

« Հ Ա Ս Տ Ա Տ Վ Ա Ծ Է »

ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիրի
գիտական խորհրդի 14.02.2018 թ.
թիվ 2 նիստում

ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիրի
պետի ժամանակավոր
պաշտոնակատար,
ոստիկանության գնդապետ

Տ.Մ.ԵՍԱՅԱՆ

« ___ » _____ 2018 թ.

**ՀՀ ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱՀԱՄԱԼԻՐԻ ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ
(ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ) ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ
ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐԸ**

ԳԼՈՒԽ 1

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՑԹՆԵՐ

I. ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ՀԱՄԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ

1. ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիրը (այսուհետ՝ Կրթահամալիր) նպատակ ունի շարունակաբար բարելավել իր կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունները՝ շահառուների պահանջների բավարարման համար: Այս առումով բենչմարքինգը՝ գաղափարների պաշտոնական և համակարգված դիտարկումն ու փոխանակումը կազմակերպությունների միջև, համարվում է արժեքավոր միջոց: Կարելի է հասնել արագ զարգացման՝ Կրթահամալիրի գործունեությունը համեմատելով այլ կառույցների գործունեության հետ և որդեգրելով վերջիններիս լավագույն փորձն ու գործառնությունները՝ սեփական նպատակների իրականացման համար:

2. Բենչմարքինգը այն փորձի պաշտոնական և համակարգված որոնումն է, որոնք ապահովում են գերազանց արդյունավետություն, ինչպես նաև այդ փորձի

ուսումնասիրությունը, փոխանակումը, որդեգրումն ու կիրառումը՝ Կրթահամալիրի պահանջները բավարարելու համար:

3. Բենչմարքինգը՝

- 1) հանգեցնում է հստակ թիրախների սահմանմանը,
- 2) ներառում է այլ կառույցների «լավագույն փորձի» ուսումնասիրությունը,
- 3) ապահովում է հաստատուն տվյալներ արդյունավետության վերաբերյալ,
- 4) կենտրոնանում է ոչ միայն արդյունքների, այլև դրանց հասնելու եղանակների վրա,
- 5) ապահովում է խնդիրների լուծման թարմ և նորարարական մոտեցումներ,
- 6) ներառում է ոչ միայն լավագույն փորձի որդեգրումը, այլև վերջինիս հարմարեցումը,
- 7) արագացնում է զարգացման և բարելավման ցուցանիշի աճը,
- 8) նպաստում է կրթահամալիրի շարունակական կատարելագործմանը,
- 9) բարելավում է գործառույթները, ծառայությունները կամ նյութատեխնիկական բազան,

4. Բենչմարքինգը Կրթահամալիրի հաջողության համար անհրաժեշտ դրույթները որոշելու, սեփական գործընթացները սահմանելու, այլ կառույցների լավագույն գործընթացները գտնելու և յուրացնելու, ինչպես նաև սեփական արդյունավետությանը բարձրացնելու համար այդ գործընթացները հարմարեցնելու ընթացակարգն է: Բենչմարքինգն ավելին է քան պարզապես կրկնօրինակումը: Այն պահանջում է խիստ և անաչառ ինքնագնահատում, ինչպես նաև այլ միջավայրում գործող լավագույն փորձի փոխադրումն ու համապատասխանեցումը սեփական գործունեությանը: Բենչմարքինգի կարևորագույն առավելություններից է նորարարական մոտեցումների բացահայտումը:

5. Այլ կերպ՝ բենչմարքինգը համապարփակ և ինքնուրույն մեթոդ է Կրթահամալիրի արդյունավետության բարձրացման համար, որն առանձնացնում է բարեփոխման կարիք ունեցող հատվածները, ապահովում է օբյեկտիվ տեղեկատվություն՝ ցույց տալու այդ հատվածներում փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, և հանգեցնում է այդ փոփոխությունների համար անհրաժեշտ ծրագրերի և նախաձեռնությունների ձևակերպմանը:

6. Բենչմարքինգի ներուժի հիմքում ընկած է գործընթացների և արդյունքների որակական և քանակական վերլուծությունը: Առանձնացնելով խնդրահարույց և հնարավոր բարեփոխման ենթակա հատվածները, բենչմարքինգը պայմաններ է

ստեղծում փոփոխությունների համար և նպաստում է նպատակների ու թիրախների սահմանմանը: Վերջինիս կենտրոնացումը լավագույն փորձի հիմքում ընկած գործընթացների յուրացման վրա օգտակար միջոց է՝ գործողությունների ծրագրերի և նախաձեռնությունների սահմանման, ինչպես նաև նպատակների իրականացման համար:

7. Բենչմարքինգին բնորոշ են մի շարք առավելություններ, մասնավորապես՝ բենչմարքինգը.

- 1) ապահովում է համակարգված մոտեցում որակյալ զարգացման համար,
- 2) ներքին գործունեությանը տալիս է արտաքին կենտրոնացում,
- 3) կիրառում է որևէ կոնկրետ գործընթացի արդյունավետության մասին առկա գիտելիքները,
- 4) սահմանում է նոր գաղափարներ և տեխնոլոգիաներ,
- 5) ցույց է տալիս փոփոխության անհրաժեշտությունը,
- 6) սահմանում է անհրաժեշտ կատարելագործման չափը,
- 7) հստակեցնում և խրախուսում է փոփոխությունները,
- 8) հիմք է ապահովում փոփոխությունների համար,
- 9) որոշումների կայացման գործընթացում նվազեցնում է սուբյեկտիվությունը,
- 10) իրավականացնում է թիրախները՝ հիմնվելով հաստատուն տվյալների վրա,
- 11) խրախուսում է կրթական մշակույթ, որը բաց է նոր գաղափարների համար:

8. Կախված այն հանգամանքից, թե որն է բենչմարքինգի գործընկեր հանդիսացող կազմակերպությունը, տարբերվում են՝

- 1) *Ներքին բենչմարքինգ* – այստեղ համեմատություններն իրականացվում են կազմակերպության ներքին ստորաբաժանումների միջև
- 2) *Մրցակցային բենչմարքինգ* – այստեղ համեմատություններ են տարվում ուղղակի «մրցակիցների» հետ
- 3) *Գործառույթային ոլորտի բենչմարքինգ* – այստեղ համեմատվող կազմակերպությունները ոչ թե ուղղակի մրցակիցներ են, այլև տարբեր ոլորտների ներկայացուցիչներ

4) *Ընդհանուր բենչմարքինգ* – ներառում է գործառույթների և փորձերի համեմատություններ անկախ գործընկեր կազմակերպության գործառույթներից և ոլորտից

9. Կախված բենչմարքինգի գործընկեր հանդիսացող կազմակերպության համեմատվող գործընթացներից և փորձից, տարբերվում են՝

1) Գործընթացների բենչմարքինգ – կենտրոնանում է առանձին աշխատանքային գործընթացների և կառավարման փորձի վրա

2) Ցուցանիշների բենչմարքինգ – համեմատում է մատուցվող ծառայությունները,

3) Ստրատեգիական բենչմարքինգ – ուսումնասիրում է կազմակերպությունների «մրցակցության» ընթացքը

ԳԼՈՒԽ 2
ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄՆ ՈՒ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ

II. ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ

10. Բենչմարքինգի գործընթացն իրենից ներկայացնում է մի մոդել, որը բաղկացած է չորս հիմնական փուլերից, ինչպես նաև մի շարք ենթափուլերից և քայլերից: Դրանք են՝

- 1) *Մոտեցման փուլը*, որը ներառում է անհրաժեշտ պլանավորման քայլերը,
- 2) *Կիրառման փուլը*, որը ներառում է տվյալների հավաքման, վերլուծման և գործարկման ենթափուլերը,
- 3) *Վերանայման փուլը*,
- 4) *Զարգացման փուլը*:

11. Այս բոլոր փուլերի իրականացման կարևորությունը կայանում է նրանում, որ վերջիններիս բարելավումը պետք է երաշխավորի ընթացիկ և շարունակական կատարելագործման առավել բարձր մակարդակ և չի կարող չափազանց խիստ շեշտվել: Չնայած, որ այս մոդելը ներկայացնում է փուլերը ժամանակային հաջորդականությամբ, փուլերի միջև որոշ համընկնումներ չեն բացառվում: Բենչմարքինգի գործընթացի մոդելն առավել մանրամասն ներկայացված է «Հավելված 1»-ում:

III . ՄՈՏԵՑՄԱՆ ՓՈՒԼ

12. Մոտեցման փուլը վճռորոշ է արդյունավետ բենչմարքինգի իրականացման համար: Այս փուլը բաղկացած է համապատասխան ենթափուլերից՝

- 1) *Բենչմարքինգի թեմայի ընտրություն* : Բենչմարքինգ կարող է իրականացվել կրթահամալիրի հիմնական գործունեության շրջանակներում՝ դասավանդման, ուսման, հետազոտությունների և զարգացման, ինչպես նաև այլ ծառայությունների դեպքում, որոնք ընկած են կրթահամալիրի գործունեության հիմքում, ինչպիսիք են ուսանողական, ակադեմիական, ֆինանսական և այլ ծառայությունները: Դասավանդումն ու հետազոտություններն անշուշտ բենչմարքինգի ենթարկվող ամենաբարդ ոլորտներն են,

բայց դրան հակառակ, վերջիններս կարող են ապահովել կատարելագործման ամենամեծ ներուժը: Բենչմարքինգի թեմա ընտրելուց առաջ պետք է սահմանվեն զարգացման ընդհանուր նախապատվությունները: Սա պահանջում է հատկությունների և կարգավիճակների գերազանց իմացություն, ինչն էական է ստորաբաժանումների հաջողությունն ապահովելու համար («հաջողության բեկումնային գործոններ»), ինչպես նաև այս հատկությունների հիմքում ընկած գործունեությունների քննում և սեփական կազմակերպության բաժանմունքների ուժեղ և թույլ կողմերի իմացություն: Զարգացման կարիք ունեցող ոլորտների ընտրությունն ու կարևորության հիմնական չափանիշը այն թեմայի ընտրությունն է, որը կերաշխավորի ստորաբաժանման հաջողությունը: Այն դեպքերում, երբ զարգացման առաջնահերթությունները պարզ չեն, բենչմարքինգի կոնկրետ ոլորտ սահմանելը բարդանում է: Այս դեպքերում առավել ընդհանուր և լայնածավալ բենչմարքինգի իրականացումը կարող է օգտակար լինել: Չնայած, որ այս ուսումնասիրությունը չի տալիս կոնկրետ խորհրդատվություններ բարեփոխումների վերաբերյալ, այն կարող է ապահովել ստորաբաժանման գործընթացների նկարագիր, ինչպես նաև բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ համեմատած՝ ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծություն: Այդպիսով, այն կարող է ծառայել որպես օգտակար նախադրյալ ավելի կոնկրետ բենչմարքինգի համար: Բենչմարքինգի կիրառման համար համապատասխան ոլորտը պետք է նաև լինի չափման ենթակա, որպեսզի հնարավոր լինի համեմատականներ անցկացնել բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ (տե՛ս Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանումը) : Բենչմարքինգի ենթարկվող ոլորտի ծախսերն ու դժվարությունները պետք է նույնպես հաշվի առնվեն: Պետք է գնահատել, թե արդյո՞ք ուսումնասիրության վրա ծախսվող ժամանակն ու միջոցները կփոխհատուցվեն ձեռք բերված շահույթով: Սա կրկին ընդգծում է այն փաստը, որ համապատասխան ոլորտի ընտրությունը, որն ունի բարեփոխման կարիք, կհասնի հաջողության թե ոչ, ինչպես նաև որտե՞ղ բենչմարքինգը կարող է զարգացում խթանել: Այս փուլում անհրաժեշտ կլինի որոշ չափով սեղմացնել ուսումնասիրության կենտրոնացումը, ավելի լավ է իրականացնել փոքր, բայց առավելագույնս արդյունավետ բենչմարքինգ, քան ավելի լայնամասշտաբ ուսումնասիրություն՝ տատանվող արդյունքներով:

2) *Բենչմարքինգի ուսումնասիրության թիմի ընտրությունը:* Բենչմարքինգի անցկացման համար անհրաժեշտ է երեքից ութ անդամ: Խմբի անդամները պետք է լինեն փորձառու, իրավասու և հեղինակավոր այն ոլորտում, որը պետք է ենթարկվի բենչմարքինգի: Բենչմարքինգի փորձառություն ունեցող կազմակերպության հնարավոր ներառումը կարող է շահավետ լինել: Բենչմարքինգի համար անհրաժեշտ ժամանակահատվածը կարող է տարբեր լինել: Նպատակահարմար է գործընթացի իրականացման համար տրամադրել նվազագույնը երեք ամիս, ինչը կպահանջի նախագծի մասնակից խմբերի ժամանակի լրիվ տրամադրում: Խմբի անդամներին նաև խորհուրդ է տրվում ծանոթանալ բենչմարքինգի գործընթացի հետ:

3) *Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանում:* Բենչմարքինգի նախագծի մշակման հաջորդ քայլը չափումների կատարման համար համապատասխան ցուցանիշների ընտրությունն է: Որակական չափումը էական է բենչմարքինգի գործընթացի համար, առանց հատկորոշված արդյունքների չափման ճշգրիտ համեմատություններ չեն կարող իրականացվել: Բենչմարքինգի խումբը պետք է ընտրի արդյունավետության մի շարք համապատասխան ցուցանիշներ: Արդյունավետության ցուցանիշների գործառույթը հաջողված գործընթացների հիմնական հատկանիշների կամ բաղադրիչների սահմանումն է, որոնք կարող են հաշվարկվել կամ լինել հարաբերական ձեռքբերման ստույգ գնահատական: Արդյունավետության չափանիշների քանակական և որակական համադրությունը ցանկալի է: Ընդհանուր առմամբ քանակական տվյալները ցույց են տալիս հաստատության և բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետության բացերը, իսկ որակականներն օգնում են բացատրել դրանք: Արդյունավետության քանակական չափումներն օբյեկտիվ կշիռ կտան բենչմարքինգի նախագծին և ավելի վառ կընդգծեն վերափոխման կարիքը, իսկ որակական չափումները վերափոխման համար ուղղություն ցույց կտան: Արդյունավետության ցուցանիշները նույնպես պետք է համապատասխանեն թեմային և լինեն բավականին ճշգրիտ՝ հաջողված գործունեությանը նպաստող գործոնների մանրամասն ընկալման համար: Ավելին, յուրաքանչյուր ցուցանիշ պետք է կենտրոնանա ուսումնասիրվող գործընթացի առանձին և հստակ սահմանված հատվածի վրա, որպեսզի վերլուծության փուլում հնարավոր լինի

սահմանել գործընթացների և արդյունավետության մանրամասն տարբերությունները: Ճշգրիտ ցուցանիշները կնպաստեն լավագույն փորձի հարմարեցմանը Կրթահամալիրում՝ զարգացման ծրագրերի ձևակերպման ընթացքում ապահովելով ճշգրտության համապատասխան աստիճան: Արդյունավետության ցուցանիշները չեն ապահովում արդյունավետության իրական գնահատում, այլ կատարում են ահազանգման գործառույթ: Արդյունավետության ցուցանիշների հետ կապված տվյալների հասանելիությունը նույնպես պետք է հաշվի առնվի: Արդեն գոյություն ունեցող տվյալների կիրառումը մեծապես կնվազեցնի բենչմարքինգի ծախսերն ու դժվարությունները:

4) Բենչմարքինգի գործընկերոջ ընտրություն: Բենչմարքինգի գործընկերոջ փնտրտուքները սկսվում են մոտեցման փուլում, բայց կարող են ավարտված չլինել մինչև կազմակերպության ներքին գործունեությունների գնահատումը, քանի որ սեփական գործընթացների ընկալումը կարող է հստակեցնել, թե ինչ է պահանջվում բենչմարքինգի գործընկերոջից: Մեկ այլ դեպքում կոնկրետ հաստատություն կարող է ընտրվել վերջինիս գերազանց արդյունավետության վարկանիշի հիման վրա: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի ոչ թե մեկ, այլ մի քանի կազմակերպությունների հետ, առավելագույն արդյունավետության համար 2-ից 4 հաստատությունների շրջանակում: Ներքին բենչմարքինգը ձեռնատու և համեմատաբար քիչ ծախսատար լինելու առավելություն ունի: Այս դեպքում ավելի հեշտ է գտնել գործընկերներ և ավելի քիչ խնդիրներ են ծագում տեղեկատվության գաղտնիության պահպանումից: Բենչմարքինգի նպատակով գործընկեր ընտրելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալը՝

ա. հավանական գործընկերոջ արդյունավետության չափանիշները,

բ. հավանական գործընկերոջ հասանելիությունը,

գ. հավանական գործընկերոջ և Կրթահամալիրի միջև նմանություններն ու մրցունակությունը,

դ. հավանական գործընկերոջ աշխարհագրական դիրքը, *այցելությունների և կապի այլ միջոցների ծախսն ու մատչելիությունը,*

ե. հավանական գործընկերոջ համագործակցման ցանկությունը,

զ. հավանական գործընկերոջ մասնակցության ունակությունը:

5) *Բենչմարքինգի ծրագրերի հաստատում*: Որևէ կոնկրետ բենչմարքինգի ծրագրի հաստատումը պահանջում է առաջարկի ներկայացում բյուջեի վերահսկմամբ զբաղվող համապատասխան ղեկավարի գլխավորությամբ: Սա պետք է ներառի մշակված բենչմարքինգի ծրագրի նախագիծը, ինչպես նաև հաշվարկված բյուջեն և ժամկետները: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի 12-18 ամիսների ընթացքում, սակայն սովորաբար հստակ վերջնաժամկետ չի նշվում: Փոխարենը պահանջվում են առաջընթացի վերաբերյալ միջանկյալ զեկուցումներ՝ բենչմարքինգի իրականացման նախապես որոշված ընդմիջումների ընթացքում:

IV. ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՓՈԻԼ

13. Կիրառման փուլը իրականանում է հետևյալ ենթափուլերի հաջորդական իրագործման հիման վրա.

1) *Տվյալների հավաքագրումը բենչմարքինգի գործընկերոջից* : Այս ենթափուլում գնահատվում է բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետությունը՝ փորձի ուսումնասիրման միջոցով: Անհրաժեշտության դեպքում իրականացնել ուղղակի այցելություններ, ինչը թույլ կտա բանակցություններ և տեղեկատվության փոխանակում և գործընթացների ուսումնասիրություն կատարել: Այդ նպատակով իրականացվող քայլերն են՝

ա. *այցելության նախապատրաստումը* - որոշվում է այցելություն կատարող խմբի կազմը, գործընկերոջ մասին հավաքվում է նախնական տեղեկատվություն՝ այցելության ընթացքում ժամանակի վատնումից խուսափելու համար, պատրաստվում է այցելության օրակարգը և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվության հետ տրամադրվում է բենչմարքինգի գործընկերոջը:

բ. *այցելության իրականացումը* - այցելությունները տևում են կես օրվանից մինչ մեկ ամբողջ օր՝ երկարաձգման հնարավորությամբ՝ կախված բենչմարքինգի իրականացման շրջանակներից: Այցելության էական շահույթը բավարար տեղեկատվության հավաքումն է՝ յուրաքանչյուր գործընթացի լավագույն փորձի

առանձնահատկությունների վերաբերյալ: Այս նպատակի մասին պետք է հիշել այցելության ողջ ընթացքում:

գ. այցելությունից հետո – համոզվել, որ փաստաթղթաբանությունը լիարժեք է, շրջանառության մեջ դնել բանակցությունների գրավոր արձանագրությունը, ուղարկել դիտարկումների համառոտ նկարագիր գործընկերոջը՝ ճշգրտության ստուգման համար, պատրաստվել հետագա հնարավոր զարգացումներին:

2) Տեղեկատվության վերլուծություն: Այս ենթափուլն իրագործվում է հետևյալ քայլերի իրականացման ճանապարհով.

ա. տեղեկատվության համեմատություն - բենչմարքինգի գործընկերոջից ձեռք բերված տեղեկատվությունը համեմատվում է ներքին գնահատման հետ: Եթե արդյունավետության բաց գոյություն ունի, վերջիս չափն ու պատճառը պետք է սահմանվեն: Բացի և դրա չափի սահմանումն այս գործընթացի հեշտ մասերն են, հիմնական դժվարությունը կայանում է գործընկեր կազմակերպության հաջողությանը նպաստող գործոնների սահմանման մեջ:

բ. արդյունավետության բարելավման համար թիրախային նպատակների սահմանում - արդյունավետության բարելավման համար թիրախների սահմանումը բենչմարքինգի հիմնական նպատակներից է: Բենչմարքինգի նվազագույն նպատակը գործընկերոջ արդյունավետությանը հավասարվելն է, սակայն նախընտրելի է այն գերազանցել: Նպատակների սահմանման ժամանակ առաջնահերթությունների որոշումը կարևոր է: Այստեղ պետք է հաշվի առնել գործոններ, ինչպիսիք են կոնկրետ նպատակի հասնելու դժվարությունները, փոփոխությունների ծախսերը համեմատ հնարավոր շահույթի աճին, փոփոխությունների անհրաժեշտությունը հաջողության վճռորոշ գործոններին հասնելու համար, կազմակերպության բարեփոխումների ծավալը, որոնք առաջանում են փոփոխությունների արդյունքում: Նպատակները պետք է համեմատական չափման ենթարկվեն: Դրանց արտահայտումը արդյունավետության ցուցանիշների տեսանկյունից, որոնք օգտագործվում են բենչմարքինգի շրջանակներում, անհրաժեշտ է: Ապագա արդյունավետության համար թիրախների սահմանումը պետք է նաև հաշվի առնի բենչմարքինգի գործընկերոջ ներկայիս արդյունավետությունը:

գ. գործողությունների պլանի մշակում - Այս քայլը ներառում է արդյունավետության կոնկրետ թիրախներին հասնելու համար անհրաժեշտ փոփոխությունների սահմանումը և բարեփոխման համար գործողությունների պլանի մշակումը: Այստեղ էականը բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված պատկերացումների և մոտեցումների հարմարեցումն է:

14. Տեղեկատվության վերլուծության ենթափուլին պետք է հաջորդի բենչմարքինգի հաշվետվության կազմումը: Բենչմարքինգի հաշվետվության նպատակն է ներկայացնել բենչմարքինգի արդյունքները, ինչպես նաև փոփոխությունների վերաբերյալ խորհրդատվությունների համառոտ նկարագիրը: Հաշվետվությունը պետք է ներառի նախագծի մեթոդաբանության հակիրճ ուրվագիծը, բենչմարքինգի մանրամասն, բայց համառոտ քանակական և որակական քննության արդյունքների ներկայացումը և ծրագրի էական արդյունքներն ու դրանց հետևանքով առաջացած խորհրդատվությունների համառոտագիրը: Հաշվետվությունը կարող է նաև ներառել տեղեկատվություն բենչմարքինգի ենթարկված գործընթացների հետագա վերանայման և կիրառված փոփոխությունների արդյունքների վերաբերյալ:

Վ. ՎԵՐԱՆԱՅՄԱՆ ԵՎ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՓՈԻԼԵՐ

15. Վերանայման շարունակական գործընթացն անհրաժեշտ է սահմանելու, թե արդյո՞ք արդյունքները բարելավվել են և կրթահամալիրը հասել է իր նպատակներին ու խնդիրներին: Եթե ոչ՝ պատճառը պետք է պարզաբանվի. խնդիրը ծրագրման, դրա կիրառման, թե՞ տվյալների սխալ վերլուծության մեջ էր:

16. Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Սա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր փուլերի մեկնարկման ընթացքում:

17. Գործողությունների փուլ

Ինչպես արդեն նշվել է, բենչմարքինգի նպատակը բարեփոխումն է: Դրա նպատակը ոչ թե մրցակցության արդյունքների չափումն է, այլ սեփական արդյունավետության բարձրացումը: Սա պահանջում է բենչմարքինգի արդյունքում առաջացած զարգացման խորհրդատվությունների էֆեկտիվ կիրառում: Գործողությունների ծրագրում ներառված նպատակներին և թիրախներին հասնելը պահանջում է փոփոխությունների հանձնառություն, ինչը կարող է բենչմարքինգի բարդագույն մասը լինել:

Այստեղ բենչմարքինգի զեկույցը կարող է օգտակար լինել՝ ապահովելով արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշներ, որոնք հստակ արտահայտում են զարգացման անհրաժեշտությունը, եթե ուզում ենք հասնել կամ գերազանցել բենչմարքինգի գործընկերոջը: Փոփոխությունների լոկ ընդունումը բավարար չէ: Հաջողակ բարեփոխումը պահանջում է էֆեկտիվ առաջնորդություն և պլանավորում, եթե ցանկանում ենք խորհրդատվությունների կիրառման համար պատասխանատու գործոններն ուժեղացնել՝ դրանք վերածելով էֆեկտիվ մեթոդի:

18. Բարելավման փուլ

Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Սա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր թուլերի մեկնարկման ընթացքում:

19. Բենչմարքինգի ծրագրերի օրինակներ

Բենչմարքինգի ծրագրի օրինակներից է Օտագոյի համալսարանում անցկացված ուսումնասիրությունը, որի էությունը հետևյալն է. Ֆիզիոթերապիայի Դպրոցը համեմատել է իր հիվանդանոցային դասավանդումը Սիդնեյի և Քուինսլենդի համալսարանների հետ, որպեսզի վերանայի սեփական համալսարանում այդ դասավանդման ձևաչափն ու արդյունավետությունը: Այս ուսումնասիրությունը թույլ տվեց ոչ միայն ապահովել այլընտրանքային մոտեցումներ բժշկական կրթության վերաբերյալ, այլև փոփոխությունների խթան հանդիսացավ: Ֆիզիոթերապիայի ֆակուլտետի դեկան Պրոֆեսոր Ս. Ջոն Սուլիվանը նշում է. «Բենչմարքինգի կիրառումը

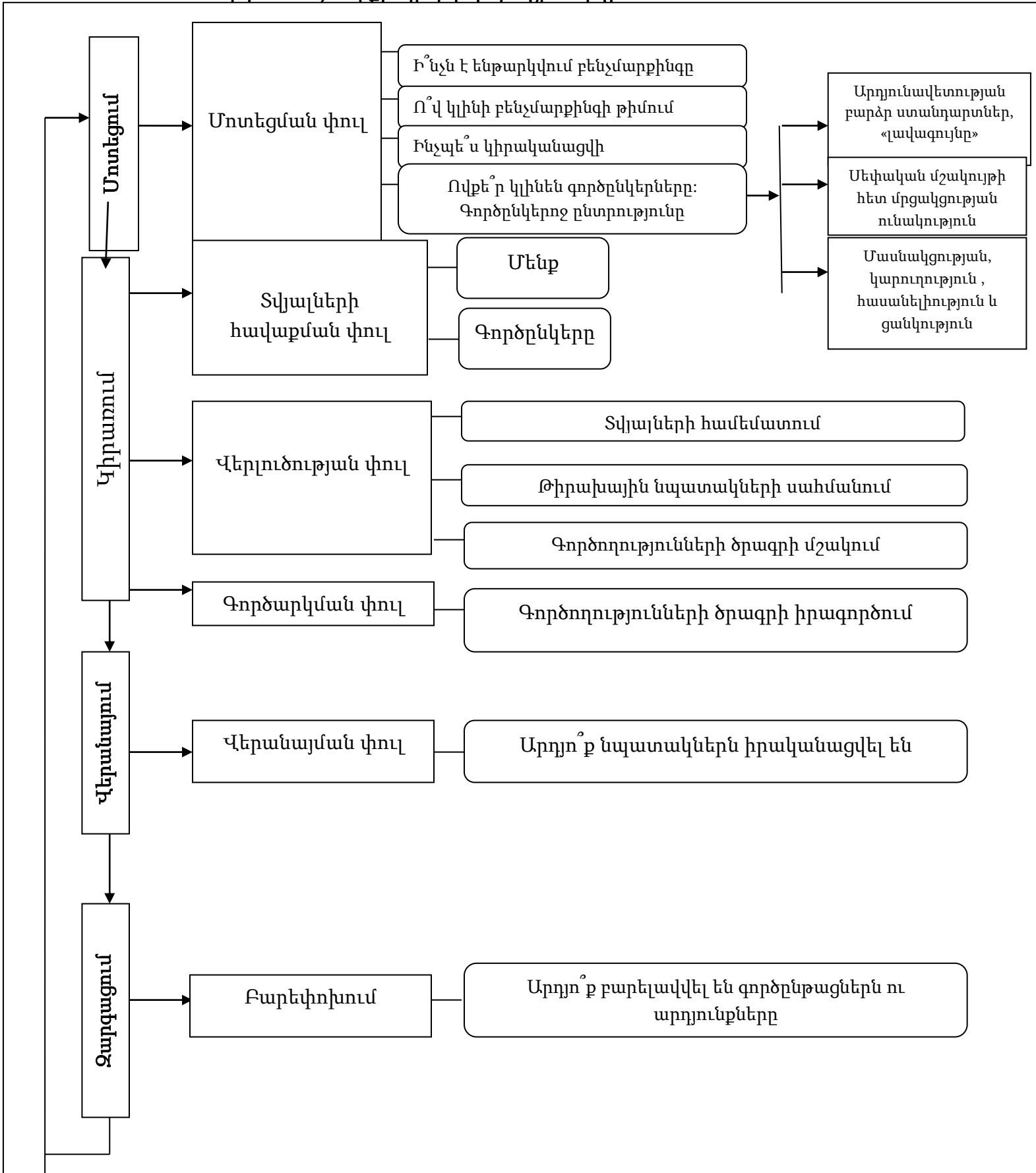
շատ օգտակար է արագ ակնարկ տրամադրելու այն մասին, թե ինչ է տեղի ունենում այլ համալսարաններում, և մեր ծրագրերում անհրաժեշտ փոփոխություններն ուժեղացնելու «պատճառներ» հանդիսանալու համար: Կարևորագույն ներդրումն այն էր, որ կար հստակ ապացույց, որ բժշկական կրթությունը կարող է հաջողությամբ իրականացվել այլ ձևաչափերով, ինչն էլ ապացուցում է փոփոխությունների անհրաժեշտությունը: Մենք խոշոր փոփոխություններ ենք ներմուծել մեր հիվանդանոցային կրթության ծրագրում *և այժմ անդրադառնում ենք բյուջեին* , և թվում է, թե ամեն ինչ հրաշալի է ընթանում»: Արվեստի պատմության և տեսության բաժիններն առավել ընդհանրական բենչմարքինգ են իրականացրել Էսեկսի համալսարանի հետ: Այս ուսումնասիրությունն ընդգրկում էր հետազոտությունների անցկացումը, դասավանդումն ու աջակցման ծառայությունները, և հանգեցրեց մի շարք արժեքավոր եզրակացությունների և առաջարկների: Օրինակ՝ անձնակազմ-ուսանող հարաբերակցությունը Օտագոյի համալսարանում կրկնակի շատ է Էսեկսե համալսարանից և վերջինս ունի նաև ղեկավար կազմի առավել մեծ քանակություն: Օտագոն որոշ չափով հակադրվում է սրան՝ աշխատանքի վերցնելով ավելի շատ կրկնուսույցների քան Էսեկսը. Այնուամենայնիվ ավարտական կուրսերի դասախոսներն Էսեկսում կրկնակի շատ են վարձատրվում 1 ժամի համար, քան իրենց գործընկերներն Օտագոյում:

Որոշ առաջարկություններ արվեցին երկու համալսարաններին, ինչպես օրինակ այն պայմանների ստուգումը, որոնց ներքո աշխատանքի է վերցվում համալսարանի աշխատակազմը, փորձի քննում՝ կապված աշխատանքային ունակությունների ապահովման հետ, առավել բարենպաստ պայմանների ստեղծում ասպիրանտների համար, ինչպես նաև աշխատանքի հստակ տարաբաշխում անձնակազմի միջև:

Ի հավելումն վերոնշյալի, սահմանվել են այն ոլորտները, որոնք կարող են օգուտ քաղել հետագա ուսումնասիրություններից, ինչպես օրինակ բակալավրիատում ուսանողների թվի անկումը և շրջանավարտների թվի աճը: Նաև համաձայնեցվել է, որ երեք տարի անց կիրականացվի հերթական բենչմարքինգը: Որպես ընդհանուր բենչմարքինգի փորձ՝ այս հետազոտությունը բավականին հաջողված էր, այն սահմանեց փոփոխման ենթակա ոլորտները, ապահովեց մի շարք առաջարկներ փոփոխությունների վերաբերյալ, ինչպես նաև նպաստեց համալսարանների միջև

երկկողմանի օգտակար և աջակից գաղափարների փոխանակմանը: Օտագոյի համալսարանը նաև հանդիսացել է լայնամասշտաբ համեմատական ուսումնասիրությունների մաս, որն ընդգրկել է չորս Ավստրալիական և յոթ Նոր Զելանդական համալսարաններ, և կենտրոնանալով մի շարք ֆակուլտետների և բաժինների հետազոտությունների արդյունքների վրա: Տվյալներ են հավաքվել 1993-1994 թվականներին հրապարակված հետազոտությունների, շրջանավարտների և ասպիրանտների թվի, ինչպես նաև հետազոտությունների ծախսերի վերաբերյալ: Այս տվյալները հաշվարկվել են հետազոտության արդյունքները յուրաքանչյուր բաժնում հավասար քանակով աշխատակիցների թվին բաժանելով: Կիրառվել է նաև միավորների համակարգ, որտեղ տարատեսակ հրատարակումներին տրվել են տարբեր արժեքներ: Վերջնական զեկուցումը շրջանառության մեջ դրվեց համալսարանի բաժինների ղեկավարների շրջանակում, ովքեր մեծ սիրով իրագործեցին ուսումնասիրության արդյունքում սահմանված կետերը: Ինչպես կարելի էր ենթադրել, զեկույցի ընդհանրական լինելը խանգարեց փոփոխությունների համար կոնկրետ առաջարկների ձևակերպմանը; Այնուամենայնիվ, որպես ֆակուլտետում և բաժիններում գործունեության թերությունների սահմանման ձեռնարկ, զեկույցը շատ նպաստեց հետագա ուշադրության կարիք ունեցող ոլորտների սահմանմանը:

Պատկեր 1. Բենչմարքինգի գործընթացի մոդելը



Պատկեր 2. Գործողությունների ծրագիր

Գործընթացի արդյունավետության չափում

