավասար կլինի 1,698,872 ՀՀ դրամի: Բանաձևի մնացած բաղադրիչների հաշվարկի արդյունքները ներկայացված են աղյուսակ 3-ում:

**Աղյուսակ 2**

**Առաջին մակարդակում գործվող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափն ըստ պաշտոնների (2022 թ.)<sup>19</sup>**

Պաշտոնի անունը	Առ	Դաս	Գործակց	Պաշտոնային դրույքաչափ
Մասնագիտական պաշտոններ	Ա1	8-րդ	1.25	82,675
	Ա2	7-րդ	1.45	95,903
	Ա3	6-րդ	1.68	111,115
	Ա4	5-րդ	1.96	129,634
	Ա5	4-րդ	2.28	150,799
	Ա6	3-րդ	2.66	175,932
	Ա7	2-րդ	3.21	212,309
	Ա8	1-ին	3.88	256,623
Ղեկավար պաշտոններ	Ա9	5-րդ	3.21	212,309
	Ա10	4-րդ	3.88	256,623
	Ա11	3-րդ	4.7	310,858
	Ա12	2-րդ	5.71	377,659
	Ա13	1-ին	6.94	459,012

Աղյուսակ 3-ում Ա1-ը համապատասխանում է մասնագիտական պաշտոնի 8-րդ դասին, Ա2-ը՝ նույն պաշտոնի 7-րդ դասին, Ա3-ը՝ 6-րդ դասին, և այսպես շարունակ: Աղյուսակ 3-ում ներկայացված պաշտոնային դրույքաչափերը

<sup>17</sup>Տե՛ս «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, 2013 թվականի դեկտեմբերի 12, հոդվ. 22, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=87706>  
<sup>18</sup> Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետության 2022 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, 2021 թ. դեկտեմբերի 9, հոդված 7, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=158708>  
<sup>19</sup> Կազմել է հեղինակը «Հայաստանի Հանրապետության 2022 թվականի պետական բյուջեի մասին» և «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» (2013 թվականի դեկտեմբերի 12, <https://www.arlis.am/documentview>) ՀՀ օրենքների հիման վրա:

համապատասխանում են աղյուսակ 2-ում ստացված պաշտոնային դրույքաչափին:

Աղյուսակ 3

**Քաղաքացիական ծառայողների պարգևատրման չափի հաշվարկ<sup>20</sup>**

	Պաշտոնային դրույքաչափ	ԿԿԳ1%	Ա1 * ԿԿԳ1%	Պ21	ԿԿԳ2%	Ա1 * ԿԿԳ2%	Պ22
Ա1	82,675	100%	82,675	49,605	60%	49,605	49,605
Ա2	95,903	100%	95,903	57,542	60%	57,542	57,542
Ա3	111,115	100%	111,115	66,669	60%	66,669	66,669
Ա4	129,634	100%	129,634	77,781	60%	77,781	77,781
Ա5	150,799	100%	150,799	90,480	60%	90,480	90,480
Ա6	175,932	100%	175,932	105,559	60%	105,559	105,559
Ա7	212,309	100%	212,309	127,386	60%	127,386	127,386
Ա8	256,623	100%	256,623	153,974	60%	153,974	153,974
Ա9	212,309	100%	212,309	127,386	60%	127,386	127,386
Ա10	256,623	100%	256,623	153,974	60%	153,974	153,974
Ա11	310,858	100%	310,858	186,515	60%	186,515	186,515
Ա12	377,659	100%	377,659	226,596	60%	226,596	226,596
Ա13	459,012	100%	459,012	275,407	60%	275,407	275,407
<b>Ընդ.</b>			<b>2,831,453</b>	<b>1,698,872</b>		<b>1,698,872</b>	<b>1,698,872</b>

Աղյուսակ 3-ում Պ21-ը ցույց է տալիս բոլոր քաղաքացիական ծառայողների 100% կատարողականի հիման վրա հաշվարկված պարգևատրման չափը, իսկ Պ22-ը՝ 60% կատարողականի հիման վրա հաշվարկված պարգևատրման չափը:

Եթե աշխատողի կատարողականի կիսամյակային գնահատականը «Ընդհանուր գնահատական» թերթիկով անմիջական ղեկավարի նշագրով 60 տոկոս և բարձր է, ապա դա համարվում է անմիջական ղեկավարի դրական եզրակացություն, իսկ եթե 60 տոկոսից ցածր է, ապա համարվում է անմիջական ղեկավարի բացասական եզրակացություն<sup>21</sup>: Ընդ որում, պետական ծառայողը պարգևատրվում է, եթե նրա կատարողականի կիսամյակային գնահատականը դրական է<sup>22</sup>:

Ընտրել ենք 100%-ը, որպեսզի պարզ դառնա՝ լավագույն աշխատանքի արդյունքում որքան կկազմի քաղաքացիական ծառայողի պարգևատրման չափը: 60% կատարողականն այն սահմանային ցուցանիշն է, որից ներքև ղեկավարի կողմից տրվում է բացասական եզրակացություն: Թերևս, կարող ենք համարել, որ 60%-ը ընդունելի նվազագույն կատարողականի ցուցիչ է:

Աղյուսակ 3-ի տվյալների հիման վրա հաշվարկել ենք պարգևատրման տոկոսային գործակիցը ( $Գ * 100 = Գ\%$ ), որը 100% կատարողականների դեպքում կազմել է 60%, իսկ 60% կատարողականների դեպքում՝ 100%: Հաջորդիվ հաշվել ենք յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի պարգևատրման չափը:

<sup>20</sup> Կազմել է հեղինակը:

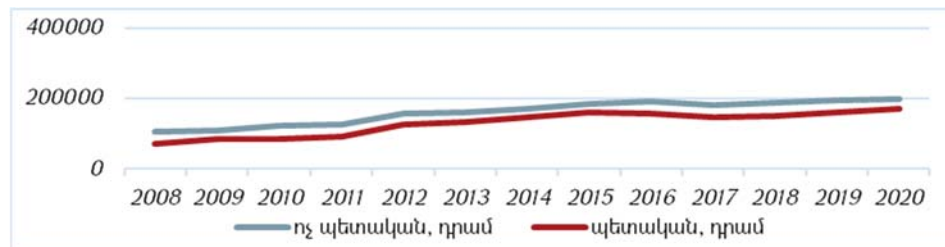
<sup>21</sup> Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության N 1510-Ն որոշումը, 20 հոկտեմբերի 2011 թ., կետ 44,3, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>

<sup>22</sup> Տե՛ս նույն տեղը, կետ 54:

Արդյունքում ստացվում է, որ ՊՉ1=ՊՉ2, այսինքն՝ եթե քաղաքացիական ծառայողները միաժամանակ աշխատեն նույնկերպ, անկախ կատարողականի գնահատականից, կստանան միևնույն չափով պարգևատրում: Հիպոթետիկ ստացվում է, որ նվազագույն աշխատանքային ծախսումներով հավասարաչափ աշխատելու արդյունքում միևնույն պարգևատրում ստանալը կարող է խմբային վատ աշխատանքի գրավական լինել: Իհարկե, գործնականում հավանականությունը շատ փոքր է, որ բոլոր քաղաքացիական ծառայողները կստանան միևնույն կատարողականի գնահատականը, սակայն այս մեթոդով հաշվարկը ցույց է տալիս, որ բովանդակային տեսանկյունից առկա է թերություն: Թերությունը վերացնելու համար հաշվարկման բանաձևում համակարգային փոփոխություն կատարելու անհրաժեշտություն է առաջանում:

Մյուս տեսանկյունից՝ կատարողականի գնահատումը և դրա հիման վրա պարգևատրման համակարգը պետք է նպաստի ոչ միայն քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, այլ նաև քաղաքացիական ծառայության համակարգի՝ բարձր որակավորում ունեցող կադրերով ապահովմանը: Բացի այդ, բարձր որակավորում ունեցող կադրերի առկայությունը ուղիղ համեմատական կապի մեջ է արդյունավետ աշխատանքի հետ: Այսպիսով՝ կարևոր է նաև քաղաքացիական ծառայողների ընտրության ժամանակ հաշվի առնել, թե տվյալ պաշտոնը զբաղեցնելու համար նրանք արդյոք ունեն՞ համապատասխան ունակություններ և հմտություններ:

Եթե ուսումնասիրենք աշխատանքի շուկայում ամսական միջին վարձատրության չափը 2008–2020 թթ. պետական և ոչ պետական հատվածներում, կտեսնենք որ տարիների ընթացքում պետական հատվածում աշխատավարձի չափը միշտ շատ ավելի ցածր է եղել, քան ոչ պետական հատվածում (գծապատկեր 1):



**Գծապատկեր 1. Միջին ամսական անվանական աշխատավարձեր ըստ տնտեսության հատվածների<sup>23</sup>**

Նույնն է պատկերը նաև ըստ ոլորտների, ինչպես օրինակ՝ եթե համեմատենք 2020 թ. տեղեկատվության և կապի ոլորտի միջին անվանական աշխատավարձի չափը՝ 484,861 ՀՀ դրամ<sup>24</sup>, և ՀՀ բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության նախարարության ղեկավար պաշտոնների առաջին դասի անվանական աշխատավարձի հետ՝ 459,012 դրամ (աղյուսակ 2):

<sup>23</sup> Գծապատկերը կառուցել է հեղինակը՝ ՀՀ վիճակագրության կոմիտեի հրապարակած տվյալների հիման վրա, [https://armstatbank.am/pxweb/hy/ArmStatBank/ArmStatBank\\_2%20Population%20and%20social%20processes\\_23%20Employment%20and%20unemployment/PS-eu-19-2020.px/?rxid=393cb342-871e-4af6-b8ac-ea6c026e0793](https://armstatbank.am/pxweb/hy/ArmStatBank/ArmStatBank_2%20Population%20and%20social%20processes_23%20Employment%20and%20unemployment/PS-eu-19-2020.px/?rxid=393cb342-871e-4af6-b8ac-ea6c026e0793)

<sup>24</sup> ՀՀ վիճակագրության կոմիտեի, [https://armstat.am/file/article/lab\\_market\\_2021\\_14.pdf](https://armstat.am/file/article/lab_market_2021_14.pdf)

Հետևաբար՝ լավագույն մասնագետների հոսունության աճի համար ստեղծվել են նպաստավոր պայմաններ: Որպեսզի պետական հատվածի կայունությունն ապահովվի, անհրաժեշտ է վարձատրության համակարգում ևս կատարել փոփոխություններ:

Մյուս տեսանկյունից՝ եթե քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգը կատարելագործվի, ապա արդյունքում միևնույն ծավալի աշխատանքը հնարավոր կլինի իրականացնել ավելի քիչ թվով քաղաքացիական ծառայողների կողմից: Քաղաքացիական ծառայության համակարգի օպտիմալացմամբ, մասնավորապես՝ զբաղվածների թիվը կրճատվելու դեպքում, միևնույն աշխատավարձի ֆոնդի պարագայում մեկ քաղաքացիական ծառայողին բաժին ընկնող միջին աշխատավարձը կբարձրանա:

Այսպիսով՝ կատարողականի գնահատման համակարգում փոփոխություններ կատարելիս պետք է հաշվի առնվեն նաև վերոնշյալ փաստերը և այնպես փոփոխել այն, որ աշխատավարձի ֆոնդի հիման վրա ըստ արժանիքների բաշխման հաշվարկվող պարգևատրման չափի միջոցով արդյունավետ աշխատող քաղաքացիական ծառայողների միջին աշխատավարձը հավասար կամ բարձր լինի ոչ պետական միևնույն ոլորտում աշխատողների միջին աշխատավարձից:

Կլուծվի երկու խնդիր՝ պետական ոլորտում հնարավոր կլինի ներգրավել բարձր կոմպետենտություն ունեցող աշխատողների, ինչի արդյունքում հնարավոր կլինի բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունը, հետևաբար նաև պետական կառավարման արդյունավետությունը:

**Եզրակացություններ:** Քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատականը, ըստ էության, գործիք է, որի օգնությամբ հնարավոր է դառնում պլանավորել աշխատանքը, ամփոփել կատարված աշխատանքը և ստացված արդյունքների հիման վրա կայացնել որոշումներ:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի գնահատման համակարգում առկա են հետևյալ խնդիրները.

- սուբյեկտիվ մոտեցում աշխատողների գնահատման համակարգում,
- ինքնագնահատման տարր ղեկավարների կողմից,
- կատարողականի գնահատման ժամանակացույցը, մասնավորապես՝ աշխատանքային ծրագրի պլանավորման և հաստատման ժամկետները. կարճ ժամկետը և կատարողականի գնահատումը կիսամյակը մեկ,
- գնահատման արդյունքում առկա բացասական եզրակացությունը, ի տարբերություն դրական եզրակացության, որի դեպքում քաղաքացիական ծառայողը ստանում է պարգևատրում, որևէ հակադարձ ուժ չունի: Վերոնշյալ խնդիրները լուծելու համար առաջարկում ենք.
- Իրականացնել համակարգային փոփոխություն կատարողականի գնահատման մոտեցումներում:
- Ղեկավարի գնահատման համակարգում, աշխատակիցների կատարած աշխատանքի գնահատականներով պայմանավորված, գործակցի կշիռը նվազեցնել այնպես, որ ընդհանուր գումարային արդյունքի վրա ազդեցությունը լինի 0-10%: Արդյունքում՝ անկախ աշխատակիցների աշխատանքից, ղեկավարի առավելագույն գնահատականը կլինի 90, և

ղեկավարը այլևս շահամիտված չի լինի արհեստականորեն բարձր գնահատել աշխատողին:

- Փոխել աշխատանքային ծրագրերի պլանավորման ժամկետն այնպես, որ աշխատողները հնարավորություն ունենան քննարկելու պլանը ոչ միայն ղեկավարի, այլ նաև բաժնի աշխատակիցների հետ: Արդյունքում՝ կազմված պլանները կլինեն համահունչ՝ գործառույթները չեն կրկնվի և բաժնում կատարվող աշխատանքները փոխլրացնող կլինեն: Ժամկետների երկարացումը հնարավորություն կտա նաև «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված համապատասխան պետական մարմնի<sup>25</sup> ստորաբաժանումների ղեկավարներին՝ կազմակերպելու քննարկում և աշխատանքի բաժանում: Արդյունքում՝ կազմված աշխատանքային պլանը կարտացոլի համապատասխան պետական մարմնի առջև դրված խնդիրների օպտիմալ լուծումները:
- Կատարողականի գնահատումն իրականացնել ամենամսյա: Արդյունքում՝ աշխատանքային պլանում փոփոխություններ կատարելու հնարավորություն կստեղծվի, քանի որ նախատեսված պլանի կատարման ընթացքում, կախված առաջադրանքի բարդությունից, հնարավոր է՝ ավելի կոմպետենտ մասնագետ ներգրավելու անհրաժեշտություն առաջանա: Հնարավոր է նաև, որ ժամկետները փոփոխելու անհրաժեշտություն առաջանա: Եթե քաղաքացիական ծառայողների բարձր պրոֆեսիոնալիզմի շնորհիվ աշխատանքներն ավելի վաղ են ավարտվել, ապա առաջանում է ազատ ժամանակ՝ աշխատանքային ռեսուրսների ոչ օպտիմալ տնօրինում:
- Գնահատման արդյունքում բացասական եզրակացության դեպքում սահմանել տույժեր:

Ինչպես ցույց են տալիս վերլուծության արդյունքները, քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, կատարողականի գնահատման համակարգերում առկա խնդիրները լուծելու համար համալիր լուծումներ են անհրաժեշտ: Այսպիսով՝ առաջարկում ենք հետևյալ համակարգային փոփոխությունները.

- Քանի որ կատարողականի գնահատումը սկսվում է պլանավորումից, իսկ պլանավորումն իրականացվում է նպատակների և խնդիրների հիման վրա, հետևաբար պետք է սահմանվող նպատակները լինեն SMART (որոշակի, չափելի, հասանելի, իրատեսական, ժամանակի մեջ հստակեցված):
- Պլանավորումը պետք է իրականացվի ինչպես վերևից ներքև, այնպես էլ ներքևից վերև ուղղություններով:
- Կատարողականի գնահատման հիմքում պետք է դրված լինեն արդարության և հավասարության սկզբունքները:
- Գնահատման ժամանակատարությունը կրճատելու համար գնահատումը կարող է իրականացվել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներգրավմամբ, ինչը կնվազեցնի նաև մարդկային գործոնի անհրաժեշտությունը:

<sup>25</sup> Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, 2018 թվականի մարտի 23, հոդված 4, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=120807>

- Գնահատման մոտեցումներում հարկ է հաշվի առնել համապատասխան մարմնի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի առանձնահատկությունները՝ չխախտելով մեկ ընդհանուրի գաղափարը:
- Առաջարկում ենք նաև կատարողականի գնահատականը դարձնել ինտեգրալային ցուցիչ և ղեկավարների գնահատումն իրականացնել *360 աստիճանի* մեթոդով:
- Բացասական եզրակացության դեպքում քաղաքացիական ծառայողներին չներառել կադրերի ռեզերվում:
- Բարձրացնել աշխատավարձը՝ բարձր որակավորում ունեցող կադրերի հոսունությունը դեպի մասնավոր ոլորտ կրճատելու նպատակով, այդպիսով նվազեցնել պարզևատրում ստանալու նպատակով ուռճացված գնահատականներ դնելու հրամայականը:

### Օգտագործված գրականություն

1. Եղիգարյան Վ., Պետական և մոնիցինգայալ կառավարում, մաս 1, Եր., «Դար», 2007:
2. Եղյան Ռ.Հ., Քաղաքացիական (պետական) ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում: Ուսումնական ձեռնարկ, 2-րդ հրատ., Եր., ԵՊՀ հրատ., 2003:
3. Եղյան Ռ., Պետրոսյան Ա., Ի՞նչ է քաղաքացիական ծառայությունը: Ուղեցույց (հարցեր և պատասխաններ), Եր., Պետական ծառայություն, 2004:
4. Պետրոսյան Ա., Բայադյան Մ. և Նազարյան Ա., Քաղաքացիական ծառայությունն ընդդեմ կոռուպցիայի: 100 փաստարկ, Եր., 2005:
5. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов / под научным руководством Зейнельгабдина А.Б., Джунусбековой Г.А. / Казахстан, Нур-Султан, 2020.
6. Шитова И.А., Цели и задачи оценки эффективности деятельности государственных служащих // Социология и общество: глобальные вызовы и региональное развитие. IV Очередной Всероссийский социологический конгресс. 23–25 октября 2012 г.
7. Levy P.E. and Williams J.R., The social context of performance appraisal: A review and framework for the future // Journal of management, 30(6), 2004.
8. Staroňová K., Performance Appraisal In The Eu Member States And The European Commission, Government Office of Slovakia, 2017:
9. «Հայաստանի Հանրապետության 2022 թվականի պետական բյուջեի մասին» 2021 թվականի դեկտեմբերի 9, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=158708>
10. «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարզևատրման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ Կառավարության N 1510-Ն որոշում, 20 հոկտեմբերի 2011 թվականի, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>



11. ՀՀ վիճակագրության կոմիտե, <https://armstat.am>
12. «Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, 2013 թվականի դեկտեմբերի 12, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=87706>
13. «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, 2013 թվականի դեկտեմբերի 12, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=87706>
14. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, 2018 թվականի մարտի 23, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=120807>

## ЛАЛА ХОДЖЯН

Аспирант кафедры управления АГЭУ

### **Системные проблемы оценки эффективности деятельности государственных служащих в РА и пути их совершенствования.**

– В статье проанализирована система оценки эффективности деятельности госслужащих в Республике Армения. В частности, было уделено внимание методологии оценки эффективности. В целях рассмотрения системы вознаграждения в результате оценки была рассчитана сумма вознаграждения для смоделированной государственной структуры в случае получения самой высокой и самой низкой оценки эффективности. В результате исследования были выявлены системные проблемы и предложены пути решения последних. Так, необходимо осуществлять правильное планирование работы, в результате чего оценки производительности, полученные путем изменения методики, следует применять при принятии управленческих решений. Одним из результатов исследования является необходимость изменения системы оплаты труда для кадрового обеспечения системы госслужбы, что приведет к повышению эффективности системы госслужбы. В результате исследования автор приходит к выводу, что эффективная система оценки производительности госслужащих повысит эффективность работы госслужащих и улучшит качество работы.

**Ключевые слова:** оценка деятельности, госслужащий, вознаграждение, эффективность

JEL: J24, J45

DOI: 10.52174/1829-0280\_2022.2-45

**LALA KHOJYAN***PhD Student of the Chair of Management of ASUE****System Problems of Civil Servants' Performance Appraisal in the RA and the Ways to Implement Them.***

– The paper studies the performance appraisal system of civil servants in the Republic of Armenia. In particular, attention is paid to the effectiveness assessment methodology. In order to comment on the system of remuneration resulting from the assessment, the amount of remuneration for the simulated government structure has been calculated in the case of receiving the highest and lowest performance rating. As a result of the study, systemic problems are identified and solutions are proposed.

It is necessary to carry out proper work planning, as a consequence of which performance estimates obtained as a result of changing the performance appraisal methodology should be applied in management decisions. One of the results of the research is the need to change the remuneration system in terms of staffing the civil service system, which will lead to an increase in the efficiency of the civil service system. The author arrives at the conclusion that an effective performance appraisal system will increase the efficiency of civil servants and improve the quality of work.

**Keywords:** *performance appraisal, civil servant, reward, efficiency*

JEL: J24, J45

DOI: 10.52174/1829-0280\_2022.2-45