

ՌՈՒՄ-ՀԱՅՎԱԿԱՆ (ՍԼԱՎՈՆԱԿԱՆ) ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ ԻՎԵՏԱ ԿԱՐԵՆԻ

ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԽԹԱՆՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ ՀՀ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Ը. 00.02 – «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Էդվարդ Մարտինի Սանդոյան

**Պաշտոնական
ընդդիմախոսներ՝**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Վահրամ Գևորգի Աբրահամյան

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Հռիփսիմե Արմենի Կոջոյան

**Առաջատար
կազմակերպություն՝**

**Հայաստանի պետական
տնտեսագիտական համալսարան**

Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի փետրվարի 17-ին, ժամը 14⁰⁰-ին Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության թիվ 008 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցեն՝ 0051, ք. Երևան, Հովսեփ Էմինի 123:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի հունվարի 16-ին:

**008 Մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար**



**տ.գ.թ., դոցենտ
Ի.Բ. Պետրոսյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Հետազոտական աշխատանքի արդիականությունը: Բարձրագույն կրթական համակարգի արդյունավետությունն այսօր պայմանավորված է ոչ միայն կրթական ծրագրերի բովանդակությամբ և որակով, այլև այն մարդկանց աշխատանքի խթանմամբ, ովքեր իրականացնում են բուհերում ուսուցման, գիտահետազոտական և կազմակերպչական գործընթացները:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմը հանդիսանում է մարդկային կապիտալի ձևավորման և վերարտադրության հիմնական շարժիչ ուժը, իսկ նրանց աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը՝ յուրաքանչյուր ուսումնական հաստատության կառավարման ռազմավարության առանցքային բաղադրիչը:

Ժամանակակից բարձրագույն կրթության ոլորտը զարգանում է խիստ մրցակցային միջավայրում, որտեղ բուհերը ձգտում են ոչ միայն ներգրավել, այլև պահպանել բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներին՝ դասախոսներին, գիտաշխատողներին և վարչական անձնակազմին: Այս պայմաններում աշխատանքի վարձատրության արդար և արդյունավետ համակարգի ներդրումը դառնում է առաջնային գործոն, որը կարող է ապահովել կրթական ծառայությունների որակի բարելավում, ինչպես նաև բարձրացնել բուհի հեղինակությունն ու կայունությունը:

Այս համատեքստում կարևոր է ուսումնասիրել ինչպես Հայաստանի բուհերում կիրառվող մոտեցումները, այնպես էլ՝ միջազգային փորձը, որտեղ ձևավորվել են արդյունքահեն և տարբերակված վարձատրության մոդելներ: Շատ երկրներում դասախոսների աշխատանքը գնահատվում է ոչ միայն դասավանդման ծավալներով, այլև գիտահետազոտական գործունեությամբ, միջազգային համագործակցությամբ և բուհի զարգացմանն ունեցած ներդրմամբ: Նման փորձը ցույց է տալիս, որ ճիշտ կառուցված խրախուսման համակարգը կարող է զգալիորեն բարձրացնել դասախոսների աշխատանքի խթանումը, ստեղծել առողջ մրցակցային միջավայր և խթանել գիտական նորարարությունը:

Բարձրագույն կրթության ոլորտում վարձատրության համակարգը կարևոր նշանակություն ունի նաև սոցիալական տեսանկյունից. այն ոչ միայն նյութական ապահովվածության երաշխիք է, այլև ազդում է մասնագիտական ինքնարժեքի, աշխատանքի նկատմամբ նվիրվածության և բուհական համայնքի համախմբվածության վրա: Վարձատրության և խթանման արդար մեխանիզմները ձևավորում են վստահություն և պատասխանատվություն, որոնք անհրաժեշտ են որակյալ կրթական միջավայր ստեղծելու համար:

Հատուկ հետաքրքրություն է ներկայացնում Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի (ՌՀՀ) փորձը, որը դարձել է այս հետազոտության կիրառման հարթակը: Կատարված հետազոտական աշխատանքի ընթացքում մշակվել և փորձարկվել են մի շարք բարելավման միջոցառումներ՝ ուղղված դասախոսական, վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմերի աշխատանքի գնահատման, դասախոսական ծանրաբեռնվածության նորմավորման և խթանման համակարգերի կատարելագործմանը: Այս մոտեցումները ձևավորվել են միջազգային լավագույն

փորձի և տեղական առանձնահատկությունների համադրությամբ և հաստատվել ու մինչ օրս գործում են ՌՀՀ Գիտական խորհրդի 07.06.2024թ. №272 որոշմամբ՝ «Պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքային ծանրաբեռնվածության հաշվարկման նոր նորմաների մասին» կարգով¹:

Նշված բարեփոխումները ցույց են տվել իրենց արդյունավետությունը և կարող են ծառայել որպես օրինակելի մոդել ոչ միայն Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում կիրառման համար, այլև Հայաստանի այլ բուհերում: Դրանք հնարավորություն են տալիս բարձրացնել աշխատակիցների աշխատանքային մոտիվացիան, ձևավորել արդար և արդյունքահեն վարձատրության համակարգ և, վերջիվերջո, նպաստել բարձրագույն կրթության որակի և մրցունակության աճին:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակն է՝ ուսումնասիրելով Հայաստանի Հանրապետության, Ռուսաստանի Դաշնության և միջազգային բարձր վարկանիշ ունեցող բուհերի պրոֆեսորադասախոսական, վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմերի աշխատանքի և վարձատրության կազմակերպման առանձնահատկությունները, մշակել աշխատանքի վարձատրության և խթանման արդյունավետ համակարգ, որը կնպաստի բարձրագույն կրթության որակի և բուհերի մրցունակության բարձրացմանը:

Հետազոտության ընթացքում նպատակ է դրվել բացահայտել լավագույն միջազգային փորձը, համադրել այն Հայաստանի բուհերի իրական պայմանների հետ և մշակել այնպիսի գործնական մեխանիզմներ, որոնք կարող են կիրառվել բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում:

Նշված նպատակի իրականացման համար ատենախոսության շրջանակներում առաջադրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- Վերլուծել պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի խթանման և վարձատրության համակարգի ազդեցությունը մարդկային կապիտալի զարգացման վրա:
- Բացահայտել բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի նորմավորման և դասախոսական ծանրաբեռնվածության հաշվարկման միջազգային մոդելների առանձնահատկությունները:
- Համեմատել տարբեր երկրների բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգերը:
- Մշակել և փորձարկել պրոֆեսորադասախոսական կազմի դասախոսական ծանրաբեռնվածության նորմավորման նոր մեթոդ՝ հիմնված արդարացի բաշխման և արդյունավետության սկզբունքների վրա:
- Մշակել և ներդնել պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի տարբերակված նյութական խթանման համակարգ, որը կապում է

¹ Нормы времени для расчета объема педагогической нагрузки ППС РАУ, <https://rau.am/uploads/resolution/Normi-vremeniRKxD6UcaviXUgkmi718707277.pdf>

վարձատրությունը աշխատանքի որակի, գիտական արդյունքների և կրթական ներդրման հետ;

- Վերլուծել վարչակառավարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմների աշխատաժամանակի օգտագործման արդյունավետությունը:
- Բացահայտել վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմների աշխատանքի վարձատրության համակարգի թույլ և ուժեղ կողմերը:
- Մշակել աշխատանքի արդյունավետության գնահատման վրա հիմնված վարձատրության բարելավման առաջարկների փաթեթ՝ նպատակ ունենալով բարձրացնել ոչ ակադեմիական անձնակազմի աշխատանքի խթանումը և ներգրավվածությունը աշխատանքային գործընթացում:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտը ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններն են: Հետազոտության առարկան բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կիրառվող աշխատանքի վարձատրության և աշխատանքի խթանման արդի համակարգերն են՝ որպես բարձրագույն կրթության արդյունավետության վրա ազդող հիմնական գործոններ:

Հետազոտության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության մեթոդաբանական հիմքերն են «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքը, «Բարձրագույն կրթության և գիտության մասին» ՀՀ օրենքը, ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրքը, «Կրթության մասին» Ռուսաստանի Դաշնության օրենքը, ՌԴ աշխատանքային օրենսգիրքը, ՌԴ Կառավարության 2013 թվականի հունիսի 3-ի թիվ 467 որոշումը «Պետական հավատարմագրված բարձրագույն մասնագիտական կրթական ծրագրերի մեկ շնչի հաշվով ֆինանսավորմանը անցնելու միջոցառումների մասին», «Կրթական գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունների դասախոսական կազմի և այլ աշխատողների աշխատանքային ժամերի և հանգստի ռեժիմի առանձնահատկությունները» հաստատված ՌԴ Կրթության և գիտության նախարարության 2016 թվականի մայիսի 11-ի թիվ 536 հրամանով, ՌԴ որոշումը «Մոտավոր ժամանակային նորմաներ՝ ակադեմիական աշխատանքի ծավալի և կատարվող կրթական, մեթոդական, հետազոտական և այլ աշխատանքների հիմնական տեսակների հաշվարկման համար», ինչպես նաև բուհերում գործող նորմատիվ-իրավական ակտերը, գիտական խորհրդի և ռեկտորատի որոշումները:

Հետազոտության տեսական հիմքը կազմել են դասախոսական աշխատանքի մոտիվացիայի, վարձատրության և մարդկային կապիտալի զարգացման վերաբերյալ համաշխարհային և տեղական գիտական ուսումնասիրությունները:

Հետազոտության ընթացքում ուսումնասիրվել են տարբեր բուհերի նորմատիվ-իրավական փաստաթղթեր և իրականացվել է գործոնային վերլուծություն՝ աշխատանքի և վարձատրության կազմակերպման տարբեր մեթոդների գնահատման համար:

Հետազոտության տեղեկատվական հիմքը ներառել է Հայաստանի, Ռուսաստանի և միջազգային բարձր վարկանիշ ունեցող բուհերի վիճակագրական տվյալներ, ինչպես նաև Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի գիտական

խորհրդի, ռեկտորատի որոշումներ, աշխատաժամանակի ուսումնասիրության տվյալներ և անձնակազմի վերաբերյալ սոցիոլոգիական հարցումների արդյունքներ: Հարցումների միջոցով հավաքված տեղեկատվությունը թույլ է տվել կառուցել կոռեկցիոն մոդել, որը գնահատում է տարբեր գործոնների ազդեցությունը անձնակազմի բավարարվածության մակարդակի վրա և մատնանշում է բարելավման հնարավոր ուղղությունները:

Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքները և նորույթը: Ատենախոսության շրջանակներում կատարված ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների արդյունքում ստացվել են մի շարք գիտական արդյունքներ, որոնցից որպես գիտական նորույթ կարող են հանդիսանալ հետևյալները.

1. Մշակվել է պրոֆեսորադասախոսական կազմի գիտական գործունեության նյութական խթանման տարբերակված վարձատրության համակարգ՝ հիմնված նրանց գործունեության առաջարկվող արդյունավետության գնահատման գործակցի կիրառման վրա:
2. Առաջարկվել է, ի տարբերություն ավանդական դասընթացների, արդիական և հատուկ դասընթացների ժամանակի նորմաները սահմանելիս կիրառել ճշգրտման գործակիցներ:
3. Մշակվել է վարչակառավարչական և ուսումնառական անձնակազմերի աշխատանքի գնահատման և խթանման նոր մեխանիզմ, որը հիմնված է կատարողականի, աշխատանքի արդյունքների և ստորաբաժանումների փոխադարձ գնահատման սկզբունքի վրա:

Հետազոտության արդյունքների գործնական նշանակությունը և կիրառման հնարավորությունները: Կատարված հետազոտության արդյունքում մշակվել և 2023-2024 ուստարվա փաստացի ծանրաբեռնվածության հիման վրա փորձարկվել են առաջարկվող ժամանակի նորմաները: Արդյունքում, 2024-2025 ուստարվա ՌՀՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի դասախոսական ծանրաբեռնվածությունը հաշվարկվել և հաստատվել է առաջարկվող ժամանակի նորմաների հիման վրա և գործում է ՌՀՀ Գիտական խորհրդի 07.06.2024թ. №272 որոշմամբ՝ «Պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքային ծանրաբեռնվածության հաշվարկման նոր նորմաների մասին» կարգով²: Հեղինակի կողմից մշակված տարբերակված վարձատրության համակարգը, ըստ ՌՀՀ Գիտական խորհրդի 26.01.2024թ. №223 որոշման³, 2024թ.-ից նույնպես հաջողությամբ կիրառվում է ՌՀՀ-ում: Անձնակազմի աշխատանքից բավարարվածության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության հիման վրա մշակվել է կոռեկցիոն մոդել, որը կարող է օգտագործվել բուհական կառավարման

² Нормы времени для расчета объема педагогической нагрузки ППС РАУ, <https://rau.am/uploads/resolution/Normi-vremeniRKxD6UcaviXUgkmi718707277.pdf>

³ Положение о дифференцированной оплате труда ППС РАУ, https://rau.am/uploads/resolution/Poloj_dif.opl_26.01.24lpDz9H9hw3whbAK1744876085.pdf

համակարգում՝ ռեսուրսների արդյունավետ քաշխման և խթանման քաղաքականության և աշխատանքային պայմանների բարելավման նպատակով:

Հետազոտության ընթացքում ստեղծվել է նաև վարչակառավարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմի աշխատանքի խթանման համակարգ, որն ուղիղ ազդեցություն կունենա անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման վրա և կստեղծի մոտիվացնող աշխատանքային միջավայր:

Այս հետազոտության արդյունքները հնարավորություն են տալիս վերաձևակերպել ոչ միայն Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական, վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմերի աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը, այլև առաջարկել կիրառելի մոդել, որը կարող է օգտագործվել Հայաստանի մյուս բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում՝ բարձրագույն կրթության որակի և արդյունավետության ամրապնդման նպատակով:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումը: Հեղինակի կողմից կատարված հետազոտությունների արդյունքները զեկուցվել և քննարկվել են 19 միջազգային գիտաժողովներում: ՀՀ ԲԿԳԿ ցանկում ընդգրկված գիտական ամսագրերում տպագրվել են թվով 7 հոդվածներ:

Ատենախոսական աշխատանքի կառուցվածքը: Ատենախոսական աշխատանքը բաղկացած է ներածությունից, երեք զլուխներից, եզրակացությունների և առաջարկությունների բաժնից, օգտագործված գրականության ցանկից և 6 հավելվածներից:

Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը կազմում է 149 էջ, ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը և հավելվածները:

ԱՄԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության **ներածությունում** հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել է հետազոտության նպատակը, խնդիրները, օբյեկտը, առարկան, հետազոտության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը, հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքները և նորույթը, հետազոտության արդյունքների գործնական նշանակությունը և կիրառման հնարավորությունները, ինչպես նաև ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը, հրապարակումը և կառուցվածքը:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը»** գլխում ուսումնասիրվել է մարդկային կապիտալի դերը և կրթության նշանակությունը տնտեսական զարգացման գործընթացում: Զարգացող երկրների համար մարդկային կապիտալի ձևավորումը դառնում է ռազմավարական անհրաժեշտություն, հատկապես այն պետությունների դեպքում, որոնք ունեն սահմանափակ բնական ռեսուրսներ և բարդ աշխարհաքաղաքական միջավայր: Որակյալ կրթական համակարգը դիտարկվում է

որպես տնտեսական և սոցիալական առաջընթացի հիմնական խթանիչ, իսկ բարձրագույն կրթությունը՝ մարդկային կապիտալի ձևավորման առանցքային հիմք:

Բուհերը ոչ միայն կրթական ծառայություններ մատուցող կառույցներ են, այլև գիտելիքի, հետազոտությունների և նորարարությունների կենտրոններ: Կրթության արդյունավետ կառավարման միջոցով համալսարանները պետք է ապահովեն «գիտելիքի եռանկյան»՝ կրթություն-հետազոտություն-նորարարություն, լիարժեք իրագործումը՝ նպաստելով երկրի մրցունակության բարձրացմանը: Այս համատեքստում բուհերի հաջողությունը մեծապես կախված է բարձր որակավորում ունեցող պրոֆեսորադասախոսական կազմից, որի մասնագիտական կարողություններն ու ներգրավվածությունը պայմանավորում են կրթական որակը, գիտական արդյունքները և համալսարանի հեղինակությունը:

Ժամանակակից կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն ու աշխատանքի խթանումն ունեն առանցքային նշանակություն: Աշխատանքային խթանումը խրախուսում է աշխատողների մասնագիտական աճը, բարելավում աշխատանքի արդյունքները և նպաստում կազմակերպության ընդհանուր կայունությանը: Բարձրագույն կրթության ոլորտում դասախոսների խթանման հարցը հատկապես կարևոր է, քանի որ դասավանդման արդյունքը հաճախ անմիջապես տեսանելի չէ, և դրա գնահատումը պահանջում է համակարգային մոտեցում:

Գրականության վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ համալսարանների աշխատակիցների մոտիվացիայի և խթանման արդյունավետ համակարգը պետք է համադրի նյութական և ոչ նյութական գործոններ: Նյութական խրախուսման կարևորությունը չնայած ակնհայտ է, սակայն միայն ավանդական մեխանիզմներով հնարավոր չէ ապահովել մասնագետների աշխատանքային խթանումը: Այդ պատճառով ժամանակակից մոտեցումները ներառում են կատարողականի վրա հիմնված վարձատրություն, գիտական արդյունքների գնահատում, ինչպես նաև հուզական ինտելեկտի զարգացում և դրական կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեությունը ներառում է կրթական, դաստիարակչական և գիտահետազոտական աշխատանքներ: Նրա աշխատանքի արդյունքը գնահատելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ոչ միայն ուսումնական ժամաքանակը, այլև հետազոտական, կազմակերպչական և մեթոդական աշխատանքների ծավալը: Այս բազմակողմանի աշխատանքը պահանջում է ժամանակի հստակ նորմավորում՝ դասախոսական աշխատանքի ողջ ծավալը արդար գնահատելու համար: Ժամանակի նորմաները թույլ են տալիս ռացիոնալ ձևով բաշխել աշխատանքային պարտականությունները, ապահովել աշխատանքի որակը և կանխել մասնագիտական գերծանրաբեռնվածությունը:

Ուսումնասիրվել է պրոֆեսորադասախոսական կազմի դասախոսական ծանրաբեռնվածության և աշխատանքային ժամերի հաշվարկման միջազգային փորձը՝ ուշադրություն դարձնելով առաջատար, բարձր վարկանիշ ունեցող

համալսարանների համակարգերին:⁴ Այս փորձը հանդիսանում է հիմք՝ ժամանակի նորմաների համապարփակ և արդյունավետ մոդելի մշակման համար, որը հնարավորություն է տալիս առավել ճշգրիտ գնահատել դասավանդման, գիտական և վարչարարական գործառույթների ծանրաբեռնվածությունը:

Հետազոտության շրջանակներում վերլուծվել են տարբեր երկրների բուհական համակարգերում դասախոսական կազմի ծանրաբեռնվածության և խթանման կազմակերպման մոդելները: ԱՄՆ-ում և Մեծ Բրիտանիայում կիրառվում են անհատական բաշխում և թափանցիկ վերահսկում ապահովող մոդելներ, իսկ Ավստրալիայում, Ֆինլանդիայում և Էստոնիայում՝ ճկուն ժամային բաշխման համակարգեր, որոնք համադրվում են համալսարանի ռազմավարական նպատակների հետ: Գերմանիայում և Չինաստանում գերակշռում են ֆիքսված և միավորային մոդելներ, որոնք խրախուսում են գիտական արդյունքների հասնելը և կատարողականության բարձրացումը:

Դիտարկվել են նաև Ռուսաստանի առաջատար համալսարանների՝ Մոսկվայի Մ.Վ. Լոմոնոսովի, Սանկտ Պետերբուրգի Պետրոս Մեծի Պոլիտեխնիկական և Ռուս-Տաջիկական (Սլավոնական) համալսարանների ժամանակի նորմերը, ինչպես նաև Հայաստանի ազգային ագրարային, Երևանի պետական և Եվրասիա միջազգային համալսարանների դասախոսական ծանրաբեռնվածության հաշվարկման մոտեցումները:

Բացի այդ, ուսումնասիրվել են պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի նյութական խթանման մեխանիզմները՝ ԱՄՆ-ի, Չինաստանի, Ռուսաստանի և Հայաստանի բուհերում: Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ արդյունքակենտրոն և մրցակցային խթանները նպաստում են գիտական արդյունքների աճին և բուհերի միջազգային դիրքի ամրապնդմանը: Հայաստանի բուհերում համակարգը ավելի ազատ է, սակայն դեռևս անհամաչափ. տարբեր համալսարաններ տարբեր կերպ են համադրում դասավանդման, հետազոտության և կառավարման չափումները՝ փորձելով ապահովել որակի, արդյունավետության և սոցիալական կայունության հավասարակշռություն:

Ընդհանուր առմամբ, միջազգային և հայաստանյան փորձի համեմատական վերլուծությունը վկայում է, որ յուրաքանչյուր մոդել ունի իր ուժեղ և թույլ կողմերը՝ պայմանավորված տնտեսական միջավայրով և կրթական քաղաքականության առանձնահատկություններով: Այս վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ընտրել և հարմարեցնել լավագույն փորձը՝ հայաստանյան բուհերի կառավարման և խթանման համակարգերի կատարելագործման համար:

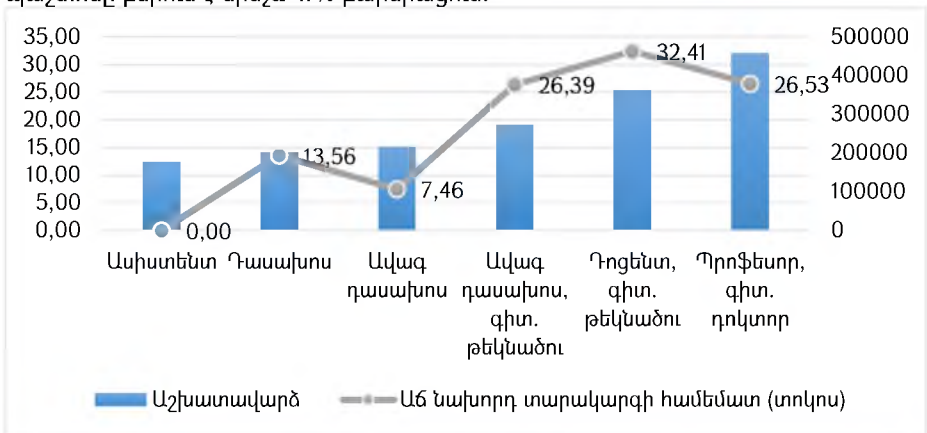
Երկրորդ՝ «Պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի վարձատրության և նյութական խթանման կազմակերպման

⁴ Степанян И.К. Сравнительный анализ систем поощряющих выплат профессорско-преподавательского состава в высших учебных заведениях Армении // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1(48). С. 35-45. DOI 10.24412/1829-0450-2024-1-35-45. – EDN EYKXL.

առանձնահատկությունները Ռուս-Հայկական համալսարանի նյութերով» գլխում, ուսումնասիրվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի կառուցվածքը, տարիքային և որակական կազմը, ինչպես նաև վարձատրության և դասախոսական ծանրաբեռնվածության համակարգը:

Թեև այս ուսումնասիրության փորձարարական փուլը իրականացվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի տվյալների հիման վրա, այն չի սահմանափակվում միայն մեկ բուհի շրջանակներում: Ստացված արդյունքները և մշակված ժամանակի նորմաները կարող են կիրառվել Հայաստանի մյուս պետական և ոչ պետական բուհերում՝ համապատասխան հարմարեցումից հետո: Քանի որ կառավարման տրամաբանությունը, դասավանդման կառուցվածքային մոդելներն ու կրթական գործընթացի կազմակերպման հիմնական սկզբունքները հայկական բուհերում մեծապես համանման են, փորձը ունի ընդհանուր ոլորտային կիրառելիություն:

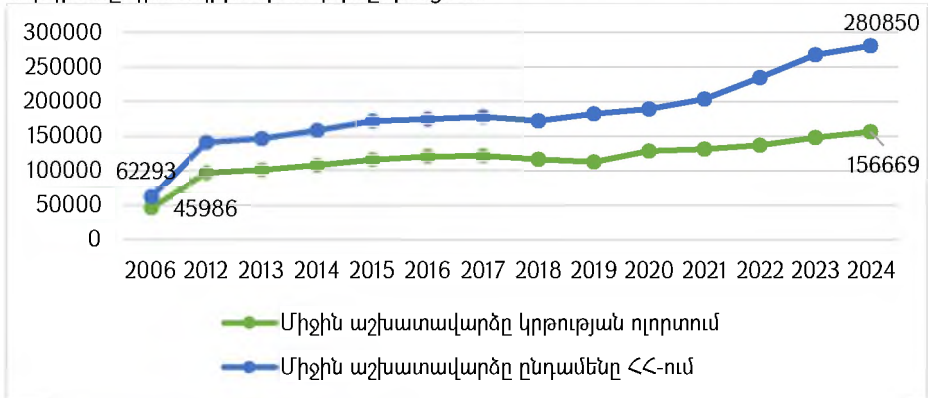
Հետազոտության արդյունքները ցույց են տվել, որ աշխատավարձերի տարբերությունը ըստ պաշտոնների և գիտական աստիճանի ունի արտահայտված աստիճանական աճ. դասախոսից ավագ դասախոս անցման դեպքում միջին աճը կազմում է մոտ 7,5%, իսկ գիտական աստիճան ստանալուց հետո՝ շուրջ 26,5%: Դոցենտի և պրոֆեսորի միջև միջտարակարգային տարբերությունը կազմում է միջինում 26–32%: Ժամավճարի կտրվածքով առավել զգալի խթան է գիտական աստիճանի ձեռքբերումը՝ ապահովելով շուրջ 34% աճ, մինչդեռ պրոֆեսորի պաշտոնը բերում է մինչև 47% բարձրացում:



Գծապատկեր 1. Ռուս-Հայկական համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատավարձի չափն ըստ զբաղեցրած պաշտոնի

Միևնույն ժամանակ, վարձատրության մակարդակի համեմատությունը ՀՀ-ում և կրթության ոլորտում միջին աշխատավարձերի հետ ցույց է տալիս

անհամաչափություն. 2024 թ.-ին ՀՀ-ում միջին աշխատավարձը (280.850 դրամ) շուրջ քառապատկվել է 2006-ի համեմատ, սակայն ուսումնասիրվող բուհում նույնիսկ գիտության թեկնածուի աշխատավարձը չի գերազանցում երկրի միջինը: Սա վկայում է, որ բարձրագույն կրթության ոլորտում նյութական խթանման մեխանիզմները դեռևս չեն ապահովում բավարար մոտիվացիա և չեն արտացոլում դասախոսների ներդրումը գիտակրթական գործընթացում:



Գծապատկեր 2. ՀՀ միջին աշխատավարձի և կրթության ոլորտում միջին աշխատավարձի դինամիկան

Մինչև 2024–2025 ուսումնական տարին ՌՀՀ-ում պրոֆեսորադասախոսական կազմի դասախոսական ծանրաբեռնվածության հաշվարկը հիմնվում էր միայն ուսումնական ժամերի վրա՝ առանց ուսումնամեթոդական և գիտահետազոտական բաղադրիչների ներառման: Այդ բացը լրացնելու նպատակով մշակվել են նոր ժամանակի նորմաներ, որոնք հաստատվել են ՌՀՀ Գիտական խորհրդի 07.06.2024 թ. №272 որոշմամբ: Նոր նորմերը հիմնված են 36-ժամյա աշխատանքային շաբաթվա և առավելագույն 1300 ժամյա տարեկան բեռի սկզբունքի վրա՝ ներառելով բոլոր տեսակի գործունեությունները՝ ուսումնական, գիտական, մեթոդական և դաստիարակչական:⁵

Նախնական փորձարկումը (2023–2024 թթ.) ցույց է տվել, որ առաջարկող նորմաների կիրառումը հանգեցրել է դասախոսական ծանրաբեռնվածության միջինում 14% աճի: Սպասարկող ամբիոններում աճը կազմել է 5–10%, իսկ տարբեր կրթական ծրագրեր իրականացնող թողարկող ամբիոններում՝ առավել բարձր: Նոր համակարգը 2024–2025 ուսումնական տարում արդեն ամբողջությամբ կիրառվում է:

⁵ Сандоян, Э.М., Восканян М.А., Степанян И.К., Проблемы нормирования времени профессорско-преподавательского состава в высших учебных заведениях: адаптация и внедрение в РАУ // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 3(50). С. 113-130. DOI 10.24412/1829-0450-2024-3-113-130. – EDN JAKEDJ.

Կանխատեսված և փաստացի ժամաքանակների տարբերությունը կազմել է ընդամենը 0,38%, ինչը վկայում է փորձարկման ճշգրտության մասին:

Առաջարկվել է նաև բուժում ներմուծել դասընթացների բովանդակային թարմացման գնահատում: Քանի որ որոշ առարկաներ պահանջում են պարբերական վերանայում և արդիականացում, իսկ մյուսներն ունեն համեմատաբար կայուն բովանդակություն, մշակվել է դինամիկ բովանդակության գործակիցների համակարգ՝ 1.1–1.4 միջակայքում:⁶ Գործակիցը կախված է դասընթացի թարմացման ծավալից (10–40%): Այն ներկայացնենք հետևյալ սխեմայի տեսքով.



Գծապատկեր 3. Դասընթացների տարբերակված գործակիցների դինամիկ համակարգի մոդել

Թարմացումների ծավալի գնահատում — Թարմացված նյութի տոկոսի (10–40%) որոշումը կատարվում է ուսումնական-մեթոդական համալիրի (ՈւՄՀ) վերլուծության հիման վրա: Թարմացումները ներառում են նոր դասախոսական նյութեր, գործնական առաջադրանքներ, վերլուծական տվյալներ, թվային ռեսուրսներ և այլն: Գնահատումն իրականացնում է փորձագիտական հանձնաժողովի կողմից, որը կազմում են ամբիոնի և վարչակազմի ներկայացուցիչները:

Գործակցի հաշվարկ — Գործակիցը տատանվում է 1,1-ից (10% թարմացում) մինչև 1,4 (40% թարմացում):

Ամբիոնի միջին գործակցի հաշվարկ — Միջին գործակիցը սահմանվում է 1,25 մակարդակում՝ ֆինանսական կայունությունն ապահովելու և ռեսուրսների արդար բաշխման նպատակով:

Հաստատման գործընթաց — Յուրաքանչյուր դասընթացի գործակիցը հաստատվում է ամբիոնի նիստում՝ ՈւՄՀ-ի և դասախոսի թարմացումների հաշվետվության հիման վրա:

Մոնիթորինգ և ճշգրտում — Դասընթացների տարեկան աուդիտը գնահատում է թարմացումների արդիականությունն ու դրանց ազդեցությունը

⁶ Պետրոսյան Մ.Ե., Ստեփանյան Ի.Կ., Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում դասախոսների վարձատրության լրացուցիչ գործակցի ներմուծման անհրաժեշտությունը՝ ըստ ուսումնամեթոդական բազայի թարմացման ծավալի // Научно-аналитический журнал «Регион и мир». Том XVI. № 5 (60). 2025, https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2025_5_158_161.pdf

ուսուցման որակի վրա: Աուդիտի արդյունքները կիրառվում են գործակիցների և մեթոդաբանության ճշգրտման համար:

Այս մոտեցման հիմնական առավելություններն են.

- ✓ ապահովում է արդար փոխհատուցում դասախոսների մեթոդական աշխատանքի համար,
- ✓ խթանում է կրթական նյութերի պարբերական թարմացումը՝ բարձրացնելով կրթության որակը,
- ✓ խրախուսում է նորարարական մեթոդների կիրառումը՝ նպաստելով համալսարանի մրցունակության աճին:

Միաժամանակ, համակարգի ներդրման հիմնական մարտահրավերներն են գնահատման թափանցիկության ապահովումը, ֆինանսական սահմանափակումները և առարկայական տարբերությունները:

Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում իրականացվել է նաև պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի խթանման նոր, համալիր և ճկուն մոդելի մշակում, որը միաժամանակ կարող է կիրառվել նաև Հայաստանի այլ պետական և ոչ պետական բուհերում՝ համապատասխան հարմարեցմամբ: Մոդելի հիմնական նպատակը դասախոսական աշխատանքի արդար գնահատումն է՝ ոչ միայն քանակական, այլև որակական չափանիշներով: Հիմնական ոլորտները, որոնք ենթակա են գնահատման գիտահետազոտական և ուսումնամեթոդական գործունեություններն են:⁷

Բուհերում գործող ավանդական ժամավճարային համակարգը հիմնականում հիմնված է դասավանդման ծավալի վրա և չի արտացոլում դասախոսների գիտական և մեթոդական աշխատանքի որակը: Արդյունքում դասախոսների աշխատանքային խթանումը հաճախ ուղղվում է ոչ թե կրթական բովանդակության կատարելագործմանը, այլ պահանջվող ժամաքանակի ապահովմանը: Այս մոտեցումը նվազեցնում է կրթության արդյունավետությունը և չի խրախուսում նորարարությունը:

Այսպես, առաջարկվող տարբերակված համակարգը ներկայացնում է տարբերակված վարձատրության արդար ու թափանցիկ մեխանիզմ՝ հիմնված դասախոսական գործունեության բազմաչափ գնահատման վրա:

Ամփոփելով նախորդ օրացուցային տարվա ընթացքում դասախոսական կազմի գիտական, հետազոտական և ուսումնամեթոդական գործունեության արդյունքները՝ տվյալները ներկայացվում են հատուկ մշակված էլեկտրոնային ձևաթղթի միջոցով: Ֆորման ներառում է դասախոսի կողմից տպագրված գիտական հրապարակումները, գիտաժողովներում և գիտական սեմինարներում ունեցած մասնակցությունը, գիտական ղեկավարումը, ինչպես նաև տպագրված ուսումնամեթոդական ձեռնարկների և դասագրքերի քանակը:

⁷ Ստեփանյան Ի.Կ., ՊԴԿ աշխատանքի խթանումը և մոտիվացիան՝ արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների կիրառման հիման վրա // Գիտական Արցախ, 2018, No. 1(1), էջ 363-365. – EDN BVEDNI.

Յուրաքանչյուր ցուցանիշին կցված է համապատասխան գնահատման միավոր, որի հիման վրա հաշվարկվում է դասախոսի անհատական ընդհանուր միավորների գումարը: Ստացված միավորների հանրագումարը թույլ է տալիս որոշել յուրաքանչյուր դասախոսի ներդրման համեմատական կշիռը:

Այնուհետև, խրախուսման նպատակով նախատեսված ընդհանուր ֆինանսական ֆոնդը բաժանվում է բոլոր մասնակից դասախոսների հավաքած միավորների ընդհանուր գումարին՝ ստանալու համար մեկ միավորի արժեքը: Այս արժեքը կիրառվում է յուրաքանչյուր դասախոսի անհատական միավորների նկատմամբ՝ հաշվարկելու տարեկան խրախուսման գումարը, որը բաշխվում է 10 ամիսների ընթացքում՝ հավասարաչափ ձևով:

Հավելավճարի չափը որոշվում է բյուջետային ֆոնդի և դասախոսի անհատական գնահատականի հարաբերակցությամբ, ինչը ապահովում է արդար բաշխում և խրախուսում որակական արդյունքները:

Համակարգը փորձնական կիրառվել է 2024 թ. մարտին: Տարբերակված վարձատրության ֆոնդը կազմել է 50 մլն դրամ, և ամենաբարձր գնահատականներ ստացած 30 դասախոսները 10 ամիս շարունակ ստացել են հավելավճարներ՝ միջինում ամսական 170 000 դրամ: Արդյունքում՝ 2025 թ.-ին նկատվել է գիտական հրապարակումների շեշտակի աճ և ուսումնամեթոդական աշխատանքի ակտիվացում:

Հատկանշական է, որ առավել բարձր արդյունքներ են ցուցաբերել երիտասարդ դասախոսները՝ մինչև 35 տարեկան, որոնք առավել ներգրավված են նոր ծրագրերի, միջազգային համագործակցությունների և ուսանողական հետազոտությունների մեջ:

Այսպիսով, առաջարկվող համակարգը ներառում է երեք փոխկապակցված բաղադրիչներ՝

- ✓ Ժամանակի նոր նորմաներ, որոնք հավասարակշռում են դասավանդման, հետազոտության և մեթոդական աշխատանքի բաշխումը:
- ✓ Հավելյալ գործակիցներ՝ դինամիկ բովանդակությամբ դասընթացների պարբերական թարմացման համար:
- ✓ Տարբերակված նյութական խթանում, որը հիմնված է գիտական, հետազոտական և ուսումնամեթոդական գործունեության վրա:

Այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս դասախոսներին ոչ միայն արժանանալ արդար վարձատրության, այլև ձևավորել բարձր մասնագիտական ներգրավվածություն և պատասխանատվություն կրթության որակի նկատմամբ:

Թեև համակարգը մշակվել և փորձարկվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում, այն կարող է կիրառվել նաև Հայաստանի այլ բուհերում՝ որպես արդյունքակենտրոն և մրցակցային խթանման արդյունավետ մոդել: Այն միավորում է աշխատանքի որակական գնահատումը, նյութական խրախուսումը և կրթական արդյունքների բարելավման նպատակաուղղված մոտեցումը՝ նպաստելով բուհերի ինստիտուցիոնալ զարգացմանը և կրթության որակի բարձրացմանը:

Երրորդ՝ «Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների վարչակառավարչական, ուսումնաօժանդակ և սպասարկող անձնակազմերի աշխատանքի մոտիվացիայի բարելավման հիմնախնդիրը» գլուխը վերաբերվում է համալսարանը սպասարկող վարչակառավարչական, ուսումնաօժանդակ և սպասարկող անձնակազմերի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման և խթանման խնդիրներին: Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանում վարչակառավարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակիցների աշխատանքի ուսումնասիրման և խթանման ճիշտ մոդել ընտրելու համար իրականացվել են աշխատակիցների աշխատաժամանակի օգտագործման ուսումնասիրություններ 2023-2024 ուսումնական տարվա 6 ամիսների կտրվածքով:⁸

Համալսարանի ուսումնաօժանդակ աշխատակիցների համար չկային սահմանված աշխատանքի նորմատիվներ՝ նախապատրաստական-եզրափակիչ, աշխատատեղի սպասարկման, ինչպես նաև հանգստի և անձնական կարիքների բավարարման ժամանակի վերաբերյալ, հեղինակը փորձ է արել հաշվարկել դրանք:

Քանի որ նորմատիվ մշակելու համար ընտրվում են միջինից բարձր կատարողական ունեցող աշխատակիցները, նման աշխատակիցները առանձնացվել են՝ հիմնվելով ամենօրյա ուսումնասիրության և ամբիոնի վարիչների գնահատականի վրա: Ինչի արդյունքում ստացվել են աշխատանքի հետևյալ նորմատիվները.

- նախապատրաստական-եզրափակիչ ժամանակ՝ 10 րոպե,
- աշխատատեղի սպասարկման ժամանակ՝ օպերատիվ ժամանակի 4 տոկոսը,
- հանգստի և անձնական կարիքների բավարարման ժամանակ՝ օպերատիվ ժամանակի 8 տոկոսը:

Այս նորմատիվային տվյալները սահմանելուց հետո հաշվարկվել է օպերատիվ ժամանակի տևողությունը, կազմվել է աշխատաժամանակի փաստացի և նորմատիվային հաշվեկշիռ յուրաքանչյուր աշխատակցի համար, ինչպես նաև հաշվարկվել և գնահատվել աշխատաժամանակի օգտագործման, կարգապահական խախտումների և տեխնիկական պատճառով աշխատաժամանակի կորուստների գործակիցները, և, որ ամենաէականն է, հաշվարկվել է արտադրողականության հնարավոր և առավելագույն աճը տոկոսներով:

Ամփոփելով բոլոր ինստիտուտների վարչակառավարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակիցների արտադրողականության հնարավոր և առավելագույն աճի միջինացված ցուցանիշները ստացվել է, որ աշխատաժամանակի արդյունավետ օգտագործման արդյունքում միջինում ինստիտուտների կտրվածքով

⁸ Сандоян, Э.М., Восканян М.А., Степанян И.К., Исследование рабочего времени учебно-вспомогательного персонала институтов Российско-Армянского // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 4(51). С. 123-132. DOI 10.24412/1829-0450-2024-4-123-132. – EDN VWZQDX.

կունենանք արտադրողականության առավելագույնը 11 տոկոս, իսկ հնարավոր 8,7 տոկոս աճ:

ՌՀՀ տարածքների տեխնիկական սպասարկման և մաքրման բաժնի համար սահմանվել է սպասարկան և թվաքանակի նորմաներ և համեմատվել փաստացի թվաքանակի հետ: Ըստ իրավական ակտի 1 հավաքարարի սպասարկման նորման կազմում է 250-500մ², կախված տարածքի բարդությունից, աղտոտվածությունից:⁹ Համալսարանն ունի թվով 3 մասնաշենքեր.

➤ հիմնական մասնաշենք, որն ունի 4 հարկ և 24,000 մ² տարածք,

➤ նոր մասնաշենք, որն ունի 7 հարկ և 6,880 մ² տարածք,

➤ Սպորտային համալիր, 5,520 մ² տարածք:

Հիմնական մասնաշենքի 900 մ² տարածքը զուգարաններ և լվացարաններ են, որոնք համարվում են առավել բարդ մաքրման տարածքներ, և նորման այս պարագայում 250-300մ² է, հետևաբար թվաքանակի նորման կլինի 3:

Նոր մասնաշենքում նման տարածքների մակերեսը 550մ² տարածք է, նորման կկազմի 2 աշխատակից:

Հիմնական մասնաշենքի մնացած տարածքի համար, որը կազմում է 23,100 մ² տարածք, հիմք ընդունելով 500 մ² նորման, ահնրաժեշտ կլինի 46 աշխատակից:

Նոր մասնաշենքի մնացած տարածքի համար՝ 6330մ², կպահանջվի 13 աշխատակից:

Իսկ սպորտային համալիրի տարածքի համար, որը կազմում է 5520 մ², սպասարկման նորման նույնպես ընդունվում է 400մ², քանի որ աշխատակիցները մքարման աշխատանքների ժամանակ օգտագործում են հատուկ մաքրման միջոցներ, ինչպես նաև տարածքում կա լողավազան, որը նույնպես համարվում մաքրման համար առավել բարդ տարածք:

Այսպիսով, սպորտային համալիրի սպասարկման աշխատանքների համար թվաքանակի նորման կկազմի 14 աշխատակից:

Սակայն, քանի որ հիմնական և նոր մասնաշենքի տարածքի մեծ մասը, գումարային մոտավորապես 22,000մ² տարածք, լսարաններ և սենյակներ են, որոնք դասապրոցեսի, աշխատանքային ժամերի ընթացքում զբաղված են լինում, և հետևաբար, այդ տարածքներում սպասարկման աշխատանքներ չեն իրականացվում, առաջարկվում է թվաքանակի նորման կրճատել 1/2-ով:

Այսպիսով, առաջարկվում է, կիրառելով գիտականորեն հիմնավորված նորմաներ, որպեսզի համալսարանը սպասարկող անձնակազմի թվաքանակը, ավելացվի 40 տոկոսով:

⁹ Норма уборки служебных помещений, URL: <https://www.cultmanager.ru/article/12418-norma-uborki-slujebnyh-pomeshcheniy-23-m12-19>

Սպասարկման նորմայի հիման վրա հաշվարկված և փաստացի թվաքանակը

	Փաստացի աշխատողների թվաքանակը 09.02.2024թ. դրությամբ	Հաշվարկների արդյունքում ստացված թվաքանակի նորման
Հիմնական մասնաշենք	23	26
Նոր մասնաշենք	6	9
Սպորտային համալիր	6	14
Ընդամենը	35	49

Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի վարչակառավարչական և ուսումնառական անձնակազմի համար աշխատանքի մոտիվացիոն մոդել կառուցելու, անձնակազմի բողոքներն ու պահանջմունքները հասկանալու, առկա իրավիճակի գնահատման համար ատենախոսության շրջանակներում մշակվել և իրականացվել է անանուն հարցում:

Հարցման նպատակն էր՝

- ✓ հավաքագրել տվյալներ աշխատողների բավարարվածության մակարդակի վերաբերյալ,
- ✓ գնահատել բուհի աշխատանքային գործընթացում անձնակազմի ներգրավվածության մակարդակը,
- ✓ բացահայտել անձնակազմի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի և մոտիվացիայի բարձրացման վրա ազդող գործոնները:

Հարցումն անցկացվել է առցանց, անանուն հարցման միջոցով, որը ապահովում է պատասխանների բարձր օբյեկտիվությունն ու անձնակազմի ազնվությունը:

Ընտրանքի չափը հաշվարկելու համար կօգտագործվի Կոխրենի պարզեցված բանաձևը փոքր ընտրանքի համար: Այսպես, 10% թույլատրելի սխալի, 90% հուսալիության համար անհրաժեշտ կլինի ունենալ առնվազն 54 պատասխան, եթե հիմք ընդունենք, որ ՌՀՀ վարչակառավարչական և ուսումնառական անձնակազմում կա 244 աշխատակից:

Նման մաշտաբն ապահովում է հարցման ներկայացուցչականությունը, թույլ է տալիս պնդել, որ հարցման արդյունքները չունեն կողմնակալության հավանակություն, կարող են ապահովել աշխատակիցների բավարարվածության մակարդակի ընդհանուր, ամբողջական պատկերացում:

Համալսարանի աշխատակիցների բավարարվածության և մոտիվացիայի ուսումնասիրությունը նպաստում է կառավարման գիտության զարգացմանը, քանի որ ստացված տվյալները կօգնեն ավելի լավ հասկանալ աշխատակիցների կարիքները և գտնել հավասարակշռություն նրանց շահերի և կազմակերպչական նպատակների միջև: Նման հարցումները պատկերացում են տալիս, թե ինչպես արդյունավետ մոտիվացնել աշխատակիցներին, բարձրացնել նրանց հավատարմությունը և օպտիմալացնել աշխատանքային միջավայրը ուսումնական

հաստատություններում: Հարցման վերլուծությունն իրականացվել է տվյալների համակցված քանակական և որակական վերլուծության մեթոդով:

Հարցման միջոցով ստացված տվյալների հիման վրա կատարվել է կորելացիոն վերլուծություն: Իրականացված վերլուծության հիման վրա ստեղծվել է մոդել, որը նկարագրում է փոխկապվածությունը համալսարանի անձնակազմի բավարարվածության և դրա վրա ազդող հիմնական գործոնների միջև: Քանի որ հետազոտության տվյալները ճշգրիտ թվային արժեքներ չեն պարունակում, մոդելը հիմնված է բացահայտված օրինաչափությունների վրա: Այն կարող է օգտագործվել որպես հիմք հետագա քանակական հետազոտությունների կամ անձնակազմի կառավարման ոլորտում գործնական կիրառման համար:

Մոդելը կարող է ներկայացվել որպես հավասարումների համակարգ կամ գործոնների ազդեցության դիագրամ:

$JS = f(PF, NF, E, SPK)$, որտեղ

PF մեծացնում է JS, NF նվազեցնում է JS, E և SPK ուժեղացնում կամ թուլացնում են PF և NF ազդեցությունը:

Հաճախականության հիման վրա կառուցվել է հետևյալ մոդելն առանց ճշգրիտ գործակիցների.

$$JS = \alpha(FTC + MS + IT) - \beta(LS + IDT + LCG) + \gamma E + \delta SPC$$

Որտեղ՝

α - դրական գործոնների ազդեցության կշիռն է,

β - բացասական գործոնների ազդեցության կշիռն է,

γ - ներգրավվածության կշիռն է,

δ - սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի կշիռն է:

Կորելացիոն վերլուծության ընթացքում յուրաքանչյուր գործոնի ազդեցությունը գնահատվել է հարցվածների պատասխանների հաճախականության և ազդեցության ուժգնության հիման վրա: Քանի որ հետազոտությունը որակական էր, կշիռները չեն արտահայտում ճշգրիտ թվային հարաբերություններ, այլ ցույց են տալիս գործոնների հարաբերական նշանակությունը աշխատանքի բավարարվածության ձևավորման մեջ: Մոտավորապես կշիռները կստացվեն այսպես.

$\beta(LS) \approx 0,8$ (հարցվածների 83%-ը, ուժեղ ազդեցություն),

$\alpha(FTC) \approx 0.6$ (բարձր ազդեցություն),

$\gamma(E) \approx 0.4$ (չափավոր ազդեցություն),

$\delta(SPC) \approx 0.3$ (չափավոր ազդեցություն):

Մոդելը ցույց է տալիս, որ ցածր աշխատավարձը հանդես է գալիս որպես հիմնական դեմոտիվացնող գործոն, մինչդեռ կոլեկտիվի աջակցությունը, դեկավարի դրական վերաբերմունքն ու մասնագիտական աճի հնարավորությունը նպաստում են աշխատակիցների ներգրավվածության և բավարարվածության բարձրացմանը:

Ամփոփելով Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի վարչական և ուսումնառժամդակ անձնակազմի շրջանում անցկացված հարցման արդյունքները՝ ինչպես նաև համադրելով դրանք աշխատաժամանակի նկարահանման և

ներգրավվածության մակարդակի վերլուծության հետ՝ մշակվել է անձնակազմի աշխատանքի խթանման համակարգ, որը հիմնված է կատարողականի վրա հիմնված վարձատրության և գնահատման ցուցանիշների սկզբունքների վրա: Այս համակարգը նպատակ ունի ձևավորել հավասարակշռված մոտեցում՝ հաշվի առնելով աշխատանքի որակը, արդյունավետությունը, թիմային ներգրավվածությունը և անհատական ներդրումը:¹⁰

Թեև մոդելը մշակվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի տվյալների և կառուցվածքի հիման վրա, այն ունի ընդհանրացված բնույթ և կարող է հարմարեցված ձևով կիրառվել նաև Հայաստանի մյուս բուհերում:

Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանն ի տարբերություն ՀՀ մյուս բուհերի, ունի կառուցվածքային որոշ առանձնահատկություններ: Համալսարանի կազմում գործում են թվով 9 ինստիտուտներ, որոնք ունեն ֆակուլտետի կարգավիճակ, ուսումնական գործընթացով զբաղվում են նաև Նախաբուհական կրթության կենտրոնն ու «Ուսմունք» հանրակրթական դպրոցը: Ընդհանուր համալսարանը սպասարկում են թվով 19 վարչական բաժիններ, որոնք իրականացնում են ուսումնական, կազմակերպչական, ֆինանսական, իրավական և մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառնությունները:

Քանի որ բուհերի հիմնական եկամուտը ձևավորվում է ուսման վարձերից, իսկ ֆինանսական կայունությունը՝ կրթական ծառայությունների իրացումից, խթանման ֆոնդի ձևավորումը նպատակահարմար է իրականացնել հենց այդ աղբյուրների հաշվին: Ֆոնդի չափը սահմանվել է որպես բուհի ընդհանուր եկամուտների մոտ 3%-ը, ինչը համաչափ է միջազգային փորձին. բուհերի մեծ մասում խրախուսման կամ բոնուսային ֆոնդը կազմում է 2–5% ընդհանուր բյուջեից: Ընտրված 3%-անոց հարաբերակցությունը փորձնական մոտեցում է, որը թույլ է տալիս խթանել աշխատակիցներին՝ առանց բուհի ֆինանսական կայունության խախտման:

Այս մոտեցումը հավասարակշռում է եկամտաբեր և ոչ եկամտաբեր ինստիտուտների հնարավորությունները՝ չթուլացնելով կրթական որակի ընդհանուր մակարդակը: Բուհում կրթական ծառայություններ մատուցող կառուցվածքային ստորաբաժանումները՝ ինստիտուտները, ունեն տարբեր մասշտաբներ՝ տարբեր են ուսանողների թվաքանակը, դասախոսական կազմի թվաքանակը, իրագործվող կրթական ծրագրերի քանակը: Հետևաբար տարբերվում են նաև ամեն ինստիտուտի եկամուտներն ու ծախսերը:

¹⁰ Ստեփանյան Ի.Կ., Բարձրագույն ուսումնական հաստատության վարչակառավարչական և ուսումնասօժանդակ անձնակազմի աշխատանքային գործունեության խթանման հիմնախնդիրները Ռուս-հայկական համալսարանի օրինակով // Научно-аналитический журнал «Регион и мир». 2025. №2 (57). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/the-main-issues-of-stimulating-the-work-activities-of-administrative-and-teaching-staff-of-a-higher-educational-institution-using-the-example-of-the-russian-armenian-university>

Որպեսզի այն ինստիտուտները, որոնք չունեն բավարար չափով եկամտաբերություն, չտուժեն, և, այն ինստիտուտները, որոնք ունեն բարձր եկամտաբերություն, ունենան համապատասխան արդյունք նաև հավելյալ վարձատրության մեջ, առաջարկվում է, ելնելով բուհի ֆինանսական իրավիճակից, հատկացված ֆոնդի գումարը բաշխել հետևյալ կերպ.

- ✓ յուրաքանչյուր ինստիտուտ պահպանում է սեփական եկամտի 1%-ը որպես ներքին խթանային ֆոնդ,
- ✓ մնացած 2%-ը միավորվում է համալսարանի միասնական ֆոնդում՝ բոլոր ստորաբաժանումների խրախուսման նպատակով:

Համակարգելով ամբողջ համալսարանում վարչակառավարչական և ուսումնառժանդակ աշխատակիցների աշխատաժամանակի հետազոտության և աշխատակիցների անանուն հարցման արդյունքները, մշակվել է առաջարկների ցանկ, որը կօգնի համալսարանին բարձրացնել աշխատակիցների աշխատանքի խթանումը, կստեղծի կորպորատիվ մշակույթի ամուր սյուներ, հնարավորություն կտա կրճատել կադրերի հոսունությունն ու խրախուսել բարձր արդյունքներ ունեցող աշխատակիցներին:

- ✓ Թարմացնել և լրամշակել բոլոր պաշտոնների աշխատանքի նկարագրությունները, դրանք համապատասխանեցնել ներկա իրավիճակին և հետևել դրանց ճիշտ իրագործմանը;
- ✓ Ներդնել ադինիստրատիվ-վարչական և ուսումնառժանդակ անձնակազմի աշխատանքի հավելյալ վարձատրության համակարգ:

Հավելյալ վարձատրության համակարգի ներդրումը հնարավորություն կտա ապահովել մրցակցային աշխատանքի վարձատրության մակարդակ, որն էլ կկրճատի կադրերի հոսունության մակարդակը, հնարավորություն կտա ներգրավել բանիմաց և բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմ: Այն կմոտիվացնի աշխատողներին, կստեղծի մրցակցային միջավայր, որն էլ իր հերթին կբարձրացնի աշխատանքի արդյունավետությունն ու որակը:

Համալսարանի ինստիտուտների կազմում աշխատող ուսումնառժանդակ անձնակազմի համար առանձնացվել են քանակական ցուցանիշներ, որոնք կապահովեն գնահատականի 50 տոկոսը, իսկ գնահատականի մյուս 50 տոկոսը կկազմի մյուս բաժինների և անմիջական ղեկավարի գնահատականի միջոցով:

Աշխատանքի կատարողականների գնահատման ցուցանիշները հիմնականում ունենում են 4 չափանիշներ, դրանք են՝ աշխատանքի ծավալը, որակը, բարդությունը և կատարման ժամկետը:

Քանի որ համալսարանում ուսումնառժանդակ անձնակազմի աշխատանքը հիմնականում բազմաբնույթ է, շատ հաճախ լինում են մեկանգամյա առաջադրանքներ, որոնց քանակը և բարդությունը վերահսկել դժվար է, վերոնշյալ 4 չափանիշներից որպես առանցքային, կվերցնենք աշխատանքի ծավալը՝ քանակական ցուցանիշը, իսկ որակը, բարդությունն ու կատարման ժամկետը կգնահատեն աշխատակցի անմիջական ղեկավարը և աշխատակցի հետ առընչություն ունեցող մյուս բաժինները:

Այս մոդելների մշակման հիմքում ընկած է այն սկզբունքը, որ գործառույթների չափելի արդյունքները պետք է արտացոլեն կառավարման արդյունավետությունը, կրթական գործընթացի որակը և բուհի զարգացման ուղղվածությունը:

Յուրաքանչյուր ցուցանիշ ունի հստակ սահմանված կշիռ, որն արտահայտում է նրա հարաբերական նշանակությունը ընդհանուր արդյունավետության մեջ: Կշիռների համամասնությունը ձևավորվել է փորձագիտական գնահատման հիման վրա՝ ներգրավելով համալսարանի կառավարման փորձ ունեցող մասնագետների և բաժինների ղեկավարների կարծիքները:

Արդյունքներն ամփոփվում են հետևյալ կերպ.

- ✓ Առդիտի բաժնի աշխատակիցների կողմից կատարվում են տարեկան ամփոփիչ տվյալների հավաքագրում և ստուգում:
- ✓ Հաշվարկվում է յուրաքանչյուր աշխատակցի անհատական միավորը, ըստ հետևյալ բանաձևի.

Ընդհանուր միավորները = ՏԳնահատական x Կշիռ

Այսպիսով, առաջարկող նյութական խրախուսման մոդելն ունի 3 հիմնական մասեր:

Առաջին հիմնական մասը կատարողականի վրա հիմնված ցուցանիշներն են, ըստ բաժինների:

Երկրորդ մասը գնահատումն է՝ գործընկերների գնահատական, որտեղ մասնակցում են 9 ինստիտուտներն ու 19 ընդհանուր բաժինները: Գնահատման չափանիշներն են.

- Հարցման կատարման արագությունը,
- Առաջադրանքի կատարման որակը,
- Հաղորդակցություն և մատչելիություն,
- Իրավասություն և պրոֆեսիոնալիզմ:

Երրորդ մասը անմիջական ղեկավարի գնահատումն է նույն չափանիշներով:

Քանի որ գործընկերների գնահատականն ու բաժնի կատարողականի ցուցանիշը տրամադրվում է գնահատական բաժնի մակարդակով, մինչդեռ անմիջական ղեկավարի կողմից տրվող գնահատականն անհատական է, ներկայացվել է մոդելում հավաքական միավորների բաշխման մեխանիզմն՝ հաշվի առնելով աշխատակցի անհատական ներդրումը:

Առաջարկվել է բաղադրիչների կշիռները սահմանել համապատասխանաբար 40%+30%+30%: Առաջարկվող KPI կշիռները (40%՝ կատարողական, 30%՝ գործընկերների գնահատական, 30%՝ ղեկավարի գնահատական) հիմնված են «բալանսավորված գնահատման» սկզբունքի վրա, որը կիրառվում է միջազգային փորձում՝ հատկապես բարձրագույն կրթության ոլորտում:

Այս համամասնությունը նպատակ ունի պահպանել հավասարակշռություն օբյեկտիվ (չափելի) և սուբյեկտիվ (հարաբերական) գործոնների միջև. KPI-ն ապահովում է քանակական գնահատում, իսկ գործընկերների և ղեկավարի գնահատականները՝ որակական և վարքային գործոնների հաշվառում:

Գնահատականները ներկայացվում են 100 բալանոց սանդղակով: Այսպես լրացուցիչ նյութական խթանման միավորը կհաշվարկվի հետևյալ բանաձևով՝

$$\text{Միավոր} = (\text{Կատ} * 0.4 + \text{ԳԳ} * 0.3) * \text{ԱՆԳ} + \text{ՂԳ} * 0.3,$$

Որտեղ՝

Կատ՝ բաժնի, ամիոնի գնահատական է, հիմնված կատարողականի ցուցանիշի վրա,

ԳԳ՝ գործընկերի գնահատականն է,

ԱՆԳ՝ անհատական ներդրման գործակիցն է

ՂԳ՝ անմիջական ղեկավարի գնահատականն է:

$$\text{ԱՆԳ} = \text{ՂԳ} / \text{բաժնի միջին ՂԳ},$$

ԱՆԳ միջոցով ճշգրտվում է յուրաքանչյուր աշխատակցի միավորը, որպեսզի ավելի բարձր անհատական միավոր ունեցող աշխատակիցը ստանա հավելավճարի ավելի մեծ բաժին:

Այնուհետև, համալսարանի ընդհանուր բալերի հանրագումարի և հավելավճարի համար նախատեսված ֆոնդի միջոցով որոշվում է 1 բալի արժեքը, իսկ անհատական միավորը բազմապատկելով 1 բալի արժեքով, ստանում ենք տվյալ աշխատակցի հավելավճարի չափը:

Ի տարբերություն պագևատրումների, հավելավճարները տրամադրվելու են հաշվի առնելով աշխատավարձի պաշտոնական դրույքաչափը, այսինքն՝ գնահատվելու է աշխատակիցների կատարած աշխատանքի արդյունքը, անկախ զբաղեցրած պաշտոնից, դա կհեշտացի նաև աշխատավարձի ֆոնդի պլանավորման հարցը:

Այսպիսով, ներկայացված մոդելները կառուցվել են՝ հաշվի առնելով բուհական կառավարման տարբեր մակարդակների և բաժինների առանձնահատկությունները: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման համար մշակվել են կատարողականի գնահատման ցուցանիշներ, որոնք արտացոլում են տվյալ պաշտոնի հիմնական գործառնությունները, աշխատանքի արդյունքները, դրանց կշիռը և գնահատման չափանիշները:

Արդյունքում ձևավորվել է հավելյալ վարձատրության համակցված մոդել, որը միավորում է քանակական (արդյունքների ծավալ, կատարման ժամկետներ) և որակական (կազմակերպչական, մեթոդական, թիմային) ցուցանիշները:

Մոդելը ապահովում է աշխատանքի գնահատման համակարգի արդարություն, համաչափություն և թափանցիկություն, ստեղծելով մրցակցային և մոտիվացնող միջավայր: Թեև այն մշակվել է Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի կառուցվածքի և տվյալների հիման վրա, համակարգը կարող է կիրառվել նաև Հայաստանի այլ բուհերում, հարմարեցված ձևով՝ ըստ դրանց կազմակերպչական և ֆինանսական առանձնահատկությունների:

Այսպիսով, նոր մոտեցումը հնարավորություն է տալիս ոչ միայն արդարացնել աշխատավարձային տարբերությունները, այլև ձևավորել բուհերի մարդկային ռեսուրսների կառավարման ավելի արդյունավետ և արդիական մշակույթ:

«Եզրակացություններ և առաջարկություններ» բաժնում ամփոփվում են հետազոտության հիմնական արդյունքներն ու գիտական եզրահանգումները, ներկայացվում են առաջարկություններ բուհերի մարդկային ռեսուրսների կառավարման, մոտիվացիոն քաղաքականության և վարձատրության համակարգերի կատարելագործման ուղղությամբ:

Բարձրագույն կրթությունը կարևոր դեր ունի երկրի տնտեսական աճի և մարդկային կապիտալի զարգացման գործում: Այն ապահովում է գիտելիքի ստեղծում, փոխանցում և նորարարական մտածողության ձևավորում: Սակայն կրթության ոլորտում աշխատավարձերի ցածր մակարդակը շարունակում է մնալ Հայաստանի բարձրագույն կրթության հիմնական խնդիրներից մեկը: Սա հանգեցնում է որակյալ մասնագետների արտահոսքի և երիտասարդ կադրերի ներգրավման դժվարությունների:

Ուսումնասիրության արդյունքներով պարզ է, որ բուհերում անհրաժեշտ է ներդնել վարձատրության և մասնագիտական զարգացման փոխկապակցված համակարգ, որը խթանում է դասախոսների գիտական և մեթոդական ակտիվությունը: Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարանի փորձը ցույց է տալիս, որ ժամանակի նոր նորմերի և տարբերակված վարձատրության համակարգի ներդրումը նպաստում է աշխատանքի արդյունավետության և կրթության որակի բարձրացմանը:

Բացի դրանից, վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմի մոտիվացիայի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ արդյունավետ աշխատանքը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ նյութական խրախուսմանը զուգահեռ կիրառվում են նաև ոչ նյութական գործոններ՝ թիմային միջավայր, մասնագիտական աճի հնարավորություններ և դրական կառավարման մշակույթ:

Առաջարկություններ՝

- Բուհերում ներդնել պրոֆեսորդասախոսական կազմի աշխատանքի ժամանակի նորմավորման միասնական մոտեցում:
- Ավանդական դասընթացներից տարբերվող՝ արդիական և հատուկ դասընթացների ժամանակի նորմաները սահմանելիս կիրառել համապատասխան ճշգրտման գործակիցներ:
- Կիրառել կատարողականի վրա հիմնված տարբերակված վարձատրության համակարգ՝ գնահատելով գիտական և ուսումնամեթոդական արդյունքները:
- Վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակիցների համար ձևավորել խթանման համակցված մեխանիզմ՝ հիմնված կատարողականի և աշխատանքի փոխադարձ գնահատման վրա:
- Մշակել բուհերի համար մարդկային ռեսուրսների կառավարման միասնական և թափանցիկ քաղաքականություն:

Առաջարկվող մոտեցումները հնարավորություն են տալիս բարձրացնել բուհերի աշխատանքի արդյունավետությունը, ապահովել արդար և մրցունակ

վարձատրություն և ձևավորել մասնագիտական արժեքներ և պատասխանատվության վրա հիմնված նոր կառավարման մշակույթ:

Ատենախոսության հիմնական դրույթները ներկայացված են ատենախոսի հետևյալ գիտական հոդվածներում.

1. Ստեփանյան Ի.Կ., Բարձրագույն ուսումնական հաստատության վարչակառավարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմի աշխատանքային գործունեության խթանման հիմնախնդիրները Ռուս-հայկական համալսարանի օրինակով // Научно-аналитический журнал «Регион и мир». 2025. №2 (57). С.149-154. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-main-issues-of-stimulating-the-work-activities-of-administrative-and-teaching-staff-of-a-higher-educational-institution-using-the-example-of-the-russian-armenian-university>
2. Պետրոսյան Մ.Ե., Ստեփանյան Ի.Կ., Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում դասախոսների վարձատրության լրացուցիչ գործակցի ներմուծման անհրաժեշտությունը՝ ըստ ուսումնամեթոդական բազայի թարմացման ծավալի // Научно-аналитический журнал «Регион и мир». Том XVI. № 5 (60). 2025. С.158-161. URL: https://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2025_5_158_161.pdf
3. Сандоян, Э.М., Восканян М.А., Степанян И.К., Исследование рабочего времени учебно-вспомогательного персонала институтов Российско-Армянского университета // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 4(51). С. 123-132. DOI 10.24412/1829-0450-2024-4-123-132. – EDN VWZQDX. <https://elibrary.ru/item.asp?id=80575914>
4. Сандоян, Э.М., Восканян М.А., Степанян И.К., Проблемы нормирования времени профессорско-преподавательского состава в высших учебных заведениях: адаптация и внедрение в РАУ // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 3(50). С. 113-130. DOI 10.24412/1829-0450-2024-3-113-130. – EDN JAKEDJ. <https://elibrary.ru/item.asp?id=75103066>
5. Степанян, И.К. Сравнительный анализ систем поощряющих выплат профессорско-преподавательского состава в высших учебных заведениях Армении // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1(48). С. 35-45. DOI 10.24412/1829-0450-2024-1-35-45. – EDN EEEKXL. <https://elibrary.ru/item.asp?id=47426345>
6. Ստեփանյան Ի.Կ., ՊԴԿ աշխատանքի խթանումը և մոտիվացիան՝ արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների կիրառման հիման վրա // Գիտական Արցախ, 2018, No. 1(1). Էջ 363-365. – EDN BVEDNI. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42974189>

7. Ստեփանյան Ի.Կ., Մարդկային կապիտալի զարգացումը և աշխատանքային խթանների դերը բարձրագույն կրթության համակարգում // Գավառի պետական համալսարան, Գիտական հոդվածների ժողովածու, №19, 2025, էջ 200-207:

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РА**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 – «Экономика, управление хозяйством и его сферами».

Защита диссертации состоится 17 февраля 2026 года, в 14⁰⁰, на заседании Специализированного совета 008 по экономике КВОН РА при Российско-Армянском (Славянском) университете. Адрес: РА, 0051, г. Ереван, ул. Овсепя Эмина 123.

РЕЗЮМЕ

Работа посвящена исследованию и совершенствованию систем оплаты труда, поощрения и оценки эффективности труда профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого, педагогического и учебно-вспомогательного персонала высших учебных заведений. В исследовании раскрывается влияние механизмов оплаты труда и стимулирования на развитие человеческого капитала, качество образования и эффективность управления вузом.

В работе представлены теоретические основы стимулирования труда профессорско-преподавательского состава, международные модели нормирования времени и расчета нагрузки, а также сравнительный анализ систем материального стимулирования на основе опыта разных стран. Подробно рассматривается опыт реформ, проведенных в Российско-Армянском (Славянском) университете: разработаны и апробированы новые нормы времени педагогической нагрузки, а также дифференцированная система стимулирования на основе результатов труда, утвержденные и действующие в университете. Рассматриваются вопросы оценки эффективности труда непедагогических работников высших учебных заведений. Представлены результаты исследования использования рабочего времени административно-педагогического состава, а также подходы к формированию системы оплаты труда в соответствии с качеством и результатами труда.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является изучение особенностей организации труда и оплаты труда профессорско-преподавательского состава, административно-технического и вспомогательного персонала вузов Республики Армения, Российской Федерации и вузов с высоким международным рейтингом, разработка эффективной системы оплаты труда и стимулирования, способствующей повышению качества высшего образования и конкурентоспособности вузов.

В ходе исследования была поставлена цель выявить передовой международный опыт, сравнить его с реальными условиями работы вузов Армении

и разработать практические механизмы, которые могут быть применены в высших учебных заведениях.

Для достижения поставленной цели в рамках диссертационной работы были поставлены и решены следующие задачи:

- Проанализировать влияние системы стимулирования труда и оплаты труда профессорско-преподавательского состава на развитие человеческого капитала.
- Выявить особенности международных моделей нормирования труда профессорско-преподавательского состава и расчета учебной нагрузки в высших учебных заведениях.
- Сравнить системы оплаты труда и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений разных стран.
- Разработать и апробировать новый метод нормирования учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава, основанный на принципах справедливого распределения и эффективности.
- Разработать и внедрить дифференцированную систему материального стимулирования профессорско-преподавательского состава, увязывающую оплату труда с качеством труда, научными результатами и вкладом в образовательный процесс;
- Провести анализ эффективности использования рабочего времени административно-управленческого и педагогического персонала.
- Выявить сильные и слабые стороны системы оплаты труда административно-управленческого и педагогического персонала.
- Разработать пакет предложений по совершенствованию оплаты труда на основе оценки эффективности, направленный на повышение мотивации и вовлеченности непедагогического персонала в трудовой процесс.

Основные научные результаты и новизна исследования. В результате проведенного исследования получен ряд научных результатов, из которых к содержащим научную новизну можно отнести следующие:

1. Разработана дифференцированная система оплаты труда для материального стимулирования научной деятельности профессорско-преподавательского состава, основанная на применении предложенного коэффициента оценки эффективности его деятельности.
2. Предложено, в отличие от традиционных курсов, использовать корректирующие коэффициенты при определении норм времени для современных и специальных курсов.
3. Разработан механизм оценки и стимулирования труда административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, основанный на принципе результативности, результатов работы и взаимооценки подразделений.

STEPANYAN IVETA KAREN

MODERNIZATION OF THE REMUNERATION SYSTEM AND INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

Abstract of the thesis for receiving the Degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.02 - «Economics, Management of Economy and Its Spheres».

The defense of the thesis will take place on February 17th, 2026, at 14⁰⁰, at 008 Council of Economics of the HESC RA at the Russian-Armenian University. Address: 123 Hovsep Emin Street, Yerevan, RA, 0051.

ABSTRACT

The research is devoted to the study and improvement of systems of remuneration, incentives and performance evaluation of the teaching staff, administrative and managerial, pedagogical and support staff of higher educational institutions. The study examines the impact of remuneration and incentive mechanisms on human capital development, education quality, and university management effectiveness.

This research presents the theoretical foundations of faculty incentives, international models for time management and workload calculation, and a comparative analysis of financial incentive systems based on the experience of various countries. It examines in detail the reforms implemented at the Russian-Armenian University: new teaching time standards were developed and tested, along with a differentiated performance-based incentive system, which has been approved and implemented at the university. It also examines the performance evaluation of non-teaching staff at higher education institutions. The paper presents the results of a study on the use of administrative and teaching staff working time, as well as approaches to developing a remuneration system based on the quality and performance of their work.

Purpose and objectives of the study. The purpose of the study is to examine the specifics of work organization and remuneration of faculty, administrative, technical, and support staff in the higher education institutions of the Republic of Armenia and the Russian Federation, internationally ranked universities, as well as to develop an effective remuneration and incentive system that will contribute to improving the quality of higher education and the competitiveness of universities.

The study aimed to identify best international practices, compare them with the actual operating conditions of Armenian universities, and develop practical mechanisms that can be applied in higher education institutions.

To achieve this goal, the following objectives were set and addressed in this thesis:

- Analyze the impact of the incentive and remuneration system for faculty on human capital development.

- Identify the specifics of international models for regulating faculty work and calculating teaching loads in higher education institutions.
- Compare the remuneration and incentive systems for faculty in higher education institutions across different countries.
- Develop and test a new method for regulating the teaching load of faculty members, based on the principles of the law.
- Develop and implement a differentiated system of financial incentives for faculty members, linking pay to the quality of their work, research results, and educational contribution;
- Conduct an analysis of the effective use of administrative, management, and teaching staff's working time.
- Identify the strengths and weaknesses of the administrative, management, and teaching staff remuneration system.
- Develop a package of proposals for improving remuneration based on performance assessment, aimed at increasing the motivation and engagement of non-teaching staff in the work process.

Key scientific findings and novelty of the study. The research conducted as part of this thesis yielded a number of scientific results, the following of which can be considered as containing novelty:

1. A differentiated remuneration system has been developed to provide material incentives for the research activities of faculty members, based on the application of a proposed performance evaluation coefficient.
2. Unlike traditional courses, it has been proposed to use correction coefficients when determining time standards for modern and specialized courses.
3. A mechanism for evaluating and incentivizing the work of administrative, managerial, and teaching staff has been developed, based on the principle of performance, work results, and mutual evaluation between departments.

