

**ՔԱՂԱՔԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ,
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
POLITICAL SCIENCE, INTERNATIONAL RELATIONS
ПОЛИТОЛОГИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

**ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ
ԿԱՐԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆԱՐԿԻ ՁԵՎԱԿՈՐՈՒՄԸ ***

ՀՏԴ 352.075 (479.25)

DOI: 10.52063/25792652-2023.4.19-54

ԿԱՏԵՐԻՆԱ ԱԼԹՈՒՆՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի
միջազգային հարաբերությունների ֆակուլտետի
հանրային կառավարման ամբիոնի դոցենտ,
քաղաքական գիտությունների թեկնածու,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
katya.altunyana@ysu.am
ORCID: 0009-0000-4506-6300

Հոդվածում ներկայացվել են անձնակազմի կառավարման ավանդական ու նոր մոտեցումները, ինչպես նաև կազմակերպական կառուցվածքներում անձնակազմի կառավարման տեղը: Պետության կադրային պահանջարկը բավարարելու և դրան համապատասխան քաղաքականություն իրականացնելու խնդիրների համատեքստում քննարկվել են անձնակազմի կառավարման էությունը, սահմանումներն ու հասկացությունները: Անդրադարձ է կատարվել «անձնակազմի կառավարման» հայեցակարգից անցումը «մարդկային ռեսուրսների կառավարման» հայեցակարգին՝ պայմանավորադ զարգացումներով և այդ երկու հայեցակարգերի փոխլրացնող բնույթով:

Թեմայի ուսումնասիրության նպատակն է ուղենշել անձնակազմի կառավարման արդի մոտեցումները կադրային պահանջարկ ձևավորելու տեսանկյունից դրա կարևորությունը հիմնավորելու համար:

Սույն ուսումնասիրության խնդիրների առանցքում են կարիերայի մոդելները, անձնակազմի կառավարման քաղաքականության իրականացման եղանակները, տեսակները: Ստացված արդյունքները հնարավորություն կընձեռեն հասկանալու անձնակազմի կառավարման արդի պահանջները և կարող են գործնականում կիրառելի լինել պետության արդյունավետ կառավարման համար, քանի որ կարևոր է հասկանալ, թե ինչպես է ձևավորվում պետության մրցունակ, արհեստավարժ կառավարման համակարգը:

Հոդվածում քննարկվող խնդիրների ուսումնասիրությունն իրականացվել է մասնագիտական գրականության մեջ առկա տեսակետների վերլուծության հիման վրա: Կիրառվել են վերլուծական, համադրման, ինդուկցիայի

* Հոդվածը ներկայացվել է 25.10.2023թ., գրախոսվել՝ 15.11.2023թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.12.2023թ.:

մեթոդները հասկացությունների ու բովանդակությունների բացահայտման ու ճշգրտման ընթացքում:

Ուսումնասիրության արդյունքում հիմնավորվել է արդի հանրային կազմակերպությունը գիտելիքահեն կառավարելու համար պահանջվող անցումը անձնակազմի կառավարումից մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգին: Մարդկային ռեսուրսի ճիշտ կառավարումը մտավոր կապիտալի իրացման կարևոր նախապայման է, իսկ հանրային կազմակերպության համար՝ արդյունավետ գործառնության կարևորագույն տարր:

Հիմնաբառեր՝ անձնակազմի կառավարում, կադրային քաղաքականություն, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, հանրային (պետական) կառավարում, կադրային գործակալություն, կադրային պահանջարկ, հանրային կազմակերպություն, կառավարման արդյունավետություն:

Ներածություն

Ցանկացած կազմակերպության արդյունավետությունը կախված է մարդկային ռեսուրսներից, թեպետ դրանց ուղղված ներդրումների իրական վերադարձի չափումը բարդ է: Իրավիճակը փոխվեց մարդկային կապիտալի գնահատման առաջին միջազգային ստանդարտի մշակումից հետո: Այս առումով դոկտոր Ռոն Մրքքինլին (Dr Ron McKinley)՝ ISO տեխնիկական կոմիտեի նախագահը, որը պատասխանատու է ստանդարտի մշակման համար, նկատել է, որ ISO 30414-ը կազմակերպություններին հնարավորություն կընձեռի ավելի լավ հասկանալու իրենց ազդեցությունն անձնակազմի վրա և կօգնի առավելագույնի հասցնել աշխատակիցների ներդրումը երկարաժամկետ հաջողության համար: Հիմնաքարային հարցերի (մասնավորապես՝ ոչ նյութական ռեսուրսները գրագետ իրացնելուն առնչվող) պատասխաններ ունենալը կարող է ուղենիշ լինել քաղաքականության մշակման համար: Վերջինս անհրաժեշտ է դառնում մի իրավիճակում, որտեղ նոր խնդիրների արդյունավետ լուծման գլխավոր երաշխավորը գիտելիք ունեցող մարդն է՝ ի դեմս բոլոր ոլորտներում հանդես եկող արհեստավարժների: Ցանկացած համակարգի արդյունավետ գործունեության ու հաջողության գրավականը անձնակազմն է: Այդ են հավաստում առնվազն բոլոր առաջանցիկ հասարակությունների պետական ու մասնավոր հատվածներում գործառնող բազում կազմակերպությունների ուղեղային կապիտալի՝ արհեստավարժ ու բանիմաց անձնակազմի գոյությունն ու հաջողված կենսափորձը: Ըստ այդմ՝ հողվածում ներկայացված ուսումնասիրության շրջանակներում վերհանվել ու ներկայացվել են անձնակազմի կառավարման հայեցակարգային արդի մոտեցումներն ու պետության կադրային պահանջարկի ձևավորման գործընթացը: Ըստ էության գոյություն ունի պետական կազմակերպությունների շուկա, որտեղ պահանջարկի չափը որոշվում է գնորդի՝ պետության վճարունակ հնարավորություններով: Հարկ է նաև նկատել, որ, օրինակ, պահանջարկի մեծությունն իր հերթին պայմանավորված չէ միայն գնով, այլև պետական մտածողություն ունենալու, հանրային բարիք ստեղծելու և, առհասարակ, հանրությանը կամ որևէ նպատակի ծառայելու տեսլական ունեցող մարդկային ռեսուրսի ստեղծմամբ: Ուսումնասիրության արդյունքում մեր առջև դրված խնդիրները հանգում են հետևյալին.

- վեր հանել անձնակազմի կառավարման էությունը՝ սահմանման ու հայեցակարգային մոտեցումների հիման վրա, որն առաջին հերթին միտված է ցանկացած համակարգի հիմնական նպատակների իրագործմանը աշխատողների ու կառավարիչների արդյունավետ ու կառուցողական համագործակցության միջոցով:
- վերլուծել պետական կառավարման ոլորտում անձնակազմի ձևավորման ու կառավարման ուժեղ ու թույլ կողմերը, դրանք համադրել ՀՀ ներպետական համակարգում իրականացվող կադրային քաղաքականության հետ:

Արդյունքներ և քննարկում

Արդի տեխնոլոգիական զարգացումը կարծես պետք է ստիպեր երկրորդային հարցերի առանցք տեղափոխել անհատի գործունը կամ կուռ ինստիտուտների ու ավտոմատացված համակարգի շնորհիվ նվազեցնել մարդու ներազդման կառուցակարգը: Իրականությունը հակառակն է փաստում. աշխարհում շարունակվում է ժամանակին համընթաց աշխատող ու ծառայություններ մատուցող մարդկային ուղեղների որսը: Ցանկացած կազմակերպության «շարժիչը» աշխատակիցների այն համախումբն է, որի մտավոր ու ֆիզիկական պատրաստվածության, նորարարական, կանոնակարգված ու ստեղծագործական աշխատանքի շնորհիվ հնարավոր է դառնում իրականացնել կազմակերպության նպատակները: Գլոբալացվող աշխարհում անձնակազմի կառավարման արդի մոտեցումը պահանջում է չլրկնվող, երբեմն չչափագրված գործողություններ ենթադրող, արդյունքներին միտված աշխատանք, որը հիմնված կլինի շարունակական կրթության ու ուսուցման, ստեղծագործական մտածողության ու նորարարական գործելաոճի խրախուսման վրա:

Կառավարման տեսական ու կիրառական խնդիրների առանցքում հայտնվում է անձնակազմի կառավարման ուսումնասիրության անհրաժեշտությունը: Մասնագիտական գրականության մեջ առկա սահմանումներն ընդհանրացնելու միջոցով անձնակազմի կառավարումը կարելի է սահմանել հետևյալ առերևույթ հատկանիշներով, ինչպես օրինակ՝ «Նախապես սահմանված նպատակի ու ստացված արդյունքների համապատասխանությունն ապահովող աշխատակիցների համախումբը ցանկացած կազմակերպությունում կոչվում է անձնակազմ» (Shafritz և համահեղինակներ 93-96): Արդյոք համապարփակ է նշյալ սահմանումը թե ոչ, պարզել ենք մասնագիտական գրականության մեջ գործածվող եզրույթներին անդադառնալու միջոցով: Նախ և առաջ հասկանանք, թե բովանդակային ինչ տարբերություններ կան «անձնակազմի կառավարում», «մարդկային ռեսուրսների կառավարում», «կադրեր» հասկացությունների ընկալումներում: Կողք կողքի դնելով այդ եզրույթները՝ պարզ է դառնում, որ տարբերությունը պայմանավորում են կազմակերպության բնույթը, կառավարման ոճը, հասարակության աշխարհահայացքը, կառավարչական մշակույթը և այլն:

Փակ կամ ամբողջատիրական (տոտալիտար) համակարգում անձնակազմի ձևավորումն ու համալրումն ունեցել են տարբերակված մոտեցում՝ բաց կամ լիբերալ համակարգի հետ համեմատած: Փակ համակարգում «կադր» եզրույթը կիրարկվել է սոցիալ-մասնագիտական խմբին պատկանելությունն ունեցող այն անձանց դեպքում, որոնք աշխատել ու մասնագիտացել են կազմակերպությունների ներսում: Պահանջվել է, որ աշխատակիցը աճի ու կայանա որոշակի կազմակերպությունում: Ասվածը հաստատելու է գալիս Զեմբրիջի մասնագիտական բառարանը, որում «կադր» (անգլ.՝ «cadre») եզրույթը բացատրվում է որպես ցանկացած կազմակերպության միջուկը կազմող մարդկանց խումբ (Cambridge Dictionary): Գործնականում հետազոտողի համար պարզ է, որ «կադրը» կազմակերպությունում զբաղվածությունն ունեցող կամայական աշխատակիցը չէ, որ հաստատում է Զեմբրիջի մասնագիտական բառարանը, այլ հարաբերականորեն մասնագիտական կայուն պատրաստվածություն, աշխատանքային-ծառայողական գործունեության մշտական բնույթ կրող անձնակազմը, որի անդամները, գտման խողովակներ անցնելով, կառուցում են կարիերա:

Պայմանականորեն բաց կամ ազատական (լիբերալ) համակարգում «կադր» եզրույթը չի կիրառվում առնվազն փակ համակարգի տրամաբանությունը մերժելու, նաև անհատականացվածության ու հետնորդության սկզբունքների համար: Ազատական մոտեցման կողմնակիցները նախընտրում են «կադր» հասկացության փոխարեն գործածել «անձնակազմ» եզրույթը, որը խրախուսում է ապակենտրոնացվածությունն ու թիմային ոգի: Անձնակազմի կառավարումը,

ազատական մոտեցման համաձայն, ենթադրում է բազմակողմանի հմտություններով ու ունակություններով օժտված, բարձր որակավորում ունեցող, գիտելիքահենք աշխատանք կատարող աշխատակիցների հավաքագրում, ինչպես նաև նրանց՝ կազմակերպությունում պահելու ու պաշտոնական առաջխաղացման եղանակներ մշակելու և գործարկելու քաղաքականություն (Hom և ուրիշներ 115-118):

Ի գիտություն ընդունելով եզրույթների գործածության բովանդակային շեշտադրումների տարբերությունները՝ կարծում ենք, որ համապարփակ սահմանմամբ անձնակազմի կառավարում է կոչվում աշխատանքային թիմում սոցիալ-պաշտոնական դիրք ունեցող մարդկանց համախումբը, որի աշխատանքից է ուղղակիորեն կախված կազմակերպության բնականոն ու նպատակային գործունեությունը: Եվ քանի որ կառավարման արդի միտումները տանում են արդյունքին միտված ու ապակենտրոնացված ցանցերի միջոցով կառավարման, անհատականացված ու անձնավորված համակարգերի փոխարեն առաջարկվում է ինստիտուցիոնալ ու պատասխանատու անձնակազմերի միջոցով կառավարումը:

Մոդեռնիստական կառավարման էությունը, սակայն, միայն օգտագործվող տերմինները և լեզվամտածողությունը չէ, որ կարող են բացահայտել: Քաղաքակիրթ աշխարհը կատարել է կազմակերպության անձնակազմի կառավարման մոտեցումների վերաբժանում: Շրջանառության մեջ է դրվել «մարդկային ռեսուրսների կառավարում» (ՄՌԿ) հասկացությունը, որը կազմակերպության անձնակազմը կառավարելու նոր մոտեցում է պարունակում: Դրանում անձնակազմը դիտարկվում է որպես առավելապես թանկ ռեսուրս մրցակցային պայքարում կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար (Farazmand 3113-3120): Քանի որ մարդիկ են ստեղծում նոր ռեսուրսներ, կուտակում և օգտագործում դրանք, վերահսկում որակը, ուրեմն իրենք պետք է մշտապես զարգանան ու կատարելագործվեն որպես անձնակազմի անդամներ: ՄՌԿ-ն կառավարչական գործընթացի այն մասն է, որը զբաղվում է անձնակազմում մարդկանց կարիքների ու պահանջմունքների գնահատման, մոտիվացման, աշխատանքի կատարելագործման խնդիրներով: Կառավարման ընդհանուր օղակում այն մշակում է մարդկանց հետ ու նրանց միջոցով աշխատանքի ռազմավարություն: Իր հերթին ռազմավարությունն ապահովում է կազմակերպության արդյունավետ աշխատանք, որ չափում են նախապես սահմանված նպատակի ու ստացված արդյունքի համապատասխանությամբ: Հետևաբար ի սկզբանե տրված սահմանումն առ այն, որ նպատակի ու ստացված արդյունքների համապատասխանությունն ապահովող աշխատակիցների համախումբը կազմակերպությունում կոչվում է անձնակազմ, իսկ դրա հետ և/կամ դրա միջոցով աշխատանքը՝ անձնակազմի կառավարում, համապարփակ սահմանում է:

Լինելով հայեցակարգային մտածողության երկու փոխլրացնող ուղղություններ՝ անձնակազմի կառավարումն ու ՄՌԿ-ն իրար չեն հակասում, այլ փոխլրացնում են: Ավելին, այսօր դրանք լրացվում են նոր հայեցակարգով, որը կոչվում է «տաղանդների կառավարում»: «Տաղանդների կառավարման» հայեցակարգում ուսումնասիրության առարկա են արտաքին միջավայրի գործոնների փոփոխությունները, ինչպիսիք են՝ ժողովրդագրական փոփոխությունների ազդեցությունը աշխատաշուկայի վրա, գլոբալ արտադրանքի ստեղծումը, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը և այլն: ՏՀՀԿ երկրների փորձն ուսումնասիրած հեղինակ **Ա. Ֆլեմինգը** նկատում է, որ մարդկությունն անցում է կատարել «անձնակազմի կառավարման» հայեցակարգից «մարդկային ռեսուրսների կառավարման» հայեցակարգին, և այդ անցումը պայմանավորված է եղել մատուցվող ծառայությունների որակական փոփոխության պահանջարկով (Флеминг 120-123): Ֆլեմինգը բավականին կոշտ ինստիտուցիոնալ հիմքով և ռազմավարական ծրագրի միջոցով կառավարման կողմնակից է և պնդում է, որ ծառայությունների մատուցման որակի հարցը չպետք է թողնվի աշխատակցի պատասխանատվության վրա: Նման մոտեցումների համար փորձագիտական

հանրույթը Ֆլեմինգի կողմից առաջարկվող կառավարումն անվանել է «տերմինատորական»: Ըստ Էռլթյան դրանում վերաբժնորվում են անձնակազմի կամ կադրերի կառավարման ռազմավարությունը, տեսլականի մշակումը և քաղաքականությունը, որոնք տարվում են անձնակազմի հետ աշխատանքներում (անգլալեզու մասնագիտական գրականությունում այն անվանում են personnel policy) (Флеминг 40-45): Ֆլեմինգն այդ կերպ կարևորել է անձնակազմի միջև գործառնությունների կամ աշխատանքի ճիշտ բաշխումը հորիզոնական ու ուղղահայաց օղակներով: Այսպես օրինակ՝ ցանկացած կազմակերպության ռազմավարական պլանավորման գործառնություն իրականացվում է կառավարման բարձր օղակի կողմից, որը միջին վիճակագրական տվյալներով կազմում է անձնակազմի 3-7%-ը: Ինչ վերաբերում է ռազմավարական նախագծերի կամ ծրագրերի կատարողականին, ապա այն անձնակազմի կառավարման միջին օղակի իրավասությունների դաշտում է, որը թերևս անձնակազմի 50-60% է կազմում: Այս օղակում տարբերակում են անձնակազմի անդամների երկու ենթատեսակներ՝ գծային ղեկավարին ու ֆունկցիոնալ կառավարչին: Առաջինը որոշումներ է ընդունում կառավարման բոլոր գործառնությունների մասով, իսկ երկրորդը ապահովում է առանձին գործառնությունների իրականացումը: Վերոնշյալ օղակների միջև արդյունավետ հաղորդակցությունն ապահովում է ցանկացած կազմակերպության կուռ անձնակազմի ձևավորումն ու նոր մարդկանցով համալրումը (Saks 35): Ֆլեմինգի մոտեցումներից կարելի է ենթադրել, որ անձնակազմի կառավարումն արդյունավետ է իրականացվում այն ժամանակ, երբ առկա են հստակ ռազմավարություն և ինստիտուցիոնալ պատասխանատվություն: Արդյունավետ անձնակազմի կառավարման նպատակը միայն կազմակերպության գործառնությունն ապահովելը չէ, այլ նաև անձնակազմի պահանջմունքների բավարարումը՝ մասնագիտական և անձնական աճի խթանումը:

Հասարակական կենսագործունեության գրեթե բոլոր ոլորտներում որակյալ ծառայությունների մատուցումը պայմանավորված է անձնակազմի ու կադրերի հետ աշխատանքը վերահսկելու լծակներով: Նման լծակների գործարկումն այնքան է կարևորվել կառավարման տեսական ու գործնական պրակտիկաներում, որ ծագել է հատուկ քաղաքականություն մշակելու անհրաժեշտությունը: Տեսաբաններ Զ. Էյքբաումը և Ջ. Շաֆրիցը այդ կապակցությամբ նշում են, որ անձնակազմի հետ աշխատանքը նմանեցվում է «արծիվների որսի»: Հայտնի է, որ արծիվները խմբով չեն ճախրում, ուստի նրանց որսում են առանձին-առանձին: Նույն մոտեցումը, ըստ հեղինակների, ցանկալի է կիրառել նաև արհեստավարժ, բանիմաց ու պատրաստված մարդկանցով անձնակազմը համալրելիս: Անձնակազմը նման մարդկանցով համալրելու բազում եղանակներից են պաշտոնուղում առաջխաղացման (կարիերայի) պլանավորումն ու իրականացումը: Անձնակազմը պետք է լինի գիտակցված ու ռացիոնալ, որպեսզի հնարավոր լինի այն կառավարել (Bridges 5-10): Կարիերան նաև անհատի աշխատանքային գործունեության ընթացքում դրսևորած վարքի և ծառայության արդյունքն է, որը փոխկապակցվում է պաշտոնետական ու մասնագիտական աճի հետ: Պաշտոնուղում առաջխաղացումն ունի երկու առանցքային բաղադրիչներ՝ կրթությունն ու վերապատրաստումը, որոնց (և ոչ միայն) արժևորմամբ կիրառվում են կարիերայի տարբեր **մոդելներ** (Bellingham 51-59):

Մարդկային ռեսուրսի ներուժի, գիտելիքի, փորձի ու որակավորումների աստիճանական աճով պայմանավորվող պաշտոնուղում առաջխաղացման մոդել է **«ցատկատախտակը»**: Որոշիչ նշանակություն ունի այդ մոդելում մեկնարկային ճիշտ կետում դիրքավորումը: Մասնագիտական ու շարունակական կրթության, արդյունքահեն աշխատանքի ու սերտիֆիկացման առաջնահերթություններով է իրականացվում **«խաչմերուկ»** մոդելը: Պաշտոնուղում առաջխաղացման «խաչմերուկ» մոդելի դեպքում արդյունքների հիման վրա որոշում է կայացվում առաջխաղացման, տեղափոխման կամ պաշտոնի փոփոխման մասին: Անձնակազմի կառավարման մյուս՝ առավել հաճախ հանդիպող մոդելներն են **«աստիճանն»** ու **«օձը»**, որոնցում

մարտավարական շեշտը դրվում է բանիմացության (կոմպետենցիա), որոշումներ ընդունելու, տարբեր ծավալի անձնակազմեր կառավարելու, կադրային ռոտացիաներ իրականացնելու և այլ խնդիրների վրա: «Աստիճան» և «օձ» մոդելների համատեքստում հետաքրքիր է անդրադառնալ Փիթեր Լուրենսի «բանիմացության սահմանագիծը» հատելու մասին գաղափարին, որը կառավարչական տեսությունում ստացել է «Փիթերի սկզբունք» անվանումը (Laurence 9-16): Իր ընկալմամբ այն նույնական է «աստիճան» և «օձ» մոդելների տրամաբանության հետ: Դրա Էությունն այն է, որ անձնակազմի այն անդամը, որն իր անմիջական գործառնություններն իրականացնելիս գրանցում է լավ արդյունք, պետք է պաշտոնադրվում առաջխաղացում ունենա «արդյունք-բարձրացում» բանաձևով: Վերջինի շարունակականությունը չի ընդհատվում այնքան ժամանակ, քանի դեռ մարդը չի հասել այն կետին, որից հետո արդյունավետ գործել այլևս չի կարողանում: Այդ կետը կոչվում է «բանիմացության սահմանային գիծ»: Լուրենսի կարծիքով իրեն հարգող յուրաքանչյուրը պետք է ընդունի սահմանագծին մոտենալու փաստը՝ առնվազն չհավակնելով ավելի բարձր տեղի: Ասվածի հիման վրա էլ կարելի է փաստել, որ առանց պաշտոնադրվելու առաջխաղացման մոդելների վերլուծության հնարավոր չի դառնում խորապատկերում մշակել անձնակազմի կառավարման կամ կադրային գործին առնչվող քաղաքականություն: Ընդհանրացնելով կարող ենք նշել, որ վերոնշյալ մոդելների կիրառման արդյունավետությունը պայմանավորված է կազմակերպության բնույթով, առաքելությամբ և գործունեության ոլորտով:

Կառավարման զարգացած փորձ ունեցող երկրներում հասարակական կենսագործունեության գրեթե բոլոր ոլորտներում համապատասխան քաղաքականությունը մշակելիս ու իրականացնելիս հիմնվում են կոմպետենցիաներով ձևավորվող մարդկային ռեսուրսների կառավարման վրա: Այդ քաղաքականությունը ենթադրում է նաև զարգացման ծրագրերի հետ ներդաշնակեցնելու ու կառավարչական գործընթացներին ինտեգրվելու հատկանիշների տիրապետում: Եվ ուրեմն, անձնակազմի կառավարման քաղաքականությունը հասարակության կադրային ներուժը ռացիոնալ տնօրինելուն, կառավարելուն, արհեստավարժություն ձևավորելուն և զարգացնելուն միտված մարտավարություն է (Ricucci և ուրիշներ 34-36): Այն իրականացնում է կարգավորիչ (regulative) գործառնությո: Հատկանշական է, որ մինչև 1800-ական թվականները անձնակազմի կառավարման **քաղաքականությունը որոշել է պետությունը**, 2000-ականների դրությամբ՝ կազմակերպությունը՝ անկախ նրանից՝ հանրային (պետական) թե մասնավոր հատվածի մասին է խոսքը: 2000-ականներից հետո այդ քաղաքականությունը վարում են մարդակենտրոնության սկզբունքով, այսինքն՝ քաղաքականությունը որոշում է մարդը (Perulli 16-20): Այդուհանդերձ, փոքր պետությունների դեպքում անձնակազմի կառավարման քաղաքականության մշակումը և իրականացումը շարունակում են մնալ հիմնականում ինստիտուտների (հատկապես՝ պետական ինստիտուտների) կարգավորման դաշտում՝ առկա մարտահրավերներին համակարգայնորեն դիմակայելու և խնդիրները լուծելու հիմնավորմամբ:

Տարբերակում են անձնակազմի կառավարմանը միտված քաղաքականության **ակտիվ, պասիվ, բաց, փակ, ռեակտիվ** և շատ այլ տեսակներ (Пархимчик 5-7): Այդ քաղաքականության իրականացման ակտիվ և պասիվ տեսակների տարանջատման հիմքում են աշխատաշուկան ուսումնասիրելու գործիքակազմի, անձնակազմում մեթոդական աշխատանք կատարելու միջոցների, առաջխաղացման կառուցակարգեր գործարկելու ձևերի գոյության ու հաճախականության չափումները: Անձնակազմի ներսում տեղի ունեցող գործընթացների (հաստիքների հասանելիությունը գնահատելը, պահանջվող անձնակազմի հավաքագրումն ու համալրումն իրականացնելը, գործարկվող կառուցակարգերի թափանցիկությունն ապահովելը և այլն) հիմքով էլ անձնակազմի կառավարման քաղաքականությունը բաժանում են բաց ու փակ տեսակների: Քաղաքականության խնդիրները լուծելու ու ռազմավարական

Նպատակներն իրականացնելու առումով խրախուսվում է անձնակազմի կառավարման քաղաքականության ռեակտիվ տեսակի կիրառումը: Դրանում ուշադրություն է դարձվում հատկապես անձնակազմում առաջացող կոնֆլիկտները լուծելու ու կանխելու, վերահսկողություն իրականացնելու, կատարողականը գնահատելու և քաղաքականություն վարելու այլ առանցքային կողմերի: Ընդհանուր առմամբ, ինչպես տեսնում ենք, անձնակազմի կառավարման քաղաքականության տեսակների ուսումնասիրությունը որակի որոշման համար մի շարք հատկանիշներ գնահատելու անհրաժեշտությամբ է պայմանավորված: Ավելին՝ քաղաքականությունը սահմանում է կառավարման սուբյեկտի կոնկրետ գործողությունների կանոններն ու սկզբունքները: Բոլոր կազմակերպությունները չէ, որ կարող են հպարտանալ իրենց վարած անձնակազմի կառավարման քաղաքականության հաջողությամբ, թեպետ անկախ այդ հանգամանքից՝ այդ քաղաքականությունն իրականացվում է ցանկացած կազմակերպությունում: Այսօր այն նույնացվում է բարձրորակ թիմային աշխատանքի իրականացման հետ, որն ի վիճակի է արդյունավետ արձագանքելու արտաքին և ներքին միջավայրի անընդհատ փոփոխվող պահանջներին, այդուհանդերձ, նախքան թիմ ձևավորելը անհրաժեշտ է զտել համապատասխան մարդկանց:

Շարունակելով նախորդ միտքը՝ նշենք, որ պետական կառավարման մարմիններում անձնակազմի կառավարումն իրականացնում է գրեթե նույն գործառնությունները ինչպես մասնավոր կազմակերպություններում, բայց տարբերվում է պատասխանատվության աստիճանով ու մեթոդաբանությամբ: Այն բխում է նախևառաջ պետության առջև ծառացած խնդիրներից, ռազմավարական նպատակներից և դրանց լուծման համար մարդկային ռեսուրս գեներացնելու գիտելիքներ, հմտություններ փոխանցելու առաջնահերթությունից (Felipe 51-55): Պետական մարմիններում անձնակազմի կառավարման քաղաքականության գործառնությունների շարքում կարելի է նշել արհեստավարժ անձնակազմ ձևավորելն ու ռեքրուիթինգը, բնական սերնդափոխություն ապահովելը, գործունյա միջավայր և ծառայողական մշակույթ հաստատելը, աշխատանքի բովանդակային ու տեխնիկական հատվածները տարանջատելը և այլն: Որպեսզի այդ գործառնությունները բնականոն կերպով իրականացվեն, պետությունը ամենից առաջ պետք է արդիականացնի պետական կառավարման համակարգը, ձևավորի ու տարածի պետականամետ մտածողություն, մշակի ռազմավարական կառավարման գիտականորեն մրցունակ ծրագրեր: Այսպիսի առաջնային պայմանների ապահովման պարագայում հնարավոր կլինի լուծել դրանցից ածանցվող մյուս խնդիրները:

Շուկայական տնտեսվարման պայմաններում պետական կառավարման համակարգում անձնակազմի կառավարման քաղաքականությունը թելադրողի ու իրացնողի «արջի բաժինն» ընկնում է գործադիր իշխանությանը: Այն պայմանավորված է պետական կառավարման հետ ունեցած ուղղակի առնչությամբ: Մի շարք երկրներում պետական կառավարման արդյունավետությունը չափում են գործադիրի աշխատանքի արդյունավետությամբ, և եթե այն ցածր է, ապա անձնակազմի կառավարման որակը ևս ցածր է: Մյուս կողմից, բացի գործադիրից, հանդիպում են, օրինակ, Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի (ԿԱԵ) մի շարք պետություններում անձնակազմի կառավարման ոլորտում ծառայություններ մատուցող գործակալություններ, որոնք ապակենտրոնացնում են գործադիր մարմնի իշխանությունը անձնակազմի կառավարման օղակում (Andersen և ուրիշներ 81-84): Ստացվում է, որ հասարակության կադրային ներուժի ձևավորումը ապակենտրոն և արհեստավարժ խողովակներով կատարում են նաև անձնակազմի կառավարման ծառայություններն ու գործակալությունները համալրման անկախ կառուցակարգերի, ինչպես նաև նորարարական մոտեցումներով «փնտրող գործիքների» միջոցով: Կադրային գործակալությունների տեսակները շատ բազմազան են. մասնավորապես հանդիպում են արտակարգ իրավիճակներում աշխատանքի տեղավորող գործակալություններ (A Contingency Employment Agency), ղեկավարներ

հավաքագրող ընկերություններ (Executive Search Firm), կարճաժամկետ աշխատանքի համար հավաքագրող կադրային գործակալություն (Temporary Agencies), մասնագիտացված կամ նշածողային գործակալություններ (Niche/Specialty Agencies) (Controller's Group Inc, controllersgroup.ne): Անկախ նրանից, թե որ տեսակի հավաքագրման գործակալության հետ է կայացվել աշխատելու որոշումը, աշխատանքի որոնման ռազմավարության մշակումը կարևոր քայլ է ճիշտ աշխատանք և հավաքագրման գործակալություն գտնելու համար: Այնուամենայնիվ հարկավոր է հիշել, որ պետական կառավարումը մասնագիտական գործունեության՝ գիտականորեն բարձր մակարդակ ունեցող և միևնույն ժամանակ բարդ հարաբերությունների և իրավիճակների համակարգ է, և դրանում համակարգային ազդեցություններն (էֆեկտներն) ավելի շատ են ու որոշիչ, քան որևէ այլ տեղ:

Հիմք ընդունելով վերոնշյալը՝ հարկ է նշել, որ անձնակազմի կառավարման քաղաքականության շուրջ մասնագիտական խոսույթը Հայաստանի Հանրապետությունում (ՀՀ) արգելակող գործոն են հանրային (պետական) կառավարման համակարգում առկա խնդիրների բազմաշերտությունը և մոտեցումների տարբերությունը: Տևական ժամանակ իշխող մոտեցումներից մեկի համաձայն, որը ձևակերպվել է հետազոտության հիման վրա, «նոր հեծանիվ» հնարելու անհրաժեշտություն չի եղել: Հանրային (պետական) կառավարման համակարգի սուբյեկտը՝ հանրային ծառայության ինստիտուտը, բավականին արդյունավետ է կատարել պետության պահանջարկը և անձնակազմի կառավարման արդիականացման գործառնությունները (Աթուկյան 43-51): Հանրային ծառայության ինստիտուտը պետության զարգացման առաջնահերթությունների սահմանման և ճարտարապետության, ինչպես նաև պետական մարմիններում անձնակազմի կառավարման ակտիվ դերակատար է, սակայն հարկավոր է հաշվի առնել, որ ՀՀ-ում, ի տարբերություն առաջնացիկ պետությունների, այդ ինստիտուտը բարեփոխման կարճատև գործընթաց է անցել: Լիարժեքորեն չի հաջողվել հասնել հանրային ծառայության ռազմավարական շրջանակների տարանջատմանն ու անձնակազմի կառավարման քաղաքականության միջոցով վերջինիս կայացմանը (Աթուկյան 58-69): Մեծապես կարևորում ենք այդ հանգամանքներով պայմանավորված մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգին անցումը հանրային (պետական) կազմակերպություններում: Ըստ այդմ՝ ՀՀ-ում անձնակազմի կառավարման փորձառությունը դեռևս կայացման փուլում է և չունի գիտական հենք, ինչի մասին են փաստում պետական կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման քաղաքականության մշակմանն ավելի շատ քաղաքացիական ծառայողների, քան արհեստավարժների մասնակցությունը և շատ այլ իրողություններ: Պետական կառավարման բոլոր ոլորտներում կադրային խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ է հայեցակարգային և մեթոդական լուրջ աշխատանք տանել ռազմավարական դեկավարման և ապակենտրոն կառավարման իրականացման համար այնպես, որ նախ սահմանվեն պետության կառավարման առաջնահերթությունները, ապա ըստ դրա՝ կիրարկվեն ապակենտրոն կառավարման կադրային կառուցակարգերը: Ընդ որում՝ շատ կարևոր է, որը ապակենտրոն անձնակազմի կառավարումը չսահմանափակվի միևնույն օրս գործող հանձնաժողովների գործունեության տրամաբանությամբ, այլ իրականացվի աշխատաշուկայի թիրախավորման և համագործակցության սկզբունքներով:

Եզրակացություն

Ամփոփելով ուսումնասիրությունը՝ կարող ենք նշել, որ անձնակազմը քաղաքականություն է: Տաղանդավոր ու պատասխանատու անձնակազմի ձևավորումը յուրաքանչյուր պետության զարգացման երաշխավորն է: Արդյունավետ անձնակազմի ձևավորման գիտահենք քաղաքականությունը չի կարող չվերլուծել անձնակազմի կառավարման մոդելները, չսահմանել մարդկային ռեսուրսների

կառավարում իրականացնելու հայեցակարգային հիմքերը, որոնց համակողմանիորեն անդրադարձ կատարվեց սույն գիտական հոդվածում: Ճիշտ ձևակերպելով պետության կադրային պահանջարկը՝ քաղաքականություն մշակողները կարող են ուղղորդել հասարակության կադրային ներուժը տնտեսության ու պետական կառավարման շատ այլ կոնկրետ ոլորտներ: Վերլուծելով ու հասկանալով պետության ու հասարակության զարգացման քաղաքակրթական շրջափուլերը՝ հնարավոր է որդեգրել անձնակազմի կառավարման քաղաքականության այն տեսակը, որն առավել արդյունավետ կլինի ռազմավարական խնդիրները լուծելու համար:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ալթունյան, Կատերինա. Կադրերի կառավարման ռազմավարությունը և դրա մշակման խնդիրը ՀՀ հանրային կառավարման համակարգում. «*Բանքեր Երևանի Համալսարանի*» Միջազգային հարաբերություններ, Քաղաքագիտություն, No (2), Երևան, 2021:
2. Ալթունյան, Կատերինա. Կադրային քաղաքականության իրավական կարգավորումը ՀՀ հանրային ծառայության համակարգում, «*Արդարադատություն» գիտական հանդես*, N 1(50), Երևան, 2019, էջ 43-51:
3. Флеминг, Джон и Джим Асплунд. *Управление качеством услуг. Метод Human Sigma*, Изд. Альпина Паблишер, М, 2009.
4. Пархимчик, Евгений. *Кадровая политика организации: учеб. пособие* // Е. П. Пархимчик// ГИУСТ, Минск, 2011, стр. 5-7.
5. Andersen, Tine et al. *The Role of Employment Service Providers. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Volume 4// Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015, p. 81-84.
6. Bellingham, Richard. *From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development*//with Russell J. Campanello// HRD Press, Inc.; Massachusetts, 2004, p. 51-59.
7. Bridges, William. *The Employment Relationship: Causes and Consequences of Modern Personnel Administration* // William P. Bridges, Wayne J. ViUemez// Plenum Press, New York, 1994, p 5-10.
8. Farazmand, Ali. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*// Springer International Publishing AG, ed. by Farazmand A.// Switzerland, 2018, p. 3113-3120.
9. Jesus, Felipe and Rhee Changyong. *Issues in Modern Industrial Policy (II): Human Capital and Innovation, and Monitoring and Evaluation* // *Development and Modern Industrial Policy in Practice Issues and Country Experiences*// Asian Development Bank, Edward Elgar Publishing, UK, US, 2015, p. 51-55.
10. Lawrence, Peter and Raymond Hull. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* // Profile Books Ltd//, London, 2020, p. 9-16.
11. Perulli, Adalberto and Tiziano Treu. *The Role of the State and Industrial Relations (Studies in Employment and Social Policy Book 53)*// Kluwer Law International// New York, 2019, p. 16-20.
12. Peter, Hom et al. *Insights from Vocational and Career Developmental Theories: Their Potential Contributions for Advancing the Understanding of Employee Turnover*// *Research in Personnel and Human Resources Management* Volume 29// ed. by Hui Liao, Joseph J. Martocchio, Aparna Joshi// Emerald Group Publishing, UK, 2010, p. 115-118.
13. Riccucci, Norma et al. *Personnel Management in Government: Politics and Process (Public Administration and Public Policy)*, Routledge; 8th edition, USA, 2019, p. 34-36.
14. Shafritz, Jay et al. *Personnel Management in Government: Politics and Process*//Fifth edition, Marcel Dekker, Inc; New York, 2001, p. 93-96.

15. Saks, Alan. *The Impracticality of Recruitment Research// The Blackwell Handbook of Personnel Selection* ed. by Arne Evers, Neil Anderson, Olga Voskuijl//, Blackwell Publishing Ltd, USA, 2005, p. 35.
16. The Meaning of “Cadre”, Cambridge Dictionary. Retrived from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cadre>
17. Types of Recruitment Agencies. Controllers Group. Inc. Retrived from, 2021. <https://controllersgroup.net/types-of-recruitment-agencies/> .

WORKS CITED

1. Altunyan, Katerina. Kadrerı karavarman razmavarutyune ev dra mshakman xndire HH hanrayin karavarman hamakargum [Personnel Management Strategy and the Issue of its Development in the Public Administration System of the RA.]. «banber Yerevani hamalsarani» mijazgain haraberutyunner, qaxaqagitutyun, N(2), 2021, ej 58-69, (in Armenian)
2. Altunyan, Katerina. Kadrayin qaxaqakanutyun iravakan kargavorume HH hanrayin carayutyan hamakargum [Legal Regulation of Personnel Policy in the RA Civil Service System], «ardaradatutyun» gitakan handes, N1(50), 2019, ej 43-51. (in Armenian)
3. Fleming, Jon and Jim Asplund. Upravlenie kachestvom uslug. metod Human Sigma [Service Quality Management. The Human Sigma Method], izd. alpina pabliser, m., 2009, ej 40-45, 120-123. (in Russian)
4. Parhimchik, Evgeni. Kadrovaya politika organizacii, ucheb. Posobie [Personnel policy of the organization: textbook]/e.p. parhimhik//guist, minsk, 2011, ej 5-7. (in Russian)

PERSONNEL MANAGEMENT AND THE CREATION OF PERSONNEL DEMAND

KATERINA ALTUNYAN

*Yerevan State University, Faculty of International Relations,
Department of Public Administration, Associate Professor,
Ph.D. in Political Sciences
Yerevan, the Republic of Armenia*

The article presents the old and new approaches to personnel administration, which is a separate branch of management, as well as the role of personnel management within organizational structures. The essence, definitions and concepts of personnel management were given in the context of the problems of meeting the personnel demand of the state and implementing a corresponding policy. The study highlighted the cause-and-effect relationships and opportunities for transitioning and complementing the concepts of "Personnel Management" and "Human Resources Management".

The purpose of the study of the topic is to find correlations between personnel management and meeting the personnel demand of the state. Career models, methods and types of personnel administration as well as policy implementation are also at the core of the problems of given study. The results obtained will allow to understand modern requirements to personnel management and can be applied in practice for effective state management, as it is crucial to understand how a competitive, professional state management system is formed.

The study of the issues discussed in the article was carried out on the basis of analyzing points of view in the professional literature. Analytical, comparison, and induction methods were used to identify and clarify concepts and content.

As a result of the study, it was substantiated that in order to make the modern

public organization knowledge-intensive, a transition from personnel management to the concept of human resources management is required. The effective human resource management is an important prerequisite for the realization of intellectual capital, and the most important element of effective operation for a public organization.

Key words: *personnel management, personnel policy, human resource management, public administration, recruitment agency, personnel demand, public organization, effective government.*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОТРЕБНОСТИ

КАТЕРИНА АЛТУНЯН

*доцент кафедры общественного управления
факультета международных отношений
Ереванского государственного университета,
кандидат политических наук
Ереван, Армения*

В статье представлены классические и новые подходы к управлению персоналом, которое является отдельной отраслью менеджмента, а также место управления персоналом в организационных структурах. Сущность, определения и понятия управления персоналом даны в контексте проблем удовлетворения кадрового спроса государства и реализации соответствующей политики. В исследовании выявлены причинно-следственные связи и возможности перехода с концепции «управление персоналом» к концепции «управление человеческими ресурсами». Цель исследования темы – найти взаимосвязи между управлением персоналом и обеспечением кадрового спроса государства. В основе проблем данного исследования также лежат модели карьеры, методы и виды реализации политики управления персоналом. Полученные результаты дадут возможность понять современные требования управления персоналом. Последнее, в свою очередь, можно использовать для управления государством, поскольку очень важно понимать, какой кадровый спрос есть у государства. Это явление можно сравнить с соотношением цены и спроса на рынке, где величина спроса определяется платежеспособностью покупателя, как в случае с потенциалом государства (общества).

Исследование вопросов, обсуждаемых в статье, проведено на основе анализа точек зрения в профессиональной литературе. При выявлении и уточнении понятий и содержания использовались аналитические, сравнительные и индукционные методы.

В результате исследования нами обосновано, что для того, чтобы сделать современную общественную организацию наукоемкой, необходим переход от управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами. Правильное управление человеческими ресурсами является важной предпосылкой реализации интеллектуального капитала и важнейшим элементом эффективной деятельности общественной организации.

Ключевые слова: *управление персоналом, кадровая политика, управление человеческими ресурсами, государственное (государственное) управление, кадровое агентство, кадровый спрос, государственная организация, эффективность управления.*