

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿՈՒՆՏՈՒՐԱՅԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԱՏԵՍՏԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ՎՐԱ

Կառավարման արդի ժամանակաշրջանը բնութագրվում է մարդկային ռեսուրսների, նրանց սոցիալական և համամարդկային արժեքների գերակայությամբ:

Անձնակազմը դարձել է կազմակերպության ամենակարևոր և արժեքավոր կապիտալը, որի արդյունավետ օգտագործումը հիմնականում կախված է կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների պլանավորման, զարգացման և շահադրդման (մոտիվացիայի) համակարգից: Յուրաքանչյուր գործընթաց առանձին հետազոտման առարկա է:

Սույն հոդվածում ուսումնասիրվում է մարդկային ռեսուրսների զարգացման կարևոր փուլերից մեկը՝ անձնակազմի ատեստավորումը, որի կազմակերպման մակարդակից է կախված անձնակազմի կառավարման ամբողջ գործընթացի արդյունավետությունը, այսինքն՝ և՛ պլանավորումը, և՛ առաջխաղացումը, և՛ շահադրդումը:

Ատեստավորման ընդհանուր նպատակն է անձնակազմի կառավարման արդյունավետության, պատասխանատվության և կատարողական կարգապահության բարձրացումը: Իսկ հիմնական նպատակներն են՝ աշխատողի աշխատանքի արդյունքի գնահատումը, զբաղեցրած պաշտոնին համապատասխանության որոշումը, որակավորման մակարդակի թերությունների բացահայտումը, աշխատողի հեռանկարների և առաջխաղացման խնդրի լուծումը:

Գոյություն ունեն մեկ լրացուցիչ, յուրահատուկ նպատակներ՝ կոլեկտիվում աշխատանքային մթնոլորտի բարելավումը, շահադրդման խնդիրների բացահայտումը, աշխատանքից ազատման և կրճատման հարցերի լուծումը¹:

Ընդհանուր առմամբ ատեստավորումը աշխատողի մակարդակի և աշխատանքի արդյունքների գնահատումն է: Նշենք գնահատման հայտնի մի քանի մեթոդներ:

Դրանք են՝

- կենսագրական (անձնական փաստաթղթերի հիման վրա),
- հարցազրույց (նախօրոք պատրաստված հարցերի հիման վրա, «հարց-պատասխան» գործընթաց),
- հարցաթերթիկների լրացում (ինքնագնահատում),
- սոցիալական հարցում (տարբեր սոցիալական խմբերի համար),
- ատեստավորվող աշխատողի վարքագծի դիտում ոչ ձևական միջավայրում՝ հանգստի ժամանակ, կենցաղում, ինչպես նաև աշխատանքային պայմաններում,
- թեստավորում (բազմաթիվ նպատակային թեստերի կիրառում և նորերի մշակում),
- փորձագիտական գնահատում (իրականացնում է նախօրոք ձևավորված փորձագետների խումբը),
- ճգնաժամային միջադեպի կազմակերպում (վարքագիծը դիտարկվում է նախօրոք ստեղծված ճգնաժամային միջադեպի պայմաններում),
- գործարար խաղերի, սցենարների մեթոդ (տեղի է ունենում դերերի բաշխում, խաղի անցկացում, արդյունքների գնահատում),
- կոնկրետ իրավիճակի վերլուծություն (աշխատողին տրվում է կոնկրետ իրավիճակի նկարագրություն և պահանջվում է վերլուծել այն),

¹ Корчагина А.С., Управление персоналом.—М.: Изд “Экзамен”, 2006, с 195.

- ստորակարգում (աշխատողների-գնահատումը կատարվում է ընտրած չափորոշիչի աճի կամ նվազման հետ համեմատության սկզբունքով),
- ծրագրավորված վերահսկողություն (ստուգող հարցերի օգնությամբ գնահատում են աշխատողի մասնագիտական գիտելիքները, մտավոր մակարդակը, փորձը և աշխատունակությունը),
- քննություն (բացահայտում են կոնկրետ առարկաների գիտելիքների մակարդակը,
- գրավոր կամ բանավոր ինքնահաշվետվություն կոլեկտիվի առջև,
- աշխատանքի համալիր գնահատում (որակ, բարդություն, արդյունավետություն և արդյունքների համեմատում մախորդ տարվա հետ),
- անձնակազմի ատեստավորում:

Ատեստավորումը պետք է հաշվի առնի յուրաքանչյուր աշխատատեղի աշխատանքի առանձնահատկությունները ըստ չափանիշների, ներառնի արդյունավետության գնահատման ստանդարտները, սահմանի գնահատման կարգը և ատեստավորման արդյունքների հիման վրա մշակի համապատասխան միջոցառումների ծրագիր: Ատեստավորման գործընթացը պետք է լինի հրապարակավ և թափանցիկ, իսկ դրա արդյունքները՝ սահմանափակ շրջապատի համար:

Ատեստավորման վրա էապես ազդում են կազմակերպության նպատակները, ճյուղային առանձնահատկությունները, երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը (այդ թվում՝ վիճակը շուկայում), գործող օրենքները և ազգային ու կորպորատիվ կուլտուրայի տարրերը: Դիտարկենք վերջինի ազդեցությունը արևելյան, ամերիկյան և ռուսական կառավարման ոճերի տեսանկյունից:

Խոշոր ճապոնական կազմակերպություններում, որտեղ տիրում է համագործակցության, մասնակցության ոգին՝ և հաճախ կիրառվում է ցմահ վարձակալության համակարգը, հատկապես բարձր է գնահատվում որակավորման համատեղումը լայն արհեստավարժության, հմտությունների, համագործակցության ունակության, աշխատանքի որակի հետ: Ճապոնական մենթալիտետին ավելի բնորոշ է աշխատողի գնահատումը կազմակերպության վերջնական արդյունքի(շահույթի) մեջ ունեցած ներդրման աստիճանով: Ատեստավորման ամերիկյան փորձը բացառում է այս գործընթացի նույնականացումը, և այն ուղղված է անհատական գնահատմանը: Ատեստավորման հաճախականությունը տարբեր կազմակերպություններում տարբեր է (միջինը՝ տարին մեկ անգամ), սակայն, օրինակ «Քրայսլեր» ֆիրման վերակազմավորման ժամանակ (իր ղեկավար Լի Յակոկայի նախաձեռնությամբ) այն անց էր կացնում եռամսյակը մեկ անգամ: Ամերիկյան ֆիրմաներում՝ որպես փորձագետ-ատեստավորողներ, հանդես են գալիս ղեկավարները, փորձագետների խորհուրդը, ատեստավորողի ենթակաները, գործընկերները, դրսից հրավիրված մասնագետները, ինքը՝ատեստավորվողը (ինքնագնահատման մեթոդ): Հնարավոր են նաև տարբեր համակցություններ: Գնահատման համար օգտագործվում են տարբեր մեթոդներ՝ քննական թերթեր (փակ և բաց հարցերով), աշխատողների ռեյտինգի գծանկարային սանդղակ, տարբեր տիպի հարցաթերթեր, աշխատողին հետևելու, դիտելու մեթոդներ (հատկապես ճգնաժամի ժամանակ), զույգ հատկանիշների համեմատման մեթոդ, կառավարում ըստ նպատակների, որը կախված է աշխատողի առջև դրված կոնկրետ, ակնկալվող, զարգացող նպատակներից, որոնք պետք է ձևավորվեն ղեկավարների և աշխատողների համագործակցության շնորհիվ և ավարտվեն դրան հասնելու աստիճանի գնահատումով: Ատեստավորման ընթացքում աշխատողների հետ հարցազրույցների կազմակերպման մեթոդները ընտրվում են՝ հաշվի առնելով աշխատողների անհատականությունը, նվաճումների մակարդակը և ռեյտինգը:

Աշխատողների ատեստավորման արտասահմանյան փորձից մեզ համար շատ կարևոր է ռուսական մոտեցումը այս խնդրին, քանի որ մենք ազգային կորպորատիվ կուլտուրայում ունենք շատ ընդհանուր հատման կետեր և անձնակազմի ատեստավորման նույնանման փորձ՝ հատկապես խորհրդային ժամանակաշրջանում:

Օ. Վրխանսկին, հետազոտելով կորպորատիվ կուլտուրայի բնութագրիչները ըստ Հոֆսթեդի մոդելի, մշակել է դրա ռուսական տարբերակը, որի տվյալները օգտագործվում են անձնակազմի կառավարման գործընթացում¹: Ռուսական մոդելներից ուշադրության է արժանի նաև աշխատանքի գիտահետազոտական ինստիտուտի կողմից մշակված աշխատողների ատեստավորման տիպային կանոնակարգը, ըստ որի առաջարկվում է աշխատողներին գնահատել՝ հիմք ընդունելով աշխատանքի բարդության մակարդակը և որակը²: Այն հաշվարկվում է որոշակի չափանիշների միջոցով՝ հետևյալ բանաձևի օգնությամբ.

$$L = K_1 \times J_1 + K_2 \times J_2 \quad (1)$$

որտեղ՝

- L - ատեստավորվողի աշխատանքի բարդության մակարդակի և որակի համալիրի գնահատականն է,
- K_1 - աշխատողի մասնագիտական որակավորման մակարդակն է, որը կախված է նրա կրթական մակարդակից, աշխատանքային փորձից (ստաժից) և աշխատանքին ստեղծագործական մոտեցումից,
- J_1 - այն գործարար հատկանիշների գնահատականն է, որոնք պահանջվում են տվյալ պաշտոնում պարտավորություններ կատարելու համար: Այս չափորոշիչը հաշվարկվում է փորձագիտական ձևով՝ բնութագրող հատկանիշի և տեսակարար կշռի (կշռելիության գործակցի) միջոցով,
- K_2 - կատարված աշխատանքի բարդության գնահատականն է, որը բալային համակարգի և կշռելիության գործակցի միջոցով գնահատում է այնպիսի չափորոշիչներ, ինչպիսիք են՝ աշխատանքի բնույթը, բազմազանությունը, համալիրությունը, ինքնուրույնությունը, ղեկավարման ծավալն ու բովանդակությունը, լրացուցիչ պատասխանատվության տեսակները (նյութական կամ բարոյական),
- J_2 - անմիջական աշխատանքի արդյունքների գնահատականն է՝ ըստ աշխատանքի բանակի, որակի, կատարման ժամկետների:

Ինչպես երևում է (1) բանաձևի չափանիշների մեկնաբանումից՝ և՛ աշխատողի մասնագիտական որակավորման մակարդակը (K_1), և՛ կատարած աշխատանքի բարդության գնահատականը (K_2), և՛ անմիջական աշխատանքի արդյունքի գնահատականները (J_2) կարելի է սահմանել առանց ատեստավորվողի անմիջական մասնակցության՝ համեմատելով նրա տվյալները և աշխատանքի արդյունքները մշակված և ընդունված ստանդարտների և գնահատման սանդղակների հետ:

Աշխատողների աշխատանքի որակի և բարդության գնահատման համար կարևոր նշանակություն ունի գործարար հատկանիշների բնութագրիչների գնահատականը (J_1), որի հաշվարկման համար գրականության մեջ նկարագրված են բազմաթիվ մեթոդներ, որոնց համար ընդհանուր են հետևյալ փուլերը.

- աշխատողի գործարար հատկանիշների ամբողջական համակարգի ձևավորում՝ հատկանիշների ցանկի միջոցով,
- յուրաքանչյուր բնութագրիչի համար կշռելիության գործակցի ընտրության,
- գնահատման համակարգի մշակում,
- ատեստավորող փորձագետների խմբի ձևավորում,
- գնահատման արդյունքների մեկնաբանում:

¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998, с. 461.

² Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). – М.: “Экономика”, 1989.

Նկարագրված մեթոդներից ուշադրության է արժանի Վ. Սպիվակի առաջարկած մեթոդը, որը կներկայացնենք՝ քննարկելով դրա դրական և բացասական կողմերը և կիրառելիության աստիճանը ՀՀ կազմակերպությունների համար¹:

Վ. Սպիվակը առաջարկում է աշխատողի գործարար հատկանիշների ամբողջությունն ընտրել՝ հաշվի առնելով ատեստավորվողի պաշտոնին ներկայացվող պահանջները, սակայն մանշում է, որ այդ հատկանիշների ցանկը կարող է և՛ փոխվել, և՛ լրացվել՝ ելնելով աշխատատեղի կոնկրետ պահանջներից: Նա առաջարկել է 7 կարևոր հատկանիշներ, որոնք բնորոշ են գրեթե բոլոր գործարար մարդկանց: Յուրաքանչյուր հատկանիշի համար նախատեսված է կշռելիության գործակից (գործակիցները օգտագործվում են այն դեպքերում, երբ տեղի է ունենում օբյեկտի գնահատում տարբեր կշռելիություն ունեցող չափանիշների ամբողջությամբ): Տրված է մակ գնահատման բալային համակարգ՝ 1-ից մինչև 4-ը:

Աշխատողի գործարար հատկանիշների (բնութագրիչների) ամբողջության գնահատականը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$J_1 = \sum_{i=1}^n a_{i,j} \cdot x_i \quad (2),$$

որտեղ

i - գործարար հատկանիշի հերթական համարն է,

n - հատկանիշների քանակը,

$a_{i,j}$ - i - հատկանիշի, j - մակարդակի գնահատականն է (բալերով),

x_i - i - հատկանիշի տեսակարար կշիռը:

Աղյուսակ 1

Աշխատողի գործարար հատկանիշները (բնութագրիչները)	Կշռելիության գործակից x_i	Բնութագրիչների բալային գնահատականները՝ հաշվի առնելով կշռելիության գործակիցը ($a_{ij} x_i$)			
		1	2	3	4
1. Բանիմացություն, իրազեկություն	0.33	0.33	0.66	0.99	1.32
2. Պատասխանատվության զգացում կատարած աշխատանքի համար	0.25	0.25	0.5	0.75	1
3. Ինքնուրույնություն, նախաձեռնություն	0.14	0.14	0.28	0.42	0.56
4. Նոր խնդիրներ ընկալելու և լուծելու ունակություն	0.08	0.08	0.16	0.24	0.32
5. Աշխատասիրություն	0.08	0.08	0.16	0.24	0.32
6. Մեկական աշխատանքը հստակ պլանավորելու ունակություն	0.07	0.07	0.14	0.21	0.28
7. Հաղորդակցվելու ունակություն	0.05	0.05	0.1	0.15	0.2

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են ատեստավորման բնութագրիչները, կշռելիության գործակիցը և վերջնական գնահատականները: Ինչպես երևում է աղյուսակից, ամենացածր գնահատականը 1 է, իսկ ամենաբարձրը՝ 4: Երբ անձի գործարար հատկանիշների գնահատումը կրում է ինքնուրույն գործընթաց, այլ ոչ թե անձի աշխատանքի բարդության մակարդակի և որակի գնահատականի (L) առանձին չափանիշ, ապա խորհուրդ է տրվում օգտագործել

¹ Спивак. В. А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб.: Питер, 2001, с. 257.

աշխատողի գործարար հատկանիշների ինդեքսի ցուցանիշը (R_{qz}), որը ցույց է տալիս ստացված գնահատականի հարաբերակցությունը մաքսիմալ հնարավոր գնահատականին.

$$R_{qz} = \frac{J_1}{J_{\max}} \quad (3)$$

Լավագույն դեպքում $R_{qz} = 1,0$: Յուրաքանչյուր պաշտոնի, աշխատատեղի ատեստավորման համար կարելի է սահմանել R_{qz} ցուցանիշի այն թույլատրելի սահմանը, որից ցածրը վկայում է աշխատողի պնդամասպատասխանության մասին:

Վ.Սպիվակը առաջարկում է գնահատումը անցկացնել ատեստավորող հանձնաժողովի միջոցով, որտեղ յուրաքանչյուր անդամ նշանակում է իր գնահատականը, ապա հաշվարկվում է միջին քվարանականը, որն էլ տվյալ աշխատողի գործարար հատկանիշների գնահատականն է:

Տեղափոխելով J_1 գնահատականը մնացած չափանիշների (F_1, F_2, J_2) գնահատականների հետ (1) բանաձևի մեջ՝ կարելի է հաշվարկել ատեստավորվողի համալիր գնահատականը (L) և դրա հիման վրա որոշումներ ընդունել նրա հետագա կարգավիճակի վերաբերյալ:

Նկարագրված ատեստավորման մեթոդը արդյունավետ է և լայն կիրառում ունի Ռուսաստանում: ՀՀ կազմակերպություններում այն օգտագործելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև հայկական կորպորատիվ կուլտուրայի առանձնահատկությունները: Այս ուղղությամբ արվել են ուսումնասիրություններ, բացահայտվել են հայկական ազգային կորպորատիվ կուլտուրայի տարրերը, մշակվել է Հոֆսթեդի մոդելի հայկական տարբերակը¹: Վերլուծության ընթացքում կանոնադաշտնաճշտվել են տարրերին: Մակայն ազգային արժեքները անհրաժեշտ է հաշվի առնել միայն գործարար հատկանիշների գնահատման գործընթացում ($J1$), իսկ աշխատողի համալիր հատկանիշների գնահատումը (L) բոլորի համար կիրառելի է (1) բանաձևով:

Աղյուսակ N1-ում նշված գործարար հատկանիշները կարող են վերանայվել՝ ելնելով ազգային և աշխատանքային առանձնահատկություններից: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր կազմակերպություն կարող է կազմել իր պահանջներին առավել ամբողջապես համապատասխանող գործարար հատկանիշների ցանկը: Բացի աղյուսակ N1-ում նշվածներից, առաջարկում ենք օգտագործել նաև անձի գնահատման գործոնային մոդելները, որոնցից ամենատարածվածը և անձին առավել ամբողջական բնութագրողը Ռ. Քեթթելի 16 գործոնային մոդելն է²: Այդ գործոնները մարդու գործարար հետևյալ հատկանիշներն են (A -ից մինչև Q_4 բնութագրիչները)՝

- A - ինքնամոփոխվածություն/մարդամոտություն
- B - մտավոր ընդունակություն (ինտելեկտ)
- E - ստորադրվածություն/գերակշռություն
- F - զգուշավորություն/անփութություն
- G - սոցիալական գերակշռություն
- H - վեհերոտություն/խիզախություն
- J - կոպտություն/մեղմություն
- L - դյուրահավատություն/կասկածամտություն
- M - գործնականություն/երազկոտություն
- N - ուղղամտություն/դիվանագիտականություն
- O - անխտովություն/անհանգստություն
- Q₁ - պահպանողականություն/արմատականություն
- Q₂ - կոնֆորմիզմ/նոնկոնֆորմիզմ
- Q₃ - ինքնավերահսկողություն

¹ Ի. Նասիլյան, Կորպորատիվ կուլտուրայի կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ կազմակերպություններում: Տնտեսագիտության ֆեկնաժուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության սեղմագիր: ՀՀՖԷՆ ՏՀԻ, Եր.: 2007, էջ 17-21:

² Спивак В. Корпоративная культура – СПб.: Питер, 2001, с. 172-193.

Q4 - լարվածություն:

Ինչպես տեսնում ենք, Վ.Սալիվակի առաջարկած բնութագրիչները համընկնում են Քեթթելի մի շարք գործոնների հետ: Լրացուցիչ հատկանիշներ ավելացնելուց առաջ անհրաժեշտ է ճշտել, թե որքանով են դրանք կարևոր տվյալ ճյուղի և աշխատանքի բնույթի համար:

Որպես ազգային հատկանիշներ առաջարկում ենք գնահատել մաս զուտ հայկական մենթալիտետին բնորոշ մի քանի կարևոր բնութագրիչներ՝ վերաբերմունքը ազգային սովորույթներին, ընտանեկան արժեքներին, զավակների ապագային, հոգատարությունը, ակնկալիքների հավանականությունը և այլն¹:

Յուրաքանչյուր նոր բնութագրիչի համար անհրաժեշտ է մաս ընտրել և հիմնավորել դրա կշռելիության գործակիցը (փորձնական ձևով կարելի է մաս համեմատել նոր բնութագրիչի կարևորությունը արդեն կշռելիություն ունեցող բնութագրիչների հետ, կամ հարցումի միջոցով ստորակարգել բնութագրիչների կարևորության մակարդակները՝ տալով դրանց համապատասխան գործակից):

Այսպիսով, համարելով գործարար բնութագրիչների ցանկը՝ ատեստավորող հանձնաժողովը կարող է անցնել գնահատման գործընթացին: Սակայն, մինչ այդ նշենք ամենակարևոր պահանջները, որոնք պետք է ներկայացվեն ատեստավորման հանձնաժողովի անդամներին: Դրանք են՝

- ատեստավորողը պետք է լինի բանիմաց, իրազեկ մասնագետ (իսկ հայկական մենթալիտետից ելնելով՝ մաս հարգված),
- մա պետք է ցուցադրի բարի միտումներ՝ բացառելով տարբեր կասկածանքները միտումնավոր հետապնդումների վերաբերյալ,
- մա պետք է հիմնավոր պատկերացում ունենա կազմակերպության առաքելության և նպատակների մասին, շահադրված լինի ատեստավորման գործընթացի բարձր օբյեկտիվության մեջ:

Ելնելով հայերին բնորոշ տոհմային անհատապաշտության հատկանիշներից՝ ատեստավորման գործընթացը անհրաժեշտ է այնպես անցկացնել, որ յուրաքանչյուրը զգա իրեն որպես ընդհանուր ընտանիքի անդամ, որտեղ գնահատման հիմնական նպատակներն են առաջխաղացումը, անը:

Հաջորդ հիմնախնդիրը գնահատականների համակարգի ստեղծումն է: Փորձը ցույց է տվել, որ Վ. Սալիվակի առաջարկած չորս բալային համակարգը բավական է, քանի որ անգամ առանց հատուկ համեմատական ստանդարտների միշտ էլ կարելի է տարբերել գիտելիքների ցածր, միջին և բարձր մակարդակները: Սակայն, ավելի ճշգրիտ գնահատականների համար առաջարկում ենք նորից դիմել Ռ.Քեթթելին, որը իր 16-գործոնային գնահատումների համար մշակել է 186 հարցից բաղկացած թեսթ (հարցաշար) և մանրամասն նկարագրել մաս հարցման գործընթացը: Ստացած գնահատականները գտնվում են 0-ից մինչև 26-ի սահմաններում: Բաժանելով դրանց չորս մակարդակների՝ կարելի է ստեղծել սանդղակ, որտեղ Քեթթելի թեսթից ստացած գնահատականները կտեղափոխվեն Վ. Սալիվակի գնահատականների մակարդակին: Այս առաջարկի առավելություններն են. Քեթթելի թեսթը երկար տարիների փորձ ունի և ընդունվում է որպես առավել ճշգրիտ գնահատման համակարգ, այն համամարդկային է և քիչ է կախված զուտ ազգային հատկանիշներից, մա ազատում է ատեստավորողին կողմնակալության հնարավորությունից:

¹ Ի. Նասիլյան, Կորպորատիվ կուլտուրայի կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ կազմակերպություններում: Տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատեստության սեղմագիր: ՀՀՖԷՆ ՏՀԻ, Եր.: 2007, էջ 19:

Ատեստավորման ընթացքում ստացված արդյունքների հիման վրա ղեկավարությունը պետք է ընդունի որոշումներ՝ «չի համապատասխանում պաշտոնին», «համապատասխանում է գրադեցրած պաշտոնին», «արժանի է առաջխաղացման և աճի»:

Հայերին բնորոշ է ձգտումը դեպի գիտելիքները, նորամուծությունը, հարգանքը, ուստի խորհուրդ է տրվում ատեստավորման արդյունքների մասին հայտնել հրապարակորեն, դրական արդյունքները նշել տարբեր ոչ ձևական միջոցառումներում, կիրառել ոչ միայն նյութական, այլև բարոյական շահադրդման ձևերը: Կարելի է այդ միջոցառումներին հրավիրել նաև դրական ատեստավորվածի ընտանիքի անդամներին (հայկական կորպորատիվ կուլտուրայի տոհմային անհատապաշտության պահանջներից մեկն է):

Կորպորատիվ կուլտուրայի ազդեցությունը ատեստավորման գործընթացի վրա արտահայտվում է նաև այլ պահանջների միջոցով, որոնցից են.

- անհրաժեշտ է աշխատողին տեղեկացնել արդյունքների մասին՝ պարզաբանելով ընդունված որոշումների հիմքերը,
- գնահատումը չի կարելի համատեղել քննադատության աշխատանքի վարձատրության հետ,
- աշխատողներին անհրաժեշտ է բացատրել, որ ատեստավորումը պատժիչ միջոց չէ «անցանկալիներից» ազատվելու համար:

Վերջինը շատ վտանգավոր մոտեցում է, և նման փաստերի առկայությունը խոսում է կազմակերպության կորպորատիվ կուլտուրայի ցածր մակարդակի մասին: Դեռ անցյալ դարի սկզբներին մեծ գործարար Հ.Ֆորդն է զգուշացրել, որ գործատուն ոչինչ չի շահի, եթե անցկացնի աշխատողների ստուգատես՝ նրանց աշխատավարձը կրճատելու միտումով¹:

Աշխատողի ատեստավորմանը ներկայացվող կորպորատիվ կուլտուրայի նշված և այլ արժեքները կարելի է մտցնել կազմակերպության «Վարքագծի բարոյական կոդեքսում», որից հետո դրանք կդառնան պարտադիր բոլորի համար և կնպաստեն կոլեկտիվի համախմբմանը:

ՀԱՍՄՆԿ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՃԻՇՏ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ՝

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ԳՈՐԾՈՆ

Կազմակերպություններում մարդկային ռեսուրսների հիմնական տարրերի (անձ, խումբ, կազմակերպություն) ձևավորումից հետո անհրաժեշտ է անցնել դրա կառավարման հիմնախնդիրներին: Մարդկային, ինչպես և այլ ռեսուրսների կառավարումը հիմնականում ներառում է հետևյալ գործառնությունները՝ պլանավորում, կազմակերպում, շահադրդում, վերահսկողություն: Հաշվի առնելով մարդկային ռեսուրսի կառավարման յուրահատկությունը՝ նշված գործառնությունները արդյունավետ է հետազոտել հետևյալ փուլերով.

- մարդկային ռեսուրսների պլանավորում,
- մարդկային ռեսուրսների զարգացում,
- մարդկային ռեսուրսների շահադրդում:

¹ Форд Генри, Моя жизнь, мои достижения – Ер.: Айастан, 1990, с. 109.