

Մարդկային կապիտալի
գնահատումների և աշխատուժի
վերլուծության դերը և
նշանակությունն արդյունավետ
կառավարման գործում

Հայաստանում գործող
ձեռնարկությունների հետազոտության
արդյունքների ամփոփ հաշվետվություն

PROSERVICEL
HR SOLUTIONS



«ՊրոՍերվիս-Լ» մարդկային ռեսուրսների
հարցերով խորհրդատվական ընկերություն

ԵՊՀ տնտեսագիտության և
կառավարման ֆակուլտետ

**ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ԿԱՊԻՏԱԼԻ ԳՆԱՅԱՏՈՒՄՆԵՐԻ
ԵՎ ԱՇԽԱՏՈՒԹԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԴԵՐԸ ԵՎ
ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՄ**

**ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ԳՈՐԾՈՂ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԱՄՓՈՓ
ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

Հեղինակներ

PROSERVICEL
HR SOLUTIONS

**ԼԻԼԻԹ ՀԱՎՈՐՅԱՆ
CIPD հավաստագրված անդամ**

**«ՊրոՍերվիս-Լ»
մարդկային ռեսուրսների
հարցերով խորհրդատվական
ընկերություն**



**ԱԼՎԱՐԴ ԽԱՌԱՏՅԱՆ
դոցենտ, ԵՊՀ**

**ԵՊՀ տնտեսագիտության և
կառավարման ֆակուլտետ**

Հրատարակության է երաշխավորվել ԵՊՀ տնտեսագիտության և կառավարման
ֆակուլտետի գիտական խորհրդի կողմից

Գրախոսներ՝
տնտ. գիտ. թեկն., դոցենտ **Կ.Շ. Եղոյան**
տնտ. գիտ. թեկն., դոցենտ **Գ. Ռ. Հայրապետյան**
տնտ. գիտ. թեկն., դոցենտ **Վ. Գ. Գյոզալյան**

«Պրոսերվիս-Լ» մարդկային ռեսուրսների կառավարման և զարգացման հարցերով մասնագիտացված
խորհրդատվական ընկերությունը իրականացնում է հետազոտական, խորհրդատվական,
վերապատրաստման ծրագրեր մասնավոր և հանրային ոլորտի տարբեր ձեռնարկությունների համար

www.proservice-l.com

Երևանի պետական համալսարանի տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետը «Պրոսերվիս-Լ» մարդկային ռեսուրսների կառավարման և զարգացման խորհրդատվական ընկերության հետ համատեղ իրականացրել են ուսումնասիրություն Չայաստանի մասնավոր հատվածի հիսունից ավելի ձեռնարկություններում՝ փորձելով պարզել աշխատուժի գնահատման և վերլուծության պրակտիկան, ինչպես նաև դրա ազդեցությունը կառավարչական որոշումների կայացման գործում:

Չետագոտությունը հիմնված է այն ենթադրության վրա, որ Չայաստանում գործող ձեռնարկություններում աշխատանքի արդյունավետության վերլուծությունների ծավալները սահմանափակ են և բավարար չեն մարդկային ռեսուրսների մասին ռազմավարություն մշակելու և բիզնեսի աճին ուղղված որոշումներ կայացնելու համար:

Աշխատության մեջ մանրամասն ձևով ներկայացված են կառավարման ոլորտում մարդկային կապիտալի գնահատումների հայեցակարգային խնդիրները, մոտեցումներն ու լուծման եղանակները, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) հաշվետվություններ կազմելու և աշխատուժի մասին վերլուծություններ կատարելու միջազգային փորձը և արդիական տեղեկությունները:

Աշխատությունը կարող է օգտակար աղբյուր հանդիսանալ բիզնես ոլորտի կառավարիչների, ղեկավարների, ՄՌ մասնագետների, դասավանդողների, ինչպես նաև կառավարման ոլորտի ուսանողների և այդ թեմաներով հետաքրքրված այլ անձանց համար:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն	4
Բաժին 1. ՄՌ չափումների և աշխատուժի անալիտիկայի հայեցակարգային խնդիրներ	5
1. Մարդկային կապիտալի արժևորման և գնահատման պատճառները	5
2. Մարդկային կապիտալի գնահատումների հիմնական խնդիրները	7
3. Մարդկային կապիտալի հաշվետվությունների ներկայացման պրակտիկայի հիմնական խնդիրները և ձևաչափերը	10
4. Աշխատուժի վերլուծությունների միջազգային պրակտիկան	13
5. ՄՌ գործառույթը և աշխատուժի վերլուծությունը	16
Բաժին 2. ՀՀ գործարար հատվածում ՄՌ/աշխատուժի մասին հաշվետվություններ կազմելու և վերլուծություններ կատարելու պրակտիկայի հետազոտություն	21
1. Հետազոտության նպատակը և անցկացման մեթոդաբանությունը	21
2. Հետազոտության սահմանափակումները	21
3. Հետազոտության արդյունքների համառոտ տվյալներ	22
4. Հետազոտության արդյունքների ամփոփում	24
Ամփոփում	42
Գրականության ցանկ	43

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Կառավարման ոլորտում տվյալների օգտագործումը նորություն չէ, այն սերտորեն կապված է, այսպես կոչված, ապացուցողական կամ ապացույցների վրա հիմնված կառավարման հետ: Վերջին տարիներին տեխնոլոգիական բուռն զարգացումներին զուգահեռ, նկատվում է ամեն ինչ փաստագրելու, գնահատելու և չափելու միտում, ուստի պատահական չէ, որ աշխատատեղի, աշխատավայրի և աշխատուժի վերաբերյալ տվյալները սկսել են էապես հետաքրքրել բիզնես ղեկավարներին և կառավարիչներին:

Աշխատուժի անալիտիկան բավական ընդգրկուն ոլորտ է (սույն աշխատության մեջ օգտագործվող «անալիտիկա» և «վերլուծություն» բառերն ունեն համարժեք նշանակություն): Գոյություն ունեցող տեսակետների համաձայն՝ կազմակերպության կողմից աշխատողների մասին հավաքված տվյալները ու դրանց հիման վրա կատարվող վերլուծությունները կարող են մեծ ազդեցություն ունենալ բիզնեսի ընթացիկ և հետագա գործունեության մասին կառավարչական որոշումներ կայացնելիս:

Աշխատուժի վերլուծության համար կարևոր նշանակություն ունեն մարդկային կապիտալի (ՄԿ) մասին հաշվետվությունները, որոնք անդրադառնում են մարդկային կապիտալի կառավարման և գնահատման գործընթացներին: Մարդկային կապիտալի զարգացմանն ուղղված ներդրումների և աշխատանքի արդյունավետության կամ արտադրողականության միջև կապի ու փոխազդեցության հարցերը մշտապես գտնվում են կառավարիչների ուշադրության կենտրոնում: Ընդլայնվում է նաև մարդկային կապիտալի զարգացման մասին հաշվետվություններում և վերլուծություններում ընդգրկվող հարցերի շրջանակը՝ ներառելով նոր ու կարևոր տարրեր, որոնք, զուգեռ առաջին հայացքից տեսանելի չեն, սակայն կարևոր են ղեկավարման որակի կատարելագործման ու հավելյալ արժեքի ձևավորման համար:

Ներկայումս առաջադեմ ընկերություններում ու ձեռնարկություններում ակտիվորեն կիրառվում է աշխատուժի վերլուծությունը, և դրա հիման վրա վերանայվում է կազմակերպության ստորաբաժանումների առաջադրանքները և աշխատանքը: Մարդկային ռեսուրսների (ՄՐ) կառավարման հարցերով բաժինները և մասնագետները, որոնք նախկինում զբաղվում էին վարչական և գործառնական հարցերով, այժմ ներգրավվում են այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են բիզնես ռազմավարությունը, ներառյալ վաճառքը, ռիսկը, վարքագիծը, մշակույթը, այսինքն այն բոլոր ոլորտները, որոնք վերլուծությունը կարող է մեծացնել կազմակերպության արժեքը¹: ՄՐ կառավարման և զարգացման հարցերով մասնագիտական համայնքը ներգրավված է աշխատուժի անալիտիկայի ոլորտի զարգացման մեջ և փորձում է պարզել, թե ինչպես է հնարավոր ավելի արդյունավետորեն օգտագործել վերլուծական տվյալները կազմակերպության ռազմավարական խնդիրները լուծելու համար, ինչը կբարձրացնի նաև ՄՐ գործառնության կարևորությունը:

Սույն ուսումնասիրության միջոցով փորձում ենք բարձրացնել Հայաստանի գործարարների, ներդրողների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետաքրքրությունն աշխատուժի տվյալների մասին հաշվետվությունների և վերլուծության հարցում, ինչը կարող է օգտակար լինել կայացվող որոշումների որակը բարելավելու և աշխատակազմին առնչվող ներդրումները հիմնավորելու, իսկ որոշ դեպքերում նաև՝ աշխատանքները վերանայելու և վերագնահատելու համար:

Հաշվետվությունը կազմվել է հետևյալ նպատակներով.

- Ներկայացնել աշխատուժի վերլուծության ոլորտի միջազգային փորձը, վեր հանելով արդի իրավիճակն ու հիմնական խնդիրները:
- Հստակեցնել ՄՐ տվյալների, հաշվետվությունների և աշխատուժի վերլուծության տարբերությունները, նպատակներն ու խնդիրները:
- Կարևորել ՄՐ գործառնության դերը կազմակերպությունում աշխատուժի տվյալների կառավարման և անալիտիկայի համար, նպաստելով ՄՐ-ի կարողությունների կատարելագործմանը:
- Ներկայացնել Հայաստանում ճանաչված բիզնես ընկերությունների շրջանում անցկացված հարցման արդյունքները, որոնք վերաբերում են աշխատուժի մասին հաշվետվությունների և վերլուծությունների ծավալներին, մշակույթին ու պրակտիկային, ինչպես նաև գնահատել դրանց ազդեցությունն արդյունավետ կառավարման և այլ հարցերի վրա:

¹ Insight222 Report: Jonathan Ferrar, Carolyne Styr and Anastasia Ktena, "Delivering Value at Scale. A New Operating Model for People Analytics", 2020

ԲԱԺԻՆ I

ՄՌ չափումների և աշխատուժի անալիտիկայի հայեցակարգային խնդիրներ

1. Մարդկային կապիտալի արժևորման և գնահատման պատճառները

Գործնականում աշխատուժի տվյալների ներկայացման և վերլուծության ցանկացած գործընթաց ընդունված է անվանել անալիտիկա (անգլ. analytics): Հաճախ «ՄՌ անալիտիկան» և «աշխատուժի անալիտիկան» օգտագործվում են որպես հոմանիշներ: Ուստի, պետք է հստակ տարանջատել «ՄՌ անալիտիկա» (կամ «ՄՌ չափումներ») և «աշխատուժի անալիտիկա» հասկացությունները: Մասնագիտական հորվածներում որպես ՄՌ անալիտիկա (որոշ դեպքերում՝ ՄՌ չափումներ) բնորոշվում է այն գործընթացը, երբ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների միջոցով նկարագրական, տեսողական և վիճակագրական միջոցներն օգտագործվում են աշխատողների տվյալները և ՄՌ գործընթացների մասին տեղեկությունները (օրինակ՝ մարդկային կապիտալ, ՄՌ համակարգեր ու գործընթացներ, կազմակերպության կատարողական) ներկայացնելու, վերլուծելու և մեկնաբանելու, ինչպես նաև արտաքին համեմատական ցուցանիշների հիման վրա դրանք ուսումնասիրելու համար:²

Համաձայն մասնագիտական գրականության զգալի մասի, ՄՌ անալիտիկան նվիրված է մարդկային կապիտալի գնահատման և բիզնես գործունեության արդյունավետության թեմաներին, ուստի պատահական չէ, որ ՄՌ անալիտիկայի մասին բանավեճում մարդկային կապիտալի միջոցով արժեքի ստեղծման հարցը կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում: Ժամանակակից կազմակերպությունների հետաքրքրությունն աշխատուժի անալիտիկայի նկատմամբ մեծապես կապված է աշխատողների՝ որպես մարդկային կապիտալի արժեք հասկանալու և գնահատելու հետ:

Վերջին ժամանակաշրջանում սոցիալ-տնտեսական գործունեության արդյունավետության ապահովման գործում մարդու կողմից կատարած աշխատանքի կարևորությունը կապվում է տեխնոլոգիական

առաջընթացի և դրա մարտահրավերների հետ: Այդ արժևորման գաղափարի հիմքում «Մարդը (մարդկային կապիտալը) կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվն է» թեզն է, որը հետագայում դարձավ նաև մրցակցային առավելության կարևոր գործոն:

Կառավարման բնագավառում մարդկային կապիտալի հայեցակարգի ձևավորման վրա մեծ ազդեցություն է ունեցել սոցիալական կապիտալի տեսաբանների առաջ քաշած գաղափարն այն մասին, որ սոցիալական և մարդկային կապիտալի համադրումն առանցքային է գիտելիքի ստեղծման հարցում, և, այդ պատճառով, մեծացնում է ընկերության արժեքը, ուստի այդ կապը չպետք է անտեսել:³ Այդ մոտեցումը հիմք հանդիսացավ մարդկային ռեսուրսի ֆինանսական արժեքի մեջ բարեկեցության, ներգրավվածության⁴, բազմազանության և կազմակերպական մշակույթի մի շարք գործոններ ընդգրկելու համար:

Մարդկային կապիտալը սահմանվում է որպես աշխատանքային գործունեության մեջ մարդկանց արժեքի ցուցանիշ, և այն ներառում է նրանց հավաքական գիտելիքը, հմտություններն ու ունակությունները, ինչպես նաև զարգանալու և նորարարական կարողությունները:⁵

Մարդկային կապիտալի գնահատումը հետաքրքիր է նաև արտադրության և ծառայությունների որակի գնահատման ոլորտի հեղափոխության (Total TQM) ազդեցության, ինչպես նաև 2000-ականներին ինտեգրված ՄՌՏՀ-ի (HRIMS-մարդկային ռեսուրսների տեղեկատվական համակարգ) գործարկման տեսանկյունից: Վերջինս էլեկտրոնային գործընթացների միջոցով հասանելի դարձրեց բիզնես գործընթացների ավտոմատացումը, աշխատողների շրջանում իրականացվող մոտիվացիայի և բարոյահոգեբանական վիճակի ուսումնասիրությունների պրակտիկայի տարածումը և այլն:⁶ Ենթադրվում էր, որ աշխատուժի բարոյահոգեբանական վիճակի և մարդկային կապիտալին առնչվող տվյալների վերլուծությունների արդյունքում հնարավոր է առաջարկել ռազմավարական կառավարման բնագավառում տվյալների վրա հիմնված նոր մոտեցումներ, որոնց կիրառման միջոցով

² Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: "Getting Started with People Analytics". A Practitioner's Guide, 2018
³ Jake Young, CIPD Papers: "Investing in workforce data: what can HR do to help?," 2022
⁴ «Ներգրավվածություն» կամ «ներգրավված աշխատող» (անգլ. «engagement», «engaged employee») եզրույթը ՄՌ կառավարման տեսության մեջ բնորոշում է աշխատողի ընդգծված ուժեղ հուզական և մտավոր կապը կազմակերպության, աշխատանքի, ղեկավարի և գործընկերների հետ, որի արդյունքում աշխատողը ցանկանում է լրացուցիչ ջանք ներդնել աշխատանքի ընթացքում:
⁵ Valuing Your TALENT: "Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth" Research Report, 2015
⁶ CIPD: "Human Capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data", 2017



կազմակերպությունները կարող են ձեռք բերել մրցակցային առավելություն:⁷

Ուսումնասիրված գրականությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ ՄՌ/աշխատուժի վերլուծությունների միջազգային պրակտիկան շարունակում է գտնվել քննարկումների փուլում և նշանակալի ձեռքբերումներ դեռևս առկա չեն: CIPD-ի⁸ հրատարակած «Ինչպես են ընկերությունները զեկուցում իրենց ամենաարժեքավոր ակտիվների մասին» հոդվածի հեղինակը նշում է, որ, չնայած արդեն սովորական դարձած «Մարդիկ մեր ամենաարժեքավոր ակտիվն են» կարգախոսի, ընկերությունների ճնշող մեծամասնությունն, այնուհանդերձ, թերանում է այդ կարգախոսն ապացուցող գործողության՝ տվյալների տրամադրման և հրապարակման հարցում:⁹ CIPD-ի մեկ այլ պարբերական ևս նշում է, որ տարեկան հաշվետվություններում հաճախակի օգտագործվող «մարդիկ մեր ամենաարժեքավոր ակտիվն են» խոսույթը իմաստագրկվել է, որովհետև «այդպես ասելը հեշտ է, իսկ իրականացնելը՝ դժվար»:¹⁰

Մասնագետները համակարծիք են այն հարցում, որ մարդկանց դերը բիզնեսի արժեքի ստեղծման մեջ վաղուց ապացուցված է, սակայն, այն դեռևս խորությամբ չի ուսումնասիրվել և պետք է պատշաճ պատասխան գտնել այն հարցին, թե որքան արժեքավոր և նյութական արժեքներ են իրենցից ներկայացնում աշխատողները:¹¹ Մեկ այլ հայտնի ՄՌ տեսաբան գրում է, որ «Մարդիկ [աշխատողները] միշտ էլ եղել են նյութական [արժեք]՝ ֆինանսական առումով: Այժմ պետք է չափել, թե որքան է նրանց նյութական արժեքը»:¹²

Մարդկային կապիտալի գնահատումը օգտագործվում է աշխատուժի կամ աշխատուժի բնութագիրը նկարագրելու, ՄՌ գործընթացների ծախսարդյունավետությունը գնահատելու և կազմակերպության կատարողականի մեջ առկա մարդկային կապիտալի ներդրումը չափելու համար:¹³

Սակայն, շատ հաճախ կառավարիչները լավ չեն պատկերացնում ՄՌ/աշխատուժի մասին հաշվետվությունների կամ վերլուծության կարևորությունը, թե

որքանով են դրանք նպաստում անհատական, թիմային և կազմակերպության կատարողականի բարելավմանը: Մյուս կողմից՝ եթե ՄՌ գնահատումն ու վերլուծությունը, որպես տեղեկատվական համակարգի մաս, չեն ազդում կառավարչական որոշումների որակի վրա, ապա այն չի ապահովում ներդրման հատույցը, և այդ տեղեկությունների ստացման վրա ծախսված ժամանակն ու ջանքերը կարելի է համարել կորսված:¹⁴

ՄԿ գնահատումների և դրանց մասին հաշվետվությունների դերը կարևոր է մի քանի առումներով: Այսպես օրինակ, ՄԿ զեկույցը կարևորող սոցիալապես պատասխանատու ներդրողները (Socially Responsible Investors-SRI), կարող են գնահատել ներդրումային հետաքրքրություն ներկայացնող կազմակերպություններում, այսպես կոչված, «սոցիալական պատասխանատվության ցուցիչները»՝ հատուկ ընտրված չափանիշներով, որոնք շոջակա միջավայրի, հասարակական և կառավարման գործոնների (Environmental Social and Governance- ESG) հետ միասին, վերաբերում են նաև աշխատուժին ներկայացվող մի շարք հիմնարար պահանջների բավարարմանը՝ մարդու իրավունքներ, էթիկայի նորմերի պահպանում և այլն: SRI ներդրողների և ESG գործոնների վրա հիմնված չափանիշների համադրումը ներդրողներին կարող են կարևոր տեղեկություններ հաղորդել մարդկային կապիտալի վերաբերյալ՝ օժանդակելով համապատասխան որոշումների կայացմանը:

ՄՌ/աշխատուժի վերլուծությունը կարևոր դեր է խաղում նաև մարդկային կապիտալի ռիսկի կառավարման հարցերում, ինչպիսիք են՝ տաղանդների կառավարում, առողջություն և անվտանգություն, աշխատողի էթիկա, բազմազանություն և հավասարություն, աշխատողների միջանձնային փոխհարաբերություններ, բիզնեսի շարունակականություն և գործարար համբավ:

Մարդկային կապիտալի կառավարման հարցերում ՄՌ գործառույթն առաջնային նշանակություն ունի, քանի որ այն ապահովում է կորպորատիվ ռազմավարական նպատակների համար ՄՌ կառավարումն ապահովող ընթացակարգերն ու մեխանիզմները, իսկ դրանց հորիզոնական և ուղղահայաց համապատասխանեցումն իր հերթին կարող է նպաստել կազմակերպության

⁷ Նույն տեղում

⁸ CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development), Միացյալ Թագավորության աշխատակազմի կառավարման և զարգացման հավաստագրված հաստատություն:

⁹ Jake Young, CIPD Papers: “Investing in workforce data: what can HR do to help?,” 2022

¹⁰ Katie Jacobs, CIPD Voice: “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business,” 2022

¹¹ Jake Young, CIPD Papers: “Investing in workforce data: what can HR do to help?,” 2022

¹² Anthony Hesketh, Valuing Your Talent: “Managing the value of your talent. A new framework for human capital measurement,” 2014

¹³ CIPD: “Human Capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data”, 2017

¹⁴ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: “Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction”, 2011



արդյունավետության բարձրացմանը:¹⁵

Մարդկային կապիտալի կառավարումը ենթադրում է ՄՌ-ն գծային ղեկավարների միջև համատեղ աշխատանք, որն ուղղված է կազմակերպության նյութական և ոչ նյութական ակտիվների հայտնաբերմանն ու դրանց օգտակարության ուսումնասիրությանը: Մարդկային կապիտալի կառավարումն ուշադրություն է դարձնում կառավարման նպատակով իրականացվող գնահատումներին, որոնց միջոցով կարելի է հստակ կապ ստեղծել ՄՌ միջամտությունների և կազմակերպության արդյունքների միջև:¹⁶

Այսպիսով, մարդկային կապիտալի գնահատումը ռազմավարական նշանակություն ունեցող ընդհանրական հայեցակարգ է, քանի որ.

- Կազմակերպություններին հնարավորություն է տալիս ավելի արդյունավետ օգտագործել աշխատուժը և կայացնել որոշումներ՝ հիմնվելով ոչ թե ենթադրությունների, այլ չափորոշիչների, վերլուծության և գնահատման վրա:¹⁷
- Մարդկային կապիտալի կառավարման վերաբերյալ հաշվետվություններում և զեկույցներում ներկայացվում են քանակական և որակական տեղեկություններ մի շարք չափանիշների վերաբերյալ՝ աշխատուժի հոսունություն կամ աշխատողների ներգրավվածության աստիճան, և նշվում են ՄՌ-կամ կառավարման ընթացակարգերը, որոնք անհրաժեշտ են կայուն բիզնես կատարողականի համար:¹⁸
- Վերլուծություններն իրականացվում են ոչ միայն անհատական, այլ նաև թիմային և կազմակերպության մակարդակով:
- Օգնում է կազմակերպություններին վարել մարդկային կապիտալի ոլորտում արդյունավետ քաղաքականություն՝ ուղղված ներդրումների և աշխատանքի արտադրողականության աճին:
- Օգնում է հասկանալ սոցիալական կապիտալի նշանակությունը, քանի որ վերջինիս աճը դրական ազդեցություն ունի մարդկային կապիտալի

զարգացման վրա՝ նախ և առաջ գիտելիքի ձեռքբերման հնարավորությունների առումով:
- Անդրադառնում է ներդրումների հատույցի, բարձր կատարողական և ներուժ ունեցող աշխատողների հոսունության տեմպերի կրճատման, նոր աշխատակիցների աշխատանքի որակի բարելավման և ՄՌ, այսպես կոչված, «բիզնեսի գործընկերության» ձևաչափի (HRBP, տե՛ս ս.փ. էջ. 17, 18) ռազմավարական դերի բարձրացման հարցերին¹⁹:

2. Մարդկային կապիտալի գնահատումների հիմնական խնդիրները

ՄՌ ոլորտի գնահատումների և աշխատուժի վերլուծությունների կատարելագործման ճանապարհին առկա են մի շարք խնդիրներ.

- Չեկուցվող տվյալների համար չափորոշիչների սահմանումը:
- Հաշվետվությունների ներկայացման չափանիշների բացակայությունը (ձևաչափերը՝ ում, երբ և ինչ հաճախանակությամբ):
- ՄՌ մասնագետների կողմից տվյալները վերլուծելու և հաշվետվություններ կազմելու կարողությունների և պատրաստվածության ոչ բավարար մակարդակը:
- ՄՌ գործառույթի դերի կարևորության արժևորումն աշխատուժի վերլուծության մեջ:

ՄԿ հաշվետվություններ կազմելիս առաջանում են մի շարք այլ խնդիրներ՝ կապված կառավարման տվյալների լայնածավալ օգտագործման, եզրույթների, շարադրանքի և չափորոշիչների հետ:²⁰ ՄՌ ոլորտի որոշ փորձագետներ նշում են, որ թեև տեղեկատվական համակարգերը առաջընթաց են ապրել, սակայն ՄՌ հիմնական չափորոշիչները՝ ինչպիսիք են աշխատանքից բացակայությունները, մեկ աշխատողին աշխատանքի ընդունելու հետ կապված ծախսերը կամ աշխատողների վարքագծի ուսումնասիրությունները, հոսունությունը, աշխատողների բարեկեցությանն ուղղված սոցիալական ծրագրերի գնահատման չափորոշիչները, մնացել են նույնը: Գործնականում կիրառվող այդ չափորոշիչները

¹⁵ 1995 թվ. Գյուլայիի «Բարձր կատարողական ապահովող աշխատանքային համակարգեր» աշխատության մեջ հեղինակը պնդում է, որ մարդկային ռեսուրսների համակարգված կառավարումն էական ազդեցություն է ունենում կազմակերպության արդյունավետության վրա: Հետագայում՝ 2001թ.-ին, Նույն ենթադրությունը հիմք է հանդիսացել Գյուլայիի, Բեքերի և Ուրիչի համատեղ մշակած «ՄՌ- գնահատման քարտի» ստեղծման համար:

¹⁶ CIPD: Shaping the Future, “Using HR Metrics for Maximum Impact”, 2011

¹⁷ Valuing Your TALENT: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

¹⁸ Նույն տեղում

¹⁹ CIPD: “Human Capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data”, 2017

²⁰ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015



հիմնականում վերաբերում են ծախսերին:²¹ Իսկապես, ընկերություններն ավելի հաճախ հաշվարկում են մեկ աշխատողի հաշվով աշխատանքի ծախսերը, ժամանակին լրացրած կատարողականի գնահատման թերթիկների տոկոսը, ՄՌ բաժնի ծախսերը՝ որպես ընդհանուր ծախսերի կամ վաճառքի տոկոս:²² Թեև դրանք ՄՌ չափման և գնահատման բաղկացուցիչ մաս են կազմում, սակայն իրենց բնույթով ավելի շատ հաշվապահության ոլորտից են, իսկ կառավարչական որոշումների կայացման տեսանկյունից կարևոր է հիմնվել ոչ միայն ծախսերի, այլ նաև դրանցից ստացված օգուտների տվյալների վրա: Այնպես, ստացվում է, որ տեղեկատվական համակարգը տրամադրում է տվյալներ միայն ծախսերի մասով, իսկ կառավարչական որոշումների հիմնական շարժիչ ուժը ծախսն է:²³ Կազմակերպությունները ծախսեր են կատարում աշխատողների համալրման և ընտրության, վարձատրության, ուսուցման, վերապատրաստման, գործընթացների արդյունավետության, ինչպես նաև տաղանդը²⁴ կազմակերպությունում պահելու ուղղությամբ, հետևաբար, անհրաժեշտ է գնահատել դրանցից ստացված օգուտները՝ հասկանալու համար, թե որքանով է բավարար մարդկային կապիտալի մեջ կատարված ներդրումը բարձր կատարողական ապահովելու տեսանկյունից:

«Չարվարդ Բիզնես Ռեվյու»-ում հոդվածագրերից մեկը նկատում է, որ ընկերությունները, որպես կանոն, ամենայն մանրամասնությամբ հաշվետվություններ են ներկայացնում կապիտալ ներդրումների մասին, սակայն դրանցում բացակայում է մարդկային կապիտալի մասին տեղեկություններ ներկայացնելու պահանջը: Ընդունելով, որ ձեռնարկությունների համար ավելի հեշտ է հաշվարկել սարքավորումների շահագործման հետ կապված ծախսերն ու օգուտները, քան մարդկանց վերապատրաստումից ստացված օգուտները, հեղինակն, այդուհանդերձ, համոզված է, որ հաշվի առնելով աշխատանքի ընդունման գործընթացի ծախսատարությունը, ընկերությունները պետք է հաշվետվություններ

ներկայացնեն վերապատրաստումների համար կատարված ներդրումների, ինչպես նաև տվյալ կազմակերպությունում աշխատանքի միջին տևողության մասին: Ավելին, վերապատրաստումների մասին մանրամասն տեղեկատվության հրապարակումը կօգնի ընկերություններին նաև շարունակաբար ներդրումներ կատարել աշխատողների մեջ և կարևոր ուղերձ հաղորդել սեփականատերերին առ այն, որ թեև վերապատրաստումները գեկուցվում են որպես ծախս, սակայն կառավարիչները դրանց վերաբերվում են որպես ներկարաժամկետ ներդրում աշխատողների մեջ:²⁵

Մյուս խոչընդոտը վերաբերում է համընդհանուր ընդունված ՄԿ չափորոշիչների, չափանիշների և սահմանված միավորների բացակայությանը կամ սուբյեկտիվ լինելուն, ինչպես, օրինակ՝ աշխատուժի մեջ ներդրման հատույցը (ROI)²⁶: Ի տարբերություն ֆիզիկական ակտիվների, մարդկային կապիտալի արժեքը մեծանում է մասնագիտական փորձի և գիտելիքի ավելացման շնորհիվ, հետևաբար, մարդկանց միջոցով իրականացվող գործընթացների որակը կարող է բարելավվել և դառնալ ավելի ծախսարդյունավետ պատշաճ վերապատրաստման և կառավարման դեպքում:²⁷ Սակայն դժվար է չափել կամ կանխատեսել, թե ինչպիսի արդյունքներ են ստացվում մարդկային կապիտալում կատարվող ներդրումներից, օրինակ, այսպես կոչված, փափուկ չափորոշիչների կամ կոմպետենցիաների գնահատման միջոցով, որոնք կարող են սուբյեկտիվ լինել:²⁸

CIPD-ի «Թաքնված թվեր. ինչպես են աշխատուժի տվյալները բացակայում կորպորատիվ հաշվետվություններից» գեկույցում ներկայացվել է²⁹, որ Մեծ Բրիտանիայի FTSE 100³⁰ ընկերությունները թերացել են իրենց գեկույցներում մանրամասնել մարդկային կապիտալի ռիսկի տեսակները և բովանդակությունը, իսկ պոտենցիալ խոչընդոտներից մեկը, պարզվել է, որ ՄՌ տվյալների և դրանց վերլուծության որակն է:

Մարդկային կապիտալի գնահատումների և չափումների մասին հաշվետվությունների

²¹ Anthony Hesketh, Valuing Your Talent: "Managing the value of your talent. A new framework for human capital measurement," 2014
²² Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: "Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction", 2011
²³ CIPD: "Human Capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data", 2017
²⁴ ՄՌ տեսության մեջ «Տաղանդը» հավաքական հասկացություն է և կազմված է այն աշխատողներից, որոնք կարող են ազդել տվյալ կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացման վրա՝ ներդրելով իրենց անմիջական աշխատանքն ու ողջ ներուժը (CIPD Talent Management Factsheet, 2018):
²⁵ Ethan Rouen: "The Problem with Accounting for People as Costs Instead of Assets", Harvard Business Review 2019
²⁶ ROI (Return on Investment) այս համատեքստում աշխատուժի մեջ կատարված ներդրումից ստացված արժեքի ցուցանիշն է, որը կիրառվում է կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության գնահատման ժամանակ:
²⁷ CIPD: "Human capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data", 2017
²⁸ Նույն տեղում
²⁹ CIPD: "Hidden Figures. How workforce data is missing from corporate reports", 2018
³⁰ FTSE 100 Index-ը նշում է Լոնդոնի ֆոնդային բորսայում գրանցված 100 ամենախոշոր ընկերություններին՝ ըստ շուկայի կապիտալիզացիայի:



ստանդարտացման գործընթացը նույնպես գտնվում է զարգացման փուլում: Տարբեր երկրներում գործում են տարբեր մոտեցումներ, սակայն շրջափելի առաջընթաց դեռևս չի գրանցվել:³¹ Պատճառների մի մասը կապված է այդ ոլորտում հետևողական քաղաքականության բացակայության, մյուսը՝ վարչարարության հետ: Միացյալ Թագավորությունում, օրինակ, ՄԿ-ի չափորոշիչները հիմնված են հաշվապահական ստանդարտների վրա: Ըստ այդմ՝ աշխատակազմը և ոչ նյութական ակտիվները (ապրանքանիշ, հաճախորդերի հետ կապեր, գործընթացներ և նորարարական կարողություններ) նպաստում են ընկերությունում արժեքի ստեղծմանը և պետք է ներառվեն ընթացիկ հաշվապահական հաշվետվություններում:³² Ուշադրության արժանի է Դանիայի օրինակը, որը մեծ առաջընթաց ունի այդ ոլորտում և անգամ պահանջում է, որ ընկերություններն իրենց տարեկան հաշվետվությունների մեջ ներկայացնեն տվյալներ մտավոր կապիտալի ձևավորման մասին: ԱՄՆ-ում ՄՌ կառավարման հարցերով ընկերակցությունը (SHRM) մշակել է ուղեցույցներ և որպես ՄԿ ծախս որակել է, օրինակ, տաղանդը կազմակերպությունում պահպանելու, առաջնորդության, կադրային ռեզերվի, որակի, աշխատողների ներգրավվածության մակարդակի մասին տվյալները, իսկ այդ տվյալների նկարագրական և ռիսկերին վերաբերող մասերը սահմանել որպես չափանիշ, սակայն հստակ կանոնակարգ, միևնույն է, չի գործում:

Որոշ հեղինակներ նշում են, որ ստանդարտացման ցածր մակարդակի պատճառ է նաև այն, որ կազմակերպություններին չեն ցանկանում չափից ավելի ծանրաբեռնել, մասնավորապես այն դեպքերում, երբ այդ տեղեկատվությունն այնքան էլ մեծ կարևորություն չի ներկայացնում ներդրողների համար: Մի կողմից՝ կարգավորող մարմինները չեն կարողանում մշակել համընդհանուր չափանիշներ, որոնցով կարելի է գնահատել ընկերության աշխատանքային պրակտիկան միայն քանակական տվյալների հրապարակման պահանջի վրա, մյուս կողմից՝ որակական պահանջների մշակումը խնդրահարույց է:³³

Ուսումնասիրված հոդվածներում կարմիր թելի նման անցնում է այն միտքը, որ ընկերությունները գրեթե չեն

ներկայացնում համապարփակ տեղեկություններ աշխատողների ստեղծած կայուն արժեքների մասին: Պատճառներից են՝ մարդկային կապիտալի գնահատումների համար կազմակերպության տարբեր մակարդակներում անհրաժեշտ կարողությունների, այդ խնդրի կարևորության գիտակցման պակասը, ինչպես նաև վերը նշված չափանիշների և ընդունված չափորոշիչների բացակայությունը կամ դրանց շուրջ ունեցած տարածայնությունները, կամ էլ՝ բոլորը միասին:

Կազմակերպությունում աշխատուժի հետ կապված հարցերի կարևորության մասին կարելի է դատել կատարողականի գնահատման առանցքային ցուցանիշներում (ԿԱՑ/KPI)³⁴ դրանց ընդգրկվածությամբ կա՛մ բացակայությամբ կա՛մ հատուկ ռիսկերի ուսումնասիրությանը նվիրված զեկույցների միջոցով:³⁵ Ընդ որում, դրանք կարող են վերաբերել, օրինակ, անվտանգության ապահովման (աշխատանքային գործունեության ընթացքում գրանցված վնասվածքների հաճախականության ցուցանիշ կամ վնասվածքների պատճառով առաջացած անաշխատունակության ցուցանիշ), գենդերային հավասարության (կառավարման խորհրդում և, ընդհանրապես, աշխատակազմում), աշխատողների ներգրավվածության, մասնագիտական կարողությունների և մի շարք այլ ցուցանիշներին վերաբերող կազմակերպության կատարողականի ԿԱՑ-ների ցանկում: «Tata» խորհրդատվական ընկերության «Մարդկային Կապիտալ» վերնագրով զեկույցում առաջարկվում է մարդկային կապիտալը գնահատելու նպատակով որպես տարբերակ սահմանել կատարողականի տասն առանցքային ցուցանիշ՝ *մարդկային կապիտալի ներդրման հատույց, աշխատողների գոհունակության ինդեքս, համապատասխանության գնահատական*,³⁶ *վերահսկողության շրջանակ, հոսունության մակարդակ, աշխատանքի վրա հիմնված վարձատրություն, ռեսուրսների իրազեկվածության ցուցիչ և իրազեկվածության պակաս, աշխատողների ներգրավվածության միավոր, բացակայությունների ցուցիչ, և աշխատողների կարողությունների միավոր*:³⁷

Վերջերս մասնագիտական հանրության շրջանակներում շատ է խոսվում սթրեսի կամ աշխատանքային գործունեության վրա մասնագիտական այրման համախտանիշի վնասակար ազդեցության,

³¹ CIPD: "Human capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data", 2017

³² *Նույն տեղում*

³³ CIPD: "How do companies report on their "Most Important Assets?", 2022

³⁴ KPI- key performance indicator, կատարողականի գնահատման առանցքային ցուցանիշ

³⁵ Abhishek Verma: "Human Capital", 2014

³⁶ Համապատասխանեցման ցուցանիշը վերաբերում է ՄՌ-ի համապատասխանությանը կազմակերպության ներքին կանոնակարգերին, ոլորտային և պետական կարգավորումներին՝ առողջության, անվտանգության և վերապատրաստման կամ ուսուցման ոլորտներում:

³⁷ *Նույն տեղում*



ինչպես նաև աշխատողների բարոյական վարքագծի, բազմազանության, հավասարության և այլ հարցերի մասին: Չափանիշների ընտրության հարցում մեծ նշանակություն ունի տվյալ բիզնեսի համատեքստը, իսկ ավելի կոնկրետ, տվյալ ոլորտը՝ ձևավորող տնտեսական, քաղաքական և կառավարման առաջնայնությունները: Օրինակ, «Insight222» (ԱՄՆ) միջազգային փորձագիտական կենտրոնի ամսագրում «բազմազանության և ներառականության», «աշխատողների փորձառության», կամ, այսպես ասած, «աշխատողի ձայնը լսելի դարձնելու» մասին չափանիշները նշվում են որպես երկու կարևորագույն ոլորտ, որտեղ աշխատուժի վերլուծությունը կարող է հավելյալ արժեք ստեղծել ընկերության համար: Հետաքրքրական է, որ «աշխատողների պահպանումը», «աշխատուժի պլանավորումը» և «տաղանդների որոնումը», կարելի է ասել, զբաղեցնում են երկրորդ տողն այդ ցանկում:³⁸

«HBR» ամսագրի հոդվածներից մեկում առաջարկվող ձևաչափը հնարավորություն է տալիս հատուկ ընտրված ՄԿ կառավարման չափորոշիչների միջոցով կանխատեսել կազմակերպության կատարողականի արդյունավետությունը: Հեղինակը նշում է, որ ավանդական ՄՈ կատարողականի չափորոշիչները (ինչպիսիք են աշխատողների հոսունության ցուցանիշները, թափուր աշխատատեղի լրացման վրա ծախսված միջին ժամանակը և անցկացված վերապատրաստումների ընդհանուր ժամաքանակը) չեն կարող կանխատեսել կազմակերպության կատարողականը, և դրա փոխարեն առաջարկում է մարդկային կապիտալի կառավարման մի շարք գործոնների վրա հիմնված ցուցանիշներ՝ կառավարման որակ, աշխատողների ներգրավվածություն, գիտելիքի հասանելիություն, աշխատուժի օպտիմալացում և կազմակերպության գիտելիքի ձևավորման կարողություն:³⁹ Մասնագիտական գրականության մեջ և գործնականում այդ չափորոշիչները հաճախ ներառված են որպես ԿԱՑ-ներ կամ ռիսկեր, որոնք կարող են կիրառվել նաև կատարողականի կառավարման և գնահատման բազմաթիվ այլ ձևաչափերում:

ՄԿ գնահատման և չափագրման ոլորտը կուտակել է հարուստ փորձ և գիտելիք, որը հարկավոր է լոջորեն ուսումնասիրել և կիրառել պրակտիկայում՝ նպաստելով կառավարման որակի ու որոշումների կայացման գործընթացի կատարելագործմանը:

3. Մարդկային կապիտալի հաշվետվությունների ներկայացման պրակտիկայի հիմնական խնդիրները և ձևաչափերը

Գործնականում արդյունավետ վերլուծական մշակույթ ունեցող ընկերություններում իրականացվում է ավելի լավ վարչարարություն՝ համեմատած այն ընկերությունների հետ, որոնց ղեկավարությունը որոշումներ է կայացնում բնագրի կամ նախորդ փորձի ու սխալների հիման վրա: Հաշվետվությունների գնահատման միջազգային փորձի հիման վրա կարելի է պնդել, որ կազմակերպությունները հակված են բավարարել միայն օրենսդրական ու կորպորատիվ կառավարման կանոնակարգերի պահանջները և հավակտեպ են ցուցաբերում նորարարական մոտեցում ռազմավարական ցուցիչները ներկայացնելու հարցում:⁴⁰

Որոշ փորձագետներ առաջարկում են աշխատուժի մասին հաշվետվություններում ընդգրկել ցուցանիշներ առանցքային տվյալների մասին, ինչպես նաև այդ ցուցանիշները բացատրող պահանջները:⁴¹ Օրինակ, «Տաղանդի արժևորում» ծրագրի շրջանակներում անցկացված հետազոտությունների մասին հոդվածի հեղինակը կազմակերպությունների խորհուրդ է տալիս թափանցիկություն ապահովելու համար կամավորության սկզբունքով ներկայացնել տարեկան հաշվետվություններ կազմակերպությունում կարճաժամկետ և երկարաժամկետ հեռանկարում տաղանդների բազայի առկայությունն ապացուցող չորս հիմնական ցուցանիշների մասին՝ *աշխատողների ներգրավվածության ցուցանիշ, համալրման ցուցանիշ, ուսուցման և վերապատրաստման ծախսեր, աշխատակազմի վարձատրության և օգուտների ծախսեր*:⁴² Խորհուրդ է տրվում, ի լրումն, քանակական ցուցանիշների, ներկայացնել նաև նկարագրական բնույթի հաշվետվություն կազմակերպության աշխատուժի կազմի մասին՝ թվաքանակը և դեմոգրաֆիկ տվյալները, աշխատուժի ծախսերը, ինչպես նաև այդ կազմի փոփոխությունները՝ հաշվի առնելով աշխատողների համալրման, կազմակերպությունում նրանց աշխատանքի տևողության միտումներն ու փորձառությունը, մասնագիտական զարգացման՝ վերապատրաստման և ուսուցման համար կատարված

³⁸ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: "Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics", 2022

³⁹ Laurie Bassi and Daniel McMurrer, Harvard Business Review: "Maximizing Your Return on People", 2007

⁴⁰ CIPD: "Hidden Figures. How workforce data is missing from corporate reports", 2018

⁴¹ CIPD: "Human capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data", 2017

⁴² Anthony Hesketh, Valuing Your Talent: "Managing the value of your talent. A new framework for human capital measurement," 2014



ներդրումները, աշխատանքային առաջխաղացման տեմպերը, ինչպես նաև որոշ մանրամասներ մշակութային և կազմակերպության դինամիկայի մասին՝ ներգրավվածության ցուցանիշների հիման վրա:⁴³ Ըստ այդմ՝ հաշվետվություններում որակական և քանակական տվյալները պետք է ճշգրտորեն արտացոլեն ընկերությունում առկա պատկերը և տեղի ունեցող զարգացումները՝ ներառելով ոչ միայն գրանցված աշխատողներին, այլ ամբողջ աշխատակազմը:⁴⁴

Ռազմավարական կառավարման տեսանկյունից խիստ կարևոր է ռիսկերի գնահատումը: «CIPD Voice» պարբերականի 2021 թ. համարներից մեկում հեղինակն, ի թիվս այլ ռիսկերի, նշում է աշխատողների նկատմամբ ոչ բավարար հոգածությունը, որը ԶՌԿԻԴ-19 համավարակի ժամանակ ավելի ակնառու դարձրեց մի շարք հարցեր, ինչպիսիք են աշխատավայրերի անապահովությունը, աշխատողների առողջական վիճակը, նրանց բուժմանը հատկացվող անհամաչափ գումարները և այլն:⁴⁵ Նույնիսկ եթե այդ հարցերը ինչ-որ կերպ հիշատակվում են տարեկան հաշվետվությունների տարբեր հատվածներում, խորհուրդ է տրվում դրանք ներկայացնել կանոնակարգված ձևով՝ որպես ռիսկերի կառավարման արդյունավետ մոտեցման ապացույց:

Հատուկ մշակված ձևաչափերի միջոցով առաջարկվում է ռիսկերը վերլուծել ըստ հետևյալ չափանիշների՝ ռիսկի տեսակ (գործառնական, կառավարչական, իրավանորմատիվային), ռիսկի ազդեցության ոլորտներ (ազդեցությունը ռազմավարության վրա ու փոխկապակցվածությունը և այլն), ռիսկի կառավարման աստիճան (ինչպես այն նվազեցնել կամ վերածել հնարավորության, մշտադիտարկում և այլն), ռիսկի կատարողական (աշխատուժի ԿԱՑ-ները, չափելիության աստիճանը, ազդեցության չափորոշիչների սահմանումը և այլն) և ռիսկի հնարավորություններ (օգտագործելով ռիսկի բնութագիրը՝ գտնել լուծումներ ավելի մեծ ռիսկերը կանխատեսելու համար):⁴⁶ Առաջարկված ձևաչափն ի հայտ է բերում ռիսկերի պատճառահետևանքային ողջ շղթան, որը պետք է ուսումնասիրել և հաշվի առնել կատարողականի արդյունավետության գնահատման գործընթացում:

Առանձին քննարկման առարկա է նաև արտաքին շահառուներին մարդկային կապիտալի մասին պատշաճ տեղեկատվության տրամադրումը: Կարծիք կա, որ ընկերությունները հաճախ չեն ցանկանում տեղեկատվություն տրամադրել այն հարցերի մասին, որոնք այնքան էլ լավ չեն կառավարվում նրանց կողմից կամ որոնցում տվյալները նախատեսված չեն: Օրինակ՝ տնօրենների խորհուրդն ու ղեկավարությունն իրենց տրամադրության տակ ունենալով աշխատողների ներգրավվածության և այլ հարցերի վերաբերյալ տեղեկություններ, չեն ցուցաբերում դրանց հրապարակման կամ հանրայնացման պատրաստակամություն:⁴⁷ Մինչդեռ ներդրողների համար դժվար է գնահատել աշխատանքային գործունեության որակը և կազմակերպական մշակույթի իրական պատկերն առանց համապատասխան տվյալների:⁴⁸ Սակայն, քանի որ չկան աշխատողների հաշվետվությունների հստակ ձևակերպված պահանջներ, ապա, ճիշտ կլիներ, որ հաշվետվություններում պարզապես նշվեին աշխատուժի հետ կապված թերությունները և կազմակերպության ձեռնարկած քայլերը դրանք շտկելու ուղղությամբ, ինչպես նաև այն, ինչը հետաքրքրում է ներդրողներին:⁴⁹ Վերը նշված «Տաղանդի արժևորում» ծրագրի շրջանակներում իրականացրած հետազոտության մեջ ասվում է, որ ներդրողները ոչ թե ցանկանում են տեսնել մարդկային կապիտալի արժեքն ընկերության հաշվապահական փաստաթղթում, այլ հասկանալ, թե, օրինակ, ինչպիսի՞ կապ կա հոսունության և ներգրավվածության ցուցանիշների միջև, կամ արդյո՞ք նմանատիպ ընկերությունների ցուցանիշների հետ համեմատած տվյալ կազմակերպության հոսունության ցուցանիշը կարող է վկայել կազմակերպության առողջ կամ անառողջ մշակույթի/մթնոլորտի մասին:⁵⁰

Կազմակերպություններին խորհուրդ է տրվում կատարել նպատակային ներդրումներ ՄՌ տեղեկատվական համակարգերի մեջ՝ ճիշտ ժամանակին և ճիշտ ձևաչափով անհրաժեշտ տեղեկատվություն հավաքագրելու համար, իսկ ՄՌ մասնագետները պետք է պատրաստ լինեն օգտվելու այդ համակարգից և վերլուծելու տվյալները:⁵¹

Այսօր լայն տարածում է գտել «ինտեգրված

⁴³ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁴⁴ CIPD: “How do companies report on their “Most Important Assets?”, 2022

⁴⁵ Katie Jacobs, CIPD Voice: “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business,” 2022

⁴⁶ CIPD: “Hidden Figures. How workforce data is missing from corporate reports”, 2018

⁴⁷ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁴⁸ Katie Jacobs, CIPD Voice: “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business,” 2022

⁴⁹ CIPD: “How do companies report on their “Most Important Assets?”, 2022

⁵⁰ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁵¹ Katie Jacobs, CIPD Voice: “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business,” 2022



պարբերական զեկույցների» ձևաչափը, որն ընկերություններին հնարավորություն է տալիս ներկայացնել արժեքի ստեղծումը կարճաժամկետ, միջնաժամկետ ու երկարաժամկետ ռազմավարության, կատարողականի կառավարման և զարգացման հեռանկարում: Կորպորատիվ հաշվետվության ներկայացման համար նշված ձևաչափը առաջարկում է ավելի արդյունավետ և բազմակողմանի մոտեցում՝ ֆինանսական կապիտալի վերաբերյալ ճշգրիտ տեղեկությունների տրամադրման միջոցով, արտացոլում է կազմակերպությունում մարդկային և այլ կապիտալների միջև գոյություն ունեցող բարդ փոխհարաբերությունները, ինչպես նաև դրանց միջոցով արժեքի ստեղծումը:⁵² Շատ ընկերություններ աշխատողների տվյալների համար կիրառում են ավտոմատացված տեղեկատվական վահանակների վրա զետեղված ամփոփ նկարագրի ձևաչափը, որտեղ նշվում են աշխատուժի հիմնական ԿԱՑ-ները, թվաքանակը, աշխատավարձը, կին/տղամարդ հարաբերակցությունը, միջին տարիքը և այլն:

Վերը նշված խնդիրների լուծման գործում մեծ տեղ են զբաղեցնում առաջադեմ տեխնոլոգիական գործիքները: «Insight222» աշխատուժի վերլուծության հարցերով զբաղվող միջազգային փորձագիտական կենտրոնն իր վերջին զեկույցներից մեկում տեխնոլոգիական լուծումները կամ գործիքները բաժանում է երեք հիմնական խմբի.

- 1) բուն ՄՌ գործիքներ,
- 2) վերլուծական տեղեկատվական վահանակներ և վերլուծություն,
- 3) աշխատուժի անալիտիկայի մասնագիտացված գործիքներ:

Ընդգծելով, որ աշխատուժի վերլուծության տեխնոլոգիաներում ներդրումների մակարդակը շարունակում է մնալ բարձր, հիշյալ հետազոտությունը նշում է, որ կազմակերպությունները կարող են տեխնոլոգիական լուծումներ կա՛մ ինքնուրույն մշակել կա՛մ ձեռք բերել «SaaS» թվային մոդելի վրա հիմնված տվյալները մատչելի դարձնող համակարգի մատակարարներից՝ օրինակ «Visier», «Crunch», «One Model»:⁵³ Շուկայում լայնորեն կիրառվում է «Visier»-ը, որը կազմակերպություններին թույլ է տալիս ունենալ

աշխատողների մասին տեղեկատվություն աշխատանքի ողջ շրջափուլով՝ աշխատանքի անցնելուց մինչև ազատվելը:⁵⁴ Վերլուծական տեղեկատվական վահանակների խմբին պատկանող տեխնոլոգիական գործիքակազմը վերաբերում է աշխատողների ներգրավվածությանը, նրանց կարծիքները լսելուն, աշխատողների մասին տեղեկությունները ստուգելուն, կազմակերպությունում կապերի ուսումնասիրությանը (ONA), կազմակերպության տաղանդի կառավարման և հմտությունների գնահատմանը, աշխատանքի պլանավորմանը և կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորմանը:⁵⁵ Աշխատուժի վերլուծության տեխնոլոգիական գործիքների շարքում են «Tableau»-ն, «Charthop»-ը, որոնք տրամադրում են բազմակողմանի փաթեթներ տվյալների մշակման ամենատարբեր ոլորտներում, ներառյալ աշխատողների բազմազանությունը, վարձատրությունը, հոսունությունը, աշխատուժի պլանավորումը:⁵⁶ Դրանք այժմ լայնորեն կիրառվում են ՄՌ շրջանակներում և հնարավորություն են տալիս տվյալներ հավաքել տարբեր աղբյուրներից և իրական ժամանակում ներկայացվել վահանակների վրա գծապատկերների տեսքով: Երրորդ խմբի տեխնոլոգիական լուծումներն աշխատողներին առաջարկում են նրանց վարքագծին ու խառնվածքին համապատասխանեցված անհատական պրոդուկտներ, որոնք հավելվածների, տվյալների շտեմարանների, մեքենայական ուսուցման ալգորիթմների և UX տեխնոլոգիաների հիման վրա վերլուծություն կատարող գործիքներ են:

Մասնագիտացված անհատական տեխնոլոգիական պրոդուկտներ ստեղծելու ժամանակ կարևորվում է էթիկայի նորմերի և չափանիշների պահպանումը՝ աշխատողների տվյալները հավաքելիս, վերլուծելիս և օգտագործելիս:⁵⁷ Ինչպես նշվում է CIPD-ի ՄՌ վերլուծության մասին ուղեցույցում, թեև շուկայում առկա են բազմաթիվ օժանդակող լուծումներ, խորհուրդ է տրվում նախ որոշել, թե ինչպիսի հաշվետվություն և վերլուծություն է անհրաժեշտ տվյալ բիզնեսին, այնուհետև ընտրել այդ առաջարկին լավագույնս համապատասխանող լուծումը:⁵⁸

Բիզնես որոշումներ կայացնելիս մարդկային կապիտալի պատշաճ և արդյունավետ արժևորման

⁵² Valuing Your Talent: "Reporting Human Capital.Illustrating you company's true value", 2016

⁵³ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: "Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics", 2022

⁵⁴ Erik van Vulpen: "What is People Analytics? An Essential Guide", AIHR, 2022

⁵⁵ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: "Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics", 2022

⁵⁶ Erik van Vulpen: "What is People Analytics? An Essential Guide", AIHR, 2022

⁵⁷ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: "Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics", 2022

⁵⁸ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: "Getting Started with People Analytics". A Practitioner's Guide, 2018



համար պետք է փոխել մտածելակերպը, իրազեկվածությունը և մշակույթը բիզնեսի բոլոր մակարդակներում, քանի որ Էական նշանակություն ունի արդյունավետության, աշխատողների վարքագծի, ֆինանսական կատարողականի, ինչպես նաև բիզնեսի հաջողության միջև կապի գիտակցումը: Այդ իմաստով, շատ կարևոր է, որ ՄՌ, ֆինանսական կառավարման գործառնությունների և այլ ստորաբաժանումների պատասխանատուներն ընդունեն այդ իրողությունը և գործեն այդ գաղափարին համապատասխան:⁵⁹ Մարդկային կապիտալի արժեքը բացահայտելու կամ հաշվարկելու համար անհրաժեշտ է ապահովել նաև համապատասխան գործիքակազմ, համակարգեր, ինչպես նաև ստեղծել կազմակերպությունում վերլուծության համար նպաստավոր միջավայր և մշակույթ:

Պրակտիկան վկայում է այն մասին, որ ՄԿ ոլորտի վերլուծություններն ավելի շատ հասանելի են բարձրաստիճան ղեկավարությանը, թեև, դրանք անհրաժեշտ են նաև ստորին օղակների ղեկավարներին՝ մարտավարական և գործառնական որոշումներ կայացնելիս:⁶⁰ Հաշվետվությունների/զեկույցների պրակտիկան ավելի լայնորեն օգտագործելու նպատակով պետք է ձեռնարկել գործուն քայլեր, օրինակ՝ կառավարման խորհուրդներին վերապահել նաև զբաղվածության խնդիրների վերահսկողությունը, խորհուրդների կազմում ընդգրկել ՄՌ հարցերով պաշտոնյաների, մշակել ընթացակարգեր, որոնց համաձայն որոշումներ կայացնելիս պետք է հաշվի առնել աշխատակիցների կարծիքը:⁶¹ Իսկապես, արդեն տևական ժամանակ է, ինչ քննարկվում է կառավարման խորհուրդների կազմում ընդգրկվելու միջոցով ՄՌ դերի և նշանակության բարձրացման հարցը: ՄՌ մասնագետներն էլ իրենց հերթին հավանում են ավելի բովանդակային դերակատարում ունենալ կազմակերպության կառավարման հարցում:

Կարևորելով մարդկային կապիտալի գնահատման և հաշվետվությունների կազմման գործընթացները, պետք է նշել, որ դրանք հիմնականում առնչվում են ՄՌ գործընթացներին և ունեն ներկազմակերպական ուղղվածություն: Խոսելով աշխատուժի վերլուծության մասին, ՄՌ ժամանակակից տեսության հիմնադիր, ԱՄՆ Միչիգանի համալսարանի «Ռոս» բիզնես դպրոցի հանրահայտ պրոֆեսոր Դեյվ Ուլրիչը նշել է, որ

«...անալիտիկան չպետք է լինի միայն ՄՌ-ի մասին»: Կառավարման ոլորտի մի շարք տեսաբաններ ընդգծում են, որ հավելյալ արժեք և վստահություն ձեռք բերելու համար չպետք է սահմանափակվել միայն ՄՌ գործառնությամբ, նրա ավանդական գործընթացներով և ՄՌ տեղեկատվական շտեմարաններում պահվող տվյալներով: «Insight222» զեկույցում մեջբերված են «PPG» ընկերության աշխատակազմի, տեխնոլոգիաների և բիզնեսի կատարելագործման հարցերով ղեկավարի խոսքերը՝ «Եթե աշխատուժի վերլուծության գործառնությի մասին խոսակցությունը կառուցվում է միայն աշխատողների շուրջ, ապա երբեք չենք ունենա անհրաժեշտ մակարդակի ազդեցություն: Դրա փոխարեն պետք է խոսել աճի, վաճառքի, շուկայի հնարավորությունների մասին և այն ժամանակ կունենանք բոլորովին այլ իրավիճակ»:⁶²

Վերը նշվածի համատեքստում հատուկ կարևորություն է ստանում այն հարցի ուսումնասիրությունը, թե ինչպես են աշխատուժի գործողությունները դրական ձևով ազդում բիզնեսի ցուցանիշների վրա՝ նպաստելով կորպորատիվ հաջողությունների ապահովմանը: Դրա հետ մեկտեղ, կարևոր է ուսումնասիրել կազմակերպությունից դուրս գտնվող միտումները, որոնք կարող են ազդել, օրինակ, ապագայում աշխատուժի օպտիմալ չափի և կազմի, ձեռքբերման և զարգացման հետ կապված մարտահրավերների վրա:⁶³

4. Աշխատուժի վերլուծությունների միջազգային պրակտիկան

2000-ից մինչև 2010-ականները ՄՌ-ում ներդրված անալիտիկայի գործիքակազմը ուներ ավելի շատ ներկազմակերպական ուղղվածություն, 2010-թվականներին շեշտադրվում էին հիմնականում մարդկային կապիտալի և բիզնես միջավայրի փոփոխություններին աշխատուժի համապատասխանեցման խնդիրները, իսկ վերջին երկու տասնամյակում փոփոխությունները հիմնականում կապված են եղել կազմակերպությունում տաղանդների ապահովման և պահպանման համակարգերի ստեղծման և կատարելագործման հետ: Ներկայումս նկատվում է բիզնեսի հնարավորություններին ու մարտահրավեր-

⁵⁹ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁶⁰ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: “Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction”, 2011

⁶¹ CIPD: “Human capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data”, 2017

⁶² Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: “Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics”, 2022

⁶³ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: “Getting Started with People Analytics”. A Practitioner’s Guide, 2018



ներին արձագանքելու միտումը կամ, այսպես կոչված, «դրսից դեպի ներս» մոտեցման կիրառումը, որը ենթադրում է բիզնես կատարողականի բարելավում աշխատուժի վերլուծության միջոցով.⁶⁴

CIPD-ի «Աշխատուժի անալիտիկայի պրակտիկ ուղեցույց»-ում առաջարկվում է աշխատուժի անալիտիկայի և հաշվետվությունների կազմման հնգաստիճան կառուցվածք, որտեղ առաջին երկուսը՝ գործառնական և նկարագրական մակարդակներն են, որոնք ընդգրկում են աշխատուժի մասին հաշվետվություններ (տես սույն գեկույցի նախորդ գլուխներում), իսկ երրորդ, չորրորդ և հինգերորդ մակարդակները՝ աշխատուժի վերլուծությունը, ներառյալ դրա երեք ենթատեսակները՝ *ախտորոշող, կանխորոշող և կանխարգելող*, որոնք կարող են հավելյալ արժեք ստեղծել կարևոր տեղեկությունների միջոցով.⁶⁵

«ՄՌ տեղեկատվական համակարգեր» վերնագրով գիտական հրատարակության մեջ նշվում է, որ աշխատուժի վերլուծությունը վերաբերում է այնպիսի ռազմավարությանը, որը թույլ է տալիս տվյալների համադրման արդյունքում ստանալ ցուցանիշներ և ուսումնասիրել դրանց միջև գոյություն ունեցող պատճառահետևանքային կապերն ու փոփոխությունները:⁶⁶

Աշխատուժի վերաբերյալ հավաքված տվյալները նկարագրում են մարդկային կապիտալի արժեքն ու որակը, մատնանշելով դրանց արդյունավետության աստիճանը՝ բիզնեսում դրական արդյունքների հասնելու համար:

Օրինակ, ՄՌ-ի միջոցով հավաքվող ցուցանիշների (ինչպիսիք են կորպորատիվ մշակույթը, բարեկեցությունն ու աշխատողների բավարարվածությունն ու ներգրավվածությունը) օգնությամբ կարելի է որոշել, թե ինչպես են դրանք ազդում կատարողականի վրա և հակառակը՝ ինչպես են կազմակերպական անբարենպաստ մշակույթը, անձնակազմի կառավարման ցածր որակը և վերապատրաստումն ազդում կորպորատիվ արդյունքների վրա:⁶⁷ Կամ օրինակ, եթե ի հայտ է բերվել կապ աշխատողների բավարարվածության և հոսունության միջև, ապա ՄՌ մասնագետները կարող են օգտագործել այդ տվյալները և առաջարկել

վերափոխել աշխատողների կարգավիճակը, նրանց տրամադրվող նպաստները կամ արտոնությունները:

Յեղիևանները զգուշացնում են նաև, որ հաճախ մասնագետները հստակ պատկերացում չունեն, թե որ տվյալներն են կարևոր և չգիտեն, թե ինչպես արտահայտել տվյալները ցուցանիշներում: Յետևաբար, կարող են մշակվել չափազանց շատ տվյալներ, որոնց անհրաժեշտությունն ընդհանրապես չի զգացվում կամ որոնք շատ փոքր ազդեցություն ունեն որոշումների կայացման վրա: Դրա փոխարեն հեղինակները խորհուրդ են տալիս հիմնվել կազմակերպության ընթացիկ խնդիրների և հնարավորությունների վրա՝ պարզելու համար, թե ինչ տվյալներ են հարկավոր, այդ թվում մարդկային կապիտալի ռիսկերի մասով, կառավարչական որոշումներ կայացնելու համար:⁶⁸ Օրինակ, իրավահաջորդության ռիսկ կարող է առաջանալ, եթե գործադիր պաշտոններ զբաղեցնող աշխատողների հոսունության տեմպերի ուսումնասիրության արդյունքում պարզվում է, որ կազմակերպությունում չկա կարևոր պաշտոնյային փոխարինող: Կամ, եթե ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող անձը տիրապետում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ապահովման համար անհրաժեշտ որևէ նորարարական կարողության կամ գիտելիքի, ապա նրա հեռանալը կարող է առաջացնել տաղանդի/նորարարության հետ կապված ռիսկ: Բիզնեսի շարունակականության ընդհատման ռիսկ կարող է առաջանալ, եթե կազմակերպության ազդեցիկ ղեկավարի հեռանալը բացասաբար ազդի կազմակերպության մշակույթի, առաջնորդության և արդյունավետ գործունեությունը ծավալելու կարողության վրա:⁶⁹ Նման ռիսկ կարող է առաջանալ, երբ կազմակերպությունում նեղ մասնագետների (օր.՝ ինժեներներ) մեծ մասը մոտենում է կենսաթոշակային տարիքին և նրանք պետք է փոխարինվեն կազմակերպության բնականոն գործունեությունը չընդհատելու, ինչպես նաև ռազմավարական փոփոխություններով պայմանավորված՝ անհրաժեշտ մասնագետներով ապահովելու համար:⁷⁰

Աշխատուժի վերլուծությունը ունի ծրագրային ուղղվածություն և ուսումնասիրում է աշխատուժի հետ կապված խնդիրների ծագումնաբանությունը, ռիսկի աստիճանը, չափում և գնահատում է տվյալ

⁶⁴ Jonathan Ferrar, Carolyne Styr and Anastasia Ktena: “Delivering Value at Scale. A New Operating Model for People Analytics”, 2020
⁶⁵ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: “Getting Started with People Analytics”. A Practitioner’s Guide, 2018
⁶⁶ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: “Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction”, 2011
⁶⁷ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015
⁶⁸ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: “Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction”, 2011
⁶⁹ CIPD: “Hidden Figures. How workforce data is missing from corporate reports”, 2018
⁷⁰ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: “Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction”, 2011



Միջոցառման, նախաձեռնության կամ մեխանիզմի կիրառման արդյունավետությունն, արժեքը և նպաստում դրանց օպտիմալացմանը:⁷¹

Կազմակերպական արդյունավետության (գործառնական արդյունավետություն) վերլուծությունների միջոցով փորձում են պարզել այն ՄՌ միջոցառումը կամ մեխանիզմը, որի միջոցով հնարավոր է փոփոխել գործող ՄՌ ընթացակարգերը՝ բարելավելով կազմակերպության տվյալ ստորաբաժանման գործառնական արդյունավետությունը չափորոշիչների (օրինակ՝ ժամանակին իրականացված առաքումների տոկոս, վատնած կամ կորսված ժամանակի դեպքեր և այլն) հիման վրա⁷²:

Ռազմավարական համապատասխանեցման կամ պլանավորման վերլուծությունների միջոցով մշակվում են աշխատուժի երկարաժամկետ պլանները՝ հաշվի առնելով նոր իրավիճակները կամ հանգամանքները, օր.՝ պրոդուկտի մուտքը նոր աշխարհագրական շուկա, ընկերությունների միավորման, ձեռքբերման և օտարման հետևանքով առաջացած իրավիճակներ: Աշխատուժի պլանավորման արդյունավետ կազմակերպումը կարող է միլիոնավոր դոլարների եկամուտ բերել ձեռնարկությանը՝ ապագայում պահանջվող ունակությունների ու կարողությունների, կադրերի ճիշտ տեղաբաշխման, ինչպես նաև աշխատուժի ծախսերի առավել արդյունավետ կառավարման միջոցով:⁷³

Տաղանդների ներգրավումը մեկ այլ ոլորտ է, որտեղ աշխատուժի վերլուծությունը գործուն ազդեցություն ունի: Վերլուծաբաններն աշխատողների վարքագծի ուսումնասիրության, տվյալների վերլուծության և այդ տեղեկատվության օգտագործման միջոցով կարող են օգնել բարելավելու կազմակերպությունում համալրման որակը թեկնածուների ընտրության և գնահատման, ինչպես նաև նրանց համապատասխան պաշտոններում նշանակելու (նաև հիբրիդային ձևաչափով) գործընթացներում՝ հաշվի առնելով բիզնեսի շուկայական պահանջները:⁷⁴

Նշված օրինակները վկայում են այն մասին, որ վերլուծությունը կարևոր գործիք է աշխատուժի խնդիրները խորությամբ ուսումնասիրելու և որոշումների կայացման գործում արժեքավոր խորհրդատվություն ստանալու համար: Ընդհանուր առմամբ, աշխատուժի

պլանավորումը, տաղանդների որոնումը և մնացած քայլերը վերլուծական վարժություններ են, որոնց արդյունավետության համար պահանջվում է փոխգործակցություն ՄՌ և այլ հարցերով փորձագետների միջև:

Գործնականում կառավարման բնագավառում համագործակցության պատրաստակամություն ապահովելու համար գոյություն ունեն տարբեր եղանակներ և մոտեցումներ, սակայն բիզնեսի ընդհանուր գործունեության մասին համապարփակ պատկերացում կարելի է կազմել կատարողականի կառավարման և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմների (Management by Objectives, Balanced Scorecard-BSC⁷⁵ և այլ) միջոցով, որոնք, ըստ էության, կառավարման գործիքներ են և ներառում են ֆինանսական և ոչ ֆինանսական, ներքին գործընթացների, ուսուցման և վերապատրաստման, հաճախորդների բավարարվածության չափանիշներ: BSC-ների մշակման փորձերը կարելի է համարել կանխատեսումներ կատարող համակարգերի ամենապարզ օրինակներից մեկը: Դրա շրջանակում ի հայտ են բերվում կազմակերպության ռազմավարական նպատակներից բխող՝ ապագային միտված կամ, այսպես ասած, «ուղղորդող ցուցանիշները» և դրանց միջև գոյություն ունեցող կապերն ու վերջիններիս բնույթը: Յետևաբար, ենթադրությունների վրա հիմնված մոդելների ստուգման միջոցով կարելի է որոշել և հստակեցնել կապը կանխատեսող ցուցանիշների և ակնկալվող արդյունքների միջև:⁷⁶

Ի մի բերելով վերը նշված քննարկումները՝ կարելի է ամփոփել, որ աշխատուժի վերլուծությունը կարևոր է, քանի որ այն.

1. Բարելավում է բիզնես/կառավարչական որոշումների կայացման որակը, հիմնվելով վերլուծությունների արդյունքների և տվյալների վրա՝ նպաստելով բիզնեսի արդյունավետության բարձրացմանը:
2. Կանխատեսումների միջոցով օժանդակում է բիզնես գործունեությանը և նվազեցնում է ռիսկերը:
3. Իրականացնում է արժեք ստեղծող ՄՌ քաղաքականություն, որը բխում է բիզնես ռազմավարության նպատակներից և միտված է արդյունավետության ապահովմանը:

⁷¹ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: "Getting Started with People Analytics". A Practitioner's Guide, 2018

⁷² Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: "Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction", 2011

⁷³ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: "Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics", 2022

⁷⁴ *Նույն տեղում*

⁷⁵ Balanced Scorecard- BSC (հավասարակշռված գնահատականների ամփոփագիր) եզրույթը կատարողականի արդյունավետության չափման հատուկ սանդղակ է, որի հիմքում ընկած է չորս բաղադրիչ՝ ֆինանսական ցուցանիշներ, հաճախորդների ինդեքս, ներքին գործընթացներ և կազմակերպական կարողության ցուցիչները:

⁷⁶ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: "Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction", 2011



4. Ապահովում է կազմակերպությունում տարբեր ոլորտային ստորաբաժանումների միջև տեղեկատվության և տվյալների փոխանակման գործընթացները, ինչպես նաև հստակեցնում է աշխատուժի վերաբերյալ վերլուծությունների իրականացման եղանակները:

5. Նպաստում է կազմակերպությունում ՄՌ գործառնայի արդյունավետության ու դերի բարձրացմանը:

5. ՄՌ գործառնայի և աշխատուժի վերլուծությունը

Վերջին տարիներին ՄՌ գործառնայի ձեռք է բերել մեծ կարևորություն բիզնեսի տարբեր ոլորտներում, ներառյալ **SS**, **ֆինանսական ծառայություններ** և այլ ոլորտները: Ավելի մեծ ուշադրություն է հատկացվում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով մասնագետների գործունեությանը և ՄՌ գործառնայի արդյունավետությանն ընդհանրապես: Աշխատանքի շուկայում որակյալ ՄՌ կադրերի պահանջարկ է զգացվում տնտեսության ամենատարբեր ճյուղերում գործունեություն ծավալող ձեռնարկություններում: Այդուհանդերձ, ընկերությունների մեծ մասում ՄՌ գործառնայի շարունակում է հանդես գալ ոչ թե ռազմավարական, այլ ծառայություն տրամադրող դիրքերից, որի անմիջական պարտականությունները սահմանափակվում են ընտրության/համալրման և այլ ՄՌ միջոցառումներ (օր. ուսուցում և վերապատրաստում, մոտիվացիայի բարձրացմանն ուղղված ծրագրեր) իրականացնելով, իսկ նրա աշխատանքը գնահատվում է հենց այդ միջոցառումների և մեխանիզմների արդյունավետության հիման վրա, օրինակ՝ ժամանակին լրացնել թափուր պաշտոնները, իրականացնել աշխատողների մոտիվացիայի բարձրացմանն ուղղված տարբեր ծրագրեր և այլ: Սակայն որքանով է այդ ամենը հավելյալ արժեք ստեղծում կազմակերպության համար կամ ինչպե՞ս են դրանք անդրադառնում բիզնեսում առկա ինդիկատորների հաղթահարման, զարգացման և հետագա ընթացքի հետ կապված ճիշտ որոշումների կայացման վրա: Այս և նման այլ հարցերը հաճախ մնում են անպատասխան:

Հաշվի առնելով աշխատանքի ոլորտում տեղի ունեցող էական փոփոխությունները, ներառյալ 2021 թվականի ԸՈՎԻԴ-19-ով պայմանավորված աշխատանքի կառավարման ձևի և եռթյան մեջ ընթացող զարգացումները, փոխվում է նաև ՄՌ գործառնայի և

մասնագետների դերն ու նշանակությունը՝ առաջադրելով նոր պահանջներ և ակնկալիքներ:

Կազմակերպությունում հավելյալ արժեք ստեղծելու համար, ՄՌ մասնագետների ավանդը կարող է զգալիորեն աճել բիզնես գործունեության արդյունավետությանը նպաստող փորձագիտության տրամադրման միջոցով: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ապացույցների վրա հիմնված պրակտիկայում տվյալներն ապացույցների չորս տեսակից մեկն է (մյուս երեքը մասնագիտական դատողությունը, շահագրգիռ կողմերի կարծիքները և գիտական տեղեկություններն են), ՄՌ-ն կարող է հավակնել դառնալու ապացույցների վրա հիմնված գործառնայի, որտեղ կենսական կարևորություն ունեն աշխատուժի անալիտիկայի ոլորտի կարողությունները:⁷⁷

ՄՌ ոլորտում հայտնի հեղինակներն իրենց հողվածներում և աշխատություններում արձանագրում են, որ ՄՌ մասնագետների ներգրավումը վերլուծության մեջ բավական դանդաղ է ընթանում, չնայած արդեն վաղուց ապացուցված է ոլորտի կարևորությունը: Միևնույն ժամանակ, ՄՌ մասնագետների պահվելությունն աշխատուժի անալիտիկայի հարցում կարող է բացատրվել ոչ թե ոլորտի արժևորման, այլ դրա մասին լիարժեք իրազեկվածության սղությամբ: Սակայն, կարևոր է նաև, որ ՄՌ գործառնայի նախաձեռնողականությունն ցուցաբերի արժեք ստեղծող աշխատուժի վերլուծության առաջարկ ձևավորելու հարցում: Դա առաջին հերթին ենթադրում է, որ ՄՌ մասնագետները, տիրապետելով տվյալների հավաքման և վերլուծական կարողություններին, կարող են հավակնել դառնալու ռազմավարական գործընկեր՝ ավանդական օժանդակ ծառայություն մատուցողից վերաճելով բիզնեսում որոշիչ դեր կատարողի:⁷⁸ Ըստ այդմ, ՄՌ գործառնայի համար աշխատուժի վերլուծությունը պետք է դիտվի ոչ թե որպես բեռ, այլ հնարավորություն՝ ամենաբարձր մակարդակով ազդեցություն ձեռք բերելու համար:⁷⁹

Վերջին տասնամյակներում ՄՌ-ի տեղի և դերի հետ կապված քննարկումներում առանձնակի կարևորություն է ստացել կառավարման խորհրդի կամ բարձրագույն ղեկավարության թիմի կազմում ՄՌ մասնագետներին ընդգրկելու հարցը, որը թույլ կտար նրանց հանդես գալ ոչ միայն իբրև բիզնես ռազմավարության իրագործող, այլ բիզնեսի նպատակների ապահովմանն ուղղված ՄՌ ծրագրերի և քաղաքականության մշակող: Սակայն, եթե ՄՌ մասնագետներն իրենց դերի առաջխաղացմանը նայում են մասնագիտական արժևորման տեսանկյունից, ապա բիզնեսի ղեկավարների և սեփականատերերի

⁷⁷ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: “Getting Started with People Analytics. A Practitioner’s Guide”, 2018

⁷⁸ Նույն տեղում

⁷⁹ Katie Jacobs, CIPD Voice: “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business,” 2022



համար ՄՌ-ն ընկալվում է որպես գործառույթ, որը պետք է կայուն արժեք ապահովի բիզնեսի համար: Իրենց նպատակին հասնելու համար ՄՌ մասնագետները պետք է ավելի մեծ ջանք գործադրեն ռազմավարական, բիզնես վարչարարության գիտելիք և փորձ ձեռք բերելու համար, ինչը նրանց թույլ կտա հիմնավորելու իրենց դիրքորոշումը, իսկ ղեկավարներին՝ հաշվի առնելու նրանց փորձագիտական գիտելիքները: Դրանից բացի, ՄՌ մասնագետները պետք է արդյունավետ կերպով համագործակցեն ներքին և արտաքին շահառուների (տնօրենների խորհուրդ, ներդրողներ) հետ, որպեսզի հասկանան, թե ինչն է վերջիններին առավել հետաքրքրում աշխատուժի անալիտիկայի բնագավառում:⁸⁰

ՄՌ մասնագիտական գրականությունն առաջարկում է ՄՌ գործառույթի կազմակերպման մի քանի մոդել, որոնց ընտրությունը կախված է տվյալ կազմակերպության առկա պայմաններից, մեծությունից, գործունեության ծավալներից, բնույթից, մշակույթից, ռազմավարությունից, ղեկավարման ոճից և այլ առանձնահատկություններից: ՄՌ գործառույթի կազմակերպման համընդհանուր բանաձև չկա, սակայն կարևոր է կազմակերպությունում ապահովել ՄՌ փորձագիտությունն ըստ հետևյալ ձևաչափերի՝ «գերազանցության կենտրոններ», «ՄՌ բիզնես գործընկերություն» և «վարչարարական գործընթացների ծախսարդյունավետություն»: «Գերազանցության կենտրոններ» ձևաչափը ենթադրում է մարդկային ռեսուրսների ոլորտի ծրագրերի և մեխանիզմների (ընտրություն/համալրում, վարձատրություն, նպաստեր, մոտիվացիա, կատարողականի գնահատում և աշխատանքի նախագծում, վերապատրաստում և այլն) փոփոխությունների իրականացում հաշվի առնելով կազմակերպության արդյունավետության համար անհրաժեշտ գիտելիքն ու փորձառությունը: «ՄՌ բիզնես գործընկերություն» ձևաչափը նախատեսում է սերտ համագործակցություն ՄՌ մասնագետների և այլ գործառնական ստորաբաժանումների (արտադրություն, մարքեթինգ, վաճառքներ) միջև՝ կազմակերպության բիզնես գործընթացները հնարավորինս լավ յուրացնելու և դրանք ՄՌ գործընթացների հետ համապատասխանեցնելու համար: «Վարչարարական գործընթացների ծախսարդյունավետություն»-ը վերաբերում է մեկ կենտրոնացված հարթակից ՄՌ կառավարման (ՄՌԿ) տնտեսապես արդյունավետ գործընթացների կազմակերպմանն ու անցկացմանը (օրինակ՝ նոր աշխատողների ընտրությունը):⁸¹

Հիշատակված փորձագիտության երեք բաղադրիչները համահունչ են, կամ գուցե բխում են ՄՌ հայտնի մոդելի պահանջներից, որը մշակել է Դեյվ Ուլրիչը (տես նաև սույն գլխույցի էջ 13): Նա ՄՌ առաքելությունը նախ և առաջ տեսնում է ՄՌ-ի ռազմավարական դերի և բիզնեսի հաջողության ապահովմանը նպաստելու մեջ: ՄՌ-ի ռազմավարական կառավարման մասին իր գաղափարները նա ներկայացրել է դեռևս 1997 թվականին՝ «Մարդկային ռեսուրսների չեմպիոններ» հայտնի գրքում, այնուհետև 2005-ին «ՄՌ արժեքի ստեղծման առաջարկ» աշխատության մեջ, որտեղ նշվում է, որ ՄՌ մասնագետները բիզնեսին ուղղված իրենց գործընկերությունն իրականացնում են տարբեր դերեր ստանձնելու միջոցով, օրինակ՝ «ադմինիստրատիվ փորձագետ», «չեմպիոն աշխատակից», «փոփոխության կառավարման գործակալ», «ռազմավարական գործընկեր», «աշխատողների պաշտպան», «մարդկային կապիտալը զարգացնող», «նեղ մասնագետ», «ռազմավարական գործընկեր» և «ՄՌ ղեկավար»: «Բիզնեսի գործընկեր» գաղափարը հետագայում ծառայել է որպես հիմք ՄՌ բիզնես գործընկեր (HRBP) հայտնի եզրույթի ձևավորման համար, որն այսօր լայնորեն օգտագործվում է ՄՌ մասնագիտական միջավայրում: Ուլրիչը գտնում է, որ «ՄՌ բիզնես գործընկերություն» կոչվող դերը մնացած չորս դերերի հանրագումարն է, իսկ ՄՌ մասնագետները կարող են լինել դրանցից մեկը կամ բոլորը միասին: Ուշագրավ է նաև Դ. Ուլրիչի «եռոտանի մոդելի» առաջարկը, որն, ինչպես նշվում է վերևում, բաղկացած է երեք բաղադրիչներից՝ ՄՌ բիզնես գործընկերներ, գերազանցության կամ փորձագիտության կենտրոններ և համատեղ ծառայությունների կենտրոններ:

Թեև շատ ընկերություններում թե՛ ՄՌ բիզնես գործընկերները, թե՛ փորձագիտական կենտրոններն արդեն դարձել են իրականություն, սակայն ՄՌ գործառույթի զարգացմանը նվիրված քննարկումներում և հոդվածներում նշվում է, որ նույնիսկ այն դեպքերում, երբ գործառույթը վերանվանվել է «ՄՌ կառավարում», բովանդակային առումով մեծ փոփոխություն տեղի չի ունեցել և նկատվում է ավելի շատ շեշտադրման փոփոխություն դեպի ծախսարդյունավետության ապահովումը: Ըստ փորձագետների, թեև ծախսարդյունավետ ՄՌ ծառայության ապահովումը կարևոր է, սակայն ոչ պակաս կարևոր է վերջինիս գործունեության արդյունավետության ապահովումը, որն ասոցացվում է արժեքի ստեղծման հետ՝ բիզնես գործընթացների հետ սերտ կապի միջոցով:

⁸⁰ Նույն տեղում

⁸¹ Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh: "Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Direction", 2011



«Բերսին Ակադեմի» (ԱՄՆ) խոշոր փորձագիտական կենտրոնի ղեկավար, ՄՌ ոլորտում հեղինակավոր փորձագետ Ջոշ Բերսինի մշակած ՄՌ գործառնայի «հասունության մոդելը» բաղկացած է չորս փուլերից, ընդ որում, յուրաքանչյուրն ունի իր բնորոշումն ու ազդեցության ապահովման գործոնը: Ըստ Բերսինի, վերջին երեսուն տարիների ընթացքում ՄՌ-ն անցել է մի քանի վերափոխումներ՝ գործառնականից դեպի ՄՌ ծառայություն տրամադրելը, որի նպատակը կորպորատիվ արդյունքների ապահովումն է: Փորձագետի կարծիքով, այժմ կազմակերպությունները գտնվում են հիմնականում երկրորդ և երրորդ փուլերի մեջտեղում, որտեղ շեշտադրվում են այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են բարձրակարգ աշխատողներ ներգրավելը և նրանց պահելը կազմակերպությունում, գործատուի ապրանքակիշը, կատարողականի բարելավելը, ուսումնական և վերապատրաստման ծրագրեր կազմակերպելը: Չորրորդ փուլը՝ «Ամմիջական օգնություն բիզնեսին», կամ, այլ կերպ ասած՝ ՄՌ, որը միտված է բիզնեսի վրա ազդելուն, դեռևս անհասանելի է ըստ փորձագետի: Ուստի, Բերսինը խորհուրդ է տալիս վերանայել ՄՌ-ն և դուրս գալ «ծառայություն» և «ծրագրեր կազմող» գաղափարների շրջանակներից և ՄՌ-ներին պատկերացնել որպես բիզնես խորհրդատուներ: «Սա է ապագան, որին ձգտում ենք, այն կլինի խոստումնայից և օգտակար», ասում է Բերսինը:⁸²

Ապագայում աշխատանքի կազմակերպման հարցում կարող են առաջանալ մի շարք խնդիրներ, օրինակ՝ ինչպես զարգացնել առաջնորդությունը, ապահովել աշխատատեղեր տարբեր տարիքային խմբերի համար, աշխատողին պահել կազմակերպությունում և այլն, որոնք բոլորն էլ մարտահրավերներ են ՄՌ-ի համար, իսկ ՄՌ/աշխատուժի վերլուծությունը կարող է օգնել բիզնեսին՝ ապահովելով արժեքավոր տեղեկություններ:⁸³ Ինչպես նշվել էր վերը, 2000-ական և 2010-ական թվականներին կարևոր նշանակություն ունեցող ՄՌ հիմնական ոլորտները, որոնցից բաղկացած էր ՄՌ վերլուծությունը (օրինակ աշխատողների ներգրավվածություն, կազմակերպությունում տաղանդի կառավարում և պահպանում) համարվում էին կազմակերպությանը մտահոգող ներքին խնդիրներ, մինչդեռ այժմ դրանք ավելի լայն իմաստ են ձեռք բերել և համարվում են բիզնես գործունեության արդյունավետությանը նպաստող տարրեր:⁸⁴

«Insight22» միջազգային ՄՌ փորձագիտական կենտրոնը, որը վերջին տարիներին ուսումնասիրում է աշխատուժի վերլուծության միտումները առաջատար բիզնես ընկերություններում, 2021 թվականի զեկույցում աշխատուժի անալիտիկան դիտում է ոչ միայն որպես ՄՌ փորձագիտության բաղկացուցիչ մաս, այլ լիովին ինքնուրույն գործառնայի, ինչն, ըստ էության, ընդգծելով վերջինիս կարևորությունը, ներկայացվում է որպես կազմակերպությունում միջգործառնային միավոր:

2020 թվականին Նույն կենտրոնը հրատարակել է իր ուսումնասիրության մասին հաշվետվություն՝ առաջարկելով այդ գործառնայի գործառնական մոդել, որը համահունչ է Ուլրիչի «դրսից դեպի ներս» մոտեցմանը և ենթադրում է ավելի մեծ շեշտադրում բիզնեսի, այլ ոչ սոսկ ՄՌ խնդիրների լուծման վրա:⁸⁵ Առաջարկվող մոդելը վերաբերում է կազմակերպությունում աշխատուժի վերլուծության գործառնայի կազմակերպմանը, որի արդյունավետ աշխատանքի համար անհրաժեշտ է ապահովել երեք, այսպես կոչված, «շարժիչների» աշխատանք՝ պահանջարկի ձևավորում, լուծումների մշակում և պրոդուկտի ստեղծում: «Պահանջարկի շարժիչը» գործի է դնում խորհրդատվական հատուկ թիմի աշխատանքը, որը վեր է հանում բիզնեսի տարբեր շահագրգիռ կողմերի կարիքները, հստակեցնում բիզնես ռազմավարությունն ու մարտահրավերները: «Լուծումների շարժիչի» միջոցով հաշվետվությունների և կառավարման հարցերով թիմերը, համագործակցելով տվյալագետների հետ, համատեղ մշակում են լուծումներ՝ օգտագործելով վերջին սերնդի վերլուծաբանական գործիքակազմերը: «Պրոդուկտի շարժիչ» այդ շրջայում ապահովում է վերջնարդյունքը: Ըստ այդմ, հետազոտության հեղինակները մեծ տեղ են հատկացնում տվյալագետների ու այլ մասնագետների հետ համատեղ աշխատանքին, որոնք պետք է ներկայացնեն լուծումներ մենեջերների և աշխատողների համար, հետևաբար, անհրաժեշտ է, որ պրոդուկտի մենեջերները, փոփոխությունների հարցերով պատասխանատու մենեջերները, ինժեներներն ու UX դիզայներները՝ բոլորը միասին ներգրավված լինեն այդ գործընթացում: Այդ մոդելի ամենակարևոր ուղերձն այն է, որ արժեքի ստեղծման արդյունավետությունն ապահովելու հարցում պետք է պարտադիր գործի դրվեն բոլոր երեք շարժիչները:⁸⁶ Նշված մոդելն ավելի մատչելի լեզվով կարելի է նկարագրել որպես մի ձևաչափ, որը համագործակցության հնարավորություն է ստեղծում

⁸² CIPD: “Changing HR operating models”. A collection of thought pieces, 2015

⁸³ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁸⁴ Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese: “Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics”, 2022

⁸⁵ Jonathan Ferrar, Carolyne Styr and Anastasia Ktena: “Delivering Value at Scale. A New Operating Model for People Analytics”, 2020

⁸⁶ Նույն տեղում



կազմակերպության տարբեր ոլորտների և գործառնությունների միջև՝ ի նպաստ բիզնեսի հաջողությանը:

Ուսումնասիրված պրակտիկան վկայում է այն մասին, որ ՄՌ համակարգերի վերլուծաբանների ծառայությունները հիմնականում արտապատվիրվում են, քանի որ կազմակերպություններում հիմնականում բացակայում է անհրաժեշտ փորձագիտական գիտելիքը: Սա ևս վկայում է այն մասին, որ աշխատուժի վերլուծության խորացման և ներմուծման համար կազմակերպությունը պետք է լուրջ ներդրումներ կատարի իր մասնագետների շրջանում պահանջված կոմպետենցիաները զարգացնելու համար: Աշխատուժի վերլուծության վերաբերյալ հաջողված օրինակների ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ կազմակերպությունը պետք է ցուցաբերի համալիր մոտեցում այդ ոլորտի զարգացման համար, ինչպես օրինակ, «Կոկա-Կոլա» ընկերությունում, որտեղ ՄՌ մասնագետների համար ներառվել է տվյալների վերլուծության հատուկ կոմպետենցիա: Ենթադրվում է, որ տվյալների վերլուծությունը ոչ միայն էլեկտրոնային ձևաչափով աղյուսակների մեկնաբանությունն է և դրանց պատրաստումը, այլ նաև բիզնես խնդիրների իմացությունը և վերլուծության միջոցով լուծումների առաջարկումը: Ինչպես նշում է «Կոկա-Կոլա»-ի փորձին նվիրված հոդվածի հեղինակը, հիմնական խոչընդոտը ՄՌ գործառնության մեջ նոր կարողության ձևավորումն է և նպատակին ծառայող տեխնոլոգիական գործիքի օգտագործումը՝ «Տեղում անհրաժեշտ տվյալների բազան առկա էր, սակայն բիզնեսի այլ ստորաբաժանումներից տվյալներ հավաքելը իսկական մարտահրավեր էր: «Կոկա-Կոլա»-ի ՄՌ մասնագետները փորձում էին սերտորեն համագործակցել բիզնեսի այլ բաժինների հետ՝ տվյալներ ձեռք բերելու համար, որը թեև հնարավոր էր, սակայն ընդունված չէր, ...աշխատողները չէին պատկերացնում, որ ՄՌ-ն հանդես կգա նախաձեռնողի դերում», նշում է հոդվածի հեղինակը:⁸⁷

Ներկայումս դժվար է ասել, թե Հայաստանի գործարար հատվածում աշխատող ՄՌ մասնագետներից քանիսն ունի նեղ մասնագիտացում (համալրում և ընտրություն, փոխհարաբերություններ աշխատողների հետ, ուսուցում և վերապատրաստում, տաղանդների կառավարում), և քանիսն՝ ընդհանուր ՄՌ մասնագիտացում: Սակայն դիտարկումների մակարդակով կարելի է ասել, որ ՄՌ մասնագետները հիմնականում բաժանվում են երկու, որոշ դեպքերում մի

գուցե նաև երեք, մեծ խմբի՝ ընդհանուր հարցերով և ընտրության/համալրման մասնագետներ կամ, ինչպես ընդունված է իրենց անվանել՝ «տաղանդների ներգրավման» մասնագետներ, և ուսուցման ու զարգացման ոլորտի մասնագետներ: Սակայն, անկախ նրանց նեղ մասնագիտացումից, ՄՌ/աշխատուժի վերլուծության միջոցով ՄՌ գործառնությանը կարող է որակապես բարելավել իր կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վերաբերյալ գիտելիքը, և, ինչն ամենակարևորն է՝ օգնել հասկանալու, թե ինչու մարդկային կապիտալը կենսական կարևորություն ունի ժամանակակից կազմակերպության հաջողության համար:⁸⁸

Ամփոփելով վերը նշվածը, կարող ենք արձանագրել, որ այսօր աշխատուժի վերլուծության առաջարկի ձևավորման առումով ՄՌ գործառնությանը լայն հնարավորություններ ունի ավելի ակտիվ ռազմավարական դիրք գրավելու համար: ՄՌ-ն զինված է համապատասխան տեխնոլոգիական գործիքակազմով և լուծումներ առաջարկող տարբեր միջոցներով: ՄՌ-ն կարող է դուրս գալ միայն առանձին շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցելու գործելանոցի տրամաբանությունից և ընդլայնել շրջանակն՝ ընդգրկելով շահառուների առավել լայն շերտեր, իրագործելով «դրսից դեպի ներս» մոտեցումը:⁸⁹ Սակայն դրա համար անհրաժեշտ են ինստիտուցիոնալ, ռազմավարական, կազմակերպության գործունեության մոդելի փոփոխություններ, ինչպես նաև տեխնոլոգիական ներդրումներ և անհրաժեշտ կոմպետենցիաների զարգացման ծրագրեր: ՄՌ մասնագետների պրոֆեսիոնալ կարողությունների զարգացումը, մասնավորապես՝ վերլուծության բնագավառում, պետք է ունենա առաջնային կարևորություն, ընդ որում, ոչ միայն վերլուծություն իրականացնելու և տվյալներ մշակելու հարցերում: Ռազմավարական քննարկումներին և նախաձեռնություններին արդյունավետ մասնակցություն ունենալու համար պետք է հստակ պատկերացնել հեռանկարային հարցերը և բիզնես ռազմավարությունը ու դրանք ձևակերպել «բիզնեսի լեզվով», այլապես ՄՌ գործառնությանը կարող է հայտնվել լուսանցքում՝ կարևոր բիզնես որոշումների ընդունման և իրականացման ժամանակ:⁹⁰ ՄՌ մասնագետները պետք է շահագրգռված

⁸⁷ Valuing Your Talent: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth” Research Report, 2015

⁸⁸ Sam Hill and Edward Houghton, CIPD: “Getting Started with People Analytics.” A Practitioner’s Guide, 2018

⁸⁹ Jonathan Ferrar, Carolyne Styr and Anastasia Ktena: “Delivering Value at Scale. A New Operating Model for People Analytics”, 2020

⁹⁰ CIPD: Shaping the Future, “Using HR Metrics for Maximum Impact”, 2011



լինեն վերլուծական, կոմերցիոն և բիզնես գործընթացների մասին իրենց իրազեկվածությունը և պատրաստվածությունը կատարելագործելու հարցում, ինչը լուրջ հիմք կստեղծի նրանց՝ որպես արժեք ստեղծող և ռազմավարական ՄՌ մասնագետ ճանաչելու համար:



ԲԱԺԻՆ 2

ՀՀ գործարար հատվածում աշխատուժի մասին հաշվետվություններ կազմելու և վերլուծություններ կատարելու պրակտիկայի հետազոտություն

1. Հետազոտության նպատակը և անցկացման մեթոդաբանությունը

Հայաստանի գործարար հատվածում աշխատուժի և ՄՌ մասին հաշվետվություններ կազմելու և վերլուծություններ կատարելու պրակտիկան հասկանալու նպատակով անց է կացվել մանրամասն և լայնածավալ հետազոտություն, որի արդյունքներն այս բաժնում ներկայացվում են համառոտ, իսկ հաջորդում՝ ավելի մանրամասնորեն:

ՀՀ-ում, համաձայն պաշտոնական տվյալների, գրանցված են տասը հազարից ավելի կազմակերպություններ, որոնցից միայն մի քանի հարյուրն են հանդիսանում սույն հետազոտության համար հետաքրքրություն ներկայացնող ոլորտներում գործող (այս կամ այն կերպ ՄՌ վերլուծություններ իրականացնող) միջին և խոշոր ընկերություններ: Հարցաշարն ուղարկվել է Հայաստանի հարյուրից ավելի նման ընկերությունների, որոնցից միայն հիսունմեկն (51) է համաձայնել մասնակցել հետազոտությանը: Հետազոտության մեջ ներառված 51 կազմակերպությունները հայաստանյան գործարար հատվածում համեմատաբար բարձր շահութաբերություն ունեցող և տարբեր ոլորտներում գործող ընկերություններ են, այդ թվում՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, ֆինանսական ծառայություններ (բանկեր, ապահովագրություն և այլն), հյուրընկալություն, արդյունաբերություն (տեքստիլ, ծխախոտ, հանքարդյունաբերություն), առևտուր և սպասարկում (սննդի կազմակերպում):

Հետազոտության մեջ ներկայացված է աշխատուժի մասին հաշվետվություններ կազմելու և վերլուծություններ կատարելու պրակտիկայի ամփոփ նկարագիրը, այդ թվում՝ անհրաժեշտ ցուցանիշների և կազմակերպությունում ընդգրկուն վերլուծությունների համար հիմք հանդիսացող տարբեր գործընթացների վերաբերյալ գնահատականներն ու կարծիքներն՝ ըստ հետևյալ հարցերի.

- Ռազմավարություն և ՄՌ/աշխատուժի հաշվետվությունների, վերլուծություններ կատարելու գործընթացների վերաբերյալ մասնակիցների ընկալումներն ու գնահատականներ,
- Հավաքագրվող և զեկուցվող տվյալների տեսակներ, վերլուծության ենթակա տվյալների տեսակներն ու ծավալները,
- ՄՌ/աշխատուժի ախտորոշող, կանխարգելող և կանխատեսող վերլուծությանը միտված տվյալների ուսումնասիրության պրակտիկա,
- Աշխատուժը վերլուծելու մշակույթ,
- ՄՌ կառավարման մեխանիզմների որակի գնահատման ցուցանիշների վերլուծություն,
- ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության գնահատում,
- ՄՌ մասնագետների պատրաստվածության մակարդակը վերլուծությունների իրականացման և տվյալագիտության ոլորտներում:

Ուսումնասիրությունն իրականացվել է էլեկտրոնային հարցաշարի միջոցով ստացված պատասխանների և տվյալների մշակման հիման վրա, օգտագործելով վիճակագրական վերլուծությունների «SPSS» համակարգչային ծրագիրը:

2. Հետազոտության սահմանափակումները

Ուսումնասիրությանը մասնակցելու հրավեր նամակներում հստակ նշվել է, որ մասնակից ընկերությունների անվանումները հրապարակման ենթակա չեն լինելու: Հարցաշարում ներառված հարցերի քանակությունն ու բովանդակությունը կազմվել է այնպես, որ հարցվող կազմակերպությունները համոզված



լինեն, որ իրենց կազմակերպությանը վերաբերող ներքին, իսկ որոշ դեպքերում նաև, իրենց կարծիքով, «զգայուն» տեղեկությունը դուրս չի գա իրենց կազմակերպությունից, առավել ևս՝ չի հիշատակվի և չի հանրայնացվի: Այնուհանդերձ, շատ ընկերություններ հրաժարվեցին մասնակցել, քանի որ «աշխատուժի վերլուծության» պրակտիկայի գնահատումը պատկերացնում էին որպես իրենց ընկերության գործունեության վերաբերյալ վերլուծություն կամ գնահատում: Մեր հետազոտությունը, իհարկե, ավելի մեծ արժեք կարող էր ունենալ, եթե մասնակցած կազմակերպությունների թիվն ավելի մեծ լիներ:

Հարցաշարերի պատասխաններում շատ են այնպիսիները, որտեղ հարցվածներն ավելի բարձր են գնահատել իրենց կազմակերպության այս կամ այն գործընթացի արդյունավետությունը, ցուցանիշներն ու մեխանիզմները, օրինակ, որոշ դեպքերում միջին ֆինանսական կատարողական ունեցող կազմակերպությունն իր ֆինանսական կատարողականը նշել է որպես ավելի բարձր՝ համեմատած նմանատիպ այլ կազմակերպությունների հետ: Նույնը վերաբերում է ՄՌ մասնագետների կողմից վերլուծություններ կատարելու կարողություններին տրված բարձր գնահատականին, որն արտահայտում է հարցվող աշխատողների կողմակալ վերաբերմունքը: Սակայն, քանի որ ընտրանքը ձևավորելիս հիմնականում ընտրվել են ՀՀ-ում տնտեսության զարգացման առաջատար ոլորտներում աշխատող կայացած ձեռնարկություններ (SS, արդյունաբերություն, զբոսաշրջություն, սպասարկում և այլ ոլորտներ), որոնք ունեն կառավարման բարձր մակարդակ, ինչպես նաև կայացած ՄՌ գործառույթ, ապա պետք է ենթադրել, որ տրված պատասխաններն արտահայտում են իրական պատկերը:

3. Հետազոտության արդյունքների համառոտ տվյալները

- Հարցման արդյունքների համաձայն, աշխատուժի վերլուծության մշակույթի ամենաբարձր մակարդակ ունեն 101-200 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 16.7%-ը, որոնք հիմնականում SS և ֆինանսական ծառայությունների ոլորտներից են: SS ոլորտն առանձին դիտարկելիս ունենք հետևյալ պատկերը՝ մշակույթի բարձր մակարդակ ունեցող կազմակերպությունները կազմում են 20.0%, միջին մակարդակ ունեցողները՝ 20.0%, իսկ ֆինանսական ծառայությունների ոլորտում բարձրը՝ 14.3%, միջինը՝ 57.1%: Մշակույթի ցածր մակարդակը գերակշռում է 51-100 աշխատող ունեցող կազմակերպություններում՝ 75.0%: Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի մակարդակը ցածր է գնահատել 101-200 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 50.0%-ը և մինչև 50 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 50.0%-ը, որոնք հիմնականում *հեռահաղորդակցության, հյուրընկալության և զբոսաշրջության, առևտրի և սպասարկման* ոլորտներից են:
- ՄՌ/աշխատուժի վերլուծության մշակույթի հատկանիշներով օժտված կազմակերպությունների և, այսպես կոչված, «լավ» աշխատանքային մթնոլորտի առկայության միջև հայտնաբերվել է դրական կորելյացիոն կապ: ՄՌ/աշխատուժի վերլուծության մշակույթի չափազանց ցածր մակարդակ ունեցող կազմակերպություններում ցածր է գնահատվել ֆինանսական կատարողականը և բացակայում է ընդհանուր բարձր կատարողականը, իսկ ՄՌ/աշխատուժի վերլուծությունների կատարման մշակույթի բարձր մակարդակ ունեցող կազմակերպություններում բացակայում է ընդհանուր կատարողականի ցածր գնահատականը:
- ՄՌ/աշխատուժի վերլուծություններ իրականացնող կազմակերպություններում բարձր են ֆինանսական և գործառնական կատարողականի առանձին բաղադրիչները, ներառյալ *եկամուտներն ու շահույթները, վաճառքի ծավալները*: Կազմակերպություններում առավել հաճախ զեկուցվող ցուցանիշներն են՝ *նոր ընդունված աշխատողների թիվը* (94.1%), *աշխատողների թիվը* (80.4%), *ընթացիկ թափուր աշխատատեղերի քանակը* (76.5%), *համալրված թափուր աշխատատեղերի քանակը* (70.6%), *բացակայությունները* (64.7%):
- Հարցմանը մասնակցած կազմակերպություններում ծախսերի և օգուտների ցուցանիշների շարքում բարձր հաճախականությամբ զեկուցվում են *ուսուցման/վերապատրաստման հետ կապված ծախսերը* (62%), *աշխատուժի ծախս/ընդհանուր ծախսը* (55%) և *մեկ լրիվ դրույքով աշխատողի հետ*



կապված ծախսը (52%): Ամենից քիչ զեկուցվում են ծախսերի երկու ցուցանիշ՝ աշխատողների մեջ կատարված ներդրումների հատույցը և հոսունության ուղղակի ծախսերի ցուցանիշը:

- Չարցված կազմակերպությունների կեսից պակասն է պարբերաբար հաշվարկում և զեկուցում համալրման/ընտրության ծախսերը: Թվարկած ցուցանիշների շարքում զեկուցելու հաճախականության տեսանկյունից ամենաշատ զեկուցվող կարելի է համարել՝ (1) թափուկ տեղը համալրելու ժամանակը, որը պարբերաբար զեկուցվում է կազմակերպությունների 45.1%-ում, (2) նոր դիմորդների քանակն՝ ըստ պաշտոնների/աշխատատեղերի, որը կանոնավոր կերպով (ամսական, եռամսյակային, տարեկան կտրվածքով) զեկուցվում է կազմակերպությունների 45.1%-ում: Սակայն նշված երկու ցուցանիշն էլ պարբերաբար զեկուցում են հարցված կազմակերպությունների կեսից պակասը:
- Տաղանդների կառավարման հարցերին առնչվող ցուցանիշները զեկուցելու հաճախականությունն առանձնապես բարձր չէ՝ տաղանդների հոսունությունը զեկուցում են հարցված կազմակերպությունների մոտավորապես 35%-ը, աշխատանքից ազատված տաղանդների ցուցանիշը պարբերաբար զեկուցվում է կազմակերպությունների 49.0%-ում, իսկ տաղանդների բավարարվածության մակարդակը պարբերաբար զեկուցվում է կազմակերպությունների 33.3%-ում: Ընդ որում, այդ ցուցանիշների պարբերաբար զեկուցելու և ընդհանրապես չզեկուցելու տոկոսային գնահատականները գրեթե նույնն են, բացի տաղանդների բավարարվածության մակարդակի ցուցանիշից, որի ընդհանրապես չզեկուցելու ցուցանիշը գերազանցում է պարբերաբար զեկուցելու ցուցանիշին:
- Աշխատուժի հոսունության, աշխատակիցների շրջանում անցկացվող հարցումների արդյունքների վերաբերյալ տվյալներն ամենաշատը հասանելի են բարձրագույն ղեկավարությանը և տնօրենների խորհուրդներին (կազմակերպությունների 31%-ում), ապա՝ գծային ղեկավարներին (21.6%-ում), այնուհետև՝ հատուկ ընտրված աշխատողներին (17.6%):
- Չարցված կազմակերպություններում ցածր է աշխատակազմի ծախսերի և օգուտների վերաբերյալ վերլուծությունների իրականացման մակարդակը, հատկապես՝ աշխատուժի մեջ կատարված ներդրումների հատույցը, որը վերլուծվում է կազմակերպությունների 33%-ում և չի վերլուծվում 45%-ում, ինչպես նաև՝ հոսունության ուղղակի ծախսերի տարեկան ցուցանիշը, որը չի վերլուծում կազմակերպությունների 53%-ը: Կազմակերպությունների կեսից մի փոքր պակասը՝ 47%-ը, երբեք չի գնահատում ռիսկերը:
- Կազմակերպություններում պատշաճ ուշադրություն չի դարձվում կանխատեսող վերլուծության համատեքստում այնպիսի հարցերին, ինչպիսիք են իրավահաջորդությունը, տաղանդների կառավարումը: Օրինակ, գծային (բաժնի ղեկավարների) ներուժի և հնարավորությունների ցուցանիշը չի հաշվարկվում կազմակերպությունների 41.2%-ում, իսկ առաջխաղացման համար պատրաստ մենեջերների տոկոսի ցուցանիշը պարբերաբար զեկուցում է կազմակերպությունների կեսից պակասը՝ 43.1%-ը: Աշխատողների հարցումների արդյունքները, ներառյալ գործին նվիրված լինելը, ղեկավարությանը վստահելը, համագործակցության մակարդակը և այլն, նույնպես պարբերաբար զեկուցում են կազմակերպությունների կեսից պակասը՝ 45.1%-ը:
- Կազմակերպությունների 20.83%-ում ՄՌ գործառնույթի ծախսարդյունավետությունը գնահատվում է լավ, 46.67%-ում՝ միջին, 32.5%-ում՝ վատ:
- ՄՌ մասնագետների կարողություններն աշխատուժի վերլուծություններ կատարելու հարցին հարցվողների 41.2%-ը գնահատել է գերազանց, 27.5%-ը՝ լավ: Կազմակերպությունների 17.6%-ում ՄՌ մասնագետների աշխատանքային փորձը տվյալագիտության ոլորտում գնահատվել է լավ, 37.3%-ում՝ միջին: Սա վկայում է այն մասին, որ առավել մեծ ուշադրություն պետք է դարձնել ՄՌ մասնագետների այնպիսի կարողությունների բարելավմանը, որոնք կապված են բիզնես գործընթացները հասկանալու հետ՝ կայուն արժեքի ձևավորմանը նպաստող ֆինանսական և այլ տվյալների հիման վրա վերլուծությունների իրականացման միջոցով:



4. Հետազոտության արդյունքների ամփոփում

4.1 Ընդհանուր տեղեկություններ

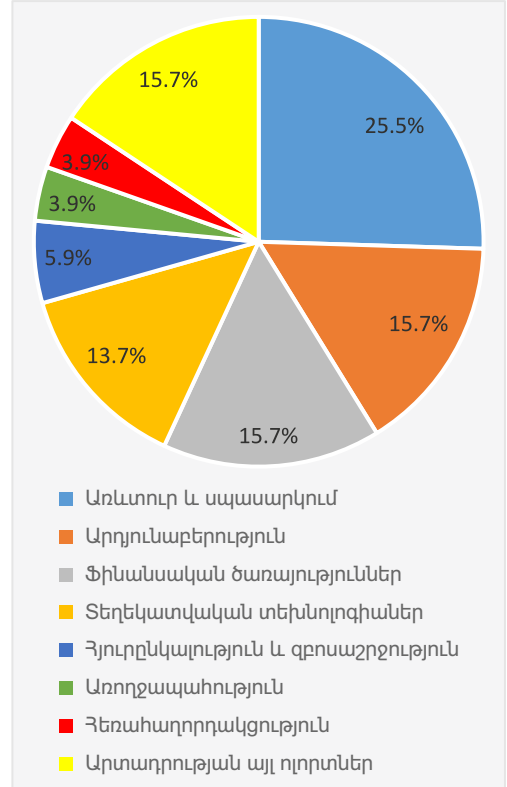
Ընտրանքում ներառված 51 կազմակերպությունների

- 76.5%-ը տեղական բիզնեսը ներկայացնող ընկերություններ են,
- 23.5%-ը՝ միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցչություններ, ֆրենչայզ և այլն:

Ըստ այդմ, հարցման մասնակից կազմակերպությունների

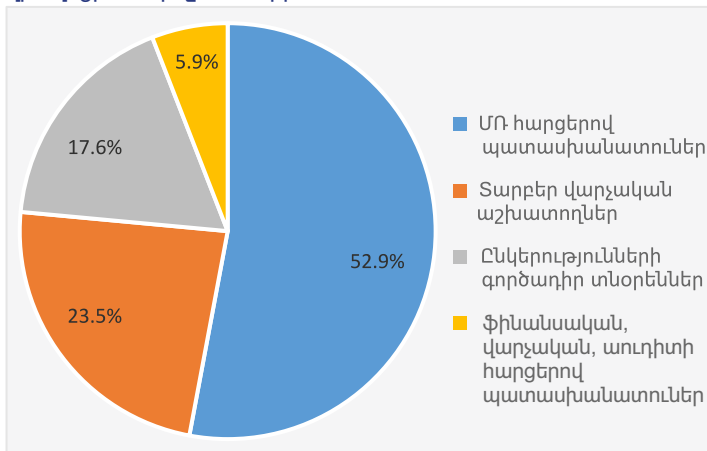
- 25.5%-ը առևտրի և սպասարկման ոլորտից է (30.8%-ն ունի 200-ից ավելի աշխատող⁹¹),
- 15.7%-ն՝ արդյունաբերության ոլորտից (50%-ը խոշոր ընկերություններ են),
- 15.7%-ը ֆինանսական ծառայություններ մատուցող ընկերություններ են (62.5%-ը խոշոր ընկերություններ են),
- 13.7%-ը տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտից է (42.9%-ը խոշոր ընկերություններ են),
- 5.9%-ը՝ հյուրընկալության և զբոսաշրջության (66.7%-ը մինչև 50 աշխատող ունեցող կազմակերպություններ են),
- 3.9%-ն՝ առողջապահության և հեռահաղորդակցության (տրանսպորտ և կապ, որտեղ 200-ից ավելի աշխատող ունեցողների բաժինը 100% է):
- Մնացածը (3.9%) ներկայացնում են արտադրության այլ ոլորտներ (Նկար 4.1):

Նկար 4.1 Կազմակերպությունների բաշխումն՝ ըստ գործունեության ոլորտների



Հարցաշարը լրացրած աշխատակիցներն՝ ըստ իրենց զբաղեցրած պաշտոնների, բաշխվել են հետևյալ կերպ.

Նկար 4.1.1 Հարցման մասնակիցների բաշխումն՝ ըստ զբաղեցրած պաշտոնների



- ՄՌ հարցերով պատասխանատուներ՝ 52.9%, ընդ որում՝ նրանց 48.1%-ը տվյալ կազմակերպությունում աշխատում է ավելի քան հինգ տարի,
- տարբեր վարչական աշխատողներ՝ 23.5%,
- ընկերությունների գործադիր տնօրեններ՝ 17.6%,
- ֆինանսական, վարչական, առևտրի հարցերով պատասխանատուներ՝ 5.9% (Նկար 4.1.1):

⁹¹ Սույն հետազոտության շրջանակում՝ 200-ից ավելի աշխատող ունեցող կազմակերպությունները նշվում են նաև որպես «խոշոր»



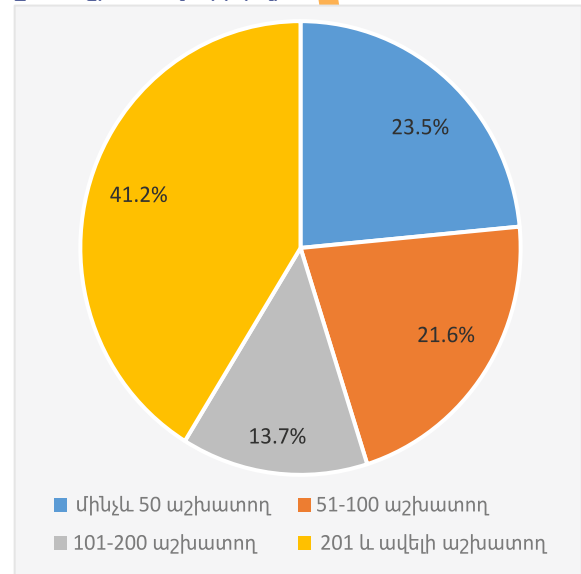
Այլ հարցվածների մեծ մասը՝ մոտ 59%-ը, նույնպես աշխատում է տվյալ կազմակերպությունում ավելի քան հինգ տարի: Ընտրանքում ընդգրկված կազմակերպությունների ամենամեծ խումբը՝ 41.2%-ը, ունեն 200-ից ավելի աշխատողներ (Նկար 4.1.2):

Մնացած կազմակերպություններում աշխատողների թիվը բաշխվել է հետևյալ կերպ.

- մինչև 50 աշխատող՝ 23.5%,
- 51-100 աշխատող՝ 21.6%,
- 101-200 աշխատող՝ 13.7%:

Արդյունաբերության և առողջապահության ոլորտների կազմակերպությունների 50.0%-ը խոշոր բիզնեսը ներկայացնող ընկերություններ են, որոնց 76.2%-ը տեղական ընկերություններ են:

Նկար 4.1.2 Կազմակերպությունների բաշխումն՝ ըստ աշխատողների թվի



4.2 Կազմակերպությունում ՄՌ/աշխատուժի հարցերի մասին հաշվետվությունների և վերլուծությունների պրակտիկայի գնահատականները

Չարցման մասնակիցները հիմնականում դրական են գնահատել իրենց կազմակերպություններում աշխատուժի վերաբերյալ հաշվետվություններ կազմելու և ՄՌ վերլուծությունների մաս հանդիսացող տարրեր միջոցառումների արդյունավետությունը: Չարցման մասնակիցները հատկապես բարձր են գնահատել հետևյալ պնդումները.

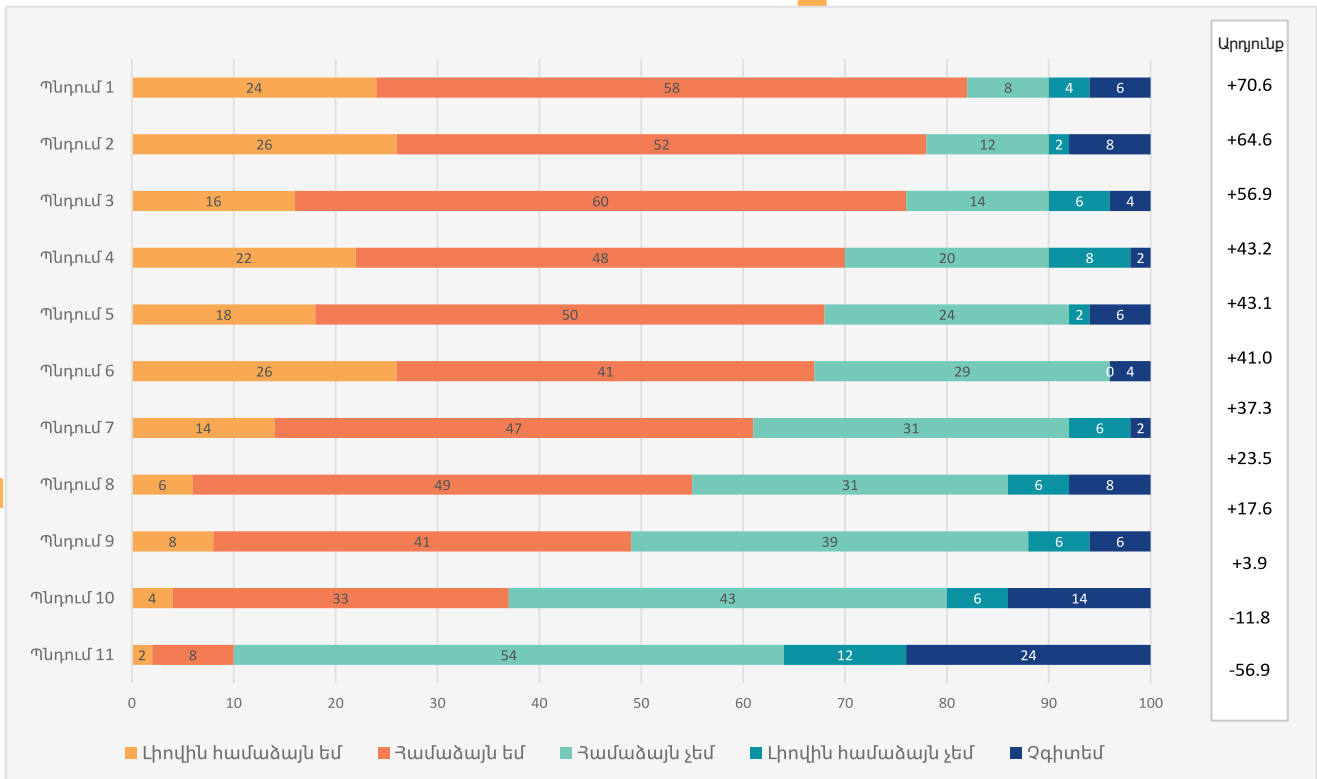
- «Մենք հաճախ ենք ներառում հաճախորդների գոհունակության վերաբերյալ հարցումների արդյունքում ստացված տվյալները բիզնես որոշումներ կայացնելու գործընթացում» (ընդհանուր համաձայնությունը՝ +70%⁹²);
- «Մեր կազմակերպությունում բիզնեսի հետ կապված որոշումների ընդունումը հիմնված է բազմակողմանի, մանրակրկիտ և արժանահավատ ապացույցների վրա, որոնք ստացվում են ամենատարբեր աղբյուրներից» (ընդհանուր համաձայնությունը՝ +64%);
- «Դեկվարները մեծ տեղ են հատկացնում ՄՌ վերլուծությունների/աշխատուժի վերաբերյալ տվյալներին» (ընդհանուր համաձայնությունը՝ +56.9%):

Չարցման մասնակիցներն ընդգծված անհամաձայնություն են արտահայտել հատկապես «ՄՌ ստացված տվյալները չափազանց լավն են ճշմարտացի լինելու համար» պնդման հետ (ընդհանուր անհամաձայնությունը՝ -56.9%): Սա, ընդհանուր առմամբ, վկայում է հավաքվող և զեկուցվող տվյալների հարցում կազմակերպությունում առկա մեծ վստահության մասին (Նկար 4.2):

⁹² Ընդհանուր համաձայնություն (%) = «լիովին համաձայն են» պատասխանողներ (%) + «համաձայն են» պատասխանողներ (%) - «համաձայն չեն» պատասխանողներ (%) - «լիովին համաձայն չեն» պատասխանողներ (%)



Նկար 4.2 ՄՌ/աշխատուժի հարցերի մասին հաշվետվությունների և վերլուծությունների գնահատականները



Պնդում 1. Մենք հաճախ ենք ներառում հաճախորդների գոհունակության վերաբերյալ հարցումների արդյունքում ստացված տվյալները բիզնես որոշումներ կայացնելու գործընթացում

Պնդում 2. Մեր կազմակերպությունում բիզնեսի հետ կապված որոշումների ընդունումը հիմնված է բազմակողմանի, մանրակրկիտ և արժանահավաստ վկայությունների վրա, որոնք ստացվում են ամենատարբեր աղբյուրներից

Պնդում 3. Ղեկավարները մեծ տեղ են հատկացնում ՄՌ վերլուծությունների/աշխատուժի վերաբերյալ տվյալներին

Պնդում 4. Մեր կազմակերպությունը պարբերաբար հաշվետվություններ է պատրաստում, որոնք արտացոլում են աշխատուժի դեմոգրաֆիան (կանանց, տղամարդկանց թիվը, տարիքային խումբը և այլն)

Պնդում 5. Մեր կազմակերպությունում անհրաժեշտ է ՄՌ վերլուծություններն ավելի խորությամբ օգտագործել

Պնդում 6. Մեր կազմակերպությունում հստակ մշակված են կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ (ԿԱՑ/KPI), որոնք պարբերաբար թարմացվում են՝ ելնելով բիզնեսի ընդհանուր խնդիրներից

Պնդում 7. Մեր կազմակերպությունում գործում է հստակ մշակված համակարգ, որի միջոցով գնահատվում են կազմակերպության աշխատանքը գրավիչ դարձնելուն ուղղված ներդրումները, ինչպես նաև համալրման, կատարողականի և կազմակերպությունում աշխատողներին պահպանելու գործընթացները

Պնդում 8. Գծային /միջին օղակի/ ղեկավարներն օգտվում են ՄՌ/աշխատուժի վերլուծություններից բիզնեսի հետ կապված որոշումներ կայացնելիս

Պնդում 9. Մեր կազմակերպությունում կանոնավոր կերպով ուսումնասիրվում են աշխատողների հեռանալու դրդապատճառները և կատարվում են կանխատեսումներ դրանց հիման վրա

Պնդում 10. Մեր կազմակերպությունում առկա տվյալների ստացման համակարգչային ապահովման և այլ ծրագրերը լիովին բավարար են աշխատողների մասին բարձրակարգ վերլուծություններ կատարելու համար

Պնդում 11. Մարդկային ռեսուրսների մասին ստացված տվյալները չափազանց լավն են ստույգ լինելու համար, ուստի ես դրանց չեմ հավատում:



Միջինից ցածր համաձայնության են արժանացել հետևյալ պնդումները.

- «Մեր կազմակերպությունում գործում է հստակ մշակված համակարգ, որի միջոցով գնահատվում են կազմակերպության աշխատանքը գրավիչ դարձնելուն ուղղված ներդրումները, ինչպես նաև համայրման, կատարողականի և կազմակերպությունում աշխատողներին պահպանելու գործընթացները» (+23.5% ընդհանուր համաձայնություն);
- «Բիզնեսի հետ կապված որոշումներ կայացնելիս գծային /միջին օղակի/ ղեկավարներն օգտվում են ՄՌ վերլուծություններից» (+17.6% ընդհանուր համաձայնություն):

Մասնակիցների մեծ մասը համաձայն չէ «Համակարգչային ապահովման և այլ ծրագրերը, որոնք օգտագործվում են տվյալների ստացման և վերլուծության համար, լիովին բավարար են աշխատուժի վերաբերյալ բարձրակարգ վերլուծություններ կատարելու համար» պնդման հետ (ընդհանուր համաձայնությունը՝ +11%): Մասնակիցները ցածր են գնահատել իրենց կազմակերպություններում կանոնավոր կերպով կանխատեսումներ կատարելու փորձը (+3.9% ընդհանուր համաձայնություն):

4.3 Հավաքվող և զեկուցվող տվյալների տեսակները, վերլուծության ենթակա տվյալների տեսակներն ու ծավալները

Ուսումնասիրվել են աշխատակազմի վերաբերյալ ՄՌ գործառույթի շրջանակներում հավաքվող, վերլուծվող և զեկուցվող տվյալներն ու ցուցանիշներն՝ ըստ հետևյալ բաժինների.

1) *աշխատուժի նկարագրական բնույթի տվյալներ, ներառյալ աշխատողների թվաքանակը, նոր ընդունված աշխատողների թիվը, կես դրույքով աշխատողների թիվը, կին/տղամարդ աշխատողների հարաբերակցությունը,*

2) *ծախսեր և օգուտներ, որոնցում ներառվում են արտաժամյա աշխատանքի, բացակայությունների, ուսուցման/վերապատրաստման, համայրման, աշխատավարձի և այլ հարցերը,*

3) *տաղանդների կառավարման հետ կապված ծախսեր:*

4.3.1 Նկարագրական բնույթի տվյալների զեկուցման գնահատականներ

Հարցման արդյունքները վկայում են, որ կազմակերպություններում առավել հաճախ զեկուցվող ցուցանիշներն են՝ *նոր ընդունված աշխատողների թիվը (94.1%), աշխատողների թվաքանակը (80.4%), ընթացիկ թափուր աշխատատեղերի քանակը (76.5%), համայրված թափուր աշխատատեղերի քանակը (70.6%), բացակայությունները (64.7%):* Կազմակերպությունների հաշվետվությունների պարբերականության առումով միջին հորիզոնականը զբաղեցնում են հաշվետվությունները *կես դրույքով աշխատողների թվի (59%), չպլանավորված բացակայությունների բաշխվածության (51%) և արտաժամյա աշխատանքի (55%)* մասին: *Նոր դիմորդների քանակն՝ ըստ պաշտոնների (45%), նույն աշխատավայրում աշխատողի մնալու միջին տևողության (37%) և կին/տղամարդ աշխատողների հարաբերակցության (43%)* ցուցանիշների մասին հաշվետվություններ կազմող կազմակերպությունները կազմում են հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների կեսից պակաս մասը (Նկար 4.3.1):

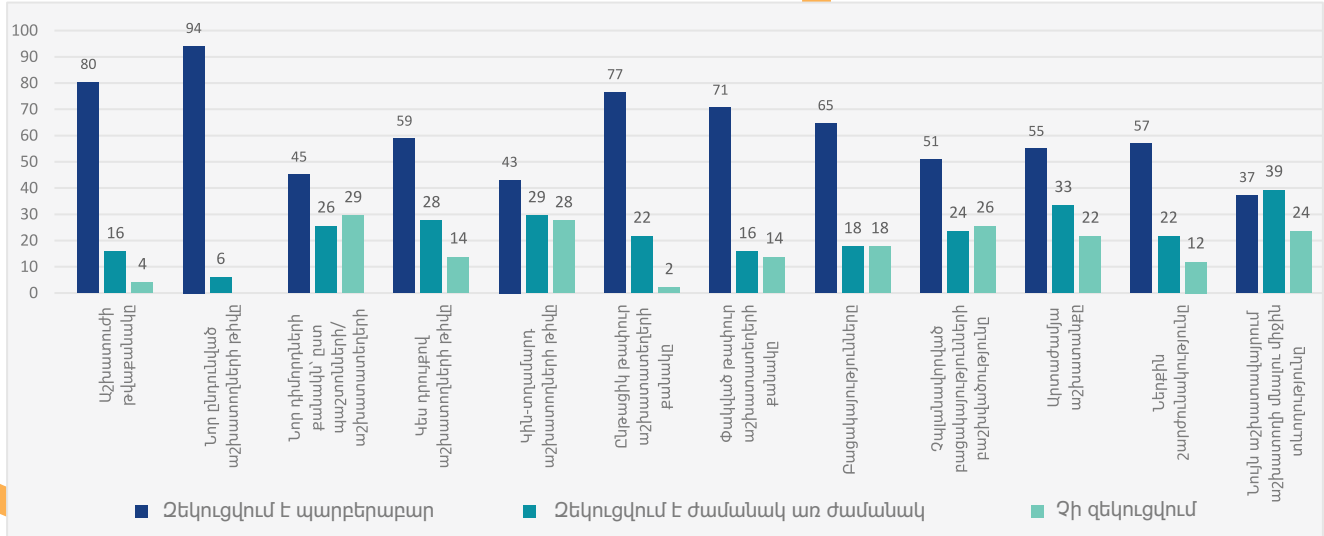
4.3.2 Աշխատուժի վրա կատարված ծախսերի ու օգուտների զեկուցման գնահատականներ

Հարցված ծախսերի և օգուտների ցուցանիշների շարքում **պարբերաբար զեկուցվող** կարելի է համարել *ուսուցման/վերապատրաստման* վրա կատարած ծախսերը (62%), *աշխատուժի ծախս/ընդհանուր ծախսը (55%)* և *լրիվ դրույքով մեկ աշխատողի վրա կատարված ծախսը (52%):*

Ամենաքիչը զեկուցվում են ծախսերի երկու ցուցանիշ՝ *աշխատողների մեջ կատարված ներդրումների հատույցը և հոսունության ուղղակի ծախսերի ցուցանիշը: Աշխատողների մեջ կատարված ներդրումների հատույցը* պարբերաբար զեկուցվում է հարցված կազմակերպությունների 39%-ում, ժամանակ առ



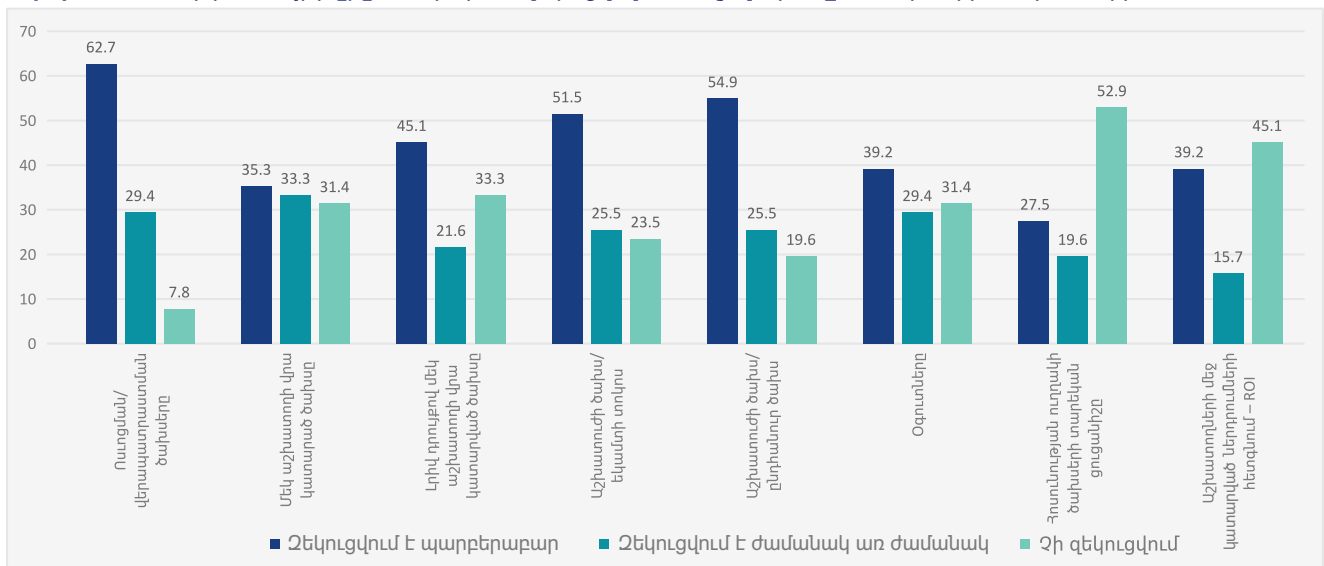
Նկար 4.3.1 ՄՌ գործառույթի շրջանակներում զեկուցվող ՄՌ տվյալների տեսակները



ժամանակ զեկուցվում է 16%-ում, իսկ 45%-ում ընդհանրապես չի զեկուցվում: *Հոտունության ուղղակի ծախսերի ցուցանիշը* պարբերաբար զեկուցվում է հարցված կազմակերպությունների միայն 27%-ում, իսկ կազմակերպությունների կեսից ավելին՝ 53%-ն, այդ ծախսը չի հաշվարկում ընդհանրապես:

Մեկ աշխատողի վրա կատարած ծախսի և օգուտների ցուցանիշները պարբերաբար զեկուցելու և չզեկուցելու ծավալները գրեթե նույնն են և տատանվում են 35%-39% միջակայքում (Նկար 4.3.2):

Նկար 4.3.2 ՄՌ գործառույթի շրջանակներում զեկուցվող ՄՌ տվյալներ՝ ըստ ծախսերի և օգուտների



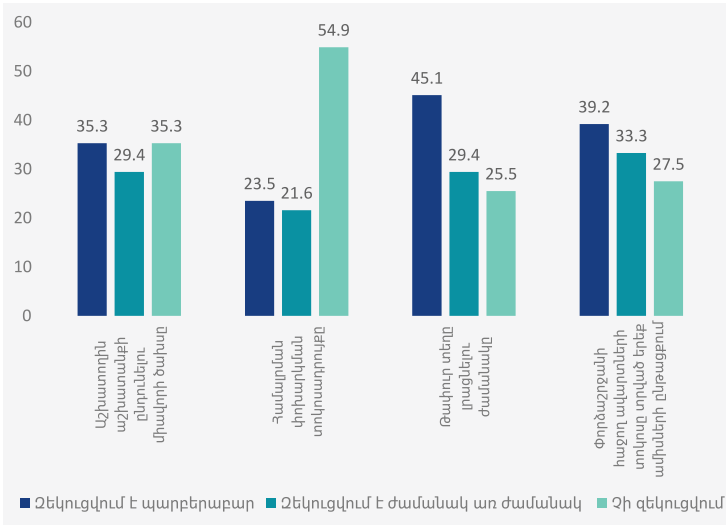
4.3.3 Համալրման/ընտրության ծախսերի գնահատումներ

Հարցված կազմակերպությունների կեսից պակասն է պարբերաբար հաշվարկում և զեկուցում *համալրման/ընտրության* ծախսերը: Թվարկած ցուցանիշների շարքում զեկուցելու հաճախականության տեսանկյունից ամենաբարձր զեկուցվող կարելի է համարել՝ (1) *թափուր տեղը համարելու ժամանակը*, որը զեկուցվում է պարբերաբար կազմակերպությունների 45.1%-ում, (2) *նոր դիմորդների քանակը՝ ըստ պաշտոնների/աշխատատեղերի*, որը ևս կանոնավոր կերպով (ամսական, եռամսյակային, տարեկան կտրվածքով) զեկուցվում է կազմակերպությունների 45.1%-ում:

Եռամսյա փորձաշրջանը հաջողությամբ ավարտածների տոկոսը և *աշխատողին ընդունելու միավորի ծախսը* զեկուցելու պարբերականությունը կարելի է համարել հավասար՝ այն տատանվում է միջինում 36%-ի շուրջ:



Նկար 4.3.3 ՄՌ գործառույթի շրջանակում զեկուցվող ընտրության/համալրման ծախսերը

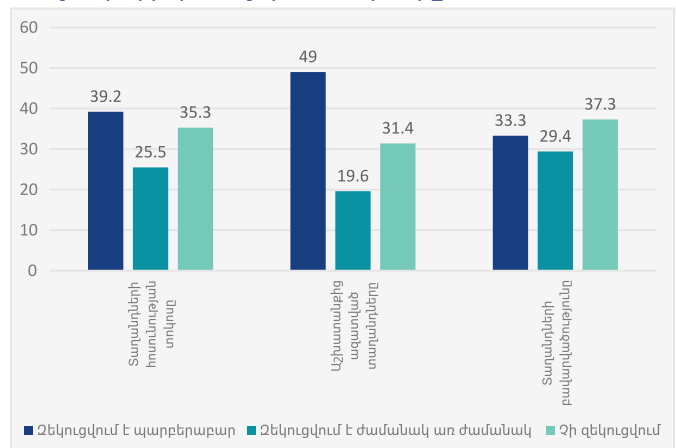


Համալրման փոխարկման տոկոսադրույքը⁹³ կազմակերպությունների մեծ մասում (54.9%) չի զեկուցվում, պարբերաբար զեկուցվում է 23.5%-ում և զեկուցվում է ժամանակ առ ժամանակ 21.6%-ում (Նկար 4.3.3):

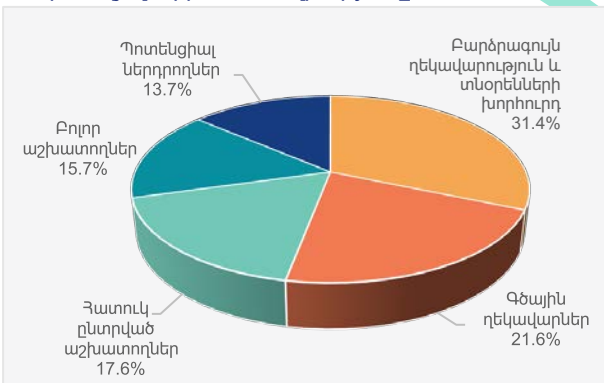
4.3.4 Տաղանդների կառավարում

Տաղանդների կառավարման հարցերին առնչվող ցուցանիշները զեկուցելու հաճախականությունն առանձնապես բարձր չէ՝ տաղանդների հոսունությունը զեկուցվում է կազմակերպությունների մոտ 35%-ում, աշխատանքից ազատված տաղանդների ցուցանիշը պարբերաբար զեկուցվում է կազմակերպությունների 49.0%-ում, իսկ տաղանդների բավարարվածության մակարդակը՝ կազմակերպությունների 33.3%-ում: Ընդ որում, այդ ցուցանիշները պարբերաբար զեկուցելու և ընդհանրապես չզեկուցելու տոկոսային գնահատականները գրեթե նույնն են, բացի տաղանդների բավարարվածության մակարդակի ցուցանիշից, որի ընդհանրապես չզեկուցելու ցուցանիշը գերազանցում է պարբերաբար զեկուցելու ցուցանիշին (Նկար 4.3.4):

Նկար 4.3.4 ՄՌ գործառույթի շրջանակներում զեկուցվող տաղանդների կառավարման ծախսերը



Նկար 4.3.5 Կադրերի հոսունության, աշխատակիցների հետազոտության արդյունքների մասին տվյալների հասանելիությունը



4.3.5 Աշխատուժի տվյալների հասանելիությունը

Աշխատուժի հոսունության, աշխատակիցների շրջանում անցկացվող հարցումների արդյունքների վերաբերյալ տվյալներն ամենաշատը հասանելի են բարձրագույն ղեկավարությանը և տնօրենների խորհուրդներին (կազմակերպությունների 31%-ում), որից հետո՝ գծային ղեկավարներին (21.6%-ում), այնուհետև՝ հատուկ ընտրված աշխատողներին (17.6%): Կազմակերպությունների 13.7%-ում այդ տվյալները հասանելի են նաև ներդրողներին, իսկ 15.7%-ում՝ բոլոր աշխատողներին (Նկար 4.3.5):

⁹³ Համալրման փոխարկման տոկոսադրույքը (Recruitment conversion rate) այն աշխատողների տոկոսն է, որոնք որոշում են դիմել թափուր աշխատատեղին: Օրինակ, եթե թափուր աշխատատեղի կայք է այցելել 100 մարդ, և նրանք 15-ը որոշել է դիմել, ապա փոխակերպման տոկոսը կազմում է 15%:



4.4 Աշխատուժի ախտորոշող, կանխարգելիչ և կանխատեսող վերլուծությանը միտված տվյալների ուսումնասիրության պրակտիկան

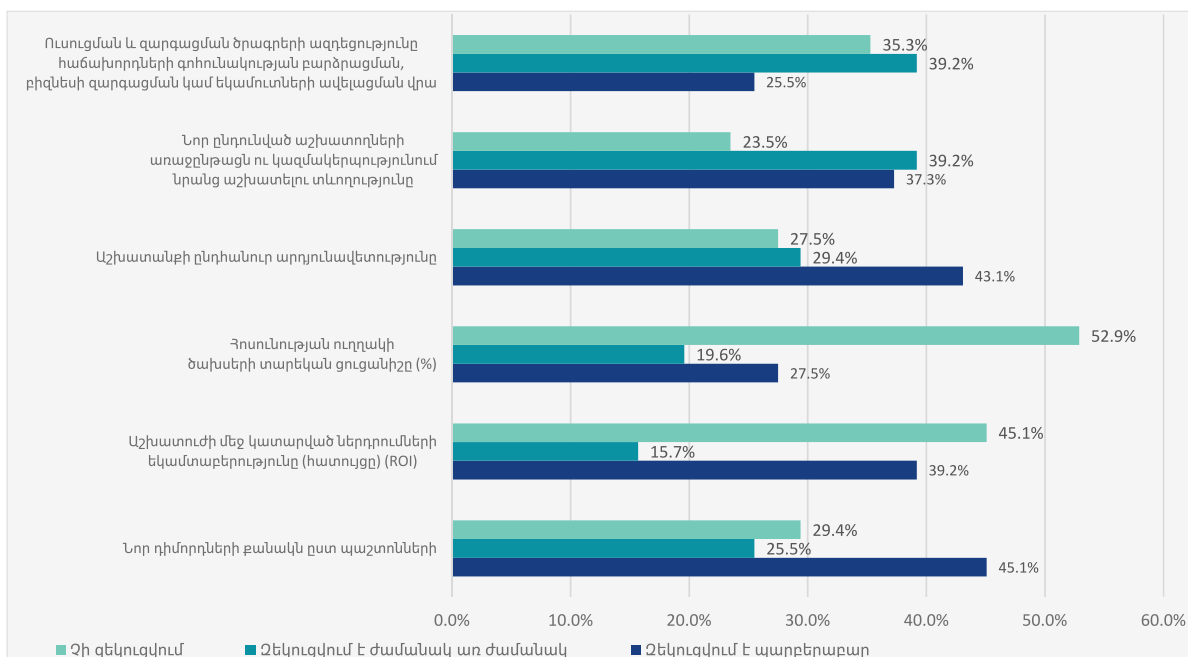
Աշխատուժի տվյալների վերլուծությունները կարող են ունենալ ախտորոշող, կանխարգելիչ և կանխատեսող բնույթ: Քանի որ առկա տվյալները սահմանափակ են, ապա ուսումնասիրության միջոցով դժվար է դրանք հստակորեն տարանջատել, այնուամենայնիվ, վերլուծության ենթակա ոլորտների/ցուցանիշների, դրանց փոփոխության միտումների և ծավալների մասին հարցման արդյունքների հիման վրա կարելի է կատարել որոշակի եզրակացություններ: Հարցված կազմակերպություններում աշխատակազմի ծախսերի և օգուտների ախտորոշող և կանխարգելիչ բնույթի վերլուծություններ կատարելու հաճախականությունները պարզելու նպատակով ուսումնասիրվել են հետևյալ ցուցանիշները.

- (1) Աշխատուժի մեջ կատարված ներդրումների հատույց (ROI),
- (2) Հոսունության ուղղակի ծախսերի տարեկան ցուցանիշ %,
- (3) Աշխատակազմի ընդհանուր արդյունավետություն,
- (4) Նոր ընդունված աշխատողների առաջընթացն ու կազմակերպությունում նրանց աշխատելու տևողություն,
- (5) Ուսուցման և զարգացման ծախսերի ազդեցությունը հաճախորդների գոհունակության բարձրացման, բիզնեսի զարգացման, կամ եկամուտների ավելացման վրա:

Այս շարքում թվարկված բոլոր ցուցանիշների չափման և վերլուծության հաճախականությունները բավականին ցածր են, հատկապես՝ (1)-ին և (2)-րդ ցուցանիշներինը:

Աշխատուժի մեջ կատարված ներդրումների հատույցը պարբերաբար վերլուծվում և զեկուցվում է կազմակերպությունների 33%-ում, չի վերլուծվում 45%-ում (ժամանակ առ ժամանակ վերլուծվում է 22%-ում), իսկ հոսունության ուղղակի ծախսերի տարեկան ցուցանիշը չի վերլուծվում կազմակերպությունների 53%-ում և միայն 28%-ում է պարբերաբար վերլուծվում: Մի փոքր ավելի հուսադրող են (3)-րդ, (4)-րդ, (5)-րդ ցուցանիշների վերլուծության հաճախականությունները՝ միջինում կազմակերպությունների մոտ 38%-ն է դրանք պարբերաբար վերլուծում (Նկար 4.4.1):

Նկար 4.4.1 Աշխատուժի վերաբերյալ իրականացվող վերլուծությունները



Հարցաշարում ներառված «Ռիսկի» ոլորտների հաշվետվության և վերլուծության մակարդակի գնահատումը կարելի է դիտել թե՛ կանխարգելիչ, թե՛ կանխատեսող վերլուծության տեսանկյուններից:

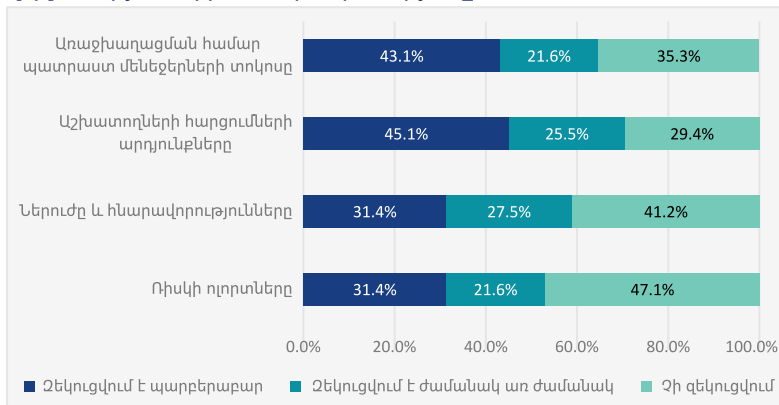


Մեր ուսումնասիրության համաձայն, այնպիսի տվյալներ, ինչպիսիք են գործատուի ապրանքանիշը, աշխատողների ներգրավվածության աստիճանը փոփոխությունների գործընթացներում, կազմակերպությունում հիմնական տաղանդների/հմտությունների պահպանման մակարդակը և արդյունավետության վերանայման գործընթացը, պարբերաբար վերլուծում են ընտրանքում ներառված կազմակերպությունների միայն 31%-ը, իսկ կազմակերպությունների կեսից մի փոքր պակասը՝ 47%-ն այդ ռիսկերը երբեք չի գնահատում:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս նաև, որ կազմակերպություններում բավարար ուշադրություն չեն դարձնում կարևոր չափորոշիչների հավաքագրմանը կանխարգելող վերլուծության համատեքստում: Այսպես, մի շարք հարցերի պատասխաններից պարզ է դառնում, որ գծային (բաժնի դեկավարների) ներուժի և հնարավորությունների ցուցանիշը, որը կարևոր դեր է կատարում կազմակերպությունում առաջնորդության ներուժի գնահատման հարցում, չի զեկուցվում կազմակերպությունների 41.2%-ում, իսկ առաջխաղացման համար պատրաստ մենեջերների տոկոսի ցուցանիշը պարբերաբար զեկուցում է կազմակերպությունների կեսից պակասը՝ 43.1%-ը: Աշխատողների հարցումների արդյունքները, ներառյալ գործին նվիրված լինելը, ղեկավարությանը վստահելը, համագործակցության մակարդակը և այլն,

նույնպես պարբերաբար զեկուցում են կազմակերպությունների կեսից պակասը՝ 45.1%-ը (Նկար 4.4.2): Սա հստակ ցույց է տալիս, որ կազմակերպություններում իրավահաջորդության, տաղանդների կառավարմանը նվիրված հարցերը հատուկ ուշադրության չեն արժանանում, ուստի, դրանք պետք է ներմուծել կազմակերպության մշակույթի մեջ:

Նկար 4.4.2 Աշխատակազմի վերաբերյալ իրականացվող վերլուծությունների հաճախականությունը



Կանխատեսող վերլուծության

իրականացումը հավաստող տվյալների

առանձին ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ ընտրված հինգ չափորոշիչներից միայն չորսի մասով են կանոնավոր կերպով հավաքվում տեղեկություններ: Ռիսկի ոլորտներին վերաբերվող տվյալները ժամանակ առ ժամանակ հավաքում և վերլուծում են կազմակերպությունների 21.6%-ը, իսկ 47.1%-ում դրանք ընդհանրապես չեն հավաքվում:

4.5 Աշխատուժի վերլուծելու մշակույթ

Աշխատուժի վերլուծության մշակույթը նկարագրում է այն մոտեցումը և միջավայրը, որի շրջանակներում իրականացվում է վերլուծությունների գործընթացը: Հարցված կազմակերպություններում առկա աշխատուժի վերլուծության մշակույթը գնահատելու համար հաշվարկվել է այդ մշակույթի միջին գնահատականն՝ ըստ այն բնութագրող այնպիսի հարցերի պատասխանների, ինչպիսիք են՝ *մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) վերաբերյալ վերլուծության օգտագործումը բիզնեսի խնդիրները լուծելիս, գծային (միջին օղակի) և բարձրագույն ղեկավարների կողմից ՄՌ/աշխատուժի հետ կապված տվյալների օգտագործումը, կատարողականի առանցքային ցուցանիշների (ԿԱՑ/KPI) օգտագործումը և այլն*: Այդ հարցերի պատասխաններին վերագրված միավորների հիման վրա հաշվարկվել է ընտրանքում ներառված կազմակերպություններից յուրաքանչյուրի աշխատուժի վերլուծության մշակույթի միջին գնահատականը և այդ գնահատականի հիման վրա որոշվել է տվյալ կազմակերպության վերլուծության մշակույթի մակարդակը:

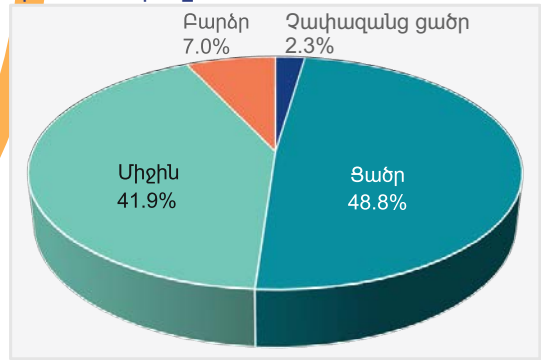
Ստացվել են հետևյալ արդյունքները՝ աշխատուժի վերլուծության մշակույթի բարձր մակարդակ առկա է



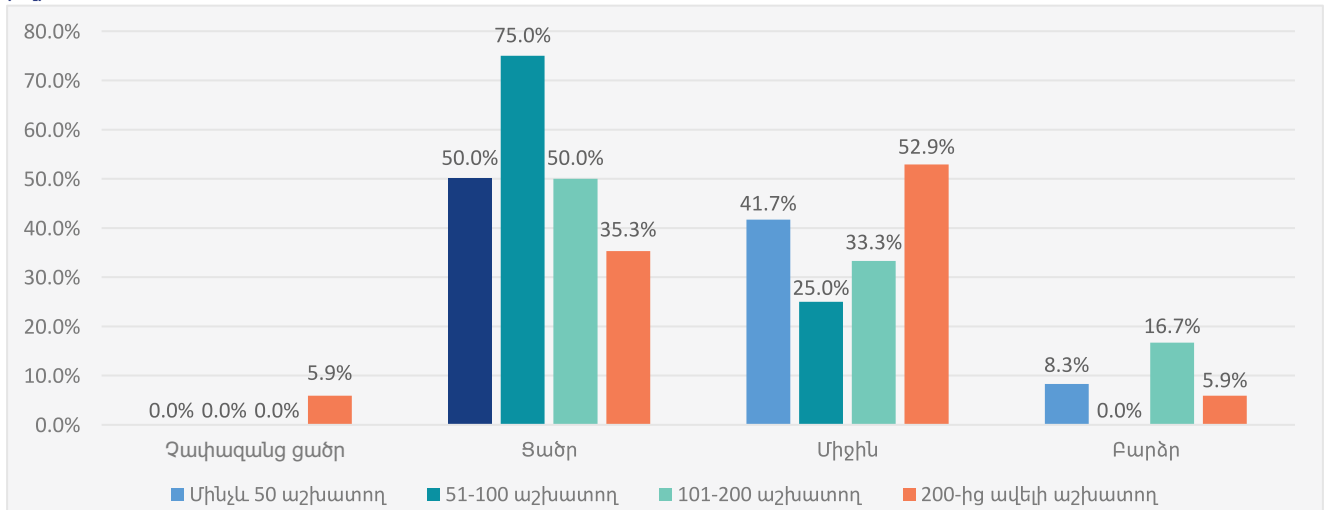
կազմակերպությունների միայն 7.0%-ում, 41.9%-ում այն գնահատվել է միջին, 48.8%-ում՝ ցածր, 2.3%-ում՝ չափազանց ցածր (Նկար 4.5.1):

Ըստ այդմ, աշխատուժի վերլուծության մշակույթի մակարդակը բարձր է 200-ից ավելի աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 5.9%-ում, 101-200 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 16.7%-ում և մինչև 50 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 8.3%-ում: Մշակույթի ցածր մակարդակը գերակշռում է 51-100 աշխատող ունեցող կազմակերպություններում (75.0%), որտեղ բացակայում է հիշյալ մշակույթի բարձր մակարդակը: Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի ցածր մակարդակ ունեն 101-ից 200 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 50.0%-ը և մինչև 50 աշխատող ունեցող կազմակերպությունների 50.0%-ը: 200-ից ավելի աշխատող ունեցող կազմակերպությունների կեսից ավելին ունի աշխատուժի վերլուծության մշակույթի միջին, իսկ 5.9%-ը՝ չափազանց ցածր մակարդակ (Նկար 4.5.2):

Նկար 4.5.1 Կազմակերպությունների աշխատուժի վերլուծության մշակույթի գնահատականը



Նկար 4.5.2 Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի գնահատականն՝ ըստ կազմակերպությունների աշխատողների թվի



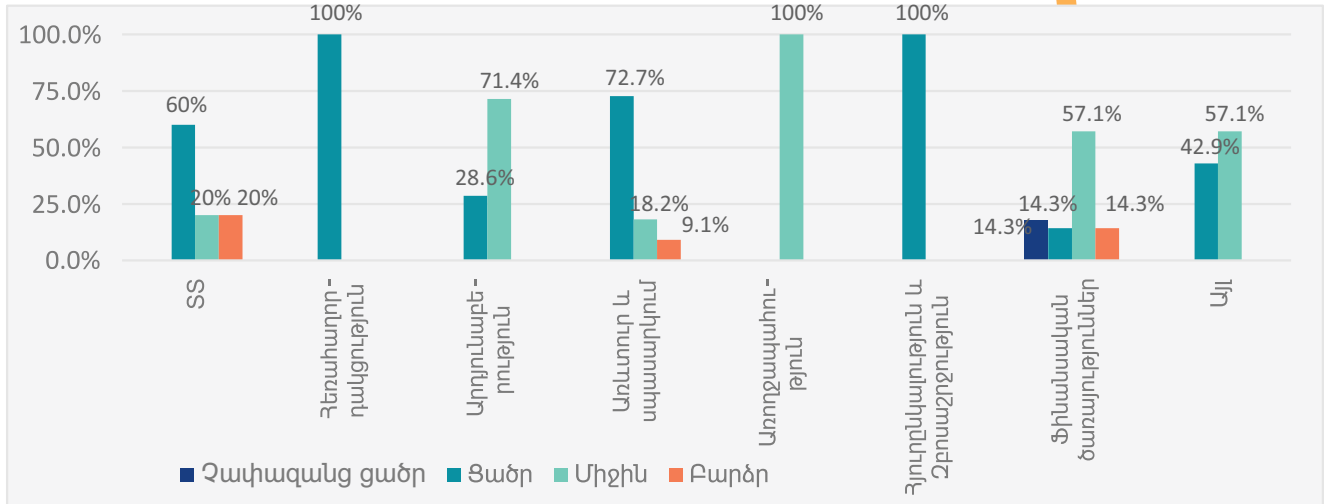
Կազմակերպությունների աշխատուժի վերլուծության մշակույթն արտադրության ոլորտների կտրվածքով դիտարկելիս ստացվել է հետևյալ պատկերը. աշխատուժի վերլուծության մշակույթի համեմատաբար բարձր մակարդակ ունեցող կազմակերպությունները ՏՏ և ֆինանսական ծառայությունների ոլորտներից են: ՏՏ ոլորտում՝ մշակույթի բարձր մակարդակ ունեցող կազմակերպությունները կազմում են 20.0%, միջին մակարդակ ունեցողները՝ 20.0%, իսկ ֆինանսական ծառայությունների ոլորտում բարձրը՝ 14.3%, միջինը՝ 57.1%: *Յեռնաշրջանային, հյուրընկալության և գրասաշրջության, առևտրի և սպասարկման* ոլորտների կազմակերպություններում աշխատուժի վերլուծության մշակույթի մակարդակը գնահատվել է ցածր: Առևտրի և սպասարկման ոլորտում այն գնահատվել է ցածր՝ 72.7%-ում, միջին՝ 18.2%-ում և բարձր՝ 9.1%-ում: (Նկար 4.5.3):

Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի և կատարողականների միջև առկա է կորելյացիոն կապ:

Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի մակարդակի և կատարողականի միջև կապը բացահայտելու նպատակով հարցված կազմակերպությունների կատարողականը վերլուծվել է *ֆինանսական, գործառնական և աշխատակիցների բարեկեցությունը* բնութագրող ցուցանիշների հիման վրա: *Ֆինանսական կատարողականի գնահատականը* ստացվել է *եկամուտներ և շահույթներ, վաճառքի աճ*



Նկար 4.5.3 Աշխատուժի վերլուծության մշակույթն՝ ըստ արտադրության ոլորտների

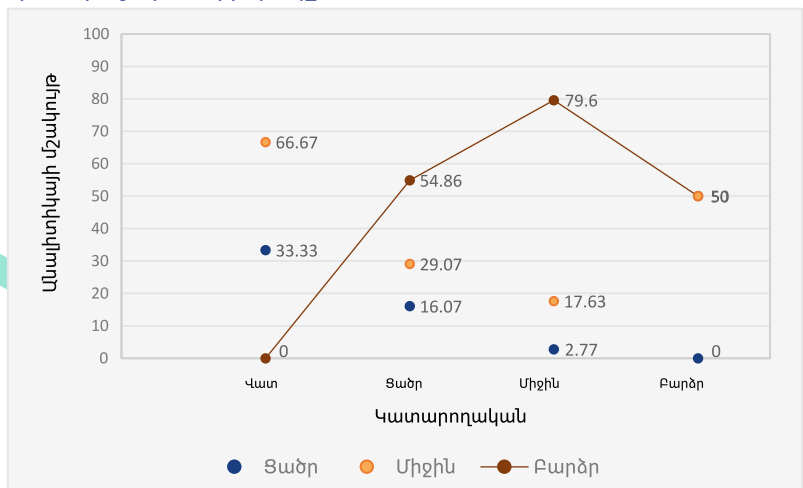


և նմանատիպ կազմակերպության հետ համեմատած ֆինանսական ցուցանիշների գնահատականների հիման վրա: Գործառնական կատարողականը գնահատվել է հաճախորդի գոհունակության, ապրանքի/ծառայության որակի և ծառայությունների կամ նոր պրոդուկտի (արդյունքի) զարգացման ցուցանիշների հիման վրա: Բարեկեցության ուղղված կատարողականի գնահատականը պարզելու համար ուսումնասիրվել են աշխատակազմի բարոյահոգեբանական վիճակի և աշխատավայրին աշխատակիցների նվիրվածության աստիճանի մասին ստացված կարծիքի ցուցանիշները:

Մեր ուսումնասիրության համաձայն, աշխատուժի վերլուծության մշակույթի չափազանց ցածր մակարդակ ունեցող կազմակերպությունների ֆինանսական կատարողականը ցածր է, դրանցում բացակայում է բարձր ընդհանուր կատարողականը, իսկ աշխատուժի վերլուծության մշակույթի բարձր մակարդակ ունեցող կազմակերպություններում բացակայում է ընդհանուր կատարողականի ցածր գնահատականը, ինչպես նշված է Նկար 4.5.4-ում:

Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի չափազանց ցածր մակարդակից դեպի մշակույթի բարձր մակարդակ անցում կատարող կազմակերպությունների կատարողականներում ցածր կատարողականի բաժինը 33.33%-ից նվազում է մինչև 0% (կորելյացիայի գործակիցը -0.96 է), իսկ բարձր կատարողականի բաժինն աճում է (կորելյացիայի գործակիցը 0.68 է): Սա վկայում է այն մասին, որ որքան բարձր է կազմակերպության աշխատուժի վերլուծության մշակույթը, այնքան բարձր է ընդհանուր կատարողականը:

Նկար 4.5.4 Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի և կատարողականների կապը



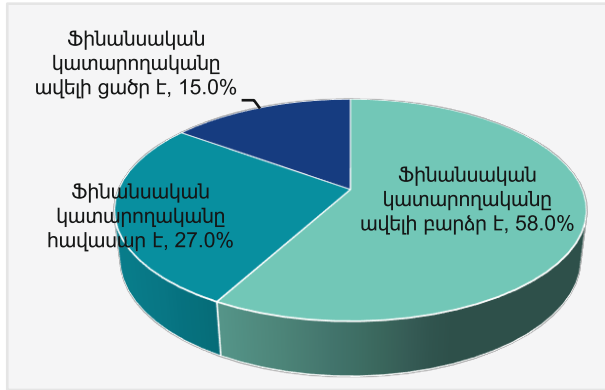
Այս ցուցանիշների միջև առկա է դրական կորելյացիոն կապ:

Աշխատուժի վերլուծության և կատարողականի առանձին բաղկացուցիչների հետ համադրելիս նույնպես ի հայտ են գալիս կորելյացիոն կապեր:

Աշխատուժի վերլուծությունն ակտիվորեն օգտագործող կազմակերպություններում բարձր են ֆինանսական և գործառնական կատարողականի առանձին բաղադրիչները, ներառյալ եկամուտներն ու շահույթները, վաճառքի ծավալները և այլն:



Նկար 4.5.5 Բիզնեսի խնդիրները լուծելու համար աշխատուժի վերլուծությունն ակտիվորեն օգտագործող կազմակերպությունների ֆինանսական կատարողականի գնահատականը



Բիզնեսի խնդիրները լուծելու համար աշխատուժի վերլուծությունն ակտիվորեն օգտագործող կազմակերպությունների 58.0%-ում ֆինանսական կատարողականը բարձր է: Այդ կազմակերպությունների կեսից ավելին (58.32%) մրցակիցների հետ համեմատած ունի բարձր եկամուտներ ու շահույթներ և վաճառքի ծավալներ (Նկար 4.5.5):

Ղեկավարների կողմից ՄՌ վերլուծությունների/ աշխատուժի վերաբերյալ տվյալներին մեծ տեղ հատկացնող կազմակերպությունների 48.28%-ում

ֆինանսական կատարողականը բարձր է: Ընդ որում՝ մրցակիցների համեմատ այդ կազմակերպությունների 49.9%-ում բարձր են եկամուտներն ու շահույթները, 54.97%-ում՝ վաճառքի ծավալները, իսկ 39.96%-ում՝ ֆինանսական ցուցանիշները: Մրցակիցների ցուցանիշների հետ համեմատած՝ ֆինանսական կատարողականը ներկայացնող ցուցանիշները բարձր են ղեկավարների կողմից ՄՌ/աշխատուժի վերլուծություններին մեծ տեղ չհատկացնող կազմակերպությունների միայն 27.1%-ում, իսկ 16.7%-ում դրանք հավասար են:

Միջին օղակի ղեկավարների կողմից բիզնես որոշումներ կայացնելիս ՄՌ տվյալներ կիրառող կազմակերպությունների 26.2%-ում ֆինանսական կատարողականը բարձր է մրցակիցների համեմատ, ըստ այդմ՝ մրցակիցների հետ համեմատած՝ եկամուտներն ու շահույթները և վաճառքի ծավալները բարձր են 25.0%-ում, իսկ ֆինանսական ցուցանիշները՝ 28.6%-ում:

Նման կարգի արդյունքներ ստանում ենք նաև գործառնական կատարողականի դիտարկման դեպքում: Այսպես, գործառնական կատարողականը բարձր է բիզնեսի խնդիրները լուծելու համար ՄՌ/աշխատուժի վերլուծությունն ակտիվորեն օգտագործող կազմակերպությունների 77.3%-ում, միջին՝ 22.7%-ում: Գործառնական կատարողականը բարձր է հստակ մշակված կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ (ԿԱՑ/ԿՐԻ) կիրառող կազմակերպությունների 44.4%-ում, միջին՝ 55.6%-ում:

Աշխատուժի վերլուծության մշակույթի հատկանիշներով կազմակերպությունների և լավ աշխատանքային մթնոլորտի առկայության միջև առկա է դրական կորելյացիոն կապ:

4.6 ՄՌ կառավարման մեխանիզմների որակի գնահատման ցուցանիշների վերլուծություն

ՄՌ ընթացակարգերի և մեխանիզմների վրա հիմնված գործունեության արդյունավետությունը գնահատվել է ըստ հետևյալ առանցքային ոլորտների.

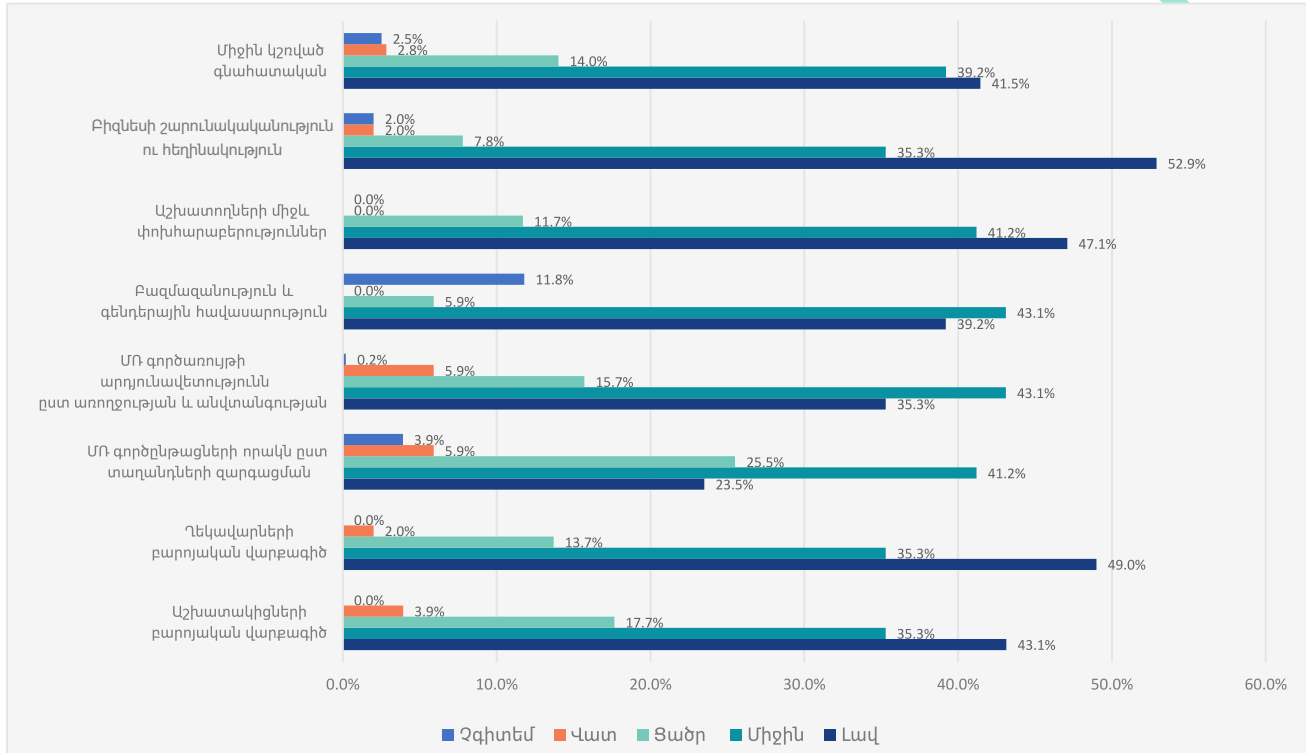
- աշխատակիցների բարոյական վարքագիծ,
- ղեկավար պաշտոնյաների բարոյական վարքագիծ,
- տաղանդների զարգացում,
- աշխատակիցների առողջություն և անվտանգություն,
- բազմազանություն և գեներային հավասարություն,
- աշխատողների միջև փոխհարաբերություններ,
- բիզնեսի շարունակականություն և հեղինակություն:

Կազմակերպություններում ՄՌ կառավարման գործընթացների արդյունավետության գնահատականը ստանալու համար հաշվարկվել են միջին կշռված գնահատականները՝ վերոնշյալ յոթ ոլորտների գնահատականների հիման վրա: Այդ գնահատականների համաձայն, ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետու-



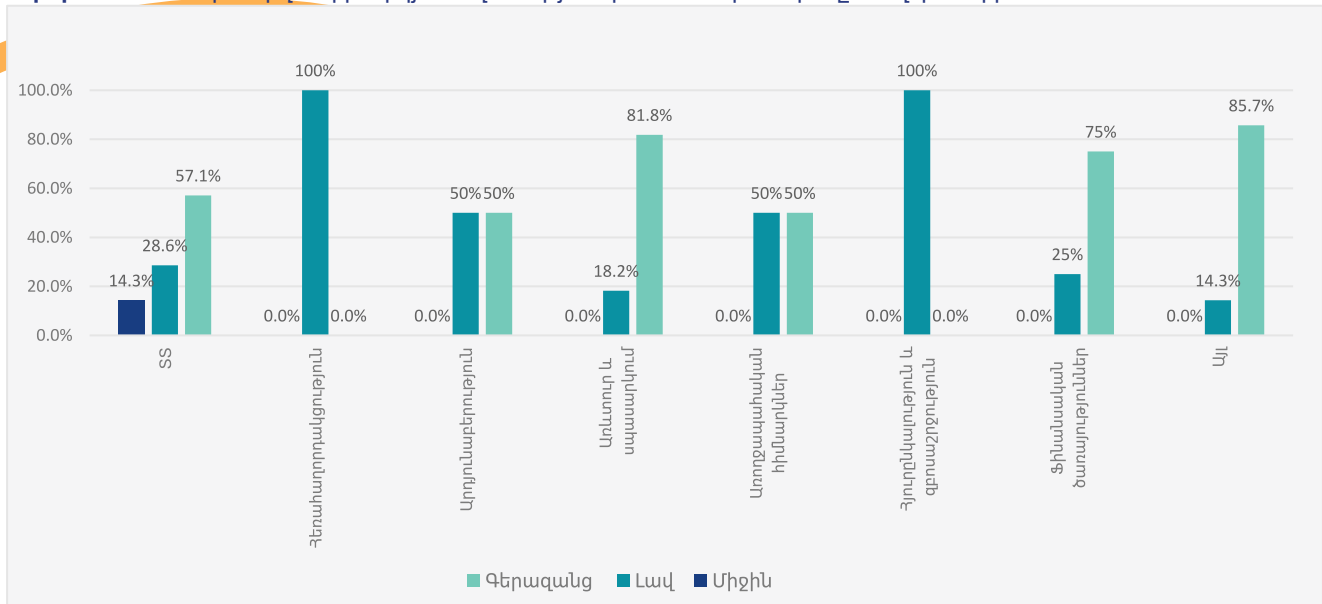
թյունը լավ է գնահատել հարցվողների 41.5%-ը, միջին՝ 39.2%-ը: ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականների արդյունքներով առաջատարներ են՝ *բիզնեսի շարունակականությունն ու հեղինակությունը* (52.9%), *ղեկավարների բարոյական վարքագիծը* (49%) և *աշխատողների միջև փոխհարաբերությունները* (47.1%): Մնացած մեխանիզմների կիրառման արդյունավետությունը կարելի է գնահատել միջին (Նկար 4.6.1):

Նկար 4.6.1 ՄՌ ընթացակարգերի և մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականները



ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականները ոլորտային կտրվածքով դիտարկելիս առաջատարներ են առևտրի և սպասարկման (81.8%), ֆինանսական ծառայությունների (75.0%) և ՏՏ ոլորտները (57.1%) (Նկար 4.6.2):

Նկար 4.6.2 ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականներն՝ ըստ ոլորտների



Դրական կապ է հայտնաբերվել աշխատողների ուսուցմանը, վերապատրաստմանը և զարգացմանը մեծ տեղ տվող կազմակերպությունների և ՄՌ կառավարման գործառույթի արդյունավետությունն՝ ըստ տաղանդների զարգացման միջև:

«Մեր կազմակերպությունը մեծ տեղ է տալիս աշխատողների ուսուցմանը, վերապատրաստմանը և զարգացմանը, ինչպես նաև մասնագիտական զարգացման նպատակով իրականացվող տարբեր միջոցառումներին գումարներ տրամադրելու գաղափարին» ակնման հետ լիովին համաձայն կազմակերպությունների 45.5%-ում ՄՌ գործառույթի կառավարման արդյունավետությունն՝ ըստ տաղանդների զարգացման գնահատվել է գերազանց, 45.5%-ում՝ լավ, իսկ հիշյալ ակնման հետ համաձայն կազմակերպությունների 9.1%-ում՝ գերազանց, 50.0%-ում՝ լավ: Աշխատողների ուսուցումն ու վերապատրաստումն անտեսող կազմակերպությունների 50.0%-ում ՄՌ գործառույթի կառավարման արդյունավետությունն ըստ տաղանդների զարգացման գնահատվել է միջին, 50 %-ում՝ ցածր:

Առկա է դրական կորելյացիոն կապ ՄՌ-ի առողջության պահպանմանն ուղղված ծրագրերի և ՄՌ-ի առողջության և անվտանգության կառավարմանն ուղղված քաղաքականության արդյունավետության միջև:

«Մեր աշխատակիցների առողջության պահպանմանն ուղղված ծրագրերի արդյունքում բարելավվում է վերջիններիս բարեկեցությունը» ակնման և *աշխատողների առողջությանն ու անվտանգությանն ուղղված ՄՌ գործառույթի կառավարման արդյունավետության* գնահատականի միջև հայտնաբերվել է դրական կորելյացիոն կապ: Հարցվողների 64.7% -ը համաձայն է ակնման հետ, ընդ որում ակնման հետ լիովին համաձայն կազմակերպությունների 75.0%-ում ՄՌ գործառույթի կառավարման արդյունավետությունն՝ ըստ առողջության և անվտանգության գնահատվել է գերազանց, 25.0%-ում՝ լավ: Իսկ այն կազմակերպություններում, որոնց հարցվող աշխատակիցները համաձայն չեն այս ակնման հետ, գերազանց գնահատականը բացակայում է: Փաստորեն, այն կազմակերպություններում, որտեղ աշխատողների կարծիքով իրենց կազմակերպության աշխատակիցների առողջության պահպանմանն ուղղված ծրագրերի արդյունքում բարելավվում է վերջիններիս բարեկեցությունը, ՄՌ գործառույթի կառավարման արդյունավետությունն՝ ըստ առողջության և անվտանգության նույնպես բարձր է գնահատվել:

Ուշագրավ են բազմազանության և գենդերային հավասարության ապահովմանն ուղղված ՄՌ մեխանիզմին տրված գնահատականների ցուցանիշները. «գերազանց» են գնահատել կազմակերպությունների 39.2%-ը, լավ՝ 43.1%-ը և միջին՝ 5.9%-ը: «Բացասական» գնահատականի բացակայությունից կարելի է եզրակացնել, որ հարցված կազմակերպություններում բազմազանության և գենդերային հավասարության ապահովման տեսանկյունից խտրականությունը կա՛մ իսպառ բացակայում է (ինչը ուղղակի անհնար է), կա՛մ այդ հարցը երբևէ ուսումնասիրության առարկա չի եղել լուրջ խնդիր չներկայացնելու պատճառով: Կազմակերպություններին խորհուրդ է տրվում պատշաճ ուշադրություն դարձնել հիշյալ հարցերին և ներկայացնել դրանց ապահովումը հավաստող վկայություններ պոտենցիալ ներդրողներին և այլ շահագրգիռ կողմերին՝ անհրաժեշտության դեպքում:

Աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ կառավարման գործընթացների որակը նույնպես չի արժանացել ցածր գնահատականի: Այն միջին են գնահատել հարցվողների 11.8%-ը, լավ՝ 41.2%-ը, գերազանց՝ 47.1%-ը: Թեև ցուցանիշները բավական բարձր են, սակայն դրանց պետք է վերաբերվել որոշ վերապահումով: Ենթադրում ենք, որ հարցման մասնակիցների պատասխանը հիմնված է եղել իրենց կազմակերպությունում աշխատողների փոխհարաբերությունների առկա իրավիճակի վրա, մինչդեռ այդ հարցում ՄՌ-ի կողմից տարվող աշխատանքի գնահատականը հստակեցված չէ:

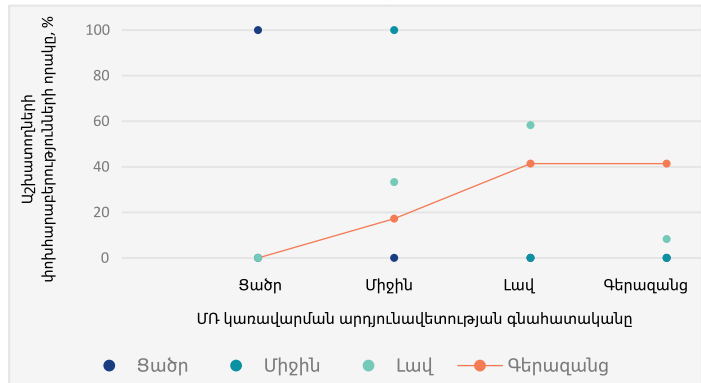
Ընտրանքում ընդգրկված կազմակերպություններում աշխատողների փոխհարաբերությունների որակի վերաբերյալ կարծիքի ընդհանուր գնահատականը ձևավորվել է աշխատողների փոխհարաբերությունների



որակը բնութագրող հարցերից ստացված պատասխանների հիման վրա: Այդ պատասխաններին տրվել են միավորներ և հաշվարկվել է միջին կշռված գնահատականը: Ստացված արդյունքների համաձայն, աշխատողների փոխհարաբերությունների որակը ցածր է գնահատվել կազմակերպությունների 26.1%-ում, միջին՝ 45.7%-ում, լավ՝ 28.3%-ում:

Կազմակերպություններում ՄՌ կառավարման արդյունավետության միջին կշռված գնահատականը համադրվել է կազմակերպություններում աշխատողների փոխհարաբերությունների որակի վերաբերյալ կարծիքի հետ: Ստացվել է, որ ՄՌ կառավարման գործընթացների միջին արդյունավետություն ունեցող բոլոր կազմակերպություններում աշխատողների փոխհարաբերությունների որակը գնահատվել է միջին, ցածր՝ լավ արդյունավետություն ունեցողների 33.3%-ում, միջին՝ 58.3%-ում, լավ՝ 8.3%-ում: Աշխատողների փոխհարաբերությունների որակը ցածր է գնահատվել ՄՌ կառավարման գործընթացների արդյունավետությունը գերազանց գնահատած կազմակերպությունների 17.2%-ում, միջին՝ 41.4%-ում, լավ՝ 41.4%-ում (Նկար 4.6.3): Նման ցուցանիշներն աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ գործընթացին տրվող խիստ լավատեսական գնահատականների արդյունք է: Նույնատիպ արդյունքներ են ստացվում առանձին հարցերի կտրվածքով դիտարկելիս: Մասնավորապես, աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ մեխանիզմը գերազանց գնահատած կազմակերպությունների 62.5%-ում լիովին համաձայն են, որ իրենց կազմակերպությունում մենեջերի և

Նկար 4.6.3 Կապը ՄՌ կառավարման արդյունավետության և աշխատողների փոխհարաբերության որակի միջև



աշխատակիցների փոխհարաբերություններն ընդհանուր առմամբ լավ են: Այդ հարցում լիովին համաձայն են աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ մեխանիզմը լավ գնահատած կազմակերպությունների 14.3%-ում և միջին գնահատած կազմակերպությունների 16.7%-ում:

Ուշագրավ է, որ մենեջերի և աշխատակիցների փոխհարաբերություններն ընդհանուր առմամբ լավ չեն համարվել աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ մեխանիզմը գերազանց գնահատած կազմակերպությունների 8.3%-ում և լավ գնահատած կազմակերպությունների 4.8%-ում, մինչդեռ միջին գնահատած բոլոր կազմակերպություններում այդ փոխհարաբերություններն ընդհանուր առմամբ լավ են համարվել:

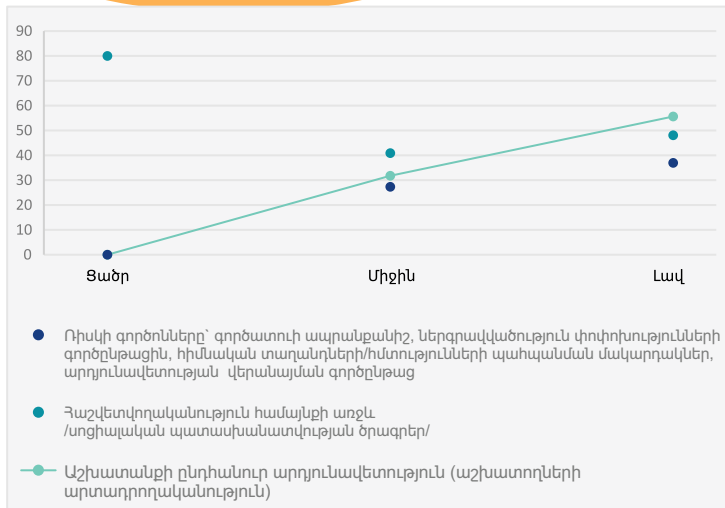
Վերլուծության արդյունքում ստացված ուշագրավ արդյունքներից է նաև այն, որ աշխատողների փոխհարաբերությունների բարելավմանն ուղղված ՄՌ մեխանիզմը գերազանց գնահատած կազմակերպությունների 12.5%-ում համաձայն չեն, որ աշխատակիցները գոհ են իրենց կազմակերպության աշխատանքային մթնոլորտից: Նման արդյունքը մեկ անգամ ևս փաստում է, որ որոշ դեպքերում ընտրանքում ներառված հարցվողները աշխատողների փոխհարաբերություններին միտված ՄՌ գործընթացին լավատեսական գնահատականներ են տվել, ըստ ամենայնի՝ առաջնորդվելով իրենց կազմակերպությունում առկա փոխհարաբերությունների որակով: Դժվար է ասել, թե որքանով է դա պայմանավորված կոնկրետ ՄՌ գործընթացով, ուստի այդ գնահատականներին անհրաժեշտ է մոտենալ վերապահումով:

Բիզնեսի շարունակականությանն ու հեղինակությանը վերաբերող ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետության աստիճանը ընտրանքում ներառված կազմակերպությունների աշխատողները գնահատել են հետևյալ կերպ. 44.0%-ը՝ միջին, իսկ 54.0%-ը՝ լավ: Կազմակերպություններում բիզնեսի շարունակականությանն ու հեղինակությանն ուղղված միջոցառումների որակի մասին ավելի ընդգրկուն պատկերացում կազմելու համար վերլուծվել են այդ հարցերը բնորոշող մի շարք պնդումներից ստացված



պատասխանները: Ստացված միջինացված արդյունքը համադրվել է բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության ոլորտում ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականի հետ: Ստացվել է հետևյալ պատկերը. միջինացված գնահատականներով ռիսկի ոլորտները բնութագրող ցուցանիշները՝ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերը և աշխատանքի ընդհանուր արդյունավետությունը, պարբերաբար զեկուցվում են կազմակերպությունների 39.87%-ում, ժամանակ առ ժամանակ՝ 26.17%-ում և չեն զեկուցվում՝ 33.96%-ում: Բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության ոլորտում ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետությունը լավ գնահատած կազմակերպությունների 37.0%-ում պարբերաբար զեկուցվում են ռիսկի ոլորտները, 48.1%-ում՝ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերը, 55.6%-ում՝ աշխատանքի ընդհանուր արդյունավետությունը: Բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության ոլորտում ՄՌ մեխանիզմների արդյունավետությունը միջին և ցածր գնահատած կազմակերպություններում զեկուցման պարբերականության տեսանկյունից առաջատարը սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերն են, որոնք պարբերաբար զեկուցվում են ՄՌ մեխանիզմների

Նկար 4.6.4 Բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության ոլորտում միջոցառումների որակի գնահատականները



արդյունավետությունը միջին գնահատած կազմակերպությունների 40.9%-ում և ցածր գնահատածների՝ 80.0%-ում (Նկար 4.6.4): Այսպիսով, այն կազմակերպություններում, որտեղ բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության ոլորտում միջոցառումներից երկուսի՝ ռիսկի ոլորտները բնութագրող ցուցանիշների և աշխատանքի ընդհանուր արդյունավետության ցուցանիշի, զեկուցման և քննարկման պարբերականությունը մեծ է, բարձր է բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության գնահատականը: Սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերի դիտարկման դեպքում որևէ օրինաչափություն չի նկատվում:

4.7 ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության գնահատում

Ընտրանքում ներառված կազմակերպություններում ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության գնահատումների/վերլուծությունների ծավալներն ու մակարդակների հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը լավ են գնահատում կազմակերպությունների 20.83%-ը, միջին՝ 46.67%-ը, վատ՝ 32.5%-ը:

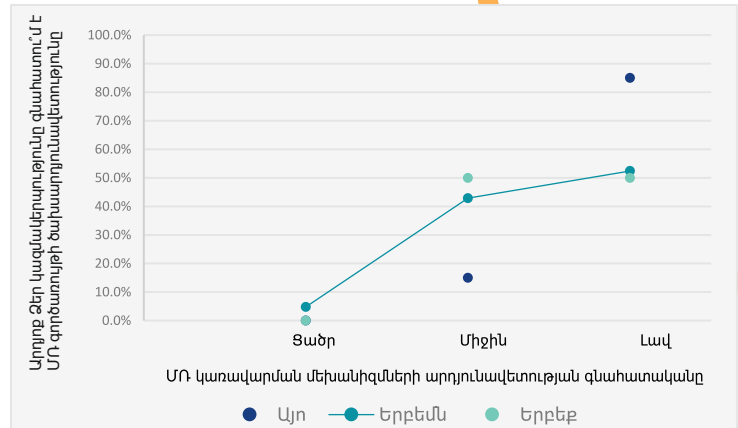
Առանձին հարցերի կտրվածքով պատկերը հետևյալն է. ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը կանոնավոր կերպով գնահատող կազմակերպությունների 40.0%-ում մշտապես կատարվում են հաշվարկներ կամ վերլուծություններ՝ ըստ մեկ լրիվ դրույքով ՄՌ աշխատակցի հաշվով լրիվ դրույքով աշխատողների թվաքանակի (ամսական կտրվածքով) ցուցանիշի, 30.0%-ում՝ ըստ մեկ աշխատողի հաշվով ՄՌ ծախսի, 15.0%-ում՝ ըստ մեկ լրիվ դրույքով ՄՌ աշխատակցի ՄՌ ծախսերի, 10.0%-ում՝ ըստ մեկ ՄՌ աշխատակցի հաշվով աշխատողների թվաքանակի, 15.0%-ում՝ ըստ ամբողջ աշխատավարձի ծախսումների նկատմամբ ընդհանուր ՄՌ ծախսերի, 15.0%-ում՝ ըստ մշտական և ժամանակավոր աշխատողների հաշվով ընդհանուր ՄՌ ծախսերի:

Գոյություն չունի ակնհայտ կորելյացիա ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության և ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետությանը տրված գնահատականների միջև:



ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետությունը գերազանց է գնահատվել ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը կանոնավոր կերպով գնահատող կազմակերպությունների 85.0%-ում, երբեմն գնահատող կազմակերպությունների 52.4%-ում և երբեք չգնահատող կազմակերպությունների 50.0%-ում⁹⁴: Ընդ որում, ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետության «լավ» գնահատականը ամենից հաճախ տրվել է ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը երբեք չգնահատող կազմակերպությունների (50.0%) (Նկար 4.7.1):

Նկար 4.7.1 Կապը ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության գնահատականի և ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականի միջև



ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետությունը բնութագրող առանձին բաղադրիչներ դիտարկելու դեպքում ևս ստանում ենք նմանատիպ արդյունք: Այսպես, ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը կանոնավոր կերպով գնահատող կազմակերպություններում աշխատակիցների և ղեկավար պաշտոններում ընդգրկված անձանց բարոյական վարքագիծը լավ է գնահատվել համապատասխանաբար 55.0%-ում և 65.0%-ում, բիզնեսի շարունակականությունն ու հեղինակությունը՝ 70.0%-ում:

ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը երբեմն գնահատող և երբեք չգնահատող կազմակերպությունների համար «լավ» գնահատականի տոկոսը ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետության բոլոր բնութագրիչների համար նվազում է, սակայն «միջին» գնահատականի հարցում որոշակի միտում չի դրսևորվում: Այսպես, բիզնեսի շարունակականությանն ու հեղինակությունը «միջին» է գնահատվել ծախսարդյունավետությունը կանոնավոր կերպով գնահատող կազմակերպությունների 30.0%-ում, երբեմն գնահատողների՝ 36.4%-ում և երբեք չգնահատողների՝ 44.4%-ում:

Այսպիսով, ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետության գնահատականի և ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետության գնահատականների միջև ականհայտ կորելյացիոն կապ չկա:

ՄՌ գործառույթի ծախսարդյունավետությունը կանոնավոր կերպով գնահատող կազմակերպություններում առնվազն երեք չափանիշների՝ բիզնեսի շարունակականության և հեղինակության, շարքային աշխատակիցների և ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող անձանց բարոյական վարքագծի հետ կապված ՄՌ քաղաքականության արդյունավետության ցուցանիշների «լավ» գնահատականի տեսակարար կշիռները նույնպես բարձր են, ինչը չենք կարող ասել «միջին» գնահատականի մասին:

⁹⁴ ՄՌ կառավարման մեխանիզմների արդյունավետությունը գնահատվել է «ՄՌ կառավարման որակի գնահատման ցուցանիշների վերլուծություն» բաժնում ներկայացված յոթ առանցքային ոլորտների հիման վրա:



4.8 ՄՌ մասնագետների պատրաստվածությունն աշխատուժի վերլուծության և տվյալագիտության ոլորտներում

Չարցվողների 41%-ը գերազանց է գնահատել ՄՌ մասնագետների կարողություններն աշխատուժի վերլուծություններ կատարելու հարցում, 27%-ը՝ լավ (Նկար 4.8.1): Աշխատուժի վերլուծության կարողությունները գնահատվել է հետևյալ կերպ՝

- գործադիր տնօրենների մեկ երրորդը և ՄՌ մասնագետների 14.8%-ը՝ ցածր,
- ՄՌ մասնագետների 14.8%-ը՝ գերազանց,
- գործադիր տնօրենները գերազանց գնահատական չեն նշել:

Չարցվողների 25.5%-ը ՄՌ մասնագետների կողմից ժամանակակից բազմագործոն մոդելների/տեխնիկայի օգտագործումը (աղյուսակներ, գծապատկերներ, Excel կամ այլ վիճակագրական փաթեթներ) աշխատուժի վերլուծություններ կատարելու հարցում գնահատել է լավ, 29.4%-ը՝ միջին: Նախորդ հարցի գնահատականների համեմատ լավ գնահատականի բաժինը նվազել է, իսկ ՄՌ մասնագետների լավ և վատ գնահատականների բաժիններն ավելացել՝ 33.3%-ը իրենց այդ կարողությունը գնահատել է լավ:

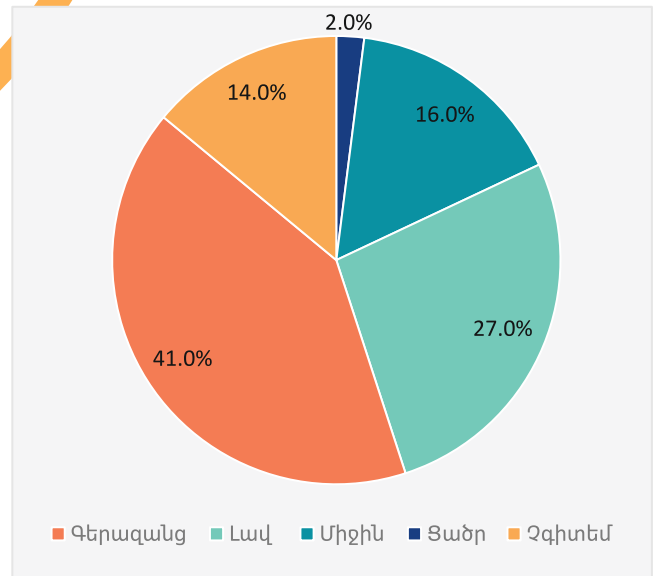
Կազմակերպությունների 17.6%-ում ՄՌ մասնագետների աշխատանքային փորձը տվյալագիտության ոլորտում գնահատվել է լավ, 37.3%-ում՝ միջին, այդ թվում՝ լավ են գնահատել ֆինանսական, վարչական, առևտրի հարցերով պատասխանատուների 33.3%-ը, ՄՌ մասնագետների 18.5%-ը, այլ մասնագետների 16.7%-ը, գործադիր տնօրենների 11.1%-ը:

Ընտրանքում ուսումնասիրվել է նաև ՄՌ մասնագետների և այլ գործառնական ստորաբաժանումների միջև եղած համագործակցության և տեղեկատվության փոխանակման մակարդակը, որը գերազանց է գնահատվել կազմակերպությունների 31.4%-ում, լավ՝ 39.2%-ում: Ամենաբարձրը գնահատվել է ՄՌ մասնագետների և այլ գործառնական ստորաբաժանումների միջև առկա համագործակցության և տեղեկատվության փոխանակման մակարդակը (70.6%), այնուհետև՝ ՄՌ մասնագետների կարողությունները աշխատուժի վերլուծություններ կատարելու հարցում (68.7%): Երրորդ տեղում են ՄՌ մասնագետների կողմից ժամանակակից բազմագործոն մոդելների/տեխնիկայի օգտագործումը և աշխատանքային փորձը տվյալագիտության ոլորտում (54.9%):

Ընտրանքում ներառված կազմակերպությունների 36.0%-ում ՄՌ մասնագետները մեծամասամբ աշխատուժի վերլուծությունների և՛ կատարողներն են («արտադրող»), և՛ օգտագործողները («սպառող»): Կազմակերպությունների 28.0%-ում նրանք միայն կատարողներ են, 8.0%-ում՝ աշխատուժի տվյալների սպառողներ, 8.0%-ում՝ աշխատուժի վերլուծության սպառողներ, 20.0%-ում՝ ոչ մեկը: Ըստ ստացված տվյալների, գործադիր տնօրենների 37.5%-ի, ՄՌ մասնագետների 37.0%-ի և ֆինանսական, վարչական, առևտրի հարցերով պատասխանատուների 67.1%-ի և այլ աշխատակիցների 33.3%-ի կարծիքով ՄՌ մասնագետները կատարում են նշված երկու գործառնությունները:

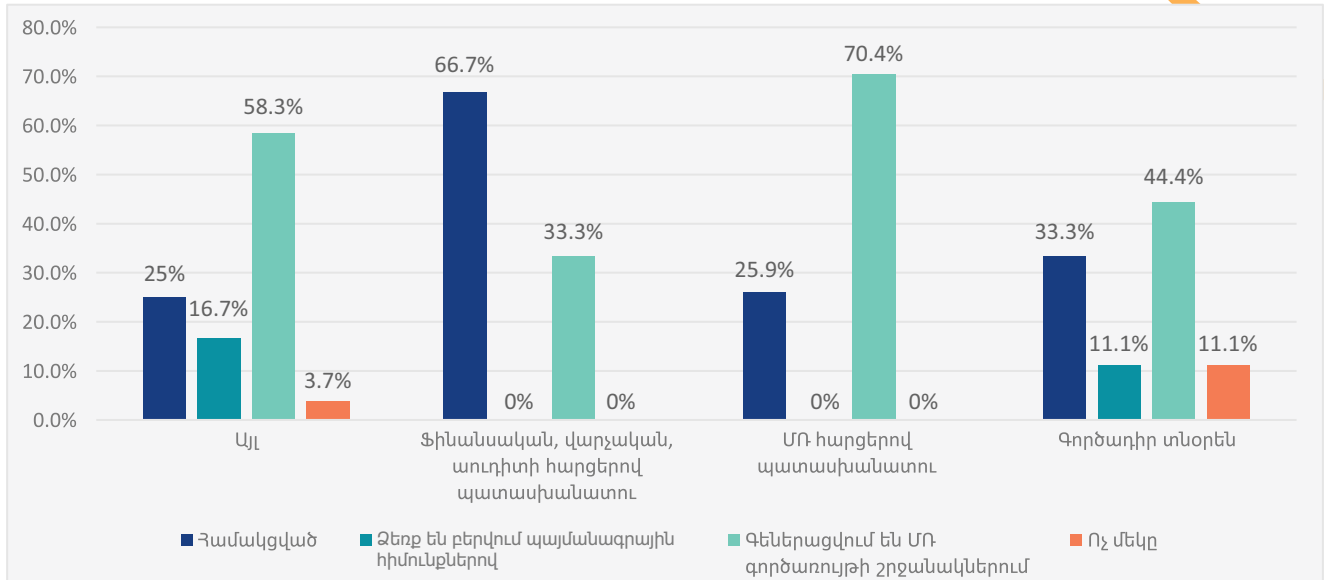
Չարցված կազմակերպությունների կեսից ավելին (60.8%) աշխատուժի տվյալները ստանում է ՄՌ

Նկար 4.8.1 Աշխատուժի վերլուծություններ կատարելու հարցում ՄՌ մասնագետների կարողությունների գնահատականները



գործառույթի շրջանակներում, 5.9%-ն այն ձեռք է բերում արտապատվիրման պայմանագրով, իսկ 29.4%-ը՝ համակցված, ընդ որում՝ ՄՌ մասնագետների գերակշռող մասը (70.4%), այլ աշխատակիցների 58.3%-ը և գործադիր տնօրենների 44.4%-ը գտնում է, որ աշխատուժի տվյալները ստացվում են ՄՌ գործառույթի շրջանակներում (Նկար 4.8.2):

Նկար 4.8.2 «Արդյոք աշխատուժի տվյալները ստացվում են ՄՌ գործառույթի շրջանակներում, թե՛ ձեռք են բերվում պայմանագրային հիմունքներով, համակցված, թե՛ նշվածից ոչ մեկը» հարցի պատասխաններն՝ ըստ հարցվողների զբաղեցրած պաշտոնների:



Կազմակերպությունների 33.3%-ում ՄՌ մասնագետներն օգտագործում են ավելի շատ նկարագրական վիճակագրություն, 17.6%-ում՝ հրահանգչական, հավասար՝ 25.5%-ում, ոչ մեկը՝ 23.5%-ում: Բոլոր հարցվողները հիմնականում նշել են իրենց կազմակերպությունում ավելի շատ ՄՌ նկարագրական վիճակագրության օգտագործման փաստը՝ գործադիր տնօրենների 44.4%-ը, ՄՌ մասնագետների 37.0%-ը, ֆինանսական, վարչական, աուդիտի հարցերով պատասխանատուների 66.7%-ը, այլ աշխատակիցների 8.3%-ը:



Ամփոփում

Մեր հետազոտության արդյունքում պարզ դարձավ, որ մարդկային կապիտալին առնչվող թեմաներն ու հարցերը դեռևս չեն արժանացել պատշաճ ուշադրության թե՛ ղեկավարների, թե՛ շահագրգիռ կողմերի շրջանում: Կարևորելով մարդկային կապիտալի հիմնական տեղեկությունների և տվյալների, ծախսերի մասին հաշվետվությունների կազմման գործընթացը, սույն զեկույցում հատուկ տեղ է հատկացվում աշխատուժի մասին վերլուծություններ կատարելու պրակտիկային:

Աշխատուժի վերլուծությունը ոչ միայն օգնում է կազմակերպություններին վարելու մարդկային կապիտալի կառավարման արդյունավետ քաղաքականություն՝ ուղղված ներդրումների և աշխատանքի արտադրողականության աճին, այլ նաև օժանդակում է բիզնես որոշումների կայացմանը՝ նվազեցնելով բիզնես ռիսկերը, ապահովելով տեղեկատվության և տվյալների արդյունավետ փոխանակումը կազմակերպության տարբեր ոլորտային ստորաբաժանումների միջև:

Ի լրումն գործառնական արդյունավետության և վարչարարության, այն ապահովում է, որ կազմակերպության/բիզնեսի ռազմավարությունը համահունչ լինի մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությանը:

ՄԻ գործառույթը կարող է նպաստել կազմակերպության ռազմավարական խնդիրների լուծմանը և օժանդակել բիզնեսի զարգացմանը միտված որոշումների կայացմանը, այդպիսով՝ դառնալով լուրջ բիզնես գործընկեր և հավելյալ արժեք ստեղծել կազմակերպության համար:

Կազմակերպությունում աշխատուժի վերլուծության արդյունավետ ներդրման և կիրառման համար անհրաժեշտ է.

- Ստեղծել բարենպաստ պայմաններ աշխատուժի վերլուծության մշակույթի ձևավորման և զարգացման համար:
- Ստեղծել պայմաններ աշխատողների տվյալների բազաների ընտրության, ինտեգրման և դրանց արդյունավետ օգտագործման համար:
- Ստեղծել տվյալների վրա հիմնված քանակական և որակական մոդելներ՝ օգտագործելով տարբեր սխեմաներ աշխատուժի վերաբերյալ խնդիրներն ուսումնասիրելիս:
- Նպաստել կազմակերպությունում մարդկային կապիտալի վերաբերյալ փորձագիտական միավորի ձևավորմանը՝ ներգրավելով բիզնեսի տարբեր գործառույթներ իրականացնող մասնագետներին:
- Նպաստել աշխատուժի վերաբերյալ հաշվետվությունների կազմման և վերլուծությունների համար անհրաժեշտ հմտությունների և կարողությունների զարգացմանն ու բարելավմանը: Հատուկ ուշադրություն դարձնել այդ ոլորտում աշխատանքի անցնող կամ արդեն աշխատող մասնագետների նախասիրություններին, բիզնես ռազմավարության մասին նրանց իրազեկվածությանը, գործընկերության և խորհրդատվական հմտություններին, ինչպես նաև անհատական և վարքագծային տեսության մասին գիտելիքների առկայությանը:
- Ներդրումներ կատարել տեխնիկական օժանդակ միջոցների, ինտեգրված հարթակների և այլ տեխնոլոգիական լուծումների մեջ, որոնք հնարավորություն կտան մշակելու աշխատուժի վերաբերյալ մեծաքանակ տվյալներ և դրանց հիման վրա կատարելու ավտորոշող վերլուծություններ, ինչպես նաև կանխատեսելու բիզնեսի ներկա և հետագա զարգացումները:




Գրականության ցանկ


1. Michael J Kavanagh, Mohan Thite and Richard D. Johnson: “Human Resource Information System. Basics, Applications and Future Direction”, Chapter 6 by Kevin D. Carlson and Michael J. Kavanagh, HR Metrics and Workforce Analytics, 2011
2. CIPD in partnership with University of Leeds, Loughborough University: Technical Report “Human capital metrics and analytics: assessing the evidence of the value and impact of people data”, May 2017
3. CIPD & Workday: Global Research Report “People Analytics. Driving Business Performance with People Data”, June 2018
4. CIPD Voice, Issue 34: Katie Jacobs, “Improved workforce reporting is at the heart of building responsible business”, April 2022
5. CIPD: Sam Hill and Ed Houghton, “Getting Started with People Analytics. A Practitioner’s Guide,” November 2018
6. TATA Consultancy Services: Abhishek Verma “Human Capital”
7. CIPD: “How do companies report on their “Most Important Assets?”. An analysis of workforce reporting in the FTSE 100 and recommendations for action, February 2022
8. AIHR: 51 HR Metrics Cheat Sheet
9. AIHR: Erik van Vulpen, “What is People Analytics? An Essential Guide”
10. CIPD: Jake Young, “Investing in workforce data: what can HR do to help”, 2022
11. Harvard Business Review. Labor: Ethan Rouen, “The Problem of Accounting for Employees as Costs Instead of Assets”, October 2019
12. CIPD: “Changing HR operating models”. A collection of thought pieces, February 2015
13. CHSAlliance: “HR Metrics Dashboard. A toolkit for planning and designing a Human Resources (HR) metrics dashboard”, July 2016
14. Valuing Your TALENT (CIPD/UKCES/Investors in People/CIMA/RSA): Anthony Hesketh, “Managing the value of your talent. A new framework for human capital measurement”, Key Findings and conclusions, July 2014
15. Valuing Your TALENT (CIMA/CIPD/CMI/Investors in People/UKCES), Research Report: “Human Capital Reporting. Investing for sustainable growth”, January 2015
16. Valuing your TALENT (UKCES/ CIMA/CIPD/CMI/Investors in People: “Reporting Human Capital. Illustrating your company’s true value”, 2016
17. Valuing Your TALENT (CIPD/CMI/CIMA/Investors in People/UKCES: Anthony Hesketh: “Coca-Cola Enterprises (CCE) Case Study: The Thirst for HR Analytics Grows” and “Unilever: Through the sustainability lens-leading people analytics authentically”, 2014
18. Insight222 Report: Jonathan Ferrar, Carolyne Styr and Anastasia Ktena, “Delivering Value at Scale. A New Operating Model for People Analytics”, 2020
19. Insight222 Study: Jonathan Ferrar, Nerea Gonzalez, Naomi Verghese, “Impacting Business Value. Leading Companies in Business Analytics”, 2022
20. Harvard Business Review. Employee Performance Management: Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Maximizing Your Return on People”, March 2007
21. CIPD: Shaping the Future “Using HR Metrics for Maximum Impact,” 2011
22. CIPD: “Talent Management” Factsheet, 2018
23. Dave Ulrich: “HR’s Ever-Evolving Contribution”, December 1, 2020
24. CIPD: “Hidden Figures. How workforce data is missing from corporate reports”, Report, July 2018







«Պրոսերվիս-Լ» մարդկային ռեսուրսների կառավարման և զարգացման հարցերով մասնագիտացված ընկերությունը իրականացնում է հետազոտական, խորհրդատվական, վերապատրաստման ծրագրեր մասնավոր և հանրային ոլորտի տարբեր ձեռնարկությունների համար

 www.proservice-l.com

 info@proservice-l.com

 +374 91 32 97 32

 [@proservice-l](https://www.facebook.com/proservice-l)

