

ԿԱՐԾԻՔ

Հասմիկ Կարենի Դավթյանի «Ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձորի համայնքի նախադպրոցական «ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների օրինակով» թեմայով ատենախոսության վերաբերյալ՝ ներկայացված Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Նախադպրոցական կրթությունը ֆորմալ կրթության ենթաբաժիններից է, Միավորված ազգերի կրթության, գիտության և մշակույթի կազմակերպությունը (UNESCO) Կրթության միջազգային ստանդարտ դասակարգման (ISCED) համակարգում ներառված կրթության իննը մակարդակներից մեկը՝ 0 մակարդակը¹: ISCED 0 մակարդակի կամ նախադպրոցական կրթության ծրագրերը, որպես կանոն, նախագծված են ամբողջական մոտեցմամբ՝ աջակցելու երեխաների վաղ ճանաչողական, ֆիզիկական, սոցիալական և հուզական զարգացմանը և փոքր երեխաներին ընտանեկան համատեքստից դուրս կազմակերպված ուսուցմանը ծանոթացնելու համար: ISCED 0 մակարդակը վերաբերում է կրտսեր տարիքի համար նախատեսված ծրագրերին, որոնք ներառում են նպատակաուղղված կրթական բաղադրիչ: Դրանք ուղղված են զարգացնելու դպրոցական և հասարակական կյանքին մասնակցելու համար անհրաժեշտ սոցիալ-հուզական հմտություններ, ինչպես նաև ակադեմիական պատրաստվածության համար անհրաժեշտ որոշ հմտություններ և երեխաներին նախապատրաստում են տարրական դպրոց ընդունվելու համար:

Ավելին՝ նախադպրոցական կրթությունը կարևորվում է երկրի զարգացման և ազգային անվտանգության տեսանկյունից, ինչն էլ ամրագրված է մի շարք երկրների ծրագրային փաստաթղթերում: Այսպես, օրինակ, 2006 թ. հրապարակված Ամերիկայի նորաստեղծության ապագայի հատուկ հանձնաժողովի՝ «Պահի չափումը. նորաստեղծություն, ազգային անվտանգություն և տնտեսական մրցունակություն» փաստաթղթում նշված առաջնահերթ երեք քայլերից մեկով նպատակ է դրվել «բարելավելու կրթական համակարգի կարողությունը՝ մանկապարտեզից մինչև բարձրագույն դպրոցը՝ լավագույն գիտնականներ և ճարտարագետներ թողարկելու համար»²:

Մեկ այլ օրինակ՝ նախադպրոցական կրթության նշանակության, մասնավորապես, այդ համատեքստում նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացման կարևորման վերաբերյալ:

¹ International Standard Classification of Education (ISCED 2011). UNESCO Institute for Statistics, Montreal, 2012, p. 26.

² Measuring the Moment: Innovation, National Security, and Economic Competitiveness. The Task Force on the Future of American Innovation, 2006, p. 2-3.

2010 թվականից ՌԴ կրթության և գիտության նախարարության պատվերով, Մոսկվայի «Բարձրագույն տնտեսագիտական դպրոց» ազգային հետազոտական համալսարանն անցկացնում է նախադպրոցական հաստատությունների մոնիտորինգային հետազոտություններ՝ հիմնված այդ հաստատությունների ղեկավարների գնահատման վրա: Կատարված հետազոտությունների արդյունքներն ամփոփվում են «Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования» տեղեկատվական բյուլետեններում: Նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների ուսումնասիրությունների նպատակն է՝ տեղեկատվության ստացումը, պետության նպատակների և հասարակության զարգացման իրողությունների հետ ղեկավարների ռազմավարության համաձայնեցվածության աստիճանի բացահայտումը: Հետազոտության օբյեկտն անմիջականորեն նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարներն են: Հետազոտության առարկան նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների կողմից կրթական ծառայությունների շուկայում հաստատությունների ծառայությունների պահանջվածության գնահատումն է, իրենց հաստատությունների ժամանակակից վիճակի և հեռանկարների տեսլականը՝ հանրակրթության արդիականացման պետական քաղաքականության միջոցառումների իրականացման համատեքստում³:

ՀՀ Կառավարության 2021-2026 թթ. ծրագրում հատուկ կարևորվել է նախադպրոցական կրթությունը. «Հանրակրթության որակյալ արդյունքի ապահովումն անհնար է առանց վաղ մանկության զարգացման պատշաճ համակարգի և նախադպրոցական ծառայությունների ցանցի ամբողջական հասանելիության: Այս նպատակով նախատեսվում է շարունակել նախադպրոցական ծառայությունների ընդլայնման, դրանց որակի բարձրացման, երեխայի զարգացման ամբողջական միջավայրի ձևավորման, նախադպրոցական հաստատությունների մանկավարժների մասնագիտական կարողությունների շարունակական բարելավման ուղղությամբ»⁴:

Ակնհայտորեն՝ կրթական այս մակարդակում երեխաների ձեռքբերումները նշանակալի պայմանավորված են նախադպրոցական հաստատություններում մանկավարժների մոտիվացիայով, ինչը հիմնականում հիմնված է աշխանքային պայմանների, մասնագիտական զարգացման հնարավորության և կոլեկտիվում ձևավորվող հարաբերությունների վրա: Նախադպրոցական հաստատությունում առանցքային օղակը ղեկավարն է: Նրա մասնագիտական և կառավարչական հմտություններից է կախված կրթական հաստատության զարգացումն ու կարգավիճակը, աշխատակիցների մոտիվացիան, միկրոկլիման կոլեկտիվում, ինչն էլ կարող է հիմնվել ոչ միայն համապատասխան որակավորման ղեկավար կադրերի առ-

³ «Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования». Информационный бюллетень. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2015. – 56 с. – (Мониторинг экономики образования ; № 1 (83)) с. 4.

⁴ Հայաստանի Հանրապետության Կառավարության ծրագիր (2021-2026 թթ.): Հավելված ՀՀ կառավարության 2021 թվականի օգոստոսի 18-ի N 1363 - Ա որոշման, էջ 56:

կայության, այլև վերոնշյալ պայմաններն ու միջավայրն ապահովելու գործում նրանց շահադրժման (մոտիվացիայի) վրա: Նախադպրոցական հաստատության ղեկավարի մոտիվացնող և ապամոտիվացնող հաղորդակցվելը ենթակաների հետ, նրա մոտիվացումը՝ իր գործառույթների պատշաճ իրականացման համար՝ կազմակերպության կառավարման կարևոր կողմերից է: Այս համատեքստում՝ ընտրված թեման արդիական է, ունի ինչպես տեսական, այնպես էլ գործնական նշանակություն: Թեման առնչվում է մոտիվացիայի տեսությանը, հոգեբանության և կառավարման գիտական բնագավառներին: Հատկանշական է, որ ատենախոսական հետազոտությունը ՀՀ-ում այս բնագավառին առնչվող առաջին հետազոտությունն է:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Հետազոտության նպատակ է սահմանվել՝ Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունների բացահայտումը և ներկայացումը:

Սահմանված նպատակին հասնելու համար՝ հեղինակը ձևակերպել է 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.

Ավերլուծել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի և գործունեության առկա համակարգը Վանաձոր համայնքի ՀՈԱԿ-ների օրինակով:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՆՈՐՈՒՅՅԹԸ

Հեղինակը, որպես հետազոտությամբ ստացված արդյունքների նորույթ է ներկայացրել 5 դրույթ.

1. 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. մշակվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումներ ուղղված պարզևատրման մեխանիզմների ներդրմանը, ոչ նյութական մոտիվացիոն գործիքների կիրառմանը, սոցիալական փաթեթների ձևավորմանը.
4. նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների աշխատանքի գնահատման նպատակով մշակվել է հարցաթերթիկ, որում պարունակող հարցերը ուղղված են տվյալ հաստատությունների սաների ծնողներին, այդ հաստատությունների աշխատակիցներին, ինչպես նաև համայնքապետարանի համապատասխան բաժնին.
5. 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 ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, 3 գլխից, եզրակացությունից, օգտագործված գրականության ցանկից (72 աղբյուր, որից 49-ը՝ մասնագիտական գրականություն) և հավելվածից:

Ներածության մեջ հիմնավորում է ատենախոսական հետազոտության արդիականությունը. ձևակերպված են աշխատանքի նպատակը և խնդիրները, նկարագրվում է խնդիրների լուծման, հեղինակի առաջարկած մոտեցումը, բնութագրվում է ստացված արդյունքների նորության աստիճանը, դրանց գործնական նծանակությունը և փորձարկումը:

Առաջին՝ «Ղեկավարների գործունեության մոտիվացիայի տեսական մոտեցումները» գլխում հեղինակը ուսումնասիրում է «մոտիվացիա» հասկացությունը և դրա դերը կազմակերպությունների կառավարման գործում, մոտիվացիայի տեսությունները, հայեցակարգերն ու մոդելները, ղեկավարի գործունեության առանձնահատկությունները և դերը կազմակերպության կառավարման գործում: Մասնավորապես, հայրենական և արտասահմանյան աղբյուրների հիման վրա, հեղինակը ներկայացնում է «մոտիվացիա», «մոտիվացիոն» համակարգ» հասկացությունները, մոտիվացիոն համակարգում աշխատողների և կազմակեր-

պության շահերի համաձայնեցման կառուցակարգը: Հեղինակն անդրադառնում է մոտիվացիայի բովանդակային և գործընթացային տեսությունների քննարկմանը, մասնավորապես՝ Աբրահամ Մասլուոի, Դևիդ Մաքքլեյանդի, Ֆրդերիկ Հերցբերգի, Քլեյթոն Ալդեֆերի, Լայման Պորտերի և Էդվարդ Լոուերի, Դուգլաս Մաքգրեգորի, Ջոն Ադամսի, Վիլյան Օուչիի և այլոց տեսություններին: Ամփոփելով մոտիվացիայի տեսությունների ակնարկը, ատենախոսը կարևորել է դրանց տարբեր կողմերի հաշվի առնելը՝ աշխատողների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս (էջ 37): Այնուհետև հեղինակը քննարկում է ղեկավարի գործունեության առանձնահատկությունները և նրա դերը կազմակերպության կառավարման գործում, իրավացիորեն նկատելով, որ «կազմակերպությունում ղեկավարն իր բազմաթիվ դերերի հետ մեկտեղ հանդես է գալիս և որպես մոտիվացնող և որպես մոտիվացվող» (էջ 37): Ելակետ ընդունելով Հենրի Մինցբերգի և Իցհակ Ադիգեսի հետազոտությունների արդյունքները, հեղինակը, համապատասխանաբար՝ ըստ երեք և չորս կատեգորիաների, ընդարձակ ներկայացրել է ղեկավարի դերերը (էջ 37-46):

Երկրորդ՝ «Ղեկավարների մոտիվացիայի առանձնահատկությունները» գլխում քննարկվել են ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգին, մոտիվացիայի ձևերին և հակամոտիվացիայի պատճառներին, ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակման և գնահատման առանձնահատկություններին: Մասնավորապես, հիմք ընդունելով Ջոն Աթկինսոնի տեսությունը, հեղինակը մեկնաբանել է կազմակերպության ղեկավարի մոտիվացիան, այնուհետև անդրադարձել է ներքին մոտիվացիան պայմանավորող պահանջմունքների յուրահատուկ դասին, ներքին մոտիվացիայի համակարգի տարրերին (էջ 49-50): Եզրակացվել է, որ «հաշվի առնելով ղեկավարի աշխատանքի առանձնահատկությունները՝ ղեկավարի արդյունավետ գործունեության, մոտիվացիայի ձևավորման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել անձի բարձր կարգի պահանջմունքները, ուսումնասիրել անձի անհատական առանձնահատկությունները» (էջ 51): Այս մասում հեղինակն ընդարձակ (էջ 53-55) ներկայացրել է Ռուսաստանի Դաշնության Նիժնի Տագիլ քաղաքի առևտրի կենտրոններից մեկի վաճառքի ղեկավարների շրջանում Յու. Տոկարևայայի և ուրիշների կատարած հետազոտության արդյունքները և եզրակացրել. «կարևոր է նախապես պարզել աշխատակիցների հոգեբանական առանձնահատկությունները և ձգտումները, որպեսզի նրանց վարքի կառավարման և մոտիվացիոն մեխանիզմները մշակվեն համապատասխան» (էջ 55):

Անդրադառնալով ղեկավարի մոտիվացիայի ձևերին և հակամոտիվացիայի պատճառներին, հեղինակը, նախ, որպես ելակետ ընդունելով լեհ գիտնական Կռուլի դատողությունները (էջ 59), հայտնում է իր համաձայնությունը՝ ղեկավարների նյութական մոտիվացիայի երկու ձևերի՝ դրամական վճարումների և լրացուցիչ բարիքներից օգտվելու հնարավորության առնչությամբ: Ղեկավարների պարզևատրման համակարգի ձևավորման համար նշվում է հիմնական ցուցանիշների շրջանակը, բացի դրանից, ներկայացվում է Արևմուտքում բոնուսների և մոտիվացիոն տարբեր միջոցառումների ցանկը. լանչեր, որոնք

Ֆինանսավորվում են կազմակերպության կողմից, բուժման ծախսերի վճարում, ֆինանսական աջակցություն բնակարանների դիմաց վճարների համար, երեխաների ուսման վարձի փոխհատուցում անհրաժեշտության դեպքում, կազմակերպության բաժնետոմսերի գնման հնարավորություն մատչելի տարբերակով կամ անվճար հիմունքներով, ծառայողական ճամփորդություններն արտասահմանում (էջ 30-61): Ընդհանրացնելով ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգին առնչվող գրականության ակնարկը, հեղինակը եզրակացրել է. «Մոտիվացիոն համակարգը կարելի է կենտրոնացնել տնտեսական բաղադրիչի վրա, այսինքն՝ գործադրել նյութական մոտիվացիայի ձևեր, ինչպես նաև կարելի է կենտրոնացնել գաղափարական մոտեցման վրա, որի համաձայն ղեկավարներին մոտիվացնում է աշխատանքում ներքին դրդիչները, որոնք ուղղված են ինքնաիրացման, ինքնահաստատման ձեռք բերմանը» (էջ 65): Այնուհետև, հեղինակը իրավացիորեն նկատելով, որ մոտիվացիոն համակարգի ներդրման դեպքում, նույնիսկ, կարող է նկատվել աշխատողների մոտիվացիայի անկում, անդրադարձել հակամոտիվացիայի պատճառներին, առանձնացրել դրանցից մեկ տասնյակը (էջ 66-68): Միաժամանակ, նշվում են աշխատողների այն կատեգորիաները, որոնց վրա ավելի նկատելի է համամոտիվատորների ազդեցությունը: Հեղինակը եզրակացնում է. «...ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման և վերլուծության գործընթացում առկա հակամոտիվների բացահայտումն ու դրանց վերացմանն ուղղված քայլերի կիրառումը կբարձրացնի աշխատանքի արդյունավետությունը, կզարգացնի մոտիվացիայի կառավարման համակարգը» (էջ 71): Հակամոտիվների վերացման կամ դրանց ազդեցությունը մեղմելու համար, հեղինակն առաջարկում է «կիրառել աշխատանքի գնահատման չափանիշներ, արդարացի պարգևատրման համակարգ, իրատեսական խոստումներ կարիերայի աճի վերաբերյալ, մեխանիզմներ և գործիքներ կազմակերպության վարկանիշի բարձրացման և տիրող մթնոլորտի բարելավման համար» (էջ 71):

Անդրադառնալով ղեկավարի մոտիվացիոն համակարգի մշակման և գնահատման առանձնահատկություններին, հեղինակը նշում է, որ «պետք է հաշվի առնել ղեկավարների աշխատանքից բավարարվածությունը, ղեկավարի անհատական մոտիվացիոն առանձնահատկությունները, այնպես էլ գործող մոտիվացիոն համակարգի գնահատումը» (էջ 72): Հղում անելով եվրոպական կառավարչական գործունեության չափանիշներին, հեղինակը քննարկել է ղեկավարների երկու տեսակ՝ ռազմավարական և անձնական ինքնահաստատման ձգտող, նկատելով, որ «բախումնային իրավիճակներում ռազմավարական ղեկավարը և ինքնահաստատման կողմնորոշված ղեկավարները իրենց տարբեր կերպ են դրսևորում» և որ, այս առումով, առաջին տեսակը շահեկան է կազմակերպության համար, որովհետև «ռազմավարական ղեկավարների մոտ պատասխանատվության զգացումը մեծ է» (էջ 73-74): Ներկայացվել են ղեկավարի երկու տեսակների մոտիվների տարբերությունները, միաժամանակ, հեղինակը նկատել է, որ մոտիվացիան հաճախ փոփոխության է ենթարկվում միևնույն ղեկավարի մոտ ելնելով ղեկավարի տարիքից և փորձառությունից (էջ 76):

Կազմակերպության մոտիվացիոն համակարգի գնահատման գործընթացի նկարագրության համար, հեղինակը հիմնվում էրեք փուլերի վրա. վերլուծական, ախտորոշիչ, վերահսկողական: Այնուհետև նշվում են կազմակերպության մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման քայլերը և մշակման փուլերը:

Երրորդ՝ «Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների օրինակով» գլխում հեղինակը վերլուծել է Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գործող համակարգը, անդրադարձել վերջինիս հիմնախնդիրներին, դրանց լուծման ուղիներին: Նախ անդրադարձ է արվել նախադպրոցական կրթության օրենսդրական հարցերին (էջ 83-84), այնուհետև՝ կատարված ուսումնասիրությամբ ստացված տվյալների ներկայացմանը, նշելով, որ «Վանաձոր համայնքի ենթակայության տակ գտնվող 20 ՆՈՒՀ համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններից 3-ը տնակային են, մեկի շենքը նախագծված է և աշխատանքներ են տարվում շինարարության համար, 6 ՆՈՒՀ գործում է վերանորոգված շենքային պայմաններում, 11 ՆՈՒՀ գործում են շենքային պայմաններում, բայց ունեն մասնակի կամ ամբողջական վերանորոգման կարիք» (էջ 84):

Ըստ հեղինակի, «Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպության մոտիվացիոն պրոֆիլի գործոններն են՝ հասարակությունում որոշակի դիրք զբաղեցնելու հնարավորության ընձեռումը, մեթոդիստների համար ծառայողական աճի հնարավորությունը, սիրելի գործով զբաղվելու հնարավորությունը, համայնքի այս ոլորտում նման պաշտոն զբաղեցնելու սահմանափակ հնարավորությունները» (էջ 84), իսկ Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների պահանջումներն են՝ ֆիզիոլոգիական, հարգանքի, սոցիալական ապահովության, փոխազդեցության, ինքնաարտահայտման պահանջումները» (էջ 86): Հեղինակի ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ «համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների աշխատանքի մոտիվներն են՝ իրենց մասնագիտությամբ այլ նման օրինակ ղեկավար աշխատանք չգտնելու հավանականությունը, ճանաչումը, իշխանություն ունենալու ձգտումը, սերը դեպի մասնագիտությունը, աշխատանքը» (էջ 86): Հեղինակը, միաժամանակ, նկատում է. «Այս շարքում պետք է լինեին նաև մի շարք այլ մոտիվացիոն գործոններ, մասնավորապես՝ աշխատավարձը, աշխատանքային պայմանները, սակայն դրանք այս դեպքում թույլ ազդեցություն ունեն» (էջ 86):

Այնուհետև անդարձ է արվել ՆՈՒՀ-ների 2018-2021 թթ. եկամուտներին և ծախսերին, ներկայացվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների աշխատողների աշխատավարձի դրույքաչափերը (էջ 89):

Ֆուկուս-խմբի մեթոդի օգտագործմամբ իրականացված որակական հետազոտությամբ բացահայտվել է, որ «աշխատավարձի չափից դժգոհ են գրեթե բոլորը, նրանցից որոշները աշխատավարձի դրույքաչափի առնվազն 50%-ով բարձրացնելու ցանկություն ունեն, որոշները 100% և ավելի, որոշները հստակ չափ չեն նշում, ասելով որքան թույլ կտա համայնքային բյուջեն» (էջ 91):

Ուսումնասիրվել է ՆԴՀ-ների գույքային ապահովվածությունը: Պարզվել է, որ «75%-ն աշխատում է հին գույքային պայմաններում, 15%-ն ամբողջությամբ նոր գույք ունի, իսկ 10%-ը համատեղությամբ ունի և՛ նոր գույք և՛ օգտագործում է հին, բայց դեռևս պիտանի գույքը» (էջ 91): Ջեռուցման պայմանների ուսումնասիրությամբ բացահայտվել է, որ ՆԴՀ-ների 61 %-ը ջեռուցվում է լոկալ, անհատական ջեռուցման համակարգերով, իսկ մնացածը՝ փայտե, փայտե և էլեկտրական վառարաններով (էջ 92):

Հարցմանը մասնակցած ՆԴՀ-ների ղեկավարների 74%-ը, որոնց տարիքը 45 տարեկանից բարձր է, աշխատանքը փոխելու մտադրություն չունեն: Հարցվածների 26%-ը ցանկանում են գտնել մի այնպիսի աշխատանք, որտեղ ինքնազարգացման, ինքնարտահայտման հնարավորություններն ավելի լայն կլինեն (էջ 92-93):

Մոտիվացիոն պրոֆիլի ախտորոշման և գնահատման ժամանակ բացահայտվել են Վանաձոր համայնքի ՆԴՀ ՀՈԱԿ ղեկավարների աշխատանքում առկա են հետևյալ հակամոտիվները՝ ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների բացակայությունը, սոցիալական մոտիվացիայի բացակայությունը, հաստիքացուցակում անհարաժեշտ քանակով աշխատողների բացակայությունը, ցածր աշխատավարձի պայմաններում ինքնազարգացման ցանկության բացակայությունը, վարձատրման համակարգի թերությունները, աշխատանքային պայմանների ոչ լիարժեք բարվոք վիճակը, ֆինանսական սղությունը, ինքնազարգացման ծրագրերի և դասընթացների բացակայությունը, ծառայողական մեքենաների բացակայությունը, աշխատանքի գնահատման ոչ ամբողջական համակարգը (էջ 93):

Ըստ հարցման՝ ղեկավարների 63 %-ը լիովին գոհ են աշխատանքային պայմաններից, իսկ 37%-ը՝ մասամբ (էջ 94): Հետազոտությամբ պարզվել է, որ ծառայողական մեքենա ունենալու ցանկություն հայտնել են հարցվածների 29%-ը (էջ 94, 96):

Այնուհետև հեղինակն ընդարձակ ներկայացրել է կրթության տեսչական մարմնի կողմից ՆԴՀ ղեկավարների աշխատանքի գնահատման և ստուգման ընթացակարգերը (էջ 96-101):

Կատարված ուսումնասիրության արդյունքում հեղինակը եզրակացրել է. «Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավար անձնակազմի մոտիվացիոն համակարգի հետազոտությունը ու արժեքային համակարգի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ առկա մոտիվացիոն համակարգն ունի բավական թերություններ, մասնավորապես, բացակայում են աշխատողների գործունեության գնահատման սանդղակները ու ցուցանիշները» (էջ 101):

Ըստ հեղինակի՝ ուսումնասիրությունների արդյունքում, ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի բացահայտված հիմնախնդիրներից են (էջ 103-111).

1. Համայնքապետարանի և ՆՈՒՀ կառավարմանը մասնակից մյուս կառույցների կողմից մշակված չէ ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավար անձնակազմի մոտիվացիոն համակարգ:

2. Ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների գրեթե ամբողջական բացակայություն, չկա մշակված որևէ համակարգ որի միջոցով կներդրվեն ոչ նյութական մոտիվացիայի գործոնները:
3. Պարզևատրման համակարգերի ոչ ամբողջական լինելը:
4. ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների կառավարման հմտությունների չտիրապետելը:
5. Հավելավճարների տրամադրման համակարգի ոչ ամբողջական լինելը:
6. Սոցիալական փաթեթների բացակայությունը համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների համար:
7. ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների հաստիքացուցակի խնդիրները:
8. Ղեկավարների աշխատանքի գնահատման համակարգի թերությունները:
9. Վերապատրաստման, փորձի փոխանակման ծրագրերի բացակայությունը համայնքային մակարդակում:
10. Գույքային, շենքային և բակային պայմանների ոչ լիարժեք բարվոք վիճակ, տնակային ՆՈՒՀ-եր, փայտե վառարաններով ջեռուցում:

Այս համատեքստում հեղինակը գծապատկեր 14-ում ներկայացնում է, ըստ իրեն, Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի տնօրենների և մեթոդիստների մոտիվացիոն համակարգը (էջ 104):

Երրորդ գլխի վերջին 3-րդ մասում ներկայացվում է «ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները»՝ առանձնացնելով 4 քայլ.

1. Համայնքապետարանի «Մշակույթի, կրթության և զբոսաշրջության հարցերի բաժնի» ենթակայության տակ գտնվող ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների աշխատանքների կոորդինացման և վերահսկման նպատակով նշանակված պատասխանատուի համայնքային ծառայության պաշտոնի անձնագրի աշխատանքային իրավունքներ և պարտականություններ կետում ներառել նաև ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակումը և գնահատումը:
2. Յուրաքանչյուր 6 ամիս կամ 12 ամիս պարբերականությամբ բաժնի պատասխանատուի կողմից իրականացնել հարցումներ, որպեսզի հնարավոր լինի բացահայտել, թե ղեկավարի աշխատանքում ինչպիսի մոտիվացիա և հակամոտիվացիա առաջացնող գործոններ են առկա:
3. Մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս առաջնորդվել ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությամբ:
4. Մշակել մոտիվացիոն համակարգ: Հաշվի առնելով հարցումների արդյունքները և բացահայտելով աշխատողների պահանջմունքները՝ մշակել համայնքապետարանի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի մեխանիզմներ:

Ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների կիրառման նպատակով, հեղինակն առաջարկում է ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների գործունեության գնահատման հետևալ չափանիշները.

- 1) պլանային ստուգայցեր կիսամյակային կտրվածքով,
- 2) բողոքների և դիմումների ընդունման համակարգ,
- 3) հարցումներ՝ հատուկ մշակված գնահատման հարցաթերթերով:

Հարցումների արդյունքների վերլուծության և միջին գնահատականների համադրման միջոցով, առաջարկվում է համայնքային մակարդակում կազմակերպել «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն», և «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի փոխտնօրեն» անվանակարգերի մրցույթ, իսկ անվանակարգի համապատասխան ղեկավարի գնահատման արդյունքները հաշվարկելու համար առաջարկվում է բանաձև:

Աշխատանքի եզրակացություններ և առաջարկություններ մասում, 8 էջի վրա, հեղինակը ներկայացնում հիմնական եզրակացությունները և առաջարկությունները:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ԵՎ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Թեպետ հետազոտության թեման արդիական է, բխում է ՀՀ Կառավարության ծրագրային, միջազգային կարևոր փաստաթղթերի դրույթներից, համահունչ է տվյալ բնագավառում արտասահմանյան հետազոտական գլխավոր հոսանքին, այնուամենայնիվ, հետազոտության մեթոդաբանությունը, հատկապես ընտրանքը, հեղինակին հնարավորություն չեն ընձեռել ստանալու արժանահավատ և հուսալի արդյունքներ, որոնք կարող են ունենալ տեսական և գործնական նշանակություն:

ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Աշխատանքը լի է թերություններով: Այդ առնչությամբ հիմնական դիտողությունները հետևյալն են.

1. Ատենախոսական հետազոտության հայտարարված թեման և հեղինակի ձևակերպած նպատակն ավելի նեղ են, քան ձևակերպված խնդիրների շրջանակը և աշխատանքի բովանդակությունը: Այսպես, օրինակ, ձևակերպված 7 խնդիրներից 3-ում (4-րդ, 6-րդ, 7-րդ), ինչպես նաև հետազոտության օբյեկտում առկա է «մոտիվացիոն համակարգ» հիմնաբառը: Գլուխ 2-ի երկու ենթագլուխները (2.1 և 2.3) նվիրված են ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգին: Գլուխ 3-ն ամբողջությամբ վերաբերում է մոտիվացիոն համակարգին:

1.1. Հարկ է նշել նաև, որ գլխի անվանման մեջ «ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոններ» արտահայտությունը կասկածահարույց է, որովհետև համակարգերն ունենում են տարրեր, բաղադրիչներ, բայց ոչ՝ գործոններ: Միաժամանակ, ճիշտ կարող է համարվել «մոտիվացիայի գործոններ» արտահայտությունը: Հետևաբար՝ հետազոտության նպատակը, դատելով կատարված ուսումնասիրության տրամաբանությունից և արդյունքներից, կարող էր ունենալ հետևյալ ձևակերպումներից մեկը.

1) բացահայտել համայնքի նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի համակարգի հիմնախնդիրները և մշակել այդ համակարգի բարելամանն առնչվող առաջարկություններ:

2) բացահայտել համայնքային նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների աշխատանքի մոտիվացիայի հիմնախնդիրները, դրանց արդյունավետ կառավարումը և զարգացման հեռանկարները պայմանավորող մոտիվացիոն քաղաքականության բաղադրիչները:

1.2. Ընդ որում, ՀՈԱԿ-ի տեսանկյունից, թերևս, ՆԴՀ-ի արդյունավետությունը պետք է վերաբերի ոչ այնքան ֆինանսատնտեսական ցուցանիշներին, որքան նրան, ինչն ամրագրված է ՀՀ Կառավարության ծրագրային փաստաթղթերում (օրինակ՝ 2021-2026 թթ. Ծրագրում), այն է՝ «վաղ մանկության զարգացման պայքարազուստ համակարգի» արդյունավետ գործառնելուն, UNESCO-ի Կրթության միջազգային ստանդարտ դասակարգման (ISCED) համակարգում ներառված կրթության 0 մակարդակի խնդիրները («աջակցել երեխաների վաղ ճանաչողական, ֆիզիկական, սոցիալական և հուզական զարգացմանը և փոքր երեխաներին ընտանեկան համարեքստից դուրս կազմակերպված ուսուցմանը ծանոթացնելու համար») լուծելուն: ՆԴՀ-ների կառավարման արդյունավետության ցուցանիշ կարող է դիտարկվել նաև դրանց նախագծային հզորության (տեղերի քանակ) ծանրաբեռնվածության մակարդակը: Այսպես, 2022 թ. տեղերի զբաղվածությունը ՀՀ-ում կազմել է 85.9%, ընդ որում, Լոռիի մարզում՝ 80.6%: Ըստ աստիճանակարգի՝ Լոռին զբաղեցնում է 8-րդ հորիզոնականը, որին հետևում են Գեղարքունիքի, Վայոց Ձորի և Տավուշի մարզերը⁵: Ենթադրաբար՝ այս հարցում ՆԴՀ-երի ղեկավարների դերը մեծ է՝ ծնողների շրջանում իրազեկման, բացատրական աշխատանքների կատարելու իմաստով: Խնդիրը, սակայն, կարող է հանգել այդ ղեկավարների մոտիվացնելուն: Միայն այս ցուցանիշով կարելի է ասել, որ Լոռու մարզի ՆԴՀ-ները գրեթե 20%-ով ցածր արդյունավետությամբ են աշխատում:

1.3. Կարող էր դիտարկվել նաև մեկ այլ ցուցանիշ՝ որակական և քանակական հետազոտություններ իրականացնելով կրթության հաջորդ մակարդակներում համայնքի ՆԴՀ-ների սաների ձեռքբերումների և ավագ դպրոցում նրանց ընդգրկվածության մակարդակի առնչությամբ, այնուհետև ստացված որակական և քանակական տվյալների նորմալացման միջոցով աստիճանակարգել ուսումնասիրվող ՆԴՀ-ները, ըստ այդմ՝ գնահատելով ղեկավարների աշխատանքի արդյունավետությունը՝ նախադպրոցական կրթության ծրագրերի կատարման տեսանկյունից:

⁵ Աղբյուր՝ Հայաստանի Հանրապետության սոցիալական վիճակը 2022 թվականին: Վիճակագրական ժողովածու: Եր.- Արմատատ (ՀՀ վիճակագրական կոմիտե), 2023, էջ 11:

1.4. Ակնհայտորեն՝ Հետազոտության նպատակի ձևակերպումը նաև կասկածա-
հարույց է դարձնում առաջին նորույթը, որովհետև, եթե ՆԴՀ-ի եկամուտները
և ծախսերը դիտարկվեն որպես կառավարման արդյունավետության ցուցիչ-
ներ, միևնույն է՝ որևէ կերպ հնարավոր չէ պնդել դրանց և ղեկավարների աշ-
խատանքի մոտիվացիայի գործոնների փոխկապվածության մասին, առավել
ևս, որ աշխատանքում բացակայում է էկոնոմետրիկ վերլուծությունը. խոսքը
վերաբերում է երևույթի չափմանը: Եթե հնարավոր չէ չափել, ապա հնարավոր
չէ նաև բարելավել: Մի բան, որը, ըստ էության, աշխատանքի լեյտմոտիվն է.
բարելավել ՆԴՀ-ների ղեկավարների աշխատանքի մոտիվացիոն համակարգը՝
ՆԴՀ-ների գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:
Թերևս, այդ համատեքստում, ֆինանսատնտեսական ցուցանիշները տեղին է
դիտարկել առևտրային ՆԴՀ-երի պարագայում: Թեպետ, համայնքային միջոց-
ների օգտագործման ոչ բարձր արդյունավետությունը՝ ՀՀ միջին ցուցանիշի
համամետ, նույնպես ցուցիչ է:

2. Թեմայի արդիականությանն առնչվող մասը սկսվում է մոտիվացիա հասկացության
մեկնաբանությունից, ինչը տեղին չի կարող դիտվել: Ըստ էության՝ նախադարձ-
ցական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացումն ինքնանպատակ չի կա-
րող լինել, այլ պետք է դիտարկվի պետական (թեմայից ելնելով) նախադարձցական
հաստատությունների գլխավոր խնդիրներից մեկի՝ որակավորված կադրերի պահ-
պանման, երիտասարդ մասնագետների ներգրավման խնդրի համատեքստում, ինչը
կարևորվում է կրթական համակարգի այդ կարևոր օղակում կրթական հաստա-
տությունների արդյունավետության բարձրացման, կրթական հաջորդ մակարդակի
համար երեխաների ըստ պատշաճի նախապատրաստելու տեսանկյունից:
3. Որպես նորույթ՝ հետազոտությամբ ստացված արդյունքների խորապատկերին,
թվում է, որ հետազոտության նպատակն այլ, ավելի հստակ և ընդարձակ ձևակեր-
պում կարող էր ունենալ: Այսպես, առաջին նորույթում նշված է, որ «բացահայտվել և
գնահատվել են համայնքի նախադարձցական հաստատությունների կառավարման
ցածր արդյունավետությունը պայմանավորող այնպիսի գործոններ, ինչպիսին են
այդ հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի, ոչ նյութական
մոտիվացիոն գործոնների, սոցիալական փաթեթների բացակայությունը, ինչպես
նաև ղեկավարների կառավարման հմտություններին չտիրապետելը, պար-
զևատրման համակարգի ոչ լիարժեքությունը, հավելավճարների թերի համակար-
գը»: Այստեղ հիմնաբառը «մոտիվացիոն համակարգն» է, ինչպես որ երկրորդ նո-
րույթում: Հետևաբար՝ հետազոտության նպատակը, դատելով կատարված ուսում-
նասիրության տրամաբանությունից և արդյունքներից, կարող էր ունենալ հետևյալ
ձևակերպումներից մեկը. 1) բացահայտել համայնքի նախադարձցական հաստա-
տությունների ղեկավարների մոտիվացիայի համակարգի հիմնախնդիրները և

մշակել այդ համակարգի բարելամանն առնչվող առաջարկություններ. 2) վերլուծել համայնքի նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավարների աշխատանքի մոտիվացիայի հիմնախնդիրները, բացահայտել՝ կրթական հաստատության արդյունավետ կառավարումը և նրա զարգացման հեռանկարները պայմանավորող մոտիվացիոն քաղաքականության բաղադրիչները: Ընդ որում, համայնքային ՆԴՀ-ի արդյունավետությունը պետք է վերաբերի ոչ այնքան ֆինանսատնտեսական ցուցանիշներին, որքան նրան, ինչն ամրագրված է ՀՀ Կառավարության ծրագրային փաստաթղթերում (օրինակ՝ 2021-2026 թթ. Ծրագրում), այն է՝ «վաղ մանկության զարգացման պատշաճ համակարգի» արդյունավետ գործառնելուն, UNESCO-ի Կրթության միջազգային ստանդարտ դասակարգման (ISCED) համակարգում ներառված կրթության 0 մակարդակի խնդիրները («աջակցել երեխաների վաղ ճանաչողական, ֆիզիկական, սոցիալական և հուզական զարգացմանը և փոքր երեխաներին ընտանեկան համատեքստից դուրս կազմակերպված ուսուցմանը ծանոթացնելու համար») լուծելուն: Նշվածը նաև կասկածահարույց է դարձնում առաջին նորույթը, որովհետև, եթե ՆՈՒՀ-ի եկամուտները և ծախսերը դիտարկվեն որպես կառավարման արդյունավետության ցուցանիշներ, միևնույն է՝ որևէ կերպ հնարավոր չէ պնդել դրանց և ղեկավարների աշխատանքի մոտիվացիայի գործոնների փոխկապվածության մասին, առավել ևս, որ բացակայում է էկոնոմետրիկ վերլուծությունը. խոսքը վերաբերում է երևույթի չափմանը: Եթե հնարավոր չէ չափել, ապա հնարավոր չէ նաև բարելավել: Մի բան, որը, ըստ էության, աշխատանքի լեյտմոտիվն է. բարելավել ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների աշխատանքի մոտիվացիոն համակարգը: Թերևս, այդ համատեքստում, ֆինանսատնտեսական ցուցանիշները տեղին է դիտարկել առևտրային ՆՈՒՀ-երի պարագայում: Հետևաբար՝ առաջին նորույթը չի կարող համարվել հիմնավորված:

4. **Աշխատանքի կառուցվածքը:** Երեք գլխից երկուսը (9-82 էջեր) կամ տեքստի (առանց գրականության) ընդհանուր ծավալի 54%-ը նվիրված է տեսամեթոդական հարցերին: Ընդ որում, խոսքը վերաբերել է ընդհանրապես աշխատողների և ընդհանրապես ղեկավարների մոտիվներին, մոտիվացիոն համակարգերին: Ավելին՝ մոտիվացիայի ընդհանուր տեսություններին անդրադառնալիս, հեղինակը որպես կիրառության օրինակներ է դիտարկել Google, Apple ընկերությունները, որոնք առնչություն չունեն հետազոտվող ոլորտի հետ: Չեն տարբերակվել առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպություններում մոտիվացիայի առանձնահատկությունները: Փաստորեն՝ չեն բացահայտվել նախադպրոցական հաստատությունների ղեկավար աշխատողների մոտիվացիայի առանձնահատկությունները: Երրորդ գլխի վերնագիրը և թեմայի անվանումը նույնն են: Հետազոտության տեսամեթոդական հիմքերը բավարար կլինեն ներկայացնել մեկ՝ առաջին գլխում, որին կարող էին հետևել էմպիրիկ հետազոտությունների արդյունքները, դրանց հիման վրա բացահայտված հիմնախնդիր-

ների համակարգված ներկայացումը, իսկ վերջին մասում՝ այդ հիմնախնդիրների լուծման մոտեցումները, հեյցակարգերը, ընդհանրապես՝ առաջարկությունները և այլն:

5. Գրականության ակնարկ:

- 5.1. Առաջին երկու գլխուները, ըստ էության, իրենցից ներկայացնում են գրականության ակնարկ՝ առանց քննադատական բաղադրիչի:
- 5.2. Հղումներից երևում է, որ օգտագործվել են հիմնականում դասագրքային և համացանցային աղբյուրներ և մի քանի գիտական հոդվածներ, իսկ սկզբնաղբյուրներին հղումները բացակայում են: Այսպես, օրինակ, Ա. Մասլուփ, Ք. Ալդերֆերիի, Ֆ. Հերցբերգի, Վ. Ջիգերտի և Մ. Լանգի, Դ. Մակ-Քելլանդի, Ջոն Ադամսի, Ջոնս Թեյսի, Վիկտոր Վոումի, Լ. Պորտերի և Է. Լոուլերի, Է. Լոքի տեսությունների ակնարկը, ինչպես նաև այս գլխում այլ հարցերի քննարկման համար հիմք են հանդիսացել հետևյալ հեղինակների աշխատանքները. Կիրակոսյան Ն. (հղում՝ 2), Давтян А.К. (3), Вагин И.О., Трапицына С. Ю., Копылова О.В. (2), Данилюк А. А., Ананьев А.Н., Ананьева Ю.Д., Барышев В.Н., и др, (2) Դավթյան Հ. (2), Иванова, С.В., Кибанов, А. Я., Մինասյան Ա.Ա. (2), Մկրտչյան Վ.Ս., Բաղդյան Յու. Մ. (2), Трилиска Я.С., Спивак В.А. (4):
- 5.3. Չորս դեպքում սկզբնաղբյուրին արված հղումներում նշվում են հրատարակության ծավալները, այլ ոչ՝ հղման էջերը (1. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri: Management, Published by HarperCollins Publishers, 1988, p. 777. 2. Ross M. Starr, General Equilibrium Theory, An Interoduction, University of California, San Diego, 2011, p.388. 3. Edwin A. Locke, Gary P. Latham: New Developments in Goal Setting and Task Performance Routledge: 1 edition, December 2012, p. 688. 4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография /Под ред. А.Я. Кибанова. - Москва, 2013. - 240 с) :
- 5.4. Գերակշռում են համացանցային աղբյուրները. *Теория мотивации; Application of Motivational Theories in Apple Inc.: Maslow's Hierarchy of Needs; Теория мотивации Герцберга; Содержательные теории мотивации; Google; Теория справедливости; Теория В.Врума; Теория Макгрегора; Понятие мотивации и роль в жизни человека; Теория Скинера; Henry Mintzberg (management roles); Роли для управления командой; Аткинсон Джон Уильям; Маслоу А.; Д. Макклелланд Atkinson, J. W.; Мотивация и личность; S. Էլերսի հոգեբանական վերլուծության հարցաշար; Employee stock ownership plan:*
- 5.5. Գրեթե բացակայում են կամ լիարժեք չեն հեղինակային մեկնաբանությունները, եզրահանգումները: Առաջին գլխի 38 էջից 14-ում թվարկումներ են՝ ըստ կետերի: Ըստ էության, մի քանի ելակետային տեքստերից պատճենումները մեծ ծավալ են կազմում, թեպետ պատշաճ ներկայացվում են ամբողջական հղումները, այդուհետև

հանդերձ, չակերտներից հրաժարումը տպավորություն է ստեղծում, թե նյութը վերաձևակերպված է, այլ ոչ՝ ուղղակի մեջբերված: Առաջին և երկրորդ գլուխներում այդպիսի մոտեցումն ակնհայտ է:

6. Ատենախոսն անդրադարձել է Դևլիդ Մաքքլելանդի հետազոտության արդյունքներին (առանց հղում անելու սկզբնաղբյուրին⁶), որոնց հիման վրա առանձնացվել են մենեջերների բնորոշ տեսակները: Աշխատանքը կշահեր, եթե փորձադրվեր Մաքքլելանդի տեսությունը, ըստ որի ղեկավարներն ավելի մեծ չափով հաջողության և իշխանության պահանջմունք ունեն: Այդ դեպքում հնարավոր կլիներ եզրակացնել, թե հաստատվում է, արդյոք, տվյալ տեսությունը և ինչպե՞ս: Օրինակ՝ 1) նախադարձական հաստատությունների ղեկավարների մոտ որքանո՞վ ուժեղ է արտահայտված եղել հաջողության պահանջմունքը կամ ընդհակառակը՝ իշխանության պահանջմունքը, 2) տարիքի հետ ինչպե՞ս են փոխվում իշխանական նկրտումները: Մինչդեռ, հարցումները վերաբերել են շահադրդման ավելի երկրորդական հացերին. ծառայողական ավտոմեքենա և այլն (էջ 96):

7. Ընդհանր:

7.1. Հետազոտության արդյունքների արժանահավատության և հուսալիության առումով՝ կարևորվում է ընտրանքի պլանավորումը: Մինչդեռ, աշխատանքում հիմնավորված չէ, թե ինչու են ընտրվել Վանաձորի համայնքի ոչ առևտրային նախադարձական հաստատությունները և, արդյոք, հնարավոր է այդպիսի ընտրանքի պարագայում բացահայտել ինչ-որ օրինաչափություններ: Նույնիսկ այս դեպքում, մոտիվացիայի համատեքստում, հետազոտված հաստատությունների ղեկավարների աշխատանքի գնահատման առումով, նպատակահարմար է թվում, հաստատություններում առկա 2000-ից մի փոքր ավելի երեխաների ծնողների ոչ համատարած հարցումը. վստահության 95% մակարդակի դեպքում ընտրանքի մեծությունը կկազմեր 278: Կարող էին ստացվել բավական արժեքավոր տվյալներ:

7.2. Ավելին. որպես արդյունավետության ցուցանիշ ընդունելով ՀՀ Կառավարության ծրագրում նշված հանրակրթության որակյալ արդյունքի ապահովում առումով նախադարձական կրթության դերի կարևորման դրույթը, նպատակահարմար կարող էր լինել պարզել, թե այդ մակարդակի սաների որ մասը և ինչ ձեռքբերումներ է ունեցել կրթության 1-ին մակարդակում՝ տարրական դպրոցում, որ մասն է շարունակել կրթությունն ավագ դպրոցում: Միայն այսպիսով, սակայն

⁶ Գղում՝ Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Основы менеджмента. Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г. Глава 9,1 <https://port-u.ru/motivaciya-deyat/sodergat-teorii-motivacii>

մեծ վերապահումով, կարող էր հիմնավորվել ընտրանքի ընտրության կիրառված մոտեցումը:

7.3. Լիարժեք ու արժեքավոր հետազոտության տեսանկյունից՝ ընտրանքի ձևավորումը ցանկալի կլիներ ստրատիֆիկացնել առնվազն հետևյալ չափանիշներով՝ վարչական-աշխարհագրական (օրինակ՝ 10 մարզկենտրոններ և Երևան), ՆԴՀ-ի տեսակ (մանկապարտեզ, մսուր-մանկապարտեզ, դպրոց-մանկապարտեզ), սեփականության ձևը (համայնքային, գերատեսչական և ոչ պետական նախադպրոցական հաստատություն): Ընդ որում, 2022 թ. դրությամբ առկա 921 համայնքային և գերատեսչական ՆԴՀ-ից (912-ը եղել է համայնքային) 499-ը եղել են մանկապարտեզներ⁷: Եթե այս շերտն ընդունվեր որպես պոպուլյացիա, ապա ներկայացուցչականության և վստահության 95% մակարդակի ապահովման նկատառումով, ընտրանքը կկազմեր մոտ 200 մանկապարտեզ: Տվյալների հավաքագրումը կարող էր իրականացվել նաև առցանց, բայց, ամեն դեպքում հարցումները պետք է լինեին անանուն: Այսպիսի մոտեցմամբ՝ ստացված տվյալները կլինեին չափազանց արժեքավոր և, որն ավելի կարևոր է, հնարավոր կլիներ բացահայտել որոշակի օրինաչափություններ:

8. Նորույթը.

8.1. Առաջին նորույթում ասվում է, որ բացահայտվել և գնահատվել է ՆԴՀ-ների կառավարման համակարգի ցածր արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնները, այսինքն՝ խոսքը, ենթադրաբար, վերաբերում է կախյալ (տվյալ դեպքում՝ կառավարման արդյունավետություն) և անկախ փոփոխականների (տվյալ դեպքում՝ նշված գործոններին) փոխկապվածության բացահայտմանը և արդյունքային ցուցանիշի վրա վերջիններիս ազդեցության գնահատմանը, ինչը, սովորաբար, կատարվում է էկոնոմետրիկ մոդելների միջոցով: Նման հաշվարկները բացակայում են: Աշխատանքում չի հանդիպում ՆԴՀ-ների կառավարման համակարգի ցածր արդյունավետության մասին վկայող որևէ ցուցանիշ: Հետևաբար՝ այս նորույթը հիմնավորված չի կարող համարվել:

8.2. Երկրորդ նորույթ է ներկայացվել ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությունը: Ձևակերպումից հասկացվում է, որ խոսքը ոչ թե արժեքային համակարգի մասին, այլ այդ համակարգի ձևավորման հաջորդականության, ինչն անհասկանալի է: Այս, այսպես կոչված արժեքային համակարգի գծապատկերը ներկայացվում է 3.3 ենթագլխում, մինչդեռ վերնագիրը («Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները») հուշում է, որ

⁷Հայաստանի Հանրապետության սոցիալական վիճակը 2022 թվականին: Վիճակագրական ժողովածու: Երևան, Արմատատ («Վիճակագրական կոմիտե»), 2023, էջ 14:

ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մասին է խոսքը: Թեպետ, արդեն նշել ենք, որ «համակարգի գործոններ» արտահայտությունը ճիշտ չէ, այդուհանդերձ, ձևակերպման իմաստը, հավանաբար համակարգի գործադրման մեխանիզմներին (կառուցակարգերին) է վերաբերում, մինչդեռ այդ համակարգի մասին խոսք չկա աշխատանքի տվյալ մասում: Վիճահարույց են «արժեհամակարգի» տարրերը. ա) ՆԴՀ-ների ղեկավարների աշխատանքի մոտիվներ, բ) ՆԴՀ-ների ղեկավարների պահանջմունքներ, գ) ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն պրոֆիլ, դ) ղեկավարների հակամոտիվներ: Ընդ որում, բացակայում է ներկայացված արժեհամակարգի բացատրությունը: Հեղինակի խոսքով՝ ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում բացահայտված առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները ու մեխանիզմները ներկայացել են 4 քայլերով, որոնցից մեկում ասվում է. «Մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս առաջնորդվել ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մեր կողմից մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությամբ»: Նորույթը հիմնավորված համարվել չի կարող:

- 8.3. Տարակուսանք է առաջացնում *երրորդ* նորույթը: Եթե հիմնախնդիրը դիտարկվում է համակարգային տեսանկյունից, այսինքն՝ մոտիվացիոն արդյունավետ համակարգի մշակում և կառուցակարգերի գործադրում, ապա անհասկանալի մոտեցումների մասին խոսելը: Ըստ էության՝ այդ մոտեցումները վերաբերում են նշված համակարգի տարրերին: Նորույթը հիմնավորված չէ:
- 8.4. Հարցաթերթի մշակումը ներկայացվում է որպես չորրորդ նորույթը, ինչը չի կարող դիտվել որպես այդպիսին:
- 8.5. Որպես նորույթ առաջարկվող, ՆԴՀ-ների ղեկավարների գործունեության գնահատման նպատակով, բանաձևը վիճահարույց է: Նախ, աշխատանքում նշված չէ, թե ինչ մեթոդաբանությամբ է որոշվելու a և b գործակիցների հարաբերակցությունը և ինչպես է համահարթեցվելու էմոցիոնալ գնահատումը տվյալ ժամանակահատվածում: Եթե ինչ-որ առումով, բանաձևի առաջին մասն ընկալելի է, ապա երկրորդ մասը, որը վերաբերում է m₃-ին (համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի՝ ՆԴՀ-ների հետ աշխատանքի պատասխանատուի և բաժնի պետի գնահատման արդյունքների միջին գնահատական) և m₄-ին (ՆԴՀ-ի կրթության որակի և մակարդակի գնահատման արդյունքներն են, նախադպրոցական կրթության ոլորտում վերահսկողություն իրականացնող տեսչական մարմնի իրականացրած ստուգումներից ելնելով), կասկածահարույց է՝ ոլորտի պատասխանատուների կողմից հուզական գնահատականներ տալու առումով: Առաջարկված բանաձևի տրամաբանական և հիմնավորված լինելու միակ ուղին ապացույցներ ներկայացնելն էր՝ հետազոտության համապատասխան գործիքների և մեթոդների կիրառմամբ, այսինքն՝ դրա փորձարկելը:

9. ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները ցանկալի կլինեն ներկայացնել ըստ այդ համակարգի տարրերի՝ խմբավորված, ինչի համար, սակայն, հիմք չէր կարող հանդիսանալ աշխատանքում ներկայացված Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի տնօրենների և մեթոդիստների մոտիվացիոն համակարգի մոդելը, որի բաղադրիչները հիմնավորման կարիք ունեն: Այսպես, անհասկանալի է, թե հակամոտիվներն ինչու են ներառվել ենթադրյալ համակարգում, ինչպես որ անհասկանալի է դրանում ներառված «ՆՈՒՀ-երի տնօրեններին ներկայացվող պահանջները սահմանված են նախադպրոցական կրթության մասին ՀՀ օրենքով» արտահայտությունը (էջ 104): Թվում է, որ որպես ՆԴՀ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մոդելում ելակետը պետք է լինեին այդ հաստատությունների ռազմավարական նպատակները (որոնք ամրագրված են ՀՀ Կառավարության ծրագրային փաստաթղթում, ISCED 0 մակարդակին առնչվող մասում), այնուհետև կարող էին լինել այդ նպատակներին հասնելու համար «ղեկավարների մոտիվացման քաղաքականություն», «մոտիվացիոն համակարգի մշակում», «մոտիվացիոն համակարգի ախտորոշում», բուն «ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ» (համապատասխան տարրերով հանդերձ), «յուրաքանչյուր ղեկավարի արդյունավետության վարկանիշային գնահատում», «ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ արդյունավետության գնահատում» կառուցամասերը:
10. Անհասկանալի է կրթության տեսչական մարմնի կողմից ՆԴՀ ղեկավարների աշխատանքի գնահատման և ստուգման ընթացակարգերի ընդարձակ ներկայացումն աշխատանքում, ինչպես որ հիմնավորված չէ Ռուսաստանի Դաշնության Նիժնի Տագիլ քաղաքի առևտրի կենտրոններից մեկի վաճառքի ղեկավարների շրջանում Յու. Տոկարևայայի և ուրիշների կատարած հետազոտության արդյունքների ներկայացումը:
11. Աշխատանքում հանդիպում են որոշ այլ կարգի թերություններ, օրինակ, «նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» արտահայտությունը, որի որպես հապավում նշվում է ՆՈՒՀ-ը, ճիշտ չէ. պետք է օգտագործել պաշտոնական վիճակագրության մեջ ընդունված արտահայտությունները և հապավումները. նախադպրոցական հաստատություններ՝ ՆԴՀ⁸:
12. Տասնմեկ հավելվածից միայն մեկն իմաստ ուներ ներառել աշխատանքում, հեղինակի մշակած հարցաթերթը, չնայած դրա ձևաչափը, հատկապես անհատական տվյալների ներառումը, կարող էր ազդած լինել պատասխանների օբյեկտիվության վրա:
- Նշված դիտողությունները նվազեցնում են ստացված արդյունքների նշանակալիությունը և պայմանավորում են ատենախոսական հետազոտության ընդհանուր բացասական գնահատականը:

⁸ Տե՛ս, օրինակ, Հայաստանի Հանրապետության սոցիալական վիճակը 2022 թվականին: Վիճակագրական ժողովածու: Եր.- Արմստատ (ՀՀ վիճակագրական կոմիտե), 2023, էջ 11-23:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ատենախոսության հիմնական արդյունքերը հրապարակվել են 6 գիտական աշխատանքներում, որոնք հրապարակվել են ԲՈԿ-ի համար ընդունելի գիտական պարբերականներում և ԲՈԿ-ի պայմաններին բավարարող տարեգրքերում ու ժողովածուներում:

Սեղմագիրը և հրապարակված աշխատանքները բավարար չափով արտացոլում են ատենախոսության հիմնական բովանդակությունը, բնութագրում են կատարված հետազոտության արդյունքները:

Ատենախոսության բովանդակությունը համապատասխանում է Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությանը: Աշխատանքը չի համապատասխանում տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցմանը ներկայացվող պահանջներին, չի հանդիսանում ավարտուն հետազոտություն:

Հասմիկ Կարենի Դավթյանի՝ «Ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձորի համայնքի նախադպրոցական «ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների օրինակով» թեմայով ատենախոսությունը չի բավարարում «Հայաստանի Հանրապետությունում գիտական աստիճանների շնորհման կարգ»-ի 7-րդ կետի չափանիշներին. չի կարող գնահատվել իբրև տնտեսագիտության բնագավառում կարևոր նշանակություն ունեցող խնդրի լուծում կամ նոր խնդրի առաջադրում, կիրառական կարևոր խնդրի լուծումն ապահովող գիտականորեն հիմնավորված տնտեսական մշակում:

ՊԱՇՏՈՆԱԿԱՆ ԸՆԴԴԻՄԱԽՈՍ,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Գ. Ի. Վարդանյան
03.05.2024 թ.

Պրոֆեսոր Գ. Ի. Վարդանյանի ստորագրությունը հաստատում եմ՝
ԵՊՀ գիտական խորհրդի քարտուղար



Մ. Վ. Հովհաննիսյան
« 04. » 05. 2024 թ.