

# Բարձր տեխնոլոգիական ոլորտներում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից մոտեցումների վերաբերյալ

**Մելքումյան Ա. Ս.**

*Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, ՀՊՏՀ Բիզնես վարչարարության ամբիոնի վարիչ  
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան (Երևան, Հայաստան)  
anahitmelkum@gmail.com*

**Գրիգորյան Է. Ա.**

*ՀՊՏՀ «Ինովիացիոն և ինստիտուցիոնալ հետազոտություններ» գիտատնտեսական  
լաբորատորիայի գիտաշխատող  
ՀՊՏՀ Բիզնես վարչարարության ամբիոնի ասպիրանտ (Երևան, Հայաստան)  
emil.grigoryan.1995@gmail.com*

**Վճռորոշ բառեր՝** բարձր տեխնոլոգիական ոլորտ, ՏՀՏ ոլորտ, ՏՀՏ աշխատուժ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, ստարտափ

## On modern approaches to human resource management in high technology sectors

**Melkumyan A. S.**

*Doctor of Economics, Professor, Head of ASUE Chair of Business Administration  
Armenian State University of Economics (Yerevan, Armenia)  
anahitmelkum@gmail.com*

**Grigoryan E. A.**

*ASUE "Innovation & Institutional Research" Scientific-Educational Laboratory Scientific Researcher  
ASUE Post-Graduate Student, Chair of Business Administration (Yerevan, Armenia)  
emil.grigoryan.1995@gmail.com*

**Abstract.** The current dynamic development of the global economy is accompanied by transformations in the labor market, and, in particular, the ICT labor market. ICT organizations are putting new demands on ICT professionals in terms of professional skills and competencies. At the same time, the demand for highly qualified ICT specialists is growing. As a result, competition between organizations for the involvement of a qualified workforce is intensifying. New human resource management (HRM) systems are being developed to address these and other problems and challenges facing industry organizations. In this article, the authors present in detail the new theoretical-practical concepts of HRM in high-tech industry in different countries, especially in the field of ICT, the current problems of certain elements of HRM systems. The identified and studied results are especially important for ICT organizations in Armenia, as it has been declared one of the priority branches of the RA economic development, and the ICT sector has experienced a sharp development in recent years.

**Keywords:** high-tech sector, ICT sector, ICT workforce, human resource management, startup

## О современных подходах к управлению человеческими ресурсами в сфере высоких технологий

**Мелкумян А. С.**

*Доктор экономических наук, профессор, управляющий кафедрой Бизнес администрации,  
Армянский Государственный Экономический Университет (Ереван, Армения)  
anahitmelkum@gmail.com*

**Григорян Э. А.**

*Научный сотрудник научнообразов. лаб. «Инов. и институциональные исследования»  
Аспирант кафедры Бизнес администрации (Ереван, Армения)  
emil.grigoryan.1995@gmail.com*

**Аннотация:** Текущее динамичное развитие мировой экономики сопровождается трансформациями на рынке труда, в частности, на рынке труда ИКТ. Организации ИКТ предъявляют новые требования к специалистам в области ИКТ с точки зрения профессиональных навыков и компетенций. В то же время растет спрос на высококвалифицированных специалистов в области ИКТ. В результате усиливается конкуренция между организациями за привлечение квалифицированной рабочей силы. Новые системы управления человеческими ресурсами (УЧР) разрабатываются для решения этих и других подобных проблем и задач, стоящих перед отраслевыми организациями. В данной статье авторы подробно представляют новые теоретико-практические концепции УЧР в высокотехнологичных сферах в разных странах, особенно в сфере ИКТ, актуальные

проблемы отдельных элементов систем УЧР. Выявленные и изученные результаты особенно важны для организаций ИКТ в Армении, поскольку он объявлен одной из приоритетных отраслей экономического развития РА, а сектор ИКТ в последние годы переживает резкое развитие.

**Ключевые слова:** сектор высоких технологий, сектор ИКТ, рабочая сила ИКТ, управление человеческими ресурсами, стартап

**Ներածություն**

«Մարդկային ռեսուրսների ընկերության արդյունավետությունն ապահովող հիմնական գործոնն են»։ այս պնդումն էլ կանխորոշում է կազմակերպության՝ անհրաժեշտ կադրերով ապահովման և դրանց վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության կարևորությունը [16, էջ 66]: «Գիտելիքահենք տնտեսության դարաշրջանում մարդկային ռեսուրսը համարվում է ձեռնարկության մրցակցային առավելությունների հիմնական աղբյուրը» [23, էջ 210]: Ինչպես նշել են Լին և Մաուրերը, 21-րդ դարի տեղեկատվական դարաշրջանում դրա առանքային դերակատարի՝ մտավոր աշխատանք կատարող մարդու (knowledge worker) պահպանումը կազմակերպության համար դառնում է առաջնահերթություն [22, էջ 247]:

ՄՌԿ մասնագետների դերը ժամանակի ընթացքում շարունակում է աճել, մինևույն ժամանակ ավելանում են ակնկալիքները նրանց մասնագիտական հմտությունների գծով [1, էջ 11]: Անձնակազմի կառավարման կամ ՄՌԿ բնագավառում ուսումնասիրություններ իրականացրած տնտեսագետների նպատակը սկզբնապես եղել է նրանց ցանկությունը՝ բարելավելու աշխատանքային պայմանները, ինչպես նաև աշխատաշուկայի հիմնախնդիրները, և շեշտը չի դրվել կառավարման տեսական կամ գործնական ասպեկտների վրա [19]:

Աշխատաշուկա նոր մուտք գործող անձանց պահանջները ժամանակի ընթացքում շատանում. իսկ ՄՌ մասնագետի դերն առավել է կարևորվում՝ կապված այս հարցով մարտահրավերների դիմագրավմանն ուղղված լուծումների առաջարկման հետ [33]:

Այնուհանդերձ, ՄՌԿ լավագույն փորձի սահմանումը, որը ենթադրում է դրա բացահայտում և գնահատում, չպետք է լինի ինքնապատակ. այսինքն՝ առավել կարևոր է ստեղծել դրանց գործնական կիրառման համար հնարավոր պայմաններ [4, էջ 7]: Հաշվի առնելով կազմակերպությունների՝ ՄՌ գծով հիմնական խնդիրները՝ կապված բարձրորակ ապրանքներ կամ ծառայություններ թողարկող մասնագետներով ապահովման և կազմակերպական մշակույթի զարգացման հետ՝ ՄՌԿ ստորաբաժանումները իրենց գործառնությունները պետք է ուղղեն դրանց լուծմանը [2, էջ 21]:

ՄՌԿ ազդում է արդյունավետության վրա առավելապես որպես ՄՌԿ համակարգում ներառված փոխկապակցված տարրերի համադրություն [3]: Տեղեկատվական տեխնոլոգիա-

ների իրականացվող ներդրումների արդյունքում արտադրողականության փոփոխությունը կախված է ՄՌԿ շրջանակներում կիրառվող գրավածության առաջավոր փորձից [24, էջ 1]: Արդյունավետ ՄՌԿ համակարգի կիրառումը ենթադրում է կազմակերպության ռազմավարությանը համահունչ դրա մշակում [23, էջ 220]:

Նշենք, որ «արագ տեխնոլոգիական փոփոխությունն ու մրցակցությունը փոփոխությունների կառավարման ոլորտում կադրերի մասնագետների առջև ծառայած մարտահրավերներն են»: ՏՀՏ ոլորտի կարուկ և դինամիկ տեմպերով զարգացումը ուղղակիորեն ազդում է աշխատողների հմտությունները և կարողությունները կազմակերպությունների պահանջներին համապատասխանեցնելու գործընթացի վրա [17, էջեր 10, 24]:

**Գրականության ակնարկ**

Նախքան ՏՏ ՄՌԿ վերաբերյալ դրույթներին անդրադառնալը ներկայացնենք ՄՌԿ՝ որպես համակարգի հետ կապված առկա միտումների, դրա առանձնահատկությունների և բնութագրերի ուսումնասիրմանը և բացահայտմանը նվիրված արտասահմանյան գրականությունը:

180 չինական կազմակերպությունների մակարդակով հետազոտությունում ընգծվել է, որ անցումային տնտեսությամբ երկրներում էական է ՄՌԿ ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության ցուցանիշների վրա [21, էջ 263]:

Վերլուծությունների՝ կազմակերպական մակարդակով իրականացման համար կիրառվում է մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարումը՝ ՄՌՌԿ [9, էջ 136]: Ռայթը և Մաքմահանը սահմանել են ՄՌՌԿ-ը որպես «մարդկային ռեսուրսների պլանավորված տեղաբաշխման և գործունեության օրինակ, որը նպատակաուղղված է կազմակերպությանը հասցնել իր նպատակներին» [34, էջ 298]: ՄՌՌԿ տեսանկյունից կարևոր է կազմակերպության մրցակցային առավելությունների պահպանման նպատակով մարդկային ռեսուրսների պահպանումը [10]:

ՏՀՏ ներդրմամբ պայմանավորված առաջընթացը էականորեն փոխեց մարդկանց՝ բիզնես գործընթացներում ներգրավման դինամիկան [28, էջ 357]: Տեղեկատվական այս դարաշրջանում ՏՀՏ-ը ազդում է անձնակազմի կամ ՄՌԿ վրա. աշխատողների ավելի շատ են ներգրավվում զարգացման, ստեղծման, ինտեգրման և կիրառման խնդիրներին առնչվող աշխատանքներում [28, էջ 352]:

Ինչպես նշում են Միչին և Շիհանը, այսպես կոչված «բարձր նվիրվածության» ՄՌԿ համակարգերի՝ արդյունավետության վրա ունեցած դրական ազդեցությունն իր դրսևորումն է ունենում նաև այլ համատեքստում. առավել նորարարական աշխատանքային փորձ կիրառող ձեռնարկությունները առավել շատ են ներգրավվում հետազոտություններում և մշակումներում և ներկայացնում տեխնիկական բնույթի նորամուծություններ [27, էջ 231]:

ՄՌԿ գծով առկա աշխատանքներում ընդհանուր առմամբ բացակայում է անդրադարձը ՄՌԿ ոլորտային առանձնահատկությունների վրա. այս բացը ծածկելու փորձ է արվել հեղինակների կողմից, որոնք անցկացրել են հետազոտություն արդյունաբերական ձեռնարկությունների շրջանում [9, էջ 135]:

Ոլորտային առանձնահատկություններն ընդգծող մի շարք բնութագրերն հեղինակների կարծիքով իրենց արտացոլումն են գտնում ՄՌԿ համակարգերի արդյունավետության մեջ, իսկ ոլորտային պայմանները փաստորեն իրենց ուրույն դերն ունեն ՄՌԿ համակարգերի և կազմակերպության գործունեության արդյունքների կապի վրա [9, էջեր 136, 137, 143]:

Ըստ էության՝ հեղինակները նշում են, որ «ՄՌԿ փորձի մեծամասնության օգտագործումը նաև արտացոլում է ընկերության կազմակերպական և ոլորտային առանձնահատկությունները տեխնոլոգիայի, նորարարության և ուսուցման աղբյուրների և կորորդինացման առումով» [13, էջ 26]: Այսպիսով, ՄՌԿ՝ տեխնոլոգիական ուսուցման միջավայրում փորձի կիրառումը տարբերվում է ինչպես ոլորտային, այսինքն՝ մակրո, այնպես էլ միկրոմակարդակում՝ կազմակերպությունների կտրվածքով [13, էջ 25-26]: Աշխատաշուկայի կտրվածքով, օրինակ, տարբեր հեղինակներ, ուսումնասիրելով երիտասարդների՝ աշխատանքով ապահովելու հիմնախնդիրները, տվել են հետևյալ հարցադրումները՝ «ինստիտուտների դերը երիտասարդ սերնդի կրթական ծրագրերը խթանելու գործում», ինչպես նաև «հաստատության դերը երիտասարդ սերունդների ներկայությունը աշխատանքի շուկայում բարելավելու գործում» [32, էջ 16]:

Ֆրեյտասն ու Մարիան առանձնացրել են նախորդ դարի դարավերջում բրիտանական կազմակերպություններում աշխատողների ներքին ուսուցման հայեցակարգերը. այս առումով կարևոր է նշել, որ ՄՌԿ փորձի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս բացահայտել տեխնոլոգիական ուսուցման միջավայրում ուսուցման տարբեր խթանների ստեղծման մոտեցումները. նրանք օգտագործել են բրիտանական աշխատատեղերի վերաբերյալ 1990 և 1998 թթ. տվյալները: Հեղինակները նշում են, որ ՄՌԿ մոտեցումները աշխատողների

ներքին ուսուցման հարցում կարող են էականորեն տարբերվել՝ հաշվի առնելով կազմակերպական միջավայրի առանձնահատկությունները: Նրանց կարծիքով «ՄՌԿ-ը կազմակերպությունների տեխնոլոգիական ուսուցման կառուցվածքի էական մասն էն» [13, էջեր 3, 4, 13]:

Կազմակերպության համար ՄՌԿ տեսանկյունից առաջնահերթություն է համարվել կազմակերպական մշակույթի, պարզևատրման և տեխնոլոգիաների գործուն և արդյունավետ համակարգերի ներդրման վրա շեշտադրման անհրաժեշտությունը՝ ինչին էապես կնպաստի կազմակերպությունում աշխատողների պահպանմանն ուղղված ռազմավարության մշակումը: Արդյունքները վերստին հաստատում են, որ կազմակերպական մշակույթը, տեխնոլոգիաները և գիտելիքի փոխանակումը ուղղակիորեն ազդում են մտավոր աշխատանք իրականացնող աշխատողների աշխատանքի արտադրողականության վրա: [25, էջեր 27, 36]:

ՄՌԿ՝ վերջին տարիներին հատուկ միտումներից է այն, որ տեղի են ունեցել էական դրական տեղաշարժեր՝ կապված աշխատողների հավաքագրման և ուսուցման գործառնությունների՝ կազմակերպության բիզնես ռազմավարություններին կապելու հետ:

Նորարարական կազմակերպություններում ՄՌԿ ստորաբաժանումներին հատկացվող տեղը և դերը այդքան էլ միանշանակ չեն: Հաշվի առնելով կազմակերպություններում նորարարական բաղադրիչի ավելացման միտումը՝ ՄՌԿ գծով հետագա ուսումնասիրությունները պետք է շեշտը դնեն նորարարական գործունեությունում դրանց ուղղորդված լինելու մեջ [30, էջեր 656, 657]:

Ըստ Ֆրեյտասի և Մարիայի՝ «ՄՌԿ նոր փորձի ամենամեծ օգագործողները բարդ արտադրանքներում, գիտելիքահեռ գործունեությունում, մասշտաբային ծառայություններում և հիմնարար գործընթացային գործունեությունում ակտիվ կազմակերպություններն են» [13, էջ 23]: Քոլինգն ու Սթիվենսը կարծում են, որ «բարձր տեխնոլոգիական կազմակերպություններում առանցքային է ՄՌԿ ճիշտ փորձի ներդրումը, քանզի հենց դա է կանխորոշում տվյալ կազմակերպության սոցիալական բնութագիրը, ինչն էլ իր հերթին ազդում է կազմակերպության՝ բարձր ցուցանիշների և անի գրանցման համար գիտելիքի ստեղծման կարողության վրա» [7, էջ 557]:

#### **Հետազոտության մեթոդաբանություն**

Հետազոտությունում մեր կողմից կիրառվել են վերլուծական, համեմատական, դեդուկցիայի և այլ եղանակները: Մասնավորապես, հողվածում մեր կողմից մանրամասն ուսումնասիրության է ենթարկվել ՄՌԿ բնագավառում առկա արտասահմանյան հարուստ գրականությունը, ներկայացվել են ՄՌԿ բնագավառում

ժամանակակից մոտեցումները և հիմնախնդիրները, ինչպես նաև բարձրտեխնոլոգիական և հատկապես ՏՀՏ ոլորտում ՄՌԿ վերաբերյալ տարբեր երկրների առաջավոր փորձը և դրանցում առաջացած խնդիրների հետ կապված տարվող լուծումները կամ դրանց ուղիները:

**Վերլուծություն**

ՏՀՏ և բարձր տեխնոլոգիական այլ ոլորտներում ՄՌԿ առանձնահատկությունների ուսումնասիրման ուղղությամբ ժամանակակից տնտեսագետների կողմից տարվել են ՄՌԿ՝ որպես համակարգի և դրա տարրերի տարատեսակ հետազոտություններ:

Իրենց ամենօրյա գործունեության մեջ ՏՀՏ կազմակերպությունների ՄՌԿ գործընթացը հիմնականում ներառում է աշխատուժի հավաքագրում, պահպանում, աշխատարձի վճարում, ինչպես նաև պարզևատրման համակարգերի ներդրում և այլն [26, էջ 74]:

ՏՀՏ մասնագետների մեծ պահանջարկը պայմանավորված է ՏՀՏ հմտություններով, դրանց պակասը, ըստ էության, հանգեցնում է ՏՀՏ մասնագետների հավելյալ պահանջարկի առաջացման և նրանց աշխատավարձերի բարձրացման [12, էջ 3]:

Ըստ Ֆինիի, Մյուլերի և Սուլիթմանի՝ «հատկապես ՏՀՏ աշխատաշուկան բավականին խրթին է», և ՏՀՏ հմտությունների զարգացման հետ կապված խնդիրները ուղղակիորեն ազդում են դրա վրա: ՏՀՏ մասնագետների համեմատաբար բարձր պահանջարկը ոլորտի աշխատողների մղում է դեպի արտաքին շուկաներ, և այս առումով սահմանափակվում են տեղական ՏՀՏ կազմակերպությունների հնարավորությունները, ինչը նույնպես ՏՀՏ աշխատաշուկայում արդի մարտահրավերներից է [12, էջ 4]:

Հեղինակների կողմից անցկացվել է հետազոտություն 1999-2002 թթ. ԱՄՆ ծրագրային ապահովման կազմակերպությունների մակարդակով: Հետազոտության հիմնական նպատակն է եղել առաջ քաշել դրույթ ՄՌԿ բնագավառում մրցակցության վերաբերյալ: Արդյունքները վկայում են, որ զարգացած հմտություններով ՏՀՏ աշխատողների ներգրավումը կազմակերպությունում էականորեն բարձրացնում է վերջինիս՝ շուկայական մարտահրավերներին անհրաժեշտ արձագանք տալու կարողությունը [14, էջեր 237-238, 249, 251]: ՏՀՏ ոլորտի կազմակերպությունների պահանջների՝ տվյալ ՏՀՏ հմտությունների գծով փոփոխությունները տեղի են ունենում բավականին դինամիկ կերպով՝ պայմանավորված տեղեկատվական տեխնոլոգիաների առաջանցիկ զարգացմամբ:

Աշխատուժի զարգացման նպատակի հետապնդումը ստարտափերի կողմից ուղեկցվում է մտավոր աշխատանքով զբաղվող լավագույն աշխատողների ներգրավման փորձով [6, էջ 137]:

Օլիորնը, Լաուները և Մայերը, ուսումնասիրելով ՏՏ աշխատուժի առանձնահատկությունները, նշում են, որ «կազմակերպությունների համար առանցքային խնդիր է մնում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի մասնագետների ներգրավումը, հավաքագրումը և պահպանումը»: Ուսումնասիրելով թեմային առնչվող առկա գրականությունը, նրանք ընդգծում են, որ ներկայումս անկախ այս ուղղությամբ տարվող լայնածավալ աշխատանքներից ՏՀՏ մասնագետների պակասը և միևնույն ժամանակ դրա աճող պահանջարկի բավարարումը հանդիսանում են ՏՀՏ աշխատաշուկայի և կազմակերպությունների հիմնական խնդիրներից մեկը [29, էջ 20]: Կազմակերպությունների թվային փոխակերպման պայմաններում ՄՌԿ գործառույթներից առանցքայինն ըստ հեղինակների հավաքագրումն է, քանզի դրա միջոցով են ապահովվում գիտելիքներով, կարողություններով և հմտություններով օժտված ՏՏ մասնագետների ընդունումը [15, էջ 56]: Հավաքագրման դերը հատկապես կարևորվում է ՏՀՏ կազմակերպությունների՝ որակյալ ՏՀՏ աշխատուժի համար մղվող պայքարի համատեքստում:

Ստարտափերի հետ կապված լայնորեն տարածված է այն տեսակետը, որ դրանցում դժվար է կամ հնարավոր չէ ներդնել ՄՌԿ զարգացած համակարգեր: Այնուհանդերձ, ի տարբերություն խոշոր կազմակերպությունների՝ ստարտափերում ՄՌԿ գծով ներդրումների իրականացումը հույժ կարևոր է այն իմաստով, որ անհրաժեշտ է իրականացնել տվյալ կազմակերպության ապագա եկամտաբերության խորը վերլուծություն [18, էջեր 1,3]: Դրա հետ մեկտեղ Ջեբային և Մեշիտին նշում են, որ ստեղծագործական գործունեության չափից դուրս խթանումը կարող են հանգեցնել ռիսկին քիչ հակված աշխատուժի ավելացմանը և որոշակի լճացած իրավիճակի [18, էջ 11]:

Որպես ՄՌԿ համակարգի տարր՝ որոշակի դեր է հատկացվում նաև կազմակերպական մշակույթի զարգացմանը: Մարդկային ռեսուրսների զարգացման հայեցակարգի մշակումը և կազմակերպական մշակույթի զարգացման համար ամուրի հիմքերի ստեղծումը կարևոր են ստարտափերի համար կարևոր է բիզնեսում գրանցած հաջողությունների շարունակականությունն ապահովելու համար [6, էջեր 126, 136]:

Ստարտափերի գործունեությանը ՄՌԿ բնագավառում բնորոշ են որոշ թերություններ. նկունությունը և կառուցվածքային հստակության բացակայությունը հանգեցրել են ՄՌԿ բնագավառում որոշակի անկազմակերպվածությանը և կադրերի հոսունության բարձր մակարդակին [6, էջ 136]:

Կորեական 464 վենչուրային կազմակերպությունների մակարդակով իրականացված հետազոտությունում հեղինակների կողմից առաջարկվել է ՄՌԿ կազմաձևման 2 տեսակ՝ վերահսկման վրա հիմնված ՄՌ համակարգեր և բարձր արդյունավետություն ունեցող ՄՌ համակարգեր՝ դրանք դիտարկելով տարբեր տեսանկյուններից՝ ռեսուրսների հասանելիություն, ինստիտուցիոնալ հզորություն և ռազմավարական ընտրություն. արդյունքում բացահայտվել են ՄՌԿ կազմաձևման տարբեր տիպեր (ծախսերի նվազեցման, ներդրումային, անցումային և այլն) [1]:

Չեխիայի հեռահաղորդակցության ոլորտի կազմակերպությունների մակարդակով զբաղվածության առաձևահատկությունների ուսումնասիրությունում, որում քննարկվել է արևտյան ՄՌԿ փորձի ներդրումը, հեղինակները շարժվել են 3 ուղղությունով. Չեխական տնտեսության արագ ազատականացում և սեփականաշնորհում, հեռահաղորդակցության ոլորտի դինամիկ զարգացում և ոլորտի կազմակերպությունների առջև ծառայած խնդիրներ: Ուսումնասիրության արդյունքները վկայում են այն մասին, որ ՄՌԿ առաջավոր փորձի ներդրումը և կիրառումն ուղեկցվել է բավականին քիչ խոչընդոտների համատեքստում [31, էջ 1]:

Ֆերատը, Ազարվալը, Բրաունը և Մուրը ՄՌԿ-ը դիտարկել են ոչ թե «միկրոմակարդակում» անհատական մակարդակով (ինչը բնորոշ է այս բնագավառում տարված հետազոտությունների մեծ մասին), այլ կազմակերպության կտրվածքով: Հիմնվելով ՄՌ մասնագետների ՄՌԿ հայեցակարգային դրույթների վրա՝ հեղինակները կատարել են հետևյալ հարցադրումը. «արդյո՞ք ՄՌ ՄՌԿ փորձի տարբեր կազմաձևերը կապված են ՄՌ անձնակազմի շրջանառության տարբեր տեսակերի հետ»: Հիմնվելով 106 ՄՌ կազմակերպության տվյալների վրա՝ նրանք առաջ են քաշել ՄՌԿ 5 կազմաձևեր կամ կոնֆիգուրացիաներ (մարդկային կապիտալի, առաջադրանքների վրա կենտրոնացման և այլն) [11, էջ 237]:

Քոլինգի, Սմիթի և Սթիվենսի՝ 78 բարձր տեխնոլոգիական կազմակերպությունների գծով անցկացված հետազոտությունում ընդգծվում է ՄՌԿ փորձ-գիտելիքի ստեղծում-կազմակերպության ան փոխկալվածության առկայության փաստը [8, էջեր 3, 31]: 1900 դանիական կազմակերպությունների տվյալների ուսումնասիրության արդյունքները վկայում են, որ ՄՌԿ նոր հայեցակարգերի ներդրումը կազմակերպությունում փոփոխությունների է ենթարկում վերջինիս ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ նորարարական գործունեության ցուցանիշները: Այսպիսով, ՄՌԿ փորձի կիրառումը կարևոր է կազմակերպության նորարարական բաղադրիչի զարգացման համար [20, էջեր 243, 258]:

ՄՌ կազմակերպության դրական միջավայրը և ՄՌ ոլորտի զարգացումը փոխկալված են: Մասնավորապես, Հնդկաստանում և Հարավային Կորեայում դրան են նպաստել տաղանդի և դրա զարգացման կարևորության գիտակցումը, որտեղ բարձր մակարդակի են հասցվել աշխատողների զարգացման և ուսուցման համակարգերը [5, էջեր 325, 326]:

Չգալի հաջողություններ գրանցած ՄՌ կազմակերպություններում ՄՌԿ փորձը ներառում է հատուկ ուշադրություն և ջանքեր համաշխարհային շուկայից տաղանդների ներգրավմանը և տաղանդների զարգացման ուղղությամբ ներդրումներին: Հեղինակներն իրենց հետազոտությունում ցույց են տվել, որ ՄՌ կազմակերպությունների անը մեծապես պայմանավորված է աշխատողների պահպանման և ուսուցման ուղղությամբ տարվող գործուն քայլերով [5, էջեր 325, 326]:

### **Եզրակացություն**

Այսպիսով, ՄՌԿ առաջավոր փորձի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս առանձնացնել ՄՌԿ ժամանակակից մարտահրավերի և առանցքային խնդիրների մի քանի ուղղություններ: ՏՀՏ հմտությունների զարգացումը շատ հաճախ ապահովվում է ՏՀՏ ոլորտի կազմակերպությունների հաշվին, որոնց պահանջների տվյալ հմտությունների գծով փոփոխվում են բավականին դինամիկ կերպով՝ պայմանավորված տեղեկատվական տեխնոլոգիաների առաջանցիկ զարգացմամբ: ՄՌԿ գործառույթներից տարբեր հեղինակների կողմից առանձնացվել էին ՏՀՏ մասնագետների ներգրավումը, հավաքագրումն ու պահպանումը, ինչպես նաև ուսուցումը, որից առանցքային է համարվել հավաքագրման փուլը՝ կապված ՏՀՏ մասնագետների ներգրավման համար մղվող ուժեղ մրցակցության հետ: ՏՀՏ կազմակերպություններում հատուկ ուշադրություն է դարձվել նաև կազմակերպական մշակույթին՝ կապված ոլորտի առանձնահատկությունների հետ: ՏՀՏ ոլորտում մեծ տարածում ունեցող ստարտափներում մի շարք հեղինակների կողմից նշվել է դրանցում ՄՌԿ արդյունավետ համակարգերի ներդրման հետ կապված խնդիրների մասին:

Վերհանված և ուսումնասիրված արդյունքները հատկապես կարևոր են Հայաստանի ՏՀՏ ոլորտի կազմակերպությունների համար, քանի որ ՏՀՏ ոլորտը դեռևս 2000 թ. հայտարարվել է ՀՀ տնտեսության զարգացման գերակա ճյուղերից մեկը, իսկ հենց ՏՀՏ ոլորտը վերջին տարիներին շեշտակի զարգացում է ապրել:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Bae, J., & Yu, G.** (2005). HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1759 - 1782.
2. **Barney, J., & Wright, P.** (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
3. **Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P.** (2000). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107 - 1125.
4. **Buchan, J.** (2004). What difference does ("good") HRM make? *Human Resources for Health*, 2, 6 - 6.
5. **Cho, Y., & Mclean, G.** (2009). Leading Asian countries' HRD practices in the IT industry: a comparative study of South Korea and India. *Human Resource Development International*, 12, 313 - 331.
6. **Cho, Y., & Mclean, G.** (2009). Successful IT Start-Ups' HRD Practices: Four Cases in South Korea. *Journal of European Industrial Training*, 33, 125-141.
7. **Collins, C.J. and Smith, K. G.** (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No 3, pp. 544-60
8. **Collins, C.J., Smith, K., & Stevens, C.** (2001). Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability And Performance In High Technology Firms.
9. **Datta, D.K., Guthrie, J., & Wright, P.** (2005). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LABOR PRODUCTIVITY: DOES INDUSTRY MATTER? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
10. **Delery, J.E., & Shaw, J.** (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension.
11. **Ferratt, T., Agarwal, R., Brown, C., & Moore, J.** (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Inf. Syst. Res.*, 16, 237-255.
12. **Finnie, R., Mueller, R.R., & Sweetman, R.R.** (2018). Information and Communication Technology Talent: The Skills We Need—Framing the Issues. *Canadian Public Policy*, 44, Siii - Six.
13. **Freitas, B., & María, I.** (2011). Technological learning environments and organizational practices--cross-sectoral evidence from Britain. *Industrial and Corporate Change*, 20, 1439-1474.
14. **Gardner, T.M.** (2005). Interfirm Competition for Human Resources: Evidence From the Software Industry. *Academy of Management Journal*, 48, 237-256.
15. **Gilch, P., & Sieweke, J.** (2020). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 35, 53 - 82.
16. **Hunko, N.** (2013). Factors Influencing the Formation of Human Resources. *Economics & Sociology*, 6, 65-72..
17. **ITU** (2008). ITU-D Analysis Report – October 2008.
18. **Jebali, D., & Meschitti, V.** (2020). HRM as a catalyst for innovation in start-ups. *Employee Relations*.
19. **Kaufman, Bruce E.** 2001. "The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations." *Human Resource Management Review* 11(4): 505-33
20. **Laursen, K., & Foss, N.** (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
21. **Law, K., Tse, D., & Zhou, N.** (2003). Does human resource management matter in a transitional economy? China as an example. *Journal of International Business Studies*, 34, 255-265.
22. **Lee, T.W., & Maurer, S.D.** (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7, 247-275
23. **Li, J., Lin, Y., & Shieh, C.** (2015). Effects of High-tech Corporate Characteristics on Social Capital and Role of Human Resource Management. *Acta Oeconomica*, 65, 209-222.
24. **Litwin, A.S.** (2013). Not Featherbedding, But Feathering the Nest: Human Resource Management and Investments in Information Technology. *Entrepreneurship*.
25. **Mahmood, S.** (2011). An Empirical Investigation on Knowledge Workers Productivity in Telecom Sector of Pakistan. *Information Management and Business Review*, 3, 27-38.
26. **Mathew, M., Subramanya, T., Agarwal, N., & Dambal, A.** (2016). Role of HR Professionals in the Indian Information Technology Sector. *South East Asian Journal of Management*, 4, 73-92.
27. **Michie, J., & Sheehan, M.** (1999). HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8, 211-234.
28. **Mutiarin, D., Moner, Y., Yakin, N., & Nurmandi, A.** (2019). The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the Era of Public Governance. *Public Policy and Administration*, 18, 346-362.
29. **Oehlhorn, C., Laumer, S., & Maier, C.** (2019). Sustaining the IT Workforce: A Review of Major Issues in 25 Years and Future Directions. *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference*.
30. **Olsen, D.** (2016). Are There Learning Agents in Innovative Firms? A Study of the Potential Role of Human Resource Managers in Learning and Innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 7, 644-658.

31. **Ross, P.** (2008). Management strategies in the Czech telecommunications sector: a comparative study of Český Telecom and T-Mobile. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 2216 - 2234.
32. **Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L.F., & Caiado, R.** (2019). An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 with Focus on the Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. *Sustainability*, 11, 5130.
33. **Walmsley, P.G.** (2007). Playing the workforce generation game: Meeting the HR challenges of changing workforce expectations. *Strategic Hr Review*, 6, 32-35.
34. **Wright, P., & McMahan, G.C.** (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295 - 320.

Сдана/Συμίνδλη/λη 18.01.2021

Рецензирoвана/Φρισηηηηη/λη 20.01.2021

Принята/Εληηηηηη/λη 25.01.2021