

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 ԳԱՄ Մ.Քոբանյանի 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.

Մարդկային ռեսուրսների պլանավորման ռազմավարությունը ՀՀ կազմակերպություններում մշակելու ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել ազգային առանձնահատկությունները և կազմակերպության ճյուղային պահանջները: Մասնավորապես հաշվի առնելով, որ հայերին բնորոշ է տոհմային անհատապաշտությունը, հարգանքը դեպի տարիքը, հեղինակությունը, աշխատանքային փորձը, խորհուրդ է տրվում սերնդափոխությունն ապահովելու նպատակով պլանավորել մարդկային ռեսուրսների տարբեր սերունդների համատեղ գործունեությունը:

Մարդկային ռեսուրսների պլանավորումից հետո անհրաժեշտ է անցնել դրա իրականացմանը, որը անվանում են «գարգացում», և յուրաքանչյուր աշխատողի շարժն է՝ սկսած ընտրությունից և հավաքագրումից մինչև նրա առաջխաղացումը՝ անցնելով ուսուցման, գնահատման և շահադրդման փուլերը: Նախ դիտարկենք, թե ինչ է մարդկային ռեսուրսների գարգացումը՝ որպես ռազմավարություն:

Ըստ Ուոլթոնի սահմանման՝ մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական գարգացումը ներառում է «գործողությունների և պարտավորությունների այնպիսի կառավարում և ղեկավարում, որի դեպքում բոլոր անհատ աշխատողները և թիմի անդամները ձեռք են բերում գիտելիքներ, հմտություններ, ունակություններ և իրազեկություն, որոնք պահանջվում են կազմակերպության ընթացիկ և պոտենցիալ խնդիրների լուծման համար»¹: Հարրիսոնի կարծիքով մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական գարգացումը բխում է մարդկանց ապագա ընդունակությունների և ներուժի հստակ կանխատեսումից և ընթանում է կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարական մոդելի սահմաններում²:

Մարդկային ռեսուրսների գարգացումն ապահովելուն մեծապես կնպաստի մարդկանց գարգացման ամբողջական և համընդգրկուն մոդելի ստեղծումը: Այս գործընթացի զգալի մասն ուղղված է այնպիսի միջավայրի ձևավորմանը, որի պայմաններում մարդիկ կձգտեն դեպի ուսուցումը և գարգացումը:

Մարդկային ռեսուրսների գարգացման գործընթացը ներառում է ավանդական վարժեցնող (թրեյնինգային) ծրագրերը, մտավոր կապիտալի գարգացումը, կազմակերպչական, թիմային և անհատական ուսուցման ձևերը և ինքնակրթման գարգացումը: Թեպետ մարդկային ռեսուրսների գարգացումը կողմնորոշված է դեպի կազմակերպության կարիքները, նրա քաղաքականությունը պետք է հաշվի առնի նաև անհատական ձգտումները և պահանջումները: Անհրաժեշտ է նպաստել աշխատողի կարգավիճակի բարձրացմանը ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներկազմակերպչական աշխատանքի շուկաներում:

Ըստ Կիպի՝ մարդկային ռեսուրսների գարգացման հիմնական նպատակներից է այնպիսի պայմանների ստեղծումը, որի դեպքում կիրացվի աշխատողների քողարկված ներուժը և կապահովվի նրանց նվիրվածությունը կազմակերպությանը: Այդ ներուժը, որպես կանոն, ներառում է ոչ միայն նոր գիտելիքների, հմտությունների և ունակությունների ձեռքբերումը և օգտագործումը, այլ նաև կազմակերպության գործունեության կատարելագործման ուղիների, կուտակված, չօգտագործված գաղափարների օգտագործումը³:

Մարդկային ռեսուրսների գարգացման հիմնական ուղղությունները և խնդիրներն են.

- անհատական ուսուցում,
- կազմակերպչական ուսուցում,
- գիտելիքների կառավարում (գնահատում),
- մտավոր կապիտալի ձևավորում,
- ղեկավար աշխատողների որակի բարձրացում (կադրերի առաջխաղացում),
- «զգացմունքային կուլտուրայի» գարգացում,

¹ Walton R. E., From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, 1985, 63, p.p 80.

² Harrison R., Understanding your organization's character, Harvard Business review, 1972, 5, p.p 125.

³ Keep E. "Corporate training strategies New Perspectives on Human Resource Management". Blackwell, Oxford, 1989.

- ռազմավարական ունակությունների զարգացում:

Նշված խնդիրների լուծման նպատակով մարդկային ռեսուրսների զարգացման յուրաքանչյուր փուլի համար պետք է մշակվեն ծրագրեր, ընդունվեն որոշումներ՝ ելակետ ունենալով ինչպես անձի, այնպես էլ խմբի բնութագրիչների գնահատման տվյալները: Դրանով իսկ գնահատումը՝ որպես անձնակազմի կառավարման գործառույթ, փաստորեն ուղեկցում է մարդկային ռեսուրսների զարգացման ամբողջ գործընթացը, ուստի ավելի մանրամասն անդրադառնանք այդ գործառույթի իրականացման առանձնահատկություններին:

Անձնակազմի գնահատումը թույլ է տալիս պարզել տվյալ աշխատողի պատրաստվածությունը կատարելու այն աշխատանքը, որում նա զբաղված է, ինչպես նրա հետագա աճի հեռանկարները և բացահայտել նրա պոտենցիալ հնարավորությունների մակարդակը:

Գնահատման ձևը ներառում է երկու բաղկացուցիչ մասեր, որոնցից յուրաքանչյուրում ղեկավարից պահանջվում են նաև ստացվող արդյունքների մանրամասն հիմնավորումներ: Դրանք են.

- կատարվող աշխատանքի գնահատում,
- աշխատողների որակային գնահատում:

Կառավարման պրակտիկայում շատ դեպքերում կազմակերպությունները աշխատողների որակի և նրանց աշխատանքային գործունեության արդյունքների որակի մակարդակների գնահատումը կատարվում է միաժամանակ:

Աշխատանքի գնահատումն ուղղված է փաստացի կատարված աշխատանքի բովանդակության, որակի և ծավալի համեմատությանը աշխատանքի ակնկալվելիք այն արդյունքների հետ, որոնք ներկայացված են ձեռնարկության աշխատանքի տեխնոլոգիական քարտեզում, պլաններում և ծրագրերում: Դա հնարավորություն է տալիս գնահատել աշխատանքի քանակը, որակը և ինտենսիվությունը:

Աշխատողի անձնական բնութագրիչները գնահատելիս օգտագործվում են հետևյալ մոտեցումները.

1. գնահատում ներկայացված փաստաթղթերի հիման վրա,
2. գնահատում բժշկական տվյալների հիման վրա,
3. գնահատում հանդիպումների, զրույցների, հարցազրույցների միջոցով,
4. քանակական գնահատում (թեսթեր՝ տարբեր գործակիցների և ինդեքսների հաշվարկումներով),
5. գծանկարային գնահատում (ուրվագծեր, պրոֆիլներ, սարդոստայններ և այլն):

Հաճախ օգտագործվում են գնահատման համակարգային տեխնոլոգիաներ: Տարբեր մեթոդների օգտագործումը և միևնույն չափանիշներով գնահատումը՝ տարբեր իրավիճակներում և տարբեր ձևերով, զգալիորեն բարձրացնում է կանխատեսումը և գնահատման ճշտությունը: Սա հատկապես արդյունավետ է հավակնորդների պաշտոնի առաջխաղացման, ինչպես նաև կառավարչական անձնակազմի գնահատման ժամանակ: Դիտարկենք թվարկված ձևերը.

1. Գնահատում ներկայացված փաստաթղթերի հիման վրա

Աշխատանքի ընդունվելուց առաջ հավակնորդը պարտավոր է ներկայացնել կազմակերպության կողմից պահանջվող փաստաթղթերի փաթեթը և անձնական տվյալները, որտեղ ներառված են ամենօրյա գնահատման հիման վրա ստացված տեղեկություններն ու անկետային (հարցաթերթիկային) տվյալները: Անձնական գործի տվյալների հիման վրա հետագոտվում է աշխատողի զարգացման ընթացքը, որը թույլ է տալիս նրա հեռանկարների մասին ձևավորելու ենթադրություններ:

Որոշ կազմակերպություններ լուրջ ուշադրություն են դարձնում երաշխավորագրերի վրա և այն մտցնում պարտադիր փաստաթղթերի ցանկի մեջ: Այստեղ կարևոր նշանակություն ունի, թե որտեղից են վերցված երաշխավորագրերը, և թե ինչպես են դրանք ձևակերպված: Նման

փաստաթղթերի նկատմամբ պահանջկոտ են հատկապես մեծ կազմակերպությունները: Երաշխավորագիր ստանալու համար անհրաժեշտ են ամսօրյական ղեկավարից ստացված տեղեկությունները: Առանձին ուշադրություն պետք է դարձնել երաշխավորագիր տվողի կարգավիճակի վրա: Եթե այն տալիս է մասնագետների շրջանում բավականին հայտնի մարդ, ապա երաշխավորագիրն ավելի քան հիմնավոր կլինի:

Իսկ մի շարք տվյալներ կարելի է ստանալ հավակնորդի դիմումից: Այս գործընթացն ավելի արդյունավետ դարձնելու նպատակով շատ կազմակերպություններում մշակում են դիմում-ձևեր՝ մտցնելով այնտեղ բոլոր այն հարցերը, որոնց պատասխաններն իրենց համար պարունակում են արժեքավոր տեղեկատվություն հավակնորդի մասին:

2. Բժշկական տվյալներ

Որոշ աշխատանքների համար այդպիսի նախօրոք նշված կոնկրետ տվյալները պարտադիր են, իսկ որոշների համար՝ ցանկալի: Բժշկության մեջ այդ նպատակների համար նախատեսված են հատուկ տեղեկանքներ: Գոյություն ունեն մեծ ոչ ավանդական մեթոդներ.

- պոլիգրաֆ թեստեր (ստի դետեկտոր), որոնք արտահայտում են ազնվությունը կամ էլ վերաբերմունքը կազմակերպության կողմից սահմանված ինչ-որ բանի նկատմամբ:
- ստուգում են թեկնածուի ակնոքային և թմրամուլային հակվածությունները: Որպես կանոն դրանք իրականացվում են արյան անալիզի միջոցով և բժշկական ստուգման բաղադրամասն են:
- իրականացնում են հոգեբանավերլուծական մեթոդներ: Դրանց միջոցով բացահայտվում է թեկնածուի արհեստավարժությունը:

3. Հարցազրույցներ, հանդիպումներ (քաստինգներ)

Հարցազրույցն ուղղված է մասնագիտական հատկանիշների գնահատման ու գիտելիքների մակարդակի, փորձի վերաբերյալ տվյալների հավաքագրմանը: Հարցազրույցը հնարավորություն է տալիս աշխատանքի ընդունման ժամանակ խորը տեղեկություններ ստանալ թեկնածուի մասին:

4. Քանակական գնահատում

Այն թույլ է տալիս անձի բնութագրիչները վերածել թվային ցուցանիշների, որոնք իրենց հերթին ոչ միայն բնութագրում, այլև մեծ ստեղծում են համեմատության հնարավորություն:

Մ.Ռ.Ումիդզեդը նշել է քանակական չափումներին ներկայացվող հետևյալ պահանջները¹.

- պետք չէ չափել ամեն ինչ իրար հետևից, անհրաժեշտ է չափել միայն այն, ինչը կարող է տրամադրել գործողություններին մղող տվյալներ,
- եթե կազմակերպությունն արդեն ունի քանակական չափումների համակարգ, ապա առավել արդյունավետ է օգտվել դրանից՝ մի գուցե մի փոքր վերափոխելով, քան անընդհատ մշակել նորերը,
- անհրաժեշտ է համատեղել փաստերը և խոսքերը,
- քանակական գնահատումների արդյունավետ մեթոդի մշակումը դեռ գործի կեսն է, այն անհրաժեշտ է փորձարկել և արդյունքները վերլուծել,
- քանակական գնահատումների համար անհրաժեշտ է մշակել հատուկ հաղորդակցման ռազմավարություն:

Քանակական գնահատմանն են վերաբերում տարբեր թեստերը: Դրանցից ամենատարածվածներն են.

- *Անձնական թեստեր:* Հոգեբանավերլուծական թեստերը, որոնք վերաբերում են առանձին անձնական հատկանիշների գնահատմանը: Ավելի շուտ գնահատվում են մարդու հակվածությունը դեպի վարքագծի որոշակի տեսակը և նրա պոտենցիալ հնարավորությունները:
- *Կենսագրական թեստեր և կենսագրության ուսումնասիրություն:* Հետազոտման հիմնական

¹ Румизен М. К., Управление знаниями – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2004. – 229с.

տեսակետներն են ընտանեկան հարաբերությունները, ֆիզիկական զարգացվածությունը, հիմնական պահանջներն ու հետաքրքրությունները, մտավոր առանձնահատկությունները, հաղորդունակությունը:

- *Պրոֆպիտանելիության թեսթեր*: Սրանց նպատակն է գնահատել մարդկանց հոգեբանաֆիզիոլոգիական հատկանիշները, կոնկրետ գործունեություն իրականացնելու կարողությունները:
- *Ընդունակությունների ընդհանուր թեսթեր*: Գնահատվում են զարգացվածության ընդհանուր մակարդակը, մտածելակերպի առանձնահատկությունները, ուշադրությունը, հիշողությունը և այլ հոգեբանական գործառնություններ:

Հիմնականում նշված թեսթերը պատկանում են գործոնային գնահատման խմբին:

5. Գծանկարային գնահատում

Քանակական գնահատականների հիման վրա կառուցում են տարբեր գծանկարներ (ուրվագծեր, սարդոստայններ, գծապատկերներ), որոնք ավելի ընկալելի են և տեսողական: Թվային տվյալների հիման վրա հաշվարկում են ուրվագծի նմանության ինդեքս:

6. Գրականության մեջ նկարագրված են մասնաճի գնահատման մաթեմատիկական մեթոդներ

Այսպես, Կոլլետը և Կ. Մորան մշակել են MSAJ մեթոդը (կառավարչական հմտությունների գնահատման մեթոդաբանություն), այսպես կոչված ներանձնային D գնահատական¹: Մեթոդը հիմնված է կրկնվող չափումների դիսպերսիայի վերլուծության բազիսային տեսության վրա, որի օգնությամբ անհատի գնահատականը նկարագրվում է որպես գծային բազմանդամ՝

$$X_{ijkm} = \mu + M_m + (O_{i(m)} + C_m Q) + F_k + E_{j(ikm)},$$

որտեղ՝

X_{ijkm} – անձնական ռեյտինգային գնահատականն է,

μ – գլխավոր մեմբերների խմբի իրազեկության միջին ցուցանիշն է,

M_m – մեծություն, որը ցույց է տալիս, թե որքանով է m -րդ մեմբերի գործունեությունը բարձր կամ ցածր μ -ից,

$O_{i(m)}$ – m -րդ մեմբերի ռեյտինգային գնահատման գործընթացում i -րդ անձի դիտարկման սխալն է, երբ յուրաքանչյուր անձ տալիս է ռեյտինգային գնահատականը միայն մեկ մեմբերի համար,

C_m – սխտեմատիկ սխալն է m -րդ մեմբերի խարիզմայի պատճառով (գոյություն ունի այնպիսի ենթադրություն, որ գնահատող մեմբերները տվյալ կազմակերպության լավագույն կադրերն են և ունեն դրական m - գնահատականը),

Q – հարցաթերթի սխտեմատիկ սխալի և վարչական գործունեության ազդեցության գործոնն է,

F_k – k չափումների փաստացի ազդեցությունն է տվյալ չափման յուրաքանչյուր տարրի գնահատականի վրա,

$E_{j(ikm)}$ – i -րդ անձի սխալն է m -րդ մեմբերի j -րդ տարրի k -րդ չափումների ռեյտինգային գնահատման ժամանակ:

Տվյալ մեթոդի գլխավոր նպատակն է նվազեցնել անձի O , C և Q տարրերի ազդեցությունը, որպեսզի բացահայտվեն M և F ազդեցությունները (մեմբերի վարքագիծը):

Ստացված տվյալների հիման վրա կառուցվում են մի շարք պրոֆիլներ (ուրվագծեր), որոնք թույլ են տալիս գնահատել մեմբերի կառավարչական հմտությունները, տեսնել տարբերությունը սեփական անձի մասին կարծիքի և գործընկերների կարծիքների միջև, մասնատարբերությունները տվյալ պահի և ցանկալի մակարդակի իրազեկության մակարդակների միջև:

Մեմբերի իրազեկության մակարդակի բացահայտումը թույլ է տալիս մշակել փոփոխու-

¹ Гончарова Н. Е. Организационная культура, М.: Приор. Издат, 2004. – 184с.

թյունների պլան և անձնական կատարելագործման ծրագիր:

Գրականության մեջ նկարագրված են մաս մի շարք այլ, ոչ պակաս արդյունավետ մեթոդներ, որոնք նույնպես կարող են օգտագործվել: Խիստ անհրաժեշտության դեպքում կարելի է մշակել մաս սեփական գնահատման ոչ միայն մոդել, այլ մաս համակարգ՝ ներգրավելով գնահատման տարբեր ձևերը:

Աշխատանքի ընդունման ժամանակ թեկնածուների գնահատումը իրականացնող ծառայության խնդիրն այն է, որ ընտրի այնպիսի աշխատողի, որը ի վիճակի է հասնել կազմակերպության կողմից ակնկալվող արդյունքներին: Փաստացի, ընդունման ժամանակ իրականացվող գնահատումը կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների որակի նախնական վերահսկողության ձևերից մեկն է:

Գոյություն ունեն գնահատման բազմաթիվ մոտեցումներ, դրանց համարյա բոլորին հատուկ են ընդհանուր որոշակի թերություններ, որոնցից առավել տարածվածը սուբյեկտիվությունն է: Ուստի, որոշումը մեծ մասամբ կախված է նրանից, թե այն ընդունող անձն ինչ մեթոդ է օգտագործում: Այսպես, օրինակ, Հենրի Ֆորդը անձնակազմի ընտրությանը ներկայացրել է հետևյալ պահանջները. «Մենք երբեք չենք հրավիրում իրազեկ անձանց: Յուրաքանչյուրը պետք է սկսի աշխատանքային սանդղտի ամենացածր աստիճանից: Հին փորձը մեզ մոտ հաշվի չի առնվում: Աշխատողը պետք է ունենա միայն աշխատելու ցանկություն: Ազնիվ մարդը չափազանց հեշտ է առաջ քաշվում: Աշխատանքի ընդունման ժամանակ ճշտում ենք միայն անունը, ազգանունը, հասցեն, հասակը, ընտանեկան վիճակը: Աշխատողի անցյալը մեզ չի հետաքրքրում»¹: Կարծում ենք, այսպիսի կատեգորիկ մոտեցման հետ հազիվ թե հնարավոր է համաձայնել արդյունավետության տեսանկյունից:

Գնահատման գործընթացը պետք է լինի.

- օբյեկտիվ - անկախ որևէ մեկի անձնական կարծիքից կամ առանձին դատողություններից,
- հուսալի - համեմատաբար անկախ իրավիճակային գործոնների ազդեցությունից (տրամադրությունից, եղանակից, անցյալ հիշողություններից ու անհաջողություններից),
- հավաստի - պետք է գնահատվի ընդունակությունների իրական մակարդակը, թե ինչ հաջողությամբ է մարդը կատարում իր աշխատանքը,
- կանխատեսման ենթակա - գնահատումը պետք է պարունակի տվյալներ այն մասին, թե մարդը գործունեության որ ոլորտներում և ինչ մակարդակում աշխատելու հնարավորություն ունի,
- համալիր - գնահատվում են ոչ միայն կազմակերպության առանձին անհատները, այլ մաս կազմակերպության ներքին հարաբերություններն ու կապերը,
- գնահատման գործընթացը և չափանիշները պետք է ոչ միայն հասանելի լինեն մասնագետների նեղ շրջանին, այլ հասկանալի և՛ գնահատողներին, և՛ գնահատվողներին, և՛ դիտորդներին,
- գնահատման միջոցառման անցկացումը չպետք է հակադրի կոլեկտիվի աշխատանքին, այլ միավորի նրանց և նպաստի կազմակերպության զարգացմանն ու կատարելագործմանը:

Որպես կանոն, մինչ կազմակերպության կողմից աշխատանքի ընդունելու որոշում կայացնելը, թեկնածուն պետք է անցնի ընտրության մի քանի փուլեր.

- նախնական ընտրական զրույց,
- դիմումի ներկայացում,
- հարցազրույց,
- թեստավորում, մասնագիտական փորձարկում,
- երաշխավորագրերի և ծառայողական ցուցակի ստուգում,

¹ Форд Генри, Моя жизнь, мои достижения - Ер.: Айастан, 1990. - 103с.

- բժշկական ստուգում,
- որոշման կայացում:

Թվարկված փուլերի հիմնական բնութագրիչներն են.

Նախնական ընտրական զրույց

Զրույցը կարող է անցկացվել տարբեր ձևերով: Գործունեության որոշակի ձևերի համար նախընտրելի է, որ թեկնածուները ներկայացնեն ապագա աշխատանքային վայրը: Այս դեպքում հարցազրույցը կարող է վարել գծային մեներգերը: Այլ դեպքերում, երբ աշխատավայր ներկայացնող չի պահանջվում, զրույցը կարող է վարել կադրերի բաժնի մասնագետը: Զրույցի հիմնական նպատակն է գնահատել թեկնածուի կրթական մակարդակը, տեսքը և որոշ անձնական հատկանիշներ: Արդյունավետ աշխատանքի համար ցանկալի է, որ մեներգերը և մասնագետները օգտագործեն թեկնածուի գնահատման մեկ ընդհանուր համակարգ:

Դիմումի ներկայացում

Այն թեկնածուները, որոնք հաջողությամբ անցնում են նախնական զրույցը, պետք է լրացնեն հատուկ բլանկ և հարցաթերթ: Հարցաթերթի կետերը պետք է լինեն հնարավորինս քիչ և ցուցադրեն ապագա աշխատողի արտադրողականությունը: Տեղեկատվությունը կարող է վերաբերել անցած աշխատանքին, գիտելիքների պաշարին, իրադրությանը, որոնց հետ նա ստիպված էր բախվել: Հարցերը պետք է լինեն չեզոք և ենթադրեն ցանկացած պատասխան՝ ներառյալ պատասխանից հրաժարվելու հնարավորությունը: Հարցաթերթի հարցերը պետք է փոխադարձ կապված լինեն, բխեն մեկը մյուսից:

Հարցազրույց

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ ԱՄՆ-ի ձեռնարկությունների կայացրած որոշումների 90%-ը հիմնված են հենց հարցազրույցի արդյունքների վրա: Գոյություն ունեն հարցազրույցի մի քանի հիմնական ձևեր.

- Ըստ ծրագրի (պլանի) - այս դեպքում հարցազրույցը սահմանափակ բնույթ ունի, ստացված տեղեկատվությունը լրիվ պատկերացում չի տալիս դիմորդի մասին: Եթե դիմորդներն իրենց անհարմար են զգում, ապա նվազեցվում է տեղեկատվություն ստանալու հնարավորությունը:
- Քիչ ձևականացված (ոչ ձևական) - նախապես պատրաստվում են միայն հիմնական հարցերը: Հարցազրույց վարողը կարող է ներառել նաև այլ հարցեր, և նա պետք է լավ պատրաստված լինի, որպեսզի կարողանա թեկնածուի արձագանքի հիման վրա ընտրել տվյալ պահի համար ամենակարևոր հարցերը:
- Ծրագրից (պլանից) - դուրս - նախապես պատրաստվում են միայն թեմաները, որոնց շուրջ պետք է ընթանա հարցազրույցը: Փորձառու հարցազրույց վարողների համար նման զրույցը լայն տեղեկություններ ստանալու հնարավորություն է:

Թեսթավորում, մասնագիտական փորձարկում

Այս փուլը տեղեկություններ է տալիս թեկնածուի անձնական հատկանիշների, մասնագիտական ունակությունների և հմտությունների մասին: Արդյունքները պետք է բնութագրեն ինչպես պոտենցիալ դիրքորոշումները, այնպես էլ գործունեության որոշակի ձևերը, որոնց թեկնածուն արդեն իսկ տիրապետում է: Թեսթավորումը թույլ է տալիս կարծիք կազմել թեկնածուի մասնագիտական ընդունակությունների, շահադրժման առանձնահատկությունների և գործունեության յուրահատուկ մոտեցումների մասին:

Երաշխավորագրերի և ծառայողական ցուցակի ստուգում

Երաշխավորագրերի միջոցով, որը ներկայացնում է թեկնածուն, ճշտվում է, թե նա ինչ հաջողությունների է հասել նախկին աշխատատեղում, ուսման մեջ: Մակայն ճիշտ չէր լինի երաշխավորագրերի համար դիմել այն կազմակերպությանը, որտեղ աշխատում է թեկնածուն: Դժվար թե այն ճշգրիտ տեղեկություն տրամադրի, քանի որ մեծ է բացասական վերաբերմունքը

տվյալ կազմակերպությունից հեռացող անձնավորության նկատմամբ: Նպատակահարմար է երաշխավորագրերի համար դիմել նախկին աշխատանքային վայրը, եթե ազատման ժամկետը գերազանցում է մեկ տարին, կամ դիմել նախկին գործընկերներին:

Աշխատանքի ընդունման պահին հավակնորդներից պահանջում են օրենքով նախատեսված փաստաթղթեր: ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքի հոդված 89-ում նշվում է այդ փաստաթղթերի ցանկը: Դրանք են.

1. անձը հաստատող փաստաթուղթ,
2. աշխատանքային գրքույկ (բացառությամբ առաջին անգամ աշխատանքի ընդունվողների) և սոցիալական ապահովության քարտ,
3. կրթության կամ անհրաժեշտ որակավորման մասին վկայական,
4. տեղեկանք առողջական վիճակի մասին, եթե աշխատանքային պայմանագիրը կնքվում է այնպիսի աշխատանքների համար, որոնք պահանջում են սկզբնական և պարբերաբար բժշկական ստուգում, ինչպես նաև մինչ 18 տարեկան քաղաքացիների աշխատանքային պայմանագիր կնքելու ժամանակ,
5. օրենքով կամ այլ նորմատիվ իրավական ակտերով սահմանված այլ փաստաթղթեր:

Արգելվում է պահանջել այնպիսի փաստաթղթեր, որոնք նախատեսված չեն օրենքով: Բացի այդ փաստաթղթերից, աշխատողը կարող է գործատուին ներկայացնել նաև բնութագիր և նախկին աշխատատեղերում իրեն բնութագրող այլ փաստաթղթեր, ինչպես օրինակ, մասնագիտական պատրաստվածության, որակավորման և դրանց կիրառման վերաբերյալ տվյալներ:

Ցանկալի է փոխել կադրերի հաշվառման փաստաթղթերի բովանդակությունը: Փաստաթղթերում կարելի է ներառել հետևյալ կետերը՝ արտոնագրերի ցուցակը, հասարակական գործունեությունը, ոչ մասնագիտական հմտությունները, աշխատանքին անցնելու ժամանակը: Շատ կազմակերպություններում այս փաստաթղթերի փոխարեն օգտագործում են մարդուն բնութագրող ռեզյումե-տեղեկանքը:

Բժշկական ստուգում

Սովորաբար այն անց է կացվում, եթե աշխատանքը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում աշխատողի առողջությանը:

Որոշման կայացում

Այս փուլում համեմատվում են թեկնածուները, արդյունքները ներկայացվում են ղեկավարությանը՝ որոշում կայացնելու համար:

Ինչպես նշեցինք վերը, անձնակազմի ընտրության ժամանակ կարևոր է նաև ազգային մենթալիտետի գործոնի ազդեցությունը: Հաշվի առնելով հայ ազգին բնորոշ տոհմային անհատապաշտությունը և ձգտումը դեպի գիտելիքները՝ ցանկալի է ընտրության առաջնայնությունը տալ աշխատողների ընտանիքների անդամներին (առավելապես զավակներին)՝ ընդգծելով նրանց գիտելիքների և կրթվածության կարևորությունը: Մեր ազգին բնորոշ է նաև հեռանկարների և ակնկալիքների առկայությունը, ուստի ընտրության ժամանակ անհրաժեշտ է ընդգծել նաև այդ հանգամանքը:

Ինչպես տեսնում ենք, անձնակազմի ընտրությունը մարդկային ռեսուրսների զարգացման շատ կարևոր փուլ է, քանի որ դրանից է կախված այլ փուլերի (գնահատում, առաջխաղացում, ատեստավորում և այլն) արդյունավետությունը և ընդհանուր առմամբ ամբողջ անձնակազմի կառավարման արդյունավետությունը: Այստեղից կարելի է անել մի հետևություն ևս, որ աշխատանքի ընդունելիս կազմակերպության ղեկավարությունը, հավակնորդի անձնավորության և աշխատանքային հնարավորությունների վերը բավարար մանրամասնությամբ նկարագրված ստուգումներից բացի, պետք է գնահատի նաև նրան աշխատակազմի անդամ դարձնելու արդյունավետության մակարդակը աշխատանքի հետագա ժամանակահատվածում: Ցավոք, այս խնդիրն առայժմ բավարար տեսագործնական հիմնավորում ունեցող լուծում չի ստացել,

կիրառության չեն հանձնարարվել գնահատման համապատասխան մեթոդական մոտեցումներ: Խնդրի գործնական կարևորությունը հրատապ է դարձնում դրանով զբաղվելու անհրաժեշտությունը:

Նշենք նաև, որ ՀՀ կազմակերպությունների մեծ մասում նույնիսկ աշխատանքի ընդունման, հետևաբար և մարդկային ռեսուրսների ձևավորման՝ զարգացած երկրներում ընդունված մոտեցումները, որոնք աշխատեցինք ներկայացնել սույն հոդվածում, լիարժեք չեն կիրառվում, հաճախ հիմքում դրվում են այլ, մեծամասամբ անձնական շահեր: Ուստի, այս ասպարեզում լուրջ բարեփոխումների և այդ ուղղությամբ գիտագործնական հետազոտությունների կարիքը ակնհայտ է և հրատապ:

ԱՐԱ ԳՅՐԺՅԱՆ

*Заместитель руководителя аппарата
Президента Республики Армения, к.э.н.*

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРИНЦИПОВЕДЕНИЯ

Отделение принциповедения как самостоятельной области науки¹ не может произойти само собой, самопроизвольно, а потребует значительных работ. Даже если официальная формулировка или принятие такого отделения в силу каких-либо причин откладывается, все равно развитие принциповедения в составе других отраслей науки будет продолжаться, следовательно, основная часть указанных подготовительных работ должна осуществляться. Необходимо сформировать достаточно широкие и подробные представления о сущности, целях, функциях этой области науки, ожидаемых результатах, уточнить направление исследований, определить круг наличных задач, требующих решения, а также ожидаемых в дальнейшем, суметь обосновать первоочередность их решения, выявить необходимые для нормальной деятельности отрасли (подотрасли) обеспечения (инфраструктуры деятельности), наметить мероприятия по их созданию, разработать обоснованные предложения по подготовке специалистов-принциповедов и решению задачи по обеспечению отрасли качественными кадрами в необходимом количестве. Ниже сделана попытка сформировать список подлежащих исследованию задач, учитывая, что он еще далек от завершения, нуждается в дополнении и более детальной систематизации.

С точки зрения применения принциповедение имеет всеобщий характер, принципы используются (или будут использованы) в любой области сознательной деятельности. В этом смысле во время принциповедческих исследований или при осуществлении функций оно будет пользоваться многими терминами-понятиями, используемыми в иных отраслях науки. Чтобы представить их многообразие, возможно, будет достаточно упомянуть лишь те основные функции, которые включены в состав принциповедения и будут рассматриваться и осуществляться с точки зрения принциповедческого обеспечения. В их числе: управление отраслью, программирование и планирование деятельности, формирование, систематизация, создание и обслуживание

¹ Գյուրջյան Ա.Ա., Սկզբունքագիտության ձևավորման ու կայացման հիմքերը և նպատակահարմարությունը, Բանբեր Երևանի համալսարանի. հասարակական գիտություններ, 3 (120), Երևան, 2006, N 3: