

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԷԿՈՆՈՄԻԿԱՅԻ**

**ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ**

**ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ**

**ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ**

**ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ**

**ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ**

**ՀԱՄԱԿԱՐԳ**

**2011 – 2013 թթ.**

## Բովանդակություն

1. Ներածություն.....	4
2. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության առաքելությունը.....	6
3. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման տեսլականը.....	7
4. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի արժեքային համակարգը .....	8
5. ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության ռազմավարական նպատակն ու իրականացման ուղիները .....	9
6. Նախարարության անձնակազմի կառավարման ռազմավարության ներդաշնակեցումը նախարարության ծրագրերի հետ. ռազմավարության մշակում.....	11
6.1. Անհրաժեշտ միջոցառումներ .....	14
6.1.1. Նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրերի կազմման և հաստատման գործընթացի վերանայում և հաստատում.....	14
6.1.2. Մարդկային ռեսուրսների ապահովման այլընտրանքային միջոցների ընտրության ուղեցույցի մշակում և ընդունում.....	14
7. Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացումը. ռազմավարության իրականացում .....	16
7.1. Կոմպլեքսությունների վրա հիմնված մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի զարգացում .....	17
7.2. Անհրաժեշտ միջոցառումներ .....	18
7.2.1. ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության կոմպլեքսության մոդելի մշակում և հաստատում.....	18
7.3. ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացում .....	19
7.4. Անհրաժեշտ Միջոցառումներ .....	20
7.4.1. Աշխատակիցների ներգրավման գործառնությունի զարգացում.....	20
7.4.2. Անձնակազմի վերապատրաստման գործառնությունի զարգացում: .....	25
7.4.3. Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման գործառնությունի զարգացում..	28

7.4.4.	<i>Աշխատակիցների պահպանման գործառույթի զարգացում:</i> .....	32
8.	ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության կազմակերպչական հզորացում. ռազմավարության իրականացում .....	35
8.1.	Անհրաժեշտ միջոցառումներ .....	36
8.2.1.	<i>Վարչության գործառույթների և կազմակերպչական կառուցվածքի համապատասխանեցումն իր առաքելությանը. նոր կանոնադրության մշակում</i> .....	36
8.2.2.	<i>Վարչության մարդկային ռեսուրսների կարիքի բացահայտում և աշխատանքային նկարագրերի մշակում</i> .....	37
8.2.3.	<i>Վարչության աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքների գնահատում և վերապատրաստում</i> .....	38
9.	Նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի ստեղծում .....	39
9.1.	Անհրաժեշտ միջոցառումներ .....	39
9.1.1.	<i>Ռազմավարության իրականացման համար մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի համակարգի մշակում և ներդրում</i> .....	39
10.	ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացման ռազմավարության ժամանակացույց .....	41

## 1. Ներածություն

Հայաստանի Հանրապետության կայուն և անվտանգ զարգացումը պահանջում է կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացում: Այս գիտակցությամբ է, որ Հայաստանի Հանրապետությունը ձեռնամուխ է եղել համապատասխան բարեփոխումների իրականացմանը, որոնք միտված են պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացմանը, քաղաքական համակարգի լիարժեք կայացմանը, կայունության ապահովմանը, ժողովրդավարական արժեքների և առաջին հերթին մարդու և քաղաքացու իրավունքների ու ազատությունների պաշտպանությանը, քաղաքացիական հասարակության զարգացմանը:<sup>1</sup>

Ազգային անվտանգության ռազմավարությունից բխած, արդյունավետ պետական և տեղական ինքնակառավարման համակարգերում կառավարման համակարգի ձևավորումը հանդիսանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարության գերակայություններից մեկը<sup>2</sup>:

Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների արդյունքում պետական կառավարման մարմինները պետք է կարողանան ներդնել քաղաքացիներին ծառայություններ մատուցելու մշակույթը, որը կառավարությանը թույլ կտա հաղթահարել Հայաստանի Հանրապետության ապագայի նկատմամբ հասարակության հոռետեսությունը և որոշումների ընդունմանը մասնակցելու միջոցով ձևավորել ապագայի տեսլականի շուրջ համաձայնություն և արմատավորված լավատեսություն:

---

<sup>1</sup> Հայաստանի Հանրապետության Ազգային Անվտանգության Ռազմավարություն

<sup>2</sup> Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2007 – 2012 թթ. ծրագիր

Քանի որ արդյունավետ և հասարակական զարգացման պահանջներին համապատասխան ճկուն կառավարման համակարգի ստեղծումը պահանջում է պետական կառավարման ինստիտուտների բարեփոխում, Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկային նախարարության 2008 – 2010 թթ. Ռազմավարությունը հստակ արտացոլել է ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների նկատմամբ նախարարության նվիրվածությունն ու հաստատակամությունը:<sup>3</sup>

Նոր մարտահրավերներին ընդառաջ ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարությունը մշակել մշակել է Մարդկային Ռեսուրսների Զարգացման իր նոր եռամյա Ռազմավարությունը, որը նախանշում է այն միջոցառումներն ու ծրագրերը, որոնք անհրաժեշտ է իրականացնել, նախարարությանն ապահովելու իր քաղաքական նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներով:

---

<sup>3</sup>Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկայի նախարարության 2008 – 2010 թթ. եռամյա ռազմավարություն

## 2. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության առաքելությունը

Հայաստանի Հանրապետության Էկոնոմիկային նախարարության  
առաքելությունն է.

***«Ապահովել Էկոնոմիկայի նախարարությանն՝ իր ռազմավարական  
նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներով»:***

Իր առաքելությունն իրականացնելու համար, նախարարության անձնակազմի  
կառավարման վարչությունը մշակում և իրականացնում է մարդկային ռեսուրսների

1. Ներգրավման
2. Զարգացման
3. Պահպանման

ծրագրեր:

### 3. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման տեսլականը

Հայաստանի Հանրապետության Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի տեսլականն է.

*«Էկոնոմիկայի նախարարությունը հանդիսանում է պետական կառավարման ապարատում կարերայի ձգտող քաղաքացիների համար առաջին ընտրության գործատուն: Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը հնարավորություն է ընձեռնում նախարարության աշխատակիցների համար լիովին դրսևորելու իրենց մասնագիտական գիտելիքներն, ունակություններն ու պոտենցիալը, ինչպես նաև մշակում և իրականացնում է միջոցառումներ ուղղված անձնակազմի որակավորման բարձրացմանն ու պահպանմանը»:*

#### 4. Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի արժեքային համակարգը

ՀՀ Էկոնոմիկային նախարարության անձնակազմի հավատարիմ է հետևյալ արժեքներին:

1. ազնվություն,
2. արհեստավարժություն
3. անկողմնակալություն,
4. հարգանք,
5. նվիրվածություն
6. կարգապահություն,
7. հաշվետվողականություն:



## 5. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության ռազմավարական նպատակն ու իրականացման ուղիները

Էկոնոմիկայի նախարարության առաքելությունից, տեսլականից և արժեքային համակարգից մեկնած, նախարարությունը մշակել է Մարդկային Ռեսուրսների Ջարգացման իր եռամյա Ռազմավարությունը, որը կոչված է սահմանելու, թե.

***Ի՞նչ միջոցառումներ են անհրաժեշտ Նախարարության ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները ներգրավելու, զարգացնելու և պահպանելու համար:***

Ռազմավարական նպատակին հասնելու համար Նախարարությունը երեք ռազմավարական ուղղություններով ծրագրեր (ռազմավարություններ) է մշակել:

<b>Ռազմավարական նպատակ</b>	<i>Ապահովել էկոնոմիկայի նախարարությանն՝ իր ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներով:</i>
<b>Ռազմավարություն</b>	<i>Մահմանել ծրագրեր և միջոցառումներ, որոնք անհրաժեշտ են Նախարարության ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար</i>
<b>Ռազմավարական ուղղություններ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Նախարարության անձնակազմի կառավարման ներդաշնակեցումը նախարարության ծրագրերի հետ</i></li> <li><i>2. Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի մշակում և ներդրում</i></li> </ol>

	<p><b>3.</b> Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության կազմակերպչական հոորացում</p>
--	--

## **6. Նախարարության անձնակազմի կառավարման ռազմավարության ներդաշնակեցումը նախարարության ծրագրերի հետ. ռազմավարության մշակում**

Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկայի նախարարությունը գիտակցում է, որ աշխատակիցները հանդիսանում են նախարարության մեծագույն կապիտալը: Նախարարության անձնակազմի գիտելիքները, հմտություններն ու ունակությունները պետք առավելագույնս օգտագործվեն օժանդակելով նախարարությանը հասնելու իր ռազմավարական նպատակներին: Նախարարության մարդկային ռեսուրսների քաղաքականությունը առաջնային դեր ունի նախարարության գործունեության բարելավման և նպատակներին հասնելու խնդրում՝ ապահովելով ծրագրերի մշակման և իրականացման «մարդկային կողմը»: Ուստիէն, նախարարության մարդկային ռեսուրսների քաղաքականությունը պետք է ներդաշնակ լինի նախարարության ծրագրերի հետ և էապես ինտեգրված լինի նախարարության բիզնես պրոցեսներին: Մի կողմից, այն պետք է բխի նախարարության ռազմավարական նպատակներից, մյուս կողմից, այն կարող է նաև զգալիորեն ազդել թե՛ բիզնես պրոցեսների, թե՛ նախարարության ընդհանուր ռազմավարական ծրագրերի մշակման և իրականացման վրա:

ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը չպետք է իրեն կադապարի «կադրերի բաժնին» հատուկ, զուտ վարչական, իր արդիակունությունն ու օգտակարությունը կորցրած մոտեցմամբ ու գործառույթներով:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման նկատմամբ նոր մոտեցումը պահանջում է անձնակազմի կառավարման վարչության և նախարարության կազմում գործող ստորաբաժանումների հետ սերտ համագործակցություն: Ստորաբաժանումների ղեկավարները պետք է հստակ գիտակցեն, որ անձնակազմի կառավարման վարչությունը կոչված է օժանդակելու ստորաբաժանման աշխատանքներին՝ ապահովելով անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներով:

Իր հերթին, անձնակազմի կառավարման վարչությունը պարտավոր է ավելի սերտորեն համագործակցել կառուցվածքային ստորաբաժանումների հետ, ընդգրկելով նրանց մարդկային ռեսուրսների քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթացում: Նախարարության և նրա առանձին ստորաբաժանումների մարդկային ռեսուրսների կարիքները բավարարելու համար անձնակազմի կառավարման վարչությունը պետք է քաջաճանոթ լինի ոչ միայն նախարարության գերակա նպատակներին, միջոցառումների ծրագրերին և ճյուղային ռազմավարություններին, այլև պետք է հստակ պատկերացում ունենա յուրաքանչյուր ստորաբաժանման գործառույթների, պարտականությունների և ծրագրերի վերաբերյալ:

Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը բխում է նախարարության առջև դրված խնդիրներից և նպատակներից և կոչված է նախարարությանն ապահովել իր խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներով: Ուստիև,

***մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը մշակելիս անհրաժեշտ է ապահովել նախարարության միջոցառումների ծրագրի, գերական խնդիրների, ոլորտային ռազմավարությունների և մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության երկկողմանի կապը:***

Կապի իրականացումը պետք է տեղի ունենա ստորև բերված հերթականությամբ:

1. Նախարարության առաջնահերթությունները, որոնք արտահայտված են նախարարության միջոցառումների ծրագրում և գերակա խնդիրներում, ինչպես նաև ոլորտային ռազմավարություններում, բխում են կառավարության առաջնահերթություններից և նախարարության կանոնադրությունից:
2. Ելնելով նախարարության առաջնահերթություններից և հաշվի առնելով ամեն ստորաբաժանման գործառույթները, կազմվում է նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագիրը:
3. Վերլուծելով աշխատանքային ծրագրով նախատեսված աշխատանքների իրականացման բիզնես գործառույթները, բացահայտվում են անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները (թե՛ քանակական, թե՛ որակական առումով):
4. Ստորաբաժանումն ու անձնակազմի կառավարման վարչությունը գնահատում են, արդյոք առկա մարդկային ռեսուրսները բավարար են ստորաբաժանման աշխատանքային ծրագիրն իրականացնելու համար:
5. Եթե պահանջվող մարդկային ռեսուրսներն առկա են, աշխատանքային ծրագրի նախագիծը հաստատվում է, այլապես, կառուցվածքային ստորաբաժանումն ու անձնակազմի կառավարման վարչությունը համատեղ բացահայտում են հնարավոր ռազմավարությունները մարդկային ռեսուրսների պահանջը բավարարելու համար:
6. Մարդկային ռեսուրսների պահանջը կարելի է բավարարել կամ նոր աշխատակից ներգրավելով (նոր հաստիք ավելացնելով), կամ եղած աշխատակցի/աշխատակիցների որակավորման բարձրացմամբ, կամ պայմանագրային հիմունքներով փորձագետի ներգրավմամբ, կամ տվյալ աշխատանքի իրականացման համար երրորդ կողմի ներգրավմամբ: Հնարավոր տարբերակներից անհրաժեշտ է ընտրել ամենաօպտիմալը:

7. Եթե, հաշվի առնելով առկա սահանափակումները հնարավոր չէ բավարարել մարդկային ռեսուրսների կարիքը, պետք է վերանայել աշխատանքային ծրագիրը, քանի որ առկա մարդկային ռեսուրսներով այն իրականացնել հնարավոր չէ:

## 6.1. Անհրաժեշտ միջոցառումներ

### *6.1.1. Նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրերի կազմման և հաստատման գործընթացի վերանայում և հաստատում*

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը պետք է մշակի և հաստատման ներկայացնի նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրերի հաստատման կարգ, որը կապահովի նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության կապը նախարարության գերակայությունների հետ:

### *6.1.2. Մարդկային ռեսուրսների ապահովման այլընտրանքային միջոցների ընտրության ուղեցույցի մշակում և ընդունում*

Նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրի իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսների կարիքները կարելի է բավարարել նոր աշխատակցի/աշխատակիցների կամ կազմակերպության ներգրավմամբ, կամ եղած աշխատակցի/աշխատակիցների վերապատրաստմամբ:

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը պետք է մշակի այլընտրանքային ռազմավարության ընտրության կարգ, որը հստակ կսահմանի ընտրության չափանիշներն ու նրանց կշիռները:

## 7. Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացումը. ռազմավարության իրականացում

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունն իրականացվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի միջոցով: Նախարարության մարդկային ռեսուրսների համակարգն իր մեջ ներառում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող գործառնությունները, ընթացակարգերը և այլ փաստաթղթեր: Համակարգը պետք է

- Աշխատակազմի ներգրավման,
- Աշխատակազմի զարգացման,
- Աշխատակազմի կատարողականի գնահատման,
- Աշխատակազմի օժանդակության

միջոցով ապահովի նախարարության ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները:

Անձնակազմի կառավարման վարչությունն մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության իրականացման հիմնական դերակատարն է: Այնուամենայնիվ, գործառնությունն իրականացվում են ամբողջ նախարարության կարիքները բավարարելու համար և նախարարության ստորաբաժանումների ղեկավարների, ողջ աշխատակազմի և նաև նախարարության հաճախորդների համագործակցությունն ու օժանդակությունը կենսականորեն կարևոր են ռազմավարության իրականացման համար:

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության գործառնությունների (համակարգերի) և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության միջև



պետք է լինի ուղղահայց երկողմանի կապ. մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը պետք է հնարավորություն ընձեռնի արդյունավետորեն իրականացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունը:

Ուղղահայաց կապից բացի, գործառույթների միջև պետք է լինի նաև հորիզոնական կապ՝ ապահովելով համակարգի ներդաշնակ գործունեությունը:

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության իրականացումն ապահովող մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացումը նախարարության համար դարձել է օրակարգային խնդիր: Համակարգը պետք է հիմնված լինի կոմպետենտությունների մոդելի վրա:

### 7.1. Կոմպետենտությունների վրա հիմնված մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի զարգացում

Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկայի նախարարությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը մշակելիս և իրականացնելիս հիմնվում է կոմպետենտությունների վրա հիմնված մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոտեցման վրա: Կոմպետենտությունների վրա հիմնված մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կոչված է բացահայտելու և զարգացնելու աշխատակիցների կոմպետենտությունները: ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարությունն իր աշխատակիցների կոմպետենտությունը սահմանում է որպես.

*«Գիտելիքի, հմտությունների, ունակությունների և արժեքային համակարգի ամբողջություն, որոնք անհրաժեշտ են որևէ աշխատակցին՝ իր ներդրումը կազմակերպության հաջողության և տեսլականին հասնելուն մեջ առավելագույնի հասցնելու համար»:*

Յուրաքանչյուր աշխատակից, կախված իր զբաղեցրած պաշտոնից և իր վրա դրված պարտականություններից, պետք է օժտված լինի կոմպետենտությունների որոշակի մակարդակով: ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարությունում կոմպետենտություններն օգտագործվում են.

- Պաշտոնները նկարագրելիս,
- Աշխատակիցներ ներգրավելիս,
- Աշխատակիցների կատարողականը գնահատելիս,
- Աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքները գնահատելիս:

## 7.2. Անհրաժեշտ միջոցառումներ

### 7.2.1. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության կոմպետենտության մոդելի մշակում և հաստատում

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության առջև խնդիր է դրված զարգացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարման կոմպետենտությունների մոդելը: Մոդելը պետք է սահմանի էկոնոմիկայի նախարարության գործառույթների իրականացման համար անհրաժեշտ կոմպետենտությունների ամբողջությունը և դասակարգի դրանք: Նմանապես պետք է սահմանվեն կոմպետենտության մակարդակները:

Նախարարության կոմպետենտություններն ամբողջացնելուց և դասակարգելուց հետո, անհրաժեշտ է որոշել ամեն հաստիքի կոմպետենտությունները, այսինքն՝ անհրաժեշտ է սահմանել տվյալ պաշտոնով նախատեսված պարտականությունների հաջող կատարման համար անհրաժեշտ կոմպետենտությունները և համապատասխան մակարդակները:

Մոդելը զարգացնելիս, կարելի է հաշվի առնել համաշխարհային բանկի պետական հատվածի արդիականացման ծրագրի շրջանակներում իրականացրած «ՀՀ քաղաքացիական ծառայության համակարգի համար թափուր պաշտոնների լրացման և ատտեստավորման ժամանակ կիրառվող հարցաշարերի և հարցատոմսերի մշակման ծրագրի» շրջանակներում մշակված ձեռնարկ-ուղեցույցում սահմանված մոտեցումները:

### 7.3. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացում

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը կոչված է նախարարությանը՝ իր ծրագրերին և գերակա նպատակներին համահունչ, մարդկային ռեսուրսներով ապահովելուն: Համակարգը ապահովում է այդ կարիքները

- ներգրավելով,
- զարգացնելով,
- գնահատելով
- պահպանելով,

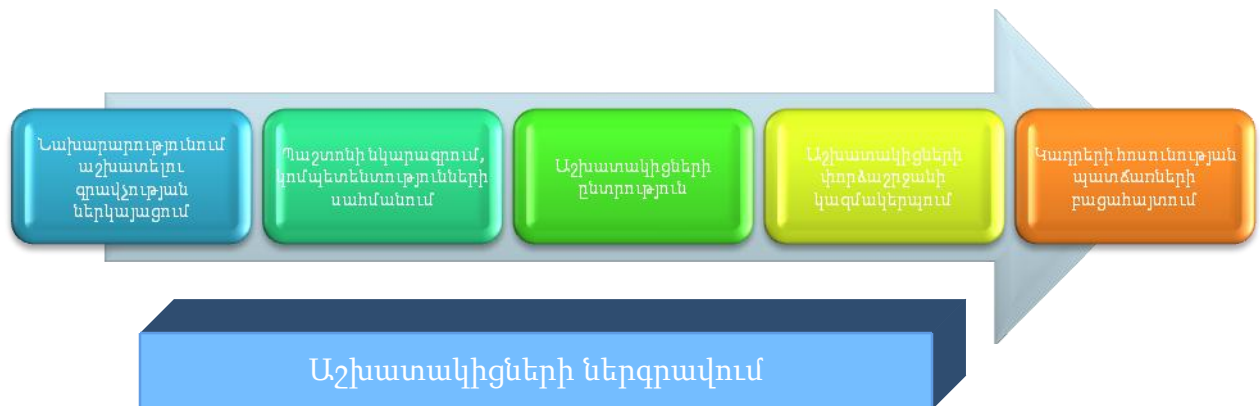
անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները: Նախարարության մարդկային ռեսուրսների համակարգն իր մեջ ներառում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող գործառույթները, ընթացակարգերը և այլ փաստաթղթեր:

## 7.4. Անհրաժեշտ Միջոցառումներ

### 7.4.1. Աշխատակիցների ներգրավման գործառույթի զարգացում

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի աշխատակիցների ներգրավման գործառույթը պատասխանատու է նախարարության մարդկային ռեսուրսների կարիքների բավարարելու նպատակով, աշխատակիցների ներգրավման համար:

Անհրաժեշտ է հստակ գիտակցել, որ աշխատակիցների ներգրավումը չի սահմանափակվում միայն աշխատակիցների ընտրության գործընթացի կազմակերպմամբ կամ գործընթացին մասնակցությամբ: Աշխատակիցների ընտրությունը աշխատակիցների ներգրավման պրոցեսի լոկ մի օղակ է:



### *7.5.1.1. Նախարարությունում աշխատելու գրավչության բացահայտում և ներկայացում*

Աշխատակիցների ներգրավումը էապես մարկետինգային խնդիր է, որի նպատակն է նախարարությունում աշխատելու գրավչության ներկայացումը և նախարարությունում նկատմամբ հետաքրքրության առաջացումը: Մարդկային ռեսուրսների կռավարման համակարգը պարտավոր է ապահովել նախարարությունում աշխատելու գրավչությունը բարձրացնող միջոցառումների ծրագրի մշակումն ու իրականացումը: Նախարարությունում աշխատելու գրավչությունը մեծացնելու համար անհրաժեշտ է.

- *Բացահայտել այն հիմնական գործոններ, որոնք ազդում են նախարարությունում աշխատելու ցանկության վրա: Գործոնները աշխատաշուկայի տարբեր սեգմենտների համար կարող են տարբեր լինել:*
- *Մշակել յուրաքանչյուր սեգմենտի համար համապատասխան «մարկետինգային ուղերձը», որը կներկայացնի նախարարությունում աշխատելու գրավչությունը:*
- *Մշակել այդ ուղերձը համապատասխան սեգմենտին հասցնելու մեխանիզմները:*
- *Մշակել մարկետինգային միջոցառումների ծրագիր և ժամանակացույց*
- *Նախարարությունում աշխատելու գրավչության մարկետինգային գործունեության համադրումը նախարարության հանրային կապերի զարգացման ռազմավարությամբ նախատեսվող միջոցառումների հետ:*

### *7.5.1.2. Պաշտոնի նկարագրում և անհրաժեշտ կոմպետենտությունների սահանում*

Թափուր պաշտոնը ճիշտ թեկանծույով համալրելու համար անհրաժեշտ է ճշգրտորեն սահմանել տվյալ պաշտոնով նախատեսված իրավունքներն ու պարտականությունները, ինչպես նաև այն կոմպետենտությունները, որոնք անհրաժեշտ են պաշտոնով նախատեսված պարտականությունները պատշաճ կերպով իրականացնելու համար: Այսպիսով, նախարարության բոլոր<sup>4</sup> պաշտոնները պետք է լիարժեքորեն նկարագրված լինեն:

Ուստիև անհրաժեշտ է.

- *Մշակել աշխատակիցների աշխատանքային նկարագրի ստանդարտ ձևաթուղթ: Ձևաթուղթը պետք է սահմանի պաշտոնի դասը, անհրաժեշտ կոմպետենտությունները, իրավունքներն ու պարտականությունները:*

Աշխատանքային պարտականությունները սահմանելիս, անհրաժեշտ է ապահովել աշխատակիցների փոխարինելիությունը:

Քաղաքացիական ծառայություն պաշտոնների դեպքում, աշխատանքային նկարագրերը պետք է օգտագործվեն պաշտոնի անձնագրերի հետ զուգահեռ՝ մանրամասնելով քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի պարտականությունները և կոմպետենտությունները:

### *7.5.1.3. Աշխատակիցների ընտրության ընթացակարգի և ձևաթղթերի մշակում և ընդունում*

Աշխատակիցների ընտրության ընթացակարգը պետք է այնպես մշակված լինի, որ թույլ տա ընտրելու ամեն պաշտոնի ամենահարմար թեկնածուին, այսինքն՝ կարողանա բացահայտել թեկնածուների կոմպետենտությունները:

---

<sup>4</sup> Բացառությամբ քաղաքական, հայեցողական, քաղաքացիական և օժանդակ/տեխնիկական պաշտոնների

Աշխատակիցների ճիշտ ընտրության համար անհրաժեշտ է կիրառել ընտրության տարբեր մեխանիզմներ. թեպետ, հարցազրույց, իրավիճակային առաջադրանք:

Ընտրության գործընթացը կարող է տարբեր լինել կախված նրանից, թե թափուր պաշտոնը քաղաքացիական ծառայության պաշտոն է, թե փորձագիտական/պայմանագրային: Ավելին, կախված նույնիսկ քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնի լրացման գործընթացները տարբեր են կախված լրացվող թափուր պաշտոնի խմբից:

Անհրաժեշտ է մշակել.

- *Պայմանագրային հիմունքներով փորձագետի ընտրության ընթացակարգ:*
- *Քաղաքացիական ծառայության թափուր կրտսեր պաշտոնի լրացման համար անցկացրած թեսթն անցած թեկնածուների միջից ընտրության ընթացակարգ:*
- *Քաղաքացիական ծառայության գլխավոր և բարձրագույն պաշտոնների լրացման համար ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից անցկացրած մրցույթի հաղթողների միջից ընտրության ընթացակարգ:*
- *Համապատասխան ձևաթղթեր:*

Ընդ որում, չի բացառվում, որ վերոհիշյալ ընթացակարգերի որոշ փուլեր կարող են համընկնել:

#### ***7.5.1.4. Ադապտացիոն փորձաշրջանի կազմակերպում***

Ադապտացիոն փորձաշրջանը երկու նպատակ է հետապնդում: Նոր ընդունված աշխատակիցները օժանդակության կարիք ունեն. նրանք նոր են թե՛ նախարարության մշակույթին, թե՛ իրենց աշխատանքային պարտավորություններին:

Մյուս կողմից, փորձաշրջանը ևս մեկ անգամ հնարավորություն է տալիս գնահատել թեկնածուի համապատասխանությունն իր գրաված պաշտոնին: Հետևաբար.

- *Անհրաժեշտ է մշակել նոր ընդունված աշխատակիցների համար ադապտացիոն ծրագիր, որը հնարավորություն կտա հեշտացնելու աշխատակիցների սերտաճումը նախարարության անձնակազմի հետ:*
- *Անհրաժեշտ է մշակել փորձաշրջանի գնահատման համակարգ, համապատասխան չափանիշներով և կշիռներով:*

#### ***7.5.1.5. Կադրերի հոսունության պատճառների բացահայտում***

Կադրերի մեծ հոսունությունն էապես բացասական ազդեցություն է ունենում նախարարությունում, ինչպես ցանկացած այլ հիմնարկում աշխատելու գրավչության վրա, ինչը նվազեցնում է որակյալ կադրեր ներգրավելու հնարավորությունը: Ուստիև, մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը պետք է հնարավորությունը ընձեռնի ուսումնասիրելու կադրերի հոսունության պատճառը: Պետք է մի բերել աշխատանքից ազատման պատճառները համապատասխան ուղղիչ և կանխարգելիչ գործողությունների դիմել դրանց վերացման կամ ազդեցության նվազեցման ուղղությամբ: Հետևաբար,

- *Անհրաժեշտ է մշակել կադրերի հոսունության բացահայտման ընթացակարգ և համապատասխան ձևաթուղթ:*



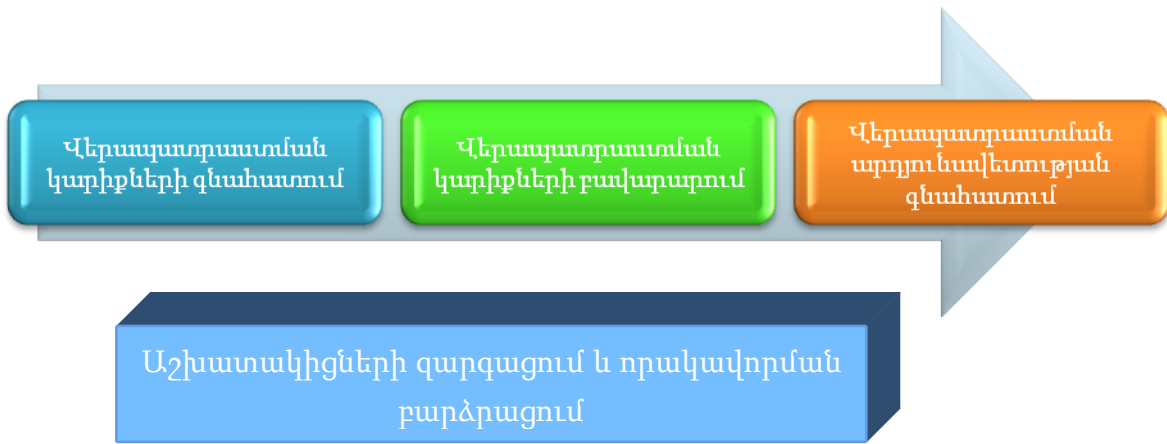
#### *7.4.2. Անձնակազմի վերապատրաստման գործառնությունի զարգացում:*

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը պետք է ապահովի նախարարության մարդկային ռեսուրսների վերապատրաստումն ու որակավորման բարձրացումը, որպեսզի նրանք կարողանան պատշաճորեն իրականացնել իրենց անմիջական կամ պլանավորված աշխատանքային պարտականությունները:

Նախարարության վերապատրաստման քաղաքականությունը պետք է անմիջապես բխի նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունից, այսինքն՝ վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացները պետք է միտված լինեն աշխատակիցների մոտ զարգացնելու այն կոմպետենտությունները, որոնք անհրաժեշտ են նախարարության միջոցառումների ծրագրից ու գերակա խնդիրներից ածանցված աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրի և աշխատակիցների աշխատանքային պարտականությունների իրականացման համար:

Աշխատակիցների զարգացումն ապահովելու համար նախ պետք է գնահատել վերապատրաստման կարիքները, ապա կազմակերպել վերապատրաստումը և գնահատել վերապատրաստման արդյունավետությունը:

*Աշխատակիցների վերապատրաստման ընթացակարգը պետք է սահմանի և կանոնակարգի աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքների բացահայտումը, բացահայտված կարիքների գնահատումը և վերապատրաստման դասընթացների մոնիտորինգն ու գնահատումը:*



*7.5.2.1. Վերապատրաստման կարիքների գնահատման կարգի մշակում և ընդունում*

Նախարարության անձնակազմի կառավարման համակարգի աշխատակիցների զարգացման գործառույթը պետք է նախարարությանը հնարավորությունը ընձեռնի բացահայտելու աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքները, պլանավորել և բյուջետավորել անձնակազմի վերապատրաստման դասընթացները:

*7.5.2.2. Վերապատրաստման կարիքների բավարարման համակարգի մշակում և ներդրում*

ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը պետք է մեխանիզմներ մշակի, որոնք հնարավորություն կտան բավարարելու աշխատակիցների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կարիքները: Մեխանիզմը մշակելիս, անհրաժեշտ է հաշվի առնել այնպիսի հարցեր ինչպիսիք են.

- Ներքին և արտաքին դասընթացները,

- Մատակարար ընկերությունների ընտրությունը,
- Աշխատակիցների պատասխանատվությունը ներդրված միջոցների նկատմամբ:

### *7.2.2.1 Վերապատրաստման արդյունքների մոնիտորինգ և գնահատում*

Վերապատրաստումն ինքնանպատակ չէ: Այն կոչված է բարձրացնել աշխատակիցների կոմպետենտությունները, ապահովելով էկոնոմիկայի նախարարության աշխատակազմի այնպիսի որակ, որը նախարարությանը թույլ կտա հասնել իր խնդիրների լուծմանը: Վերապատրաստման ծրագրերը ենթադրում են ինչպես նյութական ներդրում, այնպես էլ աշխատակիցների ժամանակի օգտագործում: Ուստիև, անհրաժեշտ է վստահ լինել, որ վերապատրաստման ծրագրերն օգտակար են և արդյունավետ: Նախարարության անձնակազմի կառավարման համակարգի անձնակազմի վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման ընթացակարգը պետք է հստակ մեխանիզմներ պարունակի վերապատրաստման դասընթացների արդյունավետությունը գնահատելու և վերահսկելու համար, այնպես էլ դասընթացների ընթացքը մոնիտորինգի ենթարկելու համար:

### *7.4.3. Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման գործառույթի զարգացում*

Աշխատակիցների կատարողականի գնահատումը հանդիսանում է անձնակազմի որակավորման բարձրացման շղթայի մի օղակը: Կատարողականի գնահատումը կոչված չէ լոկ ստուգելու աշխատակցի համապատասխանությունը գրաված պաշտոնին: Այն ուղղված է նախարարության աշխատակիցների կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության և նրանց կառավարչական հմտությունների գնահատմանը, պետական ծառայողների ներուժի ճիշտ օգտագործմանը, նրանց մասնագիտական կարողությունների զարգացմանն ու շահադրդմանը, ինչպես նաև աշխատանքները ռացիոնալ տեղաբաշխելու և արդյունավետ կառավարում իրականացնելու գործընթացի բարելավմանը: Կատարողականի գնահատումը ծառայում է պետական ծառայողների խրախուսմանը (պարգևատրմանը), վերապատրաստման կարիքների բացահայտմանը, նպաստում պետական ծառայողների առաջխաղացմանը:<sup>5</sup>

Էլ ավելին, կատարողականի գնահատումը հնարավորություն պետք է ընձեռնի.

- կապել նախարարության ռազմավարական նպատակները, մարդկային ռեսուրսներին վերաբերվող քաղաքականությունը և յուրաքանչյուր պաշտոնից ունեցած ակնկալիքները,
- պարզել, թե որքանով են մարդկային ռեսուրսները նպաստում ռազմավարական նպատակներին հասնելուն,
- պաշտոն զբաղեցնող անհատին ավելի հստակ է հասկանալու, թե իրենից ի՞նչ է ակնկալվում,

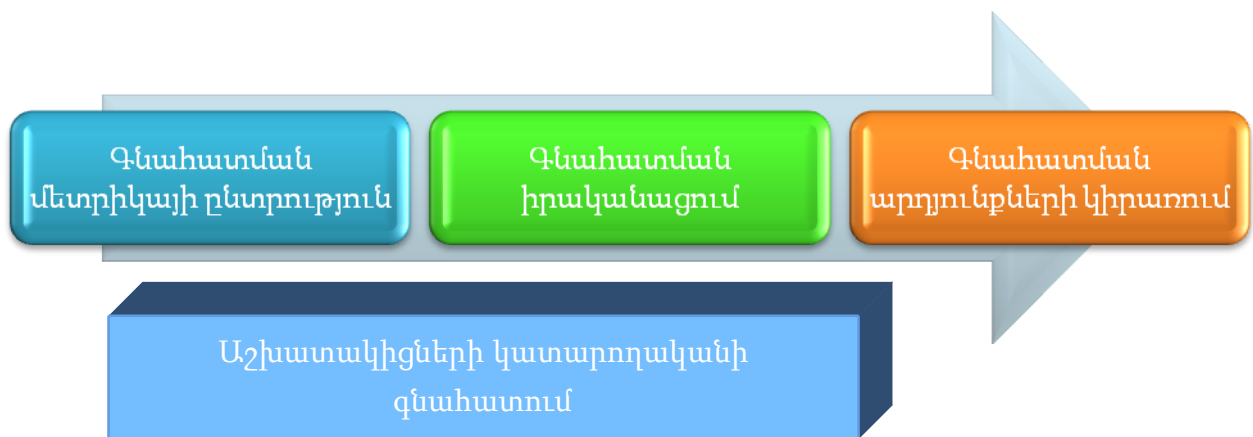
---

<sup>5</sup> Աշխատանքային ծրագրերի կազմման և կատարողականների գնահատման ուղեցույց: Հավելված ՀՀ կառավարության 2009թ. դեկտեմբերի 24-ի նիստի N 53 արձանագրային որոշման:

- բարելավել կազմակերպության աշխատանքային մթնոլորտը:

ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման համակարգը պետք է մշակի աշխատակիցների կատարողականի գնահատման մեխանիզմ, որը, ի հավելումն ՀՀ կառավարության 2009թ. դեկտեմբերի 24-ի նիստի N 53 արձանագրային որոշման պահանջների հնարավորություն կտա գնահատելու աշխատակիցների կոմպետենտությունը և համովելու, որ նախարարության մարդկային ռեսուրսները քանակապես և որակապես արդյո՞ք բավարար են նախարարության ծրագրերն ու խնդիրներն իրականացնելու:

Որպեսզի աշխատակիցների կատարողականի գնահատման մեխանիզմը լինի արդյունավետ, անհրաժեշտ է նախ ընտրել գնահատման ճիշտ մետրիկա, իրականացնել գնահատումը և ճիշտ կիրառել գնահատման արդյունքները:



*Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման ընթացակարգը պետք է հստակ սահմանի և կանոնակարգի աշխատակիցների գնահատման մետրիկայի ընտրությունը, աշխատակիցների կատարողականի գնահատման մեխանիզմը և կատարողականից բխող հետևանքները:*

### *7.2.3.1 Գնահատման մետրիկայի ընտրություն*

Աշխատակիցների կատարողականը ճիշտ գնահատելու համար նախ պետք է հստակեցնել, թե ի՞նչն է գնահատվում: Ճիշտ մետրիկան հստակեցնում է գնահատման բազան և նվազեցնում է գնահատման սուբյեկտիվիզմը:

### *7.2.3.2 Գնահատման իրականացման մեխանիզմի հստակեցում*

Անհրաժեշտ է մշակել աշխատակիցների գնահատման այնպիսի մեխանիզմ, որը հնարավորություն կտա լիովին գնահատել աշխատակցի կատարողականը, նրա կոմպետենտությունները, հաջողություններն ու բացթողումները: Գնահատման ընթացակարգը պետք է նվազագույնի հասցնի սուբյեկտիվիզմը: Այն նաև աշխատակցին պետք է հնարավորություն ընձեռնի արտահայտել իր կարծիքը գնահատման վերաբերյալ և քննարկել ապագա աշխատանքային ծրագրերը:

### *7.2.3.3 Գնահատման արդյունքների կիրառման մեխանիզմների հստակեցում:*

Աշխատակիցների կատարողականի գնահատումն ինքնանպատակ չէ և այն պետք է հստակ հետևանքների հանգեցնի: Արդար հետևանքը մեծացնում է կատարողականի գնահատման նկատմամբ լրջությունը, ինչը հստակ ազդակ է աշխատակիցներին, որ նրանց աշխատանքը գնահատվում է և անհետևանք չի մնում: Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման համակարգը պետք է սահմանի, թե կատարողականի գնահատումն ի՞նչ հետևանքի կարող է հանգեցնել աշխատակցի

և

ամբողջ

նախարարության

համար:

#### *7.4.4. Աշխատակիցների պահպանման գործառույթի զարգացում:*

Ի տարբերություն աշխատակիցների ներգրավման, զարգացման, կատարողականի գնահատման գործառույթների, աշխատակիցների պահպանման գործառույթը ընթացակարգելի չէ: Ավելին, աշխատակիցների արդար ներգրավումը, նրանց համար զարգացման հնարավորությունների ստեղծումը, կատարողականի ճիշտ գնահատումն այն գործոնների թվին են դասվում, որոնք էապես ազդում են աշխատակիցների՝ աշխատանքը չլքելու հակվածության վրա: Բացի նյութական խրախուսանքից, նման գործոնների թվին են դասվում նաև նախարարության կորպորատիվ մշակույթը, կարիերայի հնարավորությունները և այլն:

#### *7.5.4.1 Նախարարության կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում, վարվելակերպի և կարգապահական կանոնների վերանայում և դրանց պահպանման նկատմամբ վերահսկողության իրականացում*

Նախարարության կորպորատիվ մշակույթը պետք է սահմանվի նախարարության վարվելակերպի և կարգապահական կանոններով և աշխատակցի ուղեցույցով: Վարվելակերպի կանոնները պետք է ածանցվեն նախարարության անձնակազմի արժեքային համակարգից, առաքելությունից և տեսլականից:

Անհրաժեշտ է գիտակցել, որ ոչ մի կանոնակարգ, սակայն, չի կարող կանխատեսել էթիկայի և կարգապահության հետ առնչվող հնարավոր բոլոր դեպքերն ու պարագաները, ուստի՝ նախարարության բոլոր աշխատակիցները պետք է առաջնորդվեն առողջ բանականությամբ, ազնվության, պարկեշտության



համընդհանուր պատկերացումներով, միշտ բարձր պահելով նախարարության և նախարարության աշխատակցի բարի անունն ու անբիծ համբավը:

Նաև աշխատավայրից, աշխատանքային պարտականություններից և աշխատանքային միջավայրից դուրս, աշխատակիցները պարտավոր են պահել էթիկայի բարձրագույն ստանդարտները, քանի որ ցանկցած ոչ պատշաճ վարվելակերպ կարող է նախարարության հեղինակության վրա բացասաբար ազդել:

#### *7.5.4.2 Նախարարության աշխատակիցների սոցիալական փաթեթի մշակում*

Հաշվի առնելով նախարարության աշխատակազմին նյութական խրախուսման սահմանափակումները, անհրաժեշտ է մշակել հրապուրիչ սոցիալական, որը կբարձրացնի նախարարությունում աշխատելու գրավչությունը:

#### *7.5.4.3 Աշխատակիցների խորհրդատվության համակարգի ներդրում*

Աշխատակիցների խորհրդատվության գործառույթն իր մեջ երկու հիմնական ուղղություն է ենթադրում. աշխատակիցների կարիերայի խորհրդատվություն և օժանդակություն:

##### *Կարիերայի խորհրդատվություն*

Կարիերայի խորհրդատվությունն գործառույթն օժանդակում է աշխատակիցներին ճիշտ պլանավորել իրենց կարիերայի ուղին, ընտրել այն աշխատանքը, որն ավելի գրավիչ է աշխատակցի համար և ինչ է անհրաժեշտ աշխատակցին իր ցանկալի կարիերային հասնելու համար: Կարիերայի

պլանավորման գործառույթը պետք է սերտորեն կապված լինի և՛ աշխատակիցների ներգրավման և՛ աշխատակիցների զարգացման գործառույթների հետ:

### *Օժանդակություն*

Աշխատավայրում սթրեսի աճին զուգընթաց, աշխատակիցների օժանդակության խնդիրը օրակարգային խնդիր է դառնում և գնալով ավելի մեծ դեր է ստանում աշխատակիցների ներգրավման, պահպանման և անձնակազմի որակի բարձրացման հարցում:

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը պարտավոր է քայլեր ձեռնարկել կանխելու սթրեսի, վեճերի, կոնֆլիկտների հետևանքով կատարողականի անկումը: Անհրաժեշտ է գիտակցել, որ նախարարությունը կարող է միջամտել միայն, երբ

- պրոբլեմներն ազդում են աշխատակցի կատարողականի վրա և կարող են աշխատանքի հետ կապված լուրջ բարդություններ առաջացնել,
- աշխատակիցն ինքն է դիմել կամ ցանկանում է բաժնի միջամտությունը:

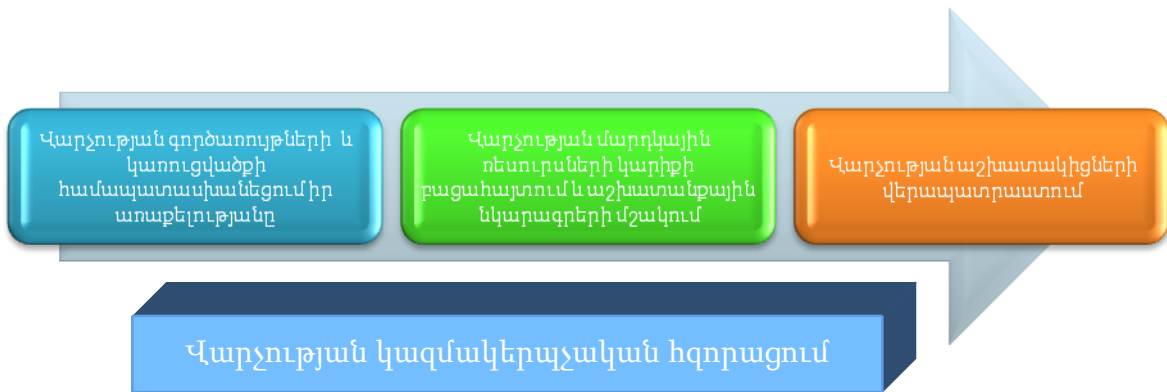
Կատեգորիկ արգելվում է միջամտել աշխատակիցների անձնական կյանքին, եթե անձնական խնդիրները չեն ազդում աշխատակցի կատարողականի վրա:

**8. ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության կազմակերպչական հզորացում. ռազմավարության իրականացում**

Հայաստանի Հանրապետության Էկոնոմիկայի նախարարության անձնակազմի դերը պետք է էապես բարձրացվի: Վարչությունը պետք է նախարարության ողջ անձնակազմի կողմից դիտվի որպես նախարարության ծրագրերի իրականացման լուրջ գործընկեր: Նախարարության միջոցառումների ծրագրերն ու գերակա խնդիրները մշակելիս անհրաժեշտ է խորհրդակցել անձնակազմի կառավարման վարչության հետ, վստահ լինելու համար, որ նախարարության անձնակազմը որակական և քանակական առումով ի գործ է իրականացնել իր առջև դրված խնդիրները:

Անձնակազմի կառավարման վարչությունը իրեն չպետք է կադապարի կադրերի բաժնի գործառնությունը և սահմանափակվի միայն մարդկային ռեսուրսներին առնչվող գործընթացների քարտուղարությամբ: Վարչությունը պետք է քաջատեղյակ լինի նախարարության ծրագրերի և հեռահար նպատակների մասին, որպեսզի կարողանա նախարարության աշխատակազմը բերել քանակական և որակական այն մակարդակի, որպեսզի վերջինս կարողանա իրականացնել նախարարության առջև դրված խնդիրները: Մասնավորապես, վարչությունը պետք է օժանդակի ստորաբաժանումներին բացահայտելու կադրային պահանջը և զարգացնելու աշխատակիցների այն կոմպետենտությունները, որոնք կապահովեն նախարարության առջև դրված խնդիրների իրականացումը:

Հաշվի առնելով վերոհիշյալը, նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության հզորացումը դարձել է օրակարգային հրատապ խնդիր:



## 8.1. Անհրաժեշտ միջոցառումներ

### *8.2.1. Վարչության գործառնությունների և կազմակերպչական կառուցվածքի համապատասխանեցումն իր առաքելությանը. նոր կանոնադրության մշակում*

Նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչությունը պատասխանատու է նախարարությանը՝ իր ծրագրերին և գերակա նպատակներին համահունչ, մարդկային ռեսուրսներով ապահովելու համար: Վարչությունը բավարարում է այդ կարիքները

- ներգրավելով,
- զարգացնելով,
- գնահատելով,
- պահպանելով<sup>6</sup>

անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները:

Այս գործառնությունների իրականացումը պետք է հստակորեն գիտակցի այս գործառնությունները և դրանք արտացոլի վարչության նոր կանոնադրության մեջ:

<sup>6</sup> Վարվելակերպի և կարգապահական կանոնների վերահսկում, սոցիալական փաթեթի վարչարարություն, խորհրդատվություն

Վարչությունը, նոր գործառույթներին համահունչ, պետք է նոր կազմակերպչական կառուցվածք մշակի և ներկայացնի հաստատման: Վարչության կառուցվածքային ստորաբաժանումները պետք է կազմվեն հաշվի առնելով գործառույթների փոխադարձ կապը և աշխատանքի ծավալը: Օրինակ՝



### *8.2.2. Վարչության մարդկային ռեսուրսների կարիքի բացահայտում և աշխատանքային նկարագրերի մշակում*

Նախարարության մարդկային ռեսուրսների առաքելության իրականացմամբ պայմանավորված անձնակազմի կառավարման նոր գործառույթների իրականացման համար անհրաժեշտ է մեծացնել վարչության հաստիքների քանակը: Վարչությունը պետք է մշակի նոր հաստիքացուցակ, յուրաքանչյուր հաստիքի աշխատանքային նկարագիրը և պաշտոնի անձնագիրը (քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների պարագայում), ինչպես նաև հաստիքների լրացման ժամանակացույցը:

*8.2.3. Վարչության աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքների գնահատում  
և վերապատրաստում*

ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության մարդկային ռեսուրսների առաքելությունը և դրանցով պայմանավորված գործառույթները նոր են թե՛ նախարարության, թե՛ նախարարության անձնակազմի կառավարման վարչության աշխատակիցների համար: Ուստի, անհրաժեշտ է գնահատել ներկա և նոր աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքները և այդ կարիքների բավարարմանն ուղղված քայլեր ձեռնարկել:

## 9. Նախարարության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարության մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի ստեղծում

Ամեն տարվա մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը պետք է մոնիտորինգի ենթարկվի և գնահատվի:

Մոնիտորինգով պետք է պարզել, արդյոք ռազմավարությամբ նախանշված միջոցառումներն իրականացվում են և իրականացվում են արդյոք ժամանակին:

Ռազմավարության գնահատումը նպատակ ունի բացահայտելու, թե որքանով են մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթները նպաստել նախարարության աշխատակազմի աշխատանքային ծրագրեր իրականացմանը:

### 9.1. Անհրաժեշտ միջոցառումներ

#### *9.1.1. Ռազմավարության իրականացման համար մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի համակարգի մշակում և ներդրում*

Մոնիտորինգի նպատակն է վերահսկել ռազմավարության կատարման ընթացքը:

Մոնիտորինգ համակարգը պետք է սահմանի՝

- *գնահատման չափորոշիչներ, որոնք պետք է առարկայորեն հաստատելի լինեն,*
- *մոնիտորինգի պարբերականությունը,*

- *մոնիտորինգ իրականացնողին:*

Ռազմավարության իրականացման արդյունքների գնահատումը հնարավորություն պետք է տա վերատեսության ենթարկել ռազմավարության իրականացումը, այսինքն՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթները:



10. ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացման ռազմավարության ժամանակացույց