

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՀԱՍՄԻԿ ԿԱՐԵՆԻ ԴԱՎԹՅԱՆ

ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ՄՈՏԻՎԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՎԱՆԱԶՈՐ ՀԱՄԱՅՆՔԻ «ՆԱԽԱԴՊՐՈՑԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆ» ՀՈԱԿ-ՆԵՐԻ ՕՐԻՆԱԿՈՎ

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների
տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության
թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման
ատենախոսության

ԵՐԵՎԱՆ 2024

Գիտական ղեկավար՝

*տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Նարինե Լեւնիկի Կիրակոսյան*

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

*տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Վարդանյան Գագիկ Իշխանի*

*տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Կարախանյան Արմեն Ռաֆայելի*

Առաջատար կազմակերպություն՝

ՀՀ Գետական կառավարման ակադեմիա

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2024 թվականի մայիսի 17-ին՝ ժամը 13:30 Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0025, ք. Երևան, Աբովյան փող. 52:

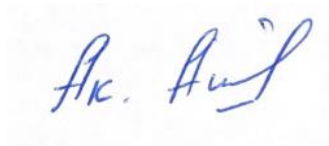
Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2024թ. ապրիլի 5-ին:

015 մասնագիտական խորհրդի

գիտական քարտուղար,

տ.գ.թ., դոցենտ



Ա.Հ. Հակոբջանյան

ԱՏԵՆԱԵՆՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Թեմայի արդիականություն: Մոտիվացիան մարդու վարքը որոշող շարժիչ ուժ է: Գործատուի կողմից աշխատողին մոտիվացնելը ենթադրում է վարքը որոշող շարժիչ գործոնները գործի դնելով դրդել նրան իրագործել կազմակերպության առջև դրված նպատակները:

Մոտիվացիա հասկացությունը բազմակողմանի բացահայտելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել, թե մարդու գործունեության ընթացքում ինչն է կախված մոտիվացիոն ազդեցությունից և ինչպես է մոտիվացիան հարաբերվում մարդու գործունեության արդյունքների հետ:

Կազմակերպության աշխատողները նրա մրցակցային առավելության գլխավոր արդյունքն 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 չի կիրառվում մոտիվացիայի ձևերի որոշակի համախումբ, 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. աշխատուժի ավելցուկը և գործազրկության բարձր մակարդակը, հնարավորություն է տալիս գործատուներին դառնալ ավելի քմահաճ՝ աշխատատողներ վարձելիս, սահմանել աշխատանքի ընդունվելու համար թափուր հաստիքին անհրաժեշտ պահանջներից ավելի բարձր չափանիշներ, սահմանել շատ աշխատանքային պարտականություններ՝ ավելի քան նախատեսված է, և դրան գուժահետ սահմանել ոչ այնքան բարձր աշխատավարձ՝ չկիրառելով մոտիվացիայի այլ ձևեր:
- Գործատուների կողմից (հատկապես փոքր բիզնեսի) աշխատավարձն արդեն իսկ դիտարկվում է, որպես մոտիվացիոն գործոն աշխատողի համար: Դա հիմնականում կարելի է բացատրել նրանով որ առանց այն էլ բիզնես միջավայրը ոչ այնքան բարենպաստ է, որով պայմանավորված էլ եկամտաբերության մակարդակը շատ դեպքերում թույլ չի տալիս աշխատակիցներին լրացուցիչ նյութական մոտիվացիայի այլ ձևեր կիրառել:
- Գործատուների ոչ բանիմաց և ոչ լիարժեք տեղեկացված լինելը ևս կարելի դիտարկել որպես թերի մոտիվացիայի պատճառ: Շատ դեպքերում դեկավարները մոտիվացիային մեծ նշանակություն չեն տալիս, քանի որ լիարժեք պատկերացումներ և բավարար գիտելիքներ չունեն կառավարման այս հզոր գործիքի մասին:

Այն կազմակերպությունները, որոնք մշակում և ներդնում են մոտիվացիոն գործիքների համախումբ աշխատակիցների մոտիվացիայի մակարդակը բավականին բարձր է լինում: Նմանատիպ կազմակերպությունների շարքին են դասվում հիմնականում օտարերկրյա բաժնեմասով կազմակերպությունները՝ իրենց անձնակազմի կառավարման մոդելներով: Նման արժեքներ դավանող կազմակերպություններում մարդիկ և նրանց

ունակությունները դիտվում են որպես կազմակերպության ամենաարժեքավոր ռեսուրս, և վերջինիս կառավարումը դառնում է ռազմավարական առաջնահերթ խնդիր: Մարդկային ներուժի զարգացումը վերաժվում է ներդրումների և ոչ թե դասվում ծախսային հողվածների շարքին, ինչպես ընդունված է ավանդական, խիստ հիերարխիկ կառավարման մոդելի դեպքում¹:

Այսօր հատկապես կարևոր է դեկավարների մոտիվացիոն գործոնների ուսումնասիրությունը և մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս դեկավարների պահանջմունքները և մոտիվացիոն առանձնահատկությունները հաշվի առնելը:

Դեկավարների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս պետք է հաշվի առնել, որ դեկավարների մոտիվացիոն գործոնները որոշ չափով տարբերվում են մյուս աշխատողների մոտիվացիոն գործոններից, քանի որ դեկավարների աշխատանքում պատասխանատվության չափը, պահանջմունքների կառուցվածքը, ձգտումները տարբերվում են շարքային աշխատողներից: Ուստի դեկավարների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս մոտիվացիոն գործոնների բացահայտումը կարևոր նշանակություն ունի: Ցավոք 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 դեկավարների համար մշակված մոտիվացիոն գործոնները բացակայում են, որը ժամանակակից աշխարհի և կառավարման գիտության զարգացման տեսանկյունից հաշվի առնելով, բավական արդի հիմնականիդ է:

Առնականության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակն է բացահայտել և ներկայացնել դեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի նախադարձական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների օրինակով:

Առաջադրված նպատակին հասնելու համար դրվել են հետևյալ խնդիրները.

- Ներկայացնել մոտիվացիա հասկացությունը և դրա դերը կազմակերպությունների կառավարման գործում:
- Ուսումնասիրել մոտիվացիայի տեսությունները, հայեցակարգերը և մոդելները:
- Բացահայտել դեկավարի գործունեության առանձնահատկությունները և դերը կազմակերպության կառավարման գործում:
- Ուսումնասիրել դեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնները:
- Ուսումնասիրել դեկավարի մոտիվացիայի ձևերը և հակամոտիվացիայի պատճառները:
- Ուսումնասիրել դեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակման և գնահատման առանձնահատկությունները:
- Վերլուծել նախադարձական ուսումնական հաստատությունների դեկավարների մոտիվացիայի և գործունեության առկա համակարգը Վանաձոր համայնքի ՀՈԱԿ-ների օրինակով:

¹ Դավթյան Հ., Մոտիվացիոն գործոնների ոչ լիարժեք կիրառման պատճառները գործատուի կողմից Հայաստանի Հանրապետությունում, Եվրոպական Համալսարան գիտական հողվածների ժողովածու 10(02) Երևան 2019, էջ 133-135

- Հետագոտել 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:

Վտենախոսության թեմայի ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան:

Վտենախոսության թեմայի ուսումնասիրության *օբյեկտն է* Վանաձոր համայնքի «նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգը:

Թեմայի ուսումնասիրության *առարկան* ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորություններն են Վանաձորի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների օրինակով:

Վտենախոսության տեսական, մեթոդական և տեղեկատվական հիմքը:

Վտենախոսության տեսական և տեղեկատվական հիմքը է հանդիսացել հայկական հեղինակներ Ա.Հովհաննիսյանի, Յու. Սուվարյանի, Ն.Կիրակոսյանի, Վ.Մկրտչյանի, Յու.Բաղդյանի, արտասահմանյան հեղինակներից Ի.Վագինի, Վ.Սպիվակի, Ա.Միտիի, ՄագԳրեգորի, Մապուրի աշխատությունները և գիտական հրատարակումները, որոտը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրական դաշտը, Վանաձորի համայնքապետարանի իրավական ակտերը, սեփական հետազոտություններն և ուսումնասիրություններն: Հետագոտության ընթացքում կիրառվել են տնտեսավիճակագրական, համադրությունների, համեմատությունների, վերլուծությունների, գրաֆիկական մեթոդներն ու մոդելները:

Վտենախոսության գիտական նորույթը: Հետազոտության արդյունքները թույլ են տալիս ձևակերպել նորույթ հանդիսացող հետևալ արդյունքները.

- 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:
- Մշակվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջողականությունը, որը ուղղված է աշխատանքի հակամոտիվների չեզոքացմանը, կազմակերպության մոտիվացիոն պրոֆիլի ապահովմանը, աշխատանքի գնահատման գործուն մեխանիզմների ստեղծմանը:
- Մշակվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումներ ուղղված պարզևատրման մեխանիզմների ներդրմանը, ոչ նյութական մոտիվացիոն գործիքների կիրառմանը, սոցիալական փաթեթների ձևավորմանը:
- 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:

- 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:

Գիտական նորության գործնական նշանակությունը և կիրառությունը:

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

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության հիմնարկությունները և ուսումնասիրության արդյունքները քննարկվել են Հայաստանի Եվրոպական համալսարանի կառավարման ամբիոնում, ՀԵՀ-ում կազմակերպված մի շարք գիտաժողովներում: Թեմայի հետազոտության շրջակներում տպագրվել է 6 գիտական հոդված:

Ատենախոսության ծավալն ու կառուցվածքը: *Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, օգտագործված գրականության ցանկից, 11 հավելվածից, 6 աղյուսակից, 16 զմայատկերից: Ատենախոսությունը կազմված է 142 էջից, ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը:*

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿ ԵՎ ԲՈՎԱՆԳԱԿՈՒՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության ներածությունում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունն ու հրատապությունը, ներկայացվել են հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, օբյեկտը և առարկան, գիտական արդյունքներն ու նորությունը, ստացված արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Ղեկավարների գործունեության մոտիվացիայի տեսական մոտեցումները»** գլխում ներկայացվել է մոտիվացիա հասկացությունը և դրա դերը կազմակերպությունների կառավարման գործում, ուսումնասիրվել է մոտիվացիայի տեսությունները, հայեցակարգերը և մոդելները, բացահայտվել ղեկավարի գործունեության առանձնահատկությունները և դերը կազմակերպության կառավարման գործում:

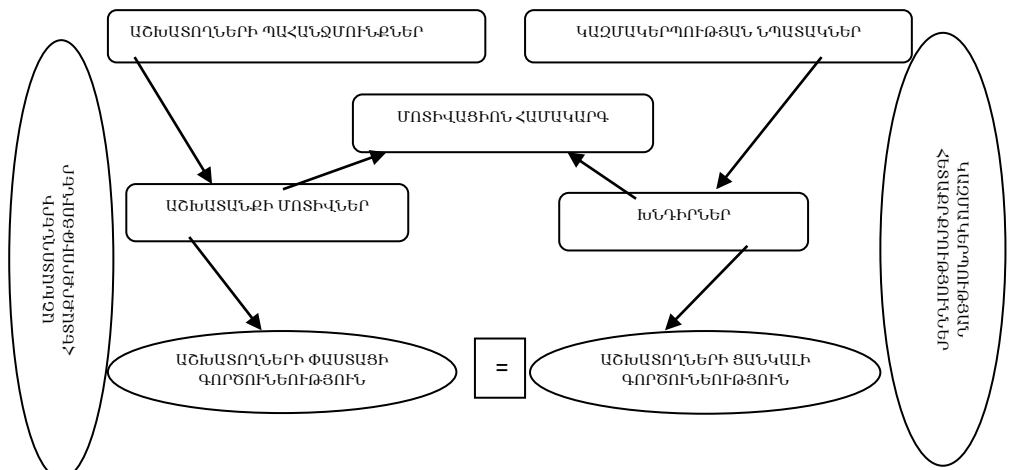
Մոտիվացիա ասելով հասկանում ենք մարդու ներսում կամ նրանից դուրս գոյություն ունեցող ուժեր, որոնք մարդու մեջ առաջացնում են ցանկություն և համառություն՝ կոնկրետ գործողությունների կատարման ժամանակ: Մոտիվացիան մարդու վարքը որոշող շարժիչ ուժեր են, իսկ մարդու վարքը միշտ մոտիվացված է կամ ներքին մղումներով կամ արտաքին

խթաններով²: Մոտիվացիոն համակարգը նյութական և ոչ նյութական խթանման միջոցների համակարգ է: Մոտիվացիոն համակարգի նպատակն է աշխատողների և կազմակերպության միջև այնպիսի հարաբերությունների և կապերի ձևավորում, որոնք ուղղված են աշխատողների աշխատանքային վարքի կառավարմանը՝ ելնելով նրանից, թե աշխատողներն իրենց պահանջմունքների որ մասն են ակնկալում բավարարել տվյալ գործունեության միջոցով³:

Կազմակերպություններում մոտիվացիան արտահայտվում է 3 իրավիճակներում.

- վերջնաարդյունքի նկատմամբ հետաքրքրվածություն,
- աշխատանքից բավարարվածություն,
- նվիրվածությունը կազմակերպությանը, նրա նպատակներին և արժեքներին:

Մոտիվացիոն համակարգում կարևոր նշանակություն ունի կազմակերպության և աշխատակիցների հետաքրքրությունների համաձայնեցումը (տես. գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. Մոտիվացիոն համակարգում աշխատողների և կազմակերպության հետաքրքրությունների համաձայնեցման մեխանիզմ⁴

Կազմակերպության հետաքրքրություններն են՝

- կազմակերպության նպատակները,
- կազմակերպության խնդիրները,
- աշխատողների ցանկալի գործունեության դրդելը և արդյունքներ ստանալը:

Աշխատողների հետաքրքրությունների շրջանակներում են՝

² Կիրակոսյան Ն. Մոտիվացիայի և խթանման տարբերությունները, Եվրոպական ակադեմիայի գիտական հոդվածների ժողովածու-6 Երևան, 2015. էջ 11

³ Аняньев А.Н., Аняньева Ю.Д., Барышев В.Н., и др.; Под ред.. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – Москва гос. ун-т им. М.В. Ломоносова., 2000. – Политика доходов и заработной платы: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям .

⁴ Аняньев А.Н., Аняньева Ю.Д., Барышев В.Н., и др.– Москва гос. ун-т им. М.В. Ломоносова., 2000. – Политика доходов и заработной платы: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям . <http://bibliotekar.ru/dohody-zarplata/index.htm> վերջին դիտում 25/04/2021

- իրենց պահանջումները,
- աշխատանքի մոտիվները,
- իրենց փաստացի գործունեությունը:

Մի շարք մոտիվացիոն համակարգեր հաճախ արդյունք չեն տալիս հենց այն պատճառով, որ ուշադրություն չի դարձվում բոլոր գործիքներին և գործոններին, կամ դրանցից որոշները չեն կիրառվում:

Կազմակերպությունում ղեկավարն իր բազմաթիվ դերերի հետ մեկ տեղ հանդես է գալիս և որպես մոտիվացնող և որպես մոտիվացվող:

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

Չարգացող կազմակերպություն ունենալու համար կարևոր է ունենալ մոտիվացված աշխատողներ: Պետք է ուշադրության կենտրոնում պահել այն հանգամանքը, որ կարևոր է ոչ միայն ղեկավարների կողմից ենթականներին մոտիվացնելու քայլերի մշակումը և իրագործումը, այլ նաև հենց ղեկավարների մոտիվացիայի հարցը: Դրա կարևորությունը պայմանավորվում է մի շարք հանգամանքներով, մասնավորապես կարելի առանձնացնել այն, որ մոտիվացված ղեկավարը աշխատանքի հանդեպ ավելի մեծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում, և նրա աշխատանքի արդյունավետությունը մեծանում է, արդյունքում աշխատողների համար այն որպես դրական օրինակ է ծառայում, և ղեկավարի ձգտումների ու աշխատանքի հանդեպ մեծ հետաքրքրությունը ենթականների համար կարող է վերածվել լրացուցիչ մոտիվացիայի աղբյուրի:

Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգն ունի իր յուրահատկությունները և առանձնահատկությունները, ինչը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ղեկավարների պահանջումները տարբերվում են շարքային աշխատողների պահանջումներից, ինչպես նաև նրանց բաժին ընկած պատասխանատվության և պարտկանությունների չափը նույնպես այլ է: Կազմակերպությունում ղեկավարներին ուղղված մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ղեկավարների անհատական և հոգեբանական առանձնահատկությունները, անձի ձգտումները, ինչպես նաև տվյալ աշխատանքում նրա կողմից ընդունվող որոշումների կարևորության աստիճանը, պահանջվող որակավորման և պարտկանությունների բարդության աստիճանները: Այս գործոնների վերլուծությունն ու գնահատումը կնպաստի մոտիվացիոն համակարգի նպատակների իրականացմանը, որի արդյունքում կազմակերպության յուրաքանչյուր ղեկավար կլինի մոտիվացված և հետաքրքրված իր աշխատանքով:

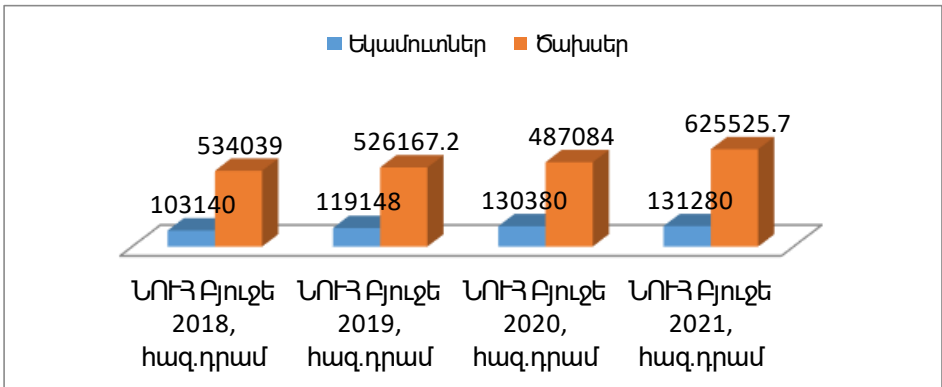
Մոտիվացիայի ձևերը թվում են պարզ սակայն որոշ դեպքերում, մոտիվացիոն համակարգի մեխանիզմները կարող են չտալ ցանկալի արդյունք, որը կարող է պայմանավորված լինել աշխատանքում առկա հակամոտիվներով: Հակամոտիվների ազդեցության տակ աշխատողի վարքը փոխվում է, որը իր ազդեցությունն է ունենում աշխատանքի որակի վրա:

Ուստի ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման և վերլուծության գործընթացում առկա հակամոտիվների բացահայտումն ու դրանց վերացմանն ուղղված քայլերի կիրառումը կբարձրացնի աշխատանքի արդյունավետությունը, կզարգացնի մոտիվացիայի կառավարման համակարգը: Հակամոտիվների վերացման կամ դրանց ազդեցությունը մեղմելու համար կիրառել աշխատանքի գնահատման չափանիշներ,

արդարացի պարզևատրման համակարգ, իրատեսական խոստումներ կարիերայի աճի վերաբերյալ, մեխանիզմներ և գործիքներ կազմակերպության վարկանիշի բարձրացման և տիրող մթնոլորտի բարելավման համար:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների օրինակով» գլխում վերլուծվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի և գործունեության առկա համակարգը Վանաձոր համայնքի ՀՈԱԿ-ների օրինակով: Հետագոտվել նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները Վանաձոր համայնքի օրինակով: Բացահայտվել է ներկայացվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները:

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների աշխատակիցների աշխատավարձերը և հաստատության այլ ծախսերը նախատեսվում են համայնքային բյուջեում: ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների մատուցած ծառայությունների դիմաց ստացված գումարներին ավելացվում է համայնքային բյուջեի այլ միջոցներ, որպեսզի հնարավոր լինի ֆինանսավորել կազմակերպության գործունեությունը և վճարել աշխատավարձերը (տես գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2 . Վանաձոր համայնքի, համայնքային բյուջեի եկամուտները ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ներից և կատարած հատկացումներ անհրաժեշտ ծախսերի համար⁵

Այսպես, 2018թ. Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ներից համայնքային բյուջե եկամուտը կազմել է 103.140.000 դրամ, 2019 թ.-ին երեխաների թվաքանակի ավելացումով պայմանավորված այն աճել է մոտ 15,5 %-ով, կազմելով 119.148.000 դրամ, 2020թ.-ին 2019թ.-ի համեմատ բյուջեի դրամական եկամուտները ՆՈՒՀ-երի մասով կազմել են 130.380.000 դրամ նախորդ տարվա համեմատ աճելով 9,3 %, իսկ 2021թ.-ին այն կազմել է 131.280.000 դրամ: Երեխաների թվաքանակի աճով պայմանավորված բյուջեի ծախսերը 2019թ.-ին 2018թ.-ի համեմատությամբ նվազել է մոտ 1,4% և կազմել 526.167.200 դրամ:

⁵ Գծապատկերը կազմված է մեր կողմից, տվյալները վերցված է Վանաձոր համայնքի բյուջեների հաշվետվություններից, աղբյուրը http://vanadzor.am/hamaynqi_byuje/ վերջին դիտում 17.11.2021

2020թ.-ին covid 19 համավարակով պայմանավորված ՆՈՒՀ-երի գործունեությունը ժամանակավոր դադարեցնելու արդյունքում բյուջեից հատկացվող ծախսերը 2019թ.-ի համեմատ նվազել է մոտ 7,5% և կազմել 487.084.000 դրամ: 2021թ.-ին բնականոն գործունեության գրեթե ամբողջական վերականգնման արդյունքում ծախսերը ավելացել են կազմելով 625.525.700 դրամ:

Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների տնօրենների և փոխտնօրենների համար սահմանված են աշխատավարձի տարիֆիկացիոն հետևյալ դրույքաչափերը. (տես, աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների աշխատողների աշխատավարձի դրույքաչափերը⁶ (ՀՀ դրամ)

Պաշտոն	Աշխատավարձի չափը 1,0 հաստիքային միավորի պայմաններում մինչև 2020թվականը	Աշխատավարձի չափը 1,0 հաստիքային միավորի պայմաններում 2020 թվականից	Աշխատավարձի չափը 1,0 հաստիքային միավորի պայմաններում 2023 թվականից⁷
ՆՈՒՀ տնօրեն	109 000	129 000	129 000
ՆՈՒՀ մեթոդիստ, ուս. գծով տնօրենի տեղակալ	92 000	108 500	108 500
ՆՈՒՀ դաստիարակ	82 240	97 300	104000
ՆՈՒՀ դաստիարակի օգնական	77 904	92 618	104000
ՆՈՒՀ դաստիարակ երաժշտական	86 000	101 500	104000
ՆՈՒՀ խոհարար	72 752	93 000	104000
ՆՈՒՀ խոհարարի օգնական	72 752	92 618	104000
ՆՈՒՀ բուժքույր	72 752	92 618	104000
ՆՈՒՀ դռնապան	72 752	92 618	104000

2019թ. դեկտեմբեր ամսվա ավագանու նիստին 2020թ. բյուջեի հաստատման արդյունքում ՆՈՒՀ աշխատակիցների աշխատավարձի դրույքաչափերը փոփոխության ենթարկվեցին: Մասնավորապես, տնօրենների 1,0 հաստիքային միավորի պաշտոնային դրույքաչափը 2020թ.-ից նախկին 109 000 դրամի փոխարեն դարձավ 129 000 դրամ, մեթոդիստ, ուսումնական գծով տեղակալի 1,0 հաստիքային միավորի պաշտոնական դրույքաչափը կազմում է 108 500 դրամ նախկին 92 000 դրամի փոխարեն, մյուս աշխատակիցների պաշտոնային դրույքաչափերը նույնպես փոփոխության ենթարկվեցին 2020թ.-ի հունվարի 1-ից ՀՀ նվազագույն ամսական աշխատավարձի դրույքաչափի փոփոխությամբ պայմանավորված (68000 դրամ), սպա 2023թ.-ի հունվարի 1-ից ՀՀ նվազագույն ամսական աշխատավարձի դրույքաչափի փոփոխությամբ (75000 դրամ), ընդ

⁶ Աղյուսակը կազմված է մեր կողմից, տվյալները վերցված է Հաշվապահ ՀՈԱԿ-ից

⁷https://cmis.vanadzor.am/upload/DocFlow/CouncilorDecision/Tu2351618220551157_7.pdf վերջին դիտում

17.05.2023

որում դաստիարակի օգնականների, երաժշտական դաստիարակների, խահարարի օգնականի, դռնապահի, հաստիքային միավորը 0,50 է:

Աղյուսակ 1-ի տվյալներից կարելի է եզրակացնել որ ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների աշխատանքի վարձատրությունը բավականին ցածր է, դրա հետ մեկ տեղ դաստիարակի և խոհարարի պաշտոնային դրույքաչափերի հետ համեմատ տարբերությունը բավականին քիչ է, ուստի այստեղ բնական է որ ղեկավարների մոտիվացիան կրնկնի և այստեղ խնդիրը այն է, թե ինչու է դաստիարակի կամ խոհարարի պաշտոնային դրույքաչափը չնչին տարբերվում տնօրենի կամ փոխտնօրենի պաշտոնային դրույքաչափերից:

Հաշվի առնելով տնօրենների և փոխտնօրենների գործառնությունների բազմազանությունն ու պատասխանատվության ավելի մեծ չափաբաժինը՝ նրանց աշխատանքի նկատմամբ մոտիվացիա ապահովելու համար պետք է ապահովել ղեկավարների պաշտոնային դրույքաչափերի փոքր ինչ ավելի նկատելի տարբերություն ենթակայանների պաշտոնային դրույքաչափերի համեմատ:

Մեր ուսումնասիրությունների և հետազոտությունների արդյունքում բացահայտվել են Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունները ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հետևյալ **հիմնախնդիրները**.

1. Համայնքապետարանի և ՆՈՒՀ կառավարմանը մասնակից մյուս կառույցների կողմից մշակված չէ ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ ներքին 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. Հավելավմանների 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, փայտեվառարաններով ջեռուցում:

Ուսումնասիրությունների և հետազոտությունների արդյունքում Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում բացահայտված առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները ու մեխանիզմները ներկայացնենք հետևյալ քայլերի հաջորդականությամբ:

Քայլ 1: Համայնքապետարանի «Մշակույթի, կրթության և գրոսաշրջության հարցերի բաժնի» ենթակայության տակ գտնվող ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների աշխատանքների կորդինացման և վերահսկման նպատակով նշանակված պատասխանատուի համայնքային ծառայության պաշտոնի անձնագրի աշխատանքային իրավունքներ և պարտականություններ կետում ներառել նաև ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի մշակումը և գնահատումը:

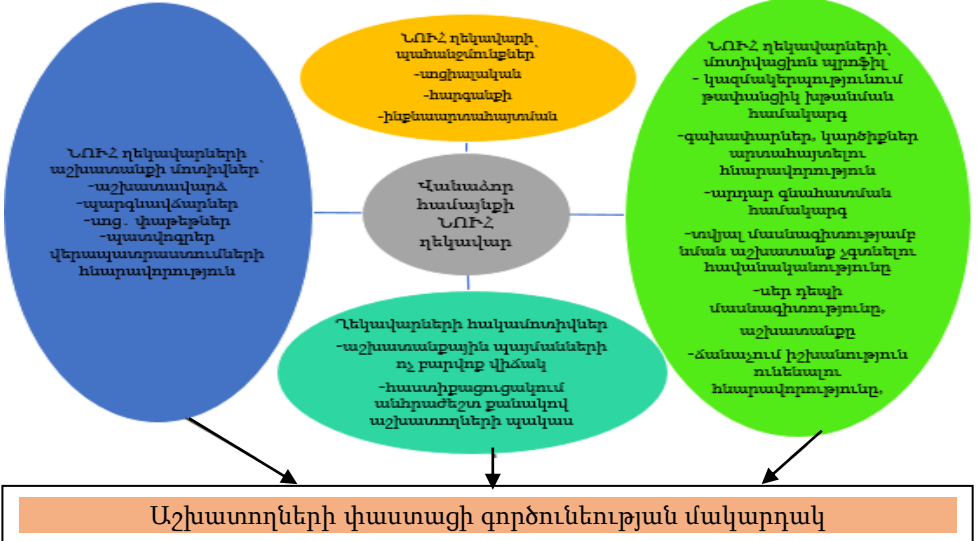
Քայլ 2: Յուրաքանչյուր 6 ամիս կամ 12 ամիս պարբերականությամբ բաժնի պատասխանատուի կողմից իրականացնել հարցումներ, որպեսզի հնարավոր լինի

բացահայտել, թե՛ ղեկավարի աշխատանքում ինչպիսի մոտիվացիա և հակամոտիվացիա առաջացնող գործոններ են առկա:

Հարցումները կարող են լինել ֆոկուս-խմբերի քննարկումների, հարցազրույցների միջոցով, ինչպես նաև մեր կողմից հատուկ մշակված հարցումների թերթիկներով: Հարցումների արդյունքները պետք է հաշվի առնվեն և հիմք հանդիսանան ՆՈՒՀ –երի ղեկավարների մոտիվացիոն մեխանիզմներ մշակելիս:

Այս մոտեցման ներդրումը հնարավորություն կտա բացահայտել ղեկավարների պահանջմունքները, մոտիվացիոն համակարգում համապատասխան գործոնների կիրառումը դարձնելով ավելի հիմնավոր և արդյունավետ:

Քայլ 3: Մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս առաջնորդվել ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մեր կողմից մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությամբ, (տես, գծապատկեր 3):



Գծապատկեր 3. Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությունը ⁸

Այսպիսով, Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի աշխատանքի մոտիվներն ու մոտիվացիոն պրոֆիլը ձևավորված է՝ ելնելով ղեկավարների պահանջմունքներից և այլ մոտիվացիոն գործոններից, որոնք բացահայտվել են մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում՝ հաշվի առնելով համայնքի մարդկանց մտածելակերպը և պահանջմունքների առանձնահատկությունները: Պահանջմունքների բավարարման և սպասելիքների արդարացման արդյունքում էլ ձևավորվում է աշխատողների մոտիվացիան կամ հակամոտիվացիան, որն էլ արտացոլում է աշխատողների փաստացի գործունեության մակարդակը: Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնները պետք է համապատասխանեցնել ՆՈՒՀ-ի ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի տարրերին, քանի որ դրանից է

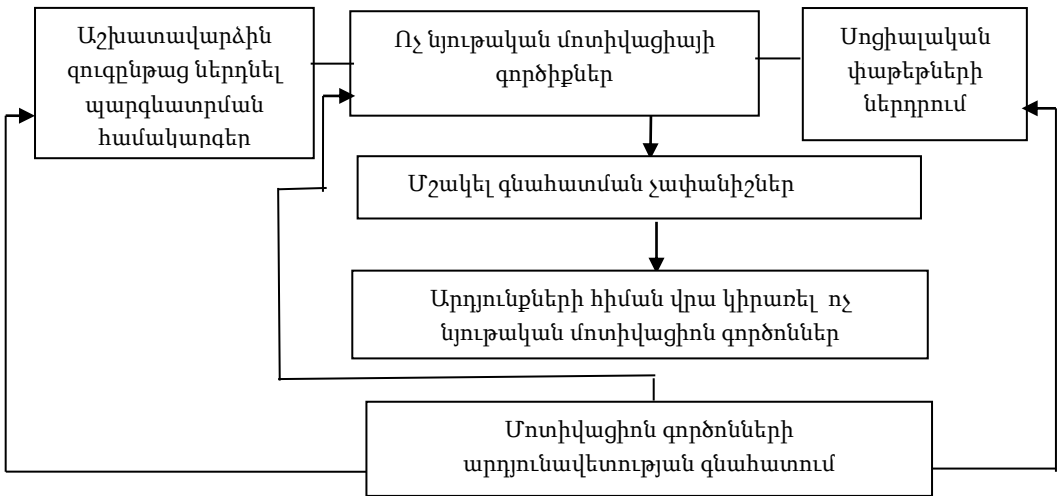
⁸ Գծապատկերը կազմված է մեր կողմից, մեր հետազոտություններից ստացված տվյալների հիման վրա

կախված ղեկավարների փաստացի գործունեության մակարդակը և աշխատանքի արդյունքը: Դրանից ելնելով էլ հնարավոր կլինի կազմակերպության ղեկավարների գործունեության փաստացի մակարդակը համապատասխանեցնել գործունեության ցանկայի մակարդակին և արդյունքում ունենալ մոտիվացված ղեկավարներ:

Քայլ 4: Մշակել մոտիվացիոն համակարգ: Հաշվի առնելով հարցումների արդյունքները և բացահայտելով աշխատողների պահանջմունքները՝ մշակել համայնքապետարանի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի մեխանիզմներ:

Մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում բացահայտված հիմնախնդիրների հիման վրա առաջարկում ենք մեր կողմից մշակված ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումները (տես՝ գծապատկեր 4):

Առաջարկի նպատակն է ՆՈՒՀ-երի անձնակազմի կառավարման համակարգում մշակել և ներդնել այնպիսի մոտիվացիոն համակարգ, որը նոր որակ կհաղորդի ղեկավարների մոտիվացիայի կառավարմանը:



Գծապատկեր 4. Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումները⁹

Այսպիսով, Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումներն են.

- **Աշխատավարձին գույրնթաց ներդնել պարզևատրման համակարգեր:**
- **Կիրառել ոչ նյութական մոտիվացիայի գործիքներ:**

Ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների կիրառման արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով առաջարկում ենք մշակել աշխատանքի գնահատման չափանիշներ ՆՈՒՀ-ի ղեկավարության համար՝ համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի կողմից:

⁹ Գծապատկերը կազմված է մեր կողմից

Առաջարկում ենք ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների կիրառման նպատակով ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների գործունեության գնահատման հետևյալ չափանիշները,

1. Պլանային ստուգայցեր կիսամյակային կտրվածքով:

Մշակել և կազմակերպել պլանային ստուգայցեր կիսամյակային կտրվածքով: Այցի ընթացքում շեշտը դնել ընդհանուր աշխատանքային կազմակերպվածության աստիճանի վրա, այդ այցերը պետք է լինեն առանց նախապես ծանուցելու: Այցի ընթացքում ՆՈՒՀ-երի գործունեության գնահատման չափանիշները կլինեն հետևյալները՝

- Ղեկավար անձնակազմի աշխատանքի վայրում գտնվել՝ այդ 1, ոչ 0:
- ՆՈՒՀ-ի սանիտարահիգիենիկ պայմաններ, (տնօրենների գնահատման համար):
Գնահատումը իրականացնել հետևյալ սանդղակով՝ անբավարար՝ 0 միավոր, բավարար՝ 1 միավոր, միջին՝ 2 միավոր, լիարժեք՝ 3 միավոր:
- ՆՈՒՀ-ի խմբերում երեխաների զբաղվածությունը այցի պահին (մեթոդիստների գնահատման համար), ելնելով մշակված կրթական ծրագրից: Գնահատումը իրականացնել հետևյալ սանդղակով՝ անբավարար՝ 0 միավոր, բավարար՝ 1 միավոր, միջին՝ 2 միավոր, լիարժեք՝ 3 միավոր:
- Ստուգայց կատարող(ներ)ի կողմից գրավոր եզրակացություն և գնահատական 0-3 միավորի շրջանակներում՝ անբավարար՝ 0 միավոր, բավարար՝ 1 միավոր, միջին՝ 2 միավոր, լիարժեք՝ 3 միավոր:

Ստուգայցի ավարտին, կարիքի դեպքում ստուգայցի գնահատականները պետք է մեկնաբանվեն գնահատողի կողմից: Ստուգման թերթիկը ենթակա է ստորագրման տնօրենի և փոխտնօրենի կողմից, որտեղ ստորագրելու հետ միասին պետք է նշվի համամիտ են գնահատման արդյունքների հետ, թե ունեն առարկություններ, որոնք կնշվեն ստորագրելուց: Ստորագրմամբ հաստատելը հնարավորություն կտա նվազեցնել ստուգայցի մասնակիցների սուբյեկտիվության գործոնը, ինչպես նաև գնահատվողը կտեղեկանա տեղում արդյունքի մասին և վստահ կլինի, որ ստուգայցից հետո արդյունքները չեն փոփոխվի: Իսկ ստուգայցի գնահատման արդյունքների հետ համամիտ չլինելու նշումը հնարավորություն կտա դիտարկել, վերլուծել, և անհրաժեշտության դեպքում առարկությունների հիմնավոր կամ չհիմնավոր լինելու հանգամանքը մանրամասնելու նպատակով հետադարձ կապ ապահովել համայնքապետարանի կողմից: Դա կնպաստի, որպեսզի ՆՈՒՀ ղեկավարի մոտ հակամոտիվացիոն գործոններ չառաջանան պայմանավորված ոչ արդարացի գնահատված լինելու զգացումով:

Այցերի արդյունքում միջինացված դրական գնահատական (2 և 3 միավոր) ստացած ՆՈՒՀ-երի ղեկավարները բանավոր զովեստի կարծանանան, իսկ այն ՆՈՒՀ-երը, որոնք տարվա պլանային բոլոր ստուգայցերի արդյունքներում դրական գնահատականի և եզրակացության արժանացաց կլինեն, ապա այդ ՆՈՒՀ-ի ղեկավարները կարծանանան պատվոգրերի, իսկ աշխատակիցները՝ շնորհակալագրերի, որոնք կտրվեն հանդիսավոր կերպով:

2. Բողոքների և դիմումների ընդունման համակարգ:

Մշակել և ներդնել բողոքների և դիմումների ընդունման համակարգ ՆՈՒՀ-երի գործունեության վերաբերյալ: Այս մոտեցման նպատակն է մշտապես տեղեկացված լինել ՆՈՒՀ-երի գործունեության ընթացիկ աշխատանքների վերաբերյալ, որը հնարավորություն կտա լիարժեք գնահատել ղեկավարի գործունեությունը իր ամենօրյա աշխատանքում, և դրական ու բացասական կարծիքների արժանահավատությունը գնահատելուց հետո համապատասխան հետևություններ անել և մոտիվացիոն գործիքներ կիրառել դրական կարծիքներ հավաքած ՆՈՒՀ ղեկավարների նկատմամբ:

3. Հարցումներ հատուկ մշակված գնահատման հարցաթերթիներով:

Տարին մեկ անգամ՝ մինչև տվյալ տարվա սեպտեմբեր ամիսը, /cmis.vanadzor.am/, էլեկտրոնային հարթակում ՆՈՒՀ-երի աշխատանքը տվյալ ՆՈՒՀ-ի սաների ծնողների և աշխատողների, համայնքապետարանի տեսանկյունից գնահատելու նպատակով կազմակերպել հարցում ծնողների, աշխատակիցների և համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի պատասխանատուների շրջանում մեր կողմից մշակված գնահատման հարցաթերթիկներով:

Ծնողների շրջանում հարցումներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի տնօրենի գնահատմանն ուղղված, մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը՝

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի մաքրությունը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի անձնակազմի վերաբերմունքը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի կողմից մատուցվող սնունդը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի ջեռուցումը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Արդյոք խնդիրների բարձրաձայնման դեպքում ցուցաբերվե՞լ է արձագանք և հետևողականություն ղեկավարի կողմից: Պատասխանները. այո՝ 5 միավոր, ոչ՝ 0 միավոր (երկու դեպքում էլ մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցումներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի տնօրենի աշխատանքի գնահատմանն ուղղված, մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը՝

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր մասնակցության աստիճանը ղեկավարի կողմից որոշումների կայացման գործընթացում: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում տնօրենի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր թիմի համախմբվածությունն ու բարոյահոգեբանական մթնոլորտը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0(բացասական) և 5(դրական) միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Իսկ, ՆՈՒՀ-ի փոխտնօրենի աշխատանքի գնահատման նպատակով ծնողներին ներկայացված կլինեն մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը՝

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր երեխայի զարգացման առաջընթացը (կրթության որակը) ՆՈՒՀ-ում: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում երեխայի նկատմամբ ցուցաբերվող մոտեցումը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպվող միջոցառումները: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցումներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի փոխտնօրենի աշխատանքի գնահատմանն ուղղված մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը՝

- ✓ Ո՛րքան եք գնահատում մեթոդական ցուցումները: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՛րքան եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում փոխստրենի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՛րքան եք գնահատում փոխստրենի կողմից Ձեր կարծիքներն ու առաջարկերը դիտարկումը: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և փոխտնօրենի աշխատանքի գնահատման նպատակով Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի ՆՈՒՀ-երի հետ աշխատանքի պատասխանատուին և բաժնի պետին ներկայացված կլինեն հետևյալ հարցերը՝

- ✓ ներկայացնել կիսամյակային ստուգայցերի արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀ-ի ղեկավարների ստացած միջին գնահատականը:
- ✓ Ո՛րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և փոխտնօրենի գործունեությունը ըստ կիսամյակային ստուգայցերի գնահատման թերթիկների գրավոր եզրակացությունների վերլուծության: Գնահատել 0–5 բալլային համակարգով (0 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՛րքան եք գնահատում ղեկավարների մասնակցության աստիճանը համայնքապետարանի կողմից կազմակերպվող հանդիպումներին, քննարկումներին, դասընթացներին: Գնահատել 0–3 բալլային համակարգով (0 և 3 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Հարցումների արդյունքների վերլուծության և միջին գնահատականների համադրման արդյունքում առաջարկում ենք համայնքային մակարդակում կազմակերպել «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն», և «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի փոխտնօրեն» անվանակարգերի մրցույթ: Մրցույթի արդար կազմակերպման նպատակով առաջարկում ենք անվանակարգի համապատասխան ղեկավարի գնահատման արդյունքները հաշվարկել հետևյալ բանաձևով՝

$$G=a(m_1+m_2)+b(m_3+m_4)^{10}$$

Որտեղ,

G-ն ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ փոխտնօրենների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշն է:

m₁-ը ծնողների հարցումների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ փոխտնօրենների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

m₂-ը ՆՈՒՀ-ի աշխատակիցների հարցումների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ փոխտնօրենների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

m₃-ը Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի՝ ՆՈՒՀ-երի հետ աշխատանքի պատասխանատուի և բաժնի պետի գնահատման արդյունքների միջին գնահատականն է:

m₄-ը ՆՈՒՀ-ի կրթության որակի և մակարդակի գնահատման արդյունքներն են, նախադրյալական կրթության ոլորտում վերահսկողություն իրականացնող տեսչական մարմնի իրականացրած ստուգումներից ելնելով:

a և b գործակիցների հարաբերակցությունը որոշվում է տվյալ ժամանակահատվածում էնցիոնալ գնահատման համահարթեցման համար:

¹⁰ Բանաձևը մշակվել է մեր կողմից

Արդյունքում առավելագույն միավոր ստացած ՆՈՒՀ-ի տնօրենը կհամարվի «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն» անվանակարգի հաղթող, իսկ փոխտնօրենը՝ «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի փոխտնօրեն» ինչպես նաև կհատկացվի պարգևատրում, ըստ համայնքի ավագանու համապատասխան որոշման:

Նմանօրինակ մոտեցումը ֆինանսական ծախսեր չի պահանջում, սակայն գնահատման տեսանկյունից բավական արդյունավետ ուղենիշ կարող է հանդիսանալ ծնողների, աշխատակիցների կարծիքները լսելը, հնարավորություն կտա գնահատման մեխանիզմը ավելի արդար հիմքերի վրա դնել:

✓ Սոցիալական փաթեթների ներդրում:

Ինդիքը լուծելու համար առաջարկում ենք համայնքպատարանի կողմից կառավարությանը ներկայացնել ՀՈԱԿ-ների աշխատակիցների սոցիալական փաթեթների տրամադրման ծրագիր: Նման ծրագրի ներկայացումը, նպատակայնության հիմնավորումը և արդյունքում հավանության արժանանալը հնարավորություն կտա ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում ներդնել ժամանակակից մոտիվացիոն հզոր գործոններից մեկը՝ սոցիալական փաթեթները, որոնք հնարավորություն են տալիս աշխատակցին հոգալ բուժման ծախսերը, գնալ հանգստի, հոգալ իր կամ երեխայի ուսման վարձի որոշ մասը:

✓ Մոտիվացիոն գործոնների արդյունավետության գնահատում:

Այսպիսով, վերոնշյալ քայլերը թույլ կտան Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրներին տալ լուծումներ, կիրառել ժամանակակից մոտիվացիոն գործոններ և ձևավորել արդյունավետ մոտիվացիոն համակարգ:

Ամփոփելով ատենախոսությունում առաջադրված խնդիրների լուծման համար կատարված ուսումնասիրություններն ու վերլուծության արդյունքները՝ հանգել ենք հետևյալ եզրակացություններին.

- Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգը ունի իր յուրահատկությունները և առանձնահատկությունները, ինչը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ղեկավարների պահանջմունքները տարբերվում են շարքային աշխատողների պահանջմունքներից, ինչպես նաև նրանց բաժին ընկած պատասխանատվության և պարտկանությունների չափը նույնպես այլ է:
- Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ ղեկավարների աշխատանքում ամկա են մի շարք հիմնախնդիրներ:
- Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի բացահայտած հիմնախնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է մշակել ու ներդնել գործուև մոտիվացիոն համակարգ, որում ներառված կլինեն ղեկավարների մոտիվացիոն ժամանակակից գործոնները, իհարկե հաշվի առնելով համայնքի առանջնահերթությունները և ոլորտը կարգավորող օրենքները:

Ամբողջացնելով կատարված եզրակացությունները՝ ատենախոսության նպատակի իրագործման համար մեր կողմից առաջարկվել է.

- ✓ Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի ամկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիներ ու մեխանիզմներ:
- ✓ 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:

- ✓ Մշակվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումներ ուղղված պարզևատրման մեխանիզմների ներդրմանը, ոչ նյութական մոտիվացիոն գործիքների կիրառմանը, սոցիալական փաթեթների ձևավորմանը:
- ✓ 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:
- ✓ 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 հիմնական դրույթներն արտացոլվել են հեղինակի հետևյալ գիտական հոդվածներում՝

1. Դավթյան Հ., Մոտիվացիոն գործոնների ոչ լիարժեք կիրառման պատճառները գործատուի կողմից Հայաստանի Հանրապետությունում, Եվրոպական Համալսարան գիտական հոդվածների ժողովածու 10(02) Երևան 2019
2. Դավթյան Հ. Աշխատողների հակամոտիվացիայի պատճառները և ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա, Վանաձորի պետական համալսարանի գիտական տեղեկագիր Պրակ Ա 2 Վանաձոր 2020:
3. Դավթյան Հ., Մոտիվացիոն միջոցառումների հիմնական ձևերը, գործոնները և դրանց ոչ արդյունավետ լինելու պատճառները: Եվրոպական համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 11 (02) Երևան 2020:
4. Դավթյան Հ.Կ. Դեկավարների գործունեության մոտիվացիան և դրա ձևավորման միջոցները: Գ.Վ. Պլեխանովի անվան Ռուսաստանի տնտեսագիտական համալսարանի Երևանի մասնաճյուղ , Սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնախնդիրներ, Գիտական հոդվածների ժողովածու 1 (4) Երևան 2021:
5. Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի վերլուծությունը Վանաձորի համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում: վրա, Վանաձորի պետական համալսարանի գիտական տեղեկագիր, հումանիտար և հասարակական գիտություններ 1, Վանաձոր 2022
6. Давтян А.К, Роль менеджера в управлении организацией, Российская академия наук, Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество, Ежегодник, Выпуск 4 Часть 1 Москва – 2021.

**ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ОНО «ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ» ВАНАДЗОРСКОЙ ОБЩИНЫ**

Афтореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - «Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями».

Защита диссертации состоится 17-го мая 2024г. в 13:³⁰ часов, на заседании Специализированного совета 015 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения действующего в Ереванском государственном университете, по адресу: 0025, г. Ереван, ул. Х. Абовяна 52

РЕЗЮМЕ

Цель и задачи исследования. Цель исследования – выявить и представить возможности применения мотивационных факторов лидеров на примере дошкольных образовательных учреждений Ванадзорской общины. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи.

- Представить понятие мотивации и ее роль в управлении организациями,
- Изучите теории, концепции и модели мотивации,
- Выявить особенности деятельности и роль лидера в управлении организацией,
- Изучить факторы мотивационной системы менеджеров,
- Изучить способы мотивации менеджера и причины антимотивации,
- Изучить особенности развития и оценки мотивационной системы менеджеров,
- Проанализировать существующую систему мотивации и деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений на примере ОНО Ванадзорской общины,
- Исследовать проблемы мотивационной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений на примере Ванадзорской общины,
- Выявить и представить механизмы применения факторов мотивационной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений и пути решения существующих проблем.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования темы диссертации является мотивационная система руководителей общественной некоммерческой организации «Дошкольное образовательное учреждение» Ванадзорской общины. Предметом изучения темы являются возможности применения мотивационных факторов руководителей на примере дошкольных образовательных учреждений Ванадзора.

Основные научные результаты и новизна исследования. Результаты исследования позволяют сформулировать следующие результаты, которые являются научной новизной.

- В результате комплексного анализа были выявлены и оценены такие факторы, определяющие низкую эффективность системы управления дошкольных образовательных учреждений Ванадзорской общины, как отсутствие мотивационной системы руководителей этих учреждений, нематериальные мотивационные факторы, социальные пакеты, а также отсутствие управленческих навыков у руководителей, незавершенность системы премирования, несовершенство системы премий,

- Разработана последовательность формирования мотивационно-ценностной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений, направленная на нейтрализацию контрмотивов труда, обеспечение мотивационного профиля организации, создание эффективных механизмов оценки труда,
- Разработаны подходы к повышению мотивации руководителей дошкольных образовательных учреждений, направленные на внедрение механизмов вознаграждения, использование нематериальных мотивационных инструментов, формирование социальных пакетов,
- В целях оценки работы руководителей дошкольных образовательных учреждений разработана анкета, вопросы в которой адресованы родителям воспитанников этих учреждений, работникам этих учреждений, а также соответствующему отделу муниципалитета,
- Для оценки деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений предложена формула: $G=a(m_1+m_2)+b(m_3+m_4)$, где соотношение коэффициентов a и b определяется для нивелирования оценки эмоционального состояния в данный период.

HASMIK KAREN DAVTYAN

**POSSIBILITIES OF USING MOTIVATIONAL FACTORS OF LEADERS ON THE
EXAMPLE OF PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF VANADZOR
COMMUNITY**

The dissertation is submitted for pursuing of scientific degree of PHD of economic sciences in the field 08.00.02 – “Economy, the economics of its spheres and control”.

**The defense of the dissertation will take place at 13:30 PM, on May 17th, 2024 at the Meeting of the Specialized Council 015 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University, by address:
52 Abovyan str., Yerevan, 0025.**

ABSTRACT

The Purpose and Objectives of the Research: The purpose of the study is to identify and present the possibilities of using motivational factors of leaders using the example of preschool educational institutions in the Vanadzor community. To achieve this goal, the following tasks were set.

- Introduce the concept of motivation and its role in the management of organizations,
- Explore theories, concepts and models of motivation,
- Identify the characteristics of the activity and the role of the leader in managing the organization,
- Study the factors of the motivational system of managers,
- Study ways to motivate a manager and reasons for anti-motivation,
- Study the features of the development and evaluation of the motivational system of managers,
- Analyze the existing system of motivation and activities of heads of preschool educational institutions using the example of the Vanadzor community public organization,
- Explore the problems of the motivational system of managers of preschool educational institutions using the example of the Vanadzor community,
- Identify and present mechanisms for using factors of the motivational system of managers of preschool educational institutions and ways to solve existing problems.

The Object and the Subject of the Research: The object of the research is the motivational system of the leaders of the public non-profit organization “Preschool educational institution” of the Vanadzor community. The subject of the study is the possibility of using motivational factors of managers using the example of preschool educational institutions in Vanadzor.

The Main Scientific Results of the Research and the Novelty: The results of the study allow us to formulate the following results, which are scientific novelty.

- As a result of a comprehensive analysis, factors determining the low efficiency of the management system of preschool educational institutions of the Vanadzor community were identified and assessed, such as the lack of a motivational system for the heads of these institutions, intangible motivational factors, social packages, as well as the lack of management skills among managers, the incompleteness of the bonus system, imperfection of the bonus system,

- A sequence has been developed for the formation of a motivational and value system for managers of preschool educational institutions, aimed at neutralizing counter-motives of work, ensuring the motivational profile of the organization, creating effective mechanisms for assessing work,
- Approaches have been developed to increase the motivation of managers of preschool educational institutions, aimed at introducing remuneration mechanisms, using non-material motivational tools, creating social packages,
- In order to evaluate the work of the heads of preschool educational institutions, a questionnaire has been developed, the questions in which are addressed to the parents of pupils of these institutions, employees of these institutions, as well as the relevant department of the municipality,
- To evaluate the activities of heads of preschool educational institutions, a formula has been proposed: $G=a(m_1+m_2)+b(m_3+m_4)$, where the ratio of coefficients a and b is determined to level the assessment of the emotional state in a given period.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'S. S. S.', written on a light-colored background.