

**ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՅՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԸ՝ ՈՐՊԵՍ ԲՈՒՀԵՐԻ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄԸ ԽԹԱՆՈՂ ՄԵԽԱՆԻԶՄ**

**Շահինյան Անի**

*Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան, Երևան, Հայաստան*

**Համառոտ ներածական:** Պայմանավորված 2019 թվականից ի վեր ամբողջ աշխարհով տարածված COVID-19 համավարակով՝ սոցիալ-տնտեսական խնդիրների սրացման և ներկայիս շուկայական մրցակցության մեծացման պայմաններում բուհերը հարկադրված են վերանայելու իրենց կենսունակությունն ու մրցունակությունն ապահովող քաղաքականությունները, այդ թվում՝ իրենց մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) մոտեցումները: Այդ պայմաններում վտանգվում են բուհերի գոյատևման, գործունեության զարգացման ու մրցունակության պահպանման հեռանկարները: Արտաքին գործոնների բացասական ազդեցությունը նվազագույնի հասցնելու ու գործունեության կայունությունն ապահովելու նպատակով բուհերը պետք է վերանայեն իրենց աշխատակազմի կամ մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) կատարողականի արդյունավետությունը գնահատող մեխանիզմները՝ տեսանելի դարձնելու առկա հրատապ խնդիրները և հավաստիանալու, որ, մի կողմից, դուրս չեն մնացել մրցակցային դաշտից, մյուս կողմից՝ չի վտանգվում ՄՌ գործունեությամբ պայմանավորված կրթության որակը: ՄՌ կատարողականի գնահատման գործընթացներում կիրառվող արդյունավետ մեխանիզմներից են գործունեության առանցքային ցուցանիշները (ԳԱՑ-եր):

**Բանալի բառեր:** Գործունեության առանցքային ցուցանիշներ (ԳԱՑ-եր), բուհեր, մարդկային ռեսուրսներ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, կատարողականի գնահատում, բուհերի ռազմավարական կառավարում:

**Հիմնախնդիրը:** Բուհերի աշխատակազմի՝ որպես արժեքավոր ռեսուրսների կարողությունների շարունակական զարգացման և շարժընթացի գնահատման անհրաժեշտությունը բուհերին առաջադրված ներկայիս հրամայականներից է: Այդ հրամայականը ենթադրում է, որ բուհերը պետք է մշակեն ու արդյունավետորեն գործառնեն համապատասխան մեխանիզմներ ու գործիքներ՝ ՄՌ կատարողականը չափելու և գնահատելու համար: Որպես բուհերի ՄՌ կատարողականի գնահատման բարելավումը խթանող մեխանիզմ՝ ԳԱՑ-երը կարող են օժանդակել բուհերին՝ որոշելու, թե որքանով են կարողացել լուծել այդ հրամայականով առաջադրված խնդիրները: ՄՌ ԳԱՑ-երի մշակումն ու դրանց միջոցով աշխատակազմի կատարողականի գնահատումը հատկապես կարևորվում են նրանով, որ աշխատակազմի ջանքերով են բուհերում կատարվող ներդրումները դառնում ցանկալի վերջնարդյունքներ: Հաշվի առնելով նշվածը՝ սույն հոդվածում ներկայացվում է ՄՌԿ ոլորտում սահմանվող ԳԱՑ-երի էությունը, և առաջադրված են ԳԱՑ-երի սահմանման համար անհրաժեշտ հարցադրումներ, որոնք հստակեցնում են այդ ցուցանիշները որպես բուհերի ՄՌ կատարողականի գնահատումը բարելավող մեխանիզմ կիրառելու նպատակայնություն:

**Հիմնախնդրին առնչվող արդիական այլ հետազոտությունների և հրատարակությունների կարճ վերլուծություն:** Հիմնախնդրի վերաբերյալ առկա են մի շարք ուսումնասիրություններ՝ կատարված կառավարման, բարձրագույն կրթության և հարակից ոլորտների մասնագետների, տեսաբանների, բարձրագույն կրթության ու հարակից ոլորտներում գործունեություն ծավալող մրցունակ կազմակերպությունների, անկախ հետազոտողների և գիտակրթական հանրային այլ ներկայացուցիչների կողմից (Խաչատրյան Ռ., Վարդանյան Գ., Էքերսոն Վ., Ֆրանչեսկինի Ֆ., Գալետո Մ., Փարմենթեր Դ. և ուրիշներ): Նրանց կողմից հիմնախնդրին կատարված անդրադարձը սույն հետազոտության շրջանակում ներկայացված է դասական և ժամանակակից տեսակետների ու մոտեցումների համադրմամբ, վերլուծությամբ ու դրա արդյունքների ընդհանրացմամբ, փաստարկման միջոցով հիմնախնդրի հիմնավորմամբ և բարելավման հնարավոր ուղիների առաջադրմամբ:

**Հողվածի նպատակը:** Սույն հետազոտության նպատակն է ներկայացնել և համալիր մոտեցմամբ քննել բուհերի ՄՌ ԳԱՑ-երը՝ դրանք դիտարկելով որպես բուհերի աշխատակազմի կատարողականի գնահատման գործընթացների բարելավումը խթանող մեխանիզմ:

**Հետազոտության նորույթը:** Նորովի մեկնաբանմամբ ներկայացվել և հիմնավորվել է բուհերի ՄՌ ԳԱՑ-երի սահմանման ու կիրառման կարևորությունը աշխատակազմի կատարողականի գնահատման բարելավմանը նպաստելու տեսանկյունից: Նշյալ հիմնախնդրի շուրջ կատարված հետազոտությունը՝ որպես կիրառական արժեք ունեցող հետազոտական արդյունք, կարող է օժանդակել ՀՀ բուհերին վերանայելու իրենց աշխատակազմի կատարողականի գնահատման մեխանիզմները՝ մի կողմից հաշվի առնելով վերջիններիս ոչ լիարժեք կիրառումը կամ դրա արդյունավետության ոչ բավարար մակարդակը, մյուս կողմից՝ բուհերի ՄՌ գործունեության չափման ու գնահատման ցուցանիշներին առնչվող հայալեզու սակավ մասնագիտական գրականության համալրման անհրաժեշտությունը:

**Հիմնական նյութի շարադրանքը:** ՄՌԿ ոլորտի զարգացումների ու մասնագիտական քննարկումների առանցքում առանձնահատուկ շեշտադրվում է բուհերի ՄՌ կատարողականի գնահատման ու շարունակական բարելավման պահանջը: Մրցունակ բուհերն այդ պահանջը բավարարում են ՄՌ ռազմավարական կառավարման ճկուն համակարգերի գործառնամբ, որոնց անբաժանելի մասն են կազմում ՄՌ կատարողականի չափման ու գնահատման մեխանիզմները: Վերջիններիս կիրառմամբ բուհերը հավաստիանում են, որ ապահովում են նախասահմանված ռազմավարական նպատակների իրականացումը և իրենց գործունեության զարգացման հեռանկարը՝ կիրառելով իրենց մարդկային ռեսուրսների ներուժը: Մրցունակ լինելու համար բուհերը պետք է կարողանան ապահովել իրենց ՄՌ-ի, այդ թվում՝ վարչական, ՊՌ, գիտական և աշխատակազմի այլ ներկայացուցիչների կատարողականի բարձր ցուցանիշներ, քանի որ բուհերի ինստիտուցիոնալ գիտելիքների ու կարողությունների համախումբը և դրանք բարձրագույն կրթությանն ու գիտելիքահենք հասարակության զարգացմանը ծառայեցնող ռազմավարությունը կարող են բուհերին ապահովել մրցակցային առավելություն ու երկարաժամկետ զարգացման իրաչափ հնարավորություններ:

Ցանկացած կազմակերպության համար մարդկային ռեսուրսն ամենաարժեքավոր ակտիվն է, հետևապես դրա զարգացման ուղղությամբ հարկավոր է շարունակաբար ներդրումներ կատարել: ՄՌԿ-ն կառավարման այն գործընթացների, ռազմավարական ու տրամաբանական մոտեցումների համախումբն է, որի միջոցով կազմակերպությունը կառավարում է այդ ռեսուրսի գործունեությունը: Այլ սահմանմամբ՝ կազմակերպության աշխատողների շահերի, վարքագծի և գործունեության վրա կառավարման սկզբունքների, մեթոդների, միջոցների ու ձևերի կիրառման գործընթացների համալիր է [2, էջ 52]: Ինչպես ցանկացած կազմակերպության դեպքում, բուհերի պարագայում ևս ՄՌԿ համակարգը ենթադրաբար պետք է հիմնված լինի բուհերի ռազմավարական առաջնահերթությունների, ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների վրա և միտված լինի սահմանված առաքելության արդյունավետ իրականացմանը: Առաքելության իրականացումը բազմափուլ ու բազմամակարդակ գործընթաց է, քանի որ այն պայմանավորված է բուհերի բոլոր ստորաբաժանումների գործունեության արդյունքներով՝ ըստ ոլորտային ուղղությունների: Այդ արդյունքները չափվում և գնահատվում են ԳԱՑ-երի միջոցով, որոնք, ըստ էության, պետք է բխեն բուհերի ռազմավարություններից:

Հաշվի առնելով այն, որ ՄՌ ԳԱՑ-երը մշակվում ու կիրառվում են աշխատակազմի կատարողականը գնահատելու և բարելավելու նպատակով, հարկավոր է նախևառաջ սահմանել **ՄՌ կատարողականի գնահատումը**, այն ՄՌ-ի կողմից կատարված աշխատանքների արդյունավետության/արտադրողականության չափման գործընթաց է: ՄՌ կատարողականի գնահատումը կարելի է դիտարկել որպես կառավարման վերահսկման մեխանիզմ և հայտորոշիչ փուլ, որի ժամանակ բուհի ղեկավար կազմը, ներառյալ ՄՌ կառավարիչը, հետևում է բուհի բոլոր ստորաբաժանումների աշխատանքների իրականացման ընթացքին ու արդյունքներին: Կատարողականի գնահատման հիմնական դերը աշխատողների գործունեության մասին անհրաժեշտ տեղեկություն ու տվյալներ հավաքագրելն է [9], որն անհրաժեշտ նախապայման է կառավարման բոլոր փուլերի, այդ թվում՝ գնահատման համար: ՄՌ կատարողականի գնահատման գործընթացի արդյունավետության ապահովման միջոցներից են ԳԱՑ-երը:

**ԳԱՑ-երն** այն չափումներն են, որոնց միջոցով կազմակերպությունը գնահատում է իր գործունեության առանցքային, այդ թվում՝ ՄՌԿ ոլորտներում իրականացված գործունեության արդյունավետությունը [8]: Դրանք կազմակերպության ռազմավարական կառավարման գործընթացի, ներառյալ ռազմավարական նպատակների պլանավորման ու սահմանման անբաժանելի մասն են կազմում [1]:

Բուհի ԳԱՑ-երն արտացոլում են ըստ ոլորտային առաջնահերթությունների սահմանված նպատակները, որոնք առանցքային են և, որպես կանոն, ազդում են բուհի կառավարչական, ուսումնական ու գիտահետազոտական աշխատանքների արդյունավետության վրա: Բուհում կարող են կիրառվել բազմաբաղադրիչ և տարբեր ոլորտներ գնահատող տարատեսակ չափումներ ու գործիքատախտակներ, սակայն բոլոր դեպքերում մի կողմից դրանք պետք է անպայման փոխկապակցված լինեն բուհի ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների, մյուս կողմից՝ բուհի յուրաքանչյուր աշխատողի/ստորաբաժանման դերի հետ: Ըստ Գրիֆինի [6]՝ ԳԱՑ-երը պետք է հստակորեն փոխկապակցված լինեն կազմակերպության ռազմավարական նպատակների հետ, վերջիններս՝ ռազմավարական խնդիրների, և այդ խնդիրները՝ մարտավարությունների, գործողությունների ու գործառնությունների հետ: Այդ փոխկապակցվածությունը հնարավորություն է տալիս ԳԱՑ-երի կիրառմամբ որոշելու, թե որքանով է ՄՌ գործունեությունը հաշվետու ժամանակահատվածում միտված եղել սահմանված ռազմավարական խնդիրների լուծմանը [7]: Երկարաժամկետ զարգացման տեսանկյունից ՄՌ կատարողականի չափումը կամ գնահատումը հնարավոր դարձնող ԳԱՑ-երը նաև օժանդակում են բուհերին, օրինակ, առավել հստակեցնելու իրենց տեղն ու դիրքը ոլորտային մրցակցային դաշտում, գնահատելու պլանավորված և ցանկալի վերջնարդյունքների միջև խզման աստիճանը, թիրախավորելու առաջնահերթ բարելավում պահանջող ոլորտները, վերաբաշխելու ֆինանսական և այլ ռեսուրսները:

ԳԱՑ-երը սահմանելիս պետք է հավաստիանալ, որ դրանք թիրախավորված են, ճկուն, հստակ են ու հասկանալի բուհի առանցքային շահակիցների համար և կարող են փոխարկվել թվային և/կամ տոկոսային ցուցանիշների [5]: ՄՌ կատարողականի գնահատման նպատակով սահմանված ԳԱՑ-երը կարող են հստակ ձևակերպումներ ունենալ, սակայն դրանց արդյունավետությունը տեսանելի է դառնում դրանց կիրառմամբ բուհում արձանագրված առաջընթացով: ԳԱՑ-երի միջոցով բուհերի գործունեության առաջընթացի տեսանելիությունն ապահովելու համար կարևոր է նաև, որ սահմանած ռազմավարական նպատակները, որոնք հիմք են ծառայում այդ ԳԱՑ-երի համար, նույնպես լինեն իրատեսական, չափելի և ոչ չափազանց հավակնոտ: Որոշ դեպքերում բուհերի տեսլականի, առաքելության և ռազմավարական նպատակների ձևակերպումներն արտացոլում են չափազանց ընդհանրական նպատակադրումներ, ինչպիսիք են, օրինակ, ազգային կամ տարածաշրջանային զարգացման խթանումը, սոցիալական մեծ ազդեցություն ունենալը, համաշխարհային գիտակրթական շուկայում առաջնային դիրք զբաղեցնելը: Այս խնդիրը դժվարեցնում է այդ նպատակների իրագործելիության աստիճանի չափումը [9]:

Ցանկալի է, որ ԳԱՑ-երի միջոցով ՄՌ կատարողականի գնահատման ժամանակ բուհերն առաջնորդվեն հետևյալ հիմնական նպատակներով [3].

1. բուհի ղեկավար կազմը, հիմնվելով բուհի համապատասխան ստորաբաժանումներից իրենց գործունեության արդյունքների վերաբերյալ հավաքագրված տեղեկության ու տվյալների վրա, կայացնում է որոշումներ աշխատողների պլանավորման, համալրման, ընդունման ու ազատման, վերապատրաստման, խրախուսման ու վարձատրության և ՄՌԿ առանցքային այլ գործառնությունների վերաբերյալ,

2. ԳԱՑ-երը կարող են դիտարկվել որպես հենանիշեր (բենչմարքեր) մրցակից այլ բուհերի համանման ԳԱՑ-երի հետ համեմատական վերլուծության (բենչմարքինգի) համար, որի արդյունքում բենչմարքինգ իրականացնող բուհն ավելի կհստակեցնի իր մրցակցային առավելության ձեռքբերման և առաջխաղացման հնարավորությունները,

3. ԳԱՑ-երի միջոցով բուհը թիրախավորում և ըստ առաջնահերթության դասակարգում է բուհի գործունեության առանցքային ոլորտները՝ առկա ռեսուրսներն արդյունավետորեն

բաշխելու ու առանցքային ոլորտների զարգացմանը միտված հնարավոր ներդրումների ծավալը մեծացնելու նպատակով,

4. բուհի ղեկավար կազմը և աշխատակազմի այլ անդամներ, որոնց կատարողականը գնահատվել է, հնարավորություն են ունենում վերանայելու իրենց ընթացիկ աշխատանքներն ու կատարվածների արդյունքները, բացթողումներն ու ձեռքբերումները, գնահատելու աշխատողների վերաբերմունքի և աշխատանքային վարքագծի փոփոխությունները,

5. ԳԱՅ-երի միջոցով բուհն ապահովում է իր առանցքային շահակիցների, ներառյալ աշխատակազմի առջև հաշվետվողականությունն ու գործունեության թափանցիկությունը՝ այդպիսով խթանելով նաև բուհի նկատմամբ նրանց վստահության բարձրացումը,

6. ՄՌ կատարողականի գնահատումն օժանդակում է բուհի ղեկավար կազմին՝ ըստ ԳԱՅ-երի նախանշելու ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության բարձրացման հնարավոր ուղիները, ինչպես նաև ըստ բուհի ռազմավարական առաջնահերթությունների՝ առավել թիրախային դարձնելու աշխատողների կարողությունների զարգացումը:

ԳԱՅ-երի միջոցով կատարված գնահատման արդյունքները կարող են նաև ծառայել ցածր կատարողական ունեցող աշխատողների ու անբավարար արդյունքների պատճառների բացահայտմանը և նրանց կատարողականի բարելավմանն ուղղված միջոցառումների պլանավորմանը [4]: Բուհը պետք է ԳԱՅ-երի միջոցով ոչ միայն արձանագրի առկա բացթողումները, այլև կենտրոնանա այն հնարավոր խնդիրների վրա, որոնք կարող են խոչընդոտել բուհի առաքելության արդյունավետ իրականացումը, վտանգել կրթության որակն ու կառավարչական և ուսումնասօժանակ գործընթացների արդյունավետությունը:

Կատարողականի գնահատման արդյունավետության ապահովման համար բուհի աշխատակազմի յուրաքանչյուր հաստիքի համար պետք է սահմանվեն հստակ ու չափելի նպատակներ, որոնք անմիջական ղեկավարը պետք է պարբերաբար քննարկի այդ հաստիքը զբաղեցնող աշխատողի հետ՝ հավաստիանալու, որ այդ նպատակները հասկանալի և իրագործելի են աշխատողի համար, և որ դրանց ուղղությամբ իրականացվող ընթացիկ աշխատանքներն արդյունավետ են: Նախքան գնահատումը ղեկավարները պետք է սահմանեն ԳԱՅ-եր իրենց աշխատողների հետ միասին և նրանց այդ ցուցանիշների ապահովման վերաբերյալ պարբերաբար հետադարձ կապ ապահովեն [3]:

ԳԱՅ-երի միջոցով ՄՌ կատարողականի գնահատումը պետք է լինի ոչ թե ինքնանպատակ գործընթաց, այլ ցանկացած բուհի ղեկավար կազմի, ներառյալ ՄՌ կառավարչի և ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից պարբերաբար իրականացվող գործընթացների շրջափուլ՝ միտված ՄՌ կարողությունների անընդհատ զարգացմանը: ՄՌ կատարողականը չափող ԳԱՅ-երը չպետք է դիտարկել որպես «պասիվ» գործիքակազմ [5]։ ԳԱՅ-երը կարգավորող գործառույթ ունեն, քանի որ դրանց միջոցով իրականացվող չափումներն ու գնահատումները մատնանշում են ՄՌԿ ոլորտում առկա բացթողումները, ուղենշում են զարգացման ուղիները, կանխատեսելի դարձնում հնարավոր ռիսկերը և հիմք են հանդիսանում ՄՌ-ին առնչվող արդյունավետ որոշումների կայացման համար:

ԳԱՅ-երը սահմանելիս բուհի ղեկավար կազմը, ներառյալ ստորաբաժանումների ղեկավարներն ու ՄՌ կառավարիչը և/կամ այդ ցուցանիշները մշակող աշխատանքային խումբը պետք է ԳԱՅ-երը դիտարկեն նաև աշխատողների տեսանկյունից հստակորեն առաջնորդվելով հետևյալ հիմնական հարցադրումներով.

- աշխատողից ի՞նչ է ակնկալվում,
- ի՞նչն է չափվելու կամ գնահատվելու ԳԱՅ-երի միջոցով,
- ինչպե՞ս պետք է սահմանված ԳԱՅ-երին հասնել,
- դրական ցուցանիշների ապահովման ղեպքում աշխատողն ինչպե՞ս է խրախուսվելու,
- ի՞նչ խնդիր է լուծվում դրական ցուցանիշների ապահովման ղեպքում,
- ԳԱՅ-երի թիվը որքա՞ն պետք է լինի, որ դրանց ապահովումը նախատեսված ժամանակահատվածում իրատեսական լինի,
- ինչպե՞ս կարելի է ԳԱՅ-երի և նմանատիպ ցուցանիշների միջոցով բարելավել աշխատողի կատարողականը:

ՄՌ կատարողականի գնահատման ավարտից հետո ևս հարկավոր է առաջադրել որոշ հարցադրումներ՝ պարզելու իրականացված գնահատման արդյունավետությունը: Այդ հարցադրումները կարող են դասակարգվել և բաժանվել ենթահարցերի՝ ըստ աշխատակազմի տեսակների (ՊԴ, վարչական, ուսումնասօժանդակ կազմեր, գիտաշխատողներ և այլն): Այդ հարցադրումների միջոցով կարելի է մասնավորապես պարզել, թե անհատական կամ ստորաբաժանման մակարդակում սահմանված ԳԱՅ-երը որքանով են:

- փոխկապակցված բուհի կողմից որդեգրված ՄՌԿ քաղաքականությանը,
- փոխկապակցված բուհի ընդհանուր ԳԱՅ-երին,
- արժանահավատ, այսինքն՝ հիմնված հավաստի տեղեկության ու տվյալների վրա,
- խթանել աշխատողների անհատական կատարողականի բարելավումը,
- նպաստել բուհի ստորաբաժանումների գործունեության բարելավմանը,
- արտացոլել բուհի ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները և նպաստել բուհի ընդհանուր գործունեության բարելավմանն ու ռազմավարական խնդիրների լուծմանը,
- ազդեցություն ունեցել աշխատողների վարքագծի փոփոխության և կազմակերպական մշակույթի բարելավման վրա,
- ազդել կրթական ու հարակից ծառայությունների որակի վրա,
- հիմնվել աշխատողների կարծիքների վրա, և վերջիններս տեղեկացված եղել դրանցից ու ներգրավված եղել այդ ԳԱՅ-երի մշակման գործընթացներում,
- քննարկվել աշխատողների և նրանց անմիջական ղեկավարների, ՄՌ կառավարիչների և ղեկավար կազմի հետ (հետադարձ կապի ապահովմամբ), և ովքե՞ր են կրել այդ ԳԱՅ-երով սահմանված շեմի ապահովման պատասխանատվությունը (օրինակ՝ անմիջական ղեկավարը, ԳԱՅ-երը մշակած աշխատանքային խումբը, բուհի ղեկավար կազմը),
- փոխկապակցված եղել աշխատողների դերին կամ գործառույթային շրջանակին և հիմք հանդիսացել աշխատողների ֆինանսական ու ոչ ֆինանսական խրախուսման համար,
- ընդունելի աշխատողների համար, և որքանով են դրանք սահմանված «SMART»<sup>1</sup> համակարգով,
- նպաստել ՄՌ գործունեության թափանցիկության ու հաշվետվողականության մակարդակի բարձրացմանը:

Վերոնշյալ հարցադրումները կարող են օժանդակել բուհերին հստակեցնելու ԳԱՅ-երի ձևակերպումները, դրանք առավելագույնս համապատասխանեցնելու բուհի տեսլականին ու ՄՌ կարիքներին և ապահովելու ՄՌ կատարողականի գնահատման արդյունավետությունը: Ոչ հստակ ձևակերպված ԳԱՅ-երը կարող են մի շարք ռիսկեր պարունակել, օրինակ՝ խոչընդոտել բուհի ներքին գործընթացների ճիշտ ուղով իրականացումը, արժեզրկել աշխատողներին ու նրանց կատարած աշխատանքը և ընդհանուր առմամբ նվազեցնել բուհի կառավարչական, ուսումնական ու գիտահետազոտական գործունեության վերջնարդյունքների որակը: Բացի դրանից՝ ԳԱՅ-երը պետք է հստակորեն կապակցել բուհի ռազմավարությանն ու դրանով սահմանված նպատակներին՝ վերջիններս աշխատողների ամենօրյա աշխատանքներում հստակ գործողությունների վերածելու նպատակով: Այդ իսկ պատճառով կարևոր է, որ բուհը, իր գործունեության արդյունքները չափող ընդհանուր ԳԱՅ-երից բացի, սահմանի նաև ԳԱՅ-եր աշխատողների (անհատական) և ստորաբաժանումների մակարդակներում:

<sup>1</sup> «SMART» հապավումը կազմված է անգլերեն համարժեք բառերի սկզբնատառերից՝ **S**pecific – հստակ, **M**easurable – չափելի/գնահատելի, **A**chievable – հասանելի/մատչելի, **R**ealistic – իրատեսական, **T**ime-bound – ժամանակային առումով սահմանափակ:

Այսպիսով, բուհերն իրենց աշխատակազմի կատարողականի գնահատման գործընթացներում ԳԱՑ-երը պետք է սահմանեն և կիրառեն՝ հաշվի առնելով նրանց գործունեության բոլոր առանձնահատկությունները, կարիքներն ու ակնկալիքները, ապահովեն կատարողականի գնահատման նպատակով սահմանված ԳԱՑ-երի և ռազմավարության միջև կապը, այդ ցուցանիշները նպատակաուղղեն ՄՌ կատարողականի բարելավմանը: ԳԱՑ-երի՝ որպես բուհերի ՄՌ կատարողականի գնահատման բարելավումը խթանող մեխանիզմի մշակման ու իրականացման գործընթացներում կարևոր է նաև ապահովել աշխատողների ներգրավվածությունը՝ այդպիսով բարձրացնելով նրանց պատասխանատվությունը, ինչպես նաև նրանց համար տեսանելի դարձնել անհատական կատարողականի և սահմանված ԳԱՑ-երի փոխկապակցվածությունը՝ հաստակեցնելով յուրաքանչյուր աշխատողի դերը ԳԱՑ-երով սահմանված ցանկալի շեմին հասնելու խնդրում:

### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Խաչատրյան Ռ., Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կատարողականի չափման և գնահատման առանձնահատկությունները, «Բանբեր Երևանի Վ. Բրյուսովի անվան պետական լեզվահասարակագիտական համալսարանի. Մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ», Երևան, «Լինգվա», 2015, 2(33), էջեր 59-74:
2. Վարդանյան Գ., Գիտելիքահենք տնտեսություն, Երևան, ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն, 2008:
3. Chao M. & Chuan Ch. M. (2007). Developing Key Performance Indicators and Productivity/Performance Benchmarks for Performance-Based Remuneration Systems in Chinese Taipei. APEC Secretariat, National Productivity Corporation.
4. Eckerson W. (2009). Performance Management Strategies. How to Create and Deploy Effective Metrics. TDWI Best Practices Report. The Data Warehousing Institute.
5. Franceschini F., Galetto M., & Maisano D. (2019). Designing Performance Measurement Systems. Theory and Practice of Key Performance Indicators. Management for Professionals. Springer, Nature Switzerland AG.
6. Griffin, J. (2004). Developing Strategic KPIs for your BPM System. DM Review, 14 (10), 70.
7. Paauwe J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. Journal of Management Studies 46:1. Tilburg University/Erasmus University, Blackwell Publishing Ltd, UK & USA.
8. Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
9. Wang X. (2010). Performance Measurement in Universities. Managerial Perspective. Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente, Enschede, the Netherlands.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ВУЗАХ

Шагинян Ани

Государственный университет имени В. Брюсова,  
Армения

#### Аннотация

В нынешних условиях обострения социально-экономических проблем и интенсивной конкуренции на рынке вузы должны регулярно пересматривать свою политику управления, включая методы управления человеческими ресурсами (УЧР) и стратегические подходы к УЧР, чтобы обеспечить их жизнеспособность и конкурентоспособность в сфере высшего образования. Для того чтобы свести к минимуму негативное влияние внешних факторов и обеспечить устойчивую эффективность своей деятельности, вузы также должны пересмотреть механизмы, с помощью которых они оценивают эффективность деятельности человеческих ресурсов. Это позволит вузам не только определить критически важные проблемы, но и обеспечить их работоспособность и конкурентоспособность. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – один из наиболее эффективных механизмов, используемых в процессах оценки эффективности персонала. В качестве механизма оценки КПЭ могут служить руководством для вузов по совершенствованию процессов оценки работы персонала и четкой визуализации того, в какой степени они преуспели в решении важнейших проблем.

Основываясь на вышеизложенном, в данной статье мы рассматриваем сущность КПЭ, приводим примеры КПЭ УЧ и предлагаем некоторые вопросы, с помощью которых вузы могут определять, регулярно развивать и улучшать свои КПЭ УЧ, а также улучшать процессы оценки эффективности работы персонала.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, высшие учебные заведения (вузы), человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, оценка производительности, стратегическое управление вузами.

#### Список использованной литературы

1. Хачатрян Р. (2015). Особенности измерения и оценки деятельности высших учебных заведений. Вестник Ереванского государственного университета языков и социальных наук имени В. Брюсова. Педагогика и социальные науки 2(33), Ереван, Лингва, с. 59-74.
2. Варданян Г. (2008). Экономика основанная на знаниях, Ереван, Изд. "Наука", Национальная академия наук Республики Армения.
3. Чао М. и Чуан Ч. М. (2007). Разработка ключевых показателей эффективности и критериев (бенчмарков) производительности/ Бенчмарки производительности для систем вознаграждения по результатам в Тайбэй, Китай. Секретариат АРЕС, Национальная корпорация производительности.
4. Экерсон В. (2009). Стратегии управления эффективностью. Как создать и использовать эффективные метрики. Отчет TDWI Best Practices. Институт хранилищ данных.
5. Франческини Ф., Галетто М. и Майзано Д. (2019). Разработка систем измерения производительности. Теория и практика ключевых показателей эффективности. Менеджмент для профессионалов. Springer, Nature Switzerland AG.
6. Гриффин Дж. (2004). Разработка стратегических ключевых показателей эффективности для вашей системы управления бизнес-процессами (BPM). Обзор DM, 14 (10), 70.
7. Пауве Дж. (2009). Управление человеческими ресурсами и производительность: достижения, методологические проблемы и перспективы. Журнал исследований в области управления 46: 1. Тилбургский университет/Университет Эразма, Blackwell Publishing Ltd, Великобритания и США.
8. Парменгер, Д. (2007). Ключевые показатели эффективности (КПЭ): разработка, внедрение и использование успешных КПЭ. Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons, Inc.
9. Ванг Х. (2010). Измерение эффективности деятельности университетов. Управленческая перспектива. Центр исследований политики в области высшего образования. Университет Твенте, Энschede, Нидерланды.

## **KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A MECHANISM FOSTERING IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE APPRAISAL AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Shahinyan Ani**

*Brusov State University, Yerevan, Armenia*

### **Summary**

In the current conditions of aggravated socio-economic problems and intensive competitive market the higher education institutions (HEI) are challenged to regularly review their management policies, including Human Resource Management (HRM) practices and strategic HRM approaches to ensure their viability and competitiveness in the sphere of higher education. In order to minimize the negative impact of external factors and to ensure the sustainable efficiency of their activities, HEIs should also review the mechanisms through which they evaluate the effectiveness of their HR performance. This will allow the HEIs to not only identify the urgent problems but also to ensure that they are still functional and competitive. Key Performance Indicators (KPIs) are one of the most effective mechanisms used in HR performance appraisal processes. As an evaluation mechanism, KPIs may serve as a guide to HEIs to improve their HR performance appraisal processes and to clearly visualize to what extent they have succeeded in addressing crucial issues.

Based on the above mentioned, the current article elaborates on the essence of KPIs, puts forwards some examples of HR KPIs and proposes some questions through which HEIs can define, re-develop and improve their HR KPIs as well as reform the evaluation of HR performance.

**Keywords:** Key Performance Indicators (KPIs), higher education institutions, human resources, human resource management, performance appraisal, strategic management of higher education institutions.

### **References:**

1. Khachatryan R. (2015). Peculiarities of Performance Measurement and Assessment in Higher Education Institutions. Bulletin of Yerevan Brusov State University of Languages and Social Sciences. Pedagogy and Social Sciences 2(33), Yerevan, Lingva, pp. 59-74.
2. Vardanyan G. (2008). Knowledge-based Economy. "Science" pub. of National Academy of Sciences of the Republic of Armenia, Yerevan.
3. Chao M. & Chuan Ch. M. (2007). Developing Key Performance Indicators and Productivity/Performance Benchmarks for Performance-Based Remuneration Systems in Chinese Taipei. APEC Secretariat, National Productivity Corporation.
4. Eckerson W. (2009). Performance Management Strategies. How to Create and Deploy Effective Metrics. TDWI Best Practices Report. The Data Warehousing Institute.
5. Franceschini F., Galetto M., & Maisano D. (2019). Designing Performance Measurement Systems. Theory and Practice of Key Performance Indicators. Management for Professionals. Springer, Nature Switzerland AG.
6. Griffin, J. (2004). Developing Strategic KPIs for your BPM System. DM Review, 14 (10), 70.
7. Paauwe J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. Journal of Management Studies 46:1. Tilburg University/Erasmus University, Blackwell Publishing Ltd, UK & USA.
8. Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

9. Wang X. (2010). Performance Measurement in Universities. Managerial Perspective. Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente, Enschede, the Netherlands.

*Материал был представлен и отправлен на рецензию: 14.10.2021*

*Принято к публикации: 12.11.2021*

*Рецензент: канд. пед. наук, доцент Мери Аветисян*

*The material was submitted and sent to review: 14.10.2021*

*Was accepted for publication: 12.11.2021*

*Reviewer: Assoc. Prof., Ph.D. Mary Avetisyan*