

**“Աջակցություն ՀՀ կառավարությանը՝  
բարելավելու աշխատաշուկայի ակտիվ  
քաղաքականությունը”**

**Հայ-շվեդալիտական համատեղ ծրագրի  
10 տարիները**



## **Վահրգ Պետրոսյան՝ Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարար**

Ազգերի եվրոպական ընտանիքում բարի և գեղեցիկ ավանդույթ է դարձել՝ ձեռք մեկնել նոր ուտքի կանգնող, նորանկախ, երիտասարդ պետություններին: Մենք ուրախությամբ և երախտագիտությամբ ընդունեցինք մեր շվեդ և լիտվացի գործընկերների համագործակցության և իրենց փորձը մեզ փոխանցելու պատրաստակամությունը: 1999թ. մեկնարկած հայ-շվեդա-լիտվական «Աջակցություն Հայաստանի կառավարությանը՝ բարելավելու աշխատաշուկայի ակտիվ քաղաքականությունը» ծրագիրն ուղղված էր զբաղվածության ոլորտի ծառայությունների բարելավմանը, աշխատաշուկայի տեղեկատվական համակարգի ստեղծմանը, աշխատաշուկայում խոցելի խմբերի հետ աշխատանքի ռազմավարության մշակմանը և իրականացմանը՝ ըստ նպատակների և թիրախների, ոլորտում մատուցվող ծառայությունների վերաբերյալ տեղեկատվական նյութերի մշակմանն ու ՁԼՄ-ների հետ աշխատանքի և հաղորդակցության ռազմավարության մշակմանը: Ծրագրի իրականացման պայմանագրի ժամկետի երկարաձգումը 2002, 2005 և 2008 թվականներին մեզ հնարավորություն տվեց ապահովել իրականացվող միջոցառումների շարունակականությունը և դրանցից ամենակարևորները հասցնել ավարտին:

Այսօր արդեն ակնառու են ձեռքբերումները:

Ծրագրի յուրաքանչյուր փուլում հստակ գնահատվել են կարիքները, աջակցության մեխանիզմները, սահմանվել են առաջնահերթությունները, ինչին հաջորդել են ճիշտ լուծումներն ու գործողությունները՝ կանխորոշելով արդյունքները: Ծրագրի հաջողության գաղտնիքը փորձագետների բարձր արհեստավարժությունն ու նվիրվածությունն է, մարդկային լավագույն որակներն ու օգնելու բարի կամքը, ինչպես նաև մեր մասնագետների նորը սովորելու և աշխատանքում ներդնելու պատրաստակամությունն ու ձգտումը: Մեր շվեդ և լիտվացի գործընկերները մեզ հուշեցին բոլորովին նոր և, միջազգային փորձի տեսանկյունից, ժամանակակից աշխատառ՝ օգնելով հասնել աննախադեպ արդյունքների:

Երախտապարտ ենք Ձեզ և հույս ունենք հետագա երկարատև համագործակցության և անկեղծ բարեկամության:



### Քրիստեր Ֆլորման՝ Հայ-շվեդալիտական ծրագրի ղեկավար

Ավարտվում է Շվեդիայի, Հայաստանի և Լիտվայի տաս տարիների երկար և արդյունավետ համագործակցությունը: Իհարկե ցավալի է այն փաստը, որ այսպիսի լավ համագործակցությունը մոտենում է ավարտին: Սակայն միևնույն ժամանակ ուրախություն ես ապրում, երբ մտովի հիշում ես այն լավը, ինչին մենք հասանք այս տարիների արդյունավետ համագործակցության արդյունքում: Միասին մենք.

❖ գարգացրինք աշխատաշուկայի տեղեկատվական համակարգը՝ ներդնելով լավ կանխատեսման գործընթացներ՝ հիմնված Հայաստանով մեկ գործատուների հետ հարցազրույցների վրա.

❖ Կառավարման տարբեր ոլորտներում վերապատրաստեցինք տնօրեններին.

❖ Վերապատրաստեցինք վերապատրաստողների շատ բանիմաց խումբ, ովքեր կարող են բացահայտել վերապատրաստման կարիքները, իրականացնել նոր վերապատրաստումներ.

❖ Մշակեցինք և զարգացրինք անձնակազմի վերապատրաստման լավ ռազմավարություն.

❖ Կազմավորեցինք վերապատրաստման գործընթացը համակարգող աշխատանքային խումբ.

❖ Ձևավորեցինք և զարգացրինք գործատուների հետ հարաբերությունները.

❖ Բարելավեցինք ծառայությունների որակը,

❖ Ջարգացրինք հաղորդակցման ռազմավարությունը,

❖ Նախաձեռնեցինք Երևանում Երիտասարդների մասնագիտական Կենտրոնի ստեղծումը,

❖ Նախաձեռնեցինք Գյումրիում Հաշմանդամների կենտրոնի ստեղծումը.

❖ Մշակեցինք աշխատաշուկայում անմրցունակ աշխատանք փնտրողների հետ աշխատելու ռազմավարություն.

❖ Բավականին մանրամասն մասնագետներին վերապատրաստեցինք՝ հաշմանդամ անձանց զբաղվածության աջակցման ուղղությամբ,

❖ Աջակցեցինք երկարաժամկետ գործազրկության չափերի կրճատմանն ուղղված միջոցառումների ներդրմանը,

❖ Աջակցեցինք Ջբաղմունքի Դասակարգչի մշակմանը և զարգացմանը Հայաստանում: Եվ մի շարք այլ բաներ...

Այս ամենը վկայում է այն մասին, որ ծրագիրը իրոք հաջողված է: Մենք ստացել են Շվեդ և Լիտվացի ամենափորձառու մասնագետների աջակցությունը: Սակայն այս հաջողության մեջ մեծ դեր ունեցավ հայկական կողմը. հատկապես ՋՊԾԳ-ի ղեկավարությունն ու աշխատակազմը և այն աջակցությունը, որ մենք ստացանք ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունից:

Հայերի հետ աշխատելը իսկական հաճույք է: Նրանք լսում և ընկալում են այն ամենը, որը հնարավոր է օգտագործել, սակայն նրանք նաև ունեն սուր դիտողականություն՝ տեսնելու և դուրս թողնելու այն, ինչն իրատեսական չէ Հայաստանի համար: Հենց սա էր մեր հաջողության գրավականը. հայերի ունակությունը. վերցնել և ներդնել միայն այն ինչ կարևոր էր Հայաստանի համար:

## **Սկիզբը**

Ջրաղվածության պետական ծառայության զարգացման գործում անփոխարինելի դերակատարում և հսկայական ներդրում ունեցավ Շվեդիայի միջազգային զարգացման գործակալության (SIDA) ֆինանսավորմամբ Շվեդիայի աշխատաշուկայի վարչության կողմից իրականացվող «Աջակցություն ՀՀ կառավարությանը բարելավելու աշխատաշուկայի ակտիվ քաղաքականությունը» հայ-շվեդա-լիտվական համատեղ ծրագիրը:

Ծրագիրը սկսվել է 1999 թվականին և շարունակվել մինչև 2009թ. սեպտեմբեր ամիսը: Տասնամյա այս ծրագրի յուրաքանչյուր նոր փուլ նախագծվել է նախորդ ձեռքբերումների հիման վրա՝ դառնալով նրա տրամաբանական շարունակությունը:



**Ռազմիկ Մարտիրոսյան՝ 1999-2003թթ. Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարար**

90-ական թվականները Հայաստանի համար որոնումների ժամանակաշրջան էր: Որոնում էինք նոր գաղափարներ, նոր մոտեցումներ, որպեսզի նոր իրավիճակում կարողանայինք լուծումներ գտնել և ստեղծել նոր ինստիտուտներ:

Սոցիալական ոլորտում էլ սկիզբը դժվար էր և առավել ուշադրության էին արժանանում սոցիալական աջակցության խնդիրները. զբաղվածության ոլորտում շատ քիչ ծրագրեր ունեինք...

Այս առումով զբաղվածության բնագավառում Հայ-շվեդա-լիտվական համագործակցության ծրագիրը իսկական հայտնագործություն էր: Այն կամուրջ դարձավ որոնումների մեջ գտնվող Հայաստանի և Շվեդիայի ու Լիտվայի միջև և հնարավորություն տվեց ուսումնասիրել այս ոլորտի լավագույն իդեաները, տեսնել դրանց կոնկրետ իրականացումը: Այս առումով կարևորում են հատկապես Լիտվայի մասնակցությունը ծրագրին, որը, լինելով հետխորհրդային երկիր, ուներ մեզ հետ նույն խնդիրները: Նրանց ընկալման, տեղայնացման ու իրականացման փորձը լավագույն օրինակ էր մեզ համար:

Շատ ուրախ եմ, որ այս ծրագրի շնորհիվ բացի մասնագիտական, վստահ եմ, բավարարար արդյունքներից, մենք նաև մեզ համար հայտնագործեցինք Շվեդիան ու հյուսիսային այդ սառը երկրում ապրող ջերմ հոգիներով մարդկանց՝ պարոնայք Քրստերին, Քենեթին և, իհարկե, տիկին Գերտին:

Ըստ դրված նպատակների՝ ծրագրի փուլերը կարող ենք բնութագրել այսպես.

**Առաջին փուլ (1999-2001թթ.), ծանոթության կամ լսելու շրջան:**

Այս փուլում ներկայացվել է.

- Շվեդիայի զբաղվածության հանրային ծառայության կառուցվածքը,
- աշխատաշուկայի կարգավորման շվեդական և լիտվական մոդելները,
- զբաղվածության կարգավորման ակտիվ քաղաքականության միջոցառումները,
- համակարգի կառավարման ընթացակարգերը:

**Երկրորդ փուլ (2002-2004թթ.) սովորելու և փորձի կուտակման շրջան:**

Այս փուլի հիմնական ձեռքբերումներն էին.

- մասնագետների խորացված վերապատրաստումները
- նախորդ փուլի ընթացքում ձեռք բերված գիտելիքների գործնական կիրառումը և տարածումը,
- աշխատանքի նոր մեթոդների ներդրումը,
- աշխատաշուկայի կանխատեսման շվեդական մոդելի տեղայնացումը և փորձնական ներդրումը:





## Ա.Վարդանյան՝ 2003-2008թթ. Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարար

Ցանկացած ոլորտ բարեփոխելիս կարևոր է աշխարհին համաքայլ ընթանալը:

Ուրախ եմ, որ շուրջ 10 տարի ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության և մեր շվեդ և լիտվացի գործընկերների համատեղ ծրագիրը շատ լավ արդյունքներ ապահովեց:

Այս համագործակցությունը մեզ հնարավորություն տվեց նոր ծրագրեր, նոր գաղափարներ ներդնել, բնականաբար, դրանք համապատասխանեցնելով մեր միջավայրին, մեր

պայմաններին: Ջբաղվածության ոլորտի օրենսդրությունը և քաղաքականությունը մշակելիս, մենք հաշվի առանք թե Շվեդիայի, թե Լիտվայի փորձը. գաղտնիք չէ, որ սոցալական պաշտպանության լավագույն մոդելները հենց սկանդինավյան երկրներն են:

Եվ աշխատաշուկայի կանխատեսման ներդրված մոդելը և կառավարման նոր որակի անցնելը և “Գործ” տեղեկատվական համակարգը և շարունակական վերապատրաստման ներդրված համակարգը այս ծրագրի հաջողված արդյունքներն են:

Մեծ է ծրագրի դերակատարումը նաև Երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման և Գյուլնրու հաշմանդամների աշխատանքի վերականգնման կենտրոնների ստեղծումը նախաձեռնելու գործում:

Վստահ կարող եմ ասել, որ այս համագործակցությունը շատ բան փոխեց հենց մեր մտածողության մեջ:

Եվ այս հաջողությունը, այս ձեռքբերումները ինչ-որ առումով նաև մեր մասնագետների մտածողության փոփոխության, նոր իրողությունները ճանաչելու արդյունք էին:

Հատուկ ուզում եմ ընդգծել շվեդական կողմից ծրագրի երկու ղեկավարների՝ շատ սիրելի “Ֆանտաստիկ” տիկին Գերտի և պարոն Քրիստերի անունները, որոնք ամեն ինչ արեցին ծրագրի համար:

Ուզում եմ նաև ընդգծել հայկական կողմից ծրագրի ղեկավար տիկին Սոնա Հարությունյանի մեծ ջանքն ու աշխատանքը, որոնց շնորհիվ ապահովվեցին նման արդյունքներ:

Նաև կարևոր եմ համարում, որ մենք ձեռք բերեցինք տասնյակ բարեկամներ, որոնք կապված են Հայաստանին և մեր երկրին վերաբերվում են սեփական տան ջերմությամբ ու սիրով:

Ծրագիրը հաջողությամբ ավարտվում է, և ես համոզված եմ, որ ցանած սերմերը, անպայման պտուղներ կտան:

**Երրորդ փուլ (2005-2009թ.թ). ցանածր քաղելու շրջան:**

Չորս հիմնական ուղղություններով ընթացող այս փուլերն առանձնացան շոշափելի ձեռքբերումներով և ամենակարևորը, ձեռքբերածը պահպանելու, սեփականը դարձնելու կարողությամբ:

Արդյունքում այսօր ունենք.

- աշխատաշուկայի իրավիճակի գնահատման նոր մեխանիզմներ
- եվրոպական ռազմավարությանը մոտեցած օրենսդրություն,
- զբաղվածության ներդրված նոր ակտիվ ծրագրեր,
- բարելավված եռամսկարգակ կառավարման համակարգ,
- շահառուների թվաքանակի աճ,
- աշխատակիցների շարունակական ուսուցման ձևավորված համակարգ.
- ներդրված նոր աշխատանքային մեթոդներ,
- Երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման առաջին կենտրոնը մայրաքաղաքում,
- Հաշմանդամների աշխատանքի վերականգնման կենտրոն Գյումրիում
- սոցիալական կայացած գործընկերություն,
- ներդրված և շարունակաբար կատարելագործվող տեղեկատվական համակարգ
- բարելավված զբաղվածության ցուցանիշներ,
- տարբեր ուղղվածությամբ աշխատաշուկայի նպատակային հետազոտություններ,
- հանրային հաղորդակցման ռազմավարություն,
- բարելավված զբաղվածության ցուցանիշներ:



**Սոնա Հարությունյան՝ “Ջրաղվածության պետական ծառայություն” գործակալության պետ**

Ջրաղվածության բնագավառում հայ-շվեդա-լիտվական համագործակցության այս ծրագիրը խիստ առանձնահատուկ և իրապես կենսունակ էր:

Այն առանձնահատուկ էր նախ իր տևողությամբ՝ ձգվելով 10 տարի: Յուրօրինակ էր իր նպատակադրման յուրահատկություններով, կառավարման բնույթով և իրականացման մեխանիզմներով, ընդգրկման լայնությամբ ու խորությամբ, տարբեր ծրագրերի հետ համագործակցության ճկունությամբ, ուսուցման ու փորձի փոխանակման մեթոդներով:

Ծրագիրը նպաստել է Հայաստանի զբաղվածության օրենսդրության կատարելագործմանը, հին ծրագրերի արդիականացմանն ու նոր ծրագրերի մեկնարկին, դրանց համակցմանը, ծառայությունների որակի աննախադեպ բարձրացմանը, ինչը իրոք կենսունակ լինելու լավագույն ապացույց է:

Արդյունքների տեսակետից դիտարկելու պարագայում էլ չեմ կարող չնշել, որ այս ծրագիրն աննախադեպ էր. ԶՊԾԳ-ն այսօր հստակ գործող, լիարժեք համակարգ է՝ հստակ օրենսդրությամբ և դեպի շահառուն ուղղված զբաղվածության պետական ծրագրերով: Աշխատաշուկայի տեղեկատվական կատարելագործված համակարգ, վերապատրաստված աշխատակազմ, նաև շարունակական վերապատրաստման ներդրված համակարգ, աշխատաշուկայում անմրցունակ խմբերի հետ աշխատելու նոր մեթոդներ...

Ծրագրի միջնորդավորված արդյունքն է արդեն գործող Երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման կենտրոնը Երևանում և Հաշմանդամների աշխատանքի վերականգնման կենտրոնը Գյումրիում, որի գործունեության մեկնարկը շուտով կտրվի:

Այս ամենը մեծ ջանքերի ու նվիրումի արդյունք է, ինչի համար իմ ամենաջերմ երախտագիտությունն ու շնորհակալությունն են հայտնում ինչպես Շվեդիայի կառավարությանը, SIDA-ի և Շվեդիայի հանրային զբաղվածության ծառայության ղեկավարությանն ու մասնագետներին, այնպես էլ Լիտվայի աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությանն ու Աշխատանքի բորսայի մասնագետներին:

Չեմ կարող չնշել նաև այն մեծ ներդրումը, որ այս ծրագրի շարունակականության և կայացման հարցում ունեցել են ՀՀ սոցիալական ոլորտի ղեկավար-նախարարները՝ Ռազմիկ Սարտիրոսյանը և Աղվան Վարդանյանը, Արսեն Համբարձումյանը, ինչպես նաև համակարգող փոխնախարարներ Աշոտ Եսայանն ու Արայիկ Պետրոսյանը:

Գլխավորը ոչ միայն այն է, թե որտեղ ենք մենք այժմ կանգնած, այլ նաև այն, թե որ ուղղությամբ ենք շարժվում... Իսկ, ուղղությունը, ինչպես ցույց են տալիս այս ծրագրի արդյունքները, ճիշտ է ընտրված դեռևս 10 տարի առաջ...

Կարծում եմ Հայաստանն առավել արագ կգարգանա, եթե մեր երկրի տարբեր ոլորտներում ներդրվող տարբեր միջազգային ու տեղական ծրագրերն իրականացվեն այնպիսի նվիրումով և հետևողականությամբ, ինչպես զբաղվածության բնագավառում իրականացվեց Հայ-շվեդալիտվական համագործակցության փայլուն ծրագիրը:



**Գերտ Էլմֆելդ՝ 1999-2006թթ, Հայ-շվեդալիտական  
ծրագրի ղեկավար**

Ծրագիրը ղեկավարել են 1999-ից մինչև 2006 թվականը: Ես վայելել են այս համագործակցության յուրաքանչյուր րոպեն: Այս տարիների ընթացքում հայկական կողմը կատարեց ֆանտաստիկ աշխատանք: Նրանց ջանքերի և նվիրվածության շնորհիվ Հայաստանի աշխատաշուկայի քաղաքականությունը մոտեցավ եվրոպական չափանիշներին:

Շնորհավորում են իմ հայ գործընկերներին և ցանկանում, որ ապագայում ևս լինեն մույնքան նպատակաուղղված, որքան էին մինչ օրս:

Հուսով են մաս, որ Հայաստանի և Շվեդիայի միջև ստեղծված բարեկամությունը կշարունակվի հավերժ:

2005-2009 թ.թ.



### **Ճիշտ ժամանակին, ճիշտ տեղում, ճիշտ չափով:**

2005թ.-ի փետրվարին ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության (նախարար՝ Աղվան Վարդանյան) և Շվեդիայի աշխատաշուկայի վարչության միջև (ծրագրի ղեկավար՝ Գերդ Էլմֆելդ) կնքվեց ծրագրի երկարացման կամ նոր փուլի պայմանագիր:

Այս որոշումը կայացվեց անկախ փորձագետների կողմից ծրագրի նախորդ փուլերում իրականացված աշխատանքները անկողմնակալ

զննահատելուց և ձեռքբերումներն ու թերացումները փաստագրելուց հետո:

Ձեռքբերումները հսկայական էին. շվեդ փորձագետների և հայ մասնագետների փոխադարձ այցերի շնորհիվ մանրամասն ուսումնասիրված զբաղվածության ոլորտի շվեդական փորձի հիման վրա մեր երկրում սկսվել էր լայնածավալ բարեփոխումների շրջան, որը շարունակվեց ծրագրի նոր փուլում և տվեց իր սպասված պտուղները:

Ծրագրի առաջին երկու փուլերի հիմնական ձեռքբերումը համակարգի աշխատակիցների մտածելակերպի փոփոխությունն էր, հսկայական որակական փոփոխություն, որով պայմանավորված էին մնացած բոլորը: Ներդրվում էին նոր գաղափարներ, մոտեցումներ, աշխատանքային գործիքներ և մեթոդներ, որոնց շնորհիվ նորովի էր ընկալվում և արժևորվում զբաղվածության պետական ծառայության դերը:

Վեր էին հանվել նաև թերացումներ. մասնավորապես ծրագրի իրականացման ընթացքում պատշաճ ուշադրության չէին արժանացել գեներային խնդիրները:

Ծրագրի այս փուլը լինելով նախորդ երկուսի ուղղակի շարունակությունը, թե՛ որակապես, թե՛ խնդիրների ընդգրկման ծավալով և թե՛ համագործակցության շրջանակներով էապես տարբեր էր նրանցից: Դրվել էին իրավիճակին համահունչ նոր նպատակներ, վեր էին հանվել լուծման կարոտ հստակ խնդիրներ, որոնք ներկայացվեցին որպես 4 տարբեր ծրագրային բաղադրիչներ, այն է.

- Ջրաղվածության ծառայությունների որակի բարելավում,
- Աշխատաշուկայում անմրցունակ (խոցելի) խմբերին նպատակային աջակցության տրամադրման ռազմավարության մշակում,
- Աշխատաշուկայի տեղեկատվական համակարգի ստանդարտ գործընթացների (աշխատաշուկայի կանխատեսում) կատարելագործում և ներդրում 51 տարածքային կենտրոններում ,
- Ըստ նպատակների կառավարման համակարգի ներդրում:

**Առաջին բաղադրիչ. Ջրաղվածության ծառայությունների որակի բարելավում. Օգնել նշանակում է ծառայել այլ ոչ իշխել:**

**Մինչև 2005թվականը**



Ծառայությունների մատուցման որակի բարելավման խնդիրը գործակալության, հետևաբար և այս ծրագրի, առաջնահերթությունների շարքում էր ի սկզբանե: Առաջին երկու փուլերի շրջանակներում պարբերաբար վերապատրաստվել էին գործակալության 3 փորձնական կենտրոնների տնօրենները և մասնագետները: Արդեն մտահոգիչ էր այդ և մյուս կենտրոնների զարգացման ակնհայտ տարբերությունը: Այս բաղադրիչի շրջանակներում նպատակ դրվեց հաղթահարել այդ տարբերությունները և բոլոր կենտրոնների համար ապահովել համընթաց զարգացման հնարավորություններ: Նախատված էր ծրագրի իրականացման առաջին տարում 12 կենտրոնների աշխատակիցների ուսուցանել տարբեր շահառուների հետ աշխատելու հմտություններ և առանձնահատկությունները (գործատուներ, աշխատանք փնտրողներ). հիմնական շեշտադրումը աշխատանք փնտրողի՝ աշխատանքի տեղավորմանն աջակցելն էր:

Հաջորդ երկու տարիներին ձեռք բերված փորձը պետք է տարածվեր մյուս կենտրոններում:

**2005թ.-ից հետո**

Շնորհիվ 2004թ.-ից գործող ՀԲ-ի "ոցիալական պաշտպանության ոլորտի կառավարում" « ծրագրի՝ գտնվեց խնդրի շատ ավելի հիմնավոր և արդյունավետ լուծում: Երկու ծրագրերի ղեկավարների փոխադարձ համաձայնությամբ նախագծվեց և իրականացվեց աշխատակազմի վերապատրաստման համատեղ ծրագիր. արդյունքում 51 տարածքային կենտրոնների տնօրենները և գործակալության կենտրոնական ապարատի մասնագետները 3 տարի շարունակ վերապատրաստվեցին "Կառավարման հմտություններ" ընդգրկուն թեմայով, որի կարևոր բաղադրիչներից էր "Հաղորդակցման ռազմավարությունը": Կարևորելով արտաքին և ներքին հաղորդակցման դերը՝ զբաղվածության պետական ծառայության իմիջի ձևավորման հարցում, շվեդ փորձագետների կողմից սեմինարների ընթացքում ներկայացվել են "Ինչպես աշխատել լրատվամիջոցների հետ" (2007թ, փորձագետ Մաթս Սիլվել), "ՁԼՍ-ների հետ աշխատելու քաղաքականություն", "Ներկայացման հմտություններ", "Հաղորդակցման ռազմավարություն" թեմաները (2008թ. դեկտեմբեր, 2009 մարտ, փորձագետներ՝ Գրետա Սվենսոն, Գունիլա Օբրանդ): Արդյունքում, հայ մասնագետների անմիջական մասնակցությամբ, մշակվեց և "Ջրաղվածության պետական ծառայություն" գործակալությանը տրամադրվեց Հաղորդակցման ռազմա-



վարությունը:

Ձուգահեռ, ծրագրի շրջանակներում լուծվեցին նաև դեռևս նախորդ փուլում դրված մի շարք խնդիրներ. ստեղծվեց գործակալության կայք-էջը, տարբերանշանը, տպագրվեցին գովազդային նյութեր:

Բացի շվեդ փորձագետներից (Մարիտա Շվարց, Քենթ Կարլսոն), վերապատրաստումներին պարբերաբար մասնակցել են նաև լիտվացի և հայ մասնագետներ:

Յետադարձ կապի ապահովման նպատակով 2009թ.-ին օգոստոսին անցկացվեց տնօրենների և վերապատրաստողների գնահատման սեմինար, որտեղ օգտագործված մեթոդաբանությունը հետազայում ևս կօգտագործվի՝ նրանց աշխատանքը գնահատելու նպատակով:

Համակարգի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելուն էր ուղղված եռաստիճան կառավարման համակարգի ներդրումը (2006թ.): Տեղայնացնելով, սակայն չկրկնելով շվեդական փորձը՝ մարզի տարածքում գործող զբաղվածության կենտրոններին տրվեց նաև մարզային կենտրոնի կարգավիճակ՝ կանոնադրությամբ հաստատելով նոր գործառույթներ:



Ձեռք բերված փորձի տարածման նպատակով խնդիր դրվեց ստեղծել շարունակական վերապատրաստման համակարգ, որի միջոցով կապահովվեր.

- ընթացող բարեփոխումներին համահունչ աշխատակազմի վերապատրաստումը,
- կառավարման միասնական մեթոդների, գիտելիքների և հմտությունների տարածումը:

Առաջնորդվելով "Սովորել սովորեցնելու համար" կարգախոսով՝ հանրապետության բոլոր մարզերի զբաղվածության կենտրոններից առաջադրվեցին և ընտրվեցին

20 մասնագետներ (նրանցից 2-ը հետազայում դուրս եկան համակարգից), որոնք սկսած 2006թ.-ից պարբերաբար վերապատրաստվելով շվեդ փորձագետների կողմից՝ այնուհետև վերապատրաստել են իրենց գործընկերներին:

2007թ. վերապատրաստողների խմբի համար կազմակերպվեց ուսումնական այց՝ Լիտվա: Ընտրությունը պատահական չէր. ուսանելի էր տեսնել մի երկրի առաջընթացը, որը սկսել էր նույն ելակետից, անցել և հաղթահարել շատ դժվարություններ, որոնք այսօր դեռևս առկա են մեր երկրում:

Ծրագրերի ավարտից հետո վերապատրաստողների աշխատանքի համակարգում և շարունակականությունը ապահովելու, ինչպես նաև ծրագրի շրջանակներում կուտակված մեծածավալ ուսումնական նյութերը նպատակային օգտագործելու համար գործակալությունում ստեղծվեց 3 հոգուց բաղկացած աշխատանքային խումբ, որի անդամները ևս 2009թ. վերապատրաստվեցին ծրագրի շրջանակներում: Խմբի ստեղծումը հնարավոր դարձավ համակարգում կատարված հաստիքների փոփոխության շնորհիվ. գործավարների 50 հաստիք փոխարինվեց քաղաքացիական ծառայողների հաստիքներով: Ստեղծվեց ուսումնամեթոդական սենյակ, որը կապահովի դրված նպատակների լիրաժեք իրականացումը:



նրանց օգտագործվի՝ նրանց աշխատանքը գնահատելու նպատակով:



խմբի գործառույթները.



- Ուսուցման կարիքների վերահանում,
- Ուսումնական ծրագրերի (մոդուլների) ստեղծում.
- Համակարգի աշխատողների վերապատրաստումների (այդ թվում միջազգային ծրագրերի շրջանակներում) վերաբերյալ տեղեկատվական բազայի վարում,
- Միասնական աշխատելաճի համար պայմանների ապահովում,
- Վերապատրաստողների վերապատրաստումը, վերապատրաստման կազմակերպումը,
- Վերապատրաստողների աշխատանքի հա-

մակարգում, գնահատում,

- Տնօրենների և կենտրոնական մակարդակի աշխատողների վերապատրաստում և/կամ վերապատրաստման կազմակերպում,
- Միջազգային փորձի տարածում:

**Երկրորդ բաղադրիչ. Աշխատաշուկայում անմրցունակ (խոցելի) խմբերին նպատակային աջակցության տրամադրման ռազմավարության մշակում և փորձարկում**

**”Եթե լավն եք, ապա դրա պատճառն այն է, որ ջանասիրաբար աշխատել եք – ոչ ոք չի ծնվում այդպիսին”**

**Բենգթ Էկլունդ, փորձագետ  
Աջակցվող զբաղվածության եվրոպական ասոցացիայի փոխնախագահ**



Այս բաղադրիչը նախագծվեց՝ հիմք ունենալով նախորդ փուլերի ձեռքբերումները: Սկսած 2000թ.-ից տարբեր տարիներին Շվեդիա կատարած ուսումնական այցերի ընթացքում մեր մասնագետները ուսումնասիրել էին աշխատաշուկայում անմրցունակ խմբերի (շատ ավելի մանրամասն հաշմանդամների) աշխատանքի վերականգնման ճանապարհով հասարակությանն ինտեգրման շվեդական փորձը, յուրաքանչյուրի խմբի հետ աշխատանքի առանձնահատկությունները, դժվարությունները:

Բաղադրիչի նպատակն էր մշակել աշխատաշուկայում անմրցունակ (խոցելի) խմբերին նպատակային աջակցության տրամադրման ռազմավարություն և այն փորձարկել ծրագրի նախորդ փուլում ընտրված 4 փորձնական կենտրոններում (Վանաձորի, Գյուլմրու, Նոր Նորքի, Կապանի):

2003թ.-ից սկսված օրենսդրական բարեփոխումների արդյունքում 2006թ.-ին գործողության մեջ մտավ ”Բնակչության զբաղվածության և գործազրկության դեպքում սոցիալական պաշտպանության մասին” ՀՀ օրենքը, որտեղ ամրագրվեցին նոր մոտեցումներ, գաղափարներ, ծրագրեր: Ամենամեծ ձեռքբերումներից մեկը ”աշխատաշուկայում անմրցունակ խումբ” գաղափարի սահմանումն էր: Օրենքում ամրագրվեց աշխատաշուկայում անմրցունակ 7 խումբ և նրանց համար ծրագրեր:

Միաժամանակ նախատեսվեց ՀԲ-ի աջակցությամբ, ուսումնասիրված շվեդական փորձի հիման վրա, Երևանում ստեղծել Երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման, իսկ



Գյուլնրիում՝ հաշմանդամների աշխատանքի վերականգնման կենտրոններ:

Երկու կենտրոնների ստեղծման ուղղությամբ թե ծրագրի նախորդ, թե այս փուլում իրականացվել է մեծածավալ խորհրդատվական աշխատանք, կազմակերպվել վերապատրաստումներ և ուսումնական այցեր Շվեդիա և Լիտվա:

2006թ.-ի դեկտեմբերին ԶՀ կառավարության որոշմամբ ստեղծվեց Երիտասարդների մասնագիտական կողմորոշման կենտրոնը: Կենտրոնի աշխատակազմի համար կազմակերպվեցին վերապատրաստումներ տեղում (Քեննեթ Չակե, Նիյոլե Դիլբինե,

Անդրյուս Ադոնյախի), ինչպես նաև ուսումնական այց Լիտվա, որտեղ խումբը ծանոթացավ Կլայպեդայի և Վիլնյուսի երիտասարդական կենտրոնի գործունեությանը և այլ կառույցների հետ համագործակցության եղանակներին:

Շատ ավելի մեծ է այս ծրագրի ներդրումը Գյուլնրու հաշմանդամների աշխատանքի վերականգնման կենտրոնի ստեղծման գործում: Տարբեր տարիներին կազմակերպված ուսումնական այցերի ընթացքում մեր մասնագետներին հնարավորություն տրվեց մանրամասն ուսումնասիրել աշխատաշուկայում անմրցունակ խմբերի հետ աշխատանքի մեթոդները, իրականացվող ծրագրերը, որը մեծապես նպաստեց նոր մտածողության, վերաբերմունքի ձևավորմանը և տարածմանը մեր երկրում:

Սկսած 2007թ.-ից շվեդ մասնագետ Քլոս Էրիկսոնի և 2008թ.-ից Բենգթ Էկլունդի կողմից պարբերաբար սեմինար-քննարկումներ և վերապատրաստումներ են իրականացվել Շիրակի մարզի զբաղվածության կենտրոնների տնօրենների և մասնագետների համար՝ հաշվի առնելով, որ նրանց աշխատանքը ուղղակիորեն առնչվելու է Գյուլնրիում ստեղծվելիք կենտրոնի գործունեությանը:

Նպատակ է դրվել Գյուլնրիում կառուցվող, իր տեսակի մեջ եզակի այս կենտրոնի փորձը, տարածել նաև հանրապետության մյուս մարզերում: Այս ակնկալիքով ծրագրի շրջանակներում վերապատրաստված վերապատրաստողների միջոցով ստացած գիտելիքները և աշխատանքային մեթոդները փոխանցվել են բոլոր կենտրոններին: Մասնավորապես մեծ ներդրում էր Աջակցվող զբաղվածության եվրոպական մոդելի ներկայացումը կամ այլ կերպ ասած՝ "ուղեկցման մեթոդի" ուսուցանումը, որը բոլորովին նոր մոտեցում էր աշխատաշուկայում անմրցունակ անձանց աշխատանքի տեղավորմանն աջակցելու հարցում: Շվեդ փորձագետների առաջակով գործակալությունը նախաձեռնել է հիմնել հաշմանդամների հիմնախնդիրներով զբաղվող հկ-ների ազգային ասոցիացիա, որը հնարավորություն կտա հաշմանդամներին ընդգրկել իրենց հիմնախնդիրների լուծմանն ուղղված գործընթացներում:

Այս ծրագրի շրջանակներում մեկ այլ ձեռքբերում է սոցիալական ձեռնարկությունների փորձնական ծրագրերի իրականացումը: Լիտվա կատարած ուսումնական այցի ընթացքում, ուսումնասիրելով հաշմանդամների զբաղվածության ապահովմանն ուղղված ծրագրերը, մասնավորապես սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծման փորձը, գործակալության առաջարկով ԱՄՆ ՄԶԳ Սոցիալական պաշտպանության համակարգերի հզորացման (ՄԴԳ) ծրագրի շրջանակ-



ներում իրականացվում է երկու փորձնական ծրագիր («Հայաստանի կույրերի միավորման էջմիածնի ուսումնա-արտադրական ձեռնարկություն» ՄՊԸ և «Աստղացուլք» հկ), որոնց փորձի հիման վրա կներկայացվի առաջարկություն այս գաղափարը օրենսդրության մեջ ամրագրելու վերաբերյալ:

**Չորրորդ բաղադրիչ. Աշխատաշուկայի տեղեկատվական համակարգի ստանդարտ գործընթացների (աշխատաշուկայի կանխատեսում) կատարելագործում և ներդրում 51 տարածքային կենտրոններում**

**Մինչև 2005 թվականը**

Դեռևս 2002թ.-ին գործակալության մասնագետները տեղում և Շվեդիայում վերապատրաստվեցին «Աշխատաշուկայի կանխատեսում» թեմայով: Դրան հաջորդեց գործատուների մոտ հետազոտության անցկացման՝ տեղական կարիքներին համապատասխան հարցաթերթիկի մշակումը՝ շվեդ և լիտվացի փորձագետների աջակցությամբ, ապա՝ 2004թ.-ին Աշխատաշուկայի կանխատեսման փորձնական ծրագրի իրականացումը Երևանում, Գյումրիում, Վանաձորում և Կապանում (ընտրվել էր 1200գործատու):

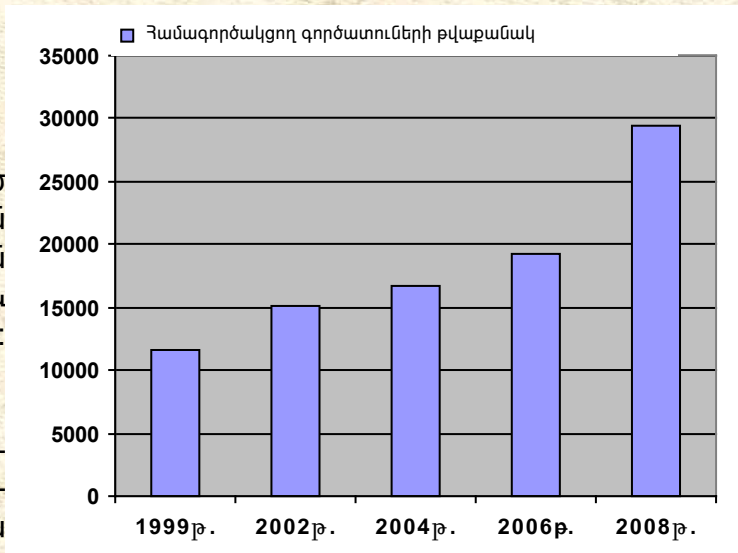
**2005թ.-ից հետո**



2005թ.-ին հանրապետության բոլոր մարզերում ներդրվեց աշխատաշուկայի կանխատեսման շվեդական մոդելը: Փորձնական ծրագրի արդյունքների հիման վրա լրամշակվեց հետազոտության անցկացման հարցաթերթիկը և 2005թ, նոյեմբերին հանրապետության բոլոր մարզերից ընտրված 3200 գործատուների շրջանում անցկացվեց առաջին հետազոտությունը: Նպատակն էր ուսումնասիրել և գնահատել աշխատաշուկայի իրավիճակը, կանխատեսել տնտեսության մեջ տեղի ունեցող կարճաժամկետ միտումները: Միաժամանակ խնդիր էր դրված տեղեկություններ հավաքագրել գործատուի մոտ սպասվող կառուցվածքային փոփոխությունների վերաբերյալ (սպասվող կրճատումներ, նոր ստեղծվելիք աշխատատեղեր), բացահայտել առկա թափուր աշխատատեղերը:

Արդյունքներն ակնհայտ էին. ընդլայնվեց զբաղվածության պետական ծառայության հետ համագործակցող գործատուների շրջանակը, նախանշվեց նրանց հետ համատեղ ծրագրերի իրականացման ուղղությունները:

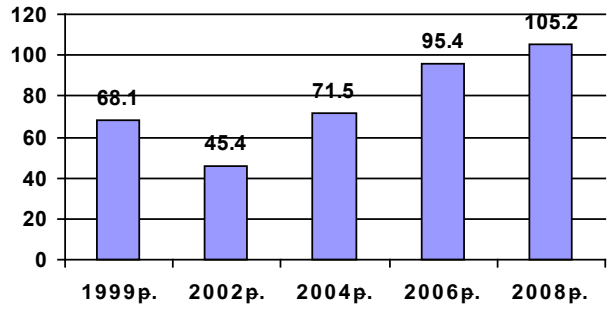
Միաժամանակ ստացված արդյունքները նպաստեցին զբաղվածության պետական ծրագրի նպատակային կազմմանը և արդյունավետ իրականացմանը:



Սկսած 2008թ.-ից խնդիր դրվեց տարեկան իրականացնել երկուական հետազոտություն (գարնանը և աշնանը): Այս

ընթացքում շվեդ փորձագետները, համագործակցելով ԱՄՆ ՄՁԳ ՄՊՀՀ ծրագրի հետ, շարունակեցին աշխատել հայ գործընկերների հետ. վերապատրաստվեցին գործակալության աշխատաշուկայի վերլուծության և կանխատեսման բաժնի և

■ Ջբաղվածության կարգավորման պետական ծրագրի կատարողականը %-ով



կենտրոնների համապատասխան մասնագետները, զուգահեռ կատարելագործվեց հարցաթերթիկը, ստեղծվեց ծրագրային հնարավորություններ (ACCESS և EXCEL)՝ տվյալների մուտքագրման և վերլուծության նպատակով:

2008թ.-ին աշխատաշուկայի հերթական հետազոտությունն իրականացվում է ԱՄԿ-ի կողմից իրականացվող ծրագրի աջակցությամբ:

**Բաղադրիչ 4. Ըստ նպատակների կառավարման համակարգի ներդրում**

**Մինչև 2005 թվականը**

“Կառավարում ըստ կանոնների”. համառոտ այսպես կարելի էր բնութագրել կառավարման համակարգը: Բոլոր կենտրոններին ներկայացվող համանման պահանջներ, տարածքային առանձնահատկությունների անտեսում, ծրագրերի պլանավորում՝ առանց կարիքների գնահատման, ստանդարտ մոտեցումներ, լուծումներ: Արդյունքում նախատեսված, բայց չծախսված միջոցներ, չիրականացված ծրագրեր կամ ծրագրերի ցածր կատարողական, զբաղվածության կենտրոնների աշխատանքի ցածր արդյունավետություն, զուր վատնված ջանքեր:

**2005թվականից հետո**

Ըստ նպատակների կառավարման համակարգը պահանջում էր սահմանել աշխատաշուկայի պահանջարկից բխող հստակ նպատակներ, նպատակների առաջնահերթություն՝ ըստ մարզի սոցիալ-տնտեսական զարգացման միտումների, ինչպես նաև մեծացնել զբաղվածության կենտրոնների նախաձեռնելու, ինքնակառավարվելու, ստեղծագործելու, պատասխանատվություն կրելու, արագ արձագանքելու և ամենակարևորը՝ սեփական աշխատանքի արդյունքները գնահատելու եվ վերանայելու ունակությունները:

Երկրի առջև դրված ռազմավարական նպատակների համատեքստում՝ այն է՝ աղքատության հաղթահարում և զբաղվածության ծավալների մեծացում, նպատակ դրվեց հիմնարար բարեփոխումներ իրականացնել զբաղվածության պետական ծառայության համակարգում: Խնդիրները հետևյալն էին.

- օրենսդրական դաշտի կատարելագործում,
- կառավարման համակարգի բարելավում
- զբաղվածության ծրագրերի վերանայում,
- աշխատակազմի մասնագիտական հմտությունների բարձրացում,
- ՁԿ-ների աշխատանքային պայմանների բարելավում ,
- Ձեռք բերված միջազգային փորձի տեղայնացում եվ տարածում:

Այս խնդիրների լուծումով ակնկալվում էր բարձրացնել աշխատակազմի կառավարման հմտությունները, ծառայությունների մատուցման որակը, ներդնել մոնիտորինգի եվ գնահատման գործուն համակարգեր, տարածքային կենտրոնների միջև ձևավորել առողջ մրցակցային դաշտ, հստակեցնել պատասխանատվությունը՝ ըստ կառավարման մակարդակների:

**2006թ.դեկտեմբերին, հայ և շվեդ մասնագետները համատեղ քննարկեցին բոլոր այն պայմանները, որոնք անհրաժեշտ էին Ըստ նպատակների կառավարման մեթոդի ներդրման համար:** Դրանք էին.

- զբաղվածության ռազմավարություն մշակող եվ իրականացնող բոլոր օղակների սերտ համագործակցություն,

- ներքևից վեր բարձրացող աշխատաշուկայի ճշգրիտ վիճակագրական տվյալներ,
- նախորդ տարիների վիճակագրական տվյալների շարժի տիրապետում,
- ժողովրդագրական տվյալներ,
- տնտեսության զարգացման միտումները նկարագրող տարբեր հետազոտությունների արդյունքների համադրում,
- դրված նպատակների եվ բյուջեի միջոցների համապատասխանություն.
- պետական եվ միջազգային ծրագրերի համագործակցություն:

Գնահատելով իրավիճակը փորձագետները գտան, որ հայկական կողմը դեռևս պատրաստ չէ կառավարման նման համակարգը ներդնելու համար. հիմնական խոչընդոտը ֆինասավորման գործող համակարգն էր, որը թույլ չէր տալիս ըստ նպատակների ձևավորել կենտրոնների բյուջեն:

Կողմերի համաձայնությամբ որոշում կայացվեց բաղադրիչը վերանվանել “Կառավարում ըստ արդյունքների”. խնդիր դրվեց մշակել արդյունքների գնահատման չափորոշիչներ: Այս աշխատանքն իրականացվեց ԱՄՆ ՄԶԳ ՄՊՀԴ ծրագրի փորձագետների ակտիվ մասնակցությամբ:

2008թ.-ին մշակված չափորոշիչները փորձարկվեցին Վանաձորի և Շենգավիթի կենտրոններում, որի հիմնան վրա ԱՄՆ ՄԶԳ ՄՊՀԴ կողմից մշակվեց և զբաղվածության կենտրոններին տրամադրվեց Զբաղվածության ծրագրերի կատարողականի գնահատման չափորոշիչների ձեռնարկ:

Այսօր արդեն Կատարողականի գնահատման չափորոշիչները հիմք են զբաղվածության կենտրոնների աշխատանքները գնահատելու համար: Դրանք տեղ են գտել Զբաղվածության պետական ամենամյա ծրագրում, որը հանրապետական համաձայնեցման կոմիտեի եզրակացության հետ մեկտեղ ներկայացվում է Կառավարություն, ապա Ազգային ժողով՝ հաստատման:

Նախատեսվում է այս չափորոշիչները դնել տարբեր կառույցների կողմից կենտրոնների մոնիտորինգի իրականացման հիմքում:

### Ծրագրի կառավարումը

Այս ծրագրի կառավարման մեխանիզմը ևս առանձնահատուկ էր: Ծրագիրը կառավարվում էր շվեդական և հայկական կողմերի համակարգողների և համակարգման խորհրդի միջոցով: Խորհրդում ընդգրկված էին շվեդ և լիտվացի փորձագետներ և հայ մասնագետներ՝ կառավարման բոլոր օղակներից (նախարարություն, գործակալություն, զբաղվածության կենտրոններ): Տարեկան երկու անգամ հրավիրվում էր համակարգման խորհրդի նիստ, որի ընթացքում քննարկվում էր ծրագրի ընթացքը, խոչընդոտները և դրանց վերացման ուղիները, պլանավորվում առաջիկա գործողությունները:

Բոլոր այն գործընթացները, որոնք ուղղված էին զբաղվածության պետական ծառայության առաջընթացին, միշտ հայտնվել են այս ծրագրի ուշադրության կենտրոնում, անգամ եթե դուրս են եղել գործակալության գործառույթների շրջանակներից:



Հաշվի առնելով Զբաղմունքների ազգային դասակարգչի մշակման, հաստատման և կիրառման անհրաժեշտությունը աշխատաշուկայի տեղեկատվական հոսքերի կառավարման հարցում ծրագրի կողմից պարբերաբար փորձագիտական և տեխնիկական աջակցություն է ցուցաբերվել Աշխատանքի և սոցիալական հետազոտությունների ազգային ինստիտուտին, որը պատասխանատու էր այդ փաստաթղթի մշակման համար:



աշխատանք փնտրողների և գործատուների համար:

Նման մոտեցումների, ինչպես նաև ծրագրի ղեկավար կազմի հետևողականության շնորհիվ ծրագրի փուլերը դարձան մեկը մյուսի շարունակությունը, որի շնորհիվ պահպանվեց և սեփականություն դարձավ ձեռքբերվածը:

**Սա հաջողված ծրագիր էր**



**Ամեն մի դժվարություն մեր մեջ միայն ուժերն է բազմապատկում, ստիպելով առաջ անցնել ոչ թե ուրիշներից, այլ՝ ինքներս մեզնից:**

Մենք, որ լավատես էինք աշխատանքի սկզբում և կասկածներով լի՝ ընթացքում, այսօր հստակ կարող ենք ասել՝ հայ-շվեդա-լիտվական համագործակցության ծրագիրը հաջողված է և ջանքերն արդարացված:

2008թ. նոյեբերին Հայաստան կատարած պաշտոնական այցի ընթացքում, տեղում ծանոթանալով ծրագրի արդյունքներին, այս կարծիքը հայտնեց նաև Շվեդիայի գրադավածության հարցերով նախարար պարոն Սվեն Օտտո Լիտտորենը:

տորենը:

Որն է հաջողության գաղտնիքը. առաջինը, թերևս, ծրագրի երեք կողմերի միջև առաջին իսկ օրվանից ձևավորված և մինչև ծրագրի ավարտը պահպանված բարեկամության, հարգանքի և փոխըմբռնման մթնոլորտը, որը ծնում էր մեծ պատասխանատվություն միմյանց նկատմամբ: Ծրագրում ընդգրկված փորձագետների բարձր պրոֆեսիոնալիզմը և նվիրվածությունը, ծրագիրն իրականացնող աշխատակազմի՝ նորը սովորելու, սովորածը ներդնելու և նպատակին հասնելու ձգտումը և պատրաստակամությունը, տարբեր միջազգային կառույցների հետ սերտ համագործակցությունը, ընդհանուր նպատակին հասնելուն ուղղված ջանքերի համատեղումը, ծրագրի կառավարման ճկուն և ոչ ստանդարտ մեխանիզմների ներդրումը. ահա այն հիմնական գործոնները, որոնցով պայմանավորված էր ծրագրի հաջողությունը:

**Ապագան**



**Այսօր գիտենք ինչ անել, գիտենք ինչպես անել: Ավելացնենք կամք, լինենք լավատես և ցանկացած դժվարություն հաղթահարելի է:**

Շվեդական ծրագրի ձեռքբերումների շարքում առանձնանում է դժվարություններին դիմակայելու փորձառությունը և համակարգը շարունակաբար բարեփոխելու անհրաժեշտության գիտակցումը, որականական ձեռքբերում, որ ցանկացած առաջընթացի կարևոր նախապայմաններից է:

“Գնահատիր իրավիճակը, վեր հանիր խնդիրները և փնտրիր լուծումներ”.- սա է ծրագրից քաղած առաջընթացի այն բանաձևը, որով “Զբաղվածության պետական ծառայություն” գործակալությունը առաջնորդվել է մինչ օրս և շարունակելու է առաջնորդվել ապագայում: