

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.

արտահայտվել մասն ալ չափորոշիչներով, այդ թվում՝ հոգեբանական, բարոյական, բավարարվածության, հեղինակության, ժամանակի տնտեսման: Մարդկային ռեսուրսները փաստորեն համարվում են կազմակերպության մարդկային կապիտալ¹:

Թվարկենք մարդկային կապիտալի մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք պետք է հաշվի առնվեն դրանց կառավարման գործընթացներում՝

1. Ժամանակակից պայմաններում մարդկային կապիտալը տնտեսական աճի հիմնական պայմանն է:
2. Մարդկային կապիտալի ձևավորումը մարդուց և ամբողջ հասարակությունից պահանջում է զգալի ծախսեր:
3. Մարդկային կապիտալը, որպես հմտությունների և ունակությունների ամբողջություն, իրենից ներկայացնում է որոշակի պաշար, այսինքն՝ կարող է կուտակվել:
4. Ներդրումները մարդկային կապիտալում ապահովում են զգալի, երկարաժամկետ, բնութով ամբողջական տնտեսական և սոցիալական արդյունավետություն:
5. Մարդկային կապիտալի համար ներդրումային ժամանակահատվածն ավելի երկար է, քան ֆիզիկական ներդրումների դեպքում (մարդու կրթության ներդրումային ժամանակահատվածը 12-20 տարի է, իսկ ֆիզիկական կապիտալի դեպքում՝ 1-5 տարի):
6. Մարդկային կապիտալը ֆիզիկականից տարբերվում է իրացվելության աստիճանով. մարդկային կապիտալը անբաժանելի է իր կրողից՝ մարդուց:
7. Անկախ ձևավորման աղբյուրներից (պետություն, ընտանիք, մասնավոր միջոցներ և այլն)՝ մարդկային կապիտալի օգտագործումը և դրանից ստացված ուղիղ եկամուտները վերահսկվում են մարդու կողմից:
8. Մարդկային կապիտալի գործելաձևը, փոխհատուցման աստիճանը պայմանավորված են անձի կամքի ազատ արտահայտմամբ, նրա անհատական հետաքրքրություններով և նախապատվություններով, նյութական և բարոյական շահագրգռվածությամբ, պատասխանատվությամբ, աշխարհահայացքով և կուլտուրայի ընդհանուր մակարդակով (նույն թվում՝ տնտեսական կուլտուրայի):

Մարդկային կապիտալը, ինչպես և ֆիզիկականը, շրջանառվում և վերարտադրվում է:

Մարդկային ռեսուրսների զարգացման ժամանակակից հայեցակարգը նախատեսում է այնպիսի պայմանների ստեղծում, որի դեպքում տեղի է ունենում աշխատանքի կամավոր ինտենսիֆիկացում և աշխատողների ներուժի մոբիլիզացում՝ հօգուտ կազմակերպության շահերի: Ելնելով դրանից՝ զարգացման բազմաթիվ ծրագրերի հիման վրա կազմակերպությունը ապահովում է աշխատողների պահանջմունքների բավարարումը, նրանց մասնագիտական և ընդհանուր կրթական մակարդակի զարգացումը, առաջարկվում է խթանների այնպիսի մի լայն հավաքածու, որոնք կապահովեն նրանց մկրվածությունն աշխատանքին և ավելի բարձր փոխհատուցումը: Այսինքն առաջ է գալիս մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնախնդիր:

Ինչպես կառավարման այլ ոլորտները, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը պահանջում է դրա էության, նպատակների և գործառնությունների մանրակրկիտ հետազոտություն՝ օգտագործելով ընդունված և փորձարկման մեթոդաբանական սկզբունքները (համակարգային, ծրագրային-նպատակային, իրավիճակային, հակաճգնաժամային, հակադեֆիանտային, մշակութաբանական, հոգեբանական մոտեցումներ):

Ընդունելով մարդկային ռեսուրսների կարևորությունը կառավարման այլ ռեսուրսների համեմատ և հիմնվելով ուսումնասիրված մեթոդաբանական սկզբունքների վրա, յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է մշակի մարդկային ռեսուրսների ձևավորման և կառավարման իր ռազմավարությունը: Սակայն, մինչ այդ հիմնախնդրի ուսումնասիրումը, պարզաբաններ, թե որոնք են մարդկային ռեսուրսների կառավարման սկզբունքները, նպատակները և գործառնությունները:

Մ. Արմսթրոնգը մարդկային ռեսուրսների կառավարումը 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:

Հաճախ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը նույնացնում են անձնակազմի կառավարման հետ:

Մենեջմենթի մի շարք մասնագետներ առանձնացնում են մարդկային ռեսուրսների և անձնակազմի կառավարման միջև գոյություն ունեցող որոշ տարբերություններ: Սակայն սկզբում նշենք դրանց ընդհանուր գծերը: Դրանք են.

- ինչպես անձնակազմի, այնպես և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունները բխում են ընդհանուր կազմակերպչական ռազմավարությունից,
- երկու մոտեցումներն էլ ընդունում են, որ աշխատակիցների կառավարման համար պատասխանատվություն են կրում գծային ղեկավարները,
- ինչպես անձնակազմի կառավարման արժեքները, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ճկուն հայեցակարգը մնանատիպ են մեկնաբանում անձի հանդեպ հարգանքի, անձի ներդաշնակ զարգացման, նրա իրազեկության մակարդակի բարձրացման, անձնական բավարարվածության հարցերը,
- երկու մոտեցումներն էլ ընդունում են, որ կառավարման ամենակարևոր գործընթացը այն մարդկանց ընտրությունն է, որոնք համապատասխանում են կազմակերպության անընդհատ փոփոխվող պահանջներին,
- երկու մոտեցումներն էլ շեղվում են նույն գործիքներից՝ աշխատակիցների ընտրության, նրանց մակարդակի և իրազեկության վերլուծության, աշխատանքի աղյուսավետության կառավարման, ուսուցման, ղեկավար կադրերի զարգացման և շահագրգռման գործընթացում,
- ինչպես անձնակազմի, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների «ճկուն» կառավարումները մեծ նշանակություն են տալիս հաղորդակցման գործընթացին:

¹ Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, Питер, 2000, с. 31-32.

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

Որոշ մասնագետներ նշում են մի շարք տարբերություններ անձնակազմի և մարդկային ռեսուրսների կառավարման միջև՝ դրանցից ամենակարևորը համարելով հետևյալ երեք տարբերությունները.

- անձնակազմի կառավարումը՝ որպես գործունեություն, ուղղված է դեպի ղեկավար պաշտոններ չունեցող աշխատակիցները, իսկ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, չունենալով հստակ ուղղվածություն, այնուամենայնիվ ուղղված է դեպի ղեկավար կազմը,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարումը առավելապես իրենից ներկայացնում է գծային մենեջերների համատեղ գործունեության, իսկ անձնակազմի կառավարումը փորձում է ազդել գծային մենեջերների վրա,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ընդգծում է բարձր օղակի մենեջերների մասնակցության կարևորությունը կորպորատիվ կուլտուրայի ձևավորման գործում, իսկ անձնակազմի կառավարումը միշտ էլ կասկածանքով է վերաբերվում սոցիալ-հոգեբանական հարցերին:

Մ. Արմսթրոնգը գտնում է, որ, ընդհանուր առմամբ, ռեսուրսների կառավարումը կարելի է ընդունել որպես անձնակազմի ավանդական կառավարման մոտեցումներից մեկը, այլ ոչ որպես այլընտրանքային տարբերակ: Համեմատելով դրանց մոդելները՝ նա գտնում է, որ կառավարման մեջ ի հայտ են գալիս ավելի շատ նմանություններ, քան տարբերություններ: Սակայն չի կարելի չնշել, որ այնպիսի հայեցակարգեր, ինչպիսիք են ռազմավարական համախմբումը, կուլտուրայի կառավարումը, անձնակազմի համախոհությունը և նվիրվածությունը, մարդկային կապիտալի զարգացման համար նախատեսված ներդրումները և ունիտար փոխադասարկությունը (երբ ղեկավարության և աշխատակիցների շահերը համընկնում են) իրենցից ներկայացնում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի զգալի բաղադրամաս¹:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերը հետազոտելուց և ռազմավարությունը մշակելուց առաջ անհրաժեշտ է ճշտել դրա նպատակները և հիմնական գործառույթները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական նպատակն է հաջողության նվաճումը՝ մարդկային կապիտալի օգտագործման շնորհիվ: Նպատակներն են նաև՝

- աջակցում կազմակերպությանը՝ որակյալ, նվիրյալ, շահադրդված աշխատուժի ձեռքբերման և պահպանման գործում,
- նպաստում մարդկանց ներքին ընդունակությունների զարգացմանը՝ ուսուցման հնարավորությունների ստեղծման միջոցով,
- բարձր արդյունավետություն ունեցող աշխատանքային համակարգերի ստեղծում, որոնք ներառում են հստակ ձևակերպված աշխատանքի կազմակերպում և կադրերի ընտրություն, աշխատանքի արդյունքների վրա հիմնված շահադրդում, կազմակերպության պահանջմունքներին համապատասխան կառավարչական կադրերի զարգացում և ուսուցում,
- գործնական պրակտիկայի կայացում, որը կողմնորոշված է դեպի կազմակերպության արժեքները, համագործակցության և երկկողմանի վստահության մթնոլորտը,
- այնպիսի մթնոլորտի ստեղծում, որը կնպաստի աշխատողների և ղեկավարների միջև արդյունավետ և ներդաշնակ գործնական հարաբերությունների ստեղծմանը,
- քիմային աշխատանքի համար բարենպաստ մթնոլորտի ստեղծում, գործընթացի ճկունության ապահովում,
- կազմակերպության հանդեպ տարբեր շահագրգռված կողմերի (սեփականատերեր, պետական կազմակերպություններ, աշխատողներ, սպառողներ, մատակարարներ, հասարակայնություն և այլն) պահանջմունքների բավարարման նպատակով հավասարակշռված և ադապտացված մոտեցման քաղաքականության մշակում,
- աշխատողների գործունեության արդյունքների հիման վրա նրանց շահադրդման՝ գնահատման և վարձատրման համակարգերի ստեղծում,
- աշխատանքային կոնֆլիկտներին բնորոշ զանազանության կառավարում՝ հաշվի առնելով աշխատանքային հարաբերությունների անհատական և խմբային տարբերությունները, վարքագծի ոճերը և ձգտումները,
- կազմակերպության բոլոր աշխատողների համար հավասար հնարավորությունների քաղաքականության կիրառման նպատակով համապատասխան պայմանների ստեղծում,
- բարոյական կառավարման իրականացում, որի հիմքում ընկած է հոգատարությունը մարդկանց հանդեպ, արդարությունը, թափանցիկությունը,
- աշխատակիցների ֆիզիկական և բարոյական բարեկեցության պահպանում և կատարելագործում:

Ծանոթանալով մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակներին հետո՝ կարելի է ձևակերպել այդ համակարգի հիմնական գործառույթները, որոնք պետք է իրագործվեն ինչպես գծային ղեկավարների, այնպես էլ անձնակազմի կառավարման մասնագետների կողմից:

Ըստ տարբեր մակարդակների և օղակների աշխատանքների՝ գործառույթները հետևյալն են՝ կազմակերպություն, աշխատանքային հարաբերություններ, ռեսուրսների ապահովում, աշխատանքի արդյունավետություն, մարդկային ռեսուրսներ, շահադրդում, հաղորդակցում:

Ուսումնասիրելով մարդկային ռեսուրսների էությունը, կառավարման սկզբունքները, նպատակները և գործառույթները՝ անհրաժեշտ է անցնել կառավարման հայեցակարգի և ռազմավարության մշակմանը:

Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարման հայեցակարգի հիմքում ընկած է այն փոխադասարկությունը, որը առաջ է բաշում կադրային և կազմակերպչական ռազմավարությունների համախմբման անհրաժեշտությունը, գործնականի և բարոյականի համատեղությունը:

Իր ամբողջական տեսքով մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգը ի հայտ է եկել XX դարի 80-ական թվականներին, երբ սկսեց բուռն զարգանալ կառավարման գիտությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի զարգացումը անցել է երեք հիմնական փուլեր.

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с. 29.

1. Սկզբնական գաղափարներ, որոնք մշակվել են ամերիկյան հեղինակների կողմից անցյալ դարի 80-ական թվականներին:
2. Այդ գաղափարների հետագա զարգացումը բրիտանական հեղինակների կողմից (80-90 - ական թվականներ), որոնք հաճախ ցուցաբերում էին թերահավատ վերաբերմունք այդ գաղափարների գործնական կիրառման հանդեպ՝ համարելով դրանք զուտ բարոյական հարց:
3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի մուտքը կառավարման ավանդական համակարգի մեջ: Հիմնվելով հաջողության հասած կազմակերպությունների փորձի վրա՝ մի շարք գիտնականներ առաջարկել են կառավարման տարբեր մոդելներ:

Հիմնականում տարբերում են կառավարման «կոշտ» և «ճկուն» մոդելները: «Կոշտ» մոդելի դեպքում մարդիկ դիտարկվում են որպես մարդկային կապիտալ, որը համապատասխան ներդրումների դեպքում կարող է ապահովել եկամուտ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման «ճկուն» մոտեցումը իր արմատներով կապված է մարդկային հարաբերությունների դպրոցի հետ, որը հիմնված է հաղորդակցման, շահադրդման, առաջնորդության սկզբունքների վրա:

Ճկուն կառավարման գլխավոր գաղափարը կայանում է այնպիսի իրավիճակի ստեղծման մեջ, երբ աշխատակիցները նվիրվում են կազմակերպության նպատակներին և վայելում են բարձր վստահություն: Այս իրավիճակում մեծ է կորպորատիվ կուլտուրայի դերը: Ստեղծվում է համոզմունք, որ աշխատողների և ղեկավարների շահերը համընկնում են:

Գրեթե բոլոր կազմակերպություններն օգտագործում են ճկուն և կոշտ կառավարման մոտեցումները միաժամանակ: Այս մոտեցումների հարաբերակցությունը կախված է ոչ միայն երկրի սոցիալական քաղաքականության տիպից (լիբերալ, պահպանողական, սոցիալ-ժողովրդավարական), այլ նաև կառավարվող կազմակերպության ճյուղի առանձնահատկություններից, նրա նպատակներից, անձնակազմի որակական մակարդակից:

Կատարելագործելով այս երկու մոդելների հայեցակարգերը՝ մշակվել են նաև մի շարք այլ մոդելներ՝ համապատասխանության, Հարվարդյան, Դ. Գեստի, Կ. Լեգեյի և այլ մոդելներ:

Այս մոդելներից յուրաքանչյուրն արժանի է ուշադրության և համապատասխան հիմնավորվածության դեպքում կարող է գտնել գործնական կիրառում: Սակայն գոյություն ունեն նաև հայեցակարգեր, որոնք թերագնահատումով են վերաբերում մարդկանց ռեսուրսների կառավարման կարևորության խնդրին, նշելով, որ արդյունավետությունը նվազեցնում են բազմաթիվ սահմանափակումներ: Դրանք են՝

- Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը դեռևս չունի ներուժ, որպեսզի ձևավորվի առանձին գիտության ձևով, կամ հանդես գա որպես անձնակազմի կառավարման մոդելի բարելավված տարբերակ:
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարումն իրենից ներկայացնում է լավատեսական, սակայն կասկածելի հայեցակարգ, որտեղ ամեն ինչ կառուցվում է խոստումների և ակնկալիքների վրա:
- Եթե անգամ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը գոյություն ունի որպես առանձին գործընթաց, ապա այն լի է հակասություններով:
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման «խոսք տված նպատակները» լավագույն դեպքում անհիմն են, վատագույն դեպքում՝ անիրագործելի:

Մարդկային ռեսուրսների նկատմամբ ներկայացված մեղադրանքներից մեկն էլ կայանում է նրանում, որ նա ավելի շատ խոստանում է, քան կարող է իրականացնել:

Որոշ մասնագետներ համոզված են, որ այն կազմակերպություններում, որտեղ բացակայում է ամբողջական հստակ ռազմավարությունը, մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը գրեթե անհնար է: Իսկ այն կազմակերպություններում, որտեղ ռազմավարությունները ծառայում են շուկայական պահանջներին և ֆինանսական խնդիրներին ու շահույթին, մարդկային ռեսուրսների պահանջներն ավելի քիչ են հաշվի առնվում:

Այդ կապակցությամբ Ա. Նաուլերը նաև ավելացնում է, որ «եթե մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի կենտրոնում գտնվում է աշխատողների և կազմակերպության նպատակների նմանակեցումը, իսկ իշխանությունը շարունակում է մնալ սեփականատիրոջ ձեռքում, ապա ամբողջական փոխադարձ նվիրվածության մասին խոսելը դժվար է»¹:

Սակայն մարդկային ռեսուրսների կառավարման կողմնակիցները համարում են, որ եթե կազմակերպությունը գոյություն ունի սեփական նպատակների իրագործման համար (և դա ճշմարիտ է), և եթե այդ նպատակներին կարելի է հասնել մարդկանց միջոցով (և դա էլ է ճշմարիտ), ապա դառնում է հասկանալի ղեկավարների բնական ձգտումը՝ հասնել աշխատողների նվիրվածությանն ու համախոհությանը և նրանց արդյունավետ աշխատանքին:

Նշված հայեցակարգերի համադրումը ցուցում է, որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը պահանջում է ռազմավարության մշակում, որը, նկատի ունենալով նրա ձևավորման վրա ազդող գործոնների տարաբնույթ լինելը, յուրաքանչյուր կազմակերպության համար դառնում է անհատական:

Հայտնի է, որ մարդկային կապիտալը հանդիսանում է մրցակցային առավելության աղբյուր, և, ինչպես ցույց են տալիս վերջին ուսումնասիրությունները, հենց մարդ-անհատն է կյանքում իրագործում ռազմավարական պլանները, այդ պատճառով էլ ղեկավարը այն պետք է հաշվի առնի՝ կորպորատիվ ռազմավարության մշակման ժամանակ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունը հանդիսանում է ռազմավարական պլանների անքակտելի մաս:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության հիմնական բնութագրիչներ են հանդիսանում.

- կազմակերպչական մակարդակը,
- նպատակաուղղվածությունը,
- համարվածությունը,

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с. 24.

• **դերերի բաշխումը:**

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառում մկարագրված են մի շարք ռազմավարական մոդելներ, որոնցից առավել ճանաչված են՝ կազմակերպության պահանջումներին վրա հիմնված ռազմավարության մոդելը, ռազմավարական համապատասխանության մոդելները, ռազմավարական համապատասխանության և ճկունության մոդելները, ռազմավարական «փոխկապակցման» մոդելները:

Գոյություն ունեն մեկ մի շարք ռազմավարական մոդելներ, որոնց հիմքում ընկած են կազմակերպության կենսասցիկլի փուլերին համաձայնեցման, լրացուցիչ արժեքների ստեղծման, մրցակցային առավելությունների և այլ սկզբունքներ: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն կարող է իր սեփական ռազմավարությունը մշակելիս օգտվել համաշխարհային փորձից, սակայն մինչ այդ մա պետք է ուսումնասիրի և վերլուծի այն բոլոր գործոնները, որոնք ազդում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության վրա:

Մարդկային ռեսուրսների ձևավորման և կառավարման վրա ազդում են մեկ մի շարք գործոններ, որոնք որոշում են կազմակերպության այն արտաքին միջավայրը, որտեղ ձևավորվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը: Սկզբունքորեն դրանք այն գործոններն են, որոնք ձևավորում են կառավարման բնագավառի յուրաքանչյուր ոլորտ, միայն այն տարբերությամբ, որ ավելի են սոցիալ-հոգեբանորեն կողմնորոշված և ուղակիորեն կապված են ազգային մենթալիտետի հետ: Այդ գործոններն են՝ ազգային առանձնահատկությունները, կորպորատիվ կուլտուրան, գեներացիան, պատմական, կրոնական, սոցիալական, սոցիալ-հոգեբանական, իրավական, աշխարհագրական, տնտեսական, տեխնիկական և գլոբալիզացիայի գործոնները:

Առանձին հետազոտման առարկա են արտաքին և ներքին միջավայրերի ազդեցության գործոնները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը կախված է մեկ մի կրոնականարդակում լուծվող մի շարք հարցերից: Դրանք են.

1. Մարդկային ռեսուրսների անհատական և խմբային ամբողջ ներուժի օգտագործման շնորհիվ կազմակերպության գործունեության, գոյատևման և մրցունակության արդյունավետության բարձրացում:
2. Մարդկային ռեսուրսների ինքնահարգանքի, ինքնագնահատման մակարդակի բարձրացում, համագործակցություն և վարչական ու վարձու աշխատողների միջև փոխըմբռնման մթնոլորտի ապահովում:
3. Գծային մենեջմենթի արհեստավարժության բարձրացում՝ մարդկային ռեսուրսների խոր գիտելիքների ուսուցման հաշվին:
4. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժնի մասնագետների դերի և մասնագիտական մակարդակի բարձրացում:

Մարդկային ռեսուրսների ձևավորման և կառավարման արդյունավետությունը կազմակերպություններում կախված է նշված գործոնների բացահայտումից, նրանց փոխազդեցությունից և համատեղ կիրառումից: Սակայն այս հիմնախնդիրների լուծման գործընթացում առաջ են գալիս մի շարք խոչընդոտներ, որոնցից ամենակարևորներն են.

- ղեկավարների ոչ լուրջ վերաբերմունքը մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը՝ որպես գիտություն,
- աշխատուժի շուկայում հավասարակշռության բացակայումը,
- պետության սոցիալական քաղաքականությունը,
- քիզենսի փակվածությունը հետազոտությունների համար:

Այսպիսով, պարզ է դառնում, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության հայեցակարգի մշակումը բարդ գործընթաց է, որը պետք է հաշվի առնի ազգային մենթալիտետը, ճյուղային առանձնահատկությունները, ամբողջ շարք գործոնների ազդեցությունը և արտասահմանյան երկրների դրական փորձը: Մյուս կողմից՝ կազմակերպությունների գործունեության տնտեսական արդյունավետությունը ուղակիորեն կախված է կառավարման համակարգի մակարդակից, որում գերակայությունը տրվում է մարդկային ռեսուրսներին: Ուստի այս հիմնախնդրից խուսափել հնարավոր չէ, այն արդիական է և պահանջում է լուրջ գիտական մոտեցում՝ կառավարման մոդելների մշակում՝ հաշվի առնելով մկարագրված բոլոր պահանջները:

ԱՐՇԱԿ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ԲՆՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԵԽԱՆԻԶՄԻ ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Շրջակա միջավայրի պաշտպանության հիմնախնդիրները, ակնհայտորեն, պահանջում են կառավարման բոլոր մակարդակներում բնապահպանական քաղաքականության հստակ նպատակների մշակում: Այդ համատեքստում խիստ կարևորվում է բնօգտագործման ոլորտում ծագող հարաբերությունների առանձնահատկությունների բացահայտումը և կանոնակարգումը:

Ընդհանուր առմամբ, բնօգտագործման տնտեսական մեխանիզմի ուսումնասիրությունը ենթադրում է շրջակա միջավայրի պաշտպանության հետ կապված խնդիրների տեղափոխում տնտեսական հարթություն: Ինչը, ըստ էության, օրինաչափ է՝ հաշվի առնելով շրջակա միջավայրի և տնտեսական համակարգի գործունեության միջև գոյություն ունեցող հետադարձ կապը: Ակնհայտ է, որ բնական պաշարների ոչ արդյունավետ օգտագործումը, մախ և առաջ, պայմանավորված է տվյալ շուկայի առանձնահատկություններով: Մասնավորապես, դրանցից կարելի է նշել հետևյալները.

- բնության շատ բարիքների համար գոյություն չունի հատուկ շուկա,