

ՀԱՎԱՔԱԳՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ ՄՈՎ ԿԱՐԵՎՈՐԱԳՈՒՅՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ *

ՀՏԴ 331

DOI: 10.52063/25792652-2024.2.21-164

ԱՆՆԱ ՄԱՔՍՈՒԴՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի սոցիոլոգիայի տեսության և
պատմության ամբիոնի դոցենտ, ԵՊՀ մարդկային ռեսուրսների
կառավարման մագիստրոսական ծրագրի ղեկավար,
ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիայի դասախոս,
ՀՀ «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ասոցիացիայի» անդամ,
տնտեսագիտության թեկնածու,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
a.maksudyan@ysu.am
ORCID ID: 0009-0004-3883-2010

**Տվյալ հոդվածի նպատակն է ներկայացնել ՄՈՎ գործառույթներից մեկը՝
հավաքագրումը, ինչպես նաև ընդգծել գործառույթի կարևորությունը ՄՈՎ
գործընթացներում:**

Նպատակին հասնելու համար մեր առջև դրվել են հետևյալ խնդիրները՝
համացանցի և գիտական նյութերի հիման վրա ուսումնասիրել և
ներկայացնել հավաքագրման էվոլյուցիան և ձևավորման պատմությունը,
հավաքագրման փուլերը, տեխնոլոգիաների օգտագործումը հավաքագրման
մեջ, հավաքագրման ժամանակակից միտումներն ու ռազմավարությունները,
ուսումնասիրել և ընդգծել կազմակերպական մշակույթի
կարևորությունը և հավաքագրողի հիմնական կոմպետենցիաները:

Հետազոտությունն արդիական է այնքանով, որ հավաքագրման
գործընթացը ՄՈՎ թիմի հիմնարար գործառույթներից մեկն է և օգնում է
բարձրացնելու կազմակերպության արդյունավետությունը կարճաժամկետ և
երկարաժամկետ հեռանկարներում (Shaikh 328-333):

Պատշաճ կերպով իրականացված հավաքագրման շնորհիվ
կազմակերպությունը ունենում է ավելի երջանիկ և արդյունավետ
աշխատակիցներ: (Hovhannisyan, LinkedIn)

Հավաքագրման գործընթացը ստեղծում է բարենպաստ աշխատանքային
միջավայր և աշխատակիցների միջև լավ հարաբերություններ (Hovhannisyan,
LinkedIn):

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են անալիզի, սինթեզի,
ինդուկցիայի, դեդուկցիայի և պատմահամեմատական մեթոդները:

Հետազոտության շրջանակում կատարված հիմնական
եզրահանգումներն են՝ հավաքագրման գործընթացը մեծապես կախված է
կազմակերպական մշակույթից, հմտությունների վրա հիմնված
հավաքագրումը փոխարինում է գիտելիքի վրա հիմնված հավաքագրմանը,
նորարար տեխնոլոգիաների և արհեստական բանականության մուտքը
հավաքագրում անխուսափելի է և օգնում է բարելավելու հավաքագրման
գործընթացը:

* Հոդվածը ներկայացվել է 03.04.2024թ., գրախոսվել՝ 20.06.2024թ., տպագրության
ընդունվել՝ 31.07.2024թ.:

Հիմնաբառեր՝ անձնակազմի հավաքագրում, կազմակերպական մշակույթ, կոմպետենցիա, արհեստական բանականություն, տեխնոլոգիա, ավտոմատացում, մարդկային ռեսուրսներ կառավարում:

Ներածություն

Հավաքագրումը աշխատակիցների հայտնաբերման, ներգրավման, հարցազրույցների, ընտրության և համալրման գործընթացն է (Mostyn 18-21): Մեկ լավ մասնագետը կարող է տալ շատ ավելի մեծ օգուտ, քան մի քանի մասնագետներ միասին (Murugaiah 6-18):

Մեր օրերում այն դարձել է ոչ միայն թիմի ձևավորման գործիք, այլև արագ փոփոխվող բիզնես միջավայրում ընկերության հաջողությունը որոշող հիմնական գործոն: Նոր տեխնոլոգիաների գալուստով՝ աշխատողների արժեքների փոփոխությամբ և տաղանդների համար ինտենսիվ մրցակցության պայմաններում աշխատանքի ընդունման գործընթացը դարձել է բարդ ռազմավարական մարտահրավեր, որը պահանջում է դինամիկ աշխատաշուկայի խոր պատկերացում:

Երեք փաստ ընդմիշտ փոխում են աշխատանքի ընդունելու կանոնները՝ տեխնոլոգիական զարգացումը, աշխատաշուկայի գլոբալացումն ու համացանցը:

Վերջին տասնամյակների ընթացքում մենք ականատես ենք եղել հավաքագրման մոտեցումների էվոլյուցիայի: Եթե նախկինում հիմնական շեշտը դրվում էր հմտությունների և փորձի վրա, ապա այսօր կարևորվում է՝ որքանով է այն համապատասխանում կորպորատիվ մշակույթին, արժեքներին և ռազմավարական նպատակներին:

Տաղանդների ներգրավումը միայն թափուր աշխատատեղերի լրացումը չէ, այն ներդրում է ընկերության ապագայի մեջ: Հաջողակ ընկերությունները գիտակցում են, որ հիանալի աշխատողներ ունենալը խթանում է կազմակերպության աճը և ավելի ուժեղ մրցակցային դիրքը: Այնուամենայնիվ, տաղանդներ ներգրավելը գործի միայն կեսն է՝ կազմակերպությունում դրանք պահելը նույնքան կարևոր ասպեկտ է բարձր հոսունության պայմաններում:

Ժամանակակից աշխատաշուկան ենթարկվում է արագ փոփոխությունների տեխնոլոգիայի, սոցիալական միտումների և համաշխարհային իրադարձությունների ազդեցության տակ: Հեռավար աշխատանքը, ճկուն ժամանակացույցը, բազմազանության և ներառականության կարևորումը դառնում են ժամանակակից կազմակերպության անբաժանելի մասը: Հավաքագրողները ճնշման տակ են. մի կողմից՝ ավանդական մտածելակերպ, մյուս կողմից՝ զարգացման միտումներից հետ չմնալ:

Հաջող հավաքագրման համար կարևոր է մշակել ռազմավարություններ, որոնք կբավարարեն ընկերության յուրահատուկ կարիքները: Սա կարող է ներառել ցանցային միջոցառումներին ակտիվորեն մասնակցելը, ժամանակակից տեխնոլոգիաների օգտագործումը, գործատուի ուժեղ ապրանքանիշի ստեղծումը և պոտենցիալ թեկնածուների գնահատման նորարարական մեթոդների ստեղծումը:

Հավաքագրման ձևավորման պատմություն (Рекрутинг News 28 Июнь.06.2024)

«Recruiting» բառը առաջացել է ֆրանսերեն «recruit» բառից, որը նշանակում է «գինվորական ծառայության համար հավաքագրում»:

Նրա առաջին իսկ հետքերը նկատելի են ստրկատիրական համակարգում: Ստրկավաճառ-միջնորդները ստրուկներ էին բերում շուկա իրենց հաճախորդ-տերերի համար: Այս սեփականատերերը (կամ ժամանակակից լեզվով ասած՝ գործատուները) օգտագործել են տարբեր «գնահատման» մեթոդներ՝ տարբեր կարիքների համար համապատասխան կադրեր ընտրելու համար:

Բոլորիս հայտնի «իրավիճակային հարցազրույցը» օգտագործել է անգամ 3-րդ Կետարը: Կայսրը նախ վախճեցում էր զինվորին, հետո նայում նրա դեմքին. եթե մաշկը կարմրել է, դա նշանակում է, որ սիրտը սկսել է ավելի արագ բաբախել, արյան մեջ ադրենալին է արտանետվել, և զինվորը պատրաստ է ակտիվորեն դիմակայելու թշնամուն: Ի դեպ, 3-րդ Կետարն էր, որ օգտագործում էր առաջարկությունների (referral) ժամանակակից մեթոդը՝ զինվորներ վարձելու համար: Զ.ա. 55 թվականին նա հրամանագիր արձակեց, որով յուրաքանչյուր զինվորին խոստանում էր 300 սեստերց (այդ ժամանակ՝ մեծ գումար), եթե նա ևս մեկին բերեր հռոմեական լեգեոնների շարքերը:

Հին Չինաստանում օգտագործում էին միասնական թեստային համակարգերը դեռ մ.թ.ա. 7-րդ դարում: Այդպես հավաքագրել են բարձրագույն պաշտոնյաների. հարմար թեկնածուներ էին փնտրում ազնվական ծագում ունեցող արիստոկրատիայի մեջ: Եվ հետո մի քանի փուլով գնահատվել են համապատասխանության համար: Թեստերը հիմնված էին Կոնֆուցիոսի ուսմունքների վրա:

19-րդ դարերի արդյունաբերական հեղափոխության գալուստով առաջացավ աշխատանքի արդյունավետ կառավարման անհրաժեշտություն: Խոշոր ձեռնարկությունների առաջացման հետ մեկտեղ մեծացավ մեծ քանակությամբ աշխատուժի կարիքը: Աշխատատեղերի բացումն ու աշխատանքի ընդունումը պահանջում է համակարգված գործընթացների ներդրում: 19-րդ դարում Գերմանիայում հայտնվեց կադրերի ընտրության ծառայություն, որն անհրաժեշտ էր արդյունաբերության ակտիվ զարգացման շնորհիվ: Հենց դա էլ համարվում է առաջին կադրային գործակալությունը: Ընդ որում, պահանջվում էին ոչ թե սոսկ մարդիկ, այլ միայն որոշակի գիտելիքներ ու հմտություններ ունեցող անհատներ: Նմանատիպ ընկերություններ ստեղծվեցին Ֆրանսիայում և Անգլիայում, սակայն այս բիզնես տարածքի վերջնական ձևավորումը տեղի ունեցավ 50-ականներին ԱՄՆ-ում: Նրանց փորձը տարածվել է ամբողջ աշխարհում, և այսօր հավաքագրելը աշխատանք գտնելու հանրաճանաչ միջոց է (Центр-профи 28.06.2024):

20-րդ դարում, արդյունաբերականացման արագացմամբ, հավաքագրումը դառնում է բարդ գործընթաց, որը պահանջում է մասնագիտացված հմտություններ: Ձևավորվում են հարցազրույցի մեթոդաբանություններ, թեկնածուների անձի գնահատմանն ուղղված գիտական մոտեցումներ: Բիզնեսի և արդյունաբերության զարգացման հետ մեկտեղ ընկերությունները սկսում են ստեղծել մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձին բաժիններ: Խոշոր մասնագիտացված հավաքագրման գործակալություններն առաջին անգամ հայտնվեցին ԱՄՆ-ում կառավարման խորհրդատվության մեջ (APS-recruiting 28.06.2024): Հենց խոշորագույն խորհրդատվական ընկերությունները և «Մեծ վեց» ընկերությունները (այն ժամանակ), ինչպիսիք են Deloitte & Touch-ը, Ernst & Young-ը, և այլն, որպես իրենց ծառայությունների ընդլայնում և իրենց առաջարկությունների կատարման ապահովում, սկսեցին նպատակաուղղված բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներին իրենց ընկերությունների հաճախորդներին առաջարկել:

Թոփ մենեջերների որոնումով և ընտրությամբ զբաղվող առաջին ընկերությունը եղել է ամերիկյան Boyden գործակալությունը, որը բացվել է Նյու Յորքում 1946 թվականին: 1948 թ. հիմնադրվել է Manpower-ը՝ հավաքագրող խոշոր ընկերություններից մեկը: Այսօր այս ընկերությունն ունի 3600 գրասենյակ աշխարհի 59 երկրներում (HR-method, 28.06.2024):

20-րդ դարավերջին և 21-րդ դարի սկզբին ինտերնետի զարգացմանը զուգընթաց, հավաքագրումը ենթարկվել է արմատական փոփոխությունների՝ «Թղթից համակարգիչ (1998–2007 թթ.), համակարգիչից ամպ (2008–2017 թթ.), ավտոմատացումից մինչև արհեստական բանականություն (2018–շարունակելի)»: Աշխատանքներ առցանց տեղադրելու, պրոֆեսիոնալ ցանցերից և որոնման համակարգերից օգտվելու, ավտոմատացման ու արհեստական բանականության

հնարավորությունները շատ ավելի արդյունավետ և հասանելի է դարձնում (Хедхантер 28.06.2024):

Հավաքագրման փուլերը (Hurma, 28.06.2024)

1. Կարիքների վերլուծություն. Հավաքագրման առաջին և շատ կարևոր փուլը ընկերության կարիքների մանրակրկիտ վերլուծությունն է, որը, ցավոք, երբեմն անտեսվում է: Այստեղ ղեկավարները և ՄՌԿ մասնագետները իրականացնում են կարիքի գնահատում. բացահայտում են թափուր աշխատատեղերը, կազմում դրանք կոմպետենցիաների պրոֆիլը (պահանջները) ի համապատասխան կազմակերպության կադրային քաղաքականությանը և կազմակերպական մշակույթի, մշակում որոնման ռազմավարություն:

2. Թեկնածուների ներգրավում. այս փուլում ակտիվորեն ներգրավվում են հավանական թեկնածուները: Սա ներառում է տարբեր հարթակներում թափուր հաստիքների գովազդումը, մասնագիտական ցանցերի օգտագործումը, կարիերայի տոնավաճառների մասնակցությունը, ռեֆերալների ներգրավումը և այլ միջոցառումներ:

3. Ընտրություն. ընտրությունը այն փուլն է, որտեղ թեկնածուները գնահատվում են աշխատանքի պահանջներին համապատասխանության տեսանկյունից: Սա ներառում է ռեզյումեների զննում, նախնական հարցազրույցներ, անվտանգության ստուգումներ:

4. Հարցազրույց և գնահատում. հարցազրույցի փուլը գործատուի և թեկնածուի միջև խոր փոխգործակցության հնարավորություն է: Արդյունավետ հարցազրույցները ոչ միայն գնահատում են գիտելիքը, հմտությունները, այլև գնահատում են թեկնածուի մշակութային համապատասխանությունը, անձի գծերը և մոտիվացիան: Մեծ շեշտադրում է դրվում այսօր թեկնածուի պոտենցիալի վրա. ինչպես կարող է աճել տվյալ թեկնածուն՝ տվյալ պահից սկսած:

Մասնագիտական գիտելիքների ստուգման գործում ՄՌԿ մասնագետը միայն կազմակերպիչ է. հիմնական ստուգումն իրականացնում է գծային ղեկավարը:

5. Որոշման կայացում և առաջարկի ներկայացում: Վերջին փուլում ընդունվում է աշխատանքի ընդունման վերջնական որոշումը, որը կայացվում է ՄՌԿ մասնագետի և գծային ղեկավարի համատեղ քննարկման արդյունքում: Ինչից հետո կատարվում է առաջարկը՝ աշխատանքային պայմանագրի պայմանների համաձայնեցումը, աշխատավարձի վերջնական քննարկումը, աշխատանքի մեկնարկի քննարկումը և այլն: Ճիշտ որոշում կայացնելը երաշխավորում է, որ աշխատանքի ընդունման գործընթացը հաջողությամբ ավարտված է, և որ թեկնածուն պատրաստ է հաջողությամբ միանալ թիմին:

Տեխնոլոգիաների օգտագործումը հավաքագրման մեջ որպես ժամանակակից հավաքագրման գործիք

ՄՌԿ մասնագետները 2025 թվականին կկիրառեն ավելի շատ զարգացող, ինչպես նաև պատմականորեն չօգտագործված ՄՌԿ տեխնոլոգիաներ՝ բարձրացնելու աշխատողների փորձառությունը, բարելավելու հավաքագրման արդյունքները և օգնելու բացահայտել աշխատուժի հիմնական հմտությունների բացերը (Zielinski 09.01.2023):

Ժամանակակից տեխնոլոգիաների օգտագործումը հավաքագրման մեջ ոչ միայն արագացնում և օպտիմալացնում է գործընթացները, այլև բարելավում է որոշումների կայացման ճշգրտությունն ու որակը: Սա հատկապես կարևոր է արագ փոփոխվող աշխատաշուկայում, որտեղ ընկերությունները պետք է լինեն ճկուն և հարմարվող՝

լավագույն տաղանդներին ներգրավելու և իրենց մրցակցային առավելությունները պահպանելու համար:

Ժամանակակից աշխարհում տեխնոլոգիաները և արհեստական բանականությունը փոխում են ընկերությունների՝ տաղանդ գտնելու և ներգրավելու ձևը: ԱԲ-ի օգտագործումը հավաքագրման մեջ ապահովում է մի շարք առաջադրանքների ավտոմատացում՝ ռեզյումեի ընտրություն, հարցազրույցի անցկացում և գնահատում, տեստավորում, տեղեկության վերլուծություն: Այստեղ պետք է հիշատակել դիմորդների կառավարման համակարգերը (ATS), որոնց միջոցով շատ արագ գնահատվում են թեկնածուների ռեզյումեները: Մեքենայի ուսուցման ալգորիթմներն օգնում են կանխատեսել, թե որ թեկնածուներն են լավագույնս համապատասխանում աշխատանքի պահանջներին, ինչը զգալիորեն նվազեցնում է նախնական ընտրության վրա ծախսվող ժամանակը և նվազեցնում սխալի հավանականությունը:

Սոցիալական մեդիան նույնպես հզոր գործիք է դարձել պոտենցիալ թեկնածուներին ներգրավելու և հետևելու համար: Հավաքագրողներն ակտիվորեն օգտագործում են պրոֆեսիոնալ ցանցեր, ինչպիսին է LinkedIn-ը տաղանդներ գտնելու, իրենց ցանցն ընդլայնելու և պոտենցիալ աշխատակիցների հետ կապ հաստատելու համար: Սոցիալական մեդիան կարող է օգտագործվել նաև գործատուի բրենդավորման համար՝ թեկնածուներին տեղեկատվություն տրամադրելով ընկերության մշակույթի և զարգացման հնարավորությունների մասին:

Տաղանդներ ձեռք բերելը ներառում է հետևյալ նորարարական մեթոդների օգտագործումը. ընկերությունները կարող են աշխատանքի ընդունելու գործընթացում օգտագործել խաղաֆիկացումը՝ թեկնածուներին առաջարկելով ինտերակտիվ առաջադրանքներ՝ գնահատելու նրանց հմտություններն ու կարողությունները, ինչպես նաև վիրտուալ գրասենյակային շրջագայությունները, թեկնածուներին կազմակերպական մշակույթին ավելի մոտ դարձնելու համար:

Նորարար հավաքագրման տաղանդների համալրման ռազմավարություններ

Տաղանդների ձեռքբերման արդյունավետ ռազմավարությունը սկսվում է ազդեցիկ գործատու բրենդի ստեղծմամբ: Այն կազմակերպությունները, որոնք ներդրումներ են կատարում աշխատողների, թեկնածուների և հասարակության կողմից դրական ընկալում ձևավորելու և ցանկալի գործատու դառնալու մեջ ավելի արդյունավետ են կարողանում ներգրավվել տաղանդների և պահել նրանց:

Թեկնածուներն այսօր, ամենայն հավանականությամբ, կուսումնասիրեն կազմակերպությունը՝ պարզելու, թե ինչ է այնտեղ աշխատելը, նախքան դերի համար դիմելը կամ առաջարկն ընդունելը: Նրանք կստուգեն ձեռնարկային հարթակները, կայքէջն ձեռք կարիերայի էջը և կստուգեն Glassdoor-ը կամ LinkedIn-ը: Ուստի գործատուի հզոր բրենդ ունենալը և դրա արտացոլումը ձեռնարկային ընթացքում էական է, այդ իսկ պատճառով խոշոր կազմակերպությունների 57%-ն այժմ ներդրումներ է կատարում գործատուի բրենդինգի արշավներում ([Shani 28.06.2024](#)):

Պակաս կարևոր չէ աշխատուժի ռազմավարական պլանավորումը: Սա կարող է օգնել կազմակերպություններին ապահովել, որ ճիշտ մարդիկ ճիշտ ժամանակին ճիշտ դերերում լինեն: Աշխատուժի պլանավորումը էական նշանակություն ունի բազմաթիվ պատճառներով՝ ներառյալ աշխատուժի ծերացումը, ծախսերի խնայողությունը, ժամանակի կառավարումը և ճկունությունը:

Յուրաքանչյուր դերի համար պահանջվող հմտությունների վերաբերյալ պարզ և ազնիվ լինելը կարող է օգնել կազմակերպությանը գրավել ճիշտ թեկնածուներին: Ավելի ու ավելի շատ կազմակերպություններ հեռանում են պաշտոնական

որակավորումները որպես պահանջ ներկայացնելուց և փոխարենը կենտրոնանում են այդ դերի համար անհրաժեշտ հատուկ հմտությունների վրա:

Կարևոր է նաև կառուցել տաղանդի խողովակաշարեր: Օնլայն հարթակները, ինչպիսիք են պրոֆեսիոնալ ցանցերը, կարիերայի կայքերը, նույնպես արդյունավետ միջոց են լայն լսարանին հասնելու համար: Սոցիալական մեդիայի արշավներ վարելը, գրավիչ բովանդակություն հրապարակելը և համայնքների հետ ակտիվ շփումը օգնում են ընկերության համար տեսանելիություն ստեղծել և գրավել տաղանդավոր թեկնածուների ուշադրությունը: Տարաբնույթ միջոցառումներին և մասնագիտական կոնֆերանսներին մասնակցելը կազմակերպություններին հնարավորություն է տալիս հանդիպելու պոտենցիալ թեկնածուների:

Ուսումնական հաստատությունների հետ համագործակցությունը, նախագծերին մասնակցությունը և պրակտիկայի ծրագրերը հնարավորություն են տալիս ընկերություններին ներգրավելու երիտասարդ տաղանդներին և զարգացնելու դրանք ներքին միջավայրում: Սա նաև կրթական հաստատությունների հետ երկարաժամկետ հարաբերություններ կառուցելու և բարձր որակավորում ունեցող թեկնածուների խողովակաշար ստեղծելու միջոց է:

Ընտրության ամուր գործընթացը Էական է տաղանդների ձեռքբերման ցանկացած ռազմավարության մեջ՝ ճիշտ թեկնածուներ ներգրավելու և ամենատաղանդավոր դիմորդներին հնարավորինս արդյունավետ կերպով դեպի ձագարի վերջը տեղափոխելու համար:

Կազմակերպական մշակույթը կարևոր նշանակություն ունի տաղանդներ ներգրավելու, պահպանելու և զարգացնելու համար:

Մշակույթի ազդեցությունը աշխատանքի ընդունելու գործընթացի վրա դրսևորվում է մի քանի ասպեկտներով.

Գրավչություն թեկնածուների համար. երբ ընկերությունն ունի ուժեղ և գրավիչ մշակույթ, այն ավելի ցանկալի է դառնում պոտենցիալ թեկնածուների համար: Մարդիկ փնտրում են ոչ միայն աշխատանք, այլև նաև այնպիսի միջավայր, որտեղ նրանք կարող են իրենց հարմարավետ և ոգեշնչված զգալ:

Արժեքային համապատասխանություն. թեկնածուների արժեքների համապատասխանելը կազմակերպական արժեքներին առանցքային գործոն է աշխատանքի ընդունելու որոշման մեջ: Թեկնածուները, որոնք գաղափարակից են ընկերության արժեքներին, ավելի հավանական է, որ սիրով ու նվիրումով կաշխատեն տվյալ կազմակերպությունում: Արժեքային համապատասխանությունն օգնում է նաև ավելի հարթ անցնել հարմարման փուլը:

Հավաքագրման ժամանակակից միտումները (Marson 28.06.2024)

1. Հեռավար կամ հիբրիդ աշխատանք, ճկուն ժամանակացույց:

Հեռավար աշխատանքը դարձել է ժամանակակից հավաքագրման անբաժանելի մասը: Մարդն, աշխատելով իրեն հարմար վայրից և հարմար ժամանակ, ավելի արդյունավետ է լուծում իր առջև դրված խնդիրները: Հեռավար աշխատելու հնարավորության շնորհիվ մեծանում է աշխատակիցների գոհունակությունը և նվազում գրասենյակային տարածքի ծախսերը: Բացի դրանից, հեռավար աշխատելու հնարավորությունը ապահովում է տարբեր երկրներից տաղանդների ներգրավումը:

Աշխատողին հնարավորություն տալով ընտրելու առաջադրանքները կատարելու համար օպտիմալ ժամանակը՝ բարելավում է աշխատանքային-կյանքի հավասարակշռությունը և բարձրացնում վերջիններիս արտադրողականությունն ու բավարարվածությունը:

2. Բազմազանություն և ներառականություն:

Բազմազանության և ներառականության նկատմամբ ուշադրությունը օր օրի դառնում է հավաքագրման ռազմավարության հիմնական պահանջներից: Սա

հնարավորություն է տալիս տարբերվող մարդկանց աշխատանք գտնելու, ինտեգրվելու, միաժամանակ այս միտումը բարելավում է ընկերության հեղինակությունը և խթանում նորարարությունը կազմակերպության ներսում:

3. Տեխնոլոգիաների և ԱԲ օգտագործում:

Ինչպես արդեն նշվել է սույն հոդվածում, տեխնոլոգիաների օգտագործումը, ինչպիսիք են արհեստական ինտելեկտը և տվյալների վերլուծությունը, աշխատանքի ընդունելու գործընթացները պարզեցնելու և ավելի արդյունավետ դարձնելու համար են:

4. Հուզական ինտելեկտ:

Հուզական ինտելեկտի ներդրումը թեկնածուների հմտությունների և ներուժի գնահատման մեջ օգնում է ընկերություններին ավելի լավ հասկանալուն թեկնածուների փափուկ հմտությունները, ինչը հաջողակ մուտքի բանալիներից է:

5. Տվյալահեն հավաքագրում:

Օգտագործելով տվյալների վերլուծությունը աշխատանքի ընդունելու և տաղանդների կարիքները բացահայտելու գործում կազմակերպությունը ավելի անսխալական որոշումներ է կայացնում՝ նվազագույնի հասցնելով ռիսկերը և օպտիմալացնելով հավաքագրման ծախսերը:

Այսպիսով, ժամանակակից հավաքագրումը ակտիվորեն ներմուծում է արհեստական բանականություն և ավտոմատացում, որն արագացնում է հավաքագրման գործընթացը: Հեռավար աշխատանքը ընդլայնում է տաղանդների որոնումների աշխարհագրական շրջանակը, և վիրտուալ հարցազրույցները դառնում են նորմ: Թեկնածուներն ավելի ու ավելի են գնահատում ընկերության կորպորատիվ մշակույթը և սոցիալական արժեքները:

Աշխատանքային պայմանների ճկունությունը՝ ներառյալ հեռահար աշխատանքը և ճկուն գրաֆիկը, դառնում են առաջնահերթություն: Բազմազանության և ներառականության կարևորությունը մեծանում է, ինչը ընկերություններին մղում է ստեղծելու ներառական աշխատատեղեր: Տվյալների և վերլուծությունների վրա հիմնված թեկնածուների նկատմամբ անհատականացված մոտեցումը բարելավում է հավաքագրման գործընթացը:

Հավաքագրողի ժամանակակից կոմպետենցիաները (Adler 2024)

Բիզնեսի գործընթացների և ռազմավարության խոր պատկերացումը թույլ են տալիս հավաքագրողին բացահայտելու ընկերության անձնակազմի կարիքները և հարմարեցնելու հավաքագրման գործընթացները կազմակերպության կոնկրետ նպատակներին և համատեքստին:

Վերլուծական հմտություններ և տվյալները վերլուծելու ունակությունը օգնում են հավաքագրողին տեղեկացված որոշումներ կայացնելու, կանխատեսելու շուկայի փոփոխությունները և օպտիմալացնելու հավաքագրման ռազմավարությունները:

Հաղորդակցման և համոզելու գերազանց հմտությունները, ինչպես գրավոր, այնպես էլ բանավոր, հնարավորություն են տալիս արդյունավետ շփվելու թեկնածուների, ղեկավարության և գործընկերների հետ և կառուցել վստահելի հարաբերություններ:

Տաղանդներ փնտրելու և գտնելու հմտությունն ապահովում է տաղանդների շարունակական համալրումը նույնիսկ մասնագետների պակասի դեպքում:

Ժամանակակից տեխնոլոգիաների և հավաքագրման գործընթացների օպտիմալացման ծրագրերի իմացությունը հնարավորություն է տալիս օգտագործելու

ավտոմատացում, վերլուծություն և սոցիալական մեդիա գործիքներ՝ աշխատանքի ընդունելու արդյունավետությունը բարելավելու և արագացնելու համար:

Ապրումակցումը և թեկնածուների դրդապատճառներն ու կարիքները հասկանալու և կարեկցանք ցուցաբերելու կարողությունը բարելավում է հարաբերությունները թեկնածուների հետ և օգնում ստեղծել առաջարկ, որը պահանջված է թափուր աշխատատեղի համար:

Ճնշման տակ աշխատելու, ժամանակը կառավարելու և նպատակներին հասնելու կարողությունը ապահովում է աշխատանքի արդյունավետությունը դինամիկ աշխատաշուկայում:

Թեկնածուներին ճիշտ գնահատելու ունակությունը ապահովում է այն թեկնածուների ընտրությունը, ովքեր լավագույնս համապատասխանում են ընկերության պահանջներին:

Սեփական մասնագիտական զարգացում, անընդհատ սովորելու և հավաքագրման ոլորտում փոփոխություններն ընդունելու ունակությունը հնարավորություն է տալիս հավաքագրողին տեղեկանալու վերջին միտումների և նորարարությունների մասին:

Հավաքագրման ժամանակակից չափիչները (Vulpen 2024)

Հավաքագրման գործընթացը վերլուծելու և արդյունավետությունը չափելու համար կարևոր է նաև հաշվի առնել հավաքագրման գործընթացի ժամանակակից չափիչները, որոնցից ուզում ենք մատնանշել հետևյալները՝

Թափուր հաստիքի համալրման ծախս	<u>ներքին հավաքագրման ծախսեր + արտաքին հավաքագրման ծախսեր</u> նոր աշխատողների ընդհանուր թիվը
Առաջարկի ընդունման գործակից	<u>առաջարկն ընդունած թեկնածուների թիվը</u> առաջարկ ստացած թեկնածուների ընդհանուր թիվը
Ընտրության գործակից	<u>ընտրված աշխատողների թիվը</u> թեկնածուների թիվը
Եկամտաբերության գործակից	<u>հավաքագրման տվյալ փուլը հաջողությամբ անցած թեկնածուների թիվը</u> տվյալ փուլի թեկնածուների ընդհանուր թիվը
Եկամտաբերության գործակից	<u>հավաքագրման տվյալ փուլը հաջողությամբ անցած թեկնածուների թիվը</u> տվյալ փուլի թեկնածուների ընդհանուր թիվը
Հաջողության գործակից	<u>հաջողության հասած նոր ընդունված աշխատողների թիվը</u> նոր ընդունված աշխատողների թիվը
Հոսունության գործակից	<u>կազմակերպությունից գնացած աշխատողների թիվը</u> տվյալ ժամանակահատվածի աշխատողների միջին թիվը

Եզրահանգումներ

Տաղանդների ձեռքբերման և պահպանման արդյունավետ ռազմավարությունները պարզ գործընթացներից վերածվում են ռազմավարական նախաձեռնությունների, որոնք կարող են ձևավորել ձեռնարկության ապագան: Այս համատեքստում ամփոփենք հավաքագրման կարևորությունը ընկերության հաջող գործունեության համար:

1. Ճկունություն և հարմարվողականություն. ժամանակակից շուկան ընկերություններից պահանջում է ճկունություն և արագ հարմարվողականություն:

2. Նորարարություն և ան. այսօր հավաքագրումը միայն թափուր աշխատատեղերի համալրում չէ. տաղանդը պետք է ի վիճակի լինի նորարարություն բերելու, խթանելու ընկերության անը, դիմակայելու ապագայի մարտահրավերներին:

3. Մշակույթ և ներառականություն. եզակի կորպորատիվ մշակույթը, ներառականության ընդունումը ռազմավարական գործիք են աջակցող և ոգեշնչող միջավայր ստեղծելու համար:

4. Հարմարվել նոր միտումներին. հաշվի առնելով աշխատաշուկայի պահանջների մշտական փոփոխությունները՝ հավաքագրման արդյունավետ մեթոդները պետք է ուղղված լինեն ոչ միայն ներկա, այլև ապագա կարիքներին: Տաղանդների համար մրցավազքում առաջ են այն ընկերությունները, որոնք կարող են արագ հարմարվել նոր միտումներին:

5. Արդյունավետություն և արտադրողականություն. Առաջին փուլից ճիշտ աշխատողների ընտրությունը հետագայում կիսնայի ընկերության ժամանակն ու ռեսուրսները: Արդյունավետ հավաքագրումն ուղղակիորեն առնչվում է արտադրողականության բարձրացմանը և բիզնես նպատակների իրականացմանը:

6. Գործատուի հեղինակության ամրապնդում. հավաքագրումը դառնում է նաև ընկերության՝ որպես գործատուի բրենդ ստեղծելու հզոր գործիք: Աշխատանքի ընդունման գործընթացում թեկնածուի դրական փորձը բարելավում է գործատուի բրենդինգը և ներգրավում նոր տաղանդներ:

Հարկ է նշել, որ պետական համակարգում անձնակազմի հավաքագրման գործընթացն իրականացվում է այլ ձևաչափով:

Հավաքագրման ու ընտրության գործընթացն իրականացվում է աշխատակազմի համալրման պահանջով: Թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար անցկացվում է մրցույթ, որը, ըստ դասակարգման, լինում է արտաքին և ներքին: Զաղծառայության պաշտոն զբաղեցնելու մրցույթի կազմակերպման գործընթացը մեկնարկում է Կադրային քաղաքականության բաժինը՝ ԶԾՏՀ-ին տեղեկացնելով թափուր պաշտոնի մասին և հրապարակելով մրցույթի մասին հայտարարություն: Դիմումների հավաքագրումը իրականացվում է առցանց տարբերակով: Դիմումները դիտարկվում և համապատասխանության դեպքում ընդունվում են: Եթե որևէ թեկնածուի ընդգրկումն անհնար է, իրականացվում է այլ թեկնածուի ընտրություն: Մրցույթն իրականացվում է մրցույթի հանձնաժողովի կողմից թեստավորման միջոցով: Գործընթացը ամփոփվում է մրցույթի արդյունքների հրապարակմամբ և տվյալների պահպանմամբ: Դիմումների բացակայության դեպքում տեղեկացվում է գլխավոր քարտուղարը, և մրցույթը չեղարկվում է:

Մրցույթի կազմակերպման գործընթացը հաջողությամբ հաղթահարած դիմորդները հրավիրվում են հարցազրույցի: ԶԾ պաշտոն զբաղեցնելու համար հարցազրույցի իրականացման գործընթացը մեկնարկում է ԿԶ բաժինը՝ նշանակելով հարցազրույցի ժամանակացույց: Հարցազրույցը իրականացնում է գլխավոր քարտուղարը: Մրցույթը հաղթահարած քաղծառայողը նախարարի հրամանով նշանակվում է պաշտոնին: Հավաքագրման գործընթացը հիմնականում նպատակաուղղված է քաղծառայողի մասնագիտական գիտելիքների և թափուր պաշտոնի համապատասխանությանը, իսկ հարցաքազան ամբողջությամբ չի ենթադրում մասնակիցների ընդհանուր գիտելիքների, էթիկայի նորմերի և վարքագծի կանոնների, կառավարչական հմտությունների և կողմնորոշվելու ունակությունների ստուգում: Այս գործընթացում նաև բացակայում է մրցույթի մասնակիցների արժեքների հիման վրա օբյեկտիվ և թափանցիկ գնահատման համակարգը (Գալոյան 165-166): Ուսումնասիրելով պետական համակարգի անձնակազմի հավաքագրման

գործընթացը՝ հասկանում ենք, որ այն ցանկալի է արդիականացնել՝ կիրառելով ժամանակակից տեխնոլոգիաներ և մոտեցումներ:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Գալոյան, Շուշանիկ. «ՀՀ պետական կառավարման համակարգի մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի գործընթացային վերլուծություն», *Գիտական Արցախ*, № 1(16), 2023:
2. Shaikh, Ayub. "The Complete IT Recruitment Survival Guide", 2008
3. Hovhannisyan, Ashkhen. "Recruiters have the power to lead change", *LinkedIn*, 24 Jan. 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/recruiters-have-power-lead-change-%D5%B0%D5%A1%D5%B5%D5%A5%D6%80%D5%A5%D5%B6-ashkhen-hovhannisyan/>.
4. Hovhannisyan, Ashkhen. "How to leverage company culture to recruit", *LinkedIn*, 21 Feb. 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/how-leverage-company-culture-recruit-%D5%B0%D5%A1%D5%B5%D5%A5%D6%80%D5%A5%D5%B6-ashkhen-hovhannisyan/>.
5. Mostyn, Steven. "Recruiting 101: The Fundamentals of Being a Great Recruiter", 2016, p. 18-21
6. Murugaiah, Prabakaran. "A Beginner's Guide to Technical Recruiting", 2011, էջ 6-18, <https://www.techfetch.com/A-Beginners-Guide-to-Technical-Recruiting-Prabakaran-Murugaiah.pdf>.
7. «От воина до менеджера», журнал «Рекрутинг news», №1, 2011.
8. Центр-профи. «История возникновения рекрутинга», <http://cprofi.info/istoriya-vozniknoveniya-rekrutinga/>. Дата обращения: 28 Июнь 2024.
9. APS Recruiting. «Экскурс в рекрутинг», <https://www.aps-rec.com/useful/eternal/History-of-recruiting>. Дата обращения: 28 Июнь 2024.
10. HR Method. «Из истории рекрутинга», <https://hr-metod.com/polezno/o-podbore-personala/iz-istorii-recruitinga.html>. Дата обращения: 28 Июнь 2024.
11. «История технологий в рекрутменте — от дырокола до облачного ИИ», <https://hh.ru/article/505113>. Дата обращения: 28 Июнь 2024.
12. HURMA. «7 ключевых этапов процесса подбора персонала», <https://hurma.work/ru/blog/7-klyuchevykh-etapov-proczessa-podbora-personala/>. Дата обращения: 28 Июнь 2024.
13. Zielinski, Dave. "2023 HR Technology Trends: Talent Marketplaces, Expanding AI and Optimizing Existing Systems", <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/2023-hr-technology-trends-talent-marketplaces-expanding-ai-optimizing-existing-systems>. Accessed: 28 June 2024.
14. Shani, Jay. "Develop Your Talent Acquisition Strategy With 6 Practical Examples", <https://www.aihr.com/blog/talent-acquisition-strategy/>. Accessed: 28 June 2024.
15. Marson, Luke. "8 critical talent acquisition and recruitment trends in 2024", <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/7-talent-acquisition-and-recruitment-trends>. Accessed: 28 June 2024.
16. Louadlergroup. "Recruiter Competency Model – Become a Talent Advisor and Career Consultant", <https://www.louadlergroup.com/resources/recruiter-competency-model/>. Accessed: 28 June 2024.
17. Vulpen, Erik Van. "23 Recruiting Metrics You Should Know [+ Free Template]", <https://www.aihr.com/blog/recruiting-metrics/>. Accessed: 28 June 2024.

WORK CITED

1. "Ot voina do menedzhera" [From Warrior to Manager], zhurnal «Rekruting news», №1, 2011. (in Russian)
2. Centr-profi. "Istoriya vozniknoveniya rekrutinga" [The History of Recruiting], <http://cprofi.info/istoriya-vozniknoveniya-rekrutinga/>. Data obrashheniya: 28.06.2024. (in Russian)
3. APS Recruiting. "Jekskurs v rekruting" [An Excursion into Recruiting], <https://www.aps-rec.com/useful/eternal/History-of-recruiting>. Data obrashheniya: 28.06.2024. (in Russian)
4. HR Method. "Iz istorii rekrutinga" [From the History of Recruiting], <https://hr-metod.com/polezno/o-podbore-personala/iz-istorii-rekrutinga.html>. Data obrashheniya: 28.06.2024. (in Russian)
5. "Istoriya tehnologij v rekrutmente — ot dyrokola do oblachnogo II" [The History of Technology in Recruitment — from Hole Punch to Cloud AI], <https://hh.ru/article/505113>. Data obrashheniya: 28.06.2024. (in Russian)
6. HURMA. "7 ključevyh etapov processa podbora personala" [7 Key Stages of the Recruitment Process], <https://hurma.work/ru/blog/7-klyuchevyh-etapov-processa-podbora-personala/>. Data obrashheniya: 28.06.2024. (in Russian)
7. Galoyan, Showshanik. HH petakan kar'avarman hamakargi mardkayin r'esursneri kar'avarman modeli gorc'y'nt'acayin verluc'ut'yun [Process Analysis of the Human Resource Management Model of the RA Public Administration System], Gitakan Arcax, № 1(16), 2023:

FEATURES OF RECRUITMENT AS ONE OF THE MAIN FUNCTIONS OF MANAGING HUMAN RESOURCES

ANNA MAKSUDYAN

*Yerevan State University, Department of Theory and History of Sociology,
Associate Professor; YSU Human Resources Management Master's Program, Head;
RA Public Administration Academy, Lecturer;
Member of Armenian HR Association, Ph.D. in Economics
Yerevan, the Republic of Armenia*

The purpose of this article is to present one of the HRM functions - recruitment, as well as to emphasize the importance of the function in HRM processes.

In order to achieve the goal, the following tasks were set:

- based on scientific materials, to research and present the evolution and formation history of recruitment, the stages of recruitment, the use of technologies in recruitment, modern trends and strategies of recruitment;
- to explore and to emphasize the importance of organizational culture and the core recruiter's because recruitment process is one of the fundamental functions of HR and helps to increase the effectiveness of the organization in the short and long term.

With recruitment done properly, an organization has happier and more productive employees.

The recruitment process creates a favorable working environment and good employee relations.

Analysis, synthesis, induction, deduction and historical comparative methods were used during the research.

The main conclusions made in the framework of the research are:

- The recruitment process is highly dependent on the organizational culture;

- Skill-based recruitment is replacing knowledge-based recruitment;
- The entry of innovative technologies and artificial intelligence into recruitment is inevitable and helps to improve the recruitment process.

Keywords: *recruiting, organizational culture, competence, artificial intelligence, technology, automation, human resource management.*

ОСОБЕННОСТИ РЕКРУТМЕНТА КАК ОДНОЙ ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

АННА МАКСУДЯН

*доцент кафедры теории и истории социологии,
руководитель магистерской программы
«Управление человеческими ресурсами»*

*Ереванского Государственного университета,
преподаватель Академии государственного управления РА,
член Ассоциации Управление человеческими ресурсами РА, кандидат
экономических наук
г. Ереван, Республика Армения*

Цель данной статьи – представить одну из функций управления персоналом, а именно подбор персонала, а также выделить важность этой функции в процессах управления персоналом.

Для достижения цели перед нами были поставлены следующие задачи:

на основе научных материалов исследовать и представить историю эволюции и становления рекрутинга, этапы рекрутинга, использование технологий в рекрутменте, современные тенденции и стратегии рекрутинга;

изучить и подчеркнуть важность организационной культуры и основных компетенций рекрутера.

Данное исследование актуально, поскольку процесс подбора персонала является одной из фундаментальных функций HR-команды и способствует повышению эффективности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

При правильном подборе персонала в организации появляются более счастливые и продуктивные сотрудники.

Процесс подбора персонала создает благоприятную рабочую среду и хорошие отношения между сотрудниками.

В ходе исследования использовались методы анализа, синтеза, индукции, дедукции и исторического сравнения.

Основные выводы, сделанные в рамках исследования:

- процесс подбора персонала во многом зависит от организационной культуры;
- подбор персонала, основанный на навыках, заменяет подбор, основанный на знаниях;
- внедрение инновационных технологий и искусственного интеллекта в рекрутмент неизбежен и способствует улучшению процесса рекрутмента.

Ключевые слова: *рекрутинг, организационная культура, компетенция, искусственный интеллект, технологии, автоматизация, управление персоналом.*