



ԱՐՄԵՆ ԿԱՐԱՆԱՆՅԱՆ

ՀՊՏՀ ուսումնական կազմակերպական բաժնի պետ,
կառավարման ամբիոնի ասիստենտ

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳԵՐԱԿԱ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Հաջողված կարելի է համարել ընդհանուր կադրային ռազմավարությունը, որը միավորում է կազմակերպության քաղաքականության տարբեր ոլորտները անձնակազմի, քաղաքականության պլանավորման և աշխատուժի կիրառման կողմերի հարաբերակցությամբ: Կադրային քաղաքականությունը պետք է զարգացնի կազմակերպության՝ տեխնոլոգիական փոփոխություններին և շուկայի պահանջներին հարմարվելու ընդունակությունը: Այսպիսով՝ կադրային քաղաքականությունն այն «քարտեզն» է, որով պետք է առաջնորդվել անձնակազմի կառավարման յուրաքանչյուր փուլում:

Հիմնաբառեր. *Կադրային քաղաքականություն, կադրային ռազմավարություն, կադրերի պլանավորում, կանխատեսում*

Կազմակերպության գլխավոր բաղադրիչը աշխատակիցներն են: Ընտրության և ուսուցման առումով, նրանք «խլում» են ներդրված կապիտալի հիմնական մասը, սակայն գործունեության անընդհատության պահպանումը, բնականաբար, մեծ ծախսեր է պահանջում: Մի կազմակերպության արտադրողականությունը կարող է շատ բարձր լինել և տասնապատիկ գերազանցել այլ կազմակերպության արտադրողականությունը, եթե հաշվի են առնվում և արդյունավետորեն են կիրառվում մարդկային ռեսուրսները կամ մարդկային կապիտալը:

Պիտերսը և Ուոտերմանը¹ հետազոտել են մի շարք ամերիկյան կազմակերպությունների փորձը: Նրանք ուսումնասիրել են, թե ինչպիսի գործոններ

¹ Տե՛ս **Փիտերս Դ., Վոտերման Դ.,** В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М., „Альпина Паблишер“, 2011, էջ 139 –141:

են ազդում կազմակերպության արտադրողականության բարձրացման վրա, որ գործոնն է առավել առաջնային այս իմաստով: Ըստ հետազոտության արդյունքների՝ բոլոր կազմակերպությունների համար առանձնացված 8 հիմնական գործոններից ամենակարևորն էր «արտադրողականության բարձրացումը աշխատակիցների մասին հոգալու շնորհիվ»: Ընտրված կազմակերպությունները ներդրված կապիտալը չէին դիտարկում որպես արդյունավետության բարձրացման ավելի կարևոր գործոն: Նրանք իրենց աշխատակիցներին էին համարում այդպիսին՝ անկախ այն բանից, որ մարդիկ չեն կարող «ծեռք բերվել», «հաշվառումից հանվել» կամ «կրկնապատկվել» այնքան արագ և հեշտ, կերպով, որքան կազմակերպության բոլոր մյուս ակտիվները:

Այն, որ անձնակազմը չափազանց կարևոր գործոն է, որ մարդկանց կազմակերպությունում վերաբերվում են որպես կազմակերպական արժեքի, ավելի հստակ երևում է կադրային քաղաքականությունից:

Հաջողված կարելի է համարել ընդհանուր կադրային ռազմավարությունը, որը միավորում է կազմակերպության քաղաքականության տարբեր ոլորտները: Կադրային քաղաքականությունը պետք է զարգացնի կազմակերպության՝ գոնե մոտ ապագայում կանխատեսվող տեխնոլոգիական փոփոխություններին և շուկայի պահանջներին հարմարվելու ընդունակությունը²:

Ճիշտ մշակման դեպքում դա բխում է կազմակերպության առևտրային կամ գործառնության նպատակներից: Կադրային քաղաքականության կարևոր ուղղություններից մեկը աշխատակազմի անվտանգության և առողջության ապահովումն է:

Մեկ այլ գործոն է աշխատակիցներին կազմակերպության աշխատանքներում ներգրավելը (մասնակցություն մոտակա պլանների մշակմանը կամ կառավարչական կարևորագույն որոշումների մասին տեղեկատվության տրամադրում): Այսինքն՝ կարևորվում են շահադրդման տարբեր ձևեր: Եթե կազմակերպությունը չունի կադրային քաղաքականությունն արտացոլող փաստաթուղթ, դա դեռ չի նշանակում, թե դեկավարությունն ի վիճակի չէ արդյունավետորեն կատարել իր գործառնությունները:

Կադրային պլանավորման գործընթացի արդյունավետ կազմակերպումը, համաձայնեցվածությունը, հստակ և ճշգրիտ հերթականությունը, պլանային գործընթացի եզակիության ապահովումը կադրային քաղաքականության ձևավորման կարևորագույն բաղադրիչներն են:

Համապատասխան քաղաքականության մշակման համար անհրաժեշտ է վերլուծել կադրերի զարգացման պլանային ցուցանիշները, բացահայտել սոցիալական և տնտեսական օրենքներին, արտադրության և հասարակության զարգացման փոփոխվող պայմաններին դրանց համապատասխանությունը, օպտիմալացման ուղիները:

Այս առումով, նորմատիվային բազայի կարգավորումը ենթադրում է բոլոր փուլերում կադրերի զարգացման պլանային ցուցանիշների հաշվառում, առկա հնարավորությունների գնահատում, քաղաքականության իրականացում³:

Ըստ այդմ՝ պայմանականորեն առանձնացնենք երեք հիմնական փուլեր:

² Տե՛ս **Армстронг М.**, Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., „ИНФРА-М“, 2002, էջ 56:

³ Տե՛ս **Бычкова А.**, Управление персоналом. Пенза, Изд-во Пенз. гос. ун.-та, 2005, էջ 38–42:

Առաջին փուլում հիմնավորվում է կազմակերպության կադրային ներուժի զարգացման նպատակը՝ ձևավորելով կառուցվածքային մակարդակների ամբողջություն:

Այդ կառուցվածքը ներառում է որոշակի ենթանպատակներ: Այսպես՝

- 1) կադրային քաղաքականության ոլորտում գիտական հետազոտությունների իրականացում,
- 2) կառավարման համակարգի նյութատեխնիկական ապահովում,
- 3) կրթական հաստատությունների, աշխատողների մասնագիտական արդյունավետության բարձրացման նպատակով տրամադրվող ֆոնդերի առանձնացում,
- 4) մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության ապահովում:

Երկրորդ փուլը ներառում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացի զարգացման ծրագրերի իրականացման մեթոդական ուղեցույցների մշակումը:

Կադրային համակարգի զարգացման ծրագրում, մեր կարծիքով, առավելապես պետք է կարևորվեն.

- 1) համակարգի կառուցվածքը,
- 2) համակարգի և դրա կառուցվածքային միավորների գործունեության պլանավորման և գնահատման հիմնական ցուցանիշները,
- 3) կադրային համակարգի զարգացման մակարդակի վերլուծությունը,
- 4) կադրային համակարգի զարգացման կանխատեսումները,
- 5) նախատեսվող ժամանակահատվածում կադրային համակարգի զարգացման նպատակի քանակական բնորոշումը,
- 6) կադրային քաղաքականության մշակման կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի որոշումը,
- 7) կադրային քաղաքականության ռեսուրսային հատվածի ապահովումը:

Երրորդ փուլում՝ արդեն ելակետային կանխատեսումների հիման վրա, ընտրվում է կադրային ծրագրի արդյունավետ տարբերակ և իրականացվում:

Հարկ է նշել, որ ՀՀ առևտրային բանկերի գերակշիռ մեծամասնությունն այսօր ունի իր կադրային քաղաքականությունը: Օրինակ՝ «Հայէկոնոմբանկ» ԲԲԸ անձնակազմի կառավարման քաղաքականության նպատակն է սահմանել հիմնական խնդիրները և իրագործման սկզբունքները, աշխատողների հավաքագրմանը, վարձատրմանը, շահադրդմանը, ազատմանը, վարվելակերպի և ներքին կարգապահության կանոններին, ատեստավորման կազմակերպմանն ու անցկացմանը, վերապատրաստմանն ու որակավորման բարձրացմանն առնչվող դրույթները, կառավարման մարմինների և ղեկավարների իրավասությունները:

«ԱԿԲԱ-Կրեդիտ Ագրիկոլ բանկ» ՓԲԸ կադրային քաղաքականությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ամբողջական, երկարաժամկետ ռազմավարություն է, որի հիմնական նպատակներն են.

- մասնագիտական բարձր որակավորում ունեցող աշխատակազմի ձևավորումը, որն ընդունակ կլինի արդյունավետ կերպով իրագործելու զարգացման ռազմավարությունը, լուծելու բանկի առջև ծառացած խնդիրները, կատարելու գործող օրենսդրության և բանկի ներքին իրավական ակտերի պահանջները,
- անհրաժեշտ որակի և քանակի աշխատանքային ռեսուրսների նկատմամբ բանկի պահանջների լրիվ և ժամանակին բավարարումը:

Բանկի անձնակազմի կառավարումն իրականացվում է համաձայն գործող օրենսդրության, կադրային քաղաքականության ներքին կանոնադրության և դրանով սահմանված իրավական այլ ակտերի⁴:

Այսպիսով՝ կադրային քաղաքականությունն այն «քարտեզն» է, որով պետք է առաջնորդվել անձնակազմի կառավարման յուրաքանչյուր փուլում:

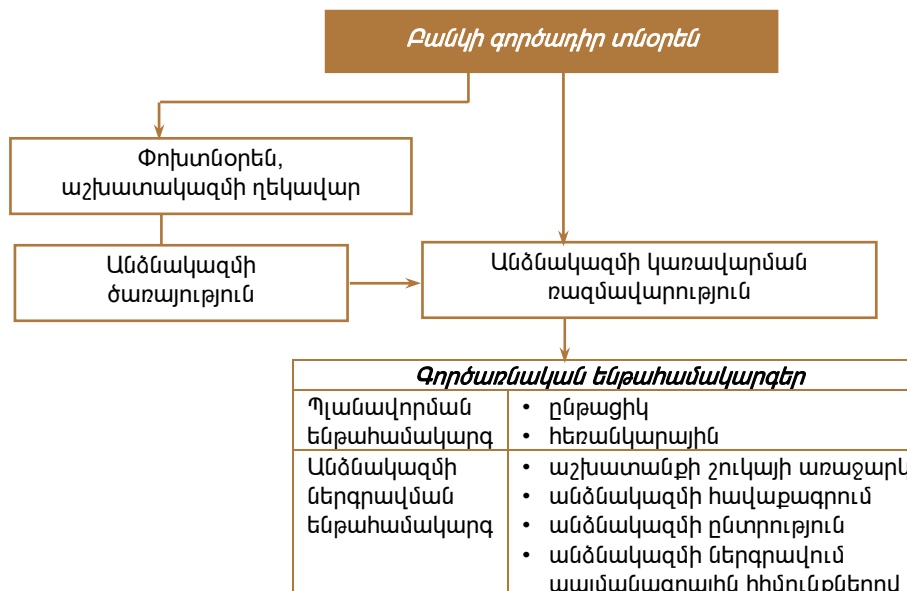
Անձնակազմի կառավարման համակարգին վերաբերող ընդհանուր մեթոդական բնույթի պահանջները բազմազան են, բայց, միևնույն ժամանակ, բավական խիստ և որոշակի: Նախ՝ համակարգի ձևավորման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել ինչպես ճյուղային բնույթի, այնպես էլ ֆինանսավարկային հաստատության առանձնահատկությունները: Համակարգը պետք է ունենա համալիր բնույթ, և գործունեությունն ապահովվի բանկի կառավարման բոլոր մակարդակներում՝ ճշտորեն արտացոլելով հեռանկարային պահանջներն ու օպերատիվ խնդիրները: Բացի այդ, համակարգի մշակման փուլում պարտադիր կարգով պետք է զուգակցվեն մի կողմից՝ առանցքային տարրերի կայունության անհրաժեշտ մակարդակը, մյուս կողմից՝ բանկի ներքին և արտաքին միջավայրերի կանխատեսվող փոփոխություններին հարմարվելու ունակությունը:

Ի վերջո, որպես անձնակազմի կառավարման համակարգի անհրաժեշտ և պարտադիր տարր պետք է դիտարկել նրա գործնական ներգրավման, շահագործման ու հետագա զարգացման պաշտոնական գործընթացը:

Անձնակազմի կառավարման համակարգը նպատակահարմար է բաժանել երեք փոխկապակցված մասերի.

- կառավարման ռազմավարություն,
- գործառնական ենթահամակարգեր,
- ռեսուրսային ապահովման բլոկ:

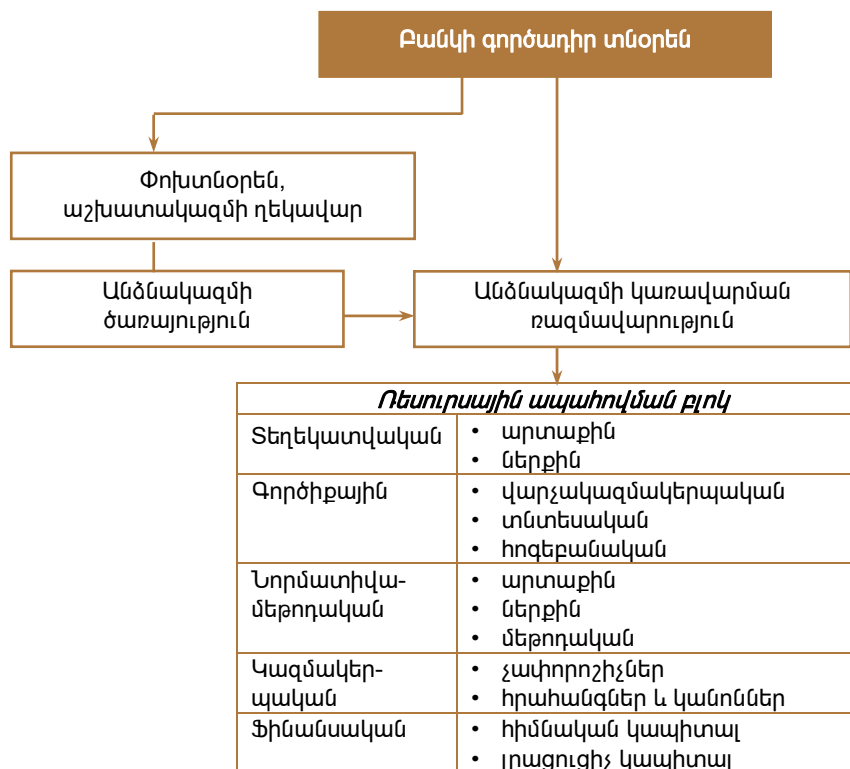
Ըստ այդմ՝ ՀՀ առևտրային բանկերում անձնակազմի կառավարման տիպային կառուցվածքը կունենա հետևյալ տեսքը.



⁴ Տե՛ս www.acba.am «ԱԿԲԱ-Կրեդիտ Ազրիկոլ բանկ» ՓԲԸ կանոնադրություն (նոր խմբագրությամբ):

Անձնակազմի զարգացման ենթահամակարգ	• ուսուցում և վերապատրաստում • աշխատանքային արդյունքների գնահատում • աշխատուժի տեղաշարժ
Առաջխաղացման պահուստի կառավարման ենթահամակարգ	• պահուստի պլանավորում • պահուստի ընտրություն • պահուստի պատրաստում
Աշխատանքի վարձատրության ենթահամակարգ	• հիմնական վարձատրություն • լրացուցիչ վարձատրություն
Սոցիալ-հոգեբանական ենթահամակարգ	• սոցիալ-տնտեսական աջակցություն • հոգեբանական աջակցություն

Պժանկար 1. *Անձնակազմի կառավարման կառուցվածքն ըստ կառավարման ռազմավարության և գործառնական ենթահամակարգերի*



Պժանկար 2. *Անձնակազմի կառավարման կառուցվածքն ըստ ռեսուրսային ապահովման բլոկի*

Անձնակազմի կառավարման ռազմավարությունը բանկի ընթացիկ դրությունն ու հեռանկարային զարգացումն արտացոլող գործունեության կադրային առանցքային հիմնախնդիրների լուծման սկզբունքային մոտեցումների ամբողջությունն է: Ժամանակակից պայմաններում երկարաժամկետ կադրային ռազմավարության ձևավորման վրա անմիջականորեն ներազդում են հետևյալ ներքին և արտաքին գործոնները.

- բանկի առաքելությունը՝ որպես վարկային կապիտալի շուկայի համապատասխան հատվածներում դրա գործունեության և հետագա զարգացման ընդհանրական հիմնադրույթ,
- աշխատանքային ռեսուրսների շուկայի վիճակը,
- բանկի վարկանիշը,
- բանկի ֆինանսական հնարավորությունները անձնակազմի պահպանման և կառավարման համակարգի գործունեության ապահովման գծով,
- անձնակազմի ծառայության աշխատակիցների իրազեկության աստիճանը,
- շուկայավարական համապատասխան ծրագրերի առկայությունը,
- քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնիկական, միջազգային և այլ հանգամանքներ:

Բացի այդ, ուղղակի ազդեցություն կարող են ունենալ նաև սուբյեկտիվ բնույթի բազմաթիվ գործոններ. ասենք՝ բանկի գործադիր տնօրենի՝ անձնակազմի կառավարման դերի և նշանակության ըմբռնումը, գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարների շարքում անձնակազմի կառավարման ծառայության դերն ու հեղինակությունը, բանկի հիմնադիրների (բաժնետերեր, փայատերեր) վերաբերմունքը անձնակազմի կառավարման ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման նկատմամբ:

Գործառնական ենթահամակարգը բանկերում հանդես է գալիս որպես տեղային բնույթի կառավարչական խնդիրների լուծմանն ուղղված ամբողջական համակարգի ինքնավար տարր: Հիմք ընդունելով կառավարման ընդհանուր ռազմավարության շրջանակներում ձևավորված միասնական մեթոդական սկզբունքներն ու մոտեցումները՝ այդ ենթահամակարգը ներառում է որոշակի կանոնակարգեր, կառավարչական մեխանիզմներ և ընթացակարգեր:

Բանկային հաստատությունների կառուցվածքում մեր կողմից առաջարկվել է անձնակազմի կառավարման գործառնական 6 ենթահամակարգ.

1. պլանավորման,
2. ներգրավման,
3. զարգացման,
4. առաջխաղացման,
5. աշխատանքի վարձատրության,
6. սոցիալ-հոգեբանական աջակցման:

Ենթահամակարգերը պետք է մեթոդապես համատեղելի լինեն, իսկ դրանցից յուրաքանչյուրի գործունեության վերջնական արդյունքների համար պատասխանատվություն պետք է կրեն համապատասխան ծառայության աշխատակիցները:

Ռեսուրսային բլոկն ապահովում է գործառնական բոլոր ենթահամակարգերի գործունեությունը՝ իրականացնելով տեղեկատվական, գործիքային, նորմատիվամեթոդական, կազմակերպական, ֆինանսական գործառնություններ:

Այսպիսով՝ մարդկային ռեսուրսների ճիշտ օգտագործումը ՀՀ առևտրային բանկերը տարեցտարի ավելի են կարևորում: Այս համատեքստում հիմնական շեշտը պետք է դրվի կադրերի մասնագիտական որակավորման բարձրացման վրա:

АРМЕН КАРАХАНИЯН

Начальник учебно-организационного отдела,
ассистент кафедры „Менеджмента” АГЭУ

Приоритетные направления кадровой политики коммерческих организаций.- Как состоявшуюся кадровую политику, можно назвать общую кадровую стратегию, которая объединяет различные сферы политики организаций – персонала, соотношения сторон политики планирования и применения рабочей силы. Кадровая политика должна поднимать способность адаптации организации к технологическим изменениям и рыночному спросу, которые можно прогнозировать в ближайшем будущем.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика представляет собой „карту”, по которой следует руководствоваться на каждом этапе управления персоналом.

ARMEN KARAKHANYAN

Head of Educational-Organizational Department,
Assistant at the Chair of „Management” at ASUE

Priority Directions of Personnel Policy in Commercial Organizations.- The whole personnel strategy can be considered successful if it unites various spheres of policy of the organizations - the personnel, parties of the parties of policy planning and labor. Personnel selection should raise the ability of adaption in organizations to technological changes and market demands which can be predicted in the nearest future.

Thus, it is possible to draw a conclusion, that personnel selection represents a „map” which should guide each stage of personnel management.