


## МЕНЕДЖМЕНТ

### Անձնակազմի ընտրության արդյունավետության բարձրացման ուղիները

**Սամվելյան Նազենիկ Ա.**


*տ.գ.թ., դոցենտ, Բիզնես վարչարարության ամբիոն,  
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան (Երևան, ՀՀ)*

 <https://orcid.org/0000-0002-6784-1192>

[nazeniksamvelyan@gmail.ru](mailto:nazeniksamvelyan@gmail.ru)

**Ճահնազարյան Գագիկ Հ.**

*դասախոս, Բիզնես վարչարարության ամբիոն,  
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան (Երևան, ՀՀ)*

 <https://orcid.org/0000-0003-1573-7200>

[g.shahnazaryan1959@gmail.com](mailto:g.shahnazaryan1959@gmail.com)

UDC: 331.005.96; EDN: WLIXLO; JEL: O15, G3, G34;

DOI: 10.58587/18292437-2024.6-211

**Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ՝** անձնակազմի ընտրություն, ընտրության ավանդական և ոչ ավանդական մեթոդներ, ընտրության առաջադիմական մեթոդներ, ընտրության արդյունավետություն

#### Пути повышения эффективности отбора персонала

**Самвелян Назеник А.**

*к.э.н., доцент кафедры бизнес администрирования  
Армянский государственный экономический университет (Ереван, РА)*

**Шахназарян Гагик А.**

*преподаватель кафедры бизнес администрирования  
Армянский государственный экономический университет (Ереван, РА)*

**Аннотация.** В условиях рыночной экономики успех и конкурентные преимущества организации в значительной степени зависят от качества ее персонала. Соответственно, оптимизация подбора персонала стала одной из основных задач управления человеческими ресурсами. В этой статье рассматриваются как традиционные, так и нетрадиционные методики отбора, рассматриваются их сильные и слабые стороны. Далее в статье рассматриваются методы отбора персонала в стране и за рубежом, подчеркивается необходимость внедрения инновационных, основанных на фактических данных методов, которые отвечают современным потребностям организаций и динамике рынка труда. Опираясь на эмпирические исследования, в статье предлагаются действенные стратегии для повышения точности и эффективности отбора персонала. Также рекомендуется сделать искусственный интеллект частью процесса подбора персонала, инструменты которого позволяют организациям быть конкурентоспособными, привлекать таланты и создавать стабильный персонал в соответствии с долгосрочными бизнес-целями.

**Ключевые слова и словосочетания:** отбор персонала, традиционные и нетрадиционные методы отбора, современные методы отбора, эффективность отбора.

#### Ways to Enhance Recruitment Efficiency

**Samvelyan Nazenik A.**

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration  
Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)*

**Shahnazaryan Gagik A.**

*Lecturer of the Department of Business Administration  
Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)*

**Abstract.** In a market-driven economy, the success and competitive advantage of an organization hinge significantly on the quality of its personnel. Accordingly, optimizing personnel selection has emerged as a core area of focus within human resource management. This article delves into both traditional and non-traditional selection methodologies, examining their respective strengths and limitations. Further, the article investigates selection practices across domestic and international settings, underscoring the imperative to adopt innovative, evidence-based methods that respond to contemporary organizational needs and labor market dynamics. Drawing on empirical research, it proposes actionable strategies to enhance the accuracy and efficiency of personnel selection. In addition, achieving optimal personnel

selection outcomes requires a nuanced application of selection techniques that align with organizational objectives, labor market conditions, and the specific demands of each role. By employing scientifically validated methods in a complementary manner, organizations can not only improve the effectiveness of their selection processes but also secure a workforce that supports sustainable competitive advantage. It is also recommended to make artificial intelligence part of the recruitment process, the tools of which allow organizations to be competitive, attract talents and create a stable workforce in line with long-term business goals.

**Keywords & phrases:** staff recruitment, traditional and non-traditional recruitment methods, modern recruitment methods, recruitment efficiency

Անձնակազմի ընտրությունը հանդիսանում է կազմակերպության կադրային քաղաքականության առանցքային բաղադրիչներից մեկը և դրա որակից է կախված կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը և մրցակցային առավելությունները շուկայում: Ըստ Օքսֆորդի սովորողների բառարանի անձնակազմի հավաքագրումը/ընտրությունը իրենից ներկայացնում է գործողություն կամ գործընթաց միտված նոր մարդկանց փնտրելու՝ կազմակերպություններում, զինված ուժերում և այլ կառույցներում ընդգրկվելու նպատակով [13]: Ըստ Քեմբրիջի բառարանի՝ այն իրենից ներկայացնում է նոր մարդկանց գտնելու գործընթաց՝ կազմակերպություններում աշխատելու կամ նոր անդամ դառնալու նպատակով [14]: Այսպիսով, աշխատողների ընտրությունը միջոցառումների և գործողությունների համակարգ է, որն իրականացվում է կազմակերպության կողմից թեկնածուների ընդհանուր թվից թափուր հաստիքի համար ամենահարմար աշխատողին ընտրելու համար՝ հաշվի առնելով իր մասնագիտական և անհատական կոմպետենցիաները [10, էջ 88]:

Կադրերի ընտրությունը թեկնածուի հոգեբանական, մասնագիտական, անձնային և գործարար որակների ուսումնասիրման գործընթաց է՝ որոշակի հաստիքի (աշխատատեղի) պահանջներին նրա համապատասխանությունը որոշելու և դիմողներից ամենահարմարին ընտրելու համար: Այս առումով, անձնակազմի ընտրության որակը և արդյունավետությունը մեծամասամբ պայմանավորված է ընտրության մեթոդների ճիշտ ընտրությամբ: Գոյություն ունեն անձնակազմի ընտրության ավանդական և ոչ ավանդական մեթոդներ: Ավանդական մեթոդները ամենատարածվածն են և կիրառվում են հայրենական և արտասահմանյան շատ ընկերություններում: Անձնակազմի ընտրության հիմնական ավանդական մեթոդներն են՝ CV-ի (curriculum vitae) վերլուծությունը, անկետավորումը, հարցազրույցը, թեստավորումը, երաշխավորագիրը, փորձաշրջանը և գնահատման կենտրոնները:

Անձնակազմի ընտրության գործընթացում լայն կիրառում է գտել CV-ի վերլուծությունը: Թեկնածուի կողմից տրամադրված CV-ի վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս իր մասին ստանալ նախնական կարճ, համառոտ տեղե-

կատվություն (կրթությունը, որակավորման բարձրացումը, աշխատանքային փորձը, ձեռքբերումները, նախասիրությունները և այլն):

Անկետավորումը հարցման գրավոր ձև է, որը լրացվում է թափուր պաշտոնի հավակնորդի կողմից: Դրա արդյունքները հնարավորություն են տալիս որոշել տվյալ թափուր պաշտոնի պահանջներին թեկնածուի համապատասխանության աստիճանը: Անկետավորումը հանդիսանում է օբյեկտիվ ընտրության պայման, սակայն արդյունավետ լինելու համար այն պետք է կազմվի սոցիոլոգիայի և հոգեբանության ոլորտի մասնագետների կողմից: CV-ի վերլուծությունը և անկետավորումը պարզ մեթոդներ են, սակայն հնարավորություն չեն տալիս գնահատել թեկնածուի ընդունակությունները և ներուժը:

Հարցազրույցը անձնակազմի ընտրության առավել արդյունավետ մեթոդ է, քան նախորդները: Դրա նպատակն է գնահատել պաշտոնական նկարագրի անհրաժեշտ պահանջները կատարելու համար թեկնածուի ընդունակությունների համապատասխանության աստիճանը, հոգեբանական բնութագրերը, բացահայտել նրա արհեստավարժությունը և մասնագիտական աճի ներուժը, կազմակերպությունում հարմարվելու ընդունակությունները, ծանոթանալ կազմակերպությունից թեկնածուի սպասումների և այլնի հետ:

Չնայած հարցազրույցի տարբեր տեսակների, առավել տարածված է կենսագրական հարցազրույցը, որի հիմնական նպատակն է թեկնածուի կրթական մակարդակի, մասնագիտական փորձի, մոտիվացիայի և անձնական որակների գնահատումը: Ոչ մեծ ընկերություններում կադրային կառավարման ոլորտում սահմանափակ բյուջեի պայմաններում CV-ի վերլուծությունը և հարցազրույցը անձնակազմի ընտրության հիմնական գործիքներն են [3, էջ 107]:

Անձնակազմի ընտրության գործընթացում ավելի լայն տարածում է ստացել թեստավորումը, որի միջոցով բացահայտվում են տվյալ թափուր պաշտոնի համար թեկնածուի մասնագիտական, ինտելեկտուալ, հոգեբանական և այլ առանձնահատկությունները: Առավել խոշոր ընկերություններում ավանդական են համարվում մասնագիտական և հոգեբանական թեստավորումները: Մասնագիտական թեստավորումը որոշակի ոլորտում թեկնածուի մասնա-

գիտական ընդունակությունների և տեսական պատրաստվածության մասին տեղեկատվության աղբյուր է: Հոգեբանական թեստավորման միջոցով կազմվում է թեկնածուի հոգեբանական դիմանկարը, գնահատվում մասնագիտական և պաշտոնական աճի ունակությունները, թիմում հարաբերություններ կառուցելու ունակությունը, մոտիվացիայի առանձնահատկությունները և վարքի անհատական ոճը:

Ըստ աշխատողների տարբեր կատեգորիաների կիրառվում են թեստերի տարբեր տեսակներ: Այսպես, գծային և ֆունկցիոնալ դեկավարներին գնահատելու համար առավել արդյունավետ է կիրառել թեստերի հետևյալ տեսակները՝ աշխատանքի առանձնահատկությունների իմացություն, մասնագիտական կոմպետենտություն, բնավորության կոնֆլիկտություն, կառավարչական որոշումներ կայացնելու և կոլեկտիվ դեկավարելու ունակություն, հեղինակություն ձեռք բերելու ունակություն, բնավորության կոնֆլիկտություն, իսկ մասնագետների համար՝ աշխատանքի առանձնահատկությունների իմացություն, մասնագիտական կոմպետենտություն, բնավորության կոնֆլիկտություն [5, էջեր 7-8]:

Երաշխավորագրերը սովորաբար օգտագործվում է որպես ընտրության լրացուցիչ մեթոդ՝ մի քանի թեկնածուներից վերջնական ընտրություն կատարելու համար:

Հայաստանում, ինչպես նաև արտասահմանյան շատ երկրներում, գործատուների մեծ մասը որպես անձնակազմի ընտրության մեթոդ կիրառում է փորձաշրջանը՝ նախատեսված աշխատանքում (պաշտոնում) աշխատողի համապատասխանության ստուգման նպատակով: Անձնակազմի ընտրության ամերիկյան (արևմտյան) մոդելի դեպքում լուրջ փորձաշրջան է անցկացվում մինչև վեց ամիս ժամկետով, որի ընթացքում թեկնածուին անընդհատ տեղափոխում են մեկ աշխատատեղից մյուսը և նրան կցվում է դեկավար, որը կատարված աշխատանքի համար գնահատում է նրան, մինչդեռ ճապոնական (արևելյան) մոդելի դեպքում, երբ երիտասարդ մասնագետն ընդունվում է ընկերություն, նրան նույնպես կցվում է դաստիարակ, սակայն ոչ թե աշխատանքը գնահատելու, այլ նոր միջավայրին հարմարվելու համար [12]: Ըստ ՀՀ աշխատանքային օրենսդրության կողմերի համաձայնությամբ կարող է սահմանվել փորձաշրջան, որի ժամկետը չի կարող երեք ամսից ավելի լինել: ՀՀ օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում կարող է սահմանվել մինչև վեց ամիս ժամկետով փորձաշրջան [1, Հոդվածներ 91, 92]: Հայրենական պրակտիկայում փորձաշրջանի արդյունքների հիման վրա մշտական աշխատանքի ընդունվելու որոշում է կայացվում:

CV-ի վերլուծությունը, նախնական հարցազրույցը, թեստավորման անցկացումը և անկետաների ուսումնասիրումը հանդիսանում են կադրերի ընտրության հիմնական մեթոդները ինչպես ամերիկյան կազմակերպություններում, այնպես էլ այլ արտասահմանյան երկրներում [4, էջ 6]:

Չնայած անձնակազմի ընտրության ավանդական մեթոդները թույլ են տալիս տնտեսել ժամանակը, առանձին դեպքերում նաև ֆինանսական ծախսերը, սակայն դրանց հուսալիությունը սահմանափակ է: Թեկնածուն ունենալով հարցազրույցի անձնական փորձ՝ ընդունակ է նախապես պատրաստել ավելի հավանական հարցերի պատասխանները. իսկ թեստավորման հիմնական թերությունը թեկնածուի կողմից նախապես ճիշտ պատասխանները պարզելու հնարավորությունն է:

Այդ պատճառով կազմակերպությունները ներկայումս ձգտում են կիրառել անձնակազմի ընտրության նոր ոչ ստանդարտ մեթոդներ, որոնք նվազեցնում են ոչ միայն թեկնածուի նախնական պատրաստվածության հավանականությունը, այլ նաև դրանց օգնությամբ կարելի է գնահատել մասնագիտական, կառավարչական հմտությունների տիրապետման մակարդակը, ոչ ստանդարտ, ստեղծագործական մոտեցումը, տեղեկատվության յուրացման առանձնահատկությունները, մտածողության տեսակը և այլն:

Անձնակազմի ընտրության ոչ ավանդական մեթոդներին են պատկանում՝ սթրեսային հարցազրույցը, «Intellectual Brain Teaser», թեստեր, բիզնես-քեյսերը, ձեռագրաբանությունը (գրաֆոլոգիա), դիմագծերի և դեմքի արտահայտության մեթոդը (ֆիզիոգնոմիկա), սոցիոնիկան, ստի դետեկտորի (պոլիգրաֆ, ստի բացահայտում) կիրառումը և այլն:

Անձնակազմի ընտրության առավել հայտնի ոչ ստանդարտ մեթոդներից է սթրեսային հարցազրույցը: Դրա նպատակն է որոշել թեկնածուի սթրեսակայունությունը, իրեն պահելու ունակությունը, որոշումներ ընդունելու արագությունը և ճշտությունը իր համար արհեստականորեն ստեղծված սթրեսային, ոչ բարենպաստ և սադրիչ պայմաններում կամ իրավիճակում:

Վերջին ժամանակներս կիրառում են նաև Brain teaser-հարցազրույցը: Այս մեթոդի նպատակն է բարդ հարցերի պատասխանների կամ ոչ ստանդարտ, տրամաբանական խնդիրների լուծման միջոցով ստուգել թեկնածուի վերլուծական մտածողությունը, ինքնատիպությունը, ինչպես նաև ստեղծագործական ունակությունները:

Բիզնես-քեյսերի մեթոդի դեպքում պահանջվում է մոդելավորված իրավիճակի վերլուծություն և խնդրի լուծման առաջարկություններ: Դրա օգնությամբ կարելի է գնահատել առարկայական ոլորտի գիտելիքները, վերլուծելու, դժվար

իրավիճակից դուրս գալու, ինչպես նաև որոշակի իրավիճակում և սահմանափակ տեղեկատվության պայմաններում մասնագիտական խնդիրներ լուծելու ունակությունը [8, էջ 48]:

Անձնակազմի ընտրության դեպքում որոշակի գործնական հետաքրքրություն է ներկայացնում ձեռագրաբանությունը (գրաֆոլոգիա), որը ըստ ձեռագրի թեկնածուի բնավորությունը իմանալու և բացահայտելու արվեստ է: Համաշխարհային մասշտաբով գրաֆոլոգիան վերագրել ոչ ավանդական մեթոդներին ամբողջովին արդարացված չէ, քանի որ, օրինակ, Փրանսիայում գրաֆոլոգիան հանդիսանում է թեկնածուի ընտրության համընդհանուր գործիք, հատկապես պետական կառույցներում [3, էջ 108]:

Դիմագծերի և դեմքի արտահայտության մեթոդի (ֆիզիոգնոմիկա) օգնությամբ ըստ դիմագծերի և հարցման ժամանակ դեմքի արտահայտության միջոցով հնարավոր է որոշել թեկնածուի բնավորության անհատական գծերը:

**Սոցիոնիկա:** Այս մեթոդը հնարավորություն է տալիս որոշել թեկնածուի անհատականության տեսակները հատուկ թեստերի, դիմագծերի և դեմքի արտահայտության (ֆիզիոգնոմիկական) հետազոտությունների կամ հարցազրույցի միջոցով:

Ստի դետեկտորի կիրառումը անձնակազմի ընտրության թանկարժեք մեթոդ է, որից չի կարող ցանկացած կազմակերպություն օգտվել: Այս մեթոդից հիմնականում օգտվում են առևտրային և ֆինանսական ծառայությունների խոշոր ընկերությունների ղեկավարներ և աշխատակիցներ ընտրելու դեպքում, հավատարմով, որ այն թույլ է տալիս որոշել թեկնածուի կողմից տրված տեղեկատվության ճշմարտացիությունը:

Ոչ ավանդական մեթոդներ են նաև աստղագիտությունը, ըստ անվան-ազգանվան ճայնային համադրությունը, ծննդյան տարեթիվը, աստղագուշակությունը՝ թեկնածուների ընտրությունը աստղագուշակական կանխատեսումների միջոցով (Արևելյան Ասիայի երկրներում դրան մեծ ուշադրություն է դարձվում մշակութային ավանդույթների առանձնահատկությունների տեսանկյունից) [3, էջ 108]:

Չնայած ոչ ավանդական մեթոդների բազմազանությանը, դրանք չեն կարող կիրառվել առանձին, քանի որ չեն տալիս ամբողջական և առավել ճշգրիտ տեղեկատվություն թեկնածուի մասին և մեծամասամբ դրանց արդյունավետությունը գիտականորեն ապացուցված չէ: Այդ պատճառով, դրանք հիմնականում օգտագործվում են ավանդական մեթոդների հետ՝ որպես օժանդակ գործիք:

Անձնակազմի ընտրության արդյունավետությունը կախված է նաև ըստ տվյալ պաշտոնի գնահատվող որակների (ընտրության չափա-

նիշների) անձնակազմի գնահատման մեթոդների ճիշտ ընտրությունից:

Այսպես, թեկնածուի գիտելիքների ընդհանուր մակարդակը, ինչպես նաև մասնագիտական կոմպետենցիաների զարգացման մակարդակը գնահատելու առավել արդյունավետ մեթոդներ են հանդիսանում որակավորման թեստավորումը, մարդկանց հետ շփվելու հմտությունները բացահայտելու համար՝ հարցազրույցը և գործարար խաղերը, հոգեբանական առանձնահատկությունները ուսումնասիրելու համար՝ հարցազրույցը և հոգեբանական թեստավորումը, իսկ խնդիրները ըմբռնելու և լուծելու կարողությունները՝ հոգեբանական թեստավորումը և գործարար խաղերը: Մինչդեռ առավել հաճախ կիրառվող մեթոդներ են հանդիսանում անկետայի տվյալների վերլուծությունը, հարցազրույցը, գործարար խաղերը և երաշխավորագրերի ստուգումը [5, էջեր 7-8]:

Տարբեր երկրների կադրային պրակտիկայում կիրառում են անձնակազմի ընտրության տարբեր մեթոդներ: Օրինակ, թեկնածուի հետ անհատական հարցազրույցը վերաբերում է ավանդական բրիտանական մեթոդին, գրավոր քննական թեստերը՝ չինականին, դեկլարատիվ (դիմում) փաստաթղթերի վերլուծությունը՝ գերմանականին, իսկ հոգեբանական թեստավորումը, ինչպես նաև թեկնածուի ստուգումը ոչ ֆորմալ իրավիճակում՝ ամերիկյան մեթոդին: Արտասահմանյան երկրներում բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմ ընտրելու համար կիրառվում է անհատական հարցազրույց, կրտսեր պաշտոնների համար՝ թեստավորում անցկերեն լեզվի իմացությունը ստուգելու համար, թոփ-մենեջերների համար կիրառվում են քեյսեր, որոնք հնարավորություն են տալիս գնահատել ոչ միայն ցուցադրվող հմտությունների արտահայտչականությունը, այլ նաև թեկնածուի անհատական որակները [12]:

Անձնակազմի որակյալ ընտրությունը մեծացնում է ընկերության շահույթը և հանդիսանում է բիզնես գործընթացների հաջող գործունեության երաշխիքը: Ներկայումս հայրենական կազմակերպություններում հիմնականում սահմանափակվում են միայն թեստավորմամբ, հարցազրույցով, երաշխավորագրերի ստուգմամբ և չեն կիրառում համակցված մեթոդներ: Բանկային ոլորտում հիմնականում կիրառվում են թեստավորում, հարցազրույց և փորձաշրջան: Անձնակազմի ընտրության նշված մեթոդները կիրառվում են նաև պետական ծառայության ոլորտում: Այսպես, քաղաքացիական ծառայողների ընտրության համար կիրառում են թեստավորում և հարցազրույց: Թեստավորման միջոցով ստուգվում է մասնակցի մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների տիրապետման մակարդակը:

Քաղաքացիական ծառայողների հարցազրույցի անցկացման ժամանակ օգտագործվում են բավականին ճկուն ձևաչափեր.

➤ հարցարան, որի միջոցով գնահատվում են մասնակցի գիտելիքները, ունակությունները, հմտությունները և վարքագիծը, աշխատանքային իրավիճակներ, որոնք կիրառվում է հստակ առաջադրանքի միջոցով աշխատանքային իրավիճակում մասնակցի կարողությունները գնահատելու համար;

➤ արդի հիմնախնդիրներ, որը հնարավորություն է տալիս ոլորտի հրատապ լուծում պահանջող արդի խնդիրների մասին մասնակցի տեսակետի արտահայտում, տվյալ խնդրի դրական, բացասական հետևանքների և դրանց արդյունավետ լուծման հնարավոր տարբերակների առաջադրում, իսկ ղեկավար պաշտոնների մրցույթի համար համար կարող է կիրառվել նաև Էսսեի (essay) կազմում, ըստ որի հնարավորություն է տրվում մասնակցին արտահայտել իր տեսակետը կամ դիրքորոշումը հանձնաժողովի կողմից առաջարկվող թեմաներից որևէ մեկի վերաբերյալ [2]:

Անձնակազմի ընտրության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար նպատակահարմար է կիրառել առաջադիմական մեթոդներ, որոնցից կարելի է առանձնացնել.

1. գնահատման կենտրոնը (Assessment Center) կոնկրետ պաշտոնում (ընկերությունում) աշխատելու համար անհրաժեշտ կոմպետենցիաների գնահատման համապարփակ մեթոդ է՝ հիմնված մասնագիտական գործունեության հիմնական գործառնությունների մոդելավորման վրա [11, էջ 32]: Գնահատման կենտրոնի մեթոդիկայի առաջին նախատիպը ձևավորվել է Արևմուտքում երկրորդ համաշխարհային պատերազմի տարիներին գերմանական և անգլիական բանակներում սպաներ և բարդ սարքավորումների վրա արագ սովորելու ունակություն ունեցող զինվորներ ընտրելու համար, իսկ 1944 թ. գնահատման կենտրոնի մեթոդը կիրառվեց ԱՄՆ-ում հետախույզներ ընտրելու համար: Եվրոպայում գնահատման կենտրոնի մեթոդը առաջինը կիրառվել է 1945 թ. պետական ծառայությունում դիվանագիտական ծառայության թեկնածուների համապատասխանությունը գնահատելու համար [9, էջեր 26-27]: Այնուհետև այն ստանձնեցին բիզնես կազմակերպությունները, իսկ ներկայումս՝ Արևմուտքում գրեթե յուրաքանչյուր խոշոր ընկերություն կիրառում է այս մեթոդը անձնակազմի գնահատման համար: Մարդկային ռեսուրսների գնահատման այս մեթոդը ամենատարածված է: Այն կիրառվում է այն դեպքում, երբ անհրաժեշտ է հնարավորինս սեղմ ժամկետում մեծ թվով թեկնածուներից ընտրել լավագույններին: Այս մեթոդը հիմնված է իրական աշխատանքային իրավիճակներում

կամ տարբեր առաջադրանքներ կատարելու ժամանակ աշխատողների վարքագծի գնահատման վրա: Գնահատման կենտրոն կոմպլեքսային մեթոդիկան համարվում է ամենաճշգրիտ և արդյունավետ գործիքը կազմակերպության աշխատակիցների գործարար որակները և կառավարման ներուժը գնահատելու համար և ընդգրկում է թեստեր, քննարկումներ, անկետաներ, իրավիճակի վերլուծություն, գործարար խաղեր, քեյսերի լուծում (կոմպլեքսային իրավիճակային խնդիրներ),

2. Իրավիճակ-նպատակ-գործողություններ-արդյունք (STAR (Situation Target Action Result)) մեթոդիկան. որը կիրառվում է հարցազրույցի դեպքում, հնարավորություն է տալիս բացահայտել թեկնածուի՝ թափուր պաշտոնի կոմպետենցիաներին համապատասխանության աստիճանը, կոնկրետ իրավիճակային հարցերի միջոցով:

3. Կադրերի ընտրության նորարարական տեխնոլոգիաների շարքում կարելի է առանձնացնել գեյմիֆիկացիան՝ խաղային տեխնիկայի օգտագործումը ոչ խաղային գործընթացներում: Գեյմիֆիկացիայի հիմնական տարրերն են՝ բաղադրիչները (նպատակներն ու կոնկրետ ձեռքբերումները), դինամիկան (ընդհանուր ասպեկտներ, որոնք պետք է հաշվի առնել և կառավարել, բայց որոնք չեն կարող ներդրվել խաղի մեջ (որոշակի սահմանափակումներ, մասնակիցների հույզեր)) և մեխանիկան (գործողության հիմնական ուղղություններ՝ առաջադրանքներ, խաղացողների մասնակցության և փոխազդեցության կարգ, հաղթողի առկայություն) [11, էջ 33]: Այն թույլ է տալիս գնահատել թափուր պաշտոնի համար թեկնածուի մտածելակերպի ճկունությունը, ստեղծագործական ունակությունները, ինչպես նաև վարքագիծը պրեեսային կամ ոչ ստանդարտ իրավիճակներում՝ օգտագործելով իրավիճակային խաղեր, գործնական տրամաբանական խնդիրներ, հարցազրույցի ժամանակ ոչ ստանդարտ հարցեր:

4. Անձնակազմի լիզինգը կադրային գործակալությունների կողմից տրամադրվող ժամանակավոր աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործումն է երկար ժամանակ կազմակերպության արտադրական խնդիրները լուծելու համար.

5. Առաջադրանքային կազմակերպության որոշակի՝ ոչ հիմնական, գործառնությունների (հաշվապահական հաշվառում, իրավաբանական ծառայություններ, մարքեթինգային հետազոտություն, ներքին տեղեկատվության մշակում և այլ գործառնություններ) փոխանցումն է մասնագիտացված այլ կազմակերպություններին՝ դրանով իսկ նվազեցնելով անձնակազմի ծախսերը:

6. Առուստաֆֆինգը անձնակազմի գործընթացների համագործակցության (կոոպերաց-

ման) տեխնոլոգիա է, ըստ որի անձնակազմը հանվում է ընկերության հաստիքից, գրանցվում աուտստաֆֆեր (մատակարար) ընկերության հաստիքում և նրա կողմից այն տրամադրվում պատվիրատու կազմակերպությանը վարձատրման համար: Այս սխեմայով աշխատողը, ինչպես նախկինում, շարունակում է կատարել իր պարտականությունները իր աշխատավայրում, բայց աշխատանքային հարաբերություններով կապված է մատակարար ընկերության հետ, որն այժմ նրա գործատուն է: Հիմնականում աուտստաֆֆինգի միջոցով ներգրավված են հիմնական արտադրության մեջ չընդգրկված օժանդակ և սպասարկող անձնակազմը [6, էջ 41]:

Ընտրության գործընթացում արհեստական բանականության ինտեգրումը հնարավորություն է տալիս էապես բարելավել և օպտիմալացնել անձնակազմի ընտրությունը, հատկապես թեկնածուների նախնական գնահատման (shortlisting) փուլում: Արհեստական բանականության վրա հիմնված գործիքները կարող են շատ արագ և բարձր ճշգրտությամբ վերլուծել մեծ քանակի CV-ներ և թեստերի արդյունքներ՝ առաջարկելով ավելի օբյեկտիվ մոտեցում՝ ավանդական մոտեցման համեմատ: Այս հնարավորությունը զգալիորեն նվազեցնում է CV-ների ֆիլտրման համար պահանջվող ժամանակը՝ թույլ տալով հավաքագրողներին արագ և արդյունավետ կենտրոնանալ բարձր պոտենցիալ ունեցող թեկնածուների վրա: Հոգեբանական և ճանաչողական գնահատականների համար արհեստական բանականությունը հնարավորություն է տալիս վերլուծել հոգեմետրիկ թեստերի պատասխանները՝ ճշգրիտ կերպով ճանաչելով թեկնածուների հոգեբանական տիպերը, մտածելակերպը և մասնագիտական գիտելիքները: Այս խորքային պրոֆիլավորումը հնարավորություն է տալիս հավաքագրողներին և գործադիր տնօրեններին մեկ հանդիպման ընթացքում կատարել ավելի հիմնավորված որոշումներ՝ արհեստական բանականության միջոցով յուրաքանչյուր թեկնածուի վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկատվությունը ստանալով բոլորների ընթացքում: Արդյունքում՝ նախապատրաստման և քննարկման վրա ծախսվող ժամանակը զգալիորեն կրճատվում է, ինչը նպաստում է ավելի արդյունավետ, օբյեկտիվ և իմաստալից հավաքագրման գործընթացի:

### **Եզրակացություն**

Այսպիսով, անձնակազմի ընտրության մեթոդների ուսումնասիրության հիման վրա կարելի է եզրակացնել, որ.

- ❖ Անձնակազմի ընտրության մեթոդների արդյունավետ կիրառումը և ընտրության գործընթացի կատարելագործումը թելադրված է ժամանակակից պայմաններում կազմակերպության գործունեության

արդյունավետությունը բարձրացնելու օբյեկտիվ անհրաժեշտությամբ,

- ❖ չկան անձնակազմի ընտրության լավ և վատ մեթոդներ, դրանցից յուրաքանչյուրն ունի իր առավելությունները և թերությունները: Անձնակազմի ընտրության առավել որակյալ և ճկուն համակարգեր ձևավորելու համար և անձնակազմի ընտրության արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է ընտրել այնպիսի մեթոդներ, որոնք համապատասխանում են ընկերության նպատակներին և շահերին, հաշվի են առնում կազմակերպության գործունեության առանձնահատկությունները: Անձնակազմի ընտրության գործընթացը պետք է ընդգրկի մեթոդների ամբողջություն՝ հաշվի առնելով վիճակն աշխատանքի շուկայում և տվյալ պաշտոնին ներկայացվող պահանջները: Անձնակազմի մեթոդների ընտրության ժամանակ հաշվի են առնվում նաև տվյալ երկրի պատմամշակութային առանձնահատկությունները:

- ❖ Բացի այդ, անձնակազմի ընտրության ավանդական և ոչ ավանդական մեթոդների խելացի համակցման, առավել հուսալի և արժանահավատ մեթոդների համակարգված կիրառման միջոցով է հնարավոր միայն բարձրացնել ընտրության գործընթացի արդյունավետությունը և ձևավորել կադրային կազմի որակյալ և ճկուն համակարգ:

- ❖ Անձնակազմի ընտրության արդյունավետության բարձրացման համար կարևոր նշանակություն ունի կիրառել անձնակազմի ընտրության առաջադիմական մեթոդներ:

- ❖ Արհեստական բանականության օգտագործումը հավաքագրման գործընթացում ոչ միայն արագացնում է այն, այլև նպաստում է օբյեկտիվության բարձրացմանը: Ընտրության չափանիշների ստանդարտացումը թույլ կտան արհեստական բանականության միջոցով նվազեցնել կողմնակալությունը (սուբյեկտիվությունը) և ապահովել, որ բոլոր թեկնածուներն արդարացիորեն գնահատվեն՝ ըստ սահմանված որակավորման և չափանիշների: Ընդհանուր առմամբ, ընտրության գործընթացում արհեստական բանականության ինտեգրումը օգնում է կազմակերպություններին խնայել ժամանակը, բարձրացնել օբյեկտիվությունը և կայացնել ավելի խելացի, տվյալների վրա հիմնված որոշումներ անձնակազմի ընտրության հարցում:

**Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրք, ընդունված 2004 թվականի նոյեմբերի 9-ին
2. ՀՀ առաջին փոխարչապետի 28 դեկտեմբերի 2018 թվականի N 499-Ն որոշման Հավելված, 3-րդ կետի 28-րդ ենթակետ
3. **Авруцкая С. Г., Воробьева Т. Ю.** Современные методы отбора персонала в России. Успехи в химии и химической технологии. Том XXVIII, 2014, № 4, с. 107-109.
4. **Азимов Т. А., Безнощук Л. Ю.** Зарубежный опыт рекрутмента. // Экономика и бизнес: теория и практика, 2018, том 5, часть 1. с. 5-8
5. **Зелинская М. В., Пронин Е. С.** Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии. // Куб. ГАУ, №108(04), 2015. с. 1-14
6. **Иванова М. М.** Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: правовые аспекты. // Международный бухгалтерский учет, 17 (149) – 2010, с. 68-43
7. **Каравасев Б. М.** Технологии найма персонала и их эффективность. // Интерактивная наука, 7 (53), 2020, с. 83-86
8. **Клеткина Н. Б.** Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения. // Научный журнал, 2017, № 1 (14), с. 46-50
9. **Литвина С. А., Еварович С. А.** Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Учеб. пособие. – Томск, Томский государственный университет, 2013. – 104 с.
10. **Макарова И. К.** Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГ, 2015. – 422 с.
11. **Грибова О. В., Васнев С. Л.** Технологии отбора и найма персонала. Учеб.-метод. Пособие. ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2018. – 46 с.
12. **Чуланов О. Л.** Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски. – М.: Изд-во ИНФРА, 2017. – 364 с.
13. Cambridge Dictionary (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recruitment>)
14. Oxford Learner's Dictionaries (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/recruitment>)

*Сдана/Հանձնվել է՝ 22.11.2024*

*Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 29.11.2024*

*Принята/Ընդունվել է՝ 06.12.2024*