

ծողներին: Կարգավորումը այս ոլորտում կազմակերպությանը հանգեցրեց նշանակալի եկամուտների: 1986–1993թթ-ին մտավոր սեփականությունից ստացված կազմակերպության եկամուտը կազմեց 1,2 մլրդ դոլար¹:

Մրցակցային միջավայրում միշտ հաղթում է այն ֆիրման, որն առավել արդյունավետ է օգտագործում առկա միջոցները: Դրա հետ կապված, մեծ նշանակություն է տրվում մտավոր սեփականության կառավարման ոլորտում ֆիրմայի քաղաքականության մշակմանը: Առկա մտավոր սեփականության բացահայտումը և այն ֆիրմայի հաշվեկշռում ներառելու կարևորությունը գիտակցում են ոչ բոլոր ֆիրմաները: Ընդգծենք դրա կարևորությունը սլայմանավորող փաստերից մեկը: Ներդրողները ծանոթանալով ֆիրմաների ֆինանսական հաշվետվություններին՝ լուրջ չեն ընդունում այն ֆիրմաներին, որոնց հաշվեկշռում գրեթե բացակայում է ոչ նյութական ակտիվների մասը:

Մտավոր սեփականության կառավարման հիմնական խնդիրներն են՝ բացահայտել մտավոր սեփականության օբյեկտները, վերլուծել դրանց օգտագործումը և պոտենցիալ արժեքը, որոշել պահպանության ձևերը և մեթոդները, կազմակերպել իրավական պահպանություն, ընդգծել ավելցուկային ակտիվները և կազմակերպել դրանց վաճառքը, կանխարգելել բացառիկ իրավունքների խախտման փորձերը:

Հայաստանում միկրոմակարդակում հիմնական խնդիրը կայանում է նրանում, որ մտավոր կապիտալը դեռևս չի դարձել ձեռնարկատիրական կառավարման օբյեկտ՝ պայմանավորված մի կողմից հանրապետությունում մտավոր կապիտալի ցածր առևտրայնացմամբ, մյուս կողմից մտավոր ծառայությունների շուկայի թերզարգացվածությամբ, մտավոր կապիտալ-եկամուտ կապի թույլ դրսևորմամբ:

ԱՐՄԵՆ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան տնտեսագիտության
ինստիտուտի ավագ գիտաշխատող, տ.գ.թ.

ՀԱՍՄԻԿ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ՄԱՐԴԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Կազմակերպության ընդհանուր կառավարման արդյունավետությունը արտացոլում է մարդկային, նյութական, ֆինանսական ռեսուրսների համատեղ արդյունավետ օգտագործման գործընթացը: Կառավարման արդի հայեցակարգերը գերակայությունը տալիս են մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը, որը Մ. Ամսթրոնգը սահմանել է որպես «ռազմավարական և ամբողջական մոտեցում կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվներին՝ մարդկանց, որոնք անհատական և կոլեկտիվ ձևերով իրենց ներդրումն են կատարում կազմակերպության նպատակների իրագործման համար»²: Փաստելով մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարևորությունը՝ կարող ենք առաջ քաշել նրա արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման նպատակը կազմակերպչական արդյունավետության բարձրացումն է, անհատական աշխատողների և թիմերի արդյունքների կատարելագործումը, գիտելիքների, հմտությունների, իրազեկության, համախոհության և շահադրդման զարգացումը: Արդյունավետության կառավարումը պետք է լինի անընդհատ գործընթաց և չպետք է սահմանափակվի տարվա ավարտի ամփոփումներով և գնահատումներով, քանի որ ընդհանուր գործունեության արդյունավետությունն արդյունք է մարդկանց ամենօրյա ունակությունների և գիտելիքների: Այս, ինչպես նշում է Պարսելը, «Անհրաժեշտ է աշխատակիցներին շահադրդել իրենց ունակությունների և հմտությունների լրացուցիչ ջանքերի ներդրմանը»³: Հաճախ կազմակերպության գործարար և արտադրական ռազմավարությունն իրագործվում է բացարձակապես շնորհիվ լրացուցիչ ջանքերի ներդրման:

Ընդհանուր առմամբ արդյունավետության կառավարումը դիտարկվում է որպես կազմակերպության արդյունավետ կառավարման այն միջոցների օգտագործում, որը թույլ է տալիս հասնել նշված նպատակներին:

Քանի որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը կախված է մարդկանց աշխատանքից, հետևաբար դրա բարձրացման համար անհրաժեշտ է բարելավել անհատական և խմբային աշխատանքի արդյունքները՝ անհատական արդյունավետության պլանավորման միջոցով:

Ուսումնասիրենք այս հարցին վերաբերող մի քանի հայեցակարգեր:

Արդյունավետության կառավարումը պետք է հիմնված լինի ոչ թե ենթակայության, այլ կառավարման համաձայնության սկզբունքի վրա: Այս մոտեցումը հատուկ նշանակություն է տալիս աշխատողների ինքնակրթությանը և անձնական ու կազմակերպչական նպատակների ինտեգրմանը: Փաստորեն, արդյունավետության կառավարումը կարող է մեկնաբանվել որպես կայուն հաջողության ապահովում՝ աշխատակիցների անհատական տվյալների զարգացման և խմբային նպատակների ինտեգրման միջոցով: Ինտեգրվել կարելի է հետևյալ չորս ոլորտներում.

¹ <http://www.ti.com>.

² Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с. 6.

³ Purcell J. best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. Human Resource Management Journal, 1999, N9 (3) p.p. 36.

1. ուղղահայաց ինտեգրում - գործարար, թիմային և անհատական նպատակների համախմբում և համաձայնեցում,
2. գործառույթային (ֆունկցիոնալ) ինտեգրում-կազմակերպության տարբեր մասերի ֆունկցիոնալ ռազմավարությունների կապակցում,
3. մարդկային ռեսուրսների ինտեգրում - մարդկային ռեսուրսների կառավարման տարբեր ոլորտների համախմբում (առանձնապես՝ կազմակերպչական, մարդկային ռեսուրսների, վարձատրության համակարգի և մարդկանց զարգացման ու կառավարման ամբողջական մոտեցման ստեղծում),
4. անհատական պահանջմունքների ինտեգրումը կազմակերպության կարիքների հետ (որքանով որ դա հնարավոր է):

Այսպիսով՝ արդյունավետության կառավարումն ուղղված է դեպի անհատական և խմբային արդյունքների կատարելագործման միջոցների ստեղծմանը՝ պլանավորված նպատակների, ստանդարտների, պահանջվող իրազեկության սահմաններում: Այստեղ կարևորվում է նպատակների ընդհանուր գիտակցման ձևավորումը, որը մեծացնում է դրա իրագործման հավանականությունը:

Արդյունավետության կառավարման հիմնական նպատակներն են.

- աշխատանքի արդյունքների կատարելագործումը՝ կազմակերպչական, խմբային, անհատական,
- աշխատողների զարգացումը,
- կազմակերպության բոլոր շահագրգռված կողմերի պահանջմունքների և ակնկալիքների բավարարումը (աշխատողներին անհրաժեշտ է վերաբերվել որպես գործընկերների, հարգել նրանց շահերը և կարծիքները,
- հաղորդակցում և աշխատողների ներգրավում, անհրաժեշտ է ստեղծել այնպիսի մթնոլորտ, որը թույլ տա բացահայտել ակնկալիքները և իրագործել տեղեկատվության փոխանակում կազմակերպչական առաքիլության, արժեքների, նպատակների ոլորտներում:

Աշխատողների ներգրավումը կարելի է ապահովել՝ համախմբելով նրանց նպատակների ձևավորման և մշակման գործընթացում: Այսպիսով՝ անհրաժեշտ է կառավարել ոչ թե արդյունավետությունը, այլ դրա պայմանները:

Արդյունավետության կառավարումը պետք է վերաբերի կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամի, այլ ոչ միայն ղեկավարներին:

Արդյունավետության կառավարումը պետք է կրի համընդհանուր բնույթ, այսինքն՝ պետք է վերաբերի կազմակերպության ամբողջապես: Այս մոտեցման դեպքում բազմակողմանի դիտարկվում են արդյունավետության բոլոր բաղադրամասերը և դրանց տեսակարար կշիռն ընդհանուր արդյունքի մեջ, և, ելնելով դրանից, հարցերը պետք է ուսումնասիրվեն թիմային և անհատական մակարդակներում, մշակվեն արդյունքների բարելավման կոնկրետ գործողություններ: Այս մոտեցման սկզբունքը կայանում է նրանում, որ յուրաքանչյուր մարդու կատարած գործողությունն ազդելու է կազմակերպության ընդհանուր մակարդակի վրա: Հաշվի պետք է առնվեն նաև ձևական և ոչ ձևական քայլերը:

Արդյունավետության կառավարումը պետք է հանդես գա որպես ինտեգրող ուժ, այսինքն՝ նա պետք է կապված լինի այլ հանգուցային գործընթացների հետ (գործարար ռազմավարություն, անձնակազմի կառավարում, ընդհանուր որակի կառավարում): Գործարար ռազմավարության բիզնես-ծրագրերի և նպատակների ինտեգրումը տեղի է ունենում ուղղահայաց: Կորպորատիվ նպատակների պահպանման միտումով համաձայնեցվում են և՛ անհատական, և՛ թիմային նպատակները: Այս գործընթացն ընդունում է վերջնական նպատակների ձև, որոնք իջնում են կորպորատիվ մակարդակից գործառույթային (բիզնես միավորի մակարդակ) և այնուհետև՝ թիմերին և անհատական աշխատողներին: Այստեղ անհրաժեշտ է ապահովել այդ նպատակներ համաձայնեցնելը: Սա կարող է իրականացվել նաև կասկադային մեթոդով, երբ նպատակներն իջնում են վերևից ներքև, և յուրաքանչյուր մակարդակում թիմային և անհատական նպատակները շտկվում են՝ հաշվի առնելով ավելի բարձր մակարդակի նպատակները:

Սակայն անհրաժեշտ է ապահովել և վերընթաց գործընթաց, որը թույլ կտա կազմակերպության ընդհանուր նպատակների և արժեքների սահմաններում անհատական աշխատողներին և թիմերին ինքնուրույն ձևակերպել սեփական նպատակները: Վերջիններս ոչ թե պետք է հաստատվեն, այլ համաձայնեցվեն ամբողջ տարվա ընթացքում՝ բաց երկխոսության ձևով և դիտարկվեն որպես համագործակցություն, որի շնորհիվ կարող են բաշխվել և՛ պատասխանատվությունը, և՛ ակնկալիքները:

Հորիզոնական ինտեգրումը իրենից ներկայացնում է արդյունավետության կառավարման ռազմավարության համաձայնեցումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման այլ ռազմավարությունների հետ (կադրերի արժեքավորում, մարդկանց զարգացում, ներգրավում և վարձատրություն):

Այսպիսով՝ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության կառավարումն իրենից ներկայացնում է անընդհատ գործող ճկուն գործընթաց և հիմնված է համագործակցության վրա: Արդյունավետության կառավարումը ստեղծված արդյունքների համեմատությունն է ակնկալիքների հետ, իսկ որպես արդյունավետության վրա ազդող չափորոշիչներ՝ դիտարկվում են գիտելիքները, ունակությունները և հմտությունները:

Հիմնվելով մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության կառավարման նշված հայեցակարգի վրա՝ դիտարկենք դրանց գնահատման կոնկրետ մեթոդները:

Վ. Սպիվակը նշում է հարցի էությունը. հաշվի առնելով ուսումնասիրվող հարցի էությունը՝ անհրաժեշտ է տնտեսական արդյունավետության հետ մեկտեղ գնահատել նաև սոցիալական արդյունավետությունը, որի

շնորհիվ ստեղծվում է համագործակցության դաշտ¹: Ուստի ուսումնասիրենք այն բոլոր հիմնական գործոնները և տարրերը, որոնց միջոցով ձևավորվում է ամբողջական արդյունավետությունը:

Դրանք են՝

- **Անձնակազմի աշխատանքի վերլուծություն.** որը պետք է գիտամեթոդական հիմք հանդիսանա այլ տարրերի բացահայտմանը և նպաստի աշխատատեղերի հիմնավորված պահանջների համակարգի ստեղծմանը: Այսինքն՝ անհրաժեշտ է մշակել աշխատուժի գնահատման հատուկ չափորոշիչներ:
- **Մարդկային ռեսուրսների պահանջարկի պլանավորում և կանխատեսում և դրա բավարարման արդյունքների բացահայտում:** Ինչպես արդեն նշեցինք, մարդկային ռեսուրսների պահանջարկը պետք է համապատասխանի կազմակերպության զարգացման հեռանկարներին և ներառի մի շարք աշխատանքներ՝ նախապատրաստում, վերապատրաստում, ներդրումներ, աշխատանքի արտաքին և ներքին շուկաների վերլուծություն: Արդյունավետության աճին նպաստում է ներքին շուկայի (կազմակերպության աշխատողների) առաջնահերթ զարգացումը (նրանց մոտ բարձր է համախոտության աստիճանը, վարքագիծը կանխատեսելի է և այլն):
- **Անձնակազմի ընտրություն:** Այս գործընթացը նախատեսում է ընդունելություն և անձնակազմին փորձնական ժամանակահատվածում գնահատման համակարգի մշակում և իրականացում: Կարելի է օգտվել համաշխարհային փորձից՝ պարտադիր հաշվի առնելով ազգային մտածելակերպը: Յուրաքանչյուր մեթոդից օգտվելուց առաջ չպետք է մոռանալ, որ աշխատուժի «էժան» ընտրությունը, վերջին հաշվով, ավելի բանկ է նստում կազմակերպության վրա:
- **Աղապատացում (հարմարում):** Այս գործընթացը բազմապլանային և բարդ է: Արտադրական, հոգեբանական և սոցիալական արագացված աղապատացիայի համար կատարված ծախսերը պետք է փոխհատուցվեն նորեկից լիարժեք աշխատող դառնալու ժամկետների կրճատման հաշվին (որում նաև շահագրգռված է և ինքը՝ նորեկը):
- **Մասնագիտական կողմնորոշում:** Տարբեր պատճառներից ելնելով՝ հաճախ աշխատողների հանդեպ ակնկալիքները և նրանց իրական հնարավորությունները չեն համընկնում: Այս վիճակը ստիպում է անընդհատ վերանայել հաստիքային ցուցակը և աշխատողների որակին ներկայացվող պահանջները:
- **Առաջխաղացման և զարգացման պլանավորում:** Աշխատողների պահանջների, նրանց որակի և ակնկալիքների հիման վրա մշակվում են անձնակազմի ներսի զարգացման անհատական պլաններ: Առանձնապես պետք է ուշադրություն դարձնել մարդկանց ճանաչողական, ստեղծագործական վարքագծի զարգացման վրա: Անհատական պլան ունեցող աշխատողը սերտ կապված է կազմակերպության ճակատագրի հետ, ձգտում է անել ավելին, աջակցում է արդյունավետության բարձրացմանը:
- **Վարքագիծը ձևավորող գործոնների վերլուծություն, բախումների կարգավորում:** Այս գործունեությունը կախված է կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի մոնիտորինգի հետ: Պահանջվում է արդյունավետ խմբերի և կորպորատիվ կուլտուրայի ձևավորում:
- **Շահադրդում (մոտիվացիա) և խթանում:** Շահադրդումը պետք է ուղղված լինի դեպի արդյունավետ աշխատանք և աշխատանքի որակի բարձրացման գործում դառնա խթանող գործոն: Առաջարկվում է խթանել նորամուծական վարքագիծը, որը արդյունավետության բարձրացման ամենակարևոր գործոններից է (օրինակ՝ ճապոնիայի փորձը):
- **Ուսուցում:** Այս գործոնի ազդեցության կարևոր սկզբունք է. «Ավելի կրթված աշխատողը ի վիճակի է ավելի շատ օգուտ տալ»:
- **Աշխատանքի արդյունքների գնահատման համակարգի մշակում:** Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է աշխատողների և ղեկավարության միջև ստեղծել բաց և ազնիվ երկխոսության մթնոլորտ, քանի որ միայն այդ պայմաններում է հնարավոր աշխատողի շահերը նույնացնել կազմակերպության ճակատագրին: Առանձին բաժինների գործունեության վերջնական արդյունքները և դրանց համար կատարած ծախսերը պետք է համեմատության մեջ դրվեն կազմակերպության կատարած ընդհանուր ծախսերի հետ: Դա թույլ է տալիս աշխատողների մոտ ձևավորել սովորույթ՝ մտածել ոչ միայն բաժնի շահերի սահմաններում, այլև ամբողջ կազմակերպության ծավալով: Աշխատողի մոտ նաև ձևավորվում է ընդհանուր գործերին մասնակից լինելու զգացումներ, և առաջանում է ստեղծագործական մթնոլորտ:
- **Արդյունքների գնահատում և աշխատակիցների ատեստավորում:** Ատեստավորման և գնահատման արդյունքները բացահայտում են աշխատողի համապատասխանումը տվյալ աշխատատեղին ներկայացվող պահանջներին, և առաջ է քաշվում նրա առաջխաղացման հարց:
- **Աշխատանքի կազմակերպում և նորմավորում:** Այս գործոնը պետք է առաջին հերթին նպաստի կոլեկտիվում արդարության զգացումի հաստատմանը, բախումների մակարդակի նվազեցմանը և որպես այս բոլորի արդյունք՝ արդյունավետության բարձրացմանը:
- **Աշխատատեղերի ատեստավորում և ռազիոնալիզացում:** Տվյալ գործոնը թույլ է տալիս բացահայտել նյութական արժեքների բարոյական և ֆիզիկական մշակվածության աստիճանը և արտադրության նյութական ռեզերվները:
- **Աշխատանքի պաշտպանություն և նրա անվտանգության ապահովում:** Այս գործունեությունը դիտարկվում է որպես հոգատարություն աշխատողների առողջության հանդեպ:
- **Սոցիալական համագործակցություն, անձնակազմի սոցիալական պաշտպանություն, աշխատանքային հարաբերությունները հաստատող փաստաթղթերի մշակում:** Նշված հարցերի լուծումները նպաստում

¹ Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, Питер, 2000 с 326.

են կոլեկտիվում խաղաղության և կայունության հաստատմանը և հիմք դառնում արդյունավետ գործունեության ձևավորմանը:

- Անձնակազմի հաշվառում և հաշվետվություն վերադաս և պետական մարմինների մարմիններին: Այս միջոցառումները նպաստում են մաս աշխատուժի շուկայի զարգացման պլանավորմանը և հավասարակշռմանը:

- Աշխատանքային կարգապահության վերահսկողություն: Այս միջոցները, իհարկե, չեն վերաբերում բարեխիղճ և լավ շահադրված աշխատողներին: Իսկ առավել անպատասխանատու և հակակառուցողական վարքագիծ ունեցող աշխատողների բացահայտման համար կարելի է մախատեսել ներկազմակերպչական աուդիտ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությանը նպաստում են մաս կոնսալտինգային կազմակերպությունները, որոնք զբաղվում են տվյալ խնդիրների հետազոտություններով և մշակում առաջարկներ:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն, օգտվելով հետազոտման բազմաթիվ մեթոդներից (հարցում, դիտում, մոդելավորում, վիճակագրական, սոցիալական, հոգեբանական, վերլուծություններ և այլն), կարող է նշված գործոնների արդյունքների հիման վրա եզրակացություն անել անձնակազմի կառավարման արդյունավետության մակարդակի մասին:

Իհարկե, կազմակերպության գործունեության մի շարք ընդհանուր ցուցանիշներ (շահույթ, արտադրողականություն, մրցունակություն շուկայում, կադրերի հասունության մակարդակ, բախումային իրավիճակի աստիճան և այլն) ինքնին խոսում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության մասին: Սակայն, գոյություն ունեն մաս մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության հաշվարկային կոնկրետ ցուցանիշներ: Ուսումնասիրենք դրանցից առավել տարածվածները:

1. Անձնակազմի հավաքագրման ընդհանուր ծախսերի ծավալի հարաբերակցությունը մեկ ընդունվածի հաշվով ($\mathcal{S}_1$)՝

$$\mathcal{S}_1 = \frac{\mathcal{C}_{\text{հավ}}}{\mathcal{P}_{\text{հավ}}}$$

որտեղ, $\mathcal{C}_{\text{հավ}}$ - հավաքագրման ծախսերը

$\mathcal{P}_{\text{հավ}}$ - ընդունվածների քանակը

2. Անձնակազմի կառավարման բաժնի մեկ աշխատողի սպասարկման ներքո գտնվող կազմակերպության արտադրական անձնակազմի քանակը՝

$$\mathcal{S}_2 = \frac{\mathcal{P}_{\text{ա.ա.}}}{\mathcal{P}_{\text{ա.կ.թ}}}$$

3. Անձնակազմի կառավարման բաժնի մեկ աշխատողին ընկնող կազմակերպության արտադրանքի վաճառքի ծավալը՝

$$\mathcal{S}_3 = \frac{\mathcal{C}_{\text{վաճառքի}}}{\mathcal{P}_{\text{ա.կ.թ}}}$$

4. Անձնակազմի ընտրության որակ (ընդունելության համար հարցման ենթարկվածների ընդհանուր քանակի հարաբերակցությունը ընդունվածների քանակին)՝

$$\mathcal{S}_4 = \frac{\mathcal{P}_{\text{հարց}}}{\mathcal{P}_{\text{ընդ}}}$$

5. Կազմակերպության օժանդակ ծախսերի բաժինը ընդհանուր ծախսերի ծավալում (անձնակազմի կառավարման բաժնի համար մախատեսված մախահաշվային ծախսերի մակարդակը),

6. Անձնակազմի կառավարման աշխատակիցների կատարողական կարգապահության մակարդակը (անարդյունավետ օգտագործված ժամանակը),

7. Տրավմատիզմի (վնասվածության) մակարդակը: Հաշվարկվում է վնասվածքի պատճառով կորցրած ժամանակի հարաբերակցությունը՝ ընդհանուր աշխատած ժամերին՝

$$\mathcal{S}_5 = \frac{\mathcal{C}_{\text{կորց}}}{\mathcal{C}_{\text{ընդ. աշխատ}}}$$

Այս ցուցանիշը բնութագրում է մաս աշխատանքի անվտանգության մակարդակը:

8. Աշխատանքի ժամավճարային վարձատրության միջին մակարդակը աշխատանքի վարձատրության ծախսերի հարաբերակցությունն է աշխատած ժամերի ընդհանուր քանակին՝

$$\mathcal{S}_6 = \frac{\mathcal{C}_{\text{վարձ}}}{\mathcal{C}_{\text{ընդ. աշխատ}}}$$

Այս ցուցանիշը թույլ է տալիս բացահայտել աշխատանքի վարձատրության և խրախուսման առանձին տարրերի դինամիկան:

9. Նորամուծական վարքագծի արդյունավետության և ստեղծագործական մախաձեռնության մակարդակ: Հաշվարկվում է որպես տարբեր ոլորտներում աշխատանքների բարելավման նպատակով արված առաջարկների ամբողջ քանակի հարաբերակցությունը ընդունված առաջարկներին՝

$$\mathcal{S}_7 = \frac{\mathcal{P}_{\text{ընդ. առաջ.}}}{\mathcal{P}_{\text{ընդունված առաջ.}}}$$

Նորամուծության արդյունավետության մասին կարող են մաս վկայել աշխատողների առաջարկներից տնտեսված ծախսերի ծավալները կամ շահույթի աճը:

¹ Управленческое консультирование.: М.: Интерэкспорт, 1992, с. 268.

10. Անձնակազմի հոսունության մակարդակ: Այս ցուցանիշը իրենից ներկայացնում է աշխատանքից ազատված աշխատողների հարաբերակցությունը՝ աշխատողների ընդհանուր բանակին՝

$$\Phi_3 = \frac{P_{\text{աշխ. ազատ}}}{P_{\text{ընդհ. աշխատող}}}$$

Տվյալ ցուցանիշի բույլատրելի մակարդակը կախված է մի շարք արտաքին և ներքին միջավայրերի գործոնների ազդեցությունից: Ուստի՝ յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է անհատականորեն վերլուծի սեփական իրավիճակը և ընդունի իր համար բույլատրելի հոսունության մակարդակը:

Որոշ երկրներում արդյունավետ է համարվում հետևյալ մոտեցումը. կայուն կոլեկտիվին պետք է բնորոշ լինի մշտական անձնակազմը և ռացիոնալ շարժունակությունը, որն առավելապես առաջանում է աշխատողների առաջխաղացման շնորհիվ: Միջազգային պրակտիկայում բույլատրելի է համարվում 8-10% հոսունությունը, իսկ չափազանց ցածր ցուցանիշը (3-5%) կարող է դառնալ կոլեկտիվի ծերացման և աշխատուժի որակի նվազեցման պատճառ: Հոսունության կառավարման մեթոդները կապված են դրա դրդապատճառների բացահայտման հետ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը գնահատում են նաև մի շարք սոցիալ-հոգեբանական ցուցանիշների միջոցով: Դրանցից ամենատարածվածներն են. «աշխատանքային կյանքի որակը» և «վերաբերմունքն աշխատանքին»:

Երկու ցուցանիշներն էլ համատեղ գնահատվում են տարբեր մասնագետների կողմից (սոցիոլոգ, հոգեբան, բժիշկ և այլն)՝ օգտագործելով հարցումների, զրույցների, գործարար խաղերի և այլ ժամանակակից մեթոդներ: Այստեղ կարևոր է բացահայտել աշխատողի՝ աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը և որպես դրա արդյունք՝ նրա նվիրվածությունը կազմակերպության արժեքներին:

Սոցիոլոգներ Ա. Դիկարևան և Մ. Միրսկայան գտնում են, որ վերաբերմունքն աշխատանքի նկատմամբ, որպես երևույթ, իրենից ներկայացնում է երեք հետևյալ բաղադրամասերի ամբողջությունը¹.

1. Մոտիվացիոն (կախված է անձի մոտիվացիոն բնույթից)
2. Իրական աշխատանքային վարքագիծ (որոշվում է աշխատանքային նվաճումներով, արտադրության միջոցների, գործընկերների հանդեպ վերաբերմունքով):
3. Գնահատիչ (արտացոլում է աշխատակցի սուբյեկտիվ ապրումներն աշխատանքային կյանքի այս կամ այն հարցի վերաբերյալ):

Խորհուրդ է տրվում յուրաքանչյուր կազմակերպությանը, ելնելով իր ճյուղային առանձնահատկություններից, նշված ցուցանիշներից մշակել արդյունավետության գնահատման համակարգ՝ համեմատելով յուրաքանչյուր ցուցանիշը ինչպես նախորդ տարվա տվյալների, այնպես էլ պլանավորված մակարդակի հետ: Ստացված արդյունքների հիման վրա անհրաժեշտ է մշակել զարգացման ծրագիր:

Բազմաթիվ արտասահմանյան աղբյուրներում տրված են զանազան հարցաթերթիկների, հարցումների, տարբեր աշխատանքային իրավիճակների վերլուծության օրինակներ և արդյունավետ որոշումների ընդունման տարբերակներ: Արդի հետինդուստրիալ կառավարումը, կարևորելով անձի դերը արդյունավետության բարձրացման գործում, առաջարկել է բազմաթիվ մոտեցումներ: Այս փորձը շատ կարևոր է և պետք է լուրջ ուսումնասիրվի: Սակայն յուրաքանչյուր հեղինակ, հիմնվելով համամարդկային արժեքների վրա, այնուամենայնիվ, ուսումնասիրել է իր ազգային փորձը: Այս իրավիճակում այդ առաջարկների ուղղակի կիրառումը ոչ միայն անարդյունավետ է, այլև վտանգավոր: Օգտագործվող ամեն մի տարբերակ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել ազգային համատեղելիության տեսանկյունից: Չպետք է անտեսվեն նաև երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը, ճյուղային առանձնահատկությունները, աշխատողների սոցիալական մակարդակը, նրանց տարիքային առանձնահատկությունները: Այս հարցն ունի լուրջ ռազմավարական նշանակություն, ուստի դրա լուծման համար անհրաժեշտ է ներգրավել տարբեր մասնագետների, ինչպես կազմակերպության ներսից, այնպես էլ դրսից՝ հրավիրվածներին: Հետազոտության արդյունքներն անհրաժեշտ է լայն քննարկել ամբողջ կոլեկտիվի հետ՝ հաշվի առնելով յուրաքանչյուր կարծիք և ընդունել որոշումներ՝ միայն ամբողջական համաձայնեցվածության պայմաններում:

ՀԱՍՄԻԿ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ

Արդի հետինդուստրիալ ժամանակներում կառավարման ռեսուրսների թվում առավել կարևորվել և առաջնային է համարվում մարդկային ռեսուրսը: Այն մեր երկրում դեռևս քիչ է ուսումնասիրված, պահանջվում են նոր հետազոտություններ:

Մարդկային ռեսուրսները՝ մարդու ներդրումների և կուտակումների արդյունքում ձևավորված առողջության, գիտելիքների, հմտությունների, ունակությունների, շահադրդման որոշակի պաշար է, որոնք նպաստում են աշխատանքի և արտադրության արդյունավետության աճին և այդպիսով ազդում են նաև մարդու եկամուտների աճի վրա:

Մարդկային ռեսուրսները սովորաբար չափվում են դրամական ցուցանիշներով, թեպետ կարող են

¹ Дикарева А. Мирская М. Социология труда. – М.: Высшая школа, 1989, с 121.