

ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ (ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ) ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	3
ԻՆՉ Է ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ (ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ) ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ	3
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	16
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	17

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Անձնակազմի կառավարումը պետական կառավարման համակարգի կարևորագույն բաղադրիչներից մեկն է համարվում: Անձնակազմի կառավարման գործառույթների հիմնական մասը վերաբերվում է անձնակազմի հավաքագրմանը, կազմակերպության ներսում աշխատողների տեղաշարժին կամ կազմակերպությունից դուրս գալուն, ինչպես նաև անձնակազմի կառավարման առօրյա գործընթացներին:

Անձնակազմի կառավարումը հաճախ դիտարկվում է «Տաղանդների կառավարում» հայեցակարգի տեսանկյունից [19], այսինքն՝ մարդկանց (տաղանդների) կառավարումն իրականացնել այնպես, որ հնարավոր լինի յուրաքանչյուր անձից ակնկալել առավելագույնը: Տվյալ դեպքում մարդկային ռեսուրսների կառավարումն ուղղորդվում է ինչպես «կոշտ», այնպես էլ «փափուկ» բաղադրիչներով: Այդ երկու բաղադրիչների էությունը կայանում է հետևյալում. ղեկավարները պետք է պլանավորեն, կազմակերպեն և վերահսկեն կազմակերպության ներսում կատարման ենթակա աշխատանքները, (կոշտ կողմ), բայց միևնույն ժամանակ ղեկավարների կողմից կիրառվող մեթոդները և հրահանգները պետք է լինեն աջակցող և նպաստեն աշխատողների կողմից աշխատանքների կատարման արդյունավետության բարձրացմանը (փափուկ կողմ):

Պետական կառավարման ոլորտում անձնակազմի կառավարմանը վերաբերվող ռազմավարությունները, որոնք իրականացվել են տաղանդների կառավարման հայեցակարգի համաձայն, դրական են ազդել ոչ միայն աշխատանքի կատարման, աշխատանքի արդյունքից բավարարվածության վրա, այլ նաև աշխատանքի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքի վրա: Այս տեսանկյունից աշխատակազմի կառավարում կոմպետենցիան ձեռք է բերում լրացուցիչ կարևորություն՝ այն պարզ պատճառով, որ երիտասարդներին համակարգ բերելու և լավագույն աշխատակիցներին համակարգում պահելու համար պետական հատվածը պետք է լինի գրավիչ: [4]

Անձնակազմի արդյունավետ կառավարումը հանդիսանում է որակյալ աշխատողների ներգրավման, լավագույն աշխատողներին համակարգում պահելու, ծախսերի իջեցման, նպատակներին հասնելու, ինչպես նաև ավելի թափանցիկ և արդյունավետ հաղորդակցման համակարգեր ստեղծելու հիմնաքարերից մեկը: [1]

ԻՆՉ Է ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ (ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ) ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Աշխատակազմի (անձնակազմի) կառավարումը կազմակերպության համակարգված ուղղորդումն ու կառավարումն է՝ տվյալ կազմակերպության

ռազմավարական նպատակներին և մարտավարական առաջնահերթություններին համընթաց:

Անձնակազմի կառավարման օբյեկտը առանձին աշխատողն է, իսկ աշխատողների համախումբը հանդես է գալիս որպես աշխատանքային կոլեկտիվ: **Անձնակազմի կառավարման սուբյեկտը** անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանման աշխատողներն են, որոնք իրականացնում են համապատասխան գործառույթներ, ինչպես նաև բոլոր այն ղեկավարները, որոնք իրենց ենթակաների նկատմամբ իրականացնում են կառավարչական գործառույթներ:

Անձնակազմի կառավարումը, որպես կանոն, ներառում է հետևյալ փուլերը՝

- անձնակազմի պլանավորում.
- աշխատողների հավաքագրում.
- կադրերի ընտրություն.
- աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանում, շահադրդման (խթանման) մեխանիզմների կիրառում.
- մասնագիտական կողմնորոշում և ներկազմակերպական մշակույթի ձևավորում.
- աշխատողների ուսուցում և զարգացում.
- կարիերայի կառավարում.
- կատարողականի կառավարում.
- աշխատանքի դադարեցում:

Անձնակազմի պլանավորում.

Անձնակազմի պլանավորումը կազմակերպության հաստիքների համալրման միջոցառումների պլանավորման գործընթացն է: Անձնակազմի պլանավորումը ներառում է հետևյալ երեք փուլերը՝

- առկա կադրերի գնահատում - առկա անձնակազմի թվի և մասնագիտական որակավորման մակարդակի գնահատում.
- ապագա կադրերի պահանջարկի որոշում-անհրաժեշտ անձնակազմի թվի որոշում.
- պահանջարկի բավարարման ծրագրերի մշակում:

Կադրերի պահանջարկի վերաբերյալ հաշվարկները ելակետ են հանդիսանում մասնագետների պատրաստման ծրագրերի մշակման, իրագործման, ինչպես նաև կադրերի հավաքագրման համար: Օրինակ, եթե կանխատեսվում է տեխնիկական մասնագետների մեծ պահանջարկ, ապա կազմակերպությունը կարող է՝

ա) ուսումնասիրել պաշտոնին ներկայացվող պահանջները.

բ) անցնել պահանջված որակավորմամբ մասնագետների փնտրմանը.

գ) ապահովել ընկերության աշխատողների ուսուցում:

Աշխատողների հավաքագրում.

Աշխատողների հավաքագրումը կարող է իրականացվել թե ներքին, թե արտաքին աղբյուրներից: Շատ կազմակերպություններում կիրառում են «ներսից առաջխաղացման քաղաքականությունը»: Անձնակազմի ներսից առաջխաղացումը ունի մի քանի առավելություններ. այն նպաստում է աշխատողի մասնագիտական աճին և աշխատանքից բավարարվածությանը: Ներքին աղբյուրներից աշխատողների հավաքագրման հնարավոր մեթոդներից են համարվում ներքին մրցույթը, աշխատողների տեղափոխությունը և փոխադրումը:

Սակայն շատ իրավիճակներում ավելի նախընտրելի են համարվում անձնակազմի արտաքին աղբյուրներից հավաքագրումը, նոր կադրերի ներգրավումը: Արտաքին աղբյուրներից աշխատողների հավաքագրման մեթոդներից է համարվում զանգվածային լրատվության միջոցներում աշխատողների հավաքագրման վերաբերյալ հայտարարությունների հրապարակումը:

Կադրերի ընտրություն.

Կադրերի ընտրությունը գործընթաց է, որի ընթացքում դիմորդներից ընտրվում են այն մարդիկ, որոնք առավելապես բավարարում են տվյալ թափուր պաշտոնի համար սահմանված պահանջները:

Անձնակազմի ընտրության վերաբերյալ անհրաժեշտ որոշում ընդունելու համար տեղեկատվության հավաքագրման առավել տարածված մեթոդներից է հարցազրույցը:

Հարցազրույցի արդյունքում առավել լավ արդյունքներ կարող են արձանագրվել, եթե այն պլանավորված լինի ըստ սահմանված ձևաչափերի կամ դրանց համադրմամբ:

Հարցազրույցի հիմնական տեսակներն են՝

- **Կենսագրական հարցազրույց.** հարցազրույցը սկսում են կրթությունից և հերթականությամբ հասնում ներկա կամ ամենավերջին աշխատավայրին և տվյալ աշխատավայրում զբաղեցրած պաշտոնին, նույնը՝ հակառակ հերթականությամբ՝ սկսելով վերջին աշխատավայրից: Կենսագրական հարցազրույցի տարբերակը տրամաբանական է և կառուցվածքի որոշակի տարրեր է պարունակում, սակայն այն ունի իր թերությունները՝ լիարժեք կերպով չի բացահայտում հավակնորդի գիտելիքները կամ տվյալ պաշտոնը զբաղեցնելու համար հմտությունները:
- **Կառուցվածքային հարցազրույց.** հարցազրույցը հիմնված է մի խումբ հարցերի վրա, որոնք բացահայտում են որոշակի հմտություններ: Կառուցվածքային են նաև իրավիճակային հարցադրումների վրա հիմնված հարցազրույցները: Նման հարցազրույցները կոչվում են կառուցվածքային

իրավիճակային հարցազրույցներ: Գոյություն ունի նաև **վարքագծային կառուցվածքային հարցազրույցի տեսակ**, որի ժամանակ հարցազրույց վարողը հավակնորդին է ուղղում նախկինում ինչ-որ աշխատանքային խնդրահարույց իրավիճակների պայմաններում նրա վարքագծի բացահայտմանը միտված հարցեր՝ խնդրելով նկարագրել իր վարքը, գործողությունները տվյալ իրավիճակում կամ ինքն է ենթադրյալ իրավիճակ առաջարկում և խնդրում նրան այդ իրավիճակում կողմնորոշվել և նշել իր հնարավոր գործողությունները:

- **Ազատ հարցազրույց.** հարցազրույցի ժամանակ անձի աշխատանքային պարտականությունների կատարման բացահայտումն ու կարողությունների բացահայտումը որևէ կերպ համակարգված չէ:
- **Հուզական, սթրեսային հարցազրույց.** հավակնորդին հատուկ հարցերի կամ դիտողությունների միջոցով հուզական լարման մեջ դնելով նրա ինքնատիրապետելու կարողությունը բացահայտելն է:
- **Խմբային հարցազրույց.** հարցվող հավակնորդները միաժամանակ մի քանիսն են: Հարցազրույցի այս մեթոդը կիրառվում է բավականին հազվադեպ, կատարվում է տեղում՝ տվյալ պահին հավակնորդների միջև համեմատական վերլուծության հիմքեր ունենալու նպատակով:

Աշխատավարձի և արդյունությունների սահմանում, շահադրդման (խթանման) մեխանիզմների կիրառում.

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն ունի խթանման մեխանիզմների արդյունավետությունը՝ աշխատավարձի, պարգևատրման, լրացուցիչ արտոնությունների և բարոյական խթանների նպատակաուղղված կիրառությունը:

Վարձատրության խթանիչ գործառույթն ապահովելու համար անհրաժեշտ է տալ պարգևատրումներ՝ ելնելով աշխատանքի արդյունքից:

Շահադրդումը (խթանումը) յուրաքանչյուր ղեկավարի գործունեության հիմնական գործառույթներից մեկն է, որի օգնությամբ ներգործություն է իրականացվում անձնակազմի վրա: Հետևաբար, շահադրդել աշխատողներին՝ նշանակում է ուղղորդել նրանց վարքը տվյալ նպատակին հասնելու համար:

Շահադրդման տեսություններն ընդունված է բաժանել երկու հիմնական խմբի՝ **բովանդակային և գործընթացային:**

Բովանդակային տեսությունները հիմնվում են պահանջմունքների վրա, համաձայն որոնց պահանջմունքներն են մարդկանց մղում գործողության: Պահանջմունքների ճանաչումը հատկապես կարևորվում է աշխատանքի ծավալի և բովանդակության սահմանման, աշխատողի վարքի կարգավորման և վերահսկման համար:

Բովանդակային տեսությունները հանգում են հետևյալին՝

- մարդիկ ունեն սոցիալական պահանջմունքներ, որոնք նույնքան կարևոր են, որքան տնտեսական պահանջմունքները.
- զգայական, ոչ ռացիոնալ գործոնները մարդկանց կապում են կազմակերպության և աշխատակիցների հետ.
- աշխատակիցների մասին հոգատարությունը բարձրացնում է աշխատանքի արտադրողականությունը և արդյունավետությունը:

Այստեղից հետևություն՝ անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել աշխատանքի ոչ նյութական ասպեկտներին:

Գործընթացային տեսությունները՝ չժխտելով անձի գործունեության մեջ պահանջմունքների դերը, անձի վարքը պայմանավորում են նրա սպասելիքների, առաջադրված նպատակներին հասնելու համար գործադրված ջանքերի հատուցմամբ: Համաձայն այս տեսությունների՝

- գումարը առաջնային շարժառիթ է.
- բոլոր մարդիկ ռացիոնալ են.
- աշխատանքը՝ որպես այդպիսին, չի հետաքրքրում մարդկանց: Այն ընդամենը գումար վաստակելու միջոց է:

Այստեղից հետևություն՝ խրախուսանքի միջոցները և տույժերը պետք է անմիջականորեն կապված լինեն աշխատողի աշխատանքի արդյունքի հետ:

Մասնագիտական կողմնորոշում և ներկազմակերպական մշակույթի ձևավորում.

Մասնագիտական կողմնորոշումը կարելի է բնութագրել որպես տնտեսական, սոցիալական, հոգեբանական փոխկապված միջոցառումների համալիր, որն ուղղված է կադրերի մասնագիտական որակի ձևավորմանը, ունակությունների, հետաքրքրությունների բացահայտմանը:

Մասնագիտական կողմնորոշման աշխատանքների որակական մակարդակի ապահովումը աշխատանքին հաջողությամբ հարմարվելու պայմաններից մեկն է: Այն հնարավորություն է տալիս փոխկապվածություն ստեղծել աշխատողի և կազմակերպության միջև, նույնիսկ այն փուլերում, որոնք նախորդում են հարմարվողականությանը:

Այսպիսով, անձնակազմի հետ աշխատանքի կարևոր խնդիրներից մեկը աշխատողների և տվյալ կազմակերպության փոխադարձ ընտելացումն է աշխատանքի մասնագիտական, սոցիալական և կազմակերպատնտեսական պայմաններին:

Գոյություն ունի աշխատողների՝ աշխատանքին հարմարվելու երկու ուղղություն՝

- առաջնային. վերաբերվում է այն աշխատողներին, որոնք նոր են սկսում իրենց աշխատանքային գործունեությունը,

- երկրորդային. վերաբերվում է այն աշխատողներին, որոնք փոխել են իրենց գործունեության ոլորտը՝ տեղափոխվել են այլ աշխատանքի կամ առաջընթաց են ունեցել նույն կազմակերպությունում:

Աշխատողների ուսուցում և զարգացում.

Ներկայումս արագ ու դինամիկ զարգացող աշխարհում մրցունակ և արհեստավարժ աշխատուժ համարվելու համար ուսուցման և զարգացման գործընթացները պետք է դիտարկել ողջ կյանքի ընթացքում ստացած գիտելիքների համատեքստում: Այսինքն, ուսուցում ոչ միայն ուսումնական հաստատություններում ուսանելու ժամանակահատվածում, այլև ուսուցում ամբողջ կյանքի ընթացքում, թե աշխատավայրում, և թե աշխատավայրից դուրս՝ վերապատրաստումների միջոցով:

Տարբերակվում է ուսուցման երկու տեսակ՝ **Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ուսուցում:**

Ֆորմալ ուսուցումը պլանավորված և պարբերական բնույթ կրող ուսումնական գործողություններն են, որոնք նպաստում են աշխատողների գիտելիքների և հմտությունների ձևավորմանը, հետևաբար նաև խթանում են ընդհանուր կազմակերպության առաջընթացը: Ֆորմալ ուսուցում է համարվում՝

- կազմակերպության ներսում կամ ընդհանուր կառավարման համակարգում ուսումնական դասընթացները և վերապատրաստումները.
- ներկազմակերպական փորձի փոխանակման միջոցառումները.

Ուսումնական միջոցառումներ հնարավոր է իրականացնել առանձին մարմինների կամ կազմակերպությունների ներսում, որոշակի թեմաների շուրջ քննարկումների, խորհրդակցությունների իրականացման միջոցով:

- Այլ կազմակերպություններում կամ արտասահմանում փորձի փոխանակման միջոցառումները.

Փորձի փոխանակման նպատակով իրականացվող ուսումնական այցերը, (study tours) կոնֆերանսները, աշխատանքային հանդիպումները նպաստում են այդ քննարկումների համար ընտրված թեմաների ավելի համապարփակ ըմբռմանը, ինչպես նաև առաջատար փորձի տեղայնացմանը տվյալ կազմակերպությունում:

- Հեռավար ուսուցումը (e-learning):

Հեռավար ուսուցումը էլեկտրոնային ուսուցում է՝ ուսումնական պրոցեսի կազմակերպում համակարգչի և ինտերնետի օգնությամբ: Վերջինս մատչելի է դարձնում տարաբնույթ վերապատրաստումների և ուսումնական դասընթացների իրականացումը առանց կտրվելու աշխատանքային պրոցեսից: Սակայն հարկ է նշել, որ էլեկտրոնային ուսուցումը ավելի արդյունավետ դարձնելու նպատակով նպատակահարմար է այն զուգորդել դեմ առ դեմ ուսուցման հետ:

Ոչ ֆորմալ ուսուցումը փորձարարական ուսուցումն է: Այն իրագործվում է աշխատավայրում, աշխատանքային պրոցեսի ընթացքում: Ուսուցման գործընթացը

մեծապես տեղի է ունենում ոչ ֆորմալ ուսուցման միջոցով: Աշխատողները իրենց գիտելիքի մինչև 70 տոկոսը ձեռք են բերում աշխատավայրում, ոչ ֆորմալ ուսուցման միջոցով:

Այսպիսով, ուսուցման գործընթացների մեծամասնությունը չալանավորված և չուղղորդվող գործողություններ են, որոնք տեղի են ունենում աշխատանքային պրոցեսի ընթացքում՝ ելնելով աշխատանքի ընթացում ծագած մարտահրավերների հաղթահարումից: Ոչ ֆորմալ ուսուցումը կարող է տեղի ունենալ հետևյալ ձևերով՝

- **Ուղղորդում** (mentoring),

Ուղղորդումը աշխատավայրում ավելի փորձառու և հմուտ աշխատողի կողմից նոր աշխատողին սովորեցնելն է: Այն կատարվում է հետևյալ քայլերի հաջորդականությամբ՝

- Փորձառու աշխատողը՝ մենթորը, պատմում է, նոր աշխատողը լսում է.
- Փորձառու աշխատողը ցույց է տալիս, նոր՝ անփորձ աշխատողը նայում է.
- Փորձառու աշխատողը և անփորձ աշխատողը միասին են կատարում առաջադրանքը.
- Անփորձ աշխատողը կատարում է, փորձառուն նայում է.
- Փորձառու աշխատողը հանձնարարում է անփորձ աշխատողին կատարել առաջադրանքը.

Ուղղորդումը դիտվում է որպես անձնակազմի կառավարման կոմպետենցիայի կարևոր բաղադրիչ: Այն սովորաբար համարվում է գիտելիքի, լավագույն փորձի փոխանցման և տաղանդի զարգացման արդյունավետ միջոց:

Հնդկաստանի պեպրական հատվածում իրականացված ուսումնասիրության արդյունքում բացահայտվել է, որ մենթորները հակված են «գուրու»-ի (խորհրդարու, խորհրդական, ուսուցիչ) դեր կատարել և ավելի քիչ ստանձնել «փաստաբանի» և հովանավորի դերը: Այս փաստարկը կապվում է պեպրական հատվածին բնորոշ մշակութային հատկանիշների հետ, քանի որ մենթորների դերում սովորաբար հանդես են գալիս վերապատրաստվողների (mentee) անմիջական ղեկավարները: Պեպրական ոլորտում մենթորինգը և մարզումը/ուսուցանումը դրական ազդեցություն են ունենում ընդհանուր աշխատանքի կատարողականի, արտադրողականության և կատարվելիք աշխատանքի արդյունքից բավարարված լինելուն: Իսկ ղեկավարները կարևորագույն դեր են խաղում կազմակերպության ներսում դրանց կիրառելիության խթանման հարցում:

Պետական հատվածում գոյություն ունեն մի շարք ինչպես պաշտոնական (ֆորմալ), այնպես էլ ոչ պաշտոնական (ոչ ֆորմալ) ուսուցումներ, որոնք կարող են կիրառվել ենթականերին (supervisee) օժանդակելու համար, ներառյալ՝ մարզումը/ուսուցանումը որպես գործիք, որի առկայությունը պարտադիր չէ մասնավոր հատվածում: Մարզումը (coaching) ավարտելով հնարավոր է պարզել, թե մարզման/վերապատրաստման դասընթացները լուծել են արդյոք առկա խնդիրը:

Թեև այս մոդելը առաջին հայացքից «պարզունակ» է երևում, այնուամենայնիվ այն հնարավորություն է տալիս հաշվի առնել պետական հատվածում առկա մեխանիզմների բազմազանությունը:

- **Աշխատանք զույգով (budding)**

Աշխատանք զույգով ուսուցման մեթոդը կիրառվում է երկու համեմատաբար անփորձ աշխատակիցներին միմյանց հետ կցելով, և առաջադրանքը միասին կատարելու հանձնարարական տալով: Այս դեպքում համադրվում են այդ երկու աշխատողների թե գիտելիքները, թե ուժեղ կողմերը, և արդյունքում նրանք միմյանցից քաղում են իրենց հմտությունների բացերը:

- **Անձնակազմի փոխադրում**

Անձնակազմի կամ աշխատողների փոխադրումը մի աշխատատեղից մեկ այլ աշխատատեղ ոչ միայն խրախուսման և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման գործիք է, այլ նաև հիանալի միջոց է աշխատողների ոչ ֆորմալ ուսուցումը կազմակերպելու տեսանկյունից: Փոխադրումը նպաստում է աշխատակիցների տարբեր հմտությունների և գիտելիքների ձևավորմանը և ապահովում վերջիններիս արդյունավետ կիրառումը:

- **Ինքնուրույն ուղղորդվող ուսուցում**

Ինքնուրույն ուղղորդվող ուսուցումը աշխատակիցների կողմից ինքնուրույն, սեփական կարիքներից ելնելով, համապատասխան գործողությունների իրականացումն է գիտելիքների ընդլայնման և հմտությունների ձեռք բերման ուղղությամբ: Անձնակազմի կառավարման պատասխանատուի դերը տվյալ պարագայում կայանում է ինքնուրույն զարգացման ձգտող աշխատողին խրախուսելու և կազմակերպության կտրվածքով նման գործողություններին նպաստելու և համապատասխան աշխատանքներ տանելու մեջ:

- **Վերապատրաստման կարիքների գնահատում**

Աշխատողների ուսուցման և զարգացման գործընթացի արդյունավետությունը կախված է վերապատրաստման կարիքների ճիշտ գնահատումից:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականանում է կատարողականի գնահատման ընթացքում, որի արդյունքում բացահայտվում է աշխատակիցների աշխատանքային նկարագրով (պաշտոնի անձնագրով) հստակ պարտականությունները կատարելու համար անհրաժեշտ հմտությունների, կարողությունների և գիտելիքի անհամապատասխանությունը:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը կարող է իրականացվել հետևյալ մեթոդներով՝

- հարցազրույց.
- հարցաթերթ և հարցաշար.
- աշխատանքային նկարագրի (պաշտոնի անձնագիր) ուսումնասիրություն.

- խնդրահարույց իրավիճակների վերլուծություն.
- վերադասի հաշվետվություններ:

Կարիերայի կառավարում.

Անձնակազմի հետ աշխատանքի ոլորտում առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում նաև ղեկավար կադրերի պատրաստմանը: Աշխատանքի արդյունքների գնահատման հիման վրա առանձնացվում են այն աշխատողները, ովքեր օժտված են ղեկավար պաշտոններում լավագույնը լինելու ներուժային կարողություններով:

Ղեկավար կադրերի պատրաստման առավել կիրառական մեթոդ է աշխատողների տեղափոխումը, փոխադրումը, կամ աշխատանքի ընթացքում հմտությունների ձեռքբերումն ու ծառայությունում առաջխաղացումը (կարիերան), որն արտացոլվում է ընտրված աշխատանքում առաջխաղացման մեջ:

Կատարողականի կառավարում.

Կատարողականի կառավարումը աշխատողի և իր անմիջական ղեկավարի համագործակցությամբ (մասնակցությամբ) իրականացվող շարունակական գործընթաց է, որն իրենից ներկայացնում է հետևյալ գործընթացների ամբողջություն՝

- կազմակերպության նպատակների մեջ աշխատողի ունեցած ներդրման չափը.
- կոնկրետ պայմաններում լավ կատարած աշխատանքի գնահատման չափանիշը.
- աշխատանքի կատարողականի չափման ձևը.
- կատարողականի խոչընդոտները, դրանց նվազեցման կամ վերացման հնարավոր միջոցները.
- աշխատողի և ղեկավարի համագործակցությունը աշխատողի կատարողականը բարելավելու համար:

Կատարողականի կառավարման ներդրված համակարգի միջոցով աշխատողները տեղեկանում են, թե ինչ է իրենցից ակնկալվում, ինչ որոշումներ նրանք կարող են ինքնուրույն ընդունել, որքան արդյունավետ պետք է կատարեն իրենց աշխատանքը:

Կատարողականի կատարելագործման համար անհարաժեշտ է կառավարել կատարողականի պրոցեսը, այլ ոչ թե միայն գնահատել, քանի որ կատարողականի գնահատումը ընդամենը կատարողականի կառավարման մի փոքր մասն է: Ուստի, կատարողականի արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է կատարել հետևյալ քայլերը՝

- **սկսել կատարողականի պլանավորումից.**
- **պարբերաբար իրականացնել մոնիտորիգ.**

- **իրականացնել կատարողականի գնահատում:**

Կատարողականի գնահատումը համակարգված և պարբերական գործընթաց է, որը գնահատում է առանձին աշխատողի (ծառայողի) աշխատանքը և դրա արդյունավետությունը՝ նախօրոք սահմանված ցուցանիշներին և կազմակերպության առջև դրված նպատակներին համապատասխան:

Աշխատողի կատարողականի գնահատումը անձնակազմի կառավարման տեխնոլոգիայի տարրերից մեկն է, որն օգտագործվում է որպես գործիք՝

- պետական մարմիններում ծառայողների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության բարձրացման.
- պետական ծառայողների մասնագիտական և կառավարչական հմտությունների գնահատման.
- ծառայողի՝ իր զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանության ստուգման.
- պետական ծառայողների ներուժի բացահայտման և ճիշտ օգտագործման, նրանց մասնագիտական կարողությունների զարգացման ու շահադրդման.
- աշխատանքների ռացիոնալ տեղաբաշխման.
- արդյունավետ կառավարում իրականացնելու գործընթացի բարելավման համար:

Կատարողականի գնահատումը հիմք է հանդիսանում նաև՝

- պետական ծառայողների խրախուսման (պարգևատրման).
- վերապատրաստման կարիքների բացահայտման.
- հանրային ծառայության մասին օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերում՝ նախապատվության իրավունքից օգտվելու համար:

Կատարողականի գնահատումը պետք է հնարավորություն ընձեռի.

- մարմնի ռազմավարական նպատակները, մարդկային ռեսուրսներին վերաբերող քաղաքականությունը և յուրաքանչյուր պաշտոնից ունեցած ակնկալիքները, մարդկային ռեսուրսները նպատակաուղղել ռազմավարական նպատակների իրականացմանը.
- պաշտոն զբաղեցնող անձից ակնկալելու առավելագույնը.
- բարելավել կազմակերպության աշխատանքային մթնոլորտը:

Այսպիսով, գնահատումը ղեկավարի կողմից ենթակաների հետ աշխատանքի արդյունավետ գործիքներից է, որն օգնում է որոշել տվյալ ծառայողի գիտելիքների դրսևորման աստիճանը, աշխատանքի արդյունավետությունը և համապատասխանությունը տվյալ պաշտոնին:

Ծառայողի գնահատումը կարող է իրականացվել տարբեր մեթոդներով: Պրակտիկայում կիրառվում են հետևյալ հիմնական մեթոդները՝

- **ատեստացիա** – թեստավորման և (կամ) հարցազրույցի միջոցով քննության անցկացում՝ աշխատողի գիտելիքների, մասնագիտական ունակությունների և հմտությունների ստուգման նպատակով:
- **գնահատման կենտրոններ** – փորձագետների կողմից աշխատողի համալիր գնահատում, որն իր մեջ ներառում է գործարար խաղեր, տիպիկ աշխատանքային իրավիճակների ներկայացում, հարցազրույց և թեստավորում:
- **հարցազրույց** – աշխատողի աշխատանքային գործունեության գնահատում իր անմիջական ղեկավարի կամ հանձնաժողովի կողմից՝ զրույց անցկացնելու միջոցով:
- **իրավիճակի վերլուծություն** - հիմնախնդիրների էության բացահայտում և հնարավոր լուծումների առաջարկում:
- **վարկանիշավորում** – մի շարք չափանիշներով աշխատողների դասակարգում:
- **360 աստիճանի գնահատում** – աշխատակցի գնահատում գործընկերների, անմիջական ղեկավարի, ենթակաների, շահառուների, ինչպես նաև աշխատողի ինքնագնահատականի արդյունքների հիման վրա:
- **թեստավորում** – աշխատողի որակավորման մակարդակի, նրա հոգեբանական, ֆիզիոլոգիական և անձնային հատկանիշների գնահատում:

Կատարողականի գնահատման (կառավարման) համակարգը իր մեջ ներառում է՝

- պետական կառավարման մարմիններում աշխատանքային ծրագրերի կազմման և հաստատման գործընթացը.
- ծրագրերով նախատեսված աշխատանքների մոնիտորինգը (ընթացիկ գնահատումը) և կատարողականի գնահատման գործընթացը:

Աշխատանքային ծրագրերի կազմման և հաստատման գործընթացը

Աշխատանքային ծրագիրը, ըստ էության իրենից ներկայացնում է քաղաքացիական ծառայողների, ինչպես նաև պետական մարմնի ստորաբաժանումների և ամբողջությամբ վերցրած մարմնի աշխատանքի պլանավորման գործընթաց՝ առաջիկա տարվա համար: Աշխատանքային ծրագրի կազմման նպատակն է՝

- հստակեցնել մարմնի առջև դրված նպատակներից և խնդիրներից բխող աշխատանքների կատարման ժամկետները,
- նպաստել մարմնում առկա ռեսուրսների ճիշտ բաշխմանը և օգտագործմանը,
- պարբերաբար գնահատել աշխատանքի արդյունքը,
- բացահայտել աշխատանքների կատարման որակի և ծառայողի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող գործոնները: Ընդհանուր առմամբ աշխատանքային ծրագրերի կազմումը հետապնդում է հետևյալ չորս հիմնական նպատակները՝

- **ի՞նչ ենք անելու.**
- **ինչո՞ւ ենք անելու.**
- **ինչպե՞ս ենք անելու.**
- **ի՞նչ ռեսուրսներ ենք ծախսելու:**

Ծրագրերով նախատեսված աշխատանքների մոնիտորինգը (ընթացիկ գնահատումը) և կատարողականի գնահատման գործընթացը.

Աշխատանքային ծրագրերի հաստատելուց հետո ծրագրով նախատեսված աշխատանքների ընթացիկ գնահատումն իրականացվում է էլեկտրոնային համակարգի միջոցով:

Կատարողականների գնահատումն ամփոփվում է կիսամյակային կտրվածքով՝ հաշվի առնելով կիսամյակի ընթացքում կատարված աշխատանքների ընթացիկ գնահատումների արդյունքները:

Աշխատանքները անմիջական ղեկավարի կողմից գնահատվում են յուրաքանչյուր աշխատանքի ավարտից հետո՝ հաշվի առնելով աշխատանքն ընդունելու ժամկետները և որակը:

Կատարողի նախապատրաստած փաստաթղթի էլեկտրոնային տարբերակը համակարգով կատարողի հասցեից ուղարկվում է իր անմիջական ղեկավարի հաստատմանն ու գնահատմանը՝ համակարգում նշելով աշխատանքային ծրագրում ներառված համապատասխան աշխատանքի համապատասխանությունը տվյալ աշխատանքին:

Անմիջական ղեկավարը, առարկությունների կամ դիտողությունների բացակայության դեպքում, հաստատում և գնահատում է աշխատողի նախապատրաստած փաստաթուղթը:

Կատարողականի գնահատումը էլեկտրոնային համակարգի միջոցով հնարավորություն է տալիս գնահատել աշխատողին աշխատանքի ավարտից անմիջապես հետո, այսինքն՝ կատարել **ընթացիկ գնահատում**, ինչը հնարավորություն է տալիս նաև ցանկացած պահի դրությամբ գնահատել աշխատողի աշխատանքի որակը, վերհանել մասնագիտական ունակությունները, բացահայտել նրա աշխատանքի բացերը և թերությունները: Կատարողականի

գնահատման համակարգը կարող է նաև արդյունավետ միջոց հանդիսանալ քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման կոնկրետ կարիքները բացահայտելու համար:

Աշխատանքի կատարողականի գնահատման ժամանակ գնահատվում է միայն աշխատանքի վերջնական արդյունքը (գնահատվում են աշխատանքի վերջնական հանձնման ժամկետը և որակը, այլ ոչ թե ընթացիկ քննարկումները կամ փորձարկումները):

Աշխատողներին գնահատելիս հաշվի են առնվում աշխատողների կողմից կիսամյակի ընթացքում կատարված աշխատանքների արդյունքները, ինչպես նաև աշխատողների՝ համապատասխան աշխատանքներ կատարելու համար սահմանված անձնային և կառավարչական հմտությունները:

Աշխատողի կատարողականի ընդհանուր գնահատականը 60 տոկոս և բարձր լինելու դեպքում՝ այն համարվում է դրական եզրակացություն, իսկ 60 տոկոսից ցածր լինելու դեպքում՝ բացասական եզրակացություն:

Աշխատողի պահանջով անմիջական ղեկավարն աշխատողին է ներկայացնում և պատճառաբանում իր կողմից նրան տրված գնահատականը: Գնահատականի հետ չհամաձայնվելու դեպքում համակարգը բողոքարկելու հնարավորություն է ընձեռում անմիջական ղեկավարի վերադասին, որը և որոշում է կայացնում ընդունել կամ մերժել բողոքարկումը:

Կատարողականի գնահատման արդյունքների հիման վրա հաջորդ տարվա աշխատանքային ծրագիրը կազմելիս անմիջական ղեկավարն իր աշխատողի հետ համատեղ քննարկում է վերջինիս աշխատանքի արդյունավետության բացը, որոշում դրա վերացման հնարավոր միջոցառումները (կարճաժամկետ, երկարաժամկետ վերապատրաստում, մասնագիտական գրականություն, էլեկտրոնային ուսուցում և այլն):

Աշխատանքի դադարեցում.

Չնայած անձնակազմի կառավարման պատասխանատուների ջանքերին՝ կազմակերպությունները բաժանվում են և կբաժանվեն իրենց աշխատողներից: Ոմանք գնում են թոշակի, ոմանք այլ աշխատանք են փնտրում, իսկ ոմանք էլ ազատվում են վերակազմավորումների արդյունքում և այլն: Աշխատուժի պահպանման համատեքստում ազատումն ունի երկիմաստություն: Առաջին հերթին, կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում ազատվել պարտականությունները ոչ պատշաճ ձևով կատարող աշխատողներից: Շատ աշխատողներ դժգոհություն են ցուցաբերում, որ անարդյունավետ աշխատողները պետք է աշխատեն իրենց հետ և նրանց հավասար գումար ստանան: Երկրորդ՝ գործատուներն, առիթից օգտվելով, սեփական կամ ղեկավարության ցանկությամբ ազատված աշխատողի հետ կարող են անցկացնել ելքային հարցազրույց՝ պարզելու ազատման պատճառները: Վերջինս հնարավորություն է տալիս անձնակազմի հետ

կազմակերպության աշխատանքի թույլ կողմերը բացահայտելու, հետևաբար կադրերի հոսունությունը նվազեցնելու համար:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Թե գրականության և թե հետազոտությունների հիման վրա անձնակազմի կառավարման կոմպետենցիաների վերլուծությունը վկայում են, որ կան շատ նմանություններ, ինչն էլ կարող է մեզ վստահություն ներշնչել ընդհանուր եզրակացություն անելու համար:

Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ հետազոտության արդյունքներով և գրականության մեջ ներկայացված գաղափարները հիմնված են գլոբալ առումով ամբողջ պետական հատվածում կատարվող զգալի մշակութային փոփոխությունների վրա: Այս կոմպետենցիաներին բնորոշ են բաց հաղորդակցության, հզորացման և ապակենտրոնացված որոշումների ընդունման պահանջները, ըստ էության, աշխատանքային միջավայր, որը թափանցիկ է և բաց, որտեղ պարզևատրվում են արդյունքների համար, այլ ոչ թե երկարատև ծառայության կամ տարիքի համար, որտեղ էթիկան և սկզբունքներն առանցքային դեր են խաղում աշխատանքի կատարման հարցում, որտեղ հասարակությունը դիտվում է որպես հաճախորդ, որի համար ոչ թե խոչընդոտներ են ստեղծում, այլ ծառայություն են մատուցում: Սրանք մշակութային փոփոխություններ են, որոնք պետք է տեղի ունենան, որպեսզի անձնակազմի կառավարման կոմպետենցիաները լիարժեքորեն օգտագործվեն:

Անձնակազմի կառավարման կոմպետենցիաների զարգացմանն առնչվող վերլուծության առաջատար համարվում են հետևյալ ոլորտները՝

- **Ուսուցման և մենթորության գործընթացներ՝ աջակցող կառավարում.**
- **Տաղանդի կառավարում.**
- **Աշխատանքի կատարողականի կառավարում և գնահատում.**
- **Թիմային և խմբային կողմնորոշումներ.**
- **Հետադարձ կապի համակարգեր.**
- **Աշխատուժի ներգրավվածություն:**

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Bedia, D. D., & Padmawat, M. A. (2013). Comparative analysis of talent management practices in selected public and private sector organisations. *International Journal of Multidisciplinary Research in Social & Management Sciences*, 1(4), 9-19.
2. Buddhapriya, S. (2017). Mentoring Experiences: A Study of Indian Public Sector Professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 689-705.
3. Chartered Institute of Personnel Development (2010). *Building productive public sector workplaces*. CIPD: London.
4. Dixit, S., & Dean, A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
5. Edwards, J., Snowden, M., & Halsall, J. (2016). Coaching works! A qualitative study exploring the effects of coaching in a public sector organisation. *The Journal of Social Sciences Research*, 2(5), 88-92.
6. Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55, 25-51.
7. Government of Canada (2016). Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours. Available at: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>. Accessed on June 20 2019.
8. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 1-13.
9. Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In *HRM in Mission Driven Organizations*. In: C. Brewster and J-L Cerdin *HRM in Mission Driven Organizations*. 15-46. Palgrave Macmillan, London.
10. Liff, S. (2007). Guiding principles of managing people in government. In: *Managing Government Employees*, 20-46. American Management Association International, Chicago.
11. Op de Beeck, S. (2017). *Successful HRM implementation in a public sector setting: Why line managers are the vital link*. KU Leuven Public Governance Institute; Leuven, Belgium.
12. Public Sector Commission of Australia (2019) Managing People. Available at: <https://publicsector.wa.gov.au/centre-public-sector-excellence/leadership->

- development/management-essentials/managing-people. Accessed on June 26 2019.
13. Public Service Commission of New South Wales (2013) NSW Public Sector Performance Development Framework. Available at: <https://www.psc.nsw.gov.au/employmentportal/performance-management-and-career-planning/managing-for-performance/human-resources/framework-hr>. Accessed on June 26, 2019.
 14. Rana, G., Goel, A. K., & Rastogi, R. (2013). Talent management: a paradigm shift in Indian public sector. *Strategic HR Review*, 12(4), 197-202.
 15. Stevenson, A. (2013). *The public sector: Managing the unmanageable*. Kogan Page Publishers, London.
 16. Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
 17. United Kingdom Civil Services (2012, updated 2018). Civil Service Competency Framework. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf. Accessed on June 25 2019.
 18. Victorian Public Sector Commission (2016). Welcome to Management: A Guide for New Managers in the Victoria Public Sector. Available at: <https://vpsc.vic.gov.au/wp-content/pdf-download.php?postID=4931>. Accessed on: June 26, 2019.
 19. Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.
 20. Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. L. M. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. M. Hosking (Eds.), *Managing social issues: A public values perspective* (pp. 37–54). Cheltenham: Edward Elgar.
 21. van der Molen, K., & Schwella, E. (2010) Developing a coaching model as an approach to improve Individual Performance in the Public Sector of South Africa. *Administratio Publica*, 18(3), 25-45.
 22. Van der Wal, Z. (2017). Small Countries, Big Performers: In Search of Shared Strategic Public Sector HRM Practices in Successful Small Countries. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 443-458.