

## ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

### Մարինե ՉՈՐԱՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

Բանալի բառեր. քաղաքացիական ծառայություն, աշխատանքի վարձատրություն, պաշտոնային դրույքաչափ, աշխատանքի արդյունավետություն, շահադրդում

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների արդյունավետության բարձրացման համատեքստում կարևորագույն դեր ունի քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության և խրախուսման համակարգը: Քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձը մասնավոր հատվածի համեմատ մրցունակ չէ, ինչը պատճառ է դառնում դեպի մասնավոր հատված բարձր որակավորմամբ մասնագետների արտահոսքի: Եվ այդ միտումը պահպանվում է՝ անկախ նրանից, որ պարբերաբար աշխատավարձերի մակարդակի որոշակի բարձրացումներ են կատարվում:

Եթե համեմատենք ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերը զարգացած երկրների քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնային դրույքաչափերի հետ, ապա, իհարկե, ՀՀ-ում վիճակը հեռու է բավարար լինելուց, սակայն, մյուս կողմից, եթե այն համեմատում ենք ՀՀ կրթության, մշակույթի, առողջապահության ոլորտներում աշխատողների պաշտոնային դրույքաչափերի հետ, ապա քաղաքացիական ծառայողի ապահովվածության պատկերացում կստեղծվի:

Աշխատավարձի ցածր լինելու պատճառով նկատվում է որակյալ կադրերի հոսք պետական հատվածից դեպի մասնավոր հատված և միջազգային կազմակերպություններ: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կադրերի հոսունությունը 2010-2015թթ. կազմել է մոտ 12.5%<sup>1</sup>, ընդ որում, այս ցուցանիշի հաշվարկման հիմքում այն աշխատողներն են, ովքեր աշխատանքից ազատվել են սեփական ցանկությամբ, ընտանեկան դրությունից ելնելով, գործալքումների և այլ կարգաահական խախտումների հետևանքով, որոնց հիմնապատճառը, կարծում ենք, ցածր վարձատրման պատճառով սոցիալական տարբեր խնդիրների առաջացումն է: Կադրերի հոսունությունը բացասական ազդեցություն է ունենում նաև պետական ծառայության աշխատանքների վրա, խանգարում է աշխատանքի ճիշտ կազմակերպմանը, աշխատողների որակավորման մակարդակի բարձրացմանը, իջեցնում աշխատանքային կարգապահությունը: Հոսունության պատճառներ կարող են լինել

<sup>1</sup> <http://csc.am/documents/statistics/17.pdf>

նաև աշխատանքի պայմանները, աշխատանքային ռեժիմը, աշխատանքի վատ կազմակերպումը և կառավարումը, սակայն գլխավոր պատճառը, կարծում ենք, աշխատանքի ցածր վարձատրությունն է:

Գործող օրենքը հանրապետության քաղաքացիական ծառայության բուլոր մարմիններում ծառայողների վարձատրության համակարգում սահմանում է նույն դրույթները, սակայն դրանց կիրառման արդյունքում քաղաքացիական ծառայության տարբեր մարմիններում առկա են քաղաքացիական ծառայողների նվազագույն, առավելագույն և միջին աշխատանքի վարձատրության պաշտոնային դրույթաչափերի տարբեր մեծություններ<sup>2</sup>: Ընդ որում, դրույթաչափերը տարբերվում են անգամ միևնույն փորձառություն և որակավորում ունեցող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոններն ընդգրկող միջակայքում: Սա ևս կարևոր խնդիր է կադրերի հոսունության տեսանկյունից, քանի որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում, ըստ էության, ձևավորվում են առաջնային և երկրորդային նշանակության պետական մարմիններ, և վարձատրությունների տարբերությունների պատճառով ծառայողը կարող է «լքել» իրեն առավել հարագատ գործունեության ոլորտը, իսկ որոշ մարմիններում էլ կարող են ընդհանրապես բարձր որակավորմամբ աշխատողներ չմնալ: Իհարկե, տարբերությունները պայմանավորված են նաև առանձին պետական մարմիններում գործունեության բարդության, վտանգավորության աստիճաններով, սակայն վարձատրությունը կրկին շարունակում է մնալ կարևոր և կադրային հոսքին դեպի ավելի լավ վարձատրվող համակարգեր չեն մասնակցում կամ ակտիվ չեն տարիքային որոշակի շեմից բարձր կադրերը: Սա իր հետ բերում է սոցիալական մեկ այլ կարևոր խնդիր՝ համեմատաբար ցածր վարձատրվող համակարգերում աշխատողների մեծամասնությունը իգական սեռի ներկայացուցիչներ են և այդ թիվը գնալով մեծանում է (<< Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից տրամադված տվյալների համաձայն 2010-2016թթ. միջինացված ցուցանիշներով քաղաքացիական ծառայողների մոտ 53%-ը իգական սեռի ներկայացուցիչներ են. ընդ որում, եթե 2010 թ. այդ ցուցանիշը եղել է 51.6%, ապա արդեն 2016թ՝ 54.3%):

Աշխատավարձերի բարձրացումը ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ամենակարևորտարրերից մեկն է: Սակայն նույնիսկ այս պարագայում աշխատավարձի ուղղակի բարձրացմանը չպետք է վերագրել շահադրդման անսահմանափակ հնարավորություններ, քանի որ գործնականում աշխատավարձի նույնիսկ շատ բարձր չափը չի երաշխավորում նրա շահադրդող դերի համարժեք աճ և առավել արդյունավետ աշխատանք: Սոցիոլոգների և հոգեբանների գնահատմամբ աշխատավարձի բարձրացու-

<sup>2</sup>ՀՀ օրենքը «Պետականպաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին

մը դրական ազդեցություն է ունենում առավելագույնը 3-5 ամիս, որից հետո մարդը սկսում է աշխատել նույն, իր համար սովորական ծնով: Հետևաբար քաղաքացիական ծառայողներին շահադրդման գործում կարևոր են նաև այլ երաշխիքները (օրինակ՝ սոցիալական երաշխիքներ): Այս նպատակով մասսամբ արդեն մշակվել և ներդրվել են քաղաքացիական ծառայողների կենսաթոշակային և բժշկական ապահովագրության մեխանիզմները: Ինչ վերաբերում է քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի սահմանման պետական քաղաքականությանը, գոյություն ունեն տարբեր մոտեցումներ<sup>3</sup>.

Որպես փոփոխության հիմք վերցնել տնտեսական աճը կամ ՀՆԱ-ի դինամիկան: Այս մոտեցմամբ ՀՆԱ-ի աճը պետության կարևորագույն նպատակն է. ՀՆԱ-ի դինամիկայից է կախված երկրի տնտեսական և սոցիալական զարգացումը, իսկ պետական ծառայողների աշխատավարձը՝ առաջին հերթին: Այս մոտեցման հիմնական գաղափարն այն է, որ բոլոր պետական մարմինների, նրանց ղեկավարների գործունեությունը ի վերջո ուղղակի կամ անուղղակի կերպով ազդում է տնտեսական աճի կամ ՀՆԱ-ի վրա: Մեկ այլ մոտեցմամբ պետական ծառայողների աշխատավարձի կախվածությունը ՀՆԱ-ի դինամիկայից արդարացված չէ. եթե գործունեությունը խմբավորվի ըստ գործառույթների՝ սոցիալ-մշակութային, տնտեսական, հարկաբյուջետային, կարելի է ստանալ աշխատանքի այնքան տարբեր վերջնական արդյունքներ, որոնց կապը ՀՆԱ-ի հետ միայն պայմանական կարող է լինել: Առաջին մոտեցմամբ բարեփոխումներ իրականացնելիս առաջարկվում է քաղաքացիական ծառայողի աշխատավարձերի ուղղակիորեն կախվածություն ՀՆԱ-ի աճի դինամիկայից: Եթե այդ ցուցանիշը բարձրանա, կբարձրանա նաև երկրի սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական և մշակութային զարգացման մակարդակը և միջոցներ կստեղծվեն կենսաթոշակների, նպաստների, աշխատավարձերի բարձրացման համար: Չնայած շատ նախարարությունների ազդեցությունը ՀՆԱ-ի ձևավորման գործընթացի վրա սահմանափակ է կամ անուղղակի, բայց պետք է մշակվի գործակիցների համակարգ, մեթոդաբանություն, որով կարելի կլինի օբյեկտիվորեն գնահատել քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնային դրույքաչափը: Սակայն պետք է նշել նաև պետական ծառայողների աշխատանքի վարձատրության ընթացքում առաջացող խնդիրների մասին, որոնցից է, օրինակ, այն, որ քաղծառայողների աշխատանքում չկա ճշգրիտ բաժանում, ինչպես արտադրական ոլորտում աշխատողների աշխատանքում է: Սահմանված չեն քաղաքացիական ծառայողների գործունեության առանձնահատկությունները: Իր ունակություններն առավելագույնս գործի դնելու համար անհրաժեշտ է ուղիղ կապ հաստատել պետական ծառայողի աշխատավարձի և աշխատանքի ար-

---

<sup>3</sup>Госуд. управление, основы теории и организации, В.А.Казбаненко, М., 2002, с. 132 (336)

ոյունքների միջև: Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի վարձատրության համակարգը կարող է դրական արդյունք տալ այն դեպքում, երբ հենված լինի աշխատանքի կատարողականի օբյեկտիվ ցուցանիշների վրա: Այս առումով, առաջարկվում է կատարողականների միջոցով ներդնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի գնահատման համակարգ, որը թույլ կտա հաշվի առնել ամեն ծառայողի անձնական ներդրումը՝ կատարելագործելով ծառայողների պարզևատրման մեխանիզմները: Քաղաքացիական գնահատելիս հաշվի են առնվում կիսամյակի ընթացքում աշխատանքի արդյունքները և նրանց կառավարչական հմտությունները, որ համապատասխանում են տվյալ պաշտոնի անձնագրին: Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության համակարգի գնահատման նպատակով տարբեր մարմիններում թվով 150 աշխատողների շրջանում կազմակերպել ու անցկացրել ենք «Քաղաքացիական ծառայողների վերաբերմունքն իրենց աշխատանքի վարձատրության և ունակությունների իրացման նկատմամբ» հարցախույզ և կատարել ենք մի շարք եզրակացություններ<sup>4</sup>.

- գործնականում ոչ մեկին աշխատավարձը լիովին չի բավարարում (միայն հարցվածների 15%-ին է մասնակիորեն այն բավարարում);

- 45%-ը կարծում է, որ աշխատավարձը չի համապատասխանում իրենց որակավորմանը, կրթությանն ու արհեստավարժությանը:

Քաղաքացիական ծառայողները ոչ լրիվ չափով են օգտագործում իրենց ֆիզիկական, մտավոր ունակություններն աշխատանքում, այսինքն խախտվում է «Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքի «քաղաքացիական ծառայողների ունակությունների բացահայտումը և անձնական ավանդի խթանումը ծառայության մեջ» սկզբունքը.

- ոչ լրիվ չափով աշխատելու պատճառը աշխատավարձի մեծության, որակավորման և աշխատանքի փաստացի արդյունքների միջև կապի և կախվածության բացակայությունն է:

Անցկացրած հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում գործող երաշխավորված պաշտոնային դրույքաչափերի համակարգը քաղաքացիական ծառայողների մոտ շահադրդում չի ստեղծում իրենց որակավորումը բարձրացնելու, ավելի արտադրողական աշխատելու և սեփական հնարավորությունները առավելագույնս օգտագործելու համար: Ըստ մասնագիտությունների՝ քաղաքացիական ծառայողների աշխատավարձերի չափերի վերաբերյալ պետական կառավարման մարմինների կողմից ներկայացված հաշվետվությունների (տրվյալների բազաների) հիման վրա կատարված վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգում ընդգրկված ան-

<sup>4</sup> Հարցաթերթիկները մշակել է հեղինակը, իսկ հարցումն իրականացվել է ինտերնետի, բանավոր հարցման ու պետական մարմիններում հարցաթերթիկ բաժանելով

ծանց գերակշռող մասնագիտություններ են տնտեսագիտականը, ինժեներականը (ճարտարագիտական), շինարարական և ճարտարապետական, սոցիալ-հումանիտարը և իրավունքը: Վերլուծությունը փաստում է, որ գերակշռող մասնագիտություններ ունեցող քաղաքացիական ծառայողները հիմնականում զբաղեցնում են գլխավոր պաշտոններ (մոտ 57%):

Հարցումների արդյունքները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ պետական ծառայության համակարգում աշխատանքի վարձատրությունը կատարելագործման կարիք ունի, քանի որ բարձրացնելով առաջին մակարդակի պաշտոնային դրույքաչափը՝ պայմաններ կստեղծվեն ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում որակյալ կադրերներ գրավելու համար՝ ապահովելով քաղաքացիական ծառայության կադրային կազմի կայունություն:

Գործող սանդղակի համաձայն՝ պաշտոնային դրույքաչափերի աճ նախատեսվում է միայն տարվա ընթացքում՝ յուրաքանչյուր 6 ամիսը մեկ անգամ ներկայացրած 2 հաշվետվությունների դրական արդյունքների դեպքում, հնարավորություն է տալիս բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնային դրույքաչափը միջինը 3 տոկոսով, որը բավական ցածր գումար է, հետևաբար առաջանում է աշխատողի շահադրդման անկում, և նա դառնում է անտարբեր իր աշխատանքի արդյունքի և որակի նկատմամբ:

Նկատենք նաև, որ եթե համեմատում ենք քաղաքացիական ծառայության տարբեր մարմիններում աշխատող բարձրագույն պաշտոններ ունեցողների աշխատավարձերի պաշտոնային դրույքաչափերը, այստեղ ևս ակնհայտ են տարբերությունները, որը, կարծում ենք, կրկին խնդիրների պատճառ է դառնում:

Քանի որ քաղաքացիական ծառայության համակարգի մարմիններում քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համապատասխան ենթախմբում ըստ պաշտոնների անձնագրերի պաշտոն զբաղեցնող անձանց պարտականությունները և պատասխանատվության մակարդակները նույնն են, ուրեմն նրանց աշխատավարձերը չպետք է զգալիորեն տարբերվեն ինչպես քաղաքացիական ծառայության համակարգում այնպես էլ դրա առանձին մարմիններում: Նման տարբերակումը կադրերի հոսունության պատճառ է դառնում: Կադրերի հոսունությունը պայմանավորված է թե՛ համակարգի մեկ մարմնից մեկ այլ մարմին մրցութային հիմունքներով քաղաքացիական ծառայողների տեղափոխությամբ, և թե՛ քաղաքացիական ծառայության համակարգից պետական կառավարման այլ մարմիններ (Ֆինանսների նախարարություն, հարկային և մաքսային համակարգերում պետական ծառայություն) և ոչպետական (մասնավոր) կազմակերպություններ տեղափոխմամբ, որոնցում վարձատրությունն ավելի բարձր է:

«Պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված աշխատավարձի բնականոն աճի կիրառումը չի խրախուսում քաղաքացիական ծառայողի նմնալու նույն պաշտոնում, քանի որ այս դեպքում չի գործում օրենքով սահմանված համարժեք աշխատանքի և փորձառության համար համարժեք վարձատրության սկզբունքը (տարբեր մարմիններում միևնույն պաշտոնների համար սահմանված աշխատավարձերի չափերի զգալի տարբերություն կա):

Հետևաբար պետք է քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման մեխանիզմները փոփոխել: Մեր կատարած ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ անհրաժեշտ է՝

Քաղաքացիական ծառայության յուրաքանչյուր կառուցվածքային ստորաբաժանման համար կազմել աշխատանքային ծրագիր, հստակեցնել համապատասխան մարմնի առջև դրված նպատակները, խնդիրները, աշխատանքների կատարման ժամկետները, նպաստել առկա ռեսուրսների ճիշտ բաշխմանն ու օգտագործմանը, ակնառու դարձնել աշխատանքների արդյունքը, մատնանշել աշխատանքների արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող ուղիները:

Մշակել աշխատանքի կատարողականների գնահատման համակարգ, որը հնարավորություն կտա համապատասխան մարմնին հաշվետու ժամանակաշրջանում ապահովել աշխատանքային ծրագրով նախատեսված աշխատանքների՝ ժամանակին, ամբողջ ծավալով և պատշաճ որակով իրականացումը:

Աշխատանքի կատարողականի գնահատման գործընթացը միտված կլինի քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության և նրանց կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, քաղաքացիական ծառայողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, նրանց զարգացմանն ու շահադրդմանը, աշխատանքները ռացիոնալ տեղաբաշխելու և արդյունավետ կառավարում իրականացնելու գործընթացի բարելավմանը: Կատարողականի գնահատումը կնպաստի քաղաքացիական ծառայողների խրախուսմանը (պարգևատրմանը), վերապատրաստման անհրաժեշտության բացահայտմանը և, վերջապես, քաղաքացիական ծառայողների առաջխաղացմանն ու նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

### **Մարինե ՉՈԲԱՆՅԱՆ**

#### **Քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության կազմակերպման խնդիրները**

*Բանալի բառեր. քաղաքացիական ծառայություն, աշխատանքի վարձատրություն, պաշտոնային դրույքաչափ, աշխատանքի արդյունավետություն, շահադրույմ*

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների արդյունավետության բարձրացման համատեքստում կարևորագույն դեր ունի քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության և խրախուսման համակարգը, որի հիմքում ընկած է աշխատանքների ռացիոնալ տեղաբաշխումը, արդյունավետ կառավարման իրականացումը, ինչպես նաև կատարողականի գնահատումը: Հոդվածի շրջանակներում հեղինակի կողմից ուսումնասիրվել և ներկայացվել են քաղաքացիական ծառայության համակարգում աշխատողների արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները և կարևորություն տրվել այդ գործում աշխատանքի վարձատրության խնդիրներին, արվել են որոշակի եզրակացություններ և առաջարկություններ, որոնք կարող են բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը:

### **Марине ЧОБАНЯН**

#### **Проблемы организации оплаты труда гражданских служащих**

*Ключевые слова: гражданская служба, оплата труда, должностная ставка, эффективность работы, мотивация*

Организация оплаты труда и поощрения государственных служащих имеет решающее значение в контексте повышения эффективности реформ системы государственного управления, в основу которой положено рациональное распределение работы, осуществление эффективного управления, а также оценка выполнения. В рамках статьи автор рассмотрел и представил проблемы повышения эффективности работников системы государственной службы и подчеркнул важность проблемы организации оплаты труда, были сделаны некоторые выводы и предложения, которые могут повысить эффективность работы.

### **Marine CHOBANYAN**

#### **The Problems Involved in the Organizing of Civil Servants' Remuneration**

*Key words: civil service, labor remuneration, wage rate, work efficiency, motivation*

In the context of improving the efficiency of the reforms of public administration system, civil servants' remuneration and incentive system is crucial which is based on the rational work distribution, the execution of effective management, as well as evaluation of implementation. Within the framework of the article, the author has examined and presented the problems of increasing the efficiency of the workers in civil service system and highlighted the importance of remuneration problems, some conclusions and suggestions have been made that can increase the efficiency of the work.