

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՏՎԱԾԻ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՄԱՊԱՐՓԱԿ ԵՎ ԸՆԴԴՐԿՈՒՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

ՀԵՏԱԶՈՏԱԿԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2022



Ուսումնասիրությունն իրականացվել է ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող «Մասնակցային ժողովրդավարությունը գործողության մեջ» ծրագրի շրջանակներում, որի նպատակն է նպաստել պետական կառավարման և ժողովրդավարական գործընթացներում ապացույցների վրա հիմնված և մասնակցային որոշումների կայացմանը: Ծրագիրն իրականացվում է «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հավակոռուպցիոն կենտրոն» ՀԿ-ի և իր գործընկերների՝ «Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» և «Քաղաքական երկխոսություն» ՀԿ-ների կողմից:

Սույն զեկույցը հրապարակվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ: Չեկույցի բովանդակության համար պատասխանատու է հեղինակը և այն չի արտացոլում Եվրոպական միության տեսակետները:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԱՊԱԿՈՒՄՆԵՐ	3
ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ.....	4
ՆԱԽԱԲԱՆ	11
ՍԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	12
ԲԱԺԻՆ 1. ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ, ՕՐԵՆՍԴԻՐԱԿԱՆ/ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ	13
ԲԱԺԻՆ 2. ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐՅՈՒՆՔՆԵՐ.....	33
ԲԱԺԻՆ 3. ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՏԵՂԵԿԱՏՈՒՄՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑՆԵՐԻ ԵՎ ՖՈԿՈՒՍ ԽՄԲԱՅԻՆ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻ ԱՐՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	50
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	78
ԲԱՐՁՐԱՑՎԱԾ ԽՆԴԻՐՆԵՐ և ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	80
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	89
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՖՈԿՈՒՍ ԽՄԲԱՅԻՆ ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ՀԱՐՑԱՇԱՐ.....	90
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ԽՈՐՔԱՅԻՆ ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑԻ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ.....	95
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՊԱՐԳԵՎԱՏՐՄԱՆ ԱՌԱՋԱՐԿՎՈՂ ՉԱՓԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿ.....	100

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ԱՅԳ	Անձնային հմտությունների գնահատական		
ԱԿՅԳ	Անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատական		
ԱՆ	Արդարադատության նախարարություն		
ԵԱՏՄ	Եվրասիական տնտեսական միություն		
ԹԻՅԿ	Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն		
ԿԸԳ	Կատարողականի ընդհանուր գնահատական		
ԿԿԳ	Կատարողականի կիսամյակային գնահատական		
ԿՊՖ	Կիսամյակային պարգևատրման ֆոնդ		
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն		
ՀԿԲ	Հանրային կառավարման բարեփոխումներ		
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն		
ՂԿԸԳ	Ղեկավարի կատարողականի ընդհանուր գնահատական		
ՄԱԿ	Միավորված ազգերի կազմակերպություն		
ՄԿԳ	Միջին կատարողականի գնահատական		
ՔԾ	Քաղաքացիական ծառայություն		
ՔԾԳ	Քաղաքացիական	ծառայության	գրասենյակ

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման հատվածի կատարողականի գնահատման համապարփակ և ընդգրկուն համակարգ» հետազոտական ծրագրի նպատակն է օժանդակել Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների գործընթացին՝ ստեղծելով վերլուծական հենք, որը կարող է հիմք հանդիսանալ պետական կառավարման հատվածում հանրային ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետության բարելավման համար:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը, 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը, ռազմավարության իրականացման հսկողությունն ու համակարգումն ապահովող անձանց ցանկը հաստատելու մասին» կառավարության 2022 թվականի մայիսի 13-ի թիվ 691-Լ որոշմամբ հստակորեն սահմանում է կատարողականի գնահատման համակարգի բարեփոխումների անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև հստակորեն ուրվագծում է այդ համակարգի բարեփոխումներին ուղղված գործողությունները:

Հետազոտական ծրագրի շրջանակներում մշակվել է հանրային ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց (այսուհետ՝ նաև ծառայողներ) ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգի բարելավմանն ուղղված առաջարկությունների փաթեթ, որը կարող է օգտագործվել ՀՀ կառավարության կողմից որպես ուղեցուցային փաստաթուղթ՝ կատարողականի գնահատման համակարգի բարեփոխումների գործընթացում:

Ծրագրի ընթացքում իրականացվել է կատարողականի գնահատման, ինչպես նաև հարակից ոլորտների (օրինակ՝ վերապատրաստումների կարիքների գնահատման և վերապատրաստումների իրականացման և այլն) կարգավորող իրավական ակտերի վերլուծություն, բացերի հայտնաբերում, վերլուծվել են հանրային կառավարման, քաղաքացիական ծառայության, ոլորտների զարգացման ուղիների նախանշող հայեցակարգերը և ռազմավարությունները, ուսումնասիրվել է կատարողականի գնահատման համակարգը, վեր են հանվել առկա թերությունները, ուսումնասիրվել և վերլուծվել է քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման միջազգային փորձը, իրականացվել են ֆոկլուս խմբային քննարկումներ և առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցներ, որոնց արդյունքում էլ մշակվել է կատարողականի գնահատման համակարգի բարելավմանն ուղղված առաջարկությունների փաթեթը:

Հետազոտությունը հիմնվել է առկա իրավական դաշտի, միջազգային փորձի ուսումնասիրության, ինչպես նաև որակական մեթոդների կիրառությամբ առաջնային տվյալների հավաքագրման մեթոդաբանության վրա: Իրականացված վերլուծությունների շրջանակներում հավաքագրվել և քարտեզագրվել են բոլոր այն իրավական ակտերը, որոնք կարգավորում են հանրային կառավարման համակարգում կատարողականի գնահատման բնագավառը (օրենքներ, կառավարության որոշումներ, և այլն): Միջազգային փորձի ուսումնասիրության շրջանակներում անդրադարձ է կատարվել Ֆրանսիայում, Վրաստանում և Ղազախստանում քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման առկա

համակարգերին, կիրառվող ցուցանիշներին, գնահատման հետևանքներին: Հետազոտության իրականացման նպատակով կիրառվել է ֆոկուս խմբային քննարկումների մեթոդը, որի շրջանակներում իրականացվել են երեք ֆոկուս խմբային քննարկումներ՝ պետական տարբեր գերատեսչություններում աշխատող մասնագետների, ստորաբաժանումների ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ:

Իրականացված հետազոտությունների և վերլուծությունների արդյունքում բացահայտված խնդիրների առկայությունը հստակ ազդակ է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգի արդյունավետության ոչ բավարար մակարդակի մասին:

Կատարողականի գնահատման համակարգում նկարագրված բացերի առկայությունը, կարծում ենք, պայմանավորված է այդ համակարգի ոչ հստակ և ընդհանրական նկարագրությամբ: Աշխատանքի կատարողականի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումներից կարևորագույնը կարելի է համարել այդ աշխատանքների հստակ և չափելի նկարագրության առկայությունը: Յուրաքանչյուր գործառույթ, որը իրականացվում է ստորաբաժանման ներսում, պետք է նկարագրված լինի աշխատանքային գործընթացի մակարդակով՝ մեկ գործառույթի շրջանակում հստակ սահմանելով բոլոր քայլերի հաջորդականությունը, յուրաքանչյուր քայլի պատասխանատուին, քայլի կատարման ժամկետը, քանակական այլ հնարավոր ցուցանիշները: Յուրաքանչյուր գործառույթը աշխատանքային գործընթացով նկարագրելու դեպքում հնարավոր կլինի նաև օբյեկտիվորեն գնահատել յուրաքանչյուր աշխատողի կատարած աշխատանքի ծավալը, ինչը ներկայում չի իրականացվում, այլ ինչպես դրա մասին անդրադարձ կկատարվի հետազոտության շրջանակում, հաշվի է առնվում միայն աշխատանքի կատարման ժամկետը և «որակը»:

Այս մոտեցումը հնարավորություն կտա անմիջապես բացահայտելու յուրաքանչյուր գործառույթի իրականացման գործընթացում այն քայլերը, որտեղ թերանում է աշխատակիցը, նախատեսվածից ավելի շատ ժամանակ է ծախսում կամ ավելի շատ սխալներ է թույլ տալիս, որն էլ հնարավորություն կտա գործատուին հնարավորինս շուտ բացահայտել առկա խնդիրները կամ դրանց պատճառները: Այժմ, լավագույն դեպքում, կիսամյակի ավարտից հետո է միայն հնարավոր լինում կատարողականի գնահատականի հիման վրա գործատուին որևէ միջոցառում իրականացնել (աշխատողին խրախուսել, վերապատրաստման ուղարկել, լիազորությունները դադարեցնել):

Ոլորտը կարգավորող կառույցի կողմից կարող են մշակվել գործառույթների աշխատանքային գործընթացների կազմման միասնական և ընդհանրական կանոններ (ինչպես օրինակ աշխատանքային ծրագրի կազմման կանոններն են), իսկ արդեն յուրաքանչյուր մարմնի կամ ստորաբաժանման առանձնահատկություններից ելնելով յուրաքանչյուր մարմնում առանձին կարող են մշակվել արդեն մանրամասնեցնող և հստակեցնող անհատական կանոններ: Կատարողականի գնահատման համակարգի միջազգային փորձի ուսումնասիրության, իրավական դաշտի ուսումնասիրության ու դաշտային աշխատանքի համադրման արդյունքում հետազոտության շրջանակներում խնդիրների լուծման ուղղությամբ առաջարկվել են լուծումներ, որոնք ուղղված են համակարգի ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը, գնահատման հետևանքների բարելավմանը, ինչպես նաև ցուցանիշների սահմանմանն ու տեխնիկական

լուծումների բարեփոխմանը: Առաջարկվող լուծումների մեջ ներառվել են կատարողականի գնահատման օբյեկտիվության ցուցանիշների մշակմանը, գործընթացի կազմակերպման ձևերին, չափանիշների հստակեցմանը վերաբերվող դրույթներ:

Կատարողականի գնահատումն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով մի շարք կառույցներ կիրառում են ներքին գործիքներ և մեխանիզմներ: Այդուհանդերձ, մասնակիցները նշում են, որ կիրառվող ներքին գործիքների առումով առկա են սահմանափակումներ՝ օրենսդրական և իրավական, որոնք թույլ չեն տալիս կիրառել գնահատման այլընտրանքային գործիքներ:

Ընդհանուր առմամբ, ֆոկլուս խմբային քննարկումները և առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցները ցույց են տալիս, որ պետական հատվածում աշխատողների շրջանում առկա են որոշակի սխալ ակնկալիքներ և ընկալումներ գնահատման համակարգի շուրջ, ինչը նույնպես կարող է պայմանավորել համակարգի նկատմամբ առկա բացասական վերաբերմունքը: Մասնավորապես, այն դեպքում, երբ աշխատակիցները նշում են, որ գնահատման համակարգը լրիվությամբ չի արտացոլում «կուլիսային աշխատանքը» և միայն գնահատում է իրականացնում Մալքրիում արտացոլված «գրության» հիման վրա, թերևս մատնանշում է, որ աշխատակիցները չեն ընկալում այդ գրությունը, որպես իրենց աշխատանքի վերջնական արդյունք, որն ի վերջո ամփոփում է աշխատանքի ամբողջ պրոցեսը և գնահատվում է: Մյուս օրինակում, երբ ղեկավարը նշում է, որ գնահատման համակարգը չի արտացոլում և գնահատման առարկա չի դարձնում իր աշխատողի կողմից պատրաստված թերի փաստաթղթի վրա իր կողմից կատարած հավելյալ աշխատանքը, որպես այլընտրանք չի դիտարկում այն մոտեցումը, որ որպես կառավարիչ իր գործառնություն է բարձրացնել իր աշխատողի հմտությունները՝ նվազեցնելով ապագայում թերի մշակված փաստաթղթեր ստանալու հնարավորությունը և իր կողմից հավելյալ աշխատանք կատարելու անհրաժեշտությունը: Հաջորդիվ, ղեկավարները, որպես աշխատանքի որակի չափորոշիչ ընկալում են դրա երկարաժամկետ ազդեցությունները, օրինակ՝ քաղաքականության փաստաթղթերի կամ ռազմավարությունների դեպքում, ինչի չափումը ներկայիս գնահատման համակարգի պայմաններում իրատեսական չէ:

Համաձայն ներկայիս իրավական կարգավորումների՝ յուրաքանչյուր աշխատողի համար՝ յուրաքանչյուր կիսամյակի ավարտից հետո հաշվարկվում է կատարողականի ընդհանուր գնահատականը: Համաձայն որակական մեթոդների հավաքագրված տեղեկատվության՝ կատարողականների գնահատման արդյունքների ամփոփման կիսամյակային պարբերականությունն առանցքային տեղեկատուները համարում են ողջամիտ և արդյունավետ: Առավել հաճախ իրականացվող գնահատման հնարավորությունը առանցքային տեղեկատուներն առաջարկում են դիտարկել լիարժեք թվայնացված համակարգեր ներդնելու դեպքում, ինչը կբացառի վարչությունների լրացուցիչ ծանրաբեռնվածությունը և այս նպատակով լրացուցիչ ռեսուրսների և ժամանակի հատկացումը: Ինչ վերաբերում է միջազգային փորձին, ուսումնասիրված երկրներից Ֆրանսիայում և Ղազախստանում կատարողականի գնահատումն իրականացվում է տարեկան պարբերականությամբ, Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողի ֆորմալ գործունեությունը (այն, որը կարող է ունենալ իրավական հետևանքներ) գնահատվում է տարին մեկ անգամ, իսկ փորձաշրջանով աշխատանքի ընդունված անձը կարող է գնահատվել եռամսյակը մեկ անգամ:

Հաշվի առնելով իրականացված իրավական վերլուծությունը, միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը և դաշտային աշխատանքների արդյունքում բարձրացված կարծիքները, **առաջարկվում է** կատարողականի գնահատման գործընթացի կազմակերպման ժամկետները վերանայել՝ առնվազն կրճատել ժամկետները՝ դարձնելով դրանք եռամսյակային՝ կիսամյակային փոխարեն: Նշված ժամկետի սահմանումը հնարավորություն կտա ավելի ճկուն մոտեցում ցուցաբերել և ավելի արագ արձագանքել առաջացած խնդիրներին, որոնք հանգեցրել են ցածր գնահատականի: Բացի այդ, գործատուն պետք է ունենա այնպիսի լծակներ, որոնք թույլ կտան ունենալ ներգործություն վերապատրաստման գործընթացի վրա:

Ներկայումս աշխատանքի կատարողականի գնահատման ժամանակ գնահատվում է միայն աշխատանքի վերջնական արդյունքը (գնահատվում են աշխատանքի վերջնական հանձնման ժամկետը և որակը, այլ ոչ թե ընթացիկ քննարկումները) կամ փորձարկումները): Կատարված աշխատանքի գնահատման համար օգտագործվում է 2 ցուցանիշ՝ աշխատանքի կատարման ժամկետ և աշխատանքի կատարման որակ: Գնահատման շրջանակի վերաբերյալ ֆոկուս-խմբային հարցումների ու անհատական հարցազրույցի մասնակիցները ներկայացրել են հետևյալ հիմնական հարցադրումները՝ նույնաբովանդակ, տեխնիկական գրություններին, ինչպես օրինակ տեղեկատվություն ստանալու վերաբերյալ քաղաքացիների գրությունների պատասխաններն են, որոնք ենթադրում են միայն մեխանիկական աշխատանք և վերլուծական միտք չեն պահանջում, որոշ բաժինների դեպքում գործառույթների բնույթից ելնելով գնահատման ենթակա փաստաթղթերի թիվը սահմանափակ է, հետևաբար հնարավոր չի լինում ապահովել արդյունավետ գնահատում: Միջազգային փորձում արձանագրվել է, որ Ֆրանսիայում իրականացվում է և ղեկավարների, և ծառայողների գնահատում, Ղազախստանում «Ա» կորպուսի աշխատակցին գնահատում են հատուկ բանաձևի կիրառմամբ՝ հիմք ընդունելով թիրախային ցուցանիշների ձեռքբերումը: «Բ» կորպուսի աշխատակցին գնահատում են՝ հիմք ընդունելով KPI-ի ձեռքբերումները և աշխատակցի կոմպետենցիաները, Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողների անհատական կատարողականի գնահատման համար կիրառվում են բանակական և որակական ցուցանիշներ:

Առաջարկվում է կատարողականի գնահատման համակարգը տարբերակել վարչական մարմինների՝ ազգային տեսչությունների և քաղաքականություն մշակող մարմինների համար, համակարգը տարբերակել ղեկավար կազմի և դաշտային աշխատանքներ իրականացնող անձնակազմերի համար, անձնային հմտությունները կամ կոմպետենցիաները կապել գործառույթների հետ և գնահատել հենց տվյալ գործառույթը իրականացնելու համար անհրաժեշտ անձնային հմտությունները/կոմպետենցիաները

Գործող իրավակարգավորումների համաձայն՝ աշխատանքների գնահատականները տրվում են անմիջական ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատանքի ավարտից հետո: Միջազգային փորձում կարևորվել է Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայության համակարգում ներդրված կոլեկտիվ խորախուսման սխեման, Ղազախստանում «Ա» և «Բ» կորպուսների վարչական քաղաքացիական ծառայողների համար առանձին իրականացվող կատարողականի գնահատումը, ինչպես նաև Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատումն սկսած կառուցվածքային ստորաբաժանման մակարդակից մինչև հիմնարկի ղեկավարի կամ ղեկավարի տեղակալի կողմից կառուցվածքային ստորաբաժանումների

ղեկավարների գործունեության գնահատումը: Դաշտային աշխատանքների արդյունքում բացահայտվել է, որ որպես գնահատման ներքին գործիքներ կիրառվում են ոլորտային առանձնահատկություններից ելնելով: Աշխատողի անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների օբյեկտիվ գնահատման և խնդիրների բացահայտման համար առաջարկվում է անկախ ստորաբաժանումների, աշխատանքային խմբերի կամ անհատների միջոցով օգտվել ընդունված միջազգային փորձից, կիրառել համապատասխան մեթոդներ՝ հարցարաններ, հարցազրույցներ և այլն (ինչպես անմիջական ղեկավարի այնպես էլ թիմի մյուս անդամների հետ)՝ արդյունքում հստակ բացահայտելով յուրաքանչյուր հմտության և աշխատանքի արդյունքների գնահատականը: Առաջարկվում է, որ յուրաքանչյուր պետական կառավարման մարմին մշակի սեփական գործիքակազմը՝ հիմնվելով լիազորությունների ու գործառույթների շրջանակի վրա:

Գնահատման համակարգը պետք է լինի պարզ և ոչ ռեսուրսատար: Թեև գնահատման համակարգում առկա էական թերություններին, քննարկման մասնակիցները համարում են, որ այն ոչ թե պետք է առհասարակ հանել և ներդնել լիովին Նոր համակարգ, այլ անհրաժեշտ է այն աստիճանաբար կատարելագործել: Տարբեր պետական մարմինների մակարդակներում կիրառել պիլոտային ծրագրեր և փորձարկել գնահատման տարբեր մոդելներ:

Գործող իրավական ակտերի համաձայն՝ պետական ծառայողը պարգևատրվում է, եթե նրա կատարողականի կիսամյակային գնահատականը դրական է, և նա այդ կիսամյակում աշխատել է վեց ամիս՝ ներառյալ ամենամյա և (կամ) չվճարվող արձակուրդի, հղիության և ծննդաբերության արձակուրդի, ժամանակավոր անաշխատունակության, վերապատրաստման, գործուղման ժամանակահատվածները, բացառությամբ աշխատողի նախաձեռնությամբ վերապատրաստման գործուղվելու այն ժամանակահատվածի, որի ընթացքում գործատուի հայեցողությամբ վարձատրություն չի նախատեսվում: Պարգևատրման չափը հաշվարկվում է հատուկ բանաձևի կիրառմամբ, որում առկա է երկու փոփոխական՝ աշխատողի պաշտոնային դրույթաչափ և աշխատողի կատարողականի կիսամյակի գնահատական:

Միջազգային փորձում առկա են հետևյալ մոտեցումները: Ֆրանսիայում կիրառվում է ֆունկցիոնալ բոնուս PF (Prime de Fonctions) և կատարողականի հետ կապված բոնուս PR (Prime de résultats): Ղազախստանում կատարողականի գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում հավելավճարների վճարման, առաջխաղացման, վերապատրաստման, ռոտացիայի, աշխատանքային պայմանագրի լուծման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Վրաստանում սահմանվել են ծառայողի կատարողականի գնահատման արդյունքներին համարժեք խրախուսման հետևյալ ձևերը՝

ա) շնորհակալագիր,

բ) դրամական պարգև

գ) արժեքավոր նվեր

Առաջարկվում է կիրառել տարբերակված պարգևատրումներ, որի համաձայն բարձր և ցածր կատարողականներ ունեցող աշխատողների կողմից ստացած պարգևատրումների

տարբերությունը կլինի էական՝ խրախուսելու աշխատակիցների շրջանում կատարողականը բարձրացնելու մոտիվացիան:

Կատարողականի հիման վրա աշխատողի պարգևատրման չափի որոշման գործընթացը իր բուն նպատակին (լավ աշխատանքի համար աշխատողին խրախուսելու և մոտիվացնելու) ծառայեցնելու համար առաջարկում ենք քննարկել պարգևատրման չափի որոշման նոր բանաձև /ներկայացված է հավելված 3-ում/:

Ներկայումս գործող իրավական ակտերում վերապատրաստման կարիքի բացահայտման համար կիրառվող չափանիշը կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է, որը 2 բաղադրիչների հանրագումարն է՝ աշխատանքային ծրագրի կիսամյակային կշռված գնահատականի և անձնային հմտությունների կիսամյակային գնահատականը: Աշխատակիցը վերապատրաստվում է այն դեպքում, երբ իր կատարողականը գնահատվել է 90-ից ցածր: Առաջարկվում է տարանջատել վերապատրաստումների կարիքների նույնականացումը կատարողականի գնահատումից. վերապատրաստումների կարիքը ոչ թե բխեցնել կատարողականի արդյունքներից, այլ գնահատել կոմպետենցիաների հիման վրա՝ հաշվի առնելով, թե աշխատակիցն իր գործառնություններն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար ինչ գիտելիքի և հմտությունների պակաս ունի: Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համար կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, ինչպես օրինակ հարցազրույցներն են, աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և քննարկումը ղեկավարի հետ: Սահմանել պարտադիր վերապատրաստումների պահանջ, ինչպես օրինակ, նեղ մասնագիտական ուղղություններով նվազագույնը երեք տարին մեկ վերապատրաստումն է, անձնային կոմպետենցիաների մասով պարտադիր թեմաների ներմուծումը: Առաջարկվում է նաև մշակել վերապատրաստումների կարիքի բացահայտման և վերապատրաստումների թեմաների թիրախային ընտրության համակարգեր, որոնք ժամանակին և ամբողջ ծավալով կկարողանան համարժեք արձագանքել ներքին և արտաքին միջավայրերի փոփոխություններին: Մասնավորապես, կատարողականի գնահատման հիման վրա վերապատրաստումների գործընթացի կազմակերպման ժամկետները վերանայման կարիք ունեն: Պետք է փորձ անել առնվազն կրճատել ժամկետները՝ դարձնելով դրանք եռամսյակային կամ կիսամյակային:

Գործող իրավակարգավորումներում երկու տարի անընդմեջ կատարողականի տարեկան գնահատման արդյունքները Կառավարության սահմանած տոկոսից (ներկայումս 60%) ցածր լինելու դեպքում պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձն իրավունք ունի դադարեցնելու քաղաքացիական ծառայողի լիազորությունները: Համաձայն առանցքային տեղեկատվության աշխատանքից ազատման մեխանիզմը որպես այդպիսին արդյունավետ է, սակայն այն ներկայումս պատշաճ չի գործադրվում: Հիմնվելով ուսումնասիրությունների արդյունքների վրա՝ առաջարկում ենք քննարկել չորս կիսամյակի փոխարեն երկու կիսամյակի ընթացքում անբավարար գնահատական ունենալու դեպքում այդ հիմքով աշխատակցին ազատելու հնարավորությունը: Այս առաջարկը հնարավորություն կտա նաև կյանքի կոչել վերապատրաստումների գործուղման ժամկետների վերանայման առաջարկը այնքանով, որ վերապատրաստման կարիքները հնարավոր կլինի բացահայտել չորս եռամսյակների ընթացքում և եթե դրա արդյունքներով հնարավոր չլինի «վերապատրաստել» անձին, ապա անձը

պետք լինի կրճատման ենթակա, իսկ հնարավոր ոչ օբյեկտիվ դրսևորումները կբացահայտվեն բողոքարկման շրջանակում: Ի դեպ, ամենևին պարտադիր չէ, որ բողոքարկման իրավունքով հանդես գա կոնկրետ աշխատակիցը, կարծում ենք, որ լիազորված մարմնի համար պետք է ստեղծվեն մշտադիտարկման մեխանիզմներ և դրանց արդյունքներով հնարավոր կլինի կազմակերպել բողոքարկում:

ՆԱԽԱԲԱՆ

Հաշվի առնելով այն, որ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում աշխատողների գերակշիռ մասը հանդիսանում են քաղաքացիական ծառայողներ, ինչպես նաև նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով նախատեսված ծառայության առանձին տեսակներում կատարողականի գնահատման հետ կապված հարաբերությունները ևս կարգավորվում են «Քաղաքացիական ծառայության մասին», «Պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» օրենքներով և դրանցից բխող ենթաօրենսդրական ակտերով՝ հետազոտության շրջանակներում նպատակահարմար է համարվել պետական կառավարման համակարգի կատարողականի գնահատման գործընթացը ամբողջական և մանրամասն ուսումնասիրել քաղաքացիական ծառայության համակարգի կարգավորումների շրջանակներում:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության ոլորտում կատարողականի գնահատման համակարգը ներդրվեց Համաշխարհային Բանկի օժանդակությամբ 2011 թվականի հոկտեմբերին: Տարիների ընթացքում համակարգում իրականացվեցին որոշակի փոփոխություններ, սակայն դրանք չէին վերաբերվում կատարողականի գնահատման տրամաբանությանը: Համակարգը նախատեսում է յուրաքանչյուր ծառայողի համար աշխատանքային ծրագրի կազմում և տարեկան 2 անգամ կատարողականի գնահատում ըստ սահմանված ցուցանիշների: Հիմնախնդիրներից մեկը կապված է հենց ցուցանիշների բովանդակության և տրամաբանության հետ, մասնավորապես, ցուցանիշները գերազանցապես քանակական են, արհեստականորեն սահմանված և չեն նպաստում ծառայողի արդյունավետության բարելավմանը և հետևողական զարգացմանը:

Բացի վերը նշված հիմնախնդիրից հետազոտական թիմի կողմից գոյություն ունեն նաև վեր են հանվել մի շարք այլ խնդիրներ, ինչի արդյունքում կատարողական գնահատման համակարգը չի ծառայում իր նպատակին, մասնավորապես՝

- Կատարողականի գնահատման համակարգը փոխկապակցված է պարզևատրման համակարգի հետ, սակայն պարզևատրումները ծառայում են սոցիալական խնդիրների լուծման համար, և գրեթե բոլոր դեպքերում բոլոր ծառայողները ստանում են պարզևատրում:
- Կատարողականի գնահատման համակարգը արդյունավետորեն փոխկապակցված չէ վերապատրաստումների կարիքների գնահատման և վերապատրաստումների համակարգի հետ, ինչի արդյունքում խզված է կատարողական-հիմնախնդիր-զարգացման կարիք-վերապատրաստում շղթան:
- Կատարողականի գնահատման համակարգն ունի արդյունավետության ոչ բավարար մակարդակ:
- Կատարողականի տվյալ համակարգը կարող է պարունակել ռիսկեր՝ կապված հայեցողության մեծ աստիճանի հետ:

Վերջին տարիների ընթացքում լիազոր պետական մարմինները նույնպես բարձրաձայնում են կատարողականի գնահատման համակարգի բարեփոխումների անհրաժեշտության մասին և արդյունքում սա արտացոլվեց Հանրային կառավարման բարեփոխումների մինչև 2030 թվականի ռազմավարության նախագծում: Սրանով ակնհայտ է դառնում, որ կատարողականի

գնահատման համակարգի բարեփոխման կարիքը առկա է և ընդունված է պետության կողմից որպես առաջնահերթություն: Բացի այդ, Ռազմավարության իրականացման 2021-2023թթ. ճանապարհային քարտեզում տեղ են գտել համակարգի բարեփոխմանն ուղղված քայլեր, ինչի արդյունքում նախատեսվում է նոր համակարգը գործարկել արդեն իսկ 2023 թվականի ընթացքում:

ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման հատվածի կատարողականի գնահատման համապարփակ և ընդգրկուն համակարգ» հետազոտական ծրագիրը հիմնվել է տեղական իրավական դաշտի, միջազգային փորձի ուսումնասիրության, ինչպես նաև որակական մեթոդների կիրառությամբ առաջնային տվյալների հավաքագրման մեթոդաբանության վրա: Մասնավորապես, տեղական իրավական դաշտից ուսումնասիրվել են. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, ՀՀ կառավարության 20.10.2011թ.-ի «ՀՀ կառավարության որոշումը ՀՀ պետական իշխանության մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը, ինչպես նաև քրեակատարողական և փրկարարական ծառայողների կատարողականների գնահատման կարգը հաստատելու մասին» N 1510-Ն որոշումը, ՀՀ առաջին փոխվարչապետի 09.01.2019թ.-ի «ՀՀ առաջին փոխվարչապետի որոշումը քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը, վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպություններին ներկայացվող հիմնական չափանիշները, կրեդիտների սահմանման հիմնական սկզբունքները, կարիքները գնահատելու և անհատական ծրագիր կազմելու, ինչպես նաև համապատասխան մարմնի վերապատրաստման ծրագիրը կազմելու, միջազգային հավաստագրերի ճանաչելիության սկզբունքները, տեսակները սահմանելու մասին» N 2-Ն որոշումը, միջազգային փորձից անդրադարձ է կատարվել Ֆրանսիայում, Վրաստանում և Ղազախստանում քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման առկա համակարգին, կիրառվող ցուցանիշներին, գնահատման հետևանքներին, որակական մեթոդներից կիրառվել է ֆոկուս խմբային քննարկումների մեթոդը, որի շրջանակներում իրականացվել են երեք ֆոկուս խմբային քննարկումներ՝ պետական տարբեր գերատեսչություններում աշխատող մասնագետների, ստորաբաժանումների ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ:

Հետազոտության շրջանակներում հավաքագրվել և քարտեզագրվել են բոլոր այն իրավական ակտերը, որոնք կարգավորում են հանրային կառավարման համակարգում կատարողականի գնահատման բնագավառը (օրենքներ, կառավարության որոշումներ, և այլն):

Իրավական ակտերի ուսումնասիրության արդյունքում դուրս են բերվել բոլոր այն իրավակարգավորումները, որոնք վերաբերվում են կատարողականի գնահատման

համակարգին, ինչպես նաև առանձնացվել են այն դրույթները, որոնք խոչընդոտում են կատարողական գնահատման համակարգի զարգացումը:

Ոլորտի պատասխանատու կառույցի՝ ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի հետ հաստատվել է կապ՝ հավաքագրված տեղեկատվության հստակեցման նպատակով:

Միջազգային փորձի ուսումնասիրության և վերլուծության նպատակով քննարկումների արդյունքում ընտրվել են 3 երկրներ՝ Ֆրանսիա, Ղազախստան և Վրաստան: Ֆրանսիան ընտրվել է որպես զարգացած պետական կառավարման համակարգ ունեցող, ինչպես նաև Հայաստանի օրենսդրական որոշակի համակարգային համադրությունների առկայությամբ երկիր: Վրաստանն ընտրվել է որպես Հարավային Կովկասի տարածաշրջանում գտնվող ու տնտեսական ու կառավարման ցուցանիշներով համադրելի երկիր: Ղազախստանի փորձն ուսումնասիրվել է՝ որպես միևնույն տնտեսական ինտեգրացիոն կառույցում գտնվող՝ ԵԱՏՄ անդամ երկիր, որի կառավարման համակարգը նույնպես պատմականորեն անցել է Հայաստանի համանման ուղի (ԽՍՀՄ, ԱՊՀ, այնուհետև ԵԱՏՄ անդամ երկիր): Դիտարկված երկրներում քաղաքացիական ծառայության համակարգի ուսումնասիրության, իրավական շրջանակի վերլուծության արդյունքում առանձնացվել են այդ երկրներում ներդրված համակարգերի դրական և բացասական կողմերը, դիտարկվել են դրական կողմերի՝ ՀՀ-ում տեղայնացման հնարավորությունները:

«Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման հատվածի կատարողականի գնահատման համապարփակ և ընդգրկուն համակարգ» հետազոտական ծրագրի շրջանակներում իրականացվել է երեք ֆուկուս խմբային քննարկում պետական տարբեր գերատեսչություններում աշխատող մասնագետների, ստորաբաժանումների ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ: Ընդհանուր առմամբ յուրաքանչյուր խմբային քննարկմանը մասնակցել է 8-10 մասնակից: Ի լրումն, գնահատման համակարգում ոլորտային փորձագետների և անձնակազմի կառավարման մասնագետների հետ իրականացվել են խորքային հարցազրույցներ: Ընդհանուր թվով իրականացվել է 11 հարցազրույց առանցքային տեղեկատվությունների հետ: Քննարկման մասնակիցները նաև քանակականացված ցուցանիշներով գնահատել են կատարողականի արդյունավետության վերաբերյալ տարբեր բաղադրիչներ: Ընդհանուր առմամբ գնահատմանը մասնակցել է 30 հանրային ծառայող:

ԲԱԺԻՆ 1. ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ, ՕՐԵՆՍԴՐԱԿԱՆ/ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ

1.1 Գործող իրավական ակտեր և հիմնական հասկացություններ

Կատարողականի գնահատման համակարգում գործող կարգավորումները սահմանված են ստորև ներկայացված իրավական ակտերով.

- «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք,

- «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենք,
- ՀՀ կառավարության 20.10.2011թ.-ի «ՀՀ կառավարության որոշումը ՀՀ պետական իշխանության մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը, ինչպես նաև քրեակատարողական և փրկարարական ծառայողների կատարողականների գնահատման կարգը հաստատելու մասին» N 1510-Ն որոշում (այսուհետ՝ Որոշում),
- ՀՀ առաջին փոխվարչապետի 09.01.2019թ.-ի «Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը, վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպություններին ներկայացվող հիմնական չափանիշները, կրեդիտների սահմանման հիմնական սկզբունքները, կարիքները գնահատելու և անհատական ծրագիր կազմելու, ինչպես նաև համապատասխան մարմնի վերապատրաստման ծրագիրը կազմելու, միջազգային հավաստագրերի ճանաչելիության սկզբունքները, տեսակները սահմանելու մասին» N 2-Ն որոշում:

Կատարողականի գնահատման համակարգի իրավական կարգավորումներում օգտագործվող հիմնական հասկացությունները՝ դրանց նկարագրությամբ ներկայացնենք ստորև՝

- **Մարմին** - Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգի մարմիններ (բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտեի), Հայաստանի Հանրապետության վարչապետի աշխատակազմ, Հայաստանի Հանրապետության մարզպետարաններ,
- **Աշխատող** - մարմիններում պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձինք և պետական ծառայող չհանդիսացող անձիք,
- **Համակարգ** - մարմնում գործող էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ,
- **Կատարողական** - աշխատանքային ծրագրերի կատարման արդյունքներով կատարողականներ,
- **Աշխատանքային ծրագիր** - աշխատանքային ծրագրի կազմման նպատակը մարմնի առջև դրված նպատակներից և խնդիրներից բխող աշխատանքների կատարման ժամկետները հստակեցնելը, մարմնում առկա ռեսուրսների ճիշտ բաշխմանը և օգտագործմանը նպաստելը, աշխատանքների արդյունքն ակնառու դարձնելը, աշխատանքների կատարման որակը և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող գործոնները բացահայտելն է:

Ըստ գործող օրենսդրական կարգավորումների՝ յուրաքանչյուր աշխատողի համար տարեկան կտրվածքով կազմվում է աշխատանքային ծրագիր՝ կազմված աշխատողի կողմից փաստացի իրականացվող աշխատանքներից (ելևելով տվյալ ստորաբաժանման համար սահմանված գործառնություններից և պետական ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրից):

Աշխատողի աշխատանքային ծրագիրը ներառում է հետևյալ դաշտերը՝

- «Աշխատանքի անվանումը» մասում լրացվում են առանձին աշխատանքների անվանումները.

- «Աշխատանքի տեսակը» մասում լրացվում է տվյալ աշխատանքի տեսակը, որը դասակարգվում է՝

- Նպատակային նախագծերի (հայեցակարգերի, ռազմավարությունների նախագծերի մշակում, հետազոտական աշխատանքներ, նոր գործընթացների կամ միջոցառումների կազմակերպում, ազգային և (կամ) զարգացման ծրագրերի մշակում և (կամ) իրականացում, համակարգերի (փաթեթների) ներդրում և (կամ) դրանց ներդրման նախապայմանների ստեղծում և այլն),

- ընթացիկ (պարբերաբար կրկնվող) աշխատանքների.

- «Աշխատանքի նպատակը» մասում լրացվում է այն կոնկրետ նպատակը, որին հասնելու համար իրականացվում է տվյալ աշխատանքը.

- «Աշխատանքի գնահատման չափանիշը» մասում լրացվում են տվյալ աշխատանքը բնութագրող այն չափանիշները (արդյունքները), որոնց միջոցով հնարավոր է չափել աշխատանքի կատարման որակը: Տվյալ աշխատանքի գնահատման չափանիշը ներկայացնելիս պետք է խուսափել այնպիսի ընդհանուր բնույթի ձևակերպումներից, ինչպիսին են արդյունավետության բարձրացումը, կատարելագործումը, բարելավումը, բարեփոխումը, վերափոխումը և այլն, որոնք չափելի չեն և չեն կարող գնահատման համար հիմք հանդիսանալ: Ընդ որում, կարող են ներկայացվել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական մեկից ավելի չափանիշներ.

- «Աշխատանքի արդյունքի ձևը» մասում լրացվում է տվյալ աշխատանքի կատարման արդյունքում ստացված փաստաթղթի անվանումը (իրավական ակտ, եզրակացություն, ծրագիր, համակարգ, գրություն, հաշվետվություն և այլն).

- «Կշիռը» մասում լրացվում են կոնկրետ կիսամյակում կատարման ենթակա աշխատանքների կշիռները: Կշիռները որոշում է «Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը, վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպություններին ներկայացվող հիմնական չափանիշները, կրեդիտների սահմանման հիմնական սկզբունքները, կարիքները գնահատելու և անհատական ծրագիր կազմելու, ինչպես նաև համապատասխան մարմնի վերապատրաստման ծրագիրը կազմելու, միջազգային հավաստագրերի ճանաչելիության սկզբունքները, տեսակները սահմանելու մասին» կարգի 41-րդ կետում նշված համապատասխան պաշտոնատար անձը՝ ելնելով աշխատանքի կարևորությունից, բարդությունից և (կամ) ծավալից՝

- յուրաքանչյուր աշխատանք կշռվում է ամբողջի մեջ, ընդ որում, առաջնային խնդիրներին երկրորդային խնդիրների համեմատությամբ տրվում է ավելի մեծ կշիռ,

- կշիռներն արտահայտվում են միավորներով, որոնց ընդհանուր գումարը պետք է կազմի 100 միավոր: Կշիռները սահմանվում են կիսամյակային կտրվածքով, ընդ որում, յուրաքանչյուր կիսամյակի համար նախատեսված աշխատանքների կշիռների գումարը պետք է հավասար լինի 100 միավորի,

- աշխատանքային ծրագրերով նախատեսված ինչպես ընթացիկ՝ պարբերաբար կատարվող աշխատանքը, այնպես էլ նպատակային աշխատանքն առաջին և երկրորդ կիսամյակներում կատարվելու դեպքում կշռվում են և առաջին և երկրորդ կիսամյակի կտրվածքով.

- «Պլանավորված մարդ/օրեր» մասում լրացվում են տվյալ աշխատանքի կատարման համար անհրաժեշտ ծրագրվող աշխատանքային ռեսուրսների պահանջները՝ մարդ/օր հաշվարկով, որը պետք է սահմանվի տվյալ տարվա աշխատանքային օրերի քանակով.
- «Կատարման ժամկետը» մասում լրացվում է աշխատանքի ծրագրված ավարտման ամսաթիվը, իսկ եթե տվյալ աշխատանքն անընդհատ է կամ կատարվում է պարբերաբար, ապա կատարման պարբերականությունը՝ ժամկետ սահմանելով տվյալ կիսամյակի վերջին աշխատանքային օրը.
- «Իրական մարդ/օրերը» մասում լրացվում է տվյալ աշխատանքի կատարման համար փաստացի օգտագործված մարդ/օրերի թիվը՝ պլանավորված մարդ/օրերից հանելով գործուղման, հերթական կամ չվճարվող արձակուրդում գտնվելու, ժամանակավոր անաշխատունակության ժամանակահատվածում աշխատանքի չներկայանալու ժամանակահատվածները:

Աշխատանքային ծրագրերում նախատեսվում են նաև՝

- «Այլ ընթացիկ աշխատանքներ», որը ենթադրում է ամենօրյա պարբերաբար կատարվող և հիմնական գործառնությունների կատարմանն օժանդակող աշխատանքների ներկայացում: Նման աշխատանքները միավորվում են մեկ տողում.
- «Զպլանավորված աշխատանքներ», որը պետք է ներառի աշխատանքային ծրագրով չնախատեսված աշխատանքները.

Աշխատանքային ծրագրում ներառված բոլոր աշխատանքների կշիռների գումարը պետք է հավասար լինի 100 միավորի:

1.2 Կատարողականի ընդհանուր գնահատականի ձևավորումը գործող իրավական ակտերում

Պետական մարմնում աշխատողների կատարողականի գնահատման գործընթացն ուղղված է աշխատողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության և նրանց անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, աշխատողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, նրանց 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, ինչպես նաև աշխատանքից ազատմանը:

Յուրաքանչյուր աշխատողի համար՝ յուրաքանչյուր կիսամյակի ավարտից հետո հաշվարկվում է կատարողականի ընդհանուր գնահատականը, որը կազմված է երկու բաղադրիչներից՝ աշխատանքի համար տրված գնահատականից ու անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատականից, ընդ որում, կատարողականը ընդհանուր գնահատականը որոշվում է հետևյալ կերպ.

Ղեկավար չհանդիսացող աշխատողի համար՝

$$ԿԸԳ = ՄԿԳ \times 90\% + ԱՀԳ \times 10\%, \text{ որտեղ՝}$$

ԿԸԳ-ն՝ կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է,

ՄԿԳ-ն՝ յուրաքանչյուր գործի համար տրված գնահատականների կշռված թվաքանական միջինն է,

ԱՀԳ-ն՝ անձնային հմտությունների գնահատականն է:

Ղեկավար աշխատողի համար՝

$$\GammaԿԸԳ = ՄԿԳ \times 50\% + ԱԿՀԳ \times 50\%, \text{ որտեղ՝}$$

ՂԿԸԳ-ն՝ ղեկավարի կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է,

ՄԿԳ-ն՝ յուրաքանչյուր գործի համար տրված գնահատականների կշռված թվաքանական միջինը,

ԱԿՀԳ-ն՝ անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատականը:

Աշխատողի կատարողականի ընդհանուր գնահատականը ներկայացվում է «Ընդհանուր գնահատական» թերթիկով՝ համաձայն N 6 ձևի, իսկ ղեկավար աշխատողին՝ N 6.1 ձևի: 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:

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):

Տարվա ընթացքում աշխատողի և իր անմիջական ղեկավարի կողմից քննարկվում են այն բոլոր բարդություններն ու խոչընդոտները, որոնց հետ առնչվում է աշխատողը, և փոխադարձ համաձայնեցվում են դրանց հաղթահարման հնարավորությունները:

1.3 Աշխատանքների գնահատման գործընթացը

Աշխատանքների գնահատականները տրվում են անմիջական ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատանքի ավարտից հետո՝ հետևյալ սանդղակի կիրառմամբ.

Աղյուսակ 1: Կատարողականի գնահատման սանդղակը:

	Կատարված առանց թերությունների	Կատարված է ոչ Էական թերություններով	Կատարված է Էական թերություն- ներով	Կատարված չէ
Սահմանված ժամկետից շուտ	100	89-80	-	-
Սահմանված ժամկետին	95-90	79-75	65-59	0
Սահմանված ժամկետի ոչ Էական բացթողումներով	89-80	74-65	58-50	0
Սահմանված ժամկետի Էական բացթողումներով	64-59	58-50	49-35	0

Աղյուսակում նշված «Սահմանված ժամկետից շուտ» է համարվում կատարողի համար տվյալ աշխատանքի կատարման համար սահմանված վերջնաժամկետից առնվազն մեկ աշխատանքային օր շուտ կատարումը՝ բացառությամբ այն հանձնարարականների, որոնց կատարման համար սահմանված է մեկ աշխատանքային օր:

Պարբերաբար կատարվող այն աշխատանքները, որոնք յուրաքանչյուր դեպքի համար հնարավոր չէ գնահատել (օրինակ՝ տեսչական աշխատանքները կամ այն աշխատանքները, որոնց ելքն ու մուտքը չի իրականացվում համակարգով և այլն), կարող են գնահատվել որոշակի պարբերականությամբ՝ կատարողի և իր անմիջական ղեկավարի համաձայնությամբ: Այս դեպքում կատարողը կատարողականի գնահատման զեկուցագիր է ներկայացնում համապատասխան ժամկետում իր կողմից նշված բնույթի կատարած աշխատանքների մասին, որի հիման վրա սույն կարգով նախատեսված ընթացակարգով տվյալ աշխատանքը գնահատվում է իր անմիջական ղեկավարի կողմից:

Աշխատանքի կատարողականի գնահատման ժամանակ գնահատվում է միայն աշխատանքի վերջնական արդյունքը (գնահատվում են աշխատանքի վերջնական հանձնման ժամկետը և որակը, այլ ոչ թե ընթացիկ քննարկումները կամ փորձարկումները):

Աշխատողը 100 տոկոս գնահատվում է միայն այն դեպքում, եթե՝

- աշխատանքը կատարված է առանց թերությունների և տվյալ աշխատանքի կատարման համար սահմանված վերջնաժամկետից առնվազն մեկ աշխատանքային օր շուտ.
- տվյալ հանձնարարականի կատարման համար սահմանված է մինչև 3 աշխատանքային օր վերջնաժամկետ, և այդ հանձնարարականը կատարված է առանց թերությունների:

Վերոգրյալից ակնհայտ է դառնում, որ կատարված աշխատանքի գնահատման համար օգտագործվում է 2 ցուցանիշ՝ աշխատանքի կատարման ժամկետ և աշխատանքի կատարման որակ: Աշխատանքի կատարման ժամկետի ցուցանիշը հստակ չափելի է և կարող է ինքնաշխատ հաշվարկվել էլեկտրոնային համակարգի միջոցով՝ ստանալով հստակ արժեք, առավել ևս նկատի ունենալով այն, որ պետական կառավարման համակարգի մարմինների գերակշիռ մասը անցում է կատարել փաստաթղթաշրջանառության էլեկտրոնային համակարգի: Այս պարագայում կատարման ժամկետի ցուցանիշը որևէ տրամաբանությամբ կարող է ինքնաշխատ կերպով մասնակցել յուրաքանչյուր աշխատանքի գնահատման գործընթացին: Ներկայում առկա կարգավորումների և աշխատանքի գնահատման էլեկտրոնային համակարգի կիրառումը չի սահմանափակում անմիջական ղեկավարի կողմից աշխատանքը գնահատելիս ժամկետի ցուցանիշի ընտրությունը և առավելապես հիմնված է անմիջական ղեկավարի ուշադրության, ինչպես նաև բարեխղճության վրա: Այսինքն՝ որևէ հանձնարարականի կատարման ուշացման դեպքում, անմիջական ղեկավարը ունի այդ աշխատանքը 100 տոկոսով գնահատելու հնարավորություն: Փաստացի անմիջական ղեկավարին տրված է հստակ արժեք ունեցող ցուցանիշի ընտրության հնարավորություն, որը օբյեկտիվության տեսանկյունից խնդրահարույց է:

- Աշխատանքի կատարման որակի ցուցանիշը բավական ընդհանրական է, գործող իրավակարգավորումների շրջանակներում չափելի չէ և յուրաքանչյուր կատարված աշխատանքի գնահատման ընթացքում թույլ տրված հնարավոր թերությունները և դրանց պատճառները միանշանակ չբացահայտող ցուցանիշ է: Եթե վերոնշյալ աղյուսակում որակի գնահատման 4 սյուներից 2-ը՝ «Կատարված է առանց թերությունների» և «Կատարված չէ» գնահատումներն ինչ-որ առումով հստակ են և հեշտ բացահայտվող են, ապա մյուս երկուսի դեպքում չկա մշակված որևէ մեթոդաբանություն, որը կիրառելով հնարավոր կլինի պարզել, թե թերի կատարված աշխատանքների դեպքում, որ թերություններն են համարվում ոչ էական, իսկ որոնք էական:

Այս դեպքում օբյեկտիվ գնահատականի որոշումը դառնում է գնահատողի խնդիրը, ով առանց հստակ գործիքակազմի՝ կիրառելով ոչ կանոնակարգված մոտեցումներ (մեծամասամբ տարբեր գնահատողների մոտ կարող են ձևավորված լինել տարբեր մոտեցումներ) որոշում է առկա թերությունների էականությունը և ըստ դրա կատարված աշխատանքի վերջնական գնահատականը: Փաստացի տարբեր պետական մարմիններում համանման ստորաբաժանումներում համանման գործառույթի շրջանակում թույլ տված նույն թերացումը կարող է գնահատվել տարբեր կերպ (էական կամ ոչ էական): Ավելին, այդ խնդիրը կարող է առկա լինել նաև մարմնի ներսում:

Փաստացի հանգում ենք այն եզրահանգման, որ գործող իրավակարգավորումներում ղեկավար չհանդիսացող աշխատողի և ղեկավար հանդիսացող աշխատողի կատարողականի ընդհանուր գնահատականում համապատասխանաբար 90%-ը և 50%-ը ձևավորվում է հստակ չկանոնակարգված մոտեցումների կիրառմամբ, ինչն ակնհայտորեն կարող է հանգեցնել աշխատողի ոչ օբյեկտիվ գնահատման՝ դրանից բխող հետևանքներով:

1.4 Անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատման գործընթացը

Աշխատողի անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատման համար կիրառվում են ՀՀ կառավարության 20.10.2011թ.-ի N 1510-Ն որոշման N 2-ից N5 ձևերը: Յուրաքանչյուր չափորոշիչ բաղկացած է 4 ենթաչափորոշիչից: Յուրաքանչյուր ենթաչափորոշիչ գնահատվում է առավելագույնը 100 միավոր: Անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատականը հավասար է ենթաչափորոշիչների գնահատականների գումարի և ենթաչափորոշիչների քանակի քառորդին: Ընդ որում, պետական ծառայող չհանդիսացող աշխատողների անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատման չափորոշիչները պետք է համապատասխանեն Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2011 թվականի հոկտեմբերի 20-ի N 1510-Ն որոշմամբ սահմանված ձևերից որևէ մեկին, որի մասին պետք է նշվի աշխատողի հետ կնքված պայմանագրում:

Կախված աշխատողի զբաղեցրած պաշտոնից կիրառվում են համապատասխան ձևեր և գնահատվում են համապատասխան չափորոշիչները.

- Ղեկավար աշխատողների համար (կախված պաշտոնի ենթախմբից) համար կիրառվող չափորոշիչներն են - աշխատանքի կատարողականի գնահատում և կառավարում, առաջնորդում և թիմի ստեղծում, արդյունքների ապահովում, խնդիրների լուծում, հաղորդակցություն, միջանձնային հարաբերություններ, մտածողության ոճեր, որոշումների ընդունում, ռազմավարական պլանավորում, քաղաքականության, մշակում և իրականացում, ռազմավարական պլանավորում, քաղաքականության մշակում եվ իրականացում, աշխատանքային պլանի մշակում, թիմային աշխատանք, նպատակների սահմանում,
- Ղեկավար պաշտոն չզբաղեցնող աշխատողների համար (կախված պաշտոնի ենթախմբից) համար կիրառվող չափորոշիչներն են - թիմային աշխատանք, հաղորդակցություն, միջանձնային հարաբերություններ, մտածողության ոճեր, աշխատանքային պլանի մշակում, թիմային աշխատանք, միջանձնային հարաբերություններ, մտածողության ոճեր, նպատակների սահմանում:

Վերոգրյալ յուրաքանչյուր չափորոշիչ բաժանված է 4 ենթաչափորոշիչների, որոնք ենթակա են գնահատման:

Աշխատողի անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատման չափորոշիչների և ենթաչափորոշիչների նման մեծ ծավալը, բազմազանությունը և բովանդակությունը հանգեցնում են բազմաթիվ խնդիրների, որոնցից են.

- Պետական մարմիններում ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող աշխատողների՝բավարար գիտելիքների, ունակությունների և կամքի առկայությունը՝ իրենց ենթակա աշխատողների անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունները օբյեկտիվ գնահատելու համար,
- Հայաստանյան իրավակարգավորումների շրջանակներում աշխատողի յուրաքանչյուր հմտության գնահատման միասնական մեթոդաբանության գոյությունը,
- Հմտության գնահատման միասնական մեթոդաբանության հնարավոր հիմքերն ու կիրառության դաշտը,

- Ղեկավար աշխատողներին աշխատողի առանձին հմտությունների գնահատման համար ՀՀ-ում կամ ՀՀ-ից դուրս կիրառվող հնարավոր մոտեցումների, մեթոդների, գործիքների և այլ միջոցների ծանոթացումը,
- Գործող կարգավորումներում ղեկավարի անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատականի և իր կողմից ենթականերին տրված գնահատականների օբյեկտիվության փոխկապակցվածության առկայությունը, իսկ առկայության դեպքում՝, այդ փոխկապակցվածության ազդեցության գնահատումը:

Օրինակ, եթե ղեկավարի կառավարչական հմտությունները գնահատվել են ցածր, ապա որքանով օբյեկտիվ կարող է լինել կառավարման հմտությունների ցածր մակարդակ ունեցող, իր ենթակաների աշխատանքները թերի կազմակերպող, իրեն վստահված գործառույթները ձախողող/թերություններով կատարող և որպես հետևանք իր ենթակաների աշխատանքի ցածր արդյունավետության պատճառ հանդիսացող ղեկավարի կողմից տրված գնահատականները:

Իրականացված ուսումնասիրությունների ու վերլուծությունների արդյունքում կարող ենք փաստել, որ վերոնշյալ հարցերի պատասխանը հիմնականում բացասական է:

Ստացվում է, որ ներկայումս աշխատողների հմտությունները գնահատվում են առանց կիրառելու որևէ ընդունված մոտեցումներ, բացակայում են հմտությունների գնահատման միասնական մեթոդաբանություն, հարցական է գնահատողների օբյեկտիվ գնահատման ունակությունները և գնահատված չէ ղեկավարի անձնական հմտությունների և իր կողմից ենթականերին տրված գնահատականների փոխկապակցվածությունը:

Ուշադրության արժանի է նաև անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունները ընդհանուր գնահատականի որոշման մոտեցումը: Օրինակ՝ ղեկավար աշխատողների համար (ղեկավարի պաշտոնների 1-ին և 2-րդ ենթախմբերի համար) սահմանված 10 չափորոշիչների 40 ենթաչափորոշիչների գնահատականներից հաշվարկվում է միջին թվաբանական, որը մասնակցում է կատարողականի ընդհանուր գնահատականի հաշվարկմանը: Այս դեպքում իրար են գումարվում այնպիսի չափորոշիչների գնահատականները, որոնց փոխկապակցվածությունը առնվազն քննարկման ենթակա է: Արդյունքում ղեկավարի համար մշակված չափորոշիչներով առանձնացված ունակությունները ընդհանրացվում են ընդամենը մեկ թվաբանական արժեքում: Եթե այդ ունակություններից մեկը ղեկավարի մոտ բավարար զարգացած չէ, ապա գործող մոտեցմամբ դա չի բացահայտվում, քանի որ ընդհանուր միակ հետևանք առաջացնող գնահատականը կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է: Մեր կարծիքով ընդամենը մեկ թվային արժեք ունեցող ցուցանիշով հնարավոր չէ բացահայտել ղեկավար աշխատողի անձնական և կառավարչական հմտությունների թույլ և ուժեղ կողմերը:

Բացի այդ, աշխատողների անձնական և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատման համար կիրառվող չափորոշիչներում առկա են այնպիսիք, որոնց գնահատումը միայն անմիջական ղեկավարի կողմից հանգեցնում է ոչ ամբողջական և ոչ օբյեկտիվ գնահատականի առաջացմանը: Օրինակ՝ «առաջնորդելու», «թիմ ստեղծելու», «միջանձնային հարաբերությունների», հաղորդակցության չափորոշիչների գնահատման գործընթացում անմասն չեն կարող լինել ենթակաների կարծիքները: Նմանատիպ չափորոշիչներ առկա են նաև

մասնագիտական պաշտոնների համար սահմանված չափորոշիչներում: Օրինակ՝ առանց թիմի անդամների կարծիքը հաշվի առնելու մասնագետի թիմային աշխատանք կամ միջանձնային հարաբերություններ չափորոշիչների գնահատումը չի կարող ամբողջությամբ օբյեկտիվ լինել:

1.5 Կատարողականի գնահատումից բխող միջոցառումները գործող իրավակարգավորումներում

Ըստ գործող օրենսդրության՝ կատարողականի գնահատմանը հաջորդող հնարավոր միջոցառումներն են

- Խրախուսում
- Վերապատրաստման կարիքների բացահայտում
- Աշխատողների առաջխաղացման նպաստում
- Նախապատվության իրավունք
- Լիազորությունների դադարեցում

Առանձին անդրադառնանք նշված միջոցառումներին

Խրախուսում

Կիսամյակային կատարողականի հիման վրա պարգևատրումը պետական ծառայողների պարգևատրման ֆոնդից առաջին կիսամյակի համար տրվում է մինչև հուլիսի 30-ը, իսկ երկրորդ կիսամյակի համար՝ մինչև հաջորդ տարվա փետրվարի 15-ը:

Պետական ծառայողը պարգևատրվում է, եթե նրա կատարողականի կիսամյակային գնահատականը դրական է, և նա այդ կիսամյակում աշխատել է վեց ամիս՝ ներառյալ ամենամյա և (կամ) չվճարվող արձակուրդի, հղիության և ծննդաբերության արձակուրդի, ժամանակավոր անաշխատունակության, վերապատրաստման, գործուղման ժամանակահատվածները, բացառությամբ աշխատողի նախաձեռնությամբ վերապատրաստման գործուղվելու այն ժամանակահատվածի, որի ընթացքում գործատուի հայեցողությամբ վարձատրություն չի նախատեսվում:

Գործող կարգավորումների համաձայն՝ աշխատողի պարգևատրման չափը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

Քայլ առաջին՝ հաշվարկվում է պարգևատրման գործակիցը հետևյալ բանաձևով.

ԿԴՖ

$$Q = \frac{((U_1 * 44\%) + (U_2 * 44\%) + (U_3 * 44\%)..... + (U_n * 44\%))}{n}$$

որտեղ՝ ԿՊՖ-ն՝ Հայաստանի Հանրապետության պետական բյուջեով տվյալ մարմնի համար նախատեսված կիսամյակային պարզևատրման ֆոնդն է, Ա₁, Ա₂ ... Ա_n -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.

$$\mathcal{N} = (A_1 * K\%) * G\%$$

Պարզևատրման չափի որոշման բանաձևում առկա է երկու փոփոխական՝ աշխատողի պաշտոնային դրույքաչափ և աշխատողի կատարողականի կիսամյակի գնահատական:

- Աշխատողի պաշտոնային դրույքաչափի կիրառումն այս պարագայում վստահաբար կարող է առաջացնել անհավասար պայմաններ համանման աշխատանք կատարող աշխատողների միջև:

Համաձայն գործող կարգավորումների՝ երկու համանման պաշտոն զբաղեցնող (նույն ենթախումբ) աշխատողները կարող են ունենալ տարբեր պաշտոնային դրույքաչափ՝ ծառայության ստաժից կախված: Նման մոտեցումը ընդունելի է երկարատև աշխատանքային գործունեության մոտիվացման տեսանկյունից, սակայն բացարձակապես անհասկանալի է աշխատողի ծառայության ստաժի հաշվի առնելը կարճաժամկետ՝ կիսամյակի համար խրախուսման գործընթացը: Կատարողականի համար տրվող պարզևատրումը պետք է հաշվարկվի կոնկրետ կիսամյակի ընթացքում աշխատողի ցուցաբերած աշխատանքային արդյունքների համար այլ ոչ թե նրա աշխատած տարիների քանակի նկատառումով: Փաստացի նույն ենթախմբի պաշտոն զբաղեցնող, կիսամյակի ընթացքում նույն աշխատանքային արդյունքներ ապահոված և հավասար կատարողականի գնահատական ունեցող երկու աշխատողների համար կարող է հաշվարկվել իրարից էականորեն տարբերվող պարզևատրման չափեր: Նման երևույթը կարող է նկատվել նույնիսկ անհավասար գնահատականների դեպքում՝ ավելի մեծ ծառայության ստաժ (հետևաբար ավելի բարձր դրույքաչափ ունեցող) և ցածր կատարողականի գնահատական ունեցող աշխատողի համար կարող է հաշվարկվել ավելի բարձր կիսամյակային պարզևատրում, քան համանման պաշտոն զբաղեցնող, նույն պարտականություններ ունեցող, քիչ ծառայության ստաժ ունեցող, սակայն բարձր գնահատված աշխատողը:

Նման մոտեցումը որևէ կերպ չի կարող զարգացնել անձնակազմում առողջ մրցակցությունը՝ հակառակը, հիմնականում հանգեցնում է արդյունավետ աշխատողների մոտիվացման անկմանը:

- Խնդրահարույց է նաև պարզևատրման չափի հաշվարկում կիսամյակային կատարողականի գնահատականի անվանական արժեքով կիրառումը: Գործող կարգերի համաձայն կատարողականի հիման վրա պարզևատրվում են կատարողականի դրական գնահատական

(60 և ավելի) ստացած աշխատողները: Փաստացի գնահատականից կախված պարզևատրման չափերի տատանումները կարող են տրվել առավելագույնը 40%-ի չափով՝ այսինքն՝ նույն դրույթաչափ ունեցող աշխատողների պարզևատրման չափերը իրարից կարող են տարբերվել առավելագույնը 40% -ի չափով: Եթե նման շեղման չափը կարող է ֆինանսական տեսանկյունից շոշափելի տարբերություն գներացնել բարձր դրույթաչափ ունեցող (հիմնականում՝ ղեկավար պաշտոնների համար) աշխատողների համար, ապա դրույթաչափի նվազմանը զուգընթաց չեզոքացվում է պարզևատրումների չափի տարբերությունը:

Այս մոտեցումը հանգեցնում է աշխատակիցների կողմից աշխատանքի արդյունավետության և որպես արդյունք բարձր կատարողականի արդյունքի ձգտման նվազմանը, ինչը որևէ կերպ դրական չի կարող անդրադառնալ աշխատանքի վրա:

Բացի այդ, ինչպես սահմանված է կարգավորումներում. «Պետական ծառայողը պարզևատրվում է, եթե նրա կատարողականի կիսամյակային գնահատականը դրական է, և նա այդ կիսամյակում աշխատել է վեց ամիս՝ ներառյալ ամենամյա և (կամ) չվճարվող արձակուրդի, հղիության և ծննդաբերության արձակուրդի, ժամանակավոր անաշխատունակության, վերապատրաստման, գործուղման ժամանակահատվածները (բացառությամբ՝ աշխատողի նախաձեռնությամբ վերապատրաստման գործուղվելու այն ժամանակահատվածի, որի ընթացքում գործատուի հայեցողությամբ վարձատրություն չի նախատեսվում)»: Այսինքն, ստացվում է, որ հաշվետու կիսամյակի ընթացքում, պայմանական, մեկ ամիս աշխատած, դրական գնահատված և մինչև կիսամյակի ավարտը վերագրյալ ռեժիմներից (օրինակ՝ հղիության և ծննդաբերության արձակուրդի) մեկում գտնվող աշխատակիցը պարզևատրվելու է նույն սկզբունքներով, ինչ կիսամյակի ընթացքում ամբողջական աշխատած աշխատակիցը: Այս կարգավորումը ևս խնդրահարույց ենք համարում, քանի որ այն ստեղծում է անհավասար պայմաններ:

Ընդհանուր առմամբ, կարծում ենք, որ պարզևատրման չափի հաշվարկման նման համակարգը ավելի շատ հիշեցնում է ծառայողի սոցիալական երաշխիքների համախումբ, որից յուրաքանչյուր աշխատող քիչ թե շատ օգտվում է, այլ ոչ թե աշխատողին ըստ արժանվույն գնահատելու (ֆինանսական բաղադրիչով) համակարգ:

Վերապատրաստման կարիքների բացահայտում

Ըստ գործող կարգի՝ վերապատրաստման կարիքի բացահայտման համար կիրառվող չափանիշը կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է, որը 2 բաղադրիչների հանրագումարն է՝ աշխատանքային ծրագրի կիսամյակային կշռված գնահատականի և անձնային հմտությունների կիսամյակային գնահատականի:

Աշխատողի վերապատրաստման կարիքը բացահայտվում է Կատարողականի ընդհանուր գնահատականի արժեքից:

Աշխատակիցը վերապատրաստվում է այն դեպքում, երբ իր կատարողականը գնահատվել է 90-ից ցածր:

Վերապատրաստման կարիքները գնահատվում են հերթականությամբ՝ աշխատողի, նրա անմիջական ղեկավարի և անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանման կողմից և հաստատվում կամ փոփոխվում են գլխավոր քարտուղարի կողմից:

Վերապատրաստումները իրականացվում են երկու ուղղություններով՝ մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների:

Մասնագիտական գիտելիքների վերաբերյալ դասընթացները մշակում և տեղեկատվական հարթակում մուտքագրում է համապատասխան մարմինը, իսկ կոմպետենցիաների վերաբերյալ դասընթացները՝ քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը:

Աշխատողը և նրա անմիջական ղեկավարը քաղաքացիական ծառայության տեղեկատվական հարթակում առանձին ընտրում է այն մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների վերապատրաստման կարիքները, որոնց ձեռքբերումը կամ կատարելագործումը, ըստ իրենց կարծիքի՝ նպաստելու է աշխատողի պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթների իրականացման արդյունավետության բարձրացմանը:

Աշխատողի և անմիջական ղեկավարի կողմից քաղաքացիական ծառայության տեղեկատվական հարթակում վերապատրաստման կարիքներն ընտրվելուց հետո դրանք տրամադրվում են անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանմանը:

Եթե աշխատողի և նրա անմիջական ղեկավարի ընտրած մասնագիտական գիտելիքների ու կոմպետենցիաների վերաբերյալ վերապատրաստման կարիքները կամ դրանց մի մասը չեն համընկնում, ապա այդ մասով անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանման աշխատողը քննարկելով աշխատողի և նրա անմիջական ղեկավարի հետ ընտրում է վերապատրաստման կարիքը, իսկ անհամաձայնությունների առկայության դեպքում վերջնական որոշումն ընդունում է գլխավոր քարտուղարը:

Աշխատանքների գնահատականները տրվում են յուրաքանչյուր աշխատանքի ավարտից հետո՝ հաշվի առնելով աշխատանքն անմիջական ղեկավարի կողմից ընդունվելու ժամկետները և որակը՝ ղեկավարվելով վերը նշված համապատասխան սանդղակով, իսկ անձնական և (կամ) կառավարչական հմտությունները գնահատվում են չբացահայտված մեթոդաբանությամբ:

Արդյունքում աշխատողի մոտ վերապատրաստման կարիքը կամ դրա բացակայությունը բացահայտվում է անհայտ տրամաբանությամբ, ինչն ավելի կարևոր է վերապատրաստման կարիքի առաջացման դեպքում վերապատրաստման անհրաժեշտ և նպատակային թեմաների ճիշտ ընտրության մեթոդաբանությունը ևս բացակայում է: Վերապատրաստման թեմաների ընտրությունը կատարվում է աշխատողի և իր անմիջական ղեկավարի կողմից, առանց հավաստիանալու արդյոք այդ աշխատողը և նրա ղեկավարը ունեն այդքան ունակություն, փորձառություն և գիտելիք, որպեսզի առանձին դեպքերում կատարեն թեմաների ճիշտ ընտրություն: Նման մոտեցումը հաճախ հանգեցնում է նրան, որ չի բացահայտվում աշխատողի այն բացերը, որոնք կատարելագործման կարիք ունեն, իսկ դրա տեղը աշխատողը ընտրում և վերապատրաստվում է այն թեմաներով, որոնց առավել ծանոթ է կամ համարվում է ավելի դյուրին:

Դիտարկենք նաև մասնագիտական պաշտոն զբաղեցնող աշխատողի կատարողականի գնահատականի ձևավորման բանաձևը՝ $ԿԸԳ = ՄԿԳ \times 90\% + ԱՅԳ \times 10\%$, ապա պարզ է դառնում, որ ընդհանուր գնահատականի մեջ անձնական հմտությունների գնահատականի կշիռը ընդամենը 10%: Բանաձևից հետևում է, որ եթե աշխատողը ցուցաբերի բարձր աշխատանքային արդյունավետություն և ՄԿԳ-ն կազմի 100 միավոր, ապա ԱՅԳ-ի նույնիսկ 0-ական արժեքի դեպքում ԿԸԳ-ն հավասար կլինի 90 -ի և հետևաբար աշխատողի մոտ վերապատրաստման կարիք չի առաջանա: Փաստը նրանում է, որ գործող մոտեցմամբ բավականին ցածր մակարդակի անձնական հմտություններով աշխատողը կարող է դրսևորել բարձր մասնագիտական ունակություններ և որևէ անգամ չմասնակցի անձնական հմտությունների կատարելագործմանն ուղղված վերապատրաստումներին: Եթե զուտ աշխատանքի կատարման տեսանկյունից նման աշխատողը կարող է դրական արդյունք ապահովել, ապա անձնակազմի, թիմի և աշխատանքային մթնոլորտի տեսանկյունից նման աշխատողը ազդեցությունը կարող է ճակատագրական լինել թիմի համար:

Բացի այդ, վերապատրաստման կարիքը բացահայտվում է մեկ ամբողջական աշխատանքային տարին լրանալուց և այն գնահատվելուց հետո: Նման մոտեցում իսպառ վերացնում է ժամանակին համընթաց աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման և նոր մարտահրավերներին դիմակայելու ունակությունների ձեռքբերման հնարավորությունը: Աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման տեսանկյունից չնախատեսված և ներքին և արտաքին ազդակներով պայմանավորված հնարավոր է առաջանան նոր գիտելիքների, ունակությունների կամ հմտությունների կարիք: Այս խնդրի լուծման հիմնական ճանապարհը վերապատրաստվելն է, սակայն գործող կարգավորումների համաձայն, անկախ վերապատրաստման կարիքի առաջացման պահից և դրա հրատապությունից, աշխատողը կարող է վերապատրաստվել աշխատանքային ամբողջական տարին լրանալուց և կատարողականի ընդհանուր գնահատականի 90-ից ցածր լինելու պարագայում: Այս մոտեցումը որևէ կերպ չի կարող ապահովել անհրաժեշտ ճկունություն ներկայում անընդհատ փոփոխվող ներքին և արտաքին միջավայրերի պահանջներին բավարարելու համար, ինչն էլ ինքնըստինքյան հանգեցնելու է աշխատանքի ոչ արդյունավետ իրականացմանը:

Վերապատրաստման կարիքը, լավագույնս, բացահայտվում է երկու կիսամյակների արդյունքում ձևավորված գնահատականից, այն էլ, սույն հետազոտության շրջանակում կատարված ուսումնասիրությունները և գործող իրավակարգավորումների համալիր վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ առկա է պարտադիր վերապատրաստումից խուսափելու հնարավորություն, ինչը, գործող գնահատման համակարգի անկատար լինելու հետևանք է: Աշխատակիցը գործուղվում է վերապատրաստման, եթե երկու կիսամյակների արդյունքներով կատարողականի գնահատականը ցածր է 90 տոկոսից: Այստեղ առկա է նաև մեկ այլ ռիսկ, օրինակ՝ հնարավոր է առաջին կիսամյակի ընթացքում աշխատակցին գնահատել դրական, մյուս կիսամյակի ընթացքում ցածր, ավելին, հաջորդ տարվա երկու կիսամյակների ընթացքում ևս ցածր և նոր դրանից հետո արձանագրել, որ աշխատակիցը ենթակա է վերապատրաստման: Այսինքն՝ նկարագրված օրինակով կապահանջվի 18 ամիս, որպեսզի բացահայտվի վերապատրաստման կարիքը և մարմինը այդ ժամանակ հնարավորություն կստանա գործուղել աշխատակցին որոշակի գիտելիքների կատարելագործմանը, որոնք փաստացի 18 ամիս բացակայել/թերի են եղել աշխատակցի մոտ, ինչն էլ հանգեցրել ոչ պատշաճ որակի աշխատանքների կատարմանը,

դա էլ իր հերթին տվյալ մարմնի համար հանգեցրել է անբարենպաստ հետևանքների: Եթե նկարագրված օրինակով կարող ենք գործ ունենալ բարեխիղճ ղեկավարի հետ, ով օբյեկտիվ գնահատել է աշխատանքը և ցանկություն է ունեցել ապահովել իր ենթակայի գիտելիքների կատարելագործումը, ապա հնարավոր են նաև հակառակ դեպքերը, երբ ղեկավարը երկու կիսամյակների հանրագումարով գնահատի համապատասխան շեմից բարձր այն աշխատակցին, ով իրականում ունի վերապատրաստման կարիք, ապա ստացվում է, որ գործող համակարգը հնարավորություն չի տալիս մի դեպքում ունենալ ճկունություն, մյուս դեպքում չունի հսկողական կամ մոնիթորինգային գործիքներ, որոնք կարող են որոշակի արձանագրումներ կատարել և բացահայտել որոշակի կարիքներ:

Նախապատվության իրավունք

Վերակազմակերպմամբ և (կամ) կառուցվածքային փոփոխությամբ պայմանավորված հաստիքների և (կամ) քաղաքացիական ծառայության 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 հավասարության կամ բացակայության դեպքում քաղաքացիական ծառայության առավել երկար աշխատանքային ստաժ և վերջին երեք տարվա ընթացքում **կատարողականի գնահատման ավելի բարձր արդյունքներ** ունեցող քաղաքացիական ծառայողին:

Լիազորությունների դադարեցում

Երկու տարի անընդմեջ կատարողականի տարեկան գնահատման արդյունքները Կառավարության սահմանած տոկոսից (ներկայում 60%) ցածր լինելու դեպքում պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձն իրավունք ունի դադարեցնելու քաղաքացիական ծառայողի լիազորությունները:

Փաստացի ստացվում է, որ չորս կիսամյակ 60 տոկոսից ցածր գնահատական, օրինակ՝ 3, ունեցող անձը երկու տարի շատ մեծ թերություններով աշխատելով կամ պարզապես չաշխատելով, երրորդ տարվա ընթացքում կարող է Նոր ազատվել պաշտոնից և Նույնիսկ այդ դեպքում մարմինը ապահովագրված չէ դատական բողոքարկման արդյունքում կայացվող որոշումից, քանի որ, ինչպես նշվեց, որականական չափորոշիչները բացակայում են, աշխատանքը նկարագրված չէ, ինչն էլ բողոքարկումը կարող է դարձնել ոյուրին:

1.6. Կատարողականի գնահատման ոլորտում իրականացվող և նախատեսվող բարեփոխումների նկարագրություն

Հանրային կառավարման բարեփոխումների համատեքստում կարևոր քայլ է ՀՀ ԺԾԽ-ի կողմից ԵՄ փորձագետների աջակցությամբ ծրագիրը (SIGMA և «Աջակցություն Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներին» ԵՄ ծրագիր), որի շրջանակներում 2015 թվականին նախագծվեց «ՀՀ քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարությունը» և «ՀՀ քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման միջոցառումների ծրագիրը»:

ՀՀ կառավարությունը 2022 թվականի մայիսի 13-ի թիվ 691-Լ որոշմամբ հաստատել է Հանրային կառավարման բարեփոխումների (ՀԿԲ) ռազմավարությունը, 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը, ռազմավարության իրականացման հսկողությունն ու համակարգումն ապահովող անձանց ցանկը:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների (ՀԿԲ) մինչև 2030 թվականը ռազմավարությունը հենվում է մինչ օրս պետական կառավարման համակարգի և ենթահամակարգերի ձևավորման, կայացման ու զարգացման ուղղությամբ իրականացված գործընթացների, ձեռքբերումների ու կուտակված դրական փորձի, ծախողումների ու քաղված դասերի վրա:

Բարեփոխումների ռազմավարական տեսլականով սահմանվում են ապագայի պետության յոթ բնութագրիչներ՝ մարդակենտրոն, արդար, կայուն, պատասխանատու, դինամիկ, նորարար, օպտիմալ: Այս որակին հասնելու ճանապարհային քարտեզը նախագծվում է յոթ ռազմավարական (քաղաքականություն, ծառայություններ, մարդիկ, ինստիտուտներ) և հորիզոնական (կարողությունների զարգացում, թվայնացում և ինովացիա, կայուն և ռեսուրսարդյունավետ գործելակերպեր) տիրույթների ուղղությամբ վերափոխման օրակարգերի ձևավորմամբ և գործողությունների նախանշմամբ:

ՀԿԲ Ռազմավարության իրագործումը նախատեսվում է 3 փուլով՝ ընդ որում, նախատեսվում է յուրաքանչյուր հաջորդ փուլի նախագծման համար հիմք ընդունել

Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության փաթեթը ներառում է՝

- Հանրային կառավարման բարեփոխումների մինչև 2030 թվականի ռազմավարական տեսլականը, որով տրվում են բարեփոխումների ռազմավարական համատեքստը և ներկա վիճակի գնահատումը, բարեփոխումների հարացույցը, շրջանակը և փուլերը:
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների 1-ին փուլի՝ 2021-2023 թթ. օրակարգը՝ ներառելով ռազմավարական տիրույթների մասով բարեփոխումների ուղղությունները, նպատակներն ու շրջանակը, վիճակի գնահատումը, ճանապարհային քարտեզն ու արդյունքային շրջանակը:
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարումը, այդ թվում՝ կառավարման ինստիտուցիոնալացման հարցերը, մոնիտորինգի, հաշվետվողականության և գնահատման համակարգը, ռիսկերի մատրիցան և դրանց հասցեագրման միջոցները, հանրային հաղորդակցության և իրազեկման հարցերը:
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների համար ուղենշային են երկրի զարգացման ռազմավարական օրակարգը, Հայաստանի 2020-2050 վերափոխման ռազմավարությունը, ՄԱԿ Կայուն զարգացման նպատակների, Եվրոպական Միության հետ համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրով, երկրի կողմից գլոբալ և միջազգային առնչվող օրակարգերի շրջանակներում ստանձնած հանձնառությունները: Նշվածների մասով վերաբերելի և ընդունելի նպատակադրումներն ու թիրախները հաշվի են առնվելու ՀԿԲ բարեփոխումների իրականացման շրջանակներում:

Այս առումով անհրաժեշտ է նշել, որ Հանրային կառավարման բարեփոխումները նաև Եվրոպական Միության հետ Հայաստանի համագործակցության օրակարգի առանցքային

ուղղություններից են, իսկ բարեփոխումների ռազմավարության ընդունումը՝ ԵՄ «Աջակցություն Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացմանը» ֆինանսական համաձայնագրի ընդհանուր պայմաններից է:

Ռազմավարությամբ առաջին անգամ ձևակերպվում է Հայաստանի հանրային կառավարման միասնական ու համապարփակ բարեփոխումների օրակարգը՝ նպատակ ունենալով հասցեագրել խորքային ախտորոշման արդյունքում նույնականացված խնդիրները, վերաձևակերպել հանրային կառավարման համակարգի արժեքանական հիմքերը և քաղաքականության թիրախավորված գործողությունների միջոցով ապահովել համակարգի շարունակական արդիականացման համար անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ կարողությունները: Ըստ այդմ՝ Ռազմավարությունն անդրադառնում է քաղաքականության մշակման ու համակարգման, հանրությանը պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների, հանրային (քաղաքացիական) ծառայության և մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ինստիտուտների արդիականացման հարցերին՝ որպես ռազմավարական ուղղություններ: Միաժամանակ, ռազմավարական տիրույթները համալրում են հորիզոնական կարևորագույն 3 տիրույթներով, ներառյալ՝ կարողությունների զարգացում, ինովացիա և թվայնացում, կայուն և ռեսուրսարդյունավետ կառավարում: Նախագծի ընդունմամբ Ռազմավարության ամբողջական իրագործման ակնկալվող արդյունքները ձևակերպված են հիմնական ռազմավարական նպատակի և ենթանպատակների միջոցով: Ռազմավարական նպատակն է՝ գերազանց ծառայություններ մատուցող և առաջադեմ ժողովրդավարական գործելակերպով արդյունավետ հանրային կառավարումը՝ ի նպաստ հանրային բարեկեցության աճին:

Բարեփոխումների ռազմավարական տեսլականով սահմանվում են ապագայի պետության յոթ բնութագրիչներ՝ մարդակենտրոն, արդար, կայուն, պատասխանատու, դիմամիկ, նորարար, օպտիմալ: Այս որակին հասնելու ճանապարհային քարտեզը նախագծվում է յոթ ռազմավարական (քաղաքականություն, ծառայություններ, մարդիկ, ինստիտուտներ) և հորիզոնական (կարողությունների զարգացում, թվայնացում և ինովացիա, կայուն և ռեսուրսարդյունավետ գործելակերպեր) տիրույթների ուղղությամբ վերափոխման օրակարգերի ձևավորմամբ և գործողությունների նախանշմամբ:

Համալիր վերլուծությունների արդյունքում ախտորոշված խնդիրների և գնահատված առաջնահերթությունների հիման վրա ձևավորվել են ռազմավարական հենասյուների ներքո բարեփոխումների առանցքային ուղղությունները: Հենասյունային ուղղություններից է մարդկային ռեսուրսների կառավարումը և հանրային ծառայությունը: Նշված հենասյան մեջ ընդգրկված տարբեր բաղադրիչների ուսումնասիրությունը և դրանց համակարգային վերլուծությունը թույլ է տալիս գալ այն եզրահանգման, որ դրանց նպատակային և արդյունավետ գործարկումը փոխկապակցվելու է և բխելու է վերանայված և վերափմաստավորված կատարողականի գնահատման համակարգի հետ: Ինչպես պարզ դարձավ, այս թիրախավորումը պատահական չէ, այլ բխում է արձանագրված առկա մի շարք հիմնախնդիրներից.

Այսպես, ի թիվս այլի, պետական համակարգում աշխատելու ցածր գրավչության հետ կապված առավել նշանակալի հիմնախնդիրներից են՝

- Աշխատավարձի համակարգի և մակարդակի խնդիրները՝ ներառյալ, բազային աշխատավարձի համակարգային բարձրացում վերջին տարիներին տեղի չի ունեցել, ինչը փորձ է արվում որոշակիորեն փոխհատուցել պարգևատրումների կամ լրացուցիչ աշխատավարձի միջոցով,

Ընդգծվածն էլ իր հերթին հանդիսանում է առանձին հիմնախնդիր՝ այսպես.

- Հանրային ծառայողների պարգևատրումը՝ որպես աշխատավարձի հավելում դիտարկելը, ավելին՝ աշխատողների խրախուսման առկա մոտեցումների արդյունքում անհավասար պայմանների և անարդարության միջավայրի ձևավորումը: **Պարգևատրումները կապված չեն կատարողականի հետ, գերիշխում են հայեցողական մոտեցումները:**
- Աշխատավարձի համակարգի չի խրախուսում պետական ծառայողների՝ ավելի բարձր պաշտոն զբաղեցնելու ծգտումը, համարժեք չեն առաջխաղացման դեպքում աշխատավարձի գործակցային աճը և պատասխանատվության, իրավասությունների ու կոմպետենցիաների ծավալի աճը:
- Պետական համակարգում հորիզոնական շարժունության ցածր մակարդակը, ուղղահայաց շարժունության՝ առաջխաղացման խիստ սահմանափակ հնարավորությունները:

Նշված, ինչպես նաև դրանց հետ համակարգային առումով փոխկապակցված խնդիրների լուծմանը նվիրված գործողությունները և միջամտությունները, որոնք տեղ են գտնել ռազմավարական կարգավորումների և հնարավոր լուծումների շրջանակում, նպաստելու են պետական կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների զարգացման, հանրային ծառայության արդիականացման և գրավչության բարելավմանը, որոնք հանգում են նրան, որ՝

- Պետական հատվածում անձնակազմի հավաքագրման, համալրման և շարժունության ընթացակարգերի արդիականացման շրջանակում պետք է ապահովվեն անհրաժեշտ հիմքեր, որպեսզի հանրային ծառայողների առաջխաղացման պրակտիկան հիմնված լինի **բացառապես արժանիքի վրա**, միաժամանակ՝ հավասարակշռի համակարգում լավագույն կատարողականն ունեցող անձնակազմի գնահատումը համակարգից դուրս գտնվող կարողունակ անձանց ներգրավելու հետ:
- Արժանապատիվ, մրցունակ և արժանիքահենք վարձատրության համակարգի առկայություն՝ ֆունկցիոնալ արդյունավետության և ֆինկալ կայունության նախապայմանով, ինչի շրջանակում՝

Աշխատավարձի համակարգը վերանայվում է, երբ ներդրված է կատարողականի և արդյունքի վրա հենված գնահատման համակարգը,

Կներդրվի նոր չափորոշիչների հիման վրա պարգևատրման համակարգ, որի հիմնական նպատակը շահադրդումն է: Պարգևավճարը աշխատանքային պարտականությունների շրջանակներում հատուկ առաջադրանքը, ծրագրերում, նախագծերում ու աշխատանքային թիմերում մասնակցությունը գնահատելու նյութական խրախուսում է: Պարգևատրումը փոխկապակցվում է արդյունքների և կատարողականի հետ:

Այսինքն, կարելի է արձանագրել, որ ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար թիրախավորված ուղղություններից է արժանիքահեն առաջխաղացման հնարավորությունների ստեղծումը կամ, այլ կերպ ասած, աշխատակցի արժանիքների գնահատումը, արժանապատիվ վարձատրությունը: Նշված նպատակներին հասնելու համար, ի թիվս այլի, հնարավոր կլինի կատարողականի գնահատման արդյունքում, իսկ կատարողականի՝ ըստ արժանվույն գնահատելու համար, անհրաժեշտ է կատարողական ճիշտ, արդյունքային և թիրախային համակարգի մշակում, փորձարկում, ներդնում և դրա գործարկման ապահովում:

Հարկ է նշել, որ ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի և ԵՄ «Քվինինգ» ծրագրի կողմից համատեղ իրականացվող «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների հետագա իրականացմանը ծրագրի շրջանակներում ձեռնարկվել է ՀՀ քաղաքացիական ծառայողի համար կատարողականի նոր համակարգի մշակումը: Նոր համակարգը ենթադրում է կատարողականի գնահատումների կազմակերպման եղանակների հստակեցում՝ ընտրված սցենարի իրականացման հետևանքների, գնահատման հարցազրույցի բովանդակության և գործընթացի, տարեկան գնահատման նախապատրաստման և իրականացման, գնահատման նոր համակարգին աջակցող գործիքակազմի շրջանակներում:

ՀԿԲ ռազմավարությամբ ամրագրված նպատակներին հասնելու համար ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակն արդեն իսկ ձեռնամուխ է եղել որոշակի աշխատանքների կատարմանը և հետագոտական թիվը հնարավորություն է ունեցել որոշ չափով ծանոթանալ դեռևս մշակման փուլում գտնվող փաստաթղթերին, որոնց, սահմանված կարգով հաստատումից հետո, կբացահայտվեն այն մեխանիզմները, որոնք պետք է ապահովեն ՀԿԲ ռազմավարությամբ ամրագրված պահանջների գործնական կիրառությունը: Հետագոտական թիվը, սերտ համագործակցելով ԶԾԳ աշխատակազմի հետ, ինչպես տեղեկատվության ուսումնասիրության, այնպես էլ անհատական հարցազրույցների շրջանակում հավաքագրել է տեղեկություններ ԶԾԳ կողմից մշակվող կատարողականի գնահատման նոր համակարգի բարեփոխումների նախագծի վերաբերյալ: Սակայն, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ բարեփոխումների նախագիծը դեռևս գտնվում է հայեցակարգային դրույթների վերջնամշակման փուլում, հետագոտական թիվը որոշում է կայացրել մշակվող հայեցակարգի վերաբերյալ եզրահանգումներ ու առաջարկներ չառաջադրել սույն հետագոտական նախագծում: Իհարկե, ուսումնասիրության ենթարկված փաստաթղթերի բովանդակությունն արդեն իսկ թույլ է տալիս եզրակացնելու, որ նախատեսվում է ներդնել կատարողականի գնահատման ամբողջովին նոր համակարգ, ինչն ինքնին ողջունելի է, սակայն միաժամանակ պարունակում է որոշակի ռիսկեր, քանի որ ամբողջովին նոր համակարգի ներդրմանը, մեր գնահատմամբ, պետք է նախորդեն գործող համակարգի խորքային վերլուծությունները, որոնց միջոցով պետք է բացահայտվեն առկա խնդիրները, իսկ այդ խնդիրների լուծմանն ուղղված առաջարկները պետք է ծառայեն նոր համակարգի կատարյալ լինելուն՝ բացառելով հինգ դեպի նոր խնդիրների փոխանցմանը: Հաշվի առնելով, որ նոր համակարգի բաղադրիչները դեռևս գտնվում են քննարկման/մշակման փուլում, գտնում ենք, որ այդ գործընթացն էլ ավելի արդյունավետ դարձնելու և նկարագրված ռիսկերը բացառելու համար, որոշակի քննարկումներ անցած փաստաթուղթը պետք է դրվի հանրային քննարկման, որպեսզի շահագրգիռ մարմինները և հետագոտող կազմակերպությունները հնարավորություն

ունենան մասնագիտական կարծիք հայտնել նոր համակարգի նախագծի վերաբերյալ: Միաժամանակ կարծում ենք, որ սույն հետազոտության շրջանակում բացահայտված խնդիրները և դրանց լուծմանն ուղղված առաջարկությունները ևս կարող են հանդիսանալ առկա իրավիճակի բացահայտման համար օգտակար տեղեկատվական աղբյուր և էլ ավելի կարևոր է, որ դրանք կարող են հաշվի առնվել նոր համակարգի մշակման ժամանակ:

ԲԱԺԻՆ 2. ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓՈՐՁԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

Միջազգային փորձի ուսումնասիրության և վերլուծության նպատակով ընտրվել են 3 երկրներ՝ Ֆրանսիա, Ղազախստան և Վրաստան:

Ֆրանսիան ընտրվել է որպես զարգացած պետական կառավարման համակարգ ունեցող, ինչպես նաև Հայաստանի օրենսդրական որոշակի համակարգային համադրությունների առկայությամբ երկիր: Վրաստանն ընտրվել է որպես Հարավային Կովկասի տարածաշրջանում գտնվող ու տնտեսական ու կառավարման ցուցանիշներով համադրելի երկիր: Ղազախստանի փորձն ուսումնասիրվել է՝ որպես միևնույն տնտեսական ինտեգրացիոն կառույցում գտնվող՝ ԵԱՏՄ անդամ երկիր, որի կառավարման համակարգը նույնպես պատմականորեն անցել է Հայաստանի համանման ուղի (ԽՍՀՄ, ԱՊՀ, այնուհետև ԵԱՏՄ անդամ երկիր): Դիտարկված երկրներում քաղաքացիական ծառայության համակարգի ուսումնասիրության, իրավական շրջանակի վերլուծության արդյունքում առանձնացվել են այդ երկրներում ներդրված համակարգերի դրական և բացասական կողմերը, դիտարկվել են դրական կողմերի՝ ՀՀ-ում տեղայնացման հնարավորությունները:

2.1 Ֆրանսիա

Կատարողականի գնահատման առկա իրավիճակը

2001 թվականի օգոստոսի 1-ի սահմանադրական ակտը (Loi Organique relative aux Lois de Finances, LOLF) սահմանում է, որ բոլոր գերատեսչությունները պետք է ներդնեն արդյունքի վրա հիմնված բյուջետավորում՝ 2006 թվականից: Արդյունքում 2006 թվականից ավագ քաղաքացիական ծառայողները ենթարկվում են գնահատման՝ կատարողականի վրա հիմնված համակարգի միջոցով: Կատարողականի վրա հիմնված գնահատման ներդրման ընդհանուր նպատակը պետության գործունեության արդյունավետության բարձրացումն է:

Ավագ քաղաքացիական ծառայություն հասկացությունը Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայությունում ենթադրում է ղեկավար պաշտոններ կենտրոնական վարչակազմում և ապակենտրոնացված ստորաբաժանումներում: Առանձին դեպքերում այն կարող է կիրառվել նաև տեխնիկական փորձագետների համար:

Օրենքը պետական գերատեսչություններից պահանջում է սահմանել կատարողական նպատակներ, որոնց հիման վրա պետք է իրականացվի գերատեսչությունների և դրանց աշխատողների կատարողականի գնահատումը: Այս մոտեցման արդյունքում ստեղծվել են 40 միջնորդային քաղաքականության ծրագրեր, քաղաքականության իրականացման 150 ենթածրագրեր և ծրագրերը մանրամասնող 500 գործողություններ: Կարգն ազդել է կառավարման գործընթացների և ընթացակարգերի վրա: Գործակալությունների կառավարման համար օգտագործվող ցուցանիշների օրինակները հարկային համակարգում բերված են ստորև բերված աղյուսակում:

Աղյուսակ 2: Գործակալությունների կառավարման ցուցանիշները հարկային համակարգում:

Ռազմավարական նպատակ	Ցուցանիշ
Հարկային հայտարարագրեր չներկայացնելու կամ հարկ վճարելու ձախողմանն արագ արձագանքում	Ժամանակին ներկայացված եկամտահարկի և ԱԱՀ-ի հայտարարագրերի համամասնությունը
Խրախուսել հարկ վճարողներին կամավոր կատարել իրենց հարկային պարտավորությունները	Հարկ վճարողների կողմից հարկի ինքնաբուխ վճարման դրույքաչափը սահմանված ժամկետում
	Ժամանակին ներկայացված եկամտահարկի և ԱԱՀ-ի հայտարարագրերի համամասնությունը

Համակարգի համաձայն՝ գնահատումն իրականացվում է գործառնական նպատակների հիման վրա, որոնք կապված են ծրագրի ռազմավարական նպատակների հետ: Ռազմավարական նպատակները նախ վերածվում են տվյալ բաժնին կամ գործունեությանը հատուկ մարտավարական կամ միջանկյալ նպատակների: Միջանկյալ/լրացուցիչ/ նպատակները կարող են ներառել ծրագրի այլ ասպեկտներ ևս, որոնք չեն ընդգրկվել ռազմավարական նպատակներում:

Նպատակները (ռազմավարական և գործառնական) այնուհետև վերածվում են կատարողականի թիրախների և ցուցանիշների:

Ռազմավարական նպատակները սահմանվում և չափվում են արդյունավետության (հարկ վճարողի համար փողի արժեքը), սոցիալ-տնտեսական արդյունավետության (քաղաքացիների ակնկալիքները բավարարելու) և ծառայության որակի (ազդեցություն օգտագործողի վրա) տեսանկյունից:

Թիրախները կարող են լինել ելքային, գործընթացի, մուտքային և արդյունքի վրա հիմնված: Թիրախները պետք է արտացոլեն գործունեությունը, ինչպես նաև կոնկրետ արդյունքները և, հետևաբար, վերագրվեն ինչպես քաղաքականություն մշակողներին, այնպես էլ ծառայություններ մատուցողներին:

Կատարողականի գնահատման մեխանիզմը

Թեև քաղաքացիական ծառայողների և ծրագրերի ղեկավարների նպատակները սահմանվում են մեկ տարուց ավելիի համար, կատարողականի գնահատումը տեղի է ունենում ամեն տարի: Ընդ որում՝ սահմանվում է տարեկան գնահատում և վերապատրաստման կարիքների հարցազրույց յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի համար: Գնահատման հարցազրույցը տեղի է ունենում ծրագրի ղեկավարի և ավագ պետական ծառայողի կամ ամենաբարձր մակարդակով՝ նախարարի և կենտրոնական վարչակազմի տնօրենի կողմից:

Ղեկավարների տարեկան գործունեության գնահատումը ներառում է երեք առանցքային մակարդակներ.

- Առաջին մակարդակ՝ հիմնված նպատակների վրա: Այս մակարդակը ուղղակիորեն փոխկապակցված է արդյունքային ցուցանիշների հետ և չափելի է: Եթե ղեկավարը նաև պատասխանատու է LOLF-ի ընդհանուր ծրագրի համար, նրա անհատական նպատակները կարող են կապված լինել իր ղեկավարած ծրագրի ընդհանուր նպատակների հետ:
- Երկրորդ մակարդակ՝ հիմնված ծառայության աշխատանքի որակի և ղեկավարի՝ այն կազմակերպելու կարողությունների վրա:
- Երրորդ մակարդակ, որը հիմնված է հիերարխիկ գնահատման վրա (կարող է հաշվի առնել շրջակա միջավայրը և համատեքստը, որտեղ նպատակներին հասել են, թե ոչ):

Գնահատումն իրականացվում է այս երեք մակարդակների միջոցով և դիտարկվում է որպես գործիք՝ ծառայությունների որակը բարելավելու գործում: Յուրաքանչյուր մակարդակ ունի Նույն կշիռը, և գնահատումն օգտագործվում է նաև կատարողականի վրա հիմնված պարզևատրման չափը սահմանելու համար, որը կարող է լինել ընդհանուր վճարային փաթեթի առավելագույնը 20%-ը:

Նախարարի որոշման մասին տեղեկացնելու համար գոյություն ունի վարձատրության հանձնաժողով՝ բաղկացած առնվազն երեք անդամից՝ Նախարարի կողմից առաջադրված, այդ թվում՝ վարչության գլխավոր քարտուղարը, ինչպես նաև արտաքին փորձագետ, ով վերլուծում է ղեկավարի գործունեությունը և ներկայացնում պարզևատրման մասին համապատասխան առաջարկ:

Կատարողականի գնահատման հետևանքները

Համաձայն գործող կարգի՝ քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման արդյունքները կիրառվում են՝ ծառայողին տրվող լրացուցիչ վարձատրության չափի որոշման նպատակով:

Բոնուսի չափի վրա ազդելու հետ մեկտեղ կան նաև վատ կատարողականի այլ հետևանքներ (ներառյալ աշխատանքից հեռացնելը):

Կատարողականների գնահատման համակարգը ներառում է բազմաթիվ օգուտներ վարչակազմի համար և ներկայացնում է կատարողականի գնահատման Նոր մշակույթ: Այնուամենայնիվ, այս համակարգի կիրառումը ենթադրում է նաև որոշակի ռիսկերի առկայություն: Երբեմն դժվարություններ են առաջանում նպատակներին հասնելու համար անհատական ներդրումները կոլեկտիվից տարանջատելու հարցում: Այս ռիսկերը մեղմելու համար կարևոր է կենտրոնանալ համատեղ աշխատանքի, այլ ոչ թե վերահսկողության վրա, շարունակաբար վերահսկել և գնահատել գործընթացը և ապահովել, որ այն ընկալվի որպես բաց, թափանցիկ և արդար:

Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայության համակարգում կատարողականի համար տրվող բոնուսային համակարգը կատարելագործվեց 2008 թվականի օրենքի նախագծով, որով ևս մեկ

անգամ նշվեց քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության քաղաքականության արդիականացման անհրաժեշտությունը՝ առաջարկելով ընդհանրացում անհատական վարձատրության և կոլեկտիվ կատարողականի բոնուսների միջև: Նման մոտեցումը դիտվում էր որպես քաղաքացիական ծառայության արդյունավետությունը բարելավելու, մասնագիտական արժանիքները և աշխատանքի արդյունքներն ու որակը ճանաչելու միջոց: Արդյունքում 2008 թվականի փետրվարին ընդունվեց PFR-ը (գործառույթների և արդյունքների բոնուս – Prime de Fonctions et de Résultats):

PFR-ի կիրառումը նպաստեց նախարարությունների և քաղաքացիական ծառայողների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը՝ միաժամանակ բարձրացնելով վճարային քաղաքականության թափանցիկությունը և ապահովելով ավելի արդար վերաբերմունք քաղաքացիական ծառայողների համար:

PFR-ը ներառում է երկու բաղադրիչ՝

- ֆունկցիոնալ բոնուս PF (Prime de Fonctions)
- կատարողականի հետ կապված բոնուս PR (Prime de résultats):

Յուրաքանչյուրի գնահատումը հետևում է կոնկրետ հաշվարկներին, իսկ դրանց համադրման արդյունքում վճարվում են պարզաւճարները: Ֆունկցիոնալ մասը նախատեսված է որպես քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական կարողությունները գնահատելու գործիք: Այն կապված է զբաղեցրած պաշտոնի բնութագրի, մարտահրավերների, պատասխանատվության և իրավասությունների շրջանակի հետ: PF-ն իրականում կապ չունի ծառայողի անձնական հատկանիշների հետ:

Կատարողականի հետ կապված բոնուսը կապված է յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի հետ տարեկան անցկացվող գնահատման հարցազրույցի արդյունքների հետ (EAE Entretien Annuel d'Evaluation), որի ընթացքում վերլուծվում են բազմաթիվ չափանիշներ, ինչպիսիք են ղեկավարի կողմից գնահատումը, անձնական ներգրավվածությունը, միջանձնային հարաբերությունները և աշխատանքում պահանջվող այլ իրավասությունների և հմտությունների առկայությունը/կարիքը:

Ի լրումն, PF-ի և PR-ի առանձին գնահատման մեխանիզմները բացահայտում են քաղաքացիական ծառայողի զարգանալու, վերապատրաստվելու անհրաժեշտությունը, որի արդյունքում վերջինիս կարող են առաջարկվել նաև այլ պաշտոններ:

Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայության համակարգում վերջերս ներդրված մեկ այլ PRP գործիք է կոլեկտիվ խրախուսման սխեման: Այն 1990-ականների սկզբին փորձարկվեց տարբեր նախարարություններում (ֆինանսների, ներքին գործերի, պաշտպանության): Այնուամենայնիվ, PRP-ի այս գործիքի նկատմամբ հետաքրքրությունը շատ արագ դադարեց, և արհմիությունները այն ընկալեցին որպես կադրերի և ֆինանսական ռեսուրսների կրճատման քողարկված մեխանիզմ:

Թեև PFR-ն լայնորեն տարածված է որպես ֆրանսիական քաղաքացիական ծառայողների համար արժանիքների գնահատման և անհատական մոտիվացիայի գործիք, դրա քննադատական վերլուծությունն ի սկզբանե ցույց է տալիս դրա բազմաթիվ թերությունները: PFR-ի կախված է քաղաքացիական ծառայողի զբաղեցրած պաշտոնից, որի արդյունքում անհատի վարքագծի, իրավասության կամ արդյունքի գնահատումը մղվում է հետին պլան:

PRP գործիքների կիրառման արդյունավետության վերլուծության արդյունքում բացահայտվել է, որ՝

- PFR-ի ներդրումն ու կիրառումը տեղի ունեցավ դրա սկզբնական նպատակների զգալի խեղաթյուրումների գնով,
- PFR-ի ազդեցությունն այսօր շատ սահմանափակ է տեղական ինքնակառավարման մարմիններում:

PFR-ն ընդունվել և կիրառվում է դասական PRP համակարգից տարբերվող կառուցվածքով: Գործնականում PF մասը, որը կախված է ծառայողի զբաղեցրած պաշտոնից, գերիշխում է PR մասի նկատմամբ (60-ից 40), չնայած առաջինը չի ճանաչվում ՏՀԶԿ-ի կողմից որպես PRP-ի բաղկացուցիչ՝ անհատական կատարողականի գնահատման համար: Ավելին, արդյունքների վրա հիմնված մասը (PR) գնահատվում է չափանիշների լայն շրջանակի միջոցով, որոնց մեծ մասը կախված է որակական գնահատականներից՝ իրավասություններից, վարքագծից և նվիրվածությունից, և միայն մի փոքր մասն է արտացոլում արդյունքայնությունը և նպատակների ձեռքբերումները:

Ընկալվելով որպես հավելավճար աշխատակիցների ապահոված արդյունքների համար՝ PFR-ը նպաստեց բյուջետային ազատությունների կրճատմանը:

Մարդկային ռեսուրսների մենեջերները կարծում էին, որ PFR-ը հակասում է քաղաքացիական ծառայության առկա մշակույթին, քանի որ այն պարտադրում է ղեկավարության հայեցողությունը, կտրվում է միատեսակությունից և սպառնում է աշխատավարձերի կրճատմամբ:

Այսպիսով, կատարողականի վրա հիմնված վարձատրության անհատականացումը Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայության համակարգում դիտվում է որպես անհամատեղելի վարչական արժեքների հետ և կարող է հանգեցնել ժամանակի ընթացքում չափազանց բարդանալուն:

2.2 Ղազախստան

Կատարողականի գնահատման առկա իրավիճակը

Հանրային ծառայության ղազախական համակարգը հաստատված է Ղազախստանի Հանրապետության Սահմանադրության 33-րդ հոդվածի 4-րդ կետով, որի համաձայն՝ «Հանրապետության քաղաքացիներն ունեն հանրային ծառայության հասանելիության հավասար իրավունք: Քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի թեկնածուին ներկայացվող

պահանջները որոշվում են միայն աշխատանքային պարտականությունների բնույթով և սահմանվում են օրենքով»:

«Ղազախստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքը սահմանում է երկրում քաղաքացիական ծառայության հիմքերը: Օրենքի 33-րդ հոդվածի համաձայն՝ «Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունն ու որակը որոշելու նպատակով գնահատվում է նրանց կատարողականը: Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության գնահատման կարգը և ժամկետները լիազոր մարմնի առաջարկությամբ սահմանում է Ղազախստանի Հանրապետության նախագահը: Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում հավելավճարների վճարման, պաշտոնի առաջխաղացման, վերապատրաստման, պաշտոնի իջեցման կամ աշխատանքից ազատման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար»:

Վարչական քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատումն իրականացնում է համապատասխան կորպուսի քաղաքացիական ծառայողին պետական պաշտոնի նշանակելու և պետական պաշտոնից ազատելու իրավունք ունեցող պաշտոնատար անձը (մարմինը): «Ա» և «Բ» կորպուսների վարչական քաղաքացիական ծառայողների գործունեության գնահատման մեթոդաբանությունը հաստատում է լիազոր մարմինը:

Քաղաքացիական ծառայողների գործունեության գնահատման համակարգը կարգավորող Նորմատիվ իրավական ակտերի փաթեթը (մոտ 15 օրենք և ենթաօրենսդրական ակտեր) կարելի է խմբավորել հետևյալ չափանիշներով՝

- վարչական քաղաքացիական ծառայողների ֆունկցիոնալ գործունեությունը,.
- պետական ծառայողների տեղն ու դերը պետական իշխանության համակարգում,
- էթիկական Նորմեր,
- հանրային ծառայության անցնելու և դադարեցնելու մասին,
- քաղաքացիական ծառայողների գործունեության գնահատման Նորմեր:

Ղազախստանում վարչական քաղաքացիական ծառայողների գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդների իրավական կարգավորումն ապահովող լիազոր մարմինը Հանրային ծառայության գործակալությունն է, որի գործունեությունը կարգավորող կարևոր փաստաթղթերից է «Ղազախստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության գործակալության կանոնակարգը», որը հաստատվել է Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի 2019 թվականի հուլիսի 22-ի թիվ 74 հրամանագրով:

Կանոնակարգի համաձայն՝ Ղազախստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության գործակալությունը հանրային ծառայության ոլորտում ղեկավարություն իրականացնող պետական մարմին է: Կանոնակարգը հանդիսանում է կատարողականի գնահատումը որոշելու Նորմատիվ հիմք:

2015 թվականի Նոյեմբերի 23-ին ընդունվել է «Ղազախստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության մասին» Նոր օրենքը: Օրենքը Նախ և առաջ լուծել է հանրային

ծառայության համակարգում քաղաքական նշանակումների դերի և մասնագիտական նշանակման դերի հավասարակշռության հարցը:

Կատարողականի գնահատման մեխանիզմը

Ինչպես նշվեց, Ղազախստանում կատարողականի գնահատումն իրականացվում է «Ա» և «Բ» կորպուսների վարչական քաղաքացիական ծառայողների համար առանձին:

Այսպես, գնահատումն իրականացվում է «Ա» կորպուսի ծառայողի կողմից տարեկան պայմանագրով սահմանված հիմնական թիրախային ցուցանիշներին համեմատելով, մասնագիտական մակարդակն ու անձնային որակները գնահատելու նպատակով:

Հիմնական թիրախային ցուցանիշները որոշվում են լիազորված անձի կողմից և բխում են պետական պլանավորման համակարգի փաստաթղթերից, որոնք սահմանված են Ղազախստանի զարգացման ռազմավարական ծրագրով և ուղղված են.

- Սահմանադրական խորհրդի, Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի աշխատակազմի, Ղազախստանի Հանրապետության կենտրոնական ընտրական հանձնաժողովի, հանրապետական բյուջեի կատարման վերահսկման հաշվապահական հանձնաժողովի, գործակալության ղեկավարների համար. Ղազախստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի գծով, Ղազախստանի Հանրապետության Գերագույն դատարանին առընթեր դատարանների գործունեության ապահովման վարչության պետի (Ղազախստանի Հանրապետության Գերագույն դատարանի ապարատ), կենտրոնական գրասենյակների ղեկավարների, Գործադիր մարմինների, որոնցում գործադիր քարտուղարի պաշտոն չի նշանակվել, Մարդու իրավունքների ազգային կենտրոնի ղեկավար, ինչպես նաև հանրապետական նշանակության մարզերի, մայրաքաղաքի և քաղաքների կառավարման գրասենյակների ղեկավարների համար.

- Պետական / տեղական գործադիր մարմնի կատարողականի ցուցանիշների ձեռքբերմանը, ներառյալ բյուջետային միջոցների բաշխման և օգտագործման արդյունավետությունը.

- Պետական / տեղական գործադիր մարմնի աշխատանքային գործընթացների կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը.

- Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի, վարչապետի, Նախագահի աշխատակազմի և վարչապետի աշխատակազմի հանձնարարականների և գործողությունների որակյալ և ժամանակին կատարման ապահովմանը;

- կենտրոնական գործադիր մարմինների հանձնաժողովների նախագահների համար`

- Վերահսկվող ոլորտներում կատարողականի ցուցանիշների ձեռքբերմանը, ներառյալ հանրային ծառայությունների որակը.

- բյուջետային միջոցների բաշխման և օգտագործման արդյունավետության բարելավմանը.

- գերատեսչության աշխատանքային գործընթացների կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը.

- Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի, վարչապետի, Նախագահի աշխատակազմի և վարչապետի աշխատակազմի հանձնարարականների և գործողությունների որակյալ և ժամանակին կատարման ապահովմանը.

- մարզային նշանակության քաղաքների ակիմների համար (բացառությամբ մարզերի վարչական կենտրոն հանդիսացող քաղաքների).

- տարածքների զարգացման ծրագրի, իրենց իրավասության սահմաններում պետական և ոլորտային ծրագրերի ցուցանիշների ձեռքբերմանը.

- բյուջետային միջոցների և մարզի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ցուցանիշների բաշխման և օգտագործման արդյունավետության բարձրացմանը.

- Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի, վարչապետի, Նախագահի աշխատակազմի և վարչապետի աշխատակազմի հանձնարարականների և գործողությունների որակյալ և ժամանակին կատարման ապահովմանը.

Հիմնական թիրախային ցուցանիշները պետք է սահմանվեն հետևյալ չափորոշիչներին համապատասխան.

- հստակ (արդյունքը հստակ սահմանված է՝ նշելով ակնկալվող դրական փոփոխությունը, որին պետք է հասնել).

- չափելի (սահմանվում են հատուկ չափանիշներ՝ հիմնական թիրախային ցուցանիշների ձեռքբերումը չափելու համար).

- հասանելի (հիմնական թիրախային ցուցանիշները որոշվում են՝ հաշվի առնելով առկա ռեսուրսները, լիազորությունները և սահմանափակումները).

- սահմանափակ ժամանակով (սահմանված է գնահատված ժամանակահատվածում հիմնական նպատակային ցուցանիշների հասնելու ժամանակահատվածը).

- կենտրոնացած են պետական մարմնի կամ քաղաքական պաշտոնյայի հուշագրի ռազմավարական նպատակների իրականացման վրա:

Եթե աշխատողը համաձայն չէ սահմանված հիմնական թիրախային ցուցանիշների հետ, լիազորված անձը համաձայնագրի նախագիծն ուղարկում է Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահին առնչվող կադրային քաղաքականության ազգային հանձնաժողովի աշխատանքային մարմնին՝ համապատասխան հիմնավորումներով:

Համաձայնագրի նախագծի քննարկման և ներկայացված հիմնավորումների հիման վրա Ազգային հանձնաժողովը կայացնում է հետևյալ որոշումներից մեկը.

- «Ա» կորպուսի անդամին խորհուրդ է տալիս ստորագրել լիազորված անձի կողմից ներկայացված պայմանագիրը.

- լիազորված անձին առաջարկում է փոփոխություններ կատարել պայմանագրում:

Ստորագրված պայմանագրերը երեք տարի պահվում են այն պետական մարմնի անձնակազմի կառավարման ծառայությունում, որտեղ աշխատողն աշխատում է:

«Ա» կորպուսի աշխատակցի՝ Ազգային հանձնաժողովի առաջարկությամբ համաձայնագրի ստորագրումից հրաժարվելը հիմք է հանդիսանում աշխատանքային պայմանագիրը լուծելու համար:

Գնահատման նախապատրաստումն իրականացվում է անձնակազմի կառավարման ծառայության կողմից և ներառում է գնահատման համար անհրաժեշտ նյութերի պատրաստում և գնահատման ժամանակացույցի որոշում:

Գնահատման համար անհրաժեշտ նյութերը ներառում են.

- տեղեկատվություն պետական մարմինների կառուցվածքային ստորաբաժանումների, դրանց ենթակա կազմակերպությունների կամ պետական մարմինների գործունեության մասին, որոնց գործունեությունը վերահսկում է «Ա» կորպուսի աշխատակիցը.
- գնահատվող ժամանակահատվածում «Ա» կորպուսի ծառայողի գործունեությունը բնութագրող տեղեկատվություն (տարեկան պայմանագիր և դրա կատարումը հաստատող փաստաթղթեր).

Նյութերը կազմվում, ամփոփվում և ներկայացվում են անձնակազմի կառավարման ծառայության կողմից՝ լիազորված անձի քննարկմանը:

Ներկայացված նյութերի քննարկման արդյունքների հիման վրա լիազորված անձը գնահատման թերթի համապատասխան սյունակում տալիս է վերջնական գնահատականներ (0-ից 5-ը)՝ համաձայն համապատասխան ձևի:

Անձնակազմի կառավարման ծառայությունը կազմում է գնահատման թերթիկ, որտեղ նշվում է վերջնական գնահատականը.

Աշխատողի վերջնական գնահատականը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

$$a=0.9b + 0.1c, \text{ որտեղ}$$

a-աշխատողի վերջնական գնահատականն է,

b-համաձայնագրով նախատեսված հիմնական թիրախային ցուցանիշների ձեռքբերման վերջնական գնահատումների թվաբանական միջինն է,

c-մասնագիտական մակարդակի և անձնային որակների վերջնական գնահատականների թվաբանական միջինն է;

Վերջնական գնահատականը սահմանվում է հինգ բալանոց սանդղակով հետևյալ արժեքներով.

- 0 - 2,99 միավոր՝ «անբավարար»,
- 3 - 3,99 միավոր՝ «բավարար»,
- 4 կամ ավելի միավոր՝ «արդյունավետ»:

Եթե գնահատման համար անհրաժեշտ է լրացուցիչ տեղեկատվություն, ապա գնահատվող աշխատողը հարցազրույց է անցնում:

«Բ» կորպուսի աշխատակիցների գործունեության գնահատումն իրականացվում է նրանց աշխատանքի արդյունավետությունն ու որակը որոշելու համար:

Գնահատումը չի իրականացվում այն դեպքերում, երբ նրա՝ որոշակի պաշտոնում գտնվելու ժամկետը երեք ամսից պակաս է, ինչպես նաև փորձաշրջանի ընթացքում:

«Բ» կորպուսի աշխատակիցները, ովքեր գտնվում են աշխատանքային արձակուրդի, չվճարվող արձակուրդի, ժամանակավոր անաշխատունակության, գնահատման ժամանակահատվածում գործուղման կամ պրակտիկայի մեջ, կամ ուղարկվել են վերապատրաստման, խորացված ուսուցման, գնահատվում են աշխատանքն սկսելուց հետո 5 աշխատանքային օրվա ընթացքում:

«Բ» կորպուսի աշխատակցին պետական պաշտոնի նշանակելու և պետական պաշտոնից ազատելու իրավունք ունեցող պաշտոնատար անձի կողմից ստեղծվում է Գնահատող հանձնաժողով, որի աշխատանքային մարմինն է անձնակազմի կառավարման ծառայությունը: Հանձնաժողովի կազմը սահմանում է լիազորված անձը: Հանձնաժողովի անդամների թիվը առնվազն 5 հոգի է:

Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի աշխատակազմի «Բ» կորպուսի աշխատակիցների գործունեության գնահատումն իրականացվում է Ղազախստանի Հանրապետության Նախագահի աշխատակազմի գնահատման ավտոմատացված համակարգի համաձայն:

Ղազախստանի Հանրապետության վարչապետի աշխատակազմի «Բ» կորպուսի աշխատակիցների գործունեության գնահատումն իրականացվում է Ղազախստանի Հանրապետության վարչապետի աշխատակազմի մեթոդաբանության կամ գնահատման ավտոմատացված համակարգի համաձայն:

Գնահատումն իրականացվում է երկու ուղղություններով.

- KPI-ի /արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների/ ձեռքբերումների գնահատում.
- «Բ» կորպուսի ծառայողների կոմպետենցիաների գնահատումը.

KPI-ի (SMART, ընդհանուր թիվը՝ 5) կատարման գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում բոնուսների վճարման, առաջխաղացման, ռոտացիայի, պաշտոնի իջեցման կամ աշխատանքից ազատման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Կոմպետենցիաների գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում «Բ» կորպուսի աշխատակցի անհրաժեշտ հմտությունների զարգացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Միևնույն ժամանակ, կոմպետենցիաների գնահատման արդյունքները չեն ազդում հավելավճարների, առաջխաղացման, ռոտացիայի, պաշտոնի իջեցման կամ աշխատանքից ազատվելու որոշման վրա:

Գնահատման հետ կապված փաստաթղթերը պահվում են անձնակազմի կառավարման ծառայությունում գնահատման ավարտի օրվանից հետո՝ երեք տարի:

Անհատական աշխատանքային ծրագրով սահմանված KPI-ների ձեռքբերումը վերահսկելու նպատակով անմիջական ղեկավարն իրականացնում է եռամսյակային մոնիտորինգ, որի արդյունքների հիման վրա անմիջական ղեկավարը գրավոր առաջարկություններ է ներկայացնում «Բ» կորպուսի գնահատված աշխատակցին՝ KPI-ին հասնելու համար անհրաժեշտ հետագա միջոցառումների վերաբերյալ:

Անհատական աշխատանքային պլանի կատարման գնահատումն իրականացվում է ելնելով այն տարվա արդյունքներից, որի համար կազմվել է անհատական աշխատանքային պլանը՝ ելնելով KPI-ի ձեռքբերումների գնահատումից հետևյալ հաջորդականությամբ.

- քոլոր KPI-ներին հասնելու դեպքում «գերազանց»;
- 5 KPI-ներից 4-ին հասնելու դեպքում «արդյունավետ»;
- 5 KPI-ներից 3-ին հասնելու դեպքում «բավարար»;
- 5 KPI-ներից 3-ից պակասին հասնելու դեպքում «անբավարար»:

Կատարողականի գնահատման հետևանքները

Անձնակազմի կառավարման ծառայությունը գնահատված աշխատակցին գրավոր տեղեկացնում է գնահատման արդյունքների մասին այն ավարտելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:

Համաձայն գործող կարգի՝ համապատասխան կորպուսի քաղաքացիական ծառայողի՝ կատարողականի գնահատման արդյունքներին ծանոթանալուց հրաժարվելը խոչընդոտ չէ գնահատման արդյունքները ծառայության մեջ ներառելու համար: Այս դեպքում անձնակազմի կառավարման ծառայությունը գնահատման արդյունքները պետական մարմինների ներքին հարթակի միջոցով ուղարկում է աշխատակցին:

Գնահատման արդյունքների հետ անհամաձայնության դեպքում քաղաքացիական ծառայողն իրավունք ունի համապատասխան դիմումով ցանկացած ձևով դիմել Ազգային հանձնաժողով՝ գնահատման արդյունքներին ծանոթանալու օրվանից տասն աշխատանքային օրվա ընթացքում:

Ծառայողի կատարողականի գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում հավելավճարների վճարման, առաջխաղացման, վերապատրաստման, ռոտացիայի, աշխատանքային պայմանագրի լուծման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար:

Ծառայողի գնահատման արդյունքները անձնակազմի կառավարման ծառայության կողմից մուտքագրվում են նրա աշխատանքային գործունեության մեջ:

2.3 Վրաստան

Կատարողականի գնահատման առկա իրավիճակը

Վրաստանում քաղաքացիական ծառայությունը պետական և բյուջետային հաստատություններում, տեղական ինքնակառավարման մարմիններում՝ հանրային իշխանության մարմիններում իրականացվող գործունեությունն է:

Պետական ծառայության Բյուրոն Վրաստանում զբաղվում է քաղաքացիական ծառայության կառավարմամբ և զարգացմամբ: Պետական հաստատությունները, որոնցում գործունեությունը համարվում է հանրային ծառայություն, հետևյալն են.

- Վրաստանի Խորհրդարան,
- Վրաստանի կառավարական և պետական ենթագերատեսչական հաստատություններ,
- Սահմանադրական դատարան և Վրաստանի ընդհանուր դատարաններ,
- Վրաստանի Ազգային բանկ,
- Վրաստանի Վերահսկիչ պալատ,
- Վրաստանի Ժողովրդական պաշտպանի գրասենյակ և Վրաստանի գործակալություն,
- Վրաստանի Նախագահ և նրա աշխատակազմ,
- Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ:

Միասնական հանրային ծառայությունը Վրաստանում բաժանվում է պետական ծառայության և համայնքային ծառայության:

Համայնքային ծառայող է համարվում Վրաստանի քաղաքացին, ով հանրային ծառայության մասին օրենքով սահմանված կարգով և իր զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխան կատարում է վճարովի աշխատանք պետական հաստատություններում կամ տեղական ինքնակառավարման մարմիններում:

Հանրային ծառայություն իրականացնում են՝

- Պետական-քաղաքական պաշտոնատար անձիք, ովքեր զբաղեցնում են պետական-քաղաքական պաշտոն՝ Վրաստանի Սահմանադրությամբ, Աբխազիայի, Աջարիայի Ինքնավար Հանրապետությունների Սահմադրություններով նախատեսված պետական պաշտոն (Վրաստանի Նախագահ, Վրաստանի Խորհրդարանի անդամ, Վրաստանի Կառավարության անդամ, բարձրագույն ներկայացուցչական մարմինների անդամ, Աջարիայի Ինքնավար Հանրապետության ներկայացուցչական մարմինների ղեկավարներ),
- Պետական ծառայող՝ անձ, ով նշանակվել կամ ընտրվել է բյուջետային հաստատության հաստիքային պաշտոնի,
- Օժանդակ ծառայող՝ տեխնիկական աշխատող, ով ընդունվել է աշխատանքային պայմանագրով հաստատության հաստիքով նախատեսված օժանդակող աշխատողի պաշտոնի համար,
- Արտահաստիքային ծառայող՝ անձ, ով ընդունվել է ծառայության նշանակմամբ կամ աշխատանքային պայմանագրով որոշակի ժամկետով ոչ մշտական առաջադրանքների կատարման համար:

Վրաստանում հանրային ծառայության հիմնական սկզբունքներն են՝

- Հավատարմություն Վրաստանի Հանրապետությանը և Վրաստանի ժողովրդին,
- Ծառայողների կողմից պաշտոնական իրավունքների իրագործման և պարտականությունների կատարման ժամանակ Վրաստանի Սահմանադրության և օրենքների գերակայության ընդունում,
- Հարգանք մարդու և քաղաքացու իրավունքների, ազատությունների և արժանապատվության նկատմամբ,
- Վրաստանի քաղաքացիների համար հանրային ծառայության հավասար հասանելիություն՝ կարողություններին և մասնագիտական գիտելիքների համապատասխան,
- Ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմ և կոմպետենտություն,
- Հրապարակայնություն,
- Անկուսակցականություն և հանրային ծառայության աշխարհիկ բնույթ,
- Ծառայող կադրերի կայունություն,
- Ծառայողների տնտեսական, սոցիալական և իրավական պաշտպանություն:

2015թ-ի հոկտեմբերի 27-ին Վրաստանի խորհրդարանն ընդունեց Քաղաքացիական ծառայության մասին Վրաստանի օրենքը Օրենքն ամբողջությամբ ուժի մեջ մտավ 2017թ-ի հունվարի 1-ից:

Հանրային ծառայողների, այդ թվում ավագ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողների համալրումը համալրման գործընթացի բոլոր փուլերում հիմնված է արժանիքների և հավասարության սկզբունքի վրա: Պաշտոնի իջեցման և աշխատանքից հեռացնելու չափորոշիչները հստակ սահմանված են օրենքով:

Հանրային ծառայողների վարձատրության համակարգը հիմնված է պաշտոնների դասակարգման վրա. այն արդար է և թափանցիկ: Երաշխավորված է հանրային ծառայողների մասնագիտական զարգացումը. այն ներառում է պարբերական վերապատրաստումը, կատարողականի արդար գնահատումը, ինչպես նաև օբյեկտիվ ու թափանցիկ չափանիշների և արժանիքների վրա հիմնված շարժունությունը և առաջխաղացումը: Առկա են հանրային ծառայության համակարգում ծառայողական էթիկայի կանոնները խթանող, կոռուպցիան կանխարգելող և կարգապահությունը երաշխավորող կարգավորումներ: Այստեղ ներդրվել է քաղաքացիական ծառայության մշտական մոնիտորինգի համակարգ, որը ներառում է որակական և քանակական չափորոշիչներ, որոն հնարավորություն են տալիս բազմակողմանի գնահատել վարվող կադրային քաղաքականությունը, կադրերի աշխատանքային արդյունավետությունը և այլն:

Կատարողականի գնահատման մեխանիզմը

Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողների անհատական կատարողականի գնահատման ցուցիչներից են՝

Քանակական ցուցիչներ՝

- Կենտրոնական վարչարարության մակարդակում քաղաքացիական ծառայողների ամենամյա հոսունությունը:
- Կենտրոնական վարչարարության մակարդակում թափուր պաշտոնների համար թեկնածուների միջին թիվը:
- Կենտրոնական վարչարարության մակարդակում քաղաքացիական ծառայության ավագ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող կանանց տոկոսը:
- Քաղաքացիների ընկալումները հանրային ծառայության բարելավության և վստահեցնող վերաբերյալ:

Որակական ցուցիչներ`

- Հանրային ծառայության շրջանակի ադեկվատության, հստակ սահմանված լինելու և գործնական կիրառման աստիճանը:
- Գործընթացի բոլոր փուլերում հանրային ծառայողներին արժանիքի սկզբունքի հիման վրա համալրելու աստիճանը:
- Հանրային ծառայողների վարձատրության համակարգի արդարության և թափանցիկության աստիճանը:
- Հանրային ծառայությունում բարելավության համակարգի առկայության և գործնական կիրառման աստիճանը:

Այս չափանիշները հնարավորություն են տալիս գնահատել Վրաստանում հանրային ծառայության համակարգում կադրային ընդհանուր քաղաքականության արդյունավետությունը, կադրերի` զբաղեցրած պաշտոններին համապատասխանությունը, նպաստում գտնելու լավագույն լուծումները և խթանման միջոցները` լավագույն կադրերի հոսունությունը կանխելու համար:

Քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատումն իրականացվում է սկսած կառուցվածքային ստորաբաժանման մակարդակից և ավարտվում է հիմնարկի ղեկավարի կամ ղեկավարի տեղակալի կողմից կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների գործունեության գնահատմամբ: Գնահատվում են բոլոր կոչումների, ներառյալ փորձաշրջանում գտնվող քաղաքացիական ծառայողները: Քաղաքացիական ծառայողների այս երկու կատեգորիաների (փորձաշրջանում գտնվող և մշտական) գնահատումների միջև տարբերությունը գնահատման հաճախականությունն է: Քաղաքացիական ծառայողի ֆորմալ գործունեությունը (այն, որը կարող է ունենալ իրավական հետևանքներ) գնահատվում է տարին մեկ անգամ, իսկ փորձաշրջանով աշխատանքի ընդունված անձը կարող է գնահատվել եռամսյակը մեկ անգամ: Գնահատման հաճախականությունը կարևոր է իրավական հետևանքների սահմանման համար:

Գնահատումը սկսվում է կազմակերպչական մակարդակում կատարողականի գնահատման մեթոդի սահմանմամբ: Մեթոդի նկարագրությունը պետք է ներառի գնահատման ենթակա յուրաքանչյուր պաշտոնի համար կիրառվող կոնկրետ մեթոդաբանությունը և գործընթացի ժամանակացույցերը: Գնահատման մեթոդի սահմանումից հետո կազմակերպվում է հանդիպում անմիջական ղեկավարի և քաղաքացիական ծառայողի միջև, որպեսզի քննարկվեն

գործընթացը, հաջողության ցուցանիշները, գնահատման մեթոդները և գնահատման այլ մանրամասներ:

Միջանկյալ գնահատումը կատարողականի մոնիտորինգի գործընթացի անբաժանելի մասն է: Դրա նպատակն է աշխատողին ժամանակին հետադարձ կապ առաջարկելն ու անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան ուղղիչ միջոցառումներ իրականացնելը: Անհրաժեշտ է ունենալ առնվազն մեկ միջանկյալ գնահատում մինչև վերջնական գնահատումը: Միջանկյալ գնահատման արդյունքներն իրենց բնույթով ոչ պաշտոնական են, ինչը նշանակում է, որ դրանք ուղղակիորեն կապված չեն որևէ իրավական հետևանքի հետ: Անմիջական ղեկավարի և աշխատակցի միջև հարցազրույցը միջանկյալ գնահատման կարևոր բաղադրիչ է, քանի որ այն հստակ պատկերացում է տալիս աշխատողին, թե ինչ թույլ կողմեր ունի և ինչ է անհրաժեշտ բարելավել նախքան վերջնական գնահատումը:

Վերջնական գնահատման փուլը սկսվում է կառուցվածքային ստորաբաժանման մակարդակից և ավարտվում է հիմնարկի ղեկավարի (ղեկավարի տեղակալի) կողմից առաջնային կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների գործունեության գնահատմամբ: Անկախ նրանից, թե ինչ տեսակի գնահատման մեթոդաբանություն է ընտրում հաստատությունը, կարևոր է պահպանել կենտրոնացումը ցանկալի արդյունքների վրա: Վերջնական գնահատման գործընթացը ներառում է համապատասխան փաստաթղթերի գնահատում և հարցազրույց աշխատակցի հետ: Քաղաքացիական ծառայողների վերջնական գնահատման համար օգտագործվում է չորս հնարավոր ցուցանիշ:

Այսպես, քաղաքացիական ծառայողի գործունեությունը գնահատվում է որպես՝

- Գերազանց, եթե առաջադրանքները կատարվում են գերազանց և առանձնանում են ծառայողի արդյունքները և/կամ հմտությունները:
- Լավ գնահատական նշանակվում է, երբ առաջադրանքները լավ են կատարվում, և ծառայողի արդյունքները և/կամ հմտությունները համապատասխանում են պահանջներին:
- Երբ ծառայողը մասամբ լավ է կատարում առաջադրանքները, չունի որևէ առանձնահատուկ մասնագիտական հմտություն, ապա նրա աշխատանքը գնահատվում է որպես բավարար:
- Ոչ բավարար գնահատական տրվում է, երբ առաջադրանքները չեն կատարվում, և ծառայողի արդյունքները և/կամ հմտությունները չեն համապատասխանում սահմանված պահանջներին:

Կատարողականի գնահատման հետևանքները

Կատարողականի գնահատումը կարող է ունենալ հետևյալ իրավական հետևանքները.

- ծառայողին խրախուսանքի նշանակում.
- վերապատրաստումների և հետագա մասնագիտական զարգացման կարիքների սահմանում.
- ծառայողին աշխատանքից ազատելը.

Վերջինի հետ կապված, հարկ է նշել, որ այս հետևանքի համար անհրաժեշտ է երկու ոչ բավարար գնահատական:

Քաղաքացիական ծառայողի գնահատականը ձևավորվում է հաշվի առնելով քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական կարողությունների և փորձի մակարդակը: Ծառայողներին գնահատելու հիմնական նպատակներն են՝ բարելավել մոտիվացիան, բարձրացնել փոխհատուցումը և ապահովել քաղաքացիական ծառայության կայունությունը: Ընդհանուր գնահատականը 12 միավոր է, որից 1-6 միավորը տրվում է երկու տարին մեկ անգամ՝ գերազանց արդյունքների և երեք տարին մեկ անգամ՝ լավ արդյունքների համար: 7-12 միավորը տրվում է տարին մեկ անգամ՝ գերազանց արդյունքների համար և առնվազն երկու տարին մեկ անգամ՝ լավ արդյունքների համար:

Վրաստանի կառավարության՝ քաղաքացիական ծառայողների խրախուսման կարգի մասին թիվ 203 որոշմամբ սահմանվել են ծառայողի կատարողականի գնահատման արդյունքներին համարժեք խրախուսման հետևյալ ձևերը՝

- շնորհակալագիր,
- դրամական պարգև - պետական հիմնարկում աշխատող անձի կողմից տարվա ընթացքում ստացված դրամական պարգևատրումների ընդհանուր գումարը չպետք է գերազանցի անձի զբաղեցրած պաշտոնի համար նախատեսված պաշտոնական աշխատավարձի 10%-ը:
- արժեքավոր նվեր – «Հանրային ծառայության մեջ շահերի բախման և կոռուպցիայի մասին» Վրաստանի օրենքի 5-րդ հոդվածի համաձայն՝ քաղաքացիական ծառայողի ստացած բոլոր նվերների ընդհանուր արժեքը չպետք է գերազանցի մեկ տարվա աշխատավարձի 15%-ը, իսկ ստացված մեկ նվերի ընդհանուր արժեքը չպետք է գերազանցի 5%-ը, եթե այդ նվերները ստացված չեն նույն աղբյուրից:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքում վերապատրաստումները կարևոր տեղ չունեն: Օրենքում կա միայն մեկ դրույթ, որը վերաբերում է կարողությունների զարգացմանը (հոդված 48): Այն քաղաքացիական ծառայողներին իրավունք է տալիս հինգ տարին մեկ անգամ արձակուրդ վերցնել մինչև երեք ամիս ժամկետով՝ իրենց որակավորումը բարձրացնելու նպատակով:

Քանի որ օրենքը վերապատրաստման վերաբերյալ քիչ դրույթներ ունի, յուրաքանչյուր պետական մարմին անհատապես զբաղվում է իր վերապատրաստման կարիքների գնահատմամբ և կառավարմամբ:

Այժմ իրականացվող բարեփոխումները հաշվի են առնում քաղաքացիական ծառայողների շարունակական վերապատրաստման և մասնագիտական կատարելագործման իրականացումը: Վերապատրաստումը պլանավորվում է ժամանակավոր կերպով ամեն տարի՝ առանց որևէ հստակ հիմնավորման կամ քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական կամ կարիերայի զարգացման հետ կապված որևէ կապի: Որոշ պետական մարմիններ, ինչպիսիք են ֆինանսների, ներքին գործերի և արդարադատության նախարարությունները, ունեն իրենց ուսումնական կենտրոնները կամ ակադեմիաները:

Այսպիսով, ուսումնասիրված երկրներում կատարողականի գնահատման համակարգերի ուսումնասիրությունը վկայում է, որ յուրաքանչյուր երկրում փորձ է կատարվել ստեղծել գնահատման ուրույն համակարգ, որոնց տարրերը խիստ փոփոխակցված են միմյանց հետ:

Հաշվի առնելով Հայաստանում առկա լավագույն փորձի կիրառության հնարավորությունները՝ անհրաժեշտ ենք համարում համադրել առկա մոդելներում այնպիսի դրույթներ, որոնց մասով առկա են որոշակի հիմնավորումներ: Այդ դրույթների առանձնացումն ու կիրառման առաջարկների կատարումը կիրականացվի հաջորդ բաժիններում:

Չնայած դիտարկված երկրներում մշակվել և ներդրվել են քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման համակարգերը, այնուամենայնիվ այստեղ ևս համակարգը բախվում է մի շարք մարտահրավերների, պայմանավորված, մասնավորապես, մշակված համակարգի ցածր կիրառելիությամբ, գնահատման համակարգում ներառված ցուցանիշների ոչ լիարժեքությամբ, կատարողականի գնահատման արդյունքների և հետևանքների միջև փոխկապակցվածության ցածր մակարդակով:

ԲԱԺԻՆ 3. ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՏԵՂԵԿԱՏՈՒՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑՆԵՐԻ ԵՎ ՖՈԿՈՒՍ ԽՄԲԱՅԻՆ ԶՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ձեկույցի այս հատվածում ներկայացված է առաջնային տվյալների՝ ֆոկուս խմբային քննարկումների և առանցքային տեղեկատուների հետ խորքային հարցազրույցների արդյունքների ամփոփումը:

3.1 Կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգի արդյունավետությունը, առավելությունները և թերությունները

Կատարողականի գնահատման համակարգի հիմնական առավելությունները

Այս հետազոտության շրջանակներում առանցքային է եղել Հայաստանում գործող կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետության շուրջ քննարկումների ծավալումը, որի տարբեր բաղադրիչներին անդրադարձ է կատարվել ֆոկուս խմբային քննարկումների և առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցների ընթացքում: Ընդհանուր առմամբ քննարկումների և հարցազրույցների մասնակիցների կողմից նշվել են համակարգի հետ կապված շատ քիչ առավելություններ: Որպես առավելություն ներկայացվել է այն, որ հստակ նախանշվում են գործառնությունները, նպատակները, նպատակային գործառնությունները տարբերվում են ընթացիկ գործառնություններից, իսկ նպատակային գործառնությունների համար հստակեցված են ժամկետները, որոնք բխում են կառավարության օրենքներից և կարգերից:

Կատարողականի համակարգում համեմատաբար դրական է ներկայացվել նաև աշխատանքի որակի գնահատման սանդղակների կիրառությունը, որով հնարավոր է դառնում աշխատանքը գնահատել՝ «առանց թերությունների», «կատարված ոչ էական թերություններով», «կատարված էական թերություններով» կամ «չկատարված»: Համաձայն ՄՌԿ ներկայացուցիչների՝ այս սանդղակը որոշակի չափով հնարավորություն է տալիս բարձրացնել գնահատման օբյեկտիվությունը: Որպես դրական կողմ նշվում է նաև այն, որ գնահատման համակարգի առկայությունը բարձրացնում է աշխատողների զգոնությունը:

«Գնահատման ներկայիս համակարգն արդյունավետ է այնքանով, որքանով որ մարդիկ ավելի զգոն են լինում: Պետք է ուշադիր լինենք, որ վրիպակ չլինի, չգնա հետ չգա վերախմբագրման, դրա արդյունքում գնահատականը իջնում է և այլն: Իմ կարծիքով արդյունավետությանը նպաստում է»: **Մեջբերում հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար**

Որպես համակարգի արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ կատարված դրական տեղաշարժվել է հունիսի 23-ի փոփոխությունները: Մինչ այս փոփոխությունը ցածր արդյունավետության հիմնական պատճառը մասնակիցները տեսնում էին շեղման ապահովման պահանջի մեջ, որը, համաձայն նրանց, գնահատման ամբողջ գործընթացը դարձնում էր ոչ օբյեկտիվ և ոչ արդյունավետ: Ինչպես ներկայացնում է ստորաբաժանումների ղեկավարներից մեկը, շեղման պահանջի պայմաններում իրենք մեծամասամբ զբաղված էին «գնահատականների նկարչությամբ», և, բնականաբար, այս պարագայում օբյեկտիվության մասին խոսք լինել չէր կարող: Որոշ մասնակիցներ կիսում են այն կարծիքը, որ

փոփոխություններից հետո կատարողականի գնահատումն ավելի իրատեսական է դարձել, քանի որ ղեկավարները ստիպված չեն կիրառել արհեստական գնահատական՝ շեղումը ապահովելու նպատակով:

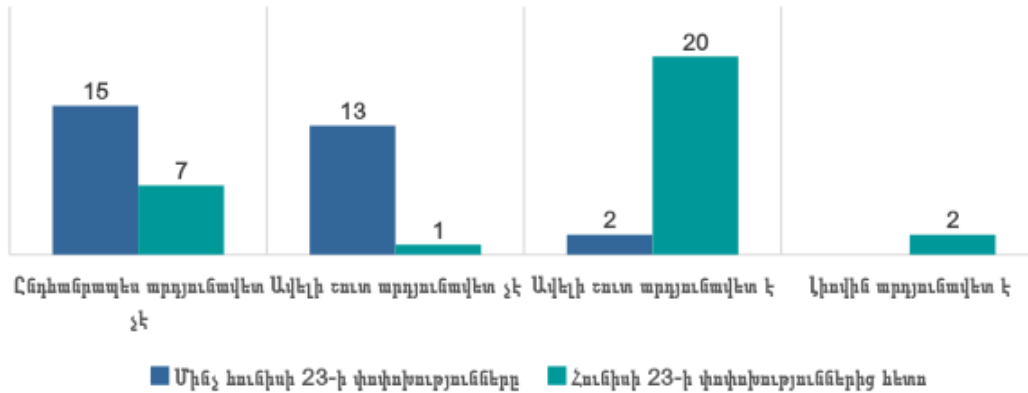
«...Այդ բանաձևը խայտառակ բանաձև էր, որովհետև բաժնի ղեկավարները ստիպված էին լինում աշխատակիցների կեսին ցածր դնելու, իսկ կեսին՝ բարձր: Մյուս կիսամյակ տեղերը փոխելու, որպեսզի ստորաբաժանման ղեկավարը ստանա նորմալ գնահատական: Նորմալ ասած բարձր էլ չէր ստացվում, որովհետև այդ շեղումը ստանալու համար մենք այնքան ցածր էինք դնում մի աշխատողի, որպեսզի կարողանայինք ապահովվել մեր գնահատականը՝ գոնե 80-ից բարձր»: **Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, ղեկավար**

«Աշխատակիցը կարող է կատարել ահռելի աշխատանքը և գնահատվել ցածր՝ շեղում ապահովվելու համար» **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

«Մինչև այս շեղումը, որ կար, ես ամբողջ իմ ներուժը դնում էի հենց դրա մեջ, որ այդ շեղումը ստացվի, ինձ համար կարևոր չէր իմ գնահատականը դրանից կիջնի, թե չի իջնի» **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար:**

Քանակական գնահատումները նույնպես հաստատում են, որ համակարգի արդյունավետությունը որոշակի չափով բարձրացել է այս փոփոխություններից հետո: Մասնավորապես, քննարկման և հարցազրույցների մասնակիցները գնահատել են կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետությունը մինչև սույն թվականի հունիսի 23-ը տեղի ունեցած փոփոխությունները և հունիսի 23-ին տեղի ունեցած փոփոխություններից հետո: Համաձայն գնահատականների, մինչև փոփոխությունը համակարգի արդյունավետությունը հիմնականում գնահատվել է կա՛մ «ընդհանրապես ոչ արդյունավետ», կա՛մ «ավելի շուտ ոչ արդյունավետ»: Ի տարբերություն, հունիսի 23-ի փոփոխություններից հետո առավել շատ մասնակիցներ են համակարգի արդյունավետությունը գնահատել «ավելի շուտ արդյունավետ»: Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է նշել, որ նույնիսկ այս փոփոխությունների հետո եղել են համակարգը «ընդհանրապես ոչ արդյունավետ» գնահատած մասնակիցներ (Գծապատկեր 1):

Գծապատկեր 1. Կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետությունը մինչ 2022 թվականի հունիսի 23-ը տեղի ունեցած փոփոխությունները և հունիսի 23-ին տեղի ունեցած փոփոխություններից հետո (n=30)



Ինչպես ցույց են տալիս միջինացված գնահատականները, մինչ հունիսի 23-ի փոփոխությունները համակարգի արդյունավետությունն առավել ցածր են գնահատել մասնագետները (միջին գնահատական 1.2, որն առավել մոտ է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ» տարբերակին) և նրանց կողմից տրված գնահատականը կտրուկ աճել է հունիսի 23-ի փոփոխությունից հետո (միջին գնահատական 1.2, որն առավել մոտ է «ավելի շուտ արդյունավետ է» տարբերակին): Համանման կերպով արդյունավետության գնահատականները բարձր են ստացվել ղեկավարների և անձնակազմի կառավարման վարչության ներկայացուցիչների շրջանում:

	Ղեկավարներ (n=15)	Մասնագետներ (n=5)	Անձնակազմի կառավարման վարչության ներկայացուցիչներ (n=10)	Ընդհանուր միջին (n=30)
Մինչ հունիսի 23-ի փոփոխությունները	1.60	1.20	1.70	1.57
Հունիսի 23-ի փոփոխություններից հետո	2.53	3.40	2.80	2.77

Կատարողականի գնահատման համակարգի հիմնական թերությունները

Քննարկման և հարցազրույցների մասնակիցների կողմից ներկայացվել են կատարողականների գնահատման համակարգի հետ կապված մի շարք թերություններ և խնդիրներ, որոնց թվում են թույլ պլանավորումը, աշխատակիցների իրական ծանրաբեռնվածության չարտացոլումը, աշխատանքի բարդությունը և փոխկապված աշխատանքները հաշվի չառնելը: Գնահատման ցուցանիշների հետ կապված թերությունները և բացերը ներկայացված են «Գնահատման ցուցանիշներ» բաժնում:

Որպես խնդիր ներկայացվում է թույլ և մակերեսային պլանավորումը, որի հիման վրա հետագայում իրականացվում է էլեկտրոնային նամակագրությունը, տրվում են հանձնարարականներ, որոնք էլ հետագայում գնահատվում են: Համաձայն քննարկման մասնակիցների՝ այս պլանավորման գործընթացը ընդհանրական է և հնարավորինս մանրամասնված չէ:

«Պլանավորումն ըստ ինձ բավարար չի, այսինքն՝ մենք շատ մակերեսային նկարագիր ենք տալիս ընդհանուր, թե մենք ինչով ենք զբաղվում և հետո դրա դիմաց կրկին էլեկտրոնային համակարգում գրություններ, հանձնարարականների արդյունքներ ներկայացնելով... պետք է սկսվի այդ պրոցեսը պլանից, այդ պլանը ոչ թե պետք է լինի ընդհանուր նկարագիր այլ պետք է լինի հնարավորին չափ մանրամասն պլան»:

Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար

Ըստ քննարկման մասնակիցների ընկալման՝ գնահատման համակարգը չի արտացոլում աշխատակիցների կատարողականի իրական պատկերը, որը հիմնականում պայմանավորված է աշխատակիցների իրական ծանրաբեռնվածությունը չարտացոլելու հանգամանքով: Օրինակ, մասնագետները նշում են, որ կատարում են մի շարք ուսումնասիրություններ, վերլուծություններ, այսպես կոչված «կուլսային» աշխատանք, որը համակարգում արտացոլված չէ և արտացոլվում է միայն այն գրությունը կամ նյութը, որը կցվում է հաշվետվության տեսքով: Մասնակիցների ընկալմամբ՝ «կուլիսների հետևում արվող պրոցեսները» դուրս են մնում գնահատման համակարգից, մինչդեռ տեխնիկական փոքր աշխատանքները համակարգում գնահատվում են:

«Ես կատարում եմ շատ ուսումնասիրություններ, շատ փաստաթղթեր եմ ուսումնասիրում, որոնք Մալքի համակարգում չի երևում: Մալքի համակարգում երևում է միայն գրությունը կամ այն նյութը, որը կցում ենք և հաշվետվության տեսքով ներկայացնում ենք: Բայց բուն աշխատանքը, որն իրականացվում է Մալքի համակարգից դուրս, դա չի երևում»:

Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, մասնագետ

Մյուս օրինակներում, աշխատակիցները ներկայացնում են, որ կատարում են իրենց պարտականությունների շրջանակից բխող աշխատանքներ, որոնք ստացվել են էլեկտրոնային փոստերով կամ բանավոր կարգով և արտացոլված չեն Մալքի համակարգում: Համաձայն մասնակիցների՝ գնահատման համակարգից դուրս են մնում նաև ներքին շրջանառության գործերը, որոնք արտացոլվում են համակարգում, սակայն գնահատելու հնարավորություն չեն ստանում: Համաձայն մասնակիցների՝ անհրաժեշտություն կա այդ պրոցեսները բերել գնահատման դաշտ:

«Այս կատարողականի գնահատման համակարգով գնահատումները ամբողջ պատկերը չեն ցույց տալիս և մենք շատ հաճախակի ունենում ենք հանձնարարականներ, օրինակ՝ էլեկտրոնային փոստերով և ընդհանուր առմամբ բանավոր կարգով, որը ևս բխում է մեր աշխատանքային պարտականությունից, սակայն չեն երևում Մալքի աշխատանքային համակարգում»:

Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, մասնագետ

«Մեր կառույցում կան մի շարք ծառայություններ, որոնք իրենց աշխատանքները իրականացնում են Մալքի համակարգից դուրս: Եվ ընդհամենը մի քանի կատարողականի

գեկուցագիր գրելով ամբողջ կիսամյակային գնահատականը ապահովվում է ու դրանով արդեն հանգիստ գնում են իրենց գործերին, իսկ մյուսները, ովքեր որ Մալբրիով են աշխատում, իրենք ավելի խոցելի են լինում այդ առումով»։ **Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ներկայացուցիչ**

Հաշվի առնելով այս հանգամանքը՝ մասնագետները ռիսկ են տեսնում, որ միայն Մալբրի համակարգի հիման վրա իրականացվող գնահատման համակարգը ամբողջությամբ չի արտացոլի աշխատողների կողմից կատարված աշխատանքի ամբողջ ծավալը։ Մյուս կողմից մասնագետները մտավախություն են հայտնում, որ միայն Մալբրի համակարգում գնահատում իրականացնելու դեպքում, օրինակ, մասնագիտական մեծ ծավալի աշխատանք պահանջող փաստաթուղթը կարող է տեխնիկական սխալների պատճառով հետ ուղարկվել, ինչի արդյունքում ծրագիրը կատարողականը ավտոմատ կերպով կգնահատի ցածր՝ հաշվի չառնելով իրականացված մասնագիտական աշխատանքի ծավալը։

Ինչ վերաբերում է Մալբրի համակարգից դուրս իրականացվող աշխատանքներին, ապա ղեկավարներից մեկը ներկայացնում է իրենց կողմից կիրառվող լուծումը, համաձայն որի գեկուցագրի տողով աշխատակիցը նկարագրում է Մալբրի ծրագրից դուրս իրականացված աշխատանքը և համապատասխանաբար գնահատվում է այդ աշխատանքի համար։ Մալբրի համակարգում չարտացոլվող աշխատանքը գնահատելու համար առաջարկվում է նաև ավելացնել «այլ աշխատանքներ» բաժին։

«Ես ուղղակի ունեմ մի նկատառում։ Մալբրիից դուրս աշխատանքի համար մենք լուծում ունենք։ Ունենք գեկուցագիր տողով կատարողականի գնահատում, և աշխատակիցը այնտեղ նկարագրում է այն աշխատանքը, որը որ Մալբրի ծրագրից դուրս է և գնահատվում է։ Ես այտեղ խնդիր չեմ տեսնում կոնկրետ մեր գերատեսչության առումով, այսինքն՝ բաց չի թողնվում աշխատակցի արված աշխատանքը։ Օրինակ մեզ մոտ մեյլով արված աշխատանքը նույնպես գնահատվում է»։ **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Համաձայն քննարկման մասնակիցների, համակարգը հաշվի չի առնում կատարված աշխատանքի բարդությունը։ Ինչպես ներկայացնում են քննարկման մասնակիցները, արձակման թերթիկների վրա կատարվող աշխատանքը և քաղաքականության փաստաթուղթը չեն կարող համակարգում նույն կերպ գնահատվել։ Այս համատեքստում հարց է առաջանում, թե որ փաստաթղթերը կամ որ աշխատանքները պետք է դառնան գնահատման առարկա։ Այս խնդրի վերաբերյալ առանձին անդրադարձ կա «Գնահատման ցուցանիշներ» բաժնում։

Հաջորդ կարևոր խնդիրը, որն առանձնացվել է մասնակիցների կողմից վերաբերում է աշխատանքների փոխկապվածությանը։ Համաձայն առանցքային տեղեկատուների՝ գնահատման համակարգը պետք է լինի զգայուն այն առումով, թե քանի ստորաբաժանում է աշխատել և ինչ դերակատարություն են ունեցել այդ ստորաբաժանումները տվյալ հանձնարարականի կատարման համար։ Ուշացումների դեպքում համակարգը պետք է արտացոլի, թե տվյալ աշխատանքը կատարելու համար պատասխանատու փոխկապված ստորաբաժանումներից, որի պատճառով է եղել ուշացումը։ Այս ամենը տեղի չունի գնահատման ներկայիս համակարգի պարագայում։ Ըստ մասնակիցների ընկալման՝ համատեղ

իրականացվող աշխատանքների դեպքում առաջին կատարողը պետք է ապահովագրված լինի ցածր գնահատումից, եթե ուշացումը տեղի է ունեցել համակատարողի/համակատարողների պատճառով, այլ կերպ ասած առաջին կատարողը չի ընկալվում որպես աշխատանքը ֆասիլիտացիա անող, համակարգող կողմ, որը պատասխանատու է նաև ժամկետների պահպանման համար:

Հաջորդ խնդիրը վերաբերում է ղեկավարի կողմից աշխատանքի հանձնման ժամկետի երկարացմանը: Նմանատիպ դեպքերի համար առաջարկվում է Մալբրի համակարգում ավելացնել ժամկետի երկարացման հնարավորություն, որից հետո աշխատակիցը կգնահատվի սահմանված նոր ժամկետի համար:

Ինչ վերաբերում է իրավական դաշտում առկա բացերին, ապա, համաձայն քննարկման մասնակիցների, իրավական կարգավորումներով հստակ սահմանված չէ, թե պարզևատրումն ինչպես է իրականացվելու, մասնավորապես, արդյոք պետք է կիսամյակի արդյունքով գնահատվեն և պարզևատրման արժանանան, ժամկետային պայմանագրով աշխատողը և ժամկետային ֆիզարձակուրդում կամ խնամքի արձակուրդում գտնվողին փոխարինող անձը, եթե երկուսն էլ աշխատել են վեց ամիս: Զաղծառայության խորհուրդն այս հարցում համաձայնել է, որ երկուսն էլ պետք է պարզևատրվեն:

Նշվել է նաև իրավական կարգավորումների մասով դրական փոփոխությունների մասին: Նախկին օրենսդրական կարգավորումները հնարավորություն էին տալիս կիսամյակի ընթացքում քիչ օրեր աշխատելով, սակայն գտնվելով հղիության/ծննդաբերության արձակուրդում կամ արձակուրդում, ստանալ պարզևատրում: Ներկա կարգավորումներով՝ փաստացի աշխատած ժամանակահատվածը պետք է լինի մեկ ամիս, ինչը լուծում է նման խնդիրները:

Քննարկումների ընթացքում տարբեր գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ ներկայացրել են իրենց փորձը, թե ինչպիսի վերադասությամբ են համակարգվում մասնագիտական և աջակցող ստորաբաժանումների աշխատանքները և որ օղակներն են իրականացնում նրանց գնահատումը: Օրինակ, կա տարակարծություն, թե ում պետք է ներկայացվեն մասնագիտական և աջակցող ստորաբաժանումների գնահատականները՝ նախարարին, թե գլխավոր քարտուղարին: Մասնակիցները ներկայացնում են դեպքեր, երբ, օրինակ, աշխատանքը ներկայացվում է վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարին, սակայն գնահատում արվում է այլ ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից: Հաջորդ տարածված օրինակը, որն առավել հաճախ է բարձրաձայնվել անձնակազմի կառավարման բաժինների ղեկավարների կողմից, վերաբերում է մամուլի քարտուղարներին: Որպես խնդիր նշվել է, որ մամուլի քարտուղարը, լինելով հայեցողական պաշտոնում, գնահատում է քաղաքացիական ծառայողներին: Մյուս կողմից, մամուլի քարտուղարները ենթակա են նախարարին, սակայն նրանց հիմնական գործառնությունները կապված են գլխավոր քարտուղարի հետ: Առկա է նաև խնդիր քաղծառայող չհանդիսացող աշխատակիցների մասով արդյոք այն աշխատակիցները, որոնք քաղծառայող չեն համարվում, օրինակ, մամուլի քարտուղարները, պետք է պարզևատրվեն նույն ձևով և ընթացակարգով, ինչպես ղեկավարները: Տեսչական մարմինների դեպքում, օրինակ, ներկայացվում է, որ որակի ապահովման ստորաբաժանումը, լինելով անմիջական հաշվետու

վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարին, գնահատվում է տեսչական մարմնի ղեկավարի կողմից, որին հաշվետու չէ: Այսպիսի իրավական բացերը մասնակիցների կողմից ներկայացվում են որպես գնահատման փուլերի հետ փոխկապված խնդիրներ:

«Տեսչական մարմիններում գործում է որակի ապահովման ստորաբաժանմունք, որը ներքին հսկողություն է իրականացնում տեսչական մարմինների աշխատանքի նկատմամբ: Անմիջական հաշվետու է վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարին, գրասենյակին և կառավարման խորհրդին: Այսինքն՝ տեսչական մարմինն կամ իր ղեկավարին որևէ կերպ հաշվետու չէ, բայց ես օրինակ ներկայացնում եմ այդ նույն ստորաբաժանումը և ինձ գնահատում է տեսչական մարմնի ղեկավարը: Այսինքն՝ գնահատում է մի աշխատանքի համար, որը ես իրեն չեմ ներկայացնում, այլ ներկայացնում եմ վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարին: Եվ սա իսկապես խնդիր է գնահատման փուլում»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ**

Սխալ գնահատում և բողոքարկում

Ինչ վերաբերում է սխալ գնահատման և բողոքարկման դեպքերին, ապա մասնակիցների մեծամասնությունը վերհիշել են նմանատիպ դեպքեր, սակայն ոչ միշտ են նման դեպքերը հետևանքներ ունեցել գնահատողների համար: Մասնակիցների կողմից նշվում է, որ բողոքարկման դեպքերը կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ միջանձնային հարաբերությունների վրա, ինչը պայմանավորում է բողոքարկման դեպքերի պակաս թիվը: Սխալ գնահատումների դեպքերում որպես խնդրի լուծման մեխանիզմ նշվում է, որ անհրաժեշտ է նախ քննարկել դեպքը, այնուհետև, եթե կողմերը համաձայնության չեն գալիս, ձեռնարկել ծառայողական քննություն:

«Օրինակ, դեպք ունեցել ենք, երբ որ ղեկավարը ոչ պատշաճ գնահատել է ու աշխատողը բողոքարկել է, դրա արդյունքում այդ անմիջական ղեկավարի կողմից ոչինչ չի փոփոխվել: Այդ աշխատողը արդեն նախարարին զեկուցագիր է գրել, որ ես շարադրել եմ իր կատարած աշխատանքները, և այլն, և այլն... գնահատվել եմ ցածր, սրա արդյունքում իր մոտ գնահատականը ուղղվել, բարձրացվել է, և աշխատողը արժանացել է պարգևատրման: Ղեկավարի համար ինչ-որ տեսանելի հետևանք մենք չենք նկատել»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

Առաջարկվում է ոչ միտումնավոր սխալ գնահատման դեպքում ղեկավարին ուղղորդել վերապատրաստման՝ կառավարչական հմտությունները զարգացնելու նպատակով: Մասնագետներն առաջարկում են, որ սխալ գնահատման փաստը պետք է անդրադառնա նաև տվյալ ղեկավարի կատարողականի վրա: Առաջարկվում է կիրառել կարգապահական տույժեր: Համաձայն մասնագետների այսպիսի հետևանքների ներդրումը կարևոր է, քանի որ պետական համակարգում աշխատանքը ցածր վարձատրության պատճառով գրավիչ չէ մասնագետների համար, և կողմնապահ գնահատման դեպքում այն կարող է համակարգից դուրս գալու հավելյալ պատճառ դառնալ մասնագետների համար:

«Ինձ թվում է, դա պետք է ազդի ղեկավար աշխատողի գնահատականի վրա, թեկուզ ինչ-որ ցուցանիշներով՝ քանի անգամ է բողոքարկվել իր գնահատականը: Պետք է ցուցանիշ մտցնել,

որը կիջեցնի իր կատարողականի գնահատականը»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

Առաջարկվում է էլեկտրոնային համակարգում նորից ներդնել «բողոքարկման» կոճակը, որպեսզի ցածր գնահատականի և բողոքարկման դեպքում աշխատակիցները ստիպված չլինեն գրել զեկուցագրեր: Առաջարկվում է նաև թողնել մեկնաբանության դաշտի տեղ, որպեսզի ցածր գնահատականի դեպքում ղեկավարը ցածր գնահատականը հիմնավորի մեկնաբանությամբ:

Կատարողականների գնահատման գործընթացի վերահսկողություն և մշտադիտարկում

Կատարողականների գնահատման համակարգի մշտադիտարկման հարցի վերաբերյալ առանցքային տեղեկատուներն ունեն հակադիր կարծիքներ, այնուամենայնիվ, այսպիսի մեխանիզմների ներդրումը վերջիններս համարում են արդարացված և անհրաժեշտ, նշելով, որ այն հնարավորություն կտա վեր հանել համակարգում առկա բացերը և թերությունները: Անհրաժեշտ է նշել, որ այսպիսի տեսակետի առավելապես հակված են եղել մասնագետները, իսկ անձնակազմի կառավարման բաժինների ղեկավարները առավելապես դեմ են արտահայտվել նման մեխանիզմների ներդրմանը: Որպես մշտադիտարկման ենթակա կարևոր բաղադրիչ առանցքային տեղեկատուներն առանձնացրել են գնահատման արդյունքների բողոքարկման դեպքերի դիտարկումը և վիճակագրության վարումը:

Համաձայն դեմ կարծիքն արտահայտողների՝ մի կողմից մշտադիտարկման համակարգի ներդրումը կարող է ազդել գնահատման ընթացքում գնահատողների անաչառության վրա և բարձրացնել գերատեսչություններում ծանրաբեռնվածությունը և լարվածությունը, մյուս կողմից՝ գնահատականների ստուգումը որևէ արտաքին կազմակերպության կողմից կարող է խնդրահարույց և բարդ լինել, քանի որ այդ կազմակերպությունները կարող են բավարար չափով տեղեկացված չլինել գերատեսչություններում առկա ներքին իրավիճակից, որոնց տիրապետում են գնահատողները: Համաձայն այս տեսակետին հակված առանցքային տեղեկատուների՝ վերահսկողության իրականացումը, այն է՝ գնահատման որակի և արժանահավատության տեսանկյունից, կարող է իրատեսական և իրագործելի չլինել: Անձնակազմերի կառավարման վարչություններից որոշ ներկայացուցիչներ հակված են այն կարծիքին, որ աշխատողների կողմից գնահատման արդյունքներով բավարարված չլինելու դեպքում բողոքարկման հնարավորությունն արդեն իսկ տալիս է համակարգի նկատմամբ որոշակի վերահսկողության հնարավորություն, իսկ նման դեպքերը ենթարկվում են մանրամասն ուսումնասիրությունների: Արդյունքում՝ այլ վերահսկողական մեխանիզմների ներդրման անհրաժեշտություն չի առաջանում:

«Ինչպիսի գերմարմին պետք է լինի անկախ կազմակերպությունը, որ կարողանա խորապես մտնել բոլոր գործերի մեջ ու հասկանալ նույն չափորոշիչներով և ենթաչափորոշիչներով՝ արդյոք աշխատանքը կատարվել է լրիվությամբ կամ մնացած բաղադրիչներով, թե՛ ոչ: Եթե այս խնդիրները չլինեն, այդ, մշտադիտարկումը շատ լավ բան է»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ**

«Անձնական ղեկավարը, երբ որ գնահատում է, հաշվի է առնում նաև մասնագիտական որակը: Անկախ կազմակերպությունը հաստատ այդքան մանրամասն չի կարող իմանալ, որ

մշտադիտարկի». **Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ:**

Ի վերջո առանցքային տեղեկատվությունները համակարծիք են, որ մշտադիտարկումը դառնում է ինքնանպատակ, քանի դեռ հստակ լուծված չեն գնահատման մեխանիզմների խնդիրները և բացթողումները, իսկ գնահատման չափորոշիչները և մեթոդաբանությունը հստակ սահմանված չեն:

Ինչ վերաբերում է մշտադիտարկման մեխանիզմների ներդրմանը կողմ արտահայտվողներին, ապա նրանց կողմից ընդհանուր առմամբ ներկայացվում է երկու մեխանիզմ՝

1) մշտադիտարկում իրականացնում է յուրաքանչյուր մարմին իր կողմից՝ ներքին ռեսուրսներով կամ ներքին աուդիտի միջոցով, կամ իրականացվում է վերադաս մարմնի կողմից

2) մշտադիտարկման աշխատանքները արտապատվիրվում են արտաքին կազմակերպության:

Ընդ որում անհրաժեշտ է նշել, որ մասնագետներն առավելապես հակված են արտապատվիրման հնարավորությանը՝ ներկայացնելով, որ մասնագիտացված ընկերությունների կողմից նման ծառայությունների մատուցումը կարող է առավել արդյունավետ լինել՝ ի տարբերություն ներքին ռեսուրսների կիրառման: Ի հակադրություն, ղեկավարները և անձնակազմի կառավարման վարչության ղեկավարներն առավել հակված են ներքին ռեսուրսների կամ վերադասության կարգով իրականացվող մշտադիտարկմանը: Ներքին գնահատման դեպքում հնչել են նաև տարբերակներ գնահատման համակարգի վերաբերյալ ուսումնասիրություններն իրականացնել բարեվարքության կազմակերպիչների, Զաղծառայության գրասենյակի կամ վերահսկողության առանձին թիմերի միջոցով:

Վերահսկողության համատեքստում առաջարկվում է նաև ներդնել ինքնագնահատման համակարգ և օգտագործել դա համակարգի ներքին կամ արտաքին հսկողության ժամանակ: Այս առաջարկության համաձայն աշխատակիցների կողմից ստացված ինքնագնահատականները համադրվում են ղեկավարների կողմից տրված գնահատականների: Այն դեպքում, երբ աշխատակիցների ինքնագնահատականը և ղեկավարի կողմից տրված գնահատականը եականորեն տարբերվում է, առաջարկվում է ղեկավարի կողմից տվյալ գնահատումը դարձնել վիճարկման առարկա և իրականացնել առավել խորքային ուսումնասիրություն, թե որքանով է ղեկավարի գնահատումը համապատասխանում աշխատակցի իրական կատարողականին:

Արդյունավետության ընդհանուր գնահատական

Ընդհանուր առմամբ, համաձայն մասնագետների, ղեկավարների և փորձագետների, կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգն անարդյունավետ է և չի արտացոլում պետական ծառայողների կատարողականների իրական պատկերը: Հետազոտությունում ներգրավված անձիք համակարծիք են, որ գնահատման գործընթացը շատ հաճախ կրում է «ձևական» բնույթ, և ներկայացվում է որպես ժամանակի և ռեսուրսների վատնում: Ընդհանրական կարծիքն այն է, որ կատարողական գնահատման գործընթացն արհեստական

Է, իսկ աշխատանքի որակի գնահատման համար կիրառվող չափորոշիչները բավարար չեն օբյեկտիվ գնահատում իրականացնելու համար: Ինչպես ներկայացնում է ֆոկուս խմբային քննարկմանը մասնակից անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավարներից մեկը՝ «գնահատում են այնպես, որ գնահատականը բոլորին հարմար լինի»: Ընդհանուր առմամբ եզրակացությունն այն է, որ կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը և դրա գործնական իրագործումը հնարավորություն չի տալիս արտացոլել պետական ծառայողների կատարողականների իրական պատկերը:

«Ըստ իս բացարձակ արդյունավետ չի [ավել. կատարողականի գնահատման համակարգը հատկապես կիրառման տեսանկյունից, այսինքն հնարավոր է գաղափարը լավն է, բայց իմ դիտարկմամբ բոլոր տեղերում ֆորմալ բնույթ է կրում: Որևէ մեկը չի կարողանում այդ գնահատումը կազմակերպել այնպես, որ գոնե մոտեցնի իրական ցանկալի արդյունքին»

Մեջբերում հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար

«Գնահատականն էլ, որպես կանոն, գնահատական չի, որովհետև անթիվ-անհամար դեպքեր են եղել, երբ անմիջական ղեկավարը դժգոհում է իր աշխատողից այն աստիճան, որ ասում է՝ որևէ բան չի անում այս մարդը: Ասում են՝ բա ինչի ես 90 քանի տոկոս գնահատում, դե ասում է՝ գնահատել եմ էլի»

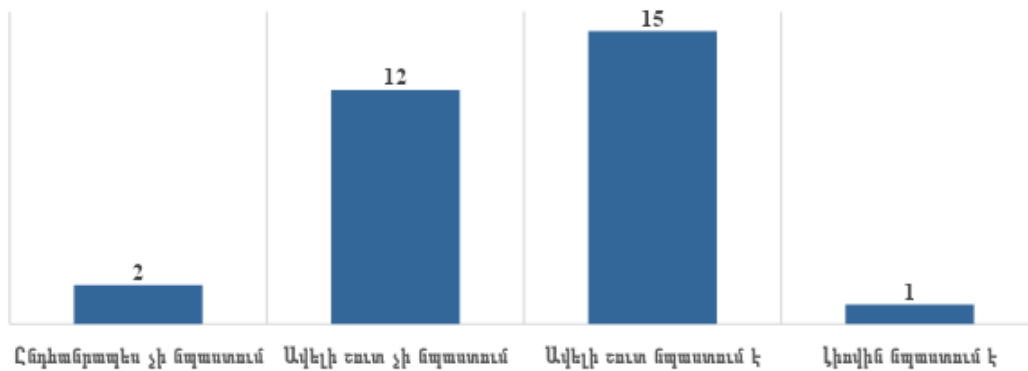
Մեջբերում հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար

Ներկայացվում է նաև, որ որոշ մարմիններում գնահատումն իրականացվում է ոչ թե ստորաբաժանումների ղեկավարների այլ նրանց օգնականների կողմից, ինչն ազդում է գնահատման օբյեկտիվության վրա:

«Գաղտնիք չէ, որ շատ մարմիններում իրենց գնահատումը իրականացվում է իրենց անմիջական ղեկավարների օգնականները և օբյեկտիվության մասին խոսք գնալ չի կարող»: **Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

Հարցազրույցների և քննարկումների մասնակիցները գնահատել են, թե որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը նպաստում աշխատակիցների արդյունավետության բարձրացմանը: Համաձայն որակական հարցազրույցների, կատարողականի գնահատման համակարգն, ընդհանուր առմամբ չի նպաստում աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը և հետևողական զարգացմանը: Թեև որակական հարցազրույցների ժամանակ այս մասով արտահայտված կարծիքները հիմնականում եղել են բացասական, քանակական գնահատման ընթացքում մասնակիցներն այս առումով տվել են և՛ դրական, և՛ բացասական գնահատականներ (Գծապատկեր 2):

Գծապատկեր 2. Որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը նպաստում աշխատակիցների արդյունավետության բարձրացմանը (n=30)

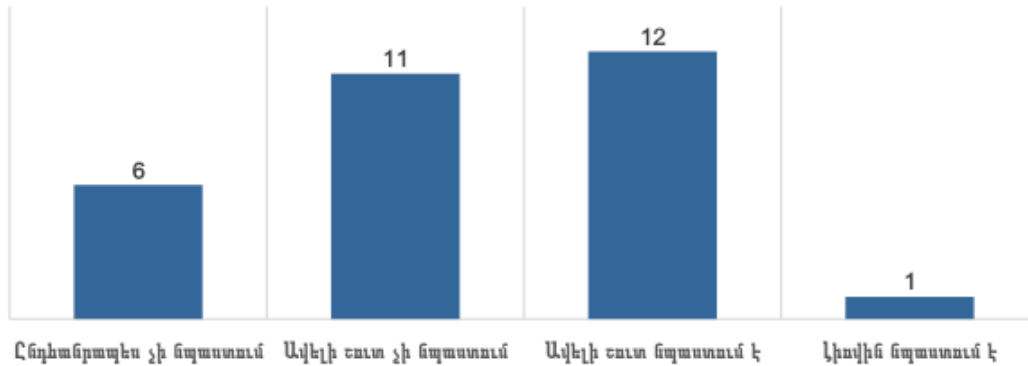


Ստորև բերված աղյուսակում ներկայացված են միջին գնահատականներն ըստ գնահատողների՝ ղեկավարներ, մասնագետներ կամ Անձնակազմի կառավարման վարչության պետեր: Գնահատումն իրականացվել է 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես չի նպաստում», 2-ը՝ «ավելի շուտ չի նպաստում», 3-ը՝ «ավելի շուտ նպաստում է» և 4-ը՝ «լիովին նպաստում է» աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը: Ինչպես ցույց են տալիս միջինացված գնահատականները, այս բաղադրիչով առավել ցածր են գնահատել ղեկավարները (միջին գնահատական 2.2, որը համարժեք է «ավելի շուտ չի նպաստում» տարբերակին), որին հետևում են անձնակազմի կառավարման վարչության ներկայացուցիչները (միջին գնահատական 2.7, որն առավել մոտ է «ավելի շուտ նպաստում է» տարբերակին): Այս բաղադրիչով առավել բարձր են գնահատել մասնագետները (միջին գնահատական 3.0, որն առավել մոտ է «ավելի շուտ նպաստում է» տարբերակին):

Ղեկավարներ (n=15)	Մասնագետներ (n=5)	Անձնակազմի վարչության (n=10)	Կառավարման ներկայացուցիչներ	Ընդհանուր միջին (n=30)
2.20	3.00	2.70		2.5

Հարցազրույցների և ֆոկուս խմբային քննարկումների մասնակիցները նաև գնահատել են, թե կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները որքանով են նպաստում կամ հնարավորություն տալիս բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման արդյունավետությունը (Գծապատկեր 3): Ստացված գնահատականների պատկերը մոտ է նախորդ հարցին տրված պատասխաններին և այս դեպքում նույնպես առավել բարձր գնահատականներ են տվել մասնագետները, իսկ առավել ցածր գնահատականներ՝ ղեկավարները:

Գծապատկեր 3. Որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները նպաստում կամ հնարավորություն տալիս բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում արդյունավետությունը (n=30)



Ղեկավարներ (n=15)	Մասնագետներ (n=5)	Անձնակազմի վարչության (n=10)	Կառավարման ներկայացուցիչներ	Ընդհանուր միջին (n=30)
1.93	2.80	2.50		2.27

Ամփոփելով կարող ենք նշել, որ որակական հարցազրույցներում և խմբային քննարկումներում մասնակիցները կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգի արդյունավետության վերաբերյալ արտահայտել են առավել բացասական կարծիքներ՝ շեշտադրելով համակարգում եական թերությունների առկայությունը: Քանակական գնահատումների դեպքում կարծիքները հիմնականում կիսվում են դրականի և բացասականի միջև՝ թեև լիովին դրական գնահատականներ գրեթե չեն նշվել: Որակական հարցազրույցներում և խմբային քննարկումներում արտահայտված տեսակետների և քանակական գնահատման արդյունքներում առկա այս տարբերությունը, թերևս, խոսում է այն մասին, որ թեև համակարգում առկա մի շարք թերություններին, որոնց մասին մասնակիցները բարձրաձայնել են որակական մեթոդների ժամանակ, համակարգի առկայությունն ինքնին որոշակի չափով նպաստում է աշխատակիցների արդյունավետության և տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման արդյունավետությունը բարձրացմանը: Ի լրումն, անձնակազմի կառավարման վարչության ներկայացուցիչները պակաս կողմնակից են համակարգում նոր փոփոխությունների իրականացմանը, հետևաբար, ենթադրությունն այն է, որ նրանց կողմից տրված դրական գնահատականներն առավելապես արտահայտում են համակարգում նոր փոփոխություններ չիրականացնելու նրանց ցանկությունը:

Արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունից կարծիքները բաժանվում են երկու հիմնական բևեռների: Առաջինի դեպքում մասնագետները և ղեկավարները համարում են, որ անհրաժեշտ է հնարավորինս թվայնացնել գնահատման գործընթացը և այն լիովին իրականացնել ծրագրերի միջոցով՝ նվազեցնելով սուբյեկտիվիզմի գործոնը: Հակառակ տեսակետին հարողները պնդում են, որ ամբողջությամբ թվային գնահատումը արդյունավետ չի կարող լինել, քանի որ անմիջական ղեկավարները շատ լավ գիտեն իրենց աշխատողների հնարավորությունները, հմտությունները: Անհրաժեշտ է փոխել նաև աշխատակիցների վերաբերմունքը գնահատման համակարգի նկատմամբ՝ ամրապնդելով այն ընկալումը, որ

գնահատման համակարգն ուղղված է առաջին հերթին աշխատակիցների մասնագիտական և անձնային իրական որակների բացահայտմանը և ըստ արդյունքների գործողությունների մշակմանը:

Ինչ վերաբերում է առհասարակ գնահատման համակարգում իրականացվող բարեփոխումներին, մասնակիցները կարևորում են այս ոլորտում աշխատանքների համակարգումը և համաժամանակեցումը, քանի որ, համաձայն մասնակիցների, հետևողականության բացակայության պատճառով դրամաշնորհային ծրագրերի գումարները փոշիացվել են, իսկ ոլորտում իրականացված ուսումնասիրությունները և բարեփոխումների ծրագրերը մնացել են անկատար: Համակարգի արդյունավետության բարձրացման համար, համաձայն մասնակիցների, անհրաժեշտ է նախ և առաջ հստակեցնել այն նպատակները, որոնց ուղղված է այս համակարգը և այնուհետև համակարգը ծառայեցնել այդ նպատակներին:

3.2. Գնահատման ցուցանիշներ, շրջանակ և պարբերականություն

Գնահատման ցուցանիշներ

Կատարողականի գնահատումն իրականացվում է սահմանված ցուցանիշների հիման վրա, որոնց թվում են կատարման որակը և կատարման ժամկետը: Աշխատանքի համար տրված գնահատականը կազմավորվում է աշխատողի աշխատանքային ծրագրով նախատեսված յուրաքանչյուր գործի կատարման համար տրված գնահատականներից: Համակարգով յուրաքանչյուր աշխատանքի գնահատականը տրվում է Աղյուսակ 1-ի համապատասխան (տե՛ս Բաժին 1.3 Աշխատանքների գնահատման գործընթացը):

Գնահատման երկու չափորոշիչները, որոնք վերաբերում են կատարման որակին և ժամկետին, համաձայն քննարկումների և հարցազրույցների մասնակիցների, հիմնարար են և անհրաժեշտ է այս երկու չափորոշիչը պահպանել: Անձնակազմի կառավարման բաժնի մասնագետները համարում են, որ գնահատման համակարգի բարելավման տրամաբանության մեջ այս երկու ցուցանիշներին պետք է ավելանային նոր ցուցանիշներ, սակայն դա տեղի չի ունեցել և համակարգը ժամանակի ընթացքում կորցրել է իր արդյունավետությունը:

Միևնույն ժամանակ, համաձայն առանցքային տեղեկատուների՝ միայն երկու չափանիշի, այն է՝ որակի և ժամկետի կիրառումը բավարար չէ մի կողմից տվյալ աշխատողի աշխատանքի որակը գնահատելու, և մյուս կողմից՝ որպես ղեկավար աշխատողների աշխատանքների միջև տարբերակում դնելու համար: Այս երկու չափորոշիչները հաշվի չեն առնում աշխատանքի կատարման համար ծախսվող ժամանակը և բարդությունը: Մեծ ջանքեր և ժամանակ պահանջող աշխատանքը կարող է գնահատվել նույն միավորով ինչ փոքր աշխատանքը: Այսպիսով, առաջարկվում է նաև որպես չափորոշիչ կիրառել աշխատանքի բարդության կամ ծավալի չափորոշիչը: Այս տեսակետը առաջ են քաշում հատկապես մասնագետները, որոնք կատարում են մասնագիտական, վերլուծական և ծավալուն աշխատանքներ: Որպես

աշխատանքի բարդությունը մոտարկող կամ փոխարինող մեկ այլ ցուցանիշ առաջարկվում է գնահատել տվյալ աշխատանքի կշիռը կամ կարևորությունը նախարարության ամբողջ աշխատանքներում: Այսպիսով, առաջարկվում է գնահատման համակարգում կիրառել աշխատանքի ծավալի կշռի ցուցանիշ(ներ):

Կատարման ժամկետի ցուցանիշի վերաբերյալ քննարկումների մասնակիցները բարձրաձայնում են այն խնդրի մասին, որ մեկօրյա կամ երկօրյա հանձնարարականներ ստանալու դեպքում գնահատման ներկայիս համակարգը հնարավորություն չի տալիս ստանալ առավելագույն 100 միավոր, քանի որ դա տրվում է ժամկետի նախորդ օրը կատարված հանձնարարականների դեպքում միայն, ինչը հնարավոր չէ կատարել մեկօրյա կամ երկօրյա հանձնարարականների դեպքում: Առաջարկվում է կիրառել նաև մեկ այլ սահմանափակում, համաձայն որի աշխատանքային օրերի ընթացքում որոշակի թվով բացակայություն ունեցող անձիք հնարավորություն չեն ունենա ստանալ առավելագույն միավոր:

Կատարման որակի ցուցանիշի վերաբերյալ արտահայտվել են սահմանափակ կարծիքներ: Միևնույն ժամանակ, քննարկման և հարցազրույցների մասնակիցները համակարծիք են, որ կատարման որակի գնահատումն առավել բարդ է և այստեղ առավել մեծ է սուբյեկտիվիզմի գործոնը: Ինչպես արդեն ներկայացվեց, կատարողականի համակարգում աշխատանքի որակի գնահատման սանդղակի կիրառությունը՝ տարաբաժանված որպես «առանց թերությունների», «կատարված ոչ էական թերություններով», «կատարված էական թերություններով» կամ «չկատարված», ներկայացվել է որպես հիմնականում արդյունավետ սանդղակ:

Ղեկավարներից մեկի կողմից աշխատանքի որակի հետ կապված ներկայացվում է տեսակետ, որի համաձայն ռազմավարական փաստաթղթերի դեպքում որակի գնահատումն իրատեսական չէ, քանի որ այդ փաստաթղթերի որակն ապացուցվում է ժամանակի ընթացքում՝ դրանց կիրառության ընթացքում: Այս դեպքում անհրաժեշտ է նշել, որ աշխատանքի որակն ընկալվում է որպես երկարաժամկետ կամ ազդեցության մակարդակի ցուցանիշ, որի գնահատումն իրապես կարող է իրատեսական չլինել, մինչդեռ աշխատանքի որակի գնահատումն իրականացվում արդյունքային մակարդակում:

«...նախարարությունում ինչ-որ ռազմավարություն էր կազմվում և դրա լավ ու վատ լինելը, որպես կանոն, տարիների ընթացքում է երևում: Կարողանում էիր գնահատել, թե ժամանակին են արել, բայց ինքը փաստաթուղթը որպես պրոդուկտ, լավն է, թե ոչ, մի քիչ ավելի դժվար է քաղաքականություն մշակող գերատեսչություններում՝ նախարարություններում կապել Մալբրիի գնահատականի հետ: Ինձ թվում է դա սխալ է»:

Մեջբերում հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար:

Գնահատման ցուցանիշները չեն հասցեագրում նաև աշխատանքների փոխկապվածության խնդիրը: Մի քանի կատարող ունեցող հանձնարարականների դեպքում վերջնական փաստաթղթի որակը կախված չէ միայն մեկ աշխատողից կամ մեկ վարչությունից, ինչը նաև առաջացնում է լրացուցիչ քննարկումների և հավելյալ ժամանակի կարիք: Այս դեպքում Մալբրիի համակարգը չի նախատեսում երկրորդ կատարողի գնահատման հնարավորություն: Փոխկապված աշխատանքների դեպքում գնահատման համակարգի արդյունավետության

բարձրացման համար առաջարկվում է հստակեցնել բիզնես գործընթացները և փոխհամաձայնեցնել շղթան, որից հետո իրականացնել գնահատում համաձայն նախապես որոշված բիզնես գործընթացների և այդ գործընթացներում ներգրավված դերակատարների:

Համաձայն ղեկավարներից մեկի՝ փոխկապված չեն նաև աշխատողների և բաժնի պետի գնահատականները: Համաձայն այս տեսակետի՝ ցածր գնահատականներ ստացած աշխատակիցներ ունեցող բաժնի պետը չպետք է հնարավորություն ստանա բարձր գնահատվել: Այսպիսով, առաջարկվում է ղեկավարների և ենթակաների գնահատականները փոխկապակցել և փոխապայմանավորել:

Խնդիր է բարձրացվում նաև գնահատման սանդղակների հետ կապված, քանի որ համաձայն մասնակիցների, գնահատման սանդղակի աստիճանները (գրադացիաները) շատ լայն են, օրինակ, հստակ չէ, թե ինչով են տարբերվում աշխատանքի որակի և ժամկետի համադրության որևէ կոնկրետ իրավիճակ ներկայացնող սանդղակում միավորների տարբերությունները: Օրինակ, սահմանված ժամկետում և առանց թերությունների կատարված աշխատանքը կարող է գնահատվել 90-ից 95 միավորով, և հստակ չէ, թե որոնք են այս միավորների տարբերությունները:

Առաջարկվում է նաև գնահատման սանդղակում որոշակի մեղմացուցիչ գործակիցներ կիրառել նոր ընդունված աշխատակիցների համար, քանի որ, ինչպես ներկայացվել է մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետների կողմից, հիմնականում ցածր գնահատականներ են ստանում նոր ընդունված աշխատակիցները:

Գնահատման շրջանակ

Գնահատման շրջանակի վերաբերյալ մասնակիցները նույնպես ներկայացրել են տարբեր կարծիքներ: Առաջին հերթին խոսքը վերաբերում է նույնաբովանդակ, տեխնիկական գրություններին, ինչպես օրինակ տեղեկատվություն ստանալու վերաբերյալ քաղաքացիների գրությունների պատասխաններն են, որոնք ենթադրում են միայն մեխանիկական աշխատանք և վերլուծական միտք չեն պահանջում: Ներկայացվել են նաև դեպքեր, երբ աշխատակիցները ոչ թե գնահատվում են իրենց բուն աշխատանքի համար, ինչպես օրինակ, իրավաբանական բաժիններում ինչպիսի ավարտ են ունեցել դատական գործերը, այլ գնահատվում են երկրորդական աշխատանքի համար, ինչպես օրինակ գրությունների պատասխաններ, լիազորագրեր պատրաստելն է: Արդյունքում չի գնահատվում կատարված իրական աշխատանքը: Մյուս կողմից, նշվել է, որ որոշ բաժինների դեպքում գործառույթների բնույթից ելնելով գնահատման ենթակա փաստաթղթերի թիվը սահմանափակ է, հետևաբար հնարավոր չի լինում ապահովել արդյունավետ գնահատում:

«Որքան գրություններ են, որ ուղղակի մեխանիկական, նույնաբովանդակ, նմանատիպ գրություններ են, և դրանց վրա ուղղակի ռեսուրս է ծախսվում, չկա ավտոմատացում, և դրանք նույնպես գնահատվող գրություններ են դառնում», **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար:**

«Բաներ կա, որ ընդհանրապես չպետք է գնահատվեն: Դա կլինի արձակուրդային դիմում, դա կլինի արձակման թերթիկ, դա կլինի անձնականի հետ կապված զեկուցագիր, բայց համակարգն այնպես է դրված, որ ինքը բոլորը գնահատում է... Հին չինովնիկները գիտեն, թե ոնց անեն, որ իրենց գնահատականը բարձրանա, ոնց անեն որ պարգևավճար շատ ստանան.....»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման բաժնի ղեկավար**

Մյուս կողմից ներկայացվում է, որ այն աշխատակիցը, որը կատարում է իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթները, որը մեծամասամբ ենթադրում է նմանատիպ գրությունների պատրաստում, չի ունենա բարձր գնահատվելու հնարավորություն, մինչդեռ վերջինս իր աշխատանքը կատարում է հավուր պատշաճի: Հետևաբար՝ բարդության բաղադրիչի ներմուծումը գնահատման համակարգում կարող է նույնաբովանդակ աշխատանք կատարող մասնագետներին զրկել առավելագույն միավոր ստանալու հնարավորությունից: Օրինակ՝ ղեկավարները նաև նշում են, որ ենթակաների աշխատանքների վրա կատարած իրենց հավելյալ աշխատանքը նույնպես չի գնահատվում:

«Որպես վարչության պետ, աշխատելով ենթակայի աշխատանքի վրա, երբեմն արդեն աշխատանքը նորմալ վիճակում, երբ որ առաջ ենք տալիս, հիմնականում վարչության պետը չի գնահատվում, գնահատվում է միայն այն աշխատողը, որին գնահատել ես և դու երբեմն լինում է, որ ավելի շատ աշխատանք ես կատարել այդ գործի վրա, բայց արդյունքում պետը չի էլ գնահատվում, այստեղ էլ կա խնդիր»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Ներկայացվում է նաև օրինակ, երբ որևէ գրություն աշխատակիցը պատրաստել է այլ աշխատակիցների կամ ղեկավարի օժանդակությամբ: Գնահատման ժամկետի և որակի առումով աշխատանքը ստանում է առավելագույն միավոր, սակայն ղեկավարի կողմից նշվում է, որ այն լիարժեք չի արտահայտում աշխատակցի իրական կոմպետենցիաները, որոնց բացակայության պայմաններում է աշխատակիցը ստացել թիմի այլ անդամների օժանդակությունը: Ուստի առաջարկություն է հնչում հմտությունները, կոմպետենցիաները գնահատել ժամկետի և որակի ցուցանիշների հետ միաժամանակ, և ոչ թե առանձին: Ներկայացվում է նաև մեկ այլ իրավիճակ, երբ օրինակ նախարարությունից դուրս եկած բարձր գնահատված փաստաթուղթը հետ է ուղարկվում Կառավարության կողմից թերությունները շտկելու նպատակով: Ղեկավարներից մեկը հարց է բարձրացնում, թե արդյոք անհրաժեշտ է այս դեպքում նվազեցնել գնահատականը և աշխատանքը գնահատել ըստ իր վերջնական արդյունքի:

«Ես գիտեմ, որ այդ մարդը գրությունը նախապատրաստելիս ինչ-որ խնդիր է ունեցել, իր հմտություններով թույլ է եղել: Ես պիտի ունենամ նաև տեղ փաստաթղթի նախապատրաստման համար գնահատել 90, հմտությունների համար՝ 70: Առաջինը հենց այդ համակարգի թերություններից մեկը, որ կոմպետենցիան, հմտությունները և կատարողականությունը պետք է գնահատվի միաժամանակ, ոչ թե դա առանձին: Որովհետև առանձին գնահատման դեպքում նկարվում է ուղղակի թվերը» **Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, ղեկավար**

Անձնային հմտությունների կամ կոմպետենցիաների գնահատման վերաբերյալ նույնպես ներկայացվել են հակադիր կարծիքներ: Ինչպես ցույց են տալիս հարցազրույցները և

քննարկումները, մինչև հունիսի 23-ի փոփոխությունները անձնային հմտությունների գնահատումը որպես կանոն ծառայել է գնահատականների միջև շեղումներ ապահովելուն: Մի կողմից մասնագետները ներկայացնում են, որ գնահատումը ղեկավարի կողմից սուբյեկտիվ է, որը կարող է հանգեցնել նաև միջանձնային խնդիրների և ավելորդ լարվածության: Մյուս կողմից կարևորվում է անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատումը և վերջնական արդյունքի կառուցումը «աշխատանքի գնահատականի» և «աշխատողի գնահատականի» համադրմամբ: Որոշ մասնակիցներ համարում են, որ անհրաժեշտ է բարձրացնել «աշխատանքի գնահատականի» կշիռը, մյուս կողմից՝ կարևորվում են երկու հատկանիշներն էլ և առաջարկվում է վերջնական միավորում այս երկու ենթաչափումները ներառել հավասար կշիռներով: Այս համատեքստում առաջարկվում է մասնագիտական պաշտոն զբաղեցնողների գնահատումը մոտեցնել ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողների գնահատմանը և անձնային հմտությունների գնահատականը 10%-ը փոխարեն դարձնել 50%՝ նվազեցնելով Մալբրի համակարգով գնահատման կշիռը և ավելացնելով անձնային հմտությունների գնահատմանը վերաբերող ենթացուցիչները: Հնչել է նաև կարծիք, որ կառավարչական հմտությունների գնահատումը առհասարակ պետք է հանել, քանի որ մյուս ցուցանիշներով գնահատումը արդեն իսկ արտահայտում է աշխատողների և ղեկավարների անձնային և կառավարչական հմտությունները, և աշխատանքը ժամանակին և որակյալ հանձնելը, որն գնահատվում է, ածանցյալ է այդ հմտությունների: Անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատման առումով նաև նշվում է, որ գնահատման սանդղակը մեկնաբանությունների և սուբյեկտիվիզմի տեղիք է տալիս, քանի որ չկան հստակ միջակայքեր՝ իրենց նշանակություններով: Ինչ վերաբերում է անձնային հմտությունների կամ կոմպետենցիաների գնահատմանը, ապա առաջարկվում է նաև ներառել աշխատակիցների «բարելավությանը» վերաբերող ցուցանիշներ:

«Նորից կրում է ձևական բնույթ [ավել. անձնային և կառավարչական հմտությունների գնահատումը] իմ կարծիքով, քանի որ յուրաքանչյուր աշխատակցի աշխատանքը արդեն իսկ այդ կառավարչական հմտությունների ածանցյալն է, մեկը մյուսի հետևանք է, այսինքն, իր կառավարչական հմտություններով են պայմանավորված նրա աշխատանքի որակը և ժամանակին ներկայացնելը, իմ կարծիքով ավելորդ է երկրորդ այդ 10 տոկոսը, ղեկավարների պարագայում՝ 50 տոկոսը»:

Մեջբերում ֆոկլոր խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ

Գնահատման այս բաղադրիչի բարելավման նպատակով առաջարկվում է անձնային հմտությունները կամ կոմպետենցիաները կապել գործառնությունների հետ և գնահատել հենց տվյալ գործառնությամբ իրականացնելու համար անհրաժեշտ անձնային հմտությունները/կոմպետենցիաները: Առաջարկվում է նաև կառավարչական հմտությունների գնահատումը նույնպես իրականացնել Մալբրի համակարգում և ավտոմատ կերպով ինտեգրել ամբողջ գնահատականի մեջ: Ի վերջո, առաջարկ է հնչել նաև բացասական գնահատականի դեպքում գնահատողի կողմից պարտադիր դարձնել հիմնավորման կամ մեկնաբանության ներկայացումը:

Գնահատման պարբերականություն

Ինչ վերաբերում է գնահատման պարբերականությանը, գնահատման համակարգը ներկայումս նախատեսում է յուրաքանչյուր ծառայողի համար աշխատանքային ծրագրի կազմում: Կատարողականը գնահատվում է ամբողջ տարվա ընթացքում՝ կատարված յուրաքանչյուր աշխատանքի համար, իսկ այդ գնահատականները ամփոփվում են տարեկան 2 անգամ՝ կիսամյակի ավարտից հետո:

Գնահատման պարբերականության արդյունավետության շուրջ առանցքային տեղեկատուների կարծիքները տարաբաժանվում են, սակայն, ընդհանուր առմամբ քննարկման մասնակիցները կատարողականների գնահատման արդյունքների ամփոփման կիսամյակային պարբերականությունը համարում են ողջամիտ և արդյունավետ: Այս պարբերականության հաճախացման դեմ արտահայտվողները նշում են, որ անցումը կիսամյակայինից եռամսյակայինի կամ ամսականի կարող է բարդացնել գործընթացը, ավելացնել ստորաբաժանումների ծանրաբեռնվածությունը և ներքին լարվածությունը, ինչպես նաև պահանջելու է առավել շատ ռեսուրսների և ժամանակի ներդրում, իսկ կիսամյակային հավելավճարների բաշխումը ամսական կտրվածքով բավարար չի լինի աշխատակիցների մոտիվացիան բարձրացնելու համար: Ընդ որում այս տեսակետին առավել հակված են անձնակազմի կառավարման վարչությունների պետերը: Համաձայն հակառակ տեսակետի՝ ամենամսյա գնահատման համակարգը հնարավորություն կտա բարձր պահել աշխատակիցների մոտիվացիան, գնահատումը դարձնել առավել օբյեկտիվ, քանի որ առավել թարմ են գնահատողների տպավորությունները իրականացված աշխատանքի ծավալի և որակի մասին: Որպես եռամսյակային գնահատման առավելություն ներկայացվում է թերությունները և խնդիրները բացահայտելու և առավել արագ արձագանքելու հնարավորությունը, ինչպես նաև կադրերի հոսունության դեպքում գնահատումների առավել օպերատիվ իրականացումը: Ի հակադրություն՝ գնահատականների՝ տարեկան մեկ անգամ ամփոփումներին դեմ արտահայտվողները նշում են, որ նշված ժամկետը հնարավորություն չի տալիս արձանագրել առկա թերությունները և ժամանակ հատկացնել դրանց շտկման համար:

Ամենամսյա գնահատման հնարավորությունը առանցքային տեղեկատուներն առաջարկում են դիտարկել լիարժեք թվայնացված համակարգեր ներդնելու դեպքում, ինչը կբացառի վարչությունների լրացուցիչ ծանրաբեռնվածությունը և այս նպատակով լրացուցիչ ռեսուրսների և ժամանակի հատկացումը: Ամենամսյա գնահատման մեխանիզմներ ներդնելու դեպքում կողմնակիցներն առաջարկում են պարզեցնել գնահատման ընթացակարգը և նվազեցնել փաստաթղթաշրջանառությունը: Որոշ պետական գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ նշում են, որ ունեն ամսական գնահատման, աշխատանքների արդյունքների ամփոփման և պարզևավճարների հատկացման ներքին ընթացակարգեր, որոնք պատկերացում են տալիս աշխատողների ծանրաբեռնվածության և նախորդ ամսվա ընթացքում կատարած աշխատանքի վերաբերյալ:

3.3. Գնահատման հետևանքները. պարգևատրումներ, վերապատրաստումներ և աշխատանքից ազատում

Պարգևատրումներ և աշխատանքից ազատում

Համաձայն գնահատման ներկայիս կարգի՝ կատարողականի գնահատմանը հաջորդող հնարավոր միջոցառումներն են խրախուսումը, վերապատրաստման կարիքների բացահայտումը, աշխատողների առաջխաղացման նպաստումը, նախապատվության իրավունքը և լիազորությունների դադարեցումը: Ֆոկուս խմբային քննարկումների և անհատական հարցազրույցների ընթացքում քննարկվել է, թե որքանով են կատարողականի գնահատման արդյունքում նախատեսվող հետևանքները, որոնց թվում են պարգևատրումները, վերապատրաստումների ուղղորդումը կամ աշխատանքից ազատումը տրամաբանված և նպաստում աշխատակիցների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը:

Որոշ մասնակիցներ համարում են, որ աշխատակիցների մոտիվացիան չպետք է կապել գնահատման համակարգի հետ, մասնավորապես, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ տարբեր աշխատակիցների համար մոտիվացիաները տարբեր են և մեկ ընդհանուր գնահատման համակարգը չի կարող բոլոր աշխատակիցների համար նույն արդյունքը տալ: Այս համատեքստում կարևորում են աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացումը ոչ նյութական խրախուսման ձևերով, ինչպես օրինակ աճի հնարավորությունն է, որակավորումը, կրթության հնարավորությունը, տրամադրվող սոցիալական փաթեթները, աշխատող-գործատու հարաբերություններում գործընկերային շփումը, շնորհակալագրերը և այլն, որոնք պետք է կիրառվեն ի լրումն նյութական խրախուսման միջոցների: Ներկայացվում են նաև փաստացի օրինակներ, երբ ոչ նյութական խրախուսման մեթոդների կիրառությունը, ինչպես օրինակ պարգևագրերն են, բացասական են ազդել աշխատակիցների հետագա աշխատանքի որակի վրա, քանի որ այդ պարգևագրերը ստանալուց հետո աշխատակիցները այլևս մոտիվացված չեն եղել նմանատիպ արդյունք ցույց տալ:

Ընդհանուր առմամբ, պարգևատրումները համարվում են աշխատակիցներին մոտիվացնող առանցքային գործոն, հատկապես հաշվի առնելով պետական ոլորտում առկա ցածր աշխատավարձերը՝ համեմատած մասնավոր ընկերությունների հետ: Ըստ էության՝ պարգևատրումը դիտարկվում է որպես լրացուցիչ աշխատավարձ: Կատարողականից բխող կիսամյակային պարգևատրումների դերն այնքան էլ միանշանակ չէ, քանի որ գործում է ամսական պարգևատրումների համակարգ, որն այնքան էլ չի բխում կատարողականից: Վերջինս դարձել է սովորական երևույթ և չի մոտիվացնում, որպեսզի աշխատակիցը ձգտի բարելավել իր հմտություններն ու կատարողականը, քանի որ չի արտացոլում կատարողականի իրական պատկերը: Այսպիսով, թեև ֆինանսական խրախուսման մեթոդները առանցքային տեղեկատվությունները համարում են կարևոր մոտիվացիա, սակայն նշում են, որ որոշ ժամանակ անց այն դառնում է սովորական և այլևս չի ազդում աշխատակիցների կատարողականի վրա:

«Դրամական պարգևատրումը, իհարկե, լավ բան է, բայց գալիս է մի պահ, որ աշխատակիցը սովորում է դրան և դրամական պարգևատրումը արդեն նշանակալի դեր չի կատարում»:

Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, ղեկավար

«Տեսեք, այն ինչ-որ մենք ունենք դա պարգևատրում չի, դա աշխատավարձ է: Այսինքն՝ դու չես կարող աշխատողին ամեն ամիս ֆիքսված աշխատավարձ տալ: Այս պահին այս գործող մեխանիզմը դա աշխատավարձ է ինքը համարվում: Երբ որ կունենաս պետական աշխատողի համար արժանի աշխատավարձ և արդեն համարժեք պարգևատրման համակարգ, այդ

Ժամանակ պարզևատրման համակարգը իրական պարզևատրման համակարգ կլինի: Բայց այս պահին ինչ-որ մենք ունենք աշխատավարձի հավելում է, աշխատավարձի մի մասը, որը մենք փորձում ենք այդ կերպ մեր աշխատողներին քիչ թե շատ արժանապատիվ վարձատրությունը ապահովել: Եթե դու ստանդարտ պարզևատրում ես բոլորին, դա պարզևատրում չի, դա ուղղակի հավելում է աշխատավարձի»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Մասնակիցների գնահատմամբ՝ պարզևատրումների համակարգը տուժում է սուբյեկտիվ գնահատումների արդյունքում, քանի որ ներկայիս համակարգով տարբեր ծավալի աշխատանք կատարած աշխատակիցները կարող են ստանալ ոչ համարժեք պարզևատրումներ: Լիովին պարզ չէ, թե ինչով են տարբերվում տարբեր չափով պարզևատրում ստացած աշխատակիցների իրական կատարողականները, ինչպես նաև նրանց կատարած աշխատանքի ծավալները: Պարզևատրումների համար նախատեսվող գործակիցները ևս, համաձայն քննարկման մասնակիցների, իրատեսականորեն չեն արտացոլում աշխատակցի կատարողականը: Այս առումով խնդրահարույց է աշխատանքային փորձի գործոնը, որի պատճառով երկարատև աշխատանքային փորձ ունեցող մասնագետները կարող են ավելի մեծ չափով պարզևատրում ստանալ, քան ավելի քիչ փորձ ունեցող իրենց ղեկավարները: Առաջարկվում է պարզևատրումը չկապել դրույքաչափի հետ կամ այն փոփոխել: Ավտոմատացումը ևս կարող է նպաստել գնահատման սուբյեկտիվության նվազեցմանը:

«...Եթե իրապես գնահատման համակարգը մեզ ցույց տար թոփ տասնյակները, ռեյտինգավորումները, ռեալ համակարգ լիներ... ինքը մոտիվացնող լավ մեխանիզմ պետք է լինի, ոչ թե ստանդարտ մեր լավ ու վատ աշխատողի մեջ հիևզ հազար կամ տաս հազար դրամի տարբերություն լինի, այլ օրինակ աշխատողները ռեալ իմանան, որ եթե իրենք իրենց աշխատանքը լավ անեն, իրենց վրա աշխատեն, վերապատրաստվեն նոր որակներով, նոր գործիքներով, դրա դիմաց ակնկալիք ունեն, ոչ թե մտածեն, որ մեկ է ես գործը ունց էլ անեմ, ու որը որ «շարիկ է գլորում», մեկ է, նույն փողն է ստանալու»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Նշվում է նաև, որ ղեկավարները պարզևատրումների ֆոնդի գումարը տոկոսային հարաբերակցությամբ բաշխում են աշխատակիցների միջև և հաճախ թողնում են թափուր աշխատատեղեր, որպեսզի դրանց համար նախատեսված պարզևավճարի գումարները ևս բաշխեն աշխատակիցների միջև:

«Եթե ունեն թափուր հաստիքներ, ստացվում է, որ այն մարդու աշխատավարձը, ով չկա և իր փոխարեն «Պետրոսը» շատ է աշխատում, դու կարող ես աշխատող Պետրոսին տալ 100% պարզևավճար: Մամուլում խոսում են այդքան շատ, բայց ոչ մեկ այս մեսիջը ճիշտ չի հասկանում, որ այդ 100% պարզևավճարը բյուջեից չենք վերցնում, այլ ունենում ենք թափուրներ: Այստեղ պարզապես խնդիրը այն է, որ շատ ուրբ է այդ սահմանը: Այսինքն՝ կլինեն մենեջերներ ովքեր կնախընտրեն չհամալրել թափուրները ու անընդհատ ունենալ մեծ պարզևավճարի ֆոնդ»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Ներկայացվել է նաև տեսակետ, որ պարզևատրումների համակարգը պարտադիր չէ կապել գնահատման համակարգի հետ, քանի որ այն արդեն իսկ կարգավորվում է Աշխատանքային

օրենսգրքով, որով սահմանված են խրախուսման տարբեր եղանակներ: Երկարատև աշխատանքի համար աշխատակիցը կարող է ստանալ լրացուցիչ միանվագ աշխատավարձի չափով խրախուսում կամ լրացուցիչ վճարովի արձակուրդ և այլն: Օրինակ, ղեկավարների կողմից ներկայացվում է, որ բարդ աշխատանքներ կատարող մասնագետները կարող են ամսվա ընթացքում ստանալ մինչև 100 տոկոսի չափով պարգևատրում, և այդպիսով որոշակի չափով մեղմվում է տարբեր բարդության աշխատանք կատարող աշխատակիցների միջև անհավասարությունը: Այս տարբերակով պարգևավճարների տրամադրումը կապված չէ կատարողականի գնահատման համակարգի հետ:

Առաջարկվում է պարգևատրումներն ու գնահատումն անել ամսական կտրվածքով, ինչը կխթանի աշխատակիցների միջև մրցակցությունը և թույլ կտա ապահովել աշխատանքի՝ ժամկետում իրականացումը: Ներկայացվում է նաև տեսակետ, համաձայն որ պետք է առավել շատ տրվեն տարբերակված պարգևատրումներ, օրինակ՝ հատուկ աշխատանքներ կատարելու համար, որն առավել մեծ խթան կհանդիսանա աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման համար: Համաձայն այս տեսակետի՝ «ոչ բոլորը պետք է պարգևատրում ստանան, այլ միայն լավագույնները» և երեք կամ չորս ամիսը մեկ լավագույն աշխատողներին պարգևատրում տալը խթան կհանդիսանա մյուս աշխատողների համար ձգտել նույն արդյունքներին և բարելավել իրենց կատարողականները:

Պարգևատրումների համակարգի հետ կապված նշվել են հետևյալ խնդիրները՝

- Հնարավոր է դեպք, երբ աշխատակիցն ամբողջ կիսամյակի ընթացքում աշխատել է և մյուս կիսամյակի սկզբում ազատվում է աշխատանքից մինչև պարգևավճարը ստանալը: Արդյունքում նա զրկվում է նախորդ կիսամյակի աշխատանքի համար պարգևավճարը ստանալու հնարավորությունից:
- Քաղժառայողը զրկվում է պարգևատրումից, եթե տվյալ հաստիքում առնվազն 6 ամիս չի աշխատել: Սակայն լինում են դեպքեր, երբ քաղժառայողը աշխատել է 6 ամսից պակաս, բայց տվյալ առաջադրանքի շրջանակում կատարել է հավասար ծավալով աշխատանք, ինչ մյուսները:

Համաձայն փորձագետների, աշխատանքից ազատման մեխանիզմը, որպես այդպիսին արդյունավետ է, սակայն այն ներկայումս պատշաճ չի գործադրվում: Որպես աշխատանքից ազատման հիմք է ծառայում երկու տարի անընդմեջ կատարողականի ցածր գնահատականը, ինչը ոլորտային փորձագետները համարում են բավականին երկար ժամանակահատված: Այնուամենայնիվ, համաձայն ղեկավարների, կադրերի հոսունության հիմնական պատճառը համակարգում աշխատավարձերի ցածր դրույքաչափերն են և կատարողականի արդյունքները կադրերի հոսունության առումով էական դեր չեն կատարում:

Քննարկման մասնակիցները չեն վերհիշել այնպիսի դեպքեր, երբ աշխատանքից ազատման հիմք է եղել կատարողականի գնահատմամբ ստացված ցածր արդյունքը, ինչը վերջիններիս թույլ է տալիս եզրակացնել, որ գնահատման համակարգի և աշխատանքից ազատման՝ որպես հետևանքի կապը թույլ է: Համաձայն փորձագետների՝ արդյունքում աշխատակիցների մոտ առաջանում է «անփոխարինելի» լինելու պատրանք, ինչն իր հերթին ազդում է նրանց աշխատանքի որակի և արդյունավետության վրա: Մյուս կողմից ներկայացվում է տեսակետ, որ

գնահատման արդյունքներն ազդում են աշխատողների փաստացի կատարողականի վրա և ցածր գնահատականներ ստացած աշխատակիցները փորձում են ուղղել այդ իրավիճակը՝ շտկելով իրենց թերությունները: Արդյունքում աշխատանքից ազատման դեպքեր փաստացի գրեթե չեն լինում:

Վերապատրաստումների ուղղորդում

Համաձայն Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքի (ընդունված մարտի 23-ին, 2018թ.) հոդված 19-ի՝ քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումն իրականացվում է յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի համար ըստ անհատական ծրագրի, որը կազմվում (փոփոխվում) է քաղաքացիական ծառայողի տարեկան կատարողականի գնահատմանը զուգընթաց իրականացված վերապատրաստման կարիքների գնահատումից: Ըստ գործող կարգի վերապատրաստման կարիքի բացահայտման համար կիրառվող չափանիշը կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է, որը 2 բաղադրիչների հանրագումարն է՝ աշխատանքային ծրագրի կիսամյակային կշռված գնահատականի և անձնային հմտությունների կիսամյակային գնահատականի: Աշխատողի վերապատրաստման կարիքը բացահայտվում է կատարողականի ընդհանուր գնահատականի արժեքից և աշխատակիցը վերապատրաստվում է այն դեպքում, երբ իր կատարողականը գնահատվել է 90-ից ցածր:

Այսպիսով, որևէ աշխատակցի համար վերապատրաստման անհրաժեշտությունը որոշվում է կատարողականի գնահատման արդյունքում ստացած միավորով, իսկ աշխատակիցների վերապատրաստումների կարիքների այլ տիպի գնահատում փաստացի չի իրականացվում: Զննարկման մասնակիցները և առանցքային տեղեկատուները համակարծիք են, որ վերապատրաստումների ուղղորդման անհրաժեշտությունը չպետք է բխի միայն կատարողականի գնահատումից:

«Ուղղակի կատարողականը չպետք է կապել վերապատրաստման հետ: Կատարողականը պետք է լինի լրիվ առանձին: Վերապատրաստումը չպետք է լինի պարտադիր: Այսպես թե այնպես, անկախ նրանից, եթե ինքը պետական ծառայող է, եթե նույնիսկ ինքը անթերի է անում աշխատանքը, անհնարին է, որ վերապատրաստման կարիք չունենա: Առաջ, որ բոլորը պետք է վերապատրաստվեն, թեկուզ երեք տարին մեկ, դա ավելի պատասխանատվություն էր բերում»:

Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ

«Այս պահի դրությամբ վերապատրաստումների կարող են մարդիկ գնալ, ովքեր կարիք չունեն վերապատրաստման, բայց ուղղակի ցածր են ստացել, գնացել են վերապատրաստման, այդ կարիքը նրանց չեն ունեցել: Այն մարդիկ ովքեր պիտի գնային, իրենք այս փուլում դուրս մնացին»:

Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, ղեկավար

Ինչպես ցույց են տալիս որակական հարցազրույցները և ֆոկուս խմբային քննարկումները, աշխատակիցները կատարողականի գնահատման հիման վրա վերապատրաստումների ուղղորդումը ընկալում են որպես համակարգի կողմից գործադրվող «պատժիչ» մեխանիզմ: Սա առավելապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ վերջիններիս մեծամասնությունը տրամադրվող վերապատրաստումները համարում են անարդյունավետ, ոչ իրենց կարիքներից բխող և այն ընկալում են որպես ժամանակի վատնում: Վերապատրաստումների կապը

կատարողականի հետ դարձնում է դրանք ոչ թիրախային, քանի որ աշխատակիցները ձգտում են ստանալ բարձր գնահատական՝ վերապատրաստման ուղղորդումից խուսափելու համար: Ոչ արդյունավետ և կարիքի վրա չհիմնված վերապատրաստումները, համաձայն քննարկման մասնակից ղեկավարների, ենթադրում է, որ վերապատրաստման ամբողջ ժամանակահատվածի համար աշխատակիցը հնարավորություն չունի իրականացնել իր հիմնական աշխատանքային պարտականությունները, իսկ վերապատրաստումները փաստացի չեն նպաստում նրա աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը հետագա աշխատանքի ընթացքում: Ըստ հակառակ տեսակետի, որն առավելապես ներկայացվել է մասնագետների կողմից, առկա է նաև վերապատրաստումների մասնակցության համար ժամանակ տրամադրելու խնդիր, քանի որ ծանրաբեռնված բաժինների աշխատակիցները, որոնք ունեն վերապատրաստումների կարիք և այդ մասին բարձրաձայնում են, չեն կարողանում ժամանակ տրամադրել մասնակցության համար:

«Բոլորը ահասարսուռ ասում էին, որ մենակ գնահատականը ցածր չլինի, ես հավես չունեմ վերապատրաստման»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

«Վերապատրաստումը անմիջական ազդեցություն չի ունենում աշխատակցի մասնագիտական որակների վրա, դա կարող է իմ սուբյեկտիվ կարծիքն է, բայց ամեն դեպքում ավելանում են ինչ-որ գիտելիքներ, բայց աշխատանքի որակը առանձնակի դրանից չի փոխվում»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, մասնագետ**

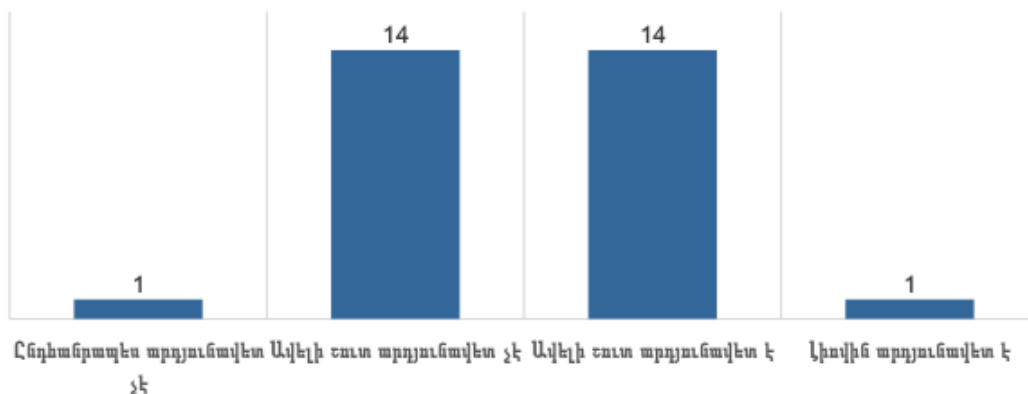
Համաձայն Քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքի (ընդունված մարտի 23-ին, 2018թ.) Հոդված 19-ի՝ գլխավոր քարտուղարը վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքներն ամփոփելուց հետո կազմում է համապատասխան մարմնի քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման ծրագիրը, որը ներկայացնում է քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ՝ համաձայնեցման: Նույն հոդվածը սահմանում է, որ կոմպետենցիաների վերաբերյալ վերապատրաստումները կազմակերպում է քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը, իսկ մասնագիտական գիտելիքների վերաբերյալ վերապատրաստումները՝ համապատասխան մարմինը: Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակն ուսումնասիրում է ծրագիրը և տալիս համաձայնություն վերապատրաստման ծրագիրը հաստատելու համար: Համապատասխան մարմինների ծրագրերի ուսումնասիրության ժամանակ քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը կարող է առաջարկել վերանայել վերապատրաստման ծրագիրը: Առանցքային տեղեկատվությունից մեկը, օրինակ, ներկայացնում է, որ Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը կարող է կրճատել իրենց կողմից ներկայացված մասնագիտական վերապատրաստման ծրագրերի թիվը, ինչը չի բխում իրենց մարմնի կարիքներից: Ներկայացվում է տեսակետ, համաձայն որի մասնագիտական ծրագրերի հաստատումը չպետք է իրականացվի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի կողմից և յուրաքանչյուր մարմին ինքնուրույն պետք է սահմանի ծրագրերի թիվը՝ որպես այդ ծրագրերը իրականացնող հիմնական կողմ:

Չնայած մի շարք մասնագետներ գտնում են, որ վերապատրաստումները, թեկուզ ինչ-որ չափով օգտակար են մասնագիտական և անձնական կոմպետենցիաների զարգացման համար, ընդհանուր առմամբ, աշխատակիցները խուսափում են կատարողականից բխող

վերապատրաստումներից, քանի որ դրանք սթրեսային, բովանդակային առումով հաճախ ոչ օգտակար և անհետաքրքիր են: Այդուհանդերձ, կա նաև կարծիք, որ վերապատրաստումը պետք է որոշակի կապ ունենա կատարողականի հետ, քանի որ ցածր գնահատականի դեպքում պետք է հետևեն համապատասխան վերապատրաստումները:

Առանցքային տեղեկատվությունը գնահատել են, թե որքանով է ներկայիս գնահատման համակարգն ունակ արդյունավետ նույնականացնել բոլոր այն աշխատակիցներին ովքեր ունեն վերապատրաստումների կարիք և արդյունավետ գնահատել նրանց վերապատրաստումների կարիքները: Ինչպես ցույց են տալիս արդյունքները, գնահատականները հավասարապես կիսվում են՝ հավասար թվով մասնակիցներ այն համարում են ոչ արդյունավետ և հավասար թվով՝ արդյունավետ (Գծապատկեր 4):

Գծապատկեր 4. Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի արդյունավետությունը



Ինչպես ներկայացված է ստորև բերված աղյուսակում, վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի արդյունավետությունն առավել բարձր են գնահատել մասնագետները (միջին գնահատական 3.4, որն առավել մոտ է «ավելի շուտ արդյունավետ է» տարբերակին) և առավել ցածր են գնահատել ղեկավարները (միջին գնահատական 2.5, որը հավասարապես մոտ է «ավելի շուտ արդյունավետ չէ» և «ավելի շուտ արդյունավետ է» տարբերակներին):

Ղեկավարներ (n=15)	Մասնագետներ (n=5)	Անձնակազմի վարչության (n=10)	Կառավարման ներկայացուցիչներ	Ընդհանուր միջին (n=30)
2.53	3.40	2.80		2.5

Ինչպես ցույց է տալիս որակական տվյալների և քանակական գնահատման արդյունքների համեմատությունը, այս դեպքում նույնպես առկա են տարբերություններ և քանակական տվյալներն արտացոլում են կարիքների գնահատման առավել դրական պատկեր՝ ի

տարբերություն որակական մեթոդներով հավաքագրված տվյալների: Այս դեպքում նույնպես ենթադրվում է, որ որակական մեթոդների ժամանակ մասնակիցներն առավելապես կենտրոնացնում են համակարգում առկա թերությունների վրա՝ շեշտադրելով թերությունները, մինչդեռ քանակական գնահատման դեպքում հաշվի են առնում բոլոր բաղադրիչները: Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման արդյունավետության բարձրացման համար քննարկման մասնակիցներն առաջարկում են այն գնահատել ոչ թե կատարողականի արդյունքներից ելնելով, այլ կոմպետենցիաների հիման վրա՝ հաշվի առնելով, թե աշխատակիցն իր գործառնությունն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար ինչ գիտելիքի և հմտությունների պակաս ունի: Առաջարկվում է նաև ներդնել մեխանիզմ, որով աշխատակիցներն իրենք կգնահատեն իրենց վերապատրաստումների կարիքները, որը հետագայում կվերաձևակերպվի և կհաստատվի ղեկավարի կողմից:

Առաջարկվում է նաև որպես պարտադիր շեմ սահմանել աշխատակիցների՝ երեք տարին մեկ վերապատրաստման պահանջը, ինչպես նաև բոլորի համար պարտադիր դարձնել անձնային կոմպետենցիաների մասով մի շարք թեմաներով վերապատրաստումները, ինչպես օրինակ, կոնֆլիկտների կառավարումն է, հոգեբանությունը և այլն: Ղեկավարներից մեկի կողմից առաջարկություն է հնչել կոմպետենցիաների և վերապատրաստումների կարիքների գնահատումն իրականացնել հարցազրույցների միջոցով, և այս երկու մասով գնահատումն իրականացնել միաժամանակ: Համաձայն այս տեսակետի, ղեկավարները լավագույնս գիտեն թե ինչպիսի հմտություններ են պակասում և ինչպիսի վերապատրաստումների կարիք ունեն իրենց ենթակաները:

Ինչ վերաբերում է վերապատրաստումների որակին և արդյունավետությունը, ապա այն առաջին հերթին ուղղակի կապված է ճիշտ գնահատված կարիքների հետ: Գրեթե բոլոր մասնակիցների կողմից վերապատրաստումները գնահատվում են ոչ թիրախային: Նախկինում թիրախայնության վրա բացասաբար էր անդրադառնում շեղումը, որի արդյունքում արհեստական բարձր կամ ցածր գնահատականներ էին նշանակվում, և աշխատակիցները ստիպված մասնակցում էին իրենց համար ոչ անհրաժեշտ վերապատրաստումներին:

«Ես վերապատրաստումների մասով կասեմ նույնը այն իմաստով, քանի որ շեղման արդյունքում մի կիսամյակում մի աշխատակցի բարձր էինք գնահատում և հաջորդ կիսամյակ մյուսինը բարձրացնելու համար տեղերով փոխում էինք, դա նշանակում է վերապատրաստում գնացող անձը պարզապես այդ տարի որինը լինում էր միջինը 90-ից ցածր նա էր գնում, և դա բացարձակապես պայմանավորված չէր տվյալ անձի մասնագիտական կամ որևէ այլ հմտությունների ավել կամ պակաս լինելով»: **Մեջբերում ֆոկլոր խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Մյուս կողմից, քննարկման մասնակիցները հիմնականում բավարարված չեն տրամադրվող վերապատրաստումների որակից և արդյունավետությունից, նշելով, որ վերապատրաստման ծրագրերը արդիական չեն և չեն կատարելագործվում, թեմաները թիրախային և նեղ մասնագիտական չեն, և այլն: Մասնավորապես, մասնակիցները նշում են, որ թեմաները շատ ընդհանուր են, որի պատճառով մասնագետները չեն ստանում պրակտիկ և կիրառելի գիտելիք: Բացի այդ, կան ոլորտներ, որոնք ենթադրում են շատ նեղ մասնագիտացում և որոնց համար

հնարավոր չէ գտնել վերապատրաստող մասնագետներ, օրինակ, Էներգետիկա, ընդերք և այլն: Ընդհանուր առմամբ մասնակիցները նշում են, որ վերապատրաստման ներկայիս գործիքներն ու համակարգերը չեն նպաստում, որ աշխատակիցները քայլեն ժամանակին համընթաց ու ստանան ժամանակի պահանջներին համապատասխան գիտելիքներ ու հմտություններ:

«Վերապատրաստման որակը շատ ցածր է: Այսօր մեր բուհերը պատրաստ չեն վերապատրաստում անցկացնելու: Պետական կառավարման ակադեմիան է անցկացնում, որովհետև այդ չնչին գումարներով միայն ինքն է պատրաստ անցկացնելու»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, ղեկավար**

Թե՛ ղեկավարները, թե՛ մասնագետներն ու անձնակազմի կառավարման բաժինների ներկայացուցիչները նշում են, որ վերապատրաստումից հետո թեստի հանձնումը սթրեսային է աշխատակիցների համար և նվազեցնում է վերապատրաստմանը մասնակցելու մոտիվացիան: Առաջարկվում է այն հանել կամ փոխարինել հարցազրույցով կամ վերապատրաստման արդյունքը գնահատող այլ մեխանիզմներով: Այդուհանդերձ, կա նաև տեսակետ, որ թեստը դրական ազդեցություն է ունենում աշխատակիցների համար, մասնավորապես, զարգացնում է նրանց մտածելու կարողությունը և զգոն պահում:

«Տեսող դարձել էր գործիք ճնշման համար, այսպես ասած: Կարելի էր նյութը ավելի գործնական մատուցել, խաղային մեթոդով կարելի է ավելի շատ ներկայացնել: Ներկայիս վերապատրաստումները ավելի շատ դասատու-աշակերտ հարաբերություններն էին՝ խելոք չմնացիր չես ստանա, վայ կարող է կտրվես, ինչի բացակայեցիր, պետք է գայիր, որ թեստ գրեիր և այլն: Պետք է ներդնել այնպիսի համակարգ, որ աշխատողը շահագրգռված լինի վերապատրաստվի: Վերապատրաստման պետք է գնալ առաջինը օբյեկտիվ գնահատականի արդյունքում: Այսինքն՝ օբյեկտիվ անհրաժեշտություն լինի, որ մարդը պետք է օբյեկտիվ գնահատման արդյունքում գնա վերապատրաստման»: **Մեջբերում ֆոկլուս խմբային քննարկումից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ**

«Բոլորը այդ թեստավորումից են վախենում: Վախենում են ցածր ստանալուց, հանկարծ կրեդիտ չհավաքեն և պաշտոնի համապատասխանություն չլինի, ազատվեն զբաղեցրած պաշտոնից: Այդ սթրեսը արդեն իսկ մեծ բան է, դրա համար չեն գնում վերապատրաստման» **Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, ղեկավար**

Ընդհանուր առմամբ, քննարկումների մասնակիցները նշում են, որ կա ցանկություն ինքնազարգացման՝ և՛ մասնագիտական, և՛ ոչ մասնագիտական դասընթացների մասնակցության առումով և առաջ է քաշվում շարունակական վերապատրաստման ներդրման անհրաժեշտությունը: Առաջարկվում է նաև ներդնել այնպիսի մեխանիզմներ, որոնք կբարձրացնեն աշխատակիցների՝ վերապատրաստումներին մասնակցության մոտիվացիան: Առաջարկվում է վերապատրաստումների համակարգը տարանջատել կատարողականի գնահատումից և այն դարձնել մոտիվացնող գործոն՝ վերապատրաստումների դիմաց աշխատակիցների կողմից ստացած կրեդիտների տեսքով: Ի վերջո, վերապատրաստումների արդյունքում ստացած լրացուցիչ կրեդիտները առաջարկվում է որևէ մեխանիզմով հաշվի առնել

կատարողականի գնահատման վերջնական արդյունքային ցուցանիշում և աշխատավարձի/պարգևատրման հաշվարկում:

Առաջարկվում է պետական կառույցների համար իրականացնել վերապատրաստող ընկերությունների շուկայի ուսումնասիրություն, բացահայտել որակյալ վերապատրաստում ապահովող ընկերություններին և իրենց միջոցով կազմակերպել վերապատրաստումները՝ ներգրավելով բուհերին, միջազգային և մասնավոր ընկերություններին: Ինչ վերաբերում է վերապատրաստումների որակի բարձրացմանը, ապա առաջարկվում է ներմուծել դասընթացի և վերապատրաստող մասնագետի անանուն գնահատման համակարգ: Որպես խրախուսական մեխանիզմ՝ առաջարկվում է ավելի հաճախ դարձնել վերապատրաստումը արտասահմանում և միջազգային փորձի փոխանակումը: Կարևորվում է նաև նեղ մասնագիտական վերապատրաստումների իրականացումը, որոնք պետք է լինեն պարտադիր որոշակի ժամանակահատվածի համար, օրինակ՝ վեց ամիսը մեկ:

3.4 Գնահատման ներքին գործիքների կիրառությունը

Կատարողականի գնահատումն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով մի շարք կառույցներ կիրառում են ներքին գործիքներ և մեխանիզմներ: Այդուհանդերձ, մասնակիցները նշում են, որ կիրառվող ներքին գործիքների առումով առկա են սահմանափակումներ՝ օրենսդրական և իրավական, որոնք թույլ չեն տալիս կիրառել գնահատման այլընտրանքային գործիքներ:

Որպես կիրառվող ներքին գործիքներ նշվել են՝

- Ընթացիկ ոչ ֆորմալ երկխոսությունները և քննարկումները՝ աշխատանքների ընթացքի կամ ընթացիկ խնդիրների կարգավորման համար:
- Մասնավոր ՄՌԿ ընկերության միջոցով աշխատակիցների հավաքագրման գործընթացի իրականացումը:
- KPI-ների համակարգի ներդրումը՝ հաշվի առնելով տարբեր վարչությունների աշխատանքի առանձնահատկությունները, աշխատանքի բարդությունը և ծավալները: Յուրաքանչյուր վարչության համար սահմանվում են տարբեր տեսակարար կշիռներ՝ պայմանավորված գործառնություններով: Նման համակարգի կիրառումը գնահատվում է արդյունավետ:
- «Trello» գործիքի կիրառում, որում դրվում են բոլոր հանձնարարականները, և գլխավոր քարտուղարը վերահսկում է դրանց կատարման ընթացքը, նշանակում պատասխանատուներ և ժամկետներ, և ըստ դրա գնահատում աշխատակիցների կատարողականը: Օրվա վերջում յուրաքանչյուր աշխատակից ներկայացնում է իր կատարած աշխատանքը: Սա նաև հնարավորություն է տալիս տարբեր աշխատակիցների տեղյակ լինել, թե մյուսներն ինչ ծավալով և ինչ գործառնություն են իրականացրել:

«Սա կազմակերպում եմ ես մնացածից անկախ, Մալբրին մեզ համար պաշտոնական մեյլ է, որը մեյլից ոչ մի բանով չի տարբերվում: Իրականում մեյլից տարբերվում է միայն նրանով, որ այնտեղ

ինչ-որ բիզնես պրոցեսներ նկարագրած են գործիքի մեջ»: **Մեջբերում ֆոկլոր խմբային քննարկումից, ղեկավար**

- Կիրառվում է աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և այն քննարկվում է ղեկավարի հետ: Քննարկման ընթացքում աշխատակիցը պետք է հիմնավորի իր տրած գնահատականները:

«Այս ամենամյա պարգևատրումները, որ կան, ունենք պարգևատրման կարգ, ունենք նախարարության աշխատակազմ, մենք ամեն ամիս Excel-ի «sheet»-ով, մեր կատարած աշխատանքները մենք՝ ինքներս մեզ, գնահատում ենք, ներկայացնում մեր անմիջական ղեկավարներին, իրենք էլ մեր կատարած աշխատանքներն են գնահատում, այսինքն՝ այն հիմնական գործառույթները, որ կան Մալքերի համակարգում դրանք ներածել ենք այդ Excel-ի մեջ ու այդ ձևով ես ինձ գնահատում էի, ուղարկում էի իմ անմիջական ղեկավարին: Իմ անմիջական ղեկավարը ինձ գնահատում էր ու դրա արդյունքում այդ ամենամյա պարգևատրումներն էինք ստանում: Մենք մեզ համար մշակել ենք այսպիսի կարգ»:

Մեջբերում անհատական հարցազրույցից, անձնակազմի կառավարման վարչության պետ

Կատարողականի գնահատման նոր գործիք է ներդրվել Առողջապահության նախարարությունում, և արդեն իրականացվել է փորձարկում: Գործիքը մշակվել է միջազգային մասնավոր և պետական ընկերությունների փորձի համադրման արդյունքում: Սակայն միջազգային փորձը չի ներդրվել այնպես, ինչպես կա, այլ իրականացվել են փոփոխություններ՝ հիմնվելով նախարարության աշխատակիցների և գլխավոր քարտուղարի հետ մտքերի գրոհների արդյունքների վրա: Ըստ նոր գործիքի՝ կատարողականի գնահատումն իրականացվում է եռամսյակը մեկ պարբերականությամբ: Առայժմ որոշվել է այս պարբերականությունը, քանի որ գործիքը նոր է և ավելի հաճախ գնահատումն իրականացնելը հնարավորություն կտա ֆիքսել արդյունքներն ու թերությունները և ընթացքում կատարել փոփոխություններ:

Աշխատակիցների գնահատումն իրականացվում է ցիկլերով, այսինքն՝ նախ աշխատողն իրականացնում է ինքնագնահատում և այն ներկայացնում ու քննարկում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժնի հետ: Այնուհետև տեղի է ունենում գնահատումը ղեկավարի կողմից և երկու գնահատումների արդյունքները համադրվում են: Աշխատակիցը հանդիպում է ունենում ղեկավարի հետ և քննարկում է իր գնահատականները՝ թե՛ բարձր, թե՛ ցածր: Երկուսի դեպքում էլ ղեկավարը բացատրություն է ներկայացնում, թե ինչու է այդպես գնահատել աշխատակցին: Եթե ինքնագնահատականը և ղեկավարի գնահատականը շատ են տարբերվում, դա ևս քննարկվում է, և եթե աշխատակիցը համաձայն չէ իր գնահատականի հետ, հարցը քննարկվում է գլխավոր քարտուղարի հետ: Աշխատակիցներին գնահատում են ղեկավարները, իսկ ղեկավարներին՝ գլխավոր քարտուղարը և նախարարը:

Գնահատումն իրականացվում է 3 խումբ ցուցանիշների միջոցով, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր ենթացուցանիշները:

- **Ֆունկցիոնալ**, որը ներառում է աշխատակցի սովորությունները (հաճախելիություն, ուշացումներ), ժամանակի կառավարում, աշխատանքի որակ, որոշումների կայացում, մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ և այլն:
- **Միջանձնային**, որը ներառում է թիմային աշխատանքի, հաղորդակցվելու, հետադարձ կապ ապահովելու և այլ հմտություններ:
- **Առաջնորդության**, որը ներառում է գործառնությունները կազմակերպելու և կառավարելու, աշխատակիցներին մոտիվացնելու և այլ հմտություններ:

Փորձարկումը ցույց է տալիս, որ այս համակարգով գնահատումն իրականացվում է շատ արագ: Համակարգով գնահատումն իրականացնելը տևում է մոտ 5 րոպե:

Գնահատման արդյունքում վերջնական գնահատականը լինում է 3 կատեգորիայի՝ կանաչ (ամենաբարձր), դեղին (միջին) և կարմիր (ամենացածր): Դեղին և կարմիր գնահատականների դեպքում քննարկվում է աշխատակցի վերապատրաստման հարցը: Սակայն, ամեն դեպքում, վերապատրաստումները կրում են շարունակական բնույթ և չեն բխում միայն նշված գնահատականներից:

Կարևոր է, որ յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար ղեկավարին տրվում է գնահատման սանդղակ, որի շնորհիվ գնահատման սուբյեկտիվությունը նվազում է: Օրինակ, բացակայությունների դեպքում լրացվում է «Excel» աղյուսակ, որտեղ կոնկրետ թվով բացակայությունների համար սահմանված է կոնկրետ գնահատական: Սրա շնորհիվ բոլոր ղեկավարները գնահատում են նույն չափանիշներով: Նշենք նաև, որ «Workforce management tool» գործիքը դեռ չի ներդրվել, սակայն նախատեսվում է, քանի որ այն հնարավորություն կտա ապահովել աշխատանքի կատարման ընթացքում ապահովել առցանց փաստաթղթավորում, և ղեկավարները կկարողանան առցանց հետևել, թե ինչ առաջադրանք է կատարում յուրաքանչյուր աշխատակից և ինչպես է այն կատարում:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ներկայումս ՀՀ պետական մարմնում աշխատողների կատարողականի գնահատման գործընթացն ուղղված է աշխատողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության և նրանց անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, աշխատողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, նրանց 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, ինչպես նաև աշխատանքից ազատմանը:

Ներկայումս աշխատողների հմտությունները գնահատվում են առանց կիրառելու որևէ ընդունված մոտեցումներ, բացակայում են հմտությունների գնահատման միասնական մեթոդաբանություն, հարցական է գնահատողների օբյեկտիվ գնահատման ունակությունները և

գնահատված չէ ղեկավարի անձնական հմտությունների և իր կողմից ենթականերին տրված գնահատականների փոխկապակցվածությունը:

Կատարողականի գնահատումն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով մի շարք կառույցներ կիրառում են ներքին գործիքներ և մեխանիզմներ: Այդուհանդերձ, մասնակիցները նշում են, որ կիրառվող ներքին գործիքների առումով առկա են սահմանափակումներ՝ օրենսդրական և իրավական, որոնք թույլ չեն տալիս կիրառել գնահատման այլընտրանքային գործիքներ:

Ընդհանուր առմամբ, ֆոկլուս խմբային քննարկումները և առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցները ցույց են տալիս, որ պետական հատվածում աշխատողների շրջանում առկա են որոշակի սխալ ակնկալիքներ և ընկալումներ գնահատման համակարգի շուրջ, ինչը նույնպես կարող է պայմանավորել համակարգի նկատմամբ առկա բացասական վերաբերմունքը: Մասնավորապես, այն դեպքում, երբ աշխատակիցները նշում են, որ գնահատման համակարգը լրիվությամբ չի արտացոլում «կուլիսային աշխատանքը» և միայն գնահատում է իրականացնում Մալքրիում արտացոլված «գրության» հիման վրա, թերևս մատնանշում է, որ աշխատակիցները չեն ընկալում այդ գրությունը, որպես իրենց աշխատանքի վերջնական արդյունք, որն ի վերջո ամփոփում է աշխատանքի ամբողջ պրոցեսը և գնահատվում է: Մյուս օրինակում, երբ ղեկավարը նշում է, որ գնահատման համակարգը չի արտացոլում և գնահատման առարկա չի դարձնում իր աշխատողի կողմից պատրաստված թերի փաստաթղթի վրա իր կողմից կատարած հավելյալ աշխատանքը, որպես այլընտրանք չի դիտարկում այն մոտեցումը, որ որպես կառավարիչ իր գործառնություն է բարձրացնել իր աշխատողի հմտությունները՝ նվազեցնելով ապագայում թերի մշակված փաստաթղթեր ստանալու հնարավորությունը և իր կողմից հավելյալ աշխատանք կատարելու անհրաժեշտությունը: Հաջորդիվ, ղեկավարները որպես աշխատանքի որակի չափորոշիչ ընկալում են դրա երկարաժամկետ ազդեցությունները, օրինակ՝ քաղաքականության փաստաթղթերի կամ ռազմավարությունների դեպքում, ինչի չափումը ներկայիս գնահատման համակարգի պայմաններում իրատեսական չէ: Այս դեպքում, աշխատանքի որակի գնահատումը ենթադրում է փաստաթղթի մշակման համար ընդունված կանոններին, տեխնիկաներին, նորմերին համապատասխանության գնահատում և ոչ թե երկարաժամկետ ազդեցության գնահատում: Ինչ վերաբերում է փոխկապված աշխատանքներին, ապա մասնագետներն ակնկալում են, որ առաջին կատարողը չպետք է ցածր գնահատվի, եթե տեղի է ունեցել ժամկետների խախտում այլ համակատարողի պատճառով, ինչը տվյալ դեպքում նշանակում է, որ մասնագետները չեն ընկալում առաջին կատարողին որպես գործընթացի ֆասիլիտատոր, որը պետք է նաև հետևի աշխատանքի կատարման ընթացքին և ժամկետների պահպանմանը:

ԲԱՐՁՐԱՅՎԱԾ ԽՆԴԻՐՆԵՐ և ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Կատարողականի գնահատման համակարգի ընդհանուր արդյունավետության խնդիրներ և առաջարկություններ

Գնահատման պարբերականություն: Համաձայն ներկայիս իրավական կարգավորումների՝ յուրաքանչյուր աշխատողի համար՝ յուրաքանչյուր կիսամյակի ավարտից հետո հաշվարկվում է կատարողականի ընդհանուր գնահատականը: Համաձայն որակական մեթոդների հավաքագրված տեղեկատվության՝ կատարողականների գնահատման արդյունքների ամփոփման կիսամյակային պարբերականությունն առանցքային տեղեկատվությունը համարում են ողջամիտ և արդյունավետ: Առավել հաճախ իրականացվող գնահատման հնարավորությունը առանցքային տեղեկատվությունն առաջարկում են դիտարկել լիարժեք թվայնացված համակարգեր ներդնելու դեպքում, ինչը կբացառի վարչությունների լրացուցիչ ծանրաբեռնվածությունը և այս նպատակով լրացուցիչ ռեսուրսների և ժամանակի հատկացումը: Ինչ վերաբերում է միջազգային փորձին, ուսումնասիրված երկրներից Ֆրանսիայում և Ղազախստանում կատարողականի գնահատումն իրականացվում է տարեկան պարբերականությամբ, Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողի ֆորմալ գործունեությունը (այն, որը կարող է ունենալ իրավական հետևանքներ) գնահատվում է տարին մեկ անգամ, իսկ փորձաշրջանով աշխատանքի ընդունված անձը կարող է գնահատվել եռամսյակը մեկ անգամ:

Հաշվի առնելով իրականացված իրավական վերլուծությունը, միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը և դաշտային աշխատանքների արդյունքում բարձրացված կարծիքները, **առաջարկվում է** կատարողականի գնահատման գործընթացի կազմակերպման ժամկետները վերանայել՝ առնվազն կրճատել ժամկետները՝ դարձնելով դրանք եռամսյակային՝ կիսամյակային փոխարեն: Նշված ժամկետի սահմանումը հնարավորություն կտա ավելի ճկուն մոտեցում ցուցաբերել և ավելի արագ արձագանքել առաջացած խնդիրներին, որոնք հանգեցրել են ցածր գնահատականի: Բացի այդ, գործատուն պետք է ունենա այնպիսի լծակներ, որոնք թույլ կտան ունենալ ներգործություն վերապատրաստման գործընթացի վրա:

Առաջարկում ենք կատարողականի գնահատման գործընթացի կազմակերպման ժամկետները վերանայել՝ առնվազն կրճատել ժամկետները՝ դարձնելով դրանք եռամսյակային՝ կիսամյակային փոխարեն: Նշված ժամկետի սահմանումը հնարավորություն կտա ավելի ճկուն մոտեցում ցուցաբերել և ավելի արագ արձագանքել առաջացած խնդիրներին, որոնք հանգեցրել են ցածր գնահատականի: Բացի այդ, գործատուն պետք է ունենա այնպիսի լծակներ, որոնք թույլ կտան ունենալ ներգործություն վերապատրաստման գործընթացի վրա:

Գնահատման շրջանակ և ցուցանիշներ

Աշխատանքի կատարողականի գնահատման ժամանակ գնահատվում է միայն աշխատանքի վերջնական արդյունքը (գնահատվում են աշխատանքի վերջնական հանձնման ժամկետը և որակը, այլ ոչ թե ընթացիկ քննարկումները կամ փորձարկումները): Կատարված աշխատանքի գնահատման համար օգտագործվում է 2 ցուցանիշ՝ աշխատանքի կատարման ժամկետ և աշխատանքի կատարման որակ: Գնահատման շրջանակի վերաբերյալ ֆոկուս-խմբային հարցումների ու անհատական հարցազրույցի մասնակիցները ներկայացրել են հետևյալ

հիմնական հարցադրումները՝ նույնաբովանդակ, տեխնիկական գրություններին, ինչպես օրինակ տեղեկատվություն ստանալու վերաբերյալ քաղաքացիների գրությունների պատասխաններն են, որոնք ենթադրում են միայն մեխանիկական աշխատանք և վերլուծական միտք չեն պահանջում, որոշ բաժինների դեպքում գործառույթների բնույթից ելնելով գնահատման ենթակա փաստաթղթերի թիվը սահմանափակ է, հետևաբար հնարավոր չի լինում ապահովել արդյունավետ գնահատում: Միջազգային փորձում արձանագրվել է, որ Ֆրանսիայում իրականացվում է և ղեկավարների, և ծառայողների գնահատում, Ղազախստանում «Ա» կորպուսի աշխատակցին գնահատում են հատուկ բանաձևի կիրառմամբ՝ հիմք ընդունելով թիրախային ցուցանիշների ձեռքբերումը: «Բ» կորպուսի աշխատակցին գնահատում են՝ հիմք ընդունելով KPI-ի ձեռքբերումները և աշխատակցի կոմպետենցիաները, Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողների անհատական կատարողականի գնահատման համար կիրառվում են քանակական և որակական ցուցանիշներ:

Առաջարկվում է կատարողականի գնահատման համակարգը տարբերակել վարչական մարմինների՝ ազգային տեսչությունների և քաղաքականություն մշակող մարմինների համար, համակարգը տարբերակել ղեկավար կազմի և դաշտային աշխատանքներ իրականացնող անձնակազմերի համար, անձնային հմտությունները կամ կոմպետենցիաները կապել գործառույթների հետ և գնահատել հենց տվյալ գործառույթը իրականացնելու համար անհրաժեշտ անձնային հմտությունները/կոմպետենցիաները

Գնահատման երկու չափորոշիչները, որոնք վերաբերում են կատարման որակին և ժամկետին, համաձայն քննարկումների և հարցազրույցների մասնակիցների, հիմնարար են և անհրաժեշտ է այս երկու չափորոշիչը պահպանել: Այս մասով առաջարկվում է նաև որպես չափորոշիչ կիրառել աշխատանքի բարդության կամ ծավալի չափորոշիչը, որպես աշխատանքի բարդությունը մոտարկող կամ փոխարինող մեկ այլ ցուցանիշ առաջարկվում է գնահատել տվյալ աշխատանքի կշիռը կամ կարևորությունը նախարարության ամբողջ աշխատանքներում, տարանջատել մասնագիտական ստորաբաժանումների և աջակցող ստորաբաժանումների գնահատման համակարգերը, քանի որ տարբեր են նրանց աշխատանքների խորությունը և ծավալը, ինչպես նաև առաջարկվում է պահպանել կատարման որակին և ժամկետին վերաբերող ցուցանիշները և ավելացնել աշխատանքի բարդության կամ ծավալի չափորոշիչ (կամ նախարարության ամբողջ աշխատանքներում աշխատանքի կշռի կամ կարևորության չափորոշիչ): Փոխկապված աշխատանքների դեպքում գնահատման համակարգի արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ ենք համարում հստակեցնել աշխատանքային գործընթացները և փոխհամաձայնեցնել շղթան, որից հետո իրականացնել գնահատում՝ համաձայն նախապես որոշված աշխատանքային գործընթացների և այդ գործընթացներում ներգրավված դերակատարների:

Գնահատման ներքին գործիքներ ու մեխանիզմներ

Գործող իրավակարգավորումների համաձայն՝ աշխատանքների գնահատականները տրվում են անմիջական ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատանքի ավարտից հետո:

Միջազգային փորձում կարևորվել է Ֆրանսիայի քաղաքացիական ծառայության համակարգում ներդրված կոլեկտիվ խրախուսման սխեման, Ղազախստանում «Ա» և «Բ» կորպորացիաների վարչական քաղաքացիական ծառայողների համար առանձին իրականացվող կատարողականի գնահատումը, ինչպես նաև Վրաստանում քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատումն սկսած կառուցվածքային ստորաբաժանման մակարդակից մինչև հիմնարկի ղեկավարի կամ ղեկավարի տեղակալի կողմից կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների գործունեության գնահատումը:

Դաշտային աշխատանքների արդյունքում բացահայտվել է, որ որպես գնահատման ներքին գործիքներ կիրառվում են՝

Ընթացիկ ոչ ֆորմալ երկխոսությունները և քննարկումները՝ աշխատանքների ընթացքի կամ ընթացիկ խնդիրների կարգավորման համար:

Մասնավոր ՄՌԿ ընկերության միջոցով աշխատակիցների հավաքագրման գործընթացի իրականացումը:

KPI-ների համակարգի ներդրումը՝ հաշվի առնելով տարբեր վարչությունների աշխատանքի առանձնահատկությունները, աշխատանքի բարդությունը և ծավալները: Յուրաքանչյուր վարչության համար սահմանվում են տարբեր տեսակարար կշիռներ՝ պայմանավորված գործառնություններով: Նման համակարգի կիրառումը գնահատվում է արդյունավետ:

«Trello» գործիքի կիրառում, որում դրվում են բոլոր հանձնարարականները, և գլխավոր քարտուղարը վերահսկում է դրանց կատարման ընթացքը, նշանակում պատասխանատուներ և ժամկետներ, և ըստ դրա գնահատում աշխատակիցների կատարողականը: Օրվա վերջում յուրաքանչյուր աշխատակից ներկայացնում է իր կատարած աշխատանքը: Սա նաև հնարավորություն է տալիս տարբեր աշխատակիցների տեղյակ լինել, թե մյուսներն ինչ ծավալով և ինչ գործառնություններ են իրականացրել:

Կիրառվում է աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և այն քննարկվում է ղեկավարի հետ: Քննարկման ընթացքում աշխատակիցը պետք է հիմնավորի իր տրած գնահատականները:

Առողջապահության նախարարության կողմից ներդրված մեխանիզմի համաձայն գնահատումն իրականացվում է եռամսյակը մեկ 3 խումբ ցուցանիշների միջոցով, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր ենթացուցանիշները՝

Ֆունկցիոնալ, որը ներառում է աշխատակցի սովորությունները (հաճախելիություն, ուշացումներ), ժամանակի կառավարում, աշխատանքի որակ, որոշումների կայացում, մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ և այլն:

Միջանձնային, որը ներառում է թիմային աշխատանքի, հաղորդակցվելու, հետադարձ կապ ապահովելու և այլ հմտություններ:

Առաջնորդության, որը ներառում է գործառնությունները կազմակերպելու և կառավարելու, աշխատակիցներին մոտիվացնելու և այլ հմտություններ:

Ելնելով վերոնշյալներից՝ աշխատողի անձնային և (կամ) կառավարչական հմտությունների օբյեկտիվ գնահատման և խնդիրների բացահայտման համար առաջարկվում է անկախ ստորաբաժանումների, աշխատանքային խմբերի կամ անհատների միջոցով օգտվել ընդունված միջազգային փորձից, կիրառել համապատասխան մեթոդներ՝ հարցարաններ, հարցազրույցներ և այլն (ինչպես անմիջական ղեկավարի այնպես էլ թիմի մյուս անդամների հետ)՝ արդյունքում հստակ բացահայտելով յուրաքանչյուր հմտության և աշխատանքի արդյունքների գնահատականը:

Առաջարկվում է, որ յուրաքանչյուր պետական կառավարման մարմին մշակի սեփական գործիքակազմը՝ հիմնվելով լիազորությունների ու գործառնությունների շրջանակի վրա:

Գնահատման համակարգը պետք է լինի պարզ և ոչ ռեսուրսատար: Թեև գնահատման համակարգում առկա էական թերություններին, քննարկման մասնակիցները համարում են, որ այն ոչ թե պետք է առհասարակ հանել և ներդնել լիովին նոր համակարգ, այլ անհրաժեշտ է այն աստիճանաբար կատարելագործել: Տարբեր պետական մարմինների մակարդակներում կիրառել պիլոտային ծրագրեր և փորձարկել գնահատման տարբեր մոդելներ:

Առաջարկվում է նաև՝

Գնահատման համակարգում ավելացնել ղեկավարի կողմից աշխատանքի հանձնման ժամկետի երկարացման տեխնիկական հնարավորություն, Էլեկտրոնային համակարգում ներդնել գնահատականի «բողոքարկման» հնարավորություն, ցածր գնահատականի դեպքում պարտադիր դարձնել «մեկնաբանությունների» դաշտը, որտեղ ղեկավարը կհիմնավորի իր կողմից տրված ցածր գնահատականը,

Մեկօրյա կամ երկօրյա հանձնարարականների դեպքում հնարավոր է դարձնել առավելագույն միավորով գնահատական ստանալը,

Աշխատանքային օրերի ընթացքում որոշակի թվով բացակայություն ունեցող աշխատակիցներին հնարավորություն չտալ ստանալ առավելագույն գնահատական:

Գնահատման սանդղակում որոշակի մեղմացուցիչ գործակիցներ կիրառել նոր ընդունված աշխատակիցների համար

Կոմպետենցիաների և կառավարչական հմտությունների գնահատումը նույնպես իրականացնել Մալբրի համակարգում և ավտոմատ կերպով ինտեգրել ամբողջ գնահատականի մեջ:

Ներդնել գնահատման գործընթացի վերահսկողության և մշտադիտարկման համակարգ՝ ներգրավելով լիազոր մարմինն՝ ի դեմս ԶԾԳ-ի, կամ աշխատանքները արտապատվիրել արտաքին կազմակերպության:

Մշտադիտարկել և վարել վիճակագրություն գնահատման արդյունքների բողոքարկման դեպքերի վերաբերյալ:

Աշխատակիցների ինքնագնահատման արդյունքները համադրել ղեկավարների գնահատականների հետ և ակնհայտ տարբերությունների դեպքերը դարձնել քննության առարկա:

Ղեկավարների համար ներդնել հետևանքների մեխանիզմ ոչ միտումնավոր կամ միտումնավոր սխալ գնահատումների դեպքերում՝ նվազեցնելով սխալ գնահատած ղեկավարի կատարողականի գնահատականը կամ ուղղորդելով նրանց վերապատրաստումների:

Կատարողականի գնահատման հետևանքներ

Պարգևատրումներ

Գործող իրավական ակտերի համաձայն՝ պետական ծառայողը պարգևատրվում է, եթե նրա կատարողականի կիսամյակային գնահատականը դրական է, և նա այդ կիսամյակում աշխատել է վեց ամիս՝ ներառյալ ամենամյա և (կամ) չվճարվող արձակուրդի, հղիության և ծննդաբերության արձակուրդի, ժամանակավոր անաշխատունակության, վերապատրաստման, գործուղման ժամանակահատվածները, բացառությամբ աշխատողի նախաձեռնությամբ վերապատրաստման գործուղվելու այն ժամանակահատվածի, որի ընթացքում գործատուի հայեցողությամբ վարձատրություն չի նախատեսվում: Պարգևատրման չափը հաշվարկվում է հատուկ բանաձևի կիրառմամբ, որում առկա է երկու փոփոխական՝ աշխատողի պաշտոնային դրույթաչափ և աշխատողի կատարողականի կիսամյակի գնահատական:

Միջազգային փորձում առկա են հետևյալ մոտեցումները: Ֆրանսիայում կիրառվում է ֆունկցիոնալ բոնուս PF (Prime de Fonctions) և կատարողականի հետ կապված բոնուս PR (Prime de résultats): Ղազախստանում կատարողականի գնահատման արդյունքները հիմք են հանդիսանում հավելավճարների վճարման, առաջխաղացման, վերապատրաստման, ռոտացիայի, աշխատանքային պայմանագրի լուծման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Վրաստանում սահմանվել են ծառայողի կատարողականի գնահատման արդյունքներին համարժեք խրախուսման հետևյալ ձևերը՝

ա) շնորհակալագիր,

բ) դրամական պարգև

գ) արժեքավոր նվեր

Առաջարկվում է կիրառել տարբերակված պարզևատրումներ, որի համաձայն բարձր և ցածր կատարողականներ ունեցող աշխատողների կողմից ստացած պարզևատրումների տարբերությունը կլինի էական՝ խրախուսելու աշխատակիցների շրջանում կատարողականը բարձրացնելու մոտիվացիան:

Կատարողականի հիման վրա աշխատողի պարզևատրման չափի որոշման գործընթացը իր բուն նպատակին (լավ աշխատանքի համար աշխատողին խրախուսելու և մոտիվացնելու) ծառայեցնելու համար առաջարկում ենք քննարկել պարզևատրման չափի որոշման նոր բանաձև /ներկայացված է հավելվածում/:

Հաշվարկում աշխատողի պաշտոնային դրույթաչափի փոխարեն կիրառվում է համապատասխան ենթախմբի ստորին մակարդակին համապատասխանող պաշտոնային դրույթաչափը, ինչն էլ ապահովում է նույն ենթախմբի աշխատողների պարզևատրման չափերի որոշման հավասար և արդարացի պայմանները, որտեղ կարևորվում է հաշվետու կիսամյակում աշխատողի կատարած աշխատանքի որակը՝ անկախ նրա աշխատանքային ստաժից:

Կիրառել տարբերակված պարզևատրումներ, որի համաձայն բարձր և ցածր կատարողականներ ունեցող աշխատողների կողմից ստացած պարզևատրումների տարբերությունը կլինի էական՝ խրախուսելու աշխատակիցների շրջանում կատարողականը բարձրացնելու մոտիվացիան:, ինչը համահունչ է նաև հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությանը, ավելին, հանդիսանում է դրա հենասյունային ուղղություններից:

Վերապատրաստումներ

Ներկայումս գործող իրավական ակտերում վերապատրաստման կարիքի բացահայտման համար կիրառվող չափանիշը կատարողականի ընդհանուր գնահատականն է, որը 2 բաղադրիչների հանրագումարն է՝ աշխատանքային ծրագրի կիսամյակային կշռված գնահատականի և անձնային հմտությունների կիսամյակային գնահատականը: Աշխատակիցը վերապատրաստվում է այն դեպքում, երբ իր կատարողականը գնահատվել է 90-ից ցածր: Բացի այդ, վերապատրաստման կարիքը բացահայտվում է մեկ ամբողջական աշխատանքային տարին լրանալուց և այն գնահատվելուց հետո: Նման մոտեցում իսպառ վերացնում է ժամանակին համընթաց աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման և նոր մարտահրավերներին դիմակայելու ունակությունների ձեռքբերման հնարավորությունը: Աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման տեսանկյունից չնախատեսված և ներքին և արտաքին ազդակներով պայմանավորված հնարավոր է առաջանան նոր գիտելիքների, ունակությունների կամ հմտությունների կարիք: Այս խնդրի լուծման հիմնական ճանապարհը վերապատրաստվելն է, սակայն գործող կարգավորումների համաձայն, անկախ վերապատրաստման կարիքի առաջացման պահից և դրա հրատապությունից, աշխատողը կարող է վերապատրաստվել աշխատանքային ամբողջական տարին լրանալուց և կատարողականի ընդհանուր գնահատականի 90-ից ցածր լինելու պարագայում:

Առաջարկվում է տարանջատել վերապատրաստումների կարիքների նույնականացումը կատարողականի գնահատումից. վերապատրաստումների կարիքը ոչ թե բխեցնել կատարողականի արդյունքներից, այլ գնահատել կոմպետենցիաների հիման վրա՝ հաշվի առնելով, թե աշխատակիցն իր գործառնություններն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար ինչ գիտելիքի և հմտությունների պակաս ունի:

Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համար կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, ինչպես օրինակ հարցազրույցներն են, աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և քննարկումը ղեկավարի հետ:

Սահմանել պարտադիր վերապատրաստումների պահանջ, ինչպես օրինակ, նեղ մասնագիտական ուղղություններով նվազագույնը երեք տարին մեկ վերապատրաստումն է, անձնային կոմպետենցիաների մասով պարտադիր թեմաների ներմուծումը:

Առաջարկվում է տարանջատել վերապատրաստումների կարիքների նույնականացումը կատարողականի գնահատումից. վերապատրաստումների կարիքը ոչ թե բխեցնել կատարողականի արդյունքներից, այլ գնահատել կոմպետենցիաների հիման վրա՝ հաշվի առնելով, թե աշխատակիցն իր գործառնություններն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար ինչ գիտելիքի և հմտությունների պակաս ունի:

Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համար կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, ինչպես օրինակ հարցազրույցներն են, աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և քննարկումը ղեկավարի հետ:

Սահմանել պարտադիր վերապատրաստումների պահանջ, ինչպես օրինակ, նեղ մասնագիտական ուղղություններով նվազագույնը երեք տարին մեկ վերապատրաստումն է, անձնային կոմպետենցիաների մասով պարտադիր թեմաների ներմուծումը:

Կարող է քննարկվել աշխատանքի գնահատման և անձնական հմտությունների գնահատման գործընթացների առանձնացումը ինչպես գնահատման փուլում այնպես էլ գնահատմանը հաջորդող միջոցառումների իրականացման փուլում:

Օրինակ, եթե աշխատողը ունի թիմի անդամների հետ հաղորդակցման դժվարություններ, ապա պետք է միջոցներ (վերապատրաստում և այլն) ձեռնարկել այդ բարդությունները վերացնելու ուղղությամբ, այլ ոչ թե ներկայում գործող կարգավորումների տրամաբանության համապատասխան լրացուցիչ աշխատողին ծանրաբեռնել նաև մասնագիտական վերապատրաստումներով, որի կարիքը իրականում չկա:

Մասնագիտական և անձնային հմտությունների կատարելագործումները կարող են զուգահեռվել իրար հետ, սակայն դա պարտադիր երևույթ չէ, և աշխատողներին անհարկի վերապատրաստումներով ծանրաբեռնելու մոտեցումը քննարկման ու վերանայման կարիք ունի:

Թե մասնագիտական և թե հմտությունների տեսանկյունից վերապատրաստումների կարիքը միանշանակորեն կարող են բացահայտվել ներկայում առկա՝ որոշակի արդյունավետ մեթոդների կիրառմամբ:

Առաջարկվում է նաև մշակել վերապատրաստումների կարիքի բացահայտման և վերապատրաստումների թեմաների թիրախային ընտրության համակարգեր, որոնք ժամանակին և ամբողջ ծավալով կկարողանան համարժեք արձագանքել ներքին և արտաքին միջավայրերի փոփոխություններին: Մասնավորապես, կատարողականի գնահատման հիման վրա վերապատրաստումների գործընթացի կազմակերպման ժամկետները վերանայման կարիք ունեն: Պետք է փորձ անել առնվազն կրճատել ժամկետները՝ դարձնելով դրանք եռամսյակային կամ կիսամյակային: Նշված ժամկետի սահմանումը հնարավորություն կտա ավելի ճկուն մոտեցում ցուցաբերել և ավելի արագ արձագանքել առաջացած խնդիրներին, որոնք հանգեցրել են ցածր գնահատականի: Բացի այդ, գործատուն պետք է ունենա այնպիսի լծակներ, որոնք թույլ կտան ունենալ ներգործություն այն դեպքերում, երբ տարիներ շարունակ նույն աշխատակիցը նույն թեմայով գործուղվում է վերապատրաստման և դա մնում է անհետևանք: Այսինքն՝

Ծառայողական քննության շրջանակում պարզի թե ինչ սկզբունքով է որոշվում վերապատրաստման կոնկրետ թեմայի ընտրությունը,

Ունենա հնարավորություն գնահատելու վերապատրաստումը անցկացնող միավորի աշխատանքի որակը: Դրա համար անհրաժեշտ է, որ լիազորված մարմինը (կոմպետենցիաներին վերաբերող մասով վերապատրաստումների կազմակերպումը ապահովում է ԶԾԳ-ն) մշակի և մարմիններին փոխանցի գնահատման թերթիկներ և դրանց կիրարկումն ապահովող ուղեցույցներ: Ըստ այդ գնահատման ռեյտինգավորել ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններին:

Տարանջատել վերապատրաստումների կարիքների նույնականացումը կատարողականի գնահատումից. վերապատրաստումների կարիքը ոչ թե բխեցնել կատարողականի արդյունքներից, այլ գնահատել կոմպետենցիաների հիման վրա՝ հաշվի առնելով, թե աշխատակիցն իր գործառույթներն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար ինչ գիտելիքի և հմտությունների պակաս ունի:

Վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համար կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, ինչպես օրինակ հարցազրույցներն են, աշխատակիցների կողմից ինքնագնահատումը և քննարկումը ղեկավարի հետ:

Սահմանել պարտադիր վերապատրաստումների պահանջ, ինչպես օրինակ, նեղ մասնագիտական ուղղություններով նվազագույնը երեք տարին մեկ վերապատրաստումն է, անձնային կոմպետենցիաների մասով պարտադիր թեմաների ներմուծումը:

Աշխատանքից ապաստում

Գործող իրավակարգավորումներում երկու տարի անընդմեջ կատարողականի տարեկան գնահատման արդյունքները Կառավարության սահմանած տոկոսից (ներկայում 60%) ցածր

լինելու դեպքում պաշտոնի նշանակելու իրավասություն ունեցող պաշտոնատար անձն իրավունք ունի դադարեցնելու քաղաքացիական ծառայողի լիազորությունները:

Փաստացի ստացվում է, որ չորս կիսամյակ 60 տոկոսից ցածր գնահատական, օրինակ՝ 3, ունեցող անձը երկու տարի շատ մեծ թերություններով աշխատելով կամ պարզապես չաշխատելով, տվյալ մարմնի համար ստեղծելով հետևանքներ երրորդ տարվա ընթացքում նոր կարող է ազատվել պաշտոնից:

Համաձայն առանցքային տեղեկատվությունների աշխատանքից ազատման մեխանիզմը որպես այդպիսին արդյունավետ է, սակայն այն ներկայումս պատշաճ չի գործադրվում

Հիմնվելով ուսումնասիրությունների արդյունքների վրա՝ առաջարկում ենք քննարկել չորս կիսամյակի փոխարեն երկու կիսամյակի ընթացքում անբավարար գնահատական ունենալու դեպքում այդ հիմքով աշխատակցին ազատելու հնարավորությունը, ինչը մարմնի և համակարգի համար կստեղծի հետևյալ հնարավորությունները

1) Գործնական կիրառություն կստանա գնահատականի բողոքարկման ինստիտուտը: Տվյալ դեպքում թե գնահատողը, թե գնահատվողը կլինեն ավելի զգոն իրենց գործողություններում, լիազորված մարմինը ուսումնասիրելով բողոքարկման պրակտիկան հնարավորություն կունենա ըստ անհրաժեշտության ունենալ ներգործություն՝ հիմնված փաստերի վրա (օրինակ՝ կատարելագործել օրենսդրական դաշտը, մշակել ուղեցույցներ և պարզաբանումներ և այլն),

2) Մարմինները ստիպված չեն լինի անբարենպաստ հետևանքներ առաջացնող աշխատակիցներին 24 ամիս շարունակաբար վարձատրել՝ կրելով այդ թվում ֆինանսական կորուստներ, այնուհետև կիրառել ներգործության միջոցներ:

3) Այս առաջարկը հնարավորություն կտա նաև կյանքի կոչել վերապատրաստումների գործուղման ժամկետների վերանայման առաջարկը այնքանով, որ վերապատրաստման կարիքները հնարավոր կլինի բացահայտել չորս եռամսյակների ընթացքում և եթե դրա արդյունքներով հնարավոր չլինի «վերապատրաստել» անձին, ապա անձը պետք է լինի կրճատման ենթակա, իսկ հնարավոր ոչ օբյեկտիվ դրսևորումները կբացահայտվեն բողոքարկման շրջանակում: Ի դեպ, ամենևին պարտադիր չէ, որ բողոքարկման իրավունքով հանդես գա կոնկրետ աշխատակիցը, կարծում ենք, որ լիազորված մարմնի համար պետք է ստեղծվեն մշտադիտարկման մեխանիզմներ և դրանց արդյունքներով հնարավոր կլինի կազմակերպել բողոքարկում:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. ՀՀ կառավարության 20.10.2011թ.-ի «ՀՀ կառավարության որոշումը ՀՀ պետական իշխանության մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը, ինչպես նաև քրեակատարողական և փրկարարական ծառայողների կատարողականների գնահատման կարգը հաստատելու մասին» N 1510-Ն որոշում (այսուհետ՝ Որոշում), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>
2. Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>
3. ՀՀ առաջին փոխվարչապետի 09.01.2019թ.-ի «Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը, վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպություններին ներկայացվող հիմնական չափանիշները, կրեդիտների սահմանման հիմնական սկզբունքները, կարիքները գնահատելու և անհատական ծրագիր կազմելու, ինչպես նաև համապատասխան մարմնի վերապատրաստման ծրագիրը կազմելու, միջազգային հավաստագրերի ճանաչելիության սկզբունքները, տեսակները սահմանելու մասին» N 2-Ն որոշում, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=149874>
4. Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենք, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=149874>
5. Guidebook on Performance Appraisal of Professional Civil Servant, p.83; (see here: <http://csb.gov.ge/uploads/654786.pdf>)
6. Decree #219 of the Government of Georgia on Adoption of the Procedure and Conditions for Assigning Servant's Classes to Professional Civil Servant
7. Law on Conflict of Interest and Corruption in Public Institution, article 5
8. Law of Georgia on public service, <https://matsne.gov.ge/en/document/download/3031098/1/en/pdf>
9. Law of Georgia on “Remuneration in Public Institutions”, art. 28(1)
10. Proeller, Isabella ; Meier, Anne-Kathrin ; Vogel, Dominik ; Mussari, Riccardo ; Casale, Donatella ; Turc, Emil, Guenoun, Marcel 2014. Performance Related Pay In European Local Governments: A Comparative Analysis Of France, Germany, And Italy. Conference Paper. 2014 Annual Conference Of The European Group On Public Administration (EGPA). Speyer, Germany,
11. Положение об Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы, утверждено Указом Президента Республики Казахстан от 22 июля 2019 года №74. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru>
12. Республика Казахстан. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года от 26 февраля 2021 года № 522. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՖՈԿՈՒՍ ԽՄԲԱՅԻՆ ԶՆՆԱՐԿՄԱՆ ՀԱՐՑԱՇԱՐ

1. Խնդրում եմ յուրաքանչյուր մասնակից ներկայանա՝ նշելով անունը, այն հաստատությունը, որտեղ աշխատում եք և պաշտոնը:

Կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետություն/ առավելություններ և թերություններ

1. Այնքանով որքանով Դուք առնչվում եք կատարողականի գնահատման համակարգի հետ, ընդհանուր առմամբ, ի՞նչ եք կարծում, որքանով արդյունավետ է գործում ներկայիս կատարողականի գնահատման համակարգը: Ինչո՞վ է պայմանավորված համակարգի արդյունավետ/ոչ արդյունավետ լինելը:

2. Որքանով ճշգրիտ է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգն արտացոլում պետական ծառայողների կատարողականների իրական պատկերը: Կարո՞ղ եք բերել կոնկրետ օրինակներ և դեպքեր (անանուն), երբ համակարգը ձախողել է, օրինակ, արտացոլել կատարողականի իրական պատկերը: Ո՞րն է ըստ Ձեզ նման ձախողումների պատճառը (եթե այդպիսիք ներկայացվում են):

3. Ձեր կարծիքով, արդյո՞ք կատարողականի գնահատման համակարգն ընդհանուր առմամբ նպաստում է աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը և հետևողական զարգացմանը: Կարո՞ղ եք ներկայացնել կոնկրետ Ձեր օրինակով, թե ինչպես է այս համակարգը նպաստում Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատող աշխատակիցների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը:

Փորձենք գնահատել 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, թե որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը նպաստում աշխատակիցների արդյունավետության բարձրացմանը, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես չի նպաստում», 2-ը՝ «ավելի շուտ չի նպաստում», 3-ը՝ «ավելի շուտ նպաստում է» և 4-ը՝ «լիովին նպաստում է» աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը: [Մոդերատորին՝ յուրաքանչյուր մասնակցին հարցնել իր գնահատականը]

Որքանով է նպաստում աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը	Ընդհանրապես չի նպաստում	Ավելի շուտ չի նպաստում	Ավելի շուտ նպաստում	Լիովին նպաստում
	1	2	3	4

4. Ի՞նչ եք կարծում, որքանով է կատարողականի գնահատման համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները նպաստում կամ հնարավորություն տալիս բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում արդյունավետությունը:

Փորձենք գնահատել 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, թե որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները նպաստում կամ հնարավորություն տալիս բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված

Նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում արդյունավետությունը, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես չի նպաստում», 2-ը՝ «ավելի շուտ չի նպաստում», 3-ը՝ «ավելի շուտ նպաստում է» և 4-ը՝ «լիովին նպաստում է» աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը: [Մոդերատորին՝ յուրաքանչյուր մասնակցին հարցնել իր գնահատականը]

Որքանով է նպաստում տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում	Ընդհանրապես չի նպաստում	Ավելի շուտ չի նպաստում	Ավելի շուտ նպաստում	Լիովին նպաստում
	1	2	3	4

5. Խնդրում եմ 1-ից 4 բալանոց սանդղակով գնահատեք կատարողականի գնահատման համակարգի ընդհանուր արդյունավետությունը 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ», 2-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ չէ», 3-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ է» և 4-ը՝ «լիովին արդյունավետ է», մինչ սույն թվականի հունիսի 23-ը տեղի ունեցած փոփոխությունները և հունիսի 23-ին տեղի ունեցած փոփոխություններից հետո:

Կատարողական համակարգի արդյունավետություն	Ընդհանրապես արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ է	Լիովին արդյունավետ է
Մինչ հունիսի 23-ի փոփոխությունները	1	2	3	4
Հունիսի 23-ի փոփոխություններից հետո	1	2	3	4

Այժմ անդրադառնանք կատարողական համակարգի արդյունավետությանն առավել մանրամասն՝ վերլուծելով և գնահատելով յուրաքանչյուր փուլը:

6. Ներկայումս համակարգը նախատեսում է յուրաքանչյուր ծառայողի համար աշխատանքային ծրագրի կազմում: Կատարողականը գնահատվում է ամբողջ տարվա ընթացքում՝ կատարված յուրաքանչյուր աշխատանքի համար, իսկ այդ գնահատականները ամփոփվում են տարեկան 2 անգամ՝ կիսամյակի ավարտից հետո: Որքանով է այս մոտեցումը (այն է՝ տարեկան ընդամենը 2 անգամ կատարողականի գնահատականների ամփոփումը և դրան հաջորդող միջոցների կիրառումը՝ խրախուսում, վերապատրաստում և այլն) տրամաբանված և արդյունավետ: Ինչո՞ւ այդ և ինչո՞ւ ոչ: Կարող եք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատող աշխատակիցների օրինակներով ներկայացնել, թե ինչպես է այս մոտեցումը նպաստում Ձեր/Նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

7. Ինչ էք կարծում, արդյո՞ք այդ պարբերականությամբ գնահատականների ամփոփումը գործատուի համար չի գեներացնում լրացուցիչ ռիսկեր: Եթե այո, ապա ինչպիսի ռիսկեր:

8. Կատարողականի գնահատումն իրականացվում է սահմանված ցուցանիշների հիման վրա, որոնց թվում են կատարման որակը և կատարման ժամկետը: Ինչ էք կարծում, արդյո՞ք այս երկու ցուցանիշի հիման վրա կատարողականի գնահատումն արդյունավետ է և տրամաբանված: Ինչպիսի՞ խնդիրներ էք տեսնում այս սահմանված ցուցանիշների առումով: Արդյո՞ք Ձեր աշխատանքում կան որոշակի ասպեկտներ (աշխատանքի որակի հետ կապված չափորոշիչներ), որոնք կարևոր են և պետք է հաշվի առնվեն, սակայն կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը դա հաշվի չի առնում: Կարո՞ղ էք բերել կոնկրետ օրինակներ:

Պարզևատրումներ, վերապատրաստումներ և աշխատանքից ազատում

9. Ինչպես տեղյակ էք, կատարողականի գնահատման արդյունքում նախատեսվում են կոնկրետ հետևանքները, այն է՝ պարզևատրումներ, վերապատրաստումների ուղղորդում կամ աշխատանքից ազատում: Արդյո՞ք այսպիսի մոտեցումը տրամաբանված է: Կարո՞ղ էք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատողների օրինակով ներկայացնել, թե այս հետևանքները ինչպես են ազդում Ձեր կամ նրանց արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացման վրա:

10. Որքանո՞վ արդյունավետ է կատարողականի գնահատման համակարգը փոխկապակցված պարզևատրման համակարգի հետ: Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ: Կարո՞ղ էք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատողների օրինակով ներկայացնել, թե ինչպես է կատարողականի գնահատման համակարգի հիման վրա պարզևատրումների տրամադրումը նպաստում է աշխատողների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը (նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ դրական համարվող գնահատականների միջակայքն ընդգրկող ցուցանիշների մեջ պարզևատրման գործակիցների տարբերությունը այդքան էլ էական տարբերություն չի նախատեսում):

11. Որքանո՞վ արդյունավետ է կատարողականի գնահատման համակարգը փոխկապակցված վերապատրաստումների համակարգի հետ: Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ: Կարո՞ղ էք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատողների օրինակով ներկայացնել, թե ինչպես է կատարողականի գնահատման հիման վրա վերապատրաստումների ուղղորդումը նպաստում է աշխատողների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը:

12. Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման արդյունքում աշխատանքից ազատման հիմքերը տրամաբանված են և հիմնավոր: Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ: Կարո՞ղ էք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատողների օրինակով ներկայացնել, թե ինչպես է կատարողականի գնահատման հիման վրա աշխատանքից ազատման ռիսկը նպաստում է կատարողականի բարձրացմանը:

Կատարողականի համակարգի փոփոխություններ և առաջարկություններ

13. Ըստ Ձեզ արդյո՞ք անհրաժեշտ է բարեփոխել կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը: Ըստ Ձեզ ինչո՞վ է պայմանավորված փոփոխությունների անհրաժեշտությունը և ի՞նչ հավելյալ արդյունք կարելի է ակնկալել հնարավոր փոփոխություններից:

14. Որո՞նք են Ձեր առաջարկություններն ուղղված կատարողականի գնահատման համակարգի բարելավմանը: Ինչպե՞ս էք տեսնում դրանց իրականացման քայլերի հաջորդականությունը: Իրականացման հետ կապված ինչպիսի՞ խոչընդոտներ էք տեսնում:

15. Ինչպե՞ս է հնարավոր առավել արդյունավետ կատարողականի գնահատումը կապել պարզևատրման համակարգի հետ: Որո՞նք են այս ուղղությամբ Ձեր առաջարկությունները և ինչպիսի՞ ռիսկեր եք տեսնում դրանց կյանքի կոչման ընթացքում և դրանից հետո:

16. Ըստ Ձեզ որքա՞ն պետք է լինի կատարողականի հիման վրա տրվող պարզևատրման և պաշտոնային դրույքաչափի հարաբերակցությունը կատարողականի գերազանց, լավ և բավարար գնահատականների դեպքում:

17. Որո՞նք են Ձեր առաջարկություններն ուղղված գնահատման ցուցանիշների բարելավմանը: Ըստ Ձեզ ինչպիսի՞ ցուցանիշներ է պետք կիրառել՝ հնարավորության դեպքում ներկայացնելով այդ ցուցանիշների գնահատման սկզբունքները:

18. Ի՞նչ եք կարծում, արդյոք կարիք կա, որ կատարողականների գնահատման ամբողջ համակարգը ենթարկվի պետական որևէ մարմնի կողմից մշտադիտարկման և ստուգման: Եթե այո, ապա ինչպե՞ս եք պատկերացնում այդ գործընթացը և եթե արդեն իսկ եղել են նման դեպքեր, ապա ինչպես եք գնահատում այդ գործընթացի արդյունավետությունը:

19. Արդյո՞ք աշխատակիցների կատարողականների ոչ պատշաճ գնահատումը ղեկավարների կողմից պետք է առաջացնի հետևանքներ նրանց համար: Եթե այո, ապա ինչպե՞ս եք պատկերացնում այդպիսի մեխանիզմների գործարկումը:

Վերապատրաստումների կարիքների գնահատում

20. Ներկայումս, որքանո՞վ արդյունավետ է իրականացվում աշխատակիցների վերապատրաստումների կարիքների գնահատումը: Կարո՞ղ եք Ձեր կամ Ձեր ենթակայության ներքո աշխատողների օրինակով ներկայացնել, թե որքանով է ներկայիս գնահատման համակարգը ունակ նույնականացնել բոլոր այն աշխատակիցներն, որոնք ունեն վերապատրաստումների կարիք և արդյունավետ գնահատել նրանց վերապատրաստումների կարիքները:

Խնդրում ենք 1-ից 4 բալանոց սանդղակով գնահատեք վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի արդյունավետությունը 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ», 2-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ չէ», 3-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ է» և 4-ը՝ «լիովին արդյունավետ է»:

Ընդհանրապես արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ է	Լիովին արդյունավետ է
1	2	3	4

Առավելություններ և թերություններ

21. Որո՞նք են վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի հիմնական առավելությունները և թերությունները, որոնք պայմանավորում են այս համակարգի արդյունավետությունը/անարդյունավետությունը:

22. Կարող եք բերել կոնկրետ օրինակներ, երբ վերապատրաստումների կարիք ունեցող աշխատակիցներին չի տրվել նման հնարավորություն կամ ընդհակառակը, կարիք չունեցող

աշխատակիցներն անցնել են ոչ անհրաժեշտ վերապատրաստումներ: (եթե նշվում է օրինակներ)
Ինչպե՞ս դա կարող էք կապել գնահատման համակարգի հետ:

23. Առաջարկվող վերապատրաստումները որքանո՞վ են թիրախային և որքանո՞վ արդյունավետ են հասցեագրում աշխատակիցների կարիքները:

Առաջարկներ

24. Որո՞նք են Ձեր առաջարկներն ուղղված աշխատակիցների վերապատրաստումների կարիքների գնահատման արդյունավետության բարձրացմանը: Ինչպիսի՞ բարեփոխումների կարիքներ եք տեսնում այս ոլորտում: Որո՞նք են իրավական դաշտում փոփոխությունների առաջարկները և որո՞նք իրականացման:

25. Որո՞նք են Ձեր առաջարկներն ուղղված իրականացվող վերապատրաստումների արդյունավետության և թիրախայնության բարձրացմանը:

Ամփոփում

26. Ամփոփելով մեր զրույցը՝ որո՞նք են կատարողական համակարգի արդյունավետության բարելավման Ձեր կոնկրետ առաջարկները:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ԽՈՐԶԱՅԻՆ ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑԻ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Ներածություն

«Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման հատվածի կատարողականի գնահատման համապարփակ և ընդգրկուն համակարգ» հետազոտական ծրագրի հիմնական նպատակն է օժանդակել Հայաստանի Հանրապետությանը պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների գործընթացում՝ ստեղծելով վերլուծական հենք, որը կարող է հիմք հանդիսանալ պետական կառավարման հատվածում կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետության բարելավման համար:

Ներկայացում

1. Ներկայացրեք Ձեր պաշտոնը և պարտականությունների շրջանակը: Կնկարագրե՞ք Ձեր մասնագիտական փորձառությունը, որն առնչվում է կատարողականի գնահատման համակարգի հետ:

Կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետություն/ առավելություններ և թերություններ

2. Ի՞նչ եք կարծում, որքանով արդյունավետ է գործում ներկայիս կատարողականի գնահատման համակարգը: Ինչո՞վ է պայմանավորված համակարգի արդյունավետ/ոչ արդյունավետ լինելը:

3. Որքանո՞վ ճշգրիտ է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգն արտացոլում պետական ծառայողների կատարողականների իրական պատկերը:

4. Ձեր կարծիքով, արդյո՞ք կատարողականի գնահատման համակարգն ընդհանուր առմամբ նպաստում է աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը և հետևողական զարգացմանը:

Փորձենք գնահատել 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, թե որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը նպաստում աշխատակիցների արդյունավետության բարձրացմանը, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես չի նպաստում», 2-ը՝ «ավելի շուտ չի նպաստում», 3-ը՝ «ավելի շուտ նպաստում է» և 4-ը՝ «լիովին նպաստում է» աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը:

Որքանո՞վ է նպաստում աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը	Ընդհանրապես չի նպաստում	Ավելի շուտ չի նպաստում	Ավելի շուտ նպաստում	Լիովին նպաստում
	1	2	3	4

5. Ինչ էք կարծում, արդյո՞ք կատարողականի գնահատման համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները նպաստում են կամ հնարավորություն տալիս են բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում արդյունավետությունը:

Փորձենք գնահատել 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, թե որքանով է կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը և դրա միջոցով իրականացվող գնահատումները նպաստում կամ հնարավորություն տալիս բարձրացնել տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում արդյունավետությունը, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես չի նպաստում», 2-ը՝ «ավելի շուտ չի նպաստում», 3-ը՝ «ավելի շուտ նպաստում է» և 4-ը՝ «լիովին նպաստում է» աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը:

Որքանով է նպաստում տվյալ մարմնի առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրագործման գործընթացում	Ընդհանրապես չի նպաստում	Ավելի շուտ չի նպաստում	Ավելի շուտ նպաստում	Լիովին նպաստում
	1	2	3	4

6. Խնդրում եմ 1-ից 4 բալանոց սանդղակով գնահատեք կատարողականի գնահատման համակարգի արդյունավետությունը 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ», 2-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ չէ», 3-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ է» և 4-ը՝ «լիովին արդյունավետ է», մինչ սույն թվականի հունիսի 23-ը տեղի ունեցած փոփոխությունները և հունիսի 23-ին տեղի ունեցած փոփոխություններից հետո:

Կատարողականի համակարգի արդյունավետություն	Ընդհանրապես արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ չէ	Ավելի շուտ արդյունավետ է	Լիովին արդյունավետ է
Մինչ հունիսի 23-ի փոփոխությունները	1	2	3	4

Հունիսի 23-ի փոփոխություններից հետո	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Այժմ անդրադառնանք կատարողական համակարգի արդյունավետությանն առավել մանրամասն՝ վերլուծելով և գնահատելով յուրաքանչյուր փուլը:

7. Ներկայումս համակարգը նախատեսում է յուրաքանչյուր ծառայողի համար աշխատանքային ծրագրի կազմում: Կատարողականը գնահատվում է ամբողջ տարվա ընթացքում՝ կատարված յուրաքանչյուր աշխատանքի համար, իսկ այդ գնահատականները ամփոփվում են տարեկան 2 անգամ՝ կիսամյակի ավարտից հետո: Որքանո՞վ է այս մոտեցումը (այն է՝ տարեկան ընդամենը 2 անգամ կատարողականի գնահատականների ամփոփումը և դրան հաջորդող միջոցների կիրառումը՝ խրախուսում, վերապատրաստում և այլն) տրամաբանված և արդյունավետ: Արդյո՞ք այս մոտեցումը նպաստում է աշխատողների արդյունավետության բարձրացմանը: Ինչո՞ւ այո և ինչո՞ւ ոչ: Արդյո՞ք այդ պարբերականությամբ գնահատականների ամփոփումը գործատուի համար չի գեներացնում լրացուցիչ ռիսկեր: Եթե այո, ապա ինչպիսի ռիսկեր:

8. Կատարողականի գնահատումն իրականացվում է սահմանված ցուցանիշների հիման վրա, որոնց թվում են կատարման որակը և կատարման ժամկետը: Արդյո՞ք այս երկու ցուցանիշի հիման վրա կատարողականի գնահատումն արդյունավետ է և տրամաբանված: Ինչպիսի՞ խնդիրներ եք տեսնում այս սահմանված ցուցանիշների առումով:

Պարզևատրումներ, վերապատրաստումներ և աշխատանքից ազատում

9. Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման արդյունքում նախատեսվող հետևանքները (այն է՝ պարզևատրումներ, վերապատրաստումների ուղղորդում կամ աշխատանքից ազատում) տրամաբանված են և նպաստում են աշխատակիցների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը:

10. Որքանո՞վ արդյունավետ է կատարողականի գնահատման համակարգը փոխկապակցված պարզևատրման համակարգի հետ: Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման համակարգի հիման վրա պարզևատրումների տրամադրումը նպաստում է աշխատողների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը (նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ դրական համարվող գնահատականների միջակայքն ընդգրկող ցուցանիշների մեջ պարզևատրման գործակիցների տարբերությունը այդքան էլ էական տարբերություն չի նախատեսում): Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ:

11. Որքանո՞վ արդյունավետ է կատարողականի գնահատման համակարգը փոխկապակցված վերապատրաստումների համակարգի հետ: Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման հիման վրա վերապատրաստումների ուղղորդումը նպաստում է աշխատողների արդյունավետության և մոտիվացիայի բարձրացմանը: Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ:

12. Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման արդյունքում աշխատանքից ազատման հիմքերը տրամաբանված են և հիմնավոր: Ինչո՞ւ այո, և ինչո՞ւ ոչ: Արդյո՞ք կատարողականի գնահատման հիման վրա աշխատանքից ազատման ռիսկը նպաստում է կատարողականի բարձրացմանը:

Կատարողական համակարգի փոփոխություններ և առաջարկություններ

13. Ըստ Ձեզ արդյո՞ք անհրաժեշտ է բարեփոխել կատարողականի գնահատման ներկայիս համակարգը: Ըստ Ձեզ ինչո՞վ է պայմանավորված փոփոխությունների անհրաժեշտությունը և ինչ հավելյալ արդյունք կարելի է ակնկալել հնարավոր փոփոխություններից:

14. Որո՞նք են Ձեր առաջարկություններն ուղղված կատարողականի գնահատման համակարգի բարելավմանը: Ինչպե՞ս եք տեսնում դրանց իրականացման քայլերի հաջորդականությունը: Իրականացման հետ կապված ինչպիսի՞ խոչընդոտներ եք տեսնում:

15. Ինչպե՞ս է հնարավոր առավել արդյունավետ կատարողականի գնահատումը կապել պարգևատրման համակարգի հետ: Որո՞նք են այս ուղղությամբ Ձեր առաջարկությունները և ինչպիսի ռիսկեր եք տեսնում դրանց կյանքի կոչման ընթացքում և դրանից հետո:

16. Ըստ Ձեզ որքա՞ն պետք է լինի կատարողականի հիման վրա տրվող պարգևատրման և պաշտոնային դրույքաչափի հարաբերակցությունը կատարողականի գերազանց, լավ և բավարար գնահատականների դեպքում:

17. Որո՞նք են Ձեր առաջարկություններն ուղղված գնահատման ցուցանիշների բարելավմանը: Ըստ Ձեզ ինչպիսի՞ ցուցանիշներ է պետք կիրառել՝ հնարավորության դեպքում ներկայացնելով այդ ցուցանիշների գնահատման սկզբունքները:

18. Ի՞նչ եք կարծում, արդյոք կարիք կա որ կատարողականների գնահատման ամբողջ համակարգը ենթարկվի պետական որևէ մարմնի կողմից մշտադիտարկման և ստուգման: Եթե այո, ապա ինչպե՞ս եք պատկերացնում այդ գործընթացը և եթե արդեն իսկ եղել են նման դեպքեր, ապա ինչպես եք գնահատում այդ գործընթացի արդյունավետությունը:

19. Արդյո՞ք աշխատակիցների կատարողականների ոչ պատշաճ գնահատումը ղեկավարների կողմից պետք է առաջացնի հետևանքներ նրանց համար: Եթե այո, ապա ինչպե՞ս եք պատկերացնում այդպիսի մեխանիզմների գործարկումը:

Միջազգային լավագույն փորձ

20. Այնքանով որքանով տեղյակ եք, ո՞ր երկրներում են գործում կատարողականի գնահատման առավել արդյունավետ համակարգեր: Կարո՞ղ եք նկարագրել այդ համակարգերը և թե ինչով են այդ համակարգերն արդյունավետ: Ըստ Ձեզ արդյո՞ք հնարավոր է տեղայնացնել այդ համակարգերը Հայաստանի համար:

Վերապատրաստումների կարիքների գնահատում

21. Ներկայումս, որքանո՞վ արդյունավետ է իրականացվում աշխատակիցների վերապատրաստումների կարիքների գնահատումը: Արդյո՞ք ներկայիս գնահատման համակարգը ունակ է արդյունավետ նույնականացնել բոլոր այն աշխատակիցներն ովքեր ունեն վերապատրաստումների կարիք և արդյունավետ գնահատել նրանց վերապատրաստումների կարիքները:

Խնդրում ենք 1-ից 4 բալանոց սանդղակով գնահատել վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի արդյունավետությունը 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ», 2-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ չէ», 3-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ է» և 4-ը՝ «լիովին արդյունավետ է»:

Ընդհանրապես արդյունավետ չէ	Ավելի արդյունավետ չէ	Ավելի արդյունավետ է	Լիովին արդյունավետ է
1	2	3	4

Առավելություններ և թերություններ

22. Որո՞նք են վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգի հիմնական առավելությունները և թերությունները, որոնք պայմանավորում են այս համակարգի արդյունավետությունը/անարդյունավետությունը:

23. Կարող եք բերել կոնկրետ օրինակներ, երբ վերապատրաստումների կարիք ունեցող աշխատակիցներին չի տրվել նման հնարավորություն կամ ընդհակառակը, կարիք չունեցող աշխատակիցներն անցնել են ոչ անհրաժեշտ վերապատրաստումներ: (Եթե նշվում է օրինակներ) Ինչպե՞ս դա կարող եք կապել գնահատման համակարգի հետ:

24. Եթե ամփոփենք, ապա ո՞ր դաշտում են հիմնականում գտնվում խնդիրները/թերությունները՝ իրավական կարգավորումների, թե՞ իրականացման: Խնդրում ենք յուրաքանչյուր դաշտի համար նշել կոնկրետ խնդիրները/թերացումները, եթե այդպիսիք կան:

25. Առաջարկվող վերապատրաստումները որքանո՞վ են թիրախային և որքանո՞վ արդյունավետ են հասցեագրում աշխատակիցների կարիքները:

Առաջարկներ

26. Որո՞նք են Ձեր առաջարկներն ուղղված աշխատակիցների վերապատրաստումների կարիքների գնահատման արդյունավետության բարձրացմանը: Ինչպիսի՞ բարեփոխումների կարիքներ եք տեսնում այս ոլորտում: Որոնք են իրավական դաշտում փոփոխությունների առաջարկները և որոնք իրականացման:

27. Որո՞նք են Ձեր առաջարկներն ուղղված իրականացվող վերապատրաստումների արդյունավետության և թիրախայնության բարձրացմանը:

Ամփոփում

28. Ամփոփելով մեր զրույցը՝ որո՞նք են կատարողական համակարգի արդյունավետության բարելավման Ձեր կոնկրետ առաջարկները:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՊԱՐԳԵՎԱՏՐՄԱՆ ԱՌԱՋԱՐԿՎՈՂ ՉԱՓԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿ

Կատարողականի հիման վրա աշխատողի պարգևատրման չափի որոշման գործընթացը իր բուն նպատակին (լավ աշխատանքի համար աշխատողին խրախուսելու և մոտիվացնելու) ծառայեցնելու համար առաջարկում ենք քննարկել պարգևատրման չափի որոշման հետևյալ սկզբունքը.

Պարգևատրման չափը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

Քայլ առաջին՝ հաշվարկվում է պարգևատրման գործակիցը հետևյալ բանաձևով.

ԿԴՖ

$Գ = \text{-----}$

$$((U_1 * ԿԳ) + (U_2 * ԿԳ) + (U_3 * ԿԳ)..... + (U_n * ԿԳ))$$

որտեղ՝ ԿԴՖ-ն՝ Հայաստանի Հանրապետության պետական բյուջեով տվյալ մարմնի համար նախատեսված կիսամյակային պարգևատրման ֆոնդն է, $U_1, U_2 \dots U_n$ -ը՝ տվյալ աշխատողի ենթախմբի ստորին մակարդակին համապատասխանող պաշտոնային դրույքաչափը, ԿԳ-ն՝ տվյալ աշխատողի կատարողականի գործակիցը, իսկ Գ-ն՝ պարգևատրման գործակիցը:

Ընդ որում յուրաքանչյուր աշխատողի կատարողականի գործակիցը որոշվում է կախված կատարողականի գնահատականի արժեքից՝ հետևյալ նախնական սանդղակին համապատասխան.

Կատարողականի գնահատականի միջակայք	Կատարողականի գործակից
60-70	0.2
71-80	0.5
81-90	1
91-100	1.5

Քայլ երկրորդ՝ պարգևատրման գործակիցն արտահայտվում է տոկոսով ($Գ * 100 = Գ\%$):

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

$$\text{ՊՉ} = (U_1 * ԿԳ) * Գ\%:$$

Սույն առաջարկում կատարողականի գործակցի կիրառումը հնարավորություն է ընձեռում՝ ապահովելու կատարողականի գնահատականին համարժեք՝ շոշափելի տարբերակմամբ խրախուսման հաշվարկման մոտեցում:

Հաշվարկում աշխատողի պաշտոնային դրույթաչափի փոխարեն՝ կիրառվում է համապատասխան ենթախմբի ստորին մակարդակին համապատասխանող պաշտոնային դրույթաչափը, ինչն էլ ապահովում է նույն ենթախմբի աշխատողների պարզևատրման չափերի որոշման հավասար և արդարացի պայմանները, որտեղ կարևորվում է հաշվետու կիսամյակում աշխատողի կատարած աշխատանքի որակը՝ անկախ նրա աշխատանքային ստաժից:

Միաժամանակ հայտնում ենք, որ Կատարողականի գործակցի որոշման սանդղակում գնահատականների միջակայքերի և դրանց համապատասխան գործակիցների արժեքների որոշման սկզբունքը քննարկման ենթակա է: