

ԲԱԺԻՆ 1. ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ  
РАЗДЕЛ 1: ТЕОРИЯ ПЕДАГОГИКИ  
SECTION 1: THEORY OF PEDAGOGY

DOI: 10.46991/ai.2022.8.16

<https://orcid.org/0000-0002-7172-6007>

EXPERIENCE OF VARIOUS COUNTRIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN HIGHER EDUCATION

**Armenui Ashikyan**  
*Ph.D., Associate Prof.*  
Yerevan State University, Armenia  
[armine\\_ashikian@yahoo.com](mailto:armine_ashikian@yahoo.com)

**Summary**

Introduction: human resource management in higher educational institutions is a process in which "the heads of the structure provide the necessary number of employees who are able to solve the intended tasks effectively, have the appropriate qualifications and skills to achieve the strategic goals of the institution" / Khachatryan R. et al., p. 55/.

The human potential of any university is the main source of its competitive advantage, which the result of the activity of the structure and its rating depends on. While without effective human resource management, it is impossible to implement far-reaching plans and long-term goals. From this point of view, the article presented the experience of higher education management in different countries, the best sides, achievements and differences.

**Keywords:** higher educational system, human resources, professional competence, management, personnel planning, productivity, managerial skills of the teaching staff, staff motivation.

ОПЫТ РАЗЛИЧНЫХ СТРАН В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Ашикян Арменуи**  
*Канд. пед. наук, доцент*  
Ереванский государственный университет, Армения  
[armine\\_ashikian@yahoo.com](mailto:armine_ashikian@yahoo.com)

**Аннотация**

**Введение:** управление человеческими ресурсами в высших учебных заведениях – это процесс, в котором «руководители структуры обеспечивают необходимое количество сотрудников, способных эффективно решать намеченные задачи, обладающих соответствующей квалификацией и навыками для достижения стратегических целей учреждения» [Хачатрян р. и др., с. 55].

Человеческий потенциал любого вуза является главным источником его конкурентного преимущества, от которого зависит результат деятельности структуры, ее рейтинг. В то же время без эффективного управления человеческими ресурсами невозможно осуществление далеко идущих планов и перспективных целей. С этой точки зрения в рамках статьи был представлен опыт управления системой высшего образования в разных странах, их лучшие стороны, достижения и различия.

**Ключевые слова:** система высшего образования, человеческие ресурсы, профессиональная компетентность, управление-менеджмент, кадровое планирование, производительность, управленческие навыки профессорско-преподавательского состава, мотивация персонала.

ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՑՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՂՈՐՏՈՒՄ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՏԱՐԲԵՐ ԵՐԿՐՆԵՐԻ ՓՈՐՁԸ

**Աշիկյան Արմենուի**  
*մանկ. գիտ. թեկն., դոցենտ*  
Երևանի պետական համալսարան, Հայաստան  
[armine\\_ashikian@yahoo.com](mailto:armine_ashikian@yahoo.com)

**Ներածություն:** Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը մի գործընթաց է, ուր «կառույցի ղեկավարներն ապահովում են նախատեսված խնդիրներն արդյունավետ լուծելու ունակ, համապատասխան որակավորում ու հմտություններ ունեցող աշխատակիցների անհրաժեշտ քանակ՝ հաստատության ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար» [2, 55]:

Ցանկացած բուհի մարդկային ներուժ նրա մրցակցային առավելության գլխավոր աղբյուրն է, որից կախված են կառույցի գործունեության արդյունքը, վարկանիշը: Մինչդեռ առանց մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հնարավոր չէ հեռահար ծրագրերի ու առաջադիր նպատակների իրականացումը: Այս տեսանկյունից հողվածի շրջանակում ներկայացվել են տարբեր երկրների բարձրագույն կրթության կառավարման փորձը, ձեռքբերումներն ու տարբերությունները:

**Բանալի բառեր:** Բարձրագույն կրթության համակարգ, մարդկային ռեսուրս, մասնագիտական կոմպետենցիա, ղեկավարում-կառավարում, կադրային պլանավորում, պրոֆեսորադասախոսական կազմի կատարողական, կառավարչական հմտություններ, աշխատակազմի մոտիվացիա:

**Հիմնախնդրի շրջանակներում իրականացվող հետազոտության նպատակը:** Հիմք ընդունելով տարբեր հեղինակների (Ռ. Խաչատրյան, Ա. Հովհաննիսյան, Վ. Պոտյոմկին, Վ. Վոլոդկո և ուրիշներ) ուսումնասիրությունները՝ սույն հետազոտության նպատակն է համեմատական վերլուծության ենթարկել Ճապոնիայի ու Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների բարձրագույն կրթության համակարգերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման փորձը՝ ներկայացնելով ձեռքբերումները, նմանություններն ու տարբերությունները:

**Գիտական նորույթը:** Նորովի է ներկայացվել բարձրագույն կրթության ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման տարբեր երկրների փորձը (ԱՄՆ, Ճապոնիա)՝ վեր հանելով նրանց ձեռքբերումները, խնդիրներն ու տարբերությունները:

**Հիմնախնդրին առնչվող արդիական հետազոտությունների և հրատարակությունների վերլուծություն:** Աշխարհի տարբեր երկրների բարձրագույն կրթության ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ գիտնականների կողմից կան տարբեր հետազոտություններ, որոնցից յուրաքանչյուրը յուրովի է մեկնաբանում բարձրագույն կրթության ոլորտում մարդկային ներուժի կառավարման մեխանիզմներն ու առանձնահատկությունները (Հովհաննիսյան Ա., Պոտյոմկին Վ., Անտոնովա Լ., Սալիմովա և ուրիշներ): Հողվածի շրջանակում իրականացվել է հիմնախնդրի վերաբերյալ համապարփակ ուսումնասիրություն՝ նորովի մեկնաբանելով ուսումնասիրվող երկրների (Ճապոնիա, ԱՄՆ) բարձրագույն կրթության ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունները, ձեռքբերումներն ու տարբերությունները:

**Հետազոտության տեսական նշանակությունը** պայմանավորված է բարձրագույն կրթության ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման տարբեր երկրների կառավարման վերաբերյալ հիմնարար դրույթների տեսական վերլուծությամբ ու հիմնավորմամբ:

**Հետազոտության գործնական նշանակությունը:** Ներկայացված դիտարկումները, միջազգային փորձի ուսումնասիրության արդյունքները կարող են օգտակար լինել կրթության համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրներով զբաղվող մասնագետների համար:

**Հիմնական նյութի շարադրանքը:** Բարձրագույն կրթության ոլորտի զարգացումը պայմանավորված է ինչպես երկրում ազգային արժեքների պահպանման ու ամրապնդման անհրաժեշտությամբ, այնպես էլ տնտեսական ու հասարակական նոր հարաբերությունների համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովմամբ: Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման, արդյունավետ կառավարման, վարկանիշի բարձրացման գործընթացում առանցքային դեր է վերապահված մարդկային ռեսուրսներին, նրանց կարողություններին ու հմտություններին, որոնց կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատության ռազմավարական պլանավորման կարևորագույն խնդիրներից է:

Կառավարումը ենթադրում է կանոնավորման, կազմավորման ու ինքնակարգավորման գործընթաց, որում ամենաարժեքավոր ռեսուրսը մարդկային կապիտալն է: Հենց մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությամբ է պայմանավորված ինչպես կազմակերպության կատարած գործունեության արդյունավետությունը, այնպես էլ նախանշված նպատակների բավարարումը: Այս

տեսանկյունից ցանկացած կառույց պետք է լիարժեք տեղեկություն ունենա սեփական մարդկային ներուժի ու առանցքային կարողությունների ու հմտությունների մասին: Ուստի միջազգային արդի պահանջներին համահունչ ու աշխատանքի մասնագիտացման արդյունքում յուրաքանչյուր աշխատողի կոմպետենցիաները դառնում են ավելի մասնագիտական ու առարկայական: «Մարդիկ լավ առաջադիմություն են դրսևորում, երբ ունեն կամ կարող են ձևավորել «անհրաժեշտ գիտելիքներ ու հմտություններ» (կարողություն) կամ ունակություն, երբ նրանք ստանում են ճիշտ «խթաններ ու խրախուսումներ» (մոտիվացիա), և երբ «ունեն համատեղ որոշումներ կայացնելու ու մասնակցելու հնարավորություն» (մասնակցություն) [8, 2000]:

Ցանկացած պետական ու մասնավոր կազմակերպության (ներառյալ ուսումնական հաստատությունների) գործունեության հաջողությունը պայմանավորված է մի շարք գործոններով, որոնց շարքում առանձնահատուկ տեղ ունի մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնախնդիրը, քանի որ հենց աշխատողների մտավոր ներուժը, անձնային որակներն ու մասնագիտական կարողություններն են ապահովում կառույցի գործունեության շարունակական բարելավումն ու զարգացումը: Այսօր թե՛ դասավանդողից և թե՛ վարչական անձնակազմից պահանջվում է «դիմակայել» բարձրագույն կրթության ոլորտի հարափոփոխ մարտահրավերներին, այդ թվում՝ կրթական ծրագրի մշակում, նորագույն տեխնոլոգիաներ, ձեռներեցություն, որակի ապահովում, արդյունավետություն և հաշվետվողականություն, որոնք հնարավոր չէ լուծել առանց միջազգային փորձի ուսումնասիրման, առանց ժամանակի նորարարություններին համընթաց ընթանալու: Ուստի հաջողություն կարող է արձանագրել այն բուհը, որտեղ կիրառվում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից արդյունավետ համակարգ ու սկզբունքներ:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է կառավարման արդյունավետ մեխանիզմների զարգացման անհրաժեշտությամբ, ինչը պայմանավորում է նաև աշխատակազմի մասնագիտական կարողությունների հզորացումն ու ամրապնդումը: Կազմակերպությունում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտը հնարավորություն է ընձեռում ոչ միայն աշխատողների ինքնադրսևորման համար, այլ նաև նպաստում գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը՝ ամրապնդելով իր հեղինակությունն ու դերը աշխատաշուկայում: Հետևապես պրոֆեսորադասախոսական կազմի ունակություններից ու ցանկություններից է կախված ցանկացած բուհի առաջադրված ծրագրերի և նախանշված նպատակների իրականացումը: Որքան բուհի աշխատակազմը ուժեղ է իր գիտելիքներով, արդյունավետ աշխատելու իր ցանկությամբ, այնքան բարձր են նրա վարկանիշն ու մրցունակությունը շուկայում: Կադրային պլանավորման առաջնային նպատակը կազմակերպությունում այնպիսի անձանց ներգրավումն է, որոնք համատեղում են արժեքավոր մասնագետի ու արդյունավետ, ներկայացված պահանջներին բավարարող աշխատողի որակները [1, 128]: Ուստի մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարելի է սահմանել որպես ռազմավարական և պատճառահետևանքային կապով հիմնավորված ու հետևողական մոտեցում, որն ուղղված է կազմակերպության առավել արժեքավոր ակտիվների՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը [6,20]: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կառավարչական գործառնություններից է, որի շրջանակում յուրաքանչյուր կազմակերպությունում կառավարման կազմակերպական կառուցվածքն ու հաստիքային ցուցակը մշակվում են ընտրված ռազմավարության հիման վրա [2,1]:

Մասնագիտական գրականության մեջ հաճախ «կառավարում-մենեջմենթ» տերմինը դիտարկվում է «առաջնորդություն» բառի հոմանիշ: Սակայն նրանք նույնը չեն, և տարբերությունը նրանում է, թե ինչպես են խթանում խմբին կամ անձին՝ հասնելու իրենց նպատակներին: Երկու դերերը միմյանց չեն հակասում, ավելին, եթե այն ներդաշնակվում է մեկ անձի մեջ, ապա տվյալ կազմակերպությունը շահեկան դիրքում է: Ուստի արդյունավետ կառավարման գործում «կարևորվում է կառավարիչ-առաջնորդի դերակատարությունը, որը կհանգեցնի կառավարման գործընթացում որակական փոփոխությունների» [5, 83-91]: Հետևապես բուհի մրցունակության ապահովումը կախված է ոչ միայն աշխատակազմի կատարողականից, այլև այդ կազմակերպության ղեկավար մարմինների ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնային ու կառավարչական որակներից: Միայն կառավարչական հմտություններ ունեցող ղեկավարը կարող է անսխալ ընտրել մարդկային ռեսուրսների կառավարման առավել հարմար և ճիշտ այն մոդելը, որը կգործի ի նպաստ կառույցի բարօրության: Դրանցից կարելի է առանձնացնել՝

- ❖ փոփոխություններին արձագանքելու ունակ կառավարչական հմտություններ,
- ❖ մրցունակության ապահովում,
- ❖ աշխատանքի արտադրողականության ուղիների բարելավում,
- ❖ թիմային աշխատանքի ու համագործակցության խրախուսում,
- ❖ կոլեկտիվ գործունեության արդյունավետության ապահովում,
- ❖ աշխատակազմի մոտիվացում:

Յուրաքանչյուր երկիր, յուրաքանչյուր բուհ, բացի կառավարչական համընդհանուր մոտեցումներից, ունի բուհում մարդկային ռեսուրսների կառավարման իր ուրույն մոդելը [4, 2009]: Հետաքրքրություն են ներկայացնում կայացած ու մեծ հաջողությունների հասած երկրների կառավարման համակարգերը: Ուստի կներկայացնենք նրանցից մի քանիսի մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունները բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում:

### **Ճապոնիա**

Ճապոնական կրթական համակարգը լավագույներից է ոչ միայն խաղաղօվկիանոսյան տարածաշրջանում, այլ ամբողջ աշխարհում: Այս երկրի տնտեսական ու սոցիալական զարգացման առյուծի բաժինը լավ կառուցված կրթական համակարգի հետևանք է [7, 88-96]: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների 80 %-ը ոչ պետական են, որոնցից լավագույներն են Կիոտոյի, Տոկիոյի, Կեյոյի ու Վասեդայի համալսարանները: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գերակշիռ մասը տղամարդիկ են, քանի որ ըստ Ճապոնական մշակույթի ընդունված ավանդական բարքերի՝ դասախոսելու իրավունք ունեն հիմնականում տղամարդիկ, իսկ կանանցից միայն ամենափորձառուներն ու գիտակները կարող են հաջողության հասնել:

Լավագույն համալսարանները բարձր դասի համալսարաններ են, որտեղ անհնար է ընդունվել առանց համապատասխան կրթության և առաջարկությունների, իսկ ստացած դիպլոմը աշխատանքի 100 % երաշխիք է տալիս՝ անկախ գնահատականից ու մասնագիտությունից:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման Ճապոնական մոդելի **առաջին առանձնահատկությունը առնչվում է կադրերի համալրմանը**: 1980-1990-ական թթ. Ճապոնական մոդելը հաճախ ասոցացվում էր աշխատողների ցմահ վարձման հետ, այն է՝ ուսումնական հաստատության ավարտից հետո մինչև թոշակառու դառնալը միևնույն գործուղի մոտ աշխատելը: Երկարաժամկետ վարձման համատեքստում լայն կիրառություն էր ստացել նաև կազմակերպության ներսում ուսումնական հաստատությունների շրջանավարտների համար դասընթացների կազմակերպումը, որի արդյունքում աշխատողը կազմակերպության ներսում ձեռք է բերում մասնագիտական այնպիսի կարողություններ ու հմտություններ, որոնք պետք են տվյալ կազմակերպությունում աշխատանքային գործունեությունը շարունակելու համար:

Մարդկայի ռեսուրսների կառավարման Ճապոնական մոդելի երկրորդ կարևոր առանձնահատկությունը մասնագետների նկատմամբ **համեմատական մոտեցումն է**: Վերջինս ներառում է այնպիսի բաղադրիչներ, ինչպես, օրինակ, հավելավճար, պաշտոնի բարձրացում, արհմիությունների ստեղծում, սոցիալական վճարների համակարգ: Ընդ որում՝ Ճապոնիայում աշխատողների աշխատավարձի ավելացում ավանդաբար տեղի է ունենում մինչև նրանց 45 տարեկան դառնալը: Սրանում է Ճապոնական մոտեցման հիմնական տարբերությունը այն երկրների մոդելներից, որոնցում աշխատակիցների աշխատավարձը ավելանում է՝ աշխատանքային փորձառությունից կախված:

Ճապոնական մոդելի երրորդ կարևոր առանձնահատկությունը **աշխատանքի ձկուն կազմակերպումն է**: Վերջինս իրականացվում է շոթայի փոխկապակցված տարրերի միջոցով, ընդ որում՝ իրականացվում է ներքին տեղաշարժ կազմակերպության ներսում: Միջին հաշվարկով Ճապոնական կազմակերպության աշխատակիցը 2-3 տարին մեկ անգամ տեղափոխվում է կազմակերպության մի վարչությունից կամ բաժնից մյուսը: Ներքին համալրման կամ տեղաշարժման գործընթացը հնարավորություն է ընձեռում ձևավորելու համակողմանի հնարավորություններ ունեցող մասնագետներ, ինչն իր հերթին լուծում է կադրային խնդիրը: Ռոտացիայի արդյունքում ձևավորվում են «ընդհանուր պրոֆիլի ղեկավար-մասնագետներ», որոնք քաջատեղյակ են հաստատության բազմաթիվ ստորաբաժանումների գործունեության առանձնահատկություններին:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման չորրորդ առանձնահատկությունը **աշխատողների պիտանելիության գաղափարն է**, այսինքն՝ յուրաքանչյուր աշխատող զգում է իր դերի ու աշխատանքի կարևորությունը տվյալ կազմակերպությունում: Բնականաբար, սա բացառիկ դերակատարություն ունի աշխատանքային գործունեության ճիշտ կազմակերպման գործում: Մա նաև հմուտ կառավարչական գործունեության արդյունք է, որով ստեղծվում է բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, իսկ յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն զգում է որպես տվյալ կառույցի անբաժանելի մասնիկ: Արդյունքում կառավարման նման մոտեցումը չի կարող անմիջականորեն չազդել կառույցի կատարողականի արդյունավետության բարձրացման ու որակի վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ճապոնական մոդելը աշխարհում ճանաչված է որպես ամենաազդեցիկ մոդել, ուր լավ կրթությունը հաջողակ լինելու երաշխիքն է:

### **Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներ**

Ի տարբերություն ճապոնականի՝ ամերիկային ռեսուրսների ամերիկյան կառավարումը բնութագրվում է կառավարման կոշտ կազմակերպվածությամբ: Ամերիկյան ղեկավարության համար բնորոշ է աշխատողի անձնական պատասխանատվության գաղափարը: Աշխատանքի արդյունավետությունը որոշվում է այն բանի հիման վրա, թե արդյոք աշխատողը կարողացել է հասնել իր առջև դրված նպատակներին:

Կառավարման ամերիկյան մոդելը ծնվել է 19-20-րդ դարերի վերջին, երբ ԱՄՆ տնտեսությունը վերելք ապրեց: Կառավարման ամերիկյան մոդելում ընդունված է, որ հաստատության հաջողությունն առաջին հերթին կախված է ներքին գործոններից:

ԱՄՆ-ում չկա մեկ ազգային կրթական համակարգ. յուրաքանչյուր նահանգ ինքնուրույն է որոշում իր կառուցվածքը, և ցանկացած նահանգ հնարավորություն ունի ինքնուրույն քաղաքականություն վարելու այս ոլորտում: Կրթությունը վերահսկվում և ֆինանսավորվում է դաշնային, նահանգային ու տեղական մակարդակներում: ԱՄՆ բուհերը հիմնականում մասնավոր են, որոնք լավագույններից են աշխարհում: Ամենահայտնի համալսարաններից են Հարվարդը, Սթենֆորդը, Փրինսթոնը, Յեյը և այլն: ԱՄՆ բարձրագույն կրթության համակարգը ներառում է կրթական կազմակերպությունների տարբեր տեսակներ և հիմնված է հետևյալ սկզբունքների վրա.

- կրթական ծրագրերի ճկունություն, դրանց շարժական հարմարեցում սոցիալական կարիքներին,
- կրթության կազմակերպման ձևերի բազմազանություն,
- կառավարման ապակենտրոնացում ու ժողովրդավարություն,
- ուսանողի ուսման ձևերի ու ծրագրի ընտրության ազատություն և այլն [4, 2009]:

Կառավարման ամերիկյան մոդելում մեծ ուշադրություն է դարձվում գործունեության ռացիոնալ կազմակերպմանը, աշխատանքի արտադրողականության անընդհատ աճին, ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը: Ռացիոնալացումն արտահայտվում է կառույցի առանձին աշխատողների ու կառուցվածքային ստորաբաժանումների մասնագիտացման բարձր աստիճանի և նրանց պարտականությունների խիստ սահմանազատման մեջ: Մասնագիտացման առավելություններն այն են, որ նվազեցնում են աշխատողների վերապատրաստման քանակն ու բարձրացնում մասնագիտական հմտությունների մակարդակը յուրաքանչյուր մասնագիտացված աշխատավայրում: Որդեգրում են մի սկզբունք՝ կենտրոնանալ այն ամենի վրա, ինչ անում են ամենահաջողը: Կարևոր չէ՝ ով է անողը, այլ կարևորն այն է, թե ինչ կարող ես անել որպես մասնագետ: Այլ կերպ ասած՝ մարդը դիտարկվում է որպես կազմակերպության նպատակներին հասնելու միջոց՝ անտեսելով տվյալ անձի անձնական նպատակները: Մեծ ուշադրություն է դարձվում հատկապես մասնագիտական կարողություններին ու նեղ մասնագիտական գիտելիքներին: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է մշակում աշխատանքի ընդունման իր սեփական չափանիշները՝ ծանոթացնելով աշխատակցին իր պարտականությունները, գործառույթները, մասնագիտական սահմանափակումները՝ կապված նեղ մասնագիտական գործունեության հետ: Առանձնահատուկ է նաև ԱՄՆ-ում վարձատրման համակարգը.

- աշխատողներն աշխատավարձը ստանում են առանց ուշացումների,
- աշխատավարձի նվազագույն չափը կարգավորվում է օրենքով,
- միջին աշխատավարձի որոշման ժամանակ կազմակերպությունը հաշվի է առնում, որ այն ավելի ցածր չլինի տվյալ աշխարհագրական շրջանում գտնվող կազմակերպության աշխատավարձից,

- աշխատողի առավելագույն աշխատավարձը կախված է որակավորումից,
- աշխատավարձի բարձրացում տեղի է ունենում այն աշխատողի համար, որի աշխատանքը գնահատվում է դրական, ընդ որում՝ գնահատումը կատարում է ղեկավարը՝ հիմնվելով անմիջական կառավարչի ներկայացրած տեղեկությունների վրա:

Ամերիկյան մոդելում մեծ տեղ է հատկացվում աշխատակցի որակավորման բարձրացմանը, և աշխատակիցը պարտավորվում է վերապատրաստվել յուրաքանչյուր տարի: Արդյունքում վերապատրաստումը դառնում է անընդհատ գործընթաց: Նմանատիպ մտտեցումը դրսևորվում է աշխատակազմի անընդհատ որակավորման բարձրացման գործում: Մարդկային ռեսուրսների ամերիկյան մոդելը պարբերաբար կատարելագործվում է և շատ քիչ է զիջում Ճապոնականին. կիրառվում է ոչ միայն ԱՄՆ-ում, այլև եվրոպական մի շարք երկրներում:

Այժմ ներկայացնենք հոդվածի շրջանակում ուսումնասիրված երկրների մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգերի տարբերությունները՝ ըստ մի քանի չափանիշների.

Չափանիշ	Ճապոնիա	ԱՄՆ
<b>Ընդունելություն</b>	Գործում է ցմահ, երկարատև գործունեության համակարգը:	Խիստ կոշտ ընտրություն, որի արդյունքում ընտրվում են առավել պատրաստված ու բարձր որակավորում ունեցող մասնագետները:
<b>Շարժունություն</b>	Շարժունությունն իրականացվում է 3-5 տարին մեկ՝ մինչև 45 տարեկանը:	Կատարվում են միայն մասնագիտական աճ և առաջխաղացում գրադեցրած պաշտոնում:
<b>Աշխատավարձ</b>	Վճարման հիմնական սկզբունքներն են սոցիալական գործոնները և անհատական վճարները՝ հաշվի առնելով աշխատանքային փորձառությունն ու տարիքը:	Գործում է ժամավճարային, շաբաթական վճարի սկզբունքը, ինչպես նաև ամսական աշխատավարձի սկզբունքը:

**Եզրակացություն:** Այսպիսով՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գործունեության արդյունավետության ապահովման առանցքային բաղադրիչներից մեկը աշխատակազմի կատարողականի կառավարումն է: Գնահատելով ու կիրառելով իր աշխատակիցների մասնագիտական ու անձնային ներուժը, ինչպես նաև ներդնելով աշխատակիցների մասնագիտական զարգացման մեխանիզմները՝ բուհը կարող է ապահովել գործունեության կատարողականության բարձր ցուցանիշներ ու զարգացման հեռանկարներ:

**Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. Հովհաննիսյան Ա. Ա., Մենեջմենթի հիմունքներ, Երևան, հեղ. հրատ., 2015:
2. Խաչատրյան Ռ. Խ., Բուդաղյան Ա. Ս., Կարաբեկյան Ս. Բ. և ուրիշներ, Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Երևան, Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան, 2015:
3. Պոտյոմկին Վ. Կ., Անձնակազմի կառավարում, Սանկտ Պետերբուրգ, «Պիտեր», 2010:
4. Վոլոդկո Վ. Ֆ., Միջազգային կառավարում, Մ., Ամալֆեստա, 2009:
5. Антонова Л. И., Лидерство как ресурс повышения эффективности управления, Н.Н. Паникова, А. И. Пивоваров // Журнал Московского городского педагогического университета Серия «Экономика», 2018, №1 (15).
6. Армстронг Майкл, Практика управления человеческими ресурсами, 8-е издание, 2004.
7. Салимова К. И., Общеобразовательная школа Японии в XXI в. – Педагогика, 2007, N 8.
8. Appelbaum E., Bailey, T., & Kalleberg, A., (2000). Manufacturin advantage. Why high\_ performance work systems pay off. Ithaca, Cornell University Press.

*Получено:18.10.2022*  
*Рассмотрено:28.10.2022*  
*Принято:02.11.2022*

*Received 18.10.2022*  
*Reviewed 28.10.2022*  
*Accepted 02.11.2022*

Journal "Education in the 21st Century", Vol1-8/2/, 2022



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License