

ՀԵՌԱԿԱՐ ԱՇԽԱՏԱՆՔԸ ԵՎ ԴՐԱ ԴԵՐԸ ՉԲԱՂՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ *

ՀՏԴ 331

DOI: 10.52063/25792652-2025.2.25-309

ԱՆՆԱ ՄԱՔՍՈՒԴՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի
«Մարդկային ռեսուրսների կառավարում»
մագիստրոսական ծրագրի ղեկավար,
տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
a.maksudyan@ysu.am
ORCID ID: 0009-0004-3883-2010

ԺԵՆՅԱ ՄԻՐԻՄԱՆՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի
«Մարդկային ռեսուրսների կառավարում»
մագիստրոսական ծրագրի ուսանող,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
mirimannyan@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-3677-271X

Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել հեռավար աշխատանքի դերը Հայաստանի Հանրապետության (ՀՀ) աշխատաշուկայում՝ վերլուծելով դրա վերաբերյալ տարածված ընկալումները, ինչպես նաև դրա անհրաժեշտությունն ու առանձնահատկությունները:

Հետազոտության խնդիրներն են՝

1. ուսումնասիրել հեռավար աշխատանքի տարածման միտումները և դերը ՀՀ աշխատաշուկայում,
2. վերլուծել հեռավար աշխատանքի դրական և բացասական կողմերը՝ հիմնվելով նաև միջազգային փորձի վրա,
3. առաջարկել գործիքներ, որոնք կնպաստեն հեռավար աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպմանը ՀՀ-ում:

Հետազոտությունն իրականացվել է որակական ու քանակական տվյալների համակցված մեթոդաբանությամբ՝ առցանց հարցման միջոցով: Տվյալների հավաքագրման նպատակով մշակվել է կառուցվածքային հարցաշար՝ լրացված 133 մասնակցի կողմից: Վերլուծությունը կատարվել է նկարագրական մեթոդներով և թեմատիկ խմբավորմամբ՝ բացահայտելու հեռավար աշխատանքի կիրառման առանձնահատկությունները և ընկալումները:

Հետազոտության հիմնական եզրահանգումն է, որ հեռավար աշխատանքի արդյունավետության ապահովումը պայմանավորված է մի շարք հիմնարար գործոններով, որոնցից առանձնապես կարևոր են հստակ և շարունակական հաղորդակցությունը աշխատակիցների և ղեկավարության միջև, տեխնիկական բավարար ապահովվածությունը, ինչպես նաև աշխատանքային նպատակների հստակ սահմանումը և դրանց

* Հոդվածը ներկայացվել է 09.04.2025թ., գրախոսվել՝ 25.07.2025թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.09.2025թ.:

չափելիությունը: Այս գործոնների համադրությամբ է հնարավոր ստեղծել այնպիսի միջավայր, որը կնպաստի աշխատակիցների արտադրողականության բարձրացմանը և աշխատանքի որակի պահպանմանը՝ անկախ ֆիզիկապես գտնվելու վայրից: Ուստի՝ ակնկալվում է, որ հեռավար աշխատանքի կիրառման տեմպերը Հայաստանում կաճեն առաջիկա տարիներին՝ ապահովելով ինչպես կազմակերպությունների ռազմավարական նպատակների իրագործումը, այնպես էլ՝ աշխատակիցների ներգրավվածությունը և բավարարվածությունը:

Հիմնաբառեր՝ հեռավար աշխատանք, աշխատաշուկա, կառավարում, աշխատանք-կյանք հավասարակշռություն, ճկունություն, արդյունավետություն, ինքնավարություն, ներգրավվածություն, մոտիվացիա:

Ներածություն

Տեխնոլոգիական զարգացումը, ինչպես նաև համաշխարհային իրադարձությունները, մասնավորապես՝ COVID-19 համավարակը, խթանեցին հեռավար աշխատանքի տարածումը: Հեռավար աշխատանքը դառնում է նորագույն միտում, որը ընդլայնվում է ոչ միայն ճգնաժամային ժամանակահատվածներում, այլ նաև համաշխարհային աշխատաշուկայում՝ որպես աշխատելու նոր ձևաչափ: Այս հոդվածում կքննարկենք հեռավար աշխատանքի ազդեցությունը, դրա դրական և բացասական կողմերը, ինչպես նաև ապագա միտումները:

Հեռավար աշխատանքը այլևս չի հանդիսանում միայն ժամանակավոր լուծում ճգնաժամների ընթացքում, այլ դարձել է երկարաժամկետ աշխատանքային մոդել: Կազմակերպություններն ու աշխատողները վերաիմաստավորել են աշխատանքի կազմակերպումը, իսկ հեռավար աշխատանքը՝ որպես հիմնական աշխատանքային ձև, փոխել է աշխատաշուկայի կառուցվածքը:

Հեռավար աշխատանքի նշանակությունը

«Հակաճգնաժամային կառավարման միջոցառումների միջազգային և հայաստանյան փորձը կորոնավիրուսային համավարակի պայմաններում» (Բաղդասարյան, Գասպարյան 170) հոդվածը, անդրադարձ կատարելով ճգնաժամների պայմաններում տնտեսության համարժեք արձագանքի կարևորությանը, ընդգծում է զբաղվածությանն աջակցող միջոցառումների դերը՝ նշելով, որ դրանք «պետք է նպաստեն աշխատանքի անվտանգ վերադարձին և դյուրացնեն աշխատաշուկաների կառուցվածքային տեղաշարժերը՝ բարելավելու հետճգնաժամային տնտեսական ճկունությունը»:

Ըստ աշխատանքի միջազգային կազմակերպության (ՎՄԿ) սահմանման՝ հեռավար աշխատանքը աշխատանքի լիովին կամ մասնակիորեն իրականացումն է այլընտրանքային աշխատավայրում՝ աշխատանքի հիմնական վայրից դուրս (International Labour Organization 3):

World Economic Forum-ի կանխատեսմամբ, մինչև 2030 թվականը, ամբողջ աշխարհում հեռավար, «թվային» աշխատատեղերի թիվը ակնկալվում է աճել մոտ 25%-ով՝ հասնելով շուրջ 92 միլիոնի (World Economic Forum, The Future of Jobs: Remote Work and Employment Trends 2024):

Հեռավար աշխատանքը ստեղծել է նոր հնարավորություններ ինչպես կազմակերպությունների, այնպես էլ աշխատողների համար: Այս համատեքստում կարևոր տեղ ունի Նիկոլաս Բյուրի, Լիանգի, Ռոբերթսի և Ժիլյուն Ջեյի Յինգի (2013) աշխատանքը (Nicolas, Liang, Roberts, Ying 12): Հետազոտությունը ներկայացնում է Զինաստանի CTrip ընկերության փորձը, որտեղ աշխատակիցների մի մասը

պատահական ընտրությամբ տեղափոխվել է տնից աշխատանքի ռեժիմին՝ հնարավորություն տալով գիտականորեն գնահատելու այս մոտեցման դրական և բացասական կողմերը:

CTrip-ը Չինաստանի խոշորագույն առցանց ճանապարհորդական գործակալություններից մեկն է, որը ցուցակված է NASDAQ բորսայում և ունի շուրջ 16,000 աշխատակից: Ուսումնասիրության շրջանակում ընտրվել են ընկերության զանգերի կենտրոնի աշխատակիցները, ովքեր կատարում էին ստանդարտացված, չափելի գործառնություններ՝ ապահովելով հաճախորդների աջակցություն հեռախոսազանգերի միջոցով:

Փորձի ընթացքում կամավոր աշխատակիցները, ովքեր բավարարում էին տնից աշխատանքի տեխնիկական պահանջները (համապատասխան աշխատանքային պայմաններ, ինտերնետային կապ), պատահականորեն բաժանվեցին երկու խմբի.

● **Վերահսկիչ խումբ** – աշխատակիցները շարունակում էին աշխատել գրասենյակից:

● **Փորձարարական խումբ** – աշխատակիցները 9 ամիս շարունակ աշխատում էին տնից:

Արդյունքները ցույց տվեցին, որ տնից աշխատող աշխատակիցների արտադրողականությունը միջինում 13%-ով աճել է համեմատած գրասենյակային խմբի հետ: Այս աճը պայմանավորված էր երկու գործոններով.

1. **9% արտադրողականության աճ**՝ պայմանավորված ավելի երկար աշխատանքային ժամերով: Տնից աշխատողները ավելի քիչ ընդմիջումներ էին անում, ավելի քիչ բացակայություններ ունեին (հիվանդության արձակուրդների նվազում), և նրանց աշխատանքային օրվա արդյունավետությունն ավելի բարձր էր:

2. **4% արտադրողականության աճ**՝ պայմանավորված հանգիստ միջավայրում աշխատելու հնարավորությամբ: Գրասենյակային միջավայրում աղմուկը և աշխատակիցների միջև շփումները հաճախ կարող են խանգարել կենտրոնացվածությանը, մինչդեռ տնից աշխատելը ապահովել է ավելի բարձր արդյունավետություն:

Այս արդյունքները փաստում են, որ տնից աշխատանքի մոդելը կարող է բերել էական շահույթներ, հատկապես այն ոլորտներում, որտեղ աշխատանքի արդյունքները չափելի են և մեծապես կախված են անհատական ջանքերից:

Ուսումնասիրության հետաքրքիր փոփոխությունները մեկն այն էր, երբ փորձից հետո CTrip-ը որոշեց ընդլայնել տնից աշխատանքի ծրագիրը՝ թույլ տալով բոլոր աշխատակիցներին ընտրել աշխատելու վայրը՝ տանը կամ գրասենյակում:

Արդյունքում, տնից աշխատանքի ընտրությունը դարձավ ավելի տարածված, և կազմակերպությունը հայտնաբերեց, որ արտադրողականության աճը կրկնապատկվեց՝ հասնելով 22%-ի: Սա բացատրվում է նրանով, որ, երբ աշխատակիցները հնարավորություն ունեն ընտրելու իրենց նախընտրելի աշխատանքային միջավայրը, նրանք աշխատում են առավելագույն արդյունավետությամբ:

Բացի այդ, աշխատակիցների պահպանման մակարդակը զգալիորեն աճել է: Գրասենյակային խմբի համեմատ տնից աշխատողների կադրերի հոսքը նվազել է 50%-ով, ինչը նշանակում է, որ ընկերությունը ավելի քիչ աշխատակիցների կորուստ է ունեցել և խնայել է կադրերի նոր համալրման ու ուսուցման ծախսերը:

Deloitte-ի 2023 Human Capital Trends զեկույցի համաձայն, հեռավար աշխատանքի տարածումը վերածվել է ոչ միայն ժամանակակից աշխատաշուկայի կարևորագույն բաղադրիչներից մեկը, այլև դարձել է կազմակերպությունների ռազմավարական զարգացման առաջնային ուղղություն (Deloitte 2023):

Զեկույցը ցույց է տալիս, որ հեռավար և հիբրիդային աշխատանքի մոդելները վերածվել են նոր ստանդարտի: Կազմակերպությունների 56%-ը վերանայել է իրենց

աշխատանքային ռազմավարությունները՝ մեծ ուշադրություն դարձնելով թվային հարթակների ինտեգրմանը և ճկուն աշխատանքի մոդելներին:

Ըստ զեկույցի՝ այս փոփոխությունները հիմնականում պայմանավորված են երեք հիմնական գործոններով.

1. Աշխատանքային միջավայրի փոփոխությունը:

Կազմակերպությունների 87%-ը Deloitte-ի հարցման շրջանակում նշել է, որ հեռավար աշխատանքի արդյունավետությունն ուղղակիորեն կախված է աշխատանքի կազմակերպման ճկունությունից: Շատ ընկերություններ անցել են հիբրիդային աշխատանքային մոդելին, որը համատեղում է հեռավար և գրասենյակային աշխատանքը՝ փորձելով հավասարակշռել արտադրողականությունն ու թիմային համագործակցությունը:

2. Տեխնոլոգիական գործիքների դերը հեռավար աշխատանքի կառավարման մեջ:

Նշվում է, որ կազմակերպությունների 73%-ը ներդրել է թվային հարթակներ (օր.՝ արհեստական բանականությամբ աջակցվող գործիքներ), որոնք նպաստում են աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Այդուհանդերձ, կազմակերպությունների 46%-ը դեռևս չունի բավարար թվային ենթակառուցվածքներ, ինչը կարող է արգելակել աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպումը:

3. Կադրային կառավարման մարտահրավերները:

Deloitte-ի զեկույցում ընդգծվում է, որ հեռավար աշխատանքի ազդեցությունը կազմակերպության արտադրողականության վրա կարող է լինել երկակի.

Յեռավար և հիբրիդային աշխատանքը կարող է բարձրացնել անհատական արդյունավետությունը, քանի որ նվազում են ավելորդ հանդիպումները, իսկ աշխատակիցները կարող են կենտրոնանալ առանց աշխատավայրի խանգարող գործոնների: Ըստ Deloitte-ի զեկույցի, կազմակերպությունների մոտ 40%-ը նշել է, որ հեռավար աշխատանքի պայմաններում աշխատակիցները դառնում են ավելի ինքնավար, կարողանում են ավելի արդյունավետ կազմակերպել իրենց աշխատանքային ժամանակը և իրականացնել իրենց պարտականությունները՝ առանց ղեկավարների կողմից մշտական վերահսկողության:

Բացի այդ, աշխատանքի թվայնացումն ապահովում է ճկունություն, ինչը թույլ է տալիս ներգրավել տաղանդավոր մասնագետներ՝ անկախ աշխարհագրական դիրքից: Սա հատկապես կարևոր է այն ընկերությունների համար, որոնք աշխատում են գլոբալ շուկայում և ձգտում են ներգրավել բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների՝ անկախ նրանց ֆիզիկական գտնվելու վայրից: Արդյունքում, կազմակերպությունները կարողանում են կառուցել բազմազան և միջազգային թիմեր, որոնք աշխատում են ընդհանուր նպատակների շուրջ՝ առանց աշխարհագրական սահմանափակումների:

Չնայած դրական կողմերին՝ հեռավար աշխատանքը կարող է նաև բացասական ազդեցություն ունենալ թիմային աշխատանքի արդյունավետության վրա: Ընկերությունների 35%-ը Deloitte-ի հետազոտության շրջանակում նշել է, որ հեռավար աշխատանքի պայմաններում թիմային համագործակցությունն ու հաղորդակցությունն էականորեն նվազում են: Վիրտուալ միջավայրում շփումը հաճախ սահմանափակվում է ֆորմալ հաղորդագրություններով և վիզուալիզացիաներով, ինչը խոչընդոտում է թիմային մտածողության զարգացմանը և համատեղ որոշումների կայացման արդյունավետությանը:

Բացի այդ, ղեկավարների 54%-ը նշել է, որ հեռավար աշխատանքի պայմաններում բարդացել է աշխատանքի վերահսկման գործընթացը: Դասական

գրասենյակային միջավայրում ղեկավարները կարողանում են անմիջապես հետևել աշխատակիցների գործունեությանը, մինչդեռ հեռավար պայմաններում արդյունավետության գնահատման մեխանիզմները դեռևս ունեն բարելավման կարիք: Կազմակերպությունները ստիպված են ներդնել նոր մոնիթորինգի և գնահատման գործիքներ, որոնք թույլ կտան հետևել աշխատակիցների արդյունքներին՝ առանց նրանց աշխատանքի նկատմամբ խիստ վերահսկողություն սահմանելու:

Մեկ այլ խնդիր, որ առանձնացնում է Deloitte-ի զեկույցը, կիբեռանվտանգության ռիսկերի աճն է: Հեռավար աշխատանքի պայմաններում աշխատակիցները հաճախ օգտվում են անձնական սարքավորումներից, որոնք կարող են չունենալ բավարար պաշտպանություն՝ կիբեռհարձակումներից խուսափելու համար: Սա մեծացնում է կորպորատիվ տվյալների արտահոսքի և անվտանգության խախտումների հավանականությունը: Այդ պատճառով ընկերությունները պետք է լրացուցիչ ներդրումներ կատարեն տեղեկատվական անվտանգության ոլորտում՝ ապահովելու համար կազմակերպության տվյալների պաշտպանվածությունը:

Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility հոդվածում անդրադառնալով «աշխատանք ցանկացած վայրից» մոդելին, նշվում է, որ «մարդիկ հավանաբար պետք է ինքնուրույն որոշեն այն միջավայրը (տուն կամ գրասենյակ), որը լավագույնս համապատասխանում է իրենց» (Arbter 5-27):

Դա բարելավում է կյանքի որակը՝ նվազեցնելով անհատական ծախսերը՝ (ինչը բարձրացնում է աշխատակիցների բավարարվածությունը), նվազեցնելով բացակայությունները, հնարավորություն տալով կանանց առաջ շարժվել իրենց կարիերայում (հատկապես նրանց, ովքեր սահմանափակումներ ունեն կրոնական կամ ընտանեկան պարտականությունների կատարման առումով):

Մեկ այլ հետազոտության արդյունքներ ցույց են տալիս, որ հեռավար աշխատանքը կարող է ունենալ երկակի ազդեցություն (Prasad, Arahant, Kaushik 1-14): Մասնավորապես, աշխատակիցների մոտ անհատական մակարդակում կարող է նկատվել արդյունավետության բարելավում, մինչդեռ խմբային մակարդակում արտադրողականությունը նվազում է:

Ղեկավարների կողմից, օրինակ, բարդանում է պարտականությունների պատվիրակման գործընթացը, քանի որ հաղորդակցությունը ավելի դժվար է իրականացվում, հատկապես, եթե վիրտուալ հաղորդակցման հմտությունները բավականաչափ զարգացած չեն: Այստեղ առաջանում են նաև թիմերի կառավարման և ներգրավվածության խնդիրներ, երբ արդյունքում տուժում է ղեկավարի «վերահսկողական» ազդեցությունը:

Մյուս կողմից, ինքնավարությունը, ճկուն գրաֆիկը ապահովում են արտադրողականության աճ:

Հետազոտությունը ցույց է տալիս նաև, որ ամենաշատը տուժել են այն կին աշխատակիցները, ովքեր ունեն երեխաներ, ինչը նոր գենդերային անարդյունավետության պատճառ կարող է դառնալ: Տարբեր գործոններով պայմանավորված շեղումները, սթրեսը նպաստում են արտադրողականության նվազմանը: Աշխատանք-կյանք հավասարակշռության ապահովման ճիշտ ռազմավարությունները կարող են նվազեցնել այս բացասական ազդեցությունները:

Հեռավար աշխատանքի առավելությունները կազմակերպությունների համար

1. **Ծախսերի նվազեցում.** Գրասենյակային ծախսերի, կոմունալ ծառայությունների և այլ կազմակերպչական ծախսերի կրճատում՝ հնարավորություն տալով կազմակերպություններին ծախսեր խնայել և ռեսուրսները ուղղել այլ տեղ:
2. **Աշխատուժի հասանելիության ընդլայնում.** Հեռավար աշխատանքը թույլ է տալիս գործատուներին ներգրավել մասնագետներ համաշխարհային շուկայից՝ առանց աշխարհագրական սահմանափակումների:

3. **Արտադրողականության բարձրացում.** Աշխատակիցները կարող են կենտրոնանալ առանց գրասենյակային խանգարումների, ինչը հանգեցնում է ավելի բարձր արդյունավետության (Harvard Business Review 2023):
4. **Հաճախորդների սպասարկման բարելավում.** Տարբեր ժամային գոտիներում աշխատող աշխատակիցները կարող են շարունակական սպասարկում ապահովել՝ բարելավելով հաճախորդների փորձը:
5. **Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն.** Շրջակա միջավայրի վրա ազդեցության նվազեցում տրանսպորտային ծախսերի և ածխածնի արտանետումների կրճատման հաշվին:

Հեռավար աշխատանքի առավելությունները աշխատողների համար

1. **Ժամանակի խնայողություն.** Ճանապարհի վրա անցկացվող ժամանակի կրճատում՝ հնարավորություն տալով ավելի շատ ժամանակ տրամադրելու անձնական կյանքին:
2. **Կյանքի որակի բարելավում.** Ավելի շատ ժամանակ ընտանիքի, հանգստի և անձնական կյանքի համար:
3. **Ֆիզիկական և հոգեկան առողջության պաշտպանություն.** Աշխատանքի և անձնական կյանքի ներդաշնակության պահպանմամբ բարելավվում է աշխատողների հոգեկան ու ֆիզիկական առողջությունը:
4. **Աշխատանքի տեղայնացման ազատություն.** Աշխատողները կարող են ընտրել իրենց աշխատանքային միջավայրը՝ օգտագործելով տեխնոլոգիական ռեսուրսներ:
5. **Արժեքների նկատմամբ վերահսկողություն.** Աշխատողները կարող են ինքնուրույն կազմակերպել իրենց աշխատանքային միջավայրը՝ բարձրացնելով անձնական արդյունավետությունը:
6. **Ներառականության ապահովում.** Սահմանափակ աշխատունակ անձինք ավելի լայն հնարավորություններ կունենան ներգրավվելու տարբեր աշխատանքներում:

Հեռավար աշխատանքի վիճակագրություն

Համաշխարհային միտումները շարունակաբար ապացուցում են հեռավար աշխատանքի աճը տարբեր տարածաշրջաններում:

● **ԱՄՆ** – 2020 թվականին հեռավար կամ հիբրիդային աշխատանքի մասնաբաժինը կազմում էր մոտ 15%, ինչը զգալիորեն աճեց COVID-19 համավարակի հետևանքով: 2021-ին ցուցանիշը բարձրացավ մինչև 30%, իսկ 2023-ին հասավ 40%-ի (McKinsey & Company 2023): Այս դինամիկ աճը ցույց է տալիս աշխատաշուկայի արագ հարմարվելը նոր պայմաններին և հեռավար աշխատանքի մոդելի ընդունման մեծացում:

● **Եվրոպա** – 2020-2023 թվականների ընթացքում հեռավար աշխատանքի տարածումը աճել է շուրջ 25%-ով, ընդ որում՝ 2020-ին հեռավար աշխատողների մասնաբաժինը միջինը կազմել է 12%, իսկ 2023-ին հասել է 15%-ի (OECD, The Future of Remote Work and Its Implications for Policy 2023): Տարածաշրջանային տարբերություններ կան՝ հյուսիսային և արևմտյան Եվրոպայում հեռավար աշխատանքը ավելի տարածված է, քան հարավային և արևելյան երկրներում:

● **Ասիա** – տեխնոլոգիական առաջադեմ երկրներում ճապոնիայում և Հարավային Կորեայում, հեռավար աշխատանքը ընդհանրապես ավելի դանդաղ է տարածվում՝ 2023-ին կազմելով մոտ 10%-15% (World Economic Forum 2023): Տեղական մշակույթն ու աշխատանքային ավանդույթները ազդեցություն ունեն հեռավար աշխատանքի ընդունման արագության վրա:

ՀՀ-ում հեռավար աշխատանքի զարգացման միտումները

Հայաստանում հեռավար աշխատանքի զարգացումը սկսվեց 2020 թվականից, երբ COVID-19 համավարակը ստիպեց կազմակերպություններին արագ անցնել հեռավար աշխատանքային մոդելին: 2024 թվականին ՀՀ Աշխատանքային օրենսդրությունում տեղի ունեցան փոփոխություններ, որոնք հաստատեցին հեռավար աշխատանքի օրինականությունը:

ՀՀ Աշխատանքային օրենսդրության փոփոխություններ

Հեռավար աշխատանքը պաշտոնապես ընդունվեց որպես աշխատավարձով աշխատանքի օրինական ձևաչափ:

- Տվյալների պաշտպանության և կիբեռանվտանգության հարցերը ընդգրկվել են իրավական կարգավորման շրջանակներում:

Մասնավորապես, ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքում փոփոխություններ կատարելու մասին 2023 թվականի հոկտեմբերի 25-ին ընդունված օրենքը սահմանում է (ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքը՝ 2024 թ. փոփոխություններով):

ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի 106.1 հոդվածը սահմանում է հեռավար աշխատանքի կարգավորման հիմնարար դրույթները՝ թույլ տալով աշխատողին կատարել իր պարտականությունները առանց աշխատանքի վայր ներկայանալու, եթե կողմերի միջև կա փոխադարձ համաձայնություն և աշխատանքի բնույթը դա թույլ է տալիս: Հոդվածը նաև կարգավորում է հեռավար աշխատանքի իրականացումը արտակարգ իրավիճակներում՝ առանց լրացուցիչ պայմանավորվածության, ինչպես նաև սահմանում է կարգավորումներ պարապուրդի, արձակուրդի, սարքավորումների տրամադրման, ծախսերի փոխհատուցման և հասանելիության պահանջների շուրջ: Այս դրույթները միտված են ապահովելու աշխատանքային հարաբերությունների ճկունությունը և շարունակականությունը, հատկապես ոչ ստանդարտ իրավիճակներում, և համահունչ են միջազգային գործելակերպին:

Հեռավար աշխատանքի մարտահրավերները

Այնուամենայնիվ, հեռավար աշխատանքը նաև ներկայացնում է մի շարք մարտահրավերներ՝ կապված աշխատանքային գործընթացների կառավարման, աշխատողների ինտեգրման, թիմային աշխատանքների խթանման, ինչպես նաև տեխնոլոգիական խնդիրների հետ: Հետևաբար՝ գործատուները և կառավարությունները պետք է մշակեն հատուկ ռազմավարություններ՝ արդյունավետ աշխատանքային մոդելներ ստեղծելու համար:

Հեռավար աշխատանքի հիմնախնդիրները և ՄՌԿ մասնագետի դերը

Հեռավար աշխատանքը ունի բազմաթիվ առավելություններ, սակայն այն նաև ներկայացնում է մի շարք խնդիրներ, որոնք պահանջում են հատուկ մոտեցումներ, մասնավորապես՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) ոլորտում: ՄՌԿ մասնագետները պետք է լինեն պատրաստ՝ լուծելու հեռավար աշխատանքի հետևանքով առաջացած մարտահրավերները, ապահովելու թիմերի արդյունավետությունը և հոգեբանական բարեկեցությունը:

1. Աշխատանքի և անձնական կյանքի ներդաշնակություն

Հեռավար աշխատանքը կարող է դժվարացնել աշխատանքի և անձնական կյանքի սահմանազատումը: Աշխատողները կարող են երկարաժամկետ աշխատել՝ չհիշելով հանգստանալու և ընտանիքի հետ ժամանակ անցկացնելու կարևորությունը:

Սա կարող է հանգեցնել հոգնածության, մասնակի այրումների և հոգեբանական խնդիրների, որոնք հետագայում ազդում են աշխատանքի արդյունավետության վրա:

ՄՈԿ մասնագետը պետք է մշակի քաղաքականություններ, որոնք կնպաստեն աշխատողների աշխատանքի և հանգստի ներդաշնակության պահպանմանը:

2. Հաղորդակցության և համագործակցության խնդիրներ

Հեռավար աշխատանքը կարող է առաջացնել դժվարություններ թիմերի մեջ հաղորդակցման և համագործակցության հարցերում: Աշխատողները հաճախ մենակ են աշխատում և «շփվում են» միայն էլ. նամակների կամ տարբեր թվային գործիքների հետ: Սա կարող է հանգեցնել տեղեկատվության պակասի, սխալ հաղորդակցությունների և թիմային համագործակցության խնդիրների:

ՄՈԿ մասնագետները պետք է ապահովեն աշխատակիցների ակտիվ ներգրավվածություն և համագործակցությունը: Օգտագործելով տարբեր թվային գործիքներ՝ նրանք պետք է ստեղծեն արդյունավետ հաղորդակցման և համագործակցության միջոցներ, որոնք կօգնեն թիմերին պահպանել միասնականություն: Հաճախ պետք է կազմակերպվեն վիդեոհանդիպումներ, թիմային քննարկումներ ու ինտերակտիվ սեմինարներ, որոնք թույլ կտան աշխատողներին ճանաչել և չմոռանալ միմյանց:

3. Աշխատանքային արդյունավետության վերահսկում

Հեռավար աշխատանքի ժամանակ հաճախակի է դառնում աշխատանքի արդյունավետության վերահսկումը: Եթե նախկինում գործատուները կարող էին անմիջականորեն տեսնել աշխատողների աշխատանքը, ապա հեռավար պայմաններում դա դառնում է ավելի դժվար: Բացի այդ, աշխատողները կարող են հակված լինել պակասեցնելու աշխատանքը, ինչպես նաև ժամանակի կառավարման խնդրի առաջ կանգնել:

ՄՈԿ մասնագետները պետք է մշակեն ավելի պարզ ու արդարացված չափորոշիչներ աշխատանքային կատարողականի գնահատման համար՝ օգտագործելով արդյունքներին ուղղված մոտեցումներ: Նրանք պետք է ներդնեն նաև նոր գործիքներ՝ այնպիսի ծրագրեր, որոնք կիշտացնեն աշխատանքային ժամերի և աշխատանքային արդյունքների վերահսկումը: Սա կարող է ներառել հաճախորդների հետ կապերի կամ աշխատողների միջև աշխատանքի ընթացիկ իրավիճակների մասին զեկույցների մշակում:

4. Հոգեբանական խնդիրներ

Հեռավար աշխատանքը հաճախ հանգեցնում է աշխատողների մենակ լինելու զգացման և սթրեսի աճի: Սա կարող է դառնալ աշխատանքի արդյունավետությանը և կազմակերպության կոլեկտիվին վնասող գործոն:

ՄՈԿ մասնագետները պետք է մշակեն աջակցող մեխանիզմներ, որոնք թույլ կտան աշխատողներին հաղթահարել վախերն ու անհանգստությունները: ՄՈԿ թիմը պետք է սերտորեն համագործակցի ղեկավարության հետ՝ աշխատողների կողմից ներկայացված մտահոգությունները լուծելու և վստահություն ստեղծելու համար:

5. Տեխնոլոգիական խնդիրներ և կիբեռանվտանգություն

Հեռավար աշխատանքը պահանջում է տեխնոլոգիական ապահովվածություն և գրագիտություն, որը ոչ բոլոր կազմակերպությունները կարող են ապահովել բավարար մակարդակով: Աշխատողները հաճախ աշխատում են տնային սարքավորումների վրա, ինչը կարող է խոչընդոտել արդյունավետությանը կամ համարվել կիբեռանվտանգության խնդիր: Որպես արդյունք՝ անվտանգության սպառնալիքները կարող են մեծանալ:

ՄՌԿ մասնագետների գործն է ապահովել, որ բոլոր աշխատողները ունենան համապատասխան տեխնոլոգիական ռեսուրսներ և ծանոթություն կիբեռանվտանգության լավագույն պրակտիկաների հետ: Պետք է աջակցեն կազմակերպության կիբեռանվտանգության քաղաքականությունների իրականացմանը՝ առաջարկելով վերապատրաստումներ և սեմինարներ աշխատողների համար:

Վերլուծություն

ՀՀ աշխատաշուկայում հեռավար աշխատանքի դերը, դրա նկատմամբ վերաբերմունքը, ընդհանուր պատկերացումները, միտումներն ու հնարավոր կանխատեսումները վերլուծելու նպատակով կազմվել է 19 հարցից բաղկացած հարցաշար:

Հարցման մասնակիցները թվով 133-ն են: Մասնակիցների թվի ընդհանուր կառուցվածքում գերակշռում են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (SS) ոլորտի կազմակերպությունների ՄՌԿ բաժնի (շուրջ 20%) և ոլորտի այլ ստորաբաժանումների աշխատակիցները (շուրջ 73,33%), ընդհանուր առմամբ՝ հարցվածների 22%-ը: Կրթական ոլորտի ներկայացուցիչներն ընդհանուր առմամբ կազմում են 20%-ը, և հաջորդաբար՝ ֆինանսական ոլորտ՝ 9%, հեռահաղորդակցության ոլորտ՝ շուրջ 6%, բանկային ոլորտ՝ 5%, արտադրական ու առողջապահական ոլորտներ՝ համապատասխանաբար 3.7% և 3%:

Մասնակիցների 64%-ը տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցներ են, 18%-ը՝ ՄՌԿ մասնագետներ/ղեկավարներ, 12%-ը՝ տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարներ, 5%-ը՝ կազմակերպության ղեկավարներ կամ հիմնադիրներ: Աշխատակիցների ճնշող մեծամասնությունը կազմում են մասնավոր հատվածի կազմակերպությունների ներկայացուցիչները (գրեթե 64%):

Մինչև 50 աշխատակից ունեցող կազմակերպությունների ներկայացուցիչ աշխատակիցները կազմում են գրեթե 38%-ը, 51-200՝ 29%-ը, 1000-ից ավելի՝ 15%-ը:

Տարիքային կազմում գերակշռում են մինչև 28 (43%) և 29-44 (46%) տարեկան աշխատակիցները: Սեռային կազմում մեծամասամբ իգական սեռի ներկայացուցիչներ են (87.9%):

Հեռավար աշխատանքի նկատմամբ ընդհանուր վերաբերմունքը հարցման արդյունքներով գնահատվում է դրական: Վերոնշյալ ոլորտների ներկայացուցիչների մեծ մասը (մոտ 76%-ը) հեռավար աշխատանքի վերաբերյալ ունի ավելի շատ դրական կամ բացառապես դրական մոտեցում: Հետևաբար, չեզոք կամ բացասական վերաբերմունք արտահայտող պատասխաններն անհամեմատ քիչ են հանդիպում:

Չնայած դրական վերաբերմունքին՝ մասնակիցների 39%-ը նշել է, որ շատ հազվադեպ է աշխատանքն իրականացնում հեռավար տարբերակով, 36%-ը՝ հաճախ, 14%-ը՝ մշտապես, իսկ 10%-ը՝ երբեք չի աշխատել հեռավար տարբերակով: Մշտապես հեռավար աշխատող աշխատակիցների թվում SS ոլորտի կամ մարքեթինգի ոլորտների ներկայացուցիչներն են: Հաճախ հեռավար աշխատում են կրթական, SS, ֆինանսական ոլորտի ներկայացուցիչները: Շատ հազվադեպ՝ պետական ոլորտի ներկայացուցիչները:

Հեռավար աշխատանքի փորձը կեսից ավելի դեպքերում եղել է կամավոր՝ աշխատակիցների ընտրությամբ, 16.5%-ը կազմակերպության պահանջով, իսկ 13.5%-ն երբևէ նման փորձառություն չի ունեցել:

Հեռավար աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման գործում, ըստ մասնակիցների, որոշիչ դեր ունի հստակ հաղորդակցությունն ու հետադարձ կապը, տեխնիկական ապահովվածությունը և աշխատանքային հստակ նպատակներն ու չափելի արդյունքները:

Հակառակ կողմից, կառավարման պատշաճ գործիքների բացակայությունը դիտարկվել է որպես ամենամեծ խոչընդոտ: Ընդ որում, որպես խանգարող հանգամանք դիտվում է աշխատանքի արդյունավետ գնահատման մեխանիզմների բացակայությունն ու աշխատակիցների ուշադրության պակասը:

Մոտիվացիայի վրա ազդեցության տեսանկյունից. 45.9%-ը կարծում է, որ հեռավար աշխատանքը բարձրացնում է աշխատանքային մոտիվացիան, 45.1%-ը կարծում է, որ ազդեցություն չունի, իսկ 9%-ի կարծիքով նվազեցնում է մոտիվացիան:

Մոտիվացիայի ապահովման ամենահաճախ կիրառվող գործիքը ճկունությունն է աշխատանքային ժամերի ընտրության հարցում, հաջորդիվ թիմային հանդիպումներն ու միջոցառումներն են և կատարողականի վրա հիմնված խրախուսումները:

Կազմակերպություններում հեռավար աշխատողների ներգրավվածությունն ապահովելու համար սովորաբար հատուկ մոտեցումներ չեն կիրառվում (81.2% դեպքերում): Իսկ կիրառվող մեթոդները հիմնականում ուղղված են առցանց կամ անցանց հանդիպումներին, պարբերաբար հաղորդակացման հնարավորությունների ապահովմանը:

Հարցված մասնակիցները մեծ մասամբ կարծում են, որ հեռավար աշխատանքը կդառնա ընդունված պրակտիկա ՀՀ-ում՝ առաջիկա 5-10 տարիների ընթացքում:

ՄՌԿ մասնագետների համար հիմնական մարտահրավերները, ըստ մասնակիցների, ներառում են.

- հեռավար աշխատողների արդյունավետ վերահսկումը
- աշխատակիցների ներգրավվածությունը
- թիմային աշխատանքի կազմակերպումը
- աշխատողների մոտիվացիայի պահպանումը
- տեխնիկական և կիբեռանվտանգության հարցերը
- կորպորատիվ մշակույթի պահպանումը:

Մարտահրավերները կարող են հաղթահարվել համապատասխան թվային գործիքների ներդրման միջոցով՝ վերահսկողության ու հետադարձ կապի ապահովման, ինչպես նաև պարբերաբար թիմային հանդիպումների օգնությամբ: ՄՌԿ մասնագետները, ըստ մասնակիցների, ցանկալի է, որ զարգացնեն իրենց թվային, հաղորդակցման հմտություններն ու կատարողականի կառավարման/վերահսկման ու մոտիվացիայի ապահովման մեխանիզմները:

Ըստ ոլորտների՝ ՏՏ ոլորտի ներկայացուցիչները մեծ մասամբ աշխատում են հեռավար տարբերակով, ֆինանսական, հեռահաղորդակցության, կրթական ու բանկային, ինչպես նաև արտադրական ոլորտներում, չնայած դրական վերաբերմունքին, աշխատանքները հազվադեպ են կազմակերպվում հեռավար տարբերակով:

ՄՌԿ մասնագետները, ընդհանուր մասնակիցների թվում կազմում են մեծամասնությունը՝ հեռավար աշխատանքի նկատմամբ ընդհանուր առմամբ դրական վերաբերմունք ունենալու առումով:

Արդյունքներ

Հարցված մասնակիցների մեծամասնությունը (76%) դրական կամ բացառապես դրական վերաբերմունք ունի հեռավար աշխատանքի նկատմամբ: Սա ցույց է տալիս, որ աշխատաշուկայի զգալի հատվածը պատրաստ է կամ նախընտրում է հեռավար աշխատանքը: Բացասական կամ չեզոք վերաբերմունքը շատ ցածր տոկոս է կազմում, ինչը վկայում է այն մասին, որ հեռավար աշխատանքը համարվում է ընդունելի և կենսունակ տարբերակ:

Չնայած դրական վերաբերմունքին՝ հարցվածների միայն 14%-ն է մշտապես աշխատում հեռավար, 36%-ը հաճախ, իսկ 39%-ը՝ շատ հազվադեպ: Սա ենթադրում է,

որ թեև աշխատակիցները դրական են տրամադրված, գործնականում հեռավար աշխատանքը դեռևս չի դարձել հիմնական ձև՝ աշխատանքների կազմակերպման առումով:

Մշտապես հեռավար աշխատողների թվում գերակշռում են ՏՏ և մարքեթինգի ոլորտները, մինչդեռ պետական ոլորտում հեռավար աշխատանքի կիրառումը հազվադեպ է: Կարելի է ասել, որ ՏՏ և մարքեթինգի ոլորտները Հայաստանում համարվում են հեռավար աշխատանքի առաջատարներ, մինչդեռ ավանդական կառավարման մշակույթ ունեցող ոլորտները դեռևս զգուշավոր են այս անցման հարցում:

Որոշ ոլորտներում, օրինակ՝ արտադրական և առողջապահական, ֆիզիկական ներկայությունը անհրաժեշտ է, ինչը սահմանափակում է հեռավար աշխատանքի հնարավորությունները: Տեխնիկական, կառավարման և մշակութային խոչընդոտները դեռևս խանգարում են հեռավար աշխատանքի լայն տարածմանը:

Հնարավոր պատճառները՝

- ՏՏ ոլորտում աշխատանքի արդյունքները չափելի են, և կարելի է արդյունավետ կառավարել անձնակազմը՝ առանց ֆիզիկական ներկայության պահանջի:
- Բանկային և ֆինանսական ոլորտներում անվտանգության, գաղտնիության ու վերահսկողության բարձր պահանջները սահմանափակում են հեռավար աշխատանքի կիրառումը:
- Հեռահաղորդակցության ոլորտում, չնայած տեխնոլոգիական բնույթին, հաճախ անհրաժեշտ են տեղում աշխատող թիմեր՝ ենթակառուցվածքների սպասարկման համար:

Հետևաբար՝ ենթադրում է, որ հեռավար աշխատանքի ընդունումը կախված է ոչ միայն աշխատակիցների նախասիրություններից, այլև ոլորտի առանձնահատկություններից և կառավարման ոճերից ու մեխանիզմներից:

Հետազոտության արդյունքներով հեռավար աշխատանքի արդյունավետության համար կարևոր են հետևյալ պայմանները՝

- հստակ հաղորդակցություն և հետադարձ կապ
 - տեխնիկական ապահովվածություն
 - աշխատանքային հստակ նպատակներ և չափելի արդյունքներ
- Միևնույն ժամանակ, խոչընդոտող գործոնների թվում առանձնանում են՝
- կառավարման պատշաճ գործիքների բացակայությունը
 - աշխատանքի գնահատման մեխանիզմների բացակայությունը
 - աշխատակիցների ուշադրության պակասը

Սա ենթադրում է, որ կազմակերպությունները պետք է ներդնեն Նոր գործիքներ և մեթոդներ՝ հեռավար աշխատանքի կառավարման գործընթացները բարելավելու համար:

Եթե աշխատակիցների 45.9%-ը կարծում է, որ հեռավար աշխատանքը բարձրացնում է մոտիվացիան, ապա մոտավորապես Նույնքան մարդ (45.1%) չի տեսնում որևէ ազդեցություն: Սա ցույց է տալիս, որ հեռավար աշխատանքի մոտիվացիոն ազդեցությունը կախված է կառավարման մեթոդներից: Օրինակ՝ ճկուն աշխատանքային գրաֆիկն ու թիմային հանդիպումները կարևորվում են որպես հիմնական մոտիվացիոն գործոններ, ինչը կարող է լինել առանցքային՝ հեռավար աշխատանքի հաջողության համար: Կորպորատիվ մշակույթը և թիմային աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպումը հեռավար աշխատանքի հիմնական խնդիրներից են, որոնք պահանջում են Նոր մոտեցումներ: Հետևաբար՝ ՄՌԿ մասնագետները պետք է մշակեն աշխատակիցների սոցիալական ներգրավվածության Նոր մեթոդներ:

Հեռավար աշխատանքի գնահատման և արդյունավետության ապահովման համար չափելի նպատակների սահմանումը կարևորագույն խնդիր է: Հետազոտության տվյալները ցույց են տալիս, որ այս պահին հեռավար աշխատանքի

վերահսկումը դեռևս խիստ սահմանափակ է, քանի որ կազմակերպությունների մեծ մասը չունի հստակ KPI-ներ (Key Performance Indicators) կամ մեխանիզմներ աշխատանքի արդյունքները չափելու համար:

Համակարգված և օբյեկտիվ գնահատման մեխանիզմների ներդրման համար անհրաժեշտ է մշակել հստակ չափելի նպատակներ, որոնք կօգնեն հաղթահարելու կառավարման և արտադրողականության հիմնական մարտահրավերները:

Ակնկալվում է, որ առաջիկա 5-10 տարիների ընթացքում հեռավար աշխատանքը կդառնա ընդունված պրակտիկա Հայաստանում, եթե կառավարման մեխանիզմներն ու մոտեցումները համարժեք կերպով զարգանան:

Ապագայի կանխատեսում

Ինչպես նշվում է “McKinsey & Company”-ի հոդվածում, աշխատուժի ավելի քան 20 տոկոսը կարող է հեռավար աշխատել շաբաթվա ընթացքում երեքից հինգ օր՝ նույն արդյունավետությամբ, ինչ գրասենյակից աշխատելիս: Եթե հեռավար աշխատանքն այդ մակարդակով հաստատվի, ապա տանը աշխատող մարդկանց քանակը կտրուկ կաճի (McKinsey & Company 2021)

Ընկերությունները, որոնք կիրառել են հեռավար աշխատանքը, շատ հավանական է, որ շարունակեն ընդլայնել այդ մոդելները՝ ներառելով նաև նոր տեխնոլոգիաներ և ավելի ճկուն աշխատանքային մոդելներ: Թեև այս գործընթացը լիովին չի հասնի բոլոր ոլորտներին, այն հաստատվելու է տեխնոլոգիական առաջընթացի հետ՝ հատկապես՝ «հիբրիդային» աշխատանքային ձևերի միջոցով, որտեղ աշխատողները կկարողանան ընտրել իրենց համար առավել հարմար աշխատանքային ձևը:

Եզրակացություն

Հեռավար աշխատանքը դարձել է կարևոր աշխատանքային մոդել, որն ունի բազմաթիվ ինստիտուցիոնալներ, բայց նաև հետապնդում է խնդիրներ և մարտահրավերներ, որոնք պետք է լուծվեն ճիշտ կառավարման և ռազմավարության միջոցով: ՄՌԿ մասնագետներն ունեն վճռորոշ դեր՝ աջակցելու աշխատողներին արդյունավետ կերպով աշխատելու և այդ ընթացքում պահպանելու ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ աշխատողների բարեկեցությունը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾԿԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Բաղդասարյան Ֆիրդուս, Գասպարյան Անահիտ. «Հակաճգնաժամային կառավարման միջոցառումների միջազգային և հայաստանյան փորձը կորոնավիրուսային համավարակի պայմաններում». Գիտական Արցախ, «Արցախ» հրատ., N 2, Երևան, 2023, էջ 168–182:

2. ՀՀ Ազգային ժողով. «ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք (2024թ. փոփոխություններով)», <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=185327>: Մուտք՝ 01.04.2025:

3. AIHR. Remote Work Trends and Challenges, 2023. 2023, www.aihr.com/articles/remote-work-trends-2023, Accessed: 01.04.2025:

4. Arbter A. Work from Anywhere: How to Manage Remote Teams. 2022, p. 5–27:

5. Deloitte. The State of Remote Work in 2023: Global Trends. 2023:

6. Forbes. How Remote Work Is Shaping the Future of Business. 2023, www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/remote-work-business-impact: Accessed: 01.04.2025.

7. Gallup. Remote Work: Benefits and Challenges for Employees. 2023.

8. Harvard Business Review. Managing Remote Teams Effectively. 2023, www.hbr.org/2023/remote-teams-management: Accessed: 01.04.2025.
9. Harvard Business Review. Remote Work and Employee Wellbeing. 2023, www.hbr.org/2023/employee-wellbeing-remote: Accessed: 01.04.2025.
10. Ihm Jennifer, Kim Yunjin. Whom Does Remote Work Make Happy? The Digital Divide in Remote Workers' Well-Being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 27, 2017, <https://www.researchgate.net/publication/381693552>: Accessed: 01.04.2025.
11. International Labour Organization (ILO). Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond. 2020, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_747075.pdf: Accessed: 01.04.2025.
12. ILO. Remote Work and Its Impact on Employment. 2023.
13. Klehe Ute-Christine, Derous Eva. Work from Anywhere: How to Manage Remote Teams. *Gazdaság és Társadalom*, 15(4), 5–20, 2022, https://www.researchgate.net/publication/374401513_Work_from_anywhere_How_to_manage_remote_teams: Accessed: 01.04.2025.
14. McKinsey & Company. How Remote Work Is Changing Global Business Models. 2023.
15. McKinsey & Company. The Remote Work Revolution: How Companies Are Adapting. 2023.
16. McKinsey & Company. What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. November 2021.
17. Nicolas B., Liang J., Roberts J., Ying Zh. J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. 2013, p. 12.
18. OECD Publishing. The Future of Remote Work and Its Implications for Policy. 2023.
19. Prasad Sh., Arahant A., Kaushik A. Exploring the Impact of Remote Work on Productivity: A Systematic Review. 2024, p. 1–14.
20. PwC. The Future of Remote Work: Trends and Insights. 2023.
21. SHRM. The Future of Work: Remote and Hybrid Models. 2023, www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/future-of-remote-hybrid-work.aspx: Accessed: 01.04.2025.
22. TechCrunch. How Remote Work Is Changing the Tech Industry. 2023, www.techcrunch.com/2023/remote-work-and-tech-industry: Accessed: 01.04.2025.
23. World Economic Forum. The Future of Jobs: Remote Work and Employment Trends. Jan. 2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/01/remote-global-digital-jobs-whitepaper>: Accessed: 01.04.2025.

WORKS CITED

1. Baghdasaryan Firdus, Gasparyan Anahit. «Hakatwgnajhamayin kar'avarman mijocar'umneri mijazgayin ev hayastanyan p'ord'y' koronavirusayin hamavaraki paymannerum». *Gitakan Arcax, «Arcax» hrat.*, [International and Armenian Experience of Anti-Crisis Management Measures in the Context of the Coronavirus Pandemic. Scientific Artsakh, "Artsakh" Publishing House, No. 2, Yerevan, 2023], N 2, Erevan, 2023, e'j 168-182: (in Armenian)
2. HH Azgayin jhoghov. «HH Ashxatanqayin o'rensgirq (2024t'. p'op'oxut'yunnerov)». [National Assembly of the Republic of Armenia. Labour Code of the Republic of Armenia (with amendments of 2024)],

REMOTE WORK AND ITS ROLE IN EMPLOYMENT SYSTEM

ANNA MAKSUDYAN

*Yerevan State University,
Master's Program in HRM, Head
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Yerevan, the Republic of Armenia*

ZHENYA MIRIMANYAN

*Yerevan State University,
Master's Program in HRM, Graduate Student,
Yerevan, the Republic of Armenia*

The purpose of this study is to examine the role of remote work in the labor market of the Republic of Armenia (RA) by analyzing common perceptions about it, as well as its necessity and specific characteristics.

The objectives of this research are to examine the current trends in the adoption of remote work and its significance in the Armenian labor market, to analyze its main advantages and challenges with reference to international experience, and to develop practical tools and recommendations that can support the effective organization of remote work in Armenia.

The study was conducted using a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative data through an online survey. A structured questionnaire was developed for data collection, completed by 133 participants. The analysis was carried out using descriptive methods and thematic grouping to identify the features and perceptions of remote work implementation.

The study concludes that the effectiveness of remote work depends on several fundamental factors, most notably clear and continuous communication between employees and management, adequate technical security, and the precise definition and measurability of work objectives. The interplay of these elements fosters an environment conducive to higher employee productivity and the preservation of work quality, regardless of physical location. Accordingly, the application of remote work in Armenia is expected to expand in the coming years, supporting the attainment of organizational strategic goals while simultaneously enhancing employee engagement and satisfaction.

Keywords: *remote work, labor market, management, work-life balance, flexibility, efficiency, autonomy, engagement, motivation.*

ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА И ЕЁ РОЛЬ В РЕГУЛИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ЗАНЯТОСТИ

АННА МАКСУДЯН

*руководитель магистерской программы по управлению человеческими
ресурсами Ереванского государственного университета,
кандидат экономических наук, доцент,
г. Ереван, Республика Армения*

ЖЕНЯ МИРИМАНЯН

*магистрант программы по управлению человеческими ресурсами Ереванского
государственного университета,
г. Ереван, Республика Армения*

Цель исследования — изучить роль дистанционной работы на рынке труда Республики Армения (РА), проанализировав существующие представления, необходимость и особенности данного явления. Задачи исследования:

- изучить тенденции распространения дистанционной работы и её роль на рынке труда РА;
- проанализировать положительные и отрицательные стороны дистанционной работы с учётом международного опыта;
- предложить инструменты, способствующие эффективной организации дистанционной работы в Армении.

Исследование основано на комбинированной методологии, сочетающей качественные и количественные данные, собранные с помощью онлайн-опроса. Была разработана структурированная анкета, которую заполнили 133 участника. Анализ данных проводился с использованием описательных методов и тематической группировки для выявления особенностей и восприятия дистанционной работы.

Основной вывод исследования заключается в том, что эффективность дистанционной работы зависит от ряда ключевых факторов, среди которых особенно важны чёткая и постоянная коммуникация между сотрудниками и руководством, достаточное техническое обеспечение, а также ясное определение и соизмеримость рабочих целей. Совокупность этих факторов способствует повышению производительности труда и сохранению качества работы вне зависимости от физического местонахождения. Следовательно, ожидается, что внедрение дистанционной работы в Армении будет активно развиваться в ближайшие годы, обеспечивая как достижение стратегических целей организаций, так и вовлеченность и удовлетворенность сотрудников.

Ключевые слова: *дистанционная работа, рынок труда, управление, баланс работа-жизнь, гибкость, эффективность, автономия, вовлеченность, мотивация.*