

«ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ»

Հայաստանի Հանրապետության պետական
կառավարման ակադեմիայի ռեկտոր,
տեխնիկական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ՝



Խ. Ա. Ղազեյան

«29» ապրիլի 2024 թ.



ԿԱՐԾԻՔ

ԱՌԱՋԱՏԱՐ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ

**Հասմիկ Կարենի Դավթյանի Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների
փնտրեսազիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ փնտրեսազիտության
թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար «Ղեկավարների մոտիվացիոն
գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի
«նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների օրինակով»
թեմայով արենախոսության և սեղմագրի վերաբերյալ**

Ատենախոսությունը քննարկվել է ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի
կառավարման ամբիոնի 2024 թ. ապրիլի 29-ի նիստում (արձանագրություն թիվ 4):

Նիստին մասնակցում էին՝ Կառավարման ամբիոնի հիմնական աշխատակիցներ Վ.
Խաչատրյանը՝ Կառավարման ամբիոնի վարիչ՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,
ամբիոնի դոցենտներ՝ Խ. Ղազեյանը՝ տեխնիկական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ,
Գ. Չատինյանը՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ, Գ. Ադամյանը՝ տնտե-
սագիտության թեկնածու, դոցենտ, Ա. Զալինյանը՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,
Պ. Սաֆարյանը՝ տնտեսագիտության թեկնածու, Ս. Հարոյանը՝ տնտեսագիտության
թեկնածու և այլոք:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գործատուի կողմից աշխատողին մոտիվացնելը ենթադրում է վարքը որոշող շարժիչ
գործոնները գործի դնելով դրդել նրան իրագործելու կազմակերպության առջև դրված
նպատակները:

Կազմակերպության աշխատողները նրա մրցակցային առավելության գլխավոր
աղբյուրն են և նրանցից է ուղղակիորեն կախված կազմակերպության գործունեության

արդյունքը, սակայն, ցավոք, ոչ բոլոր գործատուներն են նրանց կարևորությունը գիտակցում և դրա հետևանքով էլ չեն փորձում լիարժեք մոտիվացնել իրենց աշխատողներին:

Այսօր Հայաստանի Հանրապետությունում գործող կազմակերպությունների մեծամասնությունում աշխատողի նկատմամբ ոչ լիարժեք են կիրառվում մոտիվացիայի ձևերը և շեշտը դրվում է մեկ կամ երկու մոտիվացիոն գործոնների վրա, որոնք ոչ միշտ են բավարար լինում աշխատակցին լիարժեք մոտիվացնելու և նրան ի շահ կազմակերպության ծառայեցնելու համար:

Հայաստանի Հանրապետությունում գործատուների կողմից մոտիվացիոն գործոնների ոչ լիարժեք կիրառման հիմնական պատճառներից են.

- Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքի շուկայի կառուցվածքի առանձնահատկությունը:
- Գործատուների կողմից (հատկապես՝ փոքր բիզնեսի) միայն աշխատավարձն արդեն իսկ աշխատողի համար մոտիվացիոն գործոն դիտարկելը:
- Գործատուների ոչ բանիմաց և ոչ լիարժեք տեղեկացված լինելը ևս կարելի դիտարկել որպես թերի մոտիվացիայի պատճառ և այլն:

Ուստի, ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս մոտիվացիոն գործոնների բացահայտումը կարևոր նշանակություն ունի: Յավոք հաճախ այդ առանձնահատկություններն անտեսվում են և ողջ անձնակազմի համար գործում է մեկ միասնական մոտիվացիոն համակարգ, որն, իհարկե, կառավարման տեսանկյունից ոչ արդյունավետ է: Հատկապես, համայնքային ենթակայության տակ գտնվող համայնքային բյուջեից ֆինանսավորվող կազմակերպությունների մոտիվացիոն համակարգում ղեկավարների համար մշակված մոտիվացիոն գործոնները բացակայում են, որը ժամանակակից աշխարհի և կառավարման գիտության զարգացման տեմպը հաշվի առնելով, բավական արդի հիմնախնդիր է:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Հետազոտության նպատակն է բացահայտել և ներկայացնել ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների օրինակով:

Նշված նպատակին հասնելու համար աշխատանքում դրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- ✓ Ներկայացնել մոտիվացիա հասկացությունը և դրա դերը կազմակերպությունների կառավարման գործում:
- ✓ Ուսումնասիրել մոտիվացիայի տեսությունները, հայեցակարգերը և մոդելները:
- ✓ Բացահայտել ղեկավարի գործունեության առանձնահատկությունները և դերը կազմակերպության կառավարման գործում:
- ✓ Ուսումնասիրել ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնները:
- ✓ Ուսումնասիրել ղեկավարի մոտիվացիայի ձևերը և հակամոտիվացիայի պատճառները:
- ✓ Ուսումնասիրել ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակման և գնահատման առանձնահատկությունները:
- ✓ Վերլուծել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի և գործունեության առկա համակարգը Վանաձոր համայնքի ՀՈԱԿ-ների օրինակով:
- ✓ Հետազոտել նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները Վանաձոր համայնքի օրինակով:
- ✓ Բացահայտել և ներկայացնել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՆՈՐՈՒՅԹԸ

Աշխատանքում իրականացված հետազոտության և վերլուծությունների հիման վրա ստացվել են տեսական և կիրառական բովանդակության գիտական արդյունքներ, որոնցից գիտական նորույթ են հանդիսանում հետևյալները.

1. Համակողմանի վերլուծության արդյունքում բացահայտվել և գնահատվել են Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների կառավարման համակարգի ցածր արդյունավետությունը պայմանավորող այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են այդ հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի, ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների, սոցիալական փաթեթների բացակայությունը, ինչպես նաև ղեկավարների կառավարման հմտություններին չտիրապետելը, պարզևատրման համակարգի ոչ լիարժեքությունը, հավելավճարների թերի համակարգը:
2. Մշակվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությունը, որը ուղղված է աշխատանքի հակամոտիվների չեզոքացմանը, կազմակերպության մոտիվացիոն պրոֆիլի ապահովմանը, աշխատանքի գնահատման գործուն մեխանիզմների ստեղծմանը:
3. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության գնահատման նպատակով առաջարկվել է բանաձև՝ $G=a(m_1+m_2)+b(m_3+m_4)$, որտեղ a և b գործակիցների հարաբերակցությունը որոշվում է տվյալ ժամանակահատվածում էմոցիոնալ գնահատման համահարթեցման համար:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ԲՈՎԱՆ ԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից և օգտագործված գրականության ցանկից:

Ատենախոսության ներածությունում հիմնավորվել է հետազոտության թեմայի արդիականությունը, ձևակերպվել են հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, օբյեկտը և առարկան, ներկայացվել են ուսումնասիրության հիմնական արդյունքներն ու գիտական նորույթը, դրանց գործնական նշանակությունը և կիրառությունը, ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Ղեկավարների գործունեության մոտիվացիայի տեսական մոտեցումները»** գլխում, անդրադարձ է կատարվում մոտիվացիա հասկացությունը և դրա դերին կազմակերպությունների կառավարման գործում, մոտիվացիայի

տեսություններին, հայեցակարգերին և մոդելներին, ինչպես նաև ղեկավարի գործունեության առանձնահատկություններին:

Ատենախոսության երկրորդ՝ **«Ղեկավարների մոտիվացիայի առանձնահատկությունները»** գլխում, ուսումնասիրվել են ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնները, ղեկավարի մոտիվացիայի ձևերը և հակամոտիվացիայի պատճառները, ինչպես նաև ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակման և գնահատման առանձնահատկությունները:

Ատենախոսության երրորդ՝ **«Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների օրինակով»** գլխում կատարվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի և գործունեության առկա համակարգի վերլուծություն, բացահայտվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները Վանաձոր համայնքի օրինակով, ինչպես նաև առաջադրվել են տվյալ հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմներ և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիներ:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏԱԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարներին ուղղված մոտիվացիոն համակարգը չափազանց թերի է, մոտիվացիոն համակարգում չկան ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների ժամանակակից տարրեր: Մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման մոտեցումները ներկայացվել է Վանաձորի համայնքապետարանի աշխատակազմ, դիտարկվել, քննարկվել և հավանության է արժանացել, ինչը նշանակում է, որ հետազոտության արդյունքները կարելի է կիրառել ղեկավարների, մասնավորապես, ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման, ղեկավարների աշխատանքի գնահատման, բարելավման համար:

ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Կատարված հետազոտությունում դրականի հետ միասին կան նաև որոշակի թերություններ և բացթողումներ, որոնցից կարելի է առանձնացնել.

1. Ատենախոսության երրորդ նորոյթն իր բնույթով դժվար է լիարժեք նորոյթ համարել, քանի որ վերջինս իրենից ներկայացնում է գործնական կիրառություն ունեցող առաջարկ, իսկ «պարզևատրման մեխանիզմների ներդրումը, ոչ նյութական մոտիվացիոն գործիքների կիրառումը կամ սոցիալական փաթեթների ձևավորումը» չեն կարող նորոյթ լինել՝ դրանք գոյություն ունեցող կատեգորիաներ են:
2. Ատենախոսության չորրորդ նորոյթը ևս վիճելի է՝ նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների աշխատանքի գնահատման նպատակով մշակված հարցաթերթիկը չի կարող նորոյթ լինել, քանի որ հարցերն ուղղված են որոշակի նպատակի բացահայտմանը: Եթե դրա միջոցով հնարավոր լիներ ստանալ արդյունքներ, որոնք մինչ այդ արտացոլված չեն եղել գիտական գրականության մեջ, ապա հարցաթերթիկը գուցե հիմք կհանդիսանար նորոյթի տարրեր գտնելու համար:
3. Աշխատանքի երկրորդ գլխում հեղինակը ներկայացնում է միայն տեսական և նկարագրական բնույթի հարցադրումներ, որոնք պետք է հիմնականում տեղ գտնեին և ամփոփվեին աշխատանքի առաջին գլխի շրջանակներում: Երկրորդ գլխում անհրաժեշտ էր ուսումնասիրել Հայաստանի Հանրապետությունում հետազոտության խնդրո առարկա հանդիսացող ընկերությունների շրջանակում առկա հիմնախնդիրները, իսկ վերջում արդեն՝ երրորդ գլխում դիտարկել Վանաձոր համայնքի օրինակով: Ստացվում է, որ վերլուծական մի ամբողջ բաղադրիչ բաց է մնացել:
4. Ատենախոսության էջ 135-ում առաջարկությունների մեջ նույնությամբ տեղ է գտել նաև 5-րդ նորոյթի բանաձևը, որի պարագայում ակնհայտ չի դառնում վերջինս ներկայացվում է որպես առաջարկություն, թե՛ նորոյթ:
5. Աշխատանքում օգտագործվում են մի շարք օտարալեզու տերմիններ, որոնց հայերեն համարժեքներն առկա են. մեխանիզմ՝ կառուցակարգ, էֆֆեկտիվ՝ արդյունավետ, պրոֆեսիոնալ՝ արհեստավարժ, ստրատեգիական՝ ռազմավարական և այլն, աշխատանքը գերծ չէ նաև որոշ խմբագրական (բովանդակության վերնագրերն ունեն դասագրքային բնույթ և այլն) և տեխնիկական բնույթի թերություններից:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Աշխատանքը շարադրված է գրագեստ: Արված դիտողությունները, մեր կարծիքով, չեն նսեմացնում հետազոտության արդյունքները: Դրանք հետապնդում են ատենախոսի հետագա ուսումնասիրությունների որակի բարելավման նպատակ:

Հասմիկ Կարենի Դավթյանի ատենախոսությունն ունի որոշակի գիտագործնական նշանակություն, ինքնուրույն և համալիր հետազոտություն է, որում դրվել և լուծվել են Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններում առկա արդի հիմնախնդիրներ:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակվել են վեց (6) գիտական հոդվածներում: Ատենախոսության սեղմագիրը համապատասխանում է ուսումնասիրության բովանդակությանը և արտացոլում է աշխատանքի կարևորագույն դրույթներն ու արդյունքները:

Հասմիկ Կարենի Դավթյանի «Ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի «նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների օրինակով» թեմայով ատենախոսությունը համապատասխանում է «ՀՀ գիտական աստիճանաշնորհման կանոնակարգի» 6-րդ և 7-րդ կետերի, ինչպես նաև ՀՀ ԿԳՄՍՆ ԲԿԳԿ-ի կողմից թեկնածուական ատենախոսություններին ներկայացվող պահանջներին, իսկ հեղինակն արժանի է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի շնորհմանը՝ Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ:

ՀՀ ՊԿԱ կառավարման ամբիոնի վարիչ,
տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝

Վ.Վ. Խաչատրյան

Գրախոսներ՝
տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝
տնտ. գիտ. թեկնածու՝

Գ.Գ. Չառինյան
Ս.Ն. Հարոյան

Գ.Գ. Չառինյանի և Ս.Ն. Հարոյանի ստորագրությունները հաստատում են՝

ՀՀ ՊԿԱ գիտական քարտուղար,
հոգեբ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ

Ս.Լ. Պողոսյան