

ISSN 2579-2504

ԱՐԴԻ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ  
ԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՆԴԵՍ

MODERN PSYCHOLOGY  
SCIENTIFIC BULLETIN

АКТУАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ  
НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

ԵՐԵՎԱՆ 2023, № 1 (12)

## **DATA-DRIVEN DECISIONS IN THE MANAGEMENT PROCESS OF THE ORGANIZATION**

*Gevorgyan A. A. (Yerevan State University, Yerevan, Armenia),*

*Anahit.gevorgyan@ysu.am*

*Received: 14.03.2023*

*Revised: 19.04.2023*

*Accepted: 08.05.2023*



Nowadays, to maintain and develop the normal activities of the organization, as well as staff management, it is important to follow innovative developments in the fields of human resource management and information technology, as well as apply modern approaches in the process of personnel and organization management.

People analytics is a data-driven approach to personnel and organizational management process improvement, which enables us to use data collected from various sources in the decision-making process. The theoretical analysis aimed at revealing the development of People analytics as an interdisciplinary field that allows using data collected from various sources and the results of their analysis, its' main features and the ways of application in order to improve the personnel and organizational management. The article also examines the areas of using personnel analysis capabilities in organizations operating in the Republic of Armenia.

The article describes the origin and development of people analytics, the types of data analysis and possibilities of using personnel and data analysis in various human resources management processes, citing successful stories in several large organizations as an example. The article also presents the results of a survey conducted among HRM specialists of organizations operating in the Republic of Armenia, which allow to get an idea of the areas and tools of personnel analysis in HRM. The use of people analysis tools and artificial intelligence allows not only to derive HR metrics and gain insights about the current state of the organization, but also to perform predictive analytics, understand the dynamics and direction of development, and develop a strategy to achieve the desired goal.

The results of the theoretical analysis and described examples indicate the importance of using the capabilities and tools of people analytics in the field of human resources management. It allows us to make objective and data-driven decisions, organize the work process more effectively, identify the existing problems in the field of company's HRM and develop strategy to overcome these issues and develop the organization.

**Keywords:** *Data-driven decisions, human resources management, people analytics, recruitment, HR metrics.*

## **РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*Геворкян А. А. (Ереванский государственный университет, Ереван, Армения)*

В настоящее время для поддержания и развития нормальной деятельности организации и сотрудников важно следить за инновационными развитиями в области управления человеческими ресурсами и информационными технологиями, а также применять современные подходы в процессе управления персоналом и организацией.

HR-аналитика — это основанный на данных подход к совершенствованию процессов управления персоналом и организацией, который позволяет нам в процессе принятия решений использовать данные, собранные из различных источников. Теоретический анализ направлен на раскрытие развития HR аналитики как междисциплинарной области позволяющей использовать данные и результаты их анализа, ее основные черты и пути применения в целях совершенствования кадрового и организационного управления. В статье также рассматриваются пределы и области использования возможностей HR анализа в организациях, действующих в Армении.

В статье описывается зарождение и развитие HR-аналитики, виды анализа данных и возможности использования анализа персонала и данных в различных процессах управления человеческими ресурсами на примере успешных историй в нескольких крупных организациях, а также представлены результаты опроса, проведенного среди специалистов по управлению персоналом организаций, действующих в РА, которые позволяют получить представление о направлениях и инструментах кадрового анализа в управлении персоналом. Использование инструментов HR-анализа и искусственного интеллекта позволяет не только выводить

HR-метрики и получать представление о текущем состоянии организации, но и проводить предиктивную аналитику, понимать динамику и направление развития, и разрабатывать стратегию для достижения желаемой цели.

Результаты теоретического анализа и описанные примеры свидетельствуют о важности использования возможностей и инструментов HR анализа в сфере управления человеческими ресурсами. Это позволяет нам принимать Объективные решения на основе данных, более эффективно организовывать рабочий процесс, выявлять существующие проблемы в области управления персоналом компании и разрабатывать стратегии для преодоления этих проблем и развития организации.

**Ключевые слова:** Решения на основе данных, Управление человеческими ресурсами, анализ персонала, подбор персонала, HR-метрики.

## ՏՎՅԱԼԱՎԵՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՅՈՒՄ

Գևորգյան Ա. Ա. (Երևանի պետական համալսարան, Երևան,  
Հայաստան)

Ներկա ժամանակներում կազմակերպության, ինչպես նաև անձնակազմի բնականոն գործունեության պահպանման և զարգացման համար կարևոր է հետևել ՄՌԿ և ՏՏ ոլորտների նորարարական զարգացումներին, ինչպես նաև կիրառել ժամանակակից մոտեցումներ՝ անձնակազմի և կազմակերպության կառավարման գործընթացում:

Անձնակազմի վերլուծությունն անձնակազմի կառավարման և կազմակերպության գործընթացների բարելավման տվյալափոխ մոտեցում է, որը հնարավորություն է տալիս որոշումների կայացման հիմքում կիրառել տարբեր աղբյուրներից հավաքագրված և մշակված տվյալները, ինչպես նաև դրանց վերլուծության արդյունքները: Հոդվածի նպատակն է տեսական վերլուծության միջոցով ուսումնասիրել անձնակազմի վերլուծության զարգացման ուղին, վերջինիս հիմնական առանձնահատկություններն ու կիրառման հնարավորությունները անձնակազմի և կազմակերպության կառավարման գործընթացի բարելավման համատեքստում: Հոդվածում նաև ուսումնասիրվում է ՀՀ-ում գործող կազմակերպություններում անձնակազմի վերլուծության հնարավորությունների կիրառման սահմաններն ու ոլորտները:

Հոդվածում նկարագրվում է անձնակազմի վերլուծության ուղղության ծագումն ու զարգացումը, դրանում կիրառվող տվյալների վերլուծության

տեսակները, ինչպես նաև ՄՌԿ տարբեր, մասնավորապես, հավաքագրման և աշխատակիցների պահպանման գործընթացներում անձնակազմի վերլուծության կիրառման հնարավորությունները՝ ներկայացնելով մի շարք խոշոր կազմակերպությունների հաջողության օրինակները: Հոդվածում ներկայացվում են նաև ՀՀ-ում գործող կազմակերպությունների ՄՌԿ մասնագետների միջև իրականացված հարցման արդյունքները, որոնք թույլ են տալիս պատկերացում կազմել ՄՌԿ-ում անձնակազմի վերլուծության կիրառման ոլորտների և գործիքակազմի մասին: Անձնակազմի վերլուծության գործիքակազմի և արհեստական բանականության կիրառությունը թույլ է տալիս ոչ միայն դուրս բերել ՄՌԿ մետրիկաներ և ստանալ պատկերացում կազմակերպության ներկա վիճակի վերաբերյալ, այլև իրականացնել կանխատեսող վերլուծություններ, հասկանալ զարգացման և աճի դինամիկան ու ուղղությունը, ինչպես նաև մշակել ցանկալի նպատակին հասնելուն ուղղված ռազմավարություն:

Տեսական վերլուծության արդյունքները և նկարագրված օրինակները վկայում են մարդկային ռեսուրսների և կառավարման ոլորտում անձնակազմի վերլուծության հնարավորությունների և գործիքակազմի կիրառման կարևորության մասին, որոնք թույլ են տալիս կառավարման գործընթացում օբյեկտիվ և տվյալահեն որոշումներ կայացնել, առավել արդյունավետ կազմակերպել աշխատանքային գործընթացը, դուրս բերել ՄՌԿ ոլորտում առկա խնդիրները և դրանց վրա ազդեցություն ունեցող գործոնները՝ մշակելով դրանց հաղթահարմանն ու կազմակերպության զարգացմանն ուղղված ռազմավարություն:

**Հանգուցային բառեր՝** *Տվյալահեն որոշումներ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, անձնակազմի վերլուծություն, հավաքագրում, ՄՌԿ մեթոդիկաներ:*

**Ներածություն:** Ներկա ժամանակներում կազմակերպության բնականոն գործունեության պահպանման և զարգացման համար կարևոր է հետևել մարդկային ռեսուրսների կառավարման(այդուհետ՝ ՄՌԿ) ոլորտի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումներին և ժամանակակից մոտեցումներ կիրառել անձնակազմի և կազմակերպության կառավարման գործընթացում: Կառավարման գործընթացը անընդհատ որոշումների շղթա է: Ա.Կարպովը իր «Մասնագիտական գործունեության մեջ որոշումների կայացման հոգեբանությունը» գրքում նշում է, որ որոշումների կայացումը ղեկավարների գործունեության առանցքն է: Թեև այն իրականանում է կազմակերպչական և հոգեբանական մի շարք գործոնների համալիր ներգործության արդյունքում, այնուամենայնիվ

որոշումների կայացման գործընթացում մեծ է սուբյեկտիվ գործոնների և հնտուիցիայի դերը [1]:

Կազմակերպության կառավարման բաղադրիչներից մեկը անձնակազմի կառավարումն է, որն ունի մի շարք ուղղություններ, մասնավորապես՝ հավաքագրում, անձնակազմի մոտիվացիա, կատարողականի գնահատում, հոգեբանական բարեկեցություն, ներգրավվածություն, աճ ու զարգացում, որոնցից յուրաքանչյուրը ենթադրում է կառավարչական որոշումների կայացում:

Որոշումների կայացման գործընթացի արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով վերջին տարիներին կազմակերպությունները նոր մոտեցումներ են որդեգրում: Մասնավորապես, տվյալախեն որոշումներ կայացնելու նպատակով կիրառվում են տվյալագիտության ոլորտի գիտելիքն ու հնարավորությունները: Վերջին տարիներին լայն տարածում է ստանում անձնակազմի վերլուծություն (people analytics) միջգիտակարգային ուղղությունը, որն իր մեջ համադրում է տվյալագիտության, հոգեբանության և ՄՌԿ գիտելիքներ: Աղբյուրներում հանդիպում են նաև «մարդկային ռեսուրսների վերլուծություն» (SHRM) կամ «տաղանդների վերլուծություն» (Talent Institute) հասկացությունները: Անձնակազմի վերլուծության ուղղության ներկայացուցիչներից են Դավիթ Գրինը, Ջոնաթան Ֆերարը, Յեսսե Հարիոթը և այլոք [3, 4]: Հոդվածի նպատակն է տեսական վերլուծության միջոցով դուրս բերել անձնակազմի վերլուծության հիմնական առանձնահատկությունները և դրա կիրառման կարևորությունը կառավարման գործընթացի բարելավման համատեքստում: Հոդվածում ուսումնասիրվում է նաև Հայաստանի Հանրապետությունում (այսուհետ՝ ՀՀ) գործող ընկերություններում անձնակազմի վերլուծության ուղղության կիրառումն ու արդիականությունը: Արևմտյան մշակույթում անձնակազմի վերլուծության կիրառումը էականորեն աճեց 21րդ դարի սկզբներին, երբ հնարավորություն ստեղծվեց մեծաքանակ տվյալներ հավաքագրել և հեշտությամբ վերլուծել տվյալագիտության նորագույն մեթոդներով: Մարդկային Ռեսուրսների Կառավարման Սոցիումի(SHRM) 2016թ.-ի հետազոտության արդյունքների համաձայն կազմակերպությունների 54%-ը ՄՌԿ բաժնում պահանջում է տվյալների վերլուծության գիտելիքներ, իսկ մեծաքանակ տվյալների վերլուծությունն հիմնականում կիրառվում է հավաքագրման, անձնակազմի կառավարման, աշխատակիցների պահպանման ռազմավարություններ մշակելու համար [5]: Ենթադրվում է, որ ՀՀ-ում գործող կազմակերպություններում անձնակազմի վերլուծությունը համեմատաբար նոր մոտեցում է, և այդ ուղղության մասնագետներ գրեթե չկան, իսկ կիրառությունը սահմանափակ է՝ բազային գործիքակազմով: ՀՀ-ում անձնակազմի վերլուծության

կիրառման ուսումնասիրությունը հնարավորություն կտա հասկանալ ոլորտի հնարավորության սահմանափակումներն ու հետագայում քայլեր ձեռնարկել ՀՀ-ում անձնակազմի վերլուծության գիտելիքի ընդլայնմանը:

**Տեսական վերլուծություն:** Հեղինակների մոտ կարող ենք հանդիպել անձնակազմի վերլուծության տարբեր ձևակերպումներ: Զ. Ֆերրարը և Դ. Գրինը իրենց «Կատարելություն անձնակազմի վերլուծության մեջ» գրքում նշում են, որ «Անձնակազմի վերլուծությունը աշխատակիցների և աշխատուժի տվյալների վերլուծությունն է, որի արդյունքում պատկերացում է ստեղծվում կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի մասին և դուրս են բերվում կազմակերպության գործունեության արդյունքների բարելավմանն ուղղված գաղափարներ» [3, էջ 5]: Գարտների բառարանում նշվում է, որ անձնակազմի վերլուծությունը տաղանդների զարգացման և գործունեության արդյունքները բարելավելու նպատակով տաղանդների վերաբերյալ տվյալների հավաքագրումն ու կիրառումն է<sup>\*</sup>: Ուրի Գալն ու իր գործընկերներ Թ. Յենսենը և Մ. Սթեյնը անձնակազմի վերլուծությունը սահմանել են որպես «Աշխատանքում անձնակազմի կառավարման տվյալահեն մոտեցում»[7, էջ 9]:

Ամփոփելով վերոնշյալ սահմանումները, կարող ենք ասել, որ «Անձնակազմի վերլուծությունը անձնակազմի կառավարման և կազմակերպության գործընթացների բարելավման տվյալահեն մոտեցում է», որը հնարավորություն է տալիս կազմակերպության, անձնակազմի և աշխատանքի հետ կապված տվյալները հավաքագրել, վերլուծել և ստացված փաստերի հիման վրա կայացնել որոշումներ:

Անձնակազմի վերլուծությունը որպես առանձին ճյուղ կայացել է 21րդ դարի սկզբներին, սակայն իր ակունքներին հանդիպում ենք դեռևս 19րդ դարի վերջերին Ֆրիդրիխ Թեյլորի մոտ, ով իր «Գիտական կառավարման սկզբունքները» գրքում խոսել է անձնակազմի կառավարման և աշխատանքի կազմակերպման կարևորության մասին: Համաձայն թեյլորյան մոտեցման, աշխատակիցները ավելի արդյունավետ կլինեն, եթե կատարեն իրենց ընդունակություններին համապատասխան աշխատանք: 20-րդ դարի առաջին կեսին առաջ եկան անձնակազմի կառավարման նոր մոտեցումներ, որոնց ուշադրության կենտրոնում հայտնվեցին մարդիկ, նրանց վերաբերմունքը աշխատանքին, մոտիվացիան, պահանջմունքները և թիմային աշխատանքը: Այս ուղղության ներկայացուցիչներից էին Էլթոն Մեյոն («Մարդկային հարաբերությունների» տեսություն), Դուգլաս ՄակԳրեգորը («X» և «Y» տեսություններ), Դեյվիդ ՄակԿլեյանդը և այլք:

---

\* Տե՛ս *people Analytics*, Gartner Glossary, հասանելի է հետևյալ հղմամբ՝ <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/people-analytics>

Նրանք կարծում էին, որ աշխատանքի արդյունավետության վրա ազդեցություն ունեն աշխատանքային պայմանները, ղեկավարման ոճերն ու աշխատակիցերի հարաբերությունները:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո, աշխատուժի խիստ սահմանափակման պայմաններում, կազմակերպությունները բախվեցին արտադրողականության կառավարման և անձնակազմի ներգրավվածության ապահովման խնդիրներին: 20-րդ դարի վերջում կազմակերպություններում որպես առանձին գործառնական ուղղություն ձևավորվեցին ՄՌԿ բաժիններ, որոնք համակարգում էին անձնակազմի հավաքագրումը, կատարողականի գնահատումը, փաստաթղթաշրջանառությունը և այլն: Կազմակերպությունները իրականացնում էին նկարագրողական ՄՌԿ չափումներ, ինչպես, օրինակ, անձնակազմի քանակը, հավաքագրման ժամանակը, աշխատանքային ցիկլի տևողությունը: Տեխնոլոգիական գործիքակազմի զարգացումները հնարավորություն տվեցին կարճ ժամանակում ավելի մեծաքանակ տվյալներ մշակել: Կիրառվեցին հավաքագրման և թեկնածուների ընտրության համար նախատեսված գնահատման թերթիկները, աշխատակիցերի ներգրավվածության և աշխատանքով բավարարվածության հարցումները, որոնք կազմակերպության ղեկավարներին հնարավորություն տվեցին փաստերի և տվյալների վրա հիմնված որոշումներ կայացնել:

Վերջին տարիների մեծ տվյալների (Big Data) վերլուծության նոր մեթոդների զարգացումը, տվյալների կառավարման համակարգերի առաջացումը հնարավորություն տվեցին իրականացնել ավելի ծավալուն և բարդ վերլուծություններ, որոնց օգնությամբ հնարավոր է ոչ միայն վերլուծել և դուրս բերել պատճառահետևանքային կապեր, այլև իրականացնել կանխատեսումներ և ձեռնարկել որոշակի գործողություններ նպատակներին հասնելու համար<sup>†</sup>: Հնարավորություն ստեղծվեց համատեղել տարբեր աղբյուրներով եկած տեղեկատվությունը և պատասխանել ՄՌԿ ոլորտի մի շարք կարևոր հարցերի [3, էջ 7-27; 6, էջ 4-5; 7, էջ 20-24]:

Անձնակազմի վերլուծության գործընթացում կիրառվում են տվյալների վերլուծության 4 հիմնական մոտեցումներ՝

1. *Նկարագրողական վերլուծություն*- Պատասխանում է «Ի՞նչ է պատահել» հարցին՝ ներկայացնելով առկա իրավիճակը: ՄՌԿ նման

---

<sup>†</sup> The Geeks Arrive in HR: People Analytics Is Here. Forbes. Feb 1, 2015., հասանելի է հետևյալ հղմամբ՝ <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/?sh=291cf5b173b4>



չափումների օրինակ են ժողովրդագրական կամ հավաքագրման ոլորտի տվյալների ներկայացումը:

2. *Ախտորոշիչ վերլուծություն*-Պատասխանում է «Ինչու՞ է սա պատահել» հարցին և օգնում է հասկանալ փոփոխականների միջև պատճառահետևանքային և կորելյացիոն կապերը: Կորելյացիան երկու մեծությունների փոխկապվածությունն է, որի դեպքում մեկի փոփոխությունը, ինչ-որ գործոնով պայմանավորված, ուղեկցվում է մյուսի փոփոխմամբ: Պատճառահետևանքային կապի առկայության դեպքում մեկ գործոնի փոփոխությունը անմիջականորեն հանգեցնում է մեկ այլ գործոնի փոփոխության [2]: Նման չափման օրինակ է աշխատանքով բավարարվածության զգացման և աշխատակցի կատարողականի միջև կապի ուսումնասիրումը:

3. *Կանխատեսող վերլուծություն*- Ուսումնասիրելով պատմական տվյալները, այն հնարավորություն է տալիս դուրս բերել զարգացման միտումները և հասկանալ, թե ինչ է սպասվում մեզ ապագայում: Կազմակերպությունը կարող է կանխատեսել թե՛ դրական, թե՛ բացասական փոփոխությունները և ռազմավարություն մշակել համապատասխան իրավիճակում գործելու համար:

4. *Կարգադրողական վերլուծություն*- Պատասխանում է «Ի՞նչ պետք է մենք անենք հաջորդիվ» հարցին: Ունենալով բավականաչափ պատկերացումներ զարգացման հնարավոր միտումների մասին, ղեկավար անձնակազմը կարող է մշակել գործողությունների պլան՝ փորձելով ազդեցություն ունենալ զարգացման ուղղության վրա: Կարգադրողական վերլուծությունն ավելի դյուրին է մեքենայական ուսուցման և արհեստական բանականության հնարավորությունների կիրառմամբ: Օրինակ, տվյալների ուսումնասիրության գործիքներից Microsoft Power BI-ը, ունի ներդրված արհեստական բանականություն, որն օգնում է հասկանալ կորելյացիոն կապերը և փոխազդող գործոնները:

Տվյալահեն որոշումները կիրառելի են ՄՌԿ գրեթե բոլոր գործընթացներում: Դիտարկենք մի քանի օրինակ:

*Աշխատակիցների պահպանում:* Վերլուծության շնորհիվ կարող ենք ստանալ անձնակազմի շրջանառության գործակիցը (turnover rate), որը չափում է կազմակերպությունը լքող և ներկա աշխատակիցների հարաբերակցությունը: Այն համադրելով աշխատանքով բավարարվածության գործոնների, հավաքագրման և աշխատանքի ավարտի հարցազրույցների տվյալների հետ, հնարավոր է իրականանցել կանխատեսող վերլուծություն և հասկանալ, թե ովքեր են աշխատանքից դուրս գալու ռիսկային գոտում: Իսկ կարգադրողական վերլուծության կիրառմամբ

կարելի է մշակել այդ աշխատակիցների պահպանմանն ուղղված ռազմավարություն:

Նմանատիպ գիտելիքի կիրառման օրինակ է նկարագրված «Մարդկային ռեսուրսների վերլուծության գործնական ուղեցույց» գրքում: «Liberty Mutual» ընկերությունում դիտվում էր աշխատակիցների շրջանառության բարձր գործակից: Պատճառները հասկանալու համար ղեկավարները դիմեցին տաղանդների վերլուծության թիմին, ովքեր տարբեր աղբյուրներից հավաքագրեցին տվյալներ՝ փորձելով հասկանալ, թե որ գործոններն են կանխատեսում աշխատակցի հնարավոր հեռացումը: Նրանք դուրս բերեցին, որ այն աշխատակիցները, ովքեր կազմակերպության ներքին հաստիքներին դիմելիս մերժվում են մինչև հեռախոսային զրույցի փուլին հասնելը, ավելի հավանական է, որ կլքեն աշխատանքը, քան նրանք, ովքեր մերժվում են հեռախոսային զրույցի փուլից հետո: Արդյունքում, առաջ քաշվեց վարկած, համաձայն որի բոլոր ներքին դիմորդների հետ հեռախոսազրույցի փուլ անցկացնելը կարող է նվազեցնել աշխատակիցների շրջանառության գործակիցը: Կազմակերպության ծախսերի և շահույթների ուսումնասիրության արդյունքում որոշվեց մեծացնել հավաքագրման թիմը, որը թույլ կտա հեռախոսազրույցի փուլ անցկացնել բոլոր դիմորդների հետ[8]:

*Հավաքագրում:* Հավաքագրման գործընթացում նկարագրողական վերլուծության օրինակներ են հավաքագրման ժամանակը, Արդյունավետության հասնելու ժամանակը, ընտրման հարաբերակցությունը և այլն, որոնք կիրառվում են նաև աշխատանքի կազմակերպման գործընթացում<sup>‡</sup>: Օրինակ, իմանալով, թե միջինում որքան ժամանակ է հարկավոր տվյալ կազմակերպությունում որոշակի հաստիքի հավաքագրումն իրականացնելու համար, հնարավոր է արդյունավետ կազմակերպել հետագա աշխատանքի բաշխումը մինչ նոր թիմակցի միանալը: Ժ. Պ. Իսոնի և Յ. Հարիոթի կողմից հեղինակած «Անձնակազմի վերլուծությունը մեծ տվյալների դարաշրջանում» գրքում նկարագրված է «Bloomberg» ընկերության կողմից տաղանդների աղբյուրների ուսումնասիրման օրինակը: Անձնակազմի վերլուծության թիմին առաջադրվել էր ուսումնասիրել յուրաքանչյուր աղբյուրի միջոցով թիմին միացած տաղանդների կատարո-

---

<sup>‡</sup> HR metrics. SHRM, հասանելի է հետևյալ հղմամբ՝ <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/PublishingImages/Pages/Forms/AllItems/SHRM%20HR%20Metrics.pdf>

ղականը: Ուսումնասիրությունների արդյունքում դուրս բերվեցին հաստիքների համալրման համար արդյունավետ աղբյուրներն ու ապագայում աշխատակցի կատարողականի մասին պատկերացումները [4]:

Հավաքագրման գործընթացում կանխատեսող վերլուծության օրինակ են նաև գնահատման թերթիկները: Վերլուծության արդյունքում դուրս բերելով յուրաքանչյուր հաստիքում բարձր կատարողականը ապահովող տեխնիկական և անձնային հատկանիշները, հնարավոր է ստեղծել և կիրառել գնահատման թերթիկներ՝ ապահովելով թեկնածուների գնահատման և հավաքագրման առավել օբյեկտիվ արդյունքները [6, էջ. 7-9]:

**Հեղազոտական մաս:** Հոդվածի հետազոտական մասի նպատակն է ուսումնասիրել ՀՀ-ում գործող կազմակերպություններում անձնակազմի վերլուծության ուղղության մասին պատկերացումներն ու կիրառման սահմանները: Այդ նպատակով ֆոկուս խմբային հարցում է իրականացվել տարբեր, մասնավորապես՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, ֆինանսաբանկային, առևտրական և արտադրական ոլորտներում գործունեություն ծավալող 10 կազմակերպությունների 10 ՄՌԿ մասնագետների միջև: Նրանք պետք է պատասխանեին հետևյալ հարցերին.

- Ծանոթ են անձնակազմի վերլուծության ոլորտին և հնարավորություններին:
- Իրենց կազմակերպությունում կա՞ն անձնակազմի վերլուծության մասնագետներ:
- Ինչպիսի՞ գործիքակազմ են կիրառում անձնակազմի վերլուծության համար:
- ՄՌԿ ոլորտի գործառնական ո՞ր ուղղություններում են կիրառում անձնակազմի վերլուծությունը և արդյունավետ կիրառման ինչպիսի՞ օրինակներ են նկատել:

Այս հարցերի պատասխանների ամփոփումը հնարավորություն կտա հասկանալու ՀՀ-ում անձնակազմի վերլուծության կիրառման գործիքակազմն ու սահմանները և համեմատելու այդ արդյունքները գրականությունում հանդիպող և արևմտյան երկրներում գործող կազմակերպությունների կիրառման հետ՝ հնարավորություն տալով հասկանալու ՀՀ-ում ուղղության հետագա զարգացման հնարավորությունները:

**Հեղազոտության արդյունքներ:** Հարցմանը մասնակցած ՄՌԿ մասնագետները ներկայացրել են իրենց կազմակերպությունում անձնակազմի վերլուծության կիրառությունը, գործիքակազմը և ուղղությունները: Մասնավորապես, ընկերություններից միայն մեկն ուներ անձնակազմի վերլուծության մասնագետ, իսկ հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների 60 տոկոսում կային ՄՌԿ բաժնի այլ մասնագետներ, ովքեր

մասամբ իրականացնում էին նաև անձնակազմի վերլուծություն: Այն առավելապես հանդիպում է 200-ից ավել աշխատակից ունեցող կազմակերպությունների դեպքում: Կազմակերպությունների մեծամասնությունը վերլուծության համար դեռևս կիրառում է Microsoft Excel գործիքակազմը և միայն 3 կազմակերպություն վերլուծություններն իրականացնում է Microsoft Power BI-ի օգնությամբ, որն ունի վերլուծության և կանխատեսման ավելի ճկուն հնարավորություններ: Հարցված կազմակերպություններում անձնակազմի վերլուծությունը հիմնականում կիրառվում է ՄՌԿ հավաքագրման գործընթացում, իսկ որոշ կազմակերպություններ կիրառում են նաև կատարողականի գնահատման և անձնակազմի կառավարման գործընթացում:

**Եզրակացություններ:** Ժամանակակից աշխարհում աշխատանքի արդյունավետ կառավարումն ու կազմակերպումը բարդ գործընթաց է, որն առաջ է շարժվում տեխնոլոգիական և գիտական զարգացումների զուգընթաց: Մեծ տվյալների վերլուծությունն ու արհեստական բանականության կիրառությունը թույլ են տալիս իրականացնել փաստերի վրա հիմնված որոշումներ և բարելավել աշխատանքային գործունեությունը: Ներկա աշխարհում կառավարման անձակենտրոն մոտեցումը մեծ ուշադրություն է դարձնում աշխատակիցներին, իրենց ներգրավվածությանն ու աշխատանքով բավարարվածությանը՝ միաժամանակ ուշադրության կենտրոնում պահելով կազմակերպության զարգացումն ու առաջխաղացումը: «Անձնակազմի վերլուծությունը անձնակազմի կառավարման և կազմակերպության գործընթացների բարելավման տվյալաիեն մոտեցում է», որը հնարավորություն է տալիս կազմակերպության, անձնակազմի և աշխատանքի հետ կապված տվյալները հավաքագրել, վերլուծել և ստացված փաստերի հիման վրա կայացնել որոշումներ: Այն, իր հերթին, օգնում է գնահատել կազմակերպության ներկայիս իրավիճակը, դուրս բերել պատճառահետևանքային կապեր և իրականացնել կանխատեսող վերլուծություն՝ գնահատելով զարգացման հնարավոր ուղիություններն ու դրանց վրա ազդեցության հնարավորությունները:

ՄՌԿ կառավարման գործընթացներում կիրառելով տվյալների վերլուծության չորս՝ նկարագրողական, ախտորոշիչ, կանխատեսող և կարգադրողական մեթոդներն ու տեխնոլոգիական նոր զարգացումների, արհեստական բանականության և մեքենայական ուսուցման հնարները, հնարավորություն է ստեղծվում առավել արդյունավետ և օբյեկտիվ տվյալների վրա հիմնված որոշումներ կայացնել:

Արևմտյան մշակույթում անձնակազմի վերլուծությունը բուռն զարգացում է ապրել 21-րդ դարից սկսած՝ մուտք գործելով ՄՌԿ գործառ-

նական գրեթե բոլոր ուղղություններ: Մի շարք խոշոր կազմակերպություններ ունեն անձնակազմի վերլուծության թիմեր, իսկ բազմաթիվ կազմակերպություններում հանդիպում են ՄՌԿ բաժնում գործող անձնակազմի վերլուծության մասնագետներ:

Հարցման տվյալների արդյունքում կարող ենք եզրակացնել, որ ՀՀ-ում գործող կազմակերպությունները անձնակազմի վերլուծության հնարները կիրառում են սահմանափակ կերպով՝ հիմնականում օգտվելով նկարագրողական վերլուծության հնարներից ՄՌԿ միայն մի քանի, մասնավորապես՝ հավաքագրման և կատարողականի գնահատման գործառնություններում: Կազմակերպությունները մեծամասամբ դեռևս չեն օգտվում նորարարական տեխնոլոգիական լուծումներից, որոնք հնարավորություն են տալիս ավելի արագ, արդյունավետ վերլուծություններ իրականացնել և արդյունքներ դուրս բերել:

### Գրականություն

1. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие / А. В. Карпов ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2014. – с. 6-10.
2. Galstyan A., Matematikakan vichakagrutyany metodnery hogebanakan hetazotutyunnerum, Yerevan, 2015.
3. Ferrar J, Green D., Excellence in People Analytics, 2021, 340 p.
4. Isson J. P., Harriott J. S., People Analytics in the Era of Big Data. P. 91-92.
5. Jobs of the Future: Data Analysis Skills. SHRM, November 2016
6. Nocker M., Sena V., Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics, Soc. Sci. 2019, 8(10), 273.
7. Vupen E. v., The basic principles of People Analytics, AIHR Academy, May 2019.
8. Waters S., Streets V., McFarlane L., Johnson-Murray R., The Practical Guide to HR Analytics. P.144-145

### **Information about the authors**

1. *Anahit Gevorgyan- PhD student, Yerevan State University, Armenia, Anahit.gevorgyan@ysu.am*