

ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՅՈՒՆ ԶԱՐԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԶԱՐԱՔԱՅԻՎԱԿԱՆ ՇԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Անցումային տնտեսություն ունեցող յուրաքանչյուր պետության առաջնային խնդիրներից է պետական միասնական կադրային քաղաքականության բարեփոխումների իրականացումը՝ որակյալ կադրերի ընտրության միասնական սկզբունքների հիման վրա, առանց որի կոժվարանա պետության տնտեսական, սոցիալական, պաշտպանական և ռազմավարական նշանակություն ունեցող այլ համակարգերի բնականոն գործունեության ապահովումը:

«Կադրային քաղաքականություն» հասկացությունը կիրառվում է կառավարման տեսությունում՝ անձնակազմի կառավարումն ու մարդկային ռեսուրսներն ուսումնասիրող բաժիններում:

Կադրային քաղաքականությունը վարվում է յուրաքանչյուր խոշոր ձեռնարկությունում՝ մասնավոր կազմակերպություններում, պետական հիմնարկներում: Կադրային քաղաքականության մասնագետները այդ գործընթացը մեկնաբանում են տարբեր ձևերով: Օրինակ՝ ըստ Ի. Հենտցեի. «Կադրային քաղաքականության իրականացման գործընթացը իրենից ներկայացնում է որոշումների ընդունման գործընթաց: Կադրային որոշումները ընդունվում են ընթացող քաղաքական գործընթացների սահմաններում այդ գործընթացները վարող խմբերի կողմից: Նշված խմբերը լիազորված են ընդունել պարտադիր կատարման կադրային քաղաքական որոշումներ»¹:

Գոյություն ունի նաև կադրային քաղաքականության մեկ այլ սահմանում, ըստ որի՝ կադրային քաղաքականությունը սահմանված նորմերի և կանոնների համակարգ է, որը մարդկային ռեսուրսները համապատասխանեցնում է տվյալ կազմակերպության ռազմավարությանը: Բոլոր գործողությունները, որոնք առնչվում են կադրային աշխատանքներին՝ կադրերի ընտրություն, հաստիքացուցակի հաստատում, ատեստավորում, վերապատրաստում, որակավորման բարձրացում և առաջխաղացում, նախօրոք պլանավորվում են և համապատասխանեցվում կազմակերպության ընդհանուր խնդիրներին և նպատակներին²:

Հիմք ընդունելով վերը նշված սահմանումները՝ կադրային քաղաքականությունը կարելի է դիտարկել որպես տվյալ կազմակերպության կադրային ռազմավարություն և անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքների գաղափարախոսություն: Ինչ վերաբերվում է պետական կադրային քաղաքականությանը (այսուհետ՝ ՊԿՔ), ապա այն ընդգրկում է պետական հատվածում ներգրավված կադրերի հետ տարվող աշխատանքների համակարգը:

ՊԿՔ առաջին հերթին դիտարկվում է, ոչ միայն որպես համընդհանուր կադրային ներուժի զարգացման համազգային ռազմավարություն, այլ նաև որպես պետական քաղաքականության իրականացման ուղղություններից մեկը: Պետության տնտեսական, սոցիալական, պաշտպանական, մշակութային, կրթական, տեղեկատվական, իրավական, բնապահպանական և արտաքին քաղաքականության հետ մեկտեղ կադրային քաղաքականությունն ունի ոչ պակաս կարևոր դեր և նշանակություն: ՊԿՔ-ի բովանդակությունը, ուղղվածությունը, նպատակները, լուծման ենթակա առաջնային խնդիրները հնարավոր է բացահայտել միայն ՊԿՔ-ն համադրելով պետական քաղաքականության ուղղվածության հետ: Միաժամանակ, չի կարող վարվել արդյունավետ պետական քաղաքականություն առանց համապատասխան կադրային ներուժի և արդյունավետ գործող կադրային քաղաքականության: Հետևաբար ՊԿՔ հայեցակարգը, ինչպես նաև դրա իրագործման ծրագրերը պետք է դիտարկվեն ընդհանուր պետական քաղաքականության համատեքստում:

Զարգացած երկրներում ՊԿՔ-ն համդիսանում է պետական քաղաքականության գերակա ուղղություններից մեկը, և մարդկային ռեսուրսների զարգացմանն ուղղված ներդրումները գերազանցում են արտադրության վրա կատարված ծախսերը³:

Յուրաքանչյուր բարեփոխում իրականացնելուց առաջ, որպես կանոն, առաջնահերթ ուսումնասիրվում են տվյալ բնագավառի հիմնախնդիրները՝ հավաքագրելով և ուսումնասիրելով դրա համար անհրաժեշտ ամբողջական տեղեկատվությունը: ՊԿՔ բարեփոխման համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել տվյալ երկրի պետական կադրային ներուժը և տիրապետել կադրային ներուժին առնչվող յուրաքանչյուր տեղեկատվությանը: Առաջնահերթ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել պետական կադրային քաղաքականության հետևյալ հիմնական բաղադրիչները՝

1. արհեստավարժ մասնագետների ներգրավում և առաջխաղացում.
2. պետական մարմինների աշխատակազմերում բափուր պաշտոնների համալրման գործընթացի կազմակերպում.
3. քաղաքացիական ծառայողների և ղեկավար պաշտոնատար անձանց գործունեության և փոխհարաբերությունների կառավարում:

ՊԿՔ-ը դիտարկելով որպես կադրային ներուժի արդյունավետ օգտագործման գործընթաց, կարելի է արձանագրել, որ Հայաստանի Հանրապետությունում այս ուղղությամբ դրական տեղաշարժերը զգալի չեն: Հանրապետությունում բարձրագույն և միջին մասնագիտական հաստատությունների կողմից թողարկված

¹ Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике, - М., 1997, с. 50.

² Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремия. - М., 1998, с. 127.

³ Глазев С.Ю. 2000-й. Новая эпоха -новый смысл для российской политики //Независимая газета, 2002, 21 января.

մասնագետների թիվը գերազանցում է տնտեսության պահանջարկը: Բյուջետային միջոցներից կատարվում են հատկացումներ մասնագետներ պատրաստելու ուղղությամբ, սակայն նրանցից ոչ բոլորն են կարողանում ուսումնական ավարտելուց հետո անմիջապես աշխատել իրենց մասնագիտությանը համապատասխան, իսկ տարիներ անց մասնագիտությանը համապատասխան աշխատանքի անցնելիս անհրաժեշտություն է առաջանում վերասպատրաստել տվյալ մասնագետին՝ ծախսելով լրացուցիչ միջոցներ:

Լեռքին շրջանում քաղաքացիական ծառայության համակարգում մասնագետների ներգրավման և առաջխաղացման ապահովման ուղղությամբ կատարվել են դրական տեղաշարժեր: Մասնավորապես՝ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում սահմանվեց արտամրցութային կարգով նշանակումներ կատարելու մեխանիզմը, որի արդյունքում մինչև 2007 թվականի երրորդ եռամսյակը քաղաքացիական ծառայողների շուրջ 10 տոկոսը հնարավորություն ստացան օգտվել պաշտոնի առաջխաղացման իրավունքից և նշանակվեցին ավելի բարձր պաշտոններին:

Պետական մարմինների աշխատակազմերում թափուր պաշտոնների համալրման ապահովման գործընթացն ուսումնասիրելիս առնչվում ենք մի շարք խնդիրների հետ, որոնք բնորոշ են վերափոխման փուլում գտնվող պետական կառավարման համակարգ և անցումային շուկայական տնտեսություն ունեցող պետությանը: Խորհրդային շրջանում հնարավոր էր ծրագրավորել և կանխատեսել զբաղվածությունը, սակայն հետխորհրդային շրջանում համեմատաբար նվազեց նշված կանխատեսումների հավանականությունը, որի արդյունքում պետական մարմինների աշխատակիցների մեծ մասը համատեղում են հիմնարկի աշխատանքը այլ աշխատանքների հետ, կրճատվում է երիտասարդ կադրերով համալրելու հավանականությունը: Թվարկված հետևանքները բացասական ազդեցություն են ունենում տնտեսության ոլորտների զարգացման վրա:

Պետական և տարածքային նշանակության մարմինների թափուր պաշտոնների համալրման ապահովման ղեկավարությունը առնչվում է նաև հանրապետության մարզերում մասնագետների անհամաչափ բաշխման և նրանց գիտելիքների հետևողական կատարելագործման ապահովման խնդիրների հետ: Միջմարզային տնտեսական, տրանսպորտային, մշակութային և այլ կապերի կրճատումը առաջացնում է խնդիրներ մարզերում բնակվող մասնագետների պատրաստման և դրա հետ կապված նյութատեխնիկական հագեցվածության հետ:

Լեռը նշված խնդիրների հիմքում ընկած են համապետական և տարածքային զարգացման ուղղությունների անհամապատասխանությունները, որոնք էլ իրենց հերթին հանգեցնում են աշխատուժի արտահոսքի: Լեռքինս անմիջականորեն անրադառնում է նաև պետական հատվածի աշխատանքի շուկայի ձևավորման վրա:

Ի տարբերություն մասնավոր հատվածի՝ պետական կառավարման մարմինները առավել հակված են կանոնակարգման և ենթարկվում են վերլուծության:

Լեռլուծելով վերը նշվածը, կարելի է ենթադրել, որ ՊԿԶ-ի մեջ առաջնային դեր և նշանակություն ունի պետական մարմինների ապահովվածությունը բարձր մասնագիտական պատրաստվածություն, բարոյական հատկանիշներով օժտված և պատասխանատվության զգացում ունեցող մասնագետներով:

Ուսումնասիրելով պետական կադրային քաղաքականությունը, ակնհայտ է դառնում նրա բարոյա-հոգեբանական նշանակության կարևորումը: Կադրային քաղաքականության բարոյա-հոգեբանական նշանակության խնդիրների լուծման կարևորության աստիճանը պայմանավորված է պետության և նրա սոցիալական, ինչպես նաև մարդու իրավունքների և ազատության խնդիրների լուծման առաջնահերթությունից:

Քաղաքացիական ծառայության համակարգը հիմնված է կառավարչական և մասնագիտական գործունեության բարոյա-արժեքային գործոնի արժեքորման սկզբունքի վրա: Միայն արժեքների վերափոխումը կարող է հանգեցնել քաղաքացիական ծառայության համակարգի կազմակերպման և ներազդման լծակների փոփոխության: Առաջնորդվելով նման մոտեցմամբ, անհրաժեշտ է առանձնացնել այն արժեքները, որոնք ազդում են կադրային քաղաքականության ձևավորման վրա: Նրանք ունեն սկզբունքորեն տարբեր ազդեցության մեխանիզմներ և արտահայտչական ձևեր: Պայմանականորեն նրանց կարելի է անվանել՝ **ավտորիտար, գաղափարական և ժողովրդավարական** տեսակներ: Անհրաժեշտ է ընդունել նաև, որ գոյություն ունեն տարբեր միջանկյալ և անցումային տարբերակներ:

Ավտորիտար տեսակը ենթադրում է ՊԿԶ ձևավորումը ըստ ղեկավարի (երկրի ղեկավարի, քաղաքական առաջնորդի կամ «գորշ կարդինալի») հայեցողության: Նրա հեղինակությամբ և ազդեցությամբ է պայմանավորված պետական քաղաքականության, այդ թվում ՊԿԶ բովանդակությունը և նպատակների իրագործման ռազմավարությունը: Ավտորիտար իշխանության ժամանակ առաջնորդի հանձնարարականների և կողմնորոշումների արդյունքում կադրային քաղաքականությունը կարող է էական փոփոխության ենթարկվել: Հետևաբար գաղափարական և ժողովրդավարական հասարակությունների դեպքում նման ազդեցությունը սահմանափակված է, սակայն հեղինակության իշխանությունը նույնպես ունի իր ազդեցությունը:

Ավտորիտար ռեժիմի պայմաններում հաճախակի փոփոխության կարող է ենթարկվել կադրային քաղաքականությունը և բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող անձնակազմը:

Կադրային քաղաքականության բարեփոխումները նախկին համակարգի կադրերով իրականացնելու արդյունավետությունը շատ ցածր է: Ավտորիտար երկրներում ավանդական արժեքներ ունեցող հասարակության կադրային քաղաքականությունը տարբերվում է կադրային քաղաքականության ժամանակակից տարբերակներից: Սակայն առանցքային բնութագրիչներն ունեն ընդհանրություններ:

Գաղափարական պետությունում ձևավորվում է այնպիսի կադրային քաղաքականություն, որտեղ առաջնային դեր և ազդեցություն ունի գերիշխող գաղափարախոսությունը: Կադրերը նույնպես պետք է լինեն այդ գաղափարախոսության կրողներ: Գաղափարական համակարգը կարող է հենվել ինչպես կրոնական, այնպես էլ քաղաքացիական արժեքների վրա: Կրոնական արժեքներով առաջնորդվում են հիմնականում իսլամական երկրները, որտեղ կադրային քաղաքականության արժեքային համակարգը իր մեջ ընդգրկում է կրոնական գաղափարախոսություն:

Գաղափարական արժեքներ պարունակող կադրային քաղաքականության օրինակներից է Խորհրդային Միության տարբերակը, որտեղ կադրերը գնահատվում էին գաղափարական, գործնական և բարոյական հատկանիշներով, որի հիմքում ընկած էր կոմունիստական գաղափարախոսությունը: Կադրային առաջնահայեցման ժամանակ առաջնությունը տրվում էր գաղափարական հատկանիշին:

Ժողովրդավարական արժեքային համակարգում գործող կադրային քաղաքականության տարբերությունը այլ արժեքային համակարգերում գործող կադրային քաղաքականություններից կայանում է նրանում, որ այն ուղղորդված է դեպի քաղաքացիների շահերը, կադրերի մրցակցային ընտրությանն ու գործունեության մարդասիրական չափանիշների և նորմերի կիրառմանը:

Պետական կառավարման համակարգի տարբեր մակարդակների կադրային ներուժի ձևավորումը երկարատև գործընթաց է և չի կարող զարգանալ ինքնաբերաբար: Նշված գործընթացը կարող է ընթանալ միայն գիտական հիմք ունեցող ՊԿԲ ռազմավարության առկայության դեպքում:

Քաղաքացիական ծառայության համակարգում պետական կադրային քաղաքականությունը դիտարկվում է որպես քաղաքացիական ծառայողների ընտրության, ատեստավորման, վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման ընթացքում պետության նախապատվությունների և գործողությունների հաջողականության սահմանման, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայության համակարգում կադրերի որակական և քանակական պահանջների կանխատեսման գործընթաց, որի ընթացքում հաշվի է առնվում պետական հատվածի ներկա վիճակը և զարգացման հեռանկարները: Պետությունը, որպես գործատու, աշխատողների նկատմամբ ներկայացնում է անհրաժեշտ գիտելիքների և հմտությունների պահանջներ և սահմանում աշխատանքի ընթացքում պահանջվող վարքագծի կանոններ:

ՊԿԲ հիմնական նպատակն է ներգրավել բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների՝ նրանց համար ստեղծելով պայմաններ մասնագիտական և ստեղծագործական ունակությունների դրսևորման համար¹:

ՊԿԲ ձևավորման և կիրառման համար անհրաժեշտ է ապահովել հետևյալ նախապայմանները.

1. երկրի սոցիալ-քաղաքական իրավիճակի և տնտեսության կայունությունը.
2. հասարակության կողմնորոշման հստակությունը.
3. իշխանության կառուցվածքի կայունությունը.
4. լիարժեք իրավական դաշտի ձևավորումը
5. կադրային աշխատանքի տեսական և մեթոդական հիմքերի առկայությունը:

Վերը նշված նախապայմանների ապահովումը կնպաստի քաղաքացիական ծառայության մասնագիտացված կադրային ներուժի ձևավորմանը և կուղղվի ներկա պայմաններում իրականացվող աշխատանքի կատարմանը, մարդու իրավունքների պաշտպանությանը, ինչպես նաև ժողովրդավարական կայունության և իրավական պետության սկզբունքների պահպանմանը:

ՊԿԲ ձևավորման նախապայմանների ապահովման համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել կադրային հարաբերությունների ձևավորման և կարգավորման համաշխարհային փորձը: Կադրային հարաբերությունները պետք է ձևավորվեն հասարակության իրական պայմաններին և զարգացման խնդիրներին համահունչ՝ ընդգրկելով կադրերի ընտրության, կադրերի գնահատման, կադրերի ռեզերվի ձևավորման, աշխատանքի խթանման և սոցիալ-իրավական պաշտպանվածության առաջավոր ձևերը և մեթոդները:

ՊԿԲ կոչված է ամբողջությամբ օգտագործել երկրի մասնագետների ստեղծագործական ներուժը և պետության խնդիրները լուծելու կարողությունները՝ կատարելագործելով քաղաքացիական ծառայողների գիտելիքներն ու հմտությունները: Միայն նշվածի արդյունքում հնարավոր է բարձրացնել քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքի որակը և ապահովել տնտեսության տարբեր ճյուղերի պետական ծրագրերի արդյունավետ իրականացումը:

ՊԿԲ հիմնական խնդիրը քաղաքացիական ծառայության համակարգում հանդիսանում է կառավարչական հիմնարկների կազմակերպական կառուցվածքների անկայունությունը, ինչը թույլ չի տալիս ամբողջապես կիրառել անձնակազմի կառավարման մեխանիզմները:

- ՊԿԲ տեսանկյունից պետական կառավարման ցածր արդյունավետության պատճառները հետևյալն են.
1. զարգացման հայեցակարգի և դրանց իրագործման ծրագրերի բացակայությունը.
 2. պետական կառավարման տարբեր մակարդակներում անձնակազմի կառավարման համակարգի ցածր արդյունավետությունը.
 3. անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների գործնական աշխատանքի թույլ գիտամեթոդական հիմքի առկայությունը.
 4. անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների և դրանց ղեկավարների դերի ցածր կարգավիճակը.
 5. քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական կարողությունների արդյունավետ օգտագործման պատասխանատվության համակարգի բացակայությունը.
 6. անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումների աշխատակիցների մասնագիտական ցածր պատրաստվածությունը և նրանց անկարողությունը կադրային նոր տեխնոլոգիաների կիրառման գործում:

Վերը նշված խնդիրները կարող է լուծվել ՊԿԲ հայեցակարգի և դրա կիրառմանն ուղղված միջոցառումների ծրագրերի հաստատմամբ և դրանց իրագործմամբ:

Անձնակազմի կառավարման գործընթացները համակարգված և միասնական իրականացնելու համար անհրաժեշտ է առաջնային լուծել ՊԿԲ հեռանկարային և ընթացիկ խնդիրները:

¹ Наздрачев А.Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих.-М., 1999, с.296.

Սահմանելով ՊԿՔ նպատակները՝ անձնակազմի կառավարման գործընթացը ստանում է նպատակադրված, համակարգված, ինչպես նաև ռազմավարական նշանակություն¹։ ՊԿՔ խնդիրների բացահայտման և նպատակների ձևավորման համար անհրաժեշտ է առաջին հերթին ուսումնասիրել և ընտրել կադրային գործունեության կազմակերպման արդյունավետ մեթոդներ, որոնց շնորհիվ հնարավոր է ապահովել մասնագիտական բարձր պատրաստվածություն և բարոյական բարձր հատկանիշներով օժտված կադրերի ընդգրկվածությունը քաղաքացիական ծառայության համակարգում։

ՊԿՔ առաջնային նպատակը կայանում է այնպիսի կադրային ներուժի ձևավորման մեջ, որը գործնական և մասնագիտական առումով հնարավորություն կտա ապահովել պետական հատվածի զարգացումը և արդյունավետության բարձրացումը²։

- ՊԿՔ հիմնական նպատակներից են՝
1. քաղաքացիական ծառայողների գիտելիքների և հմտությունների, ստեղծագործական մտքի զարգացման, աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, ինչպես նաև առաջխաղացման և մասնագիտական կարողությունների բարձրացման համար բարենպաստ և սոցիալապես հավասար պայմանների ապահովման համար իրավական երաշխիքների ստեղծումը։
 2. արհեստավարժ մակարդակով կառավարչական և տեխնոլոգիական գործընթացների ապահովումը։
 3. պետական կառավարման համակարգում ընդգրկված անբարեխիղճ աշխատակիցների մուտքը դեպի ղեկավար պաշտոններ սահմանափակելու հուսալի մեխանիզմների ստեղծումը։
 4. ՊԿՔ ուսումնասիրման ընթացքում առաջնային նշանակություն ունի նրա կիրառման մեխանիզմների ուսումնասիրությունը։

Քաղաքացիական ծառայության համակարգում ՊԿՔ կիրառման մեխանիզմների ստեղծումը՝ տեսականորեն բարդ լուծվող խնդիր է։

ՊԿՔ կիրառման մեխանիզմների բազմազանությունը և բարդության աստիճանը հնարավորություն է տալիս իրականացնել այլընտրանքային և համանման մեխանիզմների ընտրություն։

Կադրային քաղաքականությունը՝ կադրային գործունեության համակարգ է, որն ուղղված է անցումային շրջանում իրականացվող բարեփոխումները համապատասխան կադրերով ապահովելուն։ Կադրային քաղաքականության հիմքում են կադրային գործունեության միասնական սկզբունքները, միասնական կադրային քաղաքականության հայեցակարգը, իրավական դաշտը, ինչպես նաև մեթոդները և ձևերը։ Տնտեսական հարաբերությունների ձևափոխումների ընթացքը ցույց է տալիս, որ կադրային քաղաքականությունը, որպես բարդ և համակարգային երևույթ, կարող է բարեհաջող իրագործվել իրավական, կազմակերպչական, գիտատեղեկատվական և ուսումնամեթոդական մեխանիզմների միջոցով։

Կադրային քաղաքականությունը կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարություն, իսկ կադրային գործունեությունը՝ մարտավարություն։

Կադրային գործունեությունը իրավիճակային է և դրա միջոցով լուծվում են ընթացիկ խնդիրներ։ Սակայն դրանց լուծման մակարդակը կարող է լինել ինչպես նպատակային, այնպես էլ տարերային՝ հենվելով աշխատանքային փորձի և սխալների վրա։ Նման տարբերությունը պայմանավորված է կադրային գործունեության տարրեր տեխնոլոգիաների կիրառմամբ։

Կադրային տեխնոլոգիաները՝ անձնակազմի կարգավիճակին կամ նրա բնույթին համապատասխան գործողությունների և լուծումների ամբողջությունն է։ Դրանց միջոցով որոշվում է աշխատակիցների համապատասխանությունը զբաղեցրած պաշտոնին, կատարված աշխատանքի արդյունավետությունը, աշխատակցի մասնագիտական կարողությունների և հմտությունների համապատասխանությունը ներկայացվող պահանջներին, իրականացվում են աշխատակցի առաջխաղացման պլանավորման և աշխատանքի գնահատման, անձնակազմի վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման և ընտրության գործընթացներ։

Կադրային տեխնոլոգիաները կարելի է բաժանել երեք խմբերի։

1. աշխատակցի մասին հավաստի և բազմակողմ տվյալների ստացմանն ուղղված կադրային տեխնոլոգիաներ։
2. կազմակերպության համար անհրաժեշտ քանակական և որակական չափանիշներին համապատասխան անձնակազմի ձևավորմանն ուղղված կադրային տեխնոլոգիաներ։
3. յուրաքանչյուր աշխատակցի և ընդհանուր աշխատակազմի աշխատանքի գնահատման ընթացքում կիրառվող բարձր ցուցանիշների ապահովմանն ուղղված կադրային տեխնոլոգիաներ։

Աշխատակցի մասին հավաստի բազմակողմ տվյալների ստացման համար կարող են կիրառվել տարբեր մեթոդներ։ Մեթոդներից մեկը՝ գնահատման մեթոդն է։ Գնահատման մեթոդների բազմազանության մեջ կարելի է առանձնացնել լայն տարածում ունեցող և իրավական կարգավորվող՝ ատեստավորման մեթոդը, որտեղ որպես աշխատակցի վերաբերյալ տեղեկատվության ստացման աղբյուր կարող է ծառայել անմիջական ղեկավարի կողմից տրամադրված բնութագիրը։

Անձնակազմի կառավարման գործում կիրառվում են նաև աշխատակցի վերաբերյալ տեղեկատվության ստացման այլ ձևեր՝ սկսած հարցազրույցից մինչև աշխատակազմում տվյալ աշխատակցի վարքագծի ուսումնասիրումը, սակայն այդ մեթոդները չեն համարվում անձնակազմի կառավարման մեթոդներ։ Դրանք կարող են դիտարկվել, որպես մարդու աշխատանքային ունակությունների և գիտելիքների ուսումնասիրման ընդհանուր մեթոդներ։

Կազմակերպության համար անհրաժեշտ քանակական և որակական ցուցանիշների ապահովմանն ուղղված կադրային տեխնոլոգիաների շարքում են կադրերի ընտրության, կադրերի ռեզերվի ձևավորման, մաս-

¹ Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. -Орел, 1999, с. 12.
² Наздрачев А.Ф. Государственная служба. - М., 1999, с. 296.

նագիտական վերապատրաստման գործընթացների կատարելագործման տեխնոլոգիաները: Նշված տեխնոլոգիաների համախմբվածությունը ընկած է կադրային ստորաբաժանման աշխատակցի և ստորաբաժանման ղեկավարի աշխատանքի հիմքում:

Յուրաքանչյուր աշխատակցի և ընդհանուր աշխատակազմի աշխատանքի գնահատման բարձր ցուցանիշների ապահովմանն ուղղված կադրային տեխնոլոգիաներից են՝ արտամրցութային կարգով նշանակումները (առաջխաղացումները), վերապատրաստումներն ու որակավորման բարձրացումները:

Արդյունքում, անհատական տեղեկատվության ստացման կադրային տեխնոլոգիաների հիմքում ընկած է կադրերի գնահատման տեխնոլոգիան, անհրաժեշտ քանակական և որակական ցուցանիշների ապահովման համար՝ կադրերի ընտրության տեխնոլոգիան: Միաժամանակ տեղեկատվության ստացման և կադրերի գնահատման տեխնոլոգիաները փոխկապակցված են:

Անձնակազմի կառավարումը, որպես մասնագիտական գործունեության տարատեսակ, ենթադրում է կադրային տեխնոլոգիաների համալիր կիրառում: Նշված տեխնոլոգիաները արաջնահերթ նպաստում են կազմակերպության մարդկային կապիտալի ձևավորմանը:

Մարդկային կապիտալի կառավարումը պահանջում է նուրբ և առանձնահատուկ ներազդեցության միջոցներ: Վերջիններս հանդիսանում են կադրային տեխնոլոգիաները:

Կադրային տեխնոլոգիաները ամրագրվում են իրավական ակտերում, ինչը տվյալ տեխնոլոգիաներին տալիս է համընդհանուր ճանաչում: Մասնավորապես.

1. հստակ կանոնակարգվում են կադրային տեխնոլոգիաների կիրառման և դրանց արդյունքների ստացման գործընթացները.
2. կադրային տեխնոլոգիաների բովանդակությունը պարզեցվում է և դառնում է հասկանալի մրանց համար, ում նկատմամբ կիրառվում են տվյալ տեխնոլոգիաները.
3. կադրային տեխնոլոգիաների կիրառման ընթացքում պետք է չսահմանափակվեն և չխախտվեն մարդու իրավունքները, չհավաքագրվեն և չիրապարակվեն աշխատանքային պարտականությունների կատարմանը չառնչվող տեղեկություններ.
4. կադրային տեխնոլոգիաների կիրառման իրավունքը անհրաժեշտ է վերապահել այն ստորաբաժանմանը կամ աշխատակցին՝ ում պարտականություն է ապահովել կազմակերպության անձնակազմի կառավարման գործընթացը:

Կառավարչական գործունեության ընթացքում կադրային տեխնոլոգիաների ազդեցության հիմնական օբյեկտը՝ աշխատակցի մասնագիտական հմտություններն են: Աշխատակիցների մասնագիտական հմտությունները հանդիսանում են անձնակազմի, կազմակերպության նպատակի իրագործման և արդյունավետ գործելու քանակական և որակական բնութագրիչներ:

Ներկայումս գործում են մի շարք իրավական ակտեր, որոնք կանոնակարգում են այնպիսի կադրային տեխնոլոգիաներ, ինչպիսիք են՝ մրցութների, ատեստավորումների, վերապատրաստումների, ծառայողական քննությունների անցկացման, կադրերի ռեզերվի և անձնական գործերի վարման գործընթացները:

Սակայն մի շարք կադրային տեխնոլոգիաներ չունեն իրավական կարգավորումներ, օրինակ՝ առաջխաղացման կառավարման, աշխատանքի գնահատման, որակավորման բարձրացման քննությունների անցկացման և աշխատակիցների փոխադրման (ռոտացիա) տեխնոլոգիաները:

Կադրային տեխնոլոգիաների իրավական կարգավորումն ունի կարևոր նշանակություն անձնակազմի գործնական կառավարման համար: Իրավական կարգավորման արդյունքում բարձրացնում է անձնակազմի վստահությունը կադրային տեխնոլոգիաների հանդեպ, նվազում է տեխնոլոգիաների կիրառման ընթացքում նկատվող կողմնակալությունը, տնտեսվում են տեխնոլոգիաների կիրառման ծախսերը և խթանվում է անձնակազմի կառավարման աշխատանքը:

ԷՄԻԼ ՏԱՐԱՍՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի ասպիրանտ

ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ, ՈՐՊԵՍ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՄԻՋՈՑ

Պետական կառավարման կայունությունը և կառավարելիությունը դասվում է պետության կայացման և հետագա զարգացման համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող խնդիրների շարքին: Կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը կառավարող սուբյեկտի արդյունավետ ազդեցությունն է կառավարվող օբյեկտի վրա¹:

Կառավարման տեսության մեջ կառավարման արդյունավետության խնդիրները տարբերակվում են ըստ կազմակերպական ոճերի:

Յուրաքանչյուր կազմակերպական ոճ սահմանում է կազմակերպության գործունեության արդյունավետության սեփական չափորոշիչներ և ղեկավարման ձևեր: Կառավարչական խնդիրների արդյունավետ լուծման համար անհրաժեշտ է ընտրել վարքագծի այնպիսի մոդելներ, որոնք կհամապատասխանեն կազմա-

¹ Управление организацией. Энциклопедический словарь.-М.,2001. С. 813