

**«Հայաստանի բարձրագույն կրթության համակարգում
բարելավարժության ամրապնդում և կոռուպցիայի դեմ պայքար» ծրագիր**

**Եվրոպական միության և Եվրոպայի խորհրդի՝ 2015-2017թթ արևելյան
գործընկերության երկրներում ծրագրային համագործակցության
կառուցակարգի ներքո**

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման թափանցիկություն և
հաշվետվողականություն բարձրագույն ուսումնական
հաստատություններում**

Սույն փաստաթուղթը պատրաստվել է միջազգային խորհրդատու Ստեֆան
Դելպլասի (Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների Եվրոպական
ասոցիացիա, պատվո գլխավոր քարտուղար) կողմից՝ երկու ազգային
խորհրդատուներ Ռուբեն Մարկոսյանի և Քրիստինա Ծատուրյանի աջակցությամբ:

Բովանդակություն

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ. Նախաբան, գործիքակազմի ստեղծման հիմքեր	2
ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ. Էթիկայի առանցքային սկզբունքներ և վարքագիծ	6
ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ. Անվայելուչ վարքի և էթիկայի կանոններին հակասող վերաբերմունքի օրինակներ	10
ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ. Էթիկայի կանոններին համապատասխան վարքագծի խթանման և խրախուսման գործիքներ	15
ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում՝ հիմնական գաղափարներ, միտումներ և բուհական մոդելներ	21
ԳԼՈՒԽ ՎԵՅԵՐՈՐԴ . Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործիքակազմ.....	30
ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.....	46
ՇՆՈՐՀԱԿԱԼԱԿԱՆ ՆՇՈՒՄՆԵՐ.....	51
ՀԱՎԵԼՎԱԾ՝ ՄՌԿ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԾՐԱԳՐԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՍՑԵՆԱՐ	53

Ստեղծման հիմքեր և ընդհանուր նպատակ

Համալսարանների վրա դրված է դասավանդման և հետազոտությունների որակը պահպանելու ու խթանելու ներքին պարտականություն, ինչը ներառում է այնպիսի միջոցառումների և գործընթացների ներդրում, որոնք կապահովեն ազնվություն և էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագիծ՝ համալսարանական կյանքի բոլոր ոլորտներում հանդես եկող յուրաքանչյուր դերակատարի կողմից: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը համալսարանական ենթակառուցվածքի տարբեր հատվածներում «մասնագիտական էթիկայի կանոններին համապատասխանող գործելակերպի» մշտադիտարկման շնորհիվ կարող է կարևոր դերակատարում ստանձնել այս գործում:

Մշակում

«Մարդկային ռեսուրսների կառավարման թափանցիկություն և հաշվետվողականություն բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում» գործիքակազմը կոչված է խթանել հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում և կառուցված է երկու հիմքերի վրա: Առաջին՝ հետևելով «Կրթության ոլորտում էթիկայի, թափանցիկության և ազնվության համաեվրոպական հարթակ» (ETINED) ծրագրի¹ հիմքում ընկած փիլիսոփայությանը՝ առաջարկվող գործիքակազմի շրջանակներում որդեգրվել է սկզբունքային մոտեցում, ըստ որի՝ յուրաքանչյուր գործողություն կամ լավ գործելակերպի կոնկրետ օրինակ համահունչ է աշխատանքային էթիկայի կանոնների քաղաքականության ուղեցույցներին, և երկրորդ՝ այստեղ շարունակվել և զարգացվել են «TEMPUS ATHENA» ծրագրի² շրջանակներում մշակված **«ՄՌ կառավարման գործիքների ժողովածու»** խորագրով նյութերը, որոնցում անդրադարձ էր կատարվում Հայաստանի, Մոլդովայի և Ուկրաինայի համալսարաններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման լավագույն գործելակերպին, սակայն չէին արձարձվում աշխատանքային էթիկայի հարցերը:

Ավելին, հայկական բուհերի որակի ապահովման ուսումնասիրությունների արդյունքում ստացված՝ անգլերենով առկա փաստաթղթերի հետազոտությունը (ինստիտուցիոնալ ինքնագնահատման զեկույցներ, արտաքին աուդիտի կամ դիտարկման զեկույցներ) և հայաստանյան ութ բուհերի ղեկավար անձնակազմի ներկայացուցիչների հետ խորացված հարցազրույցներն առաջնային տեղեկատվության աղբյուր դարձան համալսարաններում մարդկային

¹ Տե՛ս <http://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education>

² Տե՛ս <http://www.athena-tempus.eu/images/ATHENA%20HRM%20Toolkit.pdf>

ռեսուրսների կառավարման ոլորտում ստեղծված իրավիճակի վերաբերյալ և մեծապես նպաստեցին այս ուղեցույցի և գործիքակազմի մշակմանը:

Հատուկ նպատակներ և թիրախային խումբ

«Մարդկային ռեսուրսների կառավարման թափանցիկություն և հաշվետվողականություն բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում» գործիքակազմը կոչված է խթանելու հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում (բուհերում)՝ ներկայացնելով աշխատանքային էթիկայի կանոններին համապատասխանող և իրական կյանքից վերցված վարքագծի օրինակներ, և ապահովելով կադրային քաղաքականությունների և գործիքների աջակցություն: Գործիքակազմը միտված է նպաստելու Եվրոպայի Խորհրդի վերը նշված ծրագրի³ շրջանակներում պատշաճ աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգին առնչվող ՄՌ քաղաքականությունների և գործիքների մշակմանը: Գործիքակազմը պրակտիկ տեղեկատվություն է մատուցում ՄՌԿ ոլորտում եվրոպական համալսարաններում ընդունված գործելակերպի վերաբերյալ և հայեցակարգային շրջանակներ է ստեղծում ՄՌԿ ոլորտում հայաստանյան համալսարաններում ներկայիս գործելակերպի վերլուծության և զարգացման համար: Գործիքակազմը հատուկ ուղղված է ՄՌԿ և կադրերի բաժնի ղեկավարներին և նրանց աշխատակիցներին, ինչպես նաև իրենց բնագավառում աշխատանքային էթիկայի և մասնագիտական վարքագծի վերահսկողության համար պատասխանատու պրոռեկտորներին: Այդուհանդերձ, այն կարող է աջակցություն և ուղղորդում մատուցել աշխատակազմի առանձին անդամներին:

³ Տե՛ս <http://www.coe.int/en/web/yerevan/strengthening-integrity-and-combating-corruption-in-higher-education-in-armenia>

Գործիքակազմի կառուցվածք

Գործիքակազմի կառուցվածքն արտացոլում է վերը շարադրված նպատակն ու նշանակությունը: Առաջին, երրորդ և չորրորդ գլուխները պետք է դիտարկվեն որպես բուհերում աշխատանքային էթիկայի և մասնագիտական վարքագծի հիմնական սկզբունքների համաձայն ՄՌ կառավարման արդյունավետ և իրենց նպատակին ծառայող գործիքների ստեղծման ուղեցույց: Դրանք հետևողականորեն անդրադառնում են «Էթիկայի առանցքային սկզբունքներ և վարքագիծ», «Էթիկայի կանոններին հակասող և ոչ արհեստավարժ վարքագծի օրինակներ» և «Անձնակազմի կողմից էթիկայի կանոններին համապատասխան վարքագծի խթանման և խրախուսման գործիքներ» թեմաներին:

Հինգերորդ գլխում բերվում են եվրոպական համալսարաններում ընդունված ՄՌ կառավարման ընթացիկ մոդելներ, միտումներ և գործնական օրինակներ:

Եվ վերջապես, վեցերորդ գլխում ներկայացվում են հայաստանյան համալսարաններում ՄՌԿ հետագա զարգացման հայեցակարգային շրջանակները: Հետևաբար, փաստաթուղթը կարելի է անվանել *ՄՌԿ նմուշային գործիքակազմ*, որը պետք է հարմարեցվի տարբեր համալսարանների անհատական կարիքներին:

Եվ, վերջապես, հավելվածում ներկայացվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության և գործողությունների ծրագրի քայլ առ քայլ իրականացման հնարավոր սցենարը:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Առաջարկություն 1.1. Համալսարանի Աշխատանքային էթիկայի և Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի սեփական կանոնակարգեր

Բուհը որդեգրել է Աշխատանքային էթիկայի կամ Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի սեփական կանոնակարգ և մտցրել է այն լայն շրջանառության մեջ:

Առաջարկություն 1.2. Համալսարանի աշխատանքային էթիկայի սեփական կանոնակարգերի տեսանելիություն

Աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգը պարզ ներկայացված է համալսարանի կայքում, և դրա գոյությունը մեջբերվում է ներքին օգտագործման այլ հրապարակումներում: Ավելին, աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգը տարածվում է համալսարանական համայնքում:

Առաջարկություն 1.3. Համալսարանի էթիկայի կանոնակարգի որոշ դրույթների փորձնական կիրառում և կանոնակարգի ամբողջական իրականացում

Ստեղծվել է Էթիկայի հանձնաժողով: Էթիկայի խախտման տարբեր դեպքերը ստացել են պատշաճ արձագանք և, համալսարանականների շրջանում, Էթիկայի կանոնակարգի ընկալման հարցում առկա է տեսանելի դրական փոփոխություն:

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ. Էթիկայի առանցքային սկզբունքներ և վարքագիծ

Բուհը պետք է ունենա քաղաքականություն առ այն, թե ինչ է իրենից ներկայացնում էթիկական վարքագիծը՝ հիմնվելով ողջ հաստատությունում իրագործված և համաձայնեցված սկզբունքների վրա: Այս իրողության հիմքում ընկած են բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների մեծամասնության կողմից ընդունված ակադեմիական արժեքները, որոնք համապատասխանում են այն երկրի քաղաքացիների իրավունքներին ու պարտականություններին, որտեղ գտնվում է տվյալ հաստատությունը: Այս արժեքները հիմնված են ժողովրդավարության համակարգի և հիմնարար մարդու իրավունքների, հավասարության և խոսքի ազատության վրա: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կոչված է աջակցություն մատուցելու հաստատության առօրյա գործունեության շրջանակներում ընդունված մասնագիտական էթիկայի քաղաքականությունների և սկզբունքների կենսագործման ոլորտում:

Գործիքակազմն անդրադառնում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման առօրյա գործելակերպին, ուստի օգտակար կլինի սկսել հիմնական այն կետերի ցուցակից, որոնց առնչվում է բուհերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետը կամ կադրերի և անձնակազմի հարցերով զբաղվող մասնագետը: Ստորև բերված ցանկը չի հավակնում լինել ամբողջական, սակայն դրանում հստակ նշված են մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետի առջև ծառայած հիմնական մտահոգությունները, երբ վերջինս առնչվում է այս կամ այն կարգավիճակում համալսարանում աշխատող անձանց (ղեկավար, դասախոսական, ադմինիստրատիվ, տեխնիկական և մասնագիտական անձնակազմ) անհատական գործերին:

Կախված համալսարանի անձնակազմի անդամի կամ աշխատակցի կոնկրետ գործառույթով և պարտականություններով պայմանավորված՝ այստեղ ընդգրկված որոշ ոլորտներ կլինեն առավել նշանակալի, քան մյուսները: Այն հիմնականում անդրադառնալու է այն անձանց, ովքեր հանդես գալով որպես դասախոս, օժանդակ կամ վարչական անձնակազմի անդամ՝ ուղղակիորեն առնչվում են ուսանողների հետ:

Ստորև ներկայացվում է ՄՌԿ ոլորտին առնչվող մասնագիտական և (էթիկայի կանոններին հակասող) էթիկական «մոտեցումների», հասկացությունների և եզրույթների (ոչ սպառիչ) ցանկն աշխատանքային էթիկայի բնագավառում:

ա) Կրթական համակարգի և կրթական հաստատությունների ժողովրդավարական և էթիկական կառավարում և տնօրինում, օրինակ՝

- **Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն.** միասին վերցված այս երկու բաղադրիչները սովորաբար դիտարկվում են որպես կազմակերպության քաղաքականությունը և անհատների վարքագիծը կարգավորող երկու

հիմնական սկզբունքներ՝ ժամանակակից հասարակությունում այդ կազմակերպության դերակատարման շրջանակներում, հատկապես՝ հանրային ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների պարագայում: Առաջին բաղադրիչն անդրադառնում է հրապարակայնությանը ծառայություններից օգտվողների և հանրության լայն շրջանակների նկատմամբ, իսկ երկրորդն արտահայտում է նույն դերակատարների նկատմամբ պատասխանատու մոտեցման կամ վերաբերմունքի դրսևորում:

- **Կոլեգիալ որոշումների կայացում.** որոշումների կայացում՝ համատեղ պատասխանատվությամբ
- **Շահերի բախում.** իրավիճակ, որում համապատասխան անձինք գտնվում են այնպիսի դիրքում, երբ չեն կարող ճիշտ դատողություններ անել կամ ըստ հարկի գործել, քանի որ նրանք որևէ կապ կամ պայմանագրային հարաբերություններ ունեն հակասող կամ տարբերվող շահեր հետապնդող երկու (կամ ավելի) կողմերի հետ: Այդուհանդերձ, այս երևույթը կարող է մեծապես պայմանավորված լինել տվյալ անհատի մշակութային առանձնահատկություններով կամ ավանդական միջավայրով:
- **Մրցունակություն և համագործակցային մոտեցում.** այլ կազմակերպությունների նկատմամբ ունեցած դերակատարումն ու վերաբերմունքը (նաև սեփական կազմակերպության շրջանակներում), որոնք սովորաբար առավել արդյունավետ են համարվում, երբ մեկնաբանվում են համագործակցության ոգով առաջնորդվող աշխատանքի իմաստով, այդ թվում՝ մրցակիցների (գործընկերների, այլ համալսարանների) հետ:
- **Ակտիվների, ռեսուրսների և միջավայրի տնտեսվարություն.** կազմակերպության կամ դրա գույքի, նյութերի և սարքավորումների վերահսկում կամ խնամք:

բ) Արդարացիություն և անկողմնակալություն. անկողմնակալ ու արդար վերաբերմունք կամ վարքագիծ, որը զերծ է հովանավորչությունից և խտրականությունից, *օրինակ՝*

- **Խտրականություն** ռասայի, կրոնի, այլ համոզմունքների, գենդերային պատկանելության և այլ հատկանիշներով:
- **Գենդերային հավասարություն.** երկու սեռերի ներկայությունը՝ հավասար համամասնությամբ:
- **Կողմնակալություն (կամ դրա բացակայություն).** Նախապաշարմունք որևէ անձի կամ խմբի նկատմամբ, հատկապես, երբ այն դրսևորվում է անարդար եղանակով:

– **Խնամփականություն.** ազգականներին կամ ընկերներին նախապատվություն տալու գործելակերպ, հատկապես՝ երբ նրանց տրվում են պաշտոններ:

գ) (Ակադեմիական) ազնվություն. Ակադեմիական (համալսարանական) միջավայրում ազնվության և ամուր բարոյական սկզբունքների դրսևորում, օրինակ՝

- **Էթիկական վարքագիծ (հետազոտական կամ դասախոսական գործունեության շրջանակներում).** բարոյական սկզբունքներին առնչվող կամ դրանց համահունչ դասախոսների և հետազոտողների վարքագիծ
- **Խուսափում գրագողությունից,** որևէ այլ անձի աշխատանքի կրկնօրինակում և դրա ներկայացում որպես սեփական աշխատանք, այդ թվում՝ հետազոտական գործունեության շրջանակներում

դ) Գնահատում գործընկերների կողմից (մասնագիտական առաջխաղացման, աշխատանքի ընդունման, գնահատման նպատակով և այլն). գիտական, ակադեմիական կամ մասնագիտական աշխատանքի գնահատում նույն ոլորտում աշխատող այլ անձանց կողմից:

ե) Մասնագիտական պատասխանատվություն. որևէ հարցով զբաղվելու պարտականություն կամ մեկ այլ անձի նկատմամբ պատասխանատվություն ունենալու հանգամանք:

զ) Սոցիալական (կորպորատիվ) պատասխանատվություն. անձի ունեցած պարտավորությունները կազմակերպության, դրա ղեկավարության և սեփական գործընկերների նկատմամբ, ինչպես նաև նրա հարաբերությունները հասարակության հետ՝ մասնագիտական տեսանկյունից:

է) Մասնագիտական զարգացում. աշխատանքային կյանքում աճի կամ առաջխաղացման գործընթաց:

ը) Հաղորդումներ խախտման փաստերի մասին. հաճախ համարվում է տարբերակման չափանիշ՝ աշխատողի իրավունքների և կազմակերպության նկատմամբ պարտավորությունների առումով: Ուստի սա նաև այն ոլորտն է, որ կարող է լինել կամ հանդես է գալ որպես (հնարավոր) շահերի բախում՝ աշխատողի պարտականությունների և սեփական գործատուի կամ

գործընկերների նկատմամբ հավատարմության, ինչպես նաև հանրության և ողջ հասարակության նկատմամբ իր բարոյական պարտականությունների միջև:
ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Առաջարկություն 2.1. Ծանոթացում էթիկայի սկզբունքներին և գործելակերպին

Բոլոր տեսակի աշխատակիցները և պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամները պետք է ծանոթանան էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծին առնչվող հիմնարար սկզբունքներին և գործելակերպին:

Առաջարկություն 2.2. Բաց մոտեցում և համագործակցություն

Հետևելով համագործակցության ոգուն՝ համալսարանը պատրաստ է կիսվել նորարարության և հետազոտությունների ոլորտում իր արձանագրած առաջընթացով:

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ. Անվայելույշ վարքի և էթիկայի կանոններին հակասող վերաբերմունքի օրինակներ

Այս գլուխը հնարավորություն է ընձեռում սահմանել անվայելույշ վարքի, էթիկայի կանոններին հակասող, անպատեհ կամ ոչ արհեստավարժ գործելակերպի այն օրինակները, որոնք ի հայտ են գալիս առօրյա իրավիճակներում, երբ խոսքը գնում է ղեկավարության, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և աշխատակիցների մասին: Այստեղ ընդգրկված չեն անձնակազմի անվայելույշ վարքի և վերաբերմունքի բոլոր հայեցակետերը, այլ դրա փոխարեն փորձ է արվում ներկայացնել որոշ ակնարկներ և ուղեցույցներ հնարավոր իրավիճակների և ձեռնարկվելիք գործողությունների վերաբերյալ: Էթիկայի կանոններին հակասող վարքագծի յուրաքանչյուր տեսակի դեպքում հղում է արվում էթիկայի կանոնակարգին կամ մասնագիտական էթիկայի սկզբունքների և ընթացակարգերի համակազմի համապատասխան մասին, որտեղ այդ հարցը արծարծվում է: Միաժամանակ առաջարկվում են կանխարգելող և վերականգնող որոշ միջոցառումներ, իսկ տարբեր բնույթի (լրջության) խախտումների համար բերված են կարգապահական միջոցների օրինակներ:

Էթիկայի կանոններին հակասող կամ ոչ արհեստավարժ վարքագիծ.

ա) Կառավարում և ղեկավարում

Մտերիմների պաշտպանություն, հովանավորչություն և խնամիականություն հավաքագրման, մասնագիտական առաջխաղացման, համալսարանական պարզևատրման կամ որոշումների կայացման գործընթացներում:

Վերը նշվածի օրինակներից են.

- Որակավորում չունեցող անձանց կամ շահերի բախում ունեցող անձանց, (օրինակ՝ ազգականներին կամ բարեկամներին) ղեկավար պաշտոններում նշանակելը, նրանց առաջխաղացմանը նպաստելը կամ նրանց պարզևատրելը,
- Նվազագույն չափանիշներին չբավարարող պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամներ կամ աշխատակիցներ (ազգականներ, ընկերներ) հավաքագրելը և նրանց առաջխաղացմանը նպաստելը,

- Կոմերցիոն կամ ձեռնարկատիրական բնույթի շահերին կամ նախաձեռնություններին առաջնահերթություն տալը՝ անտեսելով համալսարանի մասնագիտական էթիկայի կանոնները և կանոնակարգը,
- Ընտանեկան կապերի կամ շահերի բախում առաջացնող ցանկացած այլ կապերը թաքցնելը կամ չհայտարարագրելն այն անձանց պարագայում, ում վրա անդրադառնում են կամ կարող են անդրադառնալ կայացվող որոշումները և այլն:

Կանխարգելիչ և ուղղիչ միջոցառումներ.

Համալսարանը պետք է իր տրամադրության տակ ունենա կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումների ամբողջական զինանոց (վարքագծի կանոնների ժողովածու, հավաքագրման, անձնակազմի առաջխաղացման և պարզևատրման կանոնակարգ, կազմակերպության հստակ հիերարխիկ համակարգեր կամ գծապատկերներ, հաշվետվությունների ներկայացման ընթացակարգեր և այլն) համալսարանական կանոնակարգի տարբեր լրջության խախտումների համար, որոնք կնախատեսեն «աշխատանքային անհրաժեշտությունից ելնելով՝ լիազորությունների ժամանակավոր կանխարգելիչ կասեցում» ընդհուպ մինչև «ազատում զբաղեցրած պաշտոնից» և «հեռացում համալսարանից»:

բ) Ակադեմիական ազնվություն և հարգանք այլոց նկատմամբ.

Համալսարաններում դասավանդման և անձնակազմի դասախոսական և հետազոտական դերակատարման հետ կապված բնագավառներում.

- Իրականությանը չհամապատասխանող տեղեկատվության ներկայացումը վերադասներին և գործընկերներին
- Աշխատանքային ժամերի խախտումները
- Համալսարանի ռեսուրսների, անձնական կամ առևտրային բնույթի տեղեկատվության չարաշահումը,
- Կաշառք վերցնելը
- Տեղեկատվություն թաքցնելը
- Զեկույցներն ու արձանագրությունները կեղծելը
- Գրագողությունը
- Գործընկերների կամ ուսանողների նկատմամբ խտրականություն դրսևորելը կամ նրանց հետապնդելը

Կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումներ.

Ակադեմիական ազնվությունն ու հարգանքն այլոց նկատմամբ պետք է խթանվի համալսարանի բոլոր կառույցներում տարբեր շահառուների, օրինակ՝ համալսարանի ղեկավարության, ֆակուլտետների ներկայացուցիչների և ուսանողների կողմից: Պետք է սահմանվեն արդյունավետ համահամալսարանական քաղաքականություններ և ընթացակարգեր, որոնցով կամրագրվեն համալսարանի, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և ուսանողների պարտականությունները՝ համապատասխան իրավական պաշտպանության միջոցներով հանդերձ: Ուսանողների ներգրավվածությունն ակադեմիական ազնվության ապահովման միջոցառումների շրջանակներում կլիթանի գործընթացը գիտակրթական համակարգի ներսից: Պետք է հասանելի լինեն գրագողության և հեղինակային իրավունքների խախտման դեպքերի հայտնաբերմանն ուղղված ծրագրային միջոցները: Համալսարանը պետք է որդեգրի այնպիսի գործընթացներ, որոնք կխրախուսեն գիտակրթական համայնքում կասկածվող ցանկացած խախտման մասին ապահով եղանակով հաղորդելու գործելակերպը՝ զերծ մնալով ղեկավար մարմինների հետապնդումներից:

զ) Անձնակազմի և ուսանողների փոխհարաբերություններ, ուսանողական հարցեր

Ուսանողների առանձին կատեգորիաների նկատմամբ խտրականություն կամ անարդար վերաբերմունքն էթիկայի կանոններին հակասող կամ կամայական հիմքերով, ինչպիսիք են՝

- Խտրականությունը տարիքի, ռասայական պատկանելության, զենդերային պատկանելության, սոցիալական և ֆինանսական կարգավիճակի հատկանիշով,
- Հետապնդումները, այդ թվում՝ սեռական կողմնորոշման ենթատեքստով մեկնաբանությունները, սեքսիստական մեկնաբանությունները, ավելորդ հպումները կամ զանգերը և այլն,
- Արհամարհական մոտեցում ցուցաբերելը, սպառնալիքներ հնչեցնելը կամ անհավասար վերաբերմունք դրսևորելը ուսանողների նկատմամբ,
- Ուսանողների համար անհավասար հնարավորություններ ստեղծելը,
- ուսանողների համար վիրավորական ձևակերպումներ օգտագործելը և այլն:

Կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումներ.

Այն ուսանողները, ովքեր որոշ չափով ենթարկվել են վերը նշված գործողություններին, պետք է ունենան իրենց բողոքը համալսարանի

համապատասխան իրավասու մարմիններին հասցնելու իրավունք: Համալսարանը պետք է որդեգրի ամբողջական մոտեցում՝ նպատակ ունենալով ապահովել ինչպես պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի, այնպես էլ ուսանողների իրավունքները և ձեռնարկելով պատշաճ քայլեր, որպեսզի ուսանողները չչարաշահեն այս իրավունքը և անարդարացիորեն չմեղադրեն իրենց դասախոսներին: Հարկավոր է ընդունել ընդհանուր քաղաքականություն և կանոնակարգ կարգապահական ընթացակարգերի և բողոքների քննման եղանակների վերաբերյալ, որպեսզի հնարավոր լինի ոչ միայն կարգավորել ընդհանուր դեպքերը, այլև սեռական ոտնձգությունների, անարդար վերաբերմունքի և այլ դրսևորումները: Այն դեպքերում, երբ ուսանողը չի հայտնում իր բողոքը, ղեկավար կամ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի կողմից հետապնդումների ենթարկվելու մտավախությունից ելնելով, պետք է նախատեսված լինեն ընթացակարգեր, որոնք թույլ կտան երրորդ կողմին (ղեկանին, փոխղեկանին, ամբիոնի վարիչին, ուսխորհրդին և այլոց) բարձրացնել այդ հարցը և հասցնել բողոքն իրավասու մարմիններին: Այն դեպքում, երբ բողոքը հիմնավորված է փաստերով, ավագ ղեկավար անձնակազմի կողմից ընդունված կանոնների և ընթացակարգերի համաձայն պետք է ձեռնարկվեն իրավիճակը վերականգնող միջոցառումներ:

ա) Ղեկավար մարմիններ և հասարակության լայն շրջանակներ

Շահերի բախում.

Անձնակազմի անդամի համար ի հայտ է գալիս շահերի բախում, երբ նա հնարավորություն ունի վերահսկել համալսարանի որոշումները կամ գործողությունները, կամ ազդել դրանց վրա՝ անձնական առավելություն ստանալու նպատակով: Նման իրավիճակ կարող է առաջանալ, երբ աշխատակիցն ունի անձնական շահեր, այդ թվում՝ ֆինանսական շահագրգռվածություն, որը համընկնում է համալսարանի կազմում իր ստանձնած պարտականությունների հետ, կամ հակասում է դրանց:

Կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումներ.

ԵՄ համալսարաններից մեկում մասնագիտական էթիկայի կանոնակարգի կատարման ընդհանրական հրահանգի օրինակ.

Ըստ ԵՄ հանրային համալսարանի համապատասխան ներքին կանոնակարգի՝ աշխատակիցը պարտավոր է լիովին զերծ մնալ համալսարանի դիրքորոշման վերաբերյալ ներքին քննարկումներին մասնակցելուց և չի կարող ունենալ ձայնի

իրավունք (երկու կողմերի՝ համալսարանի և առևտրային գործընկերոջ միջև) բանակցություններում, հատկապես երբ խոսքը վերաբերում է հնարավոր համագործակցությունից բխող գույքի և շահագործման իրավունքներին:

Այսպիսով, լավագույն դեպքում համալսարանը պետք է ունենա կանոնակարգեր (առանձին քաղաքականության փաստաթղթի կամ կանոնակարգող ակտերի տեսքով) շահերի բախման վերաբերյալ, որտեղ կսահմանվեն և կարծարծվեն պոտենցիալ շահերի բախման դեպքերը, և կնախատեսվեն դրանց կանխարգելման և դրանցից զերծ մնալու մեխանիզմներ:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Առաջարկություն 3.1. Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագիծ՝ տեսությունից դեպի գործնական կիրառում

Համալսարանի անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ ղեկավարության, գործընկերների և հանրության լայն շրջանակների հետ իր փոխհարաբերություններում պետք է դրսևորի օրինակելի վարքագիծ, որը պետք է համապատասխանի համալսարանում նրա զբաղեցրած պաշտոնին:

Առաջարկություն 3.2. Կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումներ

Համալսարանի ղեկավարությունը և պաշտոնատար անձինք ապահովում են այնպիսի կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումների առկայությունը, որոնք կոչված կլինեն կանխելու խախտումների կամ անվայելուչ վարքի ցանկացած դրսևորում:

Առաջարկություն 3.3. Աշխատանքային առաջխաղացման և պարզևատրման քաղաքականություն

Համալսարանը պետք է ունենա իրենց հիմնական գործառույթներում (դասախոսական և հետազոտական գործունեությունում կամ հանրությանը մատուցվող ծառայություններում) գերազանց արդյունքներ ցուցաբերած անձնակազմի անդամների պարզևատրման համակարգ: Այդուհանդերձ, նման համակարգը պետք է գործի առանց որևէ անձանց նկատմամբ կանխակալ մոտեցում դրսևորելու կամ անձնակազմի ընդհանուր զանգվածից պատշաճ հիմնական աշխատավարձը պահելու:

Առաջարկություն 3.4. Ներքին և արտաքին շահառուների ներգրավում (անձնակազմ, ուսանողներ և գործատուներ)

Համալսարանը պետք է ապահովի ինչպես անձնակազմի անդամների, այնպես էլ ուսանողների ակտիվ ներգրավումը համալսարանական կյանքում՝ միաժամանակ

*թույլ տալով մասնագիտական աշխարհի համապատասխան շահառուներին
ունենալ պատշաճ ներդրում:*

ԳԼՈՒԽ ԶՈՐՐՈՐԴ. Էթիկայի կանոններին համապատասխան վարքագծի խթանման և խրախուսման գործիքներ

Միայն կանոններն ու կանոնակարգերը չեն կարող լուծել մասնագիտական էթիկայի հետ կապված բոլոր խնդիրները: Անհրաժեշտ է **մասնագիտական էթիկայի կանոններին համապատասխանող այնպիսի մշակույթ**, որը կլինի համադրելի, բայց նաև լրացնող դասավանդման և հետազոտությունների ոլորտում ձևավորված որակյալ մշակույթին: Դրական արժեքների և վերաբերմունքների ձևավորումն ու խրախուսումը վստահաբար կնպաստի այս նպատակին, սակայն, անշուշտ, բացառապես բավարար չի լինի: Նման արժեքների և մոտեցումների հիմքում պետք է ընկած լինեն հստակ և միանշանակ կանոնակարգեր և կարգավորումներ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կազմում է կազմակերպության գործունեությունը կարգավորող վարչական մեխանիզմների և գործընթացների մաս և ենթադրում հետևողական և համապարփակ կանոնների և ընթացակարգերի առկայություն: Չնայած դրան, պակաս պաշտոնական և քաղաքական բնույթի համաձայնություններն ու կանոնները կարող են հավասար չափով նպաստել մասնագիտական էթիկայի կանոններին համապատասխանող և արհեստավարժ վարքագծի դրսևորմանը: Ստորև բերված ոչ սպառնիչ ցանկում ներկայացված է այն համատեքստը, որում կարող է բարգավաճել մասնագիտական էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագիծը:

Դրական օժանդակ մոտեցումներ և միջոցառումներ

- Պարզևատրման և մասնագիտական առաջխաղացման պատշաճ քաղաքականության առկայություն

Իրենց լավ դրսևորած համալսարանական անձնակազմի աշխատակիցները կամ իրենց աշխատանքը գերազանց կատարողները (դասախոսական և հետազոտական ոլորտում կամ ծրագրերի իրականացման աշխատանքում) ցանկանում են պարզևատրվել իրենց գործադրած լրացուցիչ ջանքերի համար: Ղեկավարությունը պետք է անձնակազմի վարձատրությունը տարբերակելու միջոցներ գտնի, որպեսզի լրացուցիչ խրախուսի լավ գործելակերպը:

- Կոլեգիալ մոտեցում. համատեղ կամ համագործակցային միջոցառումների առկայություն

Այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են՝ որոշումների կայացումը, նոր կանոնների և կարգերի կենսագործումը, կանխարգելող կամ վերականգնող միջոցառումների ձեռնարկումը, համատեղ կամ համագործակցային միջոցառումներն ավելի լավ հիմք են ծառայում աջակցության կամ ընդունման առումով, քան եթե բոլորի փոխարեն որոշում կայացնի կամ գործի մեկ անձ կամ անձանց փոքր խումբ:

- Համալսարանական կյանքում ներքին շահառուների (անձնակազմ և ուսանողներ) ներգրավում

Համալսարանական կառավարման բոլոր մակարդակներում պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և ուսանողական համակազմի ակտիվ ներգրավումը համալսարանի արժեքների և հստակ նպատակների նկատմամբ նվիրվածության և հավատարմության երաշխիք են:

- Աշխատանքային իրավունքի խնդիրների և աշխատողների շահերի ներկայացում (արհմիություններ)

Ակնկալվում է, որ կազմակերպությունը պետք է ունենա ողջ անձնակազմի վրա անդրադարձող աշխատանքի և անձնակազմի հարցերով բանակցություններ վարելու լծակներ: Արհմիություններն ընձեռում են այսպիսի հնարավորություն: Միաժամանակ, արհմիությունները պետք է ունենան համալսարանի բոլոր կառույցներում խրախուսվող հստակ քաղաքականություններ և արդյունավետ մեխանիզմներ, որոնք կոչված կլինեն ծառայելու իրենց առաքելության կատարմանը:

- Արտաքին շահառուների, այն է՝ մասնագիտական հանրության ներգրավում

Մասնագիտական հանրության ներգրավումն ապահովում է չափանիշների և լավ գործելակերպի շարունակական թարմացում:

- Համագործակցային հարաբերություններ մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժնի, էթիկայի հարցերով կոմիտեի, որակի ապահովման բաժնի և համալսարանի ղեկավարության միջև

Բազմաթիվ բուհերում մարդկային ռեսուրսների և (կամ) կադրերի բաժինների միջև սահմանագիծը հստակ անցկացված չէ (ինչպիսի՞ն է դրանց պարտականությունների շրջանակը): Խորհուրդ է տրվում, որ ՄՌԿ-ն կապ պահպանի նման այլ ստորաբաժանումների կամ բաժինների հետ:

Փոխադարձ իրավունքներ և պարտավորություններ

«Բարոյական» հիմքերի անհրաժեշտությունը հատկապես կարևոր է կազմակերպության, դրա ղեկավարության և աշխատակիցների կամ աշխատակազմի միջև ընթացիկ և ամենօրյա հարաբերություններում, ինչն անդրադառնում է համալսարանական կյանքի բոլոր ոլորտների վրա, որտեղ կիրառվում են մասնագիտական էթիկայի սկզբունքներ:

Հաջորդիվ ներկայացված են **աշխատակցի գերիշխող իրավունքները**, որոնք ի հայտ են գալիս յուրաքանչյուր անգամ, երբ նա իր աշխատանքի առանձին ոլորտների շրջանակներում բախվում է մասնագիտական էթիկայի խնդիրներին.

- «ինքնուրույնության, բանիմացության, հավասարության, որակավորման գաղափարների վրա հիմնված արդար վարձատրություն»:

Փոխհատուցում աշխատանքի դիմաց, օրինակ՝ վարձատրություն, լրացուցիչ արտոնություններ

- «Անվտանգությունն աշխատավայրում»

Աշխատանքային պայմաններ և մասնագիտական առողջություն և անվտանգություն

- «հարգանքի, արդարության և ազնվության գաղափարների վրա հիմնված պատշաճ գործընթացներ աշխատավայրում»

Ընտրության, մասնագիտական առաջխաղացման, աշխատանքից ազատման, կարգապահական և բողոքների դիտարկման ընթացակարգեր

- «հարգանքի, ազատության և անկախության գաղափարների վրա հիմնված մասնավոր կյանքի իրավունք»

Հավասար հնարավորություններ, տվյալների պաշտպանություն, աշխատանքի և կյանքի հավասարակշռություն, հաղորդում խախտումների մասին, հետապնդում

- «Նշանակալի աշխատանքի իրավունք»

Հարգանք անհատի նկատմամբ նրա աշխատանքային միջավայրում

- «արհմիությունների միջոցով ներկայացված լինելու իրավունք, կոլեկտիվ բանակցություններ վարելու և գործադուլ հայտարարելու իրավունք»

Աշխատանքի կազմակերպում, մասնակցություն կազմակերպության որոշումների կայացման գործընթացին

Գործատուի և աշխատակցի միջև հարաբերությունները կրում են երկկողմ բնույթ և հիմնված են փոխադարձ պարտավորությունների վրա: Հաջորդիվ ներկայացված է գործատուի նկատմամբ **աշխատակիցների ունեցած այն պարտականությունների** ընտրանին, որոնք ի հայտ են գալիս յուրաքանչյուր անգամ, երբ խոսքը վերաբերում է աշխատանքային էթիկայի հետ կապված խնդիրներին:

- «աշխատանքային պայմանագիրը կատարելու պարտավորություն»

Արդյունքների ընդունելի մակարդակ և աշխատանքի որակ, հավատարմություն կազմակերպությանը

- «օրենքին հետևելու պարտականություն»

Կաշառակերություն

- «գործատուի սեփականությունը հարգելու պարտականություն»

Անձնական նպատակներով գործատուի միջոցների չթույլատրված օգտագործում, խարդախություն, գողություն, յուրացում

Օրինակ գործարար աշխարհից

Առևտրային բնույթի կազմակերպություններն ունեն առաջադիմության, մրցակցային ոգու և արդյունքներին միտված վարքագծի տեսանկյունից մարդկանց կառավարելու օգտակար փորձ: Թեև ճիշտ է, որ համալսարանների նման շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններն ունեն, շահութաբեր լինելուց բացի, այլ նպատակներ ևս (ընդ որում՝ մեզանից շատերը կհամաձայնեն, որ դրանք ավելի վեհ նպատակներ են), ինչպիսիք են՝ առաջատար գիտելիքների խթանումը, անձնական զարգացումը և շրջանավարտների մրցունակությունը աշխատաշուկայում, սակայն, անկասկած, շատ բան կարելի է սովորել ընկերությունների ինքնաբավ և կայուն աշխատանքի կազմակերպման եղանակներից:

ՄՌԿ-ի դերակատարումը բուհերում աշխատանքային էթիկայի կանոնների սատարման գործում

Քանի որ աշխատանքային էթիկայի կանոնները հիմնված են գոյություն ունեցող քաղաքականությունների և գործընթացների, աշխատակիցների մտահոգությունների և աշխատանքային օրենսդրության վրա, ուստի մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառին վերապահված է աշխատանքային էթիկայի բովանդակությունը մշակելու կամ դրա թարմացմանն օժանդակելու դերակատարում: Հաջորդիվ ներկայացված են այն ընթացակարգերը, որոնցում

ՄՌԿ-ն ընդգրկված է առանձին կարգավիճակով կամ կադրերի, ինչպես նաև այլ համապատասխան ստորաբաժանումների (օրինակ՝ էթիկայի հարցերով կոմիտեի) հետ համագործակցությամբ:

Աշխատանքային առաջադիմության տնօրինում և գնահատում

- ՄՌԿ-ն ստուգում է, թե արդյո՞ք աշխատողի գնահատման շրջանակներում գնահատվում է նաև նրա կողմից էթիկական արժեքների կիրառումը
- Մշակել մասնագիտական էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագիծը պարզևստրեյու համակարգ, օրինակ՝ վարձատրության, աշխատանքային առաջխաղացման կամ «էթիկական» արժեքների խրախուսման տեսքով

Ստորադասության ապահովման և կապի մեխանիզմներ

- ՄՌԿ-ն հաշվետու է կամ իր վերադասին կամ գտնվում խորհրդի ուղղակի ենթակայության տակ
- ՄՌԿ-ն իր տրամադրության տակ ունի ներքին հաղորդակցման բազմաթիվ եղանակներ

Արդյունավետ գործընկերություն մարդկային ռեսուրսների կառավարման և կադրերի բաժինների (որակի ապահովման բաժնի) միջև:

- Կազմակերպության ստորաբաժանումների գծապատկերում ներկայացված են կապերը՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման, կադրերի և որակի ապահովման բաժինների միջև:

Հաջող գործընկերությանը խոչընդոտող հիմնական արգելքներից են խնդիրների վերլուծության հարցում ունեցած տարբեր մոտեցումները, հաղորդակցման ձախողումը և միմյանց որպես մրցակից դիտարկելը: Ուստի էական նշանակություն ունեն լավ հարաբերությունները և հաղորդակցումն անձնակազմի և կադրային հարցերում շահագրգռվածություն ունեցող տարբեր բաժինների և ծառայությունների միջև:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Առաջարկություն 4.1. Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի մշակույթ

Որակյալ կրթության հիմքում պետք է ընկած լինի էթիկայի և էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի մշակույթը, եթե ցանկություն կա հասնելու դասավանդման և ուսումնառության բնագավառում գերազանցության նպատակներին:

Առաջարկություն 4.2. Աշխատողների իրավունքներ և պարտականություններ

Փոխհարաբերությունները համալսարանի և նրա պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների, հատկապես՝ վերջիններիս իրավունքների և պարտականությունների միջև, կարգավորվում են աշխատակցի անհատական պայմանագրով, որում որպես պարտականությունների անբաժանելի մաս ամրագրված է էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի կանոնակարգերին հետևելու պարտավորությունը:

Առաջարկություն 4.3. Նորարարական մոտեցումները ՄՌԿ ոլորտում

Համալսարանի ղեկավարությունը պատրաստակամություն է դրսևորում ՄՌ կառավարման հարցում նորարարական այն մոտեցումների նկատմամբ, որոնք կոչված են խթանելու աշխատակիցներին և անձնակազմի այլ անդամներին և կարող են դրական ազդեցություն ունենալ վերջիններիս աշխատանքային առաջադիմության, մրցակցային և գործընկերական ոգու, ինչպես նաև արդյունքներին միտված վարքագծի վրա:

ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում՝ հիմնական գաղափարներ, միտումներ և բուհական մոդելներ

Սույն գլխում ներկայացվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական հասկացությունների և միտումների համառոտ ակնարկը՝ հանրային հատվածում գործածվող մոդելների և կոնկրետ օրինակների շեշտադրմամբ: Ներկայացվող ակնարկը կոչված է խթանելու կադրային մոտեցումների հարցում հաշվետվողականության և թափանցիկության վրա հիմնված լուծումները:

ՄՌԿ-ի աճող կարևորությունը կազմակերպությունում

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը գնալով ավելի մեծ ուշադրության է արժանանում ինչպես մասնավոր, այնպես էլ հանրային հատվածի կազմակերպություններում: ՄՌԿ-ի զարգացման և միտումների տարրական նկարագիրը կարող է առաջնորդել մեզ բարձրագույն կրթության ոլորտում ՄՌ-ին վերաբերող կոնկրետ խնդիրների լուծման հարցում, հատկապես երբ խոսքը գնում է էթիկայի և բարոյական վարքագծի մասին:

Վանդերստրետենը (Vanderstraeten, 2014)⁴ տարբերակում է ՄՌԿ չորս հարթություն, որոնցից յուրաքանչյուրն իր սեփական բնութագիրն ունի և գտնվում է այն կազմակերպչական միջավայրի ազդեցության տակ, որում կիրառվում է:

Կարելի է համարել, որ սահմանված հայեցակետերը (մոտեցումները) լրացնում են միմյանց, ընդ որում, դրանցից յուրաքանչյուրը հավելյալ արժեք է հաղորդում ՄՌԿ թեմային: Այս սահմանումներն իրենց մեջ ներառում են բոլոր այն գործառույթները, որոնցով կարող է հանդես գալ ՄՌ կառավարման պատասխանատուն, և որոնք կարող են հանդիպել ինչպես առանձին, այնպես էլ այլ սահմանումների հետ համատեղ:

Առաջին սահմանումը բնութագրում է ՄՌԿ օժանդակող և վարչական հայեցակետերը, մինչդեռ երկրորդ սահմանումն անդրադառնում է ձեռնարկության կամ կազմակերպության մարդկային գործունին: Երրորդ հայեցակետը հիմնականում անդրադառնում է ՄՌԿ-ի ռազմավարական և նպատակամետ հայեցակետերին, մինչդեռ չորրորդ հայեցակետը խորապես ներթափանցում է կազմակերպության մշակութային և կառուցվածքային տարրերի տիրույթ:

⁴ A.Vanderstraeten, Human Resource Management and Performance, Academia Press, Gent, 2014

Գործիքային հայեցակետ

ՄՌԿ-ի գործիքային հայեցակետն իրենից ներկայացնում է բանիմաց և արդյունավետ ղեկավարության և անձնակազմի կողմից մատուցվող անխափան վարչական ծառայություն, որը կազմակերպությանը հնարավորություն է տալիս իրականացնել իր հիմնական գործունեությունը: Կազմակերպչական կառույցներից քչերն են ավելի արագ զարգանում, քան ՄՌԿ-ն, ընդ որում, աճել է այն սոցիալական և տնտեսական միջավայրերի ազդեցությունը, որոնց ներքո գործում են այդ կազմակերպությունները (այդ թվում՝ համալսարանները):

Օրինակ՝ Եվրոպայում բարձրագույն կրթությունը գնալով ավելի հաճախ է դառնում երկրի տնտեսական բարգավաճման ցուցանիշ, իսկ բարձրագույն կրթության կազմակերպումը, այդ թվում՝ կադրերի տնօրինումն առանցքային գործոն է դառնում սովորաբար «բուհերի արդիականացում» կոչվող գործընթացի շրջանակներում:

Եվրամիության կրթական քաղաքականության ազդեցությունը ՄՌԿ-ի վրա

Համալսարանների աշխատանքի կազմակերպումը Եվրոպական Խորհրդի⁵ կողմից դիտարկվում է որպես խիստ կարևոր իրողություն, որի շնորհիվ բուհերն ավելի լավ են արձագանքում հասարակության պահանջներին, հիմնականում ապահովելով անհրաժեշտ գործընթացներ, որոնք կոչված են բարելավել բուհերի շրջանավարտների որակը, մրցունակությունն ու գրավչությունն աշխատաշուկայում: «ԿԴ 2020» օրակարգը, որն իրենից ներկայացնում է Եվրամիության քաղաքականությունն իր կողմից սահմանված տնտեսական և սոցիալական թիրախների կատարմանը, կրթությանը և դասավանդմանը (ԿԴ) նպաստելու եղանակների վերաբերյալ, հավասարապես շեշտադրում է սոցիալական պատասխանատվությունն ու հաշվետվողականությունը և հմտությունների զարգացումը, ինչը նշված օրակարգը տեղափոխում է ՄՌԿ դաշտ:

Աղբյուր. EURYDICE, ET 2020 (2016թ.); «ԿԴ 2020»-ի գծով ԵՄ ցուցանիշների վերաբերյալ

Տե՛ս <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=822&langId=en>

ՄՌԿ զարգացումները և դրանց ազդեցությունը կադրերի բաժնի գործունեության վրա

- Ներկայումս ՄՌԿ-ն կրում է 21-րդ դարի նոր կազմակերպչական զարգացումների ազդեցությունը. գործադիր առաքելությունից ՄՌԿ-ն աճել

⁵ Եվրոպական Միության նախարարների եվրոպական խորհուրդ

Է՝ ստանձնելով առավել ռազմավարական գործառույթ կազմակերպությունների շրջանակներում (Vanderstraeten, 2014): Նշված երևույթի հետևանք է դարձել այն, որ մարդկային ռեսուրսների տնօրինմամբ զբաղվող անձինք ընդգրկվել են որոշումներ կայացնողների շարքում որպես կազմակերպության ղեկավարության անդամներ: Երկրորդ խոշոր զարգացումը տեղեկատվական և հաղորդակցման տեխնոլոգիաների (S2S) աճող ազդեցությունն է, որն առաջացնում է այնպիսի բարդ համակարգչային ծրագրերի անհրաժեշտություն, որոնց օգնությամբ հնարավոր կլինի իրականացնել ՄՌԿ տվյալների մշակում և մեկնաբանում:

- Բացի այդ, դերակատարության փոփոխությունը ՄՌԿ-ն դարձրել է առավել հաշվետվողական և միտված դեպի հաճախորդը, ինչն ավելին է, քան պարզապես կազմակերպության անձնակազմի ընտրությունը, հավաքագրումը և մասնագիտական առաջխաղացումը: Նշված զարգացման շնորհիվ ՄՌԿ-ն դարձել է կադրերի բաժինը սպասարկող անփոխարինելի կառույց, որն իր աշխատանքի բնույթով նպաստում է նաև կազմակերպության մարդկային և սոցիալական հյուսվածքի ձևավորմանը՝ աշխատանքի կանոնակարգման, վարձատրման և պարգևատրման, ինչպես նաև անձնակազմի բարեկեցության մասին հոգ տանելու շնորհիվ:

ՄՌԿ տեղեկատվական համակարգ (ՄՌԿՏՀ)

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների բուռն զարգացման պայմաններում ՄՌԿ ոլորտում ձևավորվել են միասնական մոտեցումներ, որոնք կոչված են ի մի բերել հավաքագրման, աշխատանքային առաջադիմության տնօրինման և պարգևատրման ավտոմատացված համակարգերը: Թեև լիարժեք հարմարեցումն անհատական կարիքներին դեռևս թանկ է, սակայն սկզբնական բարձր ներդրումային ծախսերը վերջին հաշվով սովորաբար չափազանց շահութաբեր են գտնվում: Հիմնական տարբերակներից են՝ աշխատավայրում տեղադրված ծրագրային լուծումը (որը կարող է ծախսատար լինել, քանի որ պահանջում է տեղադրում և սպասարկում) կամ համացանցի միջոցով հասանելի ծրագրային ապահովման մեխանիզմը: Կարևոր է նաև հաշվի առնել օժանդակ սպասարկման ծառայությունները, այդ թվում՝ վերապատրաստումը), քանի որ տեխնոլոգիական լուծումները կարող են բարդ լինել և ժամանակ առ ժամանակ փոխվել: Աղբյուր. www.workforce.com, Սեպտեմբեր 2012թ.

Մարդկային ռեսուրսների կառավարում և որակի ներքին ապահովում

- Բարձրագույն կրթության ոլորտում ՄՌԿ-ն ենթարկվում է գրեթե նույն զարգացումներին, ինչ որակի ապահովումը, գործընթացներից և ընթացակարգերից ուշադրության կենտրոնը տեղափոխվել է հաճախորդների բավարարման, որակի վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացման (ընդհանուր իմաստով) և տնօրինման վրա:
- Որակի ապահովման Եվրոպական չափանիշների և ուղեցույցների վերջին վերանայված տարբերակը (2015թ.)⁶, որն իրենից ներկայացնում է Եվրոպական բարձրագույն կրթության հաստատություններում որակի ապահովման գործընթացների իրականացման և մշտադիտարկման կարգավորող դաշտը, ներկայացնում է ուսանողակենտրոն ուսուցման նոր ձևաչափ, որն ուղղված է հավասարության մշակույթի խթանմանը: Լավ կլիներ, եթե նշված գործընթացն ուղեկցվեր նաև ներքին այլ շահառուների, օրինակ՝ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների ներգրավմամբ ՄՌԿ-ի միջոցով:

Մարդկային հայեցակետ

ՄՌԿ ոլորտում առանցքային նշանակություն ունեցող գործոն է աշխատակիցների մոտիվացիան, որն իրենից ներկայացնում է նրանց աշխատանքն ի շահ կազմակերպության խրախուսելու եղանակների որոնում: Թեև գոյություն ունեն աշխատակիցների վարքագծի վրա ներազդելու մի քանի եղանակներ, սակայն որոշ գործողություններ միայն հանգեցնում են նրան, որ անձնակազմի անդամները պարզապես կատարում են գործատուի ցանկությունները, մինչդեռ կան այլ միջոցառումներ, որոնք անձնակազմին տանում են դեպի իրական ներգրավում և ակտիվ մասնակցություն: Մարդակենտրոն մոդելը կարող է բերել ավելի մեծ մասնակցություն, ընդլայնված պաշտոնական համագործակցության (օրինակ՝ աշխատանքային խմբերի միավորում, նպաստում ծրագրային աշխատանքին) և ապահովել ծառայած խնդիրների լուծումները փնտրելու պատրաստակամություն:

Ըստ Ափելբաումի (Appelbaum, 2000թ.)⁷, մարդիկ լավ առաջադիմություն են դրսևորում, երբ ունեն կամ կարող են ձևավորել «անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ» (կարողություն կամ ունակություն), երբ նրանք ստանում են ճիշտ «խթաններ և խրախուսումներ» (մոտիվացիա), և երբ «ունեն համատեղ որոշումներ կայացնելու և մասնակցելու հնարավորություն» (մասնակցություն):

Աշխատակիցների իրավագրումն ուժեղ խթան է նրանց ավելի մեծ ներգրավման համար: Նման ներգրավումը հաճախ աշխատակցի ինքնուրույնության նկատմամբ հարգանքի դրսևորման արդյունք է, որը բերում է «նրբանկատ պայմանագրային»

⁶ http://www.eurashe.eu/library/esg_2015-pdf/

⁷ Appelbaum, E., Bailey, T., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, Cornell University Press.

մոտեցման, ինչի շրջանակներում տնօրենը կամ ղեկավարն ավելի շուտ դիտարկվում է որպես ուղղորդող:

Անձնակազմի մոտիվացիայի բարձրացման թեմային նվիրված ուսումնասիրություն

«Կրկին փորձենք՝ ինչպե՞ս խրախուսել աշխատակիցներին» խորագրով հայտնի հոդվածը, որը տպագրվել էր 1968 թվականին Հարվարդի համալսարանի բիզնես ամսագրում և վերահրապարակվել 2003 թվականին «Herzberg»⁸-ի մոտ, սկսում է հետևյալ դիտողությամբ. «Մոռացեք գովաբանումը: Մոռացեք պատիժը: Մոռացեք դրամը: Դուք պետք է նրանց աշխատանքն ավելի հետաքրքիր դարձնեք»:

Ըստ ուսումնասիրության՝ մարդուն իր աշխատանքում բավարարող և չգոհացնող հիմնական տարրերի տարբերակումը պայմանավորված է նվաճումներով, ճանաչմամբ, բուն աշխատանքով և պատասխանատվությամբ:

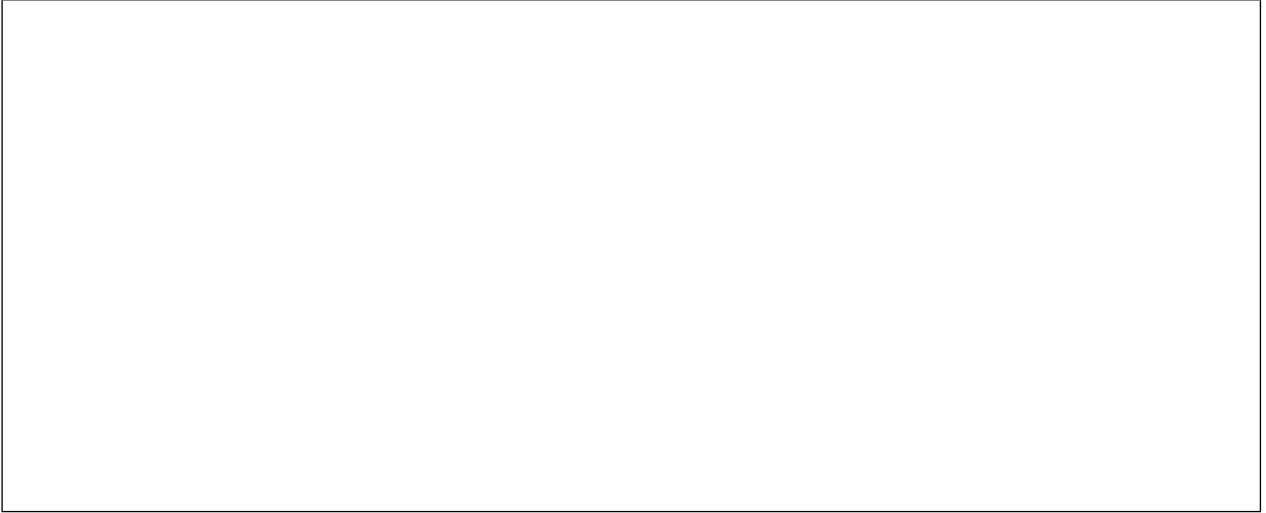
ՏՀԶԿ-ի դիրքորոշումը հանրային հատվածում աշխատանքային առաջադիմության տնօրինման կարևորության վերաբերյալ.

Հաջորդիվ ներկայացված խրախուսական միջոցառումները, կարծես, անդրադառնում են աշխատակիցների առաջադիմության մոտիվացիային.

- Աշխատանքի բովանդակություն կամ նշանակություն՝ առաջադրանքների ծավալ և դժվարություն, որոշումների կայացման աստիճան, պահանջվող հմտություններ, հեղինակության զգացում, անկախ գործողությունների հնարավորություն
- Աշխատանքային պայմաններ և միջավայր, օրինակ՝ ձկուն աշխատածամեր, թիմային աշխատանք, ցածր ձնշում վերադասների կողմից
- Ղեկավարության կամ տնօրինության վերաբերմունք՝ ուշադրություն աշխատակցի գործի, իրազեկվածության, մասնակցության և պարտականությունների փոխանցման, ինչպես նաև սոցիալական հարցերի նկատմամբ
- Կարիերայի աճի և զարգացման գրավիչ և խոստումնալից հեռանկարներ
- Արդարացի և աշխատանքային առաջադիմության վրա հիմնված փոխհատուցում կամ վարձատրություն

Աղբյուր՝ OECD, Human Resource Management Working party 2002

Herzberg, F. (1968), 'One more time: How Do You Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.

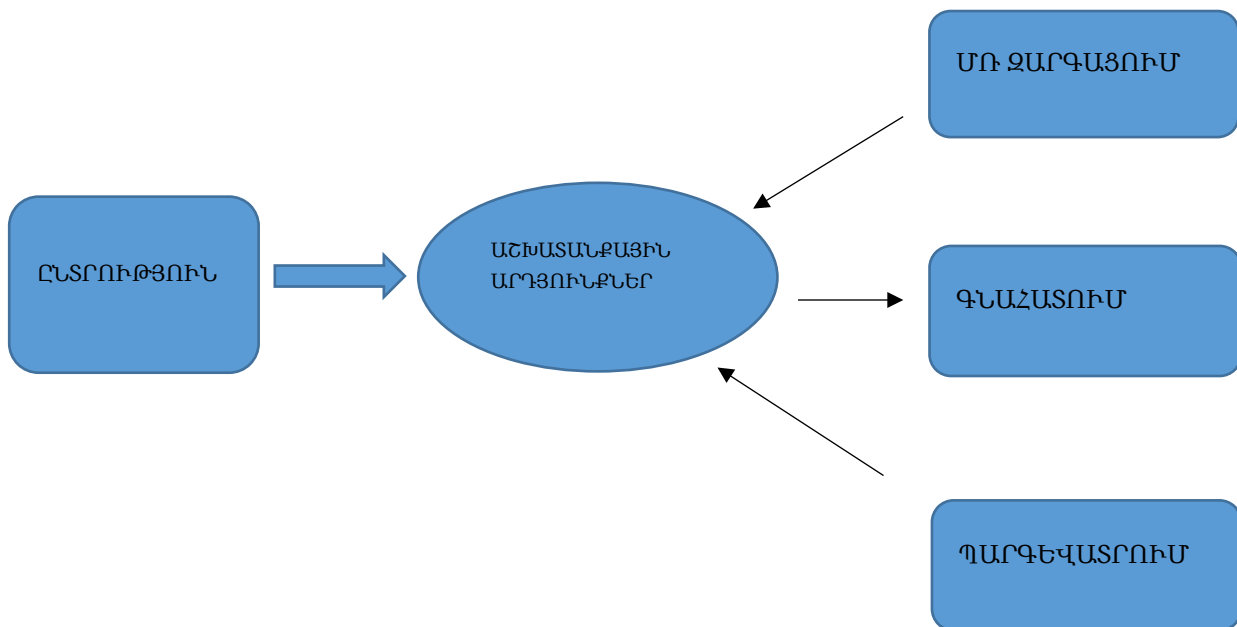


Ռազմավարական հայեցակետ

Ռազմավարական տեսանկյունից մարդկային ռեսուրսների կառավարմամբ զբաղվողը կենտրոնական դերակատարում է ստանձնում կազմակերպությունում աշխատանքային առաջադիմության հետ կապված արդյունքներ արձանագրելու նկատառումով: Մա է կադրերի բաժնի տնօրենի դերակատարման համեմատությամբ եղած մեծ տարբերությունը, քանի որ վերջինս ավելի շուտ վարչական գործառույթ ունեցող ղեկավար է:

ՄՌԿ ոլորտում գերիշխող երկու մոդելները մեծ ազդեցություն են գործում ռազմական ՄՌԿ-ի գաղափարի, «Միչիգանյան» և «Տիչիի» մոդելի, ինչպես նաև «Բիրի» կամ «Հարվարդի» մոդելի վրա (A. Vanderstraeten, 2014): Ըստ ՄՌԿ առաջին ռազմավարության («Միչիգանյան»)՝ ՄՌԿ քաղաքականությունը էական նշանակություն ունի կազմակերպության համար և կարող է ենթարկվել քաղաքական, մշակութային և տնտեսական բնույթի արտաքին ուժերի ազդեցության: Այս մոդելի պարագայում ՄՌԿ ցիկլը ներառում է չորս գործառույթ, մասնավորապես՝ «ընտրություն, գնահատում, վարձատրություն և զարգացում», որոնք պետք է ընդգրկվեն ռազմավարության մեջ և կազմակերպության կառույցում: Այս տարրերը գտնվում են կազմակերպչական երեք՝ ռազմավարական, տնօրինական և գործառնական մակարդակների վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման Միչիգանյան մոդել (Fombrun et al., 1984)⁹



⁹ Vanderstraeten, նույն տեղում, էջ 158 (գծապատկեր 12), այստեղից՝ Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York, Wiley.

Ռազմավարական բնույթի ՄՌԿ-ն հատուկ ուշադրություն է դարձնում շահառուների (այդ թվում՝ աշխատակիցների կամ անձնակազմի հետ ունեցած հարաբերություններին), ուստի և բաց է քննարկման և փոխհամաձայնության համար: Բազմակի շահառուների կարծիքները հաշվի առնող կազմակերպությունը (իր ՄՌԿ բաժնով հանդերձ) պետք է բավարարի վերջինիս ակնկալիքները, որոնք երբեմն կրում են հակասական բնույթ:

Կազմակերպչական հայեցակետ

Քանի որ ՄՌԿ-ն ենթադրում է ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ դրա «մարդկանց» տնօրինման գործառույթ, ուստի տրամաբանական է, որ ուշադրություն դարձվի վերջիններիս փոխհարաբերություններին, որոնք պետք է որոշ չափով վերածվեն համատեղ աշխատանքի (Vanderstraeten, 2014): Մինչդեռ մարդակենտրոն մոտեցումն աշխատակիցների գործառույթը դիտարկում է որպես մոտիվացիայի խնդիր, կազմակերպչական հայեցակետը շեշտադրում է կազմակերպության շրջանակներում մարդկանց գործառույթների եղանակները: Այդուհանդերձ, կազմակերպչական հայեցակետն իր հետ բերում է նաև ավելի մեծ պատասխանատվություն ու ինքնուրույնություն բուհերի համար, ընդ որում, դասական բյուրոկրատիան պետք է զիջի ինքնուրույնությանն ու ճկունությանը:

Հանրային ոլորտում հանրային կառավարման նոր ձևաչափը (ՀԿՆՁ), որը շեշտադրում է արդյունավետությունն ու հաշվետվողականությունը, առաջացրել է հեղափոխություն, որը դեռևս հեռու է համընդհանուր ընդունումից, սակայն, անշուշտ, մեծ ազդեցություն կունենա ապագայում:

Հանրային հատվածում մարդկային ռեսուրսների կառավարման որոշ նորարարություններ

- Հանրային ոլորտում ՄՌԿ-ն կարելի է ավելի շատ նմանեցնել տնտեսվարող կազմակերպությունների գործելակերպին
- Ապակենտրոնացման խրախուսում առանձին բաժիններին՝ ավելի մեծ պատասխանատվություն վերապահելու միջոցով
- Որակի և աշխատանքային առաջադիմության միջև նոր հավասարակշռության ձեռքբերում՝ հմտությունների զարգացման միջոցով
- Ցկյանս աշխատանքային աճի փոխարինում աշխատակիցների հետ պայմանագրային հարաբերություններով
- Աշխատանքային առաջխաղացում ոչ միայն աշխատանքային ստաժի, այլև ունեցած հմտությունների և ժամանակավոր պայմանագրերի հիման վրա
- Լիազորությունների ներդրում, տնօրինում՝ ըստ նպատակների, ծրագրային կառավարում

Աղբյուր. Vanderstraeten, Human Resource Management and Performance, (2014)

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ա. 5.1. Փոխհամաձայնություն ՄՌԿ-ի դերակատարման և գործառույթի վերաբերյալ

ՄՌ կառավարման դերակատարման վերաբերյալ ղեկավարության, անձնակազմի և այլ շահառուների միջև փոխհամաձայնության ձևավորման համար անհրաժեշտ են խորհրդակցություններ և շարունակական երկխոսություն:

Ա. 5.2. ՏՀՏ-ի ներառումը ՄՌ կառավարման ոլորտում կամ ՄՌԿ ոլորտում ինտեգրված ՏՀ (տեղեկատվական համակարգերի) գործածումը

Համալսարանը որդեգրել է միասնական մոտեցում ՄՌԿ ոլորտում՝ համախմբելով հավաքագրման, աշխատանքային առաջադիմության տնօրինման և պարզևատրման ավտոմատացված համակարգերը:

Ա. 5.3. ՄՌԿ համապատասխանեցում բոլոր աշխատակիցների կարիքներին

Աշխատանքային աճին և այլ նպատակներին ուղղված ՄՌԿ գործիքները պետք է ծառայեն բոլոր, այլ ոչ թե միայն բարձր պաշտոններ զբաղեցնող աշխատակիցների շահերին:

Ա. 5.4. Որդեգրել գործարար մոդելի վրա հիմնված ՄՌԿ մոդել

Փորձարկել գործարար մոտեցումն ընդօրինակող մեթոդներից մի քանիսը կամավոր հիմունքներով նախքան անձնակազմին որոշակի մոտեցումներ (օրինակ՝ աշխատանքի ձևուն ժամեր) պարտադրելը:

Ա. 5.5. Գործընկերական մոտեցում

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և աշխատակիցների շրջանում ստեղծել գործընկերական մթնոլորտ և հնարավորություններ՝ կոլեգիալ հիմունքներով որոշումների կայացման և լուծումների փորձարկման համար:

Ա. 5.6. Տեղեկատվության հաղորդում, փոխանցում և մասնակցություն

ՄՌԿ գործընթացների կամ տարբեր փուլերի համար մշակել գործառնական նպատակներ:

Ա. 5.7. Մասնագիտական զարգացում

Մեմիսարներ կազմակերպել միջին ղեկավար անձնակազմի համար՝ շեշտը դնելով ՄՌ հնարների և համապատասխան հմտությունների զարգացման վրա:

Ա. ՄՌ պլանավորման և հավաքագրման քաղաքականությունների և գործիքների մշակում

Ներածություն

Մարդկային ռեսուրսների հետ կապված բոլոր հայեցակետերի (դրանց կառավարման, պլանավորման ու տարածման տիրույթի, այդ թվում՝ պրոֆեստրադասսախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների ընտրության, հավաքագրման, աշխատանքային առաջխաղացման և զարգացման) հիմքում ընկած է համալսարանի ընդհանուր կադրային քաղաքականությունը, որը համալսարանի զարգացման ռազմավարական ծրագրի, դրա քաղաքականությունների, համապատասխան կանոնակարգերի և ներքին օրենքների մաս է կազմում:

Այսպիսով, սույն գործիքակազմը ներկայացնում է համալսարանի պրոֆեստրադասսախոսական անձնակազմի և աշխատակիցների աշխատանքային առաջխաղացման վրա ներազդող բոլոր հարցերի ամփոփ նկարագիրը, ինչպես նաև ներքին կանոնակարգով հանդերձ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման սեփական համակարգ մշակած բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում լավ գործելակերպի չափանիշները (պրոֆեստրադասսախոսական անձնակազմի ընտրության, վարկանիշավորման և նշանակման, աշխատանքային առաջխաղացման և զարգացման բնագավառներում):

Ներքին կանոնակարգեր, ընթացակարգեր և օժանդակ փաստաթղթեր

Համալսարանի ներքին կանոնակարգով որոշում են պրոֆեստրադասսախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների ծառայության կամ աշխատանքի պայմանները: Հաջորդիվ ներկայացվում է ՄՌ պլանավորման և դրա հետ կապված կադրային քաղաքականությունների և որոշ ընթացակարգերի ձևաչափը (այն, ինչ պետք է և չպետք է դրանում ներառվի): Համապատասխան մարմինների (կենտրոնական ապարատի կամ բաժինների մակարդակով) կողմից ընդունվում են մանրամասն ընթացակարգեր (հավաքագրման, գնահատման, վերապատրաստման, ատեստավորման և այլ հարցերի վերաբերյալ), որոնք պետք է հրապարակվեն: Գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում հարկ է պատշաճ ուշադրություն դարձնել դրան օժանդակող բոլոր տեսակի փաստաթղթերի վրա՝ համալսարանի և գործընթացի հետ առնչություն ունեցող անձնակազմի անդամ(ներ)ի կողմից:

Այս ներքին կանոնակարգերը ներառում են հետևյալ ակադեմիական անձնակազմը՝ պրոֆեստրադասսախոսական անձնակազմի ընտրություն,

նշանակում, պարտականություններ և պատասխանատվություններ, աշխատանքային կատարողականի գնահատում, աշխատանքային առաջխաղացում, հեռացում աշխատանքից, բողոքարկման ընթացակարգեր: Նույնը վերաբերում է վարչական անձնակազմին (այդ թվում՝ ղեկավար պաշտոններին), սակայն պետք է գոյություն ունենան նաև նույն ոգով կազմված առանձին (տարբեր չափորոշիչներով) կանոնակարգեր դասախոսական կազմի համար, որոնցում հատուկ ուշադրության է դարձվում վարձատրության հարցերին (աշխատավարձերի սանդղակներ, լրացուցիչ արտոնություններ), նոր աշխատակիցների համար նախատեսված ներածական դասընթացներին, ինչպես նաև անձնակազմի անձնական գործերին և արձանագրությունների վարմանն ու թարմացմանը:

1. ՄՌԿ կանոնակարգեր պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և դասավանդող այլ աշխատակիցների համար

1.1. Հավաքագրում, ընտրություն, աշխատանքային առաջխաղացում և նշանակում

Հիմնավորում. Դասախոսական և հետազոտական գործունեության ոլորտում բարձր չափանիշներ սահմանող բուհը միայն օգուտ կբաղի խիստ մրցակցային և բազմամակարդակ ընտրության գործընթացից: Հաշվի առնելով հավաքագրման լայն շրջանակները (և հատկապես սեփական համալսարանից դուրս)՝ բուհը պետք է ուշադրություն դարձնի ակադեմիական անձնակազմի թափուր տեղերի լայն գովազդմանը՝ պահանջելով հավակնորդ թեկնածուից որոշակի մասնագիտական գիտելիքներ, որոնց քննությունը պետք է իրականացվի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի ընտրության հարցերով կոմիտեի կողմից: Ընտրության ժամանակ պատշաճ ուշադրության են արժանանում գնահատման բոլոր չափորոշիչները՝ համալսարանի եռակի առաքելության շրջանակներում, այն է՝ դասավանդել, հետազոտել և ծառայել հանրությանը: Կարևոր է խստորեն հետևել սահմանված ընթացակարգերին, որպեսզի գերծ մնալ դժգոհ թեկնածուների կողմից ներկայացվելիք բողոքներից՝ դրանով իսկ բացառելով խտրականության ցանկացած ձև որևէ (թեկնածուի կրոնի, ռասայի, գենդերային պատկանելության, կարգավիճակի կամ ծագման) հատկանիշով, ինչպես նաև պատշաճ գրավոր «արձանագրելով» որոշումների կայացման ամբողջ գործընթացը և վերջում արվող եզրակացությունները:

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացումը (վարկանիշավորումը) հիմնված է ունակությունների, որակավորումների, փորձի և տվյալ պաշտոնին առնչվող այլ համապատասխան գործոնների վրա, ընդ որում, առաջարկվող պաշտոնների համար պետք է սահմանվեն որոշակի նվազագույն չափանիշներ: Նախընտրելի է, որ ավելի բարձր պաշտոնի ստանձնումը (մասնագիտական առաջխաղացումը) չդառնա սովորական ամենօրյա իրողություն կամ

պայմանավորված լինի աշխատանքային ստաժի տևողությամբ, այլ սկզբունքորեն հիմնված լինի արժանիքների վրա: Թեկնածուն պետք է դրսևորի այնպիսի գերազանց նվաճումներ դասախոսական կամ հետազոտական գործունեության ոլորտում, որոնք կառանձնացնեն նրան իր գործընկերներից կամ այլ թեկնածուներից: Որպեսզի ներկայացված մոտեցումը դառնա գերիշխող իրողություն, պետք է գործի նույն համալսարանից դուրս թեկնածուներ հավաքագրելու քաղաքականությունը, այլ ոչ թե նախապատվությունն ինքնաբերաբար տրվի համալսարանի սեփական շրջանավարտներին: Արդար և անհերքելի հավաքագրման և աշխատանքային առաջխաղացման միջոցառումների համար պահանջվում են խիստ ընթացակարգեր և կանոնակարգեր, որոնք կնախատեսեն որոշակի չափորոշիչներ, հետագա քայլերի հսկողություն և վերջնաժամկետներ:

1.2. Չափորոշիչներ, ընթացակարգեր և պահանջվող փաստաթղթեր

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմը նշանակվում է ըստ իր ակադեմիական որակավորումների (համապատասխան բնագավառում) և մասնագիտական աշխատանքային փորձի: Վերը նշված չափորոշիչները (որակավորումներն ու փորձը) գնահատվում են ըստ ծրագրի և առարկայի (առարկաների), որոնց շրջանակներում նշանակվելու է ընտրված անձը: Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի վարկանիշային համակարգի ներքո յուրաքանչյուր պաշտոնի համար պետք է սահմանվեն նվազագույն չափանիշներ՝ հետևյալ ոլորտներում պահանջվող որակավորումներ, ակադեմիական և համապատասխան այլ աշխատանքային փորձ, գիտական հրապարակումներ և այլն: Սահմանված ստորակարգի ներքո պաշտոնները կարող են տարբերվել՝ կախված բուհի բնութագրից, սակայն սովորաբար գործում են հետևյալ պաշտոնները.

Դասախոս, ասիստենտ, դոցենտ, պրոֆեսոր:

Հավակնած պաշտոնին (ամբիոնի վարիչ, պրոֆեսոր, դոցենտ, ավագ դասախոս, դասախոսական կազմի այլ անդամ) համապատասխանող վերը նշված նվազագույն չափորոշիչներից բացի՝ ստորև ներկայացվում է պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հավաքագրման, ընտրության և աշխատանքային առաջխաղացման շրջանակներում հաշվի առնվող տարրերի (նմուշային) ցանկը:

- հավակնորդի դասախոսական գործունեության ուսանողական վարկանիշները և գործընկերների կողմից դասընթացի գնահատումները
- մասնագիտական զարգացմանն ուղղված ջանքեր, օրինակ՝ մասնակցությունը (կամավորական և թիրախային) լրացուցիչ վերապատրաստմանը
- անդամակցությունը մասնագիտական կազմակերպություններում և կամավորական նախաձեռնությունների տարբեր դրսևորումներ
- անհատական և խմբային հետազոտական գործունեության ծավալ ու որակ

- գիտական հրապարակումներ՝ ազգային կամ միջազգային պարբերականներում կամ ամսագրերում
- մայրենի լեզվից բացի, այլ լեզուների իմացություն (օրինակ՝ միջազգային լսարանի առջև կամ գործընկեր համալսարաններում դասավանդելիս)

Ընթացակարգեր. Հավաքագրման կամ աշխատանքային առաջխաղացման լավ ընթացակարգը պետք է բաղկացած լինի փաստաթղթերի ներկայացման հստակ ուղեցույցներից, որոնցով պետք է նախատեսվի առանձին դիմումներով և Ընտրության հարցերով զբաղվող հատուկ կոմիտե, որում պետք է ընդգրկվեն պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամներ, ովքեր մեծ մասամբ պետք է ունենան դիմորդից ավելի բարձր գիտական աստիճան, կամ էլ գործընկերներ (պրոֆեսորի կոչում ունեցող դիմորդների պարագայում), ինչպես նաև մեկ արտաքին, բայց թեկնածուի համապատասխան գիտության ոլորտից: Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի պաշտոնների պարագայում առավելագույն կարևորության պետք է արժանանան արդյունավետ դասավանդման ունակությունները: Կարևոր են նաև հանրությանը և սեփական համալսարանին մատուցված ծառայությունները, ինչպես նաև ինքնագարգացումը: Առկա են հստակ ուղեցույցներ առ այն, թե ինչպես և ինչ ժամկետներում պետք է քննվեն ներկայացված դիմումները:

Թեկնածուների կողմից ներկայացվող դիմումները պետք է հիմնավորված լինեն համապատասխան փաստաթղթերով և պետք է համապատասխանեն նախապես ամրագրված և հայտարարված պահանջներին: Նման փաստաթղթերը պետք է առհարկի հավաստիացնեն դիմորդի համապատասխան վերադասների կողմից:

Ներքին կանոնակարգերի նմուշներ՝ հետևյալ բնագավառներում.

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի ընտրության ընթացակարգ

Ընտրության հարցերով զբաղվող կոմիտեն, որը բաղկացած է պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամներից, ընտրում է որևէ առանձին պաշտոնի հավակնող լավագույն թեկնածուին՝ հիմք ընդունելով ներքին կանոնակարգը և նախապես ամրագրված չափորոշիչները: Նշանակումը հաստատված է ֆակուլտետի կամ ամբիոնի խորհրդի կողմից: Հաստատության ղեկավարը (ռեկտորը, նախագահը) հաստատելու է նշանակումը կամ նշանակելու է ընտրված անձին:

Կանոնադրությամբ նախատեսված անձնակազմի հավաքագրում և համալսարանական աշխատակազմի ընտրություն

Անձնակազմի ընտրությունն ու նշանակումը հաճախ բաղկացած է երկու փուլից՝ ներքին և արտաքին: Զուտ ներքին ընտրության ընթացակարգն առաջին տարբերակն է, որը հիմնված է այն ենթադրության վրա, որ համալսարանի

սեփական անձնակազմ անդամի թե՛ բնավորությունը, թե՛ մասնագիտական հատկանիշներն արդեն հայտնի են: Կարծիք կա, որ նրանք պետք է առաջինը դիմելու հնարավորություն ստանան, քանի որ այդ իրողությունը դիտարկվում է որպես աշխատանքային առաջխաղացման միջոցով համալսարանի անձնակազմին պարզևատրելու հնարավորություն:

Երբ առաջին փուլում չեն ստացվում բավարար արդյունքներ, զանգվածային լրատվամիջոցների կամ համացանցի միջոցով մեկնարկում է արտաքին հավաքագրման ընթացակարգը: Ակադեմիական անձնակազմի հավաքագրման յուրաքանչյուր պարագայում ընտրողների բոլոր կատեգորիաներն, այդ թվում նաև ուսանողները, ներկայացված են ընտրության հարցերով զբաղվող կոմիտեում:

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացում

Աշխատանքային առաջխաղացումը տեղի է ունենում սահմանված թվով տարիներ անց, ընդ որում՝ նախընտրելի է, որ այն տեղի չունենա պարզապես սովորական ընթացակարգով կամ հիմնված լինի միայն աշխատանքային ստաժի վրա, այլ առաջին հերթին պայմանավորված լինի ցուցաբերած արժանիքներով: Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամն առաջխաղացման իրավունք է ստանում իր պատրաստվածության, որակավորման, փորձի և այլ համապատասխան գործոնների հիման վրա: Ուստի կարևոր է, որ համապատասխան չափորոշիչները հրապարակված հայտարարվեն նախապես և լինեն պարզ ու թափանցիկ:

Հերթական առաջխաղացումը կարող է պայմանավորված լինել հետևյալ հանգամանքներով.

Համապատասխան աստիճանի համար սահմանված հատուկ և նվազագույն չափորոշիչների բավարարում, դասավանդման ունակությունների ապացույց, տվյալ անձի ծրագրային բնագավառին կամ գիտության ճյուղին դրական ներդրում կատարելու ապացույց, մասնակցություն գիտության համապատասխան ճյուղին առնչվող մասնագիտական և գիտական աշխատանքին, ներդրում հետազոտական գործունեությունում և գիտական հրապարակումներ:

1.3. Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և դասավանդող այլ աշխատակիցների գնահատումներ

Լուրջ ուշադրություն պետք է դարձվի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և դասախոսական գործունեությամբ զբաղվող այլ անձնակազմի թափանցիկ և կանոնավոր գնահատմանը, հատկապես, բայց ոչ բացառապես՝ սկսնակ աշխատակիցների պարագայում: Անձնակազմի գնահատումը կարող է ստանալ տարբեր ձևեր, սակայն այն սովորաբար պետք է ներառի դասախոսությունների (անանուն) գնահատումն ուսանողների կողմից, իսկ երբեմն էլ «լսարանային

ունկնդրումներ» վերադասի կողմից: Այս ամենը պետք է պատշաճ կերպով արձանագրվի և պահվի անձնակազմի անդամի անձնական գործում՝ կադրերի բաժնում:

2. Ղեկավար, տեխնիկական և այլ անձնակազմին կամ վարչական աշխատակիցներին առնչվող հիմնական հարցեր

Ի տարբերություն ակադեմիական անձնակազմի՝ կարող են գոյություն ունենալ տարբեր պայմանագրային կարգավորումներ օժանդակ անձնակազմի և «վարչական» կամ ղեկավար գործառույթ ստանձնած (բաժինների ղեկավարներ, ստորաբաժանումների վարիչներ և այլն) անձանց պարագայում, ովքեր առհասարակ չունեն կամ ունեն սահմանափակ ակադեմիական կամ դասախոսական պարտականություններ:

2.1. Հավաքագրում, ընտրություն և աշխատանքային առաջխաղացում

Համապատասխան ստորաբաժանումը՝ մարդկային ռեսուրսների բաժնի հետ միասին, պետք է մշակի պատշաճ աշխատանքային բնութագրեր յուրաքանչյուր վարչական պաշտոնի վերաբերյալ՝ ամրագրելով դրանցում նվազագույն չափանիշները և նկարագրելով ընտրության և նշանակման գործընթացները: Կարևոր գործոններից կարող է լինել դիպլոմը մասնագիտացման ոլորտում և համապատասխան աշխատանքային փորձը: Հավաքագրումը կարող է մեկնարկել տարբեր եղանակներով, սակայն համապատասխան բաժինը միշտ պետք է ներգրավված լինի աշխատանքային բնութագրի պատրաստման մեջ և հավաքագրման գործընթացի որոշ փուլերում: Փաստաթղթերն աշխատանքի ընդունվելիս (ի վերջո օգտագործվելու են համալսարանի տվյալների շտեմարանների և կադրերի բաժնի համար) կարող են տարբեր լինել, սակայն սովորաբար դրանց շարքում ընդգրկված են հետևյալ փաստաթղթերը.

- աշխատակցի դիմումի ձևը
- ստացված որակավորումը և կրթությունը հավաստող փաստաթղթեր
- վերապատրաստումներն ու փորձը հավաստող փաստաթղթեր
- աշխատանքային պայմանագրի պատճենը
- աշխատակցի տարեկան գնահատման ձևը

2.2. Էթիկայի կանոններ աշխատակիցների համար, պարտականություններ և պարտավորություններ

Բուհում աշխատանքի անցած անձը պետք է դրսևորի համալսարանական էթիկայի այն կանոններին համապատասխան վարքագիծ, որոնք շարադրված են աշխատակցին աշխատանքային պայմանագիրը ստորագրելիս ներկայացվող Աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգում:

Այդ պայմանագիրը, ի թիվս այլոց, կարող է ընդգրկել նաև հետևյալ պարտականություններն ու պարտավորությունները.

- պահպանել բարեկիրթ մասնագիտական հարաբերություններ ուսանողների, անձնակազմի և այլ գործընկերների հետ,
- արդյունավետությամբ կատարել աշխատանքի հետ կապված բոլոր պարտականություններն, արհեստավարժությամբ՝ հետևելով համապատասխան ոլորտում վերջին մասնագիտական զարգացումներին,
- օգտվել համալսարանի սարքավորումներից և նյութերից ամենայն հոգածությամբ,
- հետևել համալսարանի Աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգին:

2.3. Աշխատավարձեր և լրացուցիչ արտոնություններ

Էթիկական տեսանկյունից խիստ կարևոր է, որ համալսարանի անձնակազմի անդամներն ու աշխատակիցները, հանդես գալով որպես բուհի առավել արժեքավոր ակտիվ, վարձատրվեն ըստ իրենց որակավորման, կարողությունների և ունակությունների: Ուստի աշխատավարձերի պատշաճ սանդղակը (լինի դա պաշտոնական դրույքաչափով, թե աշխատանքային պայմանագրով), պետք է ըստ հարկի հիմնված լինի վերը նշված չափանիշների վրա և, համալսարանի առկա միջոցներով պայմանավորված՝ որպես գործատուի նկատմամբ աշխատակցի հավատարմությունը պահպանելու կարևորագույն գործոն, կարող է նախատեսել նաև լրացուցիչ արտոնություններ, ինչպիսիք են՝ սոցիալական ապահովության փաթեթները և կենսաթոշակային հատկացումները: Աշխատավարձերը պետք է որոշվեն անկողմնակալ եղանակով և դասակարգվեն ըստ դիմորդի անհատական կարողությունների և աշխատանքային կատեգորիայի:

Պատշաճ և արդարացի վարձատրությունը նույնպես կնպաստի չեզոքացնել շահամոլ դրդումներով էթիկայի կանոններին հակասող վարքագծի հնարավոր գայթակղությունները:

3. Վարձատրություն, աշխատանքի պայմաններ և անձնակազմի բարեկեցություն

3.1. Աշխատանքին համապատասխանող վարձատրություն

Համալսարանը պետք է ձգտի իր անձնակազմի բոլոր անդամների համար ապահովել արժանավայել աշխատավարձեր:

Համալսարանը պետք է որպես հավելադիր դիտարկի սոցիալական ապահովության արտոնությունների այնպիսի համակարգ առաջարկելու հնարավորությունը, որն ի թիվս այլոց, կներառի բժշկական ապահովագրություն,

հիմնական կենսաթոշակ և մասնավոր հատվածում ներգրավված աշխատակիցներին առաջարկվող սովորական նպաստները:

Աշխատավարձերի որոշման բնագավառում համալսարանը պետք է նախատեսի որոշակի ճկունություն, որպեսզի հնարավորություն ունենա պարզևատրել գերազանց աշխատանքային առաջադիմության կամ ներդրումների համար (օրինակ՝ հետազոտողների պարագայում): Ի թիվս այլոց, այդ նպատակին հասնելու միջոցներից են.

- Որոշակի ժամկետով պայմանագրերը հաստիքացուցակով նախատեսված աշխատակիցների համար պետք է փոխարինվեն անորոշ ժամկետով պայմանագրերով:
- Աշխատանքային միջավայր, որը կապահովի ավելի լավ արդյունքներ և կիրախուսի գերազանց աշխատանքային առաջադիմություն՝ ինչպես գիտական, այնպես էլ վարչական բնագավառների բարձրաստիճան պաշտոններում: Այս ամենը կարելի է ապահովել ճկուն և արդյունքներին միտված համալիր ՄՌ քաղաքականության միջոցով:

3.2. Անձնակազմի շրջանում հավասարությունն ու բազմազանությունը սատարող միջոցառումներ

Համալսարանը պետք է երաշխավորի աշխատանքային աճի հավասար հնարավորություններ հավասարազոր պաշտոններ զբաղեցնող անձնակազմի բոլոր անդամների համար՝ միաժամանակ հարգելով բազմազանությունը և զերծ մնալով որևէ խտրականությունից գենդերային պատկանելության, ռասայի, կրոնի, առանձնահատուկ կողմնորոշման կամ անձնական հայացքների հատկանիշով:

Հարկ է հատուկ ուշադրություն դարձնել գենդերային հավասարակշռությանը բոլոր պաշտոններում և գիտական աստիճաններում՝ հաշվի առնելով բարձրագույն պրոֆեսորական անձնակազմի շարքերում և ավագ ղեկավար պաշտոններում կանանց ցածր ներկայացվածությունը: Արդյունավետ գենդերային քաղաքականությունը և գործողությունների ծրագիրը պետք է հաշվի առնեն հետևյալ բնագավառները, որոնք անմիջապես անդրադառնում են հավասարության և բազմազանության վրա, դրանք են՝ տեղեկատվության և հաղորդակցման մատուցում, ուղղորդում, որոշումների կայացում, հավաքագրում և աշխատանքային առաջխաղացում:

Համալսարանը պետք է նախատեսի քաղաքականության ծրագիր և օժանդակ միջոցառումներ, որոնք կանդրադառնան համալսարանական ողջ կոլեկտիվում հաշմանդամություն ունեցող անձնակազմի անդամներին: Նման նախաձեռնությունը կհանգեցնի նրան, որ կվերացվեն հաշմանդամություն ունեցող անձանց առջև ծառայած բոլոր հնարավոր ֆիզիկական և հոգեկան խոչընդոտները: Այս առումով՝ նշանակալի բնագավառներից են, ի թիվս այլոց, հավաքագրման և

ընտրության գործընթացները, համալսարանի ռեսուրսների հասանելիությունը և իրազեկվածության բարձրացումը:

3.3. Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի սկսնակ անդամներին ուղղված միջոցառումներ

Համալսարանը մեծ ուշադրություն է դարձնում երիտասարդ և սկսնակ դասախոսական անձնակազմի աջակցությանն ու մշտադիտարկմանը, լինի դա ամբողջ, թե կես դրույքով աշխատող անձնակազմի անդամների պարագայում (օրինակ՝ ասպիրանտ հետազոտողներ): Այս նպատակի համար առավել հարմար է հաստատության ներսում գործող դասախոսների վերապատրաստման բաժինը, որը կազմակերպում է դասընթացներ՝ ինչպես տարրական մանկավարժական հմտությունների, այնպես էլ առաջատար մասնագիտացված առարկաների թեմայով, օրինակ՝ SS օգտագործումը լսարաններում, վերապատրաստում գործընկերների գնահատման հարցում:

Կարևոր է, որ համալսարանում գործող գնահատման համակարգը լինի հետևողական և պարբերաբար ու շարունակաբար մշտադիտարկի երիտասարդ դասախոսների կատարելագործումը դասավանդման գործնական բնագավառում, ինչպես նաև դասախոսական գործունեության մեջ գերազանց արդյունքների ապահովման հետ կապված հմտությունների լայն շրջանակի զարգացումը:

3.4. Հետազոտական կարողությունները և հետազոտական գործունեությունը խթանող միջոցառումներ

Երիտասարդ հետազոտողը կամ դոկտորական ծրագիրն ավարտած ուսանողը հաճախ պետք է դրսևորի կառավարչական լավ հմտություններ, քանի որ դրանց առկայությունն ակնկալվում է հետազոտական ծրագրերի (երբեմն միջազգային կամ միջմասնագիտական) ներգրավման և համակարգման համար: Ուստի երիտասարդ մասնագետները պետք է զարգացնեն ծրագրային դրամաշնորհների ֆինանսական տնօրինման համար անհրաժեշտ հմտություններն իրենց բնագավառի և մասնագիտական ուղղվածությանը ներհատուկ հմտություններին զուգահեռ:

4. Վերապատրաստում և մասնագիտական զարգացում

Ակադեմիական ուսումնառության և հետազոտությունների համայնք ձևավորելու իր ռազմավարության շրջանակներում համալսարանը ձգտում է որակյալ վերապատրաստում ապահովել իր կրտսեր անձնակազմի անդամներին, որպեսզի նրանք ավելի լավ պատրաստված լինեն բարձրագույն կրթության բարդ և մրցակցային միջավայրում կրթական ծառայությունների մատուցման համար ազգային և միջազգային մակարդակներով: Ուստի համալսարանի գործիքներից մեկն է իր մարդկային և ֆինանսական կարողությունների սահմաններում շարունակական մասնագիտական զարգացման ապահովումը: Հատկապես

գիտաշխատողների պարագայում դասախոսական և հետազոտական գործունեության (այդ թվում՝ հրապարակումների) ուղղությամբ գերազանց արդյունքներ ստանալու հրամայականն ուժեղ է, ինչը նշանակում է, որ անհրաժեշտ է ապահովել խրախուսական և գործընկերական աշխատանքային միջավայր: Այս իրողությունը համապատասխանում է ցկյանս ուսումնառության հարացույցին, որը թույլ է տալիս երիտասարդ մասնագետներին արձանագրել աշխատանքային աճ: Աշխատանքային աճի կանխատեսելի հնարավորությունները, մասնագիտական զարգացման և անհատական պլանավորման ապահովումն այն գործոններից են, որոնք նրանց համար խթան են ծառայում այս ուղու վրա:

5. Մասնակցություն որոշումների կայացման և բողոքների դիտարկման ընթացակարգերին

Ակնկալվում է, որ պրոֆեսորադասախոսական և ղեկավար անձնակազմի անդամները պետք է հնարավորություն ունենան լիարժեք մասնակցել որոշումների կայացման գործընթացին՝ հաստատության, ֆակուլտետի կամ ամբիոնի մակարդակով, ըստ նրանց գործունեության շրջանակի և համալսարանում զբաղեցրած պաշտոնի: Անձնակազմի նշված անդամները զգայուն են նաև բարենպաստ աշխատանքային միջավայրի նկատմամբ և, հետևաբար, ակնկալվում են դրա երաշխավորմանը կոչված մեխանիզմների առկայություն:

Համալսարանը պետք է ունենա բողոքների և բողոքարկումների հարցերով զբաղվող կոմիտե, որը կօգնի լուծել աշխատանքին առնչվող վիճահարույց իրավիճակները և կքննի այն բոլոր տարաձայնություններն ու դժգոհությունները, որոնք կարող են ի հայտ գալ: Խորհուրդ է տրվում առանձնահատուկ աշխատանքային միջավայրին ծանոթ էթիկայի հարցերով կոմիտեի ղեկավարին նշանակել որպես մարդու իրավունքների պաշտպան՝ ինստիտուցիոնալ մակարդակով: Նշված անձը կարող է հանդես գալ նաև որպես խորհրդատու, ում վրա դրված կլինի համալսարանի հոգեբանասոցիալական բարեկեցության քաղաքականությունը կյանքի կոչելու պարտականությունը: Բոլոր դեպքերում մարդու իրավունքների պաշտպանը պետք է օժտված լինի բարձր ինքնուրույնությամբ և խուսափի համալսարանում նրա զբաղեցրած պաշտոնի հետ շահերի բախումից: Այնուհետև շեշտը կարող է դրվել անընդունելի, օրինակ՝ շրջապատի նկատմամբ կռվարար պահվածքի, տարբեր տեսակի ոտնձգությունների և այլ վարքագծի կանխարգելման վրա:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ա.6.1. Աշխատանքային միջավայր, կարողությունների տնօրինում, աշխատավարձերի կառուցվածք

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը որպես իր պարտականություն է դիտարկում համալսարանի աշխատանքային միջավայրի մասին հոգ տանելը, այն փայփայելը, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների կարողությունները տնօրինելը, ինչպես նաև ըստ հարկի վերջիններիս աշխատավարձերի և պարգևավճարների կառուցվածքը սպասարկելը:

Ա. 6.2. Բազմազանություն, հավասար պայմաններ նույն աշխատանքի համար, գենդերային հավասարություն

Համալսարանի և դրա ղեկավարության մտտեցումը մարդկային ռեսուրսների հարցում բնութագրվում է յուրաքանչյուր անձի անհատականության հարցում հրապարակայնության և հարգանքի դրսևորվմամբ՝ երաշխավորելով նույն աշխատանքի համար հավասար պայմաններ, գենդերային հավասարություն և հարգանք բազմակարծության և տարբեր դիրքորոշումների նկատմամբ:

Բ. Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության և գործողությունների ծրագրի մշակում՝ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի շեշտադրմամբ

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով զբաղվող իր ստորաբաժանումն անհրաժեշտ կառավարման գործիքներով հագեցնելու ձգտում ունեցող բուհը պետք է մշակի համալիր ռազմավարություն և գործողությունների ծրագիր:

Գործիքակազմի 1-ին հավելվածում բերվում է *ՄՌԿ ոլորտում ռազմավարության և գործողությունների ծրագրի ներդրման և իրականացման* սցենարը՝ վեց տարվա կտրվածքով: Համալսարանի համալիր ՄՌ ռազմավարությունում և գործողությունների ծրագրում ամրագրված են ՄՌ կառավարման առաջնահերթությունները միջնաժամկետ (3- 4 տարի) հեռանկարում, ինչպես նաև նախատեսված է ներքին ինքնագնահատում անցկացնելու պարտավորություն: Այդուհանդերձ, համապատասխան փուլերն ու ժամկետները կախված են համալսարանի առանձնահատկություններից և դրա ունեցած ռեսուրսների վիճակից:

Ռազմավարության և գործողությունների ծրագիրն ընդգրկում է համալսարանի գործունեության երեք հիմնական ուղղությունները, դրանք են՝ դասավանդումն ու ուսումնասիրությունը, հետազոտությունները և ծառայությունը հանրությանը: Այս երեք ոլորտներն անդրադառնում են ողջ ակադեմիական անձնակազմի (պրոֆեսորական անձնակազմ, գիտական անձնակազմ, դասախոսներ և ասիստենտներ, դոկտորանտներ) վրա: Առանձին ուշադրության են արժանանում երիտասարդ հետազոտողներն ու երիտասարդ մասնագետները, քանի որ հենց նրանք են համալսարանի կյանքի ապագա առանցքային դերակատարները և,

հետևաբար, կազմում են համալսարանական մարդկային ռեսուրսների կարևորագույն տարրը:

Լիարժեք ռազմավարությունն ու գործողությունների ծրագիրը պետք է ընդգրկի հետևյալ հինգ բնագավառները, որոնց արդեն անդրադարձել ենք սույն գլխի Ա մասում՝ հավաքագրում և գնահատում, աշխատանքային առաջխաղացման հեռանկարներ, վերապատրաստում և զարգացում, էթիկական և մասնագիտական հայեցակետեր:

Բ մասում մենք առանձին կենտրոնանում ենք նշված կետերից մի քանիսի վրա՝ հատկապես անդրադառնալով համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի անդամների աշխատանքային աճի ամբողջ ընթացքին: Այդ կետերը վերաբերում են դասախոսական անձնակազմի հավաքագրմանն ու գնահատմանը, աշխատանքային առաջխաղացման և կարիերայի հեռանկարներին, ինչպես նաև մասնագիտական և էթիկական հայեցակետերին:

1. Բաց հավաքագրում

Հավաքագրման ողջ գործընթացը պետք է լինի արդար, շիտակ և թափանցիկ: Որպես կանոն, ֆակուլտետներն ու ամբիոններն իրենք են զբաղվում սեփական հավաքագրմամբ՝ այդ գործընթացը դարձնելով թափանցիկ գործընկերների համար: Այդուհանդերձ, բաց հավաքագրման գործընթացի առավելությունը դիմումների ներկայացման և ընտրության կենտրոնացված ընթացակարգն է: Եթե ընդունելության և ընտրության ընթացակարգերը լինեն պարզ, ապա ֆակուլտետը կամ ամբիոնը կկարողանա լիովին կենտրոնանալ տվյալ բնագավառին կամ առարկային ներհատուկ չափանիշների վրա:

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հավաքագրման և աշխատանքային առաջխաղացման վերաբերյալ պաշտոնական և խիստ ակադեմիական բնույթի չափորոշիչներից զատ՝ կարելի է դիտարկել առավել ընդհանրական ուղեցույցներ ու չափորոշիչներ.

- տարբեր բնագավառների կամ ուղղությունների միջև աշխատանքի արդյունքում ստացված փորձն ու գիտելիքները
- միջազգային փորձի բուրյ ձևերը, այդ թվում՝ այցելություններն այլ երկրներ, ծրագրային աշխատանք և օտար լեզուների իմացությունը
- Մասնագիտական և ոչ ակադեմիական բնույթի չափանիշները, որոնք նույնպես առնչվում են տվյալ պաշտոնին

2. Դասախոսական գործունեության և հետազոտությունների գնահատման չափանիշներ

Համալսարանը պետք է ճանաչի և օժանդակի հետազոտությունների, դասախոսական գործունեության և հանրությանը մատուցվող ծառայության բնագավառներում դրսևորվող գերազանց արդյունքները: Այս նպատակով.

- Անհրաժեշտ է ստեղծել ինստիտուցիոնալ տվյալների հավաքագրման համակարգ, որը կոյուրացնի տվյալների հավաքագրումն ու մշտադիտարկումը՝ դրանով իսկ թույլ տալով իրականացնել ավելի թափանցիկ և հեշտ հասանելի գնահատման և աշխատանքային առաջխաղացման գրառումներ:
- Համալսարանի տեղեկատվական համակարգը պետք է պարունակի ողջ անձնակազմի և աշխատակազմի տվյալները, այդ թվում՝ թեկնածուական և դոկտորական կոչումների գրանցումները, աշխատակիցների հետազոտությունների հրապարակումները, ներգրավումը հետազոտական ծրագրերում և այլն:
- Առանձին գիտաշխատողի վրա դրված առաջադրանքների և պարտականությունների, ինչպես նաև հետազոտական և դասախոսական արդյունքների գնահատման համար օգտագործվող չափորոշիչների միջև պետք է լինի հարաբերակցական կապ
- Գնահատման չափանիշները պետք է հիմնված լինեն ազգային և միջազգային հենանիշերի վրա

3. *Աշխատանքային առաջխաղացման և աշխատանքային աճի հեռանկարներ*

Համալսարանը պետք է դրսևորի միասնական մոտեցում մասնագիտական զարգացման և աշխատանքային աճի ուղղորդման ոլորտներում, հատկապես՝ երիտասարդ պրոֆեսորական անձնակազմի և երիտասարդ հետազոտողների պարագայում:

Ուստի, համալսարանը պետք է ուշադրություն դարձնի հետևյալ հարցերին.

- Աշխատանքային աճի անհատական ուղղորդում, խորհրդատվական ծրագրեր, այդ թվում՝ դրանցում արտաքին շահառուների ներգրավմամբ:
- Դոկտորական ծրագրերի շրջանավարտների համար զբաղվածության ապահովում, նրանց դասախոսական և հետազոտական աշխատանքին զուգահեռ համապատասխան վերապատրաստման դասընթացների իրականացման միջոցով:
- Երիտասարդ գիտաշխատողների և ասպիրանտների շրջանում իրազեկվածության մակարդակի բարձրացում, ոչ ակադեմիական բնույթի աշխատաշուկայի հնարավորությունների վերաբերյալ

Երիտասարդ հետազոտողների օժանդակում.

Որպես երկրում գիտելիքների տարածման ճանաչված կենտրոններ՝ համալսարանները կրում են երիտասարդ հետազոտողներին խրախուսելու և օժանդակելու պարտավորություն: Ուստի, ողջունելի երևույթ է համարվում, երբ

համալսարաններն ուղղորդում և բարոյական օժանդակություն են մատուցում ասպիրանտներին և այլ երիտասարդ հետազոտողներին՝ գործընկերների և ֆինանսավորող մարմինների հետ միջազգային կապ հաստատելու հարցում:¹¹ Այս ուղղությունը խթանող հատուկ քաղաքականություններն ու մեխանիզմները պետք է կենսագործվեն համալսարանի բոլոր կառույցների մակարդակով:

4. Էթիկական և մասնագիտական հայեցակետեր

4.1. Ակադեմիական ազատություն և հաշվետվողականություն

Ակադեմիական ազատությունը համալսարանական կյանքին ներհատուկ առանձնահատկությունն է և սերտորեն կապված է բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների ինքնուրույնության հետ: Ակադեմիական ազատությունը շարունակաբար վտանգվում է ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին գործոններից, ինչպիսիք են շահերի բախումը և ոչ արհեստավարժ կամ էթիկայի կանոններին հակասող վարքագծի այլ ձևերը:

Համալսարանի ղեկավարությունը փայփայում է իր անկախությունը, ինքնուրույնությունը և ակադեմիական ազատությունը՝ ակտիվորեն պաշտպանելով գիտական աշխարհի էթիկական և մասնագիտական չափանիշները: Բացի այդ, համալսարանը պատասխանատու է հանրության հետ իր կապի և հասարակության վրա իր ազդեցության համար: Ուստի, համալսարանը պարտավորություն է կրում որպես դասախոսական և հետազոտական գործունեության հայեցակետ ընդգրկել հանրային ներգրավումը և ազդեցությունը հասարակության վրա:

4.2. Համալսարանի հաշվետվողականության բացատրություն

Չպետք է որևէ հակասություն լինի համալսարանի ակադեմիական ազատության և իր ղեկավարների, վերահսկողների կամ ֆինանսավորողների նկատմամբ հաշվետվողականության միջև:

Ասվածից հետևում է, որ համալսարանը (և նրա բազմաթիվ բաղադրիչ մասերը) պետք է հետևեն էթիկայի խիստ չափանիշներին՝ պահպանելով դասախոսական և հետազոտական գործունեության, ինչպես նաև հանրությանը մատուցվող ծառայության ներքին և արտաքին կանոնակարգեր: Դասախոսական և հետազոտական անձնակազմի առանձին անդամների համար այս իրողությունը

¹¹ 2005 թվականին Եվրոպական հանձնաժողովը տվեց հետազոտողների Եվրոպական խարտիայի և Հետազոտողների հավաքագրման բնագավառում էթիկայի կանոնակարգի մեկնարկը: Այդ փաստաթղթերում ամրագրվում են հետազոտողների և նրանց գործատուների դերակատարումները, պարտականությունները և իրավունքները: Տե՛ս <https://euraxess.ec.europa.eu/>

նշանակում է, որ հարկավոր է գործել գիտական ազնվության սկզբունքների համաձայն՝ հարգելով մտավոր սեփականությունը և ներգրավվելով հավասար գործընկերության շրջանակներում (որոնք կարող են լինել թե՛ հանրային, թե՛ մասնավոր): Այս առնչությամբ համալսարանը մշակում է թիրախային քաղաքականություններ և կարող է ստեղծել հատուկ հանձնաժողովներ և կոմիտեներ, օրինակ՝ Էթիկայի հարցերով հանձնաժողով, որոնց վերապահված կլինի էթիկական և մասնագիտական չափանիշների մշտադիտարկման և հետագա հսկման դերակատարումը:

4.3. Ազատ հասանելիություն և բաց ռեսուրսներ

Հրապարակումների և հետազոտությունների արդյունքների ազատ հասանելիությունն ապահովելու (համեմատաբար վերջերս ընդունված) գործելակերպը ոչ միայն հաշվետվողականության ապացույց է, այլև դրանք որակի հսկողության ենթարկելու լրացուցիչ ձև: Հետազոտությունների արդյունքների վերանայումը գործընկերների կողմից հետապնդում է նույն նպատակը: Բաց ռեսուրսների շնորհիվ տվյալների հավաքածուները և կրթական նյութերը հասանելի են դառնում այլ հետազոտողների, ակադեմիական ոլորտի գործընկերների, ինչպես նաև հանրության լայն շրջանակների համար՝ չխախտելով գաղտնիության պահպանման կանոնները և պահպանելով տվյալների պաշտպանության այլ դրույթները: Վերը նշվածի համար պահանջվում են պատշաճ SS ենթակառուցվածք և տվյալների կառավարման և վերահսկողության համակարգեր:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ա 6.3. ՄՌ ռազմավարությունն ընդգրկում է բուհի եռակի առաքելությունը

Համալսարանի ՄՌ կառավարումն ընդգրկում է համալսարանի գործունեության երեք հիմնական ուղղությունները, դրանք են դասավանդումն ու ուսումնասիրությունը, հետազոտությունները և ծառայությունը հանրությանը: Երիտասարդ հետազոտողներն ու ասպիրանտները պետք է արժանանան առաջնային ուշադրության, քանի որ նրանք իրենցից ներկայացնում են բուհի ներդրումներն ապագայում:

Ա 6.4. Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջիադացում և հավաքագրում

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջիադացումն ու հավաքագրումը պետք է իրականացվեն նախապես սահմանված չափորոշիչների հիման վրա՝ միաժամանակ հաշվի առնելով թեկնածուի անհատական ուղին, նրա դասախոսական և հետազոտական կարողությունները և տվյալ ոլորտում ունեցած մասնագիտական փորձը: Գնահատումը գործընկերների կողմից (նույն կամ ավելի

բարձր դասային աստիճան ունեցող պրոֆեսորների կողմից՝ գիտության տվյալ ճյուղի առնվազն մեկ ներկայացուցչի մասնակցությամբ) առավել տարածված է:

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարությունն ունի անրաժեշտ մեխանիզմներ կամ ցուցանիշներ երիտասարդ հետազոտողների ներգրավվածությունը համալսարանի հետազոտական աշխատանքներում խթանելու համար: Մեխանիզմներն ու ցուցանիշներն անմիջականորեն կապված են համալսարանի ֆինանսանսավորման հետ:

Ա 6.5. Այլ աշխատակիցների աշխատանքային առաջխաղացում և հավաքագրում

Ոչ դասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացման և հավաքագրման շրջանակներում հաշվի են առնվում առաջարկվող պաշտոնի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև այդ աշխատանքի համար պահանջվող գիտելիքները, հմտություններն ու կարողությունները: Անհարկի ազդեցություններից զերծ են մնում՝ ստանձնելով զուտ մերիտոկրատիկ դիրքորոշում:

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ. Նախաբան, գործիքակազմի ստեղծման հիմքեր

Ա 1.1. Համալսարանի Աշխատանքային էթիկայի և Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի սեփական կանոնակարգեր

Բուհը որդեգրել է Աշխատանքային էթիկայի կամ Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի սեփական կանոնակարգ և այն մտցրել լայն շրջանառության մեջ:

Ա 1.2. Համալսարանի աշխատանքային էթիկայի սեփական կանոնակարգերի տեսանելիություն

Աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգը պարզ ներկայացված է համալսարանի կայքում և դրա գոյությունը մեջբերվում է ներքին օգտագործման այլ հրապարակումներում: Ավելին, աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգը տարածվում է համալսարանական համայնքում:

Ա 1.3. Համալսարանի էթիկայի կանոնակարգի որոշ դրույթների փորձնական կիրառում և կանոնակարգի ամբողջական իրականացում

Ստեղծվել է Էթիկայի հանձնաժողովը: Տարբեր էթիկայի խախտման դեպքերը ստացել են պատշաճ արձագանք և, համալսարանականների շրջանում, Էթիկայի կանոնակարգի ընկալման հարցում առկա է տեսանելի դրական փոփոխություն:

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ. Էթիկայի առանցքային սկզբունքներ և վարքագիծ

Ա 2.1. Ծանոթացում էթիկայի սկզբունքներին և գործելակերպին

Բոլոր տեսակի աշխատակիցները և պրոֆեսորադասախոսական կազմի անդամները պետք է ծանոթանան էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծին առնչվող հիմնարար սկզբունքներին և գործելակերպին:

Ա 2.2. Բաց մոտեցում և համագործակցություն

Հետևելով համագործակցության ոգուն՝ համալսարանը պատրաստ է կիսվել նորարարության և հետազոտությունների ոլորտում իր արձանագրած առաջընթացով:

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ. Անվայելուչ վարքի և էթիկայի կանոններին հակասող վերաբերմունքի օրինակներ

Ա 3.1. Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագիծ՝ տեսությունից դեպի գործնական կիրառում

Համալսարանի անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ ղեկավարության, գործընկերների և հանրության լայն շրջանակների հետ իր

փոխհարաբերություններում պետք է դրսևորի օրինակելի վարքագիծ, որը պետք է համապատասխանի համալսարանում նրա զբաղեցրած պաշտոնին:

Ա 3.2. Կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումներ

Համալսարանի ղեկավարությունը և պաշտոնատար անձինք ապահովում են այնպիսի կանխարգելող և վերականգնող միջոցառումների առկայությունը, որոնք կոչված կլինեն կանխել խախտումների կամ անվայելուչ վարքի ցանկացած դրսևորումներ:

Ա 3.3. Աշխատանքային առաջխաղացման և պարգևատրման քաղաքականություն

Համալսարանը իր հիմնական գործառույթներում (դասախոսական և հետազոտական գործունեությունում կամ հանրությանը մատուցվող ծառայություններում) պետք է ունենա գերազանց արդյունքներ ցուցաբերած անձնակազմի անդամների պարգևատրման համակարգ: Այդուհանդերձ, նման համակարգը պետք է գործի առանց որևէ անձանց նկատմամբ կանխակալ մոտեցում դրսևորելու կամ անձնակազմի ընդհանուր զանգվածից պատշաճ հիմնական աշխատավարձը պահելու:

Ա 3.4. Ներքին և արտաքին շահառուների ներգրավում (անձնակազմ, ուսանողներ և գործատուներ)

Համալսարանը պետք է ապահովի ինչպես անձնակազմի անդամների, այնպես էլ ուսանողների ակտիվ ներգրավումը համալսարանական կյանքում՝ միաժամանակ թույլ տալով մասնագիտական աշխարհի համապատասխան շահառուներին ունենալ պատշաճ ներդրում:

ԳԼՈՒԽ ԶՈՐԴՈՐ. Էթիկայի կանոններին համապատասխան վարքագծի խթանման և խրախուսման գործիքներ

Ա 4.1. Էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի մշակույթ

Որակյալ կրթության հիմքում պետք է ընկած լինի էթիկայի և էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի մշակույթը, եթե ցանկություն կա հասնել դասավանդման և ուսումնառության բնագավառում գերազանցության նպատակներին:

Ա 4.2. Աշխատողների իրավունքներ ու պարտականություններ

Փոխհարաբերությունները համալսարանի և նրա պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների, հատկապես՝ վերջիններիս իրավունքների և պարտականությունների միջև, կարգավորվում են աշխատակցի անհատական պայմանագրով, որում որպես պարտականությունների անբաժանելի մաս

ամրագրված է էթիկայի կանոններին համապատասխանող վարքագծի կանոնակարգերին հետևելու պարտավորությունը:

Ա 4.3. Նորարարական մոտեցումները ՄՌԿ ոլորտում

Համալսարանի ղեկավարությունը պատրաստակամություն է դրսևորում ՄՌ կառավարման հարցում նորարարական այն մոտեցումների նկատմամբ, որոնք կոչված են խթանելու աշխատակիցներին և անձնակազմի այլ անդամներին և կարող են դրական ազդեցություն ունենալ վերջիններիս աշխատանքային առաջադիմության, մրցակցային և գործընկերական ոգու, ինչպես նաև արդյունքներին միտված վարքագծի վրա:

ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում՝ հիմնական գաղափարներ, միտումներ և բուհական մոդելներ

Ա 5.1. Փոխհամաձայնություն ՄՌԿ-ի դերակատարման և գործառույթի վերաբերյալ

ՄՌ կառավարման դերակատարման վերաբերյալ ղեկավարության, անձնակազմի և այլ շահառուների միջև փոխհամաձայնության ձևավորման համար անհրաժեշտ են խորհրդակցություններ և շարունակական երկխոսություն:

Ա 5.2. ՏՀՏ-ի ներառումը ՄՌ կառավարման ոլորտում կամ ՄՌԿ ոլորտում ինտեգրված ՏՀ (տեղեկատվական համակարգերի) գործածումը

Համալսարանը որդեգրել է միասնական մոտեցում ՄՌԿ ոլորտում՝ համախմբելով հավաքագրման, աշխատանքային առաջադիմության տնօրինման և պարզևտրման ավտոմատացված համակարգերը:

Ա 5.3. ՄՌԿ համապատասխանեցում բոլոր աշխատակիցների կարիքներին

Աշխատանքային աճին և այլ նպատակներին ուղղված ՄՌԿ գործիքները պետք է ծառայեն բոլոր, այլ ոչ թե միայն բարձր պաշտոններ զբաղեցնող աշխատակիցների շահերին:

Ա 5.4. Որդեգրել գործարար մոդելի վրա հիմնված ՄՌԿ մոդել

Փորձարկել գործարար մոտեցումն ընդօրինակող մեթոդներից մի քանիսը՝ կամավոր հիմունքներով, նախքան անձնակազմին որոշակի մոտեցումներ (օրինակ՝ աշխատանքի ձևուն ժամեր) պարտադրելը:

Ա 5.5. Գործընկերական մոտեցում

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և աշխատակիցների շրջանում ստեղծել գործընկերական մթնոլորտ և հնարավորություններ ստեղծել կոլեգիալ հիմունքներով որոշումների կայացման և լուծումների փորձարկման համար:

Ա. 5.6. Տեղեկատվության հաղորդում, փոխանցում և մասնակցություն

ՄՌԿ գործընթացների կամ տարբեր փուլերի համար մշակել գործառնական նպատակներ:

Ա 5.7. Մասնագիտական զարգացում

Մեմինարներ կազմակերպել միջին ղեկավար անձնակազմի համար՝ շեշտը դնելով ՄՌ հնարքների և համապատասխան հմտությունների զարգացման վրա:

ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ . Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործիքակազմ

Ա 6.1. Աշխատանքային միջավայր, կարողությունների տնօրինում, աշխատավարձերի կառուցվածք

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը որպես իր պարտականություն է դիտարկում համալսարանի աշխատանքային միջավայրի մասին հոգ տանելը, այն փայփայելը, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների կարողությունները տնօրինելը, ինչպես նաև առհարկի վերջիններիս աշխատավարձերի և պարգևավճարների կառուցվածքը սպասարկելը:

Ա 6.2. Բազմազանություն, հավասար պայմաններ նույն աշխատանքի համար, գենդերային հավասարություն

Համալսարանի և դրա ղեկավարության մոտեցումը մարդկային ռեսուրսների հարցում բնութագրվում է յուրաքանչյուր անձի անհատականության հարցում հրապարակայնության և հարգանքի դրսևորվմամբ՝ երաշխավորելով նույն աշխատանքի համար հավասար պայմաններ, գենդերային հավասարություն և հարգանք բազմակարծության և տարբեր դիրքորոշումների նկատմամբ:

Ա 6.3. ՄՌ ռազմավարությունն ընդգրկում է բուհի եռակի առաքելությունը

Համալսարանի ՄՌ կառավարումն ընդգրկում է համալսարանի գործունեության երեք հիմնական ուղղությունները. Դրանք են՝ դասավանդումն ու ուսումնառությունը, հետազոտությունները և ծառայությունը հանրությանը: Երիտասարդ հետազոտողներն ու ասպիրանտները պետք է արժանանան առաջնային ուշադրության, քանի որ նրանք իրենցից ներկայացնում են բուհի ներդրումներն ապագայում:

Ա 6.4. Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացում և հավաքագրում

Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացումն ու հավաքագրումը պետք է իրականացվեն նախապես սահմանված չափորոշիչների հիման վրա՝ միաժամանակ հաշվի առնելով թեկնածուի անհատական ուղին, նրա դասախոսական և հետազոտական կարողությունները և տվյալ ոլորտում ունեցած մասնագիտական փորձը: Գնահատումը գործընկերների կողմից (նույն կամ ավելի բարձր դասային աստիճան ունեցող պրոֆեսորների կողմից՝ գիտության տվյալ ճյուղի առնվազն մեկ ներկայացուցչի մասնակցությամբ) առավել տարածված է:

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարությունն ունի անրաժեշտ մեխանիզմներ կամ ցուցանիշներ երիտասարդ հետազոտողների ներգրավվածությունը համալսարանի հետազոտական աշխատանքներում խթանելու համար: Մեխանիզմներն ու ցուցանիշներն անմիջականորեն կապված են համալսարանի ֆինանանսավորման հետ:

Ա 6.5. Այլ աշխատակիցների աշխատանքային առաջխաղացում և հավաքագրում

Ոչ դասախոսական անձնակազմի աշխատանքային առաջխաղացման և հավաքագրման շրջանակներում հաշվի են առնվում առաջարկվող պաշտոնի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև այդ աշխատանքի համար պահանջվող գիտելիքները, հմտություններն ու կարողությունները: Անհարկի ազդեցություններից զերծ են մնում ստանձնելով զուտ մերիտոկրատիկ դիրքորոշում:

ՇՆՈՐՀԱԿԱԼԱԿԱՆ ՆՇՈՒՄՆԵՐ

Կիպրոսի եվրոպական համալսարան (EUC, CY) <http://www.euc.ac.cy>

Գենտի համալսարան (BE) <http://www.ugent.be/en>

Շվեդիայի տեխնիկական համալսարան

<https://intra.kth.se/en/styrning/regelverk/personal-1.620226>

ՄՌԿ ոլորտում միտումների և մոդելների ամփոփ նկարագրի համար (գլուխ 5-րդ) ես մեծապես պարտական եմ Գենտի համալսարանի տնտեսագիտության և բիզնես վարչարարության ֆակուլտետի պրոֆեսոր Ալեքս Վանդերստենին: Նա նաև Սոցիալական արտոնությունների և հանրային կառավարման դպրոցի տնօրենն է:

Հղումներ

1. «Հայաստանում բարեվարքության ամրապնդում և կոռուպցիայի դեմ պայքար» ծրագրի համաժողովի զեկույց, 16-17 նոյեմբերի, 2015թ., Ծաղկաձոր, Հայաստան: (Միլիկա Պոպովիչ)
2. Բարձրագույն կրթության հավատարմագրման խորհրդի և ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի Կրթության պլանավորման միջազգային ինստիտուտի խորհրդատվական հայտարարություն՝ բուհերում կոռուպցիայի դեմ պայքարի վերաբերյալ (2016թ. հուլիս)

Կայքէջ՝ <http://www.chea.org/pdf/advisory-statement-unesco-iiop.pdf>

3. «Tempus Athena» ծրագրի գործիքակազմը համալսարաններում ՄՌԿ-ի վերաբերյալ

Կայքէջ՝ <http://www.athena-tempus.eu/images/ATHENA%20HRM%20Toolkit.pdf4>

4. «Կրթության ոլորտում էթիկայի, թափանցիկության և ազնվության համաեվրոպական հարթակ» (ETINED) ծրագիր

Կայքէջ՝ <http://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education>

5. Ian Smith, Tom Hamilton: «Risk analysis of issues affecting the integrity of the Armenian Higher Education», 2016թ. ապրիլ

Կայքէջ՝

<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016803073f>

6. Միջազգային աստղագիտական միության և «Magna Carta» դիտարանի 2012թ. Ուղեցույց ինստիտուցիոնալ պատշաճ էթիկայի կանոնների վերաբերյալ

Կայքէջ՝

<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016803073f5>

7. A. Vanderstraeten, 'Human Resource Management and Performance', Academia Press, Gent (BE), 2014.

ՄՌ կառավարում. Ռազմավարություն և գործողությունների ծրագիր
 Նպատակների համառոտ նկարագիր, ժամկետների և պատասխանատու
 դերակատարներ

Նախապատրաստական փուլ
Նախապատրաստում + իրականացում / ընթացիկ գործողություններ
Իրականացման փուլ

ՀԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄ, ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԱՌԱՋՆԱՂԱՅՈՒՄ	ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ	ԱՌԱՋԻՆ ՏԱՐԻ	ԵՐԿՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	ԵՐՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	Պատասխանատու դերակատար
1-ԻՆ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանն իրականացնում է դասախոսական անձնակազմի և այլ աշխատակիցների հավաքագրման, ընտրության և գնահատման մեխանիզմներում առկա բացերի վերլուծություն:					Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին

<p>2-ԸՆԴՆԱԿ. ՄՈԿ ոլորտում համալսարանը մշակում և իրականացնում է համալիր ռազմավարություն և գործողությունների ծրագիր անձնակազմի հավաքագրման, ընտրության և գնահատման գծով:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Խորհուրդ կամ վարչություն</p>
<p>3-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանը ձևավորում է հստակ տեսակետ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի, ավագ վարչական և ղեկավար անձնակազմի բաց հավաքագրման համակարգի կազմակերպման վերաբերյալ</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին</p>
<p>4-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանը մշակում է թափուր աշխատատեղերի առցանց պորտալ, որում ավտոմատացված գործընթացի միջոցով տեղադրվում են հայտարարություններ ակադեմիական և ավագ վարչական թափուր տեղերի վերաբերյալ</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին</p>
<p>5-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանն ունի նոր պաշտոնին կամ թափուր տեղին հավակնող թեկնածուի դիմումը քննելու ընթացակարգեր</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին</p>
<p>6-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանը պարբերաբար վերանայում է պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմին առաջարկվող իր փաթեթը, այդ թվում՝ աշխատավարձերի չափը և լրացուցիչ արտոնությունները</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Ֆակուլտետի և համալսարանի խորհուրդ</p>

<p>7-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանի կենտրոնական գրասենյակը և համապատասխան բաժինները նորակադրման և հետագոտական անձնակազմի հավաքագրման շրջանակներում ապահովում են առկա թափուր տեղերի վերաբերյալ տեղեկատվության հեշտ հասանելիությունն անգլերեն լեզվով:</p>			<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Հաղորդակցման բաժին</p>
<p>8-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանը մշակելու է լավագույն գործելակերպի ուղեցույցներ անհատական դասախոսական և հետագոտական գործունեության արդյունքների գնահատման համար</p>			<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները</p>
<p>9-ԸՆԴՆԱԿ. Համալսարանը ստեղծելու է անհատականացված գնահատման կամ քննության համակարգ և այս առնչությամբ պարբերաբար առաջարկություններ է ստանալու աշխատակազմից և արտաքին շահառուներից:</p>			<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները</p>

ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԱՃԻ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ	ԱՌԱՋԻՆ ՏԱՐԻ	ԵՐԿՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	ԵՐՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	Պատասխանատու դերակատար
<p>10-ԲԴ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանում ընդունված է մասնագիտական զարգացման և աշխատանքային աճի ուղղորդման համալիր մոտեցում, հատկապես երիտասարդ դասախոսների և երիտասարդ հետազոտողների համար</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետներ Հետազոտական բաժին (համալսարանի/ֆակուլտետ մակարդակով)</p>
<p>11-ԲԴ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանը բացահայտ տեղեկացնում է իր շրջանավարտներին և աշխատակիցներին (այդ թվում՝ ասպիրանտական ծրագրերի շրջանավարտներին) ոչ ակադեմիական աշխատաշուկայում մասնագիտական աճի հեռանկարների վերաբերյալ:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Հաղորդակցման բաժին</p>

ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐ ԵՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒԹՅՈՒՆ	ԱՌԱՋԻՆ ՏԱՐԻ	ԵՐԿՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	ԵՐՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	Պատասխանատու դերակատար
12-րդ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանը նախաձեռնում է արդար և իրավահավասար կենսաթոշակային իրավունքների ծրագիր՝ բոլոր անորոշ ժամկետով պայմանագիր ունեցող աշխատակիցների համար				Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Խորհուրդ
13-րդ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանը նախաձեռնում է անձնակազմի ընտրության և աշխատանքի ընդունման նորարարական մոտեցումներ՝ բոլոր մակարդակներով				Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները
14-րդ ՆՊԱՏԱԿ. Համալսարանում մեկնարկում են գենդերային հավասարակշռության և հաշմանդամություն ունեցող աշխատակիցների վերաբերյալ քաղաքականության մշակման ծրագրեր				Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները
15-րդ ՆՊԱՏԱԿ. Հավաքագրման և ընդհանուր գնահատման համակարգի շրջանակներում համալսարանն ապահովում է դասախոսական հմտությունների ավելի լավ գնահատում և				Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետներ

Ճանաչում:				
16-րդ ՆՊՏՏԱԿ. Համալսարանում գործում է աշխատանքային ծանրաբեռնվածության և տարբեր ակադեմիական առաջադրանքների համար հատկացված ժամկետների արդար և իրավահավասար համակարգ, որը հաշվի է առնում դասախոսական և հետազոտական գործունեությունը, ինչպես նաև ծառայությունը հանրությանը:				Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Խորհուրդ Ռեկտոր

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ	ԵՎ	ԱՌԱՋԻՆ ՏԱՐԻ	ԵՐԿՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	ԵՐՐՈՐԴ ՏԱՐԻ	Պատասխանատու դերակատար
17-րդ ՆՊՏՏԱԿ. Համալսարանը մշակում է երիտասարդ դասախոսների և հետազոտողների պատշաճ վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման ռազմավարություններ:		1-ին տարի	2-րդ տարի	3-րդ տարի	Կադրերի բաժին Բոլոր բաժինները

<p>18-րդ ՆՊՍՏԱԿ. Համալսարանն ապահովում է բոլոր մակարդակների պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի ակադեմիական և կառավարման զարգացումը և գործում է կոնկրետ աշխատանքային միջավայրի հետ սերտ համագործակցությամբ:</p>				<p>Կադրերի բաժին Բոլոր ֆակուլտետներ</p>
<p>19-րդ ՆՊՍՏԱԿ. Համալսարանը կազմակերպում է ավագ դեկավար անձնակազմի ռազմավարական առաջնորդության ծրագիր:</p>				<p>Կադրերի բաժին Ավագ պրոֆեսորադասախոսական և վարչական անձնակազմ</p>

<p>ԷԹԻԿԱԿԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԵՏԵՐ</p>	<p>ԱՌԱՋԻՆ ՏԱՐԻ</p>	<p>ԵՐԿՐՈՐԴ ՏԱՐԻ</p>	<p>ԵՐՐՈՐԴ ՏԱՐԻ</p>	<p>Պատասխանատու դերակատար</p>
<p>20-րդ ՆՊՍՏԱԿ. Համալսարանը որպես դասախոսական և հետազոտական գործունեության հայեցակետեր ընդգրկում է ազդեցությունը հասարակության վրա և ներգրավումը հանրային կյանքում, ինչը պահանջում է հատուկ խթաններ և պատշաճ ճանաչում գնահատականներում:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները</p>

<p>21-ԸՂ ՆՊՏՏԱԿ. Դասախոսների և հետազոտողների համար նախատեսված համալսարանի ծրագրերը ներառում են գիտական ազնվությանը և մասնագիտական պարտավորություններին նվիրված դասաժամեր:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Բոլոր ֆակուլտետները</p>
<p>22-ԸՂ ՆՊՏՏԱԿ. Առկա է աշխատանքային էթիկայի կանոնակարգ, որը ծառայում է որպես լավ գործելակերպի շրջանակ՝ «գիտական ղեկավար - ասպիրանտ/դոկտորանտ» փոխհարաբերություններում:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Դոկտորական ծրագրեր Բոլոր ֆակուլտետները</p>
<p>23-ԸՂ ՆՊՏՏԱԿ. Համալսարանը մշակում է բաց տվյալների քաղաքականություն և նախատեսում է մշակել բաց տվյալների պահպանման, հասանելիության ապահովման և մշակման արդյունավետ համակարգ:</p>				<p>Կադրերի բաժին/ՄՌ բաժին Հաղորդակցման բաժին Գրադարան</p>