ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՀԱՍՄԻԿ ԿԱՐԵՆԻ ԴԱՎԹՅԱՆ

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

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

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի եվրոպական համալսարանում:

Գիտական ղեկավար՝ Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Նարինե Լեռնիկի Կիրակոսյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝ Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Լիանա Հայկազի Գրիգորյան
Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Սոնա Ռուդիկի Հարոյան

Առաջատար կազմակերպություն՝ **ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ**

Ատենախոսության հրապարակային պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի նոյեմբերի 26-ին՝ ժամը 14:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան, Նալբանդյան փ. 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026թ. հոկտեմբերի 27-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր **Տ. Ս. Մարտիրոսյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Թեմայի արդիականությունը: Մոտիվացիան մարդու վարքը որոշող շարժիչ ուժ է: Գործատուի կողմից աշխատողին մոտիվացնելը ենթադրում է վարքը որոշող շարժիչ գործոնները գործի դնելով, դրդել նրան իրագործելու 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 աղբյուրն են և նրանցից է ուղղակիորեն կախված կազմակերպության գործունեության արդյունքը: Գործատուների կողմից համապատասխան մոտիվացիոն գործոնների չկիրառելը և դրան ուշադրություն չդարձնելը բացասաբար է անդրադառնում աշխատողների մոտիվացիայի վրա:

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

Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս պետք է հաշվի առնել, որ ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնները որոշ չափով տարբերվում են մյուս աշխատողների մոտիվացիոն գործոններից, քանի որ ղեկավարների աշխատանքում պատասխանատվության չափը, պահանջմունքների կառուցվածքը, ձգտումները տարբերվում են շարքային աշխատողներից: Ուստի, ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս մոտիվացիոն գործոնների բացահայտումը կարևոր նշանակություն ունի: Այդ առանձնահատկությունների անտեսման և ողջ անձնակազմի համար մեկ միասնական մոտիվացիոն համակարգ ներդնելը, 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:

Համայնքային ենթակայության կազմակերպությունների, հատկապես նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններում մոտիվացված ղեկավարներ ունենալը կնպաստի համայնքում ավելի որակյալ կրթության մատուցմանը: Իսկ որակյալ նախադպրոցական կրթության մատուցումը կնպաստի համայնքում մարդկային կապիտալի որակի բարձրացմանը:

Ատենախոսության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակն է բացահայտել և ներկայացնել ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման հնարավորությունները Վանաձոր համայնքի «նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների օրինակով, նպաստելով Վանաձորի համայնքային տնտեսության զարգացմանը:

Առաջադրված նպատակին հասնելու համար դրվել են հետևյալ խնդիրները.

- բացահայտել ղեկավարների մոտիվացիոն վարքի առանձնահատկությունները,
- վերլուծել ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների գնահատման մոտեցումները և բացահայտել այդ համակարգի մշակման ու գնահատման առանձնահատկությունները,
- վերլուծել «նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն» ՀՈԱԿ-ների կառավարման (այսուհետ՝ նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն կամ ՆՈՒՀ) ինստիտուցիոնալ համակարգերի և իրավական հիմքերը Հայաստանի Հանրապետությունում,
- վերլուծել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների կառավարումը և դրանց ֆինանսավորման համակարգը Վանաձոր համայնքի ենթակայության տակ գտնվող ՆՈՒՀ-երի օրինակով, և առաջարկել ՆՈՒՀ-երի կարգավիճակի ինստիտուցիոնալ և կառուցվածքային մոտեցումներ՝ ուղղված դրանց ղեկավարների մոտիվացիայի բարձրացմանը,
- գնահատել և վերլուծել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնները Վանաձոր համայնքի ենթակայության ՆՈՒՀ-երի օրինակով,
- վերլուծել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները Վանաձոր համայնքի օրինակով,
- մշակել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները, առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները:

Ատենախոսության թեմայի ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան:

Ատենախոսության թեմայի ուսումնասիրության *օբյեկտն է* Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի արդիականացումը համայնքային տնտեսության զարգացման տեսանկյունից:

Թեմայի ուսումնասիրության *առարկան* ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրներն են, մոտիվացիոն գործոնների կիրառման միջոցով դրանց լուծման ուղիները՝ Վանաձորի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների օրինակով, որոնք առնչվում են համայնքային տնտեսության զարգացմանը:

Ատենախոսության տեսական, մեթոդական և տեղեկատվական հիմքը:

Ատենախոսության տեսական և տեղեկատվական հիմքը է հանդիսացել հայ հեղինակներ Ա.Հովհաննիսյանի, Յու. Սուվարյանի, Ն.Կիրակոսյանի, Վ.Մկրտչյանի, Յու.Բաղրյանի, արտասահմանյան հեղինակներից Ի.Վագինի, Վ.Սպիվակի, Ա.Միտիի, ՄագԳրեգորի, Մասլոուի աշխատությունները և գիտական հրապարակումները, ոլորտը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրական դաշտը, Վանաձորի համայնքապետարանի իրավական ակտերը, սեփական հետազոտություններն ու ուսումնասիրությունները: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են տնտեսավիճակագրական, համադրությունների, համեմատությունների, վերլուծությունների, գրաֆիկական մեթոդներն ու մոդելները:

Ատենախոսության գիտական նորույթը: Հետազոտության արդյունքները թույլ են տալիս ձևակերպել գիտական նորույթ հանդիսացող հետևյալ արդյունքները.

- WEIMS սանդղակի կիրառմամբ բացահայտվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի առանձնահատուկ ուղղությունները, որոնք հնարավորություն են տալիս կիրառելու արդյունավետ մոտիվացիոն գործիքակազմ համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում:
- Մշակվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն՝ հետևյալ քայլընթացով. «պահանջմունքներ-հակամոտիվներ-շահադրդող ազդակներ», որն օժանդակում է համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների ռազմավարական նպատակադրումների հասանելիությանը և աշխատակիցների սպասումների բավարարմանը:
- Մշակվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների նյութական և ոչ նյութական մոտիվացիայի հակակշռման կառուցակարգեր, որոնց կիրառումը հնարավորություն է ընձեռում համակարգային մոտեցում ցուցաբերել շահադրդման արդյունքների հետևանքների գնահատումներում և կիրառել մոտիվացիոն օպտիմալ գործիքակազմ:
- Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության շրջանակում մշակվել է կառավարման արդյունքների համալիր արժևորման մեթոդաբանություն, որը հաշվի է առնում ներքին և արտաքին շահառուների գնահատումները և հիմք է հանդիսանում ՀՈԱԿ-ի մակարդակով լավագույն կառավարչի ընտրության համար:

Ատենախոսության գործնական նշանակությունը և կիրառությունը:

Մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման մոտեցումները ներկայացվել է Վանաձորի համայնքապետարանի աշխատակազմ, դիտարկվել, քննարկվել և հավանության է արժանացել ինչն նշանակում է, որ հետազոտության արդյունքները կարելի է կիրառել ղեկավարների, մասնավորապես՝ ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման, ղեկավարների աշխատանքի գնահատման, բարելավման համար:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները: Ատենախոսության հիմնադրույթները և ուսումնասիրության արդյունքները քննարկվել են Հայաստանի Եվրոպական համալսարանի կառավարման ամբիոնում, ՀԵՀ-ում կազմակերպված մի շարք գիտաժողովներում: Թեմայի հետազոտության շրջանակներում տպագրվել է 9 գիտական հոդված:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: *Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, օգտագործված գրականության ցանկից, 4 հավելվածից, 10 աղյուսակից, 9 գծապատկերից: Ատենախոսությունը կազմված է 127* էջից, *առանց հավելվածների:*

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

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

Ատենախոսության առաջին՝ **«Ղեկավարների գործունեության մոտիվացիայի տեսական հիմքերը»** գլխում ներկայացվել է ղեկավարների մոտիվացիոն վարքի առանձնահատկությունները, և ուսումնասիրվել է ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների գնահատման մոտեցումներն ու մոտիվացիոն համակարգի մշակման առանձնահատկությունները, վերլուծվել են նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների կիրառման միջազգային փորձը:

Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգն ունի իր յուրահատկությունները և առանձնահատկությունները, ինչը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ղեկավարների պահանջմունքները տարբերվում են ենթակաների պահանջմունքներից, ինչպես նաև նրանց բաժին ընկած պատասխանատվության և պարտականությունների 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 պարտականությունների բարդության աստիճանները: Այս գործոնների վերլուծությունն ու գնահատումը կնպաստի մոտիվացիոն համակարգի նպատակների իրականացմանը, որի արդյունքում կազմակերպության յուրաքանչյուր ղեկավար կլինի մոտիվացված և հետաքրքրված իր աշխատանքով:

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոններն ունեն մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք պայմանավորված են կրթական կառավարման բնույթով, ղեկավարների գործառույթների բազմազանությամբ և նախադպրոցական կրթության սոցիալական նշանակությամբ: Ի տարբերություն այլ ոլորտների՝ ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիան ձևավորվում է ոչ միայն նյութական շահագրգռվածությամբ, այլև մասնագիտական, սոցիալական և հոգեբանական գործոնների համակցությամբ:

Աշխատանքային միջավայրում մոտիվացիայի ուսումնասիրությունը պահանջում է գործիք, որը միաժամանակ կբացահայտի ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին խթանների հարաբերակցությունը: Այդ նպատակով Թրիմբլեյը և իր գործընկերները 2009 թվականին մշակեցին աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակը (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale՝ WEIMS), որը համարվում է ինքնորոշման տեսության (SDT), գործնական կիրառություններից մեկը[1]: Սկզբնապես WEIMS-ը մշակվել էր աշխատողների մոտիվացիայի գնահատման համար, սակայն

[1] Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226 p.

հետագայում այն լայնորեն կիրառվեց նաև ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման մեջ, քանի որ մոդելը չափում է ոչ թե աշխատանքի մակարդակը, այլ մարդու վերաբերմունքը աշխատանքի իմաստի, արժեքների և ինքնության նկատմամբ: Սանդղակը հաջողությամբ կարելի է կիրառել նաև նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների ներքին և արտաքին խթանների հարաբերակցությունը և թույլ կտա մշակել հիմնավոր և արդյունավետ մոտիվացիոն համակարգ:

ՀՀ ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգը կարող է արդյունավետորեն հարստացվել Շվեդիայի, Սինգապուրի և Էստոնիայի փորձից՝ ընտրելով այն գործիքները, որոնք համատեղելի են ՀՀ կառավարման և ֆինանսավորման պայմանների հետ: Մասնավորապես՝ Շվեդիայի փորձից կիրառելի մոդել է վերահսկողությունից անցումը դեպի արդյունքային գնահատման:

Էստոնիայի մոդելից ՀՀ-ում կիրառելի է արդյունքային գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների ներդրումը և ղեկավարի աշխատանքի գնահատման չափելի համակարգի կիրառումը: Սինգապուրի համակարգից կիրառելի է շարունակական վերապատրաստման և պարտադիր խթանվող համակարգի ներդրումը ՀՀ համայնքային ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում:

Ատենախոսության երկրորդ՝ **«Հայաստանի Հանրապետությունում ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների գործունեության կառավարման ինստիտուցիոնալ և ֆինանսական համակարգերի վերլուծությունը, որպես ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների գնահատման հիմք»** գլխում ուսումնասիրվել և վերլուծվել են ՀՀ-ում նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգերը և իրականական հիմքերը: Վերլուծվել է ՆՈՒՀ-երի կառավարման ֆինանսավորման համակարգը Վանաձոր համայնքի ենթակայության ՆՈՒՀ-երի օրինակով: Գնահատվել ու վերլուծվել է ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնները Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի օրինակով:

Հայաստանի Հանրապետությունում նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների գերակշիռ մասը գործում է որպես համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություն, ինչը պայմանավորում է դրանց կառավարման և ֆինանսավորման առանձնահատուկ համակարգը:

Վանաձոր համայնքի ենթակայության տակ գտվող նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ընթացիկ գործունեության ղեկավարումն իրականացնում է ուսումնական հաստատության գործադիր մարմինը՝ տնօրենը և ուսումնական գծով տեղակալը (փոխտնօրենը)՝ մեթոդիստը[2]:

Համայնքային նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների մակարդակում աշխատավարձը նյութական մոտիվացիայի հիմնական ձևերից է, քանի որ այն անմիջականորեն պայմանավորում է ղեկավարի և աշխատակիցների

[2]Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի վերլուծությունը Վանաձորի համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում: Վանաձորի պետական համալսարանի գիտական տեղեկագիր, հումանիտար և հասարակական գիտություններ 1, Վանաձոր 2022, էջ 380-390:

սոցիալ-տնտեսական ապահովվածությունը, մասնագիտական կայունությունը և աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը: ՆՈՒՀ-երի կառավարման համակարգում աշխատավարձը միաժամանակ հանդես է գալիս որպես աշխատանքի դիմաց փոխհատուցում, կառավարման արդյունավետության գնահատման միջոց և կառավարչական պատասխանատվության խթան:

Համայնքային ենթակայության պայմաններում աշխատավարձի չափը հիմնականում կախված է տեղական ինքնակառավարման մարմինների ֆինանսական հնարավորություններից, համայնքի բյուջետային քաղաքականությունից:

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների գնահատման նպատակով իրականացվել է հետազոտություն:

Հետազոտության նպատակն է բացահայտել ղեկավարների **ներքին և արտաքին մոտիվացիայի** համամասնությունը ըստ «Աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակի» **(WEIMS Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale)**, ինչպես նաև գնահատել կազմակերպությունում առկա մոտիվացիոն պրոֆիլի առանձնահատկությունները՝ ինքնորոշման տեսության շրջանակում:

Հետազոտությունը իրականացվել է քանակական մեթոդով՝ կիրառելով «Աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակի» **(WEIMS)** հարցաթերթիկը, որը հիմնված է ինքնորոշման տեսության վրա: Տվյալների հավաքման համար օգտագործվել է կառուցվածքային հարցաթերթիկ՝ 7-բալանոց Լայկերտի սանդղակով: Մասնակիցների պատասխանների հիման վրա հաշվարկվել են մոտիվացիայի վեց ենթատեսակների միջին միավորները՝ արտացոլելով ներքին և արտաքին մոտիվացիոն միտումները[3]:

Մասնակիցների պատասխանների հիման վրա հաշվարկվել են մոտիվացիայի վեց ենթատեսակների միջին միավորները՝ արտացոլելով ներքին և արտաքին մոտիվացիոն միտումները ներկայացված են աղյուսակ 1-ում:

Հետազոտության ընտրանքը կազմել են Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների բոլոր ղեկավարները: Ընդհանուր ընտրանքում ընդգրկվել է 35 (100%) մասնակից:

Ըստ հետազոտության արդյունքների, կազմակերպությունում աշխատող ղեկավարների մոտ առավել արտահայտված է ներքին մոտիվացիան (միջին՝ 5,78)**:**

Սա նշանակում է, որ աշխատող ղեկավարների հիմնական մոտիվացիան՝ իրենց աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունն է, կատարվող աշխատանքից հաճույք ստանալը, **ինքնաիրացման զգացումը:**

[3] Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատումը և մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման կառուցակարգերը, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 115-128 էջ:

Աղյուսակ 1

Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման արդյունքները ըստ WEIMS (ԱԱՆՄՄ)-ի[4]

N	Մոտիվացիայի ձև	Միջին
1	Ներքին մոտիվացիա	5,78
2	Ինտեգրված կարգավորում	5,42
3	Ճանաչողական կարգավորում	5,15
4	Ներածված կարգավորում	4,32
5	Արտաքին կարգավորում	3,98
6	Մոտիվացիայի բացակայություն	3,20

Ինտեգրված կարգավորման (միջին՝ 5,42) և ճանաչողական կարգավորման (միջին՝ 5,15) միջին ցուցանիշները ցույց են տալիս, որ ղեկավարները գիտակցում են իրենց աշխատանքի արժեքը և նշանակությունը կազմակերպության նպատակների համատեքստում, ինչպես նաև մոտիվացված են անձնային արժեքների և ինքնության համահունչ նպատակներով: Այստեղ նկատվում է, որ մոտիվացիան հիմնված է անձնական և կազմակերպական արժեքների համադրության վրա, ինչը ստեղծում է կայուն մոտիվացիոն հիմք:

Ներածված կարգավորման միջին ցուցանիշը՝ 4.32 է, իսկ արտաքին կարգավորման միջին ցուցանիշը՝ 4.95: Արտաքին մոտիվացիոն գործոնները գնահատվել են միջին մակարդակով, ինչը ցույց է տալիս, որ աշխատող ղեկավարների մոտ որոշ ազդեցություն ունեն վարձատրությունը, գնահատականը կամ վերահսկողությունը, սակայն դրանք չեն հանդիսանում առաջնային մոտիվացիայի աղբյուր: Այս գնահատականը վկայում է, որ կազմակերպությունում միջին մակարդակի արտաքին խթաններ օգտագործվում են, բայց հիմնական շեշտը ներքին մոտիվացիայի վրա է:

Մոտիվացիայի բացակայության միջին ցուցանիշը՝ 3,20, ցույց է տալիս, որ որոշ ղեկավարների մոտ մոտիվացիայի բացակայություն առկա է, սակայն այն դեռևս միջին մակարդակում է: Այս փաստը վկայում է, որ կազմակերպությունում առկա է հիմնականում դրական մոտիվացիոն մթնոլորտ, բայց որոշ ղեկավարների մոտ կարող է նկատվել նյութական կամ հոգեբանական խթանների պահանջ:

Այսպիսով, հետազոտության արդյունքներից ելնելով կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպությունում աշխատող ղեկավարների մոտ գերակշռում է ներքին և ինքնության հետ համահունչ մոտիվացիան, ինչը ապահովում է արդյունավետ աշխատանքային միջավայր: Արտաքին խթանները լրացուցիչ ազդեցություն են ունենում, իսկ մոտիվացիայի բացակայությունը միջին մակարդակում է, ինչը

[4] Տվյալները ստացվել են WEIMS սանդղակի հիման վրա:

մատնանշում է հնարավոր բարելավման ոլորտներ՝ ոգևորության և ներգրավվածության համար:

Ստացված տվյալների հիման վրա հաշվարկենք ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշը.

ԻՀՑ=(3×5.78)+(2×5.42)+(1×5.15)+(-1×4.32)+(-2×3.98)+(-3×3.20)=11.45[5]

Ցուցանիշը ցույց է տալիս, որ խմբի ինքնավար մոտիվացիան գերակշռում է: Ներքին մոտիվացիայի և ինտեգրված կարգավորման գործոնները մեծ ներդրում ունեն ղեկավարների մոտիվացիոն պրոֆիլում, իսկ արտաքին մոտիվացիան և մոտիվացիայի բացակայությունը քիչ են ազդում: Արդյունքը վկայում է, որ ղեկավարները հիմնականում գործում են ներքուստ մոտիվացված և ինքնավար կերպով, արտաքին գործոնների ազդեցությունը քիչ է նպաստում իրենց մոտիվացիային:

Ատենախոսության երրորդ՝ **«Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները»** գլխում ներկայացվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրները Վանաձոր համայնքի օրինակով: Բացահայտվել և ներկայացվել է նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների կիրառման մեխանիզմները և առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիները:

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

1. Համայնքապետարանի և ՆՈՒՀ կառավարմանը մասնակից մյուս կառույցների կողմից մշակված չէ ՆՈՒՀ-երի ղեկավար անձնակազմի մոտիվացիոն համակարգ:
2. Ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների գրեթե ամբողջական բացակայություն, չկա մշակված որևէ համակարգ, որի միջոցով կներդրվեն ոչ նյութական մոտիվացիայի գործոնները:
3. ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների կառավարման հմտությունների չտիրապետելը:
4. Պարգևատրման համակարգերի և հավելավճարների տրամադրման համակարգի ոչ ամբողջական լինելը:
5. Ղեկավարների աշխատանքի գնահատման համակարգի թերությունները:

[5] Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատումը և մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման կառուցակարգերը Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 115-128էջ:

6. Վերապատրաստման, փորձի փոխանակման ծրագրերի բացակայությունը համայնքային մակարդակում:

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

Քայլ 1: Համայնքապետարանի կողմից՝

- մշակել ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգ, հաշվի առնելով մեր կողմից առաջարկվող մոտիվացիայի գնահատման համակարգերը և քայլերի հաջորդականությունը: Աշխատանքներում ներգրավել նաև ֆինանսատնտեսագիտական ու զարգացման ծրագրերի, արտաքին կապերի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ստորաբաժանումներին,
- գնահատել ներդրված մոտիվացիոն համակարգերի արդյունավետությունը, մեր կողմից առաջարկվող գնահատման համակարգերով և հարցաթերթերով,
- յուրաքանչյուր տարվա մինչև դեկտեմբերի 1-ը ներկայացնել հաշվետվություն տարվա ընթացքում համայնքի ենթակայության տակ գտվող ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների, այդ թվում նաև ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի արդյունավետության վերաբերյալ,
- նույն ժամկետներում ներկայացնել նաև հաջորդ մոտիվացիոն համակարգի բարելավման նախագիծ, հաշվի առնելով դիտարկումների, վերլուծությունների արդյունքները:

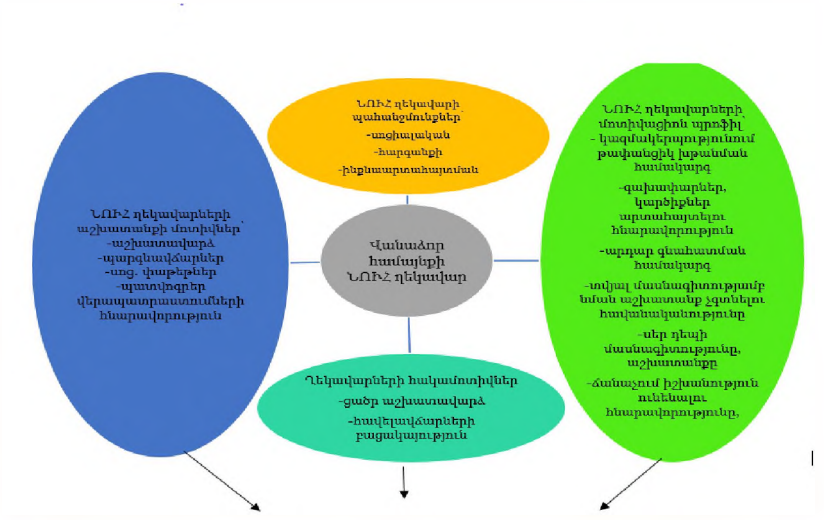
Քայլ 2: Յուրաքանչյուր 6 ամիս կամ 12 ամիս պարբերականությամբ համայնքապետարանի կողմից իրականացնել հարցազրույցներ, նախապես մշակված հարցաթերթերով: Դրան զուգահեռ գնահատել ղեկավարների մոտիվացիոն պրոֆիլը WEIMS մոդելի հիման վրա, որպեսզի հնարավոր լինի բացահայտել, թե ղեկավարի աշխատանքում ինչպիսի մոտիվացիա և հակամոտիվացիա առաջացնող գործոններ են առկա:

Գնահատման և հարցազրույցների 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-երի ղեկավարների մեր կողմից մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությամբ, որը կազմվել է ղեկավարների աշխատանքի ներքին և արտաքին մոտիվացիայի սանդղակի (WEIMS) միջոցով գնահատման և հարցազրույցների արդյունքների հիման վրա (տե՛ս, գծապատկեր 1)[6]:

[6] Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատումը և մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման կառուցակարգերը, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 115-128 էջ:



Աշխատողների փաստացի գործունեության մակարդակ

Գծապատկեր 1. Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մատիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն [7]

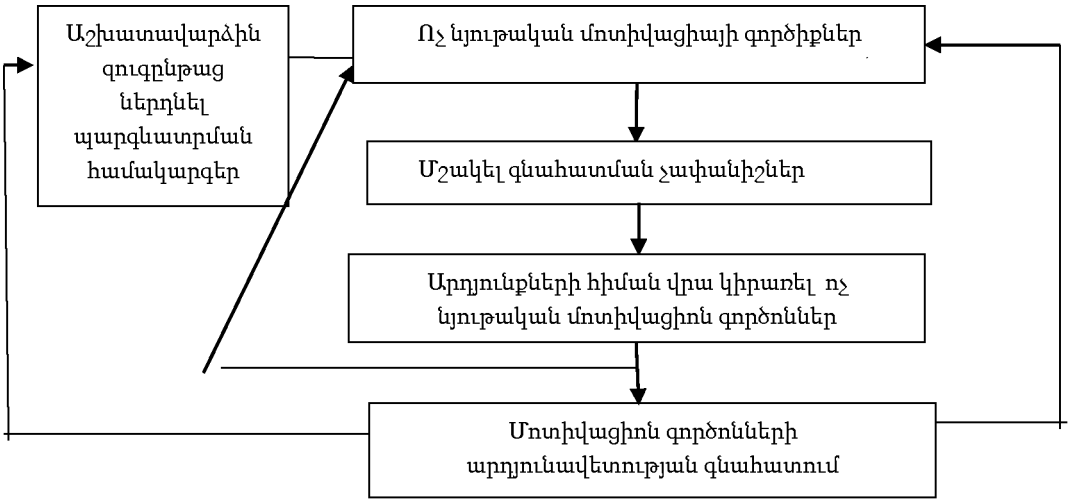
Այսպիսով, Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի աշխատանքի մոտիվներն ու մոտիվացիոն պրոֆիլը ձևավորված է՝ ելնելով ղեկավարների պահանջմունքներից և այլ մոտիվացիոն գործոններից, որոնք բացահայտվել են մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում՝ հաշվի առնելով համայնքի մարդկանց մտածելակերպը 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 կախված ղեկավարների փաստացի գործունեության մակարդակը և աշխատանքի արդյունքը: Դրանից ելնելով էլ հնարավոր կլինի կազմակերպության ղեկավարների գործունեության փաստացի մակարդակը համապատասխանեցնել գործունեության ցանկալի մակարդակին և արդյունքում ունենալ մոտիվացված ղեկավարներ:

[7] Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի զնահատումը և մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման կառուցակարգերը, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 115-128 էջ:

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

Մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում բացահայտված հիմնախնդիրների հիման վրա առաջարկում ենք մեր կողմից մշակված ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումները (տես՝ գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2. Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումները [8]

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

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

- ***աշխատավարձին զուգընթաց ներդնել պարգևատրման համակարգեր,***
- ***կիրառել ոչ նյութական մոտիվացիայի գործիքներ:***

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

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

1. պլանային ստուգայցեր կիսամյակային կտրվածքով:

[8] Davtyan H. Approaches to improving the motivation of heads of preschool educational institutions, Economics, Finance and Accounting 2(18), Yerevan 2026, 68-83p.

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՝ այո 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: Գնահատումն 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, որ համամիտ են գնահատման արդյունքների հետ, կամ ունեն առարկություններ, որոնք կնշվեն ստորագրելիս: 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:

Այն ՆՈՒՀ-երը, որոնք տարվա պլանային բոլոր ստուգայցերի արդյունքներում դրական գնահատականի և եզրակացության արժանացած կլինեն, ապա այդ ՆՈՒՀ-ի ղեկավարները կարժանանան պատվոգրերի, իսկ աշխատակիցները՝ շնորհակալագրերի, որոնք կտրվեն հանդիսավոր կերպով:

Ղեկավարների գործունեության արդյունավետության գնահատման չափանիշների կիրառման նպատակն է, ապահովել գնահատման օբյեկտիվությունը և աշխատանքի արդյունքը չափելի դարձնելը:

2. Բողոքների և դիմումների ընդունման համակարգ:

Մշակել և ներդնել բողոքների ու 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:

3. Հարցազրույցներ հատուկ մշակված գնահատման հարցաթերթիկներով:

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

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

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀՀ-ի մաքրությունը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀՀ-ի անձնակազմի վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀՀ-ի կողմից մատուցվող սնունդը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀՀ-ի ջեռուցումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Արդյոք խնդիրների բարձրաձայնման դեպքում ցուցաբերվե՞լ է հետևողականություն ղեկավարի կողմից: Պատասխանները. այո՝ 5 միավոր, ոչ՝ 1 միավոր (երկու դեպքում էլ մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցազրույցներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀՀ-ի տնօրենի աշխատանքի գնահատմանն ուղղված, մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը՝ չի համապատասխանում ակնկալվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը՝ լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր մասնակցության աստիճանը ղեկավարի կողմից որոշումների կայացման գործընթացում: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում տնօրենի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր թիմի համախմբվածությունն ու բարոյահոգեբանական մթնոլորտը: Գնահատել 0–5 բալային համակարգով (0 (բացասական) և 5 (դրական) միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Իսկ, ՆՈՒՀՀ-ի ուսումնական գծով տեղակալի (մեթոդիստի) աշխատանքի գնահատման նպատակով ծնողներին ներկայացված կլինեն մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը՝ չի համապատասխանում ակնկալվող է սպասվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը՝ լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում Ձեր երեխայի զարգացման առաջընթացը (կրթության որակը) ՆՈՒՀՀ-ում: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում երեխայի նկատմամբ ցուցաբերվող մոտեցումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպվող միջոցառումները: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցումներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի ուսումնական գծով տեղակալի (մեթոդիստի) աշխատանքի գնահատմանն ուղղված մեր կողմից մշակված հետևյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը՝ չի համապատասխանում ակնկալվող է սպասվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը՝ լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում մեթոդական ցուցումները: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում ուս. գծով տնօրենի տեղակալի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ուս. գծով տեղակալի կողմից Ձեր կարծիքների ու առաջարկերի դիտարկումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և ուսումնական գծով տնօրենի տեղակալի աշխատանքի գնահատման նպատակով Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի պետին և պետի տեղակալին ներկայացված կլինեն հետևյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը՝ չի համապատասխանում ակնկալվող է սպասվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը՝ լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և ուսումնական գծով տնօրենի տեղակալի գործունեությունը կապված հանձնարարականների կատարման և խնդիրների արագ արձագանքման հետ: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուս. գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատեք 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Ո՞րքան եք գնահատում ղեկավարների կամզակերպչական հմտությունները: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուսումնական գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատել 1–5 բալլային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում համայնքապետարանի կողմից կազմակերպվող հանդիպումների, քննարկումների, ընթացքում ՆՈՒՀ-ի ղեկավարների մասնակցությունը և նախաձեռնողականությունը: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուսումնական գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատել 1–5 բալլային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Հարցազրույցների արդյունքների վերլուծության և միջին գնահատականների համադրման արդյունքում առաջարկում ենք համայնքային մակարդակում կազմակերպել «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն», և «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի ուսումնական գծով տնօրենի տեղակալի» անվանակարգերի մրցույթ: Մրցույթի արդար կազմակերպման նպատակով

առաջարկում ենք անվանակարգի համապատասխան ղեկավարի գնահատման արդյունքները հաշվարկել հետևալ բանաձևով՝

$$G = a(\frac{m_1+m_2}{2}) + bm_3$$ [9]

Որտեղ,

G-ն ՆՈՒՀՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշն է:

m_1-ը ծնողների հարցազրույցների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

m_2-ը ՆՈՒՀՀ-ի աշխատակիցների հարցազրույցների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

m_3-ը Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի՝ բաժնի պետի և բաժնի պետի տեղակալի գնահատման արդյունքների միջին գնահատականն է:

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

Արդյունքում առավելագույն միավոր ստացած ՆՈՒՀՀ-ի տնօրենը կհամարվի «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀՀ-ի տնօրեն» անվանակարգի հաղթող, իսկ փոխտնօրենը՝ «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀՀ-ի ուսումնական գծով տեղակալ» արդյունքում կշնորհվեն պատվոգրեր, նրանց անունները կլուսաբանվի համայնքի կայք էջում՝ www.cmis.vanadzor.am:

Մեր կողմից մշակված բանաձևը կիրառվել է Վանաձոր համայնքի Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններ ՀՈԱԿ-ների տնօրենների գործունեության արդյունավետության գնահատման նպատակով: Կիրառված բանաձևը հնարավորություն է տվել իրականացնել Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀՀ-երի (թվով 23 ղեկավար) տնօրենների գործունեության համեմատական վերլուծություն և բացահայտել առավել բարձր գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ ունեցող ղեկավարներին:

Ըստ հետազոտության արդյունքների գործունեության արդյունավետության ամենաբարձր ցուցանիշ ապահովող ղեկավարը՝ թիվ 5 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ի տնօրենն է, որի G=4,98 (առավելագույնը 5 միավոր է), ինչն նշանակում է, որ ըստ ծնողների, աշխատակիցների և համայնքապետարանի կողմից տրված միջին գնահատականների տվյալ տնօրենը ապահովել է գործունեության արդյունավետության առավել բարձր մակարդակ:

Ստացված արդյունքների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ գնահատման ցուցանիշները հիմնականում կենտրոնացած են բարձր միջակայքում (մոտավորապես 4.95–4.98), ինչն վկայում է ուսումնասիրված նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների մոտ 65%-ի մոտ կառավարման համեմատաբար բարձր և կայուն մակարդակի մասին: Միաժամանակ արձանագրվում են առանձին դեպքեր, որտեղ

[9] Բանաձևը մշակվել է հեղինակի կողմից

ցուցանիշները համեմատաբար ցածր են, ինչը կարող է դիտարկվել որպես նպատակային բարելավման ենթակա ուղղություն[10]:

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:

✓ ***Մոտիվացիոն գործոնների արդյունավետության գնահատում:***

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

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրների լուծման արդյունքում կունենանք ավելի մոտիվացված ղեկավարներ, որն էլ կնպաստի, որ նրանց կողմից ղեկավարած թիմը համայնքում մատուցի ավելի որակյալ կրթություն: Իսկ որակյալ նախադպրոցական կրթության մատուցումը կնպաստի համայնքում մարդկային կապիտալի որակի բարձրացմանը:

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 պարտականությունների չափը նույնպես այլ է:
- Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի բացահայտած հիմնախնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է մշակել ու ներդնել գործուն մոտիվացիոն համակարգ, որում ներառված կլինեն ղեկավարների մոտիվացիոն ժամանակակից գործոնները, իհարկե հաշվի առնելով համայնքի առանձնահերթությունները և ոլորտը կարգավորող օրենքները:
- Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի հիմնախնդիրների լուծման արդյունքում կունենանք ավելի մոտիվացված ղեկավարներ, որն էլ կնպաստի, որ նրանց կողմից ղեկավարած թիմը համայնքում մատուցի ավելի որակյալ կրթություն: Իսկ որակյալ նախադպրոցական կրթության մատուցումը կնպաստի համայնքում մարդկային կապիտալի որակի բարձրացմանը:

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

[10] Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության արդյունքների արժևորման մեթոդաբանություն, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 92-101էջ

- ✓ Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղիներ ու մեխանիզմներ:
- ✓ Մոտիվացիոն համակարգ մշակելիս առաջնորդվել ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մեր կողմից մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի ձևավորման հաջորդականությամբ, որում ընդգրկված գործոնները պետք է համապատասխանեցնել ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի տարրերին, քանի որ դրանից է կախված ղեկավարների փաստացի գործունեության մակարդակը և աշխատանքի արդյունքը: Մեր կողմից առաջարկվող մոտիվացիոն արժեքային համակարգի մոդելը ընդգրկում է ղեկավարների պահանջմունքները, աշխատանքի մոտիվներն ու հակամոտիվները, կազմակերպության մոտիվացիոն պրոֆիլը, աշխատանքի գնահատման մեխանիզմները:
- ✓ Մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում բացահայտված հիմնախնդիրների հիման վրա առաջարկում ենք մեր կողմից մշակված ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումները: Մոտիվացիոն համակարգերի մոտիվացիայի ձևերի և գործիքների վերլուծության հիման վրա մշակվել են ղեկավարների մոտիվացիայի բարելավման մոտեցումներ, մասնավորապես
  - աշխատավարձին զուգընթաց ներդնել պարգևատրման համակարգեր.
  - կիրառել ոչ նյութական մոտիվացիայի գործիքներ,
  - մոտիվացիոն գործոնների արդյունավետության գնահատում:
- ✓ Ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների կիրառման նպատակով առաջարկում ենք ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների գործունեության գնահատման հետևալ չափանիշները,
  - պլանային ստուգայցեր կիսամյակային կտրվածքով,
  - բողոքների և դիմումների ընդունման համակարգ:
  - հարցումներ հատուկ մշակված գնահատման հարցաթերթիներով:

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 2019,133-138 էջ: https://tinyurl.com/bdcw2n8b
2. Դավթյան Հ. Աշխատողների հակամոտիվացիայի պատճառները և ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա, Վանաձորի պետական համալսարանի գիտական տեղեկագիր Պրակ Ա 2 Երևան -2020, 87-96 էջ : https://old.vsu.am/grqer%20A/87-%D4%B4%D5%A1%D5%BE%D5%A9%D5%B5%D5%A1%D5%B6%20%D5%80%D5%A1%D5%BD%D5%B4%D5%AB%D5%AF.pdf
3. Դավթյան Հ, Մոտիվացիոն միջոցառումների հիմնական ձևերը, գործոնները և դրանց ոչ արդյունավետ լինելու պատճառները: Եվրոպական

համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 11 (02) Երևան 2020, 47-55 էջ:
https://tinyurl.com/2yhh8j4c
4. Դավթյան Հ.Կ. Ղեկավարների 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, 303-308 էջ: https://www.rea.ru/~file/50894/Sbornik-1+-4.pdf
5. Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի վերլուծությունը Վանաձորի համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում: Վանաձորի պետական համալսարանի գիտական տեղեկագիր, հումանիտար և հասարակական գիտություններ 1, Վանաձոր 2022, 380-390 էջ:https://tinyurl.com/5b2prk36
6. Давтян А.К, Роль менеджера в управлении организацией, Российская академия наук, Институт научной информации по общественным наукам, Большая Евразия: развитие, безопастность, сотрудничество, Ежегодник, Выпуск 4 Часть 1 Москва – 2021, 452-454 с.
https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzhera-v-upravlenii- organizatsiev/viewer
7. Davtyan H. Approaches to improving the motivation of heads of preschool educational institutions, Economics, Finance and Accounting 2(18), Yerevan 2026, 68-83. https://doi.org/10.59503/29538009-2026.2.18-68
8. Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության արդյունքների արժևորման մեթոդաբանություն, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 92-101 էջ:
https://doi.org/10.59982/18294359-26.1-un-07
9. Դավթյան Հ. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատումը և մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման կառուցակարգերը, Եվրոպական Համալսարան, գիտական հոդվածների ժողովածու 17(01), Երևան 2026, 115-128 էջ:
https://doi.org/10.59982/18294359-26.1-gm-09

АСМИК ДАВТЯН КАРЕНОВНА

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

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности: 08.00.02 - «Экономика и управление хозяйством и его отраслями».

Защита диссертации состоится 26-го ноября 2026 года в 14:00 на заседании Специализированного совета 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, г. Ереван, ул. Налбандян 128

РЕЗЮМЕ

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

- Выявить особенности мотивационного поведения руководителей.
- Проанализировать подходы к оценке факторов мотивационной системы руководителей и выявить особенности разработки и оценки данной системы.
- Проанализировать институциональные системы управления и правовые основы дошкольных образовательных учреждений – некоммерческих организаций (ОНО) в Республике Армения.
- Проанализировать систему управления и финансирования дошкольных образовательных учреждений – некоммерческих организаций (ОНО) на примере дошкольные образовательные учреждения, находящихся в подчинении общины Ванадзор, а также предложить институциональные и организационно-структурные подходы к совершенствованию статуса дошкольные образовательные учреждения – ОНО, направленные на повышение мотивации их руководителей.
- Оценить и проанализировать мотивационные факторы руководителей дошкольных образовательных учреждений – некоммерческих организаций (ОНО) на примере дошкольные образовательные учреждения, находящихся в подчинении общины Ванадзор.
- Проанализировать проблемы мотивационной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений – некоммерческих организаций (ОНО) на примере общины Ванадзор.
- Разработать механизмы применения факторов мотивационной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений, а также пути решения существующих проблем.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования темы диссертации является совершенствование мотивационной системы руководителей общественной

некоммерческой организации «Дошкольное образовательное учреждение» Ванадзорской общины. Предметом исследования темы являются проблемы мотивационной системы руководителей, а также пути их решения посредством применения мотивационных факторов на примере дошкольных образовательных учреждений Ванадзора, связанные с развитием экономики общины.

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

- На основе применения шкалы WEIMS выявлены специфические направления мотивационной системы руководителей дошкольных образовательных учреждений, что позволяет использовать эффективный инструментарий мотивации в муниципальных некоммерческих организациях.
- Разработана последовательность управления ценностной мотивационной системой руководителей дошкольных образовательных учреждений по следующей логике: «потребности – антимотивы – стимулирующие факторы», которая способствует достижению стратегических целей муниципальных некоммерческих организаций и удовлетворению ожиданий сотрудников.
- Разработаны механизмы сбалансированного сочетания материальной и нематериальной мотивации руководителей дошкольных образовательных учреждений, применение которых позволяет обеспечить системный подход к оценке результатов стимулирования и использовать оптимальный инструментарий мотивации.
- В рамках деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений разработана методология комплексной оценки результатов управления, учитывающая оценки внутренних и внешних заинтересованных сторон и служащая основой для выбора лучшего управленца на уровне ОНО.

HASMIK KAREN DAVTYAN

POSSIBILITIES FOR APPLYING MOTIVATIONAL FACTORS AMONG THE HEADS OF PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF MUNICIPAL NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN VANADZOR COMMUNITY

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 – "Economy, the economics of its spheres and control".

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on 26 november 2026 at the Meeting of the Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia acting at the Armenian State University of Economics, by address:
128 Nalbandyan str., Yerevan, 0025.

ABSTRACT

The Purpose and Objectives of the Research: The purpose of the research is to identify and present the opportunities for applying motivational factors among the heads of preschool educational institutions, using the example of preschool educational institutions (community non-profit organizations) of the Vanadzor community, thereby contributing to the economic development of the Vanadzor community. To achieve this aim, the following objectives have been established.

- To identify the characteristics of managerial motivational behavior.
- To analyze approaches to evaluating the factors influencing the motivational systems of institutional heads and to identify the features of the development and assessment of these systems.
- To analyze the institutional framework and legal foundations governing the management of preschool educational institutions (community non-profit organizations) in the Republic of Armenia.
- To analyze the management and financing systems of preschool educational institution non-profit organizations (NPOs) operating under the jurisdiction of the Vanadzor community and to propose institutional and structural approaches to improving their organizational status with the aim of enhancing the motivation of their heads.
- To assess and analyze the motivational factors affecting the heads of preschool educational institution NPOs operating under the jurisdiction of the Vanadzor community, using relevant examples.
- To identify and analyze the problems associated with the motivational systems of the heads of preschool educational institution CNCOs in the Vanadzor community,
- To develop mechanisms for applying motivational factors to the management of preschool educational institutions and propose approaches to addressing the identified problems.

The Object and the Subject of the Research: The object of the research is the motivational system of the heads of preschool educational institution community non-profit organizations in the Vanadzor community, examined from the perspective of the

community's economic development. The subject of the research comprises the problems associated with the motivational systems of these institutional heads and the approaches to addressing them through the application of motivational factors, using preschool educational institutions in the Vanadzor community as a case study, with particular emphasis on their contribution to local economic development.

The Main Scientific Results of the Research and the Novelty: The findings of the study have made it possible to identify the following scientific contributions:

- Through the application of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), specific dimensions of the motivational systems of preschool educational institution heads have been identified, providing a basis for applying effective motivational tools in community non-profit organizations.
- A sequential framework for managing the motivational value system of preschool educational institution heads has been developed based on the logic of "needs – anti-motives – incentive signals," which supports the achievement of the strategic objectives of community non-profit organizations while taking employees' expectations into account.
- Mechanisms for balancing material and non-material motivation of preschool educational institution heads have been developed, enabling a systematic assessment of motivational outcomes and the selection and application of appropriate motivational tools.
- A comprehensive methodology for evaluating management performance in preschool educational institutions has been developed. The methodology incorporates assessments from internal and external stakeholders and provides a basis for identifying and selecting the most effective head at the community non-profit organization level.

