



ՆԱՅԱՍԱՆԻ
ՆԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴՊՐՈՑ



*Աշխատանքը թարգմանվել է
OECD օժանդակությամբ*

ԲԱՐՉՐԱԳՈՒՅՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

*Նամակարգի ներկայացումը Կենտրոնական և Արևելյան
Եվրոպայի երկրների բարձրագույն պետական
քաղաքացիական ծառայության համար*

«ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ»
ԵՐԵՎԱՆ
1999

ԴՏՆ 328
ԳՄԴ 67.99 (2) 1
Բ 362

*Անգլերենից թարգմանեցին՝
Ռուզաննա Նավասարդյանը
Դավիթ Թումանյանը*

Խոնրագիր՝ Լավրենտի Միրզոյան

Բարձրագույն դեկավարության ծառայությունը կենտրոնական կառավարությունում. համակարգի ներկայացումը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայության համար: «Պետական ծառայություն» 1999թ.:

Աշխատանքում ներկայացված են բարձրագույն դեկավարության ծառայության հասկացության էությունը և սահմանումը, նրա սրեղծման համար անհրաժեշտ պայմանները, Արևմտյան Եվրոպայի երկրների փորձն այդ բնագավառում և Կենտրոնական ու Արևելյան Եվրոպայի երկրներում համանման ծառայությունների սրեղծման հնարավոր ուղիները:

Նախատեսված է պետական ծառայողների պատրաստում, վերապատրաստում և որակավորման բարձրացում իրականացնող ուսումնական հաստատությունների, պետական կառավարման համակարգում աշխատողների և պետական կառավարման հարցերով հետաքրքրվողների համար:

1203020200
0074(01) – 99

ԳՄԴ 67.99 (2) 1

ISBN 99930-68-03

© OECD, 1995

© «ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ» ՆՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ, 1999

SIGMA -- աջակցություն կառավարման և ղեկավարման բարելավմանը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում -- OECD անցումային տնտեսություն ունեցող երկրների հետ համագործակցության կենտրոնի և Եվրոպական միության PHARE ծրագրի միացյալ նախաձեռնություն է: SIGMA-ն աջակցում է պետական կառավարման բարեփոխումների իրականացմանը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում: Այն 75 տոկոսով ֆինանսավորվում է PHARE ծրագրի կողմից: Ռեսուրսներ են տրամադրում նաև OECD-ի անդամ պարբեր երկրներ:

OECD -- տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն -- առաջադեմ շուկայական տնտեսություն ունեցող 25 ժողովրդավարական երկրների միջկառավարական կազմակերպություն է: Կազմակերպության գործունեության ուղղությունների կենտրոնում տնտեսական հիմնահարցերի լայն շրջանակի վերաբերյալ խորհրդարկությունն ու օժանդակությունն է բարեփոխելու Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի, ինչպես նաև նախկին Խորհրդային Միության երկրները: PHARE-ն գիտափորձային գիտելիքներով և ֆինանսներով աջակցում է ծրագրին մասնակցող Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում շուկայական տնտեսությունների և ժողովրդավարական հասարակարգերի զարգացմանը:

Նիմնադրվելով 1992 թվականին՝ SIGMA-ն աշխատում է OECD պետական կառավարման ծառայության (PUMA) շրջանակներում, որն ապահովում է պետական կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվության և փորձագիտական վերլուծության տրամադրումը քաղաքականություն մշակողներին և հեշտացնում է հաղորդակցությունը և փորձի փոխանակումը պետական հարվածի ղեկավարների միջև: SIGMA-ն օգնություն ստացող երկրներին առաջարկում է փորձառու պետական պաշտոնյաների ցանց մուտք գործելու հնարավորություն, համեմատական տեղեկատվություն և տեխնիկական գիտելիք պետական կառավարման վերաբերյալ:

Ծրագրին մասնակցող կառավարությունները և SIGMA-ի քարտուղարությունը համագործակցում են աշխատանքային ծրագրերի նախագծերի մշակման հարցում՝ նպատակ ունենալով բարելավել կառավարումը: Նախաձեռնությունը վստահում է փորձառու պետական պաշտոնյաների միջազգային ցանցին, որն ապահովում է խորհրդարկական ծառայություններ և համեմատական վարժություններ տարբեր կառավարման համակարգերի միջև: SIGMA-ն նաև սերտորեն համագործակցում է միջազգային այն դոնոր կազմակերպությունների հետ, որոնք աջակցում են կառավարման բարեփոխմանը և ժողովրդավարության զարգացմանը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում:

Աշխատանքի ընթացքում SIGMA-ն մեծ նշանակություն է տալիս անցումային տնտեսություն ունեցող կառավարությունների միջև համագործակցությանը: Այս փորձը ներառում է նյութափոխանակական միջոցների ապահովման ձեռնարկումը ձևավորելու Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում և այլ ժողովրդավարական երկրներում պետական կառավարման պրակտիկաների ցանցերը:

SIGMA-ն աշխատում է վեց ուղղություններով՝ պետական ինստիտուտների բարեփոխումներ, քաղաքականության մշակման կառավարում, ծախսերի կառավարում, պետական ծառայության կառավարում, վարչական վերահսկողություն և տեղեկատվական ծառայություններ:

Թարգմանությունը կատարված է անգլերեն բնագրից, որն անգլերեն և ֆրանսերեն վերնագրված է.

Top Management Service in Central Government: Introducing a System for the Higher Civil Service in Central and Eastern European Countries.

Un corps de cadres supérieurs de l'administration centrale: Mise en place d'un système de gestion pour la haute fonction publique dans SIGMA Paper n^o1. OCDE/GD (95)45. Copyright OECD, 1995.

OECD-ն պատասխանատու չէ սույն թարգմանության համար

Այս հրատարակության մեջ արտահայտված տեսակետները չեն արտահայտում OECD անդամ երկրների խորհրդի կամ ծրագրին մասնակցող Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների պաշտոնական տեսակետները: Տեսակետները պատկանում են ԳՎԿԻ հեղինակին:

ԱԼԱԻԱԲԱՆ

SIGMA-ի հողվածների շարքը մասնագիտական գեկույցների նոր շարք է, որը պատրաստված է Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում SIGMA-ի աշխատանքներին օժանդակելու համար, և ընդգրկում է պետական կառավարման այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են ծախսերի հսկումը, վարչական վերահսկողությունը, միջնախարարական կոորդինացումը և պետական ծառայության կառավարումը: «Բարձրագույն ղեկավարության ծառայությունը կենտրոնական կառավարությունում. համակարգի ներկայացումը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայության համար» վերաբերվում է վերջին հարցին:

SIGMA-ն պատրաստել է այս փաստաթուղթը կառավարության բարձրագույն պետական ծառայողների ընդհանուր կառավարման կառուցվածքների սրեղծման ժամանակ օգտագործելու համար: Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում, ինչպես OECD անդամ երկրներում, կառավարման բարձրաստիճան պաշտոնյաները վճռականորեն են տրամադրված վարչակազմի պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացման, ինչպես նաև ամբողջ կառավարման համակարգի բարեփոխումների համար:

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներից շատերը դեռևս չեն ընդունել պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքները: Դեռևս բարձրաստիճան պաշտոնյաների համալրման ընտրության, կարիերայի կառավարման և տեղափոխումների վերաբերյալ համաձայնեցված ծրագրերը կարող են սահմանափակել կառավարչական աշխատանքների քաղաքականացման շրջանակն այն մակարդակներում, որտեղ պահանջվում են պրոֆեսիոնալ աշխատողներ: Այս համարեքստում պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենսդրության, որը սահմանում է պետական ծառայողների իրավունքներն ու պարտականությունները բարձրագույն ղեկավարության ծառայության (ԲՂԾ) սրեղծումը կարող է կայունացնող գործոն հանդիսանալ:

Անցումային տնտեսություն ունեցող շատ երկրների կառավարություններում տեղի ունեցող փոփոխությունները տանում են անձնակազմի փոփոխությունների, որը պայմանավորված է քաղաքական պատճառներով: Փոփոխությունները, թվում է՝ կատարվում են անկանոն ձևով, որը տարբերվում է OECD անդամ երկրներից, որտեղ նույնպես անձնակազմի փոփոխություններ են տեղի ունենում, երբ փոխվում են կառավարությունները, բայց այն ձևով, որը սովորաբար կանխատեսելի և ընդունելի է:

Նողվածը նպատակ չունի սահմանելու ԲՂԾ-ի հայեցակարգը, որը հարմար լինի ամենուրեք: Ավելին, ԲՂԾ-ի սրեղծումն այնպիսի հարց է, որը պետք է ձեռնարկվի այն երկրներում, որոնք որոշել են հիմնել այսպիսի ծառայություն՝ հաշվի առնելով ազգային խնդիրները և նախադրյալները: Ավելին, այս հրապարակության նպատակն է պրակտիկ օգնություն ապահովել այն երկրներին, որոնք իրականացնում են անհրաժեշտ վերլուծություններ և նախապատրաստում են որոշումներ:

ԲՂԾ-ն օգտակար կլինի SIGMA-ի շատ երկրների, հատկապես նրանց, որոնք չունեն պետական ծառայության մասին օրենսդրություն: Այս դեպքում ԲՂԾ-ն կարող է օգտակար լինել ավելի կայուն վարչակազմին:

Պրոֆեսոր Ջակ Ջիլերը՝ Ֆրանսիայի պերական կառավարման միջազգային ինստիտուտի հերագորական աշխատանքների գծով րնօրենը գրել է այս զեկույցը 1994 թ. հոկտեմբերին SIGMA-ի փոխգործողությունների խմբի ժողովին ներկայացնելու համար: Որպես SIGMA-ի հողված՝ «Բարձրագույն ղեկավարության ծառայությունը կենտրոնական կառավարությունում» մարչելի է ղառնում լայն հասարակությանը:

Դերրի Օրմոնդ

OECD-ի պերական կառավարման ծառայության պեր

ԲԸԾԱՆԴԱԿԸՂԹՅԸՂՆ

ԱԼԱԻԱԲԱՆ	5
ՆԵՏԱԾԸՂԹՅԸՂՆ	9
0. ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ	10
1. ԲԱՏՁՆԱԳԸՂՅՆ ՂԵԿԱԾԱՏԸՂԹՅԱՆ ԾԱԼԱՅԸՂԹՅԱՆ (ԲՂԾ) ՆԱԽԿԱԶԸՂԹՅԸՂՆԸ	13
1.1. ՆԱՍԿԱՅՈՒԹՅԱՆ ՍԱՏՄԱՆՈՒՄԸ	13
1.2. ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԻՄՆԱԴՐՄԱՆ ՓՈՐՁԵՐԸ	13
Ա) Գերմանիայի «բարձրագույն ծառայություն»	13
Բ) Ֆրանսիայի «բարձրագույն կորպուս» (գլխավոր կորպուս)	14
Գ) Վերջին փորձերը բարձրաստիճան դեկավարի ծառայություններում	15
1.3. ԲՂԾ-Ի ՆՆԱՐԱՎՈՐ ՕԺԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԵՎ ԱՐԵՎԵԼՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱՅԻ ԵՐԿՐՆԵՐՈՒՄ	16
Ա) Միջնախարարական հաղորդակցությունը և կոորդինացումը	16
Բ) Նորմերի, ընթացակարգերի և սահմանված կարգերի ընդհանուր խումբը կառավարության փարբեր վարչությունների համար	17
Գ) Ղեկավարությունը կենտրոնական կառավարության պերական քաղաքացիական ծառայությունում	18
1.4. ԲՂԾ-Ի ՈՐՈՇ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	19
Ա) Նախարարներին չեզոք, բայց քաղաքականապես ճկուն խորհրդավորությամբ ապահովումը	19
Բ) Կայունության ապահովումը կառավարության վերին մակարդակներում	19
Գ) Կենտրոնացում ապակենտրոնացման համար	21
Դ) Բարձրաստիճան պերական ծառայողների վարձարության բարձրացման հնարավորությունն առանց բյուջեպային ծախսերի ավելացման	21
2. ԲՂԾ-Ի ԽԿԵՂԾՄԱՆ ՆԱՄԱՏ ԱՆՆԱԺԵՇԿ ԲԱՂԱԴՆԻԹՆԵՆԸ	22
2.1. ՆՎԱԶԱԳՈՒՅՆ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ	22
Ա) Օրենք, թե՛ ենթաօրենսդրական ակտ	22
Բ) Նիմնական սկզբունքներն ու կանոնները	22
Գ) պերական քաղաքացիական ծառայության կապն ընդհանուր օրենսդրության հետ	24
2.2. ՄՈՒՏՔԻ ԵՎ ԿԱՐԻԵՐԱՅԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԱՄԱԿԱՐԳ	25
Ա) ԲՂԾ-ի չափերը	25
Բ) Մուրքի չափանիշներ	26
Գ) Պաշտոնից հեռացման սկզբունքները	27
Դ) Կարիերայի սկզբունքները	28
Ե) Մուրքի, պաշտոնից հեռացման և կարիերայի կառավարման ինստիտուտները	29
Զ) Թափուր պաշտոնների լրացման թափանցիկությունը	30
Է) Նաշվեփվության պարզ համակարգ	30

2.3.	ՆԱՏՈՒԿ ՈՒՍՈՒՅՈՒՄ	30
	Ա) Մասնագիտական սահմանափակումների հաշվի առնում.....	31
	Բ) Ծրագրերի մշակման հարմարեցումն կառավարությունում իրականացվող աշխատանքների ղեկավարմանը	31
	Գ) Ուսուցման կապն աշխատանքի գնահատման և կարիերայի հետ	31
	Դ) Նախուկ ռազմավարություններ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների համար... 31	
2.4.	ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	32
2.5.	ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ՆԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ ԵՎ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐԸ	32
3.	ԱՄՃԸԸԸՂՄ.....	34
	ՆԱԾԵԼԾԱԾ I. ԳՆԱԿԱՆԸՂԹՅԸՂՆ	35
	ՆԱԾԵԼԾԱԾ II. NISPACEE հանձնահատականների ժեկական բահձհախկիճան ղեկաճահնեհի ըհակաճըհման բահձհաճման ըղխըղճման ճհագհի ընղհանըղի նկահագհի համահ	36

ՆԵՏԱԾԸՂԹՅԸՆ

Պրոֆեսիոնալ վարչական ղեկավարությունը OECD-ի բոլոր երկրներում կարևոր է համարվում կառավարման որակի և արդյունավետության, ինչպես նաև նրա ընդհանուր կուլտուրայի համար:

Այս հարցով փորձեր երկրներում զբաղվել են փորձեր ձևով: Որոշ երկրներում, ինչպես օրինակ՝ Գերմանիայում, Ֆրանսիայում կամ Միացյալ Թագավորությունում վաղուց սրեղծվել է բարձրագույն պետական ծառայության կարիերայի ավանդույթներ՝ հապուկ կանոններով բարձրագույն պաշտոնների նշանակումների համար: Ավելի ուշ այլ երկրներում այս պաշտոնների համար սրեղծվել է հապուկ կարիերային ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ բարձրաստիճան ղեկավարի ծառայությունը¹ ԱՄՆ-ում 1978թ.:

Երկրների մեծ մասում ընդհանուր պրակտիկա է ամենաբարձր օղակի պաշտոնյաների ուղղակիորեն նշանակումը կառավարության վերին մակարդակի կողմից: Նրանք ղեկավարվում են ավելի կենտրոնացված, քան կառավարության ներկայացուցիչները և պետական ծառայողներն ամբողջությամբ, և երբեմն համաձայն հրահանգների, որոնք մասամբ փորձերվում են պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր հրահանգներից: Գլխավոր ղեկավարների հասկացությունը, որպես պետական քաղաքացիական ծառայության վերնախավ կամ որպես սկումբ, որի անդամությունը ցանկալի է կամ գրավիչ, որոշ չափով օգտագործվում է արևմտյան երկրներում:

Նախույժ ջանք գործադրելով բարձրաստիճան պետական ղեկավարների ընտրության և կառավարման համար, կառավարություններն ապահովում են կայունության, պրոֆեսիոնալիզմի և անձնակազմի ամենաբարձր մակարդակի գրավչության խնդիրները, ինչպես նաև որոշման կայացման որակը:

Նարցերի հետևյալ շարքը պետք է հաշվի առնվի պետական քաղաքացիական ծառայության համակարգի սրեղծման ժամանակ.

- արդյո՞ք պետք է սկզբունքային փորձերություն լինի բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայության և կառավարման համակարգի ծառայողների զանգվածի միջև, թե՛ այն պետք է լինի միասնական համակարգ,
- արդյո՞ք պետք է, որ պետական քաղաքացիական ծառայությունը քաղաքականապես չեզոք լինի, թե՛ քաղաքացիական ազատությունները թափանցիկության կարիք ունեն, որպես պետական ծառայողների քաղաքական փեսակետներ,
- արդյո՞ք պետք է, որ կառավարության ծառայողներն անցնեն կարիերային ծառայության, թե՛ մնան աշխատանքային համակարգում, առանց առաջընթացն որոշակի կանոնների,

1. ԱՄՆ-ում և Իտալիա օվկիանոսի շրջանի երկրներում բարձրաստիճան ղեկավար հասկացության փոխարեն օգտագործվում է executive բառը, որը հաճախ խառնաշփոթ է առաջացնում, քանի որ Միացյալ Թագավորությունում և Իռլանդիայում այն բնութագրում է պետական քաղաքացիական ծառայության ավելի ցածր մա- կարդակները, որի ներկայացուցիչների համար պարտադիր չէ համալսարանական կրթությունը:

- արդյոք կառավարությունը հիմնականում կարիք ունի ջններալիստների՝ թե՛ մասնագետների (և մասնագետների ո՛ր տեսակի): Որո՞նք են ուսուցման և կարիերայի հետ կապված ջններալիստների ու մասնագետների միջև եղած փարբերությունները,
- արդյո՞ք պետք է, որ պետական քաղաքացիական ծառայությունում բարձրաստիճան ղեկավարները ղեկավարվեն կենտրոնացված ձևով, թե՛ պետք է ղեկավարվեն առանձին նախարարությունների կողմից:

Ուղղակի կապեր կան այս փարբեր հարցերի պատասխաններում, որը ցույց է տրված այս հոդվածում: Անցումային շրջանի համարեքսպում համապատասխան հաստատությունների, կառավարման ընթացակարգերի և միջոցների սրեղծումը պետական բարձրաստիճան ղեկավար պաշտոնյաների համար կարող է լինել կարճապես ուղի կայունության և պրոֆեսիոնալիզմի հասնելու, ինչպես նաև բարեփոխումների իրականացման համար:

Այս հոդվածն առաջ է քաշում հարցեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների կենտրոնական կառավարությունում բարձրաստիճան ղեկավարների կառավարման համակարգի սրեղծման ժամանակ, և ցույց է տալիս շահագրգիռ կառավարություններին պրակտիկ լուծումների հնարավոր ուղիները:

0. ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ

0.1. Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրները ժառանգել են խորհրդային տեսակի կենտրոնական կառավարման կառուցվածք, որին բնորոշ էր ոչ կոորդինացված նախարարությունների ցանց և որոնք կենտրոնացված ձևով կառավարում էին իրենց գործունեությունը մինչև անգամ ամենացածր մակարդակներում: Քաղաքական և ռազմավարական որոշումները, ներառյալ ֆինանսավորումը, հավանության էին արժանանում համայնավարական կուսակցության կողմից և ոչ թե՛ նախարարների խորհրդի կամ խորհրդարանի: Կառավարության աշխատակազմը, նախարարների խորհուրդը, վարչապետը և ֆինանսների նախարարությունը չունեին քաղաքականության որոշման իրավասություն կամ ֆինանսական իշխանություն, որոնք սովորաբար ունեն կենտրոնական կառավարությունները Արևմտյան Եվրոպայում: Արևմտյան տիպի բազմակուսակցական համակարգերի և պառլամենտական կառավարման ընդունումը (անգամ, եթե որոշ երկրներ կարևորություն են տալիս Նախագահի դերին, ինչպես Ֆրանսիայում, Ֆինլանդիայում և Պորտուգալիայում) ամբողջությամբ չի վերացրել այդ ժառանգությունը:

0.2. Քանի որ կենտրոնական կառավարության բարեփոխումը և ժողովրդավարական կառուցվածքի ընդունումը երկարապես գործընթաց է, այն դեռևս գտնվում է իրականացման փուլում: Ամբողջովին վերացվել է համայնավարական կուսակցության, որպես կոորդինացնողի և վերջին աստիճանի որոշում կայացնողի դերը:

Այս համարեքսպում այն կարող է արժանի լինել հիշատակման, որը որոշ չափով կիրառելի կլինի Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի բոլոր երկրներում, եթե անգամ, շար կարևոր առանձնահատկություններ կան դրանցից յուրաքանչյուրում.

ա) Ճյուղային կառուցվածքը դեռ խախտված չէ, և ավանդաբար կարևոր ճյուղային նախարարությունները և նրանց վարչակազմերը դեռևս շար ուժեղ են՝ կենտրոնի հետ համեմատած: Նախկին վարչակարգում ճյուղային նախարարություններն ազդում էին կուսակցության վրա առանց այլ վարչությունների հետ խորհրդակցելու, որպեսզի սրանան այն որոշումները, որոնք նրանք նախապատրաստել էին: Վրանգ կա, որ այդ չկապակցված գործընթացը կշարունակվի նաև կառավարման նոր կառուցվածքում:

Յուրաքանչյուր նախարար իրավասություն ունի կազմակերպելու իր նախարարությունն այն ձևով, որը նա համարում է լավագույնը: Ի փարբերություն արևմտյան երկրների, այդ իրավասությունը չի ներառում նախարարության միայն գործառույթները և ներքին կառուցվածքը:

բ) Ընդհանուր առմամբ փարբեր նախարարությունների և կառուցվածքների միջև կապը, և կառավարությունում որոշումների ընդունման գործընթացների միջնախարարական համագործակցության և բանակցությունների ընթացակարգերը լիովին զարգացված չեն:

Օրենսդրական գործընթացը դեռևս չունի բավարար որակ, չնայած նախագծված օրենքների թիվը շարք մեծ է: Օրենքների նախագծերը մշակվում են ճյուղային նախարարություններում, առանց այլ նախարարությունների հետ խորհրդարկական համապարասխան ընթացակարգերի, ինչպես օրինակ՝ ֆինանսների նախարարության կամ կառավարությունից դուրս իրավասու մարմինների հետ:

Ֆինանսների նախարարությունը դեռևս առանձնահատուկ դեր չունի պարբյուջեի նախապարասարման գործում: Բյուջեփային գործընթացը, որն ընդհանուր գործառույթ է Արևմտյան Եվրոպայում, դեռևս գոյություն չունի:

գ) Վարչակազմը դեռևս զբնվում է կուսակցական-քաղաքական շարք ուժեղ ազդեցության ներքո, բարձրագույն մակարդակների աշխատողներն աշխատանքի են նշանակվում և ազարվում նախարարների ցանկությամբ, և նրանք հաճախակի են փոփոխվում:

Քաղաքական և վարչական գործառույթների միջև բաժանումը վերջնական չէ, որպեսզի պարզ լինի, թե կառավարությունում ո՞ր պաշտոններն են ենթակա փոփոխությունների և որոնք ունեն մշտական կարգավիճակ:

Պետական ծառայողները, ներառյալ բարձրաստիճան դեկավարները, աշխատելով ճյուղային նախարարություններում և ոչ թե կառավարությունում, այսպիսով ուժեղացնում են արդեն նշված ճյուղայնացումը: Չկա անձնակազմի ընդհանուր կառավարում և չկա նախարարությունների միջև արդաշարժի մեխանիզմներ:

Անգամ այնպեղ, որպեղ ընդունվել է պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքը, պաշտոնական կարիերայի մոդելները հետևում են միայն կրթական աստիճաններին ու ծառայության ժամկետին և չեն նպաստում իրագեկ և ավելի եռանդուն աշխատողների առաջբաշմանը:

դ) Տեղական ինքնակառավարումը շարք սահմանափակ է իր շրջանակով և ռեսուրսներով: Տեղական շարք գործունեություններ դեռևս մնում են ճյուղային պետական նախարարությունների կառուցվածքում, չնայած ապակենտրոնացումը և փարածքային բարեփոխումները երկրների մեծ մասում օրակարգի հարցեր են:

0.3. Բոլոր նախարարությունների համար ընդհանուր կառավարման գործառույթների զարգացումը (պարբյուջե, քաղաքականության մշակում) կամ ըստ ընդհանուր նորմերի դեկավարվելը (անձնակազմ, օրենսդրական աշխատանք) երկրների մեծ մասում պետական կառավարման բարեփոխումների օրակարգում է: Օրինակներից մեկը պետական քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներն է, որոնք նախապարասարվում կամ իրականացվում են Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում: Այդ բարեփոխումների նպարակն է վերացնել կուսակցական-քաղաքական միջամտությունը կառավարման հարցերում և ապահովել պրոֆեսիոնալ և կայուն ծառայության սրեղծումը հավասարապես բոլոր նախարարություններում: Մինչ առաջընթացը կարող է թույլ լինել, հետևանքն այն կլինի, որ լիզորությունները ճյուղային նախարարություններից կփոխանցվի կառավարության աշխատակազմին:

0.4. Ժառանգության և ընթացիկ բարեփոխումների այս համարեքստում ուսումնասիրության հարց է, թե՞ արդյոք բարձրագույն դեկավարության ծառայության սրեղծումը կհեշարացնի անհրաժեշտ

կառավարման գործառույթների զարգացումը, կբարձրացնի կենտրոնական կառավարությունում աշխատանքի ու որոշումների կայացման որակը և արդյունավետությունը, կբարելավի կառավարությունում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընդհանուր գործընթացը, եթե նույնիսկ պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենսդրությունն ընդունված չէ:

1. ԲԱՆՉՆԱԳԸՂՅՆ ՂԵԿԱԾԱՆԸՂԹՅԱՆ ԾԱԱՅՅԸՂԹՅԱՆ (ԲՂԾ) ՆԱԽԿԱԶԸՂԹՅՈՒՆԸ

1.1. ՆԱՍԿԱՅՈՒԹՅԱՆ ՍԱՆՄԱՆՈՒՄԸ

Որպեսզի Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների քաղաքականություն մշակողների և պետական ծառայողների համար հստակ լինի ԲՂԾ հասկացությունը, առաջարկվում է նրա հետևյալ սահմանումը.

Բարձրագույն ղեկավարության ծառայությունը անձնակազմի կառավարման կառուցվածք է և ճանաչված համակարգ կառավարության բարձրագույն ոչ քաղաքական պաշտոնների համար (պետական ղեկավարների գործառույթներ): Այն կարիերային պետական քաղաքացիական ծառայություն է, որն ապահովում է ուսուցում սրացած և փորձված ղեկավարներ այդ պաշտոններում նշանակվելու համար: Ծառայությունը կենտրոնացված ղեկավարվում է համապատասխան ինստիտուտների և ընթացակարգերի միջոցով, որպեսզի ապահովի գլխավոր ղեկավարների խմբի կորիզի կայունությունը և պրոֆեսիոնալիզմը, ինչպես նաև թույլատրի անհրաժեշտ ճկունություն կառավարության կառուցվածքի փոփոխություններին հարմարվելու համար:

1.2. ԲԱՐՉՐԱԳՈՒՅՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾԱԱՅՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԻՄՆԱԴՐՄԱՆ ՓՈՐՁԵՐԸ

OECD երկրների փորձերը փորձերը կարող են ուղղակի կամ անուղղակի վերաբերվեն ԲՂԾ հասկացությանը:

Ա) Գերմանիայի «բարձրագույն ծառայություն»

Գերմանիայի պետական քաղաքացիական ծառայությունը դեռևս գործում է XVIII դարի սկզբին ընդունված սկզբունքներով, որն ապահովում է պետական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը և նրանց չեզոքությունը հասարակության հետ հարաբերություններում: «Բարձրագույն ծառայության» խմբերը բոլոր այն պետական ծառայողներն են, որոնք համալրում են պետական ծառայությունը համապատասխան դասընթացներն ավարտելուց հետո (Տգ փարիներ տեսական և պրակտիկ ուսուցում և երկու բարդ պետական քննություններ): Պետական քաղաքացիական ծառայության նորմերը (պետական քաղաքացիական ծառայության մասին ֆեդերալ օրենքը, առանձին երկրների (լանջերի) օրենքները և հրամանագրերը) ուրվագծում են այն անհրաժեշտ պայմանները, որոնց համաձայն բարձրագույն ծառայության անդամները կարող են առաջ քաշվել ֆեդերալ և առանձին երկրների նախարարությունների բարձրագույն ղեկավար պաշտոններում: Նախույ կանոնները իրավունք են տալիս, այնուամենայնիվ, կառավարությանը պահեստում թողնել («ժամանակավոր պաշտոնաթողության դեպքում») նախարարություններում երկու բարձրագույն պաշտոններ ունեցող անձանց²: Պետական քարտուղարները (Գերմանիայում այս անվանումը տրված է նախարարական

2. «Քաղաքական պետական ծառայողներ» անվանումը, որը տրված է այս պաշտոններին ավելի քան մեկ դար (համակարգը նկարագրված է Մաքս Վերերի կողմից իր պետական կառավարմանը նվիրված

բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող մշտական պետական ծառայողներին, այլ երկրներում այս հաստատությունը հաճախ է օգտագործվում որպես գլխավոր քարտուղար) և փնտրենները, որոնք չեն բավարարում նախարարի պահանջներին կարող են փոխարինվել «բարձրագույն ծառայության» այս անդամներով:

Որպեսզի թույլատրվի բարձրագույն ծառայության անդամների կարիերայի համար ավելի շարժելիություն, Բաղեն-Վյուրբերգը երկիրը 1986թ. հիմնադրեց ղեկավար պետական ծառայողների ակադեմիան կառավարության բարձրագույն ղեկավարների վերնախավ սերտեղծելու համար:

Բ) Ֆրանսիայի «բարձրագույն կորպուս» (գլխավոր կորպուս)

Նախուկ կարիերային ծառայության կամ մարմնի գաղափարը, որը գրեթե բոլոր երկրներին հայտնի է, որպես դիվանագիտական ծառայություն (դիվանագիտական կորպուս), Ֆրանսիայի պետական քաղաքացիական ծառայության կազմակերպական սկզբունքն է XIX դարի սկզբից սկսած (ավելի ուշ Իսպանիայում): Նախկապես նշվում են պետական խորհուրդը (որը գործում է ն՛ որպես կառավարության իրավական խորհուրդ, ն՛ որպես գերագույն վարչական դատարան), վերահսկիչ դատարանը և ֆինանսների գլխավոր վերահսկողական ծառայությունը: Այս մարմինները պահում են երեք կամ չորս անգամ ավելի շարժելի անդամներ քան անհրաժեշտ է իրենց հսկող գործառնությունների փաստացի կազմում համար: Այս մարմինների անդամներն աշխատում են կամ իրենց հաստատություններում կամ բարձրագույն ղեկավար պաշտոններ են զբաղեցնում, ինչպես օրինակ՝ նախարարությունների և պետական գերատեսչությունների ղեկավարներ ու գլխավոր փնտրեններ: Նույնը կարող է ասվել ինժեներների կորպուսի համար, որը համալրվում է ճարտարագիտական ինստիտուտի և ինժեներական հետազոտական հսկող գործունեության միջոցով:

1945թ. Ֆրանսիայի կառավարման ազգային ինստիտուտի (ENA) հիմնադրման հետ կապված սկզբնական նախագիծն ունի ընդհանուր որոշ գծեր ավելի ուշ սերտեղծված բարձրագույն ղեկավարության ծառայությունների համակարգերի հետ: Բարեփոխման նպատակն էր պետական կառավարման ժողովրդավարացումը և վերնախավի վերածնունդը, ինչպես նաև կառավարության ապառաժարանացումը: Այս բարեփոխման հիմնական գաղափարն արդեն գործող գլխավոր կորպուսի համալրումն ու ուսուցումն է և հսկող կառավարչական աշխատողների նոր կորպուսի սերտեղծումը, որը կիրականացնի հիմնական վարչական (կառավարչական) գործառնություններ նախարարություններում, պետական գերատեսչություններում: Ի հակադրություն առկա կորպուսների, որոնք սերտեղծվել էին ոլորտային սկզբունքի հիման վրա, նոր կորպուսը սերտեղծվել է միջնախարարական սկզբունքով, որպեսզի թույլատրվի ջնեռալիստների ավելի շարժելիությունը: Պաշտոնի նշանակման համար ուսուցումը, որն ապահովվում է ENA-ում, պետք է մաս կազմելն ուսուցման ավելի հետադարձական ջանքերի, որը պետք է կազմակերպվի ծառայության հիման վրա բարձրագույն ղեկավարության ուսուցման կենտրոնի կողմից: ENA-ի ներքին համալրման հետ մեկտեղ (որը կատարվում է փորձված պահեստային պետական ծառայողների առանձին մրցութային քննությունների միջոցով) դա կսերտեղծի ղեկավար կադրերի պարասպան իրական համակարգ:

Պետական ղեկավարների խմբի կորիզի կայունության և բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայության գործառնությունների սերտեղծված ապահովման մեխանիզմը հիմնվում է աստիճանի (մշտական կարիերային պաշտոն՝ կորպուսում) և գործառնության (ժամանակավոր պաշտոն նախարարությունում կամ պետական գերատեսչությունում) միջև բաժանման վրա:

աշխատանքներում) չպետք է սխալ մեկնաբանվի. դրանք վարչական պաշտոններ են և ոչ թե քաղաքական:

Գ) Վերջին փորձերը բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայություններում

ԲՂԾ-ի համակարգի հայրնի լավագույն փորձը հավանաբար բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայությունն է, որը հիմնադրվել է ԱՄՆ-ի Ֆեդերալ կառավարությունում 1978թ. պետական քաղաքացիական ծառայության բարեփոխման օրենքով:

ԱՄՆ-ի բարձրաստիճանի ղեկավարի ֆեդերալ ծառայությունն ընդգրկում է մոտ 8000 մարդ, որոնք զբաղեցնում են կառավարության պաշտոնների երեք ամենաբարձր աստիճանները: Բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայության անդամների 85 տոկոսը պետք է լինեն կարիերային պետական ծառայողներ, միայն 10 տոկոսը կարող է ունենալ ժամանակավոր նշանակում ծառայությունում և մնացած 5 տոկոսը թողնվում են որպես պահեստային՝ «արտակարգ դեպքերի» համար և շատ կարճաժամկետ նշանակումներով: Բարձրագույն ղեկավարության առանձին պաշտոններ միայն կարող են լրացվել կարիերային պետական ծառայողների կողմից (ընդհանուր պաշտոնների 40 տոկոսը): Պետական քաղաքացիական ծառայության անդամի աստիճանի և նրա պաշտոնի միջև չկա ավտոմատ կապ: Պաշտոնների նշանակումները կատարվում են ԱՄՆ-ի նախագահի կամ գերապետությունների ղեկավարների կողմից, իսկ պաշտոնից ազատումը կարող է կատարվել միայն երկշաբաթյա ծանուցումից հետո՝ բացառությամբ նոր նախագահական վարչակազմի հաստատումից կամ գերապետության նոր ղեկավարի նշանակումից հետո՝ 120-օրյա ժամանակահատվածում: 1978թ. բարեփոխման օրենքով ստեղծվեց աշխատանքների գնահատման և վարձատրության նոր համակարգ: Բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայության անդամների կարիերան որոշվում է նրանց կողմից հաջորդական պաշտոնների զբաղեցման և ղեկավար կադրերի պարաստման ծրագրի միջոցով: Անձնակազմի կառավարման գրասենյակին հանձնարարվել է հրապարակել բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայության որակավորումների մասին կարգը, հիմնել որակավորման ստուգման խորհուրդ՝ ծառայության նախաձեռնությամբ գերապետությունների կողմից առաջ քաշված թեկնածուներին ավելի բարձր պաշտոնների նշանակելիս նրանց որակավորումները հավասարելու համար և ստեղծել ու (կամ) պահանջել գերապետություններից թեկնածուների պարաստման ծրագրերի ապահովում ծառայությանը անդամակցելու համար: Դա ուղղակի կապ է ապահովում թեկնածուների պարաստման ծրագրերի և անձնակազմի ընտրության միջև:

Ըստ շատ մեկնաբանությունների ԱՄՆ-ի բարձրաստիճանի ղեկավարի ֆեդերալ ծառայությունը չի իրականացրել իր առջև դրված բոլոր խնդիրները, որովհետև հակասություններ կան բարեփոխման օրենքով հիմնված համակարգում, ինչպես նաև նախագահական վարչակազմի կողմից քաղաքականացված են պաշտոնների նշանակումները և վարձատրությունները:

Մյուս կառավարությունները, մասնավորապես, ԱՄՆ-ի, Ավստրալիայի և Նոր Զելանդիայի ֆեդերալ և նահանգային կառավարությունները ներդրեցին բարձրաստիճանի ղեկավարի ծառայությունը 1980-ական թվականների սկզբին, հետևելով ԱՄՆ-ի ֆեդերալ կառավարության փորձին: Մինչև ժամանակ Կանադան ներմուծեց ղեկավար (executive) հասկացությունը: Իտալիան ամրագրեց «վնորինության» (dirigenza) գաղափարը ավելի շուրջ՝ 1972թ.: 1970-80-ական թվականներին Միացյալ Թագավորությունը, որը մինչ այդ պահում էր պետական քաղաքացիական ծառայության հանձնաժողովի կողմից երաշխավորվող բարձր կառավարչական պաշտոնների նշանակման ավանդական համակարգը, ներդրեց հատուկ կարիերային մոդել, որը կապված էր պետական երիտասարդ ծառայողների առաջաշարժման համար հատուկ ուսուցման կիրառման հետ: Բելգիան, և ավելի ուշ Նիդերլանդները, սկսեցին կատարել կառավարման զարգացման փորձեր: Իսպանիայում ինքնուրույն համայնքների կառավարությունները, ինչպես օրինակ Բասկերի երկիրը, համանման փորձեր են կատարել³:

3. Տես կցված հավելված 1-ը:

1.3. ԲՂԾ-Ի ՆՆԱՐԱՎՈՐ ՕԺԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԵՎ ԱՐԵՎԵԼՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱՅԻ ԵՐԿՐՆԵՐՈՒՄ

Ներկայումս կառավարության ոլորտայնացումը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում նախատեսում է կառուցվածքների և ընթացակարգերի կապակցվածության ուժեղացում և քաղաքականության մշակման ու իրականացման կորորդինացում: Անցումը շուկայական փոփոխության և ժողովրդավարական ինստիտուտների նոր համակարգի, ներառյալ ուժեղ պետական կառավարումը, նախատեսում է նաև պետական քաղաքացիական ծառայության կառավարում, որպեսզի հնարավոր դարձվի փոփոխությունների իրականացումը: Այս բաժինն ուսումնասիրում է այդ գործառնությունները և թե ինչպես ԲՂԾ-ն կարող է օժանդակել դրանց:

Ա) Միջնախարարական հաղորդակցությունը և կորորդինացումը

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների մեծ մասն ընդունել է պատվամենարական համակարգի կամ պատվամենարական և նախագահական խառն համակարգի քաղաքական ինստիտուտները: Նույն ձևով, ինչպես Արևմտյան Եվրոպայում է, պատվամենարական համակարգը նախատեսում է պետական քաղաքացիական ծառայության մակարդակում ուժեղացված կորորդինացում, որովհետև ուղղակի հիերարխիկ կապ չկա կառավարության ղեկավարի և նախարարությունների վարչությունների պետերի միջև և, որովհետև, բազմակուսակցական կուլիցիաները սովորաբար չեն խրախուսում կառավարության կոլեկտիվ գործունեությունը: Ինչ աստիճանի էլ լինի համերաշխությունը կառավարության անդամների միջև, միջնախարարական հաղորդակցությունը և կորորդինացումը, որն իր հերթին հիմնականն է քաղաքականության մշակման ու իրականացման համար, չի կարող տեղի ունենալ նախարարների խորհրդի նիստերում կամ անգամ միջնախարարական հանձնախմբերի ժողովներում: Տաղորդակցությունը և կորորդինացումը պետք է լրացվեն պետական ծառայողների մակարդակում:

Կորորդինացում նշանակում է փոքրեր գործողություններ, ընթացակարգեր և կառուցվածքներ: Արդի կառավարությունում հազիվ թե կա քաղաքականության ոլորտ, որտեղ մեկուսացված լինեն նախարարությունների վարչությունների կամ պետական գերատեսչությունների գործողությունները:

Դա հարկապես ճիշտ է բյուջեին և օրենսդրությանը վերաբերվող հարցերի առնչությամբ: Բյուջեի կազմումը հաղորդակցության երկարաբար ընթացակարգ է (ուրիշ ինչ ամիս՝ Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում)՝ ֆինանսների նախարարության և մնացած նախարարությունների միջև, որը փաստում է խորհրդարավություն շարքի նախարարությունների միջև, և որը կարող է քննարկվել ֆինանսների նախարարի կողմից, միայն եթե նախարարն ուժեղ քաղաքական դիրք ունի: Անգամ, եթե այնպիսի դեպք է, որ վերջին հաշվով պետք է խորհրդարավություն լինի ֆինանսների նախարարության և այլ նախարարությունների միջև, դա կարող է պարբերաբար միայն վարչապետի կամ նախարարների խորհրդի կողմից: Որպեսզի համակարգն արդյունավետ լինի, միայն սահմանափակ թվով բյուջեարային խորհրդարավություններ պետք է անցկացվեն հենց նախարարների կողմից: Արևմտյան Եվրոպայի երկրների մեծ մասում խորհրդարավությունների մինչև 95 տոկոսը ներնախարարական և միջնախարարական կրկնվող գործընթացներ են: Այդ որոշումների մեծ մասն ընդունվում են բյուջեի նախապարաստման համար պարասխանարտ պետական ծառայողների և նախարարությունների բարձր մակարդակի ղեկավարների կողմից, և միայն քիչ դեպքերում քննարկվում է հենց նախարարների կողմից:

Այնքանով, որքանով խոսքը վերաբերում է օրենսդրությանը, կորորդինացման կարիք ունեն նաև բոլոր վարչությունները՝ փոքրեր պարբերաբար լինելով: Խորհրդարանը միայն սահմանափակ հնարավորություն ունի կառավարության առաջարկները լրջորեն և խորությամբ քննարկելու համար, որը նշանակում է, որ խորհրդարավությունները պետք է կատարվեն օրենսդրական գործընթացի վերաբերյալ

կառավարության նիստերի օրակարգի համաձայն: Ավելին, նախարարության վարչությունների միջև սահմանները սերտ չեն և չեն էլ կարող լինել, որը նշանակում է, որ նախարարությունների միջև լավ հաղորդակցությունը, երբ կառավարությունը կազմում է օրենքների նախագծեր անհրաժեշտ է, որպեսզի խուսափեն օրենսդրության փոփոխման մասերի նպատակների ու միջոցների հակասություններից: Դա շարքավերջի կարևոր է Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում, որտեղ նախարարությունների վարչությունների իրավասության շրջանակները պետք է վերասահմանվեն, որպեսզի հարմարեցվեն անցումային շրջանի փոփոխվող փուլերը շուկայական փոփոխությանը: Եթե ոչ, ապա լուրջ վտանգ կա նոր օրենսդրության ընդունման, առանց գործող օրենքներում և կարգերում հակասությունների հստակեցման, այդպիսով թողնելով քաղաքականության մշակման էական կողմերը սահմանադրական վերանայմանը:

Միջնախարարական բախումների մեծ մասը կարող են լուծվել նախնական փուլում առնչություն ունեցող վարչությունների միջև ճիշտ խորհրդատվությունների անցկացման միջոցով՝ հաշվի առնելով դիրքերի և շահերի հարակցումը, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ բանակցությունների միջոցով, որի արդյունքում համաձայնություն ձեռք կրերվի պետական ծառայողների միջև: Պաշտոնական և ոչ պաշտոնական խորհրդատվությունների ընթացակարգերի գոյությունը վերին ղեկավարների մակարդակում հնարավորություն է տալիս խուսափել նախարարների խորհուրդ փոխանցվող փոխնիկական բախումների մեծ մասից: Դա նաև թույլ է տալիս հասնել կառավարության հրահանգների և ցուցումների ավելի մեծ արդյունավետության, որովհետև դրանց իրականացումն ուղղակի կապված է ներգրավված պրոֆեսիոնալների հետ: Կորդինացման այս ձևը միայն հնարավոր է այն դեպքում, եթե պետական ծառայողները ներգրավված են բյուջեարարման, օրենսդրական և կառավարչական գործընթացներում, և եթե նրանք կառավարությունը տեսնում են որպես մեկ ամբողջություն, և ոչ թե սահմանափակվում են միայն իրենց վարչությամբ: Դա ճիշտ է նաև քաղաքականության իրականացման համար, որքանով այդ գործընթացը կարիք ունի ղեկավարի պարտականությունների հստակ բաշխման և ընդունման, ինչպես նաև ենթաօրենսդրական ակտերում և ռեսուրսների բաշխման գործընթացում կարգավորման:

Կառավարման մեխանիզմի և պետական քաղաքացիական ծառայության կուլտուրայի ներկա վիճակը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում գրավում է հակադիր ուղղություններում. պետական քաղաքացիական ծառայության կառուցվածքը և կուլտուրան միտում ունեն ուժեղացնելու հարվածայնությունը, որովհետև դրանք շարժման մեջ են դնում ուղղահայաց հաղորդակցությունը և հիերարխիկ որոշումների կայացումը, առանց իրավասությունների էական պարզաբանման, որի արդյունքում սրվում են միջնախարարական բախումները, որոնք լուծվում են նախարարների խորհրդի կամ վարչապետի կողմից: ԲՂԾ-ն կարող է մեծապես օգնել վերաբերմունքի վերաձևավորմանը ընդհանուր ուսուցման միջնախարարական փոխազդեցիկ միջոցով և, վերջին հաշվով, պետական ծառայողներին ուղղակի ներգրավելով նախարարությունների և միջնախարարական քաղաքականության մշակման գործընթացում:

Բ) Նորմերի, ընթացակարգերի և սահմանված կարգերի ընդհանուր խումբը կառավարության փոփոխվող վարչությունների համար

OECD-ի մի շարք երկրներում (մասնավորապես Միացյալ Թագավորությունում, Ավստրալիայում և Նոր Զելանդիայում) միտում կա կենտրոնական կառավարությունը բաժանել ավելի կառավարելի փոքր միավորների: Այդ միավորներն ունեն, կամ պետք է ունենան մեծ ինքնուրույնություն ոչ միայն ծրագրերի կառավարման գործում, որը նրանց պարտականությունն է, այլ նաև նրանց վերաբերվող նորմերի, ընթացակարգերի և սահմանված կարգերի, որովհետև դրանց օգտագործումը պետք է նրանց կողմնորոշի այնպիսի կանոնների ընդունմանը, որոնք կբավարարեն իրենց կարիքները: Այս ուղղությունն այսպես չպետք է քննարկվի: Բայց փաստարկվում է, որ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներն առաջին հերթին կարիք ունեն կառավարության փոփոխվող վարչությունների համար ընդհանուր նորմերի, ընթացակարգերի և կարգերի մանրամասն մշակման և իրականացման,

մինչև անգամ նկատի ունենալով հարվածայնացման հնարավոր հաջողությունները, որը կիրառվում է շար այլ երկրներում: Այդ ընդհանուր նորմերը, ընթացակարգերը և կարգերը պետք է սրելով և (կամ) հաստատված դարձվեն առնվազն երեք հիմնական ուղղություններով՝ բյուջեպային գործընթաց, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և օրինականության ստուգումներ:

Ինչպես վերը նշվեց ժամանակակից կառավարությունում բյուջեի մշակումը երկարապես բանակցային գործընթաց է: Բայց, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ այդ գործընթացը հետևում է բարձր նորմավորված րեխնիկական ընթացակարգերի, որոնք պետք է բաշխվեն կառավարության բոլոր ստորաբաժանումների միջև, որպեսզի ընդունվի իրավասական բաժանում և փոխադարձ վստահություն այդ գործընթացի բանակցությունների և խորհրդարարությունների փուլում: Դա հարց է ոչ միայն մասնագետների համար: Կառավարությունում բոլոր որոշում ընդունողները պետք է հստակ և պարզ հասկանան այդ նորմեր ու ընթացակարգերը, որպեսզի բարձր մակարդակով բանակցություններ վարեն այդ փուլում գտնվելու ժամանակ:

ԲԴԾ-ի սրելծումը կարող է արագընթաց ուղի լինել կենտրոնական կառավարությունում ընդհանուր փոխըմբռնման ու կուլտուրայի սրելծման և փարածման համար:

Գ) *Ղեկավարությունը կենտրոնական կառավարության պետական քաղաքացիական ծառայությունում*

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրները կրում են դրամապիկ սոցիալական և րնտեսական փոփոխություններ շար ավելի կարևոր, քան նրանք, որոնք փորձարկում են OECD-ի երկրները: Շուկայի արմարական լուծումների հանդեպ հավարի կարճ ժամանակահարվածից հետո, երբ պետական կառավարումը միայն հասկացվում էր որպես հասարակական կարգը խանգարող, այժմ հարակորեն ճանաչվում է, որ կառավարությունը շար կարևոր դեր է խաղում անցումային շրջանում հարմարվելով իր նոր դերին, այն է՝ որպես շուկայական րնտեսության և օրենքների կարգավորող: Դա նշանակում է, որ կառավարության ներսում կարիք կա ղեկավարման, որպեսզի պահվի քաղաքականության մշակման համաձայնեցված գիծ: Այդ ղեկավարումը չպետք է ապահովվի միայն քաղաքական վերնախավի կողմից, անգամ հարաբերականորեն կայուն քաղաքական իրադրության ժամանակահարվածներում: Պարմական շար օրինակներ ցույց են փայլա, որ ինչպես Պրուսիայում Նապոլեոնի պարերագմից հետո կամ ավելի ուշ Ֆրանսիայում 2-րդ համաշխարհային պարերագմից հետո, ուժեղ պետական քաղաքացիական ծառայությունը կարող է կարևոր դեր խաղալ երկրի ինտրիպուրների և րնտեսության վերակառուցման գործում:

Արդյունավետության ցածր աստիճանը պետական քաղաքացիական ծառայությունում խոչընդոտում է արդյունավետ քաղաքականության մշակմանը և, անգամ ավելին, խոչընդոտում է կառավարության դերի հաստատմանը անցումային գործընթացում: Այն համապարփակ բարեփոխումների կարիք ունի, որը կարող է հաջողություն ունենալ միայն այն դեպքում, եթե հստակ ու հաստատված ցանկություն կա պետական քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն մակարդակի բարեփոխման համար: Այդ պարգությունը և հաստատվածությունը չի կարող ապահովվել միայն քաղաքական վերնախավի կողմից: Դաշնակից կառավարությունները, որոնց հաճախ բնորոշ է կառավարման անկայունությունը, կայունության համար կարող են դժվարությամբ ապահովել այնպիսի ազդակներ, որոնք անհրաժեշտ են իրավիճակը փոփոխելու համար: Բայց վարչական լուրջ վերնախավը քաղաքական ջանքեր գործադրելով, կամ անգամ դրանք փոխարինելով, կարող է օգնել կարևոր արդյունքների ձեռք բերմանը, ինչպես օրինակ՝ հերպարերագմյան Ֆրանսիայի փորձը ցույց է փայլա, երբ վերաինդուստրացումը և հարմարեցումն ավելի բաց րնտեսության ձեռք էր բերվել պետական ծառայողների բարձր ղեկավարության կողմից աներկրա ղեկավարվող պետական կառավարման գործընթացի շնորհիվ, անգամ կառավարության շար թույլ և կարճապես ժամանակաշրջանում:

ԲՂԾ-ի հիմնադրումը կարող է լինել այնպիսի ղեկավարման հասնելու մի ուղի, որը հասարարուն կդարձնի ողջ պեւրական ծառայության արժեքները և փորձերը: Եթե համակարգին նախարեւաւաւ և րրվաւ Է բաւականաչափ միջոցներ, ապա այն կարող է դառնալ հզոր գործիք վերկանգնելու և (կաւ) գարգացնելու բարոյականությունը պեւրական քաղաքացիական ծառայությունում: Այն կարող է դառնալ կառաւարման կուլուրայի սրեղծման, հաւերժացման և ամրագրման հիմնական գործիքը:

1.4. ԲՂԾ-Ի ՈՐՈՇ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Նաարաւոր են րարեր լուծումներ Կենրրոնական և Արեւելյան Եվրոպայի երկրներում կառաւարության ընթացիկ ու հեռանկարային հիմնախնդիրների հեւր կապաւաւ, և ԲՂԾ-ի սրեղծումը կարող է միայն լինել ամբողջ բարեփոխումների գործընթացի մի մասը: Այնուամենայնիւ, սկզբնական փուլում ԲՂԾ-ի ներդրման առաւելություններից մեկն այն է, որ այդպիսի բարեփոխման խնդիրները և միջոցները հեշտությամբ ճանաչաւում են. այն աւելի կենրրոնացաւաւ Է և սպառիչ, քան բարեփոխումների շաւր այլ րարեր և, հարկապես, այն կառաւարության հեւրագա բարեփոխումներին թափ հաղորդելու շարժիչ ուժն է: Այլ առաւելություններ ևս պեւրք է շեշտվեն, որուվհեւրն նրանք ունեն միջին ժամկեւրի կաւ երկարաւրն բնույթ և, այսպիսոււ, միջնորդում են ԲՂԾ-ի ներմուծումը որպես կառաւարության հասարարուն մողել:

Ա) Նախարարներին չեզոր, բայց քաղաքականապես ճկուն խորհրդարաւություններ ապահոււումը

Ճիշտ նախագաւաւ ԲՂԾ-ն կոզնի կառաւարության աշխարանքի րարեր կողմերին քաջարեղյակ ջեներալիսարների վարչական վերնախաւի կարարելագործմանը, որոնք կարող են ղեկաւարել նախարարությունների վարչություններն ու գերարեսչությունները, ինչպես նաև կարող են նախարարներին ապահոււել քաղաքականապես ճկուն խորհրդարաւություն: ԲՂԾ-ն կարող է կարարել այն դերը, որը ջեն կարող կարարել ոչ քաղաքագեւրների անփորձ խորհրդականները, ոչ էլ անհար խորհրդարուները՝ անկախ նրանից, թե նրանք րեղացիներ են, թե՛ օրարերկրացիներ:

Բացի այդ, ԲՂԾ-ն կարող է օգնել քաղաքականություն մշակողների և իրականացողների միջև եղաւ ղժկարությունների հաղթահարմանը, որին կարելի է հասնել ոչ իրական քաղաքական ժրագրերի կարարելագործման միջոցոււ: ԲՂԾ-ն պեւրք է նախարեւաւի կենրրոնական նախարարական վարչությունների միջև շարժումության գարգացում, մի կողմից, և գերարեսչությունների կաւ ծառայությունների բնագաւաւի միջև, մյուս կողմից: Վարչակազմի այս րարեր մասերի միջև շարժումության համապարասիան սիսեման կարող է օգնել նոր գաղափարների ճեռք բերմանը, որը հիմնաւաւ Է քաղաքական միջաւայրի լաւ ըմբռնման վրա:

Բ) Կայունության ապահոււումը կառաւարության վերին մակարդակներում

Որպեսզի քաղաքական մակարդակում թույլարրվի փոփոխություններ, ինչպես դրանք կարարվում են պառլամենարական ժողովրդաւարության համարեքսարում, առանց խանգարելու կառաւարության գործունեությանը, պեւրք է կառաւարության վերին մակարդակում կայունություն լինի: ԲՂԾ-ն, հիմնաւաւ լինելոււ ասարիճանի և գործառույթի միջև եղաւ բաժանման վրա, կապահոււի բարձրասարիճան պեւրական ծառայողների կայուն խումը, որոնք անկախ կառաւարության փոփոխություններից մնում են կառաւարության շրջանակում:

Ճիշտ նախագաւաւ համակարգը կարող է փորձարկել և համաճայնեցնել երկու հակադիր խնդիրներ.

- կրճարել կուսակցական-քաղաքական միջամրությունը պեւրական քաղաքացիական ծառայության աշխարանքին և կարիերայի կառաւարմանը,

- ապահովել բավարար ճկունություն նախարարների համար, որպեսզի նրանք կարողանան սրեղծել լավ և բարենպաստ աշխատանքային փոխհարաբերություններ իրենց վարչությունների վերին մակարդակներում:

Արևմտյան ավանդական փորձերը ցույց են տալիս, թե ինչից պետք է խուսափել և ի՞նչ կարող է արվել այս բնագավառում:

Պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր չեզոքության բրիտանական համակարգը քննադատվել է վերջին տարիներին, անփոփոխ քարտուղարներին և նրանց տեղակալներին իրենց նախարարի ծրագրերի կազմմանը ավելի ուժեղ ազդեցության հնարավորություն տալու համար, քան թույլատրում է նրանց կուսակցության ընտրական ծրագիրը: Նախագույն կուսակցության ներկայացուցիչներին ԱՄՆ-ի նախագահական վարչակազմում պետական պաշտոնների բաշխման համակարգը քննադատվել է յուրաքանչյուր նոր վարչակազմի նշանակման հետ կապված կառավարության գործունեության մեծ չափով կազմալուծման և շատ անփորձ անձանց բարձր գործադիր պաշտոններում նշանակման համար:

Գերմանիայի «Քաղաքական պետական ծառայողների» համակարգը մասամբ լուծում է այս երկրներում, որովհետև այն հնարավորություն է տալիս կառավարությանը թափուր բարձր պաշտոնների համար թեկնածու առաջադրել կազմակերպության անդամ չհանդիսացող անձանց, բայց միայն այն դեպքում, եթե նրանք արդեն ունեն ավելի բարձր պետական ծառայողներ դառնալու որակավորումներ: Այն խիստ համակարգ է, որովհետև թափուր պաշտոն առաջանալու միակ ուղին դա գրադեցնողի թոշակավորումն է: Ֆրանսիայի համակարգն ունի ընդհանուր բնորոշ գծեր ԲՂԾ-ի հետ, եթե անգամ, բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայությունն ավելի մասնավոր է, քան dozen corps-ը: Բարձր պաշտոնների նշանակումները («կառավարության հայեցողությամբ») կարող է կատարվել դրսից և ոչ թե պետական քաղաքացիական ծառայությունից: Բայց դա հազվադեպ է պատահում, որովհետև բարձրագույն պետական ծառայողների կորպուսը լրացվում է փորձված և լավ ուսուցում ստացած բավարար թվով պահեստային կադրերից, երբ կառավարությունը հարմար թեկնածուներ է փնտրում պետական քաղաքացիական ծառայությունում բարձր պաշտոնների նշանակման համար: Եթե նախարարները չեն կարողանում իրենց վարչություններում բարենպաստ փոխհարաբերություններ սրեղծել պետական ծառայողների հետ, նրանք կարող են պաշտոնից հեռացնել նրանց: Բայց նրանք մնում են բարձրագույն պետական ծառայությունում կամ վարչության, կամ կառավարության գերատեսչության նոր պաշտոնում, որտեղ նրանք կարող են ավելի լավ աշխատել պարասիսանարու նախարարի հետ, կամ գրավում են ավելի ինքնուրույն պաշտոններ վերահսկող մարմիններում, կոլեգիաներում կամ վարչական դարարաններում, որտեղ սերտ հարաբերությունը նախարարի հետ աշխատանքի նշանակման համար նախապայման չէ:

Վարչական կայունության և քաղաքական պարասիսանարության համաձայնեցման լրացուցիչ լուծումը նախարարությունների աշխատակազմի համակարգ է, որն օգտագործվում է Բելգիայում, Ֆրանսիայում և Իտալիայում (ինչպես նաև Եվրոպական հանձնաժողովում) այնպես, ինչպես Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների մեծ մասում: Այն բաղկացած է նախարարի հատուկ խորհրդականների խմբից, որոնք պարասիսանարու են նախարարի քաղաքական որոշումները հրահանգների ու կարգերի ձևափոխման և վարչական միավորների աշխատանքի վերահսկման համար: Աշխատակազմի անդամների նշանակումները սովորաբար կատարվում է նախարարի հայեցողությամբ: Բելգիայում, սակայն, աշխատակազմի անդամների 2/3-ը պետք է ընտրվի պետական քաղաքացիական ծառայության ներսից, որպեսզի ապահովվի աշխատակազմի իրազեկությունը: Ֆրանսիայում չկա այդպիսի կանոններ, բայց պրակտիկայում աշխատակազմի անդամների ավելի քան 90 տոկոսը նշանակվում են պետական քաղաքացիական ծառայությունից, հատկապես «գլխավոր կորպուսից» և վերադառնում են իրենց վարչակազմը, երբ նախարարը հեռանում է կառավարությունից կամ հեռացնում է նրանց:

ԲՂԾ-ն կարող է նաև դառնալ իրազեկ պետական ծառայողների աղբյուր, որոնք ծառայում են նախարարական աշխատակազմերում այնքան երկար ժամանակ, որքանով այն կապված է կանոնների պարզ համակարգի հետ, որոնք ապահովում են աշխատակազմի փոխհամաձայնեցման և դերի թափանցիկությունը. քանի՞ անդամներ նրանք ունեն, արդյո՞ք նրանք վճարվում են այն նախարարության բյուջեից, որի աշխատակազմում աշխատում են, որո՞նք են այն կանոնները, որոնցով որոշումների կայացման իրավասությունը նախարարը պարզապես կարող է աշխատակազմի անդամներին և այլն:

Այդ է պարզապես, որ ԲՂԾ-ի հայեցակարգը կարճ ժամկետում համապեղելի է նախարարության հիմնական պաշտոններում քաղաքական նշանակումների ազատության հետ, մինչդեռ այն սրբազան է համապատասխան կառուցվածք, որն երկարատև ժամանակահատվածում կերտաշխավորի այն մարդկանց իրազեկությունը և փորձառությունը, որոնք նախարարների հայեցողությամբ կարող են նշանակվել այդ պաշտոններում:

Գ) Կենտրոնացում ապակենտրոնացման համար

Արդյունավետ գործելու համար ԲՂԾ-ն պետք է ներառի կենտրոնական ինստիտուտների որոշ տեսակներ, որոնք պարասխանաբար են ծառայության կառավարման համար: Սակայն շար կենտրոնական ինստիտուտներ պետք է ապակենտրոնացման համար ծառայեն որպես գործիք, որովհետև ապակենտրոնացումը կարող է միայն իրականացվել, եթե առկա է ապակենտրոնացված միավորների միջև ընդհանուր կառավարչական կուլտուրայի և լավ հաղորդակցության բավարար մակարդակ: Ավելի շար կենտրոնացման փոխարեն փորձագույն պետական քաղաքացիական ծառայության կենտրոնական կառավարումը կդառնա արդյունավետ ապակենտրոնացման գործընթացի հիմնական միջոցներից մեկը:

Դ) Բարձրաստիճանի պետական ծառայողների վարձարության բարձրացման հնարավորությունն առանց բյուջեյային ծախսերի ավելացման

Տիմնախնդիրներից մեկը, որին հանդիպում են Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի տարբեր երկրներում վերին մակարդակի ղեկավար պետական ծառայողների հոսքն է դեպի մասնավոր հատված՝ աշխատավարձերի միջև եղած մեծ տարբերության պարզապես: Դա կարող է նաև խանգարել որոշ լավագույն ուսանողների փորձելու և անցնելու պետական քաղաքացիական ծառայության շարքերը: Փորձագետ գլխավոր ղեկավարների խմբի առկայությունը, որոնք կարող են տարբեր պաշտոններ զբաղեցնել տարբեր նախարարություններում, կօգնի կրճատելու բարձրագույն պետական ծառայության ընդհանուր չափը: Նամակարգի կողմից ապահովված արտադրողականության աճը կարող է փոխել մի քանի պաշտոնների թափուր պահելուն, այդպիսով թույլատրելով ընդհանուր աշխատավարձերի վերաբաշխում ԲՂԾ-ի անդամների միջև:

Նախորդաբար կարող է առաջանալ աշխատավարձի կառուցվածքի բարելավման հեռանկարներ, որը բարձրագույն պետական քաղաքացիական ծառայությունը կդարձնի ավելի գրավիչ երիտասարդների համար:

2. ԲՂԾ-Ի ԽԿԵՂԾՄԱՆ ՆԱՄԱՆ ԱՆՆՏԱԺԵՇԿ ԲԱՂԱԴՆԻԹՆԵՏԸ

ԲՂԾ-ի գոյություն ունեցող փորձերի համառոտ նկարագրությունը ցույց է տալիս, որ այդ համակարգերը բաղկացած են մի շարք բաղադրիչներից, որոնք կարող են տարբերվել երկրից երկիր: Այս բաժնում փորձ է արվում սահմանել այն բաղադրիչները, որոնք էական են ԲՂԾ-ի ստեղծման համար և նշվում է տարբեր կետեր, որոնք օգտակար են այդ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրի համար:

Անհրաժեշտ է նշել, որ համակարգը պետք է ուժեղ և ավելի պարզ լինի հատկապես նրա ստեղծման առաջին փորձերին: Շատ բարդ համակարգը կլինի և՛ թույլ և՛ ոչ թափանցիկ արմատավորման ու հետագա զարգացման հնարավորության համար:

2.1. ՆՎԱԶԱԳՈՒՅՆ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ

ԲՂԾ-ի իրականացումը կարիք ունի կանոնների հստակ սահմանման, ինչպես նաև բավականաչափ հստակ սահմանված ժամկետի՝ նոր համակարգը գրավիչ դարձնելու և որոշակի փորձաշրջանից հետո գնահատելու համար:

ԱՄՆ-ի բարձրաստիճան ղեկավարի Ֆեդերալ ծառայության ղեկավար պետական քաղաքացիական ծառայության բարեփոխման օրենքը, որը պատահականորեն չէր ստեղծվել, այլ դրան նախորդել էր բազմաթիվ և երկարատև ուսումնասիրություններ ու քննարկումներ տարիների ընթացքում, նախատեսում էր գնահատում գործունեության հինգ տարիներից հետո, նախքան բարձրաստիճան ղեկավարի ծառայությունը կդառնար վերջնական: Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում վերջինս կարիք ունի առնչություն ունեցող նախարարությունների ու ինստիտուտների միջև համաձայնության և ընդունման, մինչ օրենսդրությունը ԲՂԾ-ն պահպանելու համար կարող է ստեղծվել ավելի ուշ:

Ա) Օրենք, թե՛ ներթափանցողական ակտ

Արդյո՞ք իրավական շրջանակը պետք է ընդգրկի պաշտամենարի կողմից ընդունված օրենքը, թե այն կարող է լինել ներթափանցողական ակտ՝ բաց է մնում քննարկումների համար: Այն կախված է պետական քաղաքացիական ծառայության կարգավորման լիազորություններին վերաբերող սահմանադրական դրույթներից և իրավական այդ երկու տեսակի գործիքների հանդեպ վստահության ստեղծման համապատասխան կայունությունից և կարողությունից: Այն նաև լրջորեն կախված է քաղաքական (պաշտամենարի և կառավարության կռալիցիաների փոխհամաձայնեցում) և սոցիալական գործոններից, ինչպիսիք են պետական քաղաքացիական ծառայության արհմիությունների ազդեցությունը և միապարրությունը: Այդ պարճառներով այս տեսակետը չպետք է զարգացվի ավելի մանրամասն:

Բ) Տրանսպարենտ սկզբունքներն ու կանոնները

Իրավական շրջանակի նշված նվազագույնը պետք է ընդգրկի հետևյալ սկզբունքները և կանոնները.

ա) ԲՂԾ-ի և նրա փոխհարաբերությունների սահմանումը պետական քաղաքացիական ծառայության մնացած օղակների հետ, մասնավորապես հարաբերությունները ջննդատեսների և մասնագետների միջև (տես ստորև Գ կետը),

բ) ԲՂԾ մուտքի համար նվազագույն պահանջների սահմանում և ինստիտուտների ու (կամ) լիազորության սրեղծում թեկնածուների որակավորման ստուգման համար: Սա նաև նշանակում է, որ միայն կարիերային պետական ծառայողները կարող են ԲՂԾ-ի անդամ լինել, եթե ոչ, ապա ո՞րն է ծառայությունում քաղաքական կամ ժամանակավոր նշանակումների առավելագույն փոկոսային հարաբերությունը: Այս դեպքում օրենքը պետք է նաև ուրվագծի, թե երբ որոշ պաշտոններ կարող են միայն զբաղեցվել կարիերային պետական ծառայողների կողմից, և ի՞նչ չափանիշի հիման վրա և արդյո՞ք ինստիտուտները լիազորված են կազմելու այդ պաշտոնների ցանկը,

գ) պետական ծառայություն մուտքի և կարիերայի կառավարման համար պարասխանավորությունների սահմանում՝ ճշգրտորեն նկարագրելով, թե որոնք են կենտրոնական կառավարության փարբեր ինստիտուտների լիազորությունները: Տարբեր ընտրություններ կարող են լինել պաշտոնների փարբեր փեսակների համար, ինչպես ցույց է փալիս հետևյալ երկու օրինակը:

**Օրինակ 1՝
Որոշման կայացման լիազորություն**

	ընտրու- թյուն	նշանա- կում	գնահա- պում	առաջ- քաշում	հեռա- ցում	կարգապահակ. միջոցառումներ
ինստիտուտներ պետության ղեկավար		X				
պառլամենտ						
կառավարության ղեկավար					X	
նախարարների խորհուրդ						
նախարարներ				X		
վարչակազմերի ղեկավարներ			X			X
հատուկ մարմիններ	X					

Այս առաջին օրինակում ԲՂԾ-ում նշանակումը պաշտոնապես կատարվում է պետության ղեկավարի կողմից, ընդգծելով այն փաստը, որ ԲՂԾ-ի անդամները ծառայում են կառավարությանը՝ որպես ինստիտուտ և ոչ թե միայն մեկ նախարարության կամ փվյալ կառավարությանը: Պաշտոնից հեռացումը որոշվում է կառավարության ղեկավարի կողմից որպեսզի ապահովվի, որ նախարարները հարկադրված չլինեն պահել անձնակազմի այն անդամներին, ովքեր համամիտ չեն փվյալ կառավարության ծրագրերին, չնայած ծառայության անդամները վարչակազմի համար մնում են ակտիվ: Ընտրությունը կատարվում է հատուկ մարմինների կողմից, որպեսզի ապահովվի ԲՂԾ մուտքի հավասար հնարավորություն և նրա անդամների մասնագիտական որակավորումը՝ հաշվի առնելով գնահատումն ու կարգապահական չափանիշները, որոնք ունեն փելինիկական բնույթ և հայտարարվում են վարչակազմերի պետական ղեկավար ծառայողների կողմից: Առաջքաշումը կախված է նախարարներից, որովհետև այն կարող է փանել կառավարության բարձր պաշտոնների: Եթե առաջքաշումը կախված է հենց պետական քաղաքացիական ծառայությունից, ապա կարող է պարահել այնպես, որ այն պետական ծառայողը, որը չի արդարացնում նախարարի սպասումները դառնում է գլխավոր քարտուղար:

**Օրինակ 2՝
Որոշման կայացման լիազորություն**

	ընտրու- թյուն	նշանա- կում	գնահա- պում	առաջ- քաշում	հեռա- ցում	կարգապահակ. միջոցառումներ
ինստիտուտների պետության ղեկավար						
պառլամենտ						
կառավարության ղեկավար		X				
նախարարների խորհուրդ				X	X	
նախարարներ						
վարչակազմերի ղեկավարներ	X					
հասարակ մարմիններ			X			X

Այս երկրորդ օրինակում ԲՂԾ-ում նշանակումը պաշտոնապես կատարվում է կառավարության ղեկավարի կողմից ընդգծելով այն փաստը, որ ԲՂԾ-ի անդամները ծառայում են կառավարությանը որպես ինստիտուտ և ոչ թե միայն մեկ նախարարության: Պաշտոնից հեռացումը և առաջ քաշումը որոշվում է կառավարության ղեկավարի կողմից որպեսզի ապահովվի, որ նախարարները հարկադրված չլինեն պահել այն աշխատակիցներին, ովքեր համամիտ չեն փոխ կառավարության ծրագրերին, չնայած ծառայության անդամները վարչակազմի համար մնում են ակտիվ: Դա պետք է օգնի խուսափել հարվածների բաժանումից: Ընտրությունը կատարվում է վարչակազմերի ղեկավարների կողմից պետական ծառայողներից, ովքեր արդեն ունեն անհրաժեշտ մասնագիտական որակավորումներ: Նաշվի առնելով, որ գնահատումը և կարգապահական չափանիշները հասարակ մարմինների իրավասությունն է, այն ապահովում է կարիերային համակարգի կուսակցական քաղաքական չեզոքությունը,

դ) ինստիտուտների և (կամ) լիազորությունների հաստատում հասարակ ուսումնական ծրագրեր զարգացնելու համար և ծառայության ուսուցման ու ընդունման միջև նվազագույն կապի սահմանում, այնպես ինչպես ուսուցման և կարիերայի միջև,

ե) կառավարությունում աշխատանքի դասակարգման ու աշխատանքի նկարագրությունների սկզբունքի արմատավորում և լիազորության սահմանում չափանիշի զարգացման և դրա կիրառության ստուգում, այնպես ինչպես ԲՂԾ-ի մաս կազմող պաշտոնների ցանկին հավանություն փայլը,

զ) ԲՂԾ-ի վարձարության և կենսաթոշակային համակարգերի սկզբունքների սահմանում և այդ համակարգերի կառավարման ինստիտուտների ու լիազորության հաստատում,

Գ) պետական քաղաքացիական ծառայության կապի ընդհանուր օրենսդրության հետ

Թվում է՝ կարևոր չէ երկրի համար մինչև ԲՂԾ-ի սրեղծումն ունենալ ընդունված ընդհանուր օրենսդրություն ողջ պետական քաղաքացիական ծառայության համար: Փաստորեն, պայմանների բարդությունը և թիվը, որն ընդունվում է ԲՂԾ-ի իրավական շրջանակի համար շար ավելի քիչ է, քան պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր իրավական շրջանակինը: Սա նշանակում է,

որ օրենսդրությունը ԲՂԾ-ի համար ավելի արագ կսրեղծվի, քան ամբողջ պետական քաղաքացիական ծառայության համար: ԲՂԾ-ի սրեղծումը՝ սահմանափակված մի քանի հարյուր պաշտոններով, կարող է օգնել փորձարկվող պետական քաղաքացիական ծառայության համակարգերին՝ նախքան վերջնական ընտրության կատարումը:

Այնուամենայնիվ, ԲՂԾ-ի համար իրավական շրջանակի սրեղծումը պետք է միայն միջանկյալ լինի և կապն ապագա համակարգի հետ պետք է քննարկվի այնպես որոշակիորեն, եթե ոչ նույն մանրամասներով, ինչպես գործող օրենսդրության հետ: Պետք է հաշվի առնվեն հետևյալ հիմնական հարցերը.

ա) ԲՂԾ-ի իրավական շրջանակը և պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր կարգերն ու կանոնները պետք է հստակորեն սրեղծեն պայմաններ և հետևանքներ ընդհանուր համակարգից անցնելու ԲՂԾ-ին կամ հակառակը: Պետք է սրեղծվեն վարձատրությունների համապարասխանության սկզբունքներ, որպեսզի ապահովեն, որ ԲՂԾ-ում ընդունվելու դեպքում չի կարող կատարվել իրական աշխատավարձի իջեցում: Նվազագույն փոխհատուցման սկզբունքները պետք է թողնվեն նրանց համար, ովքեր ԲՂԾ-ից հետ կգնան ընդհանուր պետական քաղաքացիական ծառայություն,

բ) եթե պետական ծառայողների համար ընդհանուր իրավական շրջանակը սահմանված է, այն պետք է հասարակի ԲՂԾ-ի գոյությունը և ուրվագծի թե պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր կանոններից որոնք են նսեմացնում ԲՂԾ-ն,

գ) երկու իրավական շրջանակներն էլ պետք է սահմանեն, թե արդյո՞ք ԲՂԾ-ի վարձատրության և կենսաթոշակային համակարգերը մաս են կազմում ընդհանուր պետական քաղաքացիական ծառայության համակարգի, թե՞ դրանք յուրահատուկ են ԲՂԾ-ին: Վերջինիս դեպքում կանոնները պետք է զարգացվեն, որպեսզի պետական ծառայողներին թույլատրվի պաշտպանել իրենց կենսաթոշակային իրավունքները, երբ նրանք մի համակարգից փոխափոխվում են մյուսը,

դ) մեխանիզմները պետք է նախատեսված լինեն ապահովելու ԲՂԾ-ի իրավական շրջանակի և ընդհանուր պետական քաղաքացիական ծառայության կանոնների ու կարգերի միջև կոորդինացումը, հատկապես մասնակի վերստուգման դեպքում,

ե) որոշումները պետք է ընդունվեն որպես հնարավոր փարբեր կարիերայի մոդելներ, մի կողմից ջեներալիստների համար և մյուս կողմից՝ մասնագետների:

2.2. ՄՈՒՏՔԻ ԵՎ ԿԱՐԻԵՐԱՅԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԱՄԱԿԱՐԳ

Մուտքի և կարիերայի կառավարման համակարգը ԲՂԾ-ի հիմնական քաղաքացիական է: Այն պետք է խնամքով նախագծվի, հաշվի առնելով բոլոր երկրների առանձնահատկություններ և թույլատրի գնահատում ու ճշտումներ գիտափորձի մի քանի փորձներից հետո: Ամենաքիչը վեց փարբեր պետք է նկատի առնվեն ԲՂԾ-ի նախագծման ժամանակ.

Ա) ԲՂԾ-ի չափերը

ԲՂԾ-ի չափերը պետք է սահմանվեն՝ ելնելով պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր չափերից և ԲՂԾ-ի մեջ ներառված բարձրագույն վարչական մակարդակի գործառնությունների շրջանակից: ԲՂԾ-ի իրական չափերը (անդամների կամ պաշտոնների թիվը) պետք է բավականաչափ մեծ լինի թույլ փալու անհատներին բաշխված գործառնությունների ճկունություն (մի քանի հարյուր), բայց բավականաչափ փոքր՝ հնարավորություն փալու զարգացնել համերաշխության

զգացում (ոչ ավել, քան մի քանի հազար): Ցանկացած դեպքում պետք է լինի մի քանի տարիներ տևող անցումային փուլ մինչև ԲՂԾ-ն կհասնի իր որոշակի չափերին⁴:

Սա նշանակում է պետական քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համակարգի հարակցում և տարբեր ընտրությունների կատարում:

ա) հարակցեցնել, թե որոնք են քաղաքական կամ հայեցողական պաշտոնները և որոնք են պետական քաղաքացիական ծառայության մշտական պաշտոնները: Պարզ է, որ նախարարներն ունեն քաղաքական պաշտոններ, սակայն նրա խարհողականների կարգավիճակը և նախարարությունների բարձրաստիճան ղեկավարության (ինչպես օրինակ՝ գլխավոր քարտուղարների, տնօրենների) պաշտոնները կարող են տարբերվել երկրից երկիր,

բ) որոշել, թե պաշտոնների քանի՞ դասեր և աստիճաններ պետք է ընդգրկվեն ԲՂԾ-ում⁵: Աստիճանների թիվը կարող է տարբերվել նախարարության մեկ վարչությունից մյուսը, և մեկ գերատեսչությունից մյուսը: Քանի որ ցանկացած վարչություն կամ գերատեսչություն ցանկություն կունենա ունենալ առավելագույն թվով աստիճաններ, ապա դա պարզ քաղաքական որոշում է, որը պետք է ընդունվի նախարարների խորհրդի կամ վարչապետի կողմից: Թափանցիկություն ապահովելու համար, այնուամենայնիվ, խորհուրդ է տրվում նախարարություններից շարքերի համար ունենալ միատարր մոդել,

գ) որոշել թե, արդյո՞ք ԲՂԾ-ն պետք է ներառի պետական ձեռնարկությունները, թե՛ պետք է սահմանափակվի նախարարությունների վարչություններով և գերատեսչություններով: Պետք է հաշվի առնվեն զարգացման հնարավորությունները (պետական ձեռնարկությունների սեփականաշնորհում, գերատեսչությունների վերակազմավորում պետական ձեռնարկությունների),

դ) որոշել, թե ո՞ր պաշտոնները կարող են դուրս մնալ ԲՂԾ-ից: Պարզ է, որ դրանք կլինեն զինվորական պաշտոնները պաշտպանության նախարարությունում և այլ նախարարություններում: Մասնագետների պաշտոնների ցանկը կարող է ևս դուրս մնալ ԲՂԾ-ից: Բոլոր դեպքերում պետք է հարակ ընտրություն կատարվի և հրապարակվի, թե՛ բացառումն արդյոք հիմնվում է տեխնիկական, թե՛ քաղաքական չափանիշի վրա: Որպեսզի վստահություն ստեղծվի պետական քաղաքացիական ծառայությունում նման որոշումները պետք է կայացվեն կառավարության կողմից և ոչ թե առանձին նախարարների:

Բ) Մուտքի չափանիշներ

Քանի որ ԲՂԾ-ն հիմնվում է դասի և պաշտոնի տարանջատման վրա, ապա պետք է տարբերություն դրվի ծառայություն մուտքի և պաշտոնի նշանակման միջև: Վերջինս սահմանադրական դրույթ է և իրականում նշանակում է որոշում նախարարների խորհրդի կամ նախարարի կողմից, մինչդեռ մուտքը ծառայություն պետք է որոշվի կամ հերագայում վերահսկվի մասնագիտացված և ինքնուրույն

4. 4 Նամեմարության համար նշենք. ԱՄՆ-ի բարձրաստիճան ղեկավարի ֆեդերալ ծառայությունն ունի մոտ 8000 անդամներ (պետական քաղաքացիական ֆեդերալ ծառայության ընդհանուր թվի 0,2%-ը), Իտալիայի *dirigenza*-ի ներկայացուցիչները կազմում են ընդհանուր պետական քաղաքացիական ծառայության 2%-ը, Շվեդիայում հարուկ զարգացման ծրագրով փորձարկվում են գերատեսչությունների 200-500 գլխավոր տնօրեններ, որոնք ներկայացնում են պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր թվի 1/1000-ից ավելի բիջ մասը:

5. ԱՄՆ-ի բարձրաստիճան ղեկավարի ֆեդերալ ծառայություն, ընդգրկում է գործող վարչական մոդելի 3 բարձր դասեր (առանց սենյակի կողմից կատարվող նշանակումների ընդգրկման, որոնք հանդիսանում են քաղաքական պաշտոններ): Գերմանիայում բարձրագույն ծառայությունն ընդգրկում է բոլոր ղեկավար պաշտոնները, անգամ պաշտոններ առանց ղեկավարման պարտականությունների:

ինստիտուտի կողմից: Սա նշանակում է, որ ԲՂԾ-ում պաշտոնի նշանակումը կարող է միայն կատարվել այն թեկնածուների համար, ովքեր արդեն ԲՂԾ-ի անդամ են կամ այն անձանց համար, ովքեր կատարում են ԲՂԾ ընդունվելու պայմանները:

Որպես կանոն, վերահսկող ինստիտուտը պետք է սահմանի մանրամասն չափանիշ մուտքի համար, հաշվի առնելով կրթությունը, փորձը և հատուկ ուսումնական ծրագրերի հաջողությամբ ավարտելը: Նախորդ մարմին կամ մարմիններ պետք է սրբազան ստուգելու, թե արդյո՞ք թեկնածուները համապատասխանում են այդ չափանիշին:

Այնուամենայնիվ, մուտքի համար մի քանի ընդհանուր չափանիշներ պետք է սրբազան ԲՂԾ-ի իրավական շրջանակում, որը կրկին նշանակում է ընտրության կատարում:

ա) արդյո՞ք մուտքը ԲՂԾ միայն հնարավոր է արդեն հաստատված կարիերային պետական ծառայողների համար, թե՛ ծառայությունը բաց է նրանց համար ովքեր դիմում են մասնավոր հատվածից կամ գտնվում են քաղաքական պաշտոններում,

բ) նախորդ դեպքում ընտրվելու իրավունք ունենալու համար որքա՞ն է ծախված նվազագույն ժամանակը պետական քաղաքացիական ծառայությունում,

գ) վերջին դեպքում ինչպիսի՞ համապատասխանություն է սահմանվելու պետական քաղաքացիական ծառայությունում և ծառայությունից դուրս փորձի միջև: Արդյո՞ք մուտքը ԲՂԾ մշտական բնույթ ունի, թե՛ այն սահմանափակված է հատուկ պաշտոններում նշանակումներով (ուրիշ ի՞նչ հետևանքներ կան՝ այնքանով, որքանով վերաբերվում է կենսաթոշակային համակարգին),

դ) արդյո՞ք մուտքի համար ուսուցումը պետք է իրականացվի մինչև նշանակումը, թե՛ նշանակումից հետո՝ աշխատանքի ընթացքում: Արդյո՞ք միայն մեկ ինստիտուտ է պատասխանատու ԲՂԾ-ի թեկնածուների համար ուսումնական ծրագրերի մշակման և իրականացման հարցում,

ե) արդյո՞ք հնարավոր է վերադառնալ ԲՂԾ, նրանից կամովին կամ պարտադիր հեռանալուց հետո,

զ) ի՞նչ է տեղի ունենում ԲՂԾ-ի պաշտոններում արտակարգ նշանակման դեպքում:

Տարբեր ընտրություններ կարող են կատարվել, սակայն անհրաժեշտ է ընդգծել, որ հատկապես անցումային շրջանում խորհուրդ է տրվում ԲՂԾ մուտքի բազմաթիվ մասերից բաղկացած համակարգ, որն ապահովում է մուտքի յուրաքանչյուր մեխանիզմի կառավարման կանոնների պարզությունը և թափանցիկությունը:

Գ) Պաշտոնից հեռացման սկզբունքները

Քանի որ ԲՂԾ-ն պետք է թույլատրի նշանակումների ճկունություն և եթե ոչ չեզոքություն, առնվազն կուսակցական քաղաքական կարգի միջամտություններ, ապա պետք է սահմանվեն պաշտոնից հեռացման սկզբունքները: Սա կրկին նշանակում է կատարել մի քանի ընտրություններ:

ա) արդյո՞ք հեռացումը ԲՂԾ-ի պաշտոնից բացառապես նախարարի իրավասությունն է: Եթե անգամ առկա է այդպիսի դեպք, ապա բողոքարկման համակարգը պետք է խուսափի քաղաքական որոշումը կարգապահական միջոցառման վերածելու և այդպիսով այն քողարկելու հնարավորությունից կամ սանկցիայից՝ կառավարման անհաջողության դեպքում,

բ) արդյո՞ք հեռացումը հաբուկ ժամանակային սահմանափակումների առարկա է (նվազագույն առաջխաղացման ծանուցում, հեռացման հերաձգում նոր նախարարի նշանակումից հետո)⁶: Պետք է արդյո՞ք լինի կառավարության լայնածավալ ժամանակային սահմանափակումներ, թե՛ այդ սահմանափակումները պետք է հաշվի առնեն կառավարության վարչությունների փոփոխությունները: Եթե այո, ապա դա չպետք է արվի առանձին նախարարությունների կողմից, այլ պետք է լինի նախարարների խորհրդի որոշման առարկա,

գ) արդյո՞ք հեռացումը այլ ընթացակարգային կամ փոփոխական պայմանների առարկա է: Ինչպե՞ս և ու՞մ կողմից պետք է սահմանվեն և վերահսկվեն այդ պայմանները,

դ) ի՞նչ է պատահում հեռացված ղեկավարների հետ, եթե նրանք անմիջապես չեն նշանակվում թափուր պաշտոններում: Որպեսզի պատասխան փոփոխ այս կարևոր հարցին անհրաժեշտ է վերանայել ԲՂԾ-ի մեջ ընդգրկված պաշտոնները փոխելու, թե արդյո՞ք նրանք առաջարկում են բավարար թվով պաշտոններ, բացի այն պաշտոններից, որոնք նախարարի հետ հաբուկ հարաբերությունների առարկա չեն: Եթե ոչ, ապա պետք է նախատեսվի «պահեստային» համակարգ, որպեսզի պահի ԲՂԾ-ի անդամներին, քանի դեռ նրանք չեն գտել համապատասխան թափուր պաշտոն՝ գործող վարչակազմում⁷,

ե) արդյո՞ք պետք է լինի առավելագույն ժամանակի սահմանափակում պաշտոնում մնալու համար: Արևմտյան շարք երկրներում նույն պաշտոնում ավելի քան հինգ տարի մնալը դիտվում է որպես ճկունության և երևակայության բացակայություն՝ եթե ոչ ավելի վատ,

զ) ո՞ր կենտրոնական ինստիտուտը կարող է լավագույն ձևով կառավարել այդ հեռացումները:

Վերը նշված հարցերը պարզեն ցույց են տալիս, որ ԲՂԾ-ի այս բաղադրիչների մասին որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ է կատարել փվյալ երկրի պետական քաղաքացիական ծառայության որոշ փոփոխություններ:

Դ) Կարիերայի սկզբունքները

ԲՂԾ-ի սպեղծման ժամանակ նորը բաղադրիչներից մեկը կարիերայի համակարգի ճիշտ նախագծումն է, ներառյալ՝ ԲՂԾ-ի անդամներին կարիերայում մնալու խթանման գործոնները: ԲՂԾ-ի հիմնումը և գործունեությունը երկրասարք պետական ծառայողների ճիշտ համալրման ապահովման լավ ճանապարհն է, եթե այն հստակորեն ցույց է տալիս, որ կան հետաքրքիր կարիերայի հեռանկարներ խելամիտ և որակյալ պետական ղեկավարների համար: Դա արվում է գործունեության գնահատման և առաջխաղացման միջև հստակ կապի սպեղծման միջոցով:

Եթե ԲՂԾ-ն սահմանափակված է պետական վարչակազմի բարձրագույն աստիճաններով, և եթե պետական քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր չափերը փոքր է, ապա ԲՂԾ-ի լավագույն

6. ԱՄՆ-ի բարձրաստիճան ղեկավարի Ֆեդերալ ծառայությունում պետք է պահպանվի 120 օրվա հերաձգումը, երբ նոր վարչակազմ է գալիս նոր նախագահական ընտրություններից հետո: Ենթադրվում է, որ դա թույլ կտա երկկողմանի ավելի լավ պատկերացում կազմել, մինչև հնարավոր հեռացման որոշման կայացումը:

7. Ներառքերի օրինակ է բերված Կանադայի կառավարության ժամանակավոր նշանակման ծրագրի կողմից, որը թույլ է տալիս նախարարության բարձրագույն կառավարման պաշտոններ զբաղեցնողներին ժամանակավոր թողնել պաշտոնը համալսարանների, կառավարության ուսումնական կամ հետազոտական կենտրոնների ուսումնական կամ հետազոտական աշխատանքներում նշանակվելու պարճատով:

անդամների համար հուսալքման վրանգ կա ծառայությունում ընդամենը մի քանի տարի աշխատելուց հետո:

Այս փաստարկները բերվում են կենտրոնացված կառավարման ինստիտուտի ստեղծման նպատակով, որը պատասխանատու է կարիերայի մոդելների համակարգման համար՝ ըստ առավել կարևոր պաշտոնների առաջնային համար որոշ չափանիշների: Բացառիկ վարահությունը գործունեության գնահատմանը և շուկայական մեխանիզմներին կարող է տեղի լինել այն երկրների համար, որոնք ունեն շատ ճկուն աշխատուժի շուկա գլխավոր ղեկավարների համար և աշխատավարձերի փոքր տարբերակում պետական և մասնավոր հաստատությունների միջև⁸: Դա կլինի ծայրաստիճան վրանգավոր Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում, որտեղ ղեկավարների թեկնածուներն ընդհանուր առմամբ քիչ են և որտեղ պետական քաղաքացիական ծառայության լավ կադրերի դեպի մասնավոր հաստատություններ հոսքի մեծ միտում կա:

Նամակողմանի լուծումը պետք է ապահովի տեղաշարժ կառավարության պաշտոնների և պետական ձեռնարկությունների պաշտոնների միջև: Այս կապակցությամբ կարող է նշվել մի քանի ևս, պետական քաղաքացիական ծառայության կանոններն երաշխիք են քաղաքական կարիերա հեշտ մուտք գործելու համար⁹:

Ե) Մուտքի, պաշտոնից հեռացման և կարիերայի կառավարման ինստիտուտները

Նախորդ կետերը պետք է հստակորեն ցույց տված լինեն ԲՂԾ-ի կառավարման համար հատուկ ինստիտուտների ստեղծման անհրաժեշտությունը: Պետք է հաշվեկշռվա-ծություն ստեղծվի ինստիտուտների ավելորդ բարդությունների միջև և հաշվի առնվի որոշումների համար տարբեր պահանջներն ինքնուրույն մարմնի կողմից կամ հակառակը՝ կառավարության վարչությունների և գերատեսչությունների ղեկավարների կողմից:

ԲՂԾ-ի պաշտոններում նշանակումները պետք է լինի կառավարության անդամների իրավասությունը, սակայն ԲՂԾ մուտքի որոշումները, ինչպես նաև հեռացման վերահսկողությունը պետք է կատարվի ինքնուրույն մարմնի կողմից: ԲՂԾ-ի ընդհանուր կառավարումը հավանաբար պետք է լինի վարչապետի աշխատակազմի կամ պետական քաղաքացիական ծառայության նախարարության խնդիրը, եթե նման ինստիտուտ կա:

Որպեսզի հեշտացվի ԲՂԾ-ի իրականացումը խորհուրդ է տրվում ստեղծել կենտրոնական ինստիտուտի որոշակի տեսակ, որը թույլ է տալիս պաշտոնական կամ ոչ պաշտոնական կարիերայի կառավարում հարկապես ապահովելով պետական ծառայության այն անդամների համար կարիերայի հնարավորություններ, որոնք տվյալ պահին չեն զբաղեցնում բարձր պաշտոններ նախարարություններում՝ նախարարների քաղաքական վարահության բացակայության պարագայում: Դա կարող է լինել ուսումնական կամ վերլուծական կենտրոն, որտեղ ծառայության անդամները կարող են աշխատել կառավարության փոփոխությունից հետո, որի հետևանքով նրանք հեռացվում են աշխատանքից: Այն նաև կարող է լինել աուդիտային, վերահսկողական կամ տեսչական գերատեսչություն կամ անգամ վարչական դատարան, ինչպիսիք են վարչական խորհուրդը, վերահսկիչ դատարանը և ֆինանսների գլխավոր վերահսկիչ պալատը՝ Ֆրանսիայում: Չնայած որ

-
- 8. Սա Նոր Զելանդիայի բարձրաստիճան ղեկավարի ծառայության հստակ փոփոխությունն է:
 - 9. Օրինակ Ֆրանսիայում և գերմանիայում պետական ծառայողներին թույլատրված է մասնակցել ընտրություններին: Եթե նրանք ընտրվում են, ապա նրանց չի պարտադրվում հրաժարվել պետական քաղաքացիական ծառայությունից, այլ նրանք ինքնուրույն կերպով կարող են հեռանում են: Եթե նրանք չեն վերընտրվում, ապա նրանք կարող են վերադառնալ պետական քաղաքացիական ծառայություն, որտեղ նրանք պահպանում են իրենց կենսաթոշակային իրավունքները: Դա է պարզապես, որ Ֆրանսիայի ճանաչված քաղաքացիների հիմնական մասը գլխավոր կորպուսի անդամներ են:

այդպիսի ինստիտուտի նախնական և պաշտոնական նպատակը նրա վերահսկիչ դերն է, սակայն այն աշխատանքի ընթացքում ուսուցման համար շար արդյունավետ համակարգ է: Դրա անդամները պարկերացում են կազմում ամբողջ վարչական համակարգի մասին՝ ինստիտուտում իրենց գործառնությունների միջոցով: Դրա անդամները նախարարություններում, կարող են հեշտությամբ գրադեցնել բարձր պաշտոններ բայց նրանք նաև ունենում են բավարար հիմք կրկին ստանալու հեղինակավոր և հերաբրբիր աշխատանք այն դեպքում, երբ նոր նախարարը ցանկանում է փոխել բարձր պաշտոններ գրադեցնողներին:

2) Թափուր պաշտոնների լրացման թափանցիկությունը

ԲՂԾ լավ կառավարման ապահովման, ինչպես նաև պետական քաղաքացիական ծառայությունում նրա սրեղծման աջակցության համար կարևոր մեխանիզմը ԲՂԾ մուտքի թափանցիկության ապահովումն է: Երկրորդ՝ թափուր պաշտոնների հրապարակայնության համակարգը, որը թույլ է տալիս ԲՂԾ-ի որակավորված անդամների կանոնավոր մրցակցություն թափուր պաշտոնների գրադեցման համար, արմարավորման կարիք ունի: Քանի որ նախարարները կարող են հարկադրված լինել այդպիսի համակարգի կողմից, ապա պետք է հնարավոր լինի հավասարիացնել նրանց, որ դրա նպատակը բարձր պաշտոնների թեկնածուներ ընտրելու իրենց հնարավորությունների սահմանափակումը չէ, այլ հակառակը՝ առաջարկելու նրանց լայն ընտրություն հարմար և իրազեկ թեկնածուներից, որոնց հետ նրանք կցանկանան աշխատել:

Է) Տաշվերվության պարզ համակարգ

Բանավեճը ԱՄՆ-ում և այն երկրների մեծ մասում, որտեղ գոյություն ունի կամ քննարկվում է «բարձր կարգի ղեկավարի ծառայությունը» ցույց է տալիս, որ հաճախ բացա-կայում է շար կարևոր մի հարցի հարակ պատասխաններ՝ դա հաշվերվության հարցն է:

ԲՂԾ-ի նախագծման խնդիրներում որոշ հակասական սկզբունքների պարճառով ճագում են այլ հարցեր ծառայության անդամների հաշվերվության վերաբերյալ՝ արդյո՞ք նրանք հաշվերու են իրենց գծային ղեկավարներին, թե՞ կառավարության համապատասխան բնագավառի ղեկավարին, թե՞ պատլամենտին, թե՞ նրանց «սպառողներին», թե՞ նրանք պատասխանատու են միայն օրենքին և արդարադատությանը:

Շար դեպքերում այդ բանավեճը ճագում է որոշ պարզ և կառավարչական տեսակետների ուժեղացման պարճառով, որոնք գերիշխել են 80-ական թվականներին պետական քաղաքացիական ծառայության մասին հասարակական բանավեճում: Այս տեսակետների ազդեցությունն առկա է նաև Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների մեծ մասում: Տարակ դրույթը ԲՂԾ անդամների հաշվերվության մասին պետք է տրվի կառավարության կողմից և ամրագրվի համակարգի իրավական փաստաթղթերում, ինչպես նաև ուսումնական ծրագրերում:

2.3. ՏԱՏՈՒԿ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

ԲՂԾ առանճնահարկությունը ղեկավար կադրերի և թեկնածուների պարաստմանը կարևորություն տալն է: Այս բառապաշարի օգտագործումը ուսուցման և կրթության առավել դասական գաղափարների փոխարեն ցույց է տալիս ԲՂԾ-ի ուսուցման փիլիսոփայական ընտրությունները և ուսուցման մասնագիտական սահմանափակումները:

Ա) Մասնագիտական սահմանափակումների հաշվի առնում

ԲՂԾ անդամների կամ ապագա անդամների ուսուցումը հանդիպում է նույն մասնագիտական սահմանափակումներին, ինչպես պերական քաղաքացիական ծառայության մնացած մասի ուսուցումը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում (հատուկ նյութերի պակասություն, պերական հատվածի ուսուցման մեթոդների և ծրագրերի ոչ էական գարգացում, և այլն):

Կա ԲՂԾ-ի բնույթից բխող ևս մեկ առավել բնորոշ սահմանափակում, որը նաև հանդիպում է գարգացած երկրների մեծ մասում: Նման ծրագրերի մասնակիցները շար սահմանափակ ժամանակ ունեն ուսուցման համար, քանի որ նրանք սովորաբար շար գրաված բարձրաստիճան պերական ծառայողներ են: Ներկայիս ծրագրերի մշակումը պերք է հիմնականում հիմնովի ուսուցման մեթոդների վրա, որպեր ուսուցման վրա ծախսվող ժամանակի մեծ մասը կատարվում է աշխատանքի ընթացքում՝ միջանկյալ նախապատրաստական աշխատանքների և խորհրդատուների կամ դասախոսների հեր սերտ փոխհարաբերությունների միջոցով: Այս մեթոդի առավելություններից մեկն այն է, որ ուսուցում սրացողներն իրենք դառնում են դասախոսներ իրենց սերական անձնակազմի համար՝ ծրագրերի մշակման ընթացքում և հերագա րարիներին ԲՂԾ նոր եկողների համար:

Բ) Ծրագրերի մշակման հարմարեցումն կառավարությունում իրականացվող աշխատանքների ղեկավարմանը

Պերական գլխավոր ղեկավարների համար ուսումնական ծրագրերի նախնական բովանդակությունն ակնհայտ պերք է որոշվի յուրաքանչյուր երկրի համար՝ հաշվի առնել նրա առանձնահատկությունները:

Այնուամենայնիվ, Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում ուսումնական հաստատությունների միջև որոշ ընդհանուր աշխատանքը կարող է ապահովել օգտակար շրջանակ՝ նշելով ուսումնասիրվող առարկաների րեսակները և օգտագործվող մեթոդները¹⁰:

Գ) Ուսուցման կապն աշխատանքի գնահատման և կարիերայի հեր

Ուսումնական ծրագրերը ԲՂԾ-ի անդամների համար պերք է խիստ անհատական լինի: Դրանք լավագույն ձևով մշակվում են ղեկավարի կամ ԲՂԾ-ի թեկնածուի, ղեկավար կադրերի պատրաստման միավորի և վերահսկողի հեր մի շարք գնահատման հարցազրույցներից հեր: Դրանք նախատեսվում են առանձին ղեկավարի որակավորման բարձրացման համար այն բնագավառներում, որպեր նա գգում է, որ իր աշխատանքն անրավարար է: Կատարյալ ուսումնական ծրագրի մշակումը, պերք է րանի նոր գնահատման և կարիերայի՝ հենց որ ազարվում է համապատասխան նոր պաշտոն:

Դ) Տարուկ ռազմավարություններ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների համար

ԲՂԾ-ի սրերծումը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում անշուշտ կարիք ունի հատուկ ռազմավարությունների: Նկարի ունենալով պերական քաղաքացիական ծառայություն նոր սերնդի ներգրավման անհրաժեշտությունը հնարավոր է, որ հանգեցնի ծառայության անդամներ շհանդիսացող անձանց և ծառայության անդամների ուսուցման ավելի րարբերակված մողելի:

10. NISPAcee-ի առաջին ամառային դպրոցն անց է կացվել 1994թ. օգոստոսին Սլովենիայի Փորթորոյ քաղաքում, որպեր րրվել է այս կարգի նկարագիրը (րես հավելված 11):

Ուսուցման ռեսուրսների պակասը նույնպես հնարավոր է, որ հանգեցնի միջազգային համագործակցության օգտագործման՝ ծրագրերի մշակման նախապատրաստման և վերահսկման համար: Յանկացած դեպքում ուսումնական ծրագրերի իրականացումը հնարավորության սահմաններում պետք է թողնվի փրկական ինստիտուտներին և դասախոսներին: Որպեսզի հեշտացվի ապագա պետական ծառայողների մուտքը ԲՂԾ պետական կառավարման ծրագրերի դերը համալսարաններում կամ հատուկ ինստիտուտներում պետք է քննարկվի և նոր ծրագիր մշակվի:

2.4. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Նախարարությունների և գերատեսչությունների միջև աշխատողների փոխադարձ թույլատրելի, ինչպես նաև ԲՂԾ-ի շրջանակը ստեղծելու համար նախարարությունները վարչությունները և գերատեսչությունները պետք է սկսեն աշխատանքի վերլուծություն բարձր պաշտոնների համար: Դա կարող է արվել ԲՂԾ-ն ղեկավարող կենտրոնական կազմակերպությունների կողմից, որոնք համագործակցում են նախարարությունների և այդ պաշտոններն զբաղեցնողների հետ, որպեսզի ապահովեն կառավարության կառուցվածքում ընդհանուր մեթոդոլոգիայի օգտագործումը:

Աշխատանքի վերլուծության այս փորձը պետք է ունենա երկու հիմնական արդյունք.

- ԲՂԾ-ի մեջ ներառված պաշտոնների ցանկի պատրաստում,
- աշխատանքի նկարագրությունների պատրաստում, որոնք կօգտագործվեն աշխատանքի գնահատման խնդիրների սահմանման, կազմակերպությունների փոխանկյունից ուսումնական կարիքների վերլուծության և թափուր պաշտոնների մասին հայտարարություն փալու համար: Աշխատանքի նկարագրությունները պետք է զարգանա ծառայության հետ և պարբերաբար վերանայվի: Դա նշանակում է, որ աշխատանքի վերլուծությունը միանվագ գործողություն չէ՝ կապված ԲՂԾ-ի ստեղծման հետ, այլ այն պետք է դառնա համակարգի մշտական գործունեության բաղկացուցիչ մասերից մեկը:

2.5. ՎԱՐՉԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ՆԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ ԵՎ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐԸ

«Բարձրաստիճան ղեկավարի ծառայության» համակարգերի պաշտպաններն ԱՄՆ-ում և այլուր փորձել են ծառայության դիմաց վճարումը ներկայացնել ավելի մեծ կամ փոքր չափով: Դա ներկայացվել էր որպես հիմնական միջոց ծառայության անդամների խթանման համար: Այնուամենայնիվ, ԱՄՆ-ի բարձրաստիճան ղեկավարի ֆեդերալ ծառայության փորձը ցույց է տալիս, որ աշխատանքի դիմաց վճարումը ծառայության անդամների անբավարարվածության հիմնական տարրն է: Դրա համար կան երկու հիմնական պատճառներ: Առաջին, որոշ խոստումներ, որոնք ընդգրկվել էին բարձրաստիճան ղեկավարի ծառայության ստեղծման բարեփոխումներում չկատարվեցին կառավարությունում կատարված փոփոխությունների և ֆինանսական ռեսուրսների պակասի պատճառով: Երկրորդ, և սա հավանաբար ավելի կարևոր է, կասկածներ էին ծագել, որ պարգևատրումները չէին տրվում ըստ աշխատանքի, այլ տրվում էին ըստ քաղաքական կամ անձնական գերադասությունների, որովհետև դրանք բաժանվել են քաղաքական ղեկավարների կողմից այն ժամանակ, երբ բարձրաստիճան կարիերային պետական ծառայողները վկա էին քաղաքականացված նշանակումների նոր ալիքի: Անհրաժեշտ է դասեր քաղել դրանից ԲՂԾ-ի շարունակական կառավարման համար: Խորհուրդ չի տրվում անտեսել այդ:

Երկրների մեծ մասի փորձը, որտեղ աշխատանքի դիմաց վճարումը գործում է պետական ծառայությունում, ցույց է տալիս, որ մշտական փոխզիջում է արվում վարձատրության չափանիշների միջև, որը տանում է որոշ մարդկանց խթանման կորստի, որովհետև նրանք բավականաչափ հաշվի չեն առնում աշխատանքի փաստացի կատարումը և ստորաբաժանումների ղեկավարների

հայեցողությամբ փնտրելու, որը կասկած է առաջացնում դեկլարի օբյեկտիվության վերաբերյալ, հարկապես, երբ անձը նշանակված է քաղաքական նկարագրով: Դա պետք է հաշվի առնվի վարձարության համակարգերը մշակելիս և նրա պայմանները ձևակերպելիս:

Պետք է հաշվի առնվի ևս մեկ դրույթ: Եթե ԲՂԾ-ի սրեղծման հիմնական խնդիրներից մեկը համերաշխության զգացում ունեցող վարչական վերնախավի կայացումն է, ապա ծառայության անդամների միջև մրցակցությունը պետք է սահմանափակ մնա: Շեշտը պետք է ավելի շար դրվի ընդհանուր արժեքների և ընդհանուր վարքագծի, քան աշխատանքների կատարման փորձությունների վրա:

Սա փրկում է վարձարության համակարգի նախագծման, որը պետք է ներառի երեք փորձեր.

1. Վարձարության էական մասը պետք է կապված լինի ԲՂԾ-ում զբաղեցրած դիրքի հետ: Նամակադրման թափուր պաշտոնների բացակայության դեպքում դա կարիերային առաջխաղացումների հնարավորություն է փակել ցույց տալու անմիջական ֆինանսական հետևանքները, եթե անգամ ծառայության մոդելը բավականին խիստ է: Վարձարության այս մասը ուղղակիորեն չպետք է կապված լինի պաշտոնի հետ: Դրա մի մասի բարձրացումը կարող է կապված լինել ուսումնական դասընթացները հաջողությամբ ավարտելու ու աշխատանքի գնահատման հետ, և կարող է կենտրոնացված ձևով դեկլարավել ծառայության ընտրված անդամների կողմից,
2. Վարձարության մյուս էական մասը պետք է կապված լինի ծառայության յուրաքանչյուր անդամի կողմից զբաղեցված փաստացի պաշտոնից: Վստահելի աշխատանքի նկարագրություններն անհրաժեշտ են լավ գործելու համար, որովհետև հակառակ դեպքում օգտագործված չափանիշը կարող է լինել կարգավիճակի չափանիշը՝ կախված նախարարների կամ գերատեսչությունների դեկլարաների քաղաքական կարևորությունից,
3. Վարձարության երրորդ մասը կարող է բաղկացած լինել հարուկ պարգևատրումներից, որոնք կապված են կամ կապված չեն աշխատանքի կատարման հետ: Վերջինը հավանաբար ամենաանորբ համակարգն է, քանի որ այն պետք է կապված լինի աշխատանքների կատարման հետ և պետք է վերանայվի (քաղաքական) դեկլարի կողմից: Կասկածը վերացնելու միակ լուծումը, թվում է կենտրոնացված դեկլարավոր գնահատման համակարգն է՝ վարչությունների միջև փոխհարուցումներով, որը կատարվում է նախարարների երաշխավորությամբ: Փորձը ցույց է տալիս, որ պարգևատրման համակարգի համար ինքնանպատակ դառնալը և նրա կապի խզումը աշխատանքի փաստացի կատարումից նշանակում է ռիսկի դիմել: Տարբեր սոցիոլոգիական հետազոտությունները արևմտյան երկրներում ցույց են տալիս, որ դրամական պարգևատրումները կարևոր են երիտասարդ համալսարանավարներին պետական քաղաքացիական ծառայություն գրավելու համար: Այնուամենայնիվ, դա միայն երկրորդական դեր է խաղում բարձրաստիճան պետական ծառայողների խթանման հարցում: Այս մակարդակում պարզ և հուսալի կենսաթոշակային համակարգերը հաճախ համարվում են ավելի շար կարևոր, քան հարուկ պարգևատրումները:

Նարուկ ուշադրություն պետք է դարձվի դրամական և ոչ դրամական պարգևատրումների կառուցվածքին և թափանցիկությանը: Էական է թվում Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում հասարակության և պետական քաղաքացիական ծառայության մնացած մասի վրա այնպիսի փակվորություն գործելուց խուսափելը, որ ԲՂԾ-ն նմանակապարտայի մեկ այլ փորձերակ է:

3. ԱՄՃԸԸԸՂՄ

ԲՂԾ-ն, որն անձնակազմի կառավարման գործող և ճանաչված համակարգ է կառավարության բարձրագույն ոչ քաղաքական պաշտոնների (պետական ղեկավարների պաշտոնների) համար, կարող է լինել հիմնական բարեփոխումը հեշտացնելու անհրաժեշտ կառավարական ղեկավար պաշտոնների սրեղծումը, բարձրացնելու կենտրոնական կառավարության աշխատանքի և որոշումների կայացման որակն ու արդյունավետությունը և բարելավելու մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընդհանուր գործընթացը կառավարությունում: Այն կարող է բարձրացնել բարձրաստիճան պետական ծառայողների մասնագիտական իրազեկությունը՝ խուսափելով նրանց ընտրության ընթացակարգերում և կարիերայի կառավարման հարցում կուսակցական-քաղաքական միջամտությունից և այդպիսով այն նախարարների համար մեծացնելով ընտրության հնարավորությունները, ովքեր ցանկանում են ունենալ հմուտ, բայց և քաղաքականապես զգայուն անձնակազմ:

Կարիերային պետական քաղաքացիական ծառայության վրա հիմնված այս համակարգն ապահովում է պարասպաված և հմուտ ղեկավարների նշանակումը պետական ղեկավար պաշտոններում: Ծառայությունը կենտրոնացված կառավարվում է համապատասխան ինստիտուտների և ընթացակարգերի միջոցով որպեսզի ապահովի բարձրաստիճան ղեկավարների խմբի միջուկի կայունությունը և պրոֆեսիոնալիզմը, ինչպես նաև թույլատրի անհրաժեշտ ճկունություն համապատասխանելու կառավարության փոփոխություններին: Թեև այս աշխատանքը ներկայացնում է հարցերի լայն շարք, որոնք կարիք ունեն պարասխանների ԲՂԾ-ն սրեղծելու համար, բայց այս համակարգը պարպադիր չէ, որ ունենա հարուստ փորձ: Այն կարող է հիմնվել պարզ և ուժեղ մոդելի վրա՝ հարմարեցված երկրի անհետաձգելի կարիքներին, և որը կարող է զարգացվել հետագա փուլերում, որպեսզի հաշվի առնվի պետական կառավարման և պետական քաղաքացիական ծառայության բարեփոխման զարգացումները:

ՆԱԾԵԼԾԱԾ I. ԳՆԱԿԱՆԸՂԹՅԸՆ

BAN, Carolyn and INGRAHAM, Patricia eds. (1984), *Legislating Bureaucratic Change: The Civil Service Reform Act of 1978*, Albany State University Press, Albany, New York.

BUCHANAN, Bruce (1981), "The Senior Executive Service: How we can Tell if it Works?", *Public Administration Review*, No 41, pp. 349-358.

CULLEN, R.B. (1986), "The Victorian Senior Executive Service: A Performance Based Approach to the Management of Senior managers", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. XLV, No 1 (March).

HECLO, Hugh (1983), "A Government of Enemies", *The Bureaucrat*, No. 12, pp. 12-14.

INSTITUT INTERNATIONAL DES SCIENCES ADMINISTRATIVES (1988), *La Haute fonction publique en Belgique et dans les pays industrialisés — Recrutement, carrière et formation*, IISA, Bruxelles.

KESSLER, M-C. (1994), *Les grands corps de l'État*, PUF, Paris.

NEWLAND, Chester A. (1988), "The American Senior Executive Service: Old Ideas and New Realities", *International Review of Administrative Sciences*, No. 4, p. 699.

SULEIMAN, Ezra N. (1984), *Bureaucrats & Policy Making*, Holmes & Meyer, New-York.

ZILLER, Jacques (1993), "Les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze", *Administrations comparées*, Montchrestien, Paris.

ZILLER, Jacques (1988), "L'accès à la fonction publique dans les États de la Communauté européenne", *Égalité et mérite*, Bruylant, Bruxelles.

**ՆԱԾԵԼԾԱԾ II. NISPACEE հանձնահաճախականները ժեկական
բահձհախկիճան ղեկաճահնեհի ըհակաճրհման բահձհաճման
ըղխըղճման ճհագհի ընղհանըղի նկահագհի համահ**

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների կառավարման դպրոցների և ինստիտուտների ցանցի (NISPACEE) առաջին ամառային դպրոցի ընթացքում, որը վերաբերվում էր ծրագրի զարգացմանը, մասնակիցները հանգամանալից քննարկեցին որակավորման բարձրացման ուսուցման հարցը:

Աշխատանքային խումբը մշակեց մոտ 25 թեմա՝ քննարկման համար և համաձայնությամբ որոշեց դասընթացի հետևյալ հիմնական բնագավառները.

1. Իրավագիտություն

- ինչպես օգտագործել տվյալների բազան,
- լավատեղյակ լինել օրենսդրության աղբյուրներին,
- բացատրություն նյութերի վերլուծության համար,
- իրավական շրջանակ,
- մարդու իրավունքների պաշտպանություն,
- ապակարգավորում,
- արդարադատության մեխանիզմ,
- վարչական իրավունքի (սահմանադրության) կազմակերպում և գործընթաց:

2. Բյուջեարավարում և ֆինանսներ

- ինչպիսին պետք է լինի լավ բյուջեարավարման գործընթացը,
- բյուջեարավարման և ֆինանսական գործերի վարման մեթոդները,
- ինչպես է բյուջեարավարման գործընթացն ընկալվում (հասկացվում),
- ինստիտուտների դերը, ինչպիսիք են գանձապետարանը, ֆինանսների նախարարությունը, օտարերկրյա ինստիտուտները,
- ծախսեր (ծախսերի վերահսկում),
- նյութարեխնիկական մատակարարում (գործընթաց և օրենսդրություն):

3. Նադորդակցություն

- կառավարության ներքին հաղորդակցություն.
 - ընթացիկ ժողովներ, փաստաթղթեր ձևակերպելու և ներկայացնելու հմտություններ,
 - տեղեկատվության կառավարում և հաղորդում,
 - ներքին հաղորդակցության ռազմավարություններ,
- կառավարության արտաքին հաղորդակցություն.
 - փաստաթղթեր ձևակերպելու և ներկայացնելու հմտություններ,
 - հասարակության (ներառյալ փոքրամասնությունները) հետ անկեղծություն և նրա բաղադրիչները,
 - հասարակության հետ փոխհարաբերություններ,
 - շրջապատի հետ փոխհարաբերություններ:

4. Ղեկավարների դերը և պարտականությունները

- պլանավորում,
- առաջնահերթության որոշում,
- նպատակի որոշում,
- քաղաքականության հավասարակշռում, ծրագրի և ռեսուրսների քննարկումներ,
- խորհրդատվության սպասիկում,
- աշխատանքների կատարման նախապատրաստում:

5. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում

- պարկերավոր կողմերը - պետական քաղաքացիական ծառայության օրդենադրություն, աշխատանքի հասկացություն,
- համալրման, առաջըաշման, որակավորման ծրագրեր,
- աշխատավարձի համակարգեր, պայմաններ,
- գործունեության գնահատում,
- անձնակազմի քարտարան,
- անձնակազմի խթանում, պարգևատրում:

6. Ծառայության և գործողությունների կառավարում, ստորաբաժանման կառավարում

- հմտություններ վերլուծելու և բարելավելու ծառայության աշխատանքը,
- պեղական ծառայության բարելավում.
 - գործողություններ,
 - վարքագծեր,
- կառավարության համալիր սպասարկում,
- ընկերական ձևերի օգտագործում,
- ստորաբաժանման կառավարման բարելավում,
- բարոյականություն և կաշառակերություն:

7. Բախման հարթում, դժվարության հաղթահարում

- միջանձնային հմտություններ,
- համագործակցություն / մրցակցություն,
- թիմի սրեղծում,
- վարչական կուլտուրա,
- փոխհարաբերությունները վարքագծերի և սթրեսի միջև,
- համեմատական վարքագծեր (վարքագիծը այլ տեղերում և պեղական հարվածում),
- պեղական հարվածի վարքագծերը ի հակադրություն նոր առաջացող մասնավոր հարվածի վարքագծերի: