

ՏՃՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ

Լիլիթ Մանուկյան

*Հայաստանի պետական տնտեսագիտական
համալսարանի կառավարման ֆակուլտետի
կառավարման ամբիոնի հայցորդ*

Էլ. հասցե՝ hr.lilithmanukyan@gmail.com

ORCID: 0009-0005-1530-9929

Սուրեն Պարսյան

*Հայաստանի պետական տնտեսագիտական
համալսարանի դոցենտ,
տնտեսագիտության թեկնածու*

Էլ. հասցե՝ surenparsyan2017@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0561-3052

DOI: 10.53614/18294952-2026.1-73

ՏԱՂԱՆԴՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ. TRVI ԻՆԴԵՔՍԻ ԿԻՐԱՌԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱՎՈՐՈՒՄԸ

Հոդվածում ներկայացվում է տաղանդների կառավարման համակարգի գնահատման մեթոդաբանական հիմնավորումը:

Հետազոտության նպատակն է ապահովել տաղանդների կառավարման համակարգի արդյունավետության չափելիությունը կազմակերպական մակարդակում՝ TRVI (Talent → Result → Value Interaction) ինդեքսի մշակման և կիրառման միջոցով: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ միջազգային ինդեքսները հիմնականում ապահովում են մակրոմակարդակի համեմատական գնահատում, սակայն չեն ապահովում կազմակերպական մակարդակում արդյունավետության համակցված գնահատում:

Այս համատեքստում առաջարկվում է TRVI ինդեքսը՝ որպես կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման գործիք, որը կարող է հե-

տագայում ծառայել որպես ինդեքսային վերլուծության ընդլայնման հիմք: Հետազոտության շրջանակում մշակվել է TRVI ինդեքսի կառուցվածքային մոդելը, հիմնավորվել են դրա հիմնական բաղադրիչները և առաջարկվել դրանց կշռված գնահատման տրամաբանությունը:

Արդյունքում ձևավորվում է տվյալահեն գնահատման մեխանիզմ, որը կարող է ծառայել որպես տաղանդների կառավարման գործընթացների ցուցանիշային տվյալների վերլուծության և գնահատման գիտական հիմք: Առաջարկվող մոտեցումը նպաստում է կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման արդյունավետության գնահատմանը և կառավարման որոշումների հիմնավորմանը:

Հիմնաբառեր. տաղանդների կառավարում, գնահատման մեթոդաբանություն, TRVI, մարդկային կապիտալ, կազմակերպական արդյունավետություն:

Ներածություն

Տաղանդների կառավարման համակարգերի ձևավորումը և զարգացումը չի կարող սահմանափակվել միայն ռազմավարական մոդելների մշակմամբ: Ցանկացած համակարգի արդյունավետություն պայմանավորված է դրա արդյունքների չափելիությամբ, վերահսկելիությամբ և համադրելիությամբ: Առանց գնահատման հստակ մեխանիզմի տաղանդների կառավարման քաղաքականությունը վերածվում է ծրագրային նախաձեռնությունների համախմբի, որոնք զուրկ են համակարգային վերահսկումից և երկարաժամկետ արդյունքային վերլուծությունից:

Միջազգային պրակտիկայում կիրառվող ինդեքսային համակարգերը, մասնավորապես՝ Տաղանդների մրցունակության համաշխարհային ինդեքսը (Global Talent Competitiveness Index) (INSEAD et al., 2025, էջ 10–11), ապահովում են երկրների համեմատական դիրքավորման վերլուծությունը գլոբալ միջավայրում: Սակայն նման ինդեքսները հիմնականում սահմանափակվում են մակրոմակարդակի ցուցանիշներով և չեն անդրադառնում կազմակերպական արդյունավետության գնահատմանը: Այսպիսով՝ ձևավորվում է մեթոդաբանական բաց՝ կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման գործիքների բացակայություն:

Հայաստանի Հանրապետության Ազգային զարգացման ռազմավարությունը մարդկային կապիտալի զարգացումը դիտարկում է որպես երկրի մրցունակության և կայուն տնտեսական աճի առաջնահերթ ուղղություններից մեկը: Միննույն ժամանակ, ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի աշխատաշուկայի վերջին տվյալները վկայում են աշխատուժի կառուցվածքային մարտահրավերների, մասնագիտական անհամապատասխանությունների և մարդկային կապիտալի արդյունավետ օգտագործման անհրաժեշտության մասին, ինչը առավել արդիական է դարձնում տաղանդների կառավարման գնահատման մեթոդաբանության մշակումը (Հայաստանի Հանրապետության կառավարություն, 2021):

Ռեսուրսների վրա հիմնված տեսությունը ենթադրում է, որ կազմակերպության մրցակցային առավելությունը մեծապես պայմանավորված է ներքին ռեսուրսներով, որոնք արժեքավոր, չկրկնվող ու դժվար վերարտադրելի են: Այս համատեքստում տաղանդների կառավարումը բարձր ներուժ ունեցող աշխատակիցներին դիտարկում է որպես ռազմավարական կարևորության ռեսուրս (Barney, 1991, էջ 101–102): Ըստ այդմ, մարդկային կապիտալի արդյունավետ կառավարումը պահանջում է դրա արդյունքային գնահատման հստակ մեխանիզմներ (Becker, 1993, էջ 15–25): Մինչդեռ սոցիալական փոխանակման տեսությունը վկայում է, որ անհատի և կազմակերպության միջև արժեքային փոխազդեցությունը հանդիսանում է արդյունավետության և պահպանման կարևոր պայման: Արժեքային փոխազդեցության չափելիությունը սահմանափակում է կառավարման ամբողջականությունը:

Այս համատեքստում ձևավորվում է հետազոտական հիմնական խնդիրը՝ ինչպես կառուցել այնպիսի գնահատման մեթոդաբանություն, որը կապահովի կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված և չափելի գնահատում: Սույն հոդվածի նպատակը TRVI ինդեքսի տեսական և մեթոդաբանական հիմնավորումն է՝ որպես կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման գնահատման գործիք:

Հետազոտության խնդիրներն են՝

1. վերլուծել միջազգային գնահատման մոտեցումների սահմանափակումները,
2. ձևակերպել TRVI ինդեքսի կառուցվածքը կազմակերպական մակարդակում:

Մեթոդ

Հոդվածը հիմնված է համակարգային մոտեցման, ինդեքսային մոդելավորման և տվյալաին վերլուծության սկզբունքների վրա: Հետազոտությունում կիրառվել են համակարգային վերլուծության, ինդեքսային մոդելավորման, փորձագիտական կշռման (Delphi/AHP) և ցուցիչների նորմավորման մեթոդները (Saaty, 1980, էջ 6–8; Linstone & Turoff, 1975, էջ 5–8): Ինդեքսների կառուցվածքային վավերականությունը կարող է գնահատվել հաստատող գործոնային վերլուծության (CFA) միջոցով, իսկ ներքին համահունչությունը՝ Cronbach's α ցուցիչով, ինչը հնարավորություն է տալիս ապահովել ցուցիչների հուսալիությունն ու գիտական հիմնավորվածությունը (Hair et al., 2019, էջ 658–690):

Տաղանդների կառավարման համակարգի գնահատման միջազգային մոտեցումների վերլուծություն:

Տաղանդների կառավարման համակարգի գնահատման միջազգային փորձը ձևավորվել է մարդկային կապիտալի տեսության, ռազմավարական կառավարման և ինստիտուցիոնալ մրցունակության հետազոտությունների խաչմերուկներում: Ժամանակակից մոտեցումները նպատակ ունեն չափելի

դարձնել ոչ միայն աշխատուժի քանակական ցուցանիշները, այլ նաև որակական բնութագրերը, հմտությունների կառուցվածքը և կազմակերպության հետ փոխազդեցության մակարդակը: Սակայն այդ փորձը բնութագրվում է մեթոդաբանական տարանջատվածությամբ՝ կազմակերպական և համակարգային գնահատման մակարդակների միջև կապի բացակայությամբ:

Մակրոմակարդակում առավել կիրառվող գնահատման գործիքներից է Տաղանդների մրցունակության համաշխարհային ինդեքսը (Global Talent Competitiveness Index, GTCI), որը գնահատում է երկրների կարողությունները տաղանդների ձևավորման, ներգրավման, զարգացման և պահպանման ուղղություններով: GTCI-ի առավելությունը կայանում է համադրելիության և համաշխարհային տվյալների համակարգված օգտագործման մեջ, ինչը թույլ է տալիս երկրների միջև իրականացնել համեմատական վերլուծություն: Սակայն դրա կառուցվածքը հիմնված է ազգային մակարդակի երկրորդային տվյալների վրա և չի անդրադառնում կազմակերպությունների ներսում տաղանդների կառավարման արդյունավետությանը:

Մյուս կողմից, կազմակերպական մակարդակում կիրառվում են մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության գնահատման տարբեր մեթոդներ՝ կատարողականի գնահատման, KPI-ների և ներգրավվածության ցուցիչների վրա հիմնված գործիքներ: Այս գործիքները հնարավորություն են տալիս գնահատել կազմակերպության ներսում առկա արդյունքները, սակայն չեն ինտեգրվում միասնական գնահատման շրջանակին: Արդյունքում ձևավորվում է երկակիություն. ազգային ինդեքսները չեն արտացոլում կազմակերպական արդյունավետությունը, իսկ կազմակերպական գնահատման մեխանիզմները չեն ապահովում համակարգային համադրելիություն:

Միջազգային հետազոտություններում ընդգծվում է, որ մարդկային կապիտալի արդյունավետ կառավարումը պահանջում է ոչ միայն արդյունքների քանակական չափում, այլև արժեքային փոխազդեցության գնահատում: Քանակական ցուցանիշները չեն արտացոլում վստահության, համագործակցության և արժեքային համընկման վրա հիմնված հարաբերությունները, որոնք առանցքային են տաղանդների պահպանման համար: Վերջին հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ տաղանդների կառավարման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է տվյալահեն գնահատման մեխանիզմների կիրառմամբ, որոնք հնարավորություն են տալիս ռազմավարական որոշումները հիմնավորել չափելի ցուցանիշներով (Minbaeva, 2017, էջ 2-5):

Միաժամանակ, ժամանակակից ուսումնասիրությունները փաստում են, որ տաղանդների կառավարման համակարգերը առավել արդյունավետ են, երբ գնահատվում են ոչ միայն կատարողական արդյունքները, այլև աշխատակիցների ներգրավվածությունն ու կազմակերպության հետ արժեքային փոխազդեցությունը (Gallardo-Gallardo et al., 2015, էջ 264-266):

Վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ գործող միջազգային մեթոդաբանությունները չեն ապահովում գնահատման ամբողջական ցիկլ՝ ընդգրկելով տաղանդի ձևավորման, արդյունքի և արժեքային փոխազդեցության

փոխկապակցվածությունը: Արդյունքում բացակայում է այնպիսի գործիք, որը կապահովի կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատում: Վերջին տարիներին հրապարակված ուսումնասիրությունները նաև ընդգծում են, որ կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման գնահատման միասնական մոդելների պակասը շարունակում է մնալ ոլորտի հիմնական մեթոդաբանական մարտահրավերներից մեկը (Collings et al., 2018, էջ 28–31):

Այս մեթոդաբանական բացը հիմք է հանդիսանում TRVI ինդեքսի մշակման համար՝ որպես կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման գործիք:

TRVI ինդեքսի տեսական և մեթոդաբանական հիմնավորումը:

Տաղանդների կառավարման արդյունավետության կազմակերպական գնահատումը պահանջում է համակցված մոտեցում, որը կարտացոլի ոչ միայն մարդկային կապիտալի առկայությունը, այլ նաև դրա արդյունավետությունն ու կազմակերպության հետ փոխազդեցության մակարդակը: Ռեսուրսների վրա հիմնված տեսությունը ցույց է տալիս, որ մրցակցային առավելությունը ձևավորվում է այնպիսի ռեսուրսների հիման վրա, որոնք արժեքավոր են, հազվագյուտ և դժվար վերարտադրելի: Մարդկային կապիտալն այդ ռեսուրսների շարքում զբաղեցնում է կենտրոնական դիրք, իսկ դրա արժեքը դրսևորվում է արդյունքային կիրառման միջոցով:

Սոցիալական փոխանակման տեսությունը հավելում է, որ աշխատողի և կազմակերպության միջև արժեքային փոխազդեցությունը հանդիսանում է երկարաժամկետ արդյունավետության և պահպանման կարևոր պայման (Blau, 1964, p. 91): Միայն արդյունքային գնահատումը՝ առանց արժեքային փոխազդեցության հաշվառման, սահմանափակում է կառավարման ամբողջականությունը: Այս տեսական մոտեցումների համադրման արդյունքում առաջանում է կազմակերպական մակարդակում համակցված և չափելի գնահատման գործիք ձևավորելու անհրաժեշտություն, որը միաժամանակ կարտացոլի ռեսուրսային, արդյունքային և արժեքային բաղադրիչները:

Այս հիմքերի վրա ձևակերպվում է TRVI (Talent → Result → Value Interaction) ինդեքսը՝ որպես կազմակերպական մակարդակի համակցված գնահատման գործիք:

TRVI կառուցվածքը ներառում է երեք փոխկապակցված բաղադրիչներ՝

1. Talent (T)՝ մարդկային կապիտալի որակական և կառուցվածքային բնութագրեր,
2. Result (R)՝ կատարողական և արդյունքային ցուցիչներ,
3. Value Interaction (V)՝ արժեքային փոխազդեցության և պահպանման ցուցիչներ:

TRVI ինդեքսի կառուցվածքային տրամաբանությունը և չափման հնարավոր ենթացուցիչները ներկայացված են աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ 1: TRVI ինդեքսի կառուցվածքային բաղադրիչները և չափման ենթացուցիչները¹

ԲԱԳԼԳՐԻՉ	ԵՆԹԱՑՈՒՑԻՉՆԵՐ	ՉԱՓՄԱՆ ՕՐԻՆԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐ
Talent (T)	Մասնագիտական որակավորում, հմտությունների մակարդակ, վերապատրաստման մասնակցություն, փորձառություն	HR տվյալներ, վկայականներ, ուսուցման ժամեր
Result (R)	Արտադրողականություն, նպատակների իրագործում, նորարարական ակտիվություն, KPI կատարում	Կատարողականի գնահատում, ֆինանսական ցուցիչներ
Value Interaction (V)	Ներգրավվածություն, պահպանման մակարդակ, կազմակերպական մշակույթ, վստահություն	Հարցաթերթիկներ, հոսունություն (turnover rate), ներգրավվածության ինդեքս

Talent բաղադրիչը գնահատում է կազմակերպությունում առկա հմտությունների կառուցվածքը, մասնագիտական որակավորումները, վերապատրաստման մասնակցությունը և զարգացման ներուժը:

Result բաղադրիչը չափում է այդ կապիտալի վերածումն արդյունքի՝ ներառելով արտադրողականության, նպատակների իրագործման, նորարարական ակտիվության և ֆինանսական արդյունավետության ցուցանիշները:

Value Interaction բաղադրիչը գնահատում է ներգրավվածությունը, կազմակերպական մշակույթը, վստահությունը և պահպանման մակարդակը:

TRVI ինդեքսը կառուցվում է կշռված գծային մոդելի հիման վրա՝

$$TRVI = W_t T + W_r R + W_v V$$

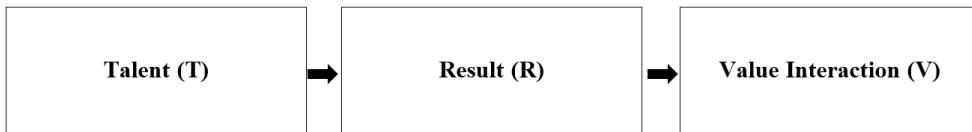
որտեղ W_t , W_r և W_v -ն համապատասխանաբար երեք բաղադրիչների կշիռներն են: Կշիռների սահմանումը կարող է իրականացվել փորձագիտական (Delphi մեթոդ) կամ վերլուծական հիերարխիայի (AHP) մեթոդների միջոցով՝ ապահովելով ցուցիչի մեթոդաբանական հիմնավորումը: Ինդեքսների կառուցման ընթացքում բաղադրիչների հարաբերական նշանակությունը կարող է արտահայտվել օրինակային կշիռների միջոցով: Նման կառուցվածքը ներկայացված է աղյուսակ 2-ում:

¹ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակների կողմից

Աղյուսակ 2: TRVI բաղադրիչների կշիռների օրինակային կառուցվածք²

ԻՆԴԵՔՍ	ԲԱՂԱԴՐԻՉ	ՕՐԻՆԱԿԱՅԻՆ ԿՇԻՐ
TRVI	Talent	0.35
TRVI	Result	0.40
TRVI	Value Interaction	0.25

TRVI ինդեքսի կառուցվածքային փոխկապակցվածությունը ներկայացված է գծապատկեր 1-ում:



$$TRVI = W_t T + W_r R + W_v V$$

Գծապատկեր 1: TRVI ինդեքսի կառուցվածքային մոդել³

TRVI-ի մեթոդաբանական առավելությունը կայանում է նրանում, որ այն միաժամանակ գնահատում է ռեսուրսը, արդյունքը և արժեքային կայունությունը: Այդ կերպ ձևավորվում է փակ գնահատման տրամաբանություն, որը բացահայտում է կառուցվածքային անհամաչափությունները: Օրինակ՝ հնարավոր է բարձր Talent, սակայն ցածր Result կամ բարձր Result, սակայն ցածր Value Interaction, ինչը վկայում է պահպանման ռիսկի մասին:

Սույն հետազոտության շրջանակներում քննարկվում է նաև TQOI (Talent Quality Outcome Index) ինդեքսի գաղափարը՝ որպես կազմակերպական մակարդակում ձևավորված արդյունքների հնարավոր ազդեցական ուղղություն մակրոմակարդակում: Սակայն տվյալ հոդվածը կենտրոնացնում է TRVI ինդեքսի տեսական և մեթոդաբանական հիմնավորման վրա, իսկ ազգային մակարդակի գնահատման մոդելի զարգացումը դիտարկվում է որպես հետագա հետազոտության ուղղություն:

TRVI ինդեքսի կիրառումը կազմակերպական մակարդակում ստեղծում է տվյալափոխանակման հիմք կառավարման որոշումների ընդունման համար՝ հնարավորություն տալով բացահայտել մարդկային կապիտալի որակի, արդյունքների և արժեքային փոխազդեցության միջև անհամաչափությունները:

Ինդեքսի կիրառումը նաև ապահովում է տարբեր կազմակերպությունների միջև համադրելիություն և հնարավորություն է տալիս գնահատել տաղանդների կառավարման արդյունավետությունը միասնական մեթոդաբանությամբ:

TRVI մոդելը կարող է դիտարկվել որպես ընդլայնման ենթակա մեթոդաբանական հիմք՝ հետագա հետազոտություններում համակարգային մակար-

² Աղյուսակը կազմվել է հեղինակների կողմից

³ Գծապատկերը կազմվել է հեղինակների կողմից

դակում կիրառման և ագրեգացման համար:

Սույն հոդվածում ներկայացված հետազոտության գիտական նորույթը դրսևորվում է հետևյալ հիմնարար դրույթներում:

1. Մշակվում և գիտականորեն հիմնավորվում է TRVI (Talent-Result-Value Interaction) ինդեքսը՝ որպես կազմակերպական մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման գործիք:
2. TRVI ինդեքսը միավորում է մարդկային կապիտալի որակական բնութագրերը, կատարողական արդյունքները և արժեքային փոխազդեցության կայունությունը մեկ կշռված մոդելի շրջանակում՝ ապահովելով դրանց փոխկապակցված գնահատում:
3. Առաջարկվող մոդելը հնարավորություն է տալիս բացահայտել մարդկային կապիտալի, արդյունքների և արժեքային փոխազդեցության միջև կառուցվածքային անհամաչափությունները՝ ձևավորելով տվյալահեն հիմք կառավարման որոշումների ընդունման համար:

Հետազոտության սահմանափակումները և հետագա հետազոտությունների ուղղությունները:

Այս դրույթները ձևավորում են տաղանդների կառավարման կազմակերպական մակարդակի գնահատման մեթոդաբանական նոր մոտեցում՝ լրացնելով առկա գնահատման գործիքների սահմանափակումները: Չնայած առաջարկվող TRVI ինդեքսը ձևավորում է տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման մեթոդաբանական հիմք, դրա կիրառումն ունի որոշակի սահմանափակումներ: Նախ՝ ինդեքսի կիրառելիությունը կախված է կազմակերպություններում անհրաժեշտ տվյալների հասանելիությունից և դրանց որակից: Երկրորդ՝ Value Interaction բաղադրիչի գնահատումը մասնակիորեն հիմնվում է հարցումների արդյունքների վրա, ինչը կարող է պարունակել սուբյեկտիվության տարրեր: Բացի այդ, ինդեքսի բաղադրիչների կշիռները սահմանվում են փորձագիտական մեթոդներով, ուստի տարբեր ոլորտներում կամ կազմակերպություններում դրանք կարող են ենթադրել հարմարեցման անհրաժեշտություն:

Հետագա հետազոտություններում նպատակահարմար է իրականացնել TRVI ինդեքսի փորձնական կիրառություն տարբեր կազմակերպություններում՝ դրա կառուցվածքային վավերականությունն ու գործնական կիրառելիությունը գնահատելու նպատակով:

Եզրակացություն

Տաղանդների կառավարման արդյունավետությունը հնարավոր չէ առանց հստակ և մեթոդաբանորեն հիմնավորված գնահատման մեխանիզմի: Սույն հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ գործող միջազգային ինդեքսները, չնայած իրենց համադրելիության և համակարգվածության առավելություններին, չեն ապահովում կազմակերպական մակարդակում արդյունավետության համակցված գնահատում: Այս պայմաններում առաջանում է կազմակերպական

մակարդակում տաղանդների կառավարման համակցված գնահատման անհրաժեշտություն:

Առաջարկվող TRVI ինդեքսը հնարավորություն է տալիս կազմակերպական մակարդակում գնահատել մարդկային կապիտալի որակը, արդյունավետությունը և արժեքային փոխազդեցության կայունությունը՝ ապահովելով համակցված և կառուցվածքային վերլուծություն: Հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ տաղանդների կառավարման արդյունավետությունը կախված է ոչ միայն ցուցիչների ընտրությունից, այլ նաև դրանց կառուցվածքային փոխկապակցվածությունից:

TRVI մոդելը հնարավորություն է տալիս բացահայտել մարդկային կապիտալի, արդյունքների և արժեքային փոխազդեցության միջև անհամաչափությունները և ձևավորել տվյալահեն հիմք կառավարման որոշումների ընդունման համար:

Առաջարկվող մոտեցումը ձևավորում է կազմակերպական մակարդակում կիրառելի գնահատման մեխանիզմ, որը կարող է նպաստել տաղանդների կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Օգտագործված գրականության ցանկ

- Հայաստանի Հանրապետության կառավարություն: (2021, նոյեմբերի 18): *Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021–2026 թվականների գործունեության միջոցառումների ծրագիր*:
- Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե: (2025): *Աշխարհի հեղափոխության արդյունքներ, 2024–2025*:
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- INSEAD, Portulans Institute, & Adecco Group. (2025). *The Global Talent Competitiveness Index 2025*. INSEAD.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.

OECD. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD Publishing.

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.

Лилит Манукян

*Соискатель кафедры управления факультета управления
Армянского государственного экономического университета*

Эл. адрес: hr.lilithmanukyan@gmail.com

Сурен Парсян

*Доцент Армянского государственного экономического
университета, кандидат экономических наук*

Эл. адрес: surparsyan2017@gmail.com

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: ПРИКЛАДНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНДЕКСА TRVI

В статье представлено методологическое обоснование оценки системы управления талантами. Цель исследования — обеспечить измеримость эффективности управления талантами на организационном уровне посредством разработки и применения индекса TRVI (Talent → Result → Value Interaction). Проведенный анализ показывает, что существующие международные индексы ориентированы преимущественно на макроуровень и не позволяют осуществлять комплексную оценку эффективности управления талантами на уровне отдельной организации.

В данном контексте предлагается индекс TRVI как комплексный инструмент оценки, который в перспективе может служить основой для дальнейшего развития индексных подходов. В рамках работы разработана структурная модель индекса TRVI, теоретически обоснованы его компоненты и предложена логика их взвешенной оценки.

Результатом исследования стал основанный на данных механизм оценки, который может служить научной базой для анализа показателей процессов управления талантами. Предложенный подход способствует повышению точности оценки эффективности на организационном уровне и обеспечивает опору для принятия управленческих решений, основанных на фактах.

Ключевые слова: управление талантами, методология оценки, TRVI, человеческий капитал, организационная эффективность.

Lilit Manukyan

*Ph.D. student at the Department of Management, Faculty of Management,
Armenia State University of Economics
Email: hr.lilithmanukyan@gmail.com*

Suren Parsyan

*Associate Professor at Armenian State University of Economics,
Ph.D. in Economics
Email: surparsyan2017@gmail.com*

METHODOLOGY FOR EVALUATING TALENT MANAGEMENT: PRACTICAL JUSTIFICATION OF THE TRVI INDEX

This article presents a methodological framework for evaluating talent management systems. The study aims to ensure the measurability of talent management effectiveness at the organizational level through the development and application of the TRVI (Talent → Result → Value Interaction) index. The analysis demonstrates that existing international indices primarily provide comparative assessments at the macro level but fail to ensure an integrated evaluation of talent management effectiveness at the organizational level. In this context, the TRVI index is proposed as a comprehensive tool for assessing talent management, with the potential to serve as a foundation for further development of index-based evaluation approaches. Within the scope of this study, the structural model of the TRVI index has been developed, its core components have been theoretically substantiated, and a weighted evaluation framework has been proposed. The resulting data-driven mechanism provides a scientific basis for analyzing and assessing indicators of talent management processes. This approach contributes to measuring effectiveness at the organizational level and supports evidence-based managerial decision-making.

Keywords: talent management, evaluation methodology, TRVI, human capital, organizational effectiveness.

Հոդվածը խմբագրություն է ներկայացվել՝ 2026թ. մարտի 27-ին:

Հոդվածը հանձնվել է գրախոսման՝ 2026թ. ապրիլի 1-ին:

Հոդվածն ընդունվել է տպագրության՝ 2026թ. ապրիլի 29-ին: