



## ՄԱՐԻ ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի հայցորդ

### ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՐԴԻ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

*Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը գնահատելու համար կարևոր է գիտական հետազոտության շրջանակներում մինչ այժմ արաջ քաշված բոլոր այն մեթոդների ուսումնասիրությունը, որոնք այս կամ այն կերպ բացահայտում են այդ ոլորտի կատարելագործման ուղիները: Հոդվածում համադրվել են մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման տարբեր մոտեցումները՝ իրականացնելով դրանց համակողմանի վերլուծություն:*

**Հիմնաբառեր.** *մարդկային ռեսուրսների կառավարում, մշտադիտարկում, մարդկային կապիտալ, աշխատակիցների հոսունություն, ռազմավարություն*

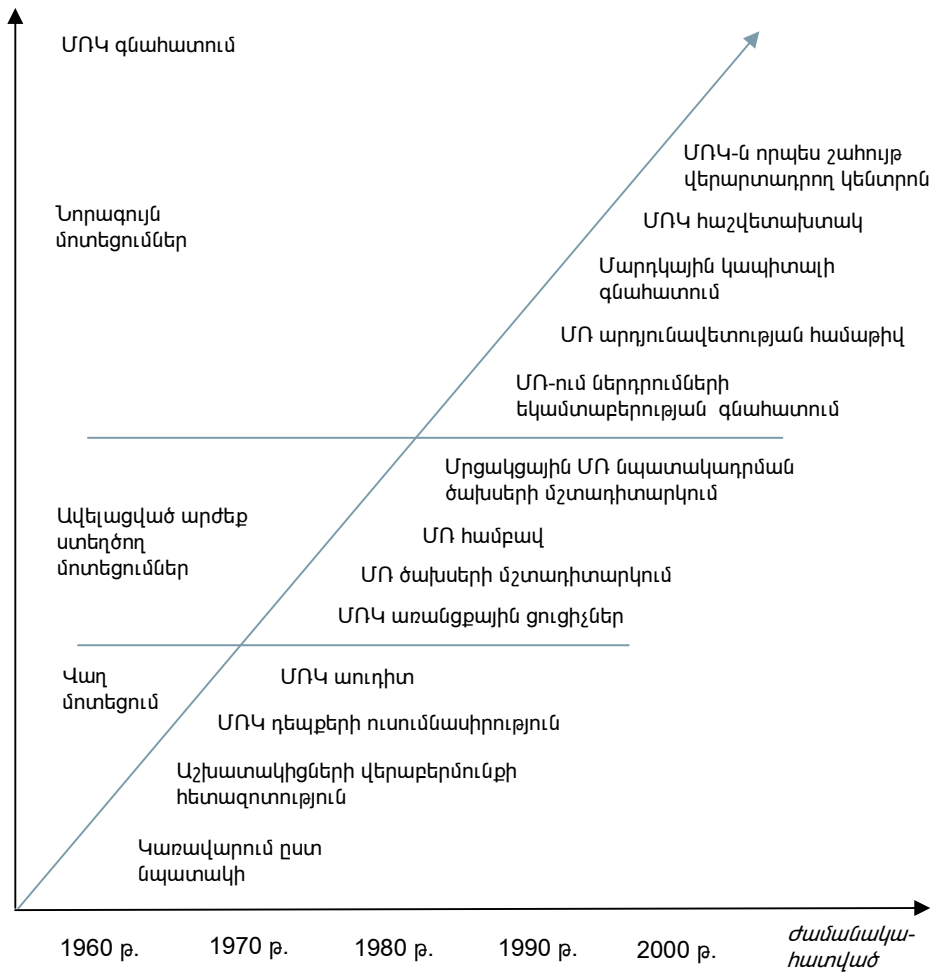
JEL: J24, M5, M59

Վերջին տարիներին, բարեբախտաբար, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը (ՄՌԿ), որպես մասնագիտություն, գրանցել է զարգացման էական աճ՝ արդյունավետության գնահատման առումով: 1960-ական թվականներից սկսած՝ բազմաթիվ մոտեցումներ են կիրառվել:

Գծապատկերում ներկայացված են ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման 13 հիմնական սկզբունքներն ըստ 3 հիմնական խմբերի՝ վաղ, ավելացված արժեք ստեղծող և նորագույն մոտեցումներ:

ՄՌԿ գնահատման վաղ մոտեցումներն ամենահինն ու տարածվածն են, որոնք կիրառվել են բազմաթիվ կազմակերպությունների կողմից:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման և դրա նպատակայնության գնահատման գործընթացները սկսեցին հետաքրքրել 1960-ական թվականներից, երբ կազմակերպությունները ՄՌԿ գործընթացում լայնորեն օգտագործում են *կառավարում ըստ նպատակի* մոտեցումը: Այս մոտեցմամբ կազմակերպության ՄՌԿ վարչությունն առաջադրեց հատուկ նպատակներ, որոնց հիմքում բարձր օղակի ղեկավարների ցանկություններն էին: Ըստ դրա՝ սկսեցին քանակապես գնահատվել աշխատակիցների բացակայությունները, աշխատանքին համապատասխանությունը, աշխատակցի առողջական վիճակը, հոսունությունը, ինչպես նաև մատուցած ծառայության դիմաց վճարվող աշխատավարձը: Այնուամենայնիվ, նշված քանակական մոտեցումները տարբերվում էին՝ պայմանավորված կազմակերպության ղեկավարների կողմից ՄՌԿ վարչությանն առաջադրված նպատակներով:



**Գծապատկեր. ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մոտեցումների էվոլյուցիան<sup>1</sup>**

Հետագայում բազմաթիվ կազմակերպություններ սկսեցին իրականացնել աշխատակիցների վերաբերմունքի հետազոտություն՝ նպատակ ունենալով

<sup>1</sup> Գծապատկերը կառուցել է հեղինակը՝ տարբեր ժամանակահատվածներում տեղի ունեցած գնահատման մեթոդները համադրելու միջոցով:

համապատասխան հարցումների հիման վրա մեծացնելու ՄՌԿ ստորաբաժանման գործունեության արդյունավետությունը: Նման հարցումները միտված էին կազմակերպությունում տարվող ընդհանուր և ընթացիկ կառավարման նկատմամբ աշխատակիցների վերաբերմունքի բացահայտմանը: Փորձը ցույց է տվել, որ այն կազմակերպությունները, որոնք նման հարցումներ հաճախ են կատարել, ավելի շահութաբեր գործունեություն են ծավալել:

ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մյուս մոտեցումը առանձին դեպքերի հետազոտությունն ու արդյունքների հրապարակումն է: Նման հետազոտություններն ունեն նշանակալի արդյունք և համեմատաբար փոքր ծախսեր են պահանջում: ՄՌԿ առանձին դեպքերի հետազոտության մոտեցումը զարգացել է հարցազրույցների ընթացքում հավաքված տվյալների հիման վրա:

Մարդկային ռեսուրսների աուդիտը հետազոտական, վերլուծական և համեմատական գործընթաց է, որի նպատակը ՄՌԿ արդյունավետության գնահատումն է: Դա ներառում է դիտարկվող ժամանակահատվածի համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրում ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հաշվետվություններից: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման աուդիտը կարևոր գործիք է այն առումով, որ հնարավորություն է տալիս ՄՌԿ ստորաբաժանմանը ծառայություն մատուցողից վերածվելու ռազմավարական նշանակություն ունեցող ստորաբաժանման:

Վերը նշված 4 մոտեցումներն իրենց բնույթով ՄՌԿ արդյունավետությունը մեծացնելու կայուն գործիքներ են: Ավելացված արժեք ստեղծող մոտեցումները ավելի շատ կիրառվել են զարգացող կազմակերպություններում:

ՄՌԿ գնահատման մի շարք գործընթացներում առանցքային ցուցիչներն օգտագործվել են որպես ՄՌԿ գործունեությունը բնութագրող ցուցանիշներ: Շատ դեպքերում դրանք կապված են եղել կազմակերպության գործունեության հետ: Առանցքային ցուցիչների մեթոդը ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման թերևս ամենահայտնի մոտեցումն է: Մեթոդն օգտագործում է հետևյալ քանակական ցուցանիշները՝ դեպքերի ի հայտ գալու հաճախականություն, բացակայությունների գործակից, աշխատակիցների շրջապատույթի գործակից, ինչպես նաև հայտերի լրացման ժամանակահատված:

Թեև շատ բարձր օղակի ղեկավարներ մտահոգվում են աշխատավարձերի գծով կատարվող ծախսերով և ստացվող օգուտներով, սակայն նրանք չեն հասկանում, որ ՄՌԿ սխալ մեխանիզմների կիրառումը կարող է կտրուկ մեծացնել ծախսերը: Համապատասխան ծախսերի մշտադիտարկումն ավելի արդյունավետ է իրականացնել ոչ թե համեմատելով այդ ծախսերն այլ տեսակի ծախսերի հետ, այլ համեմատելով ուրիշ կազմակերպությունների համապատասխան ծախսերի հետ:

Որոշ փորձագետներ կարծում են, որ ՄՌԿ արդյունավետությունը անհրաժեշտ է գնահատել՝ հիմք ընդունելով հաճախորդների կամ ընդհանրապես աշխատակիցների ընդհանուր կարծիքները: Այս մոտեցման կողմնակիցները համարում են, որ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման հիմքում դատողությունների վրա հիմնված գնահատականներն են:

Մի շարք կազմակերպություններ ստեղծել են չափման մոտեցումներ, որոնք արտացոլում են ՄՌԿ գործառնային արդյունքային ցուցանիշները: Տարբեր կազմակերպությունների չափման սեփական մոտեցումները համեմատվում են՝ ընտրելու համար տվյալ ոլորտին բնորոշ լավագույն տարբերակը: Նման գործընթացը կոչվում է մրցակցային ՄՌ նպատակադրում, որի

սկզբնավորողներն ամերիկյան ընկերություններն են: Վերը նշված մոտեցումը համարվում է ամենաարդյունավետ գործիքներից մեկը:

ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման նորագույն մոտեցումները ձևավորվել են նախորդ 4 մոտեցումների հիմքի վրա:

Կարծում ենք՝ ամենահամոզիչ մոտեցումը ՄՌԿ ծրագրի առնչությամբ կատարված ծախսի և ստացված օգուտի համեմատումն է: ՄՌԿ ծրագրերի հետ կապված ծախսերը հիմնականում ենթարկվում են մշտադիտարկման: Այս ոլորտում կատարված ներդրումների եկամտաբերության գնահատման (ROI) մոտեցումը կիրառվում է ինչպես մասնավոր, այնպես էլ պետական կազմակերպություններում՝ ստացված եկամուտների և կատարված ներդրումների հարաբերակցության հիման վրա: ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման տեսանկյունից, բազմաթիվ փորձագետների կարծիքով, այս տեսակետն ամենաէական ու կարևոր մոտեցումն է կազմակերպությունների համար:

Արևմտյան կազմակերպությունները փորձել են ստեղծել ՄՌԿ արդյունավետությունը բնութագրող ընդգրկուն համաթիվ: Առաջին նման փորձի հեղինակը «Ջեներալ Էլեկտրիկ» կազմակերպությունն է: Բազմաթիվ կազմակերպությունների կողմից ընդունվել է մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության ամենաընդգրկուն համաթիվը: Վերջինս գնահատվել է 8 տարբեր ոլորտների 71 կազմակերպությունների համար: Կիրառվել է փորձառական մոտեցում՝ գնահատելու ՄՌԿ իրականացման և կազմակերպության արդյունավետության միջև առկա կապը: Համաթվի հաշվարկման համար օգտագործվել են 5 հիմնական ցուցանիշներ՝

- ՄՌԿ վրա կատարված ծախսեր/գործառնական ծախսեր,
- փոխհատուցման ծախսեր/գործառնական ծախսեր,
- ստացված օգուտներ/գործառնական ծախսեր,
- բացակայությունների մակարդակ,
- աշխատողների հոսունության մակարդակ:

Թեև մարդկային կապիտալի նշված գնահատումը ձեռք է բերել մեծ ճանաչում, սակայն այն զերծ չէ թերություններից: Հիմնական քննադատները նշել են 3 խնդիր՝ կապված դրա կիրառման հետ: Մասնավորապես՝ արդյոք մարդկային գործունեությունն ակտիվ է, որ ծախսերը պետք է կապիտալացվեն, որ մեթոդն է ընդունելի՝ գնահատելու աշխատակցին: Բազմաթիվ կազմակերպություններ, այնուամենայնիվ, մարդկային ակտիվները ներառում են իրենց հաշվապահական հաշվեկշռում:

ՄՌԿ հաշվետախտակի մեթոդը ձևավորվել է Ռ. Կապլանի և Դ. Նորթոնի կողմից առաջ քաշված հայեցակարգի հիման վրա: Այս մեթոդը վեր է հանել ՄՌԿ գործընթացների արդյունքները կազմակերպության համար: ՄՌԿ հաշվետախտակն ընդգրկում է 4 հիմնական գործոններ. ՄՌԿ ստորաբաժանման՝ արժեք ստեղծելու ունակություն, աշխատանքային համակարգ՝ ըստ արդյունավետության սկզբունքի, արտաքին համապատասխանություն ընկերության ռազմավարության հետ, արդյունավետ ՄՌԿ քաղաքականություն<sup>2</sup>:

«Ը բանկային համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատումը, մեր կարծիքով, առավել նպատակահարմար է իրականացնել հետևյալ փուլերով.

1. բանկային անձնակազմով ապահովվածության վերլուծություն,

<sup>2</sup> Տե՛ս **Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D.**, Karta wynikgw ZZL. Krakgw: Oficyna Ekonomiczna, 2002:

2. բանկային կադրերի շարժի վերլուծություն,
3. անձնակազմի որակական կազմի վերլուծություն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը հաշվարկվել է ՀՀ 3 խոշորագույն առևտրային բանկերի օրինակով:

**Բանկային անձնակազմով ապահովվածության վերլուծություն**

Անհրաժեշտ աշխատանքային ռեսուրսներով ապահովվածությունը, նրանց ռացիոնալ օգտագործումը, աշխատանքի բարձր արտադրողականությունը կարևորագույն նշանակություն ունեն բանկային ծառայությունների արդյունավետության մակարդակի բարձրացման տեսանկյունից: Նախևառաջ վերլուծենք բանկային աշխատակիցների քանակական կազմի շարժը ընթացքը 2015–2017 թթ.

Աղյուսակ 1

**ՀՀ բանկային աշխատակիցների քանակական կազմի շարժը 2015–2017 թթ.**

Ցուցանիշներ	Հայրիզնեսբանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ			Բացարձակ շեղումը	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017–2015	2017–2016
Կառուցվածքային ստորաբաժանումներ											
Ղեկավար անձնակազմ	35	36	38	72	75	75	30	35	45	21	12
Մասնագետներ	391	367	374	233	235	238	425	444	408	31	28
Ծառայողներ	420	445	447	334	356	349	532	617	687	197	65
Կրտսեր սպասարկող անձնակազմ	64	64	65	38	32	44	88	92	104	23	25
<b>Ընդամենը</b>	<b>910</b>	<b>912</b>	<b>924</b>	<b>677</b>	<b>698</b>	<b>706</b>	<b>1075</b>	<b>1188</b>	<b>1244</b>	<b>212</b>	<b>76</b>

Ինչպես վկայում են ներկայացված տվյալները, 2017 թ. մեր կողմից ուսումնասիրության ենթարկված 3 առևտրային բանկերում տեղի է ունեցել ղեկավար և կրտսեր սպասարկող անձնակազմերի թվի ավելացում: Եվ եթե, ընդհանուր առմամբ, նկատվել է նաև ծառայողների թվի որոշակի աճ, ապա էապես կրճատվել է մասնագետների թիվը, ինչը, ինքնին, բացասական երևույթ է:

Աղյուսակ 2

**ՀՀ բանկային աշխատակիցների կազմի տեսակարար կշռի շարժը 2015–2017 թթ.**

Ցուցանիշներ	Հայրիզնեսբանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ			Հարաբերական շեղումը	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017–2015	2017–2016
1. Ղեկավար անձնակազմ	3.8	3.9	4.1	10.6	10.7	10.6	2.8	2.9	3.6	1.1	0.8
2. Մասնագետներ	43.0	40.2	40.5	34.4	51.0	33.7	39.5	37.3	32.8	-9.9	-21.5
3. Ծառայողներ	46.1	48.8	48.4	49.3	51.0	49.4	49.4	51.9	55.2	8.2	1.3
4. Կրտսեր սպասարկող անձնակազմ	7.0	7.0	7.0	5.6	4.6	6.2	8.2	7.7	8.4	0,8	2.3
<b>Ընդամենը</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ըստ աղյուսակի տվյալների՝ բանկային անձնակազմում ամենաբարձր տեսակարար կշիռն ունեն ծառայողները (միջինը՝ 51%), ապա հաջորդում են մասնագետները (35.7%), կրտսեր սպասարկող անձնակազմը (7.2%), վեր-

ջում ղեկավար անձնակազմն է (6.1%): Միաժամանակ, մասնագետների թվի կրճատման և ծառայողների ավելացման շարժը վկայում է բանկային գործունեության էքստենսիվ զարգացման միտումների մասին:

Բանկային աշխատակիցների սեռատարիքային կազմի վերլուծության արդյունքում հանգում ենք որոշակի եզրակացությունների:

Ինչպես վկայում են աղյուսակ 3-ի տվյալները, երիտասարդ անձնակազմի բարձր տեսակարար կշիռն ակնհայտ է Հայբիզնեսբանկում և Ամերիաբանկում, իսկ Արդշինբանկում բարձր տեսակարար կշիռ են կազմում հասուն տարիքի /30-49/ մասնագետները:

Աղյուսակ 3

«Բանկային աշխատակիցների սեռատարիքային կազմի շարժը 2015–2017 թթ.»

Ցուցանիշներ	Հայբիզնեսբանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ			Բացարձակ շեղումը	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017- 2015	2017- 2016
Կանայք	564	564	568	413	468	473	685	698	714	52	21
Տղամարդիկ	346	348	356	264	230	233	390	490	530	160	55
մինչև 29 տարեկան	532	531	537	355	354	358	366	483	549	191	76
30–49 տարեկան	196	195	202	220	248	250	544	543	538	30	4
50 տարեկան և բարձր	182	186	185	102	96	98	165	162	157	-9	-4
<b>Ընդամենը</b>	<b>910</b>	<b>912</b>	<b>924</b>	<b>677</b>	<b>698</b>	<b>706</b>	<b>1075</b>	<b>1188</b>	<b>1244</b>	<b>212</b>	<b>76</b>

Բանկային կադրերի շարժի վերլուծություն

Բանկային կադրերի շարժի կամ հոսունության վերլուծությունը կատարենք հետևյալ աղյուսակի միջոցով.

Աղյուսակ 4

«Բանկային կադրերի շարժը 2015–2017 թթ.»

Ցուցանիշներ	Հայբիզնեսբանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ			Բացարձակ շեղումը	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017- 2015	2017- 2016
Աշխատակիցների միջին ցուցակային թիվը	910	912	924	677	698	706	1075	1188	1244	212	910
Աշխատանքից հեռացվածների թիվը, այդ թվում՝											
սեփական ցանկությամբ	55	73	80	44	39	30	46	54	79	44	23
հեռացված	9	3	7	12	11	18	35	26	17	-14	2
այլ պատճառներով	0	1	0	2	2	0	0	0	0	-2	-3
Աշխատանքի ընդունվածների թիվը	103	148	163	122	128	154	234	255	278	136	64
Հեռացվածների շրջանառության գործակիցը	0,07	0,08	0,07	0,08	0,07	0,07	0,07	0,06	0,08	0	0,01
Ընդունվածների շրջանառության գործակիցը	0,11	0,16	0,17	0,18	0,18	0,22	0,22	0,21	0,22	0,1	0,06
Մշտական կազմի գործակիցը	0,89	0,84	0,82	0,82	0,82	0,78	0,78	0,78	0,78	-0,11	-0,06

Աղյուսակ 4-ում բերված տվյալները փաստում են, որ 3 առևտրային բանկերում էլ կադրերի հոսունության մակարդակը ցածր է, ինչը վկայում է վերոբերյալ բանկերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման բարձր արդյունավետության մասին:

**Անձնակազմի որակական կազմի վերլուծություն**

Բանկային անձնակազմի որակական կազմի վերլուծությունն անհրաժեշտ է տվյալ բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացման պահուստների բացահայտման առումով: Ակնհայտ է, որ բանկի կառավարչական անձնակազմի որակական մակարդակը կանխասահմանում է բանկի գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը, քանզի աշխատակցի անձնական մասնագիտական ունակություններից է կախված կառավարչական որոշումների ընդունման ընդհանուր արդյունավետությունը:

Աղյուսակ 5

**«Հ բանկային աշխատակիցների աշխատանքային ստաժը 2015–2017 թթ.**

Աշխատանքային ստաժը	Հայրիզներանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1 տարուց պակաս	103	148	163	122	133	154	234	255	278
1–5 տարի	156	36	388	201	204	211	416	415	421
6–10 տարի	213	277	130	145	142	140	133	142	158
11–20 տարի	188	103	96	106	101	97	186	188	188
21–40 տարի	182	147	111	75	91	86	74	160	173
41 տարի և ավելի	68	51	36	28	27	18	32	28	26
Ընդամենը	910	912	924	677	698	706	1075	1188	1244

Ըստ աղյուսակի տվյալների՝ դիտարկված բանկերում գերակշռում է 1–10 տարվա աշխատանքային փորձ ունեցող երիտասարդ կադրերի տեսակարար կշիռը: Սա խոսում է «Հ բանկերի» անձնակազմի երիտասարդացման ռազմավարության մասին:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման և որակական կազմի վերլուծության առումով անգնահատելի է կադրերի որակավորման բարձրացման հարցը:

Աղյուսակ 6

**«Հ բանկային աշխատակիցների որակավորման բարձրացման ցուցանիշները 2015–2017 թթ.**

	Հայրիզներանկ ՓԲԸ			Ամերիաբանկ ՓԲԸ			Արդշինբանկ ՓԲԸ		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ղեկավար անձնակազմ	416	422	385	722	816	844	306	284	278
Մասնագետներ	266	174	285	866	880	869	279	206	188
Ծառայողներ	150	154	139	875	626	1026	100	112	278
Կրտսեր սպասարկող անձնակազմ	4	-	2	7	11	6	-	-	-
Ընդամենը	836	750	811	2470	2333	2745	685	602	744

Աղյուսակ 6-ի տվյալների համաձայն՝ բանկային աշխատակիցների որակավորման բարձրացման ամենաբարձր ցուցանիշներն արձանագրվել են Ամերիաբանկում: Իր գործունեության ընթացքում Ամերիաբանկն աշխատակիցների համար ապահովել է մասնակցություն վերապատրաստման 20,945

դասընթացների՝ արտերկրում և ՀՀ-ում (այդ թվում՝ ներքին վերապատրաստումներ), մասնավորապես՝ 2017 թ. 2745 մասնակցություն է գրանցվել<sup>3</sup>:

Բազմաթիվ վերլուծաբաններ ու ՄՈԿ փորձագետներ, համադրելով վերը նշված մեթոդները, համարում են, որ լավագույնը *ՄՈԿ-ն որպես շահույթ վերարտադրող կենտրոն* մեթոդն է: Վերջինս պահանջում է փոխել ավանդական մոտեցումը, երբ ՄՈԿ ստորաբաժանումը դիտարկվում է որպես ծախսերի կենտրոն: Նշված մեթոդի դեպքում հարկ է ՄՈԿ-ն դիտարկել որպես ներդրում, որը հետագայում վերարտադրում է շահույթ: Լրացուցիչ անձնակազմի, ծրագրերի, ռեսուրսների գծով ներդրումների ավելացումը անհրաժեշտաբար հանգեցնում է կազմակերպության արդյունավետության մակարդակի բարձրացման: Այլ կերպ ասած՝ այս մեթոդի օգնությամբ կազմակերպության անձնակազմի ունակությունները և ներուժը պայմանավորում են կազմակերպության արդյունքները, եկամուտները: Սա ՄՈԿ գործառույթի վերախմաստավորման կարևոր մոտեցում է:

ՄՈԿ արդյունավետության գնահատման սկզբունքները հիմնականում տարբերվում են՝ կախված կազմակերպությունում ընդունված ՄՈԿ մշակութային:

ՄՈԿ գնահատման համակարգերը 21-րդ դարում ավելի տրամաբանական են դարձել: Նոր մոտեցումները հնարավորություն են տալիս էապես փոխելու որոշումը՝ պայմանավորված այն աշխատակցի ունակություններով, ով նշանակալի դեր ունի կազմակերպության ռազմավարական հաջողությունների գործում:

#### Օգտագործված գրականություն

1. «Մենեջմենթ» / Յու. Սուվարյանի ընդհ. խմբ., Եր., «Տնտեսագետ», 2016:
2. Грэхем X., Беннет P., Управление человеческими ресурсами. М., "Дело", 2003.
3. Becker B. E., Huselid M. A. & Ulrich D., Karta wynikgw ZZL. Krakgw: Oficyna Ekonomiczna, 2002.
4. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement Paperback, 2014.
5. [http://ameriabank.am/userfiles/file/Annual%20reports/2016/Annual%20Report\\_Armenian.pdf](http://ameriabank.am/userfiles/file/Annual%20reports/2016/Annual%20Report_Armenian.pdf)

<sup>3</sup> Տե՛ս [http://ameriabank.am/userfiles/file/Annual%20reports/2016/Annual%20Report\\_Armenian.pdf](http://ameriabank.am/userfiles/file/Annual%20reports/2016/Annual%20Report_Armenian.pdf)



**МАРИ СТЕПАНЯН**

Соискатель кафедры управления АГЭУ

***Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами в банковской системе РА.–***

Для оценки эффективности управления человеческими ресурсами важно изучить все методы, выдвинутые до настоящего момента в рамках научных исследований, которые так или иначе выявляют пути совершенствования этой сферы. В статье сопоставлены разные подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами, путем проведения всестороннего анализа этих подходов.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, мониторинг, человеческий капитал, текучесть сотрудников, стратегия.

JEL: J24, M5, M59

**MARY STEPANYAN**

Researcher at the Chair of Management at ASUE

***Methods Evaluating the Effectiveness of Human Resource Management in the RA Banking System.–***

In order to assess the effectiveness of human resource management it is important to study all the methods that have been suggested so far within the framework of scientific research and which somehow reveal the ways of improvement in this sphere. In this article different approaches to the assessment of human resource management effectiveness are compared through comprehensive analysis.

**Key words:** human resource management, monitoring, human capital, employee turnover, strategy.

JEL: J24, M5, M59