

## Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի համակարգում կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման հայեցակարգային հիմքը

Հարությունյան Ռ. Ա.  
ԵՊՀ Փիլիսոփայության և հոգեբանության  
ֆակուլտետի ընդհանուր հոգեբանության ամբիոն /Հայաստան, Երևան/  
roman\_harutyunyan@wvi.org

**Վճռորոշ բառեր՝** մարդկային ռեսուրսներ, մարդկային կապիտալ, կազմակերպական մշակույթ, կորպորատիվ մշակույթ, կառավարման հոգեբանական մոդել

### Концептуальная основа формирования корпоративной культуры в современной системе управления человеческими ресурсами

Арутюнян Р. А.  
Кафедра общей психологии факультета философии и психологии  
Ереванского государственного университета (Армения, Ереван)  
roman\_harutyunyan@wvi.org

**Резюме:** В статье осуществлена селекция достижений современной зарубежной теории и практики разработки концепций корпоративной (организационной) культуры как фактора развития современной парадигмы управления человеческими ресурсами, пригодных к сквозному внедрению в управленческую деятельность, основанная на результатах схематического описания модели и компаративного анализа корпоративной культуры проведенного международных и общественных неправительственных организациях.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, человеческий капитал, организационная культура, корпоративная культура.

### Conceptual Bases of Formation Corporate Culture in the Modern Human Resource Management System

Harutyunyan R. A.  
Department of General Psychology of Faculty of Philosophy and Psychology  
Of Yerevan State University (Armenia, Yerevan)  
roman\_harutyunyan@wvi.org

**Abstract:** The article presents the selection of achievements of modern foreign theory and practice of working of concepts of corporate (organizational) culture as a factor of development of modern paradigm of management by human resources, in line with introduction of management activities, based on results of schematic description of the model and comparative analyze of the corporate culture conducted in international and local non-governmental organizations.

**Key words:** human resources, human capital, organizational, culture, corporate culture.

Այսօր Հայաստանում գործող բազմաթիվ միջազգային (այդ թվում և բարեգործական) կազմակերպություններ, որոնք իրենց գործունեությունը հիմնականում սկսել են խորհրդային հասարակարգի փլուզումից հետո սկզբնական շրջանում: Դրանք կարիք ունեին այնպիսի մասնագետների, ովքեր ի վիճակի կլինեին աշխատելու այնպիսի կառույցում, որտեղ գործում են այլ նորմեր և արժեքներ, քան տեղականներն էին, և որտեղ կան լեզվական ու մշակութային խոչընդոտներ՝ խիստ տարբերվելով

խորհրդայինից: Չնայած այն հանգամանքին, որ շատ հարցեր այսօր կարելի է համարել լուծված, մենք վստահորեն չենք կարող փաստել, որ ունենք տեղայնացված մոդել, որի համաձայն հնարավոր կլինի մասնագետներ կրթել, պատրաստել մենեջերներ՝ այդ ոլորտում արդյունավետ գործելու համար: Որքանով ենք յուրացրել մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) կառավարման այն դրական կառուցակարգերը, որ հաջող կերպով կարելի լինի տեղայնացնել և տարածել Հայաստանում:

Կորպորատիվ մշակույթ հասկացության և երևույթի վերաբերյալ ամբողջական պատկերացում կազմելու համար հարկ է անդրադարձ կատարել ՄՌ կառավարման ձևավորմանն ուղղված հիմնական մասնագիտական այն ներդրումներին, որոնց հիման վրա ձևավորվում են գաղափարական նոր առաջարկները: Անձնակազմի ռեսուրսային կառավարման հասկացության ձևավորումը ընդունված է համարել 20-րդ դարի սկզբներին, երբ արդեն որոշ չափով ներկայացվում էին կադրերի համալրման, վերապատրաստման, ռեսուրսների բաշխման և աշխատանքից ազատման գործընթացների ձևավորումը: Գործնական տեսանկյունից խնդրին անդրադառնալով կարելի է փաստել, որ բացի կադրերի հետ ավանդական աշխատանքների կազմակերպումից, այնտեղ արդեն ներառված էին աշխատակիցների մոտիվացման և կատարողականի գնահատման որոշ խնդիրների լուծումներ: Այս և այլ հասկացությունների մշակման համար արժի գնահատել Մաքս Վեբերի, Էլտոն Մոյոյի ներդրումները /5/:

Ոլորտի զարգացման համար առանձնահատուկ է նշել նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման հասկացությունը (HR – human resource), որը կապվում է Ա. Մասլոյի, Ֆ. Գերցբերգի, Դ. Մակ Գրեգորի և այլ հեղինակների անունների հետ: Տվյալ հասկացությունը արդյունք հանդիսացավ աշխարհում տեղի ունեցող գիտատեխնիկական փոփոխությունների: Որպես արդիական մոտեցում ՄՌ կառավարման հասկացության հետ է կապված Գ. Բեկկերի «Մարդկային կապիտալ» տեսությունը, որը ևս մեկ հիմնաքար դարձավ ընկերություններում կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման և ոլորտի աճի համար: Գ. Բեկկերի «Մարդկային կապիտալ» տեսությունը ժամանակակից տնտեսական մտքի դասական մոտեցում է [6]: Հարկ է նշել, որ ՄՌ կառավարման համակարգում պահանջվում էր երաշխիքներ և ներդրումներ, որպեսզի տվյալ կապիտալը կրող անհատը չլքեր ընկերությունը և չհեռանար: Այն իր հերթին, բարձրացրեց մի շարք այլ խնդիրներ կառավարման համակարգում, մասնավորապես աշխատանքային պայմանների ստեղծում, որոնք կբավարարեին որակավորում ունեցող աշխատակիցների կարիքները և կաջակցեին արդյունավետ աշխատունակությունը, այսինքն խոսքը կազմակերպա-

կան (կորպորատիվ) մշակույթի ձևավորման մասին էր [4]:

Այսպիսով, 20-րդ դարի 70-ականների վերջերին արևմտյան հեղինակների մոտ կազմակերպական մշակույթի ձևավորմանը նպաստեցին հետևյալ գործոնները.

1.Տնտեսական: Ճապոնիայում տեղի ունեցող տնտեսական բեկումը, որպես միջազգային շուկայում առաջնորդող երկրի, արևմտյան երկրների կողմից կոչվեց «Ճապոնական հրաշք», որը առիթ հանդիսացավ բազմաթիվ նոր հետազոտությունների: Դրանք են ՌԻ. Օուչի և Ռ. Ջոնսոնի [7], Ջ. Կեյս և Տ. Միլլերի [8], Ա. Մորիտայի [9], Ն. Օլիվերայի և Բ. Ուիլկինսոնի [10], Տոմբուլի [11] աշխատությունները: Նշված հեղինակները նշում են, որ տնտեսական հաջողությունների հիմքում դրված են ՄՌ կառավարման համակարգում մշակութային գործոնները:

2.Միջմշակութային: Խոշոր ձեռնարկությունների ղեկավարները նկատեցին, որ միևնույն կառավարման մեթոդները տարբեր կերպ են անդրադառնում գլխամասերում և մասնաճյուղերում, որոնք գտնվում են այլ սոցիալ մշակութային ազդեցության ներքո: Բացի այդ, բացարձակ տարբեր վարքաբանական արձագանքներ են գրանցվում տարբեր կազմակերպությունների անձնակազմերում, որոնք գտնվում են նույն սոցիալ-մշակութային միջավայրում:

3.Ռացիոնալ/գիտական: Մարդու մասին գիտության հաջողությունները, մասնավորապես սոցիալական հոգեբանությունում, այնպիսի աշխատություններում, որոնք ուղղված են ճանաչողական դիսոնանսին, պատճառահետևանքային բաղկացուցիչներին և այլն: Այս ամենը հանգեցրեց կազմակերպությունում անհատական վարքաբանությունում իրացիոնալ գծերի նկատմամբ ուշադրության հատկացմանը, որոնք գործնականում չէին ենթարկվել ավանդական կառավարման մեթոդների ազդեցությանը, և պահանջում էին ՄՌ կառավարման գիտության զարգացման համար նոր իմաստավորում [5]:

Նշված ժամանակաշրջանը հանդիսացավ արևմտյան երկրներում մարդկային կառավարման արժեքային մոտեցումների շրջանակում նոր էվոյուցիոն մեկնարկ, որի հիմքում դրվեց այնպիսի գործիք, ինչպիսին է կազմակերպական մշակույթը, որտեղ էլ տվյալ

երևույթը դիտվում էր կոգնիտիվիզմի, սիմ-վոլիզմի և համակարգվածության մեջ: Կազմակերպական մշակույթի հիմնական տարբերությունը կորպորատիվ մշակույթից այն է, որ համակարգի արտաքին պայմանների՝ արժեքների, նորմերի և կանոնների առաջադրումը ուղղված է կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը: Այն պայմանավորում է անձնակազմի վարքի կարգավորման հնարավորությունները՝ հիմնված սոցիոտեխնոլոգիայով, այսինքն կենսակերպի զանգվածային շրջանառությամբ, որոնք վերահսկվում են բարձադիր ղեկավարության կողմից, և որի շրջանակներում սկսում են հաստատվել այն արժեքային բաղադրիչները, ինչպիսիք են օրինակ աշխատակցի արտաքին տեսքը: Այսպիսով, հաճախ կորպորատիվ մշակույթը, որպես կառավարման գործիք, ձևավորում է փորձագետների խումբը՝ ղեկավար թիմը, որը մեծ ուշադրություն է հատկացնում անձնակազմի վարքային դրսևորումներին [3]:

Այսօր հայաստանյան պայմաններում ակնհայտ է, որ անձնակազմին արժեքների և վարքագծի կանոնների կոշտ պարտադրանքները կարող են առաջացնել անձնակազմի հետ հակադրում, որը կարող է հանգեցնել կազմակերպությունում հավատարմության նվազում: Անցկացվող քննարկումները ՄՌ կառավարման ղեկավար կազմի հետ վկայում է, որ չեն պահպանվում կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանն ուղղված դասական մոտեցումները, և տարերայնորեն կիրառվող մոտեցումները հանգեցնում են որակյալ կադրերի հոսունության: Այսպիսով կազմակերպական և կորպորատիվ մշակույթները, թույլ են տալիս կենտրոնանալ ներքոնշյալ հիմնադրույթների վրա:

1. Կազմակերպական մշակույթը ձևավորվում է սոցիոմշակութային արտաքին բնութագրերի հիման վրա, որոնց կրողն է հանդիսանում անձնակազմը: Կազմակերպական մշակույթի ձևավորման օրինաչափություններն, ըստ էության, ֆենոմենոլոգիական մոտեցումներով են ուսումնասիրվում:

2. Կորպորատիվ մշակույթը կարելի է դիտարկել որպես ընդհանուր մասնագիտական մշակույթ, որոնք արտահայտվում են ձեռնարկությունների արժեքային և նորմատիվ հատկանիշների զարգացումներում: Տվյալ պարագայում կորպորատիվ մշակույթը մեկնում է

նորմեր, արժեքներ, որոնք ուղղված լինելով անձնակազմի աշխատանքային արդյունավետության բարձրացմանը, սահմանում են հանրային սոցիալական նշանակությունն ու աշխատակիցների պատասխանատվությունը՝ որպես անձնակազմի կառավարման գործիք: Վերջինս ապահովում է կազմակերպության ներսում ինքնակարգավորվող և ինքնազարգացող հանրություն: Սա հիմք է տալիս պնդելու, որ կորպորատիվ մշակույթը արտացոլում է աշխատակիցների կորպորատիվ նույնակա-նացումը:

3. ՄՌ համակարգի ձևավորման և կայացվածության հարցը պայմանավորվում է համապատասխան գործընթացներով՝ ընդհանուր իրավիճակի գնահատումով, որոշումների կայացման աստիճանով, անձնակազմի ընտրությամբ և առաջադրանքների բաշխման համակարգվածությամբ, աշխատանքի վերահսկման մեխանիզմների առկայությամբ, մոտիվացիայի հիմքերի ներդրմամբ և այլն: Ղեկավարների վարքը, նրանց վերաբերմունքը աշխատանքին և մարդկանց ստեղծում են կազմակերպության մեջ սոցիալ-հոգեբանական որոշակի մթնոլորտ, որը հանգեցնում է կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանը:

4. Ղեկավարի հեղինակությունը կազմակերպությունում հանդիսանում է որպես ղեկավարի հնարավոր ազդեցություն աշխատակազմի վրա, ինչպես նաև հիմնական վարքային մոդել: Այս ձևով կազմակերպությունը դառնում է հաղորդակցական տարածություն, որն ունի հետևյալ բաղկացուցիչները. Իրադարձություններ, սիմվոլներ, պատմություններ, շփումներ: Մրանց տարբեր համադրություններով իրագործվում են աշխատակիցների պահվածքի հիմնական վերահսկումն ու կազմակերպության իմիջի պահպանումը՝ կազմակերպության հետ աշխատակիցների նույնակա-նացման գործընթացում:

Հատկանշական է, որ միջազգային կազմակերպության բարոյական նկարագիրը որոշվում է հիմնական կատեգորիաներով, մասնավորապես գործառնական էթիկետով, որը կարող է սկզբում թվալ ոչ առաջնային բաղկացուցիչ կազմակերպության հաջողությունը ապահովելու գործում: Այնուամենայնիվ, էթիկան ցուցադրում է կորպորատիվ մշակույթ ձևավորելու և ստեղծելու ուղիղ ազդեցությունը, որն իր ավարտուն տեսքը ստանում է

կանոնների և կարգավորումների նորմերի ամբողջությունով: Կորպորատիվ մշակույթ հասկացությունը իրենից ներկայացնում է արժեքներ, վարքաբանական նորմեր, որոնք բխում են անհատական և կոլեկտիվ հետաքրքրություններից, որոնք ընդունվում են և կիսվում են կազմակերպության բոլոր անդամների կողմից [1;2]: Մյուս կողմից կարելի ասել, որ կորպորատիվ մշակույթ ասելով՝ հասկացվում է կանոնների, աշխատանքային մեթոդների համախումբ, որոնց միջոցով անհրաժեշտ են լուծել խնդիրներ՝ արտաքին պայմաններին հարմարվելու, աշխատակիցների, նորմերի և ներքին կանոնների համախմբելու նպատակով, որոնք իրենց արդարացրել են անցյալում և հիմնավորել են իրենց ակտուալությունը ներկայում [2]:

Շատ կազմակերպություններ տարածում են կորպորատիվ մշակույթը՝ դրանով մեկտեղ ապահովելով ավելի սերտ հաղորդակցություն գլխավոր գրասենյակի և տարբեր երկրների մասնաճյուղերի միջև՝ նպատակ ունենալով ապահովել արագ և արդյունավետ աշխատանք: Խնդիրը կտրուկ տեղափոխվում է սոցիալ-հոգեբանական դաշտ՝ հատուկ պահանջ դնելով կատարելու հատկանշային վերլուծություն:

Ստորև ներկայացվում է սխեմատիկ մի մոդելի նկարագրություն ու մեկնաբանություն, որը մեր կողմից մշակվեց միջազգային և տեղական բարեգործական կազմակերպությունների գործունեության շրջանակներում: Հոգեբանական թեստային մեթոդիկաներով ստացված և համեմատական հարաբերակցական վերլուծությամբ կառուցված սխեմատիկ մոդելը արտացոլում է սոցիալ-հոգեբանական այն նշանակալի հատկանիշների հարաբերակցությունները, որոնք հիմք են տալիս արտաձեղու ՄՌ կառավարման ժամանակակից գործընթացներում կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գլխավոր բաղկացուցիչները:

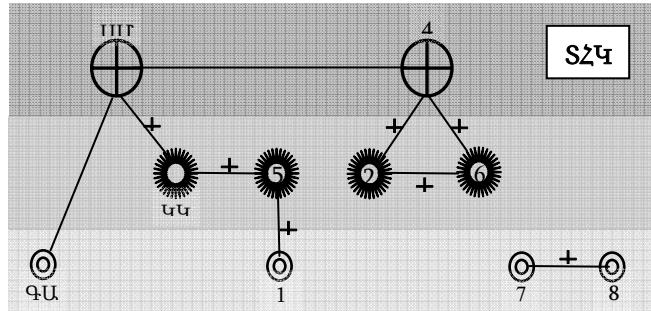
Սխեմատիկ մոդելը, առավել պատկերավոր և ամբողջական կերպով է արտահայտում է.

ա) քանակական բնութագրիչներով՝ կարևոր բոլոր գործոնների հնարավոր փոխադարձ կապերը («+» կամ «-» նշաններով արտահայտված է համապատասխանաբար՝ դրական կամ բացասական կոռելյացիաները),

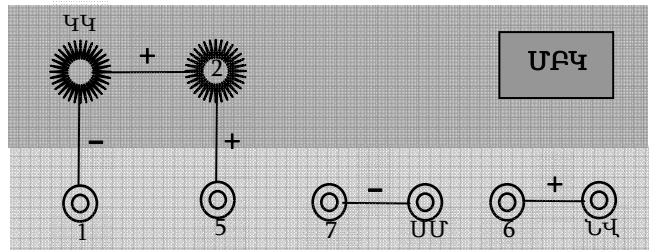
բ) որակական բնութագրիչներով՝ այդ կապերով պայմանավորված գործոնային աստիճանակարգումը: Տարբերանշաններով ցույց են տրվում ամենաբարձր (ամենաշատ կապերով օժտված) երրորդ աստիճանի գործոնները, երկրորդական (երկրորդ աստիճանի) և երրորդական (առավել թույլ կապերով) գործոնները:

*Նշանակալի գործոնների կարգերն՝ ըստ կոռելյատիվ կապերի*

(Աղյուսակ 1)



(Աղյուսակ 2)



|  |                 |
|--|-----------------|
|  | Երեքական կա     |
|  | Երկուական կապեր |
|  | Մեկական կապեր   |

|                                       |
|---------------------------------------|
| ՄՄ- Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ       |
| ԿԿ- Կոնֆլիկտակայունություն            |
| ԳԱ- Գործունեության արդյունավետություն |
| ՆՎ- Նվաճումներ                        |

|                                    |
|------------------------------------|
| Սոցիալ հոգեբանական դիրքորոշումները |
| 1- գործընթացին, 2- արդյունքին      |
| 3- ակտրոլիստական, 4- էգոիստական    |
| 5- աշխատանքին, 6- փողին            |
| 7- ազատությանը, 8- իշխանությանը    |

Ինչպես երևում է նկարում, ՏՀԿ (Տեղական հասարակական կազմակերպություն) խմբում ձևավորվում են մեկական, երկուական և երե-

քական կապեր, որոնք ստեղծում են գործունային հարաբերությունների եռաստիճան համակարգ, իսկ ՄԲԿ (Միջազգային բարեգործական կազմակերպություն) խմբում գործունների միջև առկա են միայն մեկական և երկուական կապեր՝ ստեղծելով հարաբերությունների երկաստիճան համակարգ:

Նկարից պարզ երևում է նաև, որ երկու խմբերում էլ կան առանձնացված հարաբերություններով գործոններ, որոնք մեկական կապերով են օժտված: Այսինքն, նշանակալի գործոնների մեջ ընդհանուր միտումներից կարող են առանձնանալ միայն մեկական կապերով օժտված (կամ առաջին աստիճանի) գործոնները: Դրանք ՏՀԿ-ում մեկն են, իսկ ՄԲԿ-ում երկուսը:

Ընդամին, երկու խմբերում տարբեր աստիճանի գործոնները կարող են տարբեր կապեր ունենալ և լինել տարբեր աստիճաններում: Մակայն կան կայուն գործոններ, որոնք թեպետ ամենաշատ կապերով չեն օժտված, սակայն որակապես նույնն են և երկու խմբերում էլ հաստատուն կերպով զբաղեցնում են միննույն մակարդակները: Դրանք են. երկրորդ աստիճանում՝ ԿԿ (կոնֆլիկտակայունությունը), 2-ը (արդյունքին ուղղված դիրքորոշումը), երրորդ աստիճանում՝ 1-ը (գործընթացին ուղղված դիրքորոշումը), 7-ը (ազատությանն ուղղված դիրքորոշումը): Կարելի է պնդել, որ չնայած քիչ կապերով ցածր աստիճանի, սակայն երկու խմբերում էլ նույնությամբ գործառող գործոնները ընդհանուր գործոններ են հանդիսանում ՄՌ համակարգի կառուցման և կառավարման համար:

Հարկ է ուշադրություն դարձնել այն բանին, որ ՏՀԿ խմբում ՄՄ (սոցիալ հոգեբանական մթնոլորտը) երրորդ աստիճանի գործոն է, մինչդեռ ՄԲԿ խմբում այն հայտնվում է առաջին աստիճանում: Մա հստակ վկայում է հետազոտական խմբերում ՄՌ համակարգի կայացման տարագործոնությունը: Ընդ որում, պետք է փաստել, որ գործոնային կապերի

բազմակիությունն ու բազմաստիճանությունը (բարդությունը) ամենին էլ չի խոսում տվյալ խմբում ՄՌ կառավարման առավել արդյունավետության մասին: Միգուցե դրա համար ավելի քիչ և ավելի պարզ կապեր են անհրաժեշտ:

Ամփոփելով ասվածը՝ առաջարկում ենք կիրառել մեր կողմից մշակված մեթոդիկան, կատարել նման հետազոտություններ նաև այլ հոգեբանական նպաստավոր նախապայմանների և առանձնահատկությունների բացահայտման համար, ինչպես նաև հաճախակիացնել երկու ՄՌ կառավարման համակարգերի շփումները ոլորտային փորձագետների մակարդակով: Այսպիսով, առաջարկում ենք նաև աշխատել արտերկրյա միջազգային այլ կառույցների հետ՝ հարստացնելով ձևավորվող մոդելի նշանակությունը հայրենական ՄՌ կառավարման գործընթացը արդյունավետ դարձնելու համար:

#### **Գրականություն**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Изд. 8-е / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб., 2004. С. 64.
2. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента: учеб. пособие. Минск, 2001.
3. Горбунова О. Н. Мониторинг как инструмент совершенствования трудовых ресурсов региона //
4. Сборник научных трудов кафедры мировой экономики ТГУ им. Г.Р. Державина / гл. ред. В.М. Юрьев. Тамбов, 2005.
5. Дятлов С. А. Теория человеческого капитала: учеб. пособие. СПб., 1996.
6. Becker G. S. Human Capital. N.Y., 1964.
7. Jonson R., Ouchi W. Made in America (under Japanese Management). Harvard Business Review. 1974. 52 (5). P. 61-69.
8. Keys J., Miller T. The Japanese Management. Theory Jungle. Academy of Management Review. 1984. 9. P. 342-353.
9. Morita A. Made in Japan: Akio Morita and Sony, Harper Collins, London. 1987.
10. Oliver N., Wilkinson B. The Japanization of British
11. Turnbull B. «Japanization» of Production and Industrial