

ԱԶԳԱՅԻՆ-ՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՏԱՂԱՆԴՆԵՐԻ ԲԱՑԱՅԱՅՏՄԱՆ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԱԶՄԱԿԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՀԱՄԱՏԵԶՍՈՒՄ *

ՀՏԴ 331:005.95/.96

DOI: 10.52063/25792652-2024.2.21-195

ԼԻԼԻԹ ՄԱՆՈՒԿՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի
կառավարման ֆակուլտետի կառավարման ամբիոնի հայցորդ,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն

hr.lilithmanukyan@gmail.com

ORCID: 0009-0005-1530-9929

Տաղանդների կառավարման գործընթացների և առհասարակ ցանկացած աշխատանքային գործունեության հիմքը մարդն է: Իսկ անհատի, հասարակության տեսակը ձևավորում է մշակույթը: Շատ կարևոր է, առավելագույն արդյունքի ստացման նպատակով, տաղանդների կառավարման գործընթացները համապատասխանեցնել տվյալ երկրի մշակույթին:

Սույն հետազոտության շրջանակներում ուսումնասիրվում է մշակութային գործոնների և տաղանդների կառավարման գործընթացների միջև առկա բարդ փոխկախվածությունները:

Հետազոտության առաջնային նպատակն է համակողմանիորեն ուսումնասիրել, թե ինչպես են հայ հասարակության մեջ տարածված մշակութային որոշակի նորմեր ու վարքագծային դրսևորումներ ազդում կազմակերպություններում տաղանդների կառավարման ռազմավարությունների վրա՝ նպատակ ունենալով առաջարկել այնպիսի մոտեցումներ, որոնք կնպաստեն տաղանդների կառավարման գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև կօգնեն դուրս բերել այն խնդիրները, որոնք ոչ միայն խոչընդոտում են տաղանդների զարգացմանը, այլև նպաստում են «ոռլեդների արտահոսքին»:

Այս նպատակին հասնելու համար առաջադրված խնդիրներն են.

- ուսումնասիրել և համակողմանիորեն գնահատել մշակութային գործոնների ազդեցությունը տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա,
- ներկայացնել դրական ու բացասական կողմերը և առաջարկել լուծումներ:

Հոդվածում օգտագործվել է միջազգային գրականության, թեմատիկ հետազոտությունների և պրակտիկ մասնագետների դիտարկումների համեմատական, համադրման և վերլուծական մեթոդը:

Եզրափակելով, նշենք, որ այս հետազոտությունը կարևոր և էական պատկերացումներ է տալիս հայկական մշակույթի և տաղանդների կառավարման գործընթացների բարդ փոխազդեցության մասին: Ճանաչելով մշակութային գործոնները, ճիշտ և համակողմանիորեն գնահատելով վերջիններիս ազդեցությունը, կազմակերպությունները կարող են ավելի լավ

* Հոդվածը ներկայացվել է 03.03.2024թ., գրախոսվել՝ 17.04.2024թ., տպագրության ընդունվել՝ 31.07.2024թ.:

օգտագործել իրենց մարդկային կապիտալը, որն էլ ի վերջո կհանգեցնի կազմակերպական գործունեության արդյունքների բարելավման:

Հիմնաբառեր՝ տաղանդ, տաղանդների կառավարում, տաղանդների բացահայտում, ազգային մշակույթ, տաղանդաձին մշակույթ, մշակույթ, մշակութային գործոններ, կազմակերպական մշակույթ, հմտություններ:

Ներածություն

Տաղանդների կառավարումը՝ որպես կազմակերպական հաջողության կարևորագույն ասպեկտ, ավելի ու ավելի մեծ ուշադրության է արժանանում Հայաստանում, մի ազգ, որը հայտնի է իր յուրահատուկ պատմական, մշակութային և սոցիալ-տնտեսական գործոններով: Վերջին տարիներին Հայաստանում գրանցվել է զգալի տնտեսական աճ և լայնամասշտաբ փոփոխություններ են տեղի ունեցել բիզնես միջավայրում՝ պայմանավորելով տաղանդների կառավարման արդյունավետ գործելակերպի անհրաժեշտությունը:

Այն գիտակցումը, որ կազմակերպության մարդկային կապիտալը մրցակցային առավելությունների հիմնական շարժիչ ուժն է, դրդել է հայաստանյան կազմակերպություններին վերագնահատել և կատարելագործել իրենց տաղանդների կառավարման ռազմավարությունները: Այնուամենայնիվ, այս գործընթացները հարում են նաև հայկական մշակույթի, սոցիալական նորմերի և արժեքների դաշտը, ինչն էլ իր հերթին բարդացնում է տաղանդների կառավարման արդյունավետության ապահովման խնդիրը:

Հայաստանի հարուստ մշակութային ժառանգությունը մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպություններում տաղանդներ ներգրավելու, զարգացնելու և պահպանելու վրա: Ավելին, երկրի պատմական փորձառությունները՝ ներառյալ քաղաքական տեղաշարժերը և տնտեսական մարտահրավերները, ազդել են Հայաստանում աշխատուժի ակնկալիքների և ձգտումների վրա, մասնավորապես Արցախյան, ռուս-ուկրաինական պատերազմներն ու դրանց հետևանքով տեղի ունեցած ժողովրդագրական տեղաշարժերը: Նշված մշակութային, ազգային գործոնների և Հայաստանում տաղանդների կառավարման գործընթացների փոխազդեցություն էլ տվյալ հետազոտության առանցքն է:

Հետազոտության խնդիրն է հասկանալ, թե ինչպես է հայկական մշակույթն ազդում կազմակերպություններում տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա կամ ինչպիսի մշակույթն է, որ նպաստում է տաղանդների զարգացմանը և կարող է համարվել տաղանդաձին և հակառակը: Թեև ներկայումս աճում է տաղանդների կառավարման կարևորության մասին իրազեկվածության աստիճանը, այնուամենայնիվ ընկալումներում բաց է մնում այն խնդիրը, թե ինչպես կարելի է նշված գործընթացները համապատասխանեցնել հայկական մշակույթի նրբություններին՝ նվազագույնի հասցնելով փոփոխություններին ուղղված դիմադրությունը և նպաստելով հարմարվողականությանը:

Սույն հետազոտության հիմնական նպատակն է լրացնել գիտելիքների նշված բացը՝ ուսումնասիրել և գնահատել հայկական մշակութային գործոնների ազդեցությունը տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա՝ նպատակ ունենալով առաջարկել այնպիսի մոտեցումներ, որոնք կնպաստեն տաղանդների կառավարման գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև կօգնեն դուրս բերել այն խնդիրները, որոնք ոչ միայն խոչընդոտում են տաղանդների զարգացմանը, այլև նպաստում են «ուղեղների արտահոսքին»:

Նպատակին հասնելու համար, մեր առջև դրված խնդիրներն են պարզել, թե.

- Ինչպես է մշակույթը, մասնավորապես հայկական մշակույթն, ազդում կազմակերպություններում տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա:

- Ինչպես կարող են կազմակերպությունները մշակել հայկական մշակույթի նկատմամբ զգայուն և վերջինիս հարմարեցված տաղանդների կառավարման ռազմավարություններ:

- Որքանով են նշված մշակութային զգայուն ռազմավարությունները նպաստում տաղանդների ձեռքբերմանը, պահպանմանը և ընդհանուր կազմակերպական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Գրականության ակնարկ

Անտառի ամենաբարձր կաղնին այդքան բարձր է աճել ոչ միայն այն պատճառով, որ այն աճել է ամենակենսունակ կաղնուց: Բանն այն է, որ մյուս ծառերը նրանից չէին խլել արևը, կաղնին աճել էր բերրի հողում և քանի դեռ ծառը երիտասարդ էր նապաստակները չէին կրծել նրա կեղևը, փայտահատը չէր կտրել այն, և փոքր կաղնին վերածվել էր հզոր հսկայի: Մենք բոլորս գիտենք, որ հաջողակ մարդիկ և խմբերը գալիս են ամենակենսունակ սերմերից: Բայց արդյոք մենք բավականաչափ գիտենք նրանց տաքացնող արևի, հողի մասին, որտեղ նրանք արմատավորվել են, և նապաստակների ու փայտահատների մասին, որոնց բախտ է վիճակվել չհանդիպել: Այս գիրքը բնավ բարձրահասակ ծառերի մասին չէ: Այս գիրքը անտառի մասին է (Gladwell 8):

Ազգը և մշակույթը կարող են էապես ազդել տաղանդների կառավարման վրա՝ խթանելով վերջիններիս զարգացումն ու պահպանումը կամ ընդհակառակը:

Տաղանդների մշակույթ հայեցակարգը վերաբերում է երկրի այն միջավայրին, որը նպաստում և աջակցում է տաղանդների զարգացմանը, ներգրավմանը և պահպանմանը: Այն ներառում է արժեքներ, գործելակերպ և քաղաքականություն, որոնք նպաստում են ազգի ներսում տաղանդների աճին և իրացմանը: Այլ կերպ ասած, այն երկրների մշակույթները, որոնք նպաստում են տաղանդների զարգացմանն ու պահպանմանը կարելի է կոչել նաև տաղանդաձին: Համաձայն տաղանդների մրցունակության համաշխարհային համաթիվի (ինդեքս) (GTCI) 2023 թվականի զեկույցի տվյալների՝ նման երկրների շարքին են դասվում Շվեյցարիան, Սինգապուրը, Ամերիկայի Միացյալ Նահանգները, Դանիան, Շվեդիան, Նիդեռլանդները, Նորվեգիան, Ֆինլանդիան, Ավստրալիան և Միացյալ Թագավորությունը (INSEAD 2023):

Թեմատիկ գրականության ուսումնասիրության արդյունքում պարզ է դառնում, որ Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում տաղանդների կառավարման գործընթացները նախկին սերունդների համար եղել են գրեթե անգործունակ, ինչն էլ նշված ժամանակահատվածում հանգեցրել է տաղանդների ավելցուկի կամ պակասուրդի (Cappelli 76): Իսկ այսօր այն մշակույթ արտահանող երկիր է, որը գնահատում և նպաստում է տարբեր ոլորտներում տաղանդների զարգացմանն ու պահպանմանը՝ ներառյալ գիտությունը, կրթությունը, բիզնեսը, սպորտը, երաժշտությունը, թատրոնը, պարը և կինոն:

Մշակութային և ազգային առանձնահատկությունները տաղանդի վերածելու համար կազմակերպությունները կարող են իրականացնել այսպես կոչված մշակութային փոփոխություն՝ տաղանդների զարգացման և պահպանման համար: Եվ ընդհակառակը, թերագնահատելով և հաշվի չառնելով նման փոփոխվածությունները՝ խոչընդոտել տաղանդների զարգացմանը և պահպանմանը: Ավելի հստակ անհրաժեշտ է կազմակերպության արժեքների, համոզմունքների և վարքագծի փոխակերպում՝ նրա տեսլականին, առաքելությանը և նպատակներին համապատասխանեցնելու համար: Ստեղծելով մշակույթ, որն աջակցում է ուսուցմանը, աճին և նորարարական միջավայրի ձևավորմանը, կազմակերպությունները կարող են խթանել դրական և արդյունավետ աշխատանքային միջավայրի ձևավորումը՝ մղելով աշխատակիցներին աշխատանքային գերազանցության:

Իր հերթին կազմակերպական մշակույթն ու գործելաոճը մեծապես կախված են ազգային, մշակութային գործոններից: Որպես օրինակ եկե՛ք դիտարկենք հրեական մշակույթը. որտեղ առանցքային են կրթությունը, ընտանիքը և համայնքը:

Ինչպես գիտենք ազգային գաղափարախոսության և մշակույթի ձևավորումը սկսվում է ընտանիքից: Նշված կապն ավելի հստակ ուսումնասիրելու համար անդրադարձ կատարենք հրեական դաստիարակությանը: Հրեա ծնողները փորձում են հավասարակշռել ավանդական ու ժամանակակից մոտեցումներն իրենց երեխաներին դաստիարակելիս՝ ներառելով հրեական արժեքներն ու գործելակերպն իրենց ընտանեկան դերերում և հարաբերություններում: Հրեական ավանդույթի համաձայն, ընտանիքը սոցիալական կենտրոնական կառույց է, և ծնողները պատասխանատու են իրենց երեխաների սոցիալականացման համար՝ միաժամանակ պահպանելով ավանդական արժեքներն ու սկզբունքները:

Կրթություն և ուսուցում. փոքր տարիքից հրեա ծնողներն իրենց երեխաներին ծանոթացնում են հրեական պատմական գրություններին, ավանդույթներին և սովորույթներին՝ ձևավորելով ուժեղ հրեական ինքնություն: Սա ներառում է նաև երբայերեն լեզվի ուսուցումը, որն օգտագործվում է հրեական աղոթքներում և ծեսերում:

Ընտանիք և համայնք. ծնողները խրախուսում են իրենց երեխաներին մասնակցել ընտանեկան հավաքույթների, համայնքային միջոցառումների և կրոնական ծառայությունների՝ ձևավորելով պատկանելության և կապի զգացում հրեական համայնքի հետ:

Ծեսեր և ավանդույթներ. ընտանիքներում դեռևս իրականացվում են ավանդական ծեսեր ու արարողություններ, այս կերպ նպաստելով ազգային ավանդույթների պահպանմանը:

Լեզու և հաղորդակցություն. հրեական մշակույթը մեծ ուշադրություն է դարձնում լեզվին և հաղորդակցմանը: Օրինակ, որոշ հրեա ծնողներ իրենց երեխաներին սովորեցնում են երբայերեն կամ իդիշերեն, նպատակ ունենալով պահպանել մշակութային ինքնությունն ու ապահովել շարունակականություն (Schein 362):

Այս ամենով հանդերձ, միկրոմակարդակում հրեական մշակույթն ազդում է տաղանդների զարգացման վրա մի քանի առումով: Նախ՝ հրեա մասնագետները կարևորում են ցկյանս, շարունակական կրթությունը, ինչն էլ նպաստում է աշխատավայրում շարունակական կատարելագործման և մասնագիտական զարգացման մշակույթի ձևավորմանը: Երկրորդ՝ հրեական կազմակերպություններն ունեն համայնքի և սոցիալական պատկանելիության ուժեղ զգացում, ինչն էլ նպաստում է տաղանդների զարգացման ուղղությամբ հավաքական գործունեության իրականացմանը, որն աջակցում է կազմակերպության առաքելությանը և արժեքներին:

Ուսումնասիրենք նաև բիզնես մշակույթների դասակարգման ամենահայտնի մոդելներից մեկը՝ հոլանդացի գիտնական Գ. Հոֆստեդի մշակութային չափումների տեսությունը (Hofstede 55): Նշված մոդելի հիման վրա էլ իրականացրել ենք հետազա վերլուծությունը:

Մշակույթների տեսակներն ըստ Հոֆսթեդի. Անցյալ դարի 70-ական թվականներին IBM միջազգային ընկերությունն իրականացրել է իր անձնակազմի համապարփակ ուսումնասիրություն: Այս ուսումնասիրությունն ընդգրկել է ավելի քան հարյուր հազար ընկերության աշխատակիցներ՝ 50 երկրներում: Նշված հետազոտության արդյունքներն ուսումնասիրել է գիտնական Հոֆսթեդը և առանձնացրել պատասխանների 2 խումբ՝ բոլոր երկրների համար ընդհանուր և կախված երկրից՝ փոփոխվող: Համապատասխանաբար առանձնացրել է նաև մշակույթի երկու տեսակ՝ բոլոր երկրների համար միևնույն կամ կորպորատիվ (կազմակերպական) և առանձին երկրի բիզնես մշակույթ: Նա առաջարկել է 4

չափանիշ՝ ազգային մշակույթների միջև եղած տարբերությունները նկարագրելու համար.

1. իշխանության հեռավորություն (մեծից փոքր),
2. կոլեկտիվիզմ և անհատականություն,
3. կանացիություն և առնականություն (պատրիարխատ և մատրիարխատ),
4. անորոշությունից խուսափում (թույլ և ուժեղ):

Ավելի ուշ չինացի սոցիոլոգների կողմից ավելացվեց բիզնես մշակույթի բնութագրական հինգերորդ հատկանիշը՝ ժամանակի նկատմամբ վերաբերմունքը (կարճաժամկետ և երկարաժամկետ) (Bond, 1991), քանի որ պարզվեց, որ 4 չափանիշները բավարար են միայն եվրոպական և հյուսիսամերիկյան երկրների ներկայացուցիչների վարքագիծը հասկանալու համար, բայց բավարար չէին Արևելքի բնակիչների վարքն ուսումնասիրելու և հասկանալու համար: Հոֆսթեդն այս չափանիշն անվանել է «Կոնֆուցիական դինամիզմի գործոն», որն արտացոլում է առօրեական հաճույքներից հրաժարվելու պատրաստականությունը հանուն ապագայի:

Ազգային մշակույթները, որոնք միտված էին դեպի ապագան և խրախուսում էին հաստատականությունը, կայունությունն ու խնայողությունը, հակված էին երկարաժամկետ ներդրումների և ճանաչվեցին որպես երկարաժամկետ: Իսկ կարճաժամկետ ազգային մշակույթները կենտրոնացած էին անցյալի վրա, խրախուսելով ավանդականությունը և պահպանելով կայունությունը:

Հետազոտության մեթոդաբանություն:

Հայաստանում տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա մշակութային գործոնների ազդեցությունը համակողմանիորեն ուսումնասիրելու համար կիրառվել են հետազոտության՝ այսպես կոչված խառը մեթոդները: Այս մոտեցումը թույլ է տալիս երևույթի վերաբերյալ կատարել ամբողջական ուսումնասիրություն՝ համադրելով տվյալների հավաքագրման և վերլուծության որակական և քանակական մեթոդները:

Միջազգային գրականության, այլ հետազոտողների աշխատանքների ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև պրակտիկ մասնագետների հետ քննարկումների արդյունքում հավաքագրված տվյալները խոր պատկերացումներ են տալիս տաղանդների կառավարման վրա մշակութային ազդեցությունների վերաբերյալ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետների և կազմակերպությունների ղեկավարների փորձի և ընկալումների մասին: Մեթոդների այս զուգորդումն էլ ապահովել է ուսումնասիրության առարկայի համակողմանի ուսումնասիրություն և ամբողջական պատկերի ձևավորում:

Մշակութային գործոնների ազդեցությունն առավել ակնհայտ ներկայացնելու նպատակով ուսումնասիրել ենք նաև Նոբելյան մրցանակաբաշխությունը՝ որպես տաղանդների ճանաչման ամենահայտնի գործընթաց:

Վերլուծություն:

Տաղանդների ազգային ինքնության և տաղանդածին մշակույթների առանձնացման նպատակով, որպես տաղանդների ճանաչման ամենահայտնի գործընթաց, ուսումնասիրել ենք Նոբելյան մրցանակաբաշխությունը: Այն ամենամյա միջազգային մրցանակների հավաքածու է, որոնք շնորհվում են շվեդական ու նորվեգական ինստիտուտների կողմից ակադեմիական, մշակութային և գիտական ձեռքբերումների համար: Այն ամեն տարի շնորհվում է ֆիզիկայի, քիմիայի, բժշկության, գրականության, խաղաղության և տնտեսագիտության ոլորտներում նշանակալի ներդրում ունեցող անձանց:

Առանձնացրել ենք 10 ամենաշատ մրցանակակիրներ ունեցող երկրներին, ինչպես նաև Հայաստանն ու Իսրայելը՝ համեմատական վերլուծության նպատակով (Աղյուսակ 1)¹:

Աղյուսակ 1

Նոբելյան մրցանակների քանակն ըստ երկրների²

№	ԵՐԿԻՐ	Նոբելյան մրցանակների քանակ
1	ԱՄՆ	400
2	Միացյալ Թագավորություն	137
3	Գերմանիա	111
4	Ֆրանսիա	71
5	Շվեդիա	32
6	Ճապոնիա	29
7	Կանադա	28
8	Շվեյցարիա	27
9	Ավստրիա	22
10	Նիդերլանդներ	22
Իսրայել		13
Հայ		2

Ինչպես տեսնում ենք առաջին տասնյակում կրկին այն երկրներն են, որոնց անդրադարձել ենք տաղանդների մրցունակության համաշխարհային համաթվի (ինդեքսի) վերլուծության հատվածում: Իսրայելը նույնպես ունի բավականին մեծ թվով մրցանակներ, իսկ առաջին հայ նոբելյան մրցանակակիրը Արդեմ Պատապուտյանն է, որը ծնվել է Լիբանանում և մրցանակ է ստացել 2021 թվականին «ֆիզիոլոգիա կամ բժշկության» անվանակարգում: Այստեղ կարևոր են նաև ժամանակագրական շարքերը: Հրեաները Նոբելյան մրցանակներ են ստացել տարբեր տարիներին ընթացքում սկսած 1908-2016 թվականները:

Ուսումնասիրելով նաև հայ գյուտարարների վերաբերյալ առկա տեղեկատվությունը, զուգահեռներ տանելով վերոնշյալ վերլուծության հետ, կարող ենք փաստել, որ համաշխարհային ճանաչում ունեցող հայ տաղանդներն իրենց գյուտերն արել և իրենց տաղանդի ճանաչումը գտել են օտար երկրներում:

Այժմ ուսումնասիրենք նաև այն գործոնները, որոնք մեծապես ազդել են հայկական մշակույթի ձևավորման վրա:

Պատմական և հասարակական ազդեցությունները: Հայոց պատմությունը Նշանավորվել է հակամարտությունների և տեղահանումների ժամանակաշրջաններով, ինչն էլ անջնջելի հետք է թողել հասարակական բնավորության ձևավորման վրա: Նշված տեղաշարժերի ազդեցությունն արտացոլված է նաև Հայաստանի կրթական համակարգում, որը կարևորում է ակադեմիական առաջադիմությունը և գիտելիքի ձգտումը: Կրթության և հմտությունների զարգացման այս շեշտադրումը կարող է ազդել տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա, քանի որ կազմակերպությունները կարող են առաջնահերթություն տալ ուսուցման և զարգացման հնարավորություններին՝ ներգրավելու և պահպանելու լավագույն տաղանդներ: Հայկական մշակույթում ընդունված և խրախուսելի վարքի նորմ է բարձրագույն կրթություն ստանալը՝ անկախ սոցիալական պայմաններից: Սակայն 1990-ական թվականներին կապիտալիզմի ոչ ճիշտ վերաբաշխման, գիտելիքը կամ կրթությունը փողի վերածելու, հմտությունների բացի և վերջին տարիներին ոչ ֆորմալ

¹ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

² <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/nobel-prizes-by-country>, Accessed:

կրթության, միջազգային ծրագրերի մասնակցության և աշխատուժի սերունդների փոփոխություններով պայմանավորված՝ բարձրագույն կրթության դերը նվազման միտում ունի:

Լեզվի և հաղորդակցության ձևերը. Հայոց լեզուն իր յուրահատուկ և հնագույն ծագմամբ Եական դեր է խաղում հաղորդակցության նորմերի ձևավորման գործում:

Տաղանդների կառավարման տեսանկյունից լեզվի և հաղորդակցման ներկայիս ազդեցությունն ունի և՛ դրական, և՛ բացասական միտում: Ժամանակին մայրենի լեզվի իմացությունն ու գրագիտությունը աշխատակիցների ներգրավման կարևոր նախապայմաններից էին: Սակայն հարկ է նշել, որ ՄՌԿ պրակտիկ մասնագետների, աշխատանքի նկարագրերի ուսումնասիրության, ինչպես նաև հայտնի ընկերությունների լինկոլնյան Էջերի զննության արդյունքում ակնհայտ է դառնում, որ այսօր ձևավորվել և էլ ավելի է տարածվել «բացասական» միտում, երբ շատ թեկնածուներ գործատուների մեծամասնության համար մրցակցային առավելություն են ստանում օտար լեզվի՝ անգլերենի իմացությամբ՝ չնայած մայրենի լեզվի՝ գրավոր և բանավոր միջին կամ ցածր մակարդակի իմացության և տիրապետման: Նման մոտեցումները սխալ են առավել քան այն ժամանակ, երբ օտար լեզվի իմացությունն աշխատանքային գործառնությունների իրականացմանը չի սպասարկում, մինչդեռ մայրենին՝ ուղղակիորեն և միշտ: Դու չես կարող տեսակ պահպանել առանց մշակույթի, իսկ մայրենի լեզուն մշակույթի հիմքն է:

Իսկ դրական առումով այն նպաստում է ներառման մշակույթի ձևավորմանը, կորպորատիվ մշակույթի հարմարմանն ու համապատասխանեցմանը, հետադարձ կապի ապահովման, գնահատման համակարգերի կատարելագործման և առհասարակ վերբալ հաղորդակցման ուղիների ճիշտ ընտրությանը:

Որպես վերոնշյալ փոփոխությունների նախադրյալներ՝ կարող ենք նշել միջազգային ընկերությունների գործունեության ակտիվացումը, 2023-2024թ. ներգաղթի տեմպերը, հեռավար աշխատանքի հնարավորությունների ընդլայնումը, համացանցն ու ի վերջո գլոբալացումը:

Կատարել ենք Հայաստանի մշակութային վերլուծություն ըստ Հոսթվեդի տեսության.

Աղյուսակ 2

Հայաստանի մշակութային վերլուծություն ըստ Հոսթվեդի տեսության¹

	Հայաստանի ինդեքս՝ հաստատուններով
Իշխանության հեռավորություն Power Distance (PDI)	85
Կոլեկտիվիզմ և անհատականություն Individualism (IDV)	17
Կանացիություն և առնականություն Masculinity (MAS)	50
Անորոշությունից խուսափում Uncertainty Avoidance (UAI)	88
Երկարաժամկետ կողմնորոշում Long Term Orientation (LTO)	38

¹ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Accessed: 01.04.2024.

Հայաստանի համար իշխանության հեռավորություն Power Distance (PDI) 85 է, որը բավական բարձր ցուցանիշ է: Բարձր PDI ունեցող երկրների ընդհանուր բնութագրական հատկանիշներ են.

- Հիերարխիկ, աստիճանակարգային կազմակերպական կառուցվածք. բարձր PDI ունեցող երկրներում կազմակերպություններն ունեն հիերարխիկ կառուցվածք՝ ղեկավարման խիստ ոճով և վերահսկման բարձր մակարդակով:
- Հաղորդակցություն. նման երկրներում ընդունված չէ հանդես գալ առաջարկություններով, քննարկել վերադասի կամ ղեկավար մարմնի որոշումները:
- Որոշումների կայացում. այստեղ առավելապես միայն առաջնորդները կարող են կայացնել որոշումներ, իսկ ենթակաները չեն կարող վիճարկել դրանք կամ ցույց տալ անհնազանդություն:

- Խավեր. նման երկրներում մեծ անջրպետ կա հարուստների և աղքատների միջև:

- Հաշվետվողականություն. բարձր PDI ունեցող երկրները «հաշվետու» չեն իրենց գործողությունների և որոշումների համար: Այստեղից էլ առաջ է գալիս նաև թափանցիկության խնդիրը:

- Վաստակ/եկամուտ. ղեկավարները, սովորաբար, իշխանություն, պաշտոն տալիս են իրենց ընտանիքի անդամներին, ընկերներին և համախոհներին: Եվ ընդհակառակը, ցածր PDI ունեցող երկրներում հասարակությունը պահանջում է, որ ղեկավարները հիմնավորեն իրենց հաստիքներն ու դերերն անհատի արժանիքներով: Սա նաև նշանակում է, որ յուրաքանչյուր աշխատակից կարող է մրցակցել այս կամ այն պաշտոնի համար, եթե գտնում է, որ համապատասխանում է տվյալ հաստիքի համար սահմանված պահանջներին:

- Անկախությունը. ենթակաները հետևողականորեն վերահսկվում են վերադասության կողմից: Մյուս կողմից, ցածր PDI ունեցող երկրներում մարդիկ ունեն որոշակի անկախություն: Համապատասխան գիտելիք և հմտություն ունեցող աշխատակիցներն ունեն զգալի ազատություն՝ նպատակին հասնելու համար գործողությունների և որոշումների կայացման հիմնավորված փոփոխություններ իրականացնելու համար:

Այժմ, ունենալով հայկական մշակույթի ընդհանուր պատկերը, եկե՛ք հասկանանք նշված գործոնների ազդեցությունը տաղանդների կառավարման առանձին գործընթացների վրա:

Տաղանդների ներգրավում և հարմարում.

Տաղանդների ներգրավման գործընթացների վրա մշակութային ազդեցության վերաբերյալ պատկերացում ստանալու համար կարող ենք զուգահեռներ տանել մշակութային չափիչների և աշխատանքի ընդունվելու համար ամենապահանջված փափուկ հմտությունների միջև.

Վերլուծության համար առանձնացնենք staff.am-ի «ՀՀ աշխատաշուկա 2023» թվականի ամբողջական զեկույցի համաձայն աշխատանքի ընդունվելու համար ամենապահանջված փափուկ հմտություններից մի քանիսը (գծապատկեր 1):

Ժամանակի կառավարում-երկարաժամկետ և կարճաժամկետ կողմնորոշում.

Հայկական մշակույթին հատուկ է երկարաժամկետ, ռազմավարական մտածելակերպը, որն ապրելակերպի, վարքուբարքի, կուտակողական վարքագծի դրսևորում է: Մարդիկ ապրել են մեծ ընտանիքներով, կուտակել միջոցներ, դրսևորվել խնայողական վարքագիծ, ինչը ոչ միայն մշակութային այլև հասարակական և սոցիալ-տնտեսական իրողությունների արդյունքում ձևավորված ազգային նկարագիր է (պատերազմեր, սով, օտար երկրների տիրապետություն և այլն):

Տաղանդների ներգրավման գործընթացներում ժամանակի կառավարման հմտությունն ամենապահանջված և արդի հմտությունն է, ինչն ուղղակի կապ ունի

Թիմում աշխատելու ունակություն - անհատականությունն ընդդեմ կոլեկտիվիզմի.

Ընդունված է կարծել, որ հայերը հաճախ առաջնահերթություն են տալիս խմբային աշխատանքներին, համախմբվածությանն ու համագործակցությանը, քան անհատական նպատակներին: Սակայն գործնականում կարելի է պնդել նաև հակառակը: Մեջբերելով ՀՀ առաջին հանրապետության նախագահ Լ. Տեր-Պետրոսյանի խոսքերը՝ «Հաղթանակը հազար հայր ունի, պարտությունը որք է»՝ նշենք, որ հայ ազգն այժի է ընկնում անհատապաշտական, եսասիրական ու եսակենտրոն մտածելակերպով, որն էլ բնականաբար արտացոլվում է նաև աշխատանքային գործելաոճում: Որպես օրինակ կարող ենք բերել երկում տեղի ունեցող քաղաքական գործընթացները, հասարակության բևեռացումը, անհատապաշտությունը, սպորտային խաղերում միայն անհատական ձևաչափերում դրսևորվող հաղթանակներն ու էլի մի շարք գործոններ:

Որպես միկրոմակարդակի դրսևորումներ կարող ենք նշել այն, որ բիզնեսն առավել քան անձնավորված է, աշխատանքի ընդունման, առաջխաղացման, պաշտոնավարման հիմքերը անձնային կապերն ու ուղղորդումներն են: Ամեն դեպքում կան նաև դրական միտումներ, որոնք թույլ են տալիս կանխատեսել թիմային գաղափարախոսության տարածումը և խրախուսումը:

Այստեղից կարող ենք եզրակացնել, որ տաղանդների կառավարման ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել նշված դիսոնանսը, որն առավել սրվում է՝ հաշվի առնելով նաև աշխատուժի սերունդների բաշխվածությունը, ձևավորել այնպիսի ռազմավարություններ, որոնք կնպաստեն առողջ թիմային համագործակցությանը, և թիմն ինքը կճանաչի ու կառանձնացի անհատին:

Թիմում աշխատելու ունակության, անհատի և խմբի արդյունավետ հաղորդակցման համար հավաքագրման գործընթացում անհրաժեշտ է.

- ճիշտ աշխատանքի նկարագրի կազմում, կատարողականի պրոֆիլ – որտեղ հստակ կսահմանվեն աշխատանքային պարտականությունները, կհստակեցվեն նաև թիմի ու այլ գործընկերների հետ արդյունավետ համագործակցության կոդերը (SMARTe-մոդել, որտեղ e-ն հենց միջավայրն է):

- Ընտրության փուլում թեկնածուների ճանաչում և հաստիքային համապատասխանության ապահովում՝ իրավիճակային խնդիրներ, թեստեր, դերային խաղեր և այլն:

- Հարմարման միջոցառումների իրականացում. բադի (buddy-օգնում է նոր աշխատակիցներին ինտեգրվել թիմին և կազմակերպության մշակույթին), մենթոր (փորձառու աշխատակից, ով երկարաժամկետ աջակցություն և ուղղորդում է տրամադրում մասնագիտական զարգացման համար), քուչ (coach-մասնագետ, ով օգնում է աշխատակիցներին կամ թիմերին բարելավել իրենց հմտությունները և հասնել կոնկրետ նպատակների) ինստիտուտների ներդրում և այլ ՄՌԿ միջոցառումներ:

- Թիմբիդինգների կազմակերպում:

- Կոնֆլիկտների կառավարման և բանակցային հմտությունների զարգացում:

Բանակցային հմտություններ - իշխանությունից հեռավորության ինդեքս (PDI): Մեկ այլ կարևոր չափանիշն իշխանության հեռավորության ինդեքսն է: Հայաստանի պատմական իրողությունները, ներառյալ օտար տիրապետության և քաղաքական տեղաշարժերի ժամանակաշրջանները, նպաստել են մի մշակույթի ձևավորմանը, որտեղ հիերարխիկ կառույցները խորապես արմատավորված են: Կազմակերպական իշխանության աստիճանակարգային բնույթն առավել քան արտահայտված է և ղեկավար մարմինների, հեղինակավոր անձանց նկատմամբ հարգանքն ու ենթակայությունն ընդունված իրողություններ են: Տաղանդների կառավարման մեջ այս մշակութային հատկանիշը կարող է ազդել ղեկավարման ոճերի

և կազմակերպություններում որոշումների կայացման գործընթացների վրա՝ պահանջելով առաջնորդության զարգացման ծրագրեր, որոնք համահունչ են մշակութային համատեքստին:

Սակայն հարկ է նշել, որ հայաստանյան շուկա միջազգային ընկերությունների ներթափանցմամբ, ձևավորվել և զարգանում է նոր մշակույթ, որը տանում է դեպի հարթեցման, մասնակցային որոշումների կայացման և այլն: Բացի դրանից աշխատուժի նոր սերունդները, մուտք գործելով աշխատաշուկա, իրենց հետ տանում են նոր արժեքներ և մշակույթ, ինչն էլ իր հերթին «կպարտադրի» ընկերություններին հաշվի առնել թվարկված փոփոխությունները:

Բանակցային հմտություններ: Վերը քննարկված հաղորդակցման ձևերով, լեզվամտածողությամբ և այլ հանգամանքներով պայմանավորված՝ այստեղ նույնպես առկա են բացեր: Միջազգային պրակտիկայում գրավոր և բանավոր հաղորդակցումն իրականացվում է «grab the attention first»՝ «գրավոր ուշադրությունը սկզբից» կարգախոսով, մինչդեռ ուսումնասիրելով հայաստանյան պետական նամակագրությունները, բանավոր պայմանավորվածությունները և հիմք ընդունելով դասախոսական փորձառությունը, կարող ենք նշել, որ հայկական գրավոր և բանավոր հաղորդակցման առանձնահատկություններից է կարևորն ասել միայն վերջում:

Այստեղ կարևոր են հաղորդակցման և բանակցային հմտությունների զարգացմանն ուղղված կրթական միջոցառումների իրականացումը, դեկավարների համար թեմատիկ քննարկումների, սեմինարների կազմակերպումը, կազմակերպություններում որոշումների կայացման գործընթացների փոփոխումը, մասնակցային որոշումների կայացման համակարգի ներդրման հնարավորությունների դիտարկումը: Տեղին կլինեն նաև այնպիսի միջոցառումները, ինչպիսիք են աշխատակիցներին իրենց իսկ կազմակերպության ակտիվներում ներդրումներ կատարելու հնարավորությունների ստեղծումը:

Հաղորդակցման հմտություններ-առնականություն ընդդեմ կանացիության.

Մշակույթի հայրիշխանական լինելու գործոնի ու հաղորդակցման հմտությունների միջև առկա է հակադարձ համեմատական կախվածություն: Որքան հայրիշխանական է հասարակությունը, այնքան թույլ են զարգացած հաղորդակցման հմտությունները: Կազմակերպություններում չի խրախուսվում քննարկումները, որոշումների միասնական կայացումն ու նախաձեռնողականության դրսևորումը: Սակայն վերջին տարիներին զլոբալացման, միջազգային ընկերությունների ավելացման, փորձի և գիտելիքի փոխանակման հնարավորությունների արդյունքում, այս պատկերը դինամիկ փոխվում է: Անհատն ու աշխատակիցն էլ, համապատասխանաբար զարգացնելով իրենց հաղորդակցման հմտությունները, կարող են նպաստել հասարակության պակաս հայրիշխանական կամ մայրիշխանական մշակույթի փոխակերպմանը, որը ողջունում է քննարկումներն ու բանակցությունները, որոշումների մասնակցային կայացումը՝ կարևորելով աշխատակիցների ներգրավվածությունն ու ներառականությունը:

Կատարողականի կառավարում և հետադարձ կապ.

Կատարողականի կառավարման և հետադարձ կապի ապահովման գործընթացի համեմատությունն ուժային հեռավորության մշակութային չափիչի հետ առավել քան տեղին է: Հայկական կազմակերպությունները մեծապես ունեն հիերարխիկ կառուցվածք և ինչպես ցույց են տալիս գնահատումները՝ իշխանությունից հեռավորության համաթիվը (ինդեքսը) ՀՀ-ում բարձր է:

Այս հանգամանքը կարող է բացասաբար ազդել կատարողականի կառավարման գործընթացների վրա, քանի որ ենթադրվում է որ աշխատակիցները չունեն միջանկյալ հաղորդակցում մենեջմենթի հետ, ազատ չեն խնդիրների

բարձրաձայնման, աշխատանքի կատարման ընթացքի վերաբերյալ տեղեկատվության (ինֆորմացիայի) փոխանակման և այլ գործընթացներում, որն էլ կարող է հանգեցնել կատարողականի ցածր արդյունքների: Հետադարձ կապի բացակայությունը նույնպես պայմանավորված է նշված մշակութային չափիչով, շատ ժամանակ այն իրականացվում է միջին օղակի ղեկավարների միջոցով, ինչն էլ կարող է հետադարձ կապը դարձնել ոչ հասցեական և լիարժեք՝ խնդիրների լուծման և բացերի շտկման համար:

Նշված խնդիրը լուծելու համար տեղին կլինեն ՄՌԿ այնպիսի միջոցառումները, ինչպիսիք են հանդիպումները, հետադարձ կապի ապահովման հարթակների ստեղծումը, տնօրենի հետ անմիջական հաղորդակցման ապահովումը՝ նախաճաշի կամ ճաշի վարման միջազգային փորձի տեղայնացմամբ և այլ միջոցառումների ներդրմամբ:

Առաջնորդություն և կազմակերպական մշակույթ.

Հայկական մշակույթը մեծ շեշտ է դնում ընտանիքի, համայնքի և ավանդույթների վրա: Միջանձնային հարաբերություններում զգալի ազդեցություն ունեն այնպիսի արժեքներ, ինչպիսիք են հավատարմությունը, մեծերի նկատմամբ հարգանքն ու պարտքի զգացումը: Կազմակերպություններում այս արժեքները կարող են դրսևորվել գործընկերների միջև ամուր կապերով և աշխատակազմի նվիրվածությանն ու թիմային հաջողությանը:

Մեր մշակույթում պահպանվում են հայրիշխանությունը, այլակարծությունը որպես անհնազանդություն բնութագրող երևույթները, որն էլ իր բացասական ազդեցությունը կունենա աշխատակիցների ներգրավվածության և նախաձեռնողականության խթանման վրա: Այդ իսկ պատճառով կազմակերպությունները պետք է ուշադրություն դարձնեն առաջնորդման նոր ոճերի ինտեգրման, աշխատուժի սեռային հավասարակշռության պահպանման, ուսուցման և զարգացման ծրագրերի, ինչպես նաև խթանման միջոցառումների օգնությամբ հավասարակշռության ապահովման համար:

Որպես դրական նկատառում, կարող ենք նշել, որ հավատարմությունը, միասնությունը և ընտանեկան գաղափարախոսության չափիչներն առավել արտահայտված են և խթանում են աշխատողների մեջ պատկանելության և նվիրվածության առաջացմանը, ինչը զգալիորեն ազդում է տաղանդների պահպանման և աշխատանքից բավարարվածության վրա:

Ուսուցման և զարգացման հնարավորություններ.

Հայաստանում կրթության՝ որպես բարձր արժեքի ընկալման մշակութային գործոնը ձևավորում է ուսուցման և զարգացման հնարավորությունների ստեղծման անհրաժեշտություն նաև կազմակերպություններում: Վերջերս իրականացրած հարցման ընթացքում «Ավելի բարձր աշխատավարձ, բայց անառողջ մթնոլորտ» հարցին պատասխանելիս հարցվողների մեծամասնությունը կարևորել է առողջ մթնոլորտը, ինչը կրկին արժեքային դրական դիսամիկայի ցուցիչ է: Այստեղ շատ կարևոր է, որ կազմակերպությունները, հաշվի առնելով այս մշակութային չափիչը, տրամադրեն ուսուցման և զարգացման դիսամիկ ծրագրեր, որոնք համահունչ կլինեն աշխատակիցների ինքնակատարելագործման ձգտումներին: Վերջին կետն առավել քան կարևոր է տաղանդների պահպանման տեսանկյունից:

Աշխատակիցների մոտիվացիա և պահպանում.

Այնպիսի հայկական ավանդական մշակութային գործոնների ազդեցությունը, ինչպիսիք են հյուրընկալությունն ու առատաձեռնությունը, տարածվում է նաև աշխատանքային միջավայրում, որտեղ կազմակերպությունները կարող են նպաստել աջակցող և ընտանեկան մթնոլորտի ձևավորմանը: Հետևաբար, տաղանդների

կառավարման գործելակերպը կարող է օգուտ քաղել այս մշակութային արժեքների ճանաչումից և տեղայնացումից՝ աշխատակիցների ներգրավվածության ապահովման, ինչպես նաև ուսուցման և վերապատրաստման ծրագրերի իրականացման համար:

Աշխատակիցների մոտիվացիան և պահպանումը խորապես փոխկապակցված են Հայաստանում մշակութային գործոնների հետ: Հավաքական մտածելակերպը և պատկանելիության զգացումը խթանում են կազմակերպության հանդեպ նվիրվածությունը: Սակայն այստեղ կա շատ կարևոր գործոն, որն է սոցիալական բաղադրիչը, որով պայմանավորված՝ մարդկանց մոտիվները դեռևս մեծամասամբ կյուրական են: Սակայն տաղանդների մասին խոսելիս հարկ է նաև նշել, որ վերջիններս դնում են հստակ աշխատավարձային ակնկալիքներ և չեն սակարկում, ինչն էլ արևմտյան մշակույթից փոխառված տարր է և դրական է այնքանով, որ անձը կարողանում է իրատեսական գնահատական տալ իր մասնագիտական արժեքին:

Եզրափակելով նշենք, որ մշակութային գործոնների ազդեցությունը Հայաստանում տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա բազմակողմանի է և խոր: Ներգրավման և ընտրության գործընթացները, կատարողականի կառավարումը, առաջնորդության ոճերը, կազմակերպական մշակույթը, ուսուցման և զարգացման հնարավորությունները, աշխատակիցների մոտիվացիան և պահպանումն ազդում են Հայաստանում տարածված եզակի մշակութային չափումների և հասարակական նորմերի վրա: Մշակութային այս նրբերանգներին համապատասխանեցնելու համար տաղանդների կառավարման պրակտիկաների ճանաչումը և հարմարեցումը կարևոր է այն կազմակերպությունների համար, որոնք ձգտում են օպտիմալացնել իրենց տաղանդների ձեռքբերման, զարգացման և պահպանման ռազմավարությունները հայկական համատեքստում:

Եզրակացություն

Ամփոփելով կատարված ուսումնասիրությունները՝ կարող ենք անել մի քանի արժեքավոր դիտարկում և կատարել համապատասխան առաջարկներ:

Յուրաքանչյուր երկիր և ազգ ունի իր մշակույթը, որն ինչպես կարող է նպաստել, այնպես էլ խոչընդոտել տաղանդների բացահայտման, զարգացման և պահպանման գործընթացներին: Օբյեկտիվ ուսումնասիրության համար կարևոր է հիշել, որ յուրաքանչյուր մշակույթ ինչ-որ միջանկյալ դիրք է զբաղեցնում և չեն հանդիպում մշակույթի բացարձակ ձևեր: Իսկ անհատի տեսակի ձևավորման և վարքագծի վրա ազդում են նաև նրա բնավորությունը, սեռը, տարիքը և մի շարք այլ գործոններ:

Վերլուծական մասում անդրադարձ կատարվեցին մի շարք մշակութային խնդիրների, որոնք խոչընդոտում են անհատականության դրսևորմանը, տաղանդի զարգացմանը, ինչպես նաև կարող են պատճառ հանդիսանալ ուղեղների արտահոսքի համար: Դրանցից են.

- համաշխարհային ճանաչում ունեցող հայ տաղանդներն իրենց գյուտերն արել և իրենց տաղանդի ճանաչումը գտել են օտար երկրներում,
- 1990-ական թվականներին կապիտալի ոչ ճիշտ վերաբաշխման, գիտելիքը կամ կրթությունը փողի վերածելու, հմտությունների բացի և վերջին տարիներին ոչ ֆորմալ կրթության, միջազգային ծրագրերի մասնակցության և աշխատուժի սերունդների փոփոխություններով պայմանավորված բարձրագույն կրթության դերը նվազման միտում ունի,
- աշխատաշուկայի ամենապահանջված փափուկ հմտությունների զարգացման դինամիկայի և մասշտաբայնության վրա ազդում են մի շարք մշակութային գործոններ,

• Հայաստանի համար Իշխանության հեռավորություն Power Distance (PDI) ինդեքսը 85 է, որը բավական բարձր ցուցանիշ է:

Այստեղ մեքենաները Սինգապուրի նախկին վարչապետ Լի Կուան Յուի խոսքը. «Եթե երկիրը սխալ կառավարես, բոլոր խելացի մարդիկ կհեռանան»: Եթե խոսում ենք տաղանդների մասին, չպետք է մոռանալ, որ եթե մշակույթը չի նպաստում իրենց զարգացմանն ու հնարավորությունների իրացմանը, ապա նրանք վաղ թե ուշ լքում են նման մշակույթները՝ ձևավորում կամ գտնում իրենցը: Սա տեղի ունի ինչպես մակրո, այնպես էլ միկրոմակարդակում և վերաբերում է ինչպես երկրներին, այնպես էլ կազմակերպություններին:

Աշխարհաքաղաքացիության կամ կոսմոպոլիտիզմի հոսանքի տարածմանը զուգահեռ, դիմակայելու և ազգային ինքնության պահպանման, ուղեղների արտահոսքը կանխելու համար անհրաժեշտ է մշակութային իրական արժեքների ճանաչում, համակողմանի գնահատում, տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա ունեցած բացասական և դրական կողմերի վերլուծություն և ժամանակակից միտումների համապատասխան, նոր և տաղանդածին մշակույթի ձևավորում, տարածում և զարգացում:

Այսպիսով, տաղանդների կառավարման համատեքստում հայկական մշակույթի խոցելի կողմերը շատ են.

- գաղափարական կարծրատիպեր,
- արժեհամակարգային տարբերություններ,
- գենդերային անհավասարություն և ֆեմինիստական գաղափարախոսության սխալ պրոպագանդա,
- աշխատուժի սերունդների բախումներ,
- կրթական համակարգի փոփոխությունները, ոչ ֆորմալ կրթության դերի բարձրացում,
- հմտություններին միտված աշխատաշուկային հարմարման անհրաժեշտություն,
- իշխանությունից հեռավորություն, թիմային, կոլեկտիվիստական թույլ գաղափարախոսություն և այլն:

Այս և շատ այլ գործոններով պայմանավորված տաղանդավոր հայ մասնագետներն իրենց ճանաչումը գտնում են օտար երկրներում, այն մշակույթներում, որտեղ կարևոր արժեք է մարդը, վերջիններս գնահատված են և ունեն իրենց ամբողջական ներուժի իրացման հնարավորություններ:

Նշված խնդիրներին զուգահեռ վերլուծական հատվածում ներկայացված լուծումները կնպաստեն ազգային մշակույթի խորքային վերլուծությանը, կազմակերպություններում վերջինիս ազդեցությունը տաղանդների կառավարման գործընթացների վրա գնահատելուն, նշված միջոցառումների կիրառմամբ տաղանդների բացահայտմանը, ինչպես նաև զարգացման, ճանաչման և պահպանման գործընթաններն առավել արդունավետ իրականացնելուն:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Руденко, Галина Георгиевна, «Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики». *Вестник Омского университета*, Серия «Экономика», no. 2, 2016, стр. 113-119.
2. Barmeyer, Christoph I., and Ulrike Mayrhofer. *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. Palgrave Macmillan, 2018.
3. Bond, M.H., *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press, 1991.
4. Cappelli, Peter. "Talent Management for the Twenty-First Century." *Harvard Business Review*, 2008, pp. 74-81.

5. Cheese, Peter, Robert J. Thomas, and Elizabeth Craig. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page, 2008.
6. Earley, P. Christopher, and Randall S. Peterson. "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager." *Academy of Management Learning & Education*, vol. 3, no. 1, 2004, pp. 100-115.
7. Gladwell, Malcolm. *Geniuses and Outsiders*. Translated by O. Galkin, Mann, Ivanov and Ferber, 2023, p. 8.
8. Hofstede, Geert. "Culture and Organizations." *International Studies of Management & Organization*, vol. 10, no. 4, 1980, pp. 15-41.
9. INSEAD. *The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade*. Descartes Institute for the Future and the Human Capital Leadership Institute, 2023.
10. Linzer, Norma. "The Jewish Family: Authority and Tradition in Modern Perspective." *Journal of Jewish Communal Service*, pp. 132-142.
11. Meyer, Erin. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs, 2014.
12. Mordy Walfish, "A Path Forward in Jewish Leadership Development." Leading Edge, <https://www.leadingedge.org/resource/a-path-forward-in-jewish-leadership-development>, Accessed: 25 March 2024.
13. Schein, Deborah. "Research and Reflections on the Spiritual Development of Young Jewish Children." *Journal of Jewish Education*, vol. 79, no. 3, July 2013, pp. 360-385.
14. Staff.am, <https://staff.am/staffmedia/labor-market-2023/>. Accessed: 28 March 2024.
15. The Culture Factor Group, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Accessed: 01 April 2024.
16. Thomas, Roosevelt R. *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*. Berrett-Koehler Publishers, 2010.
17. Tobin Belzer, "When What You Do Is Who You Are: The Intersection of Jewish Organizational Culture and Identity." Center for Religion and Civic Culture, <https://crcc.usc.edu/when-what-you-do-is-who-you-are-the-intersection-of-jewish-organizational-culture-and-identity/>. Accessed: 25 March 2024.
18. World Population Review, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/nobel-prizes-by-country>. Accessed: 28 March 2024.

WORK CITED

1. Rudenko Galina Georgiyevna, "Upravlenie talantami: zarubezhnyj opyt i luchshie praktiki." Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika», [Talent Management: Foreign Experience and Best Practices] no. 2, 2016, s. 113-119. (in Russian).

THE EFFECT OF NATIONAL-CULTURAL FACTORS IN THE CONTEXT OF DEVELOPING TALENT DISCOVERY AND THEIR MANAGEMENT STRATEGIES

LILIT MANUKYAN

*Armenian State University of Economics,
Faculty of Management, Chair of Management,
Ph.D. Student,
Yerevan, the Republic of Armenia*

At the core of talent management processes and all work activities lies the individual. The type of individual and their maturity shape the culture. Adapting talent management processes to the country's culture is crucial for achieving optimal results.

This research explores the intricate interplay between cultural factors and talent management processes.

The primary objective of this research is to comprehensively examine how specific cultural norms and behavioral patterns prevalent in Armenian society influence talent management strategies within organizations. The aim is to propose approaches that enhance the efficiency of talent management processes and address issues hindering talent development, thereby mitigating "brain drain."

The tasks outlined to achieve this goal are:

- To study and comprehensively evaluate the impact of cultural factors on talent management processes.
- To identify positive and negative aspects and propose solutions.

The article employs a comparative, collational, and analytical approach based on international literature, thematic research, and practitioner observations.

In conclusion, this research offers valuable insights into the intricate relationship between Armenian culture and talent management processes. By acknowledging cultural factors and accurately assessing their impact, organizations can optimize their human capital utilization, leading to enhanced organizational performance.

Keywords: *talent, talent management, talent identification, national culture, talent culture, culture, cultural factors, organizational culture, skills.*

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ В КОНТЕКСТЕ РАСКРЫТИЯ ТАЛАНТОВ И ИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ

ЛИЛИТ МАНУКЯН

*соискатель кафедры управления
факультета управления
Армянского государственного экономического университета,
Ереван, Республика Армения*

Основой процессов управления талантами и всякой трудовой деятельности в целом является личность. Тип личности и ее зрелость формируют культуру. Крайне важно адаптировать процессы управления талантами под культурные особенности страны для достижения максимального результата. Данное исследование рассматривает сложные взаимосвязи между культурными факторами и процессами управления талантами.

Основная цель исследования заключается в комплексном изучении того, как определенные культурные нормы и поведенческие проявления, характерные для армянского общества, влияют на стратегии управления талантами в организациях.

Задачи, поставленные в исследовании для достижения этой цели, включают в себя изучение и всестороннюю оценку влияния культурных факторов на процессы управления талантами, а также выявление положительных и отрицательных аспектов с предложением соответствующих решений.

Статья использует сравнительный, сопоставительный и аналитический методы на основе международной литературы, тематических исследований и наблюдений практиков.

В заключение, данное исследование предоставляет важные и существенные идеи о взаимодействии армянской культуры и процессов управления талантами. Признание культурных факторов и правильная, всесторонняя оценка их влияния позволят организациям эффективнее использовать свой человеческий капитал, что в конечном итоге приведет к улучшению организационной производительности.

Ключевые слова: *талант, управление талантами, идентификация талантов, национальная культура, культура талантов, культура, культурные факторы, организационная культура, навыки.*