

Հաստատում եմ՝

«Արոլյանի պետական էներգետիկական քոլեջ» ՊՈԱԿ-ի

տնօրեն  Գ. Ալեքսանյան

«12» «-----» 2023թ.



ԱՐՈՎՅԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ԷՆԵՐԳԵՏԻԿԱԿԱՆ ՔՈԼԵՋ ՊՈԱԿԻ
ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ (ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ)
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

1. Արուլյանի պետական էներգետիկական քոլեջը (այսուհետ՝ Քոլեջ) նպատակ ունի շարունակաբար բարելավել իր կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունները՝ շահառուների պահանջների բավարարման համար: Ըստ այդմ՝ բենչմարքինգը՝ գաղափարների պաշտոնական և համակարգված դիտարկումն ու փոխանակումը կազմակերպությունների միջև, համարվում է արագ զարգացման արժեքավոր միջոց սեփական նպատակների իրականացման համար՝ Քոլեջի գործունեությունը համեմատելով այլ կառույցների գործունեության հետ և նկատի ունենալով վերջիններիս լավագույն փորձն ու գործառույթները:

2. Բենչմարքինգը այլոց փորձի պաշտոնական և համակարգված որոնումն է:

3. Բենչմարքինգը՝

- ✓ սահմանում է հստակ թիրախներ,
- ✓ ներառում է այլ կառույցների «լավագույն փորձի» ուսումնասիրությունը,
- ✓ ապահովում է հաստատուն տվյալներ արդյունավետության վերաբերյալ,
- ✓ ապահովում է խնդիրների լուծման թարմ և նորարարական մոտեցումներ,
- ✓ ներառում է լավագույն փորձը՝ վերջինիս հարմարեցմամբ,
- ✓ արագացնում է բարելավման և զարգացման ցուցանիշի աճը,
- ✓ կենտրոնանում է ոչ միայն արդյունքների, այլև դրանց հասնելու եղանակների վրա,

4. Բենչմարքինգը Քոլեջի 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. Բենչմարքինգը համապարփակ և ինքնուրույն մեթոդ է Քոլեջի 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. իրավական հիմքեր է ստեղծում թիրախների համար՝ հիմնվելով հաստատուն տվյալների վրա,

2. խրախուսում է կրթական մշակույթ, որը բաց է նոր գաղափարների համար,

3. հիմք է ապահովում փոփոխությունների համար,

4. հստակեցնում և խրախուսում է փոփոխությունները,

5. որոշումների կայացման գործընթացում նվազեցնում է սուբյեկտիվությունը,

6. ներքին գործունեությանը տալիս է արտաքին կենտրոնացում,

7. կիրառում է որևէ կոնկրետ գործընթացի արդյունավետության մասին առկա գիտելիքները,

8. սահմանում է նոր գաղափարներ և տեխնոլոգիաներ,

9. ցույց է տալիս փոփոխության անհրաժեշտությունը,

10. ապահովում է համակարգված մոտեցում որակյալ զարգացման համար և այլն:

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

1. Ներքին բենչմարքինգ. համեմատություններն իրականացվում են կազմակերպության ներքին ստորաբաժանումների միջև

2. Մրցակցային բենչմարքինգ. համեմատություններ են արվում ուղղակի «մրցակիցների» միջև

3. Գործառույթային ոլորտի բենչմարքինգ. 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. Ըստ բենչմարքինգի գործընկեր հանդիսացող կազմակերպության համեմատվող գործընթացների և փորձի՝ տարբերակվում են՝

1. Գործընթացների բենչմարքինգ. կենտրոնանում է աշխատանքային առանձին գործընթացների և կառավարման փորձի վրա
2. Ցուցանիշների բենչմարքինգ. համեմատում է մատուցվող ծառայությունները
3. Ռազմավարական բենչմարքինգ. ուսումնասիրում է կազմակերպությունների

«մրցակցության» ընթացքը

ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄՆ ՈՒ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ

Բենչմարքինգի գործընթացը կազմակերպվում է չորս հիմնական փուլերով.

1. Սկզբնական փուլ, որը ներառում է անհրաժեշտ պլանավորման քայլերը,
2. Կիրառման փուլ, որը ներառում է տվյալների հավաքման, վերլուծման և գործարկման ենթափուլերը,
3. Վերանայման փուլ,
4. Զարգացման փուլ:

I. ՍԿԶԲՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼ

Սկզբնական փուլը վճռորոշ է արդյունավետ բենչմարքինգի իրականացման համար: Այս փուլը բաղկացած է համապատասխան ենթափուլերից.

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

կատարելագործման ամենամեծ ներուժը: Ջարգացման 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 կարող է օգտակար լինել առավել ընդհանուր և լայնածավալ բենչմարքինգի իրականացումը: Այն կարող է ապահովել ստորաբաժանման գործընթացների նկարագիր, ինչպես նաև ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծություն՝ բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ համեմատ: Այդպիսով, այն կարող է ծառայել որպես օգտակար նախադրյալ ավելի կոնկրետ բենչմարքինգի համար: Բենչմարքինգի կիրառման համար համապատասխան ոլորտը պետք է լինի նաև չափման ենթակա, որպեսզի հնարավոր լինի համեմատություններ անել բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ: Բենչմարքինգի ենթարկվող ոլորտի ծախսերն ու դժվարությունները պետք է նույնպես հաշվի առնվեն: Պետք է գնահատել, թե արդյոք ուսումնասիրության վրա ծախսվող ժամանակն ու միջոցները կփոխհատուցվեն ձեռք բերված շահույթով, համապատասխան ոլորտի ընտրությունը, որն ունի բարեփոխման կարիք, կհասնի արդյոք հաջողության, թե ոչ, որտեղ բենչմարքինգը կարող է զարգացում ապահովել: Այս փուլում անհրաժեշտ է որոշակիորեն նեղացնել ուսումնասիրության շրջանակը, 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 անդամները նախապես ծանոթանում են բենչմարքինգի գործընթացին:

3) Տվյալների հավաքման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանում: Բենչմարքինգի նախագծի մշակման հաջորդ քայլը չափումների կատարման համար համապատասխան ցուցանիշների ընտրությունն է: Բենչմարքինգի խումբն ընտրում է

արդյունավետության համապատասխան մի շարք 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 են տալիս բենչմարքինգի նախագծին և ավելի վառ ընդգծում վերափոխման կարիքը, իսկ որակական չափումները վերափոխման համար ուղղություն են ցույց տալիս: Արդյունավետության ցուցանիշները նույնպես պետք է համապատասխանեն թեմային և լինեն բավական ճշգրիտ՝ հաջողված գործունեությանը նպաստող գործոնների մակրամասն ընկալման համար:

4) Բենչմարքինգի գործընկերոջ ընտրություն: Բենչմարքինգի գործընկերոջ փնտրտուքները սկսվում են սկզբնական 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 շահավետ և համեմատաբար քիչ ծախսատար լինելու առավելություն ունի: Այս դեպքում ավելի հեշտ է գործընկերներ գտնել, և ավելի

քիչ խնդիրներ են ծագում տեղեկատվության գաղտնիության պահպանման առումով:

Բենչմարքինգի նպատակով գործընկեր ընտրելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալը.

- ա. հավանական գործընկերոջ արդյունավետության չափանիշները,
- բ. հավանական գործընկերոջ հասանելիությունը,
- գ. հավանական գործընկերոջ և Կենտրոնի 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:* Բենչմարքինգի որևէ կոնկրետ 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:

II. ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՓՈՒԼ

Կիրառման փուլն իրականանում է հետևյալ ենթափուլերի հաջորդական իրագործման հիման վրա.

1) *Տվյալների հավաքումը 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 կորուստից խուսափելու համար, պատրաստվում է այցելության օրակարգը և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվության հետ տրամադրվում է բենչմարքինգի գործընկերոջը,

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

առանձնահատկությունների վերաբերյալ: Այս նպատակն առաջնային պետք է լինի 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 բացթողում գոյություն ունի, վերջինիս չափն ու պատճառը պետք է սահմանվեն: 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: 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:

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:

III. ՎԵՐԱՆԱՅՄԱՆ ԵՎ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՓՈԻԼԵՐ

- Վերանայման շարունակական գործընթացը սահմանում է, թե արդյոք արդյունքները բարելավվել են, և արդյոք Քոլեջը հասել է իր նպատակներին ու խնդիրներին: Եթե ոչ, պետք է պարզել պատճառը, որոշել, թե արդյոք պատճառը ծրագրումն է, դրա կիրառումը, թե տվյալների սխալ վերլուծությունը:
- 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 փուլեր մեկնարկելու ընթացքում:

1) Գործողությունների փուլ

Ինչպես վերևում 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 արդյունավետ կիրառում: Գործողությունների ծրագրում ներառված նպատակներին և թիրախներին հասնելը պահանջում է փոփոխությունների հանձնառություն, որը կարող է բենչմարքինգի բարդագույն մասը լինել: Այս առումով կարող է օգտակար լինել բենչմարքինգի զեկույցը՝ ապահովելով արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշներ, որոնք հստակ արտահայտում են զարգացման անհրաժեշտությունը, եթե նպատակը բենչմարքինգի գործընկերոջը հասնելը կամ գերազանցելն է: Փոփոխությունների լոկ ընդունումը բավարար չէ: Հաջողակ բարեփոխումը պահանջում է արդյունավետ առաջնորդություն և պլանավորում, եթե ցանկանում ենք խորհրդատվությունների կիրառման համար պատասխանատու գործոններն ուժեղացնել՝ դրանք վերածելով արդյունավետ մեթոդի:

2) Բարելավման փուլ

Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բնչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել, թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Մա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր փուլեր մեկնարկելու ընթացքում: