

ՏԱՂԱՆԴՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ*

ՀՏԴ 331:005.95/96

10.52063/25792652-2022.3.14-232

ԼԻԼԻԹ ՄԱՆՈՒԿՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի
կառավարման ամբիոնի հայցորդ,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
lilit.manukyan357@gmail.com

Առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների և մարդկային ռեսուրսների կառավարման փոխկախվածության վերաբերյալ ուսումնասիրությունները վկայում են այն մասին, որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը հանդիսանում է բանկերի մրցակցային առավելությունը ապահովող հիմնական գործոններից: Սրանով պայմանավորված՝ բանկերում ներդրվել են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական նոր մոտեցումներ, մասնավորապես՝ տաղանդների կառավարման համակարգ:

Գիտելիքահենք տնտեսության տեսանկյունից տաղանդը հատկապես կարևորվում է որպես մտավոր ներուժի և մտավոր կապիտալի հիմնաբաղադրիչ: Մտավոր ներուժը գործնականում կիրառվող և մարդու կողմից կուտակված մասնագիտական գիտելիքները, հմտությունները, փորձը, ճանաչողական և հոգևոր կարողություններն են, որոնց դրսևորման համար անհրաժեշտ են համապատասխան խթաններ:

Տաղանդների կառավարման նպատակն է բացահայտել աշխատակիցների տաղանդները և գտնել դրանց լավագույն կիրառությունը աշխատողի և ընկերության համար: Նշենք, որ վերջին ժամանակներում տաղանդների կառավարման գործառույթի իրականացման ապահովումը կազմակերպություններում դարձել է առաջնահերթություն, քանի որ այն՝ որպես մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական գործառույթ, կարող է նպաստել աշխատուժի արտադրողականության բարձրացմանը՝ կատարելագործելով տաղանդներին ներգրավելու, զարգացնելու և պահպանելու գործընթացները:

Սույն հոդվածը նպատակ է հետապնդում ուսումնասիրել և վերլուծել ՀՀ առևտրային բանկերում ներդրված տաղանդների կառավարման համակարգերը՝ վերջիններիս կիրառական արդյունավետության և ներդրման անհրաժեշտության տեսանկյունից: Աշխատանքի խնդիրներն են՝ բացահայտել ՀՀ առևտրային բանկերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ առկա մոտեցումները, տաղանդների կառավարման համակարգի առանձնահատկություններն ու կիրառական նշանակությունը, ուսումնասիրել և պարզել, թե ինչպես են տաղանդների հավաքագրման, ընտրության, կադրային ռեզերվի ձևավորման, ուսուցման ու վերապատրաստման գործընթացները նպաստում բանկերի մրցունակության և գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

* Հոդվածը ներկայացվել է 29.09.2022թ., գրախոսվել՝ 10.10.2022թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.10.2022թ.:

Հիմնաբառեր՝ տաղանդ, տաղանդների կառավարում, համակարգ, մարդկային ռեսուրսներ, առևտրային բանկեր, մրցունակություն, արդյունավետության ցուցանիշներ:

Ներածություն

Տաղանդների կառավարման հիմնական գաղափարը անձնակազմի նկատմամբ վերաբերմունքի փոփոխությունն է: Ընկերությունը պետք է հավասարության գաղափարախոսությունից անցնի տարբերակման գաղափարին, երբ տաղանդավոր մարդկանց առանձնացնում են ընդհանուր զանգվածից՝ խաղաղույքներ և ներդրումներ կատարելով վերջիններիս վրա:

Այս համատեքստում անհրաժեշտ է ընկերություններում վերակառուցել կառավարման ողջ համակարգը՝ համաձայն նոր գաղափարախոսության:

Կազմակերպություններում սովորաբար առանձնացվում են «տաղանդների» երկու կատեգորիաներ.

1. մասնագիտության տաղանդներ՝ մարդիկ, որոնք ունեն յուրահատուկ գիտելիքներ և կարողություններ իրենց ոլորտում,

2. տաղանդավոր մենեջերներ՝ մարդիկ, որոնք ունեն կառավարչական հմտություններ-իրավասություններ, որոնք կարևոր են կազմակերպության կառավարման համար և ունեն աճի ներուժ:

Տաղանդավոր ղեկավարը պետք է ունենա համակարգային մտածողություն և լայնածավալ տեսլական, նպատակին հասնելու հզոր մոտիվացիա, փոփոխությունների պատրաստակամություն և նոր հանգամանքներ ընդունելու կարողություն: Նման մարդը կենտրոնացած է իր զարգացման վրա, պատրաստ է նոր գաղափարների և նորարարությունների (Баттерис 125-126):

Տաղանդների կառավարման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է հետևյալ միտումներով և արտաքին միջավայրի գործոններով՝

1. Ժողովրդագրության փոփոխություններ՝ ծերացող աշխատուժ և աշխատուժի շարժունության աճ,

2. աշխատաշուկայում առկա պահանջների փոփոխություններ՝ գիտելիքահենք տնտեսության զարգացում, գլոբալ արտադրանքի ստեղծում, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արագ առաջընթաց (Okonkwo 1):

Ժողովրդագրության փոփոխությունները, մասնավորապես՝ ծերացող աշխատուժը, մարտահրավեր են դարձել կազմակերպությունների համար:

Ներկայումս կենսաթոշակի անցնող աշխատողները պետք է փոխարինվեն երիտասարդ և հմուտ մասնագետներով, որոնք իրենց մտավոր բարձր ներուժի շնորհիվ կիսթաննեն կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեությունը և կյրացնեն գիտելիքների ու կարողությունների այն բացը, որը կարող է առաջանալ կենսաթոշակառուններին աշխատանքից ազատելու արդյունքում:

Սակայն մարդկային ռեսուրսների սերնդափոխությունը նոր պահանջներ է ստեղծում կազմակերպությունների համար, քանի որ մտավոր բարձր ներուժ ունեցող երիտասարդ մասնագետները ձգտում են՝ավելի ճկուն, ստեղծագործական բովանդակությամբ և բարձր վարձատրվող աշխատանք ունենալ, որը կհավասարակշռի աշխատանք-կյանք փոխհարաբերությունը և պաշտոնազատում (կարիերա՝ պաշտոնի առաջխաղացումը և մասնագիտական աճը՝ գիտական, ծառայողական, սոցիալական և այլ ոլորտներում) առաջխաղացման հնարավորություն կտա:

Կազմակերպությունների համար մարտահրավեր է նաև աշխատուժի շարժունության (աշխատանքը փոխելու աշխատողների կարողություն) աճը: Վարդանյանը [Վարդանյան 2008: 387-394] նշում է, որ ամենաբարձր շարժունությունն ունեն մտավոր աշխատողները՝ տվյալներ վերլուծողները, արտադրանք մշակողները, պլանավորողները, ծրագրավորողները և հետազոտողները: Մտավոր բարձր ներուժ

ունեցող և հմուտ մասնագետները հեշտությամբ են փոխում իրենց աշխատավայրերը, քանի որ պահանջված են աշխատաշուկայում:

Այնուամենայնիվ, կազմակերպությունների համար մարտահրավեր է ոչ միայն ներքին, այլ նաև արտաքին շարժունությունը: Մասնավորապես, ուղեղների արտահոսքը (մտավոր բարձր ներուժ ունեցող անհատների, հմուտ մասնագետների արտագաղթ) կարող է ներքին աշխատաշուկայում առաջարկի ու պահանջարկի միջև անհամապատասխանության աճի, ինչպես նաև երկրի տնտեսական կայուն զարգացման հնարավորությունների և հեռանկարների վատթարացման պատճառ դառնալ, քանի որ ամեն տարի հարյուրավոր մասնագետներ, որոնք ունեն մտավոր բարձր ներուժ, արտագաղթում են զարգացած երկրներ, որտեղ նրանց կարող է առաջարկվել բարձր վարձատրությամբ և պաշտոնուղում աճ ապահովող աշխատանք:

Փաստորեն, ուղեղների արտահոսքի հետևանքով կազմակերպություններում կարող է մտավոր բարձր ներուժ ունեցող և հմուտ մասնագետների պակասուրդ առաջանալ, ինչն էլ կնպաստի կազմակերպություններում աշխատակազմի թերհամալրմանը կամ թափուր աշխատատեղերի խնդրի առաջացմանը: Այսպիսով՝ գործատուները մշտապես առերեսվում են իրենց կազմակերպություններից մարդկային ռեսուրսների արտահոսքի հիմնախնդրին: Հետևաբար կազմակերպությունները մտավոր բարձր ներուժ ունեցող մասնագետներին պահպանելու համար պետք է իրականացնեն այնպիսի գործընթացներ, որոնց շնորհիվ այդ մասնագետները կցուցաբերեն բարձր կատարողական, ինչպես նաև կցանկանան պաշտոնուղու աճ ունենալ տվյալ կազմակերպություններում (Беднова 35-38): Կազմակերպությունների գործելաոճը նույնպես փոխվել է, որը նույնպես պայմանավորված է գիտելիքահենք տնտեսության զարգացմամբ:

Գլոբալ արտադրանքի ստեղծման տեսանկյունից առանցքային դեր է վերապահված մտավոր ներուժ ունեցող անհատներին, քանի որ նրանց միջոցով է լավագույն մեթոդաբանությունների հիման վրա մշակվում արտադրանք, որը երաշխավորում է յուրաքանչյուր արտադրանքի նկարագրի համապատասխանությունը որակի, ժամկետների, պլանների խնդիրներին և տարածաշրջանային շուկաների պահանջներին (Վարդանյան 391):

Տաղանդները միցունակ են իրենց մտավոր ներուժի շնորհիվ, որի գործարկման դեպքում զգալի ներդրումներ են կատարում կազմակերպությունների արդյունավետության ապահովման գործում՝ նախընտրելի և գրավիչ դարձնելով շահակիցների համար: Ռոտվելը նշում է, որ ղեկավարները պետք է վերհանեն, մոտիվացնեն ու զարգացնեն տաղանդներին (Rothwell 1-12) :

Նա առանձնացնում է տաղանդների մի քանի տեսակ.

1. բարձր ներուժով անհատներ (high potentials (HiPos))՝ իրենց աշխատանքը լավ կատարող և հեռանկարային անհատներ,

2. բարձր կատարողականությամբ անհատներ (high performers (HiPers))՝ աշխատանքն ամենարդյունավետ կերպով կատարող անհատներ,

3. բարձր կարողությամբ մասնագետներ (high professionals (HiPros))՝ կազմակերպության աշխատանքի հատուկ բնագավառի մասին ամենախորքային և մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող անհատներ:

Ղեկավարները տաղանդների կառավարման գործառույթի իրականացման շրջանակներում որոշում են, թե կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրագործման համար ինչպիսի տաղանդներ են անհրաժեշտ՝ կատարելով որակական ու քանակական գնահատում և պլանավորում: Այն կազմակերպություններում, որտեղ կարևորվում է տաղանդների մասնագիտական գործունեությունը, պետք է արդյունավետորեն կազմակերպել տաղանդների կառավարման գործընթացը, որի նպատակը կազմակերպությունում տաղանդավոր աշխատուժ ստեղծելը կամ

տաղանդավոր աշխատուժով համալրելն է՝ դիտարկելով տաղանդը որպես կազմակերպական առանցքային ռեսուրս:

Ժամանակակից պայմաններում այս գործընթացները կարևորվում են նաև բանկային համակարգում, և բանկերում մեծ ուշադրություն է դարձվում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացի արդյունավետության շարունակական բարձրացմանը:

Ինչպես մյուս կազմակերպություններում, այնպես էլ ՀՀ բանկային համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը հանդիսանում է հատուկ գործառույթ, որը զբաղվում է կազմակերպության անձնակազմին առնչվող հարցերով, ինչպիսիք են՝ օրինակ՝ աշխատանքի ընդունում և ազատում, ընթացիկ վերահսկողություն կատարվող աշխատանքների նկատմամբ, բանկային ներուժի հետագա զարգացում, անձնակազմի անվտանգության, առողջության հետ կապված հարցեր, անձնակազմի առաջխաղացում, նպաստներ, կենսաթոշակներ, աշխատակիցների նյութական և բարոյահոգեբանական խրախուսում, արդյունավետ հաղորդակցումներ ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների տեսանկյունից, մարդկային ռեսուրսների վերապատրաստում և այլն:

Որպես բանկային անձնակազմի կառավարման հիմնական նպատակներ՝ կարող ենք առանձնացնել՝

1. շուկայական տնտեսության պայմաններում առևտրային բանկերի միջև բարձր մրցունակության ապահովումը,

2. աշխատանքի արտադրողականության բարձրացումը,

3. աշխատանքային կոլեկտիվի գործունեության բարձր սոցիալական արդյունավետության ապահովումը:

Վերջին տարիներին ՀՀ առևտրային բանկերում ստեղծվել և հաջողությամբ մեկնարկել են մարդկային ռեսուրսների տեղեկատվական նոր համակարգերը (ՄՌՏՀ) կամ տվյալների բանկը, որոնք հնարավորություն են տալիս հավաքել աշխատակիցների վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվություն, պարբերաբար կատարել թարմացումներ, ներառել ներքին և արտաքին օգտագործման նպատակով կազմվող հաշվետվություններ, կազմել բանկային հաստիքների հետ կապված փաստաթղթեր, ինչպիսիք են՝ աշխատատեղերին ներկայացվող պահանջներ, վճարային տարհանման (Էվակուացիայի) ընթացակարգեր և անվտանգության ուղեցույցներ, կատարել նպաստների, կենսաթոշակների վարչարարություն, այդ թվում՝ աշխատակիցների ցուցակագրման, կարգավիճակի փոփոխությունների և անձնական տեղեկությունների թարմացման գործընթացներ: Նման համակարգերի կիրառումը հանդիսանում է կարևոր նախապայման կազմակերպություններում տաղանդների կառավարման համակարգի ներդրման համար, քանի որ վերջինիս միջոցով ձևավորվում է անհրաժեշտ տեղեկատվական բազա (Ստեփանյան 14):

Կազմակերպություններում մարդակենտրոն կառավարման մոդելի կիրառումը, աշխատաշուկայի պահանջների փոփոխությունը, COVID-19-ի համավարակի արդյունքում կիրառված սահմանափակումների ֆոնին ձևավորված նոր աշխատանքային վարքագիծն անհրաժեշտություն են առաջացրել վերանայել անձնակազմի կառավարման մոտեցումները՝ ուշադրությունը կենտրոնացնել նոր՝ տաղանդների կառավարման հայեցակարգի ներդրման և կիրառման ուղղությամբ: Այս առումով ՀՀ բանկային համակարգում Ամերիաբանկ ՓԲԸ-ն հանդիսանում է առաջամարտիկ, քանի որ այստեղ դեռևս 2019թ.-ից է ներդրվել տաղանդների կառավարման համակարգ՝ համապատասխան աշխատանքներով զբաղվող բաժինը վերանվանելով տաղանդների կառավարման և ծառայությունների բաժին, ինչն էլ հանդիսանում է հողվածի ուսումնասիրության առարկան:

Հետազոտության մեթոդաբանությունը: Հոդվածի համար որպես տեսական, տեղեկատվական և մեթոդաբանական հիմք են ծառայել տաղանդների կառավարման գործընթացին վերաբերող հայրենական և արտասահմանյան

գրականությունը, գիտական հրապարակումներում ներկայացված հետազոտողների վերլուծությունները, համացանցային հրապարակումներն ու տվյալները: Ինչպես նաև տեղեկատվություն է ստացվել մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող ՀՀ օրենքներից և ենթաօրենսդրական ակտերից, ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի պաշտոնական տեղեկագրերից և ՀՀ առևտրային բանկերի պաշտոնական էլեկտրոնային կայքերից: Ուսումնասիրության մեթոդներն ընտրվել են՝ էլեկտրոնային հետազոտության օբյեկտից և նպատակից և հիմնականում կիրառվել են ընդհանուր գիտական վերլուծության, նկարագրական, ընդհանրացումների, խմբավորումների մեթոդները: Արդյունքում կատարվել են ընդհանրացումներ և եզրահանգումներ բանկերում տաղանդների կառավարման համակարգի առանձնահատկությունների, ներդրման անհրաժեշտության և արդյունքայնության վերաբերյալ:

ՄՈԿ համակարգերի առանձնահատկություններն ուսումնասիրվել են Ամերիաբանկ ՓԲԸ-ի և ՀՀ ԿԲ-ի օրինակով:

Վերլուծություն: Ոլորտային ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ-ում այս պահի դրությամբ գործում են գրանցված թվով 17 առևտրային բանկ (ՀՀ ԿԲ կայք/ ֆինանսական հաստատություններ/բանկեր)¹: Պարզ դարձավ նաև այն, որ դրանցից ընդամենը վեցն են (Ակբա Կրեդիտ Ագրիկոլ ՓԲԸ, Ամերիաբանկ ՓԲԸ, Ինեկոբանկ ՓԲԸ, Մեյլաթ բանկ ՓԲԸ, Այրի բանկ ՓԲԸ և Հայթիզնեսբանկ ՓԲԸ) իրենց կայքերում պաշտոնական տեղեկատվություն հրապարակում մարդկային ռեսուրսների կառավարման սկզբունքների և կադրային քաղաքականության իրականացման վերաբերյալ: Իսկ բանկերից միայն Ամերիաբանկ ՓԲԸ-ում է անձնակազմի կառավարման հարցերով զբաղվող համապատասխան ստորաբաժանումը վերանվանվել տաղանդների կառավարմամբ:

Աղյուսակ 1²

ՀՀ առևտրային բանկերում մարդկային ռեսուրսների կառավարմամբ զբաղվող ստորաբաժանումների անվանումները

№	ԲԱՆԿԻ ԱՆՎԱՆՈՒՄ	ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԶԲԱՂՎՈՂ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԱՏՈՐԱԲԱԺԱՆՄԱՆ ԱՆՎԱՆՈՒՄ
1	«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչություն
2	«ԱՄԵՐԻԱԲԱՆԿ» ՓԲԸ	Տաղանդների կառավարման և ծառայությունների դեպարտամենտ
3	«Այրի Բանկ» ՓԲԸ	Անձնակազմի կառավարման վարչություն
4	«ԱՐԱՐԱՏԲԱՆԿ» ԲԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչություն
5	«Արդշինբանկ» ՓԲԸ	Անձնակազմի կառավարման վարչություն
6	«Արմավիսբանկ» ՓԲԸ	-
7	«Արցախբանկ» ՓԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժին
8	«ԲԻԲԼՈՍ Բանկ Արմենիա» ՓԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժին
9	«Էյչ-Էս-Բի-Սի Բանկ Հայաստան» ՓԲԸ	Անձնակազմի կառավարման դեպարտամենտ
10	«ԷՎՈԿԱԲԱՆԿ» ՓԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժին
11	«Ինեկոբանկ» ՓԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայություն
12	«Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ	Գրասենյակային գործառնությունների բաժին (աշխատակազմ)
13	«ՀԱՅԲԻԶՆԵՍԲԱՆԿ» ՓԲԸ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչություն
14	«ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ	Աշխատակազմ
15	«Մեյլաթ Բանկ» ՓԲԸ	-
16	«Յոնիբանկ» ԲԲԸ	Անձնակազմի կառավարման տնօրինություն
17	«ՎՏԲ-Հայաստան Բանկ» ՓԲԸ	-

¹ <https://www.cba.am/am/sitepages/fscfobanks.aspx> [Վերջին մուտք 15.09.2022]

² Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

Ուսումնասիրությունն է կատարվել նաև LinkedIn սոցիալական ցանցում աշխատաշուկայում տաղանդների կառավարման գծով մասնագետների ոլորտային պատկանելիության և աշխարհագրական տարածվածության վերլուծության նպատակով:

LinkedIn սոցիալական ցանցում talent acquisition, talent management, talent sourcer, recruiter (տաղանդների ներգրավման մասնագետներ, տաղանդների որոնման պատասխանատուներ, հավաքագրման մասնագետներ) հաստիքների որոնման արդյունքները ցույց են տալիս, որ ներկա պահին ՀՀ-ում նշված մասնագետների (օգտատերերի) 70 տոկոսից ավելը Երևան քաղաքից են (աղյուսակ 2): Այս տվյալները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ ՀՀ-ում ոլորտն առավել զարգացած և տարածված է մայրաքաղաք Երևանում, ինչն էլ խնդիր է հանդիսանում մարզերում ՄՌԿ ոլորտի զարգացման, մասնագետների կարիերայի աճի ապահովման հնարավորության տեսանկյունից:

Աղյուսակ 2¹

Երևան քաղաքում տաղանդների կառավարման մասնագետների կենտրոնացվածության վերլուծություն (ըստ LinkedIn սոցիալական ցանցի տվյալների)

ՀԱՍՏԻՔ /բանալի բառեր/	ԸՆԴՈՍԵՆԸ ՕԳՏԱՏԵՐ	ՔԱՂԱՔ ԵՐԵՎԱՆ
Talent acquisition -տաղանդների որոնման պատասխանատուները	1700	1300
Talent management -տաղանդների կառավարում	778	567
Talent sourcer (տաղանդներ որոնման պատասխանատուներ)	82	64
Recrutier (համայնման մասնագետ)	830	629

Հաջորդիվ վերլուծությունն է իրականացվել նշված մասնագետների ոլորտային պատկանելիության վերաբերյալ: Աղյուսակ 3-ում ներկայացված տվյալներից երևում է, որ մասնագետների մեծ մասն աշխատում են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում, ինչն էլ խոսում է ՀՀ-ում տաղանդների կառավարման գործընթացների բևեռայնացված կիրառության և այլ ոլորտներում վերջինիս կարևորության թերազնահատման մասին:

Ամփոփելով կարելի է եզրակացնել, որ ՀՀ-ում դեռևս միայն Երևան քաղաքում և շատ քիչ կազմակերպություններում են ներդրվել տաղանդների կառավարման համակարգեր, իսկ մարզերում ՄՌԿ համակարգերն անկատար են, չեն զարգացել և ադապտացվել ժամանակի պահանջներին՝ դեռևս մնալով կադրերի կառավարման հայեցակարգի տիրույթում:

Աղյուսակ 3²

ՀՀ-ում տաղանդների կառավարման մասնագետների վերլուծությունը ըստ աշխատանքային ոլորտի (բնագավառի) (ըստ LinkedIn սոցիալական ցանցի տվյալների)

¹ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

² Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

ՀԱՍՏԻՔ /բանալի բառեր/	ԸՆԴԱ- ՄԵՆԸ ՕԳՏԱ- ՏԵՐ	ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՈԼՈՐՏ (ԲՆԱԳԱՎԱՌ)					
		ՏՏ	ՄՈԿ	Անձնակազմի հավաքագրում	Համակարգ- չային ծառա- յություններ	Բան- կային ոլորտ	Համա- ցանց
Talent acquisition (տաղանդների ներգրավման մասնագետներ)	1700	352	237	167	93	66	24
Talent management (տաղանդների կառավարում)	778	197	124	70	72	38	5
Talent sourcer (տաղանդներ որոնման պատասխանատուներ)	82	28	20	13	5	2	2
Recrutier (համալրման մասնագետ)	830	175	-	99	52	10	16

Լինքդինյան վերլուծության տվյալների համաձայն՝ տաղանդների ներգրավման մասնագետներից (օգտատերերից) ընդամենը 66-ն են հանդիսանում (ՀՀ-ում LinkedIn սոցիալական ցանցում գրանցված տաղանդների ներգրավման մասնագետների (talent acquisition) 3,8%-ը) բանկային ոլորտի աշխատակիցներ (Ամերիաբանկ ՓԲԸ, Ինեկոբանկ ՓԲԸ, Էվոկաբանկ, Արդշինբանկ): Նշվածներից 14-ը կամ 21.5%-ը աշխատում են Ամերիաբանկ ՓԲԸ-ում, իսկ 13-ը կամ 19,6%-ը՝ Ինեկոբանկ ՓԲԸ-ում:

Այս տվյալները նույնպես հիմք են հանդիսացել տաղանդների կառավարման համակարգի առանձնահատկությունները տվյալ բանկերի օրինակով ուսումնասիրելու համար:

Ինչպես արդեն նշեցինք, միայն Ամերիաբանկ ՓԲԸ-ում է անձնակազմի կառավարման հարցերով զբաղվող համապատասխան ստորաբաժանումը վերանվանվել տաղանդների կառավարմամբ: Այստեղ աշխատակիցների պահպանման, զարգացման համապարփակ ռազմավարության շրջանակներում ներդրվել են արդյունավետության կառավարման համակարգի հետ փոխկապակցված մի շարք գործընթացներ, ինչպիսիք են՝ տաղանդների կառավարումը, փոխարինելիության ապահովումը: Տաղանդների կառավարման նպատակն է բացահայտել առավել արդյունավետ աշխատակիցներին, մշակել նպատակային զարգացման ծրագրեր, պահել, մոտիվացնել աշխատակիցներին: Փոխարինելիության կառավարման նպատակն է բացահայտել, զարգացնել ներքին տաղանդներին՝ բիզնեսի անընդհատության ու աճի տեսանկյունից առավել կարևոր նշանակություն ունեցող դերերի համար:

Բանկում պահպանվում են էթիկական արժեքները, հարգանքը մարդու իրավունքների հանդեպ, կարևորվում է աշխատակիցների ձայնը: Ներդրվել են

բողոքների ներկայացման ընթացակարգեր, իրականացվում է գնահատում՝ աշխատակիցների ներգրավվածության մակարդակը բացահայտելու համար, հետագայում, տվյալների վերլուծության արդյունքում մշակվում են գործողությունների նպատակային ծրագրեր:

Բանկում սահմանված են հստակ վարքի կանոններ, վարվում է ամենօրյա ներքին հաղորդակցություն, կազմակերպվում են կորպորատիվ միջոցառումներ, բարեկեցության, կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրեր: Ամերիաբանկն առաջնորդվում է թափանցիկության կանոնով անձնակազմի կառավարմանը վերաբերող բոլոր գործընթացներում, այդ թվում՝ գնահատման, աշխատակիցների պահպանման, աճի և առաջխաղացման հարցերում:

Ամերիաբանկը տաղանդների կառավարման ռազմավարության մեջ մեծ մասնաբաժին է հատկացնում տաղանդների ուսուցմանն ու զարգացմանը:

Ընդհանուր առմամբ, 2021թ. կազմակերպվել է ավելի քան 250 դասընթաց, ինչը մոտ 2 անգամ ավել է նախորդ տարվա համեմատ (160 դասընթաց).

➢ Մասնակցություններ ուսուցման ծրագրերում՝ 7,118:

➢ Մասնակցության ժամեր՝ 27000:

➢ Մեկ աշխատակցին բաժին ընկնող վերապատրաստումների միջին քանակը՝

6:

➢ Մեկ աշխատակցին բաժին ընկնող վերապատրաստումների միջին ժամաքանակը՝ 23:

➢ Դասընթացների ժամաքանակի 44%-ը նվիրված է եղել ներքին վերապատրաստումներին, Բանկի պրոդուկտների և գործընթացների մասին գիտելիքների ընդլայնմանը, ինչպես նաև սպասարկման որակի բարձրացմանը:

➢ Դասընթացների 28%-ը ծախսվել է անձնակազմի մասնագիտական զարգացման և հավաստագրումների վրա:

➢ Իսկ 15%-ը թվային հմտությունների զարգացման և տեխնոլոգիական ոլորտի տարբեր միջոցառումների վրա (Ամերիաբանկ ՓԲԸ տարեկան հաշվետվություն 2021)¹:

Աշխատակիցների վերապատրաստումների իրականացման շրջանակներում Ամերիաբանկը համագործակցում է ինչպես հայկական, այնպես էլ տարբեր միջազգային կազմակերպությունների հետ՝ իր աշխատակիցներին ընձեռնելով հնարավորություն ակտիվորեն մասնակցելու հեռավար ուսուցման ծրագրերի, ստանալու միջազգային ճանաչում ունեցող այնպիսի հաստատությունների հավաստագրեր, ինչպիսիք են՝ Զարվարդի բիզնես դպրոցը, Սթենֆորդի բիզնես դպրոցը, Chartered Management Institution-ը, CFA Institute-ը, ACCA-ը, PMP-ն և այլն: Բացի այդ, բարձր և միջին օղակի ղեկավարության համար պարբերաբար կազմակերպվում են դասընթացներ՝ հրավիրյալ մասնագետների ներգրավմամբ, որոնց թվում են ինչպես միջազգային ճանաչում ունեցող մասնագետներ, պրոֆեսորներ, այդ թվում նաև՝ հայտնի բիզնես դպրոցների հիմնադիրներ:

Աշխատակիցների մոտիվացիայի, հավատարմության, ներգրավվածության բարձր մակարդակի ապահովման համար Ամերիաբանկը տրամադրում է արտոնությունների մեծ փաթեթ և ընկալվում որպես Զայաստանի ֆինանսական շուկայի լավագույն գործատուն: Բանկն իր աշխատակիցներին առաջարկում է հատուկ զեղչեր տարբեր ռեստորաններում, խանութներում ու մշակութային վայրերում, սպորտային ակումբների հատուկ առաջարկներ՝ ի նպաստ առողջ կենսակերպի, առողջության, ճանապարհորդության, դժբախտ պատահարներից ապահովագրություն, ինչպես նաև ապահովագրություն աշխատակիցների ընտանիքի անդամների համար, անաշխատունակության, երեխայի խնամքի վճարվող

¹ <https://ameriabank.am/userfiles/file/annual-report-2021-arm.pdf> [վերջին մուտք 19.09.2022]

արձակուրդ, տարեկան 40 ժամվա բացակայություն անձնական նպատակների համար՝ աշխատավարձի պահպանմամբ, ֆինանսական նվեր ամուսնության ու երեխա ունենալու դեպքում: Բացի այդ, աշխատակիցներին առաջարկվում է բանկային գործառնությունների արտոնյալ պայմաններ, ինչը նրանց թույլ է տալիս օգտվել բանկի ծառայություններից՝ նվազագույն ծախս կատարելով, իսկ շատ հաճախ նաև բոլորովին անվճար:

Աշխատակիցների ընդհանուր քանակը 2021թ. վերջի դրությամբ կազմում է՝ 1157 մարդ, որոնցից՝ 778-ը, կամ 67% իգական սեռի ներկայացուցիչներ, 379 կամ 33%՝ արական:

Աշխատակիցների տարիքային միջակայքը՝ 18-60 տարեկանն է, գերակշռող տարիքային խումբը՝ 25-35 տարեկան աշխատակիցներն են՝ թվով 626 մարդ:

Ինչպես վկայում են հասանելի վիճակագրական տվյալները, Ամերիաբանկում ակնհայտ է երիտասարդ անձնակազմի բարձր տեսակարար կշիռը (25-35 տարեկան), ինչը կազմում է ընդհանուր անձնակազմի 54.1%-ը:

Տաղանդների կառավարման տեսանկյունից սա բացասական ցուցանիշ է, քանի որ երիտասարդ աշխատակիցներն ավելի մեծ հակվածություն ունեն աշխատանքային պայմանների և աշխատավայրի փոփոխման նկատմամբ, բացի այդ, հնարավոր է, որ վերջիններիս ընտանեկան կարգավիճակի, հավանական բնակության վայրի փոփոխության և այլ պատճառներով նրանց փոխարինման անհրաժեշտություն առաջանա:

Հաջորդիվ վերլուծությունն է իրականացվել Ինտելոբանկ ՓԲԸ-ում, որն իր գործունեության իրականացման համար որդեգրել է թիմային աշխատանքի, թափանցիկության, պրոֆեսիոնալիզմի, ազատության և ազնվության արժեքները: Այստեղ շեշտադրվում է յուրաքանչյուր աշխատակցի կարևորությունը՝ բանկի նպատակների իրագործման տեսանկյունից: Իսկ բանկն իր հերթին ամեն ինչ անում է, որ յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն զգա «Ինտելոբանկի» անդամ՝ ապահովելով կարիերայի շարունակական աճ և մասնագիտական զարգացում:

Ուսումնասիրելով բանկում անձնակազմի ընտրության ընթացակարգը, կարող ենք փաստել, որ այստեղ ներդրված է բավական մանրակրկիտ մշակված համակարգ, որը թույլ է տալիս ընտրել լավագույններին: Հատկանշական է, որ բանկում ինքնակենսագրականների ընդունման, թեստավորման փուլերին հաջորդում են մի քանի հարցազրույցներ՝ թեկնածուի անձնային որակներին, աշխարհայացքին և արժեհամակարգին ծանոթանալու նպատակով: Սա կարևոր գործոն է հանդիսանում ճիշտ ընտրություն կատարելու համար, սակայն այստեղ խնդիր է գործընթացի տևական բնույթը, ինչն իր հերթին կարող է բացասաբար ազդել թեկնածու վերջնական որոշման կայացման վրա:

Ինչպես գիտենք, տաղանդների ներգրավման համար շատ կարևոր են նաև կազմակերպության կողմից առաջարկվող արտոնությունների փաթեթները: Ինտելոբանկն իր աշխատակիցներին առաջարկում է.

- առողջության ապահովագրական ամբողջական փաթեթ,
- հասանելիություն լավագույն բանկային ծառայություններին՝ արտոնյալ պայմաններով,
- հավելյալ ազատ օրերի հնարավորություն,
- մասնագիտական և անձնական զարգացմանն աջակցություն՝ օկլայն ուսուցման, լավագույն փորձի փոխանակման, ինքնակառավարվող ուսուցման հնարավորությունների տրամադրմամբ:

Վերջիններիս ներգրավումից գատ, առավել մեծ ուշադրություն է դարձվում կազմակերպություններում տաղանդների պահպանմանը, ինչի համար կարևոր պայման է հանդիսանում աշխատակիցների շարունակական զարգացման

ապահովումը, այդ իսկ պատճառով բանկում ներդրվել է կարիերայի զարգացման եռաստիճան համակարգ (սկսնակներ, մասնագետներ, ղեկավարներ):

«Սկսնակների» և «մասնագետների» վերապատրաստումներն իրականացվում են հետևյալ հինգ փուլերով.

- անհատական վերապատրաստման պլան – այստեղ կախված վերապատրաստվող մասնագետի մասնագիտական ոլորտից՝ վերջինիս համար կազմվում է անհատական վերապատրաստման ծրագիր,

- վերապատրաստման գործընթաց – կախված աշխատակցի՝ «սկսնակ» կամ «մասնագետ» լինելու հանգամանքից՝ վերապատրաստման գործընթացը համապատասխանաբար տևում է երկու և երեք ամիս: Այս ընթացքում աշխատակիցներն այցելում են Ինեկոբանկի տարբեր մասնաճյուղեր ու ստորաբաժանումներ, ստանում հիմնական գիտելիքներ, մասնակցում օնլայն հարթակում իրականացվող դասընթացներին, ձեռք են բերում փորձ՝ աշխատելով առաջատար մասնագետների հետ,

1. ընթացիկ վերահսկողություն – ընթացիկ վերահսկողությունը նպատակ ունի ապահովելու վերապատրաստման գործընթացի անխափան ընթացքն ու որակյալ արդյունքը,

2. գիտելիքների նախնական ստուգում - այս փուլում իրականացվում է հմտությունների և մասնագիտական գիտելիքների ստուգում,

3. վերապատրաստման վերջնական ամփոփում – ամփոփիչ թեստավորում ու հարցազրույց:

Կարևոր է նաև նշել, որ փորձառու մասնագետների զարգացման համար կիրառվում են վերապատրաստումների մի շարք ծրագրեր, ինչպիսիք են՝ մասնագիտական զարգացումը, որակավորման բարձրացումը, միջազգային փորձի փոխանակումը, վերամասնագիտացումը, օտար լեզուների ուսուցումն ու հմտությունների զարգացումը:

Ինեկոբանկը կարևորում է բանկի ղեկավար անձնակազմի մշտական զարգացումը, ուստի մենք նպաստում ենք նրանց գիտելիքների և գործնական հմտությունների շարունակական ավելացմանը, մասնագիտական աճին և որակավորման բարձրացմանը: Ինեկոբանկում պարբերաբար կազմակերպվում են նրանց հմտությունների զարգացմանն ուղղված դասընթացներ, նրանց հնարավորություն է ընձեռվում մասնակցելու բանկի գործընկեր միջազգային տարբեր կառույցներում փորձի փոխանակման ծրագրերին ու վերապատրաստումներին¹:

Այս ամենով հանդերձ, բանկի տարեկան և եռամսյակային հաշվետվություններում արտացոլված չեն թվային տվյալներ՝ աշխատակիցների ուսուցման և վերապատրաստումների գծով իրականացվող ծախսերի վերաբերյալ, ինչը խնդիր է հանդիսանում ամբողջական նկարագրի տրման համար:

Այնուհանդերձ, համեմատական վերլուծության արդյունքները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ ՀՀ-ում բանկերը, որպես գործատու, բարձր հեղինակություն և գրավչություն ունեցող կազմակերպություններ են. դրանցում բավական ցածր է կադրերի հոսունության գործակիցը, ինչն էլ մեծապես պայմանավորված է նաև մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմամբ:

Եզրակացություն

Ներկայիս սոցիալ-տնտեսական նորարարական փոփոխությունների, արտադրության ինֆորմատիզացման (տեղեկատվական ապահովման) և ինտենսիֆիկացման, տնտեսության և հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտների միջև փոխհարաբերությունների զարգացման պայմաններում առաջանում է ոչ միայն

¹ <https://www.inecobank.am/hy/career-at-inecobank/career-development> [վերջին մուտքը 29.10.2022]

անձնակազմի բարձր որակավորման, այլ նաև նրա առանձնահատկությունների կառավարման անհրաժեշտություն, որն էլ որակավորման հետ միասին կազմում է մարդկային կապիտալը: Այս գիտելիքները, հմտություններն ու կարողությունները կազմում են անձնակազմի արդի զարգացման մակարդակը և ապահովում են գոյություն ունեցող պայմաններում ու իրավիճակներում կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեություն:

- Այսպիսով՝ տաղանդների կառավարումը բանկային համակարգում հանդիսանում է կարևոր գործոն, ինչպես աշխատակիցների ներգրավման ու պահպանման, աշխատանքային գործունեության արդյունավետության բարձրացման, այլ նաև մրցունակության բարձրացման համար:

- Բանկային համակարգում ևս մեկ մարտահրավեր է արհեստական բանականության կիրառումը, սակայն կարող ենք փաստել, որ առանց բարձր որակավորում ունեցող կադրերի, այնուամենայնիվ, դժվար կլինի ապահովել աշխատանքի բարձր արդյունքներ:

Կարող ենք առանձնացնել հետևյալ խնդիրները.

- Սպասարկման ոլորտում տարբեր մասնագիտությամբ աշխատակիցների ներգրավումը՝ մասնագետների կրճատման միտումը:

- Բանկի՝ որպես գործատուի գրավչության նվազման միտումը՝ պայմանավորված ազատ աշխատաժամանակի կառավարման պահանջներով, մարդկանց ինքնադրսևորման և ինքնաարտահայտման պահանջմունքի դերի բարձրացմամբ:

- Բանկային համակարգում աշխատանքի ընդունման պրակտիկ փորձի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս գալ այն եզրահանգման, որ տաղանդների կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրման համար բանկերը նախ և առաջ պետք է լուծեն այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են՝ աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերի միջև բավական մեծ ժամանակային միջակայքը (անկետավորումից մինչև հարցազրույց ժամանակահատվածի միջին տևողությունը կազմում է մոտ 1-2 ամիս), ինչը խնդիր է հանդիսանում տաղանդների ներգրավման տեսանկյունից:

- Հաջորդ խնդիրը որպես այդպիսին հանդիսանում է հարցազրույցների ժամանակ անկախ օրենսդրական կարգավորումներից, թափուր հաստիքի համար դիմած թեկնածուներին նեղ անձնական բնույթի հարցեր տալը, այնպիսիք, ինչպիսիք են՝ ամուսնական կարգավիճակը, երեխաների առկայությունը և այլն, որը ոչ պրոֆեսիոնալ մոտեցում է:

Խնդիրների լուծմանն ուղղված առաջարկներն են.

- ✓ Սկսնակ մասնագետների համար ուսուցման և վերապատրաստման ծրագրերի իրականացում, վճարովի աշխատանքային փորձաշրջանի հնարավորություն:

- ✓ Աշխատակիցներին հերթափոխի հնարավորության ընձեռում, լրացուցիչ ազատ օրերի տրամադրում՝ որպես բարձր կատարողականի ապահովման արդյունք:

- ✓ Աշխատանքի ընդունման ընթացակարգի պարզեցում, փուլերի միջև ժամանակահատվածի կրճատում, թեկնածուների ռեզերվի ստեղծում, հավաքագրման մասնագետների ներգրավում:

- ✓ Աշխատանքի ընդունման գործընթացների պրոֆեսիոնալ կազմակերպում. հարցազրույցների անցկացման համար անհրաժեշտ մասնագիտական թիմի ձևավորում (ՄՌԿ մասնագետ ոլորտային մասնագետ, հոգեբան, սոցիոլոգ, դեկավար անդամ), թեկնածուների հետ հետադարձ կապի ապահովում:

Ամփոփելով կարող ենք նշել, որ տաղանդների կառավարման ճիշտ և մանրակրկիտ մշակված համակարգը էապես կարող է բարելավել բանկերում

աշխատակիցների արտադրողականությունը՝ ուղղակիորեն ազդելով գործունեության ցուցանիշների արդյունավետության վրա:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ստեփանյան, Մարի. «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը և դրա բարձրացման ուղղությունները (ՀՀ առևտրային բանկերի նյութերով)», 2020:
2. Վարդանյան, Գագիկ. *Գիտելիքահեղեղ տնտեսություն: Հնարավորություններ և մարտահրավերներ*. Երևան, «Գիտություն» 2008:
3. Баттерис Маргарет. *Корпоративные бриллианты: как удерживать талантливых сотрудников в компании*: [пер. с англ. Е. И. Смыковская]. ГроссМедиа 2005.
4. Беднова Наталия. *Иновационные технологии в управлении персоналом по формированию кадрового резерва. Технология «Talent management» или «Управление талантами»*. / Молодежь в науке: новые аргументы. Сборник научных работ И-го Международного конкурса. Липецк 2014.
5. Okonkwo David. "Talent Management in the UK Higher Education Institutions - Setting a Research Agenda". EIASM's 4th Workshop on Talent Management. Spain, Valencia. 24th-25th September, 2015.
6. Rothwell William. "Introducing Talent Management". A Dale Carnegie White Paper, 2008.
7. Introducing Talent Management, A Dale Carnegie White Paper <https://www.dalecarnegie.id/uploads/2014/02/Introducing-Talent-Management.pdf>
Accessed 10.09.2022
8. ՀՀ Կենտրոնական բանկի պաշտոնական կայք <https://www.cba.am> [Վերջին մուտք 15.10.2022]
9. ՀՀ ԿԲ Ուսումնական կայք <https://www.cba.am/AM/panalyticalmaterialsresearches/Strategy%202021.pdf> [Վերջին մուտք 20.10.2022]
10. Ամերիաբանկ ՓԲԸ կայք <https://ameriabank.am/> [Վերջին մուտք 19.10.2022]
11. Ամերիաբանկ ՓԲԸ տարեկան հաշվետվություն 2021 <https://ameriabank.am/userfiles/file/annual-report-2021-arm.pdf> [Վերջին մուտք 19.10.2022]
12. Ինեկոբանկ ՓԲԸ կայք <https://www.inecobank.am/hy/career-at-inecobank> [Վերջին մուտք 29.10.2022]

WORKS CITED

1. Ameriabank P'BY' kayq, [Ameriabank CJSC website], <https://ameriabank.am/>
Accessed 19.10.2022 (in Armenian)
2. Ameriabank P'BY' tarekan hashvetvut'yun 2021, [Annual report of Ameriabank CJSC], <https://ameriabank.am/userfiles/file/annual-report-2021-arm.pdf> Accessed 19.10.2022 (in Armenian)
3. Batteris Margaret., Korporativnye brillianty: Kak uderzhivat' talantlivyh sotrudnikov v kompanii: [per. s angl. E. I. Smykovskaja]. GrossMedia. ["Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers"], 2005. (In Russian)
4. Bednova Natalija, Innovacionnye tehnologii v upravlenii personalom po formirovaniju kadrovogo rezerva. Tehnologija «Talent management» ili «Upravlenie

talantami». Molodezh' v nauke: novye argumenty. Sbornik nauchnyh rabot I-go Mezhdunarodnogo konkursa. Lipeck. ["Innovative Technologies in Personnel Management for the Formation of the Personnel Reserve. Technology "Talent Management" or "Talent Management"']. 2014. (In Russian)

5. ՀՀ Կենտրոնական բանկի պաշտոնական կայք, [Official website of the Central Bank of RA], <https://www.cba.am>, 15.10.2022 (in Armenian)

6. ՀՀ ԿԲ R'azmavarut'yun 2021, [RA CBI Strategy], <https://www.cba.am/AM/panalyticalmaterialsresearches/Strategy%202021.pdf>, Accessed 20.09.2022

7. Step'anyan Mari, «Mardkayin r'esursneri kar'avarman ardyunavetut'yuny' ev dra bard'racman ughghut'yunnery' (ՀՀ արժեթային բանկերի նյութերով)», ["The Effectiveness of Human Resources Management and Directions for its Improvement (on the materials of RA commercial banks)"] 2020. (In Armenian)

8. Vardanyan Gagik, Giteliqahenq tntesut'yun: Hnaravorut'yunner ev martahraverner. Erevan, «Gitut'yun». [Knowledge-based Economy. Opportunities and Challenges], Yerevan, Publishing House "Gitutiun", 2008. (In Armenian)

FEATURES OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

LILIT MANUKYAN

*Armenian State University of Economics,
Chair of Management, Ph.D. Student,
Yerevan, The Republic of Armenia*

Studies of the results of financial and economic activities of commercial banks and the interdependence of human resource management indicate that effective human resource management is one of the main factors ensuring the competitive advantage of banks. In this regard, banks have introduced new strategic approaches to human resource management, in particular, a talent management system.

Intellectual potential is the professional knowledge, skills, experience, cognitive and spiritual abilities used in practice and accumulated by a person, for the manifestation of which appropriate incentives are needed.

It is noteworthy that in recent years, ensuring the implementation of the talent management function has become a priority in organizations since it, as a strategic human resource management function, can contribute to improving labor productivity by improving the processes of attracting, developing, and retaining talent.

This article aims to study and analyze the talent management systems implemented in commercial banks in the Republic of Armenia from the point of view of their applied effectiveness and the need for implementation. The tasks of the work are to identify the existing approaches to the management of human resources in RA commercial banks, the features and practical significance of the talent management system, to study and find out how the processes of talent recruitment, selection and personnel reserve formation, education and training contribute to increasing the competitiveness and efficiency of the banks.

Keywords: *talent, talent management, system, human resources, commercial banks, competitiveness, performance indicators.*

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

ЛИЛИТ МАНУКЯН

соискатель кафедры управления

*Армянского государственного университета экономики,
г. Ереван, Республика Армения*

Исследования результатов финансово-хозяйственной деятельности коммерческих банков и взаимозависимости управления человеческими ресурсами свидетельствуют о том, что эффективное управление человеческими ресурсами является одним из основных факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество банков. В связи с этим в банках внедрены новые стратегические подходы к управлению человеческими ресурсами, в частности, система управления талантами. Интеллектуальный потенциал – это профессиональные знания, навыки, опыт, когнитивные и духовные способности, используемые на практике и накопленные человеком, для проявления которых необходимы соответствующие стимулы. Стоит обратить внимание на то, что в последнее время обеспечение реализации функции управления талантами стало приоритетом в организациях, поскольку она как стратегическая функция управления человеческими ресурсами может способствовать повышению производительности труда за счет совершенствования процессов привлечения, развития и сохранения талантов.

Данная статья преследует цель изучить и проанализировать внедренные в коммерческие банки РА системы управления талантами с точки зрения их прикладной эффективности и необходимости внедрения. Задачи работы: выявить существующие подходы к управлению человеческими ресурсами в коммерческих банках РА, особенности и практическое значение системы управления талантами, изучить и выяснить, как проходят процессы привлечения, отбора кадров, формирования кадрового резерва, а также образование и обучение, способствующее повышению конкурентоспособности и эффективности банков.

Ключевые слова: *талант, управление талантами, система, человеческие ресурсы, коммерческие банки, конкурентоспособность, показатели эффективности.*