ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՃԱՐՏԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՇԻՆԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Տեղեկատվական համակարգեր

Մասնագիտությամբ բակալավրի որակավորման

աստիճանի հայցելու աշխատանք

ԱՄԲԻՈՆ ՝ Ինֆորմատիկա, հաշվողական տեխնիկա և կառավարման համակարգեր

Աշխատանքի անվանում ՝ Պրոֆեսորադասախոսական կազմի կատարողականության գնահատման հարցումների ավտոմատացված համակարգի նախագծում

Խումբ ՝ ՀԿ – 92

Ղեկավար ՝ Գ․ Ավետիսյան

Ուսանող ՝ Քոչարյան Արտավազդ Աշոտի

# **Բովանդակություն**

Ներածություն\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

Խնդրի դրվածք\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4

Գլուխ 1

1․1 ՄՌԿ և Անձնակազմի կառավարում \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5

1․2 ՄՌԿ Գործառույթներ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 26

Գլուխ 2

2․1 Կատարողականության գնահատում \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_32

2․2 Անձնակազմի կատարողականության գնահատման հարցումներ\_\_\_\_\_\_\_\_\_40

2․3 Հարցաթերթիկի մշակում և ավտոմատացում \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_52

Գլուխ 3

Տնտեսագիտական և բնապահպանական հիմ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Եզրակացություն\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Գրականության ցանկ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ներածություն**

Հետևյալ աշխատանքը ուսումնասիրում է մարդկային ռեսուրսի կառավարման մեթոդները, անձնակազմի հետ աշխատաձևը, կատարողականության գնահատվման ձևերը, հարցումները և ավտոմատացումը: Կախված կազմակերպության ընտրած ռազմավարությունից փոփոխվում է վերջնական արդյունքը ինչպես նաև աշխատանքի ընթացքը: Այսօր ՄՌԿ ոլորտին հատկացվում է մեծ նշանակություն և այն համատարած օգտործվում առաջատար ընկերություններում ամբողջ աշխարհում:

ՄՌԿ -ի ընդհանուր նպատակն է երաշխավորել կազմակերպության հաջողությունը մարդկանց շնորհիվ։ ՄՌԿ -ի նպատակն է մեծացնել կազմակերպության արդյունավետությունը և ընդունակությունները` զարգացնելով կազմակերպության կարողունակությունները նպատակներին հասնելու համար ՝ կիրառելով ռեսուրսների օգտագործման լավագույն մեթոդը։

**Խնդրի դրվածք**

Խնդրի օբյեկտը և առարկան: Սույն հետազոտության օբյեկտը կատարողականության գնահատումը ,իսկ առարկան մշակել և ստեղծել գնահատման համար հարցաթերթիկ։

Խնդրի նպատակն է ՝

1. Ուսումնասիրել այն մեթոդը, որով կարելի է ներկայացնել օբյեկտը, տրված նպատակը իրականցնելու համար,

2. Ուսումնասիրել կատարողականության գնահատման մեթոդները

3. Ուսումնասիրության հիման վրա մշակել հարցաթերթիկ և ծրագիր հարցումների իրականացման համար:

**Գլուխ 1**

**1.1 ՄՌԿ և Անձնակազմի կազավարում**

# 

Մարդկային ռեսուրսների մենեջմենթի կիրառությունը կապված է բոլոր ասպեկտների հետ , թե ինչպես են ընդունվում գործի և կառավարվում կազմակերպությունում ։ Դա ներառոմ է հետևյալ կետերը ։

* Ռազմավարական ՄՌԿ
* Մարդկային կապիտալի կառավարում
* Գիտելիքի կառավարում
* Կազմակերպության զարգացում
* Մարդկային ռեսուրսի պլանավորում, անձնակազմի ընտրություն և հավաքագրում ։
* Ունակությունների կառավարում
* Արտադրողականության կառավարում
* Պարգևատրման կառավարում
* Անձնակազմի հարաբերություններ
* Աշխատողի բարեկեցություն

ՄՌԿ-ը կարող է բնութագրվել ինչպես ռազմավարական, ինտեգրված և համահունչ մոտեցում, այնպես էլ աճի և կազմակերպության անձնակազմի բարեկեցություն։

## ՄՌԿ-ի քաղաքականության նպատակները

1. Սրատեգիայի ինտեգրում․ կազմակերպության ընդունակությունը կիրառել ՄՌԿ -ի նպատակները կազմակերպության ստրատեգիկ պլանների մեջ, ապահովել ՄՌԿ -ի բազմազան կողմերի համահունչությունը։ Հեռանկար ապահովել մենեջերներին ՄՌԿ -ի միջոցով ներազդելու կազմակերպության կայացվելիք որոշոմների վրա։
2. Բարձր պարտավորություն․ վարքագծային պարտավորություն, մրցութային առավելություն, հետևել համաձայնեցված նպատակներին և բարձր նույնականացում կազամակերպության հետ` արտահայտված անհատականության վարքագծով։
3. Բարձր որակ․ սա բոլոր առումներով վերաբերվում է մենեջերական վարքագծին, որը կրում է պատասխանատվություն տրամադրված ապրանքի կամ ծառայության որակի համար , նաև կրում է պատասխանատվություն աշխատողնորի կազմակերպման և աջակցման հարցում։
4. Ճկունություն․ Ֆունկցիոնալ ճկունություն՝ ադապտացվող կառուցվածքի գոյությունը նորամուծությունները օգտագործելու ունակությամբ։

Մարդկանց` որպես ակտիվների կառավարումը կազմակերպության համար կարող է լինել հիմնավոր` հավասարեցնելով ՄՌԿ մեթոդները բիզնես քաղաքականությանը և ստրատեգիային ։

ՄՌԿ -ը ունի էթիկական կողմ, ինչը նշանակում է, որ այն արտահայտում է մտահոգություն կազմակերպությունում գտնվող մարդկանց իրավունքների և պահանջների նկատմամբ սոցիալպատասխանատվության միջոցով։

ՄՌԿ -ի ռազմավարություն

ՄՌԿ-ի համընդհանուր բնութագրեր չկան ․ կան բազմաթիվ տարբերակներ և ՄՌԿ -ի գործունեությունը տարբեր կազմակերպություններում տարբեր է , շատ հաճախ` նման լինելով միայն գաղափարային հատվածով։ Գոյություն ունի տարբերություն այսպես կոչված բարդ և հեշտ ՄՌԿ -ի միջև։

Բարդ տարբերակը շեշտադրում է այն փաստը ,որ մարդիկ կարևոր ռեսուրսներ են, որոնց միջոցով կազմակերպությունը հասնում է մրցութային առավելության։ Այս ռեսուրսներն էլ` որպես հետևանք, պետք է ձեռք բերել, զարգացնել և կիրառել այնպես, որ նա բերի եկամուտ կազմակերպությանը։ Այստեղ մենք դիտարկում ենք մարդկանց կառավարումը որպես ռացիոնալ ճանապարհը` կառավարելով քանակի, հաշվարկի և բիզնես ստրատեգիայի տեսակետները։ Ավելի հեշտ ՄՌԿ տարբերակը արմատներով գտնվում է մարդկության մեջ. մոտեցում, որը նվիրված է մարդկային պահանջներին, որը դիտարկում է մարդկանց, ինչպես պատասխանատու և զարգացող անհատներ։ Գոյություն ունի ոչ անհիմն տեսակետ , որ մարդկանց պրոդուկտիվությունը սերտորեն կապված է գործի հանդեպ մարդու բավարարված լինելով և մարդկային արդյունավետությունը կլինի ավելի բարձր, երբ անհատը լավ հարաբերությունների մեջ է իր գործընկերների և իրենից բարձր օղակի աշխատողների հետ։ Հեշտ HRM-ի հիմնական միտքը պարունակում է մարդկանց դիտարկումը, ինչպես արժեքավոր, ակտիվ, առավելության աղբյուր (հմտությունների, արտադրողականության և այլն)։ Խնդիրը կայանում է հենց նվիրվածությունը դեպի կազմակերպությանը հաստատելու մեջ, որը կարող է իրագործվել կոմունիկացիայի, առաջնորդության կամ ներգրավվածության շնորհիվ։ Այս ՄՌԿ տարբերակի կիրառումը գերադասվել է շատերի կողմից, ովքեր կարևորել են փոխադարձությունը, երբ մենեջմենթը և աշխատողը անկախ են և երկու կողմերն էլ շահում են դրանից։ Համենայնդեպս, երբ կազմակերպության մենեջմենթը հեշտ է, իրականությունը հաճախ բարդ է, քանզի շատ հաճախ կազմակերպության շահերը գերադասվում են անհատի շահերից։ Տարբեր գիտահետազոտությունների արդյունքում պարզ է դարձել , որ միաժամանակ բարդ և հեշտ ՄՌԿ -ի քաղաքականությունը առկա է եղել մի շարք կազմակերպություններում։ Որպես եզրակացություն կարելի է ասել, որ ՄՌԿ -ը տարբեր է` կախված կազմակերպության մրցութային որոշումներից, տեխնոլոգիաներից, սպասարկման առարկաներից, աշխատակազմի առանձնահատկություններից, աշխատանքի շուկայից և

նույնիսկ ազգային մշակույթից ։

# ՄՌԿ -ը որպես համակարգ

Իր տրադիցիոն բնույթով ՄՌԿ -ը կարող է դիտարկվել ինչպես բազմաթիվ, իրարից անջատ պրակտիկաների համախումբ` առանց բացահայտ և տարբերելի կապով իրար մեջ։ Ավելի ստրատեգիական համակարգը դիտարկում է այն որպես համաձայնեցված և փոխադարձ ամրապնդվող, ինչպես նաև իրար նպաստող գործողությունների խումբ։ ՄՌԿ -ի որոշիչ առանձնահատկությունն է ՄՌԿ համակարգը, ոչ թե անհատական ՄՌԿ-ի գործողությունը, որը կարող է հանդիսանալ հաջողության աղբյուր։ Փոխկապակցված և համահունչ համակարգը զարգացնում է կապեր, որոնք ստեղծում են դրական ստրատեգիկ ազդեցություն կազմակերպության արդյունքների վրա։

ՄՌԿ համակարգը համախումբ է ՄՌ փիլիսոփայության, որը նկարագրում է գերիշխող արժեքները և ընդունված ուղղորդող սկզբունքները մարդկանց կազմակերպման հարցերում։ ՄՌ քաղաքականությունը, որը որոշում է ուղղություններ, որոնցով ՄՌԿ -ը պետք է շարժվի, HR քաղաքականությունը, որը ապահովում է ուղեցույցներ սահմանող, թե ինչպես են այդ արժեքները, սկզբունքները և ստրատեգիաները կիրառվելու և իրականցվելու կոնկրետ ՄՌԿ ոլորտներում, ՄՌ պրոցեսները որոնք ներառում են պաշտոնական ընթացակարգեր և մեթոդներ, որոնք օգտագործելով ՄՌ սխեմաները մտնում են ուժի մեջ և ՄՌ ծրագրեր, որոնք թույլ են տալիս ՄՌ քաղաքականությունը, կանոնները և գործունեությունը իրականացնել որոշմանը համաձայն ։

Ունակությունների կառավարում

Առողջություն և անվտանգություն

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ՒՄ

HR Փիլիսոփայություն

HR Ստրատեգիա, կանոններ, պրոցեսներ, ծրագրեր

Մարդկային կապիտալի կառավարում

Կորպորատիվ և սոցիալական պատասխանատվություն

Կազմակերպություն

Ռեսուրսներ

Կրթություն և զարգացում

Պարգևատրման կառավարում

Աշխատողների միջհարաբերություններ

Դիզայն

Զարգացում

Աշխատանքային դերերի ձևավորում

Մարդկային ռեսուրսի պլանավորում

Աշխատանքի և շուկայի գնահատում

Արդյունաբերական հարաբերություններ

Հավաքագրում և ընտրություն

Աստիճանի, վարձատրության կառուցվածք

Անհատական ուսում

Աշխատողի ձայնը

Պայմանական վճար

Կոմունիկացիա

Կառավարման զարգացում

Աշխատողի բարեկեցություն

Արտադրուղականության կառավարում

Գիտելիքի կառավարում

Աշխատողի նպաստները

HR

Ծառայություններ

Կազմակերպչական ուսուցում

ՄՌԿ գործունեությունը տեղի է ունենում կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրերում ։ Պատահականության տեսության հետ մեկտեղ սա ազդեցություն է գործադրում, թե ինչպիսի ՄՌ որոշումներ են ընդունվում ։

Արտաքին միջավայրը. բաղկացած է սոցիալական , քաղաքական, իրավական և տնտեսական զարգացումներից, ինչպես նաև մրցութային ճնշումներից։ Գլոբալ մրցակցությունը կայացած արտադրական և սպասարկման ոլորտներում աճում է։ Հաճախորդները պահանջում են ավելին, երբ որակի ստանդարտը բարձրանում է համաշխարհային մրցակցության արդյունքում։ Կազմակերպությունները արձագանքում են այս պահանջներին` դառնալով ավելի հաճախորդակենտրոն` արագացնելով արձագանքի ժամկետները, ներդրումը որակի և շարունակական բարելավման մեջ` արագացնելով նոր տեխնոլոգիաների ներկայացումը` գործելով ավելի ճկուն։ Լարվածությունը բիզնեսի վրա արտահայտվում է` սահմանափակելով և կրճատելով մենեջմենթի շերտերը։ Նրանք իջեցնում են աշխատողների քանակը մինչև հիմանական էական դեր կրող աշխատողների խմբի` շատացնելով ժամանակավոր աշխատողների քանակը (պայմանգրային), և ուղղորդում շատ առաջադրանքներ արտաքին սպասարկում մատակարարող մասնագետներին ։

Ներքին միջավայր

* Ներքին միջավայրի գործոնները ներազդում են HR գործելաոճի և գործունեության վրա։
* Բիզնեսի կամ կազմակերպության տեսակը. մասնավոր, հանրային կամ կամավոր ոլորտ, արդյունաբերական կամ սպասարկման ։
* Կազմակերպության մասշտաբը
* Տեխնոլիգիան կամ բիզնեսի հիմանական գործունեությունը որոշիչ են` ինչպես է աշխատանքը կազմակերպված, կառավարված և իրագործված։
* Ինչպիսի մասնագիտությամբ մարդիկ են ընդունվում գործի. մասնագիտական անձնակազմը, տեխնիկական անձնակազմը, ադմինիստրատորները, արտադրության աշխատողները, վաճառքի և հաճախորդների սպասարկման անձնակազմը ։
* Կազմակերպության ֆինանսական հանգամանքները, հատկապես տնտեսական անկումների ժամանակ։
* Կազմակերպության մշակույթը. հաստատված արժեքները, նորմերը, հավատքները, վերաբերմունքը և կեցվածքը, որը ձևավորում է մարդկանց վարքագիծը և ինպես է ծավալվում գործունեությունը ։
* Քաղակականության և սոցիալական եղանակը։

ՄՌԿ -ի ազդեցությունը կատարողականության վրա

ՄՌԿ -ի տարբերակիչ առանձնահատկությունն այն ենթադրությունն է, որ կատարողականության բարելավումը ձեռք է բերվում կազմակերպության մարդկանց միջոցով: Եթե համապատասխան ՄՌ քաղաքականություններ և գործընթացներ են ներդրվում, կարելի է ենթադրել, որ ՄՌԿ -ը էական ազդեցություն կունենա գործունեության վրա։ Կազմակերպչական գործունեության բարձր մակարդակները ձեռք չեն բերվում պարզապես մի շարք լավ մտածված կադրային քաղաքականության և պրակտիկայի առկայության միջոցով: Տարբերություն է տալիս, թե ինչպես են իրականացվում այս քաղաքականությունն ու գործելակերպը: Հենց այդտեղ է մենեջերների կարևորագույն դերը: Մարդկանց վրա կենտրոնացված գործողությունները, ինչպիսիք են` դերերի սահմանումը, հարցազրույցը, կատարողականության վերանայումը, հետադարձ կապի ապահովումը, ուսուցումը, ուսուցման և զարգացման կարիքների բացահայտումը: Դրանց հետ կապված կարողությունների և վարքագծի խնդիրները պահանջում են հատուկ հմտություններ: Որոշ մենեջերներ ունեն դրանք, շատերը` ոչ։

Հետևյալ առաջարկությունները տրված են ղեկավարների ներդրման որակը մարդկանց կառավարման և կատարողականության բարելավման նպատակով․

* Ներգրավել, զարգացնել և պահպանել բարձր որակի մարդկանց, ուղղորդել մարդկանց` կազմակերպության ռազմավարական և գործառնական կարիքներին համապատասխան։ Ապահովել տաղանդավոր աշխատակիցներով, որոնք կարող են վերադասին մատուցել կատարողականություն, արտադրողականություն, ճկունություն, նորարարություն և բարձր մակարդակի հաճախորդների սպասարկում, և ովքեր համապատասխանում են մշակույթին կազմակերպության ռազմավարական պահանջներին.
* Տաղանդի մենեջմենթ․ ապահովել պայմաններ, որտեղ տաղանդավոր և լավ մոտիվացված մարդիկ պահանջված կազմակերպության կողմից հասանելի են` ներկա և ապագա կարիքները բավարարելու համար:
* Աշխատանքը և աշխատանքի ոճը․ տրամադրել անհատներին ճիշտ ծավալի և միևնույն ժամանակ հետաքրքրությունից չզրկված աշխատանք և տալ նրանց ինքնավարության և ճկունության հնարավորություն: Այդ աշխատանքները լավ կատարելու համար բարձրացնել աշխատանքից բավարարվածությունը և ճկունությունը՝ նպաստելով անհատի բարձր կատարողականությանը և արտադրողականությանը:
* Ուսում և զարգացում․ ընդլայնել աշխատանքում պահանջված և աշխատանքով պայմանավորված հմտությունների բազան և զարգացնել աշխատանքային կարողունակությունների մակարդակները: Խրախուսել հայեցողական ուսուցումը, որոնք նպաստում են կազմակերպության նպատակներին, ինչը տեղի է ունենում, անհատների ակտիվորեն գիտելիքներ և հմտություններ ձեռք բերելու ձգտման հետևանքով։ Մշակել ուսուցման մթնոլորտ՝ աճի միջոց, որտեղ

ինքնուրույն կառավարվող ուսուցումը, ինչպես նաև խմբային պրակտիկան ծաղկում է։

* Գիտելիքի կառավարում և մտավոր կապիտալ․ կենտրոնանալ կազմակերպչական, ինչպես նաև անհատական ​​ուսուցման վրա և ապահովել սովորելու և սովորածով կիսվելու հնարավորությունները։ Ապահովել գիտելիքի ծավալի պահպանվումը և բարելավել գիտելիքների հոսքը, տեղեկատվություն և ուսուցում կազմակերպության ներսում:

Բարձրացնել ներգրավվածությունը, պարտականությունները և մոտիվացիան․ Խրախուսել արդյունավետ հայեցողական ջանքերը՝ դա ապահովելով:

Մարդիկ դրական են և հետաքրքրված իրենց աշխատանքով, հպարտ են, որ աշխատում եմ կազմակերպության համար և ցանկանում են շարունակել աշխատել այնտեղ, որպես հետևանք դրական են նաև նրանց գործողությունները կազմակերպչական և անհատական ​​նպատակներին հասնելու համար։

* Հոգեբանական համաձայնություն․ մշակել դրական և հավասարակշռված հոգեբանական հասկացություն, որը կապահովի շարունակական, ներդաշնակ հարաբերություններ աշխատողի և կազմակերպության միջև:
* Բարձր կատարողականության կառավարում․ մշակել կատարողական մշակույթ, որը խրախուսում է բարձր մակարդակ կատարողականության այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են արտադրողականությունը, որակը, հաճախորդների սպասարկումը, աճ և շահույթը։ Աշխատակիցներին հնարավորություն տալ ցուցադրելու հայեցողական վարքագծեր ` կապված ավելի բարձր բիզնեսի կատարողականության հետ, ինչպիսիք են` ռիսկերի ընդունումը, նորարարությունը, գիտելիքների փոխանակումը և վստահության հաստատումը ղեկավարների և նրանց թիմի անդամների միջև։

Պարգևատրման կառավարում․ զարգացնել մոտիվացիան և աշխատանքի ներգրավվածությունը՝ գնահատելով մարդկանց իրենց ներդրմանը համապատասխան։

Աշխատակիցների հարաբերություններ․ մշակել ներգրավվածության պրակտիկա և աշխատակիցների հետ հարաբերությունների մթնոլորտ, որը խրախուսում է նվիրվածությունն ու համագործակցությունը:

Անձնակազմի կառավարում

Անձնակազմի կառավարումը հանդիսանալով մենեջմենթի գիտաճյուղի առանձին ենթաճյուղ, ունի իրեն բնորոշ նպատակներ, խնդիրներ և գործառույթներ: Տեսաձայնագրության և դասախոսության նյութերից ակնհայտ է դառնում ոչ միայն անձնակազմի կառավարման էությունը, այլև հիմնական նպատակն ու փուլերը, որոնք ներկայացված են ստորև.

Անձնակազմի կառավարման էությունը. դա աշխատանքային գործընթացների իրականացման ժամանակ նրա ներուժի արդյունավետ օգտագործման նպատակով աշխատողների շահերի, վարքագծի և գործունեության վրա կառավարման ներգործության սկզբունքների, մեթոդների, միջոցների և ձևերի ամբողջությունն է (անձնակազմի անդամների շահերի և ներուժի զուգորդված նպատակաուղղումը կազմակերպության խնդիրների իրագործմանը):

Անձնակազմի կառավարման հիմնական նպատակը. դա հաստիքների ժամանակին համալրումն ու կադրերի արդյունավետ օգտագործումն է:

Անձնակազմի կառավարման հիմնական փուլերն են՝

- կադրերի առկա վիճակի գնահատումը

- կադրերի նկատմամբ ապագա պահանջի որոշումը

- այդ պահանջի բավարարման ծրագրի մշակումն ու իրագործումը:

Այդուհանդերձ, անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ իրականում դրանք ամենատարբեր ձևերով ու մոտեցումներով են հանդես գալիս՝ կախված կազմակերպության կազմակերպաիրավական ձևից, մեծությունից, գործունեության ոլորտից, բիզնեսի տեսակից և այլն:

«Կադրերի կառավարում» գիտության ուսումնասիրության առարկան և օբյեկտը

Անձնակազմի կառավարումը համակողմանի, կիրառական գիտություն է կազմակերպչական, տնտեսական, վարչական, տեխնոլոգիական, իրավական, խմբային և անձնական գործոնների, կազմակերպության անձնակազմի վրա ազդելու մեթոդների և մեթոդների մասին՝ դրա արդյունավետությունը բարձրացնելու և նպատակներին հասնելու համար: Ամփոփելով, մենք կարող ենք տարբերակել գործոնների երեք համակարգ, որոնք ազդում են կազմակերպության մարդկանց վրա. կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածքը (ուժի և ենթակայության հարաբերություններ), մշակույթը (ընդհանուր արժեքներ, սոցիալական նորմեր, վարքագծային ուղեցույցներ, որոնք կարգավորում են անհատի գործողությունները), շուկան, (ապրանքների և ծառայությունների վաճառքի և գնման վրա հիմնված հարաբերություններ):

Կան անձնակազմի վրա ազդող հետևյալ գործոնները.

**Կազմակերպչական և տնտեսական**՝ աշխատանքի և արտադրության կազմակերպում, աշխատանքի կարգավորում, աշխատանքային էկոնոմիկա։

**Ադմինիստրատիվ-կառավարչական՝** կառավարման ադմինիստրատիվ մեթոդներ, որոնք սահմանում են իշխանություն-ենթակայություն հարաբերությունները և համակարգի հիերարխիան:

**Տեխնիկական և տնտեսական՝** տեխնոլոգիաների ազդեցությունը աշխատողների սոմատիկ և հոգեկան վիճակի և աշխատանքի նկատմամբ նրանց վերաբերմունքի վրա: **Իրավական՝** աշխատանքային հարաբերությունների, աշխատանքային պայմանների ոլորտի օրենսդրություն։

**Խմբային** գործոնները կապված են անհատի սոցիալականացման գործընթացի, խմբում լինելու և փոխազդելու նրա անհրաժեշտության հետ։

**Անձնական** գործոնները ուսումնասիրվում են հոգեբանության կողմից և արտացոլում են անհատականության ինտեգրման գործընթացը աշխատանքային գործողություններում: Կադրերի կառավարման գիտության ուսումնասիրության **օբյեկտը** անհատն է, խմբերը, կազմակերպությունները: Ուսումնասիրության **առարկան** հիմնական օրինաչափություններն ու շարժիչ ուժերն են, որոնք որոշում են մարդկանց, խմբերի և կազմակերպությունների վարքագիծը` համատեղ աշխատանքի պայմաններում:

Կադրերի կառավարումը կազմակերպությունների կառավարման անբաժանելի մասն է, որը ձևավորվում է մի շարք գիտությունների խաչմերուկում՝ կառավարում, սոցիոլոգիա, հոգեբանություն, տնտեսագիտություն, մանկավարժություն, վիճակագրություն, աշխատանքային իրավունք, աշխատանքի ֆիզիոլոգիա և զարգանում է որպես ընդհանրացնող ոլորտ՝ հետազոտություն, համադրելով և սինթեզելով տարբեր հասկացություններ, գաղափարներ և տեսություններ։

Անձնակազմի կառավարումը բոլոր կազմակերպություններին բնորոշ գործունեության ոլորտ է, և դրա հիմնական խնդիրն է կազմակերպությանը կադրերով ապահովելը և դրանց նպատակային օգտագործումը:

Անձնակազմի կառավարումը գիտական ​​կանոնակարգ է, որը զբաղվում է հետևյալ խնդիրների շուրջ՝ **կադրերի ընտրություն**՝ հիմնվելով կազմակերպության նպատակների և խնդիրների վրա` քանակի, կառուցվածքի և որակավորման առումով, **անձնակազմի ակտիվացում** (ազդող վարքագծի և մոտիվացիայի վրա), **անձնակազմի համակարգում** (Առաջադրանքների կառուցվածքում, անձնակազմի բաշխում, հիերարխիայի ստեղծմամբ, ցուցանիշների և նորմերի մշակում, պլանների կազմում), կադրերի կառուցվածքի փոփոխություն և ադապտացիա:

Անձնակազմի կառավարման նպատակներն ու խնդիրները

Ներկա փուլում մեծ նշանակություն ունի անձնակազմին բացատրել կազմակերպության նպատակները, հիմնավորել ղեկավարության գործողությունները, աշխատանքային մշակույթը և օգնել աշխատակիցներին իրենց խնդիրների լուծման գործում: HR մասնագետները երբեմն կարող են խորհուրդ տալ ղեկավարությանը փոխել որոշումները, որոնք առաջացնում են անցանկալի ռեակցիաներ: Զարգացած երկրների ձեռնարկություններում կան անձնակազմի կառավարման ծառայություններ, որոնք կատարում են անձնակազմի կառավարման գործառույթների ողջ շրջանակը: Այս ծառայությունները զեկուցում են ձեռնարկության թոփ-մենեջերներից մեկին:

Աշխատաշուկայի վրա ազդում են ոչ միայն տնտեսական բնույթի դրդապատճառները, դրանք արտացոլում են սոցիալական և բարոյական հասկացություններ, որոնք կապված էին տվյալ երկրի և ժամանակաշրջանի գերակշռող գաղափարների հետ: Ահա թե ինչու մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեխնիկան այդքան բազմազան է և չի կարող փոխանցվել մի երկրից մյուսը նույնքան հեշտությամբ, որքան արտադրության տեխնիկան կամ տեղեկատվական համակարգերը: Նրանք շատ սերտ կապված են սոցիալական միջավայրի և ավանդույթների հետ։

Խնդիրը մարդկային ռեսուրսների առավելագույն արդյունավետ օգտագործումն է, հետևյալ խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ գործոնները.

Անձնակազմի կառավարումից մինչև կադրերի կառավարում, այնուհետև մարդկային ռեսուրսների կառավարում. անձնակազմի կառավարումը հիմնականում կապված է արտադրական կարիքներին արձագանքելու հետ (ընդունելություն, գրանցում, տեղափոխում, խորացված ուսուցում - անհատական ​​անձնակազմի գործառույթների իրականացում): Անձնակազմի կառավարումը կառուցվում է կադրերի ինտեգրված տեխնոլոգիաների կիրառմամբ: Անձնակազմի կառավարման ծառայությունը (ԱԿԾ) միավորում է կազմակերպության աշխատակիցների հետ կապված բոլոր գործառույթները: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգը հիմնված է այն պոստուլատի վրա, որ ընկերության անձնակազմի հետ կապված ծախսերը ծախսեր չեն, այլ ներդրումներ ամենակարևոր ռեսուրսում, որը որոշում է ընկերության մրցունակությունը: Լրացուցիչ ներդրումներ են պահանջվում ոչ միայն լավագույն որակյալ կադրեր ներգրավելու, նրանց վերապատրաստման և զարգացման, այլ նաև դրանց ավելի լիարժեք օգտագործման համար անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծելու համար։

Անձնակազմի մասին տեղեկատվություն. կադրերի տեղեկատվության երեք մակարդակ. կադրային ծրագրեր

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայությունների գործունեությունը հիմնված է տեղեկատվության վրա: Կա կադրերի տեղեկատվության երեք մակարդակ. ռազմավարական (ՄՌ տնօրեն), մարտավարական (կադրերի մենեջերներ), գործառնական (կադրերի սպասարկման ծառայողներ)․

Անձնակազմի մասին տեղեկատվությունը պարունակում է. վերլուծական մաս (կանխիկ վճարումներ, աշխատանքային ժամեր, այլ վիճակագրություն և այլն) փաստաթղթային մաս (պատվերներ, աշխատանքային պայմանագրեր, անձնական քարտեր, վկայականներ, անձնական գործեր, այլ վիճակագրություն, հաշվետվություններ և այլն), տեղեկություններ աշխատողների համար (համաժողովներ, հանդիպումներ, զրույցներ, ամենօրյա պատվերներ, հրահանգներ, աշխատանքի նկարագրություններ, զեկույցներ, հայտարարություններ և այլն):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ուղղություններ | Գործառնական | Մարտավարական | Ռազմավարական |
| Հավաքագրում | Ո՞վ է դիմել պաշտոնի համար. Աշխատողներից ո՞վ կարող է զբաղեցնել այս տեղը։ | Ի՞նչ տեսակի մարդիկ, ի՞նչ հմտություններ և կարողություններ են պահանջվում: | Պե՞տք է արդյոք ընդլայնել անձնակազմը:  Ինչպե՞ս կազմակերպությանը երկարաժամկետ մասնագետներով ապահովել: |
| Անձնակազմի գնահատում | Ո՞վ է գնահատվելու. Ո՞ւմ աշխատանքի վարկանիշն է իջել նախորդ անգամից։ | Որքա՞ն արդյունավետ են գործում գերատեսչությունները և աշխատանքի բաշխումը նրանց միջև: | Որքանո՞վ է լավ կադրերի կառավարումը այլ կազմակերպությունների համեմատ: |
| Կադրերի զարգացման և ուսուցում | Ի՞նչ դասընթացներ է անցել աշխատողը: Ո՞վ պետք է անցնի դասընթացները: | Քանի՞ և ի՞նչ դասընթացներ պետք է դասավանդել հաջորդ տարի: Որքանո՞վ են արդյունավետ ուսումնասիրությունների տարբեր տեսակները: | Ինչպիսի՞ն պետք է լինի կրթության ոլորտում ներդրումների մակարդակը:  Ի՞նչ ազդեցություն կունենա զարգացման ծրագիրը |
| Անձնակազմի մոտիվացիա | Ինչպիսի՞ն է աշխատողների աշխատավարձերի դինամիկան: Ո՞վ պետք է ստանա բոնուսը։ | Ինչպիսի՞ն պետք է լինեն նպաստները` կազմակերպության վարկանիշին և բյուջեին համապատասխան: | Որքանո՞վ է արդյունավետ մոտիվացիոն քաղաքականությունը |

Գոյություն ունեն անձնակազմի ծառայության համակարգման հետևյալ երեք մակարդակները.

1. Աշխատավարձի և անձնակազմի հաշվառման ավտոմատացում,

2. Մարդկային ռեսուրսների փաստացի վիճակի և դրանց զարգացման ուսումնասիրություն (10 հազարից ավելի աշխատող ունեցող ընկերությունների 99%-ն ունի դրանք),

3. Կադրերի զարգացման պլանավորում և կանխատեսում։

Մարդկային ռեսուրսների ծառայությունները հավաքում են տարբեր տվյալներ կազմակերպության անձնակազմի վիճակի վերաբերյալ (նկ. 3) և իրականացնում դրանց մանրամասն վերլուծությունը: Նման տվյալները կոչվում են «մարդկային ռեսուրսների վիճակագրություն», որը պարունակում է հետևյալ տեղեկատվությունը. աշխատուժի ծախսեր, արտադրողականություն, մասնագիտական ​​ուսուցում, աշխատուժի դինամիկա, աշխատողների սերտիֆիկացում, կադրերի առաջխաղացման պահուստ և այլն:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն օգտագործում է իր սեփական ցուցանիշները, որոնք արտացոլում են իր գործունեության առանձնահատկությունները և ավանդույթները: Միևնույն ժամանակ HRS-ում ներդրվել են փաստաթղթերի որոշ միասնական տեսակներ. 1) պլանավորված (պլանային հանձնարարություններ կադրային հարցերի վերաբերյալ, երիտասարդ մասնագետների դիմումներ, անձնակազմի թվաքանակի պլանային հաշվարկներ).

2) առաջնային, հաշվապահական (աշխատանքի և աշխատավարձի հաշվառում).

3) հաշվետու և վիճակագրական (աշխատողների թիվը, աշխատաժամանակի մնացորդը, միջին աշխատավարձը, աշխատանքի արտադրողականությունը).

4) սոցիալական ապահովություն (կենսաթոշակներ, նպաստներ, սոցիալական ապահովագրություն).

5) կազմակերպչական և վարչական (ակտեր, գրություններ, հուշագրեր, կանոններ).

Անձնակազմի տեղեկատվության նկատմամբ դրվում են հետևյալ պահանջները.

• Տեղեկատվական բազայի միասնություն անձնակազմի բոլոր առաջադրանքների համար.

• տեղեկատվության միանվագ մուտքագրում համակարգիչ և դրա կրկնակի օգտագործման հնարավորությունը.

• փաստաթղթերի և փաստաթղթաշրջանառության համակարգի ռացիոնալացում.

• տեղեկատվական բլոկների անվանումների միավորում.

• համակարգում տեղեկատվության շարունակական մշակման հնարավորության ապահովում.

• առաջնային տեղեկատվության արագ ուղղում` հաշվի առնելով իրական փոփոխությունները.

• կառավարման առաջադրանքների համար պահանջվող տվյալների ամբողջականությունը.

• արագություն և մուտքի հեշտություն.

• առաջադրանքների փոփոխման ժամանակ տեղեկատվական բազան փոխելու և բարելավելու կարողություն.

• հստակություն (օգտագործվում են աղյուսակներ, գրաֆիկներ և նյութի գունային ձևավորում).

• միանշանակություն (երկիմաստ մեկնաբանությունը չի թույլատրվում).

• համեմատելիություն (համեմատելի միավորներ).

• շարունակականություն (տարբեր ժամանակաշրջանների անձնակազմի մասին տեղեկատվությունը պետք է ունենա նույն հաշվարկման մեթոդը և ներկայացման նույն ձևը):

Անձնակազմի կառավարման համակարգ

Անձնակազմի կառավարման համակարգը (ծառայությունը) ներառում է անձնակազմի կառավարման նպատակների, գործառույթների, կազմակերպչական կառուցվածքի ձևավորում, ղեկավարների և մասնագետների ուղղահայաց և հորիզոնական ֆունկցիոնալ հարաբերություններ` անձնակազմի կառավարման որոշումների հիմնավորման, մշակման, ընդունման և իրականացման գործընթացում: Անձնակազմի կառավարման համակարգի էությունն այն է, որ մարդիկ համարվում են կազմակերպության ակտիվներ, որոնք ձեռք են բերվել մրցակցության արդյունքում, և լինելով կազմակերպության հիմնական ակտիվը, նրա հիմնական ռեսուրսը, նրանք պահանջում են այդ ռեսուրսի զարգացումը:

Արևմտյան ձեռնարկություններում անձնակազմի կառավարման ծառայության դերը և կազմակերպչական կարգավիճակը մեծապես որոշվում է կազմակերպության զարգացման մակարդակով և նրա ղեկավարության դիրքով: Կադրային ծառայության լիազորությունները կախված են նաև աշխատողների մասնագիտացված գիտելիքների մակարդակից և մարդկային ռեսուրսների զարգացման աստիճանից:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակն է ապահովել, որ յուրաքանչյուր աշխատող վարվի այնպես, որ հանգեցնի կազմակերպության նպատակներին հասնելուն: Բացի այդ, կազմակերպությունը պետք է ունենա բավարար թվով աշխատողներ։

Անձնակազմի կառավարման համակարգը ներառում է՝ կառավարման անձնակազմի մասնագետների խումբ, տեխնիկական բազա, մեթոդների և տեխնիկայի շարք, աշխատանքի կազմակերպում և անձնակազմի կառավարում, կադրային ծրագրերի ամբողջություն:

Անձնակազմի կառավարման արդյունավետ համակարգը բնութագրվում է. մոտիվացիայի և վարձատրության համակարգ, որն արդար է աշխատակիցների համար, մրցունակ այլ կազմակերպությունների հետ և հեշտ կառավարելի (անձնակազմի վարձատրությունը հիմնված է անհատական ​​աշխատանքի արդյունքների և կազմակերպության արդյունավետության վրա). աշխատողների զարգացման, վերապատրաստման, տեղափոխման և խորացված ուսուցման համակարգ (զբաղվածությունը կապված է բիզնեսի կարիքների հետ, որոնք էլ կապված են աշխատանքի արտադրողականության հետ, ինչպես նաև աշխատողի կարողություններով և որակավորումներով), արագ, արդար և արդյունավետ լուծում անհատական ​​աշխատողների խնդիրների համար: Անձնակազմի կառավարման համակարգի գործունեությունը ներառում է մի շարք փուլեր.

• Գործերի ներկա վիճակի վերլուծություն

• անձնակազմի կառավարման նոր համակարգի մշակում

• անձնակազմի կառավարման համակարգի ձևավորում

• օգտագործումը

• կայունացում

• անհրաժեշտության դեպքում փոխվում է

Անձնակազմի կառավարման ծառայության կառուցվածքը

ԱԿԾ - ն ստեղծում է մեթոդներ և պայմաններ, տալիս է խորհուրդներ և առաջարկություններ, իսկ գծային մենեջերները ստիպում են այս համակարգերին աշխատել: Գծային մենեջերներն ուղղակիորեն պատասխանատու են կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար և իրավասու են որոշումներ կայացնել, թե ինչպես օգտագործել իրենց տրամադրության տակ գտնվող ռեսուրսները: Ֆունկցիոնալ ծառայությունները նման լիազորություններ չունեն, նրանց դերը գծային կառավարմանն աջակցելն է և որոշումների արդյունավետությունը բարելավելու համար փորձագիտական ​​խորհրդատվություն տրամադրելը: Անձնակազմի կառավարման ծառայության մասնագետները կարող են առաջարկել իրենց որոշումը աշխատանքի ընդունվելու կամ ազատվելու, պաշտոնի նշանակվելու, վերապատրաստման, աշխատավարձի բարձրացման վերաբերյալ, և ղեկավարն իրավունք ունի ընդունել կամ մերժել առաջարկվող տարբերակը։ Այնուամենայնիվ, նա պետք է ուշադիր հաշվի առնի մասնագիտական ​​խորհուրդները անտեսելու ռիսկերը: Նրա սխալը կարող է հանգեցնել լուրջ հետևանքների ողջ կազմակերպության համար։

Վտանգավոր է նաև, եթե գծային ղեկավարը անձնակազմի կառավարման ոլորտում որոշումներ կայացնելու բոլոր իրավունքները փոխանցի կադրային ծառայությանը, որի մասնագետները կարող են չունենալ բավարար տեղեկատվություն` կազմակերպության համար օպտիմալ որոշումներ կայացնելու և դրանց իրականացման համար:

Կառավարման համակարգի ծառայությունը ստեղծում է ընդհանուր պայմաններ (համակարգեր, ընթացակարգեր, ծրագրեր), որոնք հեշտացնում են յուրաքանչյուր աշխատողի ներուժի իրացումը և վերահսկում դրանց կիրառումը: Գծային մենեջերներն ամեն օր կառավարում են մարդկանց, այսինքն՝ նրանք ստիպում են այս համակարգերին աշխատել:

Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները անձնակազմի մասին տեղեկատվությունը ակնթարթորեն հասանելի են դարձնում յուրաքանչյուր ղեկավարի աշխատավայրում: Բոլոր գործողությունները դարձել են ավելի տեսանելի, ավելի պարզ և ստանդարտացված: Արդյունավետությունը բարձրանում է, որոշումների կայացման խեղաթյուրումները կրճատվում են: Միևնույն ժամանակ, կառավարման համակարգի գործառույթներն ավելի ու ավելի են տեղափոխվում դեպի ռազմավարության որոշման, կորպորատիվ մշակույթի տարրերի մշակման և իրականացման, ինչպես նաև փոփոխություններ իրականացնելու ոլորտ:

1.2 ՄՌԿ գործառույթները

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, որպես կառավարման գործընթացի կարևորագույն տարր, թիրախավորում է աշխատանքի գործընթացը դրա ամենալայն իմաստով՝ ներառելով կադրերի համալրումը, ընդհուպ մինչև աշխատանքի արդյունքների գնահատում, մարդկային կապիտալի ներդրում, կադրերի առաջխաղացում:

Մռկ - ն ունի հետևյալ գործառույթները․

1․ Աշխատանքի նախագծում 6․ Կարիերայի պլանավորում

2․ Անձնակազմի հավաքագրում 7․ Փոխհատուցվող համակարգ

3․ Ադապտացում 8․ Անվտանգ. և առողջ. ապահովում

4․ Անձնակազմի գնահատում 9․ Ներինստիտուցիոնալ հարաբ.

5․ Անձնակազմի վերապատրաստում 10․ Ռազմավարական պլանավորում

**Աշխատանքի նախագծում** . Աշխատանքի ընթացքի նախագծումն առաջացել է լայն ռեսուրսային ռազմավարություններից և առաջարկի ու պահանջարկի առավել հանգամանալից վերլուծությունից: Այնուամենայնիվ, նախագծերը հաճախ պետք է լինեն կարճաժամկետ և ճկուն, քանի որ արագ փոփոխությունների ժամանակաշրջանում դժվար է մարդկային ռեսուրսների պահանջների վերաբերյալ հստակ կանխատեսումներ անել:

**Անձնակազմի հավաքագրում**. Յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեությունն անխուսափելիորեն կապված է անձնակազմի հավաքագրման անհրաժեշտության հետ: Անձնակազմի հավաքագրումը մի գործընթաց է, որի նպատակն է պահանջվող որակի և քանակի աշխատողների ձեռք բերումը` բավարարելու կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կարիքները:

Հավաքագրման երեք փուլ գոյություն ունի.

• Համալրման սահմանում. պատրաստվում է աշխատանքի նկարագիրը, սահմանվում են աշխատանքի պայմանները:

• Թեկնածուների գրավում. գնահատվում է դիմորդների որակը կազմակերպության և՜ ներսում, և՜ դրսում` գովազդի, էլեկտրոնային կայքերի ու գործակալների միջոցով:

• Թեկնածուների ընտրում. ուսումնասիրվում են թեկնածուների ինքնակենսագրականները, հարցազրույց և թեստավորում է անցկացվում, պատրաստվում են աշխատանքային պայմանագրերը:

**Ադապտացում** . Կա ադապտացման ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հաղորդակցում, որը դնում է իր առաջ աշխատողների կազմակերպությունում մնալու ուժեղ ցանկության, կազմակերպության նպատակների և արժեքների հանդեպ ուժեղ հավատի և կազմակերպության համար ջանք չխնայելու պատրաստակամության բարձրացման խնդիրները։

**Անձնակազմի գնահատում**․ Անձնակազմի գնահատման վերջնական նպատակը, նախ և առաջ, անձնակազմի անդամների աշխատանքի արդյունքների բարելավումն ու արդյունավետության բարձրացումն է: Անձնակազմի գնահատման շնորհիվ է բացահայտվում այն խնդիրների շրջանակը, որոնք լուծում են պահանջում: Ընդհանուր առմամբ գնահատումը կարծիք է ` աշխատողի զարգացվածության աստիճանի և նրա աշխատանքային գործունեության արդյունքի մասին: Այս առումով այն մեծ ինքնուրույն նշանակություն ունի, քանի որ հիմք է ծառայում վերլուծություն անցկացնելու, ինչպես նաև կադրային որոշումներ ընդունելու համար:

Անձնակազմի գնահատման հիմնական ուղղությունները, որոնք այդ գործընթացում որոշումների կայացում են պահանջում,հետևյալն են.

• ինչու՞ է պետք գնահատումը

• ի՞նչն է պետք գնահատել

• ինչպիսի ՞մեթոդներ կարելի է կիրառել

• ո՞վ կարող է գնահատում անցկացնել

• որքա՞ ն հաճախ պետք է գնահատում անցկացնել

• որքա՞ն ճիշտ և արդյունավետ է եղել անձնակազմի գնահատումը

**Անձնակազմի վերապատրաստում**․ վերապատրաստումը ծրագրավորված և կանոնակարգված կրթական միջոցառումենրի կիրառումն է ուսումը խթանելու նպատակով: Այն ներառում է մի շարք պաշտոնական գործընթացներ, որոնք գիտելիք են հաղորդում մարդկանց և օգնում են իրենց աշխատանքը բավարար չափով կատարելու համար անհրաժեշտ հմտությունների ձեռքբերմանը:

Կազմակերպությունում վերապատրաստման անհրաժեշտություն կարող է առաջանալ ` կապված հետևյալ կարիքների հետ.

• նոր աշխատողների վերապատրաստում

• հարմարեցում արտադրական փոփոխություններին

• աշխատուժի արտադրողականության և արտադրանքի որակի բարձրացում

• ընդունվող որոշումների որակի բարելավում

• աշխատողների բավարարվածության բարձրացում, կադրային հոսքի նվազեցում

**Կարիերայի պլանավորում**․ Կարիերայի աճը հանդիսանում է յուրաքանչյուր աշխատակցի և ընդհանուր կազմակերպության զարգացման անբաժանելի մասը:

Կարիերա հասկացությունը ունի նեղ և լայն իմաստ: Նեղ իմաստով այն դիրքի փոփոխությունն է, ծառայողական աստիճաններով վերելքը: Լայն իմաստով կարիերան դիրքի և վարքագծի անհատական գիտակցումն է, որը կապված է ամբողջ կյանքի ընթացքում գործի հետ առնչվող փորձին ու գործունեությանը:

**Փոխհատուցվող համակարգ**․ Յուրաքանչյուր կազմակերպության համար շատ կարևոր է փոխհատուցվող վարձավճարային համակարգի կազմակերպումը, քանի որ այն միտված է բավարարելու թե՜ կազմակերպության և թե՜ ձեռնարկատերերի կարիքները:

• Պարգևատրային համակարգի հիմնական նպատակներից են.

• աշխատակիցներին ըստ արժանվույն փոխհատուցելը

• կատարողական մշակույթի զարգացումը

• մարդկանց խթանումը և նրանց` աշխատանքին ներգրավվածության ձեռքբերումը

• կազմակերպության համար անհրաժեշտ որակյալ աշխատակազմի ներգրավումն ու պահպանությունը

• մեկ ամբողջական համակարգի ստեղծումը, որում ընդունելի կլինեն թե՜ ֆինանսական և թե՜ ոչ ֆինանսական պարգևները

• արդար, համատեղ և թափանցիկ գործելակերպը

**Անվտանգության** և **առողջության ապահովում․** Անվտանգության և առողջության քաղաքականությունն ու ծրագրերը կոչված են պաշտպանելու իրենց աշխատակիցներին և այլ անձանց` աշխատանքի և գործնական կապերի արդյունքում առաջ եկած վտանգներից: Աշխատողների առողջությունն ու անվտանգությունը կարևորվում է նրանով, որ աշխատանքի հետևանքով առաջ եկած վնասվածքներն ու տկարությունը կարող են հանգեցնել մարդկանց կորստին, ինչն էլ կազդի կազմակերպության արդյունավետ գործունեության վրա:

**Ներինստիտուցիոնալ աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորում․** Կազմակերպությունում շատ մեծ կարևորություն ունի աշխատակիցների միջև բազմաբնույթ հարաբերությունների ձևավորումը:

Այն հիմնականում առնչվում է աշխատանքային պայմանների համաձայնեցման և աշխատավայրում ծագող խնդիրների հետ:

Աշխատակիցների միջև գործնական հարաբերությունները ներառում են տարբեր պաշտոնական գործընթացներ, ընթացակարգեր և հաղորդակցության ուղիներ:

• Ներքին կարգուկանոնը սերտորեն առնչվում է այն գործընթացների հետ, որոնք կապված են բողոքների, կորուստների/սպառման կամ կանոնակարգման խնդիրներին ևնվճարման համակարգին:

• Արտաքին կարգուկանոնն առնչվում է աշխատանքային օրենսդրության, առևտրային միությունների կանոնների և ձեռնարկատիրական միավորումների հետ:

**Ռազմավարական պլանավորում․** ՄՌԿ-ի ամենաբնորոշ գիծը ռազմավարական ինտեգրմանը հատկացվող կարևորությունն է, որը սկիզբ է առնում վերադաս ղեկավարների տեսլականից և առաջնորդությունից և պահանջում է մարդկանց լիարժեք կատարողականությունը և նվիրումը դրա նկատմամբ:

Ռազմավարությունն է կանխորոշում այն ուղղությունը, որի միջոցով կազմակերպությունը հարաբերվում է իր միջավայրին: Դա մտադրությունների սահմանման և ռեսուրսները հնարավորություններին ու կարիքներին համապատասխանեցնելու մի գործընթաց է:

Այն մեծապես շահագրգռված է մրցակցային առավելության ձեռքբերմամբ: Ռազմավարությունը հանդես է գալիս ռազմավարական նպատակներում և զարգացում է ապրում ռազմավարական պլաններում` ռազմավարական կառավարման միջոցով։

Ռազմավարական պլանավորումը «…կոչված է երևան բերելու ներկայիս գործողությունները` ուղղված ապագային, և դառնալու աշխատող փոխադրամիջոց` փոփոխությունների մեխանիզմներին ինտեգրացնելու և ինստիտուցիոնալացնելու համար»:

**Գլուխ 2**

**2.1 Կատարողականության գնահատում**

Կազմակերպությունում աշխատակիցները տարբեր կերպ են կատարում իրենց պարտականությունները՝ մենք կարող ենք տարբերակել առաջնորդներին, միջին աշխատողներին և միջինից ցածր մակադարդակի վրա գտնվող աշխատողներին: Նման տարբերակում աշխատողների դերերաբաշխում իրականացնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ միասնական համակարգ՝ կանոնավոր կերպով գնահատելու յուրաքանչյուր աշխատակցի արդյունավետությունն իր աշխատանքային գործառույթներն իրականացնելիս։

Կա կադրերի գնահատման երեք հարց. Ի՞նչ ունենք մենք, որքանո՞վ ենք արդյունավետ օգտագործում այն և ի՞նչ կարող ենք անել մեր ունեցած ներուժն ավելի արդյունավետ զարգացնելու և օգտագործելու համար:

Գնահատումը կատարվում է աշխատողների հետևյալ խմբերի համար․

*Ղեկավարներ*, որոնց կատարողականի գնահատումը կապված է ձեռնարկության արդյունավետության հետ և կարող է գնահատվել այս արդյունավետության ցուցանիշներով, ինչպես նաև ենթակա աշխատողների սոցիալ-տնտեսական աշխատանքային պայմաններով (աշխատավարձի մակարդակ, անձնակազմի մոտիվացիա): Բարձրագույն ղեկավար անձնակազմը գնահատում է կառավարումը:

*Աշխատողներ*. Նրանց համար գործում է արտադրության ստանդարտների հետ կապված ցուցիչների համակարգ, որը հաշվի է առնում արտադրանքի քանակն ու որակը: Աշխատողները գնահատվում են կատարողականի ցուցանիշներով:

*Մասնագետները և գծային մենեջերները* գնահատվում են աշխատանքի համապատասխանության հիման վրա աշխատանքի նկարագրություններում գրանցված պարտականությունների հետ՝ հիմնված կատարման ծավալի, ժամանակի, ամբողջականության և որակի, աշխատանքային վարքագծի մոդելների և ստորաբաժանման աշխատանքի արդյունքների վրա:

Անձնակազմի գնահատումը կադրային աշխատանքի վերջնական տեսակ է, որն օգտագործվում է անձնակազմի կրճատումների, աշխատողի գործողությունների արդյունավետության որոշման նպատակով` բացահայտելով աշխատողների պոտենցիալ հնարավորությունները նրանց հետագա կարիերայի առումով, նրանց զարգացման և վերապատրաստման ոլորտները:

**Անձնակազմի գնահատումը** նպատակաուղղված գործընթաց է՝ հաստատելու անհատի բիզնեսի և անձնական որակների համապատասխանությունը պաշտոնի կամ աշխատավայրի պահանջներին:

**Արդյունքների գնահատումը** տեղեկատվության հավաքագրման, վերլուծության և գնահատման գործընթաց է այն մասին, թե ինչպես են աշխատակիցները կատարում հանձնարարված աշխատանքը և որոշել, թե որքանով են նրանց աշխատանքային վարքը, կատարողականը և անհատական ​​բնութագրերը համապատասխանում կազմակերպության և ղեկավարության պահանջներին:

Անձնակազմի գնահատումը պետք է իրականացվի՝ օբյեկտիվ (անկախ անհատական ​​դատողություններից կամ մասնավոր կարծիքներից), հուսալի (զերծ իրավիճակային գործոնների ազդեցությունից), վավերական (որոշակի հմտությունների իմացության իրական մակարդակ) կանխատեսման հնարավորությամբ (մարդու պոտենցիալ կարողություններ)։ Գնահատման գործընթացը և գնահատման չափանիշները պետք է հասանելի լինեն և՛ գնահատողների, և՛ գնահատվողների համար. գնահատման գործողությունների անցկացումը չպետք է կազմալուծի թիմի աշխատանքը, այլ պետք է նպաստի դրա զարգացմանն ու կատարելագործմանը

Կադրերի գնահատման մոտեցումները

Կադրերի գնահատման մեթոդների 2 մոտեցում կա՝ փորձագետ` վստահելի մարդիկ գնահատում են վստահելի մարդկանց։ Թերություններն են` սուբյեկտիվություն, ցածր կանխատեսելիություն, աշխատանքը կարող է անկազմակերպ լինել: Գործիքային` օգտագործելով գործիքներ, որոնք ապահովում են օբյեկտիվ փաստարկներ: Թերություններն են` առավել օպտիմալ տարբերակ ընտրելու դժվարությունը, օգտագործման բարդությունը, մասնագետներ ներգրավելու անհրաժեշտությունը:

Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման երկու հիմնական տեսակ կա.

*Ուղղակի* – աշխատանքի արդյունքների գնահատում` հիմնված չափելի ցուցանիշների վրա:

*Անուղղակի* - աշխատողի կատարողականի գնահատում, որը հիմնված է ցուցադրված անձնական որակների վրա, որպես գործոններ, որոնք բնութագրում են իրեն աշխատողին և ֆունկցիոնալորեն կապված են նրա գործունեության արդյունքների հետ:

**Արդյունավետ գնահատման համակարգի սկզբունքները.**

- գնահատման համակարգի ունիվերսալություն (միասնական համակարգ կամ համակարգեր անձնակազմի որոշակի կատեգորիաների համար).

- գնահատման չափորոշիչների և նորմերի սահմանում (հիմնված աշխատատեղերի վերլուծության և կատարվող կարևորագույն գործառույթների ընդգծման վրա).

**-**  գնահատման մեթոդների ընտրություն (քանակական, որակական, համապարփակ).

- ինչպես գնահատվող անձի, այնպես էլ գնահատումն իրականացնող անձի համար գնահատման չափանիշները հասկանալու մատչելիությունը.

- գնահատման համար տեղեկատվության առկայություն.

- գնահատման արդյունքների ազդեցությունը պարգևատրման համակարգի վրա:

Չափանիշներն այն հատկանիշներն են, որոնց հիման վրա կարելի է դատել, թե աշխատողը որքանով է կատարել իր աշխատանքը: Չափորոշիչների ընտրությունը կապված է նրանից, թե ով է գնահատվելու և ինչպես է նախատեսվում օգտագործել արդյունքները: Արդյունքների գնահատման չափանիշները պետք է համապատասխանեն ընկերության նպատակներին, աշխատանքային առաջադրանքների բովանդակությանը և ուղղված լինեն աշխատողների հաջողակ լինելու ցանկությանը բավարարելուն: Չափորոշիչները կարող են արտահայտվել քանակական, ժամանակային, ֆինանսական ցուցանիշների, որակական գնահատման, ընթացակարգերի համապատասխանության, կատարողականի չափանիշների և այլնի տեսքով: Այս դեպքում որոշվում է չափորոշիչներից յուրաքանչյուրի տեսակարար կշիռը կամ կարևորությունը:

Աշխատողները սովորաբար գնահատվում են քանակական ցուցանիշների հիման վրա: Բացի այդ, պետք է գնահատվեն միայն այն որակները, որոնք գտնվում են աշխատողի հսկողության տակ և կախված են նրա ջանքերից, իսկ եթե հնարավոր չէ առանձնացնել անհատական ​​աշխատանքը, ապա պետք է գնահատել թիմի, աշխատանքային խմբի կամ ամբողջ ստորաբաժանման աշխատանքը։

Աշխատողների արտադրական վարքագծի չափանիշները նախատեսված են գնահատելու նրանց անհատական ​​բնութագրերը, որոնք ազդում են աշխատանքի արդյունավետության վրա (օրինակ՝ աշխատաժամանակի օգտագործումը, աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակի կառուցվածքը, աշխատավայրի մշակույթը):

Գնահատման չափանիշները կարող են արտահայտվել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական տեսքով:

Քանակական ցուցանիշները անձնակազմի կատարողականի գնահատման ամենատարածված չափանիշներն են՝ լինելով անձնակազմի գնահատման ամենաօբյեկտիվ և հասկանալի միջոցը: Գնահատում կատարելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն գործոնների ազդեցությունը, որոնք ազդում են գնահատված կատարողականի ցուցանիշների վրա: Օրինակ, աշխատողները կարող են ունենալ տարբեր օգտագործման աստիճանի սարքավորումներ և այլն:

Որակի ցուցանիշները գնահատելիս արդյունքների վրա կարող են դրվել նաև գործոններ, որոնք խեղաթյուրում են գնահատման օբյեկտիվությունը: Մարդկային որակները, որոնք անմիջականորեն ազդում են աշխատանքի արդյունավետության վրա, միշտ չեն կարող արտահայտվել թվային արժեքներով՝ պատասխանատվություն, նախաձեռնություն, մոտիվացիա և այլն:

Որպես կանոն, եթե գնահատումն իրականացվում է բիզնեսի և անձնական որակների վրա, նրանք դիմում են փորձագետների ծառայություններին, որոնք կարող են լինել որոշ աշխատողների, գործընկերների, ենթակաների ղեկավարները և բոլոր նրանք, ովքեր այդ ընթացքում շփվում են գնահատված աշխատողների հետ։ Բայց կարող են գնահատել նաեւ հրավիրված մասնագետները, ովքեր հետեւում են աշխատանքի ընթացքին կամ աշխատանքային գործունեության իմիտացիային։

Աշխատողին գնահատելու համար, որպես կանոն, պետք է ընտրվեն որոշակի չափանիշներ՝ կապված որոշակի մասնագետի գործունեության տեսակների հետ և բնութագրում են աշխատողի որոշակի որակներ, օրինակ՝ պլանավորելու ունակություն, նորարարություն անելու կարողություն, հաղորդակցման հմտություններ և այլն։ Մշակվում է սանդղակ՝ 5-բալանոց, 10-բալանոց և այլն: Կշեռքի յուրաքանչյուր արժեքին վերագրվում է որոշակի միավոր և տրվում է նկարագրություն: Դուք կարող եք ընտրել տարբեր թվով չափանիշներ և յուրաքանչյուր չափանիշի համար սահմանել տարբեր հատուկ կշիռ՝ կախված որոշակի աշխատավայրում գործունեության համար որոշակի որակների կարևորությունից, որը սահմանվում է փորձագիտական ​​միջոցներով: Յուրաքանչյուր չափանիշի համար ստացված միավորների ամփոփման արդյունքում որոշվում է ընդհանուր գնահատական, որի արդյունքները կարող են հիմք ծառայել պաշտոնի թեկնածուին նույնականացնելու, նրան կադրերի ռեզերվում առաջխաղացնելու, փոխհատուցման վճարների մշակման և աշխատողների վերապատրաստման ծրագրեր որոշելու համար:

Մասնագիտական ​​հեռանկարների գործակիցը հաշվարկելիս հաշվի են առնվում թեկնածուի կրթության, փորձի և տարիքի տվյալները.

Թ = Կ (1+Փ/4 + Տ/18),

որտեղ Կ - ն դա կրթության մակարդակի գնահատումն է, որը սովորաբար ընդունվում է որպես 0,15 թերի միջնակարգ կրթություն ունեցողների համար, 0,6 միջնակարգ կրթություն ունեցողների համար, 0,75 միջնակարգ տեխնիկական և թերի բարձրագույն կրթություն ունեցողների համար, 1,0՝ բարձրագույն կրթություն մասնագիտությամբ (կախված կազմակերպության առանձնահատկություններից, փորձագետները կարող են ընդունել այլ արժեքներ մասնագիտության համար).

Փ – մասնագիտության մեջ աշխատանքային փորձ (որն ավելի քիչ կարևոր է հետազոտության արդյունքների հիման վրա, քան կրթությունը);

Տ - տարիք. Այս պարամետրի ազդեցությունն էլ ավելի քիչ է։ Տվյալ դեպքում տղամարդկանց համար վերին տարիքային շեմը 55 տարեկան է, իսկ կանանց համար՝ 50։

Պաշտոնի թեկնածուին գնահատելիս մասնագիտական ​​հեռանկարների գործակիցի արժեքն ամփոփվում է բիզնեսի և անձնական որակների ընդհանուր գնահատմամբ։

Փորձագետները կարող են աշխատել երկու եղանակով՝ անհատական ​​կամ խմբակային: Անհատական ​​մեթոդն ավելի տարածված է և բաղկացած է նրանից, որ յուրաքանչյուր փորձագետ անանուն և միմյանցից անկախ գնահատական ​​է տալիս, այնուհետև այդ գնահատականները համախմբվում են:

Խմբային մեթոդը հիմնված է փորձագետների համատեղ աշխատանքի և ամբողջ խմբի վերաբերյալ ամփոփ գնահատական ​​ստանալու վրա:

Կազմակերպչական մակարդակով փորձագիտական ​​հանձնաժողովները ներառում են 3-5, և ոչ ավելի, քան 7 հոգի: Այս դեպքում փորձագետների թվում պետք է լինի գնահատվողի ղեկավարը։

Աշխատակիցների այն կատեգորիաների համար, որոնց աշխատանքի արդյունքները հնարավոր չէ չափել հստակ չափանիշների միջոցով, աշխատանքային նպատակները առաջին պլան են մղվում աշխատանքի կատարողականը գնահատելիս: Այս նպատակները սահմանվում են աշխատողի աշխատանքային գործառույթների միջոցով:

Այսպիսով, անձնակազմի կատարողականի գնահատման չափանիշները կարելի է բաժանել. աշխատավայրում անձնակազմի աշխատանքային վարքագիծը գնահատելու` կառավարման անձնակազմի գնահատման չափանիշները:

Մեթոդների, գնահատման ընթացակարգերի, չափանիշների և կոնկրետ ցուցանիշների ընտրությունը կախված է կոնկրետ աշխատողի մասնագիտական ​​գործունեության բովանդակությունից: Ավելին, եթե որոշ մեթոդներ և ընթացակարգեր կարող են օգտագործվել ամեն օր (հաշվի առնելով աշխատանքի արտադրողականությունը և որակը), մյուսներն օգտագործվում են ոչ ավելի, քան վեց ամիսը կամ տարին մեկ անգամ։

Գնահատման չափանիշներին ներկայացվող պահանջները.

Վավերականություն. աշխատանքային վարքագծի ամենակարևոր բնութագրիչներին համապատասխանությունն է, այսինքն՝ անհրաժեշտ է ընտրել այն չափանիշները, որոնք թույլ են տալիս գնահատել տվյալ աշխատանքը:

Հուսալիություն. տարբեր մարդկանց կողմից չափվելիս հետևողականության ապահովում, իսկ բազմիցս չափելիս՝ հետևողական տեղեկատվության ստացում:

Խտրական ունակություններ. աշխատանքի կատարման մակարդակի տարբերությունների բացահայտում:

Գնահատման չափանիշներ ընտրելիս պետք է հաշվի առնել.

ա) լուծելու, թե կոնկրետ ինչ խնդիրներ են օգտագործվում գնահատման արդյունքները (աշխատավարձի բարձրացում, կարիերայի աճ, աշխատանքից ազատում և այլն).

բ) աշխատողի գնահատման մեթոդներն ու ցուցանիշները, թե որ կատեգորիայի և դիրքի համար են սահմանվում, քանի որ անհրաժեշտ է տարբերակում՝ կախված աշխատողի գործունեության բարդությունից, պատասխանատվությունից և բնույթից.

գ) պետք է լինեն քիչ ցուցանիշներ (4–6).

դ) ցուցանիշները պետք է ընդգրկեն բոլոր արդյունքների առնվազն 80%-ը.

ե) ցուցանիշները ներառում են անմիջական և վճռական ազդեցություն բոլոր գործողությունների արդյունքի վրա.

զ) օգտագործվող չափանիշները պետք է լինեն միմյանցից անկախ, այսինքն՝ դրանք չպետք է ունենան կամ ունենան միայն քիչ ազդեցություն միմյանց վրա:

|  |  |
| --- | --- |
| Չափանիշներ | Ցուցանիշներ |
| Քանակ | Աշխատանքի արտադրողականությունը, ֆիզիկական միավորներով վաճառքի ծավալը, ռուբլով վաճառքի ծավալը, մշակված փաստաթղթերի քանակը, կնքված պայմանագրերը |
| Որակ | Սխալների քանակը (ձևաթղթերի վրա տպելիս), թերությունների մակարդակը, բողոքների քանակը, անորակ կամ մերժված աշխատանքի արժեքը |
| Կատարողական վարքագիծ | Բացակայությունների թիվը, ուշացման քանակը և հաճախականությունը, չարտոնված ընդմիջումների քանակը, աշխատավայրի մշակույթը, աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակի կառուցվածքը և այլն: |

**2.2Անձնակազմի կատարողականության գնահատման հարցումներ**

Անձնակազմի գործունեության գնահատման հիմնական մեթոդների ցանկը տրված է ներքևում․

|  |  |
| --- | --- |
| Մեթոդի անուն | Կարճ նկարագրություն |
| Ազատ բանավոր և գրավոր բնութագրեր | Նկարագրություն, թե ինչ է ներկայացնում աշխատողը և ինչպես է նա դրսևորվում |
| Արդյունքների վրա հիմնված գնահատում՝ որակական և քանակական | Աշխատակիցների կողմից կատարված կոնկրետ աշխատանքի վերլուծություն |
| Խմբային քննարկման մեթոդ | Խնդրի հայտարարություն, քննարկում և լուծում խմբում, որի ընթացքում գնահատվում են աշխատողի գիտելիքները, անհատականության գծերը և այլ որակները. |
| Հղման մեթոդ | Գնահատում որպես ստանդարտ ընտրված լավագույն աշխատողի նկատմամբ |
| Մատրիցային մեթոդ | Փաստացի որակների համեմատություն ցանկալի որակների հետ |
| Գնահատման բնութագրերի ազատ և հարկադիր ընտրության մեթոդներ՝ օգտագործելով պատրաստի ձևեր | Գնահատվող անձի իրական որակների համեմատությունը նախապես մշակված ձևով որակների ցանկի հետ. |
| Ամփոփված գնահատման մեթոդ | Աշխատակիցների մոտ որոշակի որակների դրսևորման աստիճանի որոշում՝ դրանք ցուցադրելով փորձագիտական ​​գնահատականների որոշակի մասշտաբով |
| Թեստավորում | Թեստերի հիման վրա գիտելիքների, հմտությունների, կարողությունների որոշում |
| Տարբերակում | Փորձագետի կամ այլ միջոցներով գնահատվող անձի կոչման որոշումը այլ աշխատողների մեջ |
| Զույգ համեմատության մեթոդ | Իրենց միջև գնահատվածների զույգ-զույգ համեմատությունը՝ ըստ որոշակի որակների և հետագա մաթեմատիկական դասակարգման՝ նվազման կարգով |
| Նախադրված գնահատման մեթոդ | Որոշակի ձեռքբերումների համար որոշակի քանակությամբ միավորներ շնորհելը |
| Ազատ միավորների մեթոդ | Նույնպես միավորներ, բայց մեկանգամյա |
| Գրաֆիկական պրոֆիլի մեթոդ | Օգտագործելով գրաֆիկական գնահատման ձև |
| Գործակիցների մեթոդ | Գնահատման գործոնների նույնականացում և այդ գործոնների նորմատիվ արժեքների որոշում: Փաստացի արդյունքների հարաբերակցությունը ստանդարտի հետ, ի վերջո ստանալով տարբեր գործակիցներ |
| Կրիտիկական միջադեպի մեթոդ | Կրիտիկական իրավիճակում աշխատողների վարքագծի գնահատում |
| Անհատական ​​քննարկման մեթոդ (հարցազրույց) | Ծրագրերի իրականացման և թեկնածուի աշխատանքի գործնական արդյունքների գնահատում |
| Ինքնագնահատման մեթոդ | Գրավոր կամ բանավոր ինքնագնահատում, որին հաջորդում է հարցազրույցը |
| Սանդղակավորման մեթոդ | Սանդղակի վրա վարկանիշային ցուցանիշների արժեքը սահմանվում է յուրաքանչյուր աշխատակցի համար |
| 360 աստիճան մեթոդ | Աշխատողի գնահատում նրա ղեկավարի, գործընկերների և ենթակաների կողմից. Բոլոր գնահատողները ստանում են նույն ձևերը |
| Գնահատում՝ հիմնված իրավասության մոդելի վրա | Աշխատակիցների իրավասության պահանջվող մակարդակի նկարագրությունը՝ օգտագործելով իրավասության մոդելը: Աշխատակիցների իրավասությունների պահանջվող և հասանելի մակարդակի տարբերությունը հիմք է դառնում զարգացման, վարձատրության և կարիերայի աճի անհատական ​​պլանների մշակման համար: |

**Ղեկավարների ուղիղ գնահատում**. Որոշ պաշտոնների քանակական գնահատման ցուցանիշների մոտավոր ցանկն ըստ արդյունավետության չափանիշի հետևյալն է` կազմակերպության ղեկավար՝ շահույթ, շահույթի աճ, կապիտալի շրջանառություն, շուկայի մասնաբաժին:

Գծային մենեջերներ. պլանավորված թիրախների կատարումը ծավալի և անվանացանկի, արտադրության ծավալների դինամիկայի, աշխատանքի արտադրողականության դինամիկայի, արտադրության ծախսերի կրճատման, բողոքների քանակի և դրանց դինամիկայի, թերի արտադրանքի և դրանց դինամիկայի համամասնության, պարապուրդի կորուստների և դրանց տևողությունը, անձնակազմի շրջանառության մակարդակը, շրջանառու միջոցների ավելցուկային պահուստների մակարդակը:

Կառավարման համակարգի ղեկավար՝ աշխատանքի արտադրողականությունը և դրա դինամիկան, աշխատանքի ստանդարտ ինտենսիվության նվազում, արտադրության միավորի համար աշխատավարձի մակարդակ և դրա դինամիկան, թափուր աշխատատեղերի քանակը, մեկ թափուր աշխատատեղի համար դիմողների թիվը, անձնակազմի և առաջադեմ վերապատրաստման ցուցանիշները, անձնակազմի ծախսերը։

Կառավարիչներին գնահատելիս հաշվի են առնվում հետևյալ չափանիշները.

1. Առաջադրանքների բնույթը.

2. Դրանց լուծման վրա ծախսված ժամանակը.

3. Հանձնարարված խնդիրների հաջող լուծում.

4. Խնդիրների լուծման վրա ծախսվող ռեսուրսները.

5. Առաջադրանքների բարդություն.

6. Ղեկավարի վերաբերմունքը իր առջեւ դրված խնդիրների նկատմամբ:

**Մասնագետների աշխատանքի արդյունքների ուղղակի գնահատում**

ա) Կառավարում` հիմնված ձեռք բերված նպատակների վրա. Այս տեսակի գնահատման ժամանակ ձեռք բերված արդյունքներն ուղղակիորեն գրանցվում և համեմատվում են կազմակերպության վերջնական նպատակների հետ: Դրանք հիմնված են յուրաքանչյուր աշխատակցի համար հստակ թիրախներ սահմանելու վրա, որոնք պետք է հասնեն որոշակի ամսաթվի, և աշխատողը պետք է տեսնի, որ նպատակներին հասնելը կապված է իր վարձատրության, կարիերայի աճի և զարգացման հետ: Նպատակները պետք է գրավոր արձանագրվեն հստակ և հասկանալի, և կարևոր է, որ կատարողը ակտիվորեն մասնակցի նպատակների սահմանմանը, գործողությունների ծրագրի մշակմանը, և ղեկավարը պետք է ստանա իր համաձայնությունը ձեռք բերված արդյունքի գնահատման համար:

Այս մեթոդի համաձայն գնահատման ընթացակարգի բարդությունն ու տևողությունը կապված է ղեկավարի և աշխատակցի միջև հարցազրույց անցկացնելու անհրաժեշտության հետ, որի ընթացքում ղեկավարը պետք է ստանա ենթակայի համաձայնությունը այն գնահատման համար, որը նա տալիս է նրան նախորդ տարվա համար, ինչպես նաև առաջադրել այն խնդիրները, որոնք նա դնում է հաջորդ տարվա համար։ Գնահատման հարցազրույցի ժամանակ պարզվում է, թե ինչ է արվել նախորդ ժամանակահատվածում, ինչը չի արվել, և պատճառները, որոնք խանգարել են դրան։ Որոշվում է, թե ինչ պետք է անի աշխատողը հաջորդ ժամանակահատվածում։

*Գնահատման փուլերն ըստ նպատակների.*

1) սահմանվում է աշխատողի հիմնական պարտականությունների ցանկը, ներառյալ նրա գործառույթները և նպատակային միանվագ գործունեությունը նախատեսված ժամանակահատվածի, եռամսյակի, տարվա համար.

2) սահմանվում է այս աշխատակցի պատասխանատվության շրջանակը այդ նպատակների համար: Դա անելու համար յուրաքանչյուր գործառույթ նշված է որոշակի տնտեսական կամ այլ կատեգորիաներում (շահույթ, ծախսեր և այլն);

3) պատասխանատվության տարածքի յուրաքանչյուր միավորի համար սահմանվում են չափման միավորներ (%, օրեր, դրամ) և գործունեության արդյունքներն արտացոլող գնահատման ցուցիչների համակարգ (նվազեցնում է թերությունները նվազեցնելու ժամանակը, շահույթը մեծացնում է որպես տոկոս):

4) յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար սահմանվում են կատարողականի ստանդարտներ (լավ-ակնառու), և փաստացի արդյունքները համեմատվում են դրանց հետ:

Պարտականություններ → գործառույթներ → պատասխանատվության ոլորտ → ցուցանիշներ → չափման միավորներ → ստանդարտներ → միավորներ:

Կատարման չափանիշները կարելի է բաժանել մի քանի աստիճանների՝ անբավարար, միջինից ցածր, միջին, միջինից բարձր, գերազանց:

Երբեմն յուրաքանչյուր խնդիր ունի իր կարևորության գործոնը:

Նպատակին հասնելու մակարդակը չափելու ցուցիչներ ընտրելու համար օգտագործվում են ուղղակի ցուցիչներ կամ հարաբերական ցուցանիշներ՝ չափված տոկոսներով: Ցուցանիշները կարող են ընտրվել այս գործառույթն իրականացնող մի քանի աշխատակիցների կողմից “ուղեղային գրոհի” միջոցով:

Ղեկավարի և ենթակաների միջև կնքվում է համաձայնագիր, թե ինչ արդյունքների պետք է հասնել և աշխատանքի որ մակարդակները համապատասխանում են որոշակի միավորին և նյութական պարգևին:

Առավելությունները. աշխատողը հասկանում է իր աշխատանքի հաջողության չափանիշները նույնիսկ մինչև խնդիրները լուծելը. նպատակները կապված են ընկերության ռազմավարության հետ. հայտնվում են հետադարձ կապի տարրեր, օպտիմալ ժամանակի ծախսերի առումով:

Թերությունները. մեթոդը բավականին սուբյեկտիվ է, քանի որ առաջադրանքի կատարումը գնահատվում է մեկ անձի (մենեջերի) կողմից. ուշադրությունը ոչ թե ապագայի, այլ անցյալի արդյունքների վրա է:

Ի լրումն ԿԸՆ - կառավարման ըստ նպատակների մեթոդին, մշակվել է նաև կատարողականի կառավարման մեթոդ (ԿԿ), որտեղ շեշտը դրվում է ոչ միայն արդյունքների, այլև իրավասությունների վրա, այսինքն՝ այն անձնական հատկությունների, որոնք պետք են աշխատողին` հասնելու իր նպատակներին, որն արվում է հետադարձ կապի շեշտադրման, ղեկավարի և ենթակայի սերտ համագործակցության միջոցով: Հետադարձ կապը ենթակային տրվում է տարին մի քանի անգամից մինչև անսահման` գնահատման հարցազրույցի ժամանակ, որտեղ որոշվում են թերությունները վերացնելու ուղիները:

Բացահայտվում են աշխատակիցների զարգացման ոլորտները, նախատեսվում է նրա կարիերան և ընդգրկումը կադրերի ռեզերվում: Աշխատողի գալիք տարում աշխատավարձը կախված է նրանից, թե ինչպես է գնահատվել նրա աշխատանքը նախորդ տարում։

Աշխատակիցը հետադարձ կապ է ստանում ամբողջ տարվա ընթացքում, ոչ միայն սկզբում և վերջում:

Թերությունները. շատ ժամանակ է պահանջում, հնարավոր է միայն զարգացած կորպորատիվ մշակույթով, կառավարման բարձր մակարդակով և ապագայի վրա կենտրոնացած կազմակերպություններում, պահանջում է մեծ նախնական աշխատանք կադրերի բաժնի և գծային ղեկավարների կողմից:

բ) կազմակերպության գործունեության մեջ աշխատողի ներդրման մակարդակի գնահատումը կարող է ծառայել որպես աշխատանքի արդյունքների ուղղակի գնահատման այլ ձև:

Այս դեպքում աշխատողի աշխատանքի արդյունքները փոխկապակցված են ոչ թե անհատական ​​պլանավորված ցուցանիշների հետ (վերջինս չի կարող որոշվել), այլ ավելի ընդհանուր ֆորմալ պահանջների հետ, որոնք մշակվում են ոչ թե առանձին կատարողների, այլ աշխատողների աշխատանքային խմբերի համար:

Ստենֆորդի հետազոտական ​​ինստիտուտում ներդրման մակարդակը գնահատվում է հետևյալ կերպ. կա կադրերը գնահատելիս գործունեության 5 ոլորտ.

1. Մասնագիտական ​​ներդրում (որպես գիտնական):

2. Գաղափարների կոմերցիոն իրականացում (նպաստը ինստիտուտի շահույթի ավելացմանը).

3. Հաճախորդների հետ հարաբերությունների զարգացում.

4. Հետազոտությունների և մշակումների կառավարում և համակարգում (որպես ծրագրի ղեկավար).

5. Գերատեսչությունների գծային ղեկավարի գործառույթների կատարում.

Բոլոր ոլորտներում կա ներդրման 6 մակարդակ, որոնց համար կա հստակ նկարագրություն։

**Կատարողականի անուղղակի գնահատում**

Անուղղակի գնահատմամբ աշխատողի գործունեությունը գնահատվում է չափանիշների համաձայն, որոնք համապատասխանում են իդեալական պատկերացումներին, թե ինչպես պետք է կատարվեն աշխատանքային պարտականությունները, գործառույթները և ինչ որակներ պետք է դրսևորվեն այս դեպքում: Գնահատման առավելությունները ներառում են այն փաստը, որ արդյունքները հիմք են տալիս վերլուծելու վատ կատարողականը, այն բարելավելու և տվյալ աշխատողի համար ավելի բարձր արդյունքների հասնելու հնարավորությունը: Գործնական գործունեության մեջ ամենակարևորն այն է, որ ստացված տեղեկատվությունը կարող է հիմք հանդիսանալ գործողությունների կոնկրետ ծրագրի և թերությունների հաղթահարման առաջարկությունների համար:

Գնահատում գրավոր բնութագրերի հիման վրա.

Սա ենթակաների համար ղեկավարի մանրամասն նկարագրությունն է, որը կազմվում է հետևյալ դեպքերում. փոխարինման համար ռեզերվի պատրաստում. պաշտոնների նշանակումներ, տեղափոխում այլ աշխատանքի, տեղափոխում այլ բաժին:

Բնութագրումը կարող է գնահատել ձեռք բերված արդյունքները, բիզնեսի որակները և որոշակի պարտականությունների կատարման մոտեցումները: Կառավարիչը կարող է նաև առաջարկություններ տալ աշխատողի զարգացման վերաբերյալ: Առավելություն է արագությունը։

Մեթոդի թերությունները` մենեջերի սուբյեկտիվություն, մենեջերի անհրաժեշտությունը գրելու հմտություններ, բնութագրերում պարունակվող տեղեկատվության հետ աշխատանքի բացակայություն. բնութագրերը միմյանց հետ համեմատելու դժվարություն։

Այս թերությունները վերացնելու համար պետք է ձևակերպվի ձև, որում բացահայտվեն պարզաբանում պահանջող խնդիրները:

**Վարկանիշային սանդղակներ (վարկանիշային սանդղակներ)**: Բացահայտվում են աշխատանքի կատարման կամ հմտության յուրացման տարբեր մակարդակներ, և յուրաքանչյուր մակարդակին հատկացվում է որոշակի միավոր: Կառավարիչը կարող է ընտրել մի քանի (սովորաբար 5–10) մակարդակներից մեկը յուրաքանչյուր կոնկրետ չափանիշի համար: Սկզբունքորեն կարելի է ընտրել գնահատման ցանկացած չափանիշ։ Այս մեթոդը հնարավորություն է տալիս որոշել, թե որքանով է աշխատողը զարգացրել աշխատանքին համապատասխան բնութագրեր, հակվածություն աշխատանքային վարքագծի որոշակի տեսակների կամ որոշակի աշխատանքային արդյունքների հասնելու, որոնցից կախված սանդղակները նկարագրական, անվանական և վարքային վերաբերմունքի գնահատականներ են:

Նկարագրական սանդղակը օգտագործվում է, երբ անհրաժեշտ է մանրամասն նկարագրել գնահատվող ցուցանիշի որակական արժեքները: Օրինակ, որակական ցուցանիշը որոշումներ կայացնելու կարողությունը։ Մակարդակ 1. անկարող է ինքնուրույն որոշումներ կայացնել: 2. ընդունված որոշումները միշտ չէ, որ ճիշտ են ստացվում. 3. ոչ կրիտիկական իրավիճակներում գրագետ որոշումներ կայացնելու ունակություն. 4. ոչ կրիտիկական իրավիճակներում արագ իրավասու որոշումներ կայացնելու ունակություն. 5. ունակ է արագ ընդունել ցանկացած իրավիճակում գրագետ որոշումներ:

Անվանական սանդղակը օգտագործվում է, եթե գնահատվող ցուցանիշը լավ է նկարագրված հետևյալ հասկացություններով. շատ լավ, լավ, բավարար, վատ, շատ վատ կամ անընդհատ, հաճախ, երբեմն, հազվադեպ, երբեք: Օրինակ, ճշտապահությունը տատանվում է շատ ցածրից (1 միավոր) մինչև շատ բարձր (5 միավոր):

Վարքագծային վերաբերմունքի վարկանիշային սանդղակը նման է նկարագրական սանդղակի մեթոդին, միայն այն տարբերությամբ, որ գնահատվում են ոչ թե որակական բնութագրերը, այլ կառավարման գործունեության առաջարկվող բնութագրերը: Օրինակ, գնահատվող ցուցանիշը գերակշռող առաջնորդության ոճն է: Իրավիճակ՝ հրատապ առաջադրանք ստանալը. Մակարդակ 1. ինքնուրույն մշակում է գործողությունների ծրագիր և ինքնուրույն իրականացնում այն՝ երբեմն դիմելով ենթականերին. 2. ինքնուրույն մշակում է գործողությունների ծրագիր և սահմանում կոնկրետ խնդիրներ ենթակաների համար. 3. ինքնուրույն մշակում է գործողությունների ծրագիր, այնուհետև ենթականերին փոխանցում առաջադրանքի էությունը և նրանց առաջադրանքները. 4. առաջադրանքը բերում է ենթականերին, խնդրում է նրանց առաջարկել լուծումներ, անհատապես մշակում է գործողությունների ծրագիր. 5. առաջադրանքը բերում է ենթականերին, խնդրում է նրանց լուծումներ առաջարկել և համատեղ մշակում է գործողությունների ծրագիր:

Առաջարկություններ վարկանիշային սանդղակների մշակման համար անհրաժեշտ է մշակել վարկանիշային սանդղակներ յուրաքանչյուր աշխատավայրի համար. սանդղակները պետք է ուղղված լինեն աշխատանքի այն բնութագրերի գնահատմանը, որոնց հետևում կան հատուկ վարքային դրսևորումներ, որոնք կարող են դիտարկվել գնահատողի կողմից. սանդղակի յուրաքանչյուր կետ պետք է լինի հակիրճ, միանշանակ և համապատասխանի գնահատվող ցուցանիշներին. Արդյունավետության միջին մակարդակը (3-ը՝ հինգ բալանոց սանդղակով) հասկացվում է որպես հմտությունների ընդունելի իմացություն, այսինքն՝ բավարար, որպեսզի աշխատողը հաջողությամբ զբաղվի իր պարտականություններով: 3-ը նորմալ գնահատական ​​է աշխատողների մեծ մասի համար:

Առավելությունները. համեմատաբար հեշտ է աշխատել չափանիշների հետ, գնահատումն ավելի օբյեկտիվ է և կոնկրետ։ Այս մեթոդը ենթադրում է միասնական մոտեցում (ընդհանուր սանդղակի վրա հիմնված) տարբեր աշխատակիցների համար՝ դրանով իսկ ապահովելով կազմակերպության բոլոր ստորաբաժանումների անձնակազմի գնահատման միասնական հիմք: Թերությունները. սանդղակներ կազմելու աշխատատարությունը, յուրաքանչյուր տեսակի աշխատանքի համար վարկանիշային սանդղակների մշակման անհրաժեշտությունը:

Յուրաքանչյուր աշխատողի գնահատման արդյունքները համեմատվում են յուրաքանչյուր մակարդակի նկարագրությունների հետ, այնուհետև աշխատողին նշանակվում է այն մակարդակը, որը լավագույնս բնութագրում է նրա աշխատանքը:

Նկարագրական սանդղակները թույլ են տալիս ամբողջական և կոնկրետ հետադարձ կապ՝ վերացնելով սուբյեկտիվությունը սանդղակի աստիճանավորումները հասկանալու հարցում: Ավելի հեշտ է գնահատել, քանի որ ոմանք դժվարանում են «3» գնահատական ​​տալ, ոմանք երբեք չեն տալիս «5»՝ համարելով, որ միայն «իդեալական» աշխատակիցներն են արժանի այս գնահատականին։ Հստակ վարքագծային բնութագրերը, որոնք ներառված են նկարագրական մասշտաբներում, թույլ են տալիս ավելի օբյեկտիվ և միատեսակ գնահատականներ:

**Հարցաթերթիկներ.** Օգտագործվում են գնահատման ձևեր, որոնք պարունակում են հայտարարություններ, որոնք նկարագրում են արդյունավետ և անարդյունավետ աշխատանքային վարքագիծը: Գնահատումն իրականացվում է աշխատանքի կատարման հետ կապված մի շարք գործոններով: Հարցաթերթիկները կազմվում են աշխատողների գործողությունների դիտարկումների հիման վրա, և որոշվում են նրանց պարտականությունները կատարելու համար անհրաժեշտ որակները:

Կան մի շարք գործողություններ, որոնք բնութագրում են գերազանց կատարումը և մի շարք գործողություններ, որոնք բնութագրում են վատ կատարումը: Այս նմուշներն օգտագործվում են որպես չափորոշիչներ՝ հարցաշարի կետերը մշակելիս:

**2․3 Հարցաթերթիկի մշակում և ավտոմատացում**

ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ

1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

1.1 Սույն կարգը սահմանում է ԵՀ պրոֆեսորադասախոսական (այսուհետ՝ ՊԴ)

անձնակազմի ընտրության, գործունեությանվերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման,մշակման և գնահատման գործընթացը:

1.2 ՊԴ անձնակազմի ընտրությունը և գործունեության գնահատումը (ատեստավորումը)

համալսարանի գործունեության գնահատման գործիքներից մեկն է:

1.3 ՊԴ անձնակազմի ընտրության և գնահատման (ատեստավորման) նպատակն է ՊԴ

կազմի կրթական ու գիտական գործունեության գնահատումը, որակավորման աճի խթանումը, համալսարանի կադրային ներուժի որակի գնահատումը, հետագա զարգացումը ու կատարելագործումը:

1.4 ՊԴ անձնակազմի ընտրության և գնահատման (ատեստավորման) նպատակն է ՊԴ

կազմի կրթական ու գիտական գործունեության գնահատումը, որակավորման աճի խթանումը,համալսարանի կադրային ներուժի որակի գնահատումը, հետագա զարգացումը ու կատարելագործումը:

1.5 ՊԴ անձնակազմի գործունեության գնահատման օբյեկտներն են՝ դասախոսի

մասնագիտական ու մանկավարժական ունակություններն ու հմտությունները, գիտելիքները ուսանողներին փոխանցելու կարողությունը, դասավանդման գործընթացը, դասավանդման մեթոդներն ու գործիքները:

1.6 ՊԴ անձնակազմի գործունեության

գնահատման սուբյեկտներն են.

* ուսանողները,
* ամբիոնի վարիչը,
* շրջանավարտները,
* արտաքին փորձագետները,
* ատեստավորման հանձնաժողով,
* դասալսումների նպատակով ձևավորված հանձնաժողով

1.7. ՊԴ կազմի գնահատումը (ատեստավորումը) իրականացվում է յուրաքանչյուր ուսումնական տարվա ավարտին:

1.8. ՊԴ կազմի գնահատումը (ատեստավորումը) իրականացվում է 2 խումբ չափանիշների գնահատականների հանրագումարով.

1) ուսումնագիտական գործունեության,

2) դասավանդման որակի:

1.9. ՊԴ կազմի գնահատումը (ատեստավորումը) իրականացվում 2 փուլով.

1) ներամբիոնային ատեստավորում,

2) համահամալսարանական ատեստավորում:

1.20. ՊԴ կազմի գնահատման (ատեստավորման) նպատակով գիտխորհրդի որոշմամբ ռեկտորի հրամանով ձևավորվում է ատեստավորման հանձնաժողով:

1.21. Ատեստավորման արդյունքների հիման վրա իրականացվում է ՊԴ կազմի աշխատանքային պայմանագրերի վերակնքում կամ խզում, ՊԴ կազմի

նյութական և բարոյական խրախուսում, ՊԴ կազմի վերապատրաստման դասընթացների կազմակերպում ու մասնակցություն:

2. ՆԵՐԱՄԲԻՈՆԱՅԻՆ ԱՏԵՍՏԱՎՈՐՈՒՄ

2.1. Ներամբիոնային ատեստավորումը փաստաթղթային ատեստավորում է:

2.2. ՊԴ կազմի յուրաքանչյուր անդամ լրացնում է իր գիտամանկավարժական

գործունեության վերաբերյալ տվյալները ատեստավորման թերթիկում՝ համաձայն

հավելված 1-ի:

2.3. ՊԴ կազմի յուրաքանչյուր անդամ ատեստավորման թերթիկի հետ միասին

ներկայացնում է նաև դրանում ներառված տեղեկատվությունը հավաստող

փաստաթղթերը (ծանրաբեռնվածություն, գիտական աշխատանքների

պատճեներ, գիտաժողովի մասնակցության վկայականներ, վերապատրաստման

դասընթացների վկայականներ և այլն):

2.4. Ամբիոնի վարիչը ստուգում էատեստավորման թերթիկում լրացված տվյալների

ամբողջականությունը ու ճշտությունը:

2.5 Ամբիոնի վարիչը ստորագրությամբ հաստատում է ատեստավորման թերթիկը և

սույն կանոնակարգի 4.13 ենթակետի համաձայն դասալսման հաշվետվության հետ

միասին ներկայացնում է ատեստավորման հանձնաժողովին:

3. ՀԱՄԱՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԱԿԱՆ ԱՏԵՍՏԱՎՈՐՈՒՄ

3.1 Համահամալսարանական ատեստավորումը իրականացնում է ատեսավորման

հանձնաժողովը:

3.2 Ուսումնական գծով պրոռեկտորը գիտականխորհրդի հաստատմանն է

ներկայացնում ատեստավորման հանձնաժողովի կազմը, որում ընդգրվում են

ռեկտորը (նախագահ),պրոռեկտորները, ամբիոնի վարիչները, որակիապահովման

կենտրոնի ղեկավարը,ուսումնամեթոդական բաժնի ղեկավարը, մարդկային

ռեսուրսների պատասխանատուն:

3.3 Ատեստավորման հանձնաժողովը ուսումնասիրում է ամբիոնի վարիչի կողմից

ներկայացված ատեստավորման թերթիկում և դասալսման հաշվետվությունում

ներկայացված տեղեկատվությունը, սույն կանոնակարգի 4.14-4.17 ենթակետերի համաձայն Որակի ապահովման կենտրոնի կողմից ներկայացված ուսանողների և

շրջանավարտների կողմից դասավանդողի գնահատման հաշվետվությունը, ինչպես նաև ԵՀ ուսումնագիտական գծով պրոռեկտորի գլխավորած դասալսման հանձնաժողովի կազմած դասախոսի որակի գնահատման հաշվետվությունը:

3.4 Ատեստավորման հանձնաժողովը,անհրաժեշտության դեպքում, իրականացնում է

ատեստավորման թերթիկում, դասալսման հաշվետվությունում, Որակի ապահովման կենտրոնի կողմից ներկայացված ուսանողների և շրջանավարտների կողմից դասավանդողի գնահատման հաշվետվությունում, ինչպես նաև ԵՀ

3.5 Ատեստավորման հանձնաժողովը ներկայացված տեղեկատվության հիման վրա

իրականացնում է դասավանդողի գնահատում ըստ հավելված 2-ում ներկայացված չափանիշների:

3.6 ՊԴ չափանիշների և ատեստավորվողի հետ բանավոր հարցազրույցի արդյունքում

ատեստավորման հանձնաժողովը ընդունում է որոշում՝

3.5.1 վերակնքել աշխատանքային պայմանագիրը տվյալ դասավանդողի հետ

3.5.2 չվերակնքել աշխատանքային պայմանագիրը տվյալ դասավանդողի հետ:

3.7 Եթե ատեստավորման հանձնաժողովը որոշում է կայացնում չվերակնքել աշխատանքային պայմանագիրը տվյալ դասավանդողի հետ, ապա թափուր մնացած դասընթացների դասավանդման համար իրականացվում է դասախոսների ընտրություն

համաձայն սույն կանոնակարգի 5-րդ կետի:

3.8 Ատեստավորման հանձնաժողովի կողմից կազմվում է արձանագրություն՝ ատեստավորման արդյունքների վերաբերյալ:

3.9 Ատեստավորման հանձնաժողովը 5-օրյա ժամկետում արդյունքների վերաբերյալ տեղեկացնում է ատեստավորվողին:

4. ԴԱՍԱՎԱՆԴՄԱՆ ՈՐԱԿԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ

4.1. Դասավանդման որակի գնահատումը ՊԴ անձնակազմի մասնագիտական ու մանկավարժական մակարդակը, դասավանդման փորձը հաստատելու ու

հավաստելու համար անհրաժեշտ գործընթաց է:

4.2 Դասավանդման որակի գնահատման նպատակն է ԵՀ կրթական գործունեության որակի ապահովումը ու ՊԴ անձնակազմի ներուժի զարգացումը:

4.3 Դասավանդման որակի գնահատումը թույլ է տալիս անընդհատ հետևել ՊԴ անձնակազմի դասավանդման որակական ցուցանիշներին,ապահովել դրանց զարգացումը, բացահայտել առկա խնդիրները և տալ դրանց լուծումները:

4.4 Դասավանդման որակի գնահատման մեթոդներն են.

1) Դասալսումները,

2) Ուսանողների հարցումները:

4.5 Դասավանդման որակի գործիքներն են.

* դասալսման թերթիկը
* ուսանողների հարցաթերթիկը

4.6 Դասալսումները իրականացվում են

1) ռեկտորի հրամանով ձևավորված դասալսումների հանձնաժողովի կողմից,

2) ամբիոնի վարիչի կողմից:

4.7 Դասալսումների հանձնաժողովի կազմում ընդգրկվում են ուսումնական գծով պրոռեկտորը (նախագահ), ուսումնամեթոդական բաժնի պետը,ամբիոնի վարիչը, որակի ապահովման կենտրոնի մասնագետը, արտաքին փորձագետ:

4.8 Դասալսման հանձնաժողովի դասալսումների կիսամյակային ժամանակացույցը պլանավորվում է ԵՀ ուսումնամեթոդական բաժնի և հաստատվում է ԵՀ ուսումնական գծով պրոռեկտորի կողմից:

4.9 Պրոռեկտորի կարգադրությամբ կարող են իրականացվել նաև ոչ պլանային դասալսումներ:

4.10 Դասալսման հանձնաժողովը իրականացրած դասալսումների արդյունքում կազմում է հաշվետվություն:

4.11 Ամբիոնի վարիչը յուրաքանչյուր կիսամյակ իրականացնում է դասալսումներ՝ հաստատված դասացուցակին համապատասխան:

4.12 Ամբիոնի վարիչի իրականացրած դասալսման արդյունքում լրացվում է դասալսման

թերթիկը, որում նշվում է դիտողություններ և առաջարկություններ, որոնք քննարկվում են դասավանդող դասախոսի հետ:

4.13 Իրականացված դասալսումներից հետո, ուսումնական տարվա վերջում ամբիոնի վարիչը և ուսումնական գծով պրոռեկտորը (հանձնաժողովի կողմից) կազմում են յուրաքանչյուր դասախոսի համար առանձին հաշվետվություն, որը ներկայացվում է ատեստավորման հանձնաժողովին:

4.14. Ուսանողների կողմից դասավանդողի գնահատումը իրականացվում է որակի ապահովման բաժնի կողմից կազմված հարցաթերթիկով (հավելված 4):

4.15. Շրջանավարտների կողմից գնահատումը իրականացվում է նույն հարցաթերթիկով (հավելված 4):

4.16. Հարցումները անցկացվում են որակի բաժնի կողմից: Հարցման արդյունքները համարվում են փակ տեղեկատվություն:

4.17. Որակի ապահովման կենտրոնը իրականացված հարցումների հիման վրա կազմում է դասավանդողի որակի գնահատման հաշվետվություն, որը ներկայացնում է ատեստավորման հանձնաժողովին:

5. ՊԴ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈւՆԸ

5.1. Թափուր մնացած դասընթացների դասավանդման համար հայտարարվում է

դասախոսների ընտրության բաց մրցույթ:

5.2. Մրցույթի հայտարարությունը հրապարակվում է համալսարանի կայքում՝

www.eua.am, որում նշվում է թափուր դասընթացները և մրցույթի պայմանները,

թեկնածուին ներկայացվող պահանջները, փաստաթղթերի ներկայացման ժամկետները:

5.3. Մրցույթի մասնակցության համար թեկնածուները հայտարարությունում նշված

ժամկետում ներկայացնում են անհրաժեշտ փաստաթղթերը՝ ըստ հավելված 5-ի:

5.4 Թեկնածուն ինքնակենսագրությունը ներկայացնում է հավելված 6-ում նշված ձևաչափով:

5.5. Դասավանդողների մրցույթը իրականացնում է ատեստավորման հանձնաժողովը:

5.6 Ատեստավորման հանձնաժողովը թեկնածուի ընտրությունը իրականցնում է ըստ հավելված 7-ի գնահատման չափանիշների:

5.7. Մրցույթի հաղթող է ճանաչվում ամենաշատ միավորներ հավաքած թեկնածուն:

5.8 Մրցույթի հաղթող թեկնածուի հետ կնքվում է աշխատանքային պայմանգիր:

ԱՏԵՍՏԱՎՈՐՄԱՆ ԹԵՐԹԻԿ

ԵՀ ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ

Ամբիոն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Անուն, Ազգանուն, Հայրանուն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ծննդյան ամսաթիվ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ազգություն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Կրթություն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Գիտական աստիճան

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Գիտական կոչում

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Աշխատանքային փորձ (ընդհանուր), , որից մանկավարժական

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Աշխատանքային փորձը ԵՀ-ում

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ուսումնամանկավարժական աշխատանք

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

2. Ուսումնամեթոդական աշխատանք

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դասավանդվող  առարկաների  անվանումը | Առարկայական  ծրագրի  առկայությունը | Էլեկտրոնային դասախոսությունների  կամ նյութերի առկայությունը (նշել  ինչ նյութեր) | Ուսուցման նոր  տեխնոլոգիաների  կիրառում (նշել ինչ  տեխոնոլոգիաներ) |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

3. Գիտամեթոդական աշխատանքները վերջին 3 տարում

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դասագրքեր,  մենագրություններ,  ուսումնական ձեռնարկներ  (անվանում, հրատարակման  ամսաթիվ, վայր, էջերի  քանակ) | Գիտական և ուսումնա-  մեթոդական հոդվածներ  (անվանում, հրատարակման  ամսաթիվ, վայր, էջերի  քանակ) | Մասնակցություն  դասագրքերի  խմբագրմանը կամ այլ  ուսումնամեթոդական  աշխատանքներ | Մասնակցությունը  առարկայական ծրագրի  նորացման  աշխատանքներին |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

4.Կազմակերպչական-մեթոդական աշխատանք

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Դասախոսի  մասնակցությունը  ստորաբաժանումների  աշխատանքին | Մասնակցել է բոլոր  նիստերին | Հիմնականում մասնակցել է | Չի մասնակցել /ունի շատ  բացթողումներ |
| Գիտական խորհրդի  նիստերին /եթե խորհրդի անդամ է |  |  |  |
| Ֆակուլտետային  խորհուրդների նիստերին |  |  |  |
| Ամբիոնի նիստերին |  |  |  |
| Որակի ապահովման  կենտրոնի նիստերին |  |  |  |

5. Դասախոսի մասնակցությունը վերապատրաստման դասընթացներին

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Դասախոսի մասնակցությունը  վերապատրաստման  դասընթացներին | Մասնակցել է բոլոր  նիստերին | Հիմնականում  մասնակցել է | Չի մասնակցել /ունի շատ բացթողումներ |
| Համակարգչային ծրագրեր |  |  |  |
| Օտար լեզուներ |  |  |  |
| Այլ վերապատրաստման  դասընթացներ  /նշել անվանումները/ |  |  |  |

6. Դասախոսի մասնակցությունը դրամաշնորհային ծրագրերին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դրամաշնորհային  ծրագիր | Ում կողմից է տրված | Կատարման  ժամանակահատված | Ելքային արդյունք |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

7. Դասախոսի մասնակցությունը գիտաժողովներին, քննարկումներին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Միջոցառման  անվանումը | Կազմակերպիչ | Ամսաթիվ | Ելքային արդյունք |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

8. Դասախոսի մասնակցությունը փորձագիտական աշխատանքներին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Կազմակերպության  անունը | Կատարած կամ կատարվող  աշխատանք | Ամսաթիվ | Ելքային արդյունք |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

9.Մագիստրոսական թեզի, թեկնածուական կամ դոկտորական

ատենախոսության ընդդիմախոսություն

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Կազմակերպություն | Մասնագիտական դասիչ | Թեմա | Գրախոսման Ամսաթիվ |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

10. Այլ տեղեկություններ Ձեր մասին, որոնք կարևոր եք համարում

ատեստավորման համար

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 |
|  |  |  |

Ամբիոնի վարիչ՝

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Անուն, Ազգանուն) / ( (Ստորագրություն) /

Ընդունման ամսաթիվ՝/ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_թ․

ՊԴ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԸ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Գնահատման չափորոշիչը | Ստուգման ձևը | Միավորը |
| 1 | Գիտական աստիճանի առկայությունը (0-2 միավոր)   * առկա է գիտության դոկտորի գիտական աստիճան – 2 միավոր * առկա է գիտության թեկնածուի գիտական աստիճան – 1 միավոր * գիտական ասռիճան առկա չէ – 0 միավոր | Փասփաթղթի  առկայություն |  |
| 2 | Վերջին 3 տարվա գիտական աշխատանքների առկայություն (0-2  միավոր)   * 3 և ավելի գիտական հոդված կամ 1 և ավելի մենագրություն կամ ուսումնական ձեռնարկ – 2 միավոր * մինչև 3 գիտական հոդվածի կամ աշխատանքի առկայություն –   1 միավոր   * գիտական աշխատանքներ վերջին 3 տարում առկա չեն – 0 միավոր | Գիտական  աշխատանքների  օրինակների,  պատճենների կամ  էլեկտրոնային գործող  հղումների առկայություն |  |
| 3 | Վերջին 3 տարիներին գիտական միջոցառումներին (գիտաժողովներ, գիտական սեմինարներ, քննարկումներ)  մասնակցությունը (0-2 միավոր)   * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1-3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 4 | Վերջին 3 տարիներին վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցությունը (0-2 միավոր)   * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1-3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը  հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 5 | Վերջին 3 տարիներին հետազոտական կամ դրամաշնորհային ծրագրերին մասնակցությունը (0-2 միավոր)   * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1-6-3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը  հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 6 | Դասալսումների վերլուծության արդյունքները   * լավ – 2 միավոր * բավարար – 1 միավոր * անբավարար – 0 միավոր | Ամբիոնի վարիչի կամ դասալսման  հանձնաժողովի  հաշվետվության  առկայություն |  |
| 7 | Ուսանողների գնահատումը   * գերազանց – 3 միավոր * լավ – 2 միավոր * բավարար – 1 միավոր * անբավարար – 0 միավոր | Ուսանողների կողմից  գնահատման  վերլուծություն |  |
|  |  |  |  |

Հավելված 4.

ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԹԵՐԹԻԿ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Առարկայի անվանումը,  Դասախոս |  |  |
|  | Ինչպե՞ս եք գնահատում դասընթացից ստացված գիտելիքները (1-5 միավոր,  1-ը՝ ոչ բավարար, 5-ը գերազանց) |  |  |
|  | Ինչպե՞ս եք գնահատում դասախոսի մասնագիտական գիտելիքները (1-5 միավոր, 1-ը՝ ոչ բավարար, 5-ը գերազանց) |  |  |
|  | Ինչպե՞ս եք գնահատում դասախոսի դասընթացը վարելու հմտությունները (նյութի մառուցման ձև, հարցերի քննարկում) (1-5 միավոր, 1-ը՝ ոչ բավարար, 5-ը գերազանց) |  |  |
|  | Ինչպե՞ս եք գնահատում դասախոսի անհատական հատկանիշները (1-5 միավոր, 1-ը՝ ոչ բավարար, 5-ը գերազանց) |  |  |
|  | Ձեր կարծիքով կիրառելի՞  են Ձեր ստացած գիտելիքները. (1-5 միավոր,  1-ը՝ կիրառելի չեն, 5-ը կիրառելի են |  |  |
|  | Ձեր կարծիքը դասընթացի վերաբերյալ |  |  |
|  | Ձեր կարծիքով լրացուցիչ ինչ է անհրաժեշտ դասընթացի արդյունավետությունը բարձրացնելու համար |  |  |

Հավելված 5.

ՑԱՆԿ

ԵՀ ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԹԱՓՈՒՐ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԴԱՍԱԽՈՍՆԵՐԻ ԲԱՑ ՄՐՑՈՒՅԹԻՆ ՄԱՍՆԱԿՑԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ

1. Դիմում ռեկտորին,

2. Ինքնակենսագրություն,

3. Ինքնակենսագրությունում նշված տեղեկատվությունը հավաստող փաստաթղթերը կամ դրանց պատճեները,

4. Դասընթացի համառոտ նկարագիրը (1-3էջ), այդ թվում՝

* դասընթացի նպատակը,
* դասընթացի բնութագիրը՝ գիտելիք, հմտություն, կարողություն ձևաչափով,
* դասընթացը ընդգրկող թեմաները:

Հավելված 6.

ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Անուն, Ազգանուն, Հայրանուն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ծննդյան ամսաթիվ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ազգություն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Կրթություն

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Գիտական աստիճան

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Գիտական կոչում

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Աշխատանքային փորձ (ընդհանուր),\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, որից

մանկավարժական՝ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ուսումնամանկավարժական աշխատանք

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Դասաժամեր (տարեկան ծանրաբեռնվածություն) | Պրակտիկայի ղեկավարում  (քանակ) | Կուրսային աշխատանքի ղեկավարում (քանակ | Ավարտական  աշխատանքի ղեկավարում (քանակ) | Մագիստրոսական թեզի ղեկավարում | Ատենախոսության ղեկավարում (քանակ) | Անհատական խորհրդատվության տրամադրում  (նշել թեման և ուսանողների քանակ | Արտալսաանային միջոցառումների կազմակերպում (նշել միջոցառումների անվանումը) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

2. Ուսումնամեթոդական աշխատանք

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դասավանդվող  առարկաների  անվանումը | Առարկայական  ծրագրի  առկայությունը/ | Էլեկտրոնային դասախոսությունների  կամ նյութերի առկայությունը (նշել  ինչ նյութեր) | Ուսուցման նոր  տեխնոլոգիաների  կիրառում (նշել ինչ  տեխոնոլոգիաներ) |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

3. Գիտամեթոդական աշխատանքները վերջին 3 տարում

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դասագրքեր,  մենագրություններ,  ուսումնական ձեռնարկներ  (անվանում, հրատարակման  ամսաթիվ, վայր, էջերի քանակ) | Գիտական և ուսումնա-  մեթոդական հոդվածներ  (անվանում, հրատարակման  ամսաթիվ, վայր, էջերի քանակ) | Մասնակցություն  դասագրքերի խմբագրմանը  կամ այլ  ուսումնամեթոդական  աշխատանքներ | Մասնակցությունը  առարկայական ծրագրի  նորացման  աշխատանքներին |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

4. Կազմակերպչական-մեթոդական աշխատանք

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Թեկնածուի  մասնակցությունը  ստորաբաժանումների  աշխատանքին | Մասնակցել է բոլոր  նիստերին | Հիմնականում մասնակցել է | Չի մասնակցել /ունի շատ  բացթողումներ |
| Գիտական խորհրդի  նիստերին /եթե խորհրդի  անդամ է/ |  |  |  |
| Ֆակուլտետային  խորհուրդների նիստերին |  |  |  |
| Ամբիոնի նիստերին/ |  |  |  |
| Որակի ապահովման  կենտրոնի նիստերին |  |  |  |

5. Թեկնածուի մասնակցությունը վերապատրաստման դասընթացներին

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Թեկնածուի մասնակցությունը  վերապատրաստման | Մասնակցել է բոլոր  նիստերին | Հիմնականում  մասնակցել է/ | Չի մասնակցել /ունի շատ բացթողումներ |
| Համակարգչային ծրագրեր |  |  |  |
| Օտար լեզուներ |  |  |  |
| Այլ վերապատրաստման  Դասընթացներ /նշել անվանումները/ |  |  |  |

6. Թեկնածուի մասնակցությունը դրամաշնորհային ծրագրերին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Դրամաշնորհային  ծրագիր/ | Ում կողմից է տրված | Կատարման  ժամանակահատված/ | Ելքային արդյունք/ |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

7. Թեկնածուի մասնակցությունը գիտաժողովներին, քննարկումներին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Միջոցառման  անվանումը | Կազմակերպիչ | Ամսաթիվ | Ելքային արդյունք/ |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

8. Թեկնածուի մասնակցությունը փորձագիտական աշխատանքներին

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Կազմակերպության  անունը | Կատարած կամ կատարվող  աշխատանք | Ամսաթիվ/ | Ելքային արդյունք/ |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

9. Մագիստրոսական թեզի, թեկնածուական կամ դոկտորական

ատենախոսության պաշտպանություն

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Մասնագիտական դասիչ | Թեմա | Պաշտպանության  Ամսաթիվ/ | Ելքային արդյունք/ |
|  |  |  |  |

10. Այլ տեղեկություններ Ձեր մասին, որոնք կարևոր եք համարում

ներկայացնել:

Թեկնածու՝ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Անուն, Ազգանուն) / (Ստորագրություն) /

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_թ․

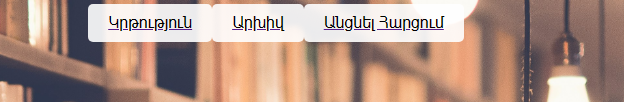
Հավելված/2

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ԴԱՍԱԽՈՍԻ ԹԵԿՆԱԾՈՒԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՉԱՓՈՐՈՇԻՉՆԵՐԸ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Հ/Հ | Գնահատման չափորոշիչը | Ստուգման ձևը | Միավորը |
| 1. | Գիտական աստիճանի առկայությունը (0-2 միավոր)   * առկա է գիտության դոկտորի գիտական աստիճան – 2 միավոր * առկա է գիտության թեկնածուի գիտական աստիճան – 1միավոր * գիտական ասռիճան առկա չէ – 0 միավոր | Փասփաթղթի  առկայություն/ |  |
| 2. | * Վերջին 3 տարվա գիտական աշխատանքների առկայություն (0-2 միավոր) * 3 և ավելի գիտական հոդված կամ 1 և ավելի մենագրություն կամ ուսումնական ձեռնարկ – 2 միավոր * մինչև 3 գիտական հոդվածի կամ աշխատանքի առկայություն – 1 միավոր * գիտական աշխատանքներ վերջին 3 տարում առկա չեն – 0 միավոր / | Գիտական  աշխատանքների  օրինակների,  պատճենների կամ  էլեկտրոնային գործող  հղումների առկայություն |  |
| 3. | * Վերջին 3 տարիներին գիտական միջոցառումներին(գիտաժողովներ, գիտական սեմինարներ, քննարկումներ)   մասնակցությունը (0-2 միավոր)   * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1-3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը  հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 4. | * Վերջին 3 տարիներին վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցությունը (0-2 միավոր) * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1-3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր/ * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը  հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 5. | * Վերջին 3 տարիներին հետազոտական կամ դրամաշնորհային ծրագրերին մասնակցությունը (0-2միավոր) * 3-ից ավել մասնակցություն – 2 միավոր * 1--3 մասնակցելու դեպքում – 1 միավոր * չի մասնակցել – 0 միավոր | Մասնակցությունը  հավաստող փաստաթղթի  կամ վկայականի  առկայություն |  |
| 6. | Օտար լեզվի իմացությունը (0-2 միավոր)/   * C մակարդակ – 2 միավոր * B մակարդակ – 1 միավոր * A և ցածր մակարդակ – 0 միավոր | Թեստավորում |  |
| 7. | Օտար լեզվով դասավանդման փորձը/   * 3 տարուց ավելի – 2 միավոր * Մինչև 3 տարի – 1 միավոր * Օտար լեզվով դասավանդման փորձ առկա չէ – 0 միավոր | Փաստաթղթի  առկայությունը/ |  |

**Ավտոմատացում**

Էջի վերնամաս

****

<!DOCTYPE html>

<html lang="en">

<head>

    <meta charset="UTF-8">

    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-scale=1.0">

    <title>Գլխավոր Էջ</title>

    <link rel="stylesheet" type="text/css" href="{{ url\_for('static', filename='styles.css') }}">

</head>

<body>

    <a href="https://nuaca.am/պատմություն/"><button>Կրթություն</button></a>

    <a href="/archive"><button>Արխիվ</button></a>

    <a href="/register"><button>Անցնել Հարցում</button></a>

</body>

</html>

Կան երեք կոճակներ.

Առաջինը հարցաշարն է, երկրորդը՝ արխիվը։

Հարցաթերթիկը լրացնելուց հետո արդյունքներն ավտոմատ կերպով տեղափոխվում են արխիվ:

Անցնել Հարցում

@app.route('/register', methods=['GET', 'POST'])

def answer():

    mypoints = 0

    if request.method == 'POST':

        # Get form data

        fullname = request.form['fullname']

        dateofbirth = request.form['dateofbirth']

        education = request.form['education']

        workinghours = request.form['workinghours']

        subjectfullname = request.form['subjectfullname']

        curriculum = request.form['curriculum']

        manuals = request.form['manuals']

        answers = {}

        for key in request.form:

            if key.startswith('question'):

                question\_number = key.split('\_')[-1]

                answer\_option = request.form[key]

                answers[question\_number] = answer\_option

                # Calculate points

                if answer\_option == 'option1':

                    mypoints += 2

                elif answer\_option == 'option2':

                    mypoints += 1

        with open('static/base.txt', 'a', encoding='utf-8') as file:

            file.write(f'fullname: {fullname}, '

            f'Dateofbirth: {dateofbirth}, '

            f'Education: {education}, '

            f'Workinghours: {workinghours}, '

            f'Subjectfullname: {subjectfullname}, '

            f'Curriculum: {curriculum}, '

            f'Manuals: {manuals}, '

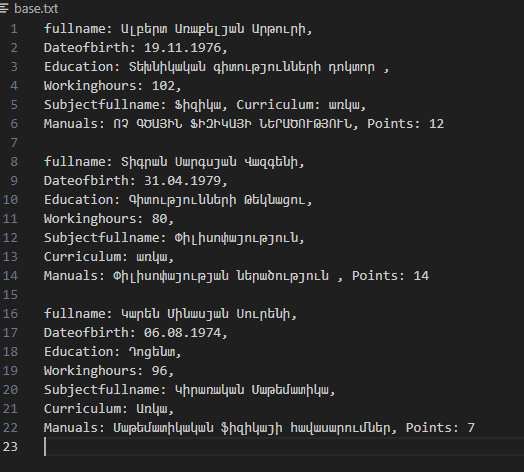
            f'Points: {mypoints}\n')

        return "Շնորհակալություն հարցմանը մասնակցելու համար!"

    return render\_template('answer\_form.html')



Հարցաթերթիկը լրացնելուց հետո հարցման պատասխանները միավորների տեսքով ինչպես նաև մասնակիցների տվյալները կպահվեն հատուկ ֆայլում, որը պայմանականորեն կհամարենք մեր տվյալների բազան:



Գլուխ 3

## ԲՆԱՊԱՀՊԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄ

Վերջին տարիներին ավելի ու ավելի շատ մարդիկ են սկսել օգտագործել համակարգիչ: Դրա համար պետք է մտածել, թե ինչպես ճիշտ ընտրենք համակարգիչը աշխատանքային և ծրագրերը, որպեսզի չվնասենք առողջությունը: Հաճախ ենք լսում, որ պետք է գնել մեծ հիշողությամբ ու հզորությամբ անգերազանցելի պրոցեսոր: Բայց դա այնքան էլ այդպես չէ: Պետք է այն համապատասխանի լուծելիք խնդրին: Իսկ ահա մոնիտորի ու համակարգչային սեղանի վրա չարժե խնայել: Հենց դրանք են ավելի շատ ազդում առողջության վրա: Պետք է գնել ամենալավ մոնիտորը, եթե նույնիսկ պատրաստվում եք աշխատել միայն տեքստերի վրա: Շատ կարևոր է կարգավորել համակարգչով աշխատելու տեղը` սեղանը, աթոռն ու լուսավորությունը:

Մեզ բոլորիս հայտնի է, որ համակարգիչը կարող է վնասներ հասցնել մարդու օրգանիզմին:Այդ վնասը կարող է լինել ինչպես ֆիզիկական այնպես էլ հոգեբանական:

Իր կենսագործունեության ընթացքում մարդն անընդհատ գտնվում է Երկրի էլեկտրամագնիսական դաշտի ազդեցության տակ: Այս ֆոնային դաշտի հզորության որոշակի աստիճանը մարդու առողջությանը վնաս չի հասցնում և համարվում է նորմալ: Սակայն հաճախ առավել վտանգավոր կարող են լինել ճառագայթման թույլ աղբյուրները, եթե դրանց ազդեցությունը երկարատև է: Թույլ աղբյուրներից է աուդիո-վիդեո տեխնիկան: Առավել ուժեղ են մարդու օրգանիզմի վրա ազդում բջջային հեռախոսը, միկրոալիքային վառարանը, համակարգիչն ու հեռուստացույցը: Միկրոալիքային վառարանների ազդեցությունը երկարատև չէ (միջինում 1-7 րոպե), հեռուստացույցն էլ նշանակալի վնաս է հասցնում միայն մոտ հեռավորության վրա: Իսկ համակարգչի էլեկտրամագնիսական ճառագայթման հարցը բավականին լուրջ է: