



Արաքսյա ԲԱՐՍԵՂՅԱՆ

ՀՊՏՀ ասպիրանտ

2019 թ. գերազանցությամբ ավարտել է ՀՊՏՀ-ն՝ ստանալով կառավարման մագիստրոսի ասպիրանտ: 2019 թ.-ից մինչ օրս սովորում է ՀՊՏՀ ասպիրանտուրայում՝ «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ: 2022 թ.-ից աշխատում է «Ամբերդ» հեղափոխական կենտրոնում՝ որպես կրթության հեղափոխող:

 <https://orcid.org/0000-000200788470>

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ.

ԷՎՈԼՅՈՒՑԻԱ,
ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՄԻՏՈՒՄՆԵՐ
DOI: 10.52174/2579-2989_2023.2-94

Մեծ տեսլականն առանց մեծ մարդկանց անհնաստ է:
Ջիմ Քոլինզ

Հիմնաբառեր. մարդիկ, մարդկային ռեսուրսներ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, կադրերի կառավարում, տաղանդների կառավարում, մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարում

Ցանկացած կազմակերպության գործունեության շարժիչ ուժը մարդիկ են, սակայն տարբեր ժամանակաշրջաններում կազմակերպություններում մարդկային ռեսուրսի արժևորումը և դերակատարումը այլ է եղել: Ներկայումս կազմակերպությունները գիտակցում են, որ իրենց ամենակարևոր ռեսուրսը մարդիկ են, հետևապես՝ իրականացնում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման այնպիսի քաղաքականություն, որն առավելագույնս կնպաստի այդ կարևորագույն ռեսուրսի առավել արդյունավետ օգտագործմանը: Ըստ այդմ՝ սույն հոդվածում ներկայացվել է, թե ինչպիսի զարգացում է ապրել մարդկային ռեսուրսների կառավարումը և թե որոնք են այդ ոլորտի ժամանակակից միտումները, որոնց պետք է ձգտի յուրաքանչյուր կազմակերպություն:

«Մարդկային ռեսուրսների կառավարում» հասկացությունը վերջերս է ծագել: Իր ժամանակակից իմաստով այն սկսեց օգտագործվել հիմնականում 1980-ականներից սկսած: Մինչ այդ գոյություն են ունեցել մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ տարբեր մոտեցումներ: Ստորև ներկայացնենք, թե ինչպիսի զարգացում է ունեցել այդ համակարգը, և տարբեր ժամանակներում մարդու՝ որպես որոշակի աշխատանք իրագործողի, կառավարման նկատմամբ ինչպիսի մոտեցումներ են եղել:

• Ստրուկտուրայի կառավարում: Ստրուկտուրան աշխատուժի կարևոր աղբյուր էին գրեթե բոլոր հին քաղաքակրթություններում: Նրանք կարող էին վաճառվել և գնվել ապրանքների պես: Ստրուկտուրը կատարում էին մի շարք

ծանր գործեր՝ բեռնակրություն, նավերի ու նավակների թիավարում, շենքերի ու ամրոցների կառուցում, ջրանցքների փորում, անասնապահություն ու հողի մշակում: Նրանց ջանքերի վարձատրությունը կամ փոխհատուցումը հիմնականում բաղկացած էր սննդից, կացարանից և հագուստից: Նրանք խստորեն վերահսկվում էին, իսկ տերերի կամ հսկիչների հրամանները չկատարելու դեպքում պատժվում՝ ենթարկվելով ֆիզիկական խոշտանգումների, երբեմն էլ՝ նույնիսկ մահապատժի:

• **Ճորտերի կառավարում:** Ճորտատիրությունը լայնորեն տարածված էր նախ- և վաղ միջնադարյան ֆեոդալական հասարակություններում: Տանտերերը, սովորաբար, ճորտերին տալիս էին մի կտոր հող՝ որպես բնակավայր, իսկ ավելի հաճախ որոշ հող՝ իբրև մշակությանը զբաղվելու վայր: Այսպիսով՝ ճորտերին հանձնարարվում էր հող մշակել, անասնապահությամբ, տնային աշխատանքով կամ այլ ծանր գործերով զբաղվել: Բազմաթիվ ճորտերի տրվում էր նաև չնչին գումար՝ որպես աշխատավարձ, որը կարող էր լինել կանխիկ կամ բնեղեն: Սովորաբար, ճորտի կարգավիճակից կարելի էր ազատվել՝ տերերին վերադարձնելով բնակավայրն ու հողակտորը: Ճորտերը կարող էին նաև փոխանցվել մեկ այլ ճորտատիրոջ՝ վճարի դիմաց: Ճորտատիրության ժամանակ տանտերերի և ճորտերի միջև ձևավորվում էին որոշակի անձնական հարաբերություններ: Ֆեոդալները երբեմն նաև տնտեսապես խթանում էին իրենց ճորտերին՝ սննդամթերքի հավելյալ մատակարարմամբ կամ որոշ գումար տալով՝ որպես բարձր արտադրողական աշխատանքի կամ լավ վարքագծի դիմաց պարգև: Թեև ճորտերի կառավարումը հիմնված էր ավտորիտարիզմի սկզբունքի վրա, սակայն ճորտի և ճորտատիրոջ հարաբերություններում հաճախ հանդիպում էր մարդկային վերաբերմունքի տարրը: Ֆեոդալական համակարգի վերացմամբ ավարտվեց նաև ճորտատիրության ժամանակաշրջանը: Այնուամենայնիվ, անցյալի որոշ մնացուկներ դեռ կարելի է գտնել

նույնիսկ այսօր, հատկապես՝ գյուղական վայրերում¹:

Ստրուկների և ճորտերի կառավարմանը փոխարինելու եկավ վարձու աշխատուժի կառավարումը: Վերջինիս առաջացումը պայմանավորված էր արդյունաբերական հեղափոխությամբ, որն իր հետ բերեց լայնածավալ արտադրություն, գործարանների թվաքանակի կտրուկ աճ, որոնք էլ, իրենց հերթին, հանգեցրին որակյալ աշխատուժի պակասի: Հենց այս պայմաններում գործատուները որոշակի ժամկետով և համաձայնեցված կերպով սկսեցին պայմանագրեր կնքել աշխատողների հետ (պայմանագրի ժամկետի ավարտից հետո վերջիններս կարող էին ազատ արձակվել): Ի տարբերություն ստրուկների և ճորտերի, վարձու աշխատողներն ավելի լավ պայմաններում էին գտնվում, սակայն կրկին առկա էր խիստ վերահսկողության գործոնը: Գործատուները մտածում էին միայն իրենց շահույթի մեծացման մասին՝ շատ հաճախ անտեսելով մարդուն, սակայն ժամանակի ընթացքում վարձու աշխատուժի նկատմամբ վերաբերմունքը փոխվեց, և ձևավորվեց ավելի բարվոք իրավիճակ: Սա եղավ շնորհիվ այն բանի, որ արդյունաբերական աշխատողները, գիտակցելով իրենց հավաքական ուժի կարևորությունը, ճնշելով ստիպեցին գործատուներին և պետությանը՝ ձեռնարկելու այնպիսի քայլեր, որոնք կբարելավեին իրենց աշխատանքային պայմանները: Արդյունքում, ստեղծվեցին աշխատանքային օրենսդրությունը, արհմիությունը և այլ համանման կառույցներ ու օրինագծեր՝ աշխատակիցների վիճակը բարելավելու համար:

Այսպիսով՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) ներկայիս հայեցակարգի հիմքը դրվել է արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակաշրջանում՝ որպես «Կադրերի կառավարում» հայեցակարգի զարգացման ու կատարելագործման արդյունք: Ուստի կարևոր ենք համարում հակիրճ կերպով անդրադառնալ նաև «Կադրերի կառավարում» հասկացությանը՝ պարզելու համար այդ երկու հայեցակարգերի միջև առկա սկզբունքային տար-

¹ Evolution of Human Resource Management (HRM), https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/evolution-of-human-resource-management-hrm/31460?fbclid=IwAR0_aUgJolrHEKC05uYgEJnDkFu63pTQCyhehalvPNyHdGownp-P2b_p6Ax8

բերությունները:

Այսպես, ըստ կադրերի կառավարման հայեցակարգի հիմնական սկզբունքի, աշխատակիցները պարտավորվում էին կատարել իրենց աշխատանքը՝ համապատասխան վարձատրության դիմաց: Գրեթե բացակայում էր աշխատակիցների մասնակցությունը որոշումների ընդունման գործընթացին, ինչպես նաև շփումն ու հաղորդակցությունը ղեկավարության հետ: Կադրերի ղեկավարի հիմնական դերակատարումն էր ապահովել աշխատանքային բոլոր գործընթացների համապատասխանությունն աշխատանքային օրենսդրությանը: Աշխատակիցներն առավելապես դիտվում էին որպես գործիք, քան որպես կազմակերպության կարևոր ակտիվ: Նրանք ավելի շատ համարվում էին ծախս, քան ներդրում ու կապիտալ: Կադրերի գծով մասնագետներն առավելապես կողմնորոշված էին դեպի կարգապահական նորմերի պահպանումը, քան աշխատակիցների հետ առավել ճկուն և ինտերակտիվ հարաբերությունների ձևավորումը:

Ի հակադրություն վերոնշյալի, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը աշխատակիցներին դիտարկում է որպես կազմակերպության ամենաարժեքավոր ռեսուրս, ինչպես նաև որպես բիզնեսի ակտիվ ու կապիտալ²:

Աշխատակիցներին շահադրդելը (մոտիվացնելը) մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական հատկանիշն է, ի տարբերություն կադրերի կառավարման: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական սկզբունքն է տեսնել, թե ինչ պետք է տրվի կամ տրամադրվի աշխատակցին՝ ցանկալի աշխատանքն իրագործելու դիմաց: ՄԻ կառավարիչները մշտապես խրախուսում են աշխատակիցների մասնակցությունը որոշումների ընդունման գործընթացին, և նրանց առաջարկները համարվում են ամենակարևորները: Աշխատանքում ճկունությունը, աշխատակիցների համար բարեկեցության և աշխատանք-կյանք հավասարակշռության ապահովումը ՄԻ կառավարիչների հա-

մար առաջնահերթություն են: Նրանք նաև հոգատարություն և անհանգստություն են ցուցաբերում աշխատակիցների խնդիրների նկատմամբ: Եվ, վերջապես, ՄԻ կառավարման և կադրերի կառավարման միջև, որպես սկզբունքային տարբերություն, հանդես է գալիս տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը՝ առանց որի անհնար է պատկերացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարման ամբողջ գործընթացը: Ըստ այդմ՝ կարող ենք նշել, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը դուրս է եկել մարդկանց աշխատանքի ընդունելու, վարձատրելու և ազատելու շրջանակներից՝ ձեռք բերելով նոր ընդգրկում, որտեղ կարևորվում են ճիշտ մարդկանց հավաքագրումն ու վերապատրաստումը, փոխհատուցման փաթեթների մշակումը, աշխատակիցների և գործատուի միջև հաղորդակցման միջնորդ դառնալը, աշխատատեղերի «նախագծումը» և այլն:

ՄԻԿ հայեցակարգը զարգանում է շարունակաբար՝ հագեցվելով ավելի նորարարական ու արդյունավետ մոտեցումներով:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից ուղղություններից է մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարումը (Strategic Human Resource Management (SHRM)), որը ենթադրում է ՄԻԿ զուգակցում ու ինտեգրում ամբողջ կազմակերպության ռազմավարությանը: Նպատակը մարդկային կապիտալը բիզնեսի շարժիչ ուժ և բիզնեսի գործընկեր դարձնելն է: ՄԻ ռազմավարական կառավարման առանձնահատկությունն այն է, որ ՄԻԿ ստորաբաժանումը չպետք է գործի այլ ստորաբաժանումներից առանձնացված, այլ պետք է փոխհամաձայնեցված գործունեություն ծավալի՝ ձևավորելու համար բիզնեսի ընդհանուր ռազմավարությունը:

Թեև հետազոտողների և գիտնականների միջև չկա համաձայնություն Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարման (Strategic Human Resource Management (SHRM)) ճշգրիտ սահմանման վերաբերյալ, սակայն կա միակամություն

² What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives - Evolution of HRM from Personnel Management, <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management?fbclid=IwAR0I16nNfBifq0Qx6AU43BIJPOZF-TVX-wPp9W80QprIKMXY40XBc1r4x-E>

դրա հիմնական գործառույթների շուրջ. այն է՝ մշակել և իրագործել այնպիսի քաղաքականություն, որը միտված կլինի կազմակերպությունում մարդկային ռեսուրսի զարգացմանը՝ ի նպաստ բիզնես նպատակների իրագործման³:

Նեոնաբար՝ կարող ենք նշել, որ ՄՌ ռազմավարական կառավարումը, հիմնվելով կազմակերպության բիզնես կարիքների խոր ըմբռնման վրա, փորձում է մշակել այնպիսի քաղաքականություն, որը կօգնի կազմակերպությանը հաջողություն ունենալ շուկայում:

Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարման շրջանակներում վաղ 2000-ականներին հայտնի դարձավ «Տաղանդների կառավարում» հայեցակարգը (Talent Management): Ըստ այդմ՝ ընդունելի դարձավ այն տեսակետը, որ կազմակերպություններն իրենց նպատակներն ու ռազմավարությունները կարող են հաջողությամբ իրագործել միայն համապատասխան տաղանդների միջոցով, ընդ որում, ինչպես արդեն առկա տաղանդների զարգացմամբ, կատարելագործմամբ ու պահպանմամբ, այնպես էլ նորերի ներգրավմամբ: Կատարելով ներդրումներ այս ոլորտում՝ կազմակերպությունը երաշխիքներ է ապահովում իր հաջող գործունեության համար:

Այս համատեքստում կարելի է անդրադառնալ նաև «Գործատուի բրենդինգ» (Employer Branding) հայեցակարգին, որը թեպետ տասնամյակների պատմություն ունի, սակայն ավելի շատ կարևորվել է հատկապես վերջերս: Այն ներառում է ընկերության մասին պատկերացումների ձևավորումը ներկա և հնարավոր աշխատակիցների շրջանում՝ արտացոլելով ընկերության մշակույթը, արժեքները, աշխատանքային միջավայրը, առավելությունները և կարիերայի աճի հնարավորությունները: Այսինքն՝ գործատուի կողմից իրականացվող արդյունավետ և ուժեղ բրենդինգը կարող է նպաստել ինչպես նոր տաղանդների ներգրավմանը, այնպես էլ գործող տաղանդների պահպանմանը՝

դրանով իսկ ապահովելով ամբողջ կազմակերպության հաջող գործունեությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման զարգացմանը նպաստել է 4-րդ արդյունաբերական հեղափոխությունը, որի բաղադրատարրերից է «Խելացի մարդկային ռեսուրսների կառավարում 4.0»-ն (Smart HR 4.0): Դրանում օգտագործվող թվային տեխնոլոգիաների նորամուծությունները, ինչպիսիք են ամպային հաշվարկը (cloud computing), մեծ տվյալները (Big Data), իրերի համացանցը (the Internet-of-Things (IoT)), ռոբոտացված գործընթացները (Robotic Process Automation (RPA)), արհեստական բանականությունը (AI) և արագ տվյալների ցանցերը (4G/5G), բարելավել են նոր սերնդի աշխատակիցների արդյունավետ կառավարումը⁴:

Smart Human Resources 4.0-ն վերաբերում է տեխնոլոգիաների և թվայնացման օգտագործմանը՝ փոխակերպելով ՄՌ-ի ավանդական փորձն ու գործընթացները: Դրա կարևոր բաղադրատարր է ՄՌ վերլուծությունը (HR analytics), որը ակադեմիական գրականության մեջ առաջին անգամ հանդիպել է 2004 թվականին:

ՄՌ վերլուծության հիմքում տվյալներ են, որոնց ճիշտ օգտագործմամբ ընդունվում են մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող որոշումներ: HR analytics-ը ՄՌ-ի տարբեր ուղղություններում կարող է մի շարք օգուտներ ապահովել, բարելավել գործընթացները և կանխարգելել հնարավոր կորուստները: Մասնավորապես՝ տաղանդների հավաքագրման և ներգրավման հարցում համապատասխան տվյալների վերլուծությունը կարող է օգնել թեկնածուների առավել ճշգրիտ ընտրությանը, աշխատուժի պլանավորման դեպքում բացահայտել՝ արդյոք կազմակերպությունն ունի ներկա և ապագա պահանջներին համապատասխանող աշխատակիցներ, ինչպես նաև կարող է կանխատեսել աշխատակիցների՝ աշխատանքից ազատվելու հավանական տարբերակները և այլն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավար-

³ Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Resources Management Association USA, 2012 by IGI Global, <https://www.pdfdrive.com/human-resources-management-set-concepts-methodologies-tools-and-applications-human-resources-management-concepts-methodologies-tools-and-applications-e175226969.html>, p. 90.

⁴ Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 64(8), p. 31, https://www.researchgate.net/publication/347196597_The_benefits_of_HR_analytics

ման ներկայիս հայեցակարգում մեծապես կարևորվում է նաև աշխատակիցների փափուկ հմտությունների (soft skills) զարգացումը: Հատկապես վերջին ժամանակներս կազմակերպությունները մեծ կարևորություն են տալիս այդ հմտություններին՝ նույնիսկ կազմակերպելով համապատասխան դասընթացներ:

Այսպես, որպես փափուկ հմտություններ, մատնանշվում են հաղորդակցական ունակությունները (communication), թիմային աշխատանքը (teamwork), խնդիրների լուծումը (problem-solving), ժամանակի կառավարումը (time management), քննադատական մտածողությունը (critical thinking), որոշումների ընդունումը (decision-making), կազմակերպչական հմտությունները (organizational), սթրեսի կառավարումը (stress management): Փափուկ հմտությունները կարևոր են մի քանի պատճառով.

- Արդյունավետ հաղորդակցություն. բանավոր և գրավոր հաղորդակցումը, ակտիվորեն լսելն ու կարեկցելը էական են գործընկերների, հաճախորդների հետ ամուր հարաբերություններ հաստատելու համար: Հաղորդակցման լավ հմտությունները կարող են օգնել խուսափել թյուրիմացություններից, բախումներից, բարձրացնել արտադրողականության մակարդակը ու խթանել համագործակցությունը:

- Հարմարվողականություն. հարմարվողականությունը և ճկունությունը կարևոր են այսօրվա արագ փոփոխվող աշխատավայրում: Տեխնոլոգիական առաջընթացի և տնտեսական տեղաշարժերի հետ մեկտեղ, աշխատակիցները պետք է կարողանան հարմարվել նոր իրավիճակներին, սովորել նոր հմտություններ:

- Ինքնագարգացում. ինքնատիրապետումը, ժամանակի և սթրեսի կառավարումը կարող են օգնել աշխատակիցներին ճիշտ բաշխել իրենց բեռնվածությունը՝ առաջնահերթությունը տալով հրատապ առաջադրանքների կատարմանը: Ինքնագարգացումը կարող է օգնել անհատներին կառավարել իրենց անձնական և մասնագիտական աճը՝ հանգեցնելով աշխատանքից ավելի մեծ բավարարվածություն ստանալուն և ընդհանուր հաջողության ապահովմանը:

Ամփոփելով կարող ենք նշել, որ փափուկ հմտությունների ձևավորումն ու կա-

տարելագործումը էլ ավելի են կարևորվում հատկապես ներկա ժամանակաշրջանում, երբ տեխնիկայի արագ տեմպերով առաջընթացը մի շարք փոփոխությունների է հանգեցնում աշխատանքային միջավայրում:

Վերոգրյալից պարզ է դառնում, որ զարգացման տարբեր ժամանակաշրջաններում, տարբեր հասարակարգերում մարդու՝ որպես աշխատանք իրականացնողի կառավարման նկատմամբ գերիշխել են տարբեր մոտեցումներ և պատկերացումներ: Սկզբնապես մարդը դիտարկվել է որպես ապրանք, այնուհետև՝ որպես աշխատուժ, ապա իբրև ռեսուրս: Եթե աշխատանք իրագործողը նախկինում դիտարկվում էր զուտ որպես կազմակերպության նպատակն իրագործելուն անհրաժեշտ գործիք, ապա ներկայում նա համարվում է ամենակարևոր ռեսուրսը՝ առանց որի հնարավոր չէ ապահովել արդյունավետ գործունեություն:

Հետաքրքրական է ուսումնասիրել, թե Հայաստանում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտը, ներկայիս ըմբռնմամբ, զարգացման որ փուլում է գտնվում, և ինչ քայլեր են ձեռնարկվում դրա առաջընթացի համար: Կարծում ենք՝ հավասարապես կարևոր է անդրադառնալ տնտեսության ինչպես մասնավոր, այնպես էլ հանրային հատվածում տիրող իրավիճակին:

Այսպես՝ ուսումնասիրություններից պարզ է դառնում, որ ՄՌԿ ժամանակակից միտումներին կարելի է ակնհայտաբար լինել միայն մասնավոր հատվածում, այն էլ՝ հիմնականում միջազգային ֆինանսական կազմակերպություններում, մասնավորապես՝ բանկերում, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի ընկերություններում և այլն: Նման կառույցներում, որպես կանոն, գործում է ՄՌԿ վարչություն, որտեղ առանձնացված են ՄՌԿ տարբեր գործառույթներ իրագործող բաժիններ, մասնավորապես՝ հավաքագրման կամ տաղանդների ներգրավման, վարչական, դասընթացների և վերապատրաստման, կորպորատիվ մշակույթի, մոտիվացման, զարգացման և այլն:

Ըստ այդմ՝ վերոնշյալ կազմակերպություններում գործում է ՄՌԿ քիչ թե շատ զարգացած և առաջադեմ համակարգ,

սակայն պետական և տեղական ինքնակառավարման համակարգերում, կարող ենք ասել, որ գործում է հակառակ պատկերը. այս մարմիններում դեռևս առաջնորդվում են կադրերի կառավարման հայեցակարգով: Այսպես՝ պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների ՄՌԿ համակարգի հիմքում «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքն է, որն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը և հանրային պաշտոնները: Հարկ ենք համարում ստորև փոքր-ինչ մանրամասնել համայնքային ծառայության որոշ դրույթներ, որոնք, մեր կարծիքով, ՄՌԿ արդյունավետ իրականացման խոչընդոտ են ՀՀ-ում: Այսպես՝ «Համայնքային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում նշված է, որ համայնքային ծառայողները ենթակա են ատեստավորման և վերապատրաստման, մասնավորապես՝ համայնքային ծառայողի հերթական ատեստավորումն անցկացվում է երեք տարին մեկ, իսկ յուրաքանչյուր համայնքային ծառայող առնվազն երեք տարին մեկ ենթակա է պարտադիր վերապատրաստման: Կարծում ենք՝ թե՛ ատեստավորման և թե՛ վերապատրաստման պարագայում անհրաժեշտ է ժամկետային փոփոխություն իրագործել ու երեք տարի ժամկետը նվազեցնել՝ դարձնելով մեկ: Մասնավոր ոլորտի մի շարք միջազգային կազմակերպություններ որդեգրել են հենց այս քաղաքականությունը, ինչը նպաստել է նրանց գործունեության արդյունավետությանը: Բացի այդ, շեշտադրում կատարելով համայնքային ծառայության վրա և, մաս-

նավորապես, դիտարկելով Երևանի քաղաքապետարանի օրինակը, պետք է նշել, որ աշխատանքի վարձատրության և հետևապես՝ մոտիվացման առումով, ևս առկա են հիմնախնդիրներ: Այսպես, ուսումնասիրելով Երևանի քաղաքապետարանի հաստիքացուցակը, պարզ է դարձել, որ առաջին կարգի, առաջատար և գլխավոր մասնագետների աշխատավարձերի միջև շատ չնչին տարբերություն կա, ինչը կարծում ենք՝ կարող է մոտիվացման պակասի և այլ խնդիրների պատճառ դառնալ: Բացի այդ, պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կազմում ՄՌԿ գործառույթը դեպքերի մեծամասնությունում իրագործում է մեկ առանձնացված բաժին կամ վարչություն, որի հիմնական գործառույթները սահմանափակվում են առավելապես կադրային բնույթի աշխատանքներով: Ըստ այդմ՝ կարող ենք նշել, որ հայաստանյան իրականության մեջ, ՄՌԿ ներկայիս ըմբռնմամբ, հայեցակարգը դեռևս իր ամբողջ ներուժով գործարկված չէ (բացառությամբ մասնավոր ոլորտի մի շարք միջազգային կազմակերպությունների), իսկ պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում մինչ օրս գործում է կադրերի կառավարման հայեցակարգը: Սակայն, որպեսզի թե՛ պետությունը և թե՛ կազմակերպությունները հաջողեն իրենց գործունեության մեջ, առաջնահերթ պետք է մշակել, ներդնել և իրագործել ՄՌԿ այնպիսի ռազմավարություն, որը միտված կլինի մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ օգտագործմանը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Kipkemboi Jacob Rotich, HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE, Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.3, pp.58-73, May 2015
<https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/History-Evolution-and-Development-of-Human-Resource-Management-A-Contemporary-Perspective.pdf>
2. Hassan Danial Aslam, Mehmood Aslam, Naeem Ali, Badar Habib, Madiha Jabeen, A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review, International Journal of Human Resource Studies, 2013, Vol. 3, No. 2, pp. 126-137
https://www.researchgate.net/publication/313281818_A_Historical_View_of_Human_Resource_Management_Practice_Literature_Review

3. Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Resources Management Association USA, 2012 by IGI Global, <https://www.pdfdrive.com/human-resources-management-set-concepts-methodologies-tools-and-applications-human-resources-management-concepts-methodologies-tools-and-applications-e175226969.html>
4. Karmańska, A. The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(8). 2020, pp. 31-39, https://www.researchgate.net/publication/347196597_The_benefits_of_HR_analytics
5. Maha Lutfi Al- Dalahmeh, TALENT MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW, *Oradea Journal of Business and Economics*, Volume V, Special Issue Published on June 2020, pp. 115-123 https://www.researchgate.net/publication/346333627_TALENT_MANAGEMENT_A_SYSTEMATIC_REVIEW
6. What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives - Evolution of HRM from Personnel Management,
7. Evolution of Human Resource Management (HRM), https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/evolution-of-human-resource-management-hrm/31460?fbclid=IwAR0_aUgJo1rHEKC05uYgEJnDkFu63pTQCyhevalwPNyHdGownpP2b_p6Ax8
8. What is Strategic Human Resource Management (SHRM) and Why is it Important? <https://emeritus.org/in/learn/what-is-strategic-human-resource-management-shrm/>
9. Difference between Personnel Management & HRM, <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management-vs-hrm.htm?fbclid=IwAR3eKoX-PsSjwcj6ceOvoGm9WJnfDqIXGBD5pMtNims4x-Rk42gt71rs6X2aA>
10. Talent Management, Tutorials Point (I) Pvt. Ltd. 2022, https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_tutorial.pdf

Аракся БАРСЕГЯН

Младший исследователь исследовательского центра «Амберд», аспирант кафедры управления, АГЭУ

ОБРАЗОВАНИЕ, ИННОВАЦИИ, ЗНАНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЭВОЛЮЦИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Движущей силой деятельности любой организации являются люди, но оценка и роль человеческих ресурсов в организациях в разные периоды были разными. В настоящее время организации осознают, что их важнейшим ресурсом являются люди, поэтому реализуют такую политику управления человеческими ресурсами, которая будет способствовать наиболее эффективному использованию этого важнейшего ресурса. Соответственно, в этой статье было представлено, как развивалось современное управление человеческими ресурсами и каковы современные тенденции в этой области, к которым должна стремиться каждая организация.

Ключевые слова: *люди, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, управление талантами, стратегическое управление человеческими ресурсами*

Araksya BARSEGHYAN

Junior Researcher at «Amberd» Research Center, PhD Student of the Chair at Management, ASUE

EDUCATION, INNOVATION, KNOWLEDGE

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVOLUTION AND MODERN TRENDS

People are the driving force behind the activities of any organization, but the assessment and role of human resources in organizations have been different in various periods. Nowadays organizations realize that their most important asset is their people. Consequently, they implement human resource management policies, aimed at contributing to the most effective use of this crucial resource. Accordingly, this paper presents how modern human resource management has evolved and highlights the current trends in this area that every organization should strive for.

Key words: *people, human resources, human resource management, personnel management, talent management, strategic human resource management*