



ԱՐՄԵՆ ԿԱՐԱԽԱՆՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի
ասիստենտ, փնտրեսագիտության թեկնածու

ԿՈՄՊԵՏԵՆՏԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄԸ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Կոմպետենտային մոտեցումը հետզհետե լայնորեն կիրառվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառում և գործնականում ապացուցում իր արդյունավետությունը: Կազմակերպություններն աստիճանաբար հանգում են այն եզրակացությանը, որ հաջող գործունեության հիմնական գրավականը կադրերն են՝ համապատասխան գիտելիքներով, կարողություններով, հմտություններով և մոտիվացման (շահամիտում) աստիճանով: Հոդվածում կարճ անդրադարձ է կատարվել նշված մոտեցման շրջանակում եզրույթների կիրառելիությանը և դրանց հայալեզու համարժեքների ճշգրտման անհրաժեշտությանը: Իրականացված ուսումնասիրության արդյունքում վեր են հանվել մարդկային ռեսուրսների հավաքագրման գործընթացում առկա հիմնախնդիրները, մասնավորապես՝ կառավարչական կադրերի հավաքագրման ընթացքում՝ նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ հիմնականում կառավարչական կադրերի աշխատանքի արդյունավետությամբ է պայմանավորված ամբողջ կազմակերպության հաջող գործունեությունը: Հոդվածում հիմնական ուշադրությունը սևեռվել է կառավարչական կադրերի հավաքագրման ժամանակ ներկայացվող պահանջներին և այդ պահանջների ու չափանիշների ճշգրտման անհրաժեշտությանը: Ներկայացվող պահանջների ուսումնասիրության և խմբավորման արդյունքում կատարվել են համապատասխան եզրահանգումներ:

Հիմնաբառեր. կոմպետենցիա, կոմպետենտություն, կառավարում, մարդկային ռեսուրսներ, հավաքագրում, մենեջեր

Ներածություն: 20-րդ դարի վերջից սկսված գլոբալացման, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման, նորարարական և տեխնոլոգիական փոփոխությունների արագացման գործընթացներն առաջ բերեցին մենեջմենթի (կառավարում) հայեցակարգային փոփոխությունների անհրաժեշտություն: Նախկինում արդյունավետ գործող կազմակերպությունները, ունենալով կարգավորված և գործուն կառավարման համակարգեր և կառուցվածք՝ թեկուզև յուրօրինակ և առաջադեմ, այլևս չէին կարող համարժեք արձագանքել արագորեն փոփոխվող արտաքին և ներքին միջավայրերի նոր մարտահրավերներին: Կառավարման գործող համակարգը նմանօրինակ մարտահրավերների պայմաններում իրեն անարդյունավետ էր դրսևորում: Անհրաժեշտ էին նոր գործիքներ և մեխանիզմներ այդ փոփոխություններին համարժեք արձագանքելու համար: Այս իրողությունը նոր պահանջներ առաջադրեց առաջին հերթին կազմակերպության մարդկային ռեսուրսներին: Տնտեսության զարգացման ներկա փուլում մարդկային ռեսուրսները վերածվում են կազմակերպությունների գլխավոր ռեսուրսի: «Կադրերը որոշում են ամեն ինչ» սկզբունքը, առավել քան երբևէ, արդիական է: Ժամանակակից կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեությունն էապես կախված է մարդկային ռեսուրսների արդյունքատվությունից. նոր պայմաններում կադրերի նկատմամբ պահանջները ոչ միայն աճում են, այլև փոփոխվում են կադրային քաղաքականության տրամաբանությունը և մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը: Այժմ անցում է կատարվել գիտելիքահենք տնտեսությանը, որտեղ կենտրոնական դերը պատկանում է կրթված մարդուն: «Պետք է կառավարել մարդկանց, պետք է ուղղորդել նրանց: Նպատակը յուրաքանչյուր մարդու ուժեղ կողմերն ու գիտելիքները արգասավոր դարձնելն է»¹:

Այժմ կազմակերպությունների կադրային քաղաքականության գլխավոր նպատակներից է աշխատատեղերը համապատասխան հատկություններով և արժանիքներով օժտված, անհրաժեշտ գիտելիքներ, ունակություններ և հմտություններ ունեցող, մոտիվացված մարդկանցով համալրելը: Նշված խնդիրը լուծելու համար 20-րդ դարի 80-ական թվականներից զարգացած երկրների առաջատար կազմակերպությունները սկսեցին լայնորեն կիրառել ըստ կոմպետենտությունների մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոտեցումը: Սույն հոդվածի նպատակն է բացահայտել նշված մոտեցման կիրառելիությունը հայկական կազմակերպություններում և վեր հանել այն հիմնախնդիրները, որոնք խոչընդոտում են տվյալ սկզբունքի գործադրմանը:

Գրականության ակնարկ: Կոմպետենտային մոտեցման էությունը բացահայտելու համար նախ անհրաժեշտ է բովանդակային առումով մեկնաբանել այն հիմնական հասկացությունները, որոնք գործածվում են այս մոտեցման շրջանակներում: Գիտական գրականությունում այդպիսիք են «կոմպետենցիա», «կոմպետենտություն» և «կոմպետենտությունների մոդել» եզրույթները: Մասնագիտական գրականության ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ նշված եզրույթների մեկնաբանումները բազմազան են և տարաբնույթ: Ըստ Ա.Բ. Թումանովայի՝ հետազոտողների մի մասը քննարկում է «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» եզրույթները որպես հոմա-

¹ Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А., Менеджмент. Пер. с англ., М., ООО «И.Д. Вильямс», 2010, с. 135.

նիշներ կամ փոխկապված և փոխյրացնող հասկացություններ, մյուսները տարբերակում են դրանք՝ որպես երկու անկախ եզրույթներ: Առաջին տեսակետի համաձայն՝ «կոմպետենտություն» եզրույթը (լատ.՝ ընդունակ, բանիմաց, գիտակ, հեղինակավոր) նշանակում է դրական գնահատում, որոշակի գիտելիք և հմտություն, որը վստահություն է ներշնչում մասնագետի, նրա մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի նկատմամբ: Այստեղից էլ՝ «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» եզրույթներն ընկալվում են որպես ինչ-որ բան արդյունավետորեն կատարելու ունակություն, աշխատանքի տեղավորման ժամանակ՝ ներկայացվող պահանջներին համապատասխանություն, մասնագիտական գործառույթները իրականացնելու կարողություն: Ըստ մեկ այլ տեսակետի՝ «կոմպետենտություն» եզրույթը նշանակում է գիտելիքների վրա հիմնված, այսինքն՝ կոմպետենցիաների, մարդու սոցիալական և մասնագիտական գործունեությունը²:

Ներկայացնենք «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» եզրույթների որոշ՝ առավել կիրառելի սահմանումները: Զ. Ռավենը, ուսումնասիրելով այս երևույթի հիմնականում սոցիալ-հոգեբանական տեսանկյունը և մարդկանց մոտիվացման հիմնախնդիրները, հետևողականորեն հիմնավորում է այն գաղափարը, որ կոմպետենցիան մարդկանց գիտելիքներն են, կարողությունները, մոտիվացիան և կամքը³: Դրա հետ մեկտեղ, իր ուսումնասիրությունում հստակ սահմանում է «կոմպետենտության տեսակներ» հասկացությունը: Ըստ Ռավենի՝ «կոմպետենտության տեսակներ» հասկացությունը որոշակի իմաստով նշանակում է «մոտիվացված կարողություններ», այսինքն՝ մոտիվացված վարքի կոգնիտիվ, գերզգայական և կամային բաղադրիչների հանրագումար, որի համար կիրառելի է նաև այնպիսի եզրույթ, ինչպիսին է «նախաձեռնությունը»: Ընդ որում, «արդյունավետության բաղադրիչներ» կամ «կոմպետենտության բաղադրիչներ» հասկացությունը կարող է օգտագործվել՝ առանձնացնելու համար առավել որոշակի վարքագծային միտումները, որոնք ձևավորում են առանձին կոմպետենցիաներ, ինչպիսին է, օրինակ՝ նպատակներին հասնելու համար անցած փորձի կիրառման կամ մյուսների հետ համագործակցության հասնելու միտումը⁴: Լայլ և Սայն Սպենսերները, որոնք առաջիններից էին, որ դասակարգեցին կոմպետենցիաները և ներկայացրին 20 կոմպետենցիաներից բաղկացած ու 6 կլաստերներում միավորված կոմպետենցիաների մոդելը, «կոմպետենցիա» եզրույթը սահմանում են որպես «...անհատի բազային հատկություն, որը պատճառական կապ ունի աշխատանքում կամ այլ իրավիճակներում չափանիշների վրա հիմնված արդյունավետ և/կամ լավագույն կատարողականի հետ»⁵: Բացատրելով այս սահմանումը՝ նրանք նշում են, որ բազային հատկությունը անձի կայուն և խորքային էության բաղկացուցիչներից է, որով կանխորոշվում է մարդու վարքը բազմաթիվ իրավիճակներում և աշխատանքում: Ըստ պատճառական կապի՝

² Տե՛ս **Туманова А.Б.**, Актуализация понятий "компетенция", "компетентность", "компетентностный подход" в условиях интеграции науки и образования/ Вестник ТГУ, №1(1), 2015, էջ 39:

³ Տե՛ս **Равен Дж.** Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Пер. с англ., М., «Когито-Центр», 2012:

⁴ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 258:

⁵ **Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер**, Компетенции на работе. Пер. с англ. М: HIPPO, 2005, с. 9.

կոմպետենցիան կանխորոշում կամ առաջացնում է որոշակի վարքագիծ կամ կատարողական, իսկ չափանիշների վրա հիմնված կոմպետենցիան իրականում կանխատեսում է լավ կամ վատ կատարողականը, որը չափվում է որոշակի չափանիշի կամ չափորոշչի օգնությամբ⁶: Ա.Վ.Խուտորսկոյը տարանջատում է «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» եզրույթները. կոմպետենցիան ներկայացնում է որպես անձի փոխկապակցված հատկությունների (գիտելիքներ, կարողություններ, հմտություններ, գործունեության եղանակներ) հանրագումար, որոնք անհրաժեշտ են արդյունավետ գործունեության համար, իսկ կոմպետենտությունը՝ մարդու կողմից համապատասխան կոմպետենցիաներին տիրապետելը, որը նաև ներառում է վերաբերմունքը տվյալ գործունեության նկատմամբ⁷: Մեկ այլ սահմանման համաձայն՝ «կոմպետենցիան գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների, անձնային հատկությունների և իրավիճակային մտադրությունների այնպիսի համակցություն է, որն ապահովում է որոշակի կազմակերպությունում որոշակի դասի, որոշակի աշխատատեղում, որոշակի արտադրական կոլեկտիվում կատարողի կողմից խնդիրների արդյունավետ լուծումը»⁸: Ա.Վ. Օվչիննիկովը, ընդհանրացնելով «կոմպետենցիա» եզրույթի սահմանումները, նշում է, որ կոմպետենցիան, որպես էություն, առաջանում է միայն այն ժամանակ, երբ ճիշտ ժամանակին և ճիշտ տեղում ձևավորվում է գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների, մոտիվացման գործոնների, անձնային հատկությունների, իրավիճակային մտադրությունների համակցությունը⁹: Ուսումնասիրելով նաև բազմաթիվ այլ սահմանումներ՝ կարելի է եզրակացնել, որ մասնագիտական հանրույթը «կոմպետենտություն» եզրույթով հիմնականում նկարագրում է այն մասնագիտական և անձնային հատկությունները, որոնց տիրապետում է անձը, իսկ «կոմպետենցիա» եզրույթով՝ նաև անձի ցանկությունը, կամքը, ներքին մոտիվացիան՝ այդ կոմպետենտությունն իրացնելու տվյալ կազմակերպությունում և որոշակի աշխատանքային գործունեության ընթացքում: Այդ իսկ պատճառով կոմպետենցիաները չեն կարող նույնական լինել միևնույն պաշտոնների և աշխատատեղերի համար տարբեր կազմակերպություններում և տարբեր իրավիճակներում: Բնականաբար, յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է մշակի իր կոմպետենցիաների մոդելը՝ բացահայտելու համար ոչ միայն թեկնածուի մասնագիտական որակավորման մակարդակի համապատասխանությունը թափուր աշխատատեղի պահանջներին, այլև գնահատելու անձի ներքին մոտիվացիան տվյալ աշխատատեղում արդյունավետ գործունեություն իրականացնելու համար: Ընդ որում, ժամանակակից պայմաններում արդյունավետ աշխատողը առանձնանում է նախաձեռնողականությամբ, կատար-

⁶ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 9:

⁷ Տե՛ս **Хуторской А.В.**, Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированного образования // Народное образование, № 2, 2003, էջ 58-64:

⁸ **Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелёв А.Г.**, Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Московского университета. Серия 14: Психология, №1, 2014, с. 99.

⁹ Տե՛ս **Овчинников А.В.**, О классификации компетенций. Организационная психология, т. 4, №4, 2014, էջ 148/ Электронный ресурс: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103712632/OrgPsy_2014_4_8\(Ovchinnikov\)145-153.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103712632/OrgPsy_2014_4_8(Ovchinnikov)145-153.pdf)

վող աշխատանքի նկատմամբ ստեղծագործական մոտեցմամբ, պատասխանատվության բարձր զգացումով:

Հայաստանում կոմպետենցիաների հիմնախնդիրը դեռևս սակավ է ուսումնասիրված: Սակայն առկա ուսումնասիրությունները վկայում են, որ «կոմպետենցիա» եզրույթի հայալեզու տարբերակի գործածման տեսանկյունից չկա միակարծություն: Նախ՝ նույնացվում են «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» եզրույթները, և այդ հասկացությունները հայալեզու գրականությունում ներկայացվում տարբեր եզրույթներով, ինչպիսիք են՝ «գիտակություն», «իրագրելություն», «բանհմացություն», «իրավասություն», երբեմն էլ գործածվում է «կարողունակությունը»: Դեմ չլինելով որևէ եզրույթի գործածմանը՝ ցանկանում ենք փաստել, որ առաջին չորսի դեպքում դրանք արդեն իսկ պարունակում են որոշակի բովանդակություն, և այդ եզրույթները նոր բովանդակությամբ «լցնելը» կարող է դժվարություններ առաջացնել համարժեք ընկալման տեսանկյունից: Բացի այդ, Ա.Ս. Ղարիբյանի «Ռուս-հայերեն բառարանում» «компетентность» եզրույթի հայալեզու տարբերակներն են՝ *կոմպետենտություն, հեղինակավորություն, ձեռնահասություն*, իսկ «компетенция» եզրույթինը՝ *իրավասություն, լիիրավություն, երկրորդ իմաստով՝ ձեռնահասություն, իրագրելություն, բանհմացություն, գիտակություն*¹⁰: Կարծում ենք՝ «компетенция» եզրույթի առաջին իմաստը բովանդակում է հասկացության իրավական կողմը, և այլ իմաստով ու բովանդակությամբ կիրառությունը կառաջացնի որոշակի բարդություններ: Իսկ «կարողունակության» դեպքում, թեև Ա.Ս. Սուքիասյանի «Հայոց լեզվի հոմանիշների բացատրական բառարանում» *կարողությունը* և *ունակությունը* ներկայացված են որպես հոմանիշներ,¹¹ թվում է՝ կարելի է գործածել *կարողունակը* որպես կոմպետենտության համարժեք, իսկ *կարողունակությունը*՝ կոմպետենցիայի: Չսխալվելու համար և խուսափելով մակերեսային մեկնաբանումից՝ մասնագիտական հանրույթը հայոց լեզվի մասնագետների և համապատասխան լիազոր մարմնի հետ պետք է որոշեն նշված եզրույթների հայալեզու համարժեքները՝ հետագա ուսումնասիրություններում տարրնթերցումներից խուսափելու նպատակով: Այս անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև նրանով, որ նշված հիմնախնդրի նկատմամբ հետաքրքրությունը անշեղորեն աճելու է, քանի որ այժմյան պայմաններում կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեության և հաջողության հիմնական ներուժը կոմպետենտ կադրերն են:

Հետազոտության մեթոդաբանություն: Հոդվածի համար որպես տեսական, տեղեկատվական և մեթոդաբանական հիմք են ծառայել մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում կոմպետենտային մոտեցմանը վերաբերող արտասահմանյան գրականությունը, հետազոտողների վերլուծությունները գիտական հրապարակումներում, համացանցային հրապարակումներն ու տվյալները: Հաշվի առնելով հոդվածի նպատակը և ուղղվածությունը՝ հիմնականում կիրառվել է համեմատական ուսումնասիրությունների մեթոդը, օգտագործվել են նաև ընդհանուր գիտական վերլուծության, նկարագրության, ընդհանրացումների, խմբավորումների մեթոդները:

¹⁰ Տե՛ս Գарибян А.С., Русско-армянский словарь, издательство «Айастан», Ер., 1977, էջ 389:

¹¹ Տե՛ս Սուքիասյան Ա.Մ., Հայոց լեզվի հոմանիշների բացատրական բառարան, ԵՊՀ հրատարակչություն, Եր., 2009, էջ 511, 644:

Հետազոտության հիմքում առաջնային ուսումնասիրությունն է, որն իրականացվել է ՀՀ խոշոր կազմակերպությունների պաշտոնական կայքէջերում և աշխատանքի տեղավորման ու կադրերի որոնման առցանց հարթակներում տեղադրված հայտարարությունների հիման վրա:

Սույն ուսումնասիրության օբյեկտի և առարկայի ընտրությունը պայմանավորված է մի շարք հանգամանքներով: Նախ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացից հավաքագրման ընտրությունը հիմնավորվում է նրանով, որ մինչ կազմակերպության կադրերի կոմպետենտության մասին խոսելը և համապատասխան վերլուծություններ ու եզրահանգումներ անելը, անհրաժեշտ է պարզել, թե ինչպես և ինչ չափանիշներով է կատարվել անձնակազմի համալրումը: Հավաքագրումը կազմակերպության արդյունավետ անձնակազմի ձևավորման սկզբնական փուլերից է, և միայն որակյալ ու համապատասխան հատկություններով օժտված կադրերից ընտրություն կատարելու դեպքում կարելի է խոսել նրանց կոմպետենտության մասին: Իհարկե, կարելի է ենթադրել, որ կազմակերպությունները, հավաքագրելով ու ընտրելով աշխատողների, հետագայում ուսուցման, պատրաստման և վերապատրաստման միջոցով կզարգացնեն կազմակերպության անձնակազմը: Սակայն այս դեպքում ավելորդ է խոսել կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության մասին: Բացի այդ, ինչպես արդեն նշվել է, կոմպետենտությունը ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքները, կարողություններն ու հմտություններն են, այլև մարդու ներքին մոտիվացիան, ցանկությունը՝ արդյունավետ գործունեություն ծավալելու տվյալ կազմակերպությունում և տվյալ աշխատատեղում, որոնք լրացուցիչ ուսուցման միջոցով դժվար թե ձեռք բերվեն: Հետազոտության ընթացքում ուսումնասիրել ենք կազմակերպությունների բոլոր մակարդակների և տարբեր գործառնության ոլորտների մենեջերների (կառավարիչներ) վերաբերյալ հայտարարությունները: Այսպիսի առանձնացումը պայմանավորված է նախ նրանով, որ կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը կախված է մենեջերների աշխատանքից, և այդ գործունեության ամբողջ պատասխանատվությունը դրված է ղեկավարների վրա: Կարևորվել է նաև այն, որ կադրային որոշումներն ընդունում են ղեկավարները, իսկ «աշխատակիցները գնահատում են ղեկավարության արժեքներն ու կոմպետենտությունը՝ ըստ ընդունվող կադրային որոշումների»¹²:

Վերլուծություն: Կազմակերպություններում թափուր աշխատատեղերի առաջացման դեպքում որոշվում են այն ձևական պահանջները, որոնց պետք է համապատասխանի տվյալ աշխատատեղը զբաղեցնելու հայտ ներկայացնող թեկնածուն: Որպես կանոն, այդ պահանջները վերաբերում են թեկնածուի կրթությանը, մասնագիտական փորձին, անձնային և գործնական հատկություններին: Սակայն միայն նմանօրինակ պահանջներով առաջնորդվելը չի երաշխավորում, որ ապագա աշխատողը արդյունավետ աշխատանքային գործունեություն կծավալի տվյալ կազմակերպությունում: Այս հիմնախնդիրը սրվում է, եթե կազմակերպության կադրային քաղաքականության հիմքերը դրվել են 20-րդ դարի վերջին: Առաջնորդվելով նախկինից ժառանգություն ստացած կադրային քաղաքականությամբ, երբ թեկնածուներին գնահատում էին հիմնականում մասնագիտական կրթության մակարդակով և գիտելիք-

¹² Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А., նշվ. աշխ., էջ 426:

ներով, ներկայում ավելացնելով նաև մասնագիտական անհրաժեշտ որոշակի կարողությունների և հմտությունների պահանջը, կազմակերպությունը չի կարող վստահ լինել, որ նոր աշխատողը կծավալի արդյունավետ աշխատանքային գործունեություն: Անհրաժեշտ է մշակել նաև վարքագծի որոշակի չափորոշիչներ, որոնք կապահովեն աշխատողի մոտիվացված գործունեությունը, ասել է թե՛ այս դեպքում առանցքային է «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքը: «Արդ, «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքն արդարացիորեն է գործածվում հատկապես կառավարչական վերին խավի անդամների վերաբերյալ, քանի որ նրանց մեծ մասն օժտված է լիազորությամբ՝ ընտրելու ինչպես ավելի ցածր մակարդակի ղեկավարների, այնպես էլ կատարողական աշխատանքի անձանց»¹³: «Կարիք չկա փնտրելու լավագույն աշխատողների, քանի որ նրանք, որպես կանոն, գոյություն չունեն: Կան մարդիկ իրենց տեղերում, և նրանք, որոնք զբաղեցնում են ոչ համապատասխան պաշտոններ: Կադրային լուծումները միշտ ապահովում են շոշափելի արդյունք»¹⁴: Ըստ էության, ասվածը վերաբերում է կոմպետենցիաներին: Ներառելով կոմպետենցիաները թեկնածուներին ներկայացվող պահանջներում՝ կարելի է որոշակիորեն կանխատեսել ապագա աշխատողի մոտիվացման աստիճանը և աշխատանքային վարքագիծը: Հայաստանյան կազմակերպություններում մենեջերների կոմպետենցիաներն ուսումնասիրելու համար նախ ներկայացնենք մասնագիտական գրականությունում առանձնացված և դասակարգված նրանց կոմպետենցիաները: Լայլ և Սայն Սպենսերները ներկայացրել են 36 տարբեր մակարդակների և գործառնության ռոլրոտների մենեջերների կոմպետենցիաների մոդելները և դրանց հիման վրա մշակել ընդհանրացված մոդել¹⁵: Կոմպետենցիաների հետագա մշակումներն ու դասակարգումները որոշակի փոփոխությունների են ենթարկել նշված մոդելը, սակայն ընդհանրացված մոդելում ընդգրկված կոմպետենցիաները այս կամ այլ ձևով պահպանվել են: Հաշվի առնելով այս հանգամանքը՝ մեր հետագա ուսումնասիրություններում և համեմատություններում հիմք կընդունենք Լայլ և Սայն Սպենսերների կողմից ընդհանրացված մոդելում ներկայացված կոմպետենցիաները: Նրանք նշված մոդելում կոմպետենցիաներն ընդգրկել են ըստ կիրառման հաճախականության և կարևորության նվազման՝ առավել հաճախ կիրառվողները և կարևորները ներկայացնելով սկզբում: Դրանք են՝ ներգործություն և ներազդեցություն, կողմնորոշվածություն դեպի նվաճումները, թիմային աշխատանք և համագործակցություն, վերլուծական մտածողություն, նախաձեռնողականություն, այլոց զարգացում, ինքնավստահություն, համառություն, տեղեկատվության որոնում, թիմային առաջնորդում, հայեցակարգային մտածողություն¹⁶:

Հայաստանյան կազմակերպություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման, մասնավորապես՝ կադրերի հավաքագրման գործընթացում կոմպետենտային մոտեցման կիրառելիությունը պարզելու և գնահատելու նպատակով վեր ենք հանել խոշոր կազմակերպությունների պաշտոնական կայք-

¹³ Միրզոյան Վ. Ա., Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում (կառավարման «ոսկի» սկզբունքը): Եր., «Մեկ-նարկ», 2020, էջ 3-4:

¹⁴ Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А., նշվ. աշխ., էջ 426:

¹⁵ Տե՛ս Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер, նշվ. աշխ., էջ 203:

¹⁶ Տե՛ս նույն տեղը:

էջերում և աշխատանքի տեղավորման ու կադրերի որոնման առցանց հարթակներում ղեկավար հաստիքների համալրման նպատակով տեղադրված 100 հայտարարություն, ուսումնասիրել ու վերլուծել ներկայացվող պահանջները¹⁷: Հայտարարությունների ուսումնասիրության և խմբավորման արդյունքում ստացվել է աղյուսակում ներկայացված պատկերը:

Աղյուսակ

Ղեկավար հաստիքների համալրման պահանջներ¹⁸

Պահանջները (այդ թվում՝ կարողությունները, հմտությունները և կոմպետենցիաները)	Հայտարարություններում առկայությունը
Բարձրագույն կրթություն	83
Մասնագիտական բարձրագույն կրթություն	23
Աշխատանքային փորձ	86
Լեզուների իմացություն (հայերեն, անգլերեն, ռուսերեն)	70
Համակարգչային հմտություններ (այդ թվում՝ մասնագիտական ծրագրերի իմացություն)	65
Կողմնորոշվածություն դեպի նվաճումները	10
Ռազմավարություն մշակելու կարողություն/հմտություն	5
Առաջնորդման կարողություն/հմտություն	20
Լսելու կարողություն/հմտություն	5
Բանակցություններ վարելու կարողություն/հմտություն	13
Միջանձնային հարաբերությունների կարգավորման կարողություն/հմտություն	13
Կազմակերպչական կարողություն/հմտություն	30
Ոլորտային օրենսդրության իմացություն	20
Հաղորդունակություն	63
Ստեղծագործական միտք	8
Նախաձեռնողականություն	13
Ժամկետների պահպանում	15
Վերլուծական կարողություն/հմտություն	13
Որոշումներ կայացնելու կարողություն/հմտություն	15
Թիմային աշխատանքի կարողություն/հմտություն	50
Պատասխանատվության զգացում	13
Խնդիրները արագ լուծելու կարողություն/հմտություն	58

Ուսումնասիրելով հայտարարությունները և վերլուծելով աղյուսակի տվյալները՝ կարելի է եզրակացնել, որ հայաստանյան կազմակերպություններում որպես մենեջերներ պահանջվում են բարձրագույն կրթությամբ, լեզուների իմացությամբ, համակարգչային հմտություններով օժտված հաղորդունակ և թիմային աշխատանքի պատրաստ, աշխատանքային փորձ ունեցող անձինք, որոնք կարող են լուծել խնդիրներ: Ընդ որում, տվյալ դեպքում խնդիր է ոչ միայն մենեջերների հիմնական կոմպետենցիաներին ուշադրություն չդարձնելը, այլև այն, որ մասնագիտական կրթություն չի պահանջվում: Սա վկայում է՝ մեր հասարակությունում կառավարում մասնագիտությունը դեռևս ըստ արժանավույնի և, բովանդակային իմաստով, համարժեք չի ընկալվում: Նմանօրինակ իրողությունը, ըստ ամենայնի, պայմանավորված է նախկին հասարա-

¹⁷ Հայտարարությունները տեղադրված են համապատասխան կայքէջերում՝ բաց հասանելիությամբ. ուսումնասիրել ենք առևտրային բանկերի, հեռահաղորդակցության ոլորտի օպերատորների կայքէջերը և առցանց staff.am, job.am, jobs.am, worknet.am, careercenter.am, myjob.am հարթակները 12.02 - 12.03.2021 թ. ժամանակահատվածում: Օրինակների դեպքում հղումները կտեղադրվեն:

¹⁸ Աղյուսակը կազմել է հեղինակը:

կարգից ստացած ժառանգությամբ, երբ ղեկավար պաշտոնների էին նշանակվում հիմնականում իրենց մասնագիտական ոլորտում հաջողություններ գրանցած մասնագետները, իսկ կառավարում մասնագիտությունը բացակայում էր: Այսպիսի պատկերը կարելի է բացատրել նաև ներկայումս մենեջերների պատրաստվածության մակարդակով, սակայն այս դեպքում նպատակահարմար է ներկայացվող պահանջներում նշել կառավարում մասնագիտությունը, այնուհետև ընտրության փուլում որոշել կադրերի համապատասխանության աստիճանը: Այնուամենայնիվ, պետք է փաստել, որ կառավարում մասնագիտության ընկալումը մեր հասարակությունում դեռևս թերի է: Տպավորություն է ձևավորվում, որ կառավարման գործառույթներ իրականացնելու համար կազմակերպություններին բավարարում է բարձրագույն մասնագիտական կրթություն ստացած յուրաքանչյուր անձ:

Աղյուսակում բերված տվյալները համեմատելով Լայլ և Սայն Սպենսերների մշակած՝ մենեջերների ընդհանրացված մոդելի կոմպետենցիաների հետ՝ նշենք, որ հայաստանյան կազմակերպությունները կադրերի հավաքագրման գործընթացում անտեսում են առնվազն վեց կոմպետենցիաներ, իսկ շատ դեպքերում ընդհանրապես ուշադրություն չեն դարձնում այս գործոնին՝ սահմանափակվելով միայն ձևական պահանջներով: Այսպիսի մոտեցումը չի նպաստում կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը և, ընդհակառակը, ժամանակի ընթացքում կթուլացնի նրանց մրցակցային դիրքերը:

Աղյուսակում կոմպետենցիաների վերաբերյալ բերված տվյալները նշված են հիմնականում օտարերկրյա կազմակերպությունների հայաստանյան մասնաճյուղերի, օտարերկրյա կապիտալի մասնակցությամբ հիմնված կամ հայաստանյան որոշ խոշոր կազմակերպությունների կողմից: Այս առումով գովելի է այն փաստը, որ հայաստանյան խոշոր կազմակերպություններն իրենց կայքէջերում ունեն կարիերայի կամ աշխատատեղերի վերաբերյալ բաժիններ: Այսպես՝ օրինակելի է «HSBC Բանկ Հայաստան» ՓԲԸ կայքէջի «Աշխատանք» բաժինը, որտեղ թեև թափուր աշխատատեղերի մասին հայտարարություններ չկան՝ թափուր տեղ չլինելու պատճառով, սակայն թեկնածուների վերաբերյալ տվյալները հավաքագրվում են, և մանրակրկիտ նկարագրված են կորպորատիվ կոմպետենցիաները¹⁹: Կոմպետենցիաներն առաջնային համարող հայտարարությունները թեև եզակի են, բայց կան օրինակելիները²⁰: Դրանք հիմնականում օտարերկրյա կամ օտարերկրյա կապիտալի մասնակցությամբ կազմակերպություններ են: Փաստորեն, վերոնշյալ կազմակերպությունները հիմնականում վարձում են հայաստանյան աշխատաշուկայում առկա լավագույն մասնագետներին, և ժամանակի ընթացքում հայկական կազմակերպությունները կբախվեն որակյալ աշխատուժ ունենալու հիմնախնդրին, ինչն էլ կազդի նրանց մրցունակության վրա:

Բազմաթիվ են հայտարարությունների բացասական օրինակները: Նախ՝ դրանց մի մասը միայն անզլերենով է տեղադրված, ինչը «Լեզվի մասին» ՀՀ օրենքի խախտում է: Կան հայտարարություններ, որոնք ընդհանրապես մասնագիտական որակների պահանջ չեն ներկայացնում, դեռ ավելին՝ որոշնե-

¹⁹ Տե՛ս www.about.hsbc.am/hy-am/careers

²⁰ Տե՛ս staff.am/am/deputy-director-of-talent-initiatives-5, staff.am/am/produkt-menejer-7, careercenter.am/hy/jobs/chief-of-party

րում անգամ կրթության պահանջն է բացակայում²¹: Հայտարարությունների մի մասը բացահայտ պարունակում է սեռատարիքային խտրական պահանջներ²² օրինակ՝ worknet.am կայքի գրեթե բոլոր հայտարարությունները ներառում են այդպիսի խտրական պահանջներ, իսկ մասնագիտական բնույթի պահանջները հիմնականում բացակայում են: Հայտարարություններից մեկում առկա է ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի դրույթի խախտում. կազմակերպությունում սահմանված է վեցօրյա աշխատանքային շաբաթ՝ օրական 8-ժամյա աշխատանքային տևողությամբ²³: Կարելի է եզրակացնել, որ հայաստանյան կազմակերպությունները մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում, մասնավորապես՝ կադրերի հավաքագրման գործընթացում մեծածավալ անելիքներ ունեն ոչ միայն աշխատատեղերին համապատասխան մասնագիտական որակներով օժտված կադրերի ընտրության հարցում, այլև կադրային քաղաքականությունը ՀՀ օրենսդրությանը համապատասխանեցնելու գործում:

Եզրակացություններ: Տնտեսական և տեխնոլոգիական զարգացման արագացման, սրվող մրցակցության, գլոբալացման այժմյան պայմաններում ՀՀ կազմակերպությունները օր օրի բախվելու են արդյունավետության մակարդակի բարձրացման հիմնախնդրին: Արդեն հաստատված է այն իրողությունը, որ կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեության գլխավոր ռեսուրսը կոմպետենտ կադրերն են: Սա որքան արագ գիտակցեն կազմակերպությունները, այնքան մեծ հնարավորություններ կունենան զարգանալու և համաշխարհային տնտեսությանը ինտեգրվելու: Այլապես գործելու է Փաքարդի օրենքը. «Ոչ մի կազմակերպություն չի կարող ավելացնել վաճառքի ծավալներն ավելի արագ, քան անհրաժեշտ մարդկանց վարձելու իր կարողության աճն է: Եթե ձեր վաճառքի ծավալների աճը գերազանցում է ձեր աշխատակիցների թվի աճը, դուք չեք ստեղծի, ուղղակի չեք կարող ստեղծել մեծ ընկերություն»²⁴:

Հետազոտության արդյունքում հանգել ենք հետևյալ եզրակացությունների.

- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում կոմպետենտային մոտեցման կիրառելիությունը զարգացնելու նպատակով նախ անհրաժեշտ է խթանել տեսական և մեթոդաբանական ուսումնասիրությունները և, առաջին հերթին, ճշգրտել այս բնագավառում կիրառվող եզրույթները՝ տարընթերցումներից խուսափելու և միարժեք ընկալում ապահովելու համար:
- ՀՀ կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու նպատակով յուրաքանչյուր աշխատատեղի համար անհրաժեշտ է որոշել այն մասնագիտական գիտելիքների,

²¹ Տե՛ս staff.am/am/hr-manager-124, staff.am/am/brend-menejer-31, staff.am/am/restorani-menejer-10, staff.am/am/hipermarketi-ev-arevtrayin-canci-gorcadir-tnoren-1, job.am/hy/job/26331/restorani-menejer, careercenter.am/hy/jobs/announcement-job_opp-47300?category_id=112&search=&status=all&type=&view=classic

²² Տե՛ս staff.am/am/office-manager-186, staff.am/am/grasenyakayin-menejer-18, job.am/hy/job/26331/restorani-menejer, job.am/hy/job/26214/komercion-tnoren

²³ Տե՛ս staff.am/am/grasenyakayin-menejer-18

²⁴ **Կոլլինզ ԴՋ.**, От хорошего к великому. Пер. с англ., Санкт-Петербург, Изд. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005, с. 80.

կարողությունների, հմտությունների և անձնային հատկությունների հավաքածուն, որը հնարավորություն կընձեռի արդյունավետ իրականացնելու աշխատանքային գործունեությունը: Դրա հիման վրա հարկ է առաջին փուլում մշակել կորպորատիվ և բազային կոմպետենցիաները, ինչը հնարավորություն կտա հաջորդ փուլում ձևավորելու և ներդնելու յուրաքանչյուր աշխատատեղի կոմպետենցիաների շրջանակը:

- Գիտակցելով առաջադրված խնդրի ծախսատարությունը, աշխատատարությունը և բարդությունը՝ կարծում ենք, որ կազմակերպությունները միայնակ չեն կարող դա լիովին լուծել՝ նկատի ունենալով նաև, որ այս մոտեցման ներդրման համար նախ անհրաժեշտ են կոմպետենտ կադրեր: Այդ բացը լրացնելու համար կազմակերպությունները մասնագիտական կրթական հաստատությունների հետ պետք է մշակեն բազային կոմպետենցիաների վրա հիմնված մասնագիտական կրթական ծրագրեր, որոնց պարագայում նաև շրջանավարտները կիմանան, որ իրենք պահանջված են շուկայում:
- Ուսումնասիրությունները վկայում են, որ կառավարման մասնագետներն առայժմ չեն ընկալվում համարժեք և արժանի կերպով: Անհրաժեշտ է, առաջին հերթին, այս ոլորտում ներդնել կոմպետենցիաների մոդելը, քանի որ կազմակերպությունների հաջող գործունեությունը, ինչպես արդեն նշվել ու հիմնավորվել է, էապես կախված է մենեջերների աշխատանքից: Կարելի է բազում փաստարկներ ներկայացնել և մեջբերումներ կատարել՝ ի պաշտպանություն այս դրույթի: Սակայն բերենք դրանցից ընդամենը մեկը, որը հակիրճ ու հստակ ընդգծում է մենեջերների դերը. «Որպեսզի անցնես պատի միջով, պետք է տեսնես նպատակը, հավատաս քեզ և չնկատես խոչընդոտները»²⁵:

Օգտագործված գրականություն

1. Միրզոյան Վ.Ա., Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում (կառավարման «ոսկի» սկզբունքը), Եր., «Մեկնարկ», 2020:
2. Սուքիասյան Ա.Մ., Հայոց լեզվի հոմանիշների բացատրական բառարան, ԵՊՀ հրատարակչություն, Եր., 2009:
3. [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103712632/OrgPsy_2014_4_8\(Ovchinnikov\)145-153.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103712632/OrgPsy_2014_4_8(Ovchinnikov)145-153.pdf)
4. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелёв А.Г., Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология, №1, 2014.
5. Гарибян А.С., Русско-армянский словарь, издательство «Айастан», Ер., 1977.
6. Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А., Менеджмент. Пер. с англ., М., ООО «И.Д. Вильямс», 2010.
7. Коллинз Дж., От хорошего к великому. Пер. с англ., Санкт-Петербург, Изд. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

²⁵ Лукашенко М.А., Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании. // Современные компетенции, № 6(18), 2009, с. 105.

8. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер, Компетенции на работе. Пер. с англ., М: НІРРО, 2005.
9. Овчинников А.В., О классификации компетенций. Организационная психология, Т.4, №4, 2014 / Электронный ресурс:
10. Равен Дж., Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Пер. с англ., М., «Когито-Центр», 2012.
11. Туманова А.Б., Актуализация понятий "компетенция", "компетентность", "компетентностный подход" в условиях интеграции науки и образования/ Вестник ТГУ, №1(1), 2015.
12. Хуторской А.В., Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированного образования // Народное образование, № 2, 2003.
13. <https://staff.am>
14. <https://job.am>
15. <https://www.myjob.am>
16. <http://jobs.am>
17. <http://careercenter.am>
18. <http://worknet.am>
19. <http://www.inecobank.am>
20. <https://www.conversebank.am>
21. <http://www.armswissbank.am>
22. <http://ameriabank.am>
23. <http://www.aeb.am>
24. <http://www.armbusinessbank.am>
25. <https://www.acba.am>
26. <http://www.unibank.am>
27. <https://www.araratbank.am>
28. <https://evocabank.am>
29. <http://mellatbank.am>
30. <http://vtb.am>
31. <http://hsbc.am>
32. <https://www.ardshinbank.am>
33. <https://www.idbank.am>
34. <http://www.ena.am>
35. <https://armenia-am.gazprom.com>

АРМЕН КАРАХАНИЯ

Ассистент кафедры управления АГЭУ,
кандидат экономических наук

Компетентностный подход в процессе набора человеческих ресурсов. – Компетентностный подход постепенно находит широкое применение в области управления человеческими ресурсами и на практике доказывает свою эффективность. Организации со временем понимают, что основной залог успешной деятельности - это кадры с соответствующими знаниями, способностями, навыками и степенью мотивации. В статье в рамках этого подхода проведен краткий анализ понятийного аппарата, применения и необходимости уточнения их аналогов в армянском языке. В результате проведенного ис-

следования выявлены проблемы в процессе набора человеческих ресурсов, в частности управленческих кадров, с учетом того что успешная деятельность всей организации зависит в основном от эффективности труда управленческих кадров. В статье основное внимание уделено требованиям, предъявляемым при наборе управленческих кадров, и необходимости уточнения этих требований и критериев. В результате изучения и группировки предъявляемых требований сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: *компетенция, компетентность, управление, человеческие ресурсы, набор, менеджер.*

DOI: 10.52174/1829-0280_2021_1_51

JEL: M54, O15

ARMEN KARAKHANYAN

*Assistant Professor of the Chair of Management at ASUE,
PhD in Economics*

Competency Approach to Human Resource Recruitment Process.— Competency approach is extensively applied in the sphere of human resource management and proves its efficiency in practice. Organizations gradually come to the conclusion that the main prerequisite for a successful functioning of the organization is the staff having respective knowledge, capabilities, skills and motivation. The paper focuses on terms applications of this approach and its Armenian equivalents accuracy necessity. As a result of implemented study, topical issues of human resource recruitment have been revealed taking into account the fact that the successful functioning of the organization heavily depends on the managerial staff efficiency. The main focus of the paper lies in the requirements of managerial staff recruitment and the necessity of criteria definition. Respective conclusions have been done to the study and grouping of those requirements.

Key words: *competence, competency, management, human resources, recruitment, manager.*

DOI: 10.52174/1829-0280_2021_1_51

JEL: M54, O15