

ԿԱՐԼՈՍ ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ

Տնտեսագիտություն, բակալավրիատ,
3-րդ կուրս

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Հիմնաբառեր. մարդկային կապիտալ, ձեռնարկություն,
շրջափոխման համակարգ, կառավարման
հայեցակարգ, մոտիվացում

Սույն հոդվածում ուսումնասիրվում է ձեռնարկություններում մարդկային կապիտալի դերի արժևորումը՝ մասնավորապես տեխնոլոգիական նվաճումների ներկա փուլում, երբ որևէ գործընթացի իրականացումն առավել դյուրինացված է: Ի ցույց են դրվում այն բացերը, որոնք առկա են ներքոհիշյալ ձեռնարկություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման և կազմակերպման մեջ և առաջարկվում բարեփոխումների իրագործման հեղինակային մոտեցումներ: Հեղինակն անդրադարձ է կատարում նաև «մարդ» կապիտալի արդյունավետ կառավարման երկու մոդելներին՝ ամերիկյան ու ճապոնական, որոնցից վերջինիս փորձն առավել նպաստավոր պայմաններ կարող է ստեղծել, եթե հաղթահարվեն մի շարք խոչընդոտներ՝ կապված ազգային ու մշակութային առանձնահատկությունների հետ՝ միաժամանակ վերջիններս պահպանելով:

Ներածություն: 21-րդ դարում թե՛ զարգացած և թե՛ զարգացող երկրներում շարունակական զարգացումը պայմանավորված է տեխնոլոգիական առաջընթացով, սակայն ձեռնարկությունների առջև դեռևս ծառացած են մնում տարաբնույթ խնդիրներ, որոնց լուծման համար կիրառվող միջոցառումների հենքը պետք է լինեն ոչ միայն տեխնոլոգիաները, այլև, առաջին հերթին, պետք է կարևորություն տրվի մարդկային ռեսուրսին և դրա արդյունավետ կառավարմանը: Մարդկային ներուժն իր քանակական և որակական հատկանիշներով անփոխարինելի ռեսուրս է, առանց որի անհնար է ոչ միայն ազգային տնտեսության զարգացումը, այլև նրա բնականոն գործունեությունը¹: Յուրաքանչյուր ոլորտում աշխատանքի արդյունավետության բանալին մարդկային ռեսուրսների կառավարման հմտությունների տիրապետման մեջ է²: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ողջ համակարգի միջուկը կազմակերպության կադրային քաղաքականությունն է, որը ներառում է սկզբունքների, հիմնական մոդելների, նպատակների և պատկերացումների ամբողջություն, կանխորոշում է կադրերի հետ աշխատանքի բովանդակությունը և ուղղությունը երկարատև հեռանկարում³: Կադրերը տնտեսության համակարգի գլխավոր տարրն են, կարող են հանդես գալ ինչպես կառավարման օբյեկտի, այնպես էլ սուբյեկտի դերում: Դրանով հանդերձ՝ անձնակազմը, նախ և առաջ, մարդիկ են՝ անհատական բնութագրերի բարդ համալիրով, որոնց մեջ գլխավոր դեր են կատարում սոցիալ-հոգեբանական որակները⁴:

Մասնագիտական գրականության ակնարկ: Այժմ հարկ է անդրադառնալ իրենց կառավարման համակարգով զագաթնակետին հասած երկու

¹ Հովսեփյան Վ., Եղիազարյան Մ., Ազգային տնտեսություն (ուսումնական ձեռնարկ), Եր., ԵՊՀ հրատարակչություն, 2014, էջ 19:

² www.paara.am/HR/

³ Տես՝ <https://smednc.am/hy/inner/317>

⁴ Սովարյան Յու. Մ., Մարդկային ռեսուրսները. կառուցվածքը և կառավարման փուլերը գլոբալ 20, Եր., 2016, էջ 480:

պետության՝ Ճապոնիային և ԱՄՆ-ին՝ վեր հանելու առավելություններն ու թերությունները, ինչպես նաև ցույց տալու այն ամենը, ինչն ուսանելի է նաև մեզ համար: Ճապոնիայում «Սոնի» ընկերության ղեկավարներից Ս. Կոբայասին բացատրում է, որ ավտորիտար ոգով հրամայող ղեկավարի ու ենթակաների միջև հաղորդակցումն աստիճանաբար վատթարանում է, և «եթե մենք ստիպված լինենք ղեկավարել բացառապես ձևական օրենքներով, ապա կկորցնենք մարդկանց ստեղծագործական էներգիան և պատասխանատվության զգացումը, իսկ կառավարումը կվերածվի անկյանք մի գործընթացի»¹: Ճապոնացի ղեկավարն օժտված է զանգվածների մեջ լինելու և նրանց լսելու բացառիկ ընդունակությամբ, և, անշուշտ, «զանգվածների մեջ գտնվելու» սկզբունքը հնարավորություն կտա յուրաքանչյուր օղակի ղեկավարի իմանալու. 1) ի՞նչ են մտածում ենթակաները, 2) ի՞նչ են զգում ենթակաները, 3) ի՞նչ են ուզում ենթակաները:

Այդ ամենի ընթացքում զարգանում է *սայրումակցման* (էմպաթիա) առանձնահատկությունը, որը, լինելով չափազանց կարևոր առանձնահատկություն, նպաստում է ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների բարելավմանը, հնարավորություն է ընձեռում լիովին օգտագործելու ենթակաների կարողությունները և խուսափելու նրանց գերբեռնումից ու թերբեռնումից²: Ճապոնական կառավարման արվեստի հիմքում «սյուդանսյուգի» համակարգն է՝ համաձայն որի յուրաքանչյուր ֆիրմա մեկ ընտանիք է: Ըստ այս համակարգի՝ յուրաքանչյուր ղեկավար պարտավոր է իր ենթականերին վերաբերվել ինչպես սեփական ընտանիքի անդամի, իսկ ենթական՝ անվերապահորեն ենթարկվել և հարգել ավագին՝ ղեկավարին³: Ճապոնական կառավարման արվեստի մյուս յուրահատկությունն է «շաբաթը՝ մեկ ժամ, ամիսը՝ մեկ օր» սկզբունքը: Սկզբունքի համաձայն՝ ընկերության բարձրագույն ղեկավարն ու վարչակազմն աշխատում են արտադրամասում շաբաթյին աշխատողների հետ: Խստորեն հետևելով այս սկզբունքներին՝ ճապոնացիները նման ճանապարհով ենթականերին «համոզում» են իրենց հավասարության մեջ: Ճապոնիայի համար, որպես կառավարման խթան, նշենք այն, որ բնակչության 98.5 տոկոսը ճապոնացի է⁴: Բնական է, որ եթե ֆիրմայում իշխում են միևնույն ազգի մշակույթն ու ավանդույթները, կառավարումը դառնում է առավել հեշտ: ՀՀ-ում նույնպես էթնիկ կազմի 98.1 տոկոսը հայ է⁵: Եվ սա էլ փոքրիշատե հեշտացնում է արդյունավետ կառավարման իրականացումը: Ճապոնական ֆիրմաներում լայնորեն կիրառվում է նաև շրջափոխման յուրահատուկ համակարգ, այսինքն՝ աշխատողների աշխատատեղի փոփոխում, աշխատանքային դերերի ընդհանրացում կազմակերպության շրջանակներում՝ աշխատողների ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում: Ճապոնացիները կարծում են, որ եթե աշխատողները երկար ժամանակ կատարում են միևնույն աշխատանքը, ապա կորչում է հետաքրքրությունը դրան կատմամբ, առաջանում է հակվածություն դեպի այդ մասնագիտությունը և

¹ Սահակյան Մ., Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր, ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Եր., 2015, էջ 79:

² Նույն տեղում, էջ 80:

³ Նույն տեղում, էջ 82:

⁴ www.nipponnitsuite.wordpress.com/japan/

⁵ www.gov.am/demographics, Հայաստանի մասին ժողովրդագրությունը:

ոչ թե ֆիրման, ինչի հետևանքով նրանք խորությամբ չեն ճանաչում ո՛չ մարդկանց, ո՛չ էլ ֆիրմայի հիմնախնդիրները և այդ պատճառով չեն կարող որակավորված օգնություն ցույց տալ սեփական կազմակերպության այլ մասնագետներին¹։ Ի տարբերություն ճապոնական մեթոդների, ամերիկյանը խրախուսում է անհատականությունը, դինամիզմը, մրցունակությունը, սակայն ինչպես ճապոնականում, այնպես էլ ամերիկյան ձեռնարկություններում կադրերի ուսուցմանը և զարգացմանը շատ մեծ նշանակություն է տրվում։ Այնուամենայնիվ, ակնհայտ է կադրերի պատրաստման ռազմավարության տարբերությունը։ Ի տարբերություն ճապոնականի, ամերիկյան կորպորացիաները նոր կադրերից որակավորված մասնագետներ պատրաստելու խնդիրն ամբողջությամբ վերցնում են իրենց վրա։ Կիմնականում ապավինում են բիզնես դպրոցներին, քոլեջներին, համալսարաններին։ Ընդ որում, աշխատողների ուսուցման, վերապատրաստման համար պետությունից ավելի շատ միջոցներ են ծախսում։ Պարզևները, պաշտոնում առաջխաղացումը կախված են ոչ թե տարիքից ու ստաժից, այլ աշխատանքի իրական արդյունքներից։ Այս դեպքում առավելությունն այն է, որ միևնույն աշխատողների աշխատավարձի և պարգևատրման տարբերակումը շատ մեծ է։ Թերություններից նշենք հետևյալները՝ ամերիկյան մասնագետները արհեստավարժ են նեղ բնագավառում, պատրաստ են անմիջապես թողնելու ֆիրման, եթե այլ ֆիրմայում ավելի բարձր վարձատրվող աշխատանք են առաջարկում²։ Սակայն, դրա կանխարգելման համար որոշակի քայլեր են ձեռնարկվում։ Այսպիսով՝ պարզ է դառնում, որ յուրաքանչյուր երկրի կառավարման մոդելի հիմքում տվյալ ազգի սովորույթներն են ու արժեքները։ Ամերիկյան մոդելն ունի անհատապաշտական բնույթ, իսկ ճապոնականը՝ հանրային, և դրանք տարբերվում են իրարից իրենց պատմությամբ, սոցիալական և ազգային պայմաններով³։ Այս համատեքստում կարելի է ասել, որ մեզ համար ընդունելի է այդ երկուսի ներդաշնակ համադրումը։ ՀՀ-ի պարագայում մինչ օրս ուսումնասիրությունները հաստատել են հայկական ձեռնարկությունների կառավարման անհատական ամերիկյան մոդելի նկատմամբ հակվածությունը⁴։ Սակայն, ուսումնասիրելով ՀՀ ձեռնարկությունների անցած տարիների կառավարման մեթոդները, ինչպես նաև ներկա իրավիճակը, հանգում ենք մեր պարագայում ամերիկյան մոդելի արդյունավետության ոչ լիարժեք լինելուն։ Այս համատեքստում կարելի է վստահորեն ասել, որ ամեն դեպքում հավաքական ուժերով կատարվող աշխատանքի իրականացմամբ կլինեն խնդիրներ, սակայն լուծման առավել հեշտ տարբերակներով։ Վերոշարադրյալն առավել հիմնավոր դարձնելու նպատակով մատնանշենք Ս. Հարությունյանի և Ն. Խաչատրյանի «Հայերի մշակութային արժեքային կողմնորոշումների միջմշակութային ուսումնասիրություն» հետազոտության արդյունքը՝ ըստ որի Շվարցի առաջարկած մշակութային տարածքների քարտեզի վրա Հայաս-

¹ Սուվարյան Յու. Մ., Մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունները ճապոնական և ամերիկյան ձեռնարկություններում, գլուխ 20 (20.7 հատվածը), Եր., «Տնտեսագետ», 2016, էջ 499:

² Նույն տեղում, էջ 501:

³ <https://hy.wikipedia.org/wiki/>, Տնտեսական համակարգ:

⁴ Մարկոսյան Ա., Հախվերդյան Դ., Կորպորատիվ կառավարում. ակնկալիքներ և իրականություն: Եր., «Տիգրան Մեծ», 2003, էջ 416:

տանն Արևելյան Եվրոպայի և Հարավային Ասիայի մշակութային տարածքների միջև է: Հետազոտության մեջ նշվում է, որ Հայաստանի համար բնութագրական է պատկանելության արժեքների գերակայությունն ինքնավարության արժեքների նկատմամբ, որն էլ կարևոր է կառավարման մոդելի կառուցման հաշվառման համար¹:

Մեթոդաբանություն: ՀՀ-ն զարգացման սկզբնական փուլում է և արդյունավետության առավելագույն մակարդակի հասնելու համար դեռևս բազմաթիվ խոչընդոտներ պետք է հաղթահարի: Եվ այսպես՝ հարկ է անդրադառնալ ձեռնարկությունների անցյալի փորձին ու ներկա վիճակին, և այս ամենը քննարկել առավելապես խոշոր ձեռնարկատիրական միջավայրում, քանի որ թվում է՝ այստեղ ՄՌԿ կարգավորումն առավելապես ամուր հիմքերի վրա պետք է դրված լինի, քան փոքր ու միջին ձեռնարկություններում, սակայն պատկերը լրիվ այլ է: Անհրաժեշտ տեղեկատվություն ստացանք՝ այցելելով ձեռնարկություններ և հարցումներ իրականացնելով համապատասխան մասնագետների հետ:

Հետազոտության արդյունքներ և քննարկում: Նախքան ներկա վիճակին անդրադառնալը, սկզբում ներկայացնենք ձեռնարկություններում տիրող իրավիճակը 2007 թվականին: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ այդ ժամանակաշրջանում ՀՀ ձեռնարկություններում (չհաշված մեկ-երկուսը)՝ «Արարատցեմենտ» ՓԲԸ, «Ռուսալ-Արմենալ» ՓԲԸ, «Աշտարակ-կաթ» ԲԲԸ, «Կոտայք» գարեջրի գործարան ՓԲԸ, «Գրանդ Քենդի» ԲԲԸ և այլն, մշակված չէր անձնակազմի կառավարման հայեցակարգ, և բոլոր տեղերում իշխում էր այն տեսակետը, որ կադրերի բաժինը միայն աշխատողների ընդունման ու ազատման և որոշ մանր ու միջին սոցիալական խնդիրների լուծման գործառույթներ է իրականացնում, հետևապես՝ դիտարկվում է որպես երկրորդային կարևորության բաժին: Շատ ձեռնարկություններ նույնիսկ մտածում էին, թե իրենց պետք չէ «կադրերի բաժին», և այն պահելն ավելորդ ծախս է: Փոքր և միջին շատ ձեռնարկություններում նույնիսկ անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքների պատասխանատուի հաստիք գոյություն չուներ, այդ պատասխանատվությունը կցված էր կա՛մ գլխավոր հաշվապահին, կա՛մ փոխտնօրեններից որևէ մեկին: Մյուս ձեռնարկություններում հիմնականում առաջնորդվում էին ԽՍՀՄ ժամանակներից մնացած գրականությունով և կարգադրերով²: Ներկայում վերոհիշյալ որոշ ձեռնարկություններ քայլում են ժամանակին համահունչ, սակայն չլուծված տարաբնույթ խնդիրների առկայությունը դեռևս ակնհայտ է: Օրինակ՝ առաջատար դիրք ունեցող կազմակերպություններից մեկում՝ «Երևան Սիթի» ՍՊԸ-ում ՄՌԿ բաժնի ղեկավարի հետ զրույցից ի հայտ եկան ընկերության առաջընթացը պայմանավորող ուղղությունները, ինչպես նաև այն խնդիրները, որոնք դեռևս մնում են անլուծելի: Կազմակերպությունն իրականացնում է ենթակառուցվածքային շարունակական ուսուցում, առավելագույնս ձգտում է հեռու մնալ միկրոմենեջմենթից, կարևորություն է տալիս ստեղծագործ մտքին, բացի այդ, իրականացնում է

¹ Խաչատրյան Ն. Գ., Հարությունյան Ս. Ն., Հայերի մշակութային արժեքային կոդմոորոշումների միջմշակութային ուսումնասիրություն/ Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները: Միջազգային գիտաժողովի նյութեր: Եր., «Էդիտ Պրինտ» հրատ., 2011, էջ 80-83:

² Տերտերյան Ռ. Ա., Ատենախոսություն, Անձնակազմի կառավարման մոտեցումների կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ արտադրական ձեռնարկություններում, 2007, էջ 116:

այլ միջոցառումներ (գալիք տարվա հունվարից նախատեսվում է նաև օդակների խորքային վերապատրաստում): Շրջափոխման համակարգն այստեղ որոշ չափով կիրառվում է: Ինքս, տվյալ ընկերությունում աշխատելով, մեկը համարում եմ վաճառողների՝ հաղորդակցման ունակությունների զարգացումը: Սա բնութագրական է շատ կազմակերպությունների համար, և այս ամենի ակունքը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններն են, որոնք չեն պատրաստում վաճառողների՝ աշխատաշուկայում առավել քան պահանջված մասնագետների: Այստեղից էլ հենց առաջ է գալիս աշխատողների անկայունության հարցը. ծախսեր են իրականացվում տվյալ ոլորտում, սակայն որոշ ժամանակ անց աշխատողը, չտիրապետելով անհրաժեշտ հմտությունների, աշխատում է ստիպված կամ լքում աշխատավայրը: Ինչպես նաև չեն իրականացվում փոխանակման ծրագրեր օտարերկրյա այլ նմանատիպ կազմակերպությունների հետ, ինչը նույնպես առաջխաղացման կարևորագույն խթաններից է: Հոգեբանի դերը ընկերության ներսում այնքան էլ չի կարևորվում:

Այցելեցինք նաև «Գրանդ Քենդի» ՍՊԸ, հեռահաղորդակցության ոլորտում «ՋԻԷՆՍԻ-ԱԼՖԱ» ՓԲԸ (այժմ՝ «Ռոստելեկոմ»), սակայն վերջիններս պատրաստակամություն չցուցաբերեցին՝ պատասխանելու մեր հարցերին: Եվ սա էլ կարելի է խնդիրներից մեկը համարել տվյալ կազմակերպությունների համար. խուսափում են ուսանողի՝ կազմակերպությանը նոր շունչ հաղորդողի հետ անմիջական շփումից: Այցելություն կատարվեց նաև «Էլիտ Շանթ» գործարան, որտեղ քննարկումն այս անգամ տեղի ունեցավ տնօրենի հետ: Իրավիճակն այստեղ մի փոքր այլ է: Ընկերությունը բաց է իր կառավարման համակարգով. անընդմեջ խրախուսվում է խմբային աշխատանքը, որոշումների կայացման ժամանակ հաշվի են առնվում ենթակաների առաջադրած գաղափարները: Ղեկավարը պատրաստ է արդյունք տվող գաղափարը կյանքի կոչելու: Ընկերության համար, սակայն, աշխատողի դիպլոմի անհրաժեշտությունը կրում է երկրորդական բնույթ, փոխարենն իմացածը գործնականում կիրառելու հմտություններին տիրապետելն է: Այնուամենայնիվ, ինչպես մնացած այլ ձեռնարկություններում, այստեղ ևս առկա են որոշակի խնդիրներ, որոնց մի մասի համար դեռևս օպտիմալ լուծումներ չեն գտնվել: Մասնավորապես՝ ենթակաների հոսունությունն առկա է նաև այստեղ: Եվ սա լուրջ խոչընդոտ է բոլոր կազմակերպությունների համար. դեռևս լուծումներ չկան և առաջիկայում չեն էլ նախատեսվում: Ինչ վերաբերում է տարբեր ոլորտների աշխատակիցների անհատական հոգեբանական խորհրդատվությանը, վերջինս նվազ չափով է իրականացվում և համարվում է հետագայում իրականացվելիք յոթերորդական նախագիծ: Փոխանակման ծրագրեր ընկերությանը չեն առաջարկվում, սեփական նախաձեռնությամբ նույնպես քայլեր դեռևս չեն ձեռնարկվում: Շրջափոխման համակարգն ամուր հիմքերի վրա դրված չէ, սակայն անհրաժեշտության դեպքում տեղի են ունենում նմանատիպ միջոցառումներ:

Ջրամատակարարման ոլորտում այցելություն կատարվեց «Վեոլիա Ջուր» ՓԲԸ, որտեղ հարցումներ անցկացվեցին ոլորտի փորձառու մասնագետի հետ: Եվ, ինչպես վերջինս նշեց, շեշտն առաջին հերթին դրվում է աշխատողների (վերաբերում է և՛ հասարակ բանվորին, և՛ տեսուչին) խոսքի վարքականոնի պարզաբանման վրա, և տեղի են ունենում դասընթացներ այս ուղղությամբ: Դրանք կրում են շարունակական բնույթ: Անվտանգության

նկատառումներից ելնելով (աշխատանքի բնույթը, համեմատած մյուս ձեռնարկությունների հետ, ենթադրում է էլ ավելի զգուշավորություն)՝ աշխատակազմի հետ կատարվում են հրահանգավորման աշխատանքներ, յուրաքանչյուր ոլորտի մասնագետների հետ՝ առանձին-առանձին: Ընկերությունը որդեգրել է պարբերաբար փորձի փոխանակման ծրագրերի կիրարկում, որոնք տեղի են ունենում ոչ միայն ՀՀ-ում, այլև արտերկրում: Կառավարման մեջ նկատվում են նաև ճապոնական մոդելի որոշ տարրեր, մասնավորապես՝ «ներքևից վերև» սկզբունքի կիրառում, քանի որ հենց ինքը՝ ղեկավարը և ղեկավար անձանցից շատերն իրենց գործունեությունը սկսել են ստորին օղակներից: Ի լրումն այս ամենի ենթականերից շատերը տիրապետում են այլ մասնագիտությունների և անհրաժեշտության դեպքում պատրաստակամ են փոխարինելու միմյանց: Սակայն, աշխատողների անկայուն վիճակը դեռ շարունակում է մնալ անլուծելի նույնիսկ նմանօրինակ վերագգային կորպորացիայի համար, ինչպես նաև հոգեբանի գործոնը, ինչպես մյուս կազմակերպություններում, այստեղ ևս հետին պլան է մղված: Աշխատողների՝ ընկերությունը լքելու գլխավոր պատճառն արտագնա աշխատանքից ավելի շատ վարձատրվելն է, և այն կրում է հիմնականում պարբերաշրջանային բնույթ:

Հանդիպում ունեցանք նաև «Կուչեր» ռեստորանային ցանցի հիմնադիր, «Էյր Ավիա Պորտաֆ» ընկերության գործադիր տնօրեն Ա. Բաղդասարյանի հետ (վերջինս իր բիզնես գործունեությունը ծավալում է հիմնականում ՌԴ-ում): Նորագույն տեխնոլոգիաներից զատ, ընկերության սեփականատերը հենց մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ կառավարումն է համարում կազմակերպության բարգավաճման առանցքը, ինչպես նաև, նրա հավաստմամբ, ենթակաների կառավարման հիմքում գլխավորապես կարևորում է հետևյալ երեք սկզբունքի առկայությունը. ստի բացակայություն, առավել անկաշկանդ միջավայր, անընդմեջ աջակցություն աշխատակազմին: Միշտ հնարավորություն է տրվում հեռացած անձանց կրկին մուտք գործելու կազմակերպություն, և, ինչպես նշեց ղեկավարը, իրականացնում են ԵՄ-ին համանման քաղաքականություն, այսինքն՝ վերադառնալիս վերջիններս հայտնվում են հերթի ամենավերջում: Որևէ աշխատակցի անհաղթահարելի իրադրության մեջ հայտնվելու ժամանակ միահամուռ ուժերով տրամադրվում է ֆինանսական աջակցություն, և դա տեղի է ունենում ընկերության բոլոր աշխատակիցների (ընդհուպ՝ ղեկավարի) մասնակցությամբ՝ հավասարության սկզբունքով: Ղեկավարի կողմից դրսևորվում են կառավարման յուրօրինակ մոտեցումներ, մասնավորապես՝ «էմպաթիա» առանձնահատկությունը, որը բնորոշ է ճապոնական մոդելին: Շարունակաբար մշակվում են փորձի փոխանակման ծրագրեր: Ֆիրմայում, որպես հոգեբան, հանդես է գալիս հենց ինքը՝ ղեկավարը: Չնայած այս ամենին՝ աշխատողի անկայունության խնդրի լուծումը դեռևս խորհելու տեղիք է տալիս նման առաջատար կազմակերպությանը:

Եզրակացություն: Այսպիսով՝ վերլուծելով ամերիկյան, ճապոնական մոդելները, ինչպես նաև ձեռնարկությունների ներկա վիճակը և նրանց առջև ծառացած ամենակենսական ու առաջնային հիմնախնդիրները, լուծման հիմքում առանձնացնում ենք մեզ համար ավելի նախընտրելի՝ կառավարման հետևյալ մոտեցումը. ոչ ստանդարտ ռազմավարության մշակում:

1. Աշխատողների հաղորդակցման մշակույթ: Պարբերաբար իրականացնել հաղորդակցման հմտություններին վերաբերող դասընթացներ: Այս-

պիսով՝ աշխատողը լիարժեքորեն կձևավորվի որպես սպասարկման ոլորտի մասնագետ:

2. Աշխատողների մոտիվացում (շահադրդում) ոչ նյութական հնարքներով: Ինչպես աշխատանքային գործընթացում, այնպես էլ դրանից դուրս անհրաժեշտ է աջակցություն ցուցաբերել աշխատակազմին՝ կապված աշխատանքային պայմանների բարելավման և անձնական խնդիրների լուծման հետ: Աշխատավարձերի բարձրացումը շահադրդման պարզագույն ձևն է, որն ինքնին կարճաժամկետ բնույթ ունի:

3. Աշխատողներին դիտարկել որպես պատրաստի մարզիչ: Ըստ իս՝ սա ինքնարտահայտման լավագույն դրսևորումներից մեկն է: Բանիմաց աշխատողը մշտապես պետք է պատրաստ լինի իմացածը փոխանցելու իր նման մեկ այլ աշխատողի:

4. Խմբային գնահատականից զատ, անհատական գնահատում (ամերիկյան ու ճապոնական մոդելների համադրություն): Որքան էլ որ խմբային աշխատանքը գնահատելն արդյունավետ է, սակայն մարդն անընդմեջ զգում է ղեկավարի անհատական վերաբերմունքի կարիքը:

5. «Հոգեբան» գործոնի կարևորում: Ընկերությունում հոգեբանի անմիջական շփումը բոլոր աշխատակիցների հետ կարևորագույն խթաններից մեկն է աշխատողների շրջանում ժամանակ առ ժամանակ առաջ եկող տարաբնույթ հոգեբանական բարդ իրադրությունները հաղթահարելու գործում (հարազատի կորուստ, հիվանդություն և այլն): Եվ այս ամենի չկանխարգելումը հանգեցնում է նրան, որ աշխատողն սկսում է աշխատել նվազ արտադրականությամբ: Հոգեբանի դերը կազմակերպությունում չեն կարող լիարժեքորեն կատարել հաշվապահը կամ տնօրենը:

6. Ապագա աշխատակցի ապահովում: Կազմակերպության ներսում ղեկավար անձնակազմը պարբերաբար պետք է կարևորի ուսանողի և այն անձանց դերը, որոնք հետո իրենց ներդրումն են ունենալու ընկերությունում, հնարավորություն ընձեռի այցելություններ կատարելու, ծանոթանալու միջավայրին, ընտրելու ապագայի իր ընկերությանը:

7. Ճապոնական սկզբունքի (շաբաթը՝ մեկ ժամ, ամիսը՝ մեկ օր) կիրառում: Սա կարելի է համարել ոչ նյութական խթանների մեջ ամենազխալիցը, որի ժամանակ, այսպես ասած, աշխատողն աշակերտում է իր ղեկավարին, հնարավորություն ստանում ինքնարտահայտման, ինչպես նաև ղեկավարն էլ, իր հերթին, սովորում է իր աշխատողից: Փորձի փոխանակումն այս դեպքում տեղի է ունենում ներքին միջավայրում՝ առանց ֆինանսական ծախսերի: Եվ այսպիսի մոտիվացնող քաղաքականության վարման արդյունքում առաջանում է պատասխանատու վերաբերմունք դեպի մասնագիտությունը և, վերջապես, հավատարմություն՝ դեպի ֆիրման: Իր նշանակալի ազդեցությունը կունենա նաև աշխատակիցների հոսունության դեմ պայքարի միջոցառումներ իրականացնելիս:

8. Ղեկավարների ինքնադրսևորում: Քանի որ հողվածում խոսվում էր խոշոր կազմակերպությունների մասին, անհրաժեշտ է, որ հենց ինքը՝ ղեկավարը, կառավարման գործառույթ իրականացնի նաև ֆիրմայի այլ մասնաճյուղերում, որը կխթանի նրա կողմից ենթակաների էլ ավելի արդյունավետ կառավարմանը: Ինչպես նաև այս համատեքստում ղեկավար-ենթակա հարաբերությունները չեն կրի մտերմիկ բնույթ:

Գրականություն

1. Սովվարյան Յու. Մ., Գլուխ 20 (20.1, 20.7 հատված), Եր., 2016, էջ 480, 499, 501:
2. Խաչատրյան Ն.Գ., Հարությունյան Ա.Ն., Հայերի մշակութային արժեքային կողմ-նորոշումների միջմշակութային ուսումնասիրություն/Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները: Միջազգային գիտաժողովի նյութեր: Եր., «Էդիտ Պրինտ» հրատ., 2011, էջ 80-83:
3. Տերտերյան Ռ. Ա., Ատենախոսություն, Անձնակազմի կառավարման մոտեցում-ների կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ արտադրական ձեռնարկություններում, 2007, էջ 116:
4. Մարկոսյան Ա., Հախվերդյան Դ., Կորպորատիվ կառավարում. ակնկալիքներ և իրականություն, Եր., «Տիգրան Մեծ», 2003, էջ 416:
5. Սահակյան Մ., Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր, ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Եր., 2015, էջ 79:
6. Հովսեփյան Վ., Եղիազարյան Մ., Ազգային տնտեսություն (ուսումնական ձեռ-նարկ), գլուխ 1, Եր., ԵՊՀ հրատարակչություն, 2014, էջ 19:
7. www.nipponnitsuite.wordpress.com/japan/
8. www.gov.am>demographic, Հայաստանի մասին ժողովրդագրությունը:
9. <https://smendc.am/hy/inner/317>
10. <https://hy.wikipedia.org/wiki>, Տնտեսական համակարգ:
11. www.paara.am/HR/

Հավելված

1. Վերջին տարիներին մեծ տարածում է գտել այն կարծիքը, որ ժամանակակից կազմակեր-պությունների արդյունավետ զարգացման գրավականը ներդրումներն են մարդկային կա-պիտալում: Հայտնե՞ք ձեր տեսակետն այս հարցի շուրջ:
2. Մշակված կամ դեռ չմշակված նախագիծ ունե՞ք՝ կապված ինչպես մենեջմենթի նոր տեխնո-լոգիաների, այնպես էլ կադրերի հետ աշխատանքում նոր մոտեցումների մշակման ու ներ-դրման հետ:
3. Ընկերությունում գոյություն ունի՞ «մարդկային ռեսուրսների օգտագործման հայեցակարգ» հասկացությունը, այսինքն՝ աշխատողին դիտարկո՞ւմ եք որպես մեկ ամբողջական կառու-ցակարգ, համարո՞ւմ եք նրան կազմակերպության մի մասնիկը:
4. Ինչպե՞ս է կատարվում աշխատողների ընտրությունը, արդյո՞ք հաշվի է առնվում վերջիննե-րիս անհրաժեշտ ունակություններով օժտված լինելը: Ինչպե՞ս են տեղի ունենում նրանց աշ-խատանքի նորմավորումը և խթանումը:
5. Կառավարման հիմքում առավել շատ կարևորում եք աշխատակիցների միջև մրցակցության բացակայությո՞ւնը, աշխատակիցների միությունը, թե՞ անհատականությունը:
6. Ընկերությունում կադապարվա՞ծ է այն տեսակետը, որ կադրերի բաժինը միայն աշխատող-ների ընդունման ու ազատման և որոշ մանր ու միջին սոցիալական խնդիրների լուծման գոր-ծառնություններ է իրականացնում, հետևապես՝ երկրորդային կարևորության բաժին է:
7. Կադրային ներուժի զարգացման ուղղությամբ աշխատանքներ իրականացվո՞ւմ են (օր.՝ դասընթացներ, փոխանակման ծրագրեր այլ երկրների համապատասխան ընկերություննե-րի հետ):
8. Հոգեբանական գիտելիքների կիրառության սահմանները տարածվո՞ւմ են գործունեության բոլոր տեսակների վրա: Ըստ ձեզ՝ հոգեբանին կարելի՞ է պատկերացնել ցանկացած բաժ-նում՝ սկսած մարքեթինգային բաժնից մինչև որակի կառավարման դեպարտամենտ:
9. Իրականացվո՞ւմ է, արդյոք, աշխատակիցների անհատական հոգեբանական խորհրդա-տվություն: Ինչ եք կարծում, դա պե՞տք է կրի պարտադիր և կանխարգելիչ բնույթ հատկա-պես ծանր իրավիճակներում հայտնված աշխատակիցների համար (օր.՝ ընտանիքի անդամի ծանր հիվանդություն կամ կորուստ):
10. Ի՞նչն եք համարում ընկերության համար առավելություն՝ ՀՀ շուկայում գործող մյուս ընկե-րությունների համեմատ:
11. Ի՞նչ եք կարծում, արդյոք աշխատողների համար հետաքրքիր է աշխատանքը: Մոտիվաց-վա՞ծ են, արդյոք, աշխատողները: Շահադրդող ինչ՞ խթաններ եք օգտագործում:
12. Արտադրողականության մակարդակի բարձրացման ամենահեշտ միջոցն արտադրական գործընթացների մեքենայացումն է, ամենադժվարը, սակայն, ամենահոսալի աշխատակցի

մեջ առավելագույն չափով աշխատանքին ու ձեռնարկության առաքելությանը նվիրվելու ցանկություն և ունակություն առաջացնելը: Իրականացվո՞ւմ են միջոցառումներ այդ ուղղությամբ:

13. Ի՞նչ թերություններ կարող եք առանձնացնել ընկերության ներսում, որոնք կարող են խոչընդոտել զարգացումը: Ձեռնարկո՞ւմ եք քայլեր դրանց շտկման համար գալիք տարվա ընթացքում կամ գուցե՝ մինչև տարեվերջ:
14. Համամի՞տ եք այն կարծիքին, որ աշխատակիցների գնահատումը երկուստեք կարևոր գործընթաց է, որպեսզի վերջիններս ստանան իրենց հուզող հարցերի պատասխանները և նախանշեն իրենց զարգացման ուղղությունները, միաժամանակ, գործատուն ներկայացնի պահանջներ՝ յուրաքանչյուրի կարողությանը (և՛ ֆիզիկական, և՛ մտավոր) համապատասխան:
15. Ի՞նչ եք կարծում, պետական կառավարման մարմիններն ունե՞ն այնպիսի օրինագիծ՝ կապված ձեռնարկությունների հետ, որը խոչընդոտում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացը:
16. Ղեկավարները, արդյոք, մշտապես պատրա՞ստ են լսելու աշխատողների առաջարկություններն ու մտքերը:
17. Գրեթե բոլոր կազմակերպություններում գոյություն ունի աշխատակիցների հոսունության խնդիր: Ըստ ձեզ՝ ո՞րն է դրա կանխարգելման համար ամենաարդյունավետ լուծումը:

КАРЛОС МАРГАРЯН

Экономика, бакалавриат, 3-й курс

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова: *человеческий капитал, предприятие, система обмена, концепция управления, мотивация*

В этой статье исследуется оценка роли человеческого капитала в предприятиях, в частности, на нынешнем этапе технологических достижений, когда максимально упрощена реализация любого процесса. Представлены те пробелы, которые есть в управлении и организации человеческих ресурсов в вышеупомянутых предприятиях, и предлагаются авторские подходы к реализации реформ. Автор ссылается также на две модели эффективного управления “человека” капитала - американской и японской, практика последней может создать более благополучные условия, если преодолеть некоторые препятствия, связанные с национально-культурными особенностями, одновременно сохраняя их.

KARLOS MARGARYAN

3rd Year, Bachelor's Degree, Economics

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Key words: *human capital, enterprise, job rotation, management concept, motivation*

This paper examines the role of human capital in enterprises, especially at the current stage of technological advances when any process is highly facilitated. The research discusses the gaps in the above mentioned enterprises in terms of human resource management and organization, as well as proposes authoritative approaches for tackling them. The author also touches upon two models of effective human capital management - American and Japanese. The latter can create more favorable conditions if several obstacles to national and cultural specificities are overcome, without altogether abandoning those specificities.