

<https://doi.org/10.59982/18294359-23.14.2-nl-01>

Նարինե Լեոնիկի Կիրակոսյան

տն. թ., դոցենտ

ՀԵՀ, Կառավարման ամբիոն

kirakosyannarine@yahoo.com

Լալա Գարուշի Խոջյան

ասպիրանտ

ՀՊՏՀ, Կառավարման ամբիոն

lalakhoyan@gmail.com

Ամփոփագիր

Քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման հարցը ոչ միայն ՀՀ, այլ նաև մի շարք երկրների ուշադրության կենտրոնում է: Քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունը անմիջապես կախված է նրանց շահադրդվածության մակարդակից, և որքան շահադրդված լինեն նրանք, այնքան հանրությանը մատուցած ծառայությունների որակը բարձր կլինի:

Քաղաքացիական ծառայողների արդյունավետ շահադրդման համակարգը առանցքային նշանակություն ունի քաղաքացիական ծառայության համակարգում որակյալ կադրեր ներգրավելու, նրանց աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնելու հարցում:

Մեր կողմից ուսումնասիրվել են մի շարք հեղինակների կողմից առաջարկվող ոչ նյութական խթանները: Թեև առկա գրականությունում ոչ նյութական շահադրդման համակարգը տարբեր տեսանկյուններից դիտարկված է, սակայն սակավ են քաղաքացիական ծառայության համակարգում այս հարցի մասին վերլուծությունները: Կարևոր է անդրադառնալ քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման հիմնահարցերին հաշվի առնելով քաղաքացիական ծառայության համակարգի առանձնահատկությունները:

Հոդվածում քննարկվել են քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման ձևավորման և կիրառման հիմնախնդիրները: Ինչպես նաև ներկայացվել են ոչ նյութական շահադրդման տեսակները և գործոնները, որոնք ազդում են քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության վրա:

Մասնավորապես, դիտարկվել են օրենսդրությամբ կարգավորվող ոչ նյութական շահադրդման տեսակները, կադրերի ռեզերվի և վերապատրաստումների ազդեցությունը ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետության վրա: Միջազգային փորձի վերլուծության հիման վրա մշակվել է քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգի գնահատման հարցաթերթ:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Առաջարկվել է քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգում կատարել փոփոխություններ:

Հիմնարարներ. Շահադրդում, քաղաքացիական ծառայություն, ոչ նյութական խթաններ, աշխատանքի արդյունավետություն

Ներածություն

Յուրաքանչյուր կազմակերպության, անկախ ոլորտից կամ չափից, ռազմավարական նպատակների իրականացումը մեծապես կախված է աշխատողների շահադրդված լինելու մակարդակից: Չշահադրդված աշխատակիցները, ամենայն հավանականությամբ, քիչ ջանքեր կներդնեն, անորակ արդյունք կցուցաբերեն, հնարավորության դեպքում կբացակայեն աշխատավայրից կամ կլքեն այն: Մյուս տեսանկյունից, այն աշխատակիցները, ովքեր շահադրդված են, հավանաբար կլինեն վճռական, նորարար և կոմպետենտ, ինչն էլ կնպաստի կազմակերպության աճին և զարգացմանը [Kumar et al., 31] :

Ըստ «McKinsey Quarterly» ուսումնասիրության՝ կազմակերպությունների 70%-ը կիրառում կամ պլանավորում է կիրառել շահադրդման ծրագրեր իրենց կազմակերպությունների համար [Dewhurst et al.]:

Ըստ այս հետազոտության արդյունքների՝ մարդկանց մեծամասնության համար ոչ նյութական պարգևները կամ ճանաչումը ավելի լավ խթան են, քան նյութական պարգևները: Նրանք եկել են, այն եզրահանգնման, որ փողը ինքնին միշտ չէ, որ բավարար պայման է կատարողականի բարձր մակարդակ ապահովելու համար [Cheema et al. 25] :

Մյուս տեսանկյունից ոչ նյութական պարգևները ազդում են շահադրդման վրա վարձատրության որոշակի մակարդակից հետո: Նյութական խթանները առաջնային դեր ունեն, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս աշխատողին ոչ միայն բավարարել հիմնական պահանջմունքները, այլ նաև պատկանելիության և իշխանության պահանջմունքները:

Այնուամենայնիվ, միայն նյութական խթանները չեն, որ շահադրդում են աշխատողին, այլ նաև ոչ նյութական պարգևները, ինչպիսիք են ճանաչումը, գնահատումը և կարիերայի զարգացման հնարավորությունները [Yousaf et al., 1778] :

Ուստի արդիական է քննարկել ոչ նյութական շահադրդման հիմնահարցերը քաղաքացիական ծառայության համակարգում:

Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա ոչ նյութական շահադրդման համակարգը և կատարել առաջարկություններ դրանց բարելավման ուղղությամբ:

Հետազոտության առարկան քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման գործոններն են և դրանց հնարավոր բարելավման ուղիները, իսկ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

հետազոտության օբյեկտը ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի արդյունավետությունն է:

Ուսումնասիրության հիմքում ընկած են շահադրդման մասին մի շարք հետազոտություններ, ինչպես նաև ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը կարգավորող օրենսդրական և ենթաօրենսդրական ակտեր:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել է համեմատական վերլուծության մեթոդը, ինչի օգնությամբ բացահայտվել են ինչպես ոչ պետական հատվածում առկա ոչ նյութական շահադրդման խթանները, այնպես էլ պետական ծառայության ոլորտում տարածված ոչ նյութական շահադրդման համակարգի վրա ազդող գործոնները, ինչպես նաև կատարվել է միջազգային փորձի վերլուծություն:

Ինդուկցիայի մեթոդի կիրառմամբ հավաքագրվել են քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա օրենսդրական դաշտով կարգավորվող ոչ նյութական շահադրդման տեսակները:

Ոչ նյութական խթանները, որոնք կապված են առավել բարձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարման հետ, կարելի է ներկայացնել 2 տեսակի խթանների տեսքով՝ սոցիալ-հոգեբանական և ստեղծագործական: Սոցիալ-հոգեբանական խթանները կապված են շրջապատի կողմից աշխատողի ճանաչման, հարգանքի, պատկանելության, ինչպես նաև ինքնահաստատման պահանջմունքների հետ: Այդ խթանները կարող են արտահայտվել աշխատողին ծառայողական և մասնագիտական առաջխաղացման հնարավորության ընձեռմամբ, նրան առավել պատասխանատու և կարևոր աշխատանքների կատարումը վստահելով, կազմակերպության կառավարման գործընթացին աշխատողի մասնակցության ապահովման տարբեր ձևերի կիրառմամբ, աշխատանքային գործունեության ընթացքում շփման բավարար մակարդակի ընձեռմամբ և այլն:

Ստեղծագործական խթանները պայմանավորված են աշխատողի ինքնահաստատման, ինքնաիրացման, ինքնակատարելագործման պահանջմունքներով: Դրանք կարող են արտահայտվել աշխատողին առավել հետաքրքիր և ստեղծագործական բնույթի աշխատանքի վստահմամբ, աշխատողի ներուժին համապատասխան և այն լրիվ բացահայտելու, զարգացնելու հնարավորություն ընձեռող պաշտոնի նշանակմամբ և այլն [Սուվարյան և այլք, 179]:

Ըստ շահադրդման վերաբերյալ գոյություն ունեցող ժամանակակից տեսությունների, հիմնադրույթների և սկզբունքների, յուրաքանչյուր ղեկավար ինքը պետք է ընտրի այն մեթոդները և ձևերը, որոնք առավել հարմար են իր կազմակերպության աշխատողների շահադրդման համար և կարող են ապահովել ցանկալի արդյունք ինչպես ղեկավարի, այնպես էլ աշխատողների տեսանկյունից [Կիրակոսյան, 207]:

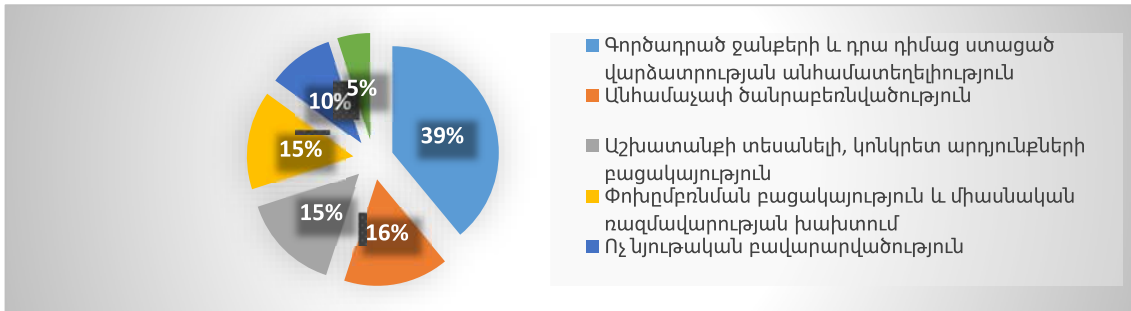
Քաղաքացիական ծառայության համակարգում քաղաքացիական ծառայողների շահադրդումը սահմանվում և սահմանափակվում է օրենսդրական և ենթաօրենսդրական նորմատիվ ակտերով, ինչով էլ պայմանավորված է նրա

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

առանձնահատկությունը: Շահադրդումը քաղաքացիական ծառայողների արդյունավետ աշխատելու պատրաստակամության ցուցիչներից է, ինչպես նաև ռեսուրսների օպտիմալ կառավարման հիմնական միջոց: Այս հանգամանքով է պայմանավորված շահադրդման կիրառման անհրաժեշտությունը, ինչպես ոչ նյութական՝ կարիերայի աճ, վերապատրաստումներ, արտոնյալ ճամփորդական փաթեթներ, թանկարժեք նվերներ, շնորհակալագրեր և գովասանագրեր, սոցիալական փաթեթ, այնպես էլ նյութական: Արդյունավետ կառավարման գրավականը այս երկուսի զուգակցված կիրառումն է:

Հարկ է նշել, որ քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման ժամանակ շեշտը դրվում է նյութական խթանների վրա: Այստեղ էական ազդեցություն ունեն քաղաքացիական ծառայողի վարձատրության տարբեր հավելավճարները: Թեև ըստ սոցիոլոգիական ուսումնասիրությունների (Տե՛ս, *Գծապատկեր 1*) հենց աշխատողների համար նյութական բավարարվածությունը վերջին տեղում է [Усынина, 49]:

Գծապատկեր 1



Քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման վրա ազդող գործոններ

Որոշ հետազոտողներ առանձնացրել են քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգ, որտեղ ներառված են այն քայլերը, որոնք ձևավորում և նպաստում են քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման զարգացմանը (Տե՛ս *Աղյուսակ 1*) [Николаевич и др., 260]:

Աղյուսակ 1

Քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգը	
Հարմարավետ կազմակերպատեխնիկական պայմանների ստեղծում	Հոգեբանական-ֆիզիկական պայմանների ստեղծում
Գաղափարական տեղեկացվածության քայլերի ձեռնարկում	Մասնագիտական գործունեության նկատմամբ հարգանքի ձևավորման քայլերի ձեռնարկում
Քաղաքացիական ծառայողի իմիջի ձևավորման քայլերի ձեռնարկում	Առողջ հոգեբանաբարոյական միջավայրի ձևավորում
Մասնագիտական գործունեության արդյունքների ճանաչում	Ինքնաիրացման համար հնարավորությունների ստեղծում

Քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգը

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Մյուս տեսանկյունից կարևոր է դիտարկել մի շարք երկրների ոչ նյութական շահադրդման գործոնները: Ըստ 2020 թ. EUPAN հարցման արդյունքների Եվրոպական միության անդամ երկրների քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման վրա ազդող գործոններից են աշխատանք-կյանք բալանսը(56%), իմաստալից աշխատանքը և գործընկերները (48%), աշխատանքի անվտանգությունը (46%), ճկուն գրաֆիկը(43%) և մի շարք այլ գործոններ [Ganhão et al., 20]: Համեմատական վերլուծություն իրականացնելու նպատակով առանձնացրել ենք մի շարք երկրներում տարբեր ժամանակահատվածներում իրականացված հարցումների արդյունքները, ըստ որի քաղաքացիական ծառայողները նշել են այն գործոնները, որոնցով պայմանավորված է իրենց ոչ նյութական շահադրդումը (*Տե՛ս, Աղյուսակ 2*): Աղյուսակ 2-ում ներկայացրել ենք հարցման պատասխաններում ամենաշատ հանդիպող երեք գործոն:

Աղյուսակ 2

Հարցման ժամանակահատվածը	Երկիրը, տարածաշրջանը	Շահադրդման գործոնները
2007թ.	Հոլանդիա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Աշխատանքի բովանդակությունը (51%) 2. Աշխատանք-ընտանիք բալանս (12%) 3. Սոցիալական խնդիրները լուծելուն նպաստելու ցանկություն(9%)
2017 թ.	Լյուքսեմբուրգ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ինքնավարությունը (82%) 2. Աշխատանքի բովանդակությունը (78%) 3. Աշխատանքային միջավայրը (67%)
2018 թ.	Ֆրանսիա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Աշխատանքի անվտանգություն (70%) 2. Արձակուրդները և հանգստյան օրերը (35%) 3. Պաշտոնը (32%)
2019թ	Եվրոպա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Կատարված աշխատանքի գնահատում (98.1%) 2. Գործընկերների և ղեկավարների միջև փոխհարաբերություններ(97.8%) 3. Կյանք-աշխատանք բալանս (97.3%)
2020 թ.	Իռլանդիա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Կոմպետենցիան (79%) 2. Բարեկեցությունը (76%) 3. Հասարակության վրա ազդեցությունը (73%)

Շահադրդման գործոնները մի շարք երկրներում ըստ տարբեր ժամանակահատվածում իրականացված հարցումների արդյունքների*

*- Աղյուսակը կազմվել է հեղինակների կողմից, ինչի համար տեղեկատվական հիմք է հանդիսացել Teresa Ganhão (Coord.), Célia Fernandes, Tiago Santos “Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations: An Exploratory Approach” հետազոտությունը:

Ընդ որում, անկախ հարցման ժամանակահատվածից և երկրից, պատասխանները կրկնվում են: Ընդհանրացնելով կարող ենք նշել, որ քաղաքացիական

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ծառայության գործունեության տեսակի վրա ազդող ոչ նյութական շահադրժման գործոնների բովանդակությունը ժամանակի ընթացքում գրեթե փոփոխության չի ենթարկվել: Սա կարծում ենք պայմանավորված է մի շարք հեղինակների կողմից արձանագրած այն հանգամանքով, որ քաղաքացիական ծառայողներին իրենց աշխատանքում գրավում է հանրությանը ծառայություն մատուցելը՝ նպաստելով հանրության բարօրությանը [Mania, 6]:

Ֆրանսիայում ոչ նյութական խթաններից են պաշտոնի արագացված առաջխաղացման հնարավորությունը, պատվավոր մրցանակների շնորհումը, աշխատանքային շաբաթի 37 ժ լինելը և ավելի բարձր կենսաթոշակ ունենալը ի տարբերություն տնտեսության այլ ոլորտների: Իտալիայում ևս կիրառվում է քաղաքացիական ծառայողների խթանման Ֆրանսիական մոդելը [Николаевич, 31]: Գերմանիայում քաղաքացիական ծառայողներին խթանելու համար կիրառվում է կարիերայի առաջխաղացման երկու ուղի՝ պաշտոնի առաջխաղացում, կամ նույն պաշտոնում վարձատրության բարձրացում, ինչպես նաև երաշխավորված է ցմահ աշխատանք: ԱՄՆ-ում քաղաքացիական ծառայողները ունեն բժշկական ապահովագրություն, աշխատանքի ճկուն գրաֆիկ և տարատեսակ արձակուրդներ, ինչպես նաև իրականացվող սոցիալական ծրագրերի շրջանակում նրանց երեխաներին տրամադրվում է բարձր կրթաթոշակ, խնամակալություն, եթե երկու ծնողն էլ աշխատում են [Андреевна, 141]:

Ուսումնասիրենք ՀՀ-ում քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրժման համակարգը:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանվում են Քաղաքացիական ծառայողի նկատմամբ կիրառվող խրախուսանքի հետևյալ տեսակները.

- շնորհակալության հայտարարում,
- դրամական պարգևատրում,
- հուշանվերով պարգևատրում,
- պատվոգրով (մեդալով) պարգևատրում,
- լրացուցիչ վճարովի արձակուրդի տրամադրում,
- կարգապահական տույժի հանում,
- օրենսդրությամբ սահմանված խրախուսման այլ տեսակներ [Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք]:

Բացի վերոնշյալ ոչ նյութական շահադրժման տեսակներից, կան նաև օրենսդրական դաշտով կարգավորվող այլ գործոններ, մասնավորապես՝

- կադրերի ռեզերվը, ինչը ենթադրում է գործազուրկ դառնալու կարգավիճակից ժամանակավոր ապահովագրվածության հիմք,
- վերապատրաստումները, ինչը ենթադրում է պետական բյուջեի հաշվին մասնագիտական ունակությունների աճ:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Պաշտոնից ազատված քաղաքացիական ծառայողները «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով նախատեսված հիմքերով, իրենց դիմումի համաձայն, կարող են գրանցվել կամ վաղաժամկետ հանվել քաղաքացիական ծառայության կադրերի ռեզերվից: Քաղաքացիական ծառայողը հանվում է կադրերի ռեզերվից նաև հանրային պաշտոն կամ հանրային ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու կամ այլ աշխատանքի անցնելու դեպքում:

Այնտեղ գրանցված լինելու միանգամյա առավելագույն ժամկետը վեց ամիս է, բայց ոչ ավելի, քան կադրերի ռեզերվում գրանցված քաղաքացիական ծառայողի 65 տարին լրանալը: Կադրերի ռեզերվում գրանցված լինելու ժամանակահատվածը համարվում է քաղաքացիական ծառայության ստաժ: Քաղաքացիական ծառայողը օրենքով սահմանված կարգով երեք ամիս ստանում է վարձատրություն այն համապատասխան մարմնից, որտեղ զբաղեցրել է քաղաքացիական ծառայության պաշտոն [Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք]:

Ի տարբերություն աշխատանքի շուկայի մասնավոր հատվածի, այս պարագայում քաղաքացիական ծառայողի, որպես աշխատանքի շուկայի սուբյեկտի, համար կան երաշխիքներ աշխատանքից ազատվելու դեպքում նոր աշխատանք գտնելու և սոցիալական ապահովության երաշխիքներ՝ առնվազն երեք ամիս:

Մյուս տեսանկյունից՝ քաղաքացիական ծառայողները պաշտոնավարման ընթացքում իրավունք ունեն բարելավելու և պարտավոր են բարելավել իրենց մասնագիտական գիտելիքները և կոմպետենցիաները շարունակական մասնագիտական զարգացման սկզբունքի վրա հիմնված վերապատրաստումներին մասնակցելու միջոցով:

Վերապատրաստումն իրականացվում է յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի համար ըստ անհատական ծրագրի, որը կազմվում (փոփոխվում) է քաղաքացիական ծառայողի տարեկան կատարողականի գնահատմանը զուգընթաց իրականացված վերապատրաստման կարիքների գնահատումից, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների տիրապետման նոր պահանջների սահմանման դեպքում՝ քաղաքացիական ծառայողի կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարի նախաձեռնությամբ [Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք]:

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) [Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում]:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Այս տեսանկյունից ևս առկա է ոչ նյութական շահադրժման տարր, երբ անմիջական ղեկավարը վերապատրաստման պլանը կազմելիս հաշվի է առնում քաղաքացիական ծառայողի կարծիքը:

Վերապատրաստման մասնակցության առավելագույն ժամկետը վեց ամիս է: Վերապատրաստման հետ կապված ծախսերը կատարվում են պետական բյուջեի, ինչպես նաև Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ չարգելված այլ միջոցների հաշվին [Քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենք]: Ըստ էության վերապատրաստման արդյունքում քաղաքացիական ծառայողը բարելավում է իր մասնագիտական գիտելիքներն ու կոմպետենցիաները, անուղղակի կերպով շահելով թե՛ ժամանակ, թե՛ դրամական միջոցներ: Վերապատրաստման ընթացքում քաղաքացիական ծառայողն ազատվում է ծառայողական պարտականությունների կատարումից՝ քաղաքացիական ծառայության իր զբաղեցրած պաշտոնի, ստաժի և վարձատրության պահպանմամբ [Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը]:

Այսպիսով, քաղաքացիական ծառայողը, աշխատանքի շուկայում դառնում է ավելի մրցունակ:

Այլ խնդիր է, թե գործնականում վերապատրաստման դասընթացները կամ հեռավար ուսուցման ծրագրերը ինչ որակ և արդյունավետություն ունեն:

Եթե վերապատրաստումների արդյունավետությունը դիտարկենք քաղաքացիական ծառայության համակարգի տեսանկյունից, ապա այն ապահովագրված է օրենքի կետով այն է. երկու տարի անընդմեջ իր մեղքով վերապատրաստման անհատական ծրագրով հաստատված կրեդիտները չստանալու դեպքում քաղաքացիական ծառայողի լիազորությունները դադարում են [Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կարգը]:

Ստացվում է, որ քաղաքացիական ծառայողի համար վերապատրաստում անցնելիս գերնպատակ է դառնում համապատասխան կրեդիտները հավաքելը: Իսկ թե արդյունքում անցած վերապատրաստումը նպաստել է արդյոք աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, թե ոչ ըստ էության չի գնահատվում: Սակայն, մյուս տեսանկյունից դա անուղղակի կերպով կարող է արտացոլվել հետագա կատարողականի գնահատականում:

Եզրակացություն

Այսպիսով՝ ոչ նյութական շահադրժման գործոնները ուղղված են որոշակի պահանջմունքներ բավարարելուն և կարող են աշխատակցի վրա ազդել, երբ նյութական շահադրժման արդյունքում արդեն իսկ բավարարել են կենսագործունեության համար անհրաժեշտ պահանջմունքները: Շահադրժման այս երկու համակարգերը փոխկապակցված են և գործում են միաժամանակ ու փոխկապակցված:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության արժանիքահեն համակարգում աշխատող քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրժման ունի

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

առանձնահատկություններ՝ պայմանավորված օրենսդրական դաշտով կարգավորվող խթաններով և օրենքի շրջանակում որոշումներ կայացնելու սահմանափակումներով:

Հարկ է նշել, որ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա են մի շարք ոչ նյութական շահադրդման մեխանիզմներ, մասնավորապես՝ ստաժի հիման վրա աշխատանքի առաջխաղացումը, կադրերի ռեզերվը, վերապատրաստումները, ինչպես նաև օրենքով սահմանված ոչ նյութական խթանները: Սակայն, այստեղ ևս առկա են մի քանի հիմնախնդիրներ:

Քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման համակարգի բացերը լրացնելու համար անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել և փոփոխություններ կատարել ոչ նյութական շահադրդման համակարգում: Ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման համակարգը բարելավելու համար կարևոր է բացահայտել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքից բավարարվածության մակարդակը և դրա վրա ազդող գործոնները:

Ռուսաստանի Դաշնության Աշխատանքի և սոցիալական պահպանության նախարարության կողմից մշակված «Ռուսաստանի Դաշնության քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման մեթոդաբանություն» ուղեցույցում [Нематериальная мотивация государственных гражданских служащих Российской Федерации] առկա մի շարք հարցաշարերի հիման վրա մեր կողմից մշակվել է Հարցաթերթ, որի հիման վրա հնարավոր կլինի գնահատել ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման բավարարվածությունը ըստ պետական մարմինների:

Աղյուսակ 3

№	Հարցեր	Պատասխաններ, որը լրացնում է քաղաքացիական ծառայողը
1	Քաղաքացիական ծառայողի անուն ազգանունը	<i>Լրացնում է քաղաքացիական ծառայողը</i>
2	Ձեր կարծիքով, ի՞նչն է ազդում պետական մարմնի գրավչության վրա:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Կայունություն 2. Աշխատանքի փորձ ձեռք բերելու հնարավորություն 3. Գործունեության կառավարչական բնույթը 4. Ծառայությունը պետական մարմնում հեղինակավոր է 5. Այլ
3	Ի՞նչը կարող է շահադրդել աշխատել ավելի արդյունավետ:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Փոխըմբռնում և ընկերական միջավայր 2. Նախաձեռնողականություն ցուցաբերել, իրացնել գաղափարներ և առաջարկներ 3. Ձեռքբերումների ճանաչում 4. Պաշտոնի առաջխաղացում 5. Արհեստավարժության բարձրացում 6. Այլ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

4	Ի՞նչն է բացասաբար ազդում աշխատանքային գործունեության վրա:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Վատ կազմակերպատեխնիկական պայմանները. անհարմար սեղան, աթոռ, հին տեխնիկա, ծառայողական սենյակների «գերբեռնվածություն» 2. Համակարգային փոփոխություններ 3. Արձակուրդ գնալու անհնարինություն 4. Կոնֆլիկտներ թիմում 5. Ղեկավարի հետ փոխգործակցության բացակայություն
5	Պետական մարմնում անցկացվող, ոչ նյութական շահադրդմանը նպաստող ո՞ր միջոցառումներն եք համարում առավել արդյունավետ:	<i>Թվարկվում են պետական մարմնում իրականացվող միջոցառումները</i>
6	Պետական մարմնում ի՞նչ նորամուծություններ են անհրաժեշտ ոչ նյութական շահադրդման համակարգը բարելավելու համար:	<i>Թվարկվում են պետական մարմնում առաջարկվող գործողությունները</i>
7	Ղեկավարը հետադարձ արձագանքում է՞ Ձեր կատարած աշխատանքին:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Երբեք կամ հազվադեպ 2. Կախված իրավիճակից 3. Միայն կատարողականի գնահատման ժամանակ 4. Աշխատանքն ավարտելուց հետո 5. Ամեն ամիս
8	Ո՞ր դեպքում է ղեկավարը «շնորհակալություն» հայտնում, խրախուսում Ձեզ:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Երբեք 2. Որակյալ աշխատանք կատարելու դեպքում 3. Թիմային աշխատանքի համար 4. Գործընկերոջն օգնելու, ուղղորդելու համար 5. Նախաձեռնողականության համար 6. Նոր մտքի, գաղափարի մշակման համար
9	Ի՞նչը կհանդիսանա պատճառ, որ Ձեր ընկերներին, ծանոթներին խորհուրդ տաք աշխատել քաղաքացիական ծառայող տվյալ պետական մարմնում	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ընկերական միջավայրը 2. Բանիմաց առաջնորդը 3. Հստակ կանոններն ու պահանջները 4. Ուժեղ թիմը 5. Արդար պարգևատրման համակարգը արդյունավետ կատարված աշխատանքի համար 6. Հանրօգուտ երկարաժամկետ աշխատանքը

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

10	Որո՞նք են պետական մարմնից աշխատանքի ազատման պատճառները:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Աշխատավարձի ցածր մակարդակը 2. Բարոյահոգեբանական վատ մթնոլորտը 3. Աշխատանքային գրաֆիկը 4. Աշխատանքի ծանրաբեռնվածությունը 5. Առաջխաղացման հնարավորության բացակայությունը 6. Այլ
----	---	---

Պետական մարմնի քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման բավարարվածությունը գնահատելու հարցաթերթ

Այս հարցման արդյունքների ամփոփման նպատակն է բացահայտել քաղաքացիական ծառայողների շահադրդման վրա ազդող գործոնները, ինչպես նաև դեմոտիվացիայի պատճառները՝ ինչի հետևանքով հնարավոր է ազատվեն աշխատանքից: Հարցման պատասխանները հավաքագրելուց հետո հնարավոր է խմբավորել պատասխանները և գնահատել ոչ նյութական շահադրդման մակարդակը ինչպես պետական մարմնում, այնպես էլ անհատապես՝ քաղաքացիական ծառայողի համար և հաշվի առնելով քաղաքացիական ծառայողների առաջարկությունները բարելավել այն:

Այսպիսով, կարող ենք առանձնացնել քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգի բարելավման հետևյալ ուղիները.

- Ոչ նյութական շահադրդման միասնական մոտեցում կիրառելու և իրավունքների հավասարությունը ապահովելու նպատակով առանձին նորմատիվ-իրավական ակտերով պետք է ամրագրվեն քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդման համակարգը և ոչ նյութական խթաններ կիրառելու ընդհանուր դրույթներն ու պայմանները,
- Քաղաքացիական ծառայողը անհատ է և նյութական ու ոչ նյութական խթանները տարբեր կերպ կարող են ազդել շահադրդվածության մակարդակի վրա, ուստի անհրաժեշտ է քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական խթանը կիրառել քաղաքացիական ծառայողների անհատական պահանջմունքները հաշվի առնելով, ինչի համար կարող է հիմք հանդիսանալ մեր կողմից մշակված հարցաթերթի պատասխանները:
- Անհրաժեշտ է մշակել մարքեթինգային ռազմավարություն, որը կնպաստի քաղաքացիական ծառայության համակարգի ճանաչելիության բարձրացմանը, քաղաքացիական ծառայողի իմիջի բարելավմանը և աշխատանքի շուկայում պետական համակարգը՝ որպես լավագույն գործատու դիրքավորմանը:
- Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի կողմից պարբերաբար կարող են իրականացվել հարցումներ վերապատրաստում անցած քաղաքացիական ծառայողների շրջանում վերապատրաստող կազմակերպությունների տրամադրած տեղեկատվության որակը գնահատելու և հետագայում լավագույն դասընթացներին նախապատվություն տալու համար:

- Նույն կերպ՝ հարցումների օգնությամբ, հնարավոր կլինի բացահայտել ոչ պակաս կարևոր, քաղաքացիական ծառայողների ոչ նյութական շահադրդումն ապահովող աշխատանքային միջավայրի, կազմակերպական մշակույթի և մի շարք այլ տարրերի բացերը և մշակել գործողությունների պլան դրանք վերացնելու ուղղությամբ:
- Միջազգային փորձի ուսումնասիրության արդյունքում կարող ենք առաջարկել կատարել փոփոխություններ աշխատանքային գրաֆիկում այն դարձնելով ավելի ճկուն, մշակել սոցիալական ծրագրեր, ինչպես օրինակ քաղաքացիական ծառայողների երեխաների ուսման վարձի փոխհատուցման կրթաթոշակների տրամադրում

Գրականության ցանկ

1. Յու. Մ. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ «Մենեջմենթ», երրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն),- Եր.: Տնտեսագետ, 2009. - 608 էջ:
2. Dhanonjoy Kumar, Md. Zakir Hossain, Mst. Shahnaz Nasrin (2015). ‘Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation’. Asian Accounting and Auditing Advancement. Volume 5, No 1, 2015, p.31-39, DOI: 10.18034/4ajournal.v9i1.51
3. Farooq-E-Azam Cheema, Sobia Shujaat, Rafia Alam, “Impact of Non-monetary Rewards on Employees’ Motivation: a Study of Commercial Banks in Karachi” Journal of Management and Social Sciences Vol. 9, No. 2, 2013 p.23-30, DOI:[10.46745/ilma.jbs.2013.09.02.03](https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2013.09.02.03)
4. Ganhão Teresa (Coord.), Célia Fernandes, Tiago Santos “Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations: An Exploratory Approach” Directorate General for Administration and Public Employment Department for International Relations and Communication, June, 2021, p.148
5. Saira Yousaf, Madiha Latif, Sumaira Aslam and Anam Saddiqui” Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation” Middle-East Journal of Scientific Research 21 (10), 2014, p. 1776-1786, DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2014.21.10.21756
6. Simon Mania/AFP for UND Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков UNDP Global Centre for Public Service Excellence 2014, p 24
7. Николаевич Шедько Юрий “Мотивация и стимулирование государственных служащих – участников проектной деятельности” Вестник университета № 3, 2019, с.30-37 DOI 10.26425/1816-4277-2019-3-30-37
8. Նարինե Կիրակոսյան «Մոտիվացիայի բնութագրման ժամանակակից մոտեցումներ» «Գիտակրթական համակարգի զարգացման առաջնահերթությունները Հայաստանի Հանրապետության մարզերում» գիտաժողովի նյութեր, հրատ. Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի Եղեգնաձորի մասնաճյուղ, 2015թ., էջ 202-207, (29 սեպտեմբերի, 2023)
<https://artsakhlib.am/2020/08/12/%D5%B4%D5%B8%D5%BF%D5%AB%D5%BE%D5%A1%D6%81%D5%AB%D5%A1%D5%B5%D5%AB-%D5%A2%D5%B6%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%A1%D5%A3%D6%80%D5%B4%D5%A1%D5%B6->

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

9. Martin Dewhurst, Matthew Guthridge, and Elizabeth Mohr. (2023), ' Motivating people: Getting beyond money', McKinsey Quarterly. Available from: (September 29, 2023) <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
10. Андреевна Цебро Юлия “Современные проблемы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих” «ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ». 3. 2019, с. 141-144, (29.09.2023), <http://elib.fu.ru/art2019/bv574.pdf/info>
11. Усынина А.Н. , “Мотивация государственных гражданских служащих” Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск № 2(апрель – июнь). 2013, с.47-51, (29.09.2023), <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih/viewer>
12. «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման, էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ աշխատանքային ծրագրերի մուտքագրման, հաստատման, այդ համակարգով կատարողականների գնահատման և կատարողականների հիման վրա պարգևատրման կարգը հաստատելու մասին» 20 հոկտեմբերի 2011 թվականի N 1510-Ն որոշում, 1 հոկտեմբերի, 2023, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71866>
13. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, 23 մարտի 2018, 1 հոկտեմբերի, 2023, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=120807>
14. «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» 9 հունվարի 2019 թվականի N 2-Ն որոշում, 1 հոկտեմբերի, 2023, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=149874>
15. Нематериальная мотивация государственных гражданских служащих Российской Федерации Дата размещения: February 2019, (29.09.2023), <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>

WAYS TO IMPROVE THE NON-MATERIAL MOTIVATION OF CIVIL
SERVANTS IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Narine Kirakosyan

PhD in Economics, Associate Professor

EUA, Chair of Management

kirakosyannarine@yahoo.com

Lala Khojyan

PhD student

ASUE, Chair of Management

lalakhoyan@gmail.com

Abstract

The question of the motivation of civil servants is at the center of attention not only in RA but also in a number of countries. The efficiency of the work of civil servants directly depends on the level of their motivation, and the more interested they are, the higher the quality of the services they provide to the public will be.

The system of effective motivation for civil servants is of key importance in attracting qualified personnel to the civil service system and increasing their work productivity.

We have studied the non-material incentives offered by a number of authors. Although in the existing literature, the system of non-material motivation is considered from different perspectives, analyses of this issue in the civil service system are almost scarce.

It is important to address the issues of non-material motivation among civil servants, considering the features of the civil service system. In the article, the problems of the formation and application of non-material motivation among civil servants were discussed. Also, the types of non-material motivation and the factors that affect the efficiency of the work of civil servants have been presented.

In particular, the types of non-material benefits regulated by legislation and the impact of personnel reserves and training on the efficiency of RA civil servants' work were considered. Based on the analysis of international experience, a questionnaire was developed for evaluating the system of non-material motivation of civil servants. It was proposed to make changes in the system of non-material motivation for civil servants.

Keywords: Motivation, civil service, non-material incentive, work efficiency

Ներկայացվել է՝ 20.10.2023թ.

Ուղարկվել է գրախոսման՝ 20.11.2023թ.