



SIGMA

**Օժանդակություն Պետական
Կառավարման ու Ղեկավարման
Բարելավմանը**

ՏՀԶԿ և Եվրոպական Միության համատեղ
նախաձեռնություն՝ ֆինանսավորվող հիմնականում
ԵՄ կողմից

**Հանրային Կառավարման Արդար Աշխատավարձի Համակարգերը,
Պայմաններ, Բարեփոխումների Նպատակներ և Ռազմավարություններ՝
Ավստրիայի Օրինակը**

**Սեմինար՝ Հայաստանում Քաղաքացիական Ծառայության
Բարեփոխումների Մարտահրավերները Թեմայով
Աղվերան, Հայաստան
12-14 հունիս, 2009թ.**

**Հենրիխ Տրաունյուլլեր
Ավստրիայի Ֆինանսների Նախարարության Խորհրդական**

Այս փաստաթուղթը ստեղծվել է Եվրոպական Միության ֆինանսական աջակցությամբ: Այստեղ արտահայտված կարծիքները ոչ մի պարագայում չպետք է ընդունվեն, որպես Եվրոպական Միության պաշտոնական կարծիքի արտացոլում և պարտադիր չէ, որ դրանք արտահայտեն ՏՀԶԿ և դրա անդամների կամ SIGMA ծրագրին մասնակցող շահառու երկրների կարծիքները:

Հանրային կառավարման արդար աշխատավարձի համակարգերը՝ պայմաններ, բարեփոխումների նպատակներ և ռազմավարություններ

Ավստրալի օրինակը

Եվրոպայում քաղաքացիական ծառայության հետ կապված քաղաքացիների ակնկալիքները, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայողների ակնկալիքները կապված իրենց գործատուների հետ շարունակաբար փոխվել են: Արդարացի ու կատարողականի հետ կապված աշխատավարձերի համակարգերը կենտրոնական հարց են դարձել քաղաքականություն ձևավորողների համար:

Դեպի ավելի ճկունություն ու արդարացիություն աշխատավարձի հարցում զարգացումը ԵՄ երկրներում շատ տարբեր է, ինչպես և հանրային ծառայությունների գործառույթների ընկալումն ու պատմական զարգացումը:

Ավստրալիայի հանրային կառավարման ոլորտում ավելի արտադարացի ու կատարողականի հետ կապված աշխատավարձի մասին քննարկումը սկսվեց մոտ երկու տասնամյակ առաջ: Քննարկումը սկիզբ դրեց մի շարք նախաձեռնությունների՝ արդիականացնելու քաղաքացիական Ծառայության Մասին Օրենքն ու Աշխատավարձի Մասին Օրենքը: Այս գործընթացը չի ավարտվել ու վստահաբար կշարունակվի:

Հանրային ծառայության արմատական բարեփոխումները, ինչպիսիք են հանրային ծառայության կարգավորումների լիարժեք նմանակումը մասնավոր հատվածի հետ, ինչպես դա կատարվեց որոշ Սկանդինավյան երկրներում, միշտ քննարկումներից դուրս են եղել: Բոլոր քաղաքական ուժերի քաղաքականություն ձևավորողների մեջ կա և դեռ մնում է այն ընդհանուր ընկալումը, որ պետական կառավարման դասական սկզբունքները պետք է պահվեն, որպես պետության պատմական հետագիծ. *ենթադրվում է, որ քաղաքացիական ծառայությունը երաշխավորում է կայուն, կուսակցական պատկանելիությունից անկախ պետական կառավարում՝ խստորեն կապված իրավունքի գերակայության հետ ու կողմնորոշված միայն դեպի համընդհանուր բարեկեցություն:*

Աշխատավարձի համակարգի խնդիրն այն էր, որ հին ծառայության դասի հետ կապված համակարգը ու կարիերայի հետ կապված այլ համակարգերը հիմնվում էին ֆորմալ չափանիշների վրա, ինչպիսիք էին կրթությունն ու ստաժը: Համակարգի ճկունության ու տարբերակման քիչ գործիքները ժամանակի ընթացքում դարձան պակաս ու պակաս կարևոր: Գոյություն ուներ դեպի համահավասարեցում ընդհանուր միտում՝ քաղաքացիական ծառայողների չափազանց բարձր մակարդակի արհմիութենականացմամբ դրդված:

Միևնույն ժամանակ փաստացի կատարողականի տարբեր եղանակների համահավասարեցման այս միտումը առաջ բերեց մի շարք ուշացած դժգոհությունների (այս ամենը տեղի ունեցավ հանրային հատվածում բարձրացող աշխատավարձերի լայնատարած ու տևական բարձրացման):

Գնահատման հին համակարգերը խնդիրի մի մասն էին: Դրանք չէին արտացոլում անհատի իրական կատարողականը, այլ աստիճանների ստանդարտացված համեմատականը: Գնահատումները հազվադեպ էին, սուբյեկտիվ և արդյունքները սովորաբար չափազանց դրական: Աշխատավարձի ու կարիերայի զարգացման հետ կապված անմիջական հետևանքները նույնպես հազվադեպ էին:

Կարևոր է նկատել, որ քաղաքական քննարկումներն ու բարեփոխումները, որոնք ես կնկարագրեմ հիմա, տեղի են ունեցել Եվրոպայում և մնացյալ արևմտյան աշխարհում ընդհանուր միտման հետ միասին՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ապակենտրոնացման ու անհատականացման միտումը:

Սկզբնակետ Starting point

1990թ. քաղաքացիական ծառայողների հետ կատարվեցին և վերլուծվեցին բազմաթիվ հարցազրույցներ: Հիմնական քննադատական մեկնաբանությունները վերաբերվում էին աշխատավարձի համակարգի արդարության բացակայության ու մարդկային ռեսուրսների կառավարման անպատշաճ ամենօրյա գործառույթների հետ:

Առաջիկա աշխատավարձերի բարեփոխումների համար քաղաքականություն ձևավորողները սահմանեցին 3 հատուկ թիրախներ՝

- ուժեղ տարբերակում, որը համապատասխանում է տվյալ աշխատանքի բովանդակությանը,
- կատարողականի հետ կապված աշխատավարձի տարրեր. գնահատումը պետք է ավելի տարբերակված լինի և
- բարձր պաշտոնները պետք է ավելի գրավիչ դառնան, այս պաշտոնները պետք է պաշտոնավարվեն սահմանափակ ժամկետով:

Ավելի շատ ու ուժեղ կատարողականի հետ կապված աշխատավարձի տարրերի մասին կոչը հանգեցրեց կատարողականի ճիշտ սահմանման մասին ինտենսիվ քննարկման:

Հատուկ ուսումնասիրությունը (TRIGON, 1990) աշխատավարձի բարեփոխումների գիտական հիմքը դրեց: Աշխատավարձի հետ կապված կատարողականի և կատարողականի հիմնական սահմանումներն էին՝

«Աշխատավարձի հիմնական տարրերը պետք է լինեն աշխատանքի գործոնն ու կատարողականի գործոնը: Հատուկ պաշտոնի հետ կապված աշխատանքի գործոնը պետք է վերլուծվի ու դասակարգվի անկախ փաստացի աշխատողից:

Բազային աշխատավարձը պետք է տարբերակվի համաձայն տարբեր աշխատանքային բովանդակությունների կամ հատուկ պահանջների: Աշխատանքների դասակարգումը պետք է համապատասխանի կազմակերպության կառուցվածքին: Դասակարգումների հիմքը պետք է մանրամասնվի աշխատանքի նկարագիրներում ու հատուկ աշխատանքի պահանջների պրոֆիլներում: Աշխատանքային հավելումները, որոնք յուրաքանչյուր աշխատող պետք է ստանա, անկախ անհատական կատարողականից, աշխատանքային գործոնի մասն են:

Աշխատավարձի երկրորդ տարրը պետք է լինի կատարողականի գործոնը: Այս առումով անհատի կամ խմբի կողմից պաշտոնի իրականացումը պետք է գնահատվի և որոշակի սահմանված մակարդակի ձեռքբերումները պետք է պարզևատրվեն»:

Աշխատավարձերի բարեփոխումներ 1994թ.

1994թ. աշխատավարձերի բարեփոխումները աշխատավարձի համակարգի արդիականացում ներդրեցին այն քաղաքացիական ծառայողների համար, որոնց աշխատավարձերը հետևում էին ծառայության դասերի հին համակարգին: Տվյալ աշխատանքի բովանդակությանը համապատասխանող ավելի ուժեղ տարբերակման ի պատասխան ներդրվեց աշխատանքի նկարագրման, վերլուծության և դասակարգման մի ժամանակակից մեթոդ: Բացի բոլոր աշխատանքների այս նոր դասակարգումից, աշխատավարձը բաժանվեց հիմնական աշխատավարձի ու պաշտոնի հավելավճարների: Միևնույն ժամանակ ստաժի հին կանոնը կամ ավելի ճիշտ «հիմնավորության մասին կանոնը» մեղմացվեց՝ բյուջետային սահմաններում հնարավորինս բարձրացնելով առաջին անգամ համակարգ մտնելու աշխատավարձը:

Հաշվի առնվեց նայն այն փաստը, որ աշխատավարձերը տարբերվում են նույնիսկ նույն աստիճանում և հիերարխիայում: Աշխատանքները դասակարգվեցին, բերվեցին հիերարխիայի մեջ և աշխատավարձը տարբերակվեց համաձայն աշխատանքի հատուկ բովանդակության:

Նախահաշվարկված 87 միլիոն եվրո ծախսերը մի քիչ գերազանցվեցին: Այնուհանդերձ, շատ քաղաքացիական ծառայողներ քննադատեցին բարեփոխումները: Իրականում սա զարմանալի չէր, որովհետև սովորաբար գոյություն ունի տարբերություն, թե ինչպես են շատ մարդիկ տեսնում իրենց աշխատանքը և թե ինչպես է որակավորված փորձագետը դասակարգում այն: Մեկ այլ, հաշվարկված ու ակնկալված, ազդեցությունն այն էր, որ շատ

ավագ քաղաքացիական ծառայողներ քննադատեցին բարեփոխումները, որովհետև դրանցից նրանք օգուտ չստացան: Սակայն, սա երբեք չէր եղել քաղաքականություն ձևավորողների նտադրությունը: Հենց սկզբից հստակ էր, որ երիտասարդ աշխատակիցները կլինեն բարեփոխումների հաղթողները և ավագ աշխատակիցները կլինեն պարտվողները: Քննադատության վերջին հիմնական կետն այն էր, որ դա տուրք չէր տալիս անհատական կատարողականին:

Կատարողականի գնահատում

Այս քննարկումը հանգեցրեց կատարողականի գնահատման նոր կանոնակարգման: Ինտենսիվ նախապարտաստություններից հետո (նոր համակարգի վերաբերյալ ղեկավարների ու աշխատակիցների ուսուցման ու տեղեկացման երկու տարի) ներդրվեց գնահատման նոր համակարգը: Տարեկան գնահատման հարցազրույցը հիմա բաժանվեց երկու մասին՝

Մաս I

Հարցազրույցը սկսվում է աշխատակցի ու նրա անմիջական ղեկավարի միջև բաց քննարկումից իրենց ստորաբաժանման ընդհանուր խնդիրների մասին և տվյալ աշխատակցի ներդրման մասին: Ամենաառաջին հարցազրույցում արդարացի, չափելի, հատուկ, հասանելի, իրատեսական ու ժամանակային հիմնական նպատակներ պետք է դրվեն: Հաջորդ հարցազրույցը այն բանի մասին է, թե արդյոք այս նպատակները գերացանցվել են, կատարվել են կամ չեն կատարվել և որոնք են դրա կոնկրետ պատճառները:

Հարցազրույցի գաղտնիությունն ու բացությունը ապահովելու համար հարցազրույցի ամփոփագիրը մնում է մասնակիցների մոտ: Չի թույլատրվում բացահայտել հարցազրույցի որևէ մաս երրորդ կողմին: Եթե մասնակիցներից որևէ մեկը հրաժարվում է ստորագրել ամփոփագիրը, ապա պետք է նշանակվի մեկ այլ, վերջնական ամսաթիվ: Միայն այս վերջնական փուլում է թույլատրվում հրավիրել մեկ վստահյալ անձի:

Մաս II

Գնահատման երկրորդ մասը նվիրված է անհատական կատարողականի ուժեղացմանը: Անհատական զարգացման միջոցառումները սահմանելու համար քննարկումը պետք է կենտրոնանա հետևյալ թեմաների վրա՝

- անցյալ տարի համաձայնեցված ո՞ր միջոցառումներն են կատարվել և որո՞նք չեն կատարվել,
- ի՞նչ ազդեցություն են ստեղծել միջոցառումները,
- արդյո՞ք միջոցառումները անցան գործնական փորձությունը, թե ոչ,
- աշխատակցի ո՞ր որակավորումները չեն կարող պատշաճ կերպով օգտագործվել իր ներկա պաշտոնում,
- հետևյալ միջոցառումներից, որո՞նք պետք է իրականացվեն հաջորդ փուլում՝
 - ղեկավարի/փորձագետների/գործընկերների հրահանգները
 - մասնակցություն ծրագրերում
 - առաջադրանքների փոփոխություն
 - ղեկավար վերապատրաստում
 - տեխնիկական գրականություն
 - աշխատանքի ռոտացիա (ներառյալ մասնավոր ընկերություններում պրակտիկա)
 - սեմինարներ, հանդիպումներ
 - մասնակցություն արտաքին աշխատանքային խմբերին
 - աշխատանք արտասահմանում
- որո՞նք են ծախսերը և
- ո՞վ կօժանդակի միջոցառումների իրականացմանը:

Հարցազրույցի այս մասի ամփոփագիրն ուղարկվում է կադրերի բաժին՝ վերջինիս տալով լավ հիմք աշխատակազմի պլանավորման ու զարգացման համար:

Անհատների գերազանց կատարողականները պարտադիր չէ, որ նշանակի թիմի գերազանց կատարողական: Հետևաբար օգտակար և պարտադիր է քննարկել թիմի թիրախներն ու աշխատանքային հոսքերը ստորաբաժանման բոլոր անդամների հետ՝ անհատ աշխատակցի հետ հարցազրույցից հետո:

Այսպիսի թիմային քննարկումների հնարավոր թեմաներն են՝

- ներքին աշխատանքային հոսքերի ու կոմպետենցիաների փոփոխությունները
- ներքին ու արտաքին համագործակցություն
- ծրագրեր
- տեղեկատվական կապուղիների բարելավումներ
- ներքին հանդիպումներ
- առաջարկությունների ներքին համակարգեր
- տեխնիկական սարքավորում

Կադրերի բաժինը պետք է տեղեկացված լինի, որ բոլոր հարցազրույցներն ու թիմային քննարկումները տեղի են ունեցել:

Պայմանագրեր աշխատակիցների հետ

Հաջորդ քայլում բարեփոխվեց հանրային աշխատակիցների հետ ծառայության ու աշխատավարձերի կարգավորման պայմանագրերի խնդիրը: Աշխատավարձը բաժանվեց բազային աշխատավարձի ու պաշտոնի հավելավճարի: Ստաժի սկզբունքը մեղմացվեց՝ բյուջետային սահմաններում հնարավորինս բարձրացնելով առաջին անգամ համակարգ մտնելու աշխատավարձը:

Այս բարեփոխումների ժամանակ նպաստների համակարգը արմատապես չփոխվեց: Միակ բացառությունը «կատարողականի պարզևավճարի» ներդրումն էր: Բյուջետային սահմանափակումները կարծր էին և պարզևավճարների համակարգի ընդհանուր գումարը դեռ կազմում է աշխատավարձի միայն 0,25: Անհատը ֆիսկալ տարում, որպես պարզևավճար, կարող է ստանալ իր ամսական աշխատավարձի 10-50%: Խստորեն արգելվում է պարզևավճարը բաժանել աշխատակիցների միջև կամ օգտագործել այս գումարը, որպես ղեկավարների պարզևավճար:

Նպատակն էր ստեղծել (և փորձարկել) մի նոր, ճկուն ու լրացուցիչ գործիք՝ խթանելու լավագույն կատարողներին: Անհրաժեշտ թափանցիկություն ասպիտակելու համար ղեկավարները ուսուցանվեցին պարզևավճարի ներդրումից առաջ մեկ տարի ժամանակահատվածով:

Նշանակալից է, թե քանի հարցեր ու կասկածներ առաջացան ներդրման փուլում: Սա հստակորեն արտացոլում էր այն անորոշությունը, որը շատ ղեկավարներ ունեին ընդհանուր առմամբ ռեսուրսների իրենց հաշվետվողականության առումով և մասնավորապես մարդկային ռեսուրսների կառավարման առումով:

Պարզ է, որ կատարողականի հետ կապված աշխատավարձի տարրերով աշխատավարձի համակարգերը ղեկավարների անաչառության ու առաջնորդության ամենաբարձր մակարդակն են պահանջում: Պարզևավճարը, որը բաժանվում է առանց կատարողականի հետ հստակ կապի, ոչ մի դրական ազդեցություն չի ունենա աշխատակցի շարժառիթների վրա: Հակառակը, այն վստահության պակաս ու նախանձ կառաջացնի:

Շարժառիթն ինքնին չպետք է սահմանափակվի միայն աշխատավարձով: Ըստ իս, իյուզիա է, որ շարժառիթի բացակայությունը կարող է փոխվել միայն աշխատավարձի համակարգի բարեփոխումներով: Աշխատավարձի ոչ մի համակարգ չի կարող փոխհատուցել թույլ ղեկավարին կամ մարդկային ռեսուրսների կառավարման խղճուկ համակարգին, հատկապես մարդկային ռեսուրսների զարգացման ոլորտում: Պարզևավճարը կարող է օժանդակել միայն գերազանց ղեկավարների ամենօրյա աշխատանքը՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման իրենց պատասխանատվությունն իրականացնելիս: Բացառիկ լավ որակի աշխատանքը պետք է պարզևատրվի կարիերայի զարգացման միջոցառումներով, ինչպիսիք են աշխատանքի հարստացումը կամ

աշխատանքի ռոտացիան կամ ամբողջովին նոր պատասխանատվություններ՝ աշխատանքի գործոնը հանելով հաջորդ մակարդակ:

Կայուն դասական պետական կառավարման միջավայրում կատարողականի պարզավճարը համեմատաբար էժան է, բայց այն ստեղծում է համակարգային անորոշություն: Եական է մտքում ունենալ հետևյալը՝

- ցանկացած անհատականացված վճար հստակ հիմք է պահանջում: Ավստրալում այս հիմքը տրվում է բոլոր նախարարություններին՝ հստակորեն սահմանված կառավարման օբյեկտիվ համակարգի տեսքով: Այս համակարգի մի քանի տարվա օգտագործումից հետո համակարգը շարժվեց դեպի շատ ավելի արդյունքահեն մտածելակերպով քաղաքացիական ծառայողներ: Այն արդիականացնում է ղեկավարների ու աշխատակիցների միջև երկխոսությունը և հանդիսանում է մշակութային փոփոխության ամենակարևոր շարժառիթներից մեկը, որը հանրային կառավարման բարեփոխումների կենտրոնական նպատակներից մեկն է:

Քաղված դասեր

Ափսոսանքով պետք է նշեն, որ երբեք ոչ մի գիտական ուսումնասիրություն չի կատարվել հանրային կառավարման արդյունավետության վրա այս բարեփոխումների ազդեցությունների մասին: Որպես մարդկային ռեսուրսների ոլորտի աշխատող, որը մասնակցել է բարեփոխումների նախագծման, բանակցման ու իրականացման մեջ, ես անձնապես հետևյալ եզրակացության եմ եկել բազմաթիվ հանդիպումների ու ստացված կարծիքների արդյունքում՝

- նշանակալից է, որ գրեթե բոլոր համաձայն են, որ ժամանակակից կառավարման օբյեկտիվ համակարգի ներդրմանն այլընտրանք չկա, որը կազմակերպության հստակ սահմանված խնդիրներում սահմանում է անհատական խնդիրները,
- գնահատման նոր համակարգը որոշ նախնական խնդիրներ ունի: Հիմա, երբ այս խնդիրները հաղթահարված են, ոչ ոք չի ցանկանում հետ վերադառնալ դեպի գնահատման հին ու ֆորմալացված համակարգ,
- միջոցառումները բարելավող անհատական կատարողականով հաղորդակցման տարրերի կոմբինացիան ներկայումս համընդհանուր գնահատականի է արժանանում,
- ինձ թվում է, որ գնահատման մանրամասն ձևերն ու չափանիշները միայն երկրորդական նշանակություն ունեն: Շատ ավելի կարևոր է համակարգի պրոֆեսիոնալ ու արդար օգտագործումը: Հիմնական հարցը միշտ նույնն է, որքան արդար, թափանցիկ ու պրոֆեսիոնալ մարդկի են կառավարում և որքան պրոֆեսիոնալ է իրենց ներուժը գնահատվում ու զարգացվում:

Հաջողության ընդհանուր գործոնները

Աշխատավարձի նոր համակարգերի ու կատարողականի գնահատման համակարգերի հաջողության կարևորագույն գործոնները շատ հստակ են՝

- բոլոր ղեկավարների ու աշխատակիցների համար «փորձնական» և մասնագիտական վերապատրաստման ծրարգերը անհրաժեշտ նախապայմաններ են,
- պարզ կառուցված և ոչ բյուրոկրատական համակարգերը ավելի լավ են, քան բարդեցված համակարգերը,
- գնահատումները պետք է կատարվեն տարեկան կտրվածքով,
- պետք է հստակ տարբերակում լինի աշխատավարձի բաղադրամասերի և զարգացման բաղադրամասերի միջև,
- խնդիրները պետք է համաձայնեցվեն գրավոր, արձանագրության մեկական օրինակ պետք է մնա յուրաքանչյուր մասնակցի մոտ,
- կատարողականի հետ կապված վճարման տարրերն օգտակար են միայն, եթե դրանք թափանցիկ են և համարվում են արդարացի բոլոր աշխատակիցների կողմից,

- գնահատման արդյունքները չպետք է ներառեն միայն վճարի գործոնները, այլ նաև մարդկային զարգացման միջոցառումները,
- ղեկավարների ու աշխատակիցների միջև հետադարձ կապն ու վստահությունը անհրաժեշտ նախադրյալներ են,
- այլ բառերով, անհատներն ավելի են ցանկանում ընկալել որոշումների կայացման գործընթացը, որպես արդարացի, եթե նրանց թույլ է տրվում ներկայացնել սեփական կարծիքը, եթե որոշումները պատշաճ կերպով բացատրվում ու հիմնավորվում են, եթե գնահատումներն իրականացվում են արդարացի ու հետևողական կերպով ժամանակի ընթացքում և գործընկերների միջ, եթե աշխատակիցներին ժամանակին տրամադրվում է հետևադարձ կարծիք, եթե նրանց քաղաքավարի վերաբերմունք են ցուցաբերում և եթե աշխատակիցները վստահում են իրենց գործատուների արդարացի ու պրոֆեսիոնալ դատողություններում: Երբ երկու կողմերն էլ հարգում են միմյանց, գնահատականը ավելի հաջող լինելու ավելի շատ հավանականություն ունի և
- Ավստրալյում նոր համակարգերի ներդրումից ի վեր շատ առաջընթաց է գրանցվել: Այն դեպքերում, երբ իրականությունը ակնկալիքներից ավելի էր, դա մեծապես եղել է սերունդների խնդիր:

Ավստրալի ու այլ ԵՄ երկրների ամբողջ փորձը ցույց է տալիս, որ աշխատավարձի ու գնահատման նոր համակարգի ներդրումը կարող է իրականացվել միայն երկարաժամկետ ջանքերով: Շատ դեպքերում գործընթացը տևել է մի քանի տարի և իր հետ բերել է, առնվազն սկզբում, մեծ անվստահությունն աշխատակիցների շրջանում: Այս անվստահությունը հաղթահարելու համար կարևոր է բոլոր ղեկավարներին և աշխատակիցներին ամենավաղ փուլում մանրամասն տեղեկացնել նոր համակարգի հայեցակարգի, իրականացման և հետևանքների մասին:

Նոր թիրախային համակարգի ներդրման հետ կապված կարևոր է ուսուցանել ղեկավարներին, թե ինչպես է պետք սահմանել և համաձայնվել արդյունքների վերաբերյալ ու ինչպես հարիր կերպով դրանք չափել: Կարևոր է նաև վերապատրաստել ղեկավարներին աշխատակիցներին օրական հետադարձ կարծիք տալու ճիշտ ձևի մասին: Բավական հաճախ աշխատակիցները դժվարությամբ են համաձայնվում այն թիրախների շուրջ, որ չեն հասկանում: Երբեմն թիրախները չեն համաձայնեցվում, բայց սահմանվում են հրամանով: Երբեմն թիրախների քանակը ոչ մի գործնական եղանակով չի սահմանափակվում:

Աշխատավարձի ու գնահատման նոր համակարգերի արդյունավետ կառավարման համար ժամանակը, ռեսուրսները, վստահությունը, արդարացիությունը, ընկալումն ու առաջնորդությունը կարևոր գործոններ են:

Փորձը ցույց է տալիս, որ հաջողության կարևորագույն գործոնները, նրանք, որ հանգեցնում են արժեքների ու առաջնորդության մշակույթի փոփոխության, շատ ժամանակ են պահանջում: Նոր գործիքների ներդրումը (վիճակագրական և մոնիտորինգի համակարգեր, ուսուցում, ղեկավարների ու աշխատակիցների միջև հարաբերություններ) թանկ և ժամանակատար է:

Վերջում, այս բոլոր ջանքերի հաջողությունը մեծապես կախված է, թե ինչպես կարելի է համոզել աշխատողներին, որ իրենց ղեկավարները կարող են օգտագործել և կօգտագործեն այս բոլոր նոր գործիքները արդարացի, կոմպետենտ և պրոֆեսիոնալ եղանակով:

Իմ փորձում եղել են ղեկավարներ, որոնք կամ գերազնահատել են այլոց գնահատելու իրենց կարողությունը կամ պարզապես բավարար ժամանակ չեն տրամադրել հասկանալու կատարողականի գնահատականի գործընթացը: Որոշ դեպքերում գոյություն ունի նույնիսկ մի կապ ժամանակի, կոմպետենցիայի և շարժառիթի բացակայության միջև: Հետևաբար ղեկավարները պետք է մշտապես ուսուցանվեն կատարողականի հետադարձ կապի ոլորտում:

Ընդհանուր առմամբ կատարողականի որոշ տարրերով աշխատավարձի նոր համակարգի ներդրումը թիրախային համակարգի և գնահատման համակարգի շատ ավելի պորֆեսիոնալ պրակտիկայի կարիք ունի, քան առանց կատարողականի հետ կապ ունեցող տարրերով գնահատման համակարգը: