

# Մարդկային ռեսուրսների զարգացման ժամանակից խնդիրներն և դրանց լուծման հիմնական ուղիները

**Թովմասյան Լուսինե Գ.**

*տ.գ.թ., ավագ դասախոս, Կառավարման և բիզնեսի ամբիոն, Տնտեսագիտության և բիզնեսի ինստիտուտ, Ռուս-Հայկական /Մլավոնական/ համալսարան (Երևան, ՀՀ)*

<https://orcid.org/0009-0004-9938-870X>

[tovmasyan.lg@gmail.com](mailto:tovmasyan.lg@gmail.com)

**Դավիթյան Վերա Գ.**

*ավագ դասախոս, Կառավարման և բիզնեսի ամբիոն, Տնտեսագիտության և բիզնեսի ինստիտուտ, Ռուս-Հայկական /Մլավոնական/ համալսարան (Երևան, ՀՀ)*

<https://orcid.org/0009-0001-8402-2164>

[vera.davtyan@rau.am](mailto:vera.davtyan@rau.am)

ՀՏԳ՝ 005.96; EDN: WUBDFF; JEL: O15, G3, G34;

DOI: 10.58587/18292437-2024.3-158

**Հանգուցաբառեր՝** մարդկային ռեսուրս, արդյունավետություն, կազմակերպություն, կառավարում, անձնակազմ, գործընթաց

## Современные проблемы развития человеческих ресурсов и основные пути их решения

**Товмасын Лусине Г.**

*к.э.н., старший преподаватель, кафедра управления и бизнеса,*

*Институт экономики и бизнеса, Российско-Армянский (Славянский) университет (Ереван, РА)*

**Давян Вера Г.**

*старший преподаватель, кафедра управления и бизнеса,*

*Институт экономики и бизнеса, Российско-Армянский (Славянский) университет (Ереван, РА)*

**Аннотация.** Эффективность любой организации зависит от ряда факторов, в том числе от хорошо продуманной системы управления человеческими ресурсами. Правильно сформулированная стратегия управления человеческими ресурсами является гарантом успеха современной организации. В свою очередь, системная эффективность управления человеческими ресурсами зависит от его правильно сформулированных и реализуемых процессов, своевременного и точного выявления проблем в каждом процессе, а также разработки правильных, эффективных, целенаправленных решений и выработки рекомендаций по их разрешению.

**Ключевые слова.** человеческие ресурсы, управление, эффективность, персонал, организация, процесс

## The problems of human resource development and the main ways to solve them

**Tovmasyan Lusine G.**

*Ph.D. of Economic Sciences, Senior lecturer, Department of Management and Business,*

*Russian-Armenian /Slavonic/ University (Yerevan, RA)*

**Davtyan Vera G.**

*Senior lecturer, Department of Management and Business,*

*Russian-Armenian /Slavonic/ University (Yerevan, RA)*

**Abstract.** The effectiveness of any organization depends on a number of factors, including a well-designed human resource management system. A properly formulated human resource management strategy is a guarantee of success for a modern organization. In turn, the systemic effectiveness of human resource management depends on its properly formulated and implemented processes, timely and accurate identification of problems in each process, as well as the development of correct, effective, targeted solutions and recommendations for their resolution.

**Keywords:** human resources, management, efficiency, personnel, organization, process

Կազմակերպության հաջողության ամենակարևոր գրավականներից մեկը մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի առկայությունն է: Որպեսզի ճիշտ սահմանվեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական խնդիրները, առաջին հերթին եկեք նշենք,

թե ինչ տարբերություն կա մարդկային ռեսուրսների և անձնակազմի կառավարման միջև:

Կառավարման պրակտիկայում հաճախ առնչվում ենք երկու հասկացողությունների հետ՝ անձնակազմի կառավարում և մարդկային ռեսուրսների կառավարում: Անհրաժեշտ է հստակ տարանջատել (պատկերացնել) դրանց

տարբերությունը: Հիմնական տարբերությունը կայանում է նրանում, որ առաջինի դեպքում մենք մարդուն դիտարկում ենք որպես լիարժեք և ինքնահաստատված անհատի, և նրա պահանջմունքներին և իրավունքներին հատկացվում է հատուկ ուշադրություն: Այդ թվում անհատի հետաքրքրությունները հաշվի են առնվում կոմերցիոն նպատակների կազման ժամանակ: Իսկ ինչ ունենք մենք երկրորդի դեպքում՝ թվարկված բնութագրիչներից բացի այդ ամենին նաև ավելանում է շատ կարևոր մի հանգամանք, որ անձնակազմի կառավարման դեպքում նրանք դիտարկվում են որպես ռեսուրս, ում օգնությամբ կազմակերպությունը հասնում է իր նպատակներին, ընդ որում միաժամանակ կազմակերպության ղեկավարությունը պատրաստ է ներդրումներ կատարել այդ ռեսուրսի մեջ և նպաստել դրա զարգացմանը: Այդ թվում պետք է հաշվի առնել այն հանգամանքն, որ նա անհատ է, ունի պոտենցիալ և կազմակերպությունն որքան հնարավոր է, ամեն գնով պետք է օգտագործի այդ պոտենցիալն իր նպատակներին հասնելու համար: Այս դեպքում ավելի նշանակալից են համարվում հենց կազմակերպության նպատակներն, այլ ոչ թե աշխատակցի:

Ըստ Ամստրոնգի մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարելի է սահմանել որպես կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվների կառավարման ռազմավարական և տրամաբանորեն հետևողական մոտեցում. այնտեղ աշխատող մարդիկ, ովքեր կողեկտիվ և անձամբ անհատապես նպաստում են ձեռնարկության խնդիրների լուծմանը [1]:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ենթադրում է այնպիսի ծրագրի մշակում և կառավարում, որը ուղղված է կազմակերպության կամ բիզնեսի էֆեկտիվության բարձրացմանը: Այն իր մեջ ներառում է գործատուի և աշխատողի միջև հարաբերությունների ստեղծման, կառավարման և զարգացման ողջ սպեկտրը: Ըստ էության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակը կայանում է աշխատակիցների արդյունավետության, օպտիմալացման շնորհիվ կազմակերպության արդյունավետության մաքսիմիզացմանը:

Բիզնես խորհրդատուները նշում են, որ ժամանակակից մարդկային ռեսուրսների կառավարումն առաջնորդվում է մի քանի հիմնարար սկզբունքներով: Թերևս հիմնական սկզբունքը կայանում է նրանում, որ մարդկային ռեսուրսները կազմակերպության ամենակարևոր ակտիվներն են հանդիսանում: Այդ իսկ պատճառով ցանկացած բիզնես չի կարող լինել հաջողակ առանց այս ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի հիմնական ուղղություններից մեկը կազմակերպության աշխատակիցների մոտիվացիայի անընդհատ բարձրացումն է այնպիսի քաղաքականության միջոցով, որը աշխատակիցներին կհամոզի, որ իրենց աշխատանքը գնահատվում և հարգվում է:

Մարդկային ռեսուրսը համարվում է ակտիվ, որի արժեքը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է կատարել մշտական ներդրումներ:

ՄՌԿ ոլորտում առկա խնդիրները բացահայտելու համար եկեք նախ բնութագրենք ՄՌԿ համակարգին առընչվող հիմնական գործընթացները և գտնենք նրանցում առկա հիմնական խնդիրները և թերությունները:

1. Բնականաբար, ամեն ինչ սկսվում է, թափուր պաշտոնների համար աշխատողների հավաքագրումից: Տրամաբանակն է, որ թեկնածուն պետք է համապատասխանի ընկերության կողմից սահմանված պահանջներին, որպեսզի ի վերջո ստանանք աշխատանքի լավ կայացած համակարգ:

Կադրերի ընտրության և անձնակազմի կառավարման գործընթացը պետք է համապատասխանի հետևյալ պայմաններին.

- ✓ ազատ աշխատատեղերի համար մրցույթի հայտարարությունը պետք է լինի հստակ և ճշգրիտ,
- ✓ աշխատանքի ընդունման համար ստացվող բոլոր դիմումներին անհրաժեշտ է տալ գրավոր պատասխան,
- ✓ պաշտոնի թեկնածուների հետ հարցազրույցի ժամանակի համաձայնեցում,
- ✓ թեկնածուին նախապես անհրաժեշտ է տեղեկացնել կիրառվող ընտրության մեթոդի վերաբերյալ,
- ✓ թեկնածուներին ընդունման կամ մերժման վերաբերյալ գրավոր տեղեկացում:

Խոշոր կազմակերպություններում այս փուլն անցնում է առավել անցնցում և արդյունավետ, քանի որ այս գործընթացում ներգրավված է ՄՌԿ ոլորտի մասնագետների փորձառու խումբ, որը ունի համապատասխան ռեսուրսներ՝ հավաքագրումը ճիշտ իրականացնելու համար: Բացի դրանից, սկսած առաջին իսկ փուլից, ՄՌԿ համակարգին առընչվող հիմնական գործընթացներն ավտոմատացված են և հնարավորություն են ընձեռնում ճիշտ ժամանակին առձագանքելու առաջացող խնդիրներին: Այս առավելություններից հիմնականում զրկված են փոքր և միջին կազմակերպությունները:

2. Նոր աշխատակիցների հարմարեցումը նոր աշխատատեղին:

Նոր աշխատողը պետք է հնարավորինս արագ ադապտացվի նոր աշխատանքային

գործունեությանը , որում նրան պետք է օգնի ՄՌ (HR) մենեջերը:

✓ Առաջին հերթին նրան օգնում են անձնական աշխատանքային գործընթացի կազմակերպելու հարցում:

✓ Երկրորդ՝ աջակցում են անձամբ նոր կոլեկտիվին ադապտացվելը

✓ Երրորդ՝ սկսնակին տրամադրվում է մասնագիտական աջակցություն

ՄՌ (HR) մենեջերն այս իրավիճակում որոշում է, թե ով կկարողանա սկզբում աջակցել նրան՝ հենվելով զբաղվածության մակարդակի և գործընկերների ընկերասիրության վրա: Դեկավարությունը ծանոթացնում է նոր աշխատակիցներին աշխատանքային ռեժիմի հետ:

Նոր աշխատակիցներին կարող է առաջարկվել սեմինար-այցելություններ /օրինակ, եթե աշխատակիցը ընդունվել է մարքեթինգային բաժին որպես խորհրդատու կազմակերպել վերադասի հետ աշխատանքի պրոցեսի ծանոթացում և դեկավարի հսկողությամբ փորձնական առաջադրանքների կատարում/:

Խնդիրն այս փուլում կարող է կայանալ նրանում, որ աշխատակիցները շատ դեպքերում խուսվում են նոր աշխատակցին համապատասխան տեղեկատվություն տրամադրել՝ դիտարկելով նրան որպես ապագա մրցակից:

3. Յուրաքանչյուր առանձին աշխատողի և թիմերի զարգացում որպես ամբողջություն

Նրանց մասնագիտական հմտությունների շարունակական զարգացումն ու կատարելագործումը ոչ միայն անձի, այլև ողջ թիմի հաջողության գրավականն է: Այդ իսկ պատճառով, զանազան ուսումնական միջոցառումների կազմակերպումը և ճիշտ մոտիվացիոն համակարգի ներդրումը անձնակազմի կառավարման համակարգի մեկ այլ կարևոր մասն է: Կարևոր է հասկանալ, որ մոտիվացիայի ժամանակակից ձևերը զգալիորեն տարբերվում են ավանդական ձևերից: Ժամանակակից աշխատակիցը ձգտում է ինքնատիրապետման և ինքնազարգացման՝ միաժամանակ ձգտելով ունենալ վարձատրության ճկուն համակարգ:

4. Աջակցություն աշխատակիցների բարոյական առողջությանը և կորպորատիվ մշակույթին

Այստեղ նույնպես կենտրոնական դեր է խաղում ՄՌ (HR) մենեջերը: Նա պետք է վերահսկի կորպորատիվ կուլտուրայի կողմնապահ արդիականությունը, ինչպես նաև վերահսկի աշխատակիցների կողմից կողմնապահ նորմերի կատարմանը: Ժամանակակից կազմակերպությունները, որոնք գիտակցում են կորպորատիվ կուլտուրայի առկայության կարևորությունը և անհրաժեշտությունը, պետք է մշտապես կազմակերպեն մշակույթային, ժամանցային և

սոցիալական բնույթի տարբեր միջոցառումներ՝ աշխատակիցներին մտերմացնելու և կոնֆլիկտային իրավիճակներից խուսափելու համար:

Ամփոփելով 3-րդ և 4-րդ քայլերը, նշենք, որ խոշոր կազմակերպությունների դեկավարությունը, ունենալով համապատասխան ռեսուրսներ և գիտակցելով կորպորատիվ մշակույթի ներդրման և զարգացման անհրաժեշտությունը, օգտագործում է բոլոր հնարավորությունները աշխատակցներին աշխատանքային կոլեկտիվ ինտեգրելու, թիմային ոգի ձևավորելու և սոցիալական պահանջմունքները բավարարելու համար: Փոքր և միջին կազմակերպության դեկավարները՝ շատ ժամանակ չպատկերացնելով հարցի լրջությունը, չունենալով անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսներ կամ հղում անելով աշխատակիցների քիչ քանակի վրա, փորձում են շրջանցիկ այս խնդիրը՝ վնասելով առողջ աշխատաքյին մթնոլորտ ունենալու գաղափարին:

5. Աշխատակիցների գնահատում և ատեստացիան: Անձնակազմի գնահատում է կոչվում ցանկացած գործընթացը՝ կապված աշխատողի բնութագրերի (ֆորմալ, մասնագիտական, անձնական) և ցանկացած պահանջվող ժամանակահատվածի աշխատանքի որակի հետ [2]:

Այն կարգավորվում է ձեռնարկության կանոնակարգերով:

Ատեստավորումը գնահատման ընթացակարգ է, որը կարգավորվում է ցանկացած պետության, այդ թվում՝ Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգրքով:

Դեպի աշխատակիցները կողմնորոշված կառավարման կարևոր հատկանիշ է հանդիսանում աշխատակցին տեղեկացումը իր արտադրողականության մակարդակի վերաբերյալ: Դրա հետ կապված աշխատակիցը ունի ատեստավորման իրավունք:

Հավաստագրումը աշխատողի և նրա անհատական ներդրման յուրահատուկ գնահատումն է ձեռնարկության վերջնական արդյունքի մեջ: Այս դեպքում աշխատողի գնահատումը կարող է ներառել, համակցված կամ առանձին, նրա մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների, արտադրական փորձի, բիզնեսի և բարոյական որակների, անձի հոգեբանության, նրա առողջության և գործունակության, ընդհանուր մշակույթի մակարդակի բնութագրերը [3]:

Ատեստավորման հիմքում պետք է լինեն որակավորման բնութագրերը, որոնք կարևոր են համապատասխան պաշտոնի համար: Ատեստավորման նպատակը նրանում չէ, որ աշխատակցին կշտամբեն նախկին սխալների համար, այլ հետևելով դատողությունների դրական աճին, ցույց տալ ապագայում մեծ հաջողությունների ձեռք բերման, որակավորումը անդադար բարձրացնելու և իր ունա-

կություններին համապատասխանող պաշտոնի ձգտման ուղին: Ատեստավորման հարցազրույցի ժամանակ ղեկավարը պետք է բավարար քննադատական լինի: Մասնագիտական ձեռքբերումներին գուզահեռ մեծ նշանակություն ունեն գնահատման այնպիսի չափորոշիչներ, ինչպես, օրինակ, թիմում աշխատելու ունակությունը, հաղորդականությունը, կոնֆլիկտայնությունը, համոզվածությունը, գործունեության ունակությունը, ճկունությունը, աշխատանքի պատրաստակամությունը:

Աշխատակիցների գնահատումը և ատեստավորումը պետք է կատարվի միմիայն տվյալ աշխատակցի կատարած աշխատանքի հիման վրա՝ հաշվի առնելով նրա հմտությունները, կարողությունները, աշխատանքի նվիրված լինելու և սեփական շահերը աշխատապրոցեսում չհետապնդելու գաղափարը: Ահա այստեղ էլ առաջանում են բազմաթիվ խնդիրներ՝ կապված թե՛ գնահատումը կատարող և թե՛ գնահատվող անձի սուբյեկտիվ կարծիքների, դիրքորոշման հետ կապված: Այս հարցում ևս, խոշոր կազմակերպությունները կարողանում են չեզոքացնել խնդիրը՝ ներդնելով գրեթե ամբողջապես ավտոմատացված ՄՌԿ համակարգ: Իսկ այ փոքր և միջին կազմակերպություններում խնդիրը շարունակում է մնալ արդիական:

Այսպիսով, ՄՌԿ-ն իսկապես առանցքային դեր է խաղում ցանկացած կազմակերպությունում: Գրագետ ընտրված, համարժեք ինտեգրված աշխատակիցներից է կախված, թե որքանով նրանք կարող են ստեղծել արդյունավետ թիմեր և հասնել ընկերության գործունեության նպատակներին: Եվ այս ամենն անում են համապատասխան մասնագետները՝ անձնակազմը, ՄՌ մենեջերները:

Ամփոփելով, կարող ենք նշել, որ կազմակերպության հիմնական խնդիրները՝ կապված ՄՌԿ ոլորտի հետ, հիմնականում պամանավորված են մի շարք գործոններով:

Առնչվելով վերը թվարկված առկա խնդիրներին առաջարկում ենք.

- Կազմակերպության ներսում, անկախ նրա չափերից և գործունեության ոլորտից, ներդնել ՄՌԿ գործընթացներին վերաբերող ավտոմատացված համակարգ՝ խնդիրները ժամանակին բացահայտելու և անմիջապես լուծումներ գտնելու համար: Այս համակարգը հնարավորություն կտա բոլոր շահագրգիռ աշխատակիցներին մուտք ունենալ համակարգ, ներմուծել անհրաժեշտ ինֆորմացիա կամ օգտվել արդեն գոյություն ունեցող բազայից՝ մշակված մյուս աշխատակիցների կողմից:

- Առողջ և բարենպաստ աշխատանքային մթնոլորտ ստեղծելու համար կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է ներդնի աշխատանքի ճիշտ գնահատման և խրախուսման

համակարգ՝ հաշվի առնելով, իհարկե, կազմակերպության ֆինանսական հնարավորությունները և պոտենցիալը: Պետք է հիշել, որ նույնիսկ Ֆինանսական ռեսուրսների սղության դեպքում աշխատակցի նկատմամբ կարելի է կիրառել հոգեբանական և սոցիալակ խրախուսման մեթոդներ, օրինակ՝ ամսվա լավագույն աշխատող, հանախորդների կողմից ամենափրված աշխատակից և այլն:

- Covid 19-ի համաճարակային իրավիճակի առաջացման ժամանակ այն զգալի ձևով ազդեցություն ունեցավ բոլոր ոլորտների ցանկացած գործունեության վրա: Անմասն չմնաց նաև ՄՌԿ ոլորտը: Այդ իսկ պայմաններում վերը թվարկված բոլոր գործընթացները կտուժեին, եթե չձեռնարկվեին համապատասխան միջոցառումներ: Օրինակ, եթե խոսքը գնում է հարցազրույցի փուլի մասին և հնարավոր չէ այն իրականացնել առկա տարբերակով, ինչ անել: Կամ ինչպես իրականացնել աշխատանքի գնահատում, եթե աշխատակիցն աշխատում է օնլայն տարբերակով: Եվ այսպիսի բազում օրինակներ: Առաջարկում ենք նման խնդիրները լուծելու համար ներդնել և կառավարել աշխատապրոցեսի ճկուն դուրս համակարգ, որը հնարավորություն կտա աշխատակցին սահուն կերպով օֆլայն տարբերակից անցնել օնլայն տարբերակով աշխատանքի և հակառակը: Եվ հենց այս խնդրի լուծման հարցում առավել կարևոր է մեր նշված առաջին առաջարկը՝ ՄՌԿ ավտոմատացված համակարգի ստեղծումն, ինչն էլ հնարավորություն կտա ղեկավարին վերահսկել աշխատակիցների աշխատանքը: Այսօր ներկայիս թվայնացված տեխնոլոգիաների պայմաններում արդեն բազմաթիվ ընկերություններ անցել են դուրս աշխատանքային համակարգին, որտեղ ճկուն կիրառվում է նաև առցանց աշխատանքային գործընթացները:

#### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Серия: Классика МВД. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации: – М.: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.
3. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 368 с.
4. **Магура М. И.** Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: «Интел-Синтез», 2010. – 176 с.
5. **Лукичёва Л. И.** Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2009. – 264 с.

Շճան/Հանձնվել է՝ 13.05.2024  
Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 27.05.2024  
Принята/Ընդունվել է՝ 03.06.2024