ATHENA

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն 3
1. ՄՌ կառավարում 6
1.1 ՄՌ կառավարման գործառույթներ 6
1.2 ՄՌ կառավարման դերակատարներ 7
1.3 ՄՌ ստորաբաժանումներ 9
2. ՄՌ կառավարման ռազմավարության մշակման և իրականացման համար անհրաժեշտ քայլեր 13
2.1 Ընթացիկ իրավիճակի վերլուծություն 13
2.2 Ռազմավարության մշակումը՝ հաշվի առնելով իրականացված վերլուծությունը 14
2.3 Համապատասխան մարմինների ստեղծում 14
2.4 Համապատասխան գործընթացների մշակում 15
Այլ աղբյուրներ 16

Հեղինակային իրավունքը 2015 © Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա

Բոլոր իրավունքները պահպանված են: Այս տեղեկատվությունը՝ ոչ առևտրային նպատակներով կարելի է օգտագործել և պատճենահանել՝ աղբյուրին պատշաճ հղում կատարելու պայմանով:

(© Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա)

Զեկույցի էլեկտրոնային անվճար անգլերեն տարբերակը կարելի է գտնել՝ այցելելով www.eua.be

ԳՄՍՀ (Գրքի միջազգային ստանդարտ համարակալում). 9789078997450:

Զեկույցը թարգմանվել և հրատարակվել է «ԵՊՀ հրատարակչության» կողմից:

ք. Երևան, 0025, Ալեք Մանուկյան 1, ԵՊՀ

Հեռ.՝ +341 10 555570, +374 60 710222

Կայք՝ publishing.ysu.am

էլ. հասցե՝ publishing@ysu.am

© ԵՊՀ հրատարակչություն

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Եվրամիության «ՏԵՄՊՈՒՍ» ծրագրի աջակցությամբ իրականացվող «ATHENA» (Եվրոպական հարևանության տարածաշրջանի բարձրագույն կրթական հաստատությունների ինքնավարության և կայունության խթանում) նախագիծը նպատակ ունի նպաստելու համալսարանական կառավարման բարեփոխմանը՝ խթանելով համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսական կայունությունը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում:

Ինքնավարության և ֆինանսական կայունության բարելավումն ապահովելու համար պահանջվում է արհեստավարժ անձնակազմի առկայություն համալսարանի բոլոր մակարդակներում: Հետևաբար «ATHENA» նախագիծը, բենչմարկինգի (առկա կրթական ստանդարտների համադրմամբ համեմատական վերլուծության) և կարողությունների կառուցման աշխատանքների միջոցով աջակցում է գործընկեր երկրների համալսարաններին մշակելու և իրականացնելու Մարդկային ռեսուրսների (այսուհետ՝ ՄՌ) արդի ռազմավարությունները և մեծացնելու վերջիններիս մարդկային ռեսուրսների արհեստավարժությունը: Լավ առաջնորդությունը և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը տեղի են ունենում համաքայլ և հետևաբար դրանց բարելավումը պետք է զուգընթաց իրականացվի (տե՛ս՝« ATHENA», Կառավարման մոդելների գործիքակազմ - ATHENA Toolkit Governance models):

«ATHENA» գործընկեր երեք երկրներում ԵՀԱ-ն վերլուծել է համալսարանական աշխատանքները կարգավորող օրենսդրական դաշտը, և **մարդկային ռեսուրսները** նախանշել որպես առաջնահերթ լուծման ենթական ոլորտ: Մինչև այս խնդիրը կարելի է դիտարկել որպես նվազ առաջնահերթ, քան մյուս մարտահրավերները, այնուամենայնիվ, համալսարանական կառավարման և վարչարարության համատեքստում ինքնավարության որոշիչ բաղադրիչ է:

Կարևոր է նաև նշել, որ բոլոր երեք երկրներն ունեն աշխատակիցների ընտրության հարաբերականորեն բարձր ֆորմալ ինքնավարություն, սակայն ավելի ցածր ֆինանսական և կազմակերպչական ինքնավարությունը դժվարին է դարձնում կադրային հարցերում բարձր ինքնավարությամբ պայմանավորված օգուտներ ունենալը:

Այս գործիքակազմն ուրվագծում է համալսարաններում մարդկային ռեսուրսների արդի կառավարման այն հիմնական տարրերը, որոնք որոշիչ դեր են խաղում կրթական հաստատությանը կազմակերպչական հաջողության համար: Իսկապես, համալսարանները, ինչպես և մյուս մարդկային ռեսուրսի առումով ինտենսիվ կազմակերպությունները, մրցունակ մնալու համար կախված են մոտիվացված և հանձնառու աշխատուժից:

Այս գործիքակազմը կաջակցի գործընկերներին հետևյալ գործընթացներում.

- Աշխատակիցների ընտրության ռազմավարական քաղաքականության մշակում,
- Աշխատակիցների ընտրության թափանցիկ գործընթացների ներդնում,
- Համալսարանական բոլոր խմբերի աշխատակիցների կարիերայի զարգացման հստակ ուղիներ,
- Հաջորդականության (կադրերի հոսունության) պլանավորում,
- Երիտասարդ տաղանդների զարգացում և առաջխաղացում,
- Միջին օղակի կառավարիչների կարողությունների հզորացում:

Գործիքակազմը ապահովում է.

- Օգտագործողին հարմար ձևաչափով մշակված բազային, գործնական ուղեցույց,
- Հաջողված փորձի օրինակներ,
- Հղումներ այս թեմաներն ավելի մանրամասն նկարագրող նյութերին:

Համալսարաններում ՄՌ կառավարման միտումներն ու մարտահրավերները

Եվրոպական համալսարանները բախվում են բազմաթիվ մարտահրավերների: Երկրների մեծ մասում տեղի ունեցող տնտեսական անկումը, գլոբալ մրցակցությունը և կրճատվող բյուջեները դրանցից միայն մի քանիսն են: Հաշվի առնելով այս վերջին իրողությունները, ինչպես նաև գործելով կազմակերպչական ինքնավարության ավելի հզոր պայմաններում, համալսարանները Եվրոպայում (և հատկապես Եվրոպայի հյուսիսում) փորձում են վերանայել և ավելի արդյունավետ դարձնել իրենց համապատասխան ՄՌ ռազմավարությունները: Այդ նպատակով նրանք մշակել և իրականացրել են ՄՌ արդի ռազմավարություններ՝ գրավելու և մոտիվացված պահելու այն աշխատակիցներին, ովքեր կարիքը ունեն իրականացնելու իրենց դասավանդման և հետազոտական առաքելությունը:

Համալսարանական ոլորտը բազմաթիվ երկրներում անցել է զարգացման փուլ, որի ընթացքում փոփոխությունների են ենթարկվել և՛ համալսարանական կառավարումը, և՛ աշխատակիցների տարբեր խմբերի կողմից իրականացվող գործառույթներն ու դերերը:

Համալսարանների կողմից կիրառվող ՄՌ ռազմավարությունների երկու օրինակ.

- *Շեֆիլդի համալսարան (ՄԹ), տե՛ս՝*

  http://hr.dept.shef.ac.uk/talent_first/Documents/Talent_First_Final.pdf

- *Մաաստրիխտի համալսարան (Նիդերլանդներ) տե՛ս՝*

  http://www.maastrichtuniversity.nl/web/file?uuid=11ec5a51-291b-46b5-9215-b3a1f3bb6985&owner=f49d6eb1-1aab-4a93-a28d-d4a1409c073c

Նախկինում ավելի ընդհանուր գործառույթներ ունեցող աշխատակիցները դարձել են նեղ մասնագետներ և հակառակը: Նոր սպասելիքներով և աշխատանքներով պայմանավորված՝ թե՛ նոր ընտրված և թե՛ գործող անձնակազմը ստացել են նոր հմտություններ և ստանձնել նոր դերակատարումներ:

Աստիճանաբար մեծացող ֆինանսական ինքնավարության պայմաններում համալսարանների ներսում ֆինանսական գործառույթի զարգացումն օրինակներից ընդամենը մեկն է: Այդ առումով Եվրոպայում բազմաթիվ համալսարաններ աշխատանքի են ընդունել նոր աշխատակիցների, օրինակ նախկինում համալսարանական ոլորտից դուրս աշխատող կամ գործող անձնակազմին զինել են նոր հմտություններով, որի կարիքը նրանք ունեն ֆինանսական կառավարման մեջ:

ՄՌ ստորաբաժանումները Եվրոպայի ավելի զարգացած համակարգերում ունեն ռազմավարական դերակատարում և ՄՌ տնօրեններն այս համակարգերում հաճախ ներգրավված են նաև կառավարիչների վերին օղակի թիմում:

Մարդիկ համալսարանների ամենակարևոր ակտիվներ են, բայց համալսարանների հատուկ նպատակներն ու առկա կառուցվածքը ՄՌ կառավարման իրականացման ընթացքում կարող են ստեղծել որոշ մարտահրավերներ: Դասավանդման և հետազոտական աշխատանքների անկախությունն ավելի դժվարին է դարձնում միմյանց հետ համապատասխանեցնելու տվյալ կրթական հաստատության ՄՌ կառավարումն ու ընդհանուր ակադեմիական նպատակները:

Ակադեմիական ինքնակառավարման ձևերը, որոնք ստեղծվել են պետության կողմից իրականացվող խիստ վերահսկողության ներքո, հաճախ չեն համապատասխանում ավելի ինքնավար միջավայրում իրականացվող ՄՌ քաղաքականությանը: Որոշ գիտական առարկաների նկատմամբ ուղղվածությունը համալսարանական ղեկավարության համար նույնպես ավելի դժվար է դարձնում կրթական հաստատության ներսում բոլոր կողմերին ընդունելի մշակույթի զարգացումը:

Հիմնական տարրերը.

- Համալսարանական միջավայրի մարտահրավերները և ավելի մեծ ինքնավարությունը պահանջում են ռազմավարական ՄՌ կառավարում:
- Նոր պարտականությունները պահանջում են նոր հմտություններ:
- Աշխատակիցների բոլոր խմբերի (ակադեմիական և վարչական) մասնագիտական զարգացում:
- Ղեկավարությունը որոշիչ դեր է կատարում ՄՌ ռազմավարական կառավարման զարգացման գործում:

1. ՄՌ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

1.1 ՄՌ կառավարման գործառույթներ

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը (կամ մարդկանց կառավարումը) ներառում է տվյալ հաստատության աշխատակիցների հետ կապված բազմաթիվ խնդիրներ և աշխատանքներ:

- Աշխատակիցների պլանավորում և ընտրություն (որը ներառում է աշխատակիցների փնտրման և ընտրության գործընթացների մշակում),
- Աշխատակիցների պահպանումը (բոլոր այն աշխատանքները, որոնք անհրաժեշտ են ստանալու իրականացվող աշխատանքների պահանջվող մակարդակը, պահպանելու աշխատակիցների մոտիվացիան և բավարարվածությունը աշխատանքից),
- Կատարողականների վերանայումն ու գնահատումը (ներդնելով և կիրառելով համապատասխան ստանդարտներ),
- Մարդկային ռեսուրսների զարգացում (օգտագործելու աշխատակիցների ներուժն ու երաշխավորելու հմտությունների զարգացումը):

Մարդկանց կառավարում.

Ի՞նչ գործառույթներ են արդեն մշակվել Ձեր կրթական հաստատությունում: Ո՞ր աշխատակիցներն են իրականացնում այդ աշխատանքները:

1.2 ՄՌ կառավարման դերակատարներ

ՄՌ կառավարման մեջ ներգրավված են բազմաթիվ դերակատարներ. դա պարզապես մի գործընթաց չէ, որ իրականացվում է բացառապես ՄՌ ստորաբաժանման միջոցով: Ակադեմիական կառավարման մեջ կան բազմաթիվ դերեր (համալսարանական ղեկավարության թիմ, դեկաններ, կազմակերպչական ստորաբաժանումների ղեկավարներ, ինչպես օրինակ ինստիտուտները և բաժինները և այլն), վարչական կառավարման թիմ (աշխատակազմի ղեկավար, վարչական ստորաբաժանումների ղեկավարներ և այլն), ինչպես նաև հետազոտական աշխատանքների կառավարում (հետազոտական թիմերի ղեկավարներ), որոնք նույնպես որոշակիորեն իրականացնում են ՄՌ կառավարման աշխատանքներ, նույնիսկ եթե այդ աշխատանքների իրականացման համար նրանք ստանում են ՄՌ ստորաբաժանման աջակցությունը:

Օպտիմալ կազմակերպությունում բոլոր դերակատարները ստանում են անհրաժեշտ աջակցություն՝ իրականացնելու իրենց ՄՌ կառավարման դերակատարումը: Մյուս կողմից ՄՌ կառավարման ռազմավարությունը պետք է համապատասխանեցվի կրթական հաստատության ընդհանուր ռազմավարությանը: ՄՌ ստորաբաժանման կողմից մշակված ռազմավարությունը կյանքի կոչելու համար շատ հաճախ անհրաժեշտ են համալսարանական ղեկավարության ներդրումը և կրթական հաստատության ղեկավար մարմինների աջակցությունը:

Ովքե՞ր են ակտիվորեն ներգրավված Ձեր կրթական հաստատության ՄՈ կառավարման հարցերում: Արդյո՞ք տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցները գիտեն, որ նրանք կարևոր դեր են խաղում: Արդյո՞ք նրանք ունեն անհրաժեշտ մասնագիտական հմտություններ/արդյո՞ք նրանք մասնակցել են անհրաժեշտ դասընթացների:

1.3 ՄՌ ստորաբաժանումներ

Կառուցվածք

ՄՌ ստորաբաժանումները կարող են տարբեր կառուցվածք ունենալ: Չկա մի տարբերակ, որ հարմար լինի բոլորին: Այն կախված է մշակութային և պատմական միջավայրից, տվյալ կրթական հաստատության ընդհանուր կառուցվածքից և կառավարումից (կենտրոնացված կամ ապակենտրոնացված), չափից, ուղղվածությունից և կարգավորող իրավական դաշտից:

Եվրոպական համալսարաններում գոյություն ունեցող ՄՌ ստորաբաժանումների տարբեր տարբերակները, տե՛ս՝ ստորև.

1. Հիմնականում կենտրոնացված, բայց կցված է ֆակուլտետին/բաժնին,
2. Կենտրոնացված և կազմակերպված ըստ ֆունկցիոնալ խմբերի (աշխատակիցների ընտրություն, ուսուցանում և այլն),
3. Ռազմավարական/խորհրդատվական/համակարգող հիմնական փոքր թիմ, իսկ աշխատանքներն ապակենտրոնացված են ֆակուլտետների/բաժինների մակարդակում,
4. Վերը նշվածների խառնուրդը,
5. Վերը նշվածներից մեկը և համալսարանից դուրս գործող կառույցի առկայություն,
6. Վերը նշվածներից մեկը և առկա է նաև արտաքին խորհրդատվություն:

Ինչպիսի՞ն է Ձեր ՄՌ ստորաբաժանման կառուցվածքը: Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ն պետք է լինի Ձեր հաստատության ինստիտուցիոնալ կառուցվածքին և միջավայրին համապատասխան ՄՌ ստորաբաժանման կառուցվածքը: Ձեր կարծիքով՝ վերը նշված տարբերակներից ո՞ր մեկը կարող է համապատասխանել Ձեր հաստատության կարիքներին:

Չափ

Եվրոպայում, ՄՌ ստորաբաժանումների չափերը մեծապես տարբերվում են իրարից, որը կախված է նրանց կողմից իրականացվող տարբեր աշխատանքներից (ռազմավարական, գործառնական և այլն), կրթական հաստատության չափից և ուղղվածությունից: Ենթադրվում է, որ միջազգային ասպարեզում մրցունակ ուժեղ հետազոտական բաղադրիչ ունեցող համալսարանները որոշակի աշխատանքների ուղղությամբ կունենան ավելի մեծ կենտրոնացում, քան համալսարանները, որոնք գործում են հիմնականում տարածքային կամ ազգային մակարդակում: Հետևաբար, ցանկացած բենչմարկինգի (արդի ստանդարտների համադրմամբ համեմատության) ընթացքում, այս տարրերը պետք է հաշվի առնել:

Քանի՞ հոգի են աշխատում ՄՌ հարցերով Ձեր հաստատությունում: Ինչ-պիսի՞ն պետք է լինի ՄՌ ստորաբաժանման Ձեր նախընտրելի չափը: Քա-նի՞ հոգու կարիք կունենաք և ո՞ր գործառույթների համար:

Աշխատանքներ

Ցանկացած ՄՌ ստորաբաժանման զինանոցում կա աշխատանքների մեծ բազմազանություն: Դրանք ներառում են աշխատանքների ողջ ցիկլը՝ աշխատակիցների ընտրությունից մինչև պայմանագրերի դադարեցում: Այս ամենը կարելի է կազմակերպել մեկ ստորաբաժանման ներսում կամ խմբավորել աշխատանքներն ըստ տարբեր ստորաբաժանումների: Բոլոր աշխատանքները պետք է ներառեն և՛ ռազմավարական, և՛ թե գործառնական տարր:

Ստորև թվարկված են ՄՌ կառավարման մեջ մտնող տարբեր աշխատանքները.

Աշխատակիցների ընտրություն	Անձնակազմի պլանավորում	Աշխատանք արհմիությունների հետ
Աշխատակիցների պահպանում	Հաջորդականության (կադրերի հոսունության) պլանավորում	Բյուրոկրատական գործընթացների նվազեցում/հաղթահարում
Աշխատանքի գնահատում	Վատ կատարողականների բարելավմանն ուղղված աշխատանքներ	Իրավական խորհրդատվություն
Աշխատանքի կատարողականի կառավարում	Խորհրդատվության տրամադրում կառավարիչներին	Պայմանագրերի դադարեցում/կրճատումներ

Ի՞նչ աշխատանքներ են իրականացվում Ձեր ՄՌ ստորաբաժանման կողմից: Կա՞ն այնպիսի աշխատանքներ, որ ցանկանում եք ավելի կատարելագործել:

Կիրառվող գործիքներ

Կան բազմաթիվ հասանելի գործիքներ, որոնք կարող են աջակցել ՄՌ կառավարմանը: Այս գործիքները նախատեսված են ՄՌ կառավարման ցիկլի տարբեր փուլերում առկա խնդիրների լուծման համար:

Աշխատուժի պլանավորումը և հաջորդականության (կադրերի հոսունության) պլանավորումը նպատակ ունի անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովել համալսարանին՝ համաձայն վերջինիս ռազմավարության: Այս գործիքները պետք է համալրվեն հետևյալով գործառույթներով.

- Ընթացիկ իրավիճակի համապատասխան վերլուծություն,
- Երկարաժամկետ պլանավորում,
- Միջավայրի գնահատում,
- Համալսարանների գործունեությունը կարգավորող իրավական դաշտի զարգացման մոնիտորինգ:

Արտոնությունների տարբեր փաթեթների առկայությունը և աշխատանքային ճկուն քաղաքականության վարումը աշխատակիցներին գրավելու կարևոր գործիքներն են:

Աշխատակիցների գնահատումը և նրանց կատարողականի կառավարումը, ինչպես նաև ուսուցումն ու առաջնորդության հմտությունների զարգացումն այն գործիքներն են, որոնք կիրառելի են կրթական հաստատությունում արդեն աշխատող աշխատակիցների համար: Այնուամենայնիվ, դրանք կարող են նաև կարևոր դեր խաղալ նոր աշխատակիցներ ներգրավելու համար: Հատկապես երիտասարդ տաղանդները կարող են ներդնել կառավարման և առաջնորդության այս հմտություններն իրենց հետագա անձնական զարգացման մեջ:

Ստորև թվարկված են ՄՌ կառավարման մեջ կիրառվող տարբեր գործքիներ.

Աշխատակիցների գնահատում	Հաջորդականության (կադրերի հոսունության) պլանավորում	Կատարողականի կառավարում
Առաջնորդության զարգացում	Ուսուցում	Աշխատուժի պլանավորում
Ճկուն աշխատանքային քաղաքականություն	Մոտիվացիա և շարժառիթներ	Արտոնությունների փաթեթներ

Ինչպիսի՞ գործքիներ են կիրառվում Ձեր կրթական հաստատությունում: Ձեր կարծիքով ի՞նչ գործիքներ պետք է ավելի զարգացնեք կամ կիրառեք Ձեր ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար: Արդյո՞ք համալսարանի ներսում բոլոր դերակատարները տեղյակ են արդեն գոյություն ունեցող գործքիների մասին:

2. ՄՈ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՔԱՅԼԵՐ

ՆԵՐԿԱ ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ	ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ	ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԻ ՄՇԱԿՈՒՄ	ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

2.1 Ընթացիկ իրավիճակի վերլուծություն

Ընթացիկ իրավիճակի վերլուծությունը պահանջում է հետևյալ տարրերի մասին համապատասխան և բավարար տեղեկատվության հավաքագրում.

Ներքին տեղեկատվություն.

- Աշխատակիցների տարբեր խմբեր (ակադեմիական, վարչական և այլն),
- Աշխատակիցների տարբեր մակարդակներ (պաշտոնների հիերարխիա),
- Լրիվ դրույքով/կես դրույքով ներգրավված աշխատակիցների հարաբերակցություն,
- Տարիքային, գենդերային բաշխվածություն,
- Պայմանագրերի ձևեր (երկարաժամկետ/ ֆիքսված),
- Աշխատավարձայի սանդղակներ,
- Աշխատանքի նկարագրություններ,
- Կամզակերպչական/կառավարման մարմիններ:

Արտաքին տեղեկատվություն.

- Իրավական դաշտ,
- Ֆինանսավորմանն առնչվող տեղեկատվություն,
- Համալսարանական ոլորտում աշխատելու արժեքն ու հեղինակությունը:

2.2 Ռազմավարության մշակումը՝ հաշվի առնելով իրականացված վերլուծությունը

Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը պետք է մշակվի ընթացիկ իրավիճակի վերլուծության խելամիտ հիմքի վրա: Ինչպիսի՞ մարդկային ռեսուրսներ են անհրաժեշտ համալսարաններին՝ իրագործելու իրենց ինստիտուցիոնալ ռազմավարությունն ու առաքելությունը:

Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը կարևոր գործիք է հանդիսանում կրթական հաստատության նպատակները ու տեսլականը, ինչպես նաև աշխատանքային գործընթացները համալսարանական հանրույթին և պոտենցիալ աշխատակիցներին հաղորդելու (հասցնելու) համար: Այն կարևոր է նաև աշխատակիցներին գրավելու և պահելու համար:

Այն պետք է սահմանի համալսարանի ընդհանուր ռազմավարական պլանից բխող նպատակները, թիրախներն ու խնդիրները: Այդ նպատակները, թիրախներն ու խնդիրները պետք է լինեն չափելի, որպեսզի հնարավոր լինի գնահատելու դրանց իրականացումը:

ՄՌ ռազմավարությունը պետք է ընդգրկի աշխատակիցների կարիերայի ողջ ցիկլը, ինչպես են իրականացվում տարբեր նպատակները և ինչ գործիքներ են կիրառվում: Այն պետք է վերաբերի թե ակադեմիական և թե վարչական աշխատակիցներին:

Այն պետք է ներառի նաև ռազմավարության իրականացման ընթացքում կատարված ծախսերի վերլուծությունը և նաև ինչպե՞ս կարելի է հոգալ այդ ծախսերը:

2.3 Համապատասխան մարմինների ստեղծում

ՄՌ ռազմավարությունն իրականացնելու համար հնարավոր է նաև կարիք լինի վերանայելու ինստիտուցիոնալ կառավարման կառուցվածքը կամ ղեկավար մարմինների կողմից ստեղծված հատուկ մարմինների և կրթական հաստատության այլ մարմինների միջև իրավասությունների բաժանումը: Այս գործընթացն իրոք պահանջում է վարչական մարմինների կառուցվածքի վերանայում և նաև հիմնավորում, թե ինչպիսին պետք է լինեն ՄՌ կառավարման հիմնական գործառույթները **(տե՛ս՝ ՄՌ ստորաբաժանումների կառուցվածքը):**

- Հիմնականում կենտրոնացված, բայց կցված է ֆակուլտետին/բաժնին,
- Կենտրոնացված և կազմակերպված ըստ ֆունկցիոնալ խմբերի (աշխատակիցների ընտրություն, ուսուցանում և այլն),
- Փոքր ռազմավարական/խորհրդատվական/համակարգող հիմնական թիմ, իսկ աշխատանքներն ապակենտրոնացված են ֆակուլտետների/բաժինների մակարդակում,
- Վերոնշվածների խառնուրդ,
- Վերոնշվածներից մեկը և համալսարանից դուրս գործող կառույցի առկայություն,
- Վերոնշվածներից մեկը, և առկա է նաև արտաքին խորհրդատվություն:

Այն պահանջում է նաև ռազմավարական փորձառության և հմտությունների գնահատումը տարբեր վարչական ստորաբաժանումներում, որպեսզի արհեստավարժ կերպով աջակցություն ցուցաբերվի ռազմավարության նախապատրաստմանն ու իրականացմանը:

«ATHENA» ծրագրի շրջանակներում իրականացված վելուծությունը մատնանշում է ռազմավարական հմտությունների պակասը և միջին օղակի կառավարիչների բացակայությունը գործընկեր երկրների շատ համալսարաններում: Հետևաբար, այս ոլորտներում նույնպես կարևոր է համապատասխան հմտությունների և պարտականությունների մշակումը (օրինակ՝ ռազմավարական ֆինանսական պլանավորում, ռազմավարական ինստիտուցիոնալ զարգացում, որակի ապահովում, հետազոտական աշխատանքների կառավարում և աջակցություն, հաղորդակցություն և մարկետինգ, անշարժ գույքի հետ կապված գործառնություններ, ՏՀՏ և այլն):

2.4 Համապատասխան գործընթացների մշակում

Աշխատակազմի պլանավորումը որոշիչ գործիք է երաշխավորելու, որ համալսարանն ունի ճիշտ կադրային կառուցվածք՝ իրականացնելու իր առաքելությունն ու նպատակները: Այն պետք է ներգրավի ակադեմիական բոլոր ղեկավարներին (ներառյալ ֆակուլտետի դեկաններ, բաժինների ղեկավարներ, հետազոտական ինստիտուտների ղեկավարներ, քոլեջների ու դպրոցների ղեկավարներ և այլն) և պետք է համապատասխանեցվի հետազոտական ու կրթական ծրագրերի հետ:

ՄՌ գործընթացների արդիականացման հիմնական տարրերից մեկն աշխատակիցների ընտրության հետ կապված աշխատանքների մշակումն է: Թափանցիկ և արհեստավարժ ընտրության/նշանակման գործընթացներն էական կարևորություն ունեն համալսարանի մարդկային ռեսուրսների բազան զարգացնելու համար: Այս գործընթացները պետք է համապատասխանեցվեն կրթական հաստատության ինստիտուցիոնալ ռազմավարության հետ (այն է՝ աշխատակիցների ընտրության գործընթացները համահունչ լինեն կրթական հաստատության ռազմավարական առաջնահերթությունների հետ): Դրա արդյունքում կարիք կլինի վերանայելու աշխատակիցների ընտրության չափանիշներն ու աշխատանքային պրոֆիլները: Ո՞վքեր են ներգրավված աշխատակիցների ընտրության գործընթացներում և ո՞ր մակարդակներում: Սովորաբար, կախված ակադեմիական և վարչական աշխատակիցների պաշտոնեական դիրքից, գործընթացները տարբեր են լինում: Բոլոր մակարդակներում պետք է երաշխավորել թափանցիկության, պարզության, արդյունավետության բազային սկզբունքները:

- Արհեստավարժ և թափանցիկ նշանակման գործընթացներ,
- Հստակ աշխատանքային նկարագրություններ,
- Կարիերայի զարգացման ուղիների մոդելներ,
- Աշխատակիցների առաջխաղացման մոդելներ,
- Կատարողականի գնահատում և վերանայում,
- Աշխատավարձերի պարզ և թափանցիկ համակարգ,
- Խրախուսումների թափանցիկ համակարգ,
- Պայմանագրերի դադարեցում,
- Աշխատակազմի զարգացում (ներառյալ նոր աշխատակիցների հարմարեցում, ուսուցում և հմտությունների զարգացում, դաստիարակման և մարզման ծրագրեր):

Նշումներ

Այլ աղբյուրներ

ԵՀԱ զեկույցներ և նյութեր

- «ATHENA» սեմինար դասընթաց Մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ՝
  http://www.athena-tempus.eu/project/material
- Թոմաս Էսթերման, Թերի Նոքքալա և Մոնիկա Շտեյնել, Համալսարանական ինքնավարությունը Եվրոպայում II. Գնահատման հաշվեքարտը 2011 (Բրյուսել. Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա)
  http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2
- European Commission, 2005, European Charter for Researchers and Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (Commission Recommendation of 11 March 2005 on the European Charter for Researchers and on a Code of Conduct for the Recruitment of Researchers).
  http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/europeanCharter
- European Commission, 2012, Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries, A Tempus Study, Issue 10, June 2012 (Brussels).
  http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/issue10_hr_mngt_120720_en.pdf
- Gupta, Sheila, “Professionalisation of management and leadership“, in Beiträge zur Hochschulforschung, Vol.2, 2011 (Munich, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung).
  http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2011-gupta_01.pdf