

---

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՂՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀՀ-ՈՒՄ  
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ԷԼԻՏԱՅԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆ**

**ԿԱՏԵՐԻՆԱ ԱԼԹՈՒՆՅԱՆ**

Հանրային կառավարման գործառնություններն ու պետական, քաղաքական պաշտոններն արդյունավետ բաշխելու, վերաբաշխելու, այդ պաշտոններում կադրեր հավաքագրելու ու սերնդափոխությունը պլանավորելու նպատակով իրականացվող քաղաքականությունը պետության զարգացման ելակետային ուղենիշներին համապատասխանեցնելու համար ՀՀ-ում անհրաժեշտ է ներդնել պետական կադրային քաղաքականության և պետական ծառայության միասնական կամ ինտեգրված համակարգ: Պետական ծառայությունը՝ որպես մասնագիտական սկզբունքով իրականացվող ծառայողական վճարովի գործունեության տեսակ, քաղաքական համակարգի բաղկացուցիչ մաս է: Ավելին, պետական ծառայության ցանկացած ձև առնչվում է պետության որևէ գործառնությի հետ: Երբ պետությունը դադարում է կատարել որևէ գործառնությ, այդ գործառնությին համապատասխանող պետական ծառայության տեսակը վերանում է:

Միասնական կադրային քաղաքականություն ներդնելու անհրաժեշտությունը բխում է նախևառաջ քաղաքական էլիտայի՝ պետության գործառնություններն արդյունավետ կատարելու և երկրորդ՝ սերնդափոխության պլանավորման առաջնահերթություններից: Առաջին դեպքում կատարողականի գնահատումը թույլ է տալիս որոշել քաղաքական էլիտայում դերերի բաշխման և անհրաժեշտ կադրերի հավաքագրման մեխանիզմները, դրանց արդյունավետությունը: Երկրորդի՝ սերնդափոխության պլանավորման դեպքում կարևորվում է հաջորդականության և «ճիշտ մարդ ճիշտ տեղում» սկզբունքներով գործող պետական ծառայության միասնական համակարգի ձևավորումը, որը կգործառնի պետական ծառայության մասին առանձին օրենքի շրջանակներում<sup>1</sup>: Լինելով քաղաքական էլիտայի կադրային հավաքագրում իրականացնող ինստիտուտներից մեկը՝ պետական ծառայության միասնական համակարգի ստեղծումը կարող է բարձրացնել սերնդափոխության պլանավորման և կադրերի հավաքագրման գործընթացի արդյունավետությունը: Պետական կարգավորման մեխանիզմների միջոցով հնարավոր կլինի նվազեցնել կարիերայի կառուցման թռիչքաձև փորձը:

---

<sup>1</sup> Հանրային ծառայությունը ՀՀ-ում կարգավորվում է «Հանրային ծառայության մասին օրենքով» (մայր օրենք), որից բացի՝ գործում են նաև «Քաղաքացիական ծառայության մասին» և պետական կառավարման առանձին ոլորտները կարգավորող օրենքներ:

Քաղաքական էլիտայի հավաքագրման և պետական կադրային քաղաքականության իրականացման փոխադարձ կախվածության մասին պատկերացումները զարգացել են այսպես կոչված «Path dependency» հայեցակարգի շրջանակներում, որը համեմատաբար վերջերս է դարձել հանրային կառավարման և քաղաքագիտության ուսումնասիրության առարկա<sup>2</sup>: Հայեցակարգի հիմքում ընկած է «ամեն ինչ ունի իր պատճառը» կատեգորիկ իմպերատիվը: Ամերիկացի քաղաքագետ Փոլ Փայերսոնը քաղաքական էլիտայի հավաքագրման գործընթացը համարում է պետական կադրային քաղաքականության իրականացման արդյունքը: Այդ փոխկապվածության ուսումնասիրությունը հետաքրքիր է մասնավորապես բազմակենտրոն իշխանություն ունեցող պետական կառավարման համակարգերում: Դրանցում բարձրագույն պետական մարմիններից յուրաքանչյուրը (որպես քաղաքական էլիտայի հավաքագրման ինստիտուցիոնալ ուղի) վարում է առանձին կադրային քաղաքականություն՝ հավաքագրման սեփական մեխանիզմներով և հատուկ նորմատիվ-իրավական, օրենսդրական կարգավորումներով: Կադրային քաղաքականության իրականացման այդ տրամաբանությունն էականորեն նվազեցնում է միասնական պետական կադրային սկզբունքների մշակման և կիրարկման հնարավորությունը, իսկ քաղաքական էլիտայի հավաքագրումը՝ որպես գիտելիքահենք, մրցակցային ու թափանցիկ բնույթ ունեցող գործընթաց, երբեմն վերածվում է հավաքագրման փակ ուղիների և դրանց միջև անառողջ մրցակցության<sup>3</sup>: Պետական կառավարման առանձին ոլորտներում ծառայության առանձնահատկություններն ու պետական կառավարման համակարգի զարգացածությունը հաշվի առնելով հանդերձ՝ նման կադրային քաղաքականությունն ազդում է պետական կառավարման արդյունավետության վրա, որ կարող է լինել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական: Այսպես, քաղաքական և պետական կառավարման համակարգի անարդյունավետությունը պայմանավորող գործոնների շարքում քաղաքագետները նշում են *բազմառաջնորդ էլիտայի ձևավորումը, պետական իշխանության ազատականությունն ու մասնատվածությունը*, որոնք պետության առջև ծառայած բարդ խնդիրների առկայության պարագայում կարող են լինել անարդյունավետ<sup>4</sup>: Պետական կադրային քաղաքականության «մասնատված» համակարգի միակ առավելությունն այն է, որ դրա միջոցով կարող են պարզեցվել քաղաքական էլիտայի կառուցվածքային սահմանները՝ խթանելով հավաքագրման ուղիների և մեխանիզմների ուսումնասիրությունը:

<sup>2</sup> Տե՛ս **Pierson P.**, *Increasing Returns, Path Dependence and the Study of Politics*, American Political Science Review, 94 (2), 2000, էջ 251-267:

<sup>3</sup> Տե՛ս նույն տեղը, էջ 255:

<sup>4</sup> Տե՛ս **Ա. Աղայան**, Հայաստանի քաղաքական համակարգի զարգացման հիմնախնդիրները, Եր., 2002, էջ 19:

Պետական կառավարման զարգացած փորձ ունեցող մի շարք երկրներում քաղաքական էլիտայում բարձրաստիճան պաշտոններ (քաղաքական, հայեցողական) զբաղեցնողների զգալի մասը արհեստավարժ պետական ծառայողներ են<sup>5</sup>: Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ՀՀ-ն ևս կարելի է միացնել այդ երկրների խմբին, հատկապես եթե խոսքը անկախության առաջին տարիների ընթացքում ձևավորված քաղաքական էլիտայի մասին է<sup>6</sup>: Հայաստանի քաղաքական էլիտայի հավաքագրման ուղիների ուսումնասիրությունը փաստում է, որ կուսակցական պատկանելությունը առաջնային չափանիշ չի եղել քաղաքական և հայեցողական բարձր պաշտոններում նշանակումների համար<sup>7</sup>: 2013-ին ընդունված «Պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքի՝ բարձրաստիճան պաշտոնատար անձ հանդիսացող քաղաքական, հայեցողական և այլ պաշտոն զբաղեցնող անձանց պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների աղյուսակից կարելի է նկատել, որ, օրինակ, 15.00-ից<sup>8</sup> բարձր պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցներ ունեցող քաղաքական և հայեցողական պաշտոններում կարող են նաև չհավաքագրվել պետական ծառայության համակարգից (օրինակ՝ գործող վարչապետը)<sup>9</sup>: Պետական ծառայության համակարգից չհավաքագրվելու պատճառը միայն կուսակցական պատկանելության սկզբունքով նշանակումների մեծացման միտումը չէ: ՀՀ-ում բացակայում են քաղաքական և հայեցողական պաշտոններում կադրերի հավաքագրման միասնական կադրային քաղաքականությունն ու հաջորդականության մշակույթը, ինչպես նաև միասնական ու ինտեգրված պետական ծառայության համակարգը: Նման համակարգ ունենալը նշանակում է ապահովել պետական ծառայության ստորակարգային բուրգի փոխհամաձայնեցված և միասնական գործունեությունը, սերնդափոխությունը, հոշակել այն սկզբունքները, որոնք կձևավորեն պետական ծառայության համակարգի կմախքը:

Վերոնշյալ առումով, պետական ծառայության ինտեգրված համակարգ ունեն Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի (ԿԱԵ) երկրները՝

---

<sup>5</sup> Տե՛ս **Կ. Ալթունյան**, Քաղաքական ընտրանու հավաքագրման բյուրոկրատական որոշ ասպեկտների շուրջ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, № 1, Եր., 2017, էջ 179-187:

<sup>6</sup> Տե՛ս «Քաղաքական էլիտան հետխորհրդային Հայաստանում. բնութագրիչները և ձևավորման ուղիները», Եր., 2014, էջ 38-47:

<sup>7</sup> Տե՛ս նույն տեղը, էջ 43:

<sup>8</sup> «Պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքի Հավելված 1-ում «Բարձրաստիճան պաշտոնատար անձ հանդիսացող քաղաքական, հայեցողական և այլ պաշտոն զբաղեցնող անձանց պաշտոնային դրույքաչափեր»-ի հաշվարկման աղյուսակի նվազագույն դրույքաչափն է 8.00, իսկ առավելագույնը՝ 20.00:

<sup>9</sup> Տե՛ս «Պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված է 2013 թ. դեկտեմբերի 12-ին, էջ 15 // <http://www.arlis.am>

բացառությամբ մի քանիսի<sup>10</sup>: Բհարկե, ԿԱԵ երկրների դեպքում իրական պատկերը մի փոքր այլ է, որովհետև դրանց մեծ մասի պետական ծառայության համակարգը սքոդում են համաեվրոպական սկզբունքները, որոնց շնորհիվ այդ երկրներում ձևավորվել և գործում է պետական ծառայության կայուն ու ինտեգրված համակարգ: Պետական ծառայության ինտեգրված համակարգի բնութագրիչներից մեկը պետական ծառայության համակարգի ու ոլորտի կառավարման / ղեկավարման նպատակով ստեղծված հատուկ մարմիններն են, ինչպես օրինակ՝ պետական կառավարման նախարարությունը Սլովենիայում: ՀՀ-ում այդպիսի որևէ մարմին չկա. փոխարենը գործում է ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը՝ որպես քաղաքացիական ծառայության ոլորտում կադրային գործի վարման մեթոդական ղեկավարումն իրականացնող անկախ կառույց: Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը հաշվետու է խորհրդարանի առջև և իրավունք ունի տնօրինելու իր բյուջեն: ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի անկախ գործունեությունը պետական կադրային քաղաքականության համակարգման իմաստով համընդգրկուն չէ: Իրականացնելով հիմնականում խորհրդատվական բնույթի գործառույթներ՝ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի գործունեության և իրավասությունների դաշտը չի ներառում պետական ծառայության հաստիքացանկով սահմանված բոլոր, մասնավորապես քաղաքական և հայեցողական բարձր պաշտոններում կադրերի հավաքագրման և համալրման գործընթացներն ու դրանց համակարգումը: Այս առումով լրացման կարիք ունի նաև «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը<sup>11</sup> (մայր օրենք), որի կարգավորման դաշտից դուրս են մնում պետական բարձրաստիճան պաշտոններում հավաքագրման մեխանիզմները: Պետական ծառայության բարձր պաշտոն զբաղեցնելու առանձնահատկությունները սահմանվում են պետական ծառայության առանձին ոլորտները կարգավորող ՀՀ օրենքներում<sup>12</sup>: Պետական ծառայության առանձին տեսակները կարգավորող ՀՀ օրենքներն իրենց հերթին այդ թերությունը քողարկում են ամրագրված և փաստացի անցկացվող *փակ մրցութային քննությունների* միջոցով: Վերջիններիս անցկացման փորձը հաստատում է այն պնդումը, որ քաղաքական և հայեցողական բարձր պաշտոններ զբաղեցնելու

<sup>10</sup> Տե՛ս **Ян-Хинрик, Мейер-Залинг**. Устойчивость реформ государственной службы в Центральной и Восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС // Доклад «Sigma», 2009, № 44, էջ 10-14:

<sup>11</sup> Տե՛ս «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված 2011 թ. մայիսի 26-ին // <http://www.arlis.am>

<sup>12</sup> Ավելի մանրամասն տե՛ս «Դիվանագիտական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2001 թ. հոկտեմբերի 24-ին, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2001թ. դեկտեմբերի 4-ին, «Քաղաքացիական հատուկ ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2007թ. նոյեմբերի 28-ին, «Դատական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2006 թ. հուլիսի 7-ին, «ՀՀ ԱԾ աշխատակազմում պետական ծառայության մասին», ընդունվել է 2009թ. հունիսի 11-ին // <http://www.arlis.am>

համար բավարար չեն միայն թեկնածուների՝ օրենքի չափանիշներին համապատասխանությունը, ծառայողական ստաժը, պետծառայության կոնկրետ տեսակին հատկանշական դասային աստիճաններ կրելու, այսպես ասած՝ «համակարգի մարդ լինելու» չափանիշներն ու սկզբունքները:

Կադրային քաղաքականության կարգավորման օրենսդրական մակարդակից բացի՝ կան կարգավորման այլ մակարդակներ<sup>13</sup>, որոնք ևս պետք է կարևորել: Պետական կադրային քաղաքականության կարգավորման կարևոր մակարդակներից է գիտականը, որը ենթադրում է հասարակության մասնագիտական ներուժն արդյունավետ օգտագործելու և վերարտադրելու գործընթացի նպատակային կառավարում: Այն, թե ինչու քաղաքական էլիտայի հավաքագրումը ինքնաբուխ գործընթաց չէ, և էլիտայում պատահականության սկզբունքով հայտնվելու հավանականությունը փոքր է, բացատրում են տեսաբանները: Օրինակ՝ իտալացի սոցիոլոգ Գաետանո Մոսկայի համոզմամբ՝ «կառավարող էլիտայի» կադրերի հավաքագրման գլխավոր չափանիշներ են քաղաքական կառավարման հմտություններին ու գիտելիքներին տիրապետելը, կազմակերպչական ձիրքը և այլ հատկանիշներ<sup>14</sup>: Կրթությունը, ոլորտային մասնագիտացումն ու արհեստավարժությունը որպես կադրային քաղաքականության իրականացման սկզբունքներ առանցքային են, բայց ոչ միշտ որոշիչ: Հարկավոր է անպայման հաշվի առնել, որ պետական կառավարումը մասնագիտական գործունեության որակական բարձր մակարդակ ունեցող և միևնույն ժամանակ բարդ հարաբերությունների և իրավիճակների համակարգ է, և դրանում *համակարգային ազդեցություններն (էֆեկտներն)* ավելի շատ են ու որոշիչ, քան որևէ այլ տեղ:

Պետական կադրային քաղաքականության կարգավորման ամենաբարձր մակարդակը քաղաքականն է, որովհետև կադրային քաղաքականության իրականացման գերակա սկզբունքները, հիմնական ուղղությունները սահմանվում են հենց քաղաքական մակարդակում: Կադրերի հավաքագրումը քաղաքական մակարդակում նշանակում է *պաշտոնին համապատասխան մարդկանց գտնելու և առաջադրելու ուղիներ, եղանակներ*: Այսպես՝ քաղաքական էլիտան սահմանում է պետության զարգացման ուղենիշները, այսինքն՝ նախապես մշակում է ծրագիր կամ նպատակ, իսկ երբ կա ծրագիր, համապատասխան կադրերին կարելի է նաև պատրաստել:

Պետական ծառայության տարբեր պաշտոնների վերլուծությունը փաստում է, որ որքան պատասխանատու և բարդ են պաշտոնից բխող գործառույթները, այնքան ավելի կոշտ կադրային քաղաքականություն

<sup>13</sup> Տե՛ս **Усова Ю. В.** Политические элиты регионов современной России: факторы трансформации и векторы позиционирования. Владикавказ, 2015, էջ 33:

<sup>14</sup> Տե՛ս **Mosca G.** *The Rulling Class*, Translated by Hannah D. Khan, McGREW-HILL Book Company, New York and London, 1939, էջ 100:

է իրականացնում համապատասխան պետական մարմինը, հետևաբար կադրերի հավաքագրումը կրում է բավականին փակ բնույթ: Գործառույթների սկզբունքով առանձնացնում են պետական իշխանության մարմինների տարբեր դասակարգումներ: Դրանցից մեկի համաձայն՝ կան ընդգծված քաղաքական (արտաքին գործերի, ֆինանսների նախարարություններ) և խառը՝ վարչական լայնածավալ գործառույթներ իրականացնող պետական իշխանության բարձրագույն մարմիններ, ինչպես օրինակ՝ գիտության և կրթության, արդարադատության նախարարությունները<sup>15</sup>: Տեղին է նկատել, որ պետական որոշ մարմիններ կադրային կոշտ քաղաքականություն են վարում ոչ միայն պետական բարձրաստիճան պաշտոններում, այլ նաև քաղաքացիական ծառայության տարբեր հաստիքներում կադրերի հավաքագրման համար: Պետական ծառայության ոլորտում իրականացվող կադրային քաղաքականությանը օբյեկտիվ գնահատականներ տալը դժվար է գնահատման նպատակով ամբողջական ու միասնական համակարգի և տվյալների բազայի բացակայության պատճառով: Ուստի ասվածն ավելի առարկայական է դառնում, երբ համեմատում ենք քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացրած մրցույթների մասին պաշտոնական վիճակագրության տվյալները: Այսպես՝ քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար 2015 թ. անցկացրած նվազագույն մրցույթների քանակով առանձնանում են հետևյալ պետական մարմինները (պայմանականորեն՝ առաջին խումբ)՝ ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարություն (1), ՀՀ նախագահի աշխատակազմ (5), ՀՀ մշակույթի նախարարություն (14), ՀՀ սփյուռքի նախարարություն (15), ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարություն (19), ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն (20), իսկ ՀՀ արտաքին գործերի նախարարությունն առհասարակ մրցույթներ չի հայտարարել (0): Դա այն պարագայում, երբ բարձրագույն պետական որոշ մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար անցկացված մրցույթների առավելագույն քանակով աչքի են ընկնում ՀՀ Առողջապահության նախարարությունը (55), ՀՀ Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը (59), ՀՀ Արդարադատության նախարարությունը (90) և այլն (պայմանականորեն՝ երկրորդ խումբ)<sup>16</sup>: Ներկայացված վիճակագրությունը թույլ է տալիս ենթադրել, որ պետական իշխանության բարձրագույն մարմինների առաջին և երկրորդ խմբերում քաղաքացիական ծառայողների հավաքագրման մեխանիզմի տարբերությունները պայմանավորված են մի կողմից՝ այդ խմբերում քաղաքա-

<sup>15</sup> Տե՛ս **Ա. Աղայան**, նշվ. աշխ., էջ 53-54:

<sup>16</sup> «Տեղեկանք համապատասխան մարմիններում քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու համար 2015-ին անցկացված մրցույթների վերաբերյալ» // <http://www.csc.am/documents/statistics/23.pdf>

ցիական պաշտոնների ու գործառույթների անհամաչափությամբ, մյուս կողմից՝ հավաքագրման ուղիների բազմազանությամբ: Քաղաքացիական պաշտոնների անհամաչափությունն ասելով՝ նկատի ունենք քաղաքացիական պաշտոնի անձնագրով նախատեսված լիազորություններն ու պարտականությունները:

Նույնատիպ տարբերություններ կարելի է նկատել նաև բարձրատիճան պաշտոնատար անձ հանդիսացող քաղաքական, հայեցողական պաշտոնների հաստիքացանկում: Երբ վերադառնում ենք պաշտոնատար անձանց վարձատրության՝ օրենքով սահմանված դրույքաչափերի աղյուսակին, նորից ականատես ենք դառնում վերը նշված անհամաչափությանը: 12.00 պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցներ ունեցող պաշտոնատար անձանց լիազորությունների վերլուծությունը փաստում է, որ միննույն դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցներ ունեցող և դրանց համապատասխան վարձատրվող պաշտոնատար անձինք իրականացնում են լիազորություններ և գործառույթներ, որոնք ոչ միայն համաչափ չեն, այլ նաև ունեն պատասխանատվության խիստ տարբեր մակարդակներ, օրինակ՝ ՀՀ նախարարի ու ՀՀ կառավարությանն առընթեր ազգային անվտանգության ծառայության պետի հաստիքները<sup>17</sup>:

Այս և վերը նշված մյուս խնդիրներն ու տարբերությունները հաշվի առնելով՝ կարևորվում է կադրային քաղաքականության և պետական ծառայության ինտեգրված համակարգ ձևավորելու անհրաժեշտությունը: Պետական կառավարման ու կադրային քաղաքականության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով օրենսդրական դաշտի կարգավորումն ու պետական ծառայության միասնական համակարգի ձևավորումը պետք է դիտել պետական կառավարման բարեփոխումների իրականացման ինտեգրելի մաս: ՀՀ 2014-2025 թթ. «Հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրի» վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ պետական ծառայության համակարգի բարեփոխումների ծրագրում այդ ուղղությամբ պլանավորված քայլեր սահմանված չեն: Առաջնայնություն տալով այլ ուղղություններին՝ 2014 թվականի հուլիսի 1-ից ներդրվել են պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց սոցիալական պաշտպանության<sup>18</sup> և կենսաթոշակային համակարգերը<sup>19</sup>: Վերոնշյալ խնդիրների լուծման առաջնայնությունը կարևորելով հանդերձ՝ կարծում ենք, որ, այնուամենայնիվ, արված բարեփոխումներն ու պետական կառավարման համակարգի օպտիմալացման, աշխատան-

<sup>17</sup> Տե՛ս «Պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված է 2013 թ. դեկտեմբերի 12-ին, էջ 16 // <http://www.arlis.am>

<sup>18</sup> Տե՛ս «Պետական պաշտոններ զբաղեցրած անձանց սոցիալական երաշխիքների մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունված է 2014 թ. փետրվարի 4-ին // <http://www.arlis.am>

<sup>19</sup> Տե՛ս «ՀՀ 2014-2025 թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիր», Հավելված ՀՀ կառավարության 2014 թվականի մարտի 27-ի Ն 442-Ն որոշման, էջ 193-194 // <http://www.minenergy.am/page/493>

քի մեթոդների փոփոխությունները բավարար չեն «լավ» կառավարման և արդյունավետ պետական կադրային քաղաքականության իրականացման համար: Առանց պետական կադրային քաղաքականության կարգավորման միասնական համակարգի ու օրենսդրական դաշտի ստեղծման՝ ցանկացած բարեփոխում լինելու է անարդյունավետ ու չհիմնավորված: ՀՀ պետական կադրային քաղաքականության կատարելագործման ճանապարհին շարունակում են մնալ մի շարք խոչընդոտներ՝ կադրերի հավաքագրման փակ մեխանիզմները, կարիերայի ճանապարհին մի շարք սուբյեկտիվ գործոնների ազդեցությունը:

Հաշվի առնելով վերոնշյալ խնդիրների արդիականությունը ՀՀ պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման, պետական կադրային քաղաքականության կատարելագործման տեսանկյունից, ինչպես նաև այն, թե ինչ առանցքային դեր ունի պետական ծառայությունը ՀՀ քաղաքական էլիտայի հավաքագրման գործընթացում՝ կարևորվում է պետական ծառայության համակարգի բարեփոխումների շարունակականությունը: ՀՀ պետական ծառայության համակարգի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս վերհանել հետևյալ առանձնահատկությունները.

– Պետական ծառայության ոլորտային օրենքների առկայությունը վկայում է քաղաքական էլիտայի հավաքագրման, դերերի ու գործառույթների բաշխման անհամաչափության մասին, իսկ վերջիններիս բաշխումը մեծ մասամբ կրում է սուբյեկտիվ բնույթ՝ ընդգծելով պետական ծառայության որոշակի տեսակին հատկանշական յուրահատկությունները,

– Պետական կադրային քաղաքականությունը դե յուրե մշակում և իրականացնում են պետության բարձրագույն մարմինները, դրանց ենթակառուցվածքները՝ պետական ծառայության պաշտոնների սեփական անվանացանկով ու դրանց հավաքագրման չափանիշներով:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ՀՀ-ում քաղաքական էլիտայի ձևավորման գործընթացի անընդհատությունն ու շարունակականությունը ապահովելու և պետական կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտություն կա.

– Պետական կադրային քաղաքականության միասնական համակարգի ձևավորման, մասնավորապես՝ պետական ծառայության բարձրաստիճան պաշտոնատար անձանց (քաղաքական և հայեցողական պաշտոնների) հավաքագրման գործընթացի կարգավորման, ինչպես նաև դերերի և գործառույթների անհամաչափ բաժանման սուբյեկտիվությունը բացառելու նպատակով:

– Պետական ծառայության մասին օրենքի նախապատրաստման և ընդունման: Պետական ծառայությունը պետական կառավարման բացառիկ ու պատասխանատու ոլորտ է, և հաշվի առնելով այն, որ նշված ոլորտի որոշ տեսակներ մատուցվում են կառավարման բացա-



ռապէս ազգային մակարդակում (դիվանագիտական, հատուկ ծառայություններ և այլն), միանգամայն տրամաբանական է, որ պետական ծառայության ստորակարգային համակարգը պետք է գործառի ոչ միայն որակական բարձր նշաձող ունեցող կադրերի հավաքագրման, այլև կայուն և անխախտելի համակարգային սկզբունքների ձևավորման ու պահպանման միջոցով:

**Բանալի բառեր** – *քաղաքական էլիտա, պետական կառավարման արդյունավետություն, կադրային քաղաքականություն, պետական ծառայություն, հավաքագրման մեխանիզմներ, բարձրաստիճան պաշտոնատար անձ, պետական մարմին, կարիերա*

**КАТЕРИНА АЛТУНЯН – Государственная кадровая политика РА как фактор рекрутирования политической элиты.** – В статье анализируется одна из наиболее важных в государственном управлении Армении проблем. Речь идёт о кадровой политике, выступающей одним из главных механизмов рекрутирования политической элиты. В узком смысле проблема включает изучение системы государственной службы и её функциональность. В этой системе необходимо проводить единую кадровую политику. Особо подчёркивается роль политической элиты как группы, управляющей социально-политическими процессами в обществе и контролирующей их. Чтобы повысить эффективность госуправления, важно не только глубоко изучить систему государственной службы в стране, но и сопоставить её с международным опытом.

**Ключевые слова:** *политическая элита, эффективность государственного управления, кадровая политика, государственная служба, каналы рекрутирования, карьера*

**KATERINA ALTUNYAN – Public Personnel Policy of RA as a Factor for Political Elite Recruitment.** – The article analyzes one of the most important problems of the public administration of the Republic of Armenia (RA). The research subject is the public personnel policy as one of the main mechanisms of formation and recruitment of political elite. Specifically, the problem involves the study of the public service system, its functionality. The study is an attempt to justify the necessity of introducing a unified public personnel policy in the public service system, which, in turn, will help to announce the principles of political elite formation and recruitment processes in the Republic of Armenia. The article highlights the role of the political elite as a group of politicians and high-ranking officials managing, controlling and leading the socio-political processes in Armenian society.

**Key words:** *political elite, effectiveness of public administration, personnel policy, civil service, channels of recruitment, high-ranking officials, state body, career*