

**ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ  
ՏԵՂԱՅԱՆՑՄԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ  
ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

**Ավանեսյան Յ.Մ.**

Երևանի պետական համալսարանի ընդհանուր հոգեբանության ամբի-  
ոնի վարիչ, հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր

**Հարությունյան Ռ.Ա**

Երևանի պետական համալսարանի փիլիսոփայության և հոգեբանու-  
թյան ֆակուլտետի ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնի հայցորդ

**Հանգուցային բառեր և արտա-  
հայտություններ.** Մարդկային ռե-  
սուրսների կառավարում(ՄՌԿ),  
տեղական հասարակական  
կազմակերպություն (ՏՀԿ), մի-  
ջազգային բարեգործական  
կազմակերպություն (ՄԲԿ), կոնֆ-  
լիկտայնություն, կայունություն,  
սոցիալ-հոգեբանական մթնո-  
լորտ:

Այսօր միջազգային կառույցնե-  
րում մարդկային ռեսուրսների կա-  
ռավարումը ռազմավարական և  
հետևողական մոտեցում է կազմա-  
կերպության առավել արժեքավոր  
ակտիվների կառավարման նկատ-  
մամբ, այն է՝ մարդիկ, ովքեր աշ-  
խատում են այդ կառույցներում և՛  
անհատապես, և՛ խմբային, նպաս-  
տում են գործատու կառույցի կող-  
մից առաջադրված նպատակների  
իրականացմանը: Մարդկային ռե-  
սուրսների կառավարումը հիմն-  
ված է աշխատակիցների ներու-  
ժի արդյունավետ օգտագործման  
վրա՝ կորպորացիայի կամ այլ տե-  
սակի կազմակերպության շրջա-  
նակներում հիմնական նպատակ-  
ներին հասնելու համար: Այն է՝  
աշխատակիցների տաղանդների  
ու հնարավորությունների արդյու-

նավետ օգտագործմամբ հասնել  
գործառնական նպատակներին,  
որոնք կազմակերպության գերա-  
գույն, վերջնական նպատակն են  
[6]:

Այսպիսով, մեր հետազոտու-  
թյան կողմից առաջադրած վար-  
կածի համաձայն՝ միջազգային  
բարեգործական կազմակերպու-  
թյունների կողմից առաջադրվող  
ՄՌ քաղաքականությունը պայ-  
մանավորված է ոչ միայն կազմա-  
կերպության ներքին՝ ՄՌ կառա-  
վարման քաղաքականությամբ,  
այլև տվյալ երկրի կորպորատիվ  
մշակույթի պայմաններում աշխա-  
տակիցների մասնագիտական և  
անձնային աճի համար տեղայնաց-  
ման գործընթացում ձևավորվող  
նպաստավոր հոգեբանական նա-  
խապայմաններով:

Խնդիրը պարզաբանելու նպա-  
տակով ընտրվել են 4 միջազգային  
բարեգործական կազմակերպու-  
թյունների (ՄԲԿ) 40 աշխատակից-  
ներ և 20 միջին օղակի ղեկավար-  
ներ, որոնք իրենց առաքելությունը  
տվյալ երկրներում իրականացնում  
են՝ որպես ձևավորված միջազ-  
գային բարեգործական գործընկե-  
րություններ՝ իրենց գլխամասերով:

Համեմատական վերլուծության նպատակով ընտրվել են նաև նմանատիպ գործունեություն իրականացնող 7 տեղական հասարակական բարեգործական կազմակերպությունների (ՏՀԿ) 40 աշխատակիցներ և 20 միջին օդակի ղեկավարներ:

Անդրադառնալով հետազոտության միայն կորելիացոն վերլուծության համեմատությանը՝ առանձնահատուկ քննարկել ենք հետազոտվող խմբերում դրսևորվող ակնառու հատկանիշները:

Այսպիսով, ՏՀԿ-ներում իրականացվող կորելիացիոն վերլուծության համեմատության կոնֆլիկտակայունության աճի հետ մեկտեղ աճում է նաև աշխատանքի ուղղվածությունը, աշխատակիցները կենտրոնացած են աշխատանքի վրա և անընդհատ իրենց ներգրավում են, աշխատանքներում՝ չխնայելով իրենց հանգստյան օրերը, արձակուրդը և այլն: Աշխատանքը պատճառում է ավելի երջանկություն և բավարարվածություն, քան այլ զբաղմունքները: Ըստ հետազոտության տվյալների՝ ՏՀԿ-ում կոնֆլիկտակայունության աճի հետ մեկտեղ ձևավորվում է նաև բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ, այն դեպքում, երբ ՄԲԿ-ում կոնֆլիկտակայունության աճի հետ մեկտեղ նվազում է աշխատակիցների հետաքրքրվածությունը աշխատանքի նկատմամբ: Մեր դիտարկումները ցույց են տալիս, որ ՏՀԿ-ում աշխատակիցների աշխատանքային առօրյայով ներգրավվածությունն ավելի մեծ է, ուստի հաճույքները ավելի են պայմանավորվում աշխատանքային գործընթացով, այն դեպքում, երբ ՄԲԿ-ի աշխատակիցների համար աշխա-

տանքը ավելի քիչ տեղ է զբաղեցնում անձնական կյանքում:

ՄԲԿ-ում կոնֆլիկտակայունության աճի դեպքում նաև տեղի է ունենում աշխատակիցների մասնագիտական անհրաժեշտ աճ: Նրանք հիմնականում կենտրոնացած են արդյունքի վրա, բավականին հուսալի են և կարող են, ի հեճուկս առաջացող խնդիրների, հաղթահարել խոչընդոտները, ձախողումները՝ արդյունքին հասնելու համար: Վերը նշված հիմնավորումներին հիմք է ծառայում ուսումնասիրվող ՄԲԿ-ների փաստաթղթային վերլուծությունները և դիտարկումները, քանի որ ծրագրային ռազմավարությունը, ղեկավար-ենթակա հարաբերությունների մշակված համակարգային լուծումների առկայությունը դրանց արդյունավետ իրականացման հիմքն են հանդիսանում:

Ըստ թեստավորման արդյունքների՝ ՏՀԿ-ում «Ուղղվածություն գործընթացին» հատկության աճի դեպքում աճում է նաև «ուղղվածություն աշխատանքին», քանի որ «ուղղվածություն գործընթացին» դիրքորոշումն ունեցող մեր հարցվողները կենտրոնացած են և հետաքրքրված են աշխատանքային գործընթացով և ըստ բնութագրի հազվադեպ են կենտրոնանում արդյունքների վրա, հաճախ ուշացնում են հանձնարարությունները և գործընթացին կենտրոնացվածությունը խանգարում է արդյունքին հասնելուն, իսկ ըստ մեր հետազոտության տվյալների, վերջինով պայնավորվում է «ուղղվածություն աշխատանքին» հատկության աճը, որի դեպքում կենտրոնացած են աշխատանքի վրա և ինչպես արդեն նշվեց, անընդհատ

իրենց ներգրավում են ինչ որ աշխատանքներում՝ չխնայելով իրենց հանգստյան օրերը, արձակուրդը և այլն: Վերը նշված հատկությունների՝ միմյանցով պայմանավորված աճը ևս վկայում է, որ կազմակերպություններում հստակ չի ՄՌ կառավարման համակարգը և աշխատակիցների ներգրավվածությունը աշխատանքային գործընթացներում կրում է հուզական և տարերայնորեն ներգրավվածության բնույթ, սակայն այն ավելի շատ է ապահովում «ուղղվածություն գործընթացին», քան բացարձականացված կադրային քաղաքականությունը: ՏՀԿ-ում նաև «ուղղվածություն արդյունքին» աճը բերում է «ուղղվածություն էգոիզմին» հատկության աճին, այսինքն՝ ըստ մեթոդիկայի նկարագրության չափազանց էգոիստական շեշտվածության, ըստ մեր դիտարկումների ՏՀԿ-ում «ուղղվածություն արդյունքին» հատկության աճի հետ աճում է նաև «ուղղվածություն դրամին», իսկ «ուղղվածություն էգոիզմին» հատկության աճի հետ աճում է նաև «ուղղվածություն դրամին», այսինքն՝ ձգտումը իրենց բարեկեցության ապահովմանը: «Ուղղվածություն իշխանության» հատկության ցուցանիշի աճի հետ պայմանավորվում է նաև «ուղղվածություն ազատության» հատկությունը, այստեղ, ըստ մեր դիտարկումների, ՏՀԿ-ում հիմնականում ՄՌ համակարգի փոխարինումը տեղի է ունենում ղեկավար պաշտոնների միջոցով և հաճախ սուբյեկտիվ դրսևորումներով, ուստի ձգտումը դեպի իշխանության հիմնավորվում է ազատության ձգտումով, որը կարող է հանդիսանալ լուրջ խթան:

«Ուղղվածություն էգոիզմին» և հոգեբանական մթնոլորտի կոռեկցիոն փոխկապվածությունը ՏՀԿ աշխատակիցների՝ ցույց է տալիս հակադարձ համեմատական աճի փոփոխություն, որի համաձայն ռեսպոնդենտների «ուղղվածություն էգոիզմին» հատկության աճի հետ նվազում է նաև հոգեբանական մթնոլորտի առկայությունը, որը կրկին անգամ ամրապնդում է այն համոզմունքը, որ ՏՀԿ-ում հուզականությունը կազմում աշխատանքային առօրյայում բարձր ցուցանիշ ունի:

ՏՀԿ-ում, աշխատակիցների շրջանում, գործունեության արդյունավետության առկայության աճի տվյալի առկայությունը պայմանավորված հոգեբանական բարձր մթնոլորտով, վկայում է թիմային ոգու և կորպորատիվ մշակույթի առկայության մասին, որը կադրային քաղաքականության մեջ հանդիսանում է հիմնական կարգավորման մեխանիզմ:

ՄԲԿ-ում «ուղղվածություն արդյունքին» հատկության աճի հետ մեկտեղ աճում է նաև «ուղղվածություն աշխատանքին» հատկությունը, որն ապացուցում է համակարգի կարգավորված մոտեցումը կադրային քաղաքականությանը: Բնականաբար, ակտրուիզմի նվազման հետ ՄԲԿ-ում հավանական է դառնում «ուղղվածություն էգոիզմին» հատկության ցուցանիշի աճ: «Ուղղվածություն դրամին» հատկանիշի հակվածությունը պայմանավորում է նաև հաջողության հասնելու դրդապատճառի դրսևորման աճ: «Ազատության հակվածությունը» պայմանավորում է անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի առկայություն

աշխատանքային պայմաններում, քանի որ, ըստ մեր դիտարկումների և փաստաթղթային վերլուծությունների, կազմակերպությունում հոգեբանական մթնոլորտը հիմնականում կարգավորվում է ռազմավարական ծրագրի առջև դրված նպատակների կատարման աստիճանով և աշխատանքային կատարողականով, որոնք փաստաթղթավորված են և թույլ են տալիս կատարել օբյեկտիվ աշխատանքի գնահատում [1,2,3,4,5]:

Նշանակալի հատկանիշների հարաբերակցության հիման վրա կատարելով գործոնային վերլուծություն, ստացանք հետագոտված երկու խմբերի համար մի սխեմատիկ մոդել, որն առավել պատկերավոր և ամբողջական կերպով է արտահայտում գործոնների միջև կապերի քանակաորակական բնույթը: Այստեղ ներառված են.

ա) քանակական բնութագրիչներով՝ կարևոր բոլոր գործոնների հնարավոր փոխադարձ կապերը («+» կամ «-» նշաններով արտահայտված են համապատասխանաբար՝ դրական կամ բացասական կոռելյացիաները),

բ) որակական բնութագրիչներով՝ այդ կապերով պայմանավորված գործոնային աստիճանակարգումը: Տարբերանշաններով ցույց են տրվում ամենաբարձր (ամենաշատ կապերով օժտված) երրորդ աստիճանի գործոնները, երկրորդական (երկրորդ աստիճանի) և երրորդական (առավել թույլ կապերով) գործոնները:

ՏՅԿ խմբում ձևավորվում են մեկական, երկուական և երեքա-

կան կապեր, որոնք ստեղծում են գործոնային հարաբերությունների եռաստիճան համակարգ, իսկ ՄԲԿ խմբում գործոնների միջև առկա են միայն մեկական և երկուական կապեր՝ ստեղծելով հարաբերությունների երկաստիճան համակարգ: Արդյունքները ցույց են տվել, որ երկու խմբերում էլ կան առանձնացված հարաբերություններով գործոններ, որոնք մեկական կապերով են օժտված: Այսինքն, նշանակալի գործոնների մեջ ընդհանուր միտումներից կարող են առանձնանալ միայն մեկական կապերով օժտված (կամ առաջին աստիճանի) գործոնները: Դրանք ՏՅԿ-ում մեկն են, իսկ ՄԲԿ-ում երկուսը:

Ընդամին, երկու խմբերում տարբեր աստիճանի գործոնները կարող են տարբեր կապեր ունենալ և լինել տարբեր աստիճաններում: Սակայն կան կայուն գործոններ, որոնք թեպետ ամենաշատ կապերով չեն օժտված, սակայն որակապես նույնն են և երկու խմբերում էլ հաստատուն կերպով զբաղեցնում են միևնույն մակարդակները: Դրանք են. երկրորդ աստիճանում՝ ԿԿ (կոնֆլիկտակայունությունը), 2-ը (արդյունքին ուղղված դիրքորոշումը), երրորդ աստիճանում՝ 1-ը (գործընթացին ուղղված դիրքորոշումը), 7-ը (ազատությանն ուղղված դիրքորոշումը): Կարելի է պնդել, որ չնայած քիչ կապերով ցածր աստիճանի, սակայն երկու խմբերում էլ նույնությամբ գործառող գործոնները ընդհանուր գործոններ են հանդիսանում ՄՌ համակարգի կառուցման և կառավարման համար:

Հարկ է ուշադրություն դարձնել այն բանին, որ ՏՅԿ խմբում ՍՄ-ն (սոցիալ հոգեբանական մթնոլոր-

տը) երրորդ աստիճանի գործոն է, մինչդեռ ՄԲԿ խմբում այն հայտնվում է առաջին աստիճանում: Սա հստակ վկայում է հետազոտական խմբերում ՄՌ համակարգի կայացման տարագործությունը: Ընդ որում, պետք է փաստել, որ գործոնային կապերի բազմակիությունն ու բազմաստիճանությունը (բարդությունը) ամենևին էլ չի խոսում տվյալ խմբում ՄՌ կառավարման առավել արդյունավետության մասին: Միգուցե դրա համար ավելի քիչ և ավելի պարզ կապեր են

անհրաժեշտ: ՄԲԿ-ում ՄՌ կառավարման միջոցով առաջադրվող խթանները հստակ ազդեցություն են թողնում մարդկանց համակարգային կառավարման գործընթացի վրա, բայց ոչ սոցիալ-հոգեբանական և մշակութային գործոնների վրա, որոնք իրենց ադեցությունն են ունենում կադրային կառավարման գործընթացում՝ ստեղծելով նպաստավոր հոգեբանական նախապայմաններ, կանխորոշելով տեղայնացման արդյունավետությունը կորպորատիվ մշակույթում:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В.Шпалинский, Э.Г.Шелест) (<http://vsetesti.ru/107/>).
2. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С.И.Ерина) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., 2002. С.203-207.
3. Определение уровня конфликтостойчивости / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., 2002. С.162-163.
4. Определение деятельности эффективности организации (В.Зигерт, Л.Ланг) (<http://vsetesti.ru/107/>).
5. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной /Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Ред. Райгородский Д.Я. — Самара, 2001.С.641-648.
6. ՏՏ գիտելիքի պրոտալ. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում// <http://www.itinfo.am/arm/human-resource-management/#chapter5>.

## РЕЗЮМЕ

### СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Аванесян Г. М.**

Заведующий кафедрой общей психологии Ереванского государственного университета доктор психологических наук, профессор

**Арутюнян Р.**

Соискатель кафедры общей психологии Ереванского государственного университета

Данная статья представляет системный анализ результатов исследования адаптации системы ЧР в международных организациях и ссылается на исследование корреляционного сравнительного анализа в исследуемых группах

на примере международных организаций. В работе представлено обобщение особенностей психосоциального обеспечения процесса адаптации системы управления человеческими ресурсами в различных организациях.

## SUMMARY

### SYSTEM ANALYSIS OF THE RESULTS OF THE STUDY OF THE ADAPTATION OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

**Avanesyan H.**

Head of Chair of General Psychology Yerevan State University  
Doctor of Psychological Sciences, Professor,

**Harutyunyan R.**

Post graduate student,  
Chair of General Psychology Yerevan State University

The article presents the system analysis of HR system adaptation of research in international organizations and refers to the study of the correlation of the comparative analysis in the study groups on example of international

organizations. The research also presents the sum up analysis of features of psychosocial provisions as a factor of the adaptation process of human resource management system in different organization.