

Ձ Ե Կ ՈՒ Յ Ց

«Քաղաքացիական ծառայության համակարգում հասարակական միավորումների դիտորդական առաքելության խրախուսումը որպես հակակոռուպցիոն միջոցառում» ծրագրի շրջանակներում իրականացված մոնիտորինգի և սոցիոլոգիական հարցման արդյունքները

ԵՐԵՎԱՆ – 2007թ.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Բովանդակություն

ՆԱԽԱԲԱՆ	3
1. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԴԻՏԱՐԿՈՒՄՆԵՐԸ	4
2. ԿՈՌՈՒՊՏԻՈՆ ՌԻՍԿԵՐԸ	12
3. ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	15

ման համակարգում կոռուպցիայի տարածման պայմաններում համակարգում ռեսուրսները օգտագործվում են ի շահ ընտրյալների ներ շրջանակի: Ուստի կոռուպցիայի դեմ պայքարը պետք է սկսել հենց կառավարման օղակից: Պետական ծառայության համակարգում մրցույթի և ատեստավորման ժամանակակից համակարգի ստեղծումը կոռուպցիայի հաղթահարման կռվան կհանդիսանա: Այդ համակարգի միջոցով կգնահատվեն քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրենց ֆունկցիոնալ պարտականությունների իմացության և այդ պարտականությունների կատարման համար անհրաժեշտ գիտելիքների և հմտությունների տիրապետման աստիճանը, ինչպես նաև նրանց բարոյահոգեբանական համապատասխան որակների առկայությունը: Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական ծառայության արդյունավետ և գործուն համակարգով օժտված հանրային կառավարման կայացման գործում կարևոր է քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունը, որը դրսևորվում է նաև քաղաքացիական ծառայողների համալրման և նրանց պաշտոնական առաջխաղացման հարցերի լուծման ժամանակ:

Ելնելով ՀՀ պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության բարելավման գործում հասարակական կազմակերպությունների դերի մեծացման խնդրից և քաղաքացիական ծառայության համակարգում կոռուպցիայի դրսևորումների կանխարգելման և առկա խնդիրների լուսաբանման անհրաժեշտությունից՝ մրցութային և ատեստավորման գործընթացներին մասնակցող քաղաքացիական ծառայողների հետ, այդ գործընթացների նկատմամբ հասարակական մոնիտորինգի իրականացման համատեքստում, ստանդարտացված հարցազրույցի միջոցով սոցիոլոգիական հետազոտություն է իրականացվել: Ձուգահեռաբար, հարցման են ենթարկվել նաև մրցութային և ատեստավորման գործընթացների ժամանակ դիտորդական առաքելություն իրականացնող հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներից բաղկացած խմբի անդամներ-դիտորդները:

Մոնիտորինգը և դրա հիմքում ընկած հետազոտությունը երեք ժամանակային փուլերից էր բաղկացած, ինչն ի թիվս այլոց, քաղաքացիական ծառայության համակարգի վրա Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքական կարևոր իրադարձության՝ խորհրդարանական ընտրությունների ազդեցությունն ուսումնասիրելու հանգամանքով է պայմանավորված: Առաջին ժամանակահատվածն ընդգրկող փուլում (16.03.2007թ. - 04.05.2007թ.) դիտորդական առաքելություն է իրականացվել տարբեր պետական գերատեսչությունների 36 մրցույթների և 14 ատեստացիաների ժամանակ, իսկ հարցվողների քանակը կազմել է 151 ռեսպոնդենտ

և 78 մասնակից): Մոնիտորինգի երկրորդ և երրորդ ետազոտությունը ընդգրկել է 33 խորհրդարանական ատժամանակահատվածը (20.06.2007 - 01.10.2007):

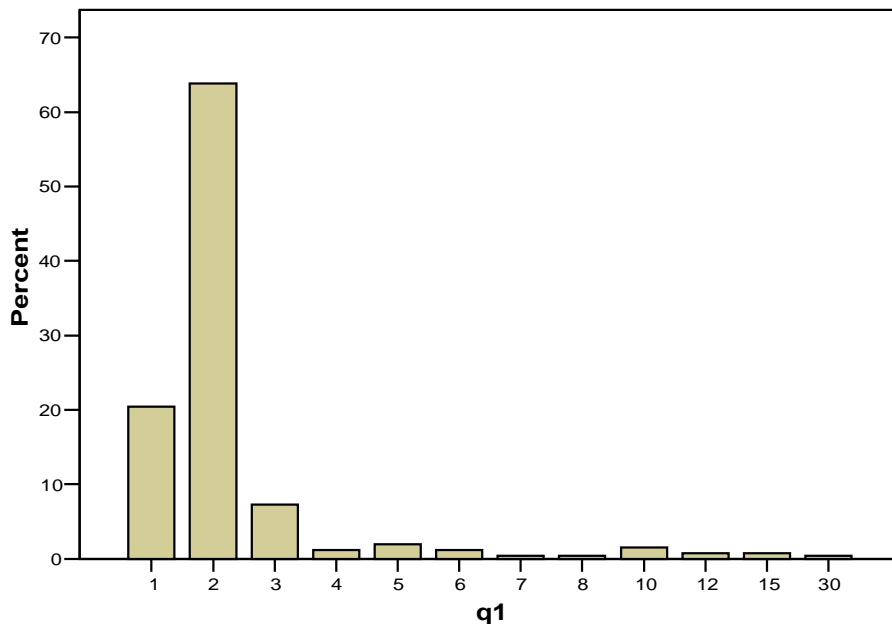
Հարցմանը մասնակցել է 144 ռեսպոնդենտ, (համապատասխանաբար 41 և 103 մասնակից, 31 մրցույթ և 39 ատեստացիա):

Այսպիսով, հարցման մասնակիցների ընդհանուր թիվը կազմել է 295 ռեսպոնդենտ (67 մրցույթի և 53 ատեստացիայի ժամանակ համապատասխանաբար 114 և 181 մարդ): Հարցվածների 56,5%-ը արական, իսկ 43,5%-ը՝ իգական սեռի ներկայացուցիչներ են: Մասնագիտության առումով 31,9%-ը տնտեսագիտական, 9,6%-ը իրավաբանական, 15,8%-ը ինժեներական, 6,2%-ը բանասիրական մասնագիտություններ ունեն: 8,8%-ը մասնագիտությամբ բժիշկ է, 4,2%-ը՝ մանկավարժ, 3,5%-ը՝ պատմաբան և այլն: Արդիական կառավարման համակարգի համար այնպիսի կարևոր մասնագիտության, ինչպիսին ծրագրավորումն է, ներկայացուցիչները ընդամենը 1,2% են կազմում:

Գծապատկեր Ա-ից երևում է, որ հարցվածների 8,5%-ը հինգից ավելի անգամ է մասնակցում իրենց գիտելիքների ստուգման վերոհիշյալ գործընթացներին:

Գծապատկեր Ա. Մասնակցությունը մրցույթի / ատեստավորման գործընթացներին
(1-ին սյունակ՝ առաջին անգամ են մասնակցում, 2-րդ՝ 2-րդ անգամ, 3-րդ՝ 3 անգամ և այդպես շարունակ մինչև 30 անգամ)

գ1



1. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԴԻՏԱՐԿՈՒՄՆԵՐԸ

Ընդհանուր առմամբ, ինչպես երևում է քաղաքացիական ծառայության մրցութային և ատեստավորման գործընթացների մոնիտորինգի շրջանակներում իրականացված սոցիոլոգիական հարցման արդյունքներից, քաղաքացիական

ատեստավորման գործընթացներում ամեն ինչ չէ, որ
է: Քաղաքացիական ծառայության մրցութային և
ն տրված գնահատականներից երևում է, որ հարցմանը
մասնակցած ռեսպոնդենտների 17%-ը գոյություն ունեցող համակարգը գնահատում է
վատ կամ շատ վատ (3,1%), իսկ 38,1%-ը միջանկյալ դիրքորոշումներ ունի: Ընդ
որում, հարցվածների 45,8% -ը պատասխանել է, որ մրցութային և ատեստավորման
գործընթացներում ոչ մի բացասական երևույթ չկա, 5,8%-ը դժվարացել է
պատասխանել, իսկ 48,4%-ն այսպես թե այնպես դժգոհություն է արտահայտել:
Վերջիններիս շուրջ 20%-ը՝ որպես մրցութային և ատեստավորման գործընթացներն
առավել բացասականորեն բնութագրող երևույթ, նշել է հանձնաժողովի ոչ
պրոֆեսիոնալիզմը, 11%-ը՝ կոպտությունը,¹ 30%-ը՝ հովանավորչության
դրսևորումները (հուշումներ և այլն), 26,5%-ը՝ հասարակական վերահսկողության
բացակայությունը:

Ուշագրավ է, որ բոլոր հարցվածների 13,1%-ը դիտորդների ներկայությունը
իրական վերահսկողություն չի համարում, 3,1%-ը նշում է, որ դիտորդները չունեն
հանձնաժողովի որոշումների վրա ազդելու լծակներ: Այստեղից էլ բխեցնում են
հանձնաժողովների կազմում հասարակական կազմակերպությունների
ներկայացուցիչներին ներգրավելու առաջարկը:

Մրցութային և ատեստավորման համակարգից դժգոհ ռեսպոնդենտների 2%-ը
որպես այդ համակարգի առավել բացասական բնութագրիչ նշում է այն, որ
հարցազրույցի հարցերը ճիշտ չեն կազմված, քանի որ աշխատանքի ժամանակ
քաղաքացիական ծառայողն այդպիսի հարցերի հետ քիչ է առնչվում կամ բոլորովին
չի առնչվում:

Պետական կառավարման արդյունավետությունը գործառնական է, ինչը
նշանակում է, որ այն պայմանավորվում է ծառայողների մասնագիտական
հմտություններով: Յետևաբար, պետք է գնահատվեն գործառնության
պարտականությունների ինացության և այդ պարտականությունների կատարման
համար անհրաժեշտ հմտությունների տիրապետման աստիճանը, ինչպես նաև
բարոյահոգեբանական համապատասխան որակների առկայությունը. այլ խոսքով՝
կառավարչական հմտությունները: Սակայն պետք է նշել, որ գոյություն ունեցող
հարցաշարերով ստուգվում է միայն թեկնածուների կամ քաղաքացիական
ծառայողների մեխանիկական հիշողությունը: Մրցութային և ատեստավորման

¹ Կոպտության հանդիպելիս քաղաքացիական ծառայողները բարոյական աջակցություն ստանալու
իրավունք պետք է ունենան: Նրանք պետք է իրենց անձի և պատվի նկատմամբ էթիկայի կանոնների
խախտումից պաշտպանված լինեն և համապատասխան փաստերի առկայության դեպքում
համապատասխան հանձնաժողով դիմելու հնարավորություն ունենան: Ընդ որում, իրենց բողոքների
քննումը հարցվողների 58,3%-ը վերապահում է Քաղաքացիական ծառայության խորհրդին, իսկ 13,9%-
ը՝ անկախ դիտորդներին:

երով իրականում անհնար է պատշաճ կերպով ստուգել իրենց ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են քաղաքացիական ծառայողի գործառույթներն արդյունավետությամբ իրականացնելու համար: Բացի այդ, այդ հարցաշարերով ստուգվող հմտություններն երբեմն առնչություն չեն ունենում տվյալ պաշտոնի անձնագրով սահմանված պարտականությունների հետ (օրինակ՝ ֆինանսների տնօրինման հմտություն այն դեպքում, երբ ծառայողական պարտականություններում ֆինանսական հարցեր չեն ամրագրված): Այս առումով, օրինակ, ատեստավորման մասնակիցներն արդարացիորեն նշում են, որ գրեթե նույն հարցաշարերով ատեստավորում անցկացվում է երկրորդ անգամ. ո՞րն է իմաստը: Չէ որ մրցութային և ատեստավորման համակարգերն իրենց նպատակային գործառույթներով պետք է համապատասխանեն քաղաքացիական ծառայության ոլորտը բանիմաց և հմուտ անձնակազմով համալրելու և ապահովելու պահանջին: Դրանք պետք է ծառայեն քաղաքացիական ծառայություն մտած կամ ատեստավորում անցած քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրենց պարտականությունների արդյունավետ իրականացման ապահովմանը:

Մոնիտորինգ իրականացնող խմբի դիտորդները նույնպես նկատել են, որ գոյություն ունեցող հարցաշարերով ստուգվում է միայն մեխանիկական հիշողությունը: Մրցութի և ատեստավորման նման հարցաշարերով իրականում անհնար է ստուգել մասնակցի այն գիտելիքներն ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են համապատասխան ոլորտի քաղաքացիական ծառայողի գործառույթներն հաջողությամբ իրականացնելու համար: Ըստ մոնիտորինգ իրականացնող խմբի դիտորդների «զլխավոր պաշտոնի համար նախատեսված հարցերը ձևավորված էին բավականին հասարակ, ոչ համապատասխան տվյալ պաշտոնին, ինչը դյուրությամբ պատասխանելու հնարավորություն էր տալիս»: Նման հարցաշարերով ատեստավորելը, այն էլ մի քանի անգամ, պարզապես անիմաստ է և պետական միջոցների վատնում է նշանակում:

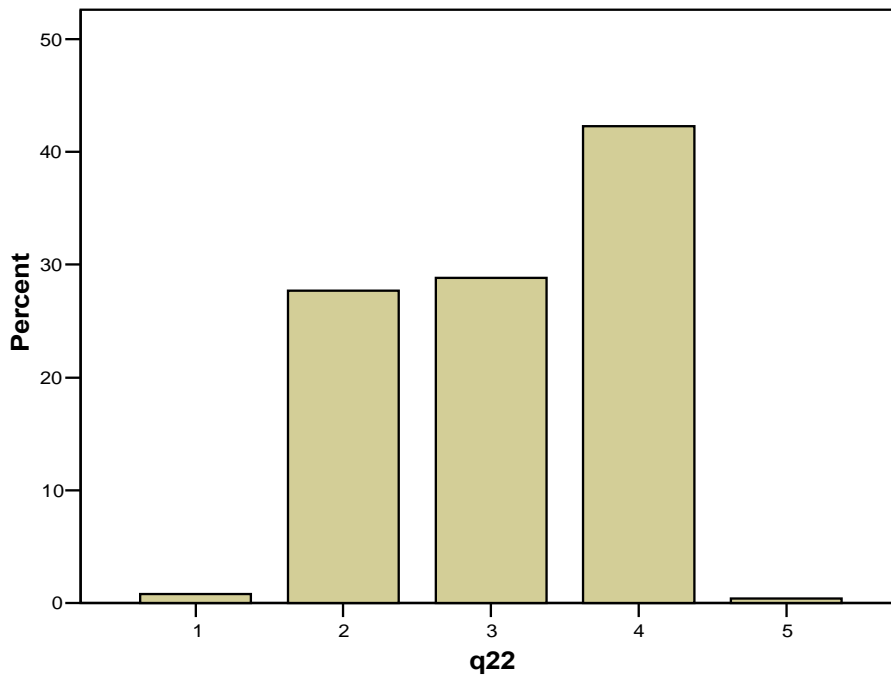
Բոլորովին էլ պատահական չէ, որ մասնակիցների մոտ էլ կար օրենքների, գերատեսչական նորմերի առանձին հոդվածների անգիր իմացություն պահանջող թեստերի որակի հետ կապված դժգոհություն: «Գրեթե բոլոր մասնակիցները դժգոհում էին թեստերի և հարցերի որակից: Վերջինները ենթադրում են լոկ օրենքների և գերատեսչական նորմերի առանձին հոդվածների անգիր իմացություն», - նշում է դիտորդներից մեկը:

Եթե գոյություն ունեցող հարցաշարերով ստուգվում է միայն մեխանիկական հիշողությունը, ապա շատ փորձառու մասնակիցներ երիտասարդների համեմատ հայտնվում են անհավասար վիճակում, քանի որ տարիքը իր հետ անգիր անելու

ինչպես երևում է Գծապատկեր Բ-ից՝ մասնակիցների տարիքային խմբին է պատկանում: Սակայն մինչև 25 տարեկան, 26-35 տարիքային խումբն էլ ընդհանենը 27,7% է կազմում: Այսինքն՝ համակարգի երիտասարդացման հետ կապված հիմնախնդիրները ևս հրատապ լուծումներ են պահանջում:

Գծապատկեր Բ. Մրցույթի և ատեստավորման մասնակիցների բաշխումն ըստ տարիքային խմբերի՝ տոկոսներով
 (1-ին սյունյակ՝ մինչև 25 տարեկան, 2-րդ՝ 26-35 տարեկան, 3-րդ՝ 36-45 տարեկան, 4-րդ՝ 46-60 տարեկան)

գ22



Ընդունելով այն փաստը, որ օրենսդրությունը սահմանում է ստաժի ու փորձի հստակ պահանջներ, ինչպես նաև ընկալելով դրա իմաստն ու ներքին տրամաբանությունը, այդուհանդերձ կարելի է նաև տրամաբանորեն ներմուծել ավելի ճկուն պահանջներ, ինչպես զարգացած քաղաքացիական ծառայության համակարգերում: Օրինակ, «կառավարման փորձի առկայություն միայն պետական մարմիններում» հայեցակետը կարելի է փոխարինել «կառավարման համապատասխան փորձի առկայություն» գաղափարով: Մեկ այլ օրինակով, կարելի է «արագ առաջխաղացման» սխեմաներ ներմուծել այս պաշտոնների որոշ ենթախմբերի համար՝ թույլատրելով, օրինակ, ԲՈՒՀ-երի հաջողակ շրջանավարտներին «ներդրվելու» քաղաքացիական ծառայության կառավարչական մակարդակներում: Այսպիսի նորարարությունների միակ իմաստը պետք է լինի Գծապատկեր Բ-ում արտացոլված պատկերի տեղաշարժը դեպի ավելի «երիտասարդ»

ի: Որպես ամփոփում այս առաջարկության,
որ դրա ներմուծումը կապված կլինի հետևյալ հարցի
ՅՅ քաղաքացիական ծառայության տեսլականն այս
առումով, որի պատասխանը դեռևս բաց է:

Ստացվում է, որ մրցույթում հաղթող շատ քաղաքացիական ծառայողներ
դյուրությանը հաղթահարում են մրցույթի գործընթացը, սակայն հաճախ չեն ունենում
մասնագիտական անհրաժեշտ գիտելիքներ ու հմտություններ: Այնինչ պետական
կառավարման արդյունավետությունը հենց քաղաքացիական ծառայողների
մասնագիտական հմտություններով է պայմանավորվում, և մրցույթի և
ատեստավորման համակարգը ատեստավորում անցած քաղաքացիական
ծառայողների կողմից իրենց պարտականությունների հաջող իրականացման
ապահովմանը պետք է ծառայի:

Արդյունքում, երբեմն գործ ունենք այնպիսի իրավիճակների հետ, երբ
հանձնաժողովը ցուցաբերում է կողմնակալություն. նկատվում են հուշումներ: «Այս
տարվա մարտ ամսին կայացած մրցույթներից մեկին մասնակցում էր մեկ մասնակից:
Հարցազրույցի փուլում հանձնաժողովի նախագահը փորձում էր հուշել տրված
հարցերի պատասխանները: Հարցերն իրենց բնույթով շատ պարզ էին, օրինակ՝
որո՞նք են քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները: Այս հարցին մասնակիցը
դժվարությամբ պատասխանեց՝ գլխավոր, իսկ հուշումներից հետո՝ բարձրագույն:
Մնացած պաշտոններն անգամ չհիշատակեց: Նա ճանաչվեց հաղթող» (դիտորդի
հաշվետվությունից): Դիտորդները արձանագրում են, որ «ատեստավորման
ժամանակ մասնակիցները, անկախ նրանց լավ կամ վատ պատասխաններից,
ճանաչվում էին հաղթող, և բարձր պաշտոնի ատեստավորման ժամանակ ամբողջ
ատեստավորումը ֆորմալ բնույթ ունի»: Ավելին՝ դիտորդները նկատել են, որ որոշ
«մրցույթների ժամանակ առկա էր կողմնակալության դրսևորումներ թե
գերատեսչության անդամների կողմից, թե ՔԾԽ ներկայացուցիչների կողմից»:

Դիտորդների վկայությամբ, եղել են նաև այլ անհանգստացնող դեպքեր:
Օրինակ, «Մեկ անգամ հանդիպեց հետաքրքիր և ենթադրելի մի տարբերակ. մինչ
քննության բուն ընթացքը մասնակիցները պարտավոր էին հանձնել համակարգչային
գիտելիքներից համապատասխան ստուգարք: Եվ քանի որ «համապատասխան»
մասնակիցը չէր կարողացել հաղթահարել «Ռուբիկոնը», ուստի մյուս մասնակիցները
ևս այդ ստուգարքը «չկարողացան հանձնել»: Հանձնաժողովը հայտարարեց, որ ոչ
ոչ չունի համակարգչային համապատասխան գիտելիքներ, հետևաբար քննությունը
համարվում է չկայացած»:

Դիտորդները նկատել են, որ որոշ դեպքերում հարցատոմսի ձևավորման
խնդիր է առաջացել՝ կապված համակարգչում ոչ մասնագիտական հարցերի

ին կամ ատեստավորման հանձնաժողովի կողմից թույլ
է, որ թեստերի կազմավորումից հետո համակարգչի
սաշարի փաստաթուղթը) չի փակվում, այլ ծավլում է:

Որոշ դեպքերում, հանձնաժողովն ավելի բարեհամբյուր է լինում, և արդյունքում հաղթող են ճանաչվում բոլոր մասնակիցները: Հետագայում, արդեն համապատասխան պետական կառավարման մարմնում, պարզ է դառնում, թե ով է «իսկական» հաղթողը²: Ատեստավորման դեպքում նման «բարեհամբյուր» վերաբերմունքը հանգեցնում է նրան, որ քաղաքացիական ծառայության համակարգը լճանում է, և չի ապահովվում համակարգում մարդկային ռեսուրսների զարգացումը և քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական գիտելիքների ու հմտությունների կատարելագործումը: Հարցման ընթացքում առաջարկվեց, որ հարցազրույցը անցկացվի միմիայն տոմսերով, և հարցերի պատասխանները գրավոր տրվեն: Հարցվածների 26,5%-ը (մրցույթի մասնակիցների 31,7%-ը) գտնում է, որ հարցազրույցի ժամանակ պետք է ներկա լինեն բոլոր մասնակիցները, ինչը հանձնաժողովի նկատմամբ որոշակի անվստահության առկայության մասին է խոսում³: Բայց, քանի որ հարցման առաջին փուլում այդպես էր կարծում 31,1%-ը, ապա կարելի է այդ անվստահության չափի նվազման դրական միտումի մասին խոսել: Դրական է այն, որ ռեսպոնդենտների 79,2%-ին լիովին բավարարում է այն աշխատանքային մթնոլորտը, որն առկա է մրցույթի և ատեստավորման ժամանակ: Ուշագրավ է նաև, որ մրցույթի մասնակիցների 10,6%-ը տեղյակ չէր, թե որ իրավական ակտերից պետք է լինեին հարցազրույցի հարցերը: Մարդիկ գանգատվում են, որ հարցազրույցի հարցերն ու պատասխանները ձեռք են բերվում «կողմնակի ճանապարհով»: Նրանք տարակուսում են՝ արդյոք պատասխանները պետք է բառացի համապատասխանեն օրենքներում, կանոնադրություններում գրված ձևակերպումներին: Այս առումով պետական պաշտոնյաների ընտրության կանոնների հստակեցումը և օրենսդրական հետագա բարելավումը պետական ծառայության համակարգի նորացման և կոռուպցիայի կանխարգելման հիմնական ուղղություններից է հանդիսանում:

Մասնակիցներին չի բավարարում լարվածություն և սթրես առաջացնող աղմկոտ մթնոլորտը: Դա նաև դիտորդներն են նկատել. «Թերություն կարելի է համարել արտաքինական պայմանները: Սրահը բաժանված է երկու մասի և երկուսում էլ միաժամանակ քննություն է անցկացվում: Կողքի սրահի աղմուկը թույլ չի

² Պետք է նշել, որ կուսակցական պատկանելիության գործոնի ռելեվանտությունը կոռեկցիոն վերլուծության արդյունքում մերժվել է: Նախընտրական փուլում հետազոտության մեջ ընդգրկված ռեսպոնդենտների ընդհանրացված պատասխանները նրանց կուսակցական պատկանելիությամբ պայմանավորված չեն:

³ Դիտորդների մեծ մասը նույնպես գտնում է, որ պետք է ներկա լինեն բոլորը, որպեսզի մասնակիցները կարողանան համեմատել արդյունքները և համոզված լինեն հարցազրույցի օբյեկտիվության մեջ:

րոնանալ»։ Որոշ դեպքերում դիտորդներն արձանագրել
ամեները բջջային հեռախոս են օգտագործում, ինչը
ամոնի խախտում է։ Անթույլատրելի է, որ մի դահլիճից
մյուսին դիտողություններ են արվել, կան դժգոհություններ հանձնաժողովի
անդամների անբարյացակամությունից։ Հարցման երկրորդ փուլի մասնակիցների
1,8%-ի կարծիքով հանձնաժողովը կողմնակալ վերաբերմունք է դրսևորել /առաջին
փուլում նման ուղղակի պնդումներ չկային/⁴։

Դիտորդները նաև այլ տեսակի խախտումներ են արձանագրել։ Նրանք
զեկուցում են, որ «արկղերը հիմնականում չէին կնքվում, և հանձնաժողովի
անդամների գնահատականները մինչև արկղ զցելը բոլորը իմանում էին /այսինքն
գիտեին կողմ և դեմ քվեարկածների թիվը/»։ Եղել են դեպքեր, երբ հանձնաժողովները
«չափից շատ էին նպաստում» քաղաքացիական ծառայողների ատեստավորմանը։
Օրինակ՝ դիտորդը փաստում է, որ «ՀՀ Նախագահի աշխատակազմի
ատեստավորման ժամանակ մասնակիցները միասին բարձրաձայն ստուգում էին
իրենց թեստերը, և ոչ ոք չէր միջամտում»։

Մոնիտորինգի առաջին փուլում շատ էին դեպքերը (52,4%), երբ օրենքով
սահմանված կարգին հակառակ չեն փակցվել թեստավորման պատասխանի
նմուշները։ Մասնակիցները փորձում են միմյանցից ճշտել, թե արդյոք այս կամ այն
հարցին ճիշտ են պատասխանել, թե ոչ։ Երկրորդ փուլում վիճակը չի բարելավվել է
(51,8%)։ Բայց ենթադրվում էր, որ հարցման առաջին փուլի ժամանակ ստացված
արդյունքներին Քաղաքացիական ծառայության խորհրդին իրազեկելուց հետո, այդ
տեխնիկական բնույթի խախտումը ընդհանրապես պետք է վերանար։

Եթե առանձնացնենք մրցույթի մասնակիցների պատասխանները, ապա
դժգոհության աստիճանն էլ ավելի մեծ է։ Հարցվածների 28,8%-ը գտնում է, որ
բացասական բան չկա։ 63,4%-ը, որպես բացասական երևույթներ, նշում է
հանձնաժողովների անդամների կոպտությունը (5,8%), հանձնաժողովների ոչ
պրոֆեսիոնալիզմը (12,5%), հովանավորչության դրսևորումները (23,1%),
հասարակական վերահսկողության բացակայությունը (18,3%)։

Պատասխանների տարբերությունը պայմանավորված է թերևս նրանով, որ
մրցույթի մասնակիցների 61,5%-ն առաջին անգամ չէ, որ մասնակցել է այդ
գործընթացին,⁵ բայց նրանցից 45,4%-ը հաղթող ճանաչվելով՝ չի նշանակվել
պաշտոնի։ Ընդ որում, այդ մարդկանց 65,2%-ը կարծում է, որ իրենց չնշանակվելու

⁴ Դա վկայում է, որ մոնիտորինգի առաջին փուլից մինչև երկրորդ փուլը անցած
ժամանակահատվածում հանձնաժողովների աշխատանքի բարելավման ուղղության էական
շտկումներ չեն կատարվել։

⁵ Հարցվածներից 3,5%-ը տասը և ավելի անգամ էին մասնակցում մրցույթի և ատեստավորման
գործընթացին։

արդը» չլինելն էր: Բնականաբար, այդ թաքնված է մեր ռեսպոնդենտների պատասխաններում:

Յոթուներեք տոկոսը ի հայտ է բերել նաև այլ անհանգստացնող երևույթներ: Այս հարցի պատասխաններից ակնհայտ է, որ պաշտոնի նշանակելիս հաշվի են առնում նաև գենդերային տարբերությունները: Հաղթող ճանաչված, բայց պաշտոնի չնշանակված հարցվողների 50%-ը կին է: Եվ դա այն դեպքում, երբ մրցույթի մասնակից մեր ռեսպոնդենտների միայն 43,5%-ն է կին⁶: Այսինքն, տղամարդկանց պաշտոնի նշանակման ժամանակ որոշակի նախապատվություն են տալիս: Նաև այդ պատճառով պաշտոնի նշանակումները չպետք է կատարվեն առանց համապատասխան վերահսկողության:

Կարելի է արձանագրել հետևյալը՝ մրցույթների կանոնակարգվածությունն ու հստակությունն ի չիք են դառնում, եթե այդ գործընթացի տրամաբանական ավարտը հանդիսացող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի նշանակման փուլն առավելապես անորոշությամբ և սուբյեկտիվությամբ է բնութագրվում:

Հատկանշական է, որ այն հարցին, թե ինչքանով է նշանակալից պաշտոնում նշանակվելու և պաշտոնեական առաջխաղացման համար ազդեցիկ հովանավորի առկայությունը, ռեսպոնդենտների 26,9%-ը պատասխանել է, որ դա նշանակալից է, իսկ 20,4%-ը՝ որ խիստ նշանակալից է, և միայն 15,4%-ն է նշել, որ դա ընդհանրապես նշանակություն չունի (մրցույթի մասնակիցների միայն 6,7%-ն է այդպես կարծում): Մյուս մասն ունի տարբեր միջանկյալ դիրքորոշումներ: Բայց այնտեղ, ուր կադրային քաղաքականությունը գործում է հովանավորչության և բարեկամական-ընկերական սկզբունքով, պետական կառավարման արդյունավետության մասին խոսք լինել չի կարող: Հովանավորչությունն անխուսափելիորեն հանգեցնում է բյուրոկրատական քաջքշուկների համակարգի ձևավորմանը և տարածմանը: Իսկ բյուրոկրատիան, որպես կառավարման համակարգ, սկսում է աշխատել ոչ թե հանրության առջև կանգնած խնդիրների լուծման, այլ սեփական գործունեության ինքնաապահովման համար, ինչը մեծապես նպաստում է կոռուպցիայի տարածմանը: Իրականացված մոնիտորինգը և դրա շրջանակներում կազմակերպված սոցիոլոգիական հարցումը բացահայտում են այդ երևույթի նկատմամբ քաղաքացիական ծառայողների զգալի մասի մոտ անհանդուրժողականության բացակայություն:

Այսպես, այն հարցին, թե որքանով է արդարացված կոռուպցիան, հարցվածների միայն 39,2%-ն է միանշանակ համոզված, որ այն երբեք արդարացված չէ: Մյուսներն այս կամ այն կերպ արդարացնում են այդ երևույթը, իսկ ռեսպոնդենտների 8,5%-ն անթաքույց նշում է, որ կոռուպցիան միշտ արդարացված է:

⁶ Մյուս կողմից՝ հաղթող ճանաչված, բայց պաշտոնին չնշանակված ռեսպոնդենտներից մեկը կարծում է, որ իր չնշանակվելու պատճառը այն է, որ իզական սեռի ներկայացուցիչ էր անհրաժեշտ, և փաստորեն գենդերային խտրականություն է տեղի ունեցել:

ությունը գերակշռող արժեքի է վերածվում, ապա կազմակերպության պայմաններում իշխանության և արհեստագործության միջոցներ են օգտագործում: Ընդ որում, նման օգտագործման հնարավորությունները մեծանում են սոցիալական կարգավիճակի բարձրացմանը զուգընթաց: Այստեղից էլ բխում է բոլոր հնարավոր միջոցներով նման հնարավորություններ ընձեռող պետական կառույցներ ներթափանցելու ձգտումը, որի բավարարման պարագաներում կոռուպցիոն ռիսկեր են առաջանում: Կոռուպցիան դառնում է կարևորագույն խնդիր, որը ազդում է հանրային ծառայության բազմաթիվ ոլորտների վրա:

Չեռևար, ինչպես գնահատման, այնպես էլ պաշտոնի նշանակման համակարգերը պետք է լինեն թափանցիկ, պետք է ապահովեն հասարակական վերահսկողությունը, բացառեն տվյալ պահին իշխող քաղաքական ուժի հովանավորչական ներգործությունը: Ըստ մեր ռեսպոնդենտների մեծ մասի (46,2%) կարծիքի՝ քաղաքացիական ծառայողներին պաշտոնի նշանակումը պետք է իրականացվի գերատեսչության աշխատակազմի ղեկավարի կողմից որոշակիորեն սահմանված և ամրագրված չափորոշիչներին համապատասխան: Առաջարկվում է, որ, օրինակ, մրցույթում մի քանի անգամ հաղթող ճանաչված թեկնածուին առավելություն տրվի, ինչը որոշակի հանգամանքներում միանգամայն ընդունելի կարող է լինել: Տրամաբանական է նաև, որ մրցույթում հաղթող ճանաչվի միայն մեկ մասնակից:

2. ԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՌԻՍԿԵՐԸ

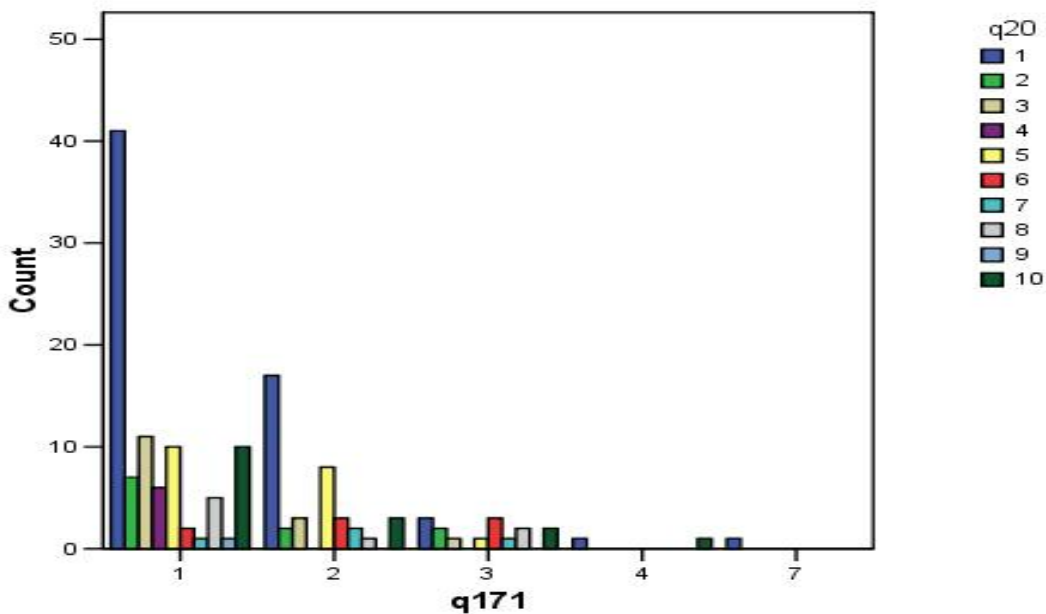
Պետական բյուրոկրատական ապարատում կոռուպցիայի դեմ պայքարելու համար կարևոր է պետական ծառայողի գործունեության վերահսկելիությունը հասարակության կողմից: Ժամանակակից արևմտյան հասարակություններում պետական ծառայությունը հասարակական հսկողության համար սկզբունքորեն բաց համակարգ է: Հրապարակայնության պայմաններում ոչ մի պետական ծառայող չի կարող հայտնվել վերահսկողությունից և քննադատությունից դուրս: Քաղաքացիական ծառայության գործունեության թափանցիկությունը կախված է նաև տվյալ երկրում քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտների կայացման մակարդակից, պետական գործերում հասարակական կազմակերպությունների մասնակցության չափից:

Վերոհիշյալ տվյալներից միանշանակ երևում է, որ հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությունը մրցույթի և ատեստավորման գործընթացներին շատ է կարևորվում մեր ռեսպոնդենտների կողմից: Ավելին, նրանց ներկա գտնվելը մրցույթի մասնակիցների 6,7%-ը դիտում է որպես քաղաքացիական ծառայողի մրցույթի և ատեստավորման գործընթացը

գորող երևույթ: Հարցվածների 59,2%-ը գտնում է, որ կազմակերպությունների ներկայացուցիչները պետք է ընդգրկվեն կազմակերպության հանձնաժողովների կազմում⁷: Ընդ որում, հայտնաբերվել է կոռելյացիոն կապ, որը հստակ երևում է գծապատկերից (տես Գծապատկեր Գ.):

Գծապատկեր Գ. Ատեստավորման և մրցութային հանձնաժողովների կազմում հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների ընդգրկմանը կողմ արտահայտված հարցվողների վերաբերմունքը կոռուլացիային (1 - երբեք արդարացված չէ, 10 – միշտ արդարացված է)

Bar Chart



Ինչպես երևում է, հասարակական կազմակերպություններին մեծ դերակատարություն վերապահող ռեսպոնդենտների զգալի մասը (41,8%-ը) կոռուլացիայի երևույթը երբեք չի արդարացնում: Դա վկայում է, որ հասարակական կազմակերպությունների ընդգրկումը դիտվում է որպես կոռուլացիոն ռիսկերի նվազեցման միջոց: Հետևաբար, պետք է քննարկվի մրցութային և ատեստավորման գործընթացներին հասարակական կազմակերպությունների մասնակցության ինստիտուցիոնալացման հարցը, մշակվի այդ մասնակցության ընթացակարգը:

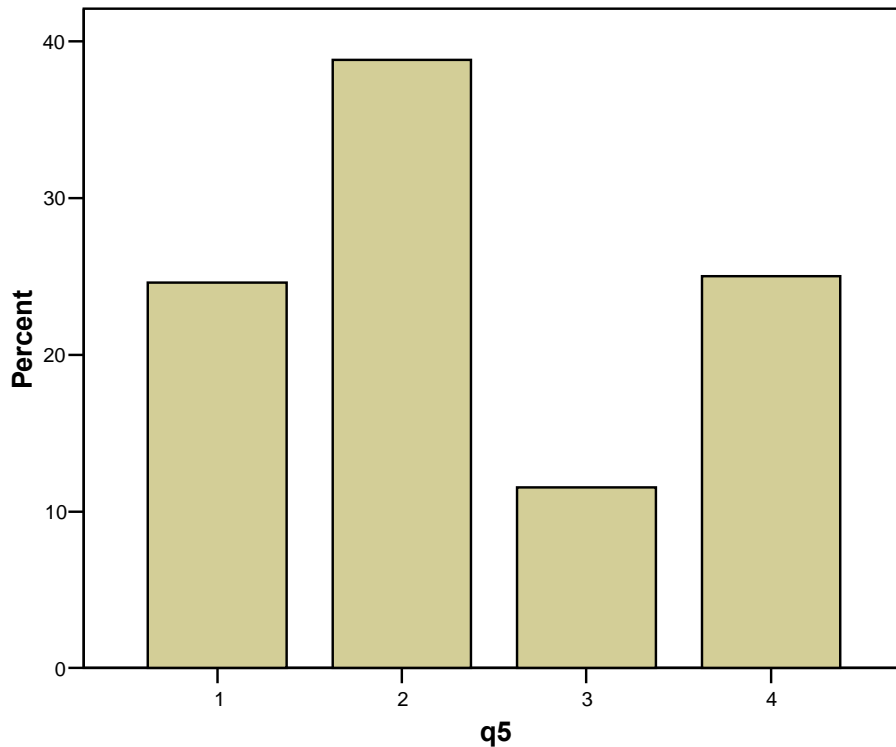
Ինչպես երևում է Գծապատկեր Դ-ից, քաղաքացիական ծառայողների մեծամասնությունը դրական վերաբերմունք ունի հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցության նկատմամբ՝ գտնելով,

⁷ Բացի հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներից, մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների կազմում քաղաքացիական ծառայողները (83,1%) տեսնում են Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի ներկայացուցիչներին, ճանաչված գիտնականներին (10%), մանուլի ներկայացուցիչներին (1%): Հարցվողների 88%-ը գտնում է, որ հանձնաժողովներում պետք է լինեն տվյալ գերատեսչության ներկայացուցիչները: Իսկ ռեսպոնդենտների 0,5%-ը այդ գործառույթը վերապահում է ՀՀ Նախագահի վերահսկողության ծառայությանը:

նը նպաստում է մրցույթի և ատեստավորման արդարությանն ու թափանցիկությանը:

Գծապատկեր Դ. Որքանով է նպաստում մրցութային կամ ատեստավորման գործընթացի անցկացման արդարությանն ու թափանցիկությանը հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությունը՝ տոկոսներով (1-ին սյունակ՝ շատ է նպաստում՝ 24,6%, 2-րդ՝ որոշ չափով է նպաստում՝ 38,8%, 3-րդ՝ չի նպաստում՝ 11,5%, 4-րդ՝ դժվարանում եմ պատասխանել՝ 25%)

գ5



Եթե առանձնացնենք մրցույթի մասնակիցների պատասխանները, ապա նրանք էլ ավելի են կողմնորոշված այս հարցում (շատ է նպաստում՝ 34,6%, որոշ չափով է նպաստում՝ 31,7%, չի նպաստում՝ 13,5%, դժվարանում եմ պատասխանել՝ 20,2%):

Հարցվածների 13,8%-ը վկայակոչելով միջազգային փորձը՝ նշում է, որ հասարակական կազմակերպությունների ազդեցությունը պետական կառավարման մարմինների վրա ապահովում է մրցույթի և ատեստավորման գործընթացի թափանցիկությունն ու արդարությունը, անկողմնակալությունն ու բոլորի շահերի հավասարապես պաշտպանումը, 30,8%-ը գտնում է, որ այդ դեպքում հանձնաժողովն օբյեկտիվ է, դուրս չի գալիս նախատեսված կարգի շրջանակներից, իսկ 2,3%-ն ուղղակի նշում է, որ հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների ներկայությունն իրենց վստահություն է ներշնչում և դրական լիցքեր հաղորդում:

անի, որ շահագրգիռ պետական մարմիններն ու թյան խորհուրդն աջակցեն հասարակական իրականացվող դիտորդական առաքելությանը՝ դրա իրականացման համար ստեղծելով անհրաժեշտ պայմաններ:

Այնինչ, դիտորդները բողոքում են, որ հանձնաժողովը երբեմն «մոռանում է» ներկայացնել դիտորդներին: Նաև այս հանգամանքն է (վերոհիշյալ բոլոր թերացումների հետ մեկտեղ) պատճառ հանդիսացել, որ մոնիտորինգի երկու փուլերի դիտարկված դեպքերի 15,5%-ի ժամանակ մոնիտորինգի խմբի անդամները դժգոհ են մնացել մրցույթի և ատեստավորման աշխատանքային մթնոլորտից:

3. ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Հասարակության ներուժը պետական կառավարման ներուժից է կախված: Տարբեր կարգի իշխանավորների կառավարչական մտածողության /ռազմավարական, օպերատիվ, մարտավարական/ սահմանափակ լինելու, կառավարչական մշակույթի բացակայության պատճառով Հայաստանը դատապարտվում է հետամնացության:

Հասարակագիտական միտքը պետք է գիտակցի այն գործոնների խորությունը, որոնք արգելակում են բոլոր բարեփոխումները: Խոչընդոտող հիմնական գործոններից է այն, որ չեն գնահատվում ոչ կառավարչական գիտելիքներն ու հմտությունները, ոչ փորձը, չեն որոնում շնորհալի մասնագետների, չեն ստեղծում կառավարման գաղափարախոսությունը, մեթոդաբանությունը և բարոյականությունը, չի տարվում կադրերի պատշաճ ուսուցում:

Քանի որ մրցույթի և ատեստավորման գոյությունն ունեցող հարցաշարերով իրականում անհնար է ստուգել մասնակցի այն գիտելիքներն ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են համապատասխան ոլորտի քաղաքացիական ծառայողի գործառույթներն հաջողությամբ իրականացնելու համար, ապա պետք է մշակել նոր հարցաշարեր, այդ գործում ներգրավելով հանրապետության գիտական հիմնարկների համապատասխան մասնագետներին:

Հարցաշարերը պետք է այնպես կազմվեն, որ ատեստավորման և մրցույթի ժամանակ մասնակիցները լուծեն համապատասխան խնդիրներ՝ աշխատանքային որևէ պրոբլեմային իրավիճակի հաղթահարման մոդելի հետ կապված:

Ելնելով այս ամենից՝ առաջարկվում է՝

1. վերանայել մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամության թեկնածությունների ընտրության սկզբունքները, մոտեցումները՝ նախատեսելով, որ համապատասխան մարմնից այդ հանձնաժողովներում պետք է ներգրավվեն այն անձինք, ովքեր վերահսկելու (վերահսկում), ղեկավարելու (ղեկավարում),

դրույթ) են այն պաշտոնը զբաղեցնող քաղաքացիական
անընդհատ, որի համար անցկացվում է մրցույթ կամ

2. մրցույթին հրավիրել նաև համապատասխան գերատեսչության ստորաբաժանման ղեկավարին, որը հաղթող ճանաչված մասնակիցների վերաբերյալ իր եզրահանգումները կհայտնի պաշտոնում նշանակման ժամանակ.
3. պարբերաբար վերանայել մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամության թեկնածությունների շրջանակը՝ բացառելով նրանց շարքերում այն անձանց մասնակցությունը, ովքեր ենթարկվել են կարգապահական տույժերի, որոնց կապակցությամբ էթիկայի հանձնաժողովներն ընդունել են բացասական, պարսավող որոշումներ.
4. պարբերաբար անցկացնել մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամության թեկնածությունների վերապատրաստումներ՝ նրանց, որպես հանձնաժողովի անդամների, գիտելիքները և հմտությունները կատարալագործելու նպատակով.
5. մրցույթի և ատեստավորման անցկացման ընթացակարգերը խախտելու համար մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովների անդամների համար նախատեսել պատասխանատվության կոնկրետ միջոցներ.
6. մրցույթի և ատեստավորում անցկացնելու կարգերով ոչ միայն արգելել թեստավորման մասնակիցներին իրենց հետ սենյակ ներս բերել կապի միջոցներ, այլ նաև մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովի անդամներին, դիտորդներին ևս.
7. վերանայել մրցութային և ատեստավորման հարցաշարերի և հարցատոսմաների հարցերը՝ դրանց պարզունակությունը, կրկնությունները, գործնական իրականությունից կտրված լինելու հանգամանքները վերացնելու համար.
8. նախատեսել պահանջ, որ ոչ պակաս, քան տարին մեկ, մրցութային և ատեստավորման հարցաշարերի և հարցատոսմաների հարցերը վերանայվեն.
9. համապատասխան մարմինների կադրային ստորաբաժանումների և այն մասնագետների համար, ովքեր պատասխանատու են մրցութային և ատեստավորման հարցաշարերի և հարցատոսմաների հարցեր մշակելու համար՝ մշակել ձեռնարկ-ուղեցույցներ, կազմակերպել վերապատրաստումներ.
10. ապահովել, որ մրցութային և ատեստավորման հատկապես հարցազրույցի հարցատոսմանում ընդգրկվեն կառավարչական հմտությունների և կարողությունների ստուգման հարցեր, գործնական խնդիրներ.

- վորման հարցերի և պատասխանների ձեռքբերման լու համար նախատեսել, որ հրապարակման ենթակա թվում՝ հարցատոմսերի, ինչպես նաև այն իրավական ակտերի ցանկը, որոնց հիման վրա դրանք կազմվել են, իսկ պատասխանների հրապարակումը, այդ թվում՝ թեստերի ճիշտ պատասխանների, բացառել.
12. կատարվագործել թեստերի և հարցատոմսերի կազմման համակարգչային ծրագիրը՝ այն դարձնելով խիստ վերահսկելի.
 13. թեստը պետք է լրացվի համակարգչի միջոցով, ինչը կօգնի ստուգել նաև մասնակցի համակարգչային գիտելիքները.
 14. ապահովել, որ խստորեն պահպանվեն մրցույթի և ատեստավորման անցկացման ընթացակարգերը (այդ թվում՝ թեստավորման պատասխանների ձևանմուշների փակցման).
 15. հստակ կանոնակարգել համակարգչային և այլ պահանջվող գիտելիքների և հմտությունների ստուգման դեպքերը՝ դրանց միասնականությունն ապահովելու նպատակով.
 16. բարելավվել զուգահեռ անցկացվող մրցույթների տեխնիկական և անհրաժեշտ աշխատանքային պայմանները.
 17. օրենքով սահմանել մրցույթի արդյունքում մեկից ավելի հաղթող ճանաչվածներից ընտրություն կատարելու կոնկրետ չափորոշիչներ.
 18. ձեռնարկել գործուն միջոցներ՝ ակտիվացնելու հասարակական կազմակերպությունների դիտորդական մասնակցությունը, ինչպես նաև քննարկել քաղաքացիական ծառայության համակարգի ղեկավարման և կազմակերպման մարմինների կողմից նրանց հետ առարկայական համագործակցելու հեռանկարների հարցեր.
 19. սահմանել և կանոնակարգել մրցույթի և ատեստավորման գործընթացներին հասարակական կազմակերպությունների դիտորդական մասնակցության ընթացակարգը.
 20. թափուր պաշտոնի համար մրցույթի անցկացման հայտարարության մեջ հարկ է ընդգրկել նաև համապատասխան պաշտոնի հաստիքային աշխատավարձի չափը: