

## ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ֆինանսների նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչության փորձագետ Արման Մոսինյանի

Ես՝ Արման Մոսինյանս, ֆինանսների նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչությունում որպես փորձագետ աշխատում եմ 2023 թվականի դեկտեմբերի 28-ին կնքված N 48 պայմանագրի համաձայն:

▪ 2024 թվականի նոյեմբերի 5-ից մինչև դեկտեմբերի 4-ը ներառյալ իրականացրել եմ հետևյալ աշխատանքները,

- Կազմել եմ ՀՀ ֆինանսների նախարարության ներքին գրություններ,
- Կազմակերպել եմ Հետք Մեդիա Գործարանի հետ հանդիպում դասընթացը,
- Մասնակցել եմ Ֆրանսիական համալսարանի կողմից կազմակերպված աշխատանքի տոնավաճառին,

▪ Խմբագրել եմ ֆինանսների նախարարության աշխատողների համալսարման կարգը,

▪ Խմբագրում եմ ֆինանսների նախարարության աշխատողների կարողությունների զարգացման կարգը,

▪ կազմակերպել եմ Ապագա հիմնադրամի կողմից հանդիպման և տեսաձայնագրման գործընթացը,

▪ Ապահովել եմ վարչության առանձին գործառույթներ համակարգող խորհրդականի կողմից տրված ընթացիկ հանձնարարականների կատարումը,

▪ կողմից տրված ընթացիկ հանձնարարականների կատարումը,

▪ Կատարում եմ հետազոտություն «Փոփոխությունների կառավարում» թեմայով:

## ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### 1. Կառավարման կարևորությունը

Փոփոխությունների կառավարման գործընթացը կարևոր է, քանի որ այն օգնում է համախմբել աշխատակիցներին, նվազեցնել ռիսկերը և ապահովել փոփոխությունների արդյունավետ ներդրումը կազմակերպությունում: Արդյունքում՝ կազմակերպությունը կարողանում է հաջողությամբ դիմակայել շուկայի, տեխնոլոգիաների, մշակութային և այլ դինամիկ փոփոխություններին:

Փոփոխությունները կառավարվում են մի քանի հիմնական պատճառներով, որոնցից են:

- **Տեխնոլոգիական զարգացումները՝** նոր ծրագրակազմի կամ համակարգերի ներդրումը:
- **Շուկայի պահանջները՝** փոփոխությունները սպառողական պահանջների կամ մրցակցության մեջ:
- **Կազմակերպական փոփոխությունները՝** կառուցվածքային փոփոխությունները կամ նոր մենեջմենտ ռազմավարությունների ներդրումը:
- **Տնտեսական ճգնաժամեր կամ ճկունություն՝** բիզնեսի համաչափում և ադապտացում:

## 2. Կառավարման սկզբունքները

Կազմակերպությունների մեծ մասում փոփոխությունների կառավարումը պահանջում է հետևյալ հիմնական սկզբունքները.

### 2.1 Տեսլական և նպատակների հստակեցում

Մարդկանց պետք է բացատրել փոփոխությունների պատճառները և դրանց նպատակը: Տեսլականը պետք է լինի ուժեղ և համախմբող, որպեսզի յուրաքանչյուր աշխատակից հասկանա իր դերը:

### 2.2 Բարձրագրեք ղեկավարության աջակցությունը

Նախքան փոփոխությունները կազմակերպելը, ղեկավարությունը պետք է ամուր աջակցություն ցուցաբերի փոփոխության նկատմամբ և լինի դրա հիմնական ուժը:

### 2.3 Դիմադրության հաղթահարում

Փոփոխությունները հաճախ հանդիպում են դիմադրության: Աշխատակիցները կարող են վախենալ նոր համակարգերից կամ աշխատանքային պայմանների փոփոխություններից: Կարևոր է հասկանալ դիմադրության պատճառները և գտնել արդյունավետ լուծումներ, որոնք կօգնեն նվազեցնել այդ անհանգստությունը:

### 2.4 Շարունակական հղումներ և հաղորդակցություն

Փոփոխության ողջ գործընթացում կապը պետք է լինի շարունակական: Այսինքն՝ կարևոր է աշխատակիցներին պարբերաբար տեղեկացնել փոփոխությունների ընթացքի, նպատակների, դրանց ազդեցության մասին:

### 2.5 Մասնակցություն և ներգրավվածություն

Բոլոր աշխատակիցները պետք է մասնակցեն գործընթացին: Փոփոխության արդյունավետությունը մեծանում է, երբ աշխատակիցները ներգրավված են փոփոխությունների որոշման ու իրականացման մեջ:

## 3. Կառավարման մոդելներ

Որպես փոփոխությունների կառավարման գործընթացի մաս՝ կան մի քանի արդյունավետ մոդելներ, որոնք հաճախ կիրառվում են կազմակերպությունների կողմից:

### 3.1 Լևինսի մոդելը (Lewin's Change Model)

Լևինսի մոդելը համարվում է փոփոխությունների կառավարման ամենահին և ամենահիմնական մոդելներից մեկը: Այն բաղկացած է երեք փուլերից:

- **Ապաստեցնել (Unfreeze)**՝ Այս փուլում պետք է պատրաստել կազմակերպությունը փոփոխությունների իրականացմանը: Անհրաժեշտ է բացատրել, թե ինչու են փոփոխությունները կարևոր և աշխատակիցներին կարևոր է պատրաստել նոր մոտեցումների ընդունմանը:
- **Փոփոխություն (Change)**՝ Սա այն ժամանակահատվածն է, երբ սկսում են տեղի ունենալ իրական փոփոխությունները: Կարևոր է ապահովել, որ մարդիկ աջակցեն փոփոխություններին և ունենան բոլոր անհրաժեշտ միջոցները դրանց հաջող իրականացման համար:
- **Ամրապնդում (Refreeze)**՝ Այս փուլում նոր փոփոխությունները պետք է ամրապնդվեն՝ որպեսզի դրանք դառնան մշտական: Սա կարող է ներառել նոր պրոցեսների ներդրում, վերապատրաստման հնարավորություններ կամ նոր մշակույթի ձևավորում:

### 3.2 Կոտտերի 8 փուլը (Kotter's 8-Step Model)

John Kotter-ի մոդելը ներկայացնում է փոփոխության արդյունավետ կառավարման համար 8 փուլեր:

- **Սահմանել արտակարգ հրատապություն՝** Պետք է բոլոր աշխատակիցներին անկախ զբաղեցրած պաշտոնից տրամադրել գիտելիք և տեղեկատվություն, թե ինչու է փոփոխությունը կարևոր և անհապաղ:
- **Ձևավորել փոփոխությունների թիմ՝** Պետք է ձևավորել ուժեղ թիմ, որը կղեկավարի փոփոխությունները: Այս փուլում շատ կարևոր է ղեկավարության աջակցությունը թիմին: Թիմի մասնակիցների ամեն գրանցված հաջողություն պետք է հրապարակորեն խրախուսվի ղեկավարության կողմից, որպեսզի խթանի մնացած աշխատակիցների հետքորքրվածության բարձրացմանը:
- **Ստեղծել տեսլական և ռազմավարություն՝** Անհրաժեշտ է ունենալ ակնհայտ ռազմավարություն, որն աջակցում է փոփոխություններին:
- **Խոսել տեսլականի մասին՝** Հաղորդակցությունը պետք է լինի մշտական և հասկանալի, որպեսզի մարդիկ ճիշտ հասկանան փոփոխությունները:
- **Ապահովել գործողությունները՝** Լինեն աջակցող գործիքներ և ռազմավարություններ, որոնք կօգնեն մասնակիցներին փոփոխությունը իրականացնելու համար:
- **Անհրաժեշտ արդյունքներ ապահովելը՝** Սա ներառում է փոքր հաջողությունների նշումը և ողջամիտ հույսերի ձևավորումը:

- **Կապակցել այն հասկացված ապագայի հետ՝** Փոփոխության վրա պետք է շեշտ դրվի, ինչպես նաև ներկայացնել դրա առաջընթացը:
- **Ամրապնդել փոփոխությունները՝** Պետք է ստեղծել այդ փոփոխությունների մշտական համակարգեր, որ մշակույթը չի տուժում:

### 3.3 Ադկար մոդելը (ADKAR Model)

ADKAR մոդելը ներառում է փոփոխությունների կառավարման 5 փուլեր.

- **Awareness (Իրազեկում)**՝ Պետք է մարդիկ տեղյակ լինեն փոփոխության կարիքից:
- **Desire (Ցանկություն)**՝ Պետք է աշխատակիցների մոտ ունենալ ցանկություն աջակցել փոփոխություններին:
- **Knowledge (Գիտելիք)**՝ Աշխատակիցներին պետք է ապահովել անհրաժեշտ գիտելիքներով փոփոխությունները ճիշտ կատարելու համար:
- **Ability (Կարողություն)**՝ Այս փուլում մարդիկ պետք է ունենան անհրաժեշտ հմտությունները փոփոխությունների իրականացման համար:
- **Reinforcement (Ամրապնդում)**՝ Փոփոխությունը պետք է ամրապնդվի՝ շարունակական աջակցությունով և պարգևներով:

## 4. Կառավարման մարտահրավերները և հաջողության գործոնները

**Դիմադրություն.** Աշխատակիցների դիմադրությունը ամենատարածված խնդիրն է, որը կարող է հանդիպել ցանկացած փոփոխության ժամանակ: Դա կարող է լինել վախից, անհանգստությունից, հմտությունների պակասից կամ աշխատանքային ընթացակարգերի փոփոխությունից:

**Հաջողության գործոններ.** Սովորաբար հաջողության հիմնական գործոններն են՝ հստակ մեսիջների փոխանցում, ժամանակին աջակցություն, ներգրավվածություն և փոփոխությունների նպատակներին համահունչ կառուցված մշակույթ:

## 5. Հետազոտության ոլորտները

Փոփոխությունների կառավարման թեման լայնորեն ուսումնասիրում է հետևյալ խնդիրները.

- Ինչպես սոցիալական, մշակութային և տեխնոլոգիական փոխգործակցությունները ազդում են փոփոխությունների ընդունման վրա:
- Նոր մեթոդների, գործիքների կամ տեխնոլոգիաների օգտագործման ազդեցությունը փոփոխությունների արդյունավետության վրա:
- Փոփոխությունների կառավարման հետազոտություններ տարբեր սեկտորներում (առողջապահություն, կրթություն, ֆինանսներ):

## **6. Կառավարման հաջողության չափանիշները**

Փոփոխությունների կառավարումն ավարտվում է այն ժամանակ, երբ փոփոխությունները հաջողությամբ ներդրվում են կազմակերպությունում և հանգեցնում են ցանկալի արդյունքների: Կազմակերպությունները պետք է ունենան հստակ չափանիշներ՝ գնահատելու գործընթացի արդյունավետությունը: Ամենատարածված գնահատման չափանիշներն են.

### **6.1 Հաջողության արագությունը**

Փոփոխությունը պետք է իրականացվի նախատեսված ժամանակում, ինչը ցույց է տալիս, որ այն կազմակերպության կողմից հնարավոր է արդյունավետ կերպով ներդնել:

### **6.2 Աշխատակիցների ընդունելություն**

Աշխատակիցների աջակցությունը կամ փոխազդեցությունը փոփոխությունների ընթացքում կարող է լինել հաջողության կամ ձախողման հիմնական չափանիշը: Եթե աշխատակիցները ընդունում են փոփոխությունը և ակտիվորեն ներգրավված են դրա մեջ, ապա փոփոխությունները ավելի արդյունավետ կլինեն: Աշխատակիցների դիմադրության նվազումը և նրանց մասնակցությունը կարևոր է:

### **6.3 Արդյունքների համապատասխանությունը սահմանված նպատակներին**

Փոփոխությունները պետք է հասնեն այնպիսի արդյունքների, որոնք համապատասխանում են նախապես սահմանված նպատակներին: Սա կարող է լինել բարձրացրած արդյունավետությունը, տեխնոլոգիական նորույթների հաջող կիրառում, կամ բարելավված գործառնական ցուցանիշները:

### **6.4 Նախագծի բյուջեի և ռեսուրսների օպտիմալացում**

Կարևոր է գնահատել, թե արդյոք փոփոխությունների իրականացումը չի խախտել բյուջեն և չի պահանջել ավելորդ ռեսուրսներ: Փոփոխությունների հաջողությունը նաև կախված է այդ գործընթացի արդյունավետության և ռեսուրսների ճիշտ օգտագործման մեջ:

### **6.5 Կազմակերպության մշակույթի մեջ փոփոխություն**

Հաջողության չափանիշներից մեկը նաև այն է, թե որքան արագ է կազմակերպության մշակույթը հարմարվում փոփոխություններին: Կառույցները,

որոնք կարող են ձևավորել նոր մշակույթ կամ աշխատել տարբեր կազմակերպության գործընթացների մեջ, ավելի արագ հաջողության կհասնեն:

## **7. Կառավարման ձախողման գործոնները**

Չնայած փոփոխությունների կառավարումը կարող է հանգեցնել դրական արդյունքների, այնուամենայնիվ, կան նաև բազմաթիվ գործոններ, որոնք կարող են հանգեցնել ձախողման:

### **7.1 Երկարաժամկետ պլանավորման բացակայությունը**

Փոփոխությունները, որոնք իրականացնում են կազմակերպությունները առանց երկարաժամկետ պլանավորման, հաճախ հայտնաբերում են, որ դրանց հաջորդ գործողությունները կամ վերլուծությունները չէին լինի համահունչ նախնական նպատակներին, ինչը հանգեցնում է վախի և շփոթության մթնոլորտ:

### **7.2 Դիմադրության անտեսում**

Նախքան փոփոխությունները իրականացնելը, շատ կազմակերպություններ հաշվի չեն առնում աշխատակիցների դեմոկրատական կարծիքները կամ դիմադրությունը: Արդյունքում, եթե աշխատակիցները չեն հավատում փոփոխությունների արդյունավետությանը կամ չեն համաձայնում դրանց հետ, դրանք կարող են հանգեցնել ցածր արտադրողականության:

### **7.3 Անհեռանկարային նպատակներ և չափանիշներ**

Փոփոխությունները կարող են ձախողվել, եթե դրանց նպատակները և չափանիշները չափազանց համարձակ են կամ անհնար է իրականացնել իրական պայմաններում: Այնպես որ, փոփոխությունների իրականացման համար նպատակները պետք է լինեն իրական և հասանելի:

### **7.4 Վերջնական գնահատման բացակայությունը**

Երբ փոփոխությունները ավարտվում են, բայց վերջին գնահատումների արդյունքում հետադարձ կապը չի իրականացվում, դա կարող է նշանակել, որ բացթողումները կամ սթրեսները չեն հայտնաբերվել: Արդյունքում՝ հնարավոր է, որ նույն սխալները կրկնվեն:

### **7.5 Ստրատեգիական համահարթեցման բացակայությունը**

Փոփոխությունները կարող են ձախողվել, եթե դրանք չեն համապատասխանում կազմակերպության երկարաժամկետ ռազմավարությանը կամ եթե թիմերի միջև չկա բավականաչափ համակարգվածություն: Շատ փոփոխություններ պետք է սերտորեն համադրվեն կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարական նպատակի հետ:

## **8. Կառավարման հաջողության գործոնները**

Կազմակերպությունները, որոնք հաջողությամբ կիրառում են փոփոխությունները, սովորաբար ունեն հետևյալ հաջողության գործոնները:

### **8.1 Առաջնահերթության սահմանում**

Փոփոխությունները պետք է համընկնեն կազմակերպության ռազմավարական առաջնահերթությունների հետ: Եթե փոփոխությունները համահունչ են հիմնական նպատակներին, դրանք գրանցում են հաջողություն:

### **8.2 Ապահովել անհրաժեշտ ռեսուրսները**

Փոփոխությունների իրականացումը պահանջում է ռեսուրսներ՝ թե՛ ֆինանսական, թե՛ մարդկային: Կարևոր է ապահովել, որ փոփոխությունների համար տրամադրվեն բավարար ռեսուրսներ:

### **8.3 Աշխատակիցների ու ղեկավարության համագործակցությունը**

Հաջող փոփոխությունները դա նրանք են, որտեղ աշխատակիցներն ու ղեկավարությունը համագործակցում են: Եթե առաջնորդները ներգրավված են փոփոխությունների մեջ և ցույց են տալիս իրենց աջակցությունը, ապա աշխատակիցները ավելի քիչ կդիմադրեն:

### **8.4 Հաճախակի բաց հաղորդակցություն**

Բոլոր աշխատակիցներին պետք է մատուցել ճիշտ, ժամանակին և բաց հաղորդագրություններ փոփոխությունների մասին: Եթե մարդիկ զգան, որ տեղեկացված են և կարող են հարցեր տալ, նրանք կուրախանան աջակցել փոփոխություններին:

### **8.5 Ակտիվ ներգրավվածությունը**

Կազմակերպությունները, որոնք ակտիվորեն ներգրավում են իրենց աշխատակիցներին փոփոխությունների գործընթացում (այդ թվում՝ ներգրավում

նրանց գաղափարները և կարծիքները), ունեն ավելի մեծ հաջողություն, քանի որ մարդիկ հեշտությամբ ընդունում են փոփոխությունները, երբ զգում են, որ նրանց մասնակցությունն կարևոր է:

## 9. Եզրակացություն

Փոփոխությունների կառավարումը դժվարին, բայց անհրաժեշտ գործընթաց է, որը կազմակերպություններին օգնում է զարգանալ և հարմարվել փոխվող բիզնես միջավայրին: Եթե փոփոխությունները կառավարվեն ճիշտ, դրանք կարող են նպաստել կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը, մշակութային հարմարվողականությանը և աշխատակիցների ներգրավվածությանը: Սակայն՝ այն պետք է լինի համակարգված, բարդ, երկարաժամկետ մտածելակերպով և հիմնված կազմակերպության ռազմավարության վրա:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՐԶՈՒԹՅԱՆ  
ՓՈՐՁԱԳԵՏ



ԱՐՄԱՆ ՄՈՍԻՆՅԱՆ