

# Անձնակազմի գնահատում. դերը, մեթոդները

Նիկա Եպիսկոպոսյան  
Որակի ստուգման և վերահսկման մենեջեր  
08 մայիս, 2010թ.

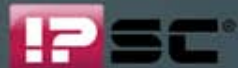
Turnanyan str. 32/4, s.1, Yerevan 0001, Armenia

[ipsc@ipscconsulting.org](mailto:ipsc@ipscconsulting.org)

[www.ipsc.am](http://www.ipsc.am)

Institute for Political and Sociological Consulting

Քաղաքական և սոցիոլոգիական խորհրդատվությունների ինստիտուտ



# 1. Ներածություն

# Կարևորությունը

- Ոչ օբյեկտիվ գնահատական –
- հիասթափություն



Իրական աշխատակցի  
համեմատություն իդեալականի հետ

# Նախապատմություն

- 1960-1970 – **Management by Objectives**,  
(Կոնկրետ ժամանակահատվածում ստացած արդյունքների գնահատում)
- 1980-ններ – **Performance Management**  
(Արդյունքների և միջոցների գնահատում)
- 1980-1990 – “**360 աստիճան**” –  
աշխատակիցների հարցում գնահատվող  
աշխատակցի վերաբերյալ

# Tip 1. Խթաններ

Աշխատակիցների “**պահելու**” գործոն են հանդիսանում

- Կորպորատիվ մշակույթը՝ միջանձնային հարաբերությունները
- Աշխատանքի բովանդակությունը
- Ներդրված աշխատանքին համապատասխանող աշխատավարձը
- Պրոֆեսիոնալ և կարիերայի աճի հնարավորությունը

# ԱԳ առավելությունները կազմակերպության համար

- Արդյունքների, գիտելիքի և հմտությունների **գնահատում**
- Կադրերի **ռոտացիայի** և կադրային **ռեզերվի** ստեղծման հնարավորություն
- Անձնակազմի **մոտիվացիա**
- Կորպորատիվ մշակույթի կառուցում
- Կազմակերպչական զարգացում
- Անձնակազմի **զարգացման** ծրագրի մշակում



# ԱԳ առավելությունները **աշխատակցի** համար

- Յուրաքանչյուր աշխատակցի **տեղի սահմանում** հորիզոնական և ուղղահայաց հարթությունում
- Խնդիրների, չափանիշների, կատարված աշխատանքի և աշխատավարձի ու պրեմիաների **փոխկապվածության** հստակ պատկերացում
- Ղեկավարի հետ **հետադարձ կապի** հաստատաման հնարավորություն
- Պրոֆեսիոնալ և կարիերայի **աճի** հնարավորություն
- Գնահատականի **օբյեկտիվության** բարձրացում



## Tip 2. Անհրաժեշտ է արդյոք անձնակազմի գանահատում

Թեստ կազմակերպության ղեկավարի համար /+1 քալ յուրաքանչյուր համաձայնության համար/

1. Կազմակերպության աշխատակիցների թիվը **10-ից ավելին է**
2. Կազմակերպությունը գործում է ավելի քան **1 տարի**
3. Դուք ունեք անմիջական և ոչ անմիջական **ենթականեր**
4. Աշխատակիցներից մեկը հարցրել է Ձեզ իր կատարած աշխատանքի **որակի մասին**
5. Դուք համարում եք, որ պետք է **վճարել** կոնկրետ **արդյունքների համար**
6. Աշխատակիցներից մեկը հարցրել է, թե ինչու երկար ժամանակ **աշխատավարձերը չեն բարձրացվում**
7. Աշխատակիցներից մեկը խնդրել է ներկայացնել իր **կարիերային աճի** հնարավորությունները

# Tip 2

8. Դուք կարծում եք, որ Ձեր աշխատակիցներից մեկը **աշխատանք է փնտրում**
9. Աշխատակիցներից մեկը խնդրել է **ֆորմալ գնահատել** իր աշխատանքը
10. Աշխատակիցները մտածում են իրենց զբաղեցրած պաշտոնի՝ հորիզոնական կամ ուղղահայաց **փոփոխության** մասին
11. Դուք ցանկանում եք ավելի մանրամասն **տեղեկանալ** Ձեր կազմակերպության աշխատանքի մասին
12. Դուք շահագրգռված եք Ձեր աշխատակիցների **զարգացման** մեջ
13. Դուք շահագրգռված եք կազմակերպությունում **կոմունիկացիայի** լավացման մեջ
14. Դուք ցանկանում եք հաստատել առավել **մտերիմ** աշխատանքային հարաբերություններ Ձեր աշխատակիցների հետ

# Tip 2

0-1

Գնահատաման սուր անհրաժեշտություն չկա

2-4

Մոտ ապագայում գնահատաման անհրաժեշտություն կլինի

5-7

Գնահատման համակարգի ստեղծման իսկական ժամանակն է

>7

Գնահատումը անհրաժեշտ է կազմակերպության համար

# Գնահատման համակարգի հիմնական պահանջները



- Բիզնես-կողմնորոշված
- Ֆունկցիոնալ
- Անձնակազմի զարգացմանը աջակցող
- Կապված նյութական և ոչ-նյութական խթանման համակարգի հետ

## 2. Աշխատակցի գնահատականը աշխատանքի տարբեր փուլերում



# Հաստիքի համար թեկնածուի ընտրություն

## ՀԱՏԿԱՆԻՇՆԵՐ

- Պրոֆեսիոնալ և անձնական հատկանիշների համապատասխանությունը հաստիքին, կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթին
- Թեկնածուի՝ աշխատանքային կոլեկտիվում **ինտեգրվելու** հնարավորությունը, թիմային աշխատանքի կարողությունը



## ՄԵԹՈԴՆԵՐ

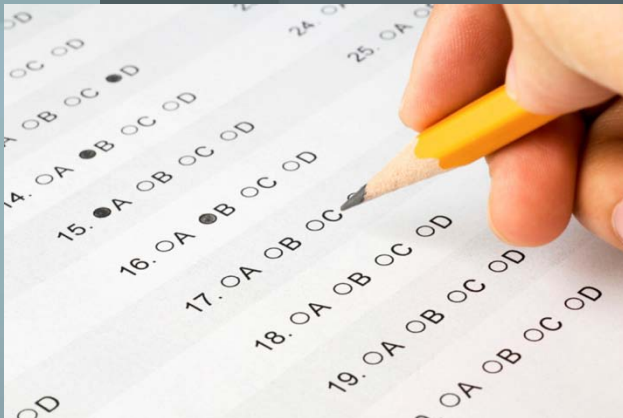
- Հարցազրույց
- Մասնագիտական և հոգեբանական թեստ
- Անհատական խորին հարցազրույց

# Փորձաշրջանի ավարտ. մեթոդներ

- Գնահատող հարցազրույց



- Առարկային իմացության վերաբերյալ ֆորմալ և ոչֆորմալ թեստերի անցկացում



# Գործունեության ընթացիկ գնահատական

Ընթացիկ գնահատման շրջափուլը/պարբերականը համընկնում է ֆինանսական տարվա հետ:

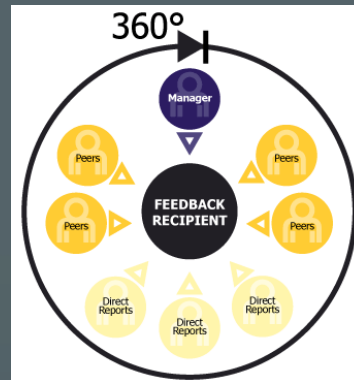
## ՄԵԹՈԴՆԵՐ

- Ատեստացիա
- Ստացած **արդյունքների** գնահատում (MBO)
- **Արդյունքների** և **միջոցների** գնահատում (PM)
- “360 աստիճան” (անձնական աճ)

# Այլ կառուցվածքային ենթակառուցվածք տեղափոխում կամ պաշտոնի աճ

## Մեթոդներ

- Գնահատող հարցազրույց
- “360” աստիճան (անձնական աճ)



# Կադրային ընդերվի ձևավորում

- Աշխատակիցների ներուժի գնահատում
- Անհատական կոմպետենցիաների շեշտադրում
- Առաջնորդի և անձնական աճի ներուժի գնահատում

## Կիրառվող մեթոդներ

- ✓ Ընտրություն ընթացիկ գնահատականի ժամանակ
- ✓ **360** գնահատման մեթոդ տարին մեկ անգամ




# Աշխատանքից հեռացում

- Ատեստավորում բոլոր օրենքներով



- Անհամապատասխանության ֆորմալ ապացույցներ



## 2. Աշխատակցի գնահատման մեթոդներ

# Management by Objectives (կոնկրետ ժամանակահատվածում ստացած արդյունքների գնահատում)

- Յուրաքանչյուր աշխատակցի **խնդիրների** դուրսբերում
- Խնդիրների **իրականացման չափանիշների** դուրսբերում
- Նախատեսված ժամանակահատվածի ավարտին **խնդիրների** **իրականացման գնահատում**

## Առավելություններ`

- Աշխատակցի` աշխատանքի **չափանիշների նախապես իմացություն**
- **Հետադարձ կապի** առկայություն
- **Ժամանակի** օպտիմալ օգտագործում

## Թերություններ`

- **Սուբյեկտիվություն** (գնահատում է միայն մենեջերը)
- Աշխատակցի **նախկին արժանիքների**, այլ ոչ ապագա հնարավոր զարգացումների գնահատում

# Performance Management (Արդյունքների և միջոցների գնահատում)

- Համագործակցություն, ոչ վերահսկում
- Հետադարձ կապ
- Ինտենսիվ քննարկումներ

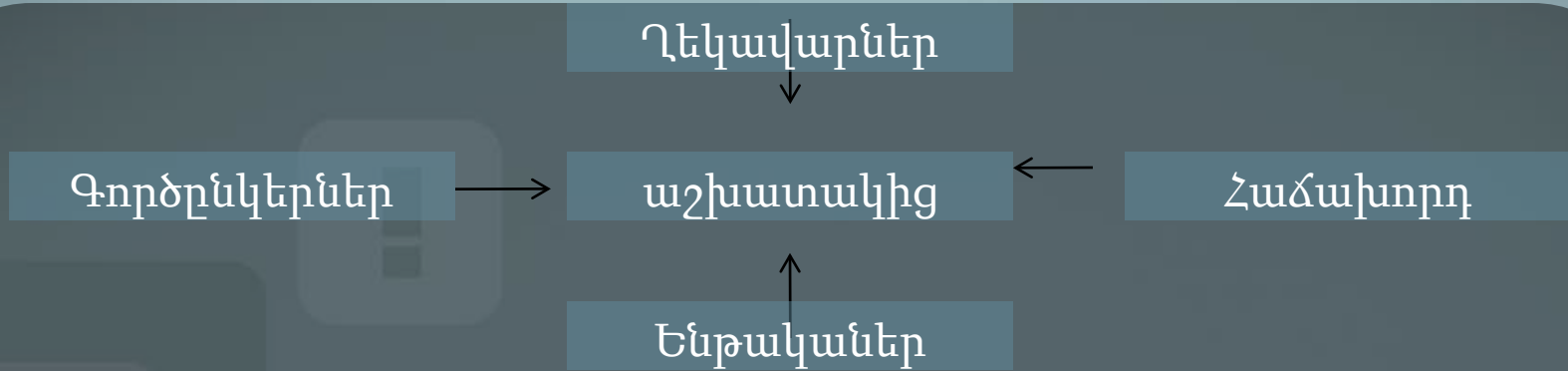
## Առավելություններ`

- Աշխատանքի գնահատման չափանիշների հստակ իմացություն
- Աշխատակիցների երկարատև ուսուցում և զարգացում
- Ընթացիկ հետադարձ կապ

## Թերություններ`

- Ժամանակի ծախս
- Հնարավոր է միայն կորպորատիվ զարգացած մշակույթ ունեցող կազմակերպություններում
- Պահանջում է HR բաժնի նախնական երկարատև աշխատանք

# 360 աստիճան



## Գնահատվող

- Առաջնորդություն
- Թիմային աշխատանք
- Ղեկավարում
- Ինքնաղեկավարում
- Շփման հմտություններ

## հմտություններ

- Կազմակերպչական հմտություններ
- Որոշում ընդունելու կարողություն
- Պրոֆեսիոնալիզմ
- Նախաձեռնողականություն
- Հարմարվողականություն

## Թերություններ

1. Գնահատվում են միայն կոմպետենցիաները
2. Պահանջվում է պարզ աստիճանի կոնֆինդենցիալություն
3. Դժվար է հասնել անկեղծ գնահատականի
4. Արտաքին խորհրդատուների վրա ծախսվող գումար

# Assessment-centre

Աշխատակիցների գնահատական ըստ կոնկետ  
կադրային խնդրի

Բարձր  
պաշտոն

Կադրային  
ռեզերվ

Բիհեվիորալ  
հարցազրույց

Բիհեվիորալ  
հարցազրույց

3. Վարպետության մակարդակ
2. Փորձառության մակարդակ
1. Զարգացման մակարդակ
0. Ոչ կոմպետենտության մակարդակ

# Assessment-centre

## Ընդունվող որոշումներ

- ✓ Ղեկավարող պաշտոնի համար անձնակազմի ընտրություն
- ✓ Կադրային թեզերվի համար առաջարկ

## Առավելություններ

- ✓ Օբյեկտիվ գնահատական
- ✓ Համապարփակ գնահատական
- ✓ Կոնտակտների հաստատում, **team-building**

## Թերություններ

- ✓ Մեծ ծախսեր տեխնոլոգիաների վրա
- ✓ Ժամանակի ծախս
- ✓ Հակադարձ կապից հնարավոր սթրես

# Մեթոդի ընտրություն

## Դժվարություններ և հնարավոր սխալներ

1. Գնահատման մեթոդի և կազմակերպության տիպի/հասունության անհամապատասխանություն
2. Աշխատակիցների բացասական վերաբերմունք գնահատմանը
3. Աշխատակիցների անհատական որակների գնահատում անկախ պաշտոնի պարտականություններից և կոմպետենցիաներից
4. Մենեջերների վատ հետադարձ կապ
5. Աշխատակիցների ինքնագնահատականի թերա/գերագնահատում

# Մեթոդի ընտրությունը ըստ կազմակերպության տիպի

## Management by Objectives (կոնկրետ ժամանակահատվածում ստացած արդյունքների գնահատում)

- Ինքնություն խնդիրներ առաջ քաշելու ունակություն
- Մենեջերների՝ հետադարձ կապ սպահովելու ունակություն

## 360 աստիճան

- Հասուն մենեջմենթ և հետադարձ կապի պատրաստ աշխատակիցներ
- Լավ կոմունիկացիա կազմակերպության ներսում
- Փոխվստահության բարձր աստիճան
- Աշխատակիցների շահագրգռվածությունը գնահատված լինելու

# Մեթոդի ընտրությունը ըստ կազմակերպության տիպի

## Performance management (Արդյունքների և միջոցների գնահատում)

- Երիտասարդ կազմակերպություն,
- Հետադարձ կապի, բաց կոմունիկացիայի առկայություն,
- Անդադար ուսուցմանը միտված, դար համար բյուջե հատկացնող կազմակերպություն



# Մեմինարների առաջարկվող թեմաներ

# Գնահատման ձևերի կառուցվածքը

- Հիմնական խնդիրներ
- Կոմպետենցիաներ
- Մասնագիտական աճ
- Կարիերայի զարգացում



# Գնահատման սանդղակներ; գնահատող հարցազրույց

- Սանդղակների տիպեր
- Աշխատակցի ընդհանուր գնահատական
- Օբյեկտիվության բարձրացում

- Հարցազրույցի պլան
- Խորհուրդներ ղեկավարին
- Խորհուրդներ գնահատվող աշխատակցին

# Գնահատման հրամակարգի կապը աշխատակազմի նյութական և ոչ նյութական իրանման հետ

- Կապը փոխհատուցման հետ
- Կապը ոչ նյութական իրանման հետ
- Կապը ուսուցման համակարգի և զարգացման հետ
- Կապը պրոֆեսիոնալ և կարիերայի աճի հետ

# Շնորհակալություն

«Այ Փի Էս Սի» Քաղաքական և սոցիոլոգիական  
խորհրդատվությունների ինստիտուտ



Հետադարձ կապ.

Հասցե. Թումանյան փ. 32/4, բն.1, Երևան 0001, Հայաստան

Հեռ. **+37410 541821**

Ֆաքս. **+37410 541821**

Էլ-փոստ. [info@ipsc.am](mailto:info@ipsc.am)

Կայք. [www.ipsc.am](http://www.ipsc.am)