

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

Առկա ուսուցում _____ 1622 _____ թողարկում

Կառավարման հոգեբանության ամբիոն

Թ Ե Մ Ա

«Աշխատանքային գործունեության դրդապատճառների
առանձնահատկությունները փոփոխվող աշխատանքային պայմաններում»

Մ Ա Գ Ի Ս Տ Ր Ո Ս Ա Կ Ա Ն Թ Ե Ջ

«Հոգեբանություն» մասնագիտությամբ հոգեբանության մագիստրոսի
որակավորման աստիճան հայցելու համար

Կրթական ծրագիր՝ «Կառավարման հոգեբանություն»

Մագիստրանտ՝

Հարությունյան Լուսինե Ռոմայի

Ղեկավար՝

Բեգիրջյան Սիրվարդ

հոգ. գիտ. թեկնածու

Ամբիոնի վարիչ՝

Աղզումյան Ռուբեն Վազգենի

հոգ. գիտ. պրոֆեսոր

Երևան 2018

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....4

Գլուխ I. Մոտիվացիա հասկացությունը և մոտիվացիայի վերաբերյալ մոտեցումները կառավարման տարբեր մոդելներում.....8

1.1 Մոտիվացիա հասկացությունը և տեսակները պատմական զարգացման տարբեր փուլերում8

1.2 Մոտիվացիան և կառավարման մտքի դպրոցները 32

1.3 Մոտիվացիան և կառավարումը մշակույթների ներքո.....40

1.4 Աշխատանքային պայմանագիր հասկացությունը և տեսակները ՀՀ-ում50

Գլուխ II. Աշխատանքային պայմանագրի տևողության ազդեցությունը աշխատակիցների մոտիվացիայի վրա. փորձարարական հետազոտություն.....56

2.1 Հետազոտության կազմակերպումը, մեթոդները և ընտրանքը56

2.2 Հոգեբանական ուսումնասիրության մեթոդիկան..... 57

2.3 Բանկային ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հետազոտության արդյունքներ58

2.4 Բանկային ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանության թեստի.....66

2.5 Հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հարցարանի արդյունքներ.....68

2.6 Հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանության թեստի 75

2.7 SS ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հարցարանի արդյունքներ78

2.8 SS ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանության թեստի.....85

2.9 Երեք ոլորտների ընտրանքների աշխատանքային մոտիվացիայի արդյունքների ամփոփ տվյալներ	88
2.10 Երեք ոլորտների ընտրանքների աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքների ամփոփ տվյալներ	92
ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ	95
ԳԻՏԱԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	99
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Թեմայի արդիականությունը. Խորհրդային տարիներից ժառանգություն ստացած կազմակերպական մշակույթն ու աշխատելաճը ժամանակակից աշխարհում դադարել է արդյունավետ համարվել: Այսօր մենք գործ ունենք մրցակցային աշխատաշուկայի հետ, գործատուները խնդիր ունեն իրենց աշխատակիցներին պահելու, զարգացնելու և մոտիվացնելու: Աշխատակիցներին մոտիվացնելու պահանջը մեծացել է և գործատուները գիտակցում են դրա կարևորությունը: ՀՀ-ում ևս սկսել են կարևորել ու մեծ ուշադրություն դարձնել այս հանգամանքին: Եվ թեպետ վաղուց արդեն ուսումնասիրվում է աշխատանքային մոտիվացիա հասկացությունը, միանշանակորեն ընդունվել է դրա կարևորությունը կազմակերպությունների արդյունավետ կառավարման հարցում, այնուամենայնիվ դեռևս չկան գիտական ուսումնասիրություններ, որոնք պարզում են աշխատանքային պայմանագրի տևողության ազդեցությունը աշխատակիցների մոտիվացվածության վրա:

Այսպիսով՝ ելնելով խնդրի առանձնահատկությունից՝ իրականաված **աշխատանքի նպատակն է** ուսումնասիրել, աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի և աշխատակիցների մոտիվացիայի միջև առկա հնարավոր կապը և եթե այդ կապն առկա է, ապա ինչպես է այն դրսևորվում՝ կախված աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի փոփոխությունից:

Գիտահետազոտական աշխատանքի համար առաջ ենք քաշում հետևյալ **վարկածը.**

Աշխատանքային պայմանագրի տևողությունը ազդում է աշխատակցի մոտիվացվածության վրա:

Գիտահետազոտական աշխատանքի համար առաջ ենք քաշում հետևյալ **ենթավարկածները՝**

1. Ժամկետային (միջնաժամկետ) աշխատանքային պայմանագրերն առավել դրական ազդեցություն են ունենում աշխատակիցների բարձր մոտիվացվածության և աշխատանքի արդյունավետության վրա:
2. Ժամկետային (երկարաժամկետ) աշխատանքային պայմանագրերի դեպքում

աշխատակիցները պասիվանում են, ավելի քիչ են ցուցաբերում նախաձեռնողականություն, ինչ որ նոր բան անելու մոտիվացիա չեն ունենում, քանի ունեն ներքին վստահություն, որ միևնույն է իրենք դեռ երկար ժամանակ կունենան աշխատանք և կարելի է պարզապես ընտելանալ աշխատանքին և շարունակել այն նույն կերպ, ինչպես իրենք արդեն գիտեն:

3. Ժամկետային (կարճաժամկետ) աշխատանքային պայմանագրի դեպքում աշխատակիցները չեն հասցնում ամբողջովին ադապտանալ աշխատանքին, յուրացնել աշխատանքն իր ամբողջ յուրահատկություններով հանդերձ և լրյալությունը կազմակերպությանը թույլ է լինում: Թեպետ այն պարագայում, երբ աշխատանքային միջավայրը դրական է ընկալում աշխատակիցը, աշխատանքի բովանդակությունն իր համար ցանկալի է լինում, այս պարագայում աշխատակիցը կարող է ունենալ բարձր մոտիվացվածություն, ցուցաբերել ակտիվություն և նախաձեռնողականություն աշխատանքային պայմանագիրը երկարաձգելու նկատառումով:

4. Անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրի դեպքում աշխատակցի մոտ առաջանում է այն զգացումը, որ իր աշխատանքը կայուն չէ, հոգեբանական կապվածությունը թուլանում է, աշխատակիցը մշտապես ունենում է վախի զգացում, որ իրեն ցանկացած պահի կարող են հեռացնել աշխատանքից:

Գիտահետազոտական աշխատանքի առարկան << տարբեր կազմակերպությունների աշխատակիցների մոտիվացիան է:

Գիտահետազոտական աշխատանքի օբյեկտը աշխատանքային պայմանագրի տևողության ազդեցությունը աշխատակիցների մոտիվացիայի վրա:

Գիտահետազոտական աշխատանքի խնդիրներն են՝

- Ուսումնասիրել մոտիվացիա հասկացությունը և տեսակները
- Ուսումնասիրել աշխատանքային պայմանագիր հասկացությունը և դրա տեսակները՝ ըստ << աշխատանքային օրենսգրքի
- Ուսումնասիրել <<-ում առկա մի շարք կազմակերպություններում կնքվող աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակները,
- Ուսումնասիրել առավել արդյունավետ համարվող աշխատանքային պայմանագրերի

կնքման միջազգային փորձը:

- Ուսումնասիրել այդ ոլորտների աշխատակիցների մոտիվացիան և բավարվածությունն աշխատանքից
- Ուսումնասիրել աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի և աշխատակիցների մոտիվացիայի միջև առկա հնարավոր կապը

Հետազոտության տեսամեթոդական հիմքերը.

Ուսումնասիրելով տարբեր հեղինակների մոտեցումները կազմակերպական մոտիվացիայի վերաբերյալ հետազոտության համար տեսական հիմք ենք վերցրել Ու. Օուչիի Z տեսությունը: Օուչին ուսումնասիրելով ամերիկյան և ճապոնական կառավարման մշակույթների առանձնահատկությունները, միաձուլել է դրանք և մշակել կազմակերպական կառավարման իր արդյունավետ համակարգը, որտեղ կարևորել է թե՛ աշխատակիցների մոտիվացիան և թե՛ աշխատանքային պայմանագրի տեսակը:

Հետազոտության մեթոդները և ընտրանքը

Թեմայի վերաբերյալ համապատասխան տեսական հիմքերի վերլուծության արդյունքում ընտրվել են ` հարցարանի և թեստավորման մեթոդները` որպես հետազոտության հիմնական գործիքներ: Ելնելով առաջադրված նպատակի առանձնահատկություններից, ընտրվել են հետևյալ մեթոդիկաները`

- հարցարան, որը մշակվել է մեր կողմից և հնարավորություն է տալիս բացահայտել աշխատակցի աշխատանքային մոտիվացիան, աշխատանքային պահանջմունքները, բավարարվածությունն աշխատանքից, աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակը և աշխատակցի վերաբերմունքն իր աշխատանքի նկատմամբ:
- Վ. Գերշիկովի անձնային մոտիվացիայի տիպաբանության թեստը, որը թույլ է տալիս բացահայտել անձի տիպը` ըստ աշխատանքային մոտիվացիայի:

Փորձարարական հետազոտության ընտրանքը ձևավորվել է համաձայն առաջադրված նպատակի պահանջներին: Արդյունքում` ձևավորվել է ընտրանք` ըստ կազմակերպությունների ոլորտների` միաժամանակ կարևորելով տվյալ ոլորտներում կնքվող աշխատանքային պայմանագրի տեսակը. բանկային ոլորտ, հասարակական կազմակերպություններ և տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ մշակող

կազմակերպություններ: Յուրաքանչյուր ոլորտից հետազոտությանը մասնակցում են երեսունական հոգի՝ առանց տարիքային և սեռային սահմանափակման: Հետազոտությանը մասնակիցների թիվը կազմել է 90 հոգի:

Աշխատանքի կառուցվածքը. գիտահետազոտական աշխատանքը բաղկացած է երկու գլուխներից՝ տեսական մաս և փորձարարական: Տեսական մասում ներկայացնում ենք մոտիվացիա հասկացությունը և տեսակները, անդրարժ ենք կատարում պատմական զարգացման տարբեր շրջափուլերում ձևավորված մոտիվացիայի տեսություններին, կառավարման մտքի դպրոցներին, արևմտյան և արևելյան կազմակերպական կառավարման մոդելներին, ինչպես նաև Ու. Օուչիի Z մոդելին:

Երկրորդ գլուխը փորձարարական մասն է, որտեղ ներկայացնում ենք երեք տարբեր ոլորտներում կատարված հետազոտության արդյունքները:

Փորձարարական մասին հաջորդում են եզրակացությունը, գիտագործնական առաջարկությունները, գրականության ցանկը և հավելվածները:

Գլուխ I

Մոտիվացիա հասկացությունը և մոտիվացիայի վերաբերյալ մոտեցումները կառավարման տարբեր մոդելներում

1.1 Մոտիվացիա հասկացությունը և տեսակները պատմական զարգացման տարբեր փուլերում

Մոտիվացիան առաջացել է լատիներեն *movere* բառից: Տերմինն առաջին անգամ օգտագործել է Ա. Շոպենհաուերը իր «Բավարար պատճառի չորս սկզբունքներ» հոդվածում: Մոտիվացիայի վերաբերյալ բազմաթիվ սահմանումների ենք հանդիպում, օրինակ՝ մոտիվացիան մարդու կողմից այս կամ այն վարքագծի գիտակցված ընտրության գործընթացն է¹: Մոտիվացիան համարվում է նաև փաստերի համախումբ, որն օգտագործվում է՝ որպես նպատակներին հասնելու խթանող գործիքներ: XXդ. -ի կեսերից սկսեց զարգացում ապրել կազմակերպական մոտիվացիան, ինչը մի կողմից ենթադրում էր, որ ղեկավարները, կիրառելով որոշակի ոչ նյութական կամ նյութական խթաններ, մղում էին իրենց աշխատողներին կատարել տրված աշխատանքը էլ առավել արդյունավետ, ինտենսիվ և որակյալ, իսկ մյուս կողմից՝ դիտարկվում է որպես աշխատակցի ձգտումը՝ բավարարել սեփական պահանջմունքները աշխատանքային գործունեության միջոցով: Հետազոտողները նշում են, որ աշխատանքային մոտիվացիան անձի մեջ դրսևորվում է երեք փոխկապակցված վիճակներով՝ կատարած աշխատանքի վերջնարդյունքի նկատմամբ հետաքրքրությամբ, աշխատանքից բավարարվածությամբ և կազմակերպության նպատակներին ու շահերին նվիրվածության աստիճանով:

Տեսաբանները մոտիվացիայի մի շարք դասակարգումներ են առաջարկել: Օրինակ՝ դրական և բացասական: Դրական մոտիվացիան բլիթի քաղաքականությունն է, որը դրսևորվում է գովաբանությունների, պարզևատրումների, արտոնությունների տեսքով՝ ուղեկցվում է դրական հույզերով՝ ուրախություն, հաճույք: Բացասական մոտիվացիան՝

¹ Պետրոսյան Մ, Զավադյան Ա, Ամիրյան Դ, Անձը և պաշտոնը, Երևան, հրատարակչություն՝ «Պետական ծառայություն», [2013թ., էջ 132]

մտրակն է՝ պատիժների, պահումների, քննադատության տեսքով, որին ավելանում են բացասական հույզերը և զգացմունքները՝ վախ, տհաճություն, զայրույթ:

Այստեղ կարևոր է այն դիտարկումը, որ մոտիվացիայի մշտական կիրառումը կարող է կորցնել իր ազդեցությունը: Օրինակ, երբ աշխատակիցը վստահ է, որ առօրյա աշխատանքային սխալների դեպքում ստանալու է բանավոր նկատողություն, ապա այդ նկատողությունը դադարում է որևէ ազդեցություն ունենալ:

Մոտիվացիայի հաջորդ դասակարգումը հետևյալն է՝ արտաքին և ներքին: Արտաքին մոտիվացիան ենթադրում է, որ անձի՝ գործողություն կատարելու վրա ազդում են մեծապես արտաքին աշխարհից եկող ազդակները՝ պատիժը կամ պարգևատրումը, սպառնալիքները կամ գովաբանությունը: Արտաքին մոտիվացիան իրականացվում է կազմակերպության կողմից և հիմնվում է հետևյալ սկզբունքների վրա՝

1. Գովասանքն ավելի արդյունավետ է, քան քննադատությունը:
2. Խրախուսումը պետք է լինի անմիջապես և շոշափելի:
3. Անկանխատեսելի և անկանոն խրախուսանքները ավելի են շահարգրոում, քան սպասելի և կանխատեսելի խրախուսանքի ձևերը:
4. Ղեկավարության կողմից աշխատողի և նրա ընտանիքի հանդեպ ցուցաբերած մշտական ուշադրությունը խրախուսական վերաբերմունքի արտահայտություն է:
5. Աշխատողին իրեն հաղթող զգալու հնարավորություն պետք է տալ:
6. Աշխատողին անհրաժեշտ է առանձնահատուկ խրախուսել միջանկյալ նպատակներին հասնելու համար:
7. Ցանկալի է աշխատողին հնարավորություն տալ ինքնուրույն որոշումներ կայացնել և վերհսկել իրավիճակը:
8. Չի կարելի ոտնահարել աշխատողի ինքնասիրությունը:
9. Կազմակերպությունում պետք է տիրի առողջ մրցակցային ոգի:

Ներքին մոտիվացիան կապված է հենց աշխատանքի հետ: Ներքին մոտիվացիայի օրինակներ կարող են լինել աշխատանքի դրական արդյունքները, աշխատանքի բովանդակությունը և կարևորությունը, ինքնահարգանք ձեռք բերելը և այլն: Ներքին մոտիվացված անձիք կատարում են որևէ գործողություն, քանի որ դա իրենց ազատ կամքի արտահայտումն է, ցանկությունն է կամ նպատակը: Աշխատանքային

միջավայրում մեծապես հաջողության են հասնում այն աշխատակիցները, որոնց մոտ առկա է ներքին մոտիվացիա: Սա պայմանավորված է նրանով, որ տվյալ աշխատակիցները իրենց աշխատանքը չեն կատարում ղեկավարից շնորհակալություն կամ աշխատավարձ ստանալու նկատառումով, այլ կատարում են քանի որ գիտակցում են, որ դա իրենց աշխատանքն է, իրենք պետք է դա անեն բարձր մակարդակով և այդ աշխատանքն իրենց ընտրությունն է: Ներքին մոտիվացիա ունեցող մարդիկ բավարարվածություն են ստանում բուն գործողությունից և դրա կատարումից և ակնկալիքներ չունեն արտաքին աշխարհից;

Ջուլիան Ռոտերը (1916 -2014), ով փորձում էր մշակել վարքի կանխատեսման մոդելներ, առաջ քաշեց լոկուս վերահսկողություն հասկացությունը: Այն բացատրում էր, թե որքանով են մարդիկ ղեկավարում, վերահսկում իրենց սպասելիքները և ամրապնդումները: Ըստ այդմ՝ Ռոտերը բաժանում է մարդկանց երկու տիպի՝ ինտերնալներ և էքստերնալներ: Ինտերնալները մարդիկ են, ովքեր իրենք են ղեկավարում իրենց հակումները և սպասումները, իսկ էքստերնալները՝ ճակատագրի գերիներն են, ովքեր մշտապես հետևում են արտաքին աշխարհի ազդակներին²:

Իսկ ըստ Հեկհաուսենի (1926-1988թթ) մոտիվացիայի տեսության՝ ներքին մոտիվացիան տարբերվում է արտաքինից մի քանի հատկանիշներով: Այդ հատկանիշներից է օրինակ նպատակի ազատությունը, երբ նպատակը և կատարվող գործողությունները համապատասխանում են իրար, անձը ձգտում է կատարել այդ գործողությունները, որպեսզի իրեն զգա նշանակալի և իրազեկ տվյալ աշխատանքից, ինչին ձգտում է: Օրինակ են խաղերը, սպորտը, արվեստի գլուխգործոցները, գիտական աշխատանքները: Հաջորդ հատկանիշը ինքնորոշումն է, երբ մարդն ինքն է որոշումներ կայացնում որոշակի գործողությունների կատարման համար և պատասխանատվություն է կրում դրանց իրականացման համար:

Մյուս հատկանիշը գործունեությանը ձուլվելու պատրաստակամությունն է, ներքին մոտիվացված մարդը որոշակի գործողությունների կատարման դեպքում զգում է ուրախություն և աշխատանքին նվիրվածություն: Աշխատանքային գործընթացում նա ոչ

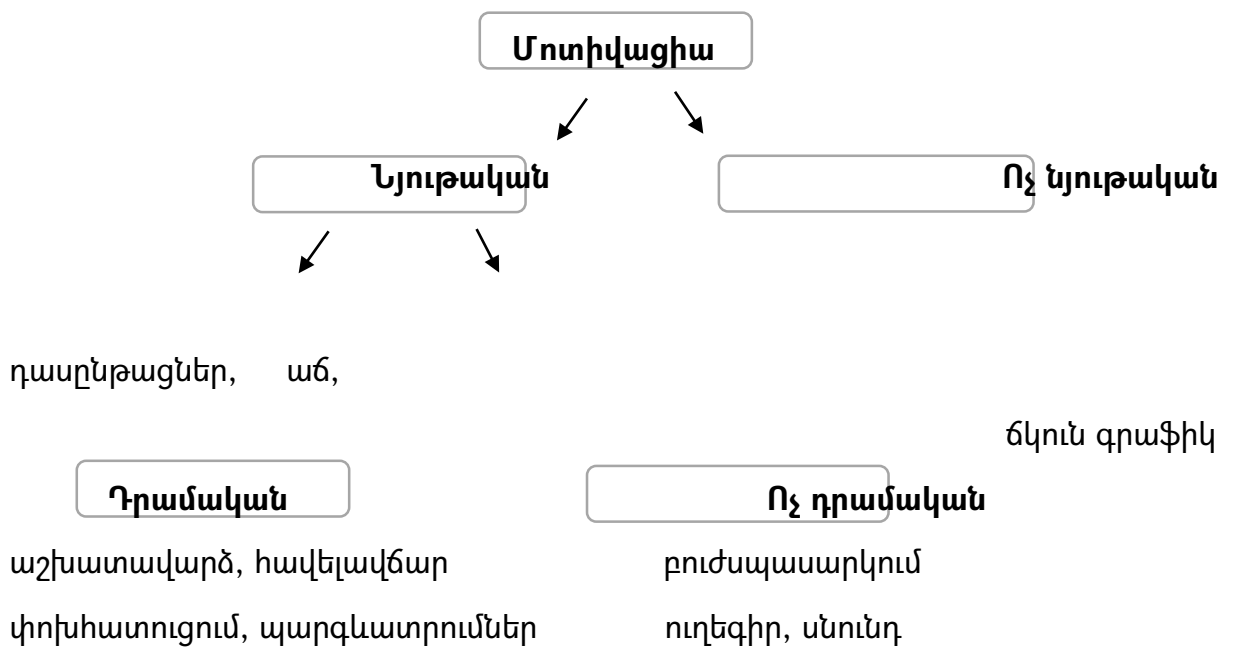
² Хьелл Л., Зиглер Д., Теория Личности, 3 издание, издательство: Питер, [2011г., стр. 116]

վախի ապրումներ է ունենում, ոչ էլ ծանծրայթի: Նա զգում է միայն ուրախություն և հափշտակություն:

Անձի մոտիվացիայի կառավարումը իր մեջ ներառում է կազմակերպչական, նյութական և սոցիալական կամ բարոյական մեթոդները³:

Ներքին մոտիվացիայի բացահայտումը պարզ դարձրեց, որ կազմակերպությունում բոլորի ցանկությունները չէ, որ նույնն են և շոշափելի արդյունքի հասնելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել յուրաքանչյուրի անհատական մոտիվացիոն առանձնահատկությունները:

Մոտիվացիայի հաջորդ բաժանումը հետևյալն է՝ նյութական և ոչ նյութական: Կազմակերպություններում խիստ կարևոր է պարզել աշխատակիցների մոտիվացիայի տիպը: Սա կարևոր է այն պատճառով, որ սխալ մոտիվացիայի դեպքում մենք ստանում ենք ամբողջովին հակառակ պատկեր: Եթե մենք մոտիվացնում ենք աշխատակցին, որպեսզի իր առջև դրված խնդիրները նա կատարի արդյունավետ և որակյալ, ապա սխալ մոտիվացիայի դեպքում, աշխատակիցը կամ շարունակում է իր աշխատանքը կատարել նույն կերպ, ինչպես նախկինում կամ առավել ցածր որակի:



Նկար 1. Մոտիվացիայի դասակարգում

³ http://assets.cambridge.org/97805218/52593/excerpt/9780521852593_excerpt.pdf [09.01.2018]

Աշխատակիցների մոտիվացիան կարող ենք պարզել տարբեր եղանակներով՝ հարցումների, զրույցի կամ թեստերի միջոցով: Եթե պարզվել է, որ աշխատակիցն ունի նյութական մոտիվացվածություն, ապա անհրաժեշտ է նրան տալ դրամական բոնուսներ, զեղչերի քարտեր, հուշանվերներ և այլն: Նյութական մոտիվացիայի ոչ բոլոր տեսակները աշխատակիցների վրա շահագրգռող ազդեցություն կարող են ունենալ: Գոյություն ունեն մի քանի ընդհանուր դրույթներ, որոնք վերաբերում են աշխատակիցներին՝ մոտիվացնելու գործընթացին՝

1. Մոտիվացիայի տեսակները չպետք է լինեն շատ ընդհանուր և տարածված, հակառակ դեպքում դրանք կընկլավեն որպես աշխատավարձի մաս:
2. Մոտիվացիան պետք է պայմանավորված լինի աշխատողի՝ աշխատանքի մեջ սեփական ներդրման հետ թե՛ անհատական, թե՛ թիմային աշխատանքի պարագայում:
3. Պետք է լինի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման չափման որևիցե ընդունելի մեթոդ:
4. Աշխատողները պետք է հասկանան, որ պարգևատրումը կապված է ոչ թե ընթացիկ, այլ հավելյալ աշխատանքի հետ⁴:

Ոչ նյութական մոտիվացվածության դեպքում՝ կարող ենք կիրառել հետևյալ գործիքները՝ անկախություն աշխատանքում, աշխատաժամանակի սեփական կառավարման հնարավորություն, որոշումներում մասնակցայնություն և այլն:

Մոտիվացիայի տեսությունները բացատրում են անձի վարքը և քանի դեռ գերակայում էին մեխանիկական, վարքաբանական տեսությունները, գերակայում էր նաև այն մոտեցումը, որ անձը պասիվ էակ է և նրա վարքը պարզապես ազդակի պատասխան է, որտեղ զրոյական կամ գոնե չնչին դեր է խաղում գիտակցությունը: 1960-ական թթ. -ին, երբ հիմք դրվեց անձի վարքում գիտակցության դերի բարձրացմանը և կարևորմանը՝ մարդը դադարեց դիտարկվել որպես պասիվ և միայն հակազդող էակ, այլ այդուհետ նա ակտիվ բացահատող է՝ իր նպատակներով, հետաքրքրություններով, ընկալումներով, արժեքներով և այլն: Այս ընթացքում էլ հենց սկսում են առաջ գալ և զարգացում ունենալ

⁴ Պետրոսյան Մ. Զավադյան Ա. Ամիրյան Դ. Անձը և պաշտոնը, հրատարակչություն՝ «Պետական ծառայություն», Եր. 2013թ, 138 էջ

ներքին մոտիվացիայի տեսությունները, որոնք կրկին փորձում էին բացատրել անձի վարքի ներքին մղումները: Մոտիվացիայի մասին տեսությունները խմբավորվում են երկու տեսակներում՝ բովանդակային և գործընթացային: Բովանդակային տեսությունների խմբին են դասվում Մյուրեի, Մասլոուի, Մաք Քլեյանդի, Հերցբերգի, Ալդերֆերի տեսությունները, իսկ գործընթացային տեսություններից են՝ Լևինի, Ադամսի, Ատկինսոնի, Մաք Գրեգորի տեսությունները:

Վերջին հարյուր տարիների ընթացքում մոտիվացիայի տեսությունների շարքում կարևորվել են հետևյալները՝

Մոտիվացիայի մասին առաջին պատկերացումները տվել է Զ. Ֆրոյդի կողմից մշակված Հոգեվերլուծական տեսությունը (1900 -1930): Ֆրոյդը տվել է անձի կառուցվածքի հետևյալ դասակարգումը՝ իդ, էգո, սուպեր էգո:

Իդ՝ անձի անգիտակցականն է, կապված է ֆիզիոլոգիական պահանջմունքների, տարրական բնազդների հետ: Չի ճանաչում կանոններ, կենտրոնական դեր է կատարում անձի ամբողջ կյանքում: Իդի պահանջմունքները մտնում են հաճույքի սկզբունքի մեջ, քանի որ դրսևորվում են առավել իմպուլսիվ, իռացիոնալ, նարցիսական: Իդից եկող պահանջմունքների բավարարման պահանջը ստիպում է անձին անմիջապես գործունեություն ծավալել՝ փորձելով բավարարել դրանք:

Էգո՝ ես, հոգեբանական ապարատի մի մաս է, որը պատասխանատու է որոշումների կայացման համար: Իր կառուցվածքը և ֆունկցիաները ստանում է իդից, զարգացնում դրանք և էներգիայի մի մասը ուղարկում դրանց բավարարմանը, որպեսզի կարողանա պատասխանել սոցիալական իրականության պահանջմունքներին:

Էգոյի առկայությամբ սահմանափակվում են իդի ցանկությունները, միաժամանակ օգտագործվում ճանաչողական և ընկալման ռազմավարություններ՝ հագուրդ տալու համար վերջինիս պահանջմունքները:

Էգոյի պարագայում գործում է իրականության սկզբունքը, այսինքն՝ պահանջմունքները և ցանկությունները բավարարվում է այն ժամանակ, երբ առկա է համապատասխան օբյեկտը: Էգոն հնարավորություն է տալիս էներգիան դադարեցնել, վերահասցեագրել և այլն:

Սուպեր էգո՝ սոցիալիզացիա, իրենից ներկայացնում է հանրային նորմերի ու վարքի

ստանդարտների ամբողջություն: Սուպեր էգոյով անձը չի ծնվում, այլ ձեռք է բերում կյանքի որոշակի փուլում, երբ ունակ է լինում տարբերել լավը վատից, ճիշտը սխալից և այլն: Այս պարագայում գործում է կատարելության սկզբունքը, այսինքն՝ փորձելով խուսափել հանրային քննադատությունից, ճնշումներից՝ մարդը հրաժարվում է բավարարել իդի պահանջմունքները և ձգտել կատարելության:

Ֆրոյդի անձի դասակարգման մոդելի շնորհիվ կարող ենք ճանաչել անձի գործողությունների էությունը, բացատրել վարքի դրդապատճառները և իմաստավորել այն:

Ֆրոյդը գտնում էր, որ անձին գործելու դրդում է ներքին էներգիան: Եվ համաձայն էներգիայի պահպանման օրենքի՝ այն երբեք չի վերանում, այլ պարզապես փոխակերպվում է: Այս օրենքը հոգեբանության դաշտ բերելով՝ Ֆրոյդը եզրահանգում է ներքին հոգեկան էներգիայի աղբյուր հանդիսանում է նյարդաֆիզիոլոգիական լարված վիճակը: Յուրաքանչյուր անձ օժտված է տվյալ էներգիայով, իսկ ցանկացած գործունեություն ծավալելու նպատակը կուտակված լարվածության թուլացումն է⁵: Ֆրոյդի մոտեցումները, որոնք թույլ էին տալիս բացատրել անձի այս կամ այն վարքը, բավականին հեղափոխական էին տվյալ ժամանակաշրջանի համար և տևական ընթացք գերակա դիրքեր էին շարունակում պահպանել, մինչ առաջ եկան վարքաբանական տեսությունները, որոնք իրենց մոտեցումներով ամբողջովին այլ ուղեցույցներ էին առաջարկում:

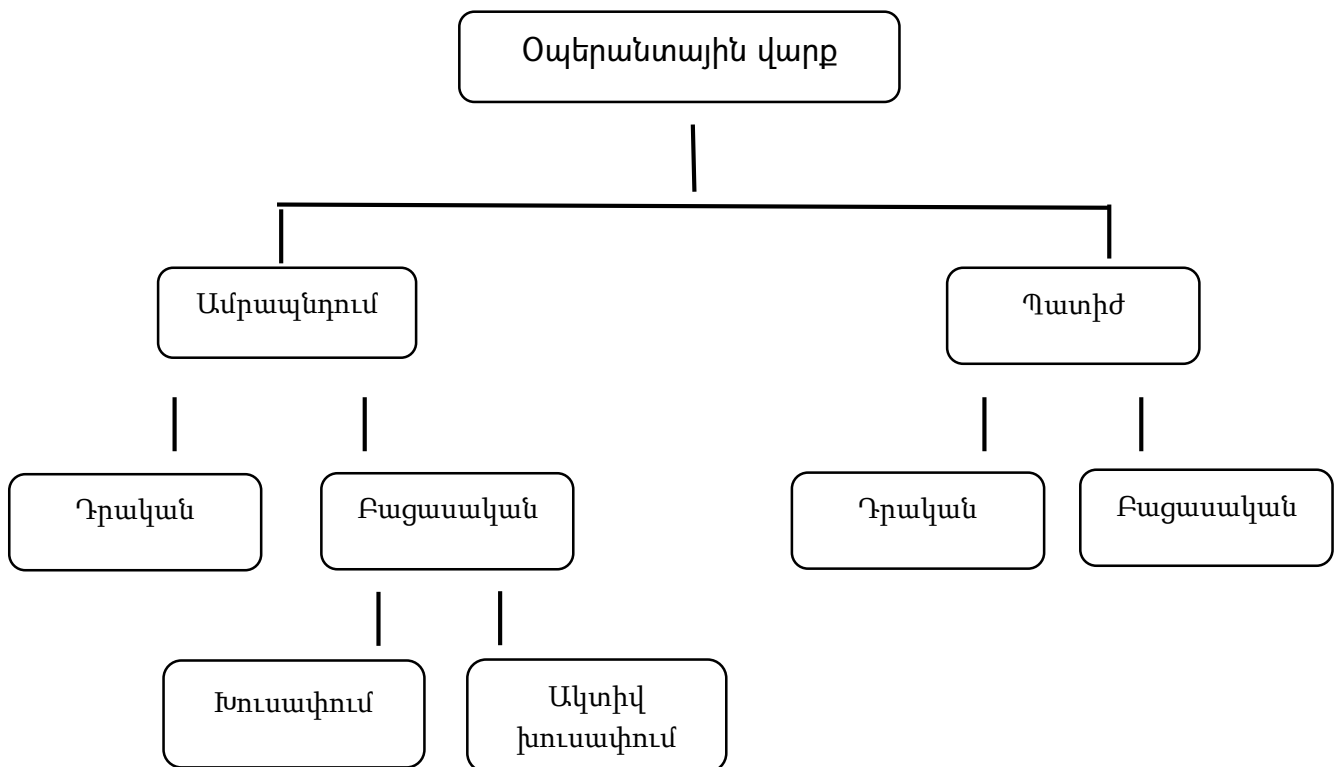
Բիհեյվորիզմը կամ վարքաբանական տեսությունը մշակել է Կ. Հուլը(1940-1960), իսկ օպերանտային վարքի մոտեցումը՝ Բ. Ֆ. Սքինները (1960): Ըստ Կ. Հուլի տեսության՝ յուրաքանչյուր անձ ունի չորս ֆիզիոլոգիական հիմնային պահանջմունքներ՝ քաղցի, ծարավի, սեռական, ցավից խուսափման: Երբ այս պահանջմունքներից որևիցե մեկը բավարարման կարիք ունի, մարդը սկսում է ինչ որ միջոցներով բավարարել դրանք՝ վերականգնելով ֆիզիոլոգիական հավասարակշռությունը: Եվ կախված այն հանգամանքից, թե նախկինում որ վարքի ձևն է նպաստել այդ պահանջմունքների ամբողջական բավարարմանը, հենց այդ վարքաձևն էլ դառնում է սովորություն նրա

⁵ Хьелл Л., Зиглер Д., Теория Личности, 3 издание, издательство: Питер, 2011г., стр. 116

համար:

Վարքաձև=գործողություն X սովորություն⁶

Իսկ համաձայն բիհեյվորիստական տեսության մեկ այլ տեսաբանի՝ Սքինների տեսության՝ անձի վարքը կանխատեսելի է և վերահսկվում է միջավայրի կողմից: Սքինները առաջ է քաշում վարքի երկու տեսակ՝ ռեսպոնդենտային կամ ավտոմատ հակազդում ազդակին, օրինակ աչքի թարթելը, երբ օտար մարմին է հայտնվում աչքի մեջ և օպերանտային վարք: Վերջինս պայմանավորված է վարքին հաջորդող հետևանքներով: Այն կարող է լինել թե՛ դրական, թե՛ բացասական, և պայմանավորված ցանկալի հետևանքով՝ վարքը կարող է կրկնվել կամ չկրկնվել: Օրինակ աշխատակիցը կարող է դադարեցնել իր ուշացումները, քանի որ նախկինում ունեցել է աշխատավարձի կրճատումներ կամ կարող է մշտապես հանդես գալ նախաձեռնություններով, քանի որ դա ողջունվում է ղեկավարի կողմից: Օպերանտային վարքը գծապատկերում կունենա հետևյալ տեսքը՝



Նկար 2. Օպերանտային վարքը՝ ըստ Բ. Ֆ. Սքինների

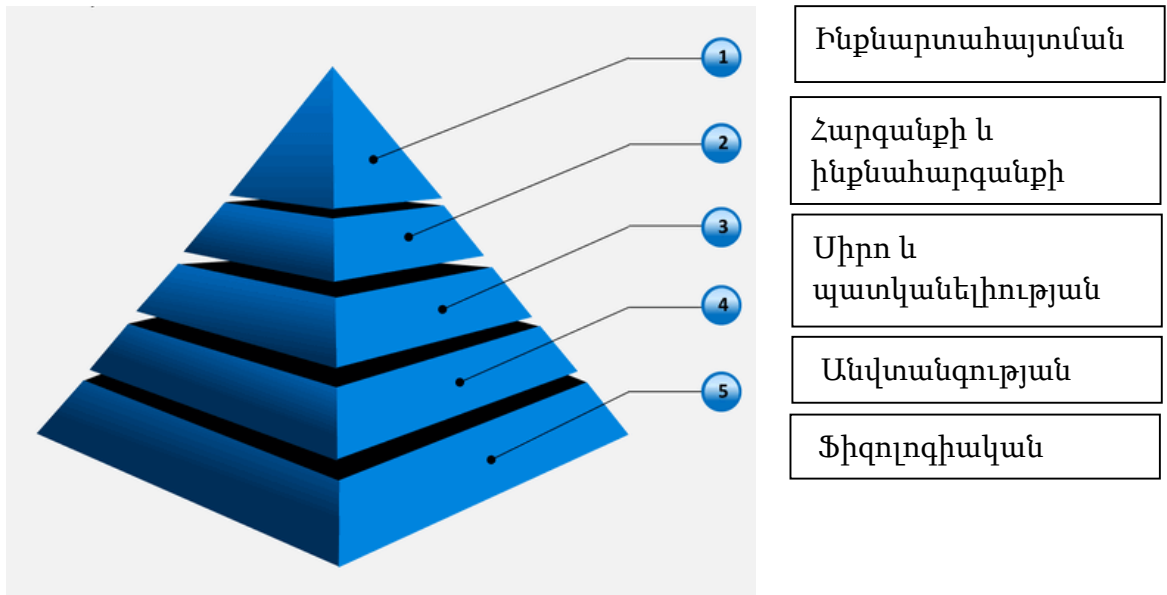
⁶ General Historical Overview of the Field of Motivation
<https://msu.edu/~dwong/StudentWorkArchive/CEP900F01-RIP/Webber-MotivationOverview.htm?pagewanted=all>
29/07/2017, pgs 1-3

Վարքաբանական տեսության զարգացման հետ միաժամանակ զարգանում էր Միջավայրային տեսությունը: Այն առաջ է քաշում Կ. Լևինը (1940-1960), ըստ որի վարքը թե՛ անձի և թե՛ միջավայրի գործառույթ է:

Վարք=Գործառույթ (Անձ, Միջավայր)

Մարդիկ իրենց կյանքի ընթացքում ձեռք են բերում կարիքներ և նպատակներ: Այդ նպատակները և կարիքները լարվածություն կամ ակտիվություն են պատճառում անձին՝ մինչ իրենց բավարարումը: Նպատակներն ունեն որոշակի արժեք, ուժ և հոգեբանական հեռավորություն: Անձը իր վարքը կազմակերպում է՝ հաշվի առնելով, թե որքան արժեքավոր է ցանկալի արդյունքը իր համար և արդյո՞ք նա կարող է ձեռք բերել այն: Այսինքն՝ վարքի ընտրությունը պայմանավորված է արդյունքի հասանելիությամբ և դրա արժեքով:

Վարքաբանական տեսությունները նոր դիտանկյուն մտցրեցին անձի վարքի մեկնաբանման դաշտում, սակայն առաջ եկան մտածողներ, ովքեր չէին ցանկանում անձին դիտարկել զուտ ազդակին պատասխանող էակ և առավել հումանիստական մոտեցումներ առաջ քաշեցին: Ա. Մասլուն ((1908-1970) հումանիստական հոգեբանության հիմնադիրներից մեկն է, ով մշակել է անձի պահանջմունքների հիերարխիան) աշխատանքային մոտիվացիան դիտարկել է պահանջմունքների բավարարման տեսանկյունից՝ նշելով, որ նախ պետք է բավարարված լինեն աշխատակիցների հիմնական պահանջմունքները, միայն դրանից հետո նրանք կարող են ձգտել ինքնիրացման և ինքնակատարելագործման: Մասլունի պահանջմունքների հիերարխիկ համակարգն ունի հետևյալ տեսքը՝



Նկար 3. Ա. Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիկ համակարգ

Ֆիզիոլոգիական կամ կենսաբանական պահանջմունքներ՝ այս պահանջմունքները թեև ամենատարրականն են, սակայն ամենադժվարանոտողն են, եթե, օրինակ, նրանցից որևէ մեկը միառժամանակ չի բավարարվում, ապա կարճ ժամանակ անց այդ պահանջմունքը դառնում է գերակա, իսկ մնացյալ բոլոր պահանջմունքները մղվում են ետին պլան:

Անվտանգության կամ կայունության, օրինականության, կանխատեսելիության պահանջմունք՝ ուսումնասիրություն է կատարվել երեխաների շրջանում, հասկանալու համար որքանով է ընտանիքում ընդունված ռեժիմը և առողջ փոխհարաբերությունները նպաստում երեխաների անվտանգության պահանջմունքի ի հայտ գալուն ու արտահայտմանը: Պարզ է դարձել, որ այն ընտանիքներում, որտեղ առկա է կանոնավոր ռեժիմ(քնելու, սնվելու, զբոսնելու) և ընտանիքի ներսում գերակա են առողջ փոխհարաբերությունները, փոխվստահությունը, ապա այդ երեխաների մոտ անվտանգության պահանջմունքը թույլ է արտահայտվում, նրանք չեն ունեում վախեր, ֆոբիաներ և այլն: Ամբողջովին հակառակ պատկերն է անկանոն ռեժիմ, լարված փոխհարաբերություններ, բռնություններ գործադրող ընտանիքներում:

Միրո և սոցիալական պատկանելիության պահանջմունք՝ Մասլոուն սիրո երկու տիպ է առանձնացրել՝ դեֆիցիտային և գոյության: Դեֆիցիտային է համարել այն սերը, որն

էգոիստական է, վերցնում է, սակայն չի տալիս: Գոյության սերը թույլ է տալիս ընտրություն կատարել՝ առանց ակնկալիքների, դիմացինին ընդունելով որպես արժեք:

Հարգանքի պահանջմունքը ևս Մասլոուն դիտարկում է երկու տեսանկյունից՝ ինքնահարգանք և հարգանք մյուսների կողմից: Ինքնահարգանքի պարագայում անձը կարևորում է հետևյալ արժեքները՝ իրավունքներ, վստահություն, մարդկային փոխհարաբերություններ և այլն: Մյուսների կողմից հարգանք ստանալու պարագայում անձի համար արժեքներ են հանդիսանում ճանաչումը, ստատուսը, գնահատումը:

Ինքնաիրացման պահանջմունք՝ ցանկությունն է դառնալ նա, ով կարող էր լինել, այսինքն՝ հասնել պոտենցիալի գագաթնակետին: Այս պարագայում առաջանում է հետևյալ մոտեցումը, որ պարտադիր չէ զբաղվել ստեղծագործական կամ որևէ հանրագուտ աշխատանքով, բավարար է միայն այն, որ յուրաքանչյուր աշխատանք, որը կատարում է անձը, կատարի լավագույն ձևով:

Այս հիերարխիան ենթադրում է, որ երբ բավարարված չեն անձի ստորին մակարդակի պահանջմունքները, նա չի կարող մտածել ինքնահարգանքի կամ ինքնարտահայտման մասին: Հետևաբար, եթե կազմակերպությունները ցանկանում են ունենալ աշխատակիցներ, ովքեր կձգտեն ինքնաիրացման, հարգանքի պահանջմունքների բավարարմանը, ապա առաջին հերթին պետք է բավարարեն նրանց կենսաբանական, անվտանգության, սոցիալական պահանջմունքները՝ ապահովելով նրանց կայուն աշխատավարձը, կանոնակարգված և կայուն աշխատաժամանակը, հանգստի ժամանակը և այլն⁷:

Մասլոուի պահանջմունքների բուրգը էական դեր խաղաց կազմակերպական կառավարման գործում: Ղեկավարները սկսեցին հասկանալ, թե ինչու իրենց աշխատակիցները ցանկանում կամ հակառակը՝ չեն ցանկանում աշխատել: Պարզ դարձավ այլևս, որ աշխատակիցների մոտիվացիան լայն համակարգ է, որն ընդգրկում է բազմաթիվ տարրեր: Եվ որպեսզի ղեկավարը ճիշտ կարողանա մոտիվացնել իր աշխատակիցներին, առաջին հերթին նա պետք է հստակ պատկերացում ունենա իր ենթակաների պահանջմունքների մասին, դիտարկի դրանք և հնարավորություն տա

² Green C.D., Theory of Human Motivation, <http://www.yorku.ca/dept/psych/classics/author.htm>, York University, Toronto, Ontario, 2000, pages: 5-12

վերջիններիս բավարարել այն: Միայն այս դեպքում կարող ենք հասնել նրան, որ աշխատակիցը փորձի իրականացնել ոչ միայն իր անձնական, այլ նաև կազմակերպական նպատակները⁸:

1960-1980 թթ.-ին Ջ. Ատկինսոնը ձևավորում է Ձեռքբերումների տեսությունը, ինչը ենթադրում էր, որ յուրքանչյուր մարդ դեռևս մանկությունից ձևավորում է ձեռքբերումների պահանջմունք: Տվյալ ձեռքբերումը նա կապում է դրական էմոցիաների հետ: Մարդու ձգտումը որևէ գործողություն կատարելու կամ դրանից խուսափելու՝ մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, թե որքան է այն հաջողելու հավանականությունը: Այստեղ Ատկինսոնը առաջարկում է հետևյալ բանաձևը՝

$$\underline{\text{Հաջողության հասնելու հավանականություն} = \text{Հաջողության ձգտում} * \text{հաջողության արժեք}}$$

Հաջողության հասնելու հավանականությունը պայմանավորված է գործողության բարդությունից: Հավանականությունը դասակարգում ենք զրոյից մեկ դաշտում և որքան բարդ է գործողությունը, թիվը մոտ է զրոյին և հակառակը: Հաջողության արժեքը նույնպես պայմանավորված է գործողության բարդությունից, որքան բարդ գործողություն է կատարել անձը, այնքան հաջողության արժեքը համապատասխանաբար ավելի բարձր կլինի: Անձիք, ովքեր ունեն ցածր հաջողության ձգտում, նրանց համար առավել ցանկալի են պարզ և հեշտ լուծվող խնդիրները⁹:

1970-1990 թթ.ին Ջ. Կեյլին, Հայդերը և Վեյները փորձում էին ձևավորել մի տեսություն, որը հնարավորություն կտա հասկանալ, թե ինչն է մարդկանց դրդում որոշակի վարքի և գործողությունների՝ արտաքին աշխարհը, թե ներքին մղումները: Արդյունքում տեսաբանները մշակեցին Ատրիբուցիայի տեսությունը:

Կեյլին գտնում է, որ ներքին մղումներն առավել մտածված են: Կան մի շարք տարբերակներ ցանկալի վարքին հասնելու համար, սակայն ներքին միտվածությունը ենթադրում է, որ անձն իր առջև նպատակ է դնում և ընտրում վարքի լավագույն օպտիմալ տարբերակը, որն իր կարծիքով կարող է հանգեցնել ցանկալի

⁸ Розанова В.А., Психология Управления, Учебное пособие, Москва, 1999, стр. 89

⁹ General Historical Overview of the Field of Motivation, <https://msu.edu/~dwong/StudentWorkArchive/CEP900F01-RIP/Webber-MotivationOverview.htm?pagewanted=all>, pgs 1-3, [29/07/2017]

վերջնարդյունքին:

Հիմնվելով Հայդերի տեսության վրա՝ Վեյները տարբերակել է ազդեցության երեք տիպեր՝ 1. լոկուս՝ ներքին, արտաքին, 2. կայունություն՝ կայուն, անկայուն և 3. վերահսկողություն՝ վերահսկելի, ոչ վերահսկելի: Ազդեցության լոկուս տիպը կապվում է գործողություն կատարելուց հետո կատարողի ինքնագնահատակի վրա, կայունություն տիպը՝ սպասումների, իսկ վերահսկողությունը՝ ցանկությունների:

XX դ-ի երկրորդ կեսին մոտիվացիայի վերաբերյալ հետաքրքրությունն աճում է, որի շնորհիվ կատարվում են առավել մեծաքանակ հետազոտություններ և ձևավորվում մի շարք նոր մոտեցումներ: Այս ժամանակ է, որ ի հայտ են գալիս Ուայթի Արդյունավետության, Հանթի Օպտիմալ անճանաչելիության, դե Չարմսի Անձնական պատճառականության, Հերցբերգի Հիգիենիկ կամ Երկգործոնային և այլ տեսություններ:

Ուայթը 1959 թ.-ին մշակում է Արդյունավետություն տեսությունը, համաձայն որի յուրաքանչյուրն իրեն արդյունավետ էակ զգալու պահանջմունք ունի, հետևաբար անձննընդհատ փորձում է կատարելագործվել և առավել արդյունավետ դարձնել իր գործունեությունը: Հանթի Օպտիմալ անճանաչելիության տեսություն (1965) ենթադրում է, որ մարդու օրգանիզմը հոգեբանական գործոնների օպտիմալ քանակի անորոշության կամ անճանաչելիության կարիք ունի, քանի որ գտնում է, որ օրգանիզմը փորձում է հարթել այդ անորոշությունը՝ այդպիսով էլ ավելի ակտիվանալով, իսկ ըստ դե Չարմսի Անձնական պատճառականության տեսության՝ (1968) մարդը պահանջմունք ունի զգալու, որ իր գործողությունները դրդված են իր իսկ կողմից և ոչ թե այլ արտաքին ազդակի կամ անձանց և որ այդ գործողությունները չեն կատարվում որոշակի պատիժներից խուսափելու կամ պարգևատրումներ ստանալու նպատակով: 1975 թ.-ին Դեսին և Ռայան առաջ են քաշում Ինքնորոշման տեսությունը: Այս տեսաբանները գտնում էին, որ մարդիկ ունեն երեք ներքին հոգեբանական պահանջմունքներ՝ մրցունակության, ինքնուրույնության՝ ավտոնոմ լինելու, ինքնորոշվածության: Մրցունակությունը հնարավորություն է տալիս ընդունել մարտահրավերներ, պայքարել ցանկալի համար, ինքնուրույնությունը՝ ընտրել, սահմանել նպատակներ և վարքագիծ, ինքնորոշվածությունը՝ ունենալ ներքին վերահսկողության լոկուս, փնտրել այն, ինչն

իսկապես հետաքրքրում է իրեն:

Հաջորդ տեսությունը, որը ճանաչում ստացավ Ֆիկզենթամայիլիի Հոսունության կամ հոսքի տեսությունն է, համաձայն որի ներքին պարզևատրումը ազդում գործողություն կատարելու և դրանից բավարարվածություն ստանալու վրա: Իր ուսումնասիրությունների արդյունքում Ֆիկզենթամայիլին եկել է այն եզրակացության, որ զուտ ներքին մոտիվացվածությունը թույլ է տալիս ցանկացած գործողություն կատարելիս հաճույք ստանալ, ամբողջովին կենտրոնանալ դրա վրա, մոռանալ ժամանակի մասին և ունենալ մրցունակ լինելու զգացում: Տեսաբանը հաստատում է, որ այս դրական հույզերը նպաստում են այլ՝ առավել բարդ գործունեություն ծավալելուն և հենց այս մեխանիզմն էլ կոչվում է հոսություն: Այստեղ կարևորվում է ևս մեկ հանգամանք՝ հմտությունների և գործունեության բարդության համապատասխանությունը, երբ առկա է անհամապատասխանություն՝ գործողությունը բարդ է, իսկ հմտությունները պակաս, այստեղ գործ ենք ունենում բացասական հույզերի հետ՝ բարկություն, տհաճություն, հակառակ պարագայում՝ անձը կզգա ծանձրույթ, իսկ երբ թե՛ հմտությունները, թե՛ գործողությունը լինեն պարզ, ապա կլինի անտարբերության զգացում: Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ ցանկացած գործողություն, որը կատարվում է հաճույքով՝ կարող է հոսունություն առաջացնել, իսկ յուրաքանչյուր գործողություն պոտենցիալ ունի դառնալու հաճույքով կատարվող:

1959 թ. -ին վարքաբանական ուղղության ներկայացուցիչ Ֆ. Հերցբերգը առաջ է քաշում է երկգործոնային կամ հիգիենիկ մոտիվացիոն տեսությունը: Համաձայն այս տեսության՝ աշխատանքային միջավայրում կան որոշակի գործոններ, որոնք նպաստում են աշխատանքից բավարարվածություն ստանալուն և կան գործոններ, որոնց բացակայությունը ապամոտիվացնում է, առկայությունը՝ ոչ, չի մոտիվացնում: Հերցբերգը դասակարգել է այդ գործոնները և առանձնացրել գործոններ, որոնք նպաստում են աշխատակիցների մոտ աշխատանքից բավարարվածություն ստանալուն՝

1. Ձեռքբերումը աշխատանքում
2. Ճանաչում
3. Աշխատանքի բնույթը
4. Պատասխանատվությունը՝ որպես աշխատանքի վերահսկողություն մեխանիզմ

5. Աշխատակիցների աճ՝ փոփոխելով ստատուսը
6. Աճի հնարավորություն՝ կապված նոր գիտելիքների, հմտությունների ստացման, պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացման հետ
7. Աշխատավարձ
8. Միջանձնային հարաբերությունների պահպանում թե՛ հորիզոնական, թե՛ ուղղահայաց մակարդակներում
9. Ղեկավարների բարձր կոմպետենտությունը
10. Կազմակերպության որդեգրած քաղաքականությունը
11. Աշխատանքային պայմանները
12. Անձնական կյանքը
13. Կայունությունը աշխատանքում՝ որպես վստահություն հաջորդ օրվա համար

Թվարկվածների շարքում առանձնացնում են երկու մակարդակի գործոններ՝ I և II: I մակարդակի գործոնները բավարարվածություն են ապահովում, իսկ II՝ բավարարվածություն չեն ապահովում: Հետազոտությունների արդյունքներն ունենալուց հետո Հերցբերգը այն ամբողջական տեսքի է բերել իր 1966 թ. գրված "Մոտիվացիան և մարդու էությունը" գրքում: 1959թ.-ին տեսաբանը եկել է այն համոզման, որ այն գործոնները, որոնք աշխատանքից բավարարվածություն են առաջացնում, խիստ տարբերվում են այն գործոններից, որոնք բավարարվածություն չեն առաջացնում: Այսինքն՝ դրանք տարբեր իրավիճակներ են, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր ուրույն մակարդակը¹⁰:

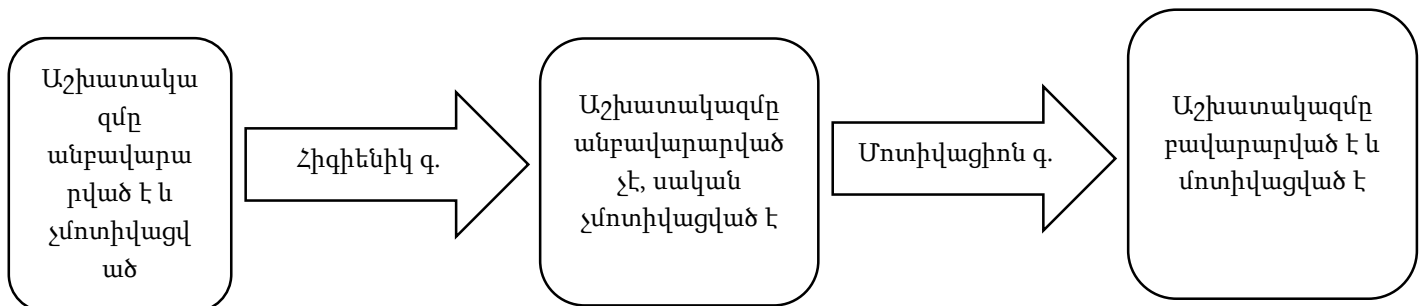
Հիգիենիկ գործոններ՝ սրանք այն մոտիվացիոն գործոններն են, որոնց առկայությունը պարտադիր է աշխատանքային միջավայրում: Այս գործոնները երկարատև բավարարվածություն չեն առաջացնում, սակայն դրանց բացակայությունը հանգեցնում է անբավարարվածության աշխատակիցների մոտ: Հիգիենիկ գործոնները աշխատանքային միջավայրն են նկարագրում և խորհրդանշում են անձի ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները, որոնք անձը ցանկանում է պարտադիր կերպով բավարարել: Այդ գործոնների թվին են պատկանում՝ աշխատավարձը,

¹⁰ Розанова В.А., Психология Управления, Учебное пособие, Москва, 1999, стр. 92

աշխատանքային պայմանները, կազմակերպության ռազմավարությունը, ստատուսը, միջանձնային փոխհարաբերությունները և այլն: Հիգիենիկ գործոնների բարելավումը ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային հատվածում մոտիվացնող դեր կարող է կատարել, սակայն որոշ ժամանակ անց աշխատակիցների մոտ այն ընկալվում է պարտադիր առկայության գործոն՝ այդպիսով դադարելով որոշակի ազդեցություն ունենալ:

Մոտիվացիոն գործոններ՝ սրանք այն գործոններն են, որոնց առկայությունը բավարարվածություն է առաջացնում աշխատակիցների մոտ, մոտիվացնում նրանց, նպաստում կատարողականի և աշխատանքի կատարման արդյունավետության բարձրացմանը: Դրանք են՝ աշխատանքի բնույթը, առաջխաղացման հնարավորությունը, անձնական պատասխանատվության առկայությունը, ճանաչումը և այլն¹¹: Ի տարբերություն հիգիենիկ գործոնների մոտիվացիոն գործոնները երկարաժամկետ հատվածում շարունակում են ազդեցություն ունենալ և առավել հուսալի են:

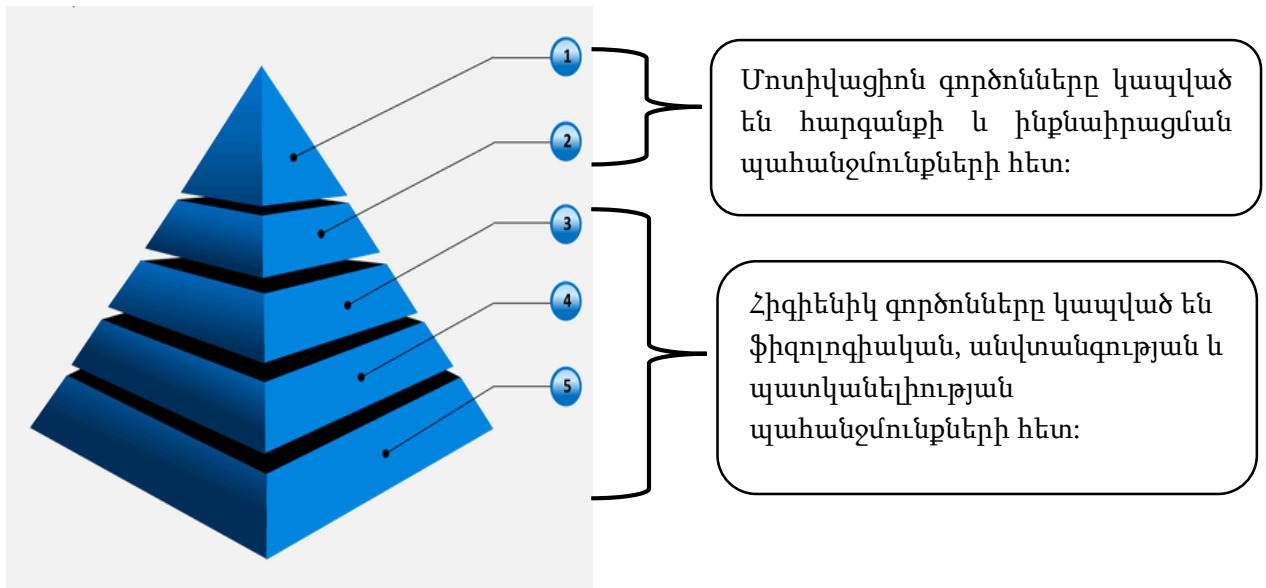
Հերցբերգի տեսությունը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ՝



Նկար 4. Ֆ. Հերցբերգի երկգործոնային տեսություն

Եթե զուգորդություն անցկացնենք Մասլոուի պահանջմունքների բուրգի և Հերցբերգի տեսության միջև, ապա կունենանք հետյալ պատկերը՝

¹¹ Management Study Guide, <http://managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>, [04/10/2017]



Նկար 5. Ֆ. Հերցբերգի երկգործոնային տեսության ներկայացումը Ա. Մասլոուի պահանջմունքների բուրգի հիման վրա

1960-1970-թթ. Հերցբերգը, Ֆորդը, ինչպես նաև ոլորտի մի շարք մասնագետներ անկախ հետազոտություններից հետո հանգեցին այն եզրակացության, որ յուրաքանչյուրը, ով առնչվում է արտադրական մենեջմենթի հետ, բախվում է այն խնդրին, որ հիմնական դեպքերում կատարվող աշխատանքը աշխատակիցների համար ոչ հաճելի և պակաս գրավիչ է: Այս իսկ պատճառով առանձնացվել են 15 գործողություններ, որոնք պետք է գործածեն կազմակերպությունների ղեկավարները:

15 սկզբունքներ, որոնց շնորհիվ ղեկավարները կարող են խթանել աշխատանքը՝

1. Յուրաքանչյուր գործողություն պետք է իմաստավորված լինի, սա առավելապես վերաբերում է այն ղեկավարներին, որքեր հրահանգավորում են մյուսների աշխատանքը
2. Հաճույքը աշխատանքից մեծ է լինում այն պարագայում, երբ կատարված աշխատանքը օգտակար կամ անհրաժեշտ է մյուսների համար:
3. Յուրաքանչյուր աշխատակից ցանկանում է ցույց տալ իր հնարավորությունները, պոտենցիալը՝ այսպիսով մատնանշելով իր կարևորությունը: Նրանք ցանկանում են մասնակցել այն որոշումների կայացմանը, որտեղ իրենք կոմպետենտ են, դրսևորել իրենց հենց այդ աշխատանքներում, տեսնել իրենց աշխատանքի արդյունքը և այսպիսով ապացուցել, որ իրենք կարող են ինչ որ բան անել:
5. Յուրաքանչյուր աշխատակից իր տեսակետն ունի, թե ինչպես կարող է աշխատանքը

կազմակերպությունում: Նա ցանկանում է իրացվել և չի վախենում պատժվելուց:

6. Այնտեղ, որտեղ կառավարումը իր բարձրության վրա չէ, նվազում է աշխատակցի կարևորության զգացումը: Կազմակերպությունում աշխատակիցները ցանկանում են զգալ իրենց նշանակությունը:

7. Յուրաքանչյուր անձ ցանկանում է հաջողության հասնել: Հաջողությունն իրականացված նպատակներն են: Հաջողությունն առանց ճանաչման, հանգեցնում է հիասթափության: որակ ցուցաբերող Ցանկացած աշխատակից ցանկանում է ճանաչվել և գնահատվել թե բարոյապես և թե՛ նյութապես:

9. Այն, թե որքան արագ են ստանում ինֆորմացիան կարևոր հանգամանք է աշխատակիցների համար: Ինֆորմացիայի ստացման դանդաղումը ազդակ է, որը հուշում է իրենց պակաս կարևորության մասին:

10. Աշխատակիցները բացասաբար են ընդունում այն փոփոխությունները, որոնք սերտորեն կապված են իրենց աշխատանքի հետ, և որի կայացմանը իրենք չեն մասնակցել:

11. Յուրաքանչյուր աշխատակից ցանկանում է տեղեկություն ստանալ իր կատարած աշխատանքի որակի մասին: Եվ դա իսկապես իրենց առավել կարևոր է իմանալ, քան ղեկավարությանը, քանի որ միայն այդ պարագայում կարող են օպերատիվ կերպով լուծում տալ սխալներին և բարելավել աշխատանքի որակը:

12. Աշխատանքները առավել որակյալ են կատարվում, երբ կա ինքնավերահսկողություն, մյուսների կողմից վերահսկողությունը ընկալվում է ոչ ցանկալի միջամտություն:

13. Աշխատակիցների մեծամասնությունը ձգտում է աշխատանքային գործունեության ընթացքում նոր գիտելիք ձեռք բերել և բարձր դրված պահանջներին նրանք հակված են առավել դրական են վերաբերվել:

14. Աշխատակիցները հիվանդագին են արձագանքում, որք ստացված դրական արդյունքներին ի պատասխան իրենց նոր աշխատանքով են ծանրաբեռնում: Այս մեխանիզմով ղեկավարները զրոյացնում են իրենց աշխատակցիների նախաձեռնողականությունը:

15. Մեծ խնդիր է հանդիսանում աշխատակիցների համար հնարավորություն ստանալ իրականացնել իրենց նախաձեռնությունները և վերահսողություն իրականացնել:

Սակայն վերջինս բարձրացնում է աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունը, մոտիվացնում էլ ավելի արդյունավետ աշխատելու համար¹²:

Ք. Փ. Ալդերֆերի մոտիվացիոն տեսությունը ևս ներկայանում է բուրգի տեսքով և կոչվում է ԳԿԱ: ԳԿԱ-ն պահանջմունքների հապավում է՝ գոյության, կապվածության և աճի: Ըստ Ալդերֆերի՝ սրանք աշխատակցի հիմնական երեք պահանջմունքներն են, որոնք մշտապես ձգտում են բավարարման և մեկի բավարարումը մոտիվ է հանդիսանում մյուսների բավարարմանն ուղղված քայլեր ձեռնարկելու համար:

1. Գոյության պահանջմունք՝ բավարարել տարրական կենսաբանական պահանջմունքները և շարունակել գոյությունը:
2. Կապվածության պահանջմունք՝ ունենալ սոցիալական կապեր, պատկանել որոշակի խմբի և ունենալ բարիդրացիական կապեր:
3. Աճի պահանջմունք՝ ունենալ առաջխաղացում աշխատանքում, կատարել ստեղծագործ և կարևոր աշխատանք:

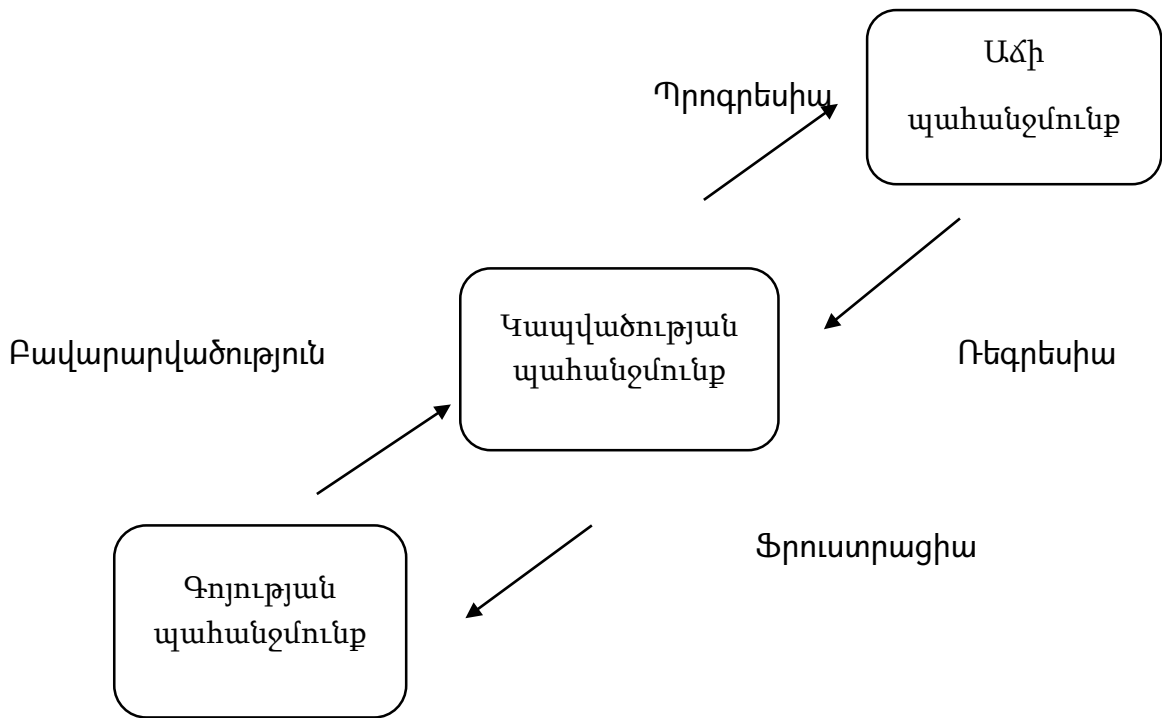
Ալդերֆերի տեսության առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ տեսաբանը պնդում է, որ աշխատակիցները հաճախ միաժամանակ են փորձում բավարարել այս երեք պահանջմունքները: Երբ փորձերը հաջողությամբ են ավարտվում՝ պահանջմունքները բավարարվում են և պրոգրեսիա է գրանցվում, իսկ անհաջողության դեպքում՝ առաջանում է ֆրուստրացիա և տեղի է ունենում ռեգրեսիա:

Ըստ Ալդերֆերի՝ պահանջմունքների բավարարումը կարող է լինել նաև վերևից ներքև սկզբունքով, ինչը ենթադրում է, որ աշխատակիցները նախ փորձում են բավարարել իրենց աճի պահանջմունքը, ինչի շնորհիվ արագ կերպով կարող են բավարարել իրենց կապվածության և գոյության պահանջմունքները¹³:

Ալդերֆերի տեսությունը գծապատկերի տեսքով կունենա հետևյալ տեսքը՝

¹² Розанова В.А., Психология Управления, Учебное пособие, Москва, 1999, стр. 93

¹³ Kadian-Baumeyer K., Study.com, <http://study.com/academy/lesson/alderfers-erg-theory-employee-motivation-in-the-workplace.html>, [17/09/2017]



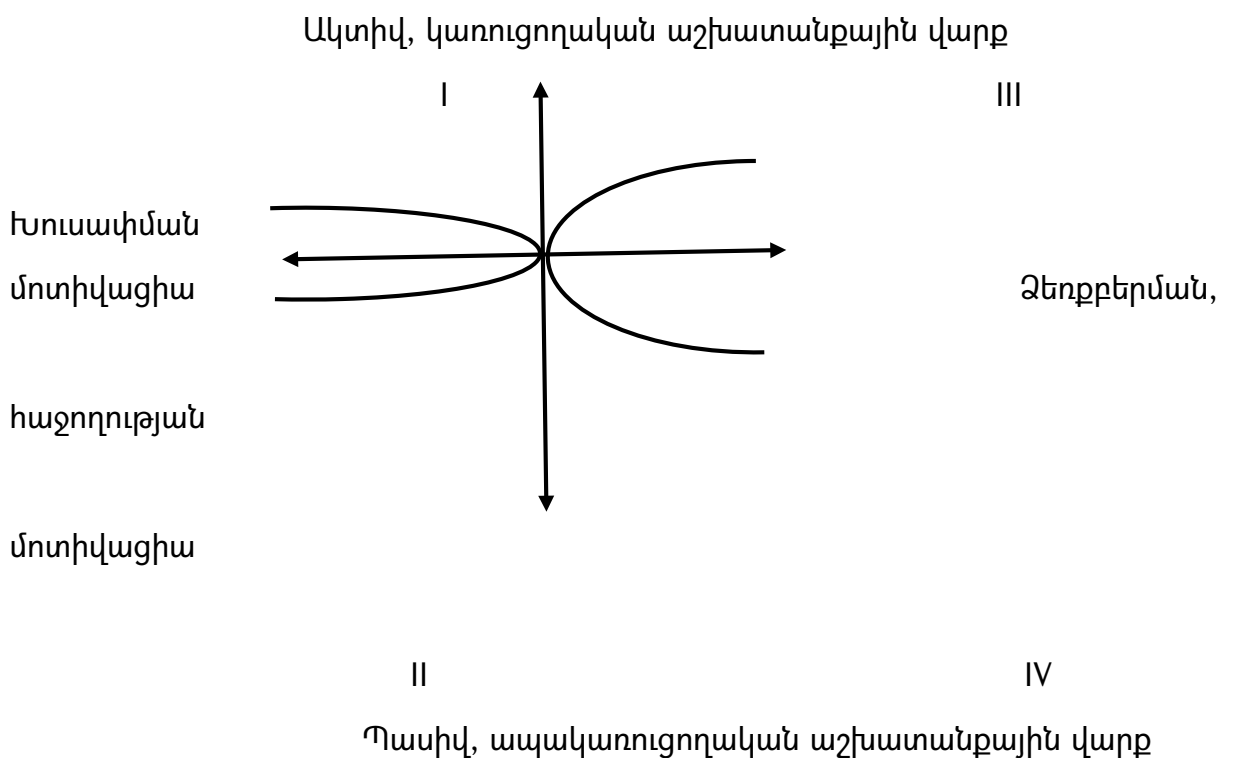
Նկար 6. Ք.Փ. Ալդերֆերի ԳԿԱ պահանջումներ

Աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով ռուս գիտնական Վլադիմիր Գերշիկովը (1938—2007) ստեղծեց մոտիվացիայի իր տեսությունը: Գերշիկովը, առնչվելով կազմակերպություններում մոտիվացիայի տարատեսակ խնդիրներին, եկավ այն եզրակացության, որ պետք չէ մոտիվացիան ընդհանուր ուսումնասիրել, այն տարբեր է և հիմնական տարբերությունը ներքին մոտիվացիան է: Ներքին մոտիվացիայի բացահայտումը պարզ դարձրեց, որ կազմակերպությունում բոլորի ցանկությունները չէ, որ նույնն են: Գերշիկովի տեսությունը հիմնվում է համեմատաբար կայուն աշխատանքային կենսագործունեության պահանջումների վրա: Վերջինիս առանձնահատկությունը կայանում է նաև նրանում, որ այս մոդելը հնարավորություն է տալիս լուծելու ոչ թե հոգեբանական, այլ կառավարչական խնդիրներ: Այսինքն՝ պատասխանում է այն հարցին, թե ինչպես հասնել նրան, որպեսզի աշխատակիցը դրսևորի գերարդյունավետ վարք:

Մոտիվացիայի տիպային մոդելը վերջնականապես կազմավորվել է 1990-ական թվականների սկզբին: Մի շարք ուսումնասիրություններ կատարելուց հետո տեսաբանը եկավ այն եզրահանգման, որ գոյություն ունի աշխատանքային մոտիվացիայի հինգ

տիպ:

Մոդելը երկու խաչվող երևույթների օբեյ հիման վրա՝ մոտիվացիա և աշխատանքային վարքագիծ: Տարբերակվում է հաջողության/ձեռքբերման և խուսափման մոտիվացիայի տեսակները: Ձեռքբերման մոտիվացիա ասելով պետք է հասկանալ աշխատակցի ձգտումը իր աշխատանքի համար որևէ խրախուսում ստանալը, իսկ խուսափում ասելով՝ աշխատակցի ձգտումը՝ ամեն կերպ հեռու մնալ պատժից կամ այլ բացասական սանկցիաներից, որոնք տրվում են աշխատանքից թերանալու կամ չկատարելու դեպքում:



Նկար՝ 9. Վ. Գերշիկովի աշխատանքային մոտիվացիայի բազային մոդել

I քառակուսին ցույց է տալիս, որ կազմակերպության աշխատանքային գործունեության արդյունավետությունը հավասար է աշխատակիցների մոտիվացիոն պահանջմունքների բավարարմանը: II Աշխատակիցների աշխատանքային գործունեության արդյունավետությունը, այն պարագայում, երբ գերակայում է խուսափման մոտիվացիան, սկզբունքայնորեն սահմանափակ է, քանի որ կախված է նորմատիվության աստիճանից և ղեկավարի կողմից թերակատարման պարագայում պատժի կամ այլ բացասական սանկցիայի կիրառման վտանգից: III քառակուսի՝

աշխատակիցների ապակառուցողական վարքը հիմնականում չի դրսևորվում, դրան հակառակ շատ հաճախ դրսևորվում է պասիվ վարքագիծ, որն արտահայտվում է «կանոններով աշխատելով»: Սակայն եթե տվյալ խմբում հայտվի մի լիդեր, ով կոնֆլիկտի մեջ կմտնի ղեկավարի հետ (այդ լիդերը իր չբավարարված պահանջմունքներով միայն IV քառակուսուց կարող է լինել) ունակ է իր ետևը տանել խուսափման մոտիվացիա ունեցող աշխատակիցներին: IV քառակուսի՝ եթե կազմակերպության աշխատանքային պայմանները, մոտիվացիոն համակարգը և աշխատակիցների մոտիվացիոն սպասելիքները չեն համընկնում, այդ պարագայում հավանականությունը մեծ է, որ տվյալ աշխատակիցների կողմից կցուցաբերվի ապակառուցողական վարքագիծ՝ բավականին սուր դրսևորումներով¹⁴:

Ըստ Գերշիկովի՝ շատ քիչ են պատահում հստակ տիպի պատկանող աշխատակիցներ, իրականում նրանց մեծամասնությանը բնորոշ են երկու և անգամ երկուսից ավել տիպեր: Ըստ աշխատանքային մոտիվացիայի Գերշիկովի տարբերակած հինգ տիպերն են՝

- Կատարողներ- Այս տիպի մարդկանց համար աշխատանքը ինքնին ոչ մի արժեք չի ներկայացնում, նրանց հետաքրքրում է զուտ փողը, այս տիպին պատկանող մարդը մաքսիմալ արդյունավետ կկատարի յուրաքանչյուր աշխատանք միայն թե իրեն լավ վարձատրեն:
- Մասնագետներ - Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող աշխատակիցները հակառակը, գնահատում են ոչ թե փողը, այլ հենց աշխատանքի բովանդակությունը: Նրանք հնարավորություններ են փնտրում ապացուցելու, որ կարող են կատարել աշխատանք, որը ոչ բոլորը կարող են կատարել: Ինքնահաստատվում են իրենց մասնագիտական կարողությունների միջոցով
- Տիրականներ – Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող մարդիկ իրենց վրա ձգտում են շատ պատասխանատվություն վերցնել, մաքսիմալ արդյունավետությամբ են կատարում աշխատանքը, առանց շատ աշխատավարձ պահանջելու: Սակայն շատ դժվար է այս տիպի մարդկանց ղեկավարել, նրանք չեն սիրում, երբ իրենց

¹⁴ Проект “Дельфы” консалтинговая компания, <http://www.delfy.biz/methods/tmg>, [08/12/2017]

կառավարում են: Նրանք կենտրոնացած են ավելի շատ ընթացքի վրա, քան արդյունքի:

- Հայրենասերներ- այս տիպին բնորոշ է այն, որ առաջին հերթին ուզում են անհրաժեշտ լինել կազմակերպությանը: Ամենից շատ գնահատում են ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետությունը: Ղեկավարի գոհունակությունը գերադասում են գումարից և հեղինակությունից: Աշխատանքի միջոցով բավարարում են իրենց սոցյալիզացիայի պահանջմունքը:

- Խուսափողներ լյումպեններ - (Լյումպեն - տերմինն առաջին անգամ օգտագործել է Կ. Մարքսը՝ այդպես անվանելով պրոլետարիատի ստորին շերտը: Ավելի ուշ Լ. սկսեցին անվանել բնակչության ապադասակարգային և բարոյազուրկ շերտերին (թափառաշրջիկներ, մուրացկաններ, հանցագործներ և այլ պորտաբույծներ) - այս տիպի մարդկանց մոտ մոտիվացիան բացակայում է, նրանք չեն ցանկանում աշխատել և անում են միայն այն, ինչի համար չեն պատժվի:

Գերչիկովի տեսությունը կարելի է օգտագործել՝ դիտարկելով երկու տարբեր տեսանկյունները՝

- Յուրաքանչյուր մոտիվացիոն տիպ ունի իր օպտիմալ խթանների խումբը և շատ կարևոր է դրանք իմանալ խրախուսման ճիշտ քաղաքականություն վարելու համար:

- Գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտ ունի աշխատանքային մոտիվացիայի առանձնահատուկ տեսակ, և այս տեսության միջոցով ղեկավարը կարող է համոզվել արդյոք ճիշտ մարդկանց է աշխատանքի ընդունել, թե ոչ:

Բավականին մանրամասն ներկայացրել ենք Վ. Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանությունը, քանի որ գիտական հետազոտության ժամանակ, որպես օժանդակող գործիք օգտագործել ենք նաև Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանությունը որոշող թեստը:

Այսպիսով՝ ամփոփում ենք առաջին ենթագլուխը, որտեղ ներկայացրել ենք մոտիվացիայի սահմանումները, հիմնական տեսակները, վերջին հարյուր տարիների ընթացքում տեսաբանների մոտեցումները մոտիվացիայի վերաբերյալ: Ուսումնասիրելով պարզ է դառնում, որ մոտիվացիան լայն հասկացություն է և դեռևս

շարունակվում են նրա բացահայտումները և գիտական ուսումնասիրությունները: Մեկ բան պարզ է, որ յուրաքանչյուրն ունի իր մոտիվացիոն առանձնահատկությունները և եթե ցանկանում ենք որևէ կազմակերպությունում մշակել մոտիվացիոն գործիքների փաթեթ, ապա անպայմանորեն պետք է նախ և առաջ հականալ աշխատակիցների հիմնական պահանջումները և կարիքները, այնուհետև մշակել այդ գործիքները:

Գուգլ (Google) կազմակերպությունը, ըստ Fortune ամսագրի, 10 տարի շարունակ ընդգրկված է եղել 100 լավագույն գործատուների շարքում, իսկ 7 տարի անընդմեջ զբաղեցրել է առաջին հորիզոնականը: Այս ցուցանիշներն ապահովում են տաղանդավոր աշխատակիցները, ինչպես նաև ճկուն, նորարար և լայնածավալ մոտիվացիոն փաթեթները, որն առաջարկում է կազմակերպությունն իր աշխատակիցներին¹⁵: Առաջարկվող արտոնություններն ու մոտիվացիոն փաթեթները գերհագեցված են և բազմաոլորտ՝ նյութական բոնուսներ, աշխատաժամանակի ինքնուրույն կառավարում, առողջ ապրելակերպ վարելու հնարավորություն և այլն:

Գուգլ կազմակերպությունը ներկայացնում է մի քանի հետաքրքիր, արդյունավետ և նորարար մոտիվացիոն գործիքներ՝

- Թեպետ Գուգլ-ը խրախուսում է ազատ աշխատանքային գրաֆիկը, հաճույքը, առողջ ապրելակերպը աշխատավայրում, սակայն, այնուամենայնիվ ամենակարևորը արդյունքն է և արդյունք ստանալու համար կազմակերպությունն աշխատակիցների հետ յուրաքանչյուր ծրագրի համար կնքում է երկամյա պայմանագիր և ամեն աշխատանքային շաբաթվա վերջում, աշխատակցին ուղարկվում է նամակ, որտեղ նշվում է, որ նա 1%-ով ավելի մոտ է իր պայմանագրի ավարտին:

Մենք նույնպես կարծում ենք, որ ժամկետային կնքվող աշխատանքային պայմանագրերն առավելորդական ազդեցություն են ունենում աշխատակիցների մոտիվացվածության վրա, քանի որ այդ ընթացքում, աշխատակիցները հնարավորություն են ունենում ազատ ինտեգրվել, հարմարվել աշխատանքային միջավայրին, ծանոթանալ և հմտանալ աշխատանքին: Իսկ

¹⁵ <http://fortune.com/2016/06/23/fortune-500-best-workplaces/>, [16.03.2018]

գործատուներն իրենց հերթին կարողանում են այդ ընթացքում ճանաչել իրենց աշխատակցին, պատկերացումներ կազմել նրա թե՛ անձնային, թե՛ պրոֆեսիոնալ առանձնահատկությունների մասին:

- Գուգլ-ը կարևորում է աշխատանքային միջավայրը: Այն հայտինի է որպես ոչ ստարնդարտ, նորարար մոտեցումներով ներքին հարդարանք ունեցող կազմակերպություններից: Գուգլ-ի ղեկավարները կարծում են, որ այդպիսի հարդարանքը նախ երջանկացնում է աշխատակիցներին, այնուհետև պարարտ միջավայր է, որտեղ կարող են նոր գաղափարներ ծնվել: Օրինակ կոնֆերանս սրահներից մեկը կարող է իռլանդական գարեջրատուն հիշեցնել, մյուսը՝ խցանված մայրուղի: Յուրաքանչյուր աշխատակից ազատ է կահավորել իրեն հատկացված աշխատանքային տարածքը:
- Զվարճանքն արդյունավետ աշխատանքի հիմնական աղբյուրներից է: Կազմակերպությունն այս մասին ևս հոգացել է: Գուգլ-ում կգտնեք բոուլինգի սրահ, բասկետբոլի զաբյուղ, ֆուտբոլի դաշտ և այլն: Բացի այս, աշխատակիցները ազատ են թեմատիկ օրերի կազմակերպման հարցում և յուրաքանչյուր տարի ապրիլի 1-ին նրանք իրավունք ունեն իրենց հարթակներում ինչ որ խենթ կատակներ կազմակերպել աշխարհի բնակչության համար:
- Կազմակերպությունում գործում է աշխատաժամանակի 20% կառավարելու քաղաքականությունը, ինչը ենթադրում է, որ աշխատակիցներն իրենց աշխատաժամանակի 20% կարող են տրամադրել այլ ծրագրերով զբաղվելուն: Հենց այս քաղաքականության շնորհիվ են ստեղծվել Ջմեյլ (Gmail) և Գուգլ Սըջեսթ(Google Suggest) ծրագրերը¹⁶:

1.2 Մորիվացիան և կառավարման մտքի դպրոցները

20-րդ դարի դարասկզբին Ֆրեդերիկ Ուինսլուու Թեյլորը զարգացրեց մի շարք կառավարչական և կազմակերպչական տեսություններ, որոնք հեղափոխեցին բիզնես մտածողությունը և գործունեությունը, ինչպես նաև հիմք դրեցին ժամանակակից

¹⁶ <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>, [16.03.2018]

մասսայական արտադրության և կառուցվածքային կազմակերպությունների գաղափարների ձևավորման համար: Թեյլորն առաջինն էր, ով կառավարումը մտցրեց գիտականության դաշտ և մշակեց գիտական կառավարման իր հիմնադրույթները: Դրանք էին՝

- Աշխատավարձը վճարվում է աշխատակցին, այլ ոչ թե հաստիքին:
- Սա նշանակում է, որ յուրաքանչյուր աշխատակից գնահատվում է յուրովի՝ իր գիտելիքներով, փորձով և հմտություններով:
- Վճարաչափերը պետք է հիմնվեն աշխատանքի վրա: Աշխատանքի թերակատարումը կամ գերակատարումը ազդում է աշխատավարձի վրա:
- Յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է զբաղեցնի այն հաստիքը, որն առավելագույնս հնարավորություն է ընձեռում նրան արտահայտել իր հնարավորությունները և հմտությունները:
- Աշխատավարձի խթանող դերը: Պարգևատրումներ աշխատանքի որակյալ կատարման համար, ինչն ունի աշխատակցին մոտիվացնելու և արդյունավետությունը բարձրացնելու գործառույթ:
- Նվազեցնել աշխատակիցների տեղաշարժը Ա կետից Բ կետ՝ այսպիսով խնայելով աշխատաժամանակը և այն առավել օպտիմալ օգտագործելով:
- Համակարգերի ավտոմատացում¹⁷:

Թեյլորն ուսումնասիրելով XVIII — XIX դդ-ի քաղաքական տնտեսագետների աշխատանքները, մշակեց իր գաղափարախոսությունը, որը հետագայում անվանեցին տնտեսական մարդու կոնցեպցիա: Այստեղ հատկապես կարևոր էր այն հանգամանքը, որ գիտական կառավարման դպրոցի շրջանակներում գործ ունեին ոչ թե խմբի կամ կոլեկտիվի հետ, այլ անձի: Խմբային մոտիվացիայի բոլոր գործիքները մերժվում էին:

Թեյլորիզմի շրջանակներում կիրառվում էր նաև անհատական աշխատունակության տարբերակիչները՝ ինչը ենթադրում էր, որ կազմակերպությունում կարող են աշխատել միայն ուժեղ, մրցունակ աշխատակիցները: Թեյլորը չէր ընդունում հոգեբանների և ֆիզիոլոգների առաջ մոտեցումները, որոնց համաձայն յուրաքանչյուր աշխատանքի

¹⁷Mind tools, Management Training and Leadership Training, Online
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm, [29/07/2017]

պարագայում անհրաժեշտ է հաշվի առնել անձի ֆիզիոլոգիական առանձնահատկությունները:

Հենրի Ֆորդը, ում գերնպատակն էր գրավել մեքենաշինության բիզնես դաշտը և մեքենաները դարձնել հասանելի յուրաքանչյուրի համար, փորձում էր նոր մոտեցումներ կիրառել իր արտադրական կազմակերպությունում: Նույն ժամանակաշրջանում Թեյլորի գիտական կառավարման մոտեցումը հանրայնանում էր և Ֆորդը սկսում է համագործակցել Թեյլորի հետ, կիրառել նրա մոտեցումները: Ֆորդն, ով իր ավտոմեքենաները անվանում էր այբուբենի տառերով, այդ ժամանակ արտադրում էր իր Թ մեքենան, մեքենան արժեք \$825, որը պատրաստվում էր 12 ժամում:

Հետևելով Թեյլորի մոտեցումներին՝ Ֆորդն առաջին գործարարը դարձավ, ով իր արտադրությունը սկսեց կատարել հոսքագծերի միջոցով: Այն ենթադրում էր, որ մեքենան ճոպանի միջոցով կմոտենա աշխատակցին, նա կկատարի իր աշխատանքը, այնուհետև մեքենան կտեղաշարժվի մյուս աշխատակիցների մոտ: Այս մեխանիզմի շնորհիվ Ֆորդը կարողացավ մեկ մեքենայի համար պահանջվող ժամանակը, ծախսը և աշխատակիցների տեղաշարժը կրճատել: Արդյունքում Թ մեքենայի արժեքը կարճ ժամանակ անց նվազեց \$575-ի, իսկ ժամանակը՝ 93 րոպեի: Արդեն 1914թ.-ին Ֆորդը գրավել էր մեքենաշինության բիզնեսի 48%-ը:

Ֆորդը հստակ գիտակցում էր, որ կրճատելով ավտոմեքենաների գինը, կկարողանա գրավել շուկան և մեծ եկամուտներ ունենալ, ինչպես նաև հասնել իր մյուս գերնպատակին՝ ավտոմեքենա ձեռքբերելը դարձնել հասանելի յուրաքանչյուրի համար: Ֆորդը ցանկանում էր, որպեսզի իր աշխատակիցները նույնպես ի վիճակի լինեին գնել այն ավտոմեքենան, որն իրենք են պատրաստում և նա հեղափոխություն մտցրեց նաև այս ոլորտում: 1914 թ.-ի սկզբին Ֆորդի աշխատակիցները վարձատրվում էին \$2.83 9-ժամյա աշխատանքի համար, իսկ արդեն 1914թ.-ի կեսերին վարձատրությունը 8 ժամյա աշխատանքի համար դարձավ \$5.00: Այս նույն շրջանում Ֆորդը դարձավ ամենաբարձր վարձատրող գործատուն ԱՄՆ-ում: Աշխատավարձի բարձրացումը, իհարկե, նպաստեց նաև իր իսկ ավտոմեքենաների վաճառքի ավելացմանը¹⁸:

¹⁸ Scientific Management Theory and The Ford Motor Company, <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/08/Saylor.orgs-Scientific-Management-Theory-and-the-Ford-Motor-Company.pdf>

Թեյլորի մոտեցումների և իր ձեռնարկատիրական ոգու շնորհիվ Ֆորդը մինչև 1924թ.ը՝ 16 տարում, կարողացավ վաճառել 10 միլիոն ավտոմեքենա:

Կառավարման արդյունավետության մասին ուսումնասիրությունները շարունակվում էին նաև 20-րդ դարում: Հիմնական ուսումնասիրման խնդիրներն էին աշխատակիցների փոխհարաբերությունները և մոտիվացիան կազմակերպության ներսում: Կառավարման դասական դպրոցը դադարում էր օգտակար լինել, քանի որ մի շարք կառավարչական միջամտություն պահանջող իրավիճակներում, ինչպես նաև ունակ չէր բացատրել աշխատակիցների որոշակի վարքի դրդապատճառները: Այս խնդիրները հիմք հանդիսացան նոր կառավարման դպրոցի ձևավորման համար և 1800 ական թթ.-ին Մաքս Վեբերը առաջ քաշեց կառավարման երկրորդ ուղղությունը, որը կոչվեց բյուրոկրատական: Բյուրոկրատական դպրոցի առանձնահատկությունը կայանում էր նրանում, որ այն հնարավորություն էր տալիս կազմակերպություններին ունենալ կայուն հիերարխիկ համակարգ և լոյալ աշխատակիցներ: Վեբերը գտնում էր, որ աշխատակիցները իրենց լոյալությունը պետք է դրսևորեն ոչ թե անձին կամ անձանց որոշակի խմբին, այլ կազմակերպությանը և այն հնարավոր է ձեռք բերել, եթե առկա է հստակ կազմակերպական կառուցվածք և կառավարումը կատարվում է ոչ մեկ անձի մակարդակով: Ըստ Վեբերի իշխանությունը աշխատանքի մի մասն է և այն փոխանցվում է մեկից մյուսին: Իշխանությունը չպետք է ասոցացվի մեկ անվան շուրջ:

Բյուրոկրատական կառավարման դպրոցն ունի հետևյալ առանձնահատկությունները՝

- Հստակ ուրվագծված կազմակերպական կառուցվածք: Բյուրոկրատական տիպի կազմակերպություններում հիերարխիկ համակարգի բարձր մակարդակում գտնվող անձիք հնարավորություն ունեն վերհսկել և կառավարել առավել ցածր մակարդակում գտնվող աշխատակիցներին:
- Նեղ մասնագիտացում յուրաքանչյուր աշխատակցի համար: Բոլոր պարտականությունները հստակ սահմանված և բաշխված են համապատասխան մասնագիտացում ունեցող աշխատակիցների միջև:
- Կանոնների և կարգավորումների համակարգի առկայություն: Յուրաքանչյուր գործընթաց սահմանվում, կատարվում և վերահսկվում է ըստ կազմակերպությունում առկա ընթացակարգերի:

- Անդեմ, անկողմնակալ ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններ: Ղեկավարները պահպանում են անաչառություն ենթակաների հետ փոխհարաբերություններում՝ բացառելով կանխակալ վերաբերմունքի դրսևորումները:
- Մրցակցության և մրցունակության կարևորություն: Աշխատանքի ընդունման, առաջխաղացման գործընթացները կազմակերպվում են՝ ելնելով աշխատակիցների պոտենցիալից, գիտելիքից և հմտություններից:
- Արձանագրությունների և գրանցումների առկայություն: Յուրաքանչյուր գործընթաց, որը կատարվում է կազմակերպություն գրի է առնվում համապատասխան մատյաններում և պահպանվում¹⁹:

Վեբերը կարևորում էր արդյունավետությունն աշխատանքում: Արդյունավետություն ամեն գնով: Թեպետ բոլոր ժամանակներում բոլոր կազմակերպությունները ձգտել են արդյունավետության և փորձել են ձևավորել այնպիսի աշխատելաճ ու մշակույթ, որը կնպաստի վերջինիս, այնուամենայնիվ, կարծում ենք, որ ժամանակակից կազմակերպությունների պարագայում Վեբերյան մոտեցումը չի կարող աշխատել, առավել ևս աշխատանքի արդյունավետություն բարձրացնել:

Այսօր աշխատակիցները ձգտում են ինքնիշխանության մաքսիմալացման, կազմակերպությունների ազատականացման, հիերարխիայի նվազման, իսկ կազմակերպությունները փորձում են անել առավելագույնը աշխատակիցների կարիքների բավարարման և ցանկալի գործատու լինելու համար:

Կառավարման երրորդ դպրոցը վարքաբանական կամ մարդկային փոխհարաբերությունների դպրոցն է: Այս դպրոցը կոչվում էր նաև մարդկային փոխհարաբերությունների դպրոց, քանի որ կարևորում էր մարդուն և իր փոխհարաբերությունները աշխատանքային գործընթացում: Վարքաբանական դպրոցի կողմնակիցները գտնում էին, որ աշխատանքի որակի բարձրացման համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել աշխատակիցների մոտիվացիան, կոնֆլիկտները կազմակերպության ներսում, խմբային դինամիկան և այլն:

Վարքաբանական դպրոցի տեսաբանները կազմակերպության աշխատակիցներին

¹⁹ Lumen learning, principles of management, <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-bureaucratic-management/> [03.10.2017]

դիտարկում էին որպես անհատների, որոնք արդյունք և աշխատանքի զարգացում են ապահում, իսկ կառավարման դասական դպրոցը նրանց դիտում էր որպես միջոցի: Այս դպրոցի տեսաբանները կատարել են մի շարք գիտափորձեր, այդ թվում՝

Է. Մեյոն կատարեց Հոթհորն ուսումնասիրությունների շարքը: Ուսումնասիրությունը բաղկացած էր երկու մասից: Մի մասը կատարվել է Չիկագոյի Վեսթերն Էլեկտրիկ կազմակերպությունում և շարունակվել է 1924- 1932թթ. -ին: Առաջին գիտափորձը փորձում էր պարզել, թե արդյոք գոյություն ունի կապ աշխատավայրի լուսավորության և աշխատանքի որակի հետ: Արդյունքում պարզ դարձավ, որ աշխատակիցների աշխատանքի որակը բարձրանում էր լուսավորության նվազման հետ մեկտեղ մինչև այնքան, երբ արդեն աշխատակիցները ունակ չէին տեսնել, թե ինչ գործողություն են կատարում: Արդեն գրեթե մթության պայմաններում աշխատանքի որակը սկսեց նվազել:

Մի քանի տարի անց վերսկսվեցին երկրորդ ուսումնասիրությունների շարքը: Հարվարդյան հետազոտողներ Մեյոն և Ռոեթլիսբերգերը վերսկսեցին իրենց ուսումնասիրությունները բանկի էլեկտրականությունը մատակարարող սենյակում, որտեղ աշխատում էին հինգ կանայք: Նրանք կանանց արտոնություն տվեցին, ինչը ենթադրում էր, որ նրանք կարող էին քել իրենց աշխատատեղը՝ առանց թույլտվության, հանգստյան ժամեր վերցնել, անվճար սնունդ կարող էին ունենալ, տարբերակված աշխատավարձ ստանալ և առավել ճկուն աշխատանքային ժամերով աշխատել: Այս փոփոխությունը էականորեն ազդեց աշխատակիցների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման վրա²⁰:

Մեյոն և Ռոեթլիսբերգերը իրենց ուսումնասիրությունների արդյունքում հանգեցին այն եզրակացության, որ աշխատանքի արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ այնքան տեխնիկական գործոններից՝ լուսավորությունից, այլ կառավարչական մոտեցումներից: Հոթհորնի ուսումնասիրությունները հնարավորություն տվեցին հասկանալ, որ մարդկային փոխհարաբերությունները և սոցիալական կարիքները խիստ կարևոր ազդեցություն ունեն բիզնեսի կառավարման մեջ: Աշխատակիցների մոտիվացիայի սկզբունքները նպաստեցին կառավարման նոր՝ հեղափոխական տեսությունների

²⁰ Richard C. S. Trahair Elton Mayo: The Humanist Temper, 1984, p. 73-85

զարգացմանը և կայացմանը:

Աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ իր մոտեցումներն է մշակել Հենրի Ֆայոլը, նա գտնում էր, որ կառավարումը գլոբալ գործընթաց է, որը բաղկացած է ֆունկցիաներից: Դրանք են՝ պլանավորում, կազմակերպում, կոորդինացում, կառավարում և վերահսկում: Ֆայոլը կարևորում էր կառավարման բուն գործընթացը և այն սկզբունքները, որոնցով պետք է առաջնորդվել կառավարում իրականացնելիս: Իր նոր մոտեցումներով նա հիմք դրեց կառավարման նոր դպրոցի ստեղծմանը, որը կոչվեց վարչական:

Ա. Ֆայոլը առաջ է քաշել արդյունավետ կառավարման 14 սկզբունքները: Այս սկզբունքները Ֆայոլը ձևավորել է XIX դ.-ում, սակայն դրանք արդիական են նաև այսօր²¹: Դրանք են՝

1. Աշխատանքի բաժանում – Ֆայոլը գտնում է, որ երբ աշխատակիցները ունեն հստակ մասնագիտացում որևէ ոլորտում, այն հնարավորություն է տալիս առավել մեծ ներդրումներ ունենալ աշխատանքում, քանի որ նեղ մասնագիտացումը առավել հմուտ է դարձնում և թույլ տալիս բարձր արդյունավետություն ցուցաբերել:
2. Իշխանություն – ղեկավարները իշխանություն ունեն հրամաններ արձակելու և կարգադրելու, սակայն նրանք նաև պետք է հստակ գիտակցեն, որ իշխանությունը ենթադրում է նաև բարձր պատասխանատվություն:
3. Կարգապահություն – յուրաքանչյուր ղեկավար պարտավոր է հոգ տանել այս մասին: Կարգապահություն հաստատելու նախապայմաններն են՝ որակայալ ղեկավարների առկայությունը բոլոր մակարդակներում, հնարավորինս պարզ և արդար պայմանագրերի կնքումը աշխատակիցների հետ և դատական ատյանների կողմից իրականացվող պատժիչ միջոցների կիրառում:
4. Միանձնյա կառավարում – աշխատակիցները պետք է մեկ հստակ անմիջական ղեկավար ունենան:
5. Հստակ նպատակներ – արդյունավետ աշխատանքի երաշխիքներից մեկն այն է, որ թիմը հստակ նպատակներ պետք է ունենա և աշխատանքը կարգավորող մեկ

²¹ Management Innovation <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management/> [28.10.2017]

անմիջական ղեկավար:

6. Կազմակերպական շահի դոմինանտություն – աշխատակիցների, ինչպես նաև ղեկավարների համար կազմակերպության հետաքրքրությունները և շահերը պետք է մշտապես գերակայեն անհատականից:
7. Վարձատրություն – աշխատակիցների վարձատրությունը պետք է արդարացի բաշխված լինի: Կարևոր է նաև նյութական և ոչ նյութական պարգևատրումների արդարացի համակարգի առկայությունը:
8. Կենտրոնացվածություն – այս սկզբունքը վերաբերում է այն հանգամանքին, թե որքանով են աշխատակիցները ներգրավված որոշումների կայացման գործընթացին: Այստեղ կարևոր է հավասարակշռության պահպանումը:
9. Հիերարխիկ համակարգի իմացություն – յուրաքանչյուր աշխատակից պարտավոր է տեղյակ լինել, թե կազմակերպության հիերարխիկ համակարգում որ ստորաբաժանման մեջ է ներգրավված:
10. Աշխատանքային պայմաններ – աշխատանքային միջավայրը պետք է համակարգված, հիգիենիկ և անվտանգ լինի:
11. Արդարացի մոտեցում – ղեկավարները մշտապես արդարացի պետք է լինեն իրենց թիմի հետ, ունակ լինեն կարգուկանոն պահպանել թիմում և բարիդրացիական փոխհարաբերություններ հաստատել նրանց հետ:
12. Անձնակազմի կայունություն – ղեկավարների հիմնական խնդիրներից պետք է լինի նվազագույնի հասցնել աշխատակազմի հոսունությունը: Աշխատակազմի կառավարումը առաջնային խնդիր է:
13. Նախաձեռնողականություն – աշխատակիցները պետք է ազատ լինեն ստեղծագործելու և իրենց պլանները կյանքի կոչելու հարցում:
14. Անձնակազմի միասնականություն – կազմակերպությունը պարտավոր է հոգ տանել իր անդամների միասնականության և թիմային ոգու ձևավորման հարցում²²:
Այսպիսով՝ անդրադարձ կատարեցինք կառավարման մտքի զարգացմանը և կառավարման դասական դպրոցների ձևավորմանը: Պարզ դարձավ, որ

²² [Mind Tools, Management Training and Leadership Training, online, https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm) [30/09/2017]

կառավարման դպրոցների ձևավորումը, կառավարման գործընթացի լայնամասշտաբ դիտարկումներն ու մոտեցումները հեղափոխեցին կազմակերպությունների կենսագործունեությունը, դինամիկան և զարգացումը:

Կազմակերպությունները սկսեցին դիտարկվել որպես կենդանի օրգանիզմներ, որոնց անընդհատ պետք է ուշադրություն դարձնել և հետևել: Յուրաքանչյուր մոտեցում ունի իր թե՛ առավելությունները, թե՛ բացթողումները և յուրաքանչյուր կազմակերպության ղեկավար օղակի համար գերագույն խնդիր է կառավարման մեթոդների արդյունավետ, լրկալ և ճիշտ համակցումը:

1.3 Մտրիվացիան և կառավարումը մշակույթների ներքո

Լավ կառավարումը խնդիրները հետաքրքիր, իսկ լուծումները կառուցողական դարձնելու արվեստ է, որի շնորհիվ յուրաքանչյուրը կազմակերպությունում ցանկանում է աշխատել և իր կարիերան զարգացնել հենց այդտեղ (Փոլ Հոուքեն՝ գործարար):

Կազմակերպությունն առանց արդյունավետ կառավարման մշտապես կանգնած է փլուզման վտանգի առջև: Արդյունավետ կառավարումը տարբեր կերպ է ընկալվում տարբեր մշակույթների կողմից՝ պայմանավորված լրկալ առանձնահատկություններով: Արևմտյան կառավարումն իր ոճով և դրսևորումներով տարվերվում է արևելյան կառավարումից և XX դ.-ի 60-70 – ական թթ.-ից սկսած լայնածավալ ուսումնասիրություններ են կատարվել պարզելու համար, թե որ կառավարման ոճն է առավել արդյունավետ՝ ամերիկյան, թե ճապոնական:

XX դ.-ի 70 – ական թթ.-ին ամերիկյան տնտեսությունը անկում էր ապրում, մի շարք ամերիկյան հսկա կազմակերպություններ կանգնած էին սնանկացման ռիսկի առջև: Մյուս կողմից բուռն զարգացում էր ապրում ճապոնական տնտեսությունը: Հենց այս ժամանակ էլ փորձեր էին արվում գտնել այս երևույթի պատճառները: Որոշ տեսաբաններ գտնում էին, որ ճապոնական կազմակերպությունները տեխնիկապես առավել լավ զինված են, քան ամերիկյան կազմակերպությունները, ինչպես նաև ներքին հիրերխիկ ճիշտ կառուցվածքն է նպաստում այդպիսի լայնածավալ հաջողությունների(Ջաման, Ունսալ, 2000թ.): Մինչդեռ համաշխարհային շուկայում առաջատար են ամերիկյան կազմակերպությունները: Համաձայն Միջազգային

Կառավարման Ուսումնասիրության(International Management Research)՝ ամերիկյան կազմակերպությունների կառավարումն առավել արդյունավետ է՝ պայմանավորված այն հանգամանքով, որ տևական ժամանակաշրջան կարողանում են գոյատևել և առաջատար դիրքեր զբաղեցնել համաշխարհային տնտեսական շուկայում (Բլում, Հոմկես, Սադուն, Ռինեն, 2011)²³:

Այժմ առավել մանրամասն ներկայացնենք արևելյան և արևմտյան կառավարման տիպաբանությունները:

Կառավարման ճապոնական մոդելը հաճախ համարվում է ամենաարդյունավետն ամբողջ աշխարհում, որի հաջողության կարևոր գործոնը մարդկանց հետ աշխատելու ունակությունն է, որը հնարավորություն է տալիս աշխատակիցների ուշադրությունը գրավել դեպի կազմակերպությունը և ձեռնարկատիրական գործունեությունը՝ քիչ ջանքերով որակյալ արտադրանք ստանալու համար: Ճապոնական կառավարման համակարգը զարգացավ՝

1. Տեղական ավանդույթների ներքո,
2. Արտասահմանյան գաղափարների ազդեցության ներքո,
3. Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո ամերիկյան շրջափակման հետևանքով՝ որպես պատերազմից հետո անհրաժեշտ պայքարի արձագանք ավերվածության և աղքատության դեմ:

Ճապոնացիները կազմակերպությունն անվանում են ուտի՝ ընտանիք, ուստի մենեջերները աշխատողներին պետք է վերաբերվեն որպես ընտանիքի անդամների: Իսկ վերջիններս կարող են փոխել իրենց աշխարհայացքը, հավատամքը, սակայն երբեք չեն կարող դավաճանել կազմակերպությունը: Նրանք անվերապահորեն կատարում են գերշտապ աշխատանքը, ամբողջությամբ չեն օգտագործում վարձատրվող արձակուրդն ու ազատ օրերը՝ ենթադրելով, որ այդպիսով կազմակերպությանը բավականաչափ նվիրվածություն չեն ցուցաբերի: Ճապոնացի աշխատողը համոզված է սեփական կարևորության և անփոխարինելիության վրա իր կազմակերպությունում: Նա անգամ զբաղմունքի մասին հարցին պատասխանելիս իր կազմակերպության անունն է տալիս:

²³ Bernhauerova M., MG 201 Introduction to Functions of Management, 2013

Ճապոնացիների գաղափարախոսության մեջ գոյություն ունի մի հասկացություն, որն իրենք կոչում են իկիգայի. իկի՝ կյանք. գայի՝ արժեք, նշանակություն (*ikigai*): Սա այն է, ինչը մարմնավորում է երջանկությունը առօրյա կյանքում: Այլ կերպ ասած, իկիգային այն է, ինչը ճապոնացուն մղում է արթնանալ ամեն առավոտ:

2010 թ.-ին Ճապոնիայի Կենտրոնական հետազոտության ծառայությունը ուսումնասիրություն է կատարել 2,000 ճապոնացի աշխատակիցների շրջանում, որի արդյունքում պարզ է դարձել, որ հարցվածների 31% -ը աշխատանքը համարում են իրենց իկիգային²⁴:

Ղեկավարներն, օգտագործելով նյութական և հոգևոր դրդապատճառներ, աշխատակներին ոգևորում են, որ իրենց անձնական բարեկեցությունը կախված է ընկերության գործունեության արդյունքներից: Ճապոնական կոլեկտիվում կա հստակ նպատակ, կենտրոնական խնդիր, որին ենթարկվում է ամեն ոք: Երկար համատեղ աշխատանքի արդյունքում ստեղծվում է ինքնամոտիվացիայի և ինքնախթանման մթնոլորտ, ուստի կոնկրետ չի սահմանվում յուրաքանչյուրի պարտավորությունները, քանի որ նրանք պատրաստ են անել այն, ինչ անհրաժեշտ է:

Ճապոնիայում ղեկավարներին առանձնասենյակ չեն հատկացնում, նա իր աշխատողների հետ գտնվում է մի մեծ սրահում (open space), որտեղ պատեր չկան և տեղադրված է ամենաանհրաժեշտ և հասարակ կահույքը: Սա հիշեցնում է աշխատակիցներին, որ նրանք միասնական ջանքեր են գործադրում ընկերության հաջողությանը հասնելու համար: Չկան որևէ արտոնություններ՝ կապված աստիճանակարգի կամ դասի հետ: Այս ամենը տալիս է հսկայական տնտեսական խնայողության հնարավորություն և հավասար դիրքում գտվելու հոգեբանական գիտակցություն:

Արդյունավետության ապահովման համար կարևորվում է աշխատակիցների միջև շփման մեծացումը: Ճապոնական ընկերություններում ամեն տարի նշվում է ընկերության հիմնադրման օրը, ինչը, կյանքի է կոչում գործատուների և աշխատակիցների ընդհանուր շահերի գաղափարը: Ճապոնացի ղեկավարը ամեն օր

²⁴ BBC reports: <http://www.bbc.com/capital/story/20170807-ikigai-a-japanese-concept-to-improve-work-and-life> [18.02.2018]

պետք է ներկա լինի արտադրամասում, մշտապես կապ պահպանի և շփման մեջ լինի մարդկանց հետ, տեղում լուծի ի հայտ եկած բոլոր խնդիրները, պարբերաբար քննարկումներ անցկացնի աշխատակիցների, փորձագետների հետ՝ արտադրության հետագա կատարելագործման ուղիներ և ղեկավարման արդյունավետության բարձրացման վերաբերյալ:

Միջին մակարդակի ղեկավարները ամեն առավուտ աշխատողներին հանձնարարություն են տալիս, ամփոփում նախորդ օրվա աշխատանքները, հետաքրքրվում են, թե ինչպես են իրենց զգում աշխատակիցները, որովհետև գիտեն, որ հիվանդ կամ իրեն վատ զգացող աշխատակցը չի կարող լավ աշխատել, ինչպես նաև ավագ մասնագետներին կցվում են նորեկ աշխատակիցներ և նրանց պարտքն է ուսուցանել նորեկներին, փոխանցել սեփական հմտությունները, ուշադիր լինել նրանց աշխատանքի նկատմամբ: Լինում է նաև այնպես, որ մեկ ավագ մասնագետին միաժամանակ կարող են կցված լինել մոտ 100 նորեկներ, այսպես կոչված սանիկներ²⁵:

Անհատը պետք է զբաղեցնի իր հստակ սահմանված տեղը և խմբի նկատմամբ հավատարիմ լինի՝ զոհաբերելով սեփական նպատակներն ընդհանուրին: Իսկ նրա վարքագիծն էլ գնահատվում է համաձայն խմբի գործունեության մեջ ունեցած ներդրման և նրա օգտակարության:

Այստեղ գործում է աշխատանքի ցմահ կամ երկարատև համակարգը: Եթե ճապոնացուն հարցնեն իր մասնագիտության մասին, ապա նա կպատասխանի, որ աշխատում է որևէ իքս կազմակերպությունում, քանի որ ճապոնացիների գիտակցության մեջ մասնագիտությունը նույնականացվում է աշխատանքի, կազմակերպության հետ: Ցմահ զբաղվածության համակարգը ճապոնական կառավարման յուրօրինակ հատկություններից է, որի ակունքները ընկած են ազգային ավանդույթների հիմքում: Աշխատանքի ընդունման ընթացակարգը սկսվում է բավականին շուտ՝ մինչև անձնակազմի համալրման վերաբերյալ հրամանագրի ստորագրումը: Ընկերությունները և պետական ծառայության հատուկ պատրաստված ներկայացուցիչները երկարատև կապ են պահպանում տարբեր ուսումնական

²⁵ Drucker P. F., Harvard Business Review: [<https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> 13.02.2018]

հաստատությունների հետ, ծանոթանում շրջանավարտների հետ ոչ պաշտոնական մթնոլորտում, ուսումնասիրում ուսանողների հետաքրքրությունները, հակումները, մասնակցում քննություններին, երիտասարդական տոներին, հետաքրքրվում նրանց ընտանեկան դրությամբ և գնահատում ստացված առաջարկությունները: Ընտրված թեկնածուները ստանում են օբյեկտիվ տեղեկատվություն իրենց ապագա աշխատատեղի վերաբերյալ և թեստավորումից ու մասնագիտական քննության հանձնումից հետո աշխատանքի անցնում փորձնական ժամկետով: Եվ միայն որոշակի պաշտոնում մեկամսյա փորձաշրջանից հետո ստանալով դրական բնութագիր՝ մասնագետն անցնում է ընկերության հիմնական աշխատանքի՝ մինչև թոշակի տարիք: Մշտական աշխատանքի անցնելով՝ ծառայողը ապահովագրված է գործազրկությունից, այսինքն՝ նա չի կարող ազատվել աշխատանքից որևէ հիմքով, բացառությամբ կազմակերպության սնանկացման:

Այստեղ գործունեության առաջընթացն, առաջին հերթին, կախված է տարիքից և աշխատանքային ստաժից, որից հետո միայն մյուս բոլոր գործոններից: Տարիքի գործոնը խիստ կարևորվում է: Բարձր պաշտոն կարող են զբաղեցնել միայն 45 տարին լրացած անձիք: Այս տարիքին հասնող աշխատակիցներից ընտրվում է փոքր խումբ, ովքեր իրենց աշխատանքը շարունակում են բարձր օղակում, իսկ նրանք, ովքեր չեն ընտրվել, շարունակում են աշխատել միջին օղակում մինչ թոշակի անցնելու տարիքը, որը բավականին հարաբերական է: Ճապոնական կազմակերպություններում հաճախ կարող ենք հանդիպել 80 տարեկան աշխատունակ անձանց: Ինչ վերաբերում է այն աշխատակիցներին, ովքեր փոխել են իրենց աշխատանքի վայրը, նրանք զրկվում են ստաժից, խտրականության տակ է դրվում աշխատավարձերի, նպաստների, կենսաթոշակների տրման ժամանակ, դիտվում է որպես երկրորդ կարգի մարդ²⁶:

Ռոտացիայի կարգը ևս ինքնատիպ է ճապոնական ձեռնարկություններում: Ի տարբերություն ԱՄՆ-ի, որտեղ մարդը կարող է իր ամբողջ կյանքի ընթացքում նույն պաշտոնում աշխատել, Ճապոնիայում գտնում են, որ դա բերում է անհետաքրքրության և նվազեցնում է աշխատակցի պատասխանատվության մակարդակը, ուստի պետք է

²⁶ Harvard Business Review: <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> [13.02.2018]

չորսից յոթ տարին մեկ փոփոխություն իրականացնել: Արդյունքում յուրաքանչյուր ծառայող ձեռք է բերում հինգից վեց մասնագիտություն և դառնում է լայն պրոֆիլի մասնագետ: Շատ դեպքերում ոտուցիան լուծում է նաև աշխատակիցների փոխադարձ փոխարինման խնդիրը:

Ինչ վերաբերում է աշխատակիցների ուսուցմանը, ապա դրա տակ հասկացվում է նրանց որակավորման բարձրացումը՝ առանց արտադրության ընդհատման աշխատավայրերում: Իսկ տեսական կրթության բարձրացման համար ուղարկում են ուսումնական կենտրոններ:

Ճապոնիայում աշխատավարձի չափը որոշվում է առաջին հերթին աշխատանքային ստաժով և աշխատանքի արդյունքով, աշխատակիցներին հաճախ տրամադրվում են նաև հավելավճարներ: Ինչ վերաբերում է ընկերության ղեկավար կազմին, ապա նրանց աշխատավարձը յոթից ութ անգամ ավելի է բարձրանում, երբ նոր աշակերտ է ընդունվում:

Արևելյան կազմակերպություններում օգտագործվում է ոչ նյութական շահագրգռման մի ամբողջ համակարգ՝ պարգևատրումներ, նվիրատվություն, հատուկ նիստերի անցկացում, որտեղ նշվում է աշխատակցի որակյալ և արդյունավետ աշխատանքի մասին, ինչպես նաև կարող են կազմակերպել աշխատակցի և նրա ընտանիքի անդամների հանգիստը:

Ճապոնական կառավարման յուրատիպությունը, որը հաշվի է առնում մարդկանց հոգեբանությունը և նրանց սոցիալական դիրքը, թույլ է տալիս ոչ միայն հասնել հաջողությունների արդյունաբերության ոլորտում, այլ նաև նպաստել է զարգացած տնտեսություն ունեցող այլ երկրներում կազմակերպական կառավարման ավանդական մեթոդների բարելավմանը²⁷:

Օուչի Z տեսություն

Z տեսությունը ձևավորվել է ճապոնական և ամերիկյան կառավարման մոդելների փոխհամադրության և էության միաձուլումից: Կարելի է ասել, որ այս տեսությունը հումանիստական մոտեցումներ ունեցող կազմակերպությունների սոցիոլոգիական

²⁷ Fukuda K J, Japanese Style Management Transferred, 2011, p. 21-26,

բնութագիրն է և այս մոտեցմանը հարում էին է. Մեյոն, Ք. Արգիրիսը, Ռ. Լիկերտը և Դ. Մաք Գրեգորը: Տեսության անվանումը կապված է արդեն իսկ ճանաչված X և Y մոտեցումներից:

1970-1980-ական թթ-ին ամերիկյան մի շարք արտադրական ընկերություններ համաշխարհային շուկայում իրենց տեղը զիջեցին ճապոնական ընկերություններին: Մրցունակության անկումը ստիպեց ամերիկյան կազմակերպություններին ուսումնասիրել ճապոնական բիզնես կառավարման փիլիսոփայությունը: Եվ հենց այս իրողությունն էլ հիմք հանդիսացավ Z տեսության մշակման և զարգացման համար: Օուչին իր մոտեցումները համակարգելուց հետո հրապարակեց գիրք, որտեղ զետեղեց Z տեսության ամբողջ գաղափարախոսությունը: Գիրքը կոչվում էր «Z տեսություն. Ինչպես են ամերիկյան կազմակերպությունները դիմակայում ճապոնական մարտահրավերներին» (Theory Z: How American Companies Can Meet the Japanese Challenge)²⁸:

Ուիլյամ Օուչին առաջինն էր, ով Z մոտեցումը դիտարկեց որպես կառավարման այլընտրանքային մոդել, որտեղ ամերիկյան անհատակենտրոն աշխատելաոճը հակադրեց ճապոնական ավանդական կոլեկտիվիզմին: Օուչին առաջարկում է փիլիսոփայություն, որը ներառում էր այս երկու խիստ տարբեր աշխատելաոճերի առավելությունների զուգակցումը:

Ըստ Օուչիի՝ Z կազմակերպությունները իրենցից ներկայացնում են ամուր, հոմոգեն կազմակերպական մշակույթ ունեցող կառույցներ, որոնք նման են կլանային մշակույթին, այն առումով որ այդ մշակույթի ներկայացուցիչներն ունեն նույն արժեքները, հավատքը, խնդիրները: Կլանային մշակույթը կարևորում է անդամների լիարժեք սոցիալիզացիան խմբին, ինչը հնարավորություն է տալիս հասնել թե՛ անհատական, թե՛ խմբային նպատակներին: Z կազմակերպությունը ներառում է նաև որոշակի տարրեր բյուրոկրատական հիերարխիկ համակարգից, ինչպիսիք են՝ պաշտոնական ղեկավար ենթակա հարաբերությունները, կատարողականի խիստ գնահատումը, աշխատանքի

28. Ouchi W. ZHow American Business Can Meet the Japanese Challenges, 1981 p. 4-10

նեղ մասնագիտացումը: ²⁹

Z կառավարման ոճի հիմնական առանձնահատկություններն են՝

1. Երկարաժամկետ աշխատանքային պայմանագիր

Ամերիկյան մոդելում աշխատակիցների հետ կնքվում է ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային աշխատանքային պայմանագիր, սա բխում է այն համոզմունքից, որ չկան անփոխարինելի աշխատակիցներ և նշանակում է, որ յուրաքանչյուր պահի թե՛ գործատուն, թե՛ աշխատակիցը կարող են խզել աշխատանքային հարաբերությունները: Ի հակառակ ամերիկյան մոդելին՝ ճապոնական մոդելում կնքվում է ցմահ աշխատանքային պայմանագիր՝ աշխատակիցներից ի պատասխան ակնկալելով հավատարմություն կազմակերպության հանդեպ: Արդյունքում կազմակերպությունները խթանում են կայունություն և անվտանգ աշխատանքային պայմաններ աշխատակիցների համար: Օուչին գտնում է, որ թե՛ աշխատակիցների, թե՛ գործատուների համար առավել արդյունավետ է երկարաժամկետ աշխատանքային պայմանագրի կնքումը:

2. Որոշումների կայացման կոնսենսուսային մեխանիզմ

Z տիպի կազմակերպություններում կարևորվում են հաղորդակցությունը, համագործակցությունը և կոնսենսուսը որոշումների կայացման ժամանակ: Սա հակադրությունն է ամերիկյան տիպի կազմակերպությունների, որտեղ որոշումները կայացվում են անհատական մակարդակով:

3. Անհատական պատասխանատվություն

Անհատական պատասխանատվությունը ամերիկյան տիպի կազմակերպություններին բնորոշ երևույթ է: Ճապոնական կազմակերպություններում գերակշռում է խմբային պատասխանատվությունը, խմբի կատարողականի գնահատումը և խմբային պարգևատրումը:

4. Դանդաղ կարիերային աճ

Ամերիկյան կազմակերպություններում խրախուսվում է ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային հատվածում կատարողականի գնահատումը և արագ կարիերային

²⁹ Messina W. J., Electronic encyclopedia, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-Z.html>, 2006, [17/09/2017]

աճը, իսկ ճապոնական կազմակերպություններում խրախուսվում է դանդաղ առաջընթացը:

5. Ոչ պաշտոնական վերահսկողություն պաշտոնական չափման մեխանիզմներով

Z տիպի կազմակերպություններում վերահսկողությունը կատարվում է ոչ պաշտոնական կերպով, սակայն հստակ ընտրված չափանիշներով: Այս առանձնահատկությունը ամերիկյան և ճապոնական մոդելների համաձուլման արդյունք է:

6. Չափավոր մասնագիտացված կարիերային ուղի

Ամերիկյան կազմակերպություններն ունեն հստակ սահմանված կարիերային զարգացումներ, սա նշանակում է, որ աշխատակիցներն ունենում են զարգացումներ իրենց նեղ մասնագիտական ոլորտում: Ճապոնական կազմակերպություններում աշխատակիցները ժամանակ առ ժամանակ ունենում են զարգացումներ, սակայն առավել լայն ոլորտային դաշտում: Ինչը հնարավորություն է տալիս ձեռք բերել բազմամասնագիտացված և բազմաֆունկցիոնալ աշխատակիցներ: Z տիպի կազմակերպությունները կիրառում են այս երկու տիպերի միջինացված առանձնահատկությունները՝ առավել մասնագիտացված կարիերային առաջընթաց, քան ճապոնական կազմակերպություններում և պակաս մասնագիտացված, քան ամերիկյան տիպում:

7. Ամբողջական ներգրավվածություն

Սա առավել բնորոշ է ճապոնական կազմակերպություններին, որտեղ կազմակերպությունը կազմակերպում է հատուկ տոնախմբություններ իր աշխատակիցների համար, նվիրում բնակարաններ կազմակերպությանը մոտ տարածքում և այլն:

Կառավարման այս նոր մեթոդաբան Օուչին կիրառել է մի շարք կազմակերպություններում, որի արդյունքում պարզ է դարձել, որ այն հնարավորություն է տալիս աշխատակիցներին առավել բավարարվածություն ստանալ իրենց աշխատանքից, նվազեցնում է բացակայությունները, բարձրացնում է կազմակերպության ֆինանսական ցուցանիշները և գործունեության արդյունավետությունը:

Z տիպի կառավարման մոդել են օգտագործում ամերիկյան այնպիսի

կազմակերպություններ, ինչպիսիք են՝ ԱյբիԷմ-ը, Փրոքթեր ընդ Գամբլը, Հեվլեթթ Փաքարդը, Իսթման Կոդակը: (IBM, Procter and Gamble, Hewlett Packard, Eastman Kodak)³⁰

Այժմ աղյուսակի տեսքով ներկայացնենք ամերիկյան, ճապոնական և Z տիպի կազմակերպությունների առանձնահատկությունները՝

Աղյուսակ 1. Ամերիկյան, ճապոնական և Z տիպի կազմակերպությունների առանձնահատկությունները

Չափանիշներ	Ամերիկյան մոդել	Ճապոնական մոդել	Z տեսություն
Աշխատանքային պայմանագիր	Ժամկետային(կարճ ատժամկետ) աշխատանքային	Ցմահ	Երկարաժամկետ
Որոշումների կայացում	Անհատական մակարդակով	Կոնսենսուսային	Կոնսենսուսային
Պատասխանատվություն	Անհատական	Խմբային	Անհատական
Կարիերային աճ	Արագ	Դանդաղ	Դանդաղ
Չափանիշներ	Ամերիկյան մոդել	Ճապոնական մոդել	Z տեսություն
Վերահսկողություն	Ոչ պաշտոնական	Պաշտոնական	Ոչ պաշտոնական վերահսկողություն պաշտոնական չափման մեխանիզմներով

³⁰ Narayana R.

<http://nraombakc.blogspot.am/2012/02/theory-z-type-z-organizations.html>, 2012, [21/09/2017]

Կարիերային ուղի	Նեղ մասնագիտացված	Լայն ոլորտային	Չափավոր մասնագիտացված
Ներգրավված ություն	Թույլ	Ամբողջական	Ամբողջական

Այսպիսով՝ ամփոփում են առաջին գլխի երկրորդ հատվածը, որտեղ փորձել ենք մանրամասն ներկայացնել արևմտյան և արևելյան տիպի կազմակերպությունների առանձնահատկությունները, դրանց հիման վրա ձևավորված Z տեսությունները: Այս ենթագլուխն ուսումնասիրելով հնարավորություն ենք ունեցել դիտարկել, թե ինչպիսի մոտեցումներ և վիճարկումներ են առկա կազմակերպություն-աշխատակից փոխհարաբերություններում: Այստեղ առավել կարևոր էր այն հանգամանքը, որ բախվեցինք հակընդդեմ ընդունված նորմի, որը վերաբերում է աշխատակցի և գործատուի միջև կնքվող աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի: Մի կողմից ճապոնական մոդելն առաջարկում է ցմահ աշխատանքային պայմանագրի տեսակը, ամերիկյան մոդելը՝ ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային, իսկ Օուչիի մշակած Z մոդելը խորհուրդ է տալիս կիրառել երկարաժամկետ կնքվող աշխատանքային պայմանագրի տեսակը: Այս հանգամանքը մեզ համար կարևոր է, քանի որ մեր կողմից կատարված հետազոտությունն ուղղակիորեն առնչվում է այս հարցին: Ուսումնասիրելով նաև ՀՀ փորձը և առկա շուկան, պարզ է դառնում, որ Հայաստանում գործող կազմակերպություններում չկա մեկ միասնական համընդհանուր մոտեցում խնդրի շուրջ:

Հաջորդ ենթագլխում ներկայացնելու ենք աշխատանքային պայմագիր հասկացությունը և օրենսդրական կարգավորումները:

1.4 Աշխատանքային պայմանագիր հասկացությունը և տեսակները ՀՀ-ում

Համաձայն ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքի՝ աշխատանքային պայմանագիրը համաձայնություն է աշխատողի և գործատուի միջև, ըստ որի՝ աշխատողը պարտավորվում է գործատուի համար կատարել որոշակի մասնագիտությամբ,

որակավորմամբ աշխատանք՝ պահպանելով աշխատավայրում սահմանված աշխատանքային կարգապահությունը, իսկ գործատուն պարտավորվում է աշխատողին տրամադրել պայմանագրով որոշված աշխատանքը, վճարել նրա կատարած աշխատանքի համար պայմանավորված աշխատավարձը և ապահովել Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ, այլ նորմատիվ իրավական ակտերով, կոլեկտիվ պայմանագրով, կողմերի համաձայնությամբ նախատեսված աշխատանքային պայմաններ:

Աշխատանքային օրենսգրքով նախատեսվում է, որ աշխատանքային պայմանագիրը պետք է պարունակի հետևյալ դրույթները

1. Անհատական իրավական ակտն ընդունելու, աշխատանքային պայմանագիրը կնքելու տարին, ամիսը, ամսաթիվը, վայրը.
2. Աշխատողի անունը, ազգանունը, նրա ցանկությամբ՝ նաև հայրանունը.
3. Կազմակերպության անվանումը կամ ֆիզիկական անձ գործատուի անունը, ազգանունը, նրա ցանկությամբ՝ նաև հայրանունը.
4. Կառուցվածքային ստորաբաժանումը (դրա առկայության դեպքում).
5. Աշխատանքը սկսելու տարին, ամիսը, ամսաթիվը.
6. Պաշտոնի անվանումը և (կամ) աշխատանքային գործառույթները.
7. Հիմնական աշխատավարձի չափը և (կամ) այն որոշելու ձևը.
8. Աշխատողներին սահմանված կարգով տրվող հավելումները, հավելավճարները, լրավճարները և այլն.
9. Անհատական իրավական ակտի կամ աշխատանքային պայմանագրի գործողության ժամկետը (անհրաժեշտության դեպքում).
10. Փորձաշրջան սահմանելու դեպքում՝ փորձաշրջանի տևողությունը և պայմանները.
11. Աշխատաժամանակի ռեժիմը՝ աշխատաժամանակի նորմալ տևողություն կամ ոչ լրիվ աշխատաժամանակ կամ աշխատաժամանակի կրճատ տևողություն կամ աշխատաժամանակի գումարային հաշվարկ.
12. Ամենամյա արձակուրդի տեսակը (նվազագույն, լրացուցիչ, երկարացված) և տևողությունը.

13. Իրավական ակտը ստորագրող անձի պաշտոնը, անունը, ազգանունը³¹

Գրավոր աշխատանքային պայմանագիրը կնքվում է երկու օրինակից՝ կողմերի, իսկ մինչև տասնչորս տարեկան աշխատողների հետ կնքվող աշխատանքային պայմանագրերի դեպքում՝ ծնողներից մեկի կամ որդեգրողի կամ խնամակալի ստորագրությամբ մեկ փաստաթուղթ կազմելու միջոցով, որի մեկ օրինակը գործատուն հանձնում է աշխատողին, իսկ մինչև տասնչորս տարեկան անձի մասնակցությամբ աշխատանքային հարաբերությունների ծագման դեպքում՝ ծնողներից մեկին կամ որդեգրողին կամ խնամակալին:

Աշխատանքի անցնելուց առաջ գործատուն կամ նրա լիազորած անձը պարտավոր է աշխատանքի ընդունվող անձին պատշաճ ծանոթացնել աշխատանքի պայմաններին, կոլեկտիվ պայմանագրին (դրա առկայության դեպքում), ներքին կարգապահական կանոններին, աշխատավայրում նրա աշխատանքը կանոնակարգող գործատուի այլ իրավական ակտերին:

Աշխատանքային պայմանագրերը ըստ տևողության լինում են՝

1) անորոշ ժամկետով, եթե աշխատանքային պայմանագրում դրա գործողության ժամկետը նշված չէ:

2) որոշակի ժամկետով, եթե աշխատանքային պայմանագրում դրա գործողության ժամկետը նշված է³²:

Որոշակի ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր է կնքվում, եթե աշխատանքային հարաբերությունները չեն կարող որոշվել անորոշ ժամկետով՝ հաշվի առնելով կատարվելիք աշխատանքի բնույթը կամ կատարման պայմանները, եթե աշխատանքային օրենսգրքով կամ օրենքներով այլ բան նախատեսված չէ:

Որոշակի ժամկետով կնքված աշխատանքային պայմանագիրը կարող է կնքվել որոշակի ժամանակահատվածով կամ օրացուցային ժամկետի սահմանումով կամ աշխատանքային պայմանագրով նախատեսված աշխատանքների ավարտման սահմանումով:

³¹ ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, հոդված 83, 2004թ. նոյ. 9, էջ՝ 33

³² ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, հոդված 94, 2004թ. նոյ. 9, էջ՝ 37

3. Որոշակի ժամկետով պայմանագրեր կնքվում են նաև՝

1. Ընտրովի պաշտոններում աշխատողների հետ՝ ընտրված ժամանակահատվածով.

2. Համատեղությամբ աշխատանք կատարողների հետ: Համատեղությամբ աշխատանքը հիմնական աշխատանքից ազատ ժամանակ, միևնույն գործատուի կամ այլ գործատուի մոտ աշխատանքային պայմանագրի հիման վրա աշխատողի կատարած աշխատանքն է: Աշխատանքային պայմանագրում նշվում է, որ աշխատանքը կատարվում է համատեղությամբ: Համատեղությամբ աշխատողի աշխատանքային պայմանագիրը լուծվելու դեպքում համատեղությամբ աշխատողին արձակման նպաստ չի վճարվում:

3. Սեզոնային աշխատանքներ կատարողների հետ: Սեզոնային աշխատանքային պայմանագիրը կնքվում է սեզոնային աշխատանք կատարելու համար: Սեզոնային է համարվում այն աշխատանքը ութ ամիսը չգերազանցող որոշակի ժամանակահատվածում (սեզոնում) կատարված աշխատանքը և որը սահմանված է սեզոնային աշխատանքների ցանկով: Սեզոնային աշխատանքների ցանկը սահմանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը: Աշխատողը կամ գործատուն իրավունք ունեն լուծելու սեզոնային աշխատանքային պայմանագիրը նախքան դրա գործողության ժամկետի լրանալը՝ այդ մասին առնվազն երեք օր առաջ գրավոր ձևով ծանուցելով միմյանց:

4. Ժամանակավոր աշխատանքներ կատարողների հետ: Ժամանակավոր աշխատանքային պայմանագիրը մինչև երկու ամիս ժամկետով կնքվող աշխատանքային պայմանագիրն է:

Ժամանակավոր աշխատանքային պայմանագիր կնքած աշխատողները այդ ժամանակահատվածում կարող են ներգրավվել աշխատանքի հանգստյան օրերին և ոչ աշխատանքային՝ տոնական ու հիշատակի օրերին: Հանգստյան օրերի և ոչ աշխատանքային՝ տոնական ու հիշատակի օրերի համար վճարվում է ժամային (օրական) դրույքաչափի կամ գործավարձի առնվազն կրկնակի չափով: Աշխատողը կամ գործատուն իրավունք ունեն լուծելու ժամանակավոր աշխատանքային պայմանագիրը նախքան դրա գործողության ժամկետի լրանալը՝ այդ մասին

առնվազն երեք օր առաջ գրավոր ձևով ծանուցելով միմյանց: Ժամանակավոր աշխատանքային պայմանագիրը լուծվելու դեպքում աշխատողին արձակման նպաստ չի վճարվում:

5. Ժամանակավորապես բացակայող աշխատողին փոխարինող աշխատողի հետ.

6. Օտարերկրացիների հետ՝ աշխատանքի թույլտվության կամ կացության իրավունքի վավերականության ժամկետով.

7. Տարիքային կենսաթոշակի իրավունք ունեցող և վաթսուներեք տարին լրացած կամ տարիքային կենսաթոշակի իրավունք չունեցող և վաթսունհինգ տարին լրացած անձանց հետ՝ գործատուի կողմից առաջարկվող պաշտոնում կամ աշխատանքում անձի մասնագիտական ունակությունների գնահատման հիման վրա:

Աշխատանքային պայմանագրի կնքման ժամանակ կողմերի համաձայնությամբ կարող է սահմանվել փորձաշրջան: Այն կարող է սահմանվել գործատուի ցանկությամբ՝ նախատեսված աշխատանքին (պաշտոնին) աշխատողի համապատասխանությունը ստուգելու նպատակով, կամ աշխատանքի ընդունվողի ցանկությամբ՝ առաջարկվող աշխատանքին (պաշտոնին) իր համապատասխանությունը որոշելու համար: Փորձաշրջանի մասին պայմանները պետք է սահմանվեն աշխատանքային պայմանագրով: Փորձաշրջանի ընթացքում աշխատողն ունի բոլոր իրավունքները և կրում է բոլոր պարտականությունները, որոնք սահմանված են սույն օրենսգրքով, այլ օրենքներով և նորմատիվ իրավական ակտերով, կոլեկտիվ և աշխատանքային պայմանագրերով: Փորձաշրջանի համար հիմնականում սահմանվում է երեք ամիս: Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում մինչև վեց ամիս ժամկետով կարող է սահմանվել փորձաշրջան:

Այսպիսով՝ ամփոփում ենք առաջին գլխի չորրորդ ենթագլուխը, որն ամբողջովին նվիրված էր աշխատանքային պայմանագրերի իրավական սահմանումներին և չափորոշիչներին: Հակիրճ ներկայացրել ենք օրենսդրական կարգավորումները աշխատանքային պայմանագրի կնքման և տեսակների սահմանման մասին: Յուրաքանչյուր աշխատակից իր իրավունքները կարող է պաշտպանել միայն օրենքի

միջոցով, հետևաբար խիստ կարևորում ենք աշխատակիցների կողմից աշխատանքային օրենսգրքի իմացությունը:

Գլուխ II

Աշխատանքային պայմանագրի տևողության ազդեցությունը աշխատակիցների մոտիվացիայի վրա. փորձարարական հետազոտություն

2.1 Հետազոտության կազմակերպումը, մեթոդները և ընտրանքը

Գիտական հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել աշխատակիցների մոտիվացվածության և աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի միջև առկա հնարավոր կապը: Բնականաբար, մոտիվացիան չի կարող պայմանավորված լինել միայն պայմանագրի տևողության տեսակով, քանի որ գործող ազդակները բավականին շատ են, օրինակ՝ հոգեբանական կապվածությունը կազմակերպության հետ, կազմակերպության մշակույթը, դինամիկան, կայունությունը, աշխատավարձի չափը, միջանձնային փոխհարաբերությունների բնույթը, չնայած այս հանգամանքին, այնուամենայնիվ, որպես հիմնական գործոն փորձել ենք ուսումնասիրել հենց պայմանագրի տեսակը:

Համաձայն առաջադրված նպատակի, վարկածի և խնդիրների՝ մեր կողմից կազմվել է ուսումնասիրության ռազմավարություն: Տեսական վերլուծության վրա հիմնվելով՝ օգտագործել ենք հարցարանի և թեստավորման մեթոդները, որպես հետազոտության հիմնական գործիքներ:

Հետազոտության համար ընտրել ենք երեք թիրախային ոլորտներ՝ բանկային ոլորտ, հասարակական կազմակերպություններ, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների մշակմամբ զբաղվող կազմակերպություններ: Բանկային համակարգի ընտրությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ այս ոլորտում աշխատակիցների հետ կնքվում են մեծամասամբ անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրեր (բացառությամբ Աշխատանքային օրենսգրքով սահմանվող պարտադիր եռամսյա փորձաշրջանը): Հասարակական կազմակերպությունների ընտրությունը կապված է հանգամանքի հետ, որ այստեղ կնքվում են ժամկետային (միջնաժամկետ)

աշխատանքային պայմանագրեր՝ կապված ծրագրի և ֆինանսական աջակցման տևողությունից: SS համակարգը ժամանակակից աշխարհում ամենացակալի գործատուների շարքում է և այս հանգամանքը հաշվի առնելով, որպես երրորդ ոլորտ ընտրել ենք հենց SS-ն: Յուրաքանչյուր ոլորտից հետազոտությանը մասնակցել են երեսունական հոգի:

2.2 Հոգեբանական ուսումնասիրության մեթոդիկան

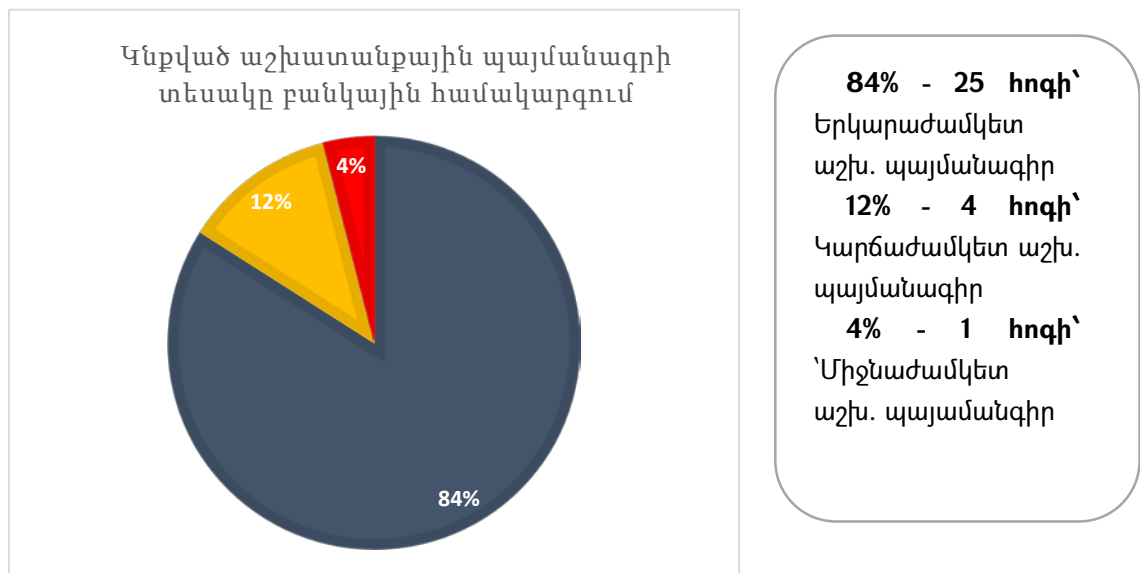
Թեմայի վերաբերյալ համապատասխան տեսական հիմքերի վերլուծության արդյունքում ընտրվել են հարցարանի և թեստավորման մեթոդները՝ որպես հետազոտության հիմնական գործիքներ: Ելնելով առաջադրված նպատակի առանձնահատկություններից, ընտրվել են հետևյալ մեթոդիկաները.

- հարցարան, որը մշակվել է մեր կողմից և հնարավորություն է տալիս բացահայտել աշխատակցի աշխատանքային մոտիվացիան, աշխատանքային պահանջմունքները, բավարարվածությունն աշխատանքից, աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակը և աշխատակցի վերաբերմունքն իր աշխատանքի նկատմամբ: Այն կազմված է երեք մասից: Առաջին մասը, որը վերաբերում է անձնական տեղեկատվությանը, բաղկացած է 3 հարցից, երկրորդը՝ ընդհանուր տեղեկատվություն է պարունակում կազմակերպության և աշխատակցի մասին և կազմված է 6 հարցից, իսկ երրորդը՝ բուն հարցարանն է՝ 10 հարցով: Հիմնականում ընտրված են բաց հարցեր, որոնք ունեն պրոյեկտիվ բնույթ: *(տե՛ս Հավելված 1)*
- Վ. Գերչիկովի անձնային մոտիվացիոն տիպաբանության թեստը, որը թույլ է տալիս բացահայտել անձի տիպը՝ ըստ աշխատանքային մոտիվացիայի: Թեստը բաղկացած է 23 հարցերից, որտեղ ընտրանքը հնարավորություն է ունենում ընտրել առաջարկվող տարբերակներից իրեն ամենաբնորոշ տարբերակը: Թեստը ներկայացնում է թե՛ իրավիճակներ, թե՛ երևույթներ *(տե՛ս Հավելված 2)*

2.3 Բանկային ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հետազոտության արդյունքներ

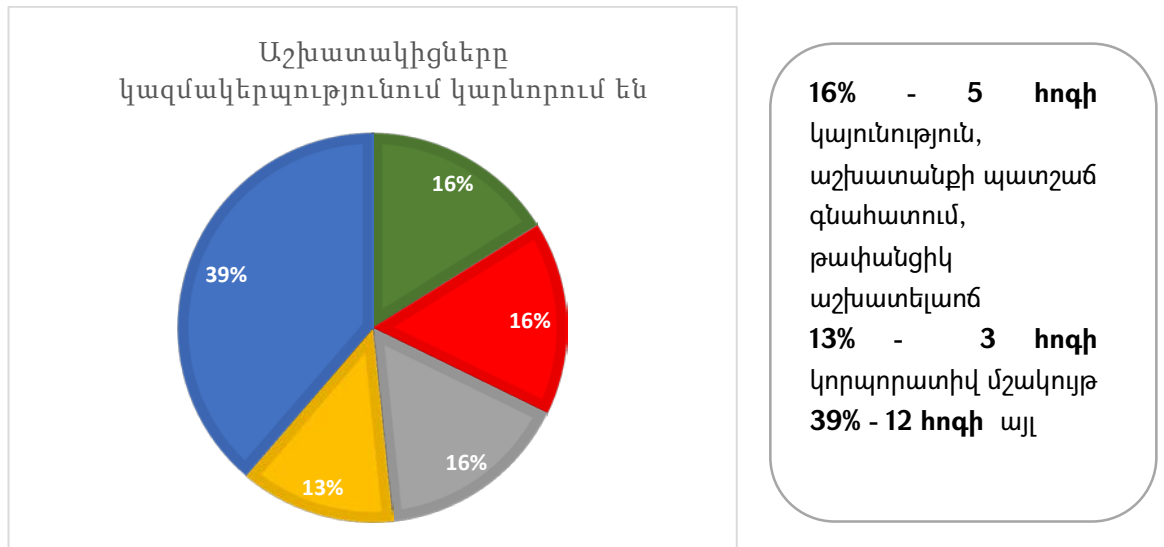
Բանկային համակարից ձևավորվել է 30 հոգուց բաղկացած ընտրանք: Ընտրանքի 41.9% տվյալ կազմակերպությունում աշխատել է 1-3 տարի, 35.5% -ը 3 և ավել տարի, իսկ 22.6% մինչև 1 տարի:

Աշխատակիցների 61.3%-ն աշխատում են իրենց մասնագիտությամբ: Բոլոր աշխատակիցները գործատուների հետ կնքել են աշխատանքային պայմանագիր և ծանոթացել են պայմանագրի կետերին: Արդյունքում պարզ է դարձել, որ բանկային համակարգի աշխատակիցների 83.9% -ի հետ կնքվել է անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր, 12.9% -ի հետ կնքվել է ժամկետային (կարճաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր՝ մինչև 6 ամիս, սակայն հարկ է նշել, որ այս աշխատակիցները գտնվում են դեռևս փորձաշրջանի մեջ և այդ ժամանակահատվածը հենց իրենց փորձաշրջանի ժամկետն է: 4.8%-ի հետ կնքվել է ժամկետային (միջնաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր: Աշխատակիցների 87.1% -իրենց աշխատանքը համարում են կայուն



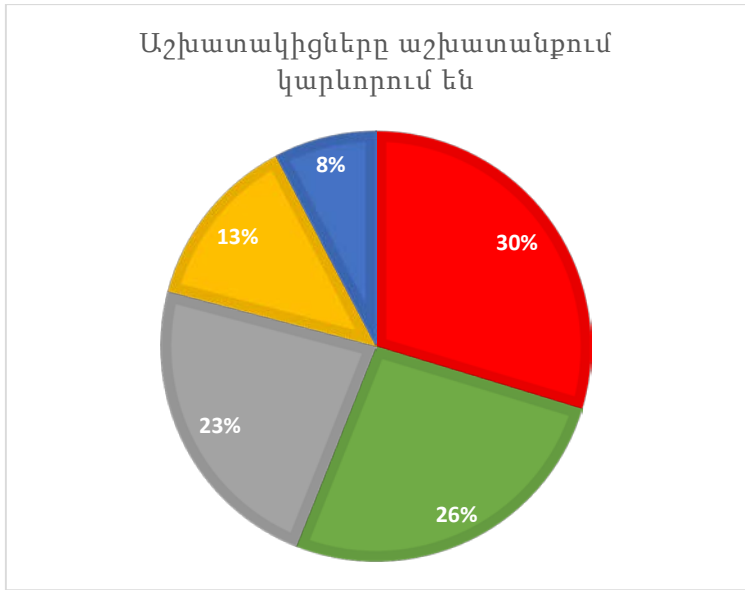
Նկար 10. Բանկային համակարգում աշխատակիցների հետ կնքած աշխատանքային պայմանագրի տեսակները

Հարցվածների 16 % -ը իր կազմակերպությունում կարևորում է թափանցիկ աշխատելաճր, մյուս 16 % -ը կայունությունը, 16 % - աշխատակիցներին պատշաճ գնահատումը և աճի հնարավորությունը, 13 %-ը կորպորատիվ մշակույթը, մյուս 39% կարևորում է սոցիալական պատասխանատվությունը, աշխատակացմի պրոֆեսիոնալիզմը, աշխատողամետությունը, կազմակերպության համբավը, օգնելու պատրաստակամությունը:



Նկար 11. Բանկային համակարգի աշխատակիցները աշխատակիցները իրենց կազմակերպությունում կարևորում են

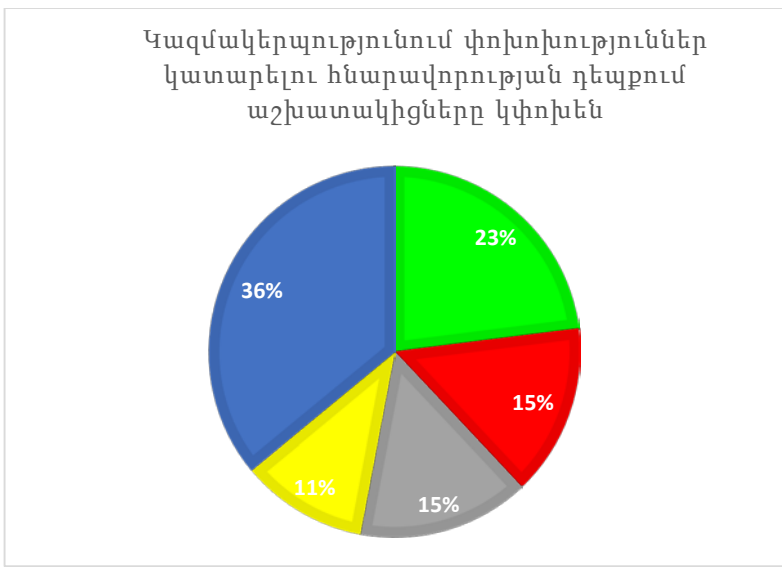
Հետազոտության մասնակիցների հարցին, թե ինչն են կարևորում աշխատանքում տվել են հետևալ պատասխանները՝ 30%-ը կարևորում է աշխատանքում գնահատված լինելը և ներգրավվածությունը, 26.6% աշխատանքային առողջ ու ջերմ միջավայրը, 23.3%-ը աշխատավարձը, 13.3% -ը՝ մասնագիտական կարողությունները զարգացնելու հնարավորությունը, մնացյալ 7.8%-ը՝ մոտիվացիան, գրագետ ղեկավարի առկայությունը և հետադարձ կապի առկայությունն աշխատանքային գործունեության ժամանակ:



30% - 9 հոգի՝ գնահատված լինելը
26% - 8 հոգի՝ աշխ. միջավայրը
23% - 7 հոգի՝ ֆին, փոխհատուցումը
13% - 4 հոգի՝ մասնագիտական զարգացումը
8%- 2 հոգի՝ այլ

Նկար 12. Բանկային համակարգի աշխատակիցները աշխատանքում կարևորում են

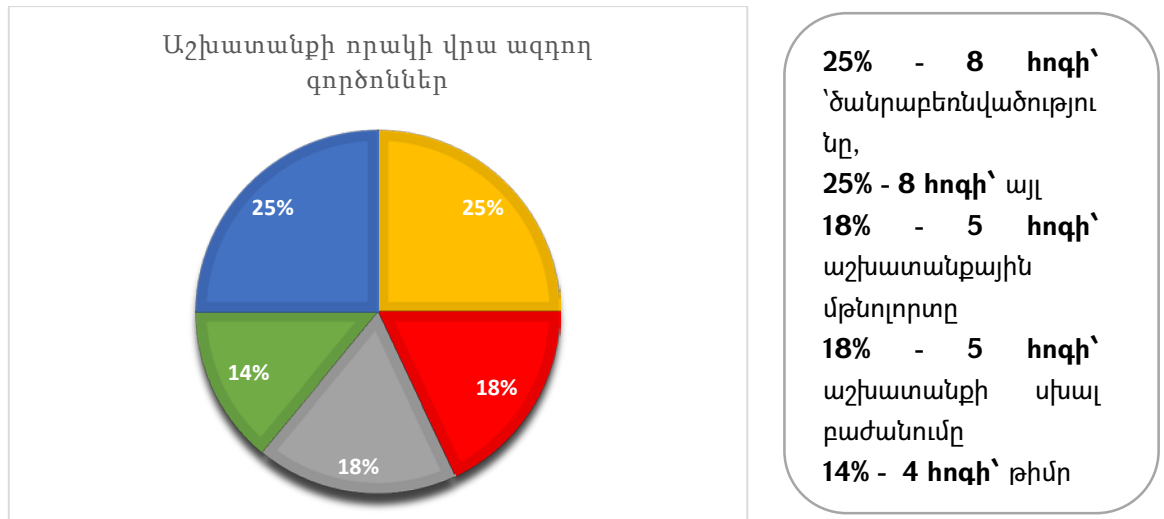
Հետազոտության մասնակիցները հարցին, թե ինչը կփոխեին իրենց կազմակերպությունում պատասխանել են. 23%-ը նշել է, որ չգիտի, թե ինչը կփոխեր նման հնարավորության դեպքում, 15%-ը ոչինչ չէր փոխի, 15%-ը կփոխեր կազմակերպական մշակույթը, 11%-ը աշխատակիցների ցանկություն են հայտնել փոխելու կազմակերպության աշխատակազմը, մնացյալ 36%-ը նշել են հետևյալ պատասխանները՝ կավելացնելի ծանրաբեռնվածությունը, կփոխելի SS բաժինը, կձևավորելի ալտերնատիվ մտածողություն, կավելացնելի կորպորատիվ միջոցառումների քանակը և այլն:



36% - 11 հոգի՝ այլ
23% - 7 հոգի՝ չգիտեմ, թե ինչը կփոխելի
15% - 4 հոգի՝ կորպորատիվ մշակույթը, ոչինչ չէի փոխի
11% - 4 հոգի՝ աշխատակազմը

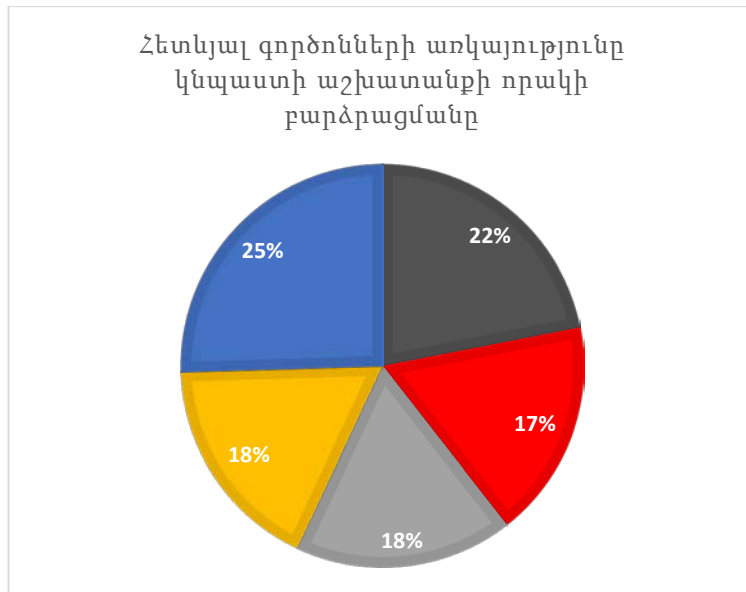
Նկար 13. Բանկային համակարգի աշխատակիցները իրենց կազմակերպություններում փոփոխություններ հնարավորության դեպքում կկատարեն հետևյալ փոփոխությունները

Բանկային համակարգի աշխատակիցները նշել են, որ իրենց աշխատանքի աշխատանքի որակի վրա ազդում են հետևյալ գործոնները՝ մոտիվացիա (25%), ծանրաբեռնվածությունը և աշխատանքի սխալ բաժանումը (18%), աշխատանքային մթնոլորտը (18%), թիմը (14%), պատասխանատվության զգացումը, աշխատավարձը, կարիերային աճի հնարավորությունը, տեխնիկական հարցերը (25%):



Նկար 14. Բանկային համակարգի աշխատակիցների աշխատանքի որակի վրա ազդում են հետևյալ գործոնները

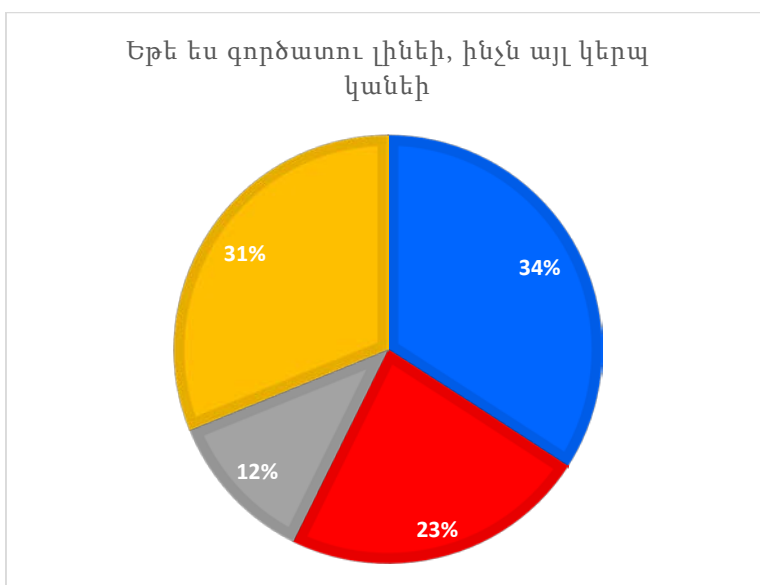
Հարցին, թե որ գործոնների առկայությունը կնպաստի իրենց աշխատանքի որակի բարձրացմանը, մասնակիցները պատասխանել են հետևյալ կերպ՝ 18% առավել պրոֆեսիոնալ ղեկավարի առկայությունը, 17%-ական՝ դասընթացների հաճախակի կազմակերպումը, աշխատանքի բովանդակային փոփոխությունը, ճկուն մոտիվացիոն գործիքների առկայությունը, իսկ մնացյալ 22% -ը նշել են առողջ հաղորդակցումը, առաջխաղացման հնարավորությունը, աշխատանքի առդարացի գնահատումը, հետադարձ կապի առկայությունը:



25% - 8 հոգի՝ առավել պրոֆեսիոնալ թիմ
 22% - 7 հոգի՝ այլ
 18% - 5 հոգի՝ աշխ. բովանդակային փոփոխությունը
 17% - 5 հոգի՝ ճկուն մոտիվացիոն փաթեթների առևտուր

Նկար 15. Բանկային համակարգի աշխատակիցների աշխատանքի որակի վրա ազդում են հետևյալ գործոնները

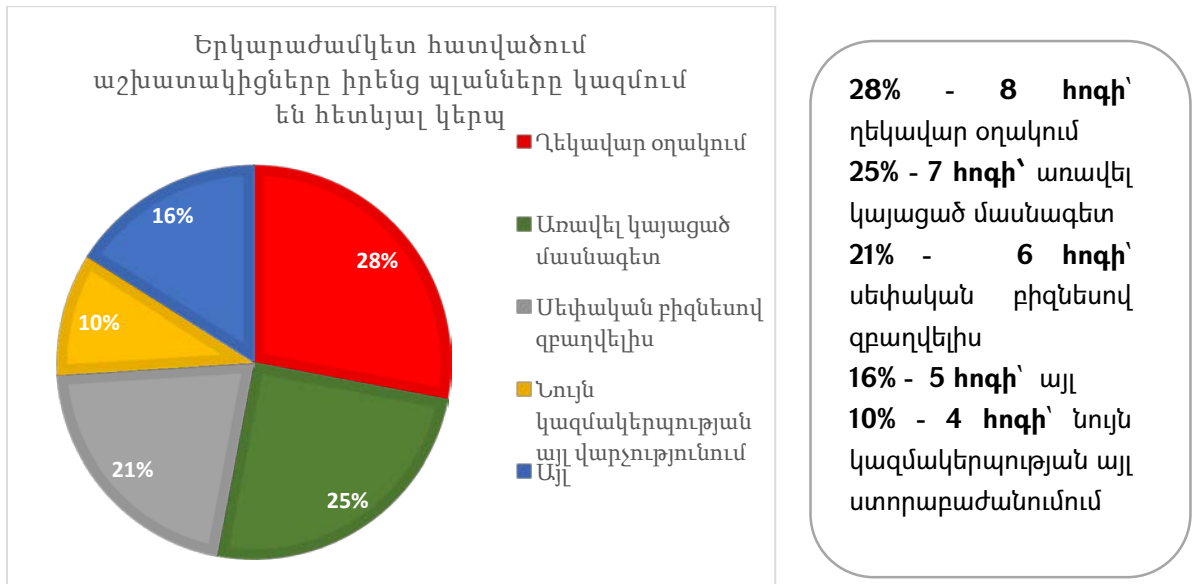
Հետազոտության մասնակիցները հարցին, եթե իրենք գործատու լինեին, պատասխանել են. կօգտագործեի մոտիվացիոն գործիքների լայն և ճկուն համակարգ (34%), կառավարման այլ գործիքներ կկիրառեի (23%), առավել ընկերական հարաբերություններ կհաստատեի թիմի հետ և այլ կերպ կկատարեի նրանց ընտրությունը (11.5%), մնացյալ 31% -ը նշել են, որ առավել մեծ ուշադրություն կդարձնեն սոցիալական պատասխանատվությանը, կառուցվածքային փոփոխություններ կկատարեի, կբարձրացնեի աշխատակիցների հաշվետվողականությունը:



34% - 10 հոգի՝ մոտիվ. գործիքների կիրառում
 31% - 9 հոգի՝ այլ
 23% - 7 հոգի՝ կառ. այլ գործիքների կիրառում
 12% - 4 հոգի՝ ոչ ֆորմա; հաղորդակցման ընդլայնում

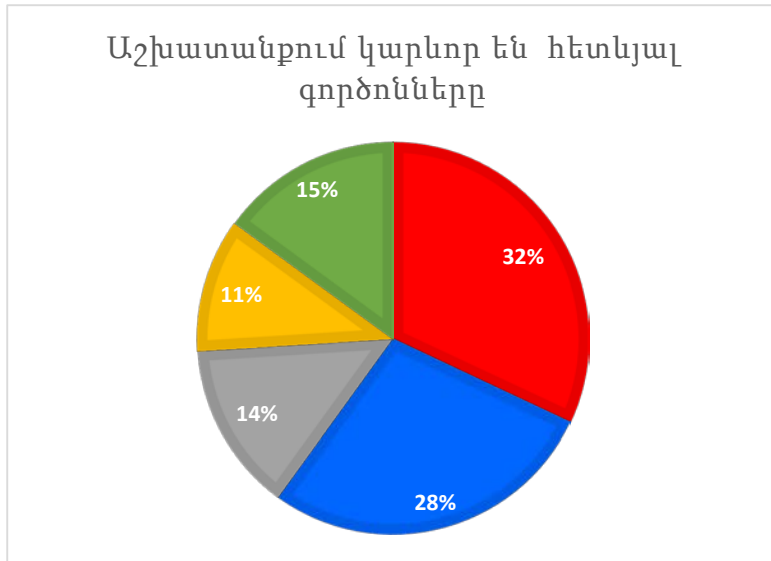
Նկար 16. Բանկային համակարգի աշխատակիցները նշել են, որ գործատու լինելու պարագայում կկատարեն հետևյալ փոփոխությունները

Երկաթամկետ հատվածում՝ 3 տարվա կտրվածքով աշխատակիցներն իրենց տեսնում են 28% ղեկավար օղակում՝ անկախ կազմակերպությունից, առավել կայացած մասնագետ՝ 25%-ը, այլ կազմակերպությունում, սեփական բիզնես գործունեություն 21%ը, նույն կազմակերպության այլ ստորաբաժանումում 10%-ը, իսկ մնացյալ 16%-ը արտերկրում կամ նույն ոլորտում՝ անկախ կազմակերպությունից:



Նկար 17. Երկարաժամկետ հատվածում բանկային ոլորտի աշխատակիցներն ունեն հետևյալ պլանները

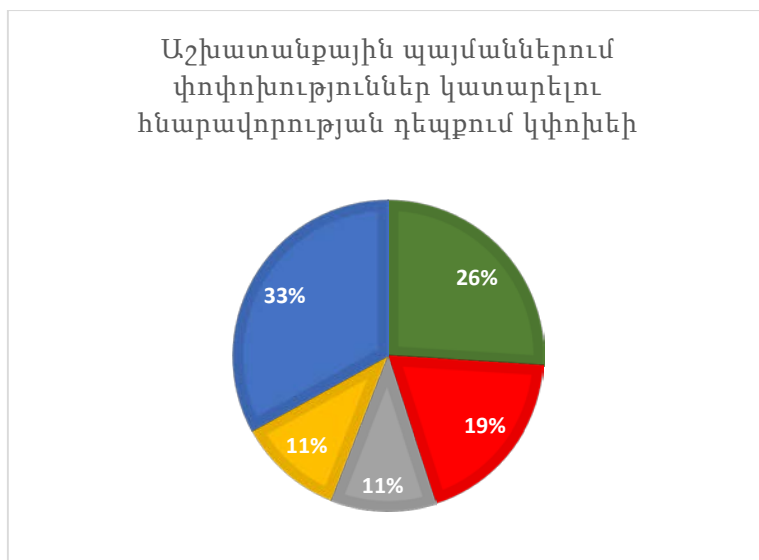
Հարցվածներն աշխատանքում կարևորում են պատասխանատու վերաբերմունքը (32%), աշխատանքային միջավայրը և փոխհարաբերությունները (28%), վարձատրությունը (14%), աշխատանքի բնույթը (11%), մյուս 15% - կարևորում է նպատակների հստակ սահմանումը ղեկավարի կողմից, գնահատված լինելը աշխատանքում, վերապատրաստվելու հնարավորությունը, աշխատանքի որակը:



32% - **11 հոգի՝**
պատասխանատու
վերաբերմունքը
28% - **8 հոգի՝** աշխ.
միջավայրը
15% - **4 հոգի՝** այլ
14% - **4 հոգի՝**
վարձատրությունը
11% - **3 հոգի՝**
աշխատանքի բնույթը

Նկար 18. Բանկային ոլորտի աշխատակիցները աշխատանքում կարևորում են նշված գործոնները

Աշխատակիցներն իրենց աշխատանքային պայմանները փոխելու հնարավորության դեպքում 26%-ը պատասխանել է, որ ոչինչ չէր փոխի, 19%-ը նշել է, որ կփոխեր աշխատանքային գրաֆիկը, 11%-ը՝ աշխատանքային սենյակը, մյուս 11%-ը՝ աշխատավարձի չափը կվերանայեր, մնացյալ 33%-ն աշխատանքը առավել կայուն կդարձներ, կավելացներ ծանրաբեռնվածությունը, աշխատանքի տեխնիկական մասը կավտոմատացներ, կփոխեր ղեկավարին և ակտիվություն կմտցներ աշխատանքի մեջ:

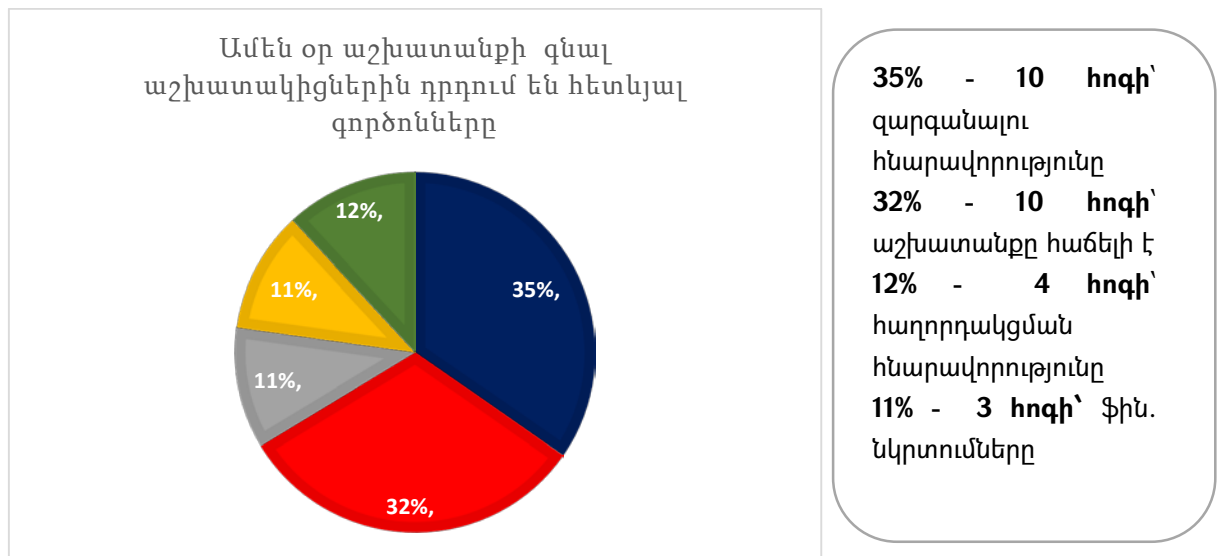


33% - **9 հոգի՝** այլ
26% - **8 հոգի՝** ոչինչ չէր
փոխի
19% - **7 հոգի՝** աշխ.
գրաֆիկի
փոփոխություն
11% - **4 հոգի՝**
աշխատանքային
սենյակը
11% - **4 հոգի՝**
աշխատավարձի չափի
վերանաում

Նկար 19. Բանկային համակարգի աշխատակիցները բանկում փոփոխություններ իրականացնելու հնարավորության դեպքում կկատարեն նշված փոփոխությունները

Հարցին, թե ինչն է ստիպում ամեն օր աշխատանքի գնալ աշխատակիցների

մեծամասնությունը՝ 35% պատասխանել է զարգանալու, հմտանալու ամեն օր նոր մարտահրավեր ընդունելու միտքը, 32%-ը նշել է, որ սիրում է իր աշխատանքը և աշխատանքի գնալը հաճելի է դարձնում իր օրը, 11%-ը պատասխանել է, որ աշխատանքային կոլեգաներն են նպաստում դրան, իսկ մյուս 11%-ին՝ աշխատավարձն է խրախուսում: Մնացյալ 12%-ին աշխատանքի գնալ դրդում է հաճախորդներին սպասարկելու ցանկությունը, մեկ գավաթ սուրճը, զբաղված լինելու ցանկությունը:



Նկար 20. Բանկային ոլորտի աշխատակիցներին ամեն օր աշխատանքի գնալ դրդում են հետևյալ գործոնները

Այսպիսով՝ ըստ կատարված հետազոտության պարզ է դառնում, որ՝

1. Բանկային ոլորտի աշխատակիցների հետ ճնշող մեծամասնությամբ կնքվում են անժամկետ աշխատանքային պայմանագրեր (83.9%)
2. Աշխատակիցների հիմնական մասն աշխատում է իր մասնագիտությամբ 61.3%)
3. Հետազոտության մասնակիցներն աշխատանքում առավել կարևորում են իրենց աշխատանքի գնահատումը (30%), քան աշխատավարձը (23%):
4. Աշխատակիցները կարևորում են ճկուն մոտիվացիոն փաթեթների առկայությունը և նշել են, որ ղեկավար լինելու պարագայում առաջին հերթին կձեռնարկեն աշխատակազմի մոտիվացիայի բարձրացմանն ուղղված քայլեր (34%):
5. Հետաքրքրական է նաև այն, որ հարցվածների 24% ոչինչ չէր փոխի իր

կազմակերպությունում, իսկ 15% չգիտեր, թե ինչը կփոխեր, սակայն երկարաժամկետ հատվածում հարցվածները նշել են, որ իրենց տեսնում են ղեկավար օղակում(28%) և այլ կազմակերպությունում՝ (24%):

2.4 Բանկային ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանության թեստի

Գերչիկովի թեստի լրացման արդյունքում պարզ է դառնում, որ հետազոտությանը մասնակցած երեսուն աշխատակիցների լրացումից ձևավորվել է 11՝ մասնագետի, 4՝ հայրենասերի, 9՝ կատարողի, 2՝ տիրականի, 3՝ լյումպենի համընկնում:

Աղյուսակ 2. Բանկային ոլորտի ընտրանքի կողմից լրացված Գերչիկովի թեստի արդյունքները.

Ընտրանք	Գերչիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
11 հոգի (36%)	Մասնագետ	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող աշխատակիցները հակառակը, գնահատում են ոչ թե փողը, այլ հենց աշխատանքի բովանդակությունը: Նրանք հնարավորություններ են փնտրում ապացուցելու, որ կարող են կատարել աշխատանք, որը ոչ բոլորը կարող են կատարել: Ինքնահաստատվում են իրենց մասնագիտական կարողությունների միջոցով:
9 հոգի (30%)	Կատարող	Հետաքրքրում է զուտ փողը, այս տիպին պատկանող մարդը մաքսիմալ արդյունավետ կկատարի յուրաքանչյուր աշխատանք միայն

		թե իրեն լավ վարձատրեն:
4 հոգի (13%)	Հայրենասեր	Այս տիպին բնորոշ է այն, որ առաջին հերթին ուզում են անհրաժեշտ լինել կազմակերպությանը: Ամենից շատ գնահատում են ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետությունը: Ղեկավարի գոհունակությունը գերադասում են գումարից և հեղինակությունից: Աշխատանքի միջոցով բավարարում են իրենց սոցիալիզացիայի պահանջմունքը:
Ընտրանք	Գերջիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
3 հոգի (10%)	Լյումպեն	Այս տիպի մարդկանց մոտ մոտիվացիան բացակայում է, նրանք չեն ցանկանում աշխատել և անում են միայն այն, ինչի համար չեն պատժվի:
2 հոգի (7%)	Տիրական	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող մարդիկ իրենց վրա ձգտում են շատ պատասխանատվություն վերցնել, մաքսիմալ արդյունավետությամբ են կատարում աշխատանքը, առանց շատ աշխատավարձ պահանջելու: Սակայն շատ դժվար է այս տիպի մարդկանց ղեկավարել, նրանք չեն սիրում, երբ իրենց կառավարում են: Նրանք կենտրոնացած են ավելի շատ ընթացքի վրա, քան արդյունքի:

Այսպիսով՝ եթե փորձենք կապ գտնել աշխատանքային պայմանագրի տևողության

տեսակով պայմանավորված աշխատակիցների մոտիվացիայի և Գերչիկովյան տիպաբանության միջև, ապա կարող ենք ասել, որ

1. Աշխատակիցները հաճախ են նշել աշխատանքային մոտիվացիան բարձրացնելու անհրաժեշտության մասին, կարիք ունեն զգալու, որ իրենց աշխատանքը կարևոր է գնահատվում է ղեկավարների կողմից: Այդ մասին է վկայում նաև այն, որ աշխատակիցները թեպետ փոքր առավելությամբ, սակայն բնորոշ են մասնագետ տիպին:
2. Պասիվ վերաբերմունքը փոփոխությունների և դրանք նախաձեռնելու մասին վկայում է այն փաստը, որ աշխատակիցները թեպետ բավարարված չեն աշխատանքից և իրենց կազմակերպությունից, այնուամենայնիվ, նրանք ոչինչ չեն փոխի իրենց կազմակերպությունում կամ չգիտեն, թե ինչը կփոխեին: Այս երևույթն առավել բնորոշ է կատարող տիպի ներկայացուցիչներին, նրանք միայն անում են այն, ինչն իրենց հանձնարարվում է և պատրաստ չեն հավելյալ պատասխանատվություն ստանձնել այլ աշխատանքներ կատարելու կամ ինչ որ նախաձեռնություններ հանձն առնել:
3. Հետազոտության մասնակիցների 21% -ը երկարաժամկետ հատվածում ակնկալում է ունենալ սեփական բիզնեսը և զբաղվել անհատ ձեռնարկատիրությամբ: Միգուցե այս հանգամանքով ևս պայմանավորված է աշխատակիցների նախաձեռնողականության պասիվությունը:

2.5 Հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հարցարանի արդյունքներ

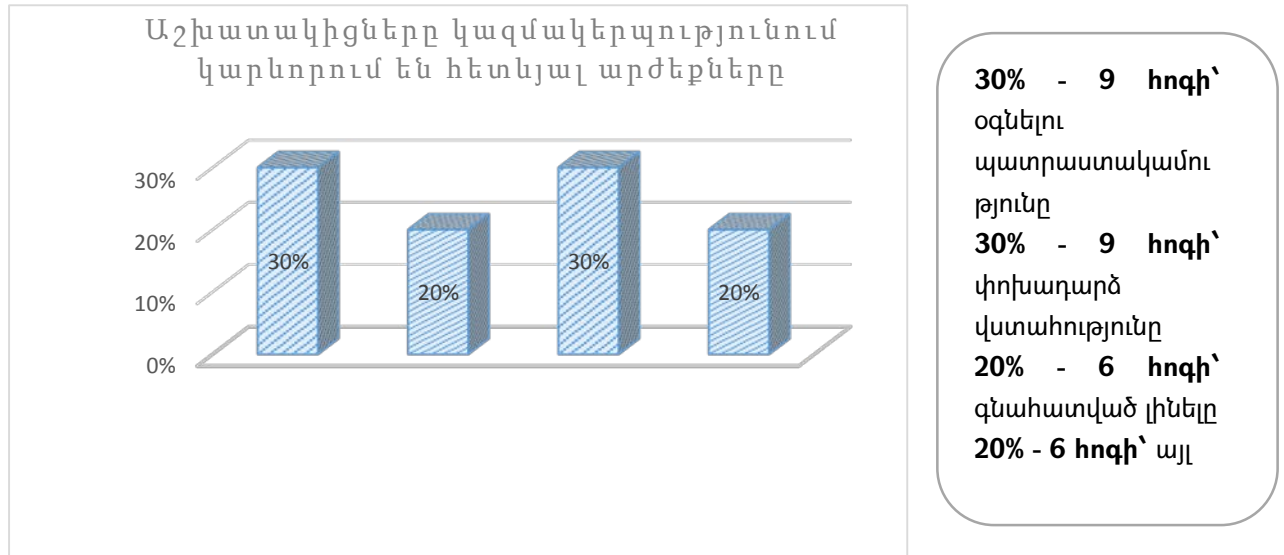
Հաջորդ ոլորտը, որտեղ անց ենք կացրել հետազոտություն, հասարակական կազմակերպություններն են՝ թե՛ տեղական, թե՛ միջազգային մակարդակի (World Vision, GIZ, Global Water Partnership, կրթական համակարգի զարգացման կենտրոն, հատուկ պահպանության տարածքների պաշտպանություն): Հետազոտությանը մասնակցել են երեսուն հոգի: Ընտրանքի 54%-ը տվյալ կազմակերպությունում աշխատում է երեք և ավել տարի, 31%-ը մեկից երեք տարի, իսկ 15%-ը մինչև մեկ տարի:

Աշխատակիցների 70%-ը չի աշխատում իր մասնագիտությամբ, թեպետ 100%-ի հետ կնքվել է աշխատանքային պայմանագիր և բոլորը նշել են, որ ծանոթ են իրենց աշխատանքային պայմանագրին:

Ըստ աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակի՝ աշխատակիցների 58 %-ի հետ կնքվել է անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր, 34%-ի հետ ժամկետային (միջնաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր և 8%-ի հետ՝ ժամկետային (կարճաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր:

Մասնակիցների մոտ 85%-ը կայուն է համարում իր աշխատանքը:

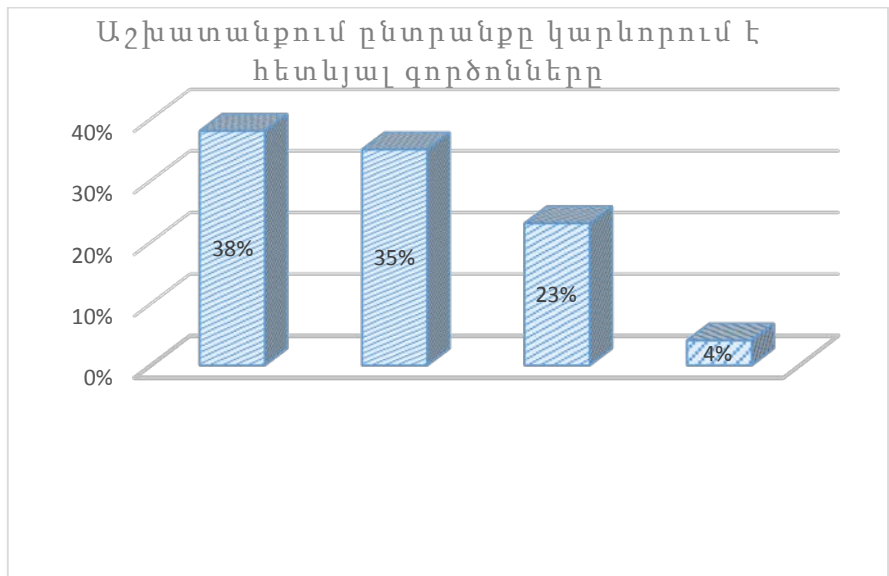
Աշխատակիցները հարցին, թե կազմակերպության ո՞ր արժեքներն եք առավել կարևորում պատասխանել են՝ 30% օգնելու պատրաստակամությունը՝ թե աշխատակիցներին, թե սոցիալական պատասխանատվության շրջանակներում, 30% փոխադարձ վստահությունը աշխատակիցների միջև և գործատուի նկատմամբ, 20% աշխատակիցները իրենց գնահատված են զգում ղեկավարության կողմից, իսկ մնացյալ 20%-ը կարևորել են ճկունությունը, բազմազանությունը, ազնիվ աշխատելաոճը:



Նկար 21. Հ 4 ոլորտի ընտրանքը կազմակերպությունում կարևորում է հետևյալ գործոնները

Հետազոտության մասնակիցներն իրենց աշխատանքում կարևորում են՝ թիմային աշխատանքը՝ 38%, աշխատանքային միջավայրը՝ ֆիզիկական և միջանձնային՝ 35%, կարիերային աճը և զարգացումը մասնագիտության մեջ՝ 23%, մնացյալ 4%-ը կարևորել

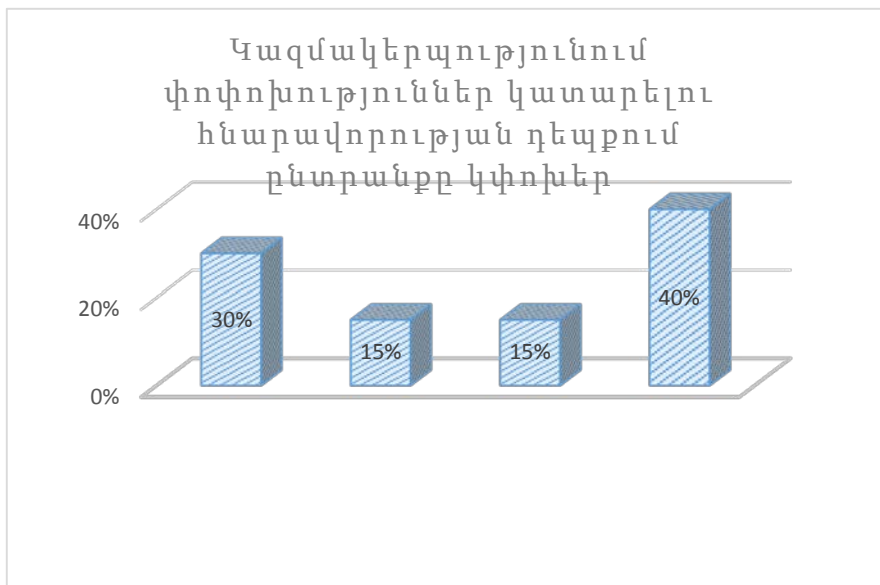
Է աշխատավարձը, կազմակերպության հեղինակությունը:



38% - **11 հոգի՝**
թիմային
աշխատանքը
35% - **10 հոգի՝**
ֆիզիկական
միջավայրը
23% - **7 հոգի՝**
կարիերային աճը
4% - **2 հոգի՝** այլ

Նկար 22 ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները աշխատանքում կարևորում են նշված գործոնները

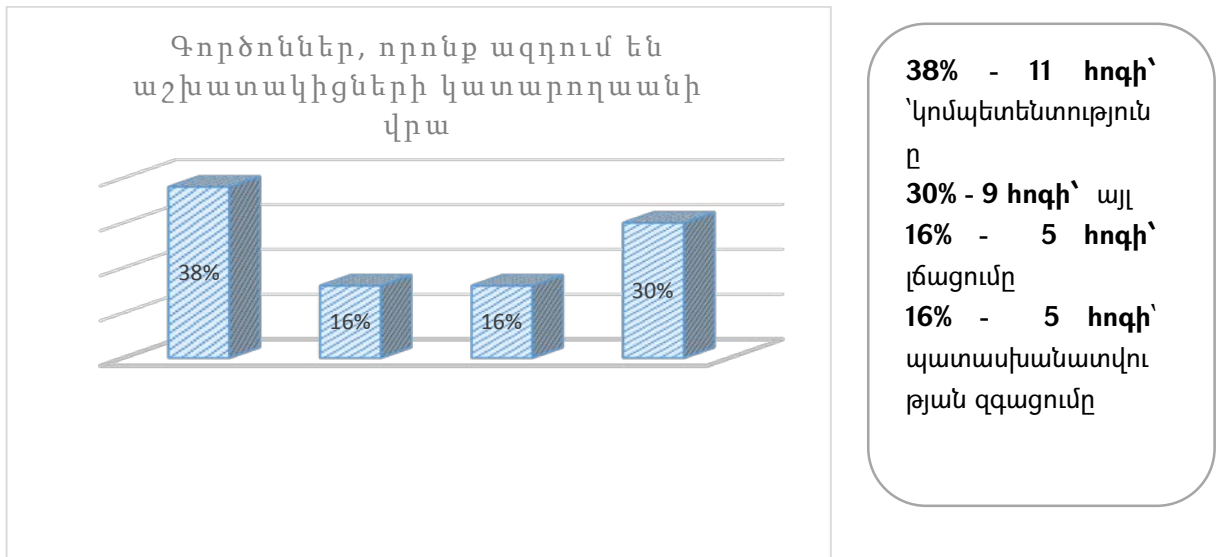
Հարցին, թե ի՞նչը կփոխեն իրենց կազմակերպությունում ընտրանքը սովել է հետևյալ պատասխանները՝ կփոխել աշխատակիցներից ոմանց՝ 30%, կազմակերպության կառավարման ոճը՝ 15%, գործունեության շրջանակը կազմակերպության ավելի կրնդլայների և նոր գործընկերներ կներգրավելի՝ 15%, իսկ մնացյալ 40%-ը նշել է, որ դժվարանում է պատասխանել, ոչինչ չէր փոխի, աշխատանքի բնույթը կփոխեր և այլն:



40% - **12 հոգի՝** այլ
30% - **9 հոգի՝**
աշխատակազմը
կփոխել
15% - **4 հոգի՝** նոր
գործընկերների
ներգրավում
15% - **4 հոգի՝**
կառավարման ոճը
կփոխել

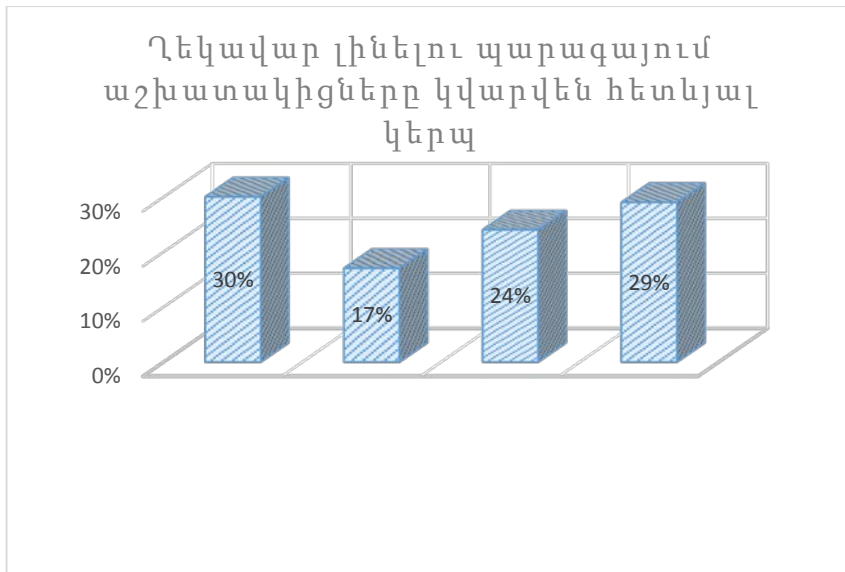
Նկար 23. ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները իրենց կազմակերպությունում փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում կկատարել հետևյալ փոփոխությունները

Մասնակիցները նշել են գործոններ, որոնք ազդում են իրենց աշխատանքի կատարողականի վրա. իմ և կոլեգաներիս կոմպետենտությունը՝ 38%, լճացումը՝ կազմակերպության, աշխատակիցների՝ 16%, կոլեգաներիս պատասխանատվության զգացումը՝ 16%, մնացյալ 30%-ը նշել են կազմակերպության ռեսուրսների սակավությունը, աշխատանքային փորձը, աշխատավարձը, աշխատանքային միջավայրը:



Նկար 24. ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները թվարկել են հետևյալ գործոնները, որոնք ազդում են իրենց կատարողականի վրա

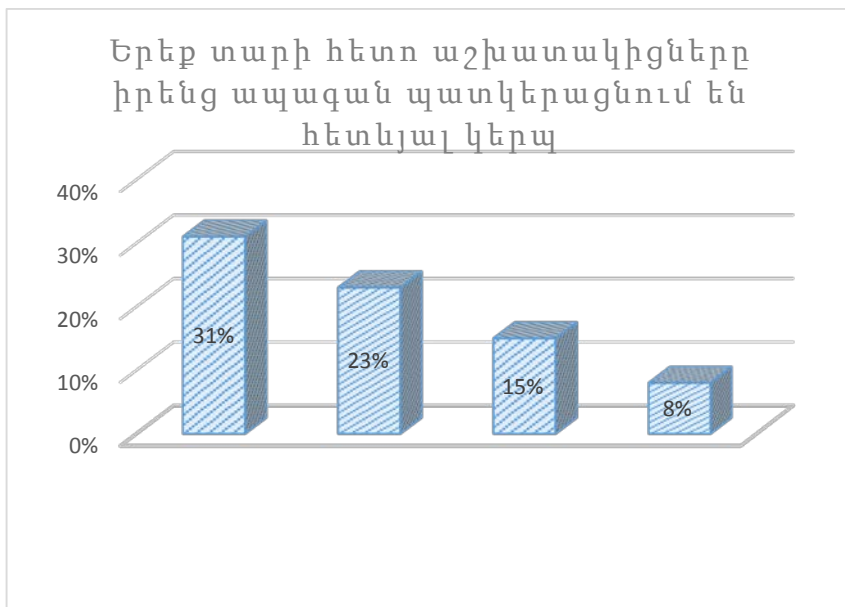
Ղեկավար լինելու պարագայում աշխատակիցների 30%-ը կմեծացնեն իրենց աշխատակիցների հետ շփումը, 17%-ը կփոխեն անձնակազմի ընտրության համակարգը, 24%-ը կընդլայնեն գործընկեր կազմակերպությունների թիվը, մնացյալ 29%-ի մեջ են մտնում աշխատակիցներին անհատական վերաբերմունք ցուցաբերելը, առավել մեծ ուշադրություն կդարձնեն աշխատակիցների մասնագիտական աճին, առավել լայն լիազորություններ կընձեռեն իր աշխատակիցներին և այլն:



30% - 9 հոգի՝ շփման մեծացում
29% - 9 հոգի՝ այլ
24% - 7 հոգի՝ գործընկերների թվի ավելացում
17% - 5 հոգի՝ անձնակազմի ընտրության մեխանիզմի փոփոխություն

Նկար 25. ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները նշել են, որ ղեկավար լինելու պարագայում կվարվեն հետևյալ կերպ

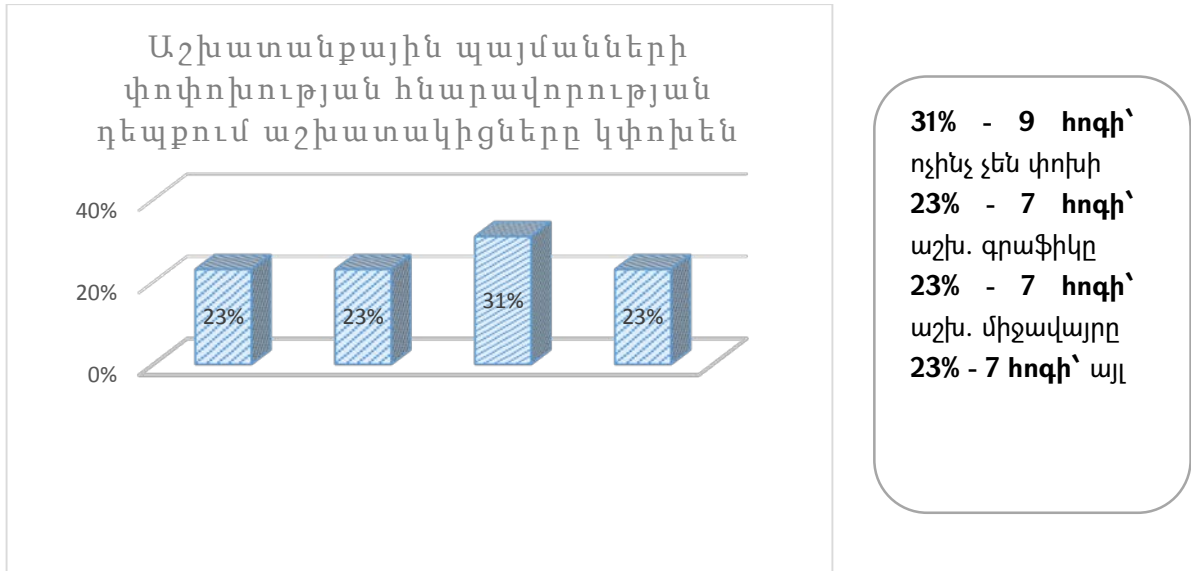
Հարցին, թե ինչպե՞ս են իրենց պատկերացնում երեք տարի հետո աշխատակիցները պատասխանել են՝ մեկ այլ տեղ՝ այլ կազմակերպություն, այլ ոլորտ՝ 23%, նույն կազմակերպությունում, սակայն առավել կայացած մասնագետ՝ 31%, ղեկավար օղակում՝ անկախ կազմակերպությունից՝ 15%, սեփական բիզնես վարելիս՝ 8%, այլ պատասխաններ՝ 22%:



31% - 9 հոգի՝ առավել կայացած
23% - 7 հոգի՝ այլ միջավայրում
15% - 4 հոգի՝ ղեկավար օղակում
8% - 2 հոգի՝ անհատ ձեռնարկատեր

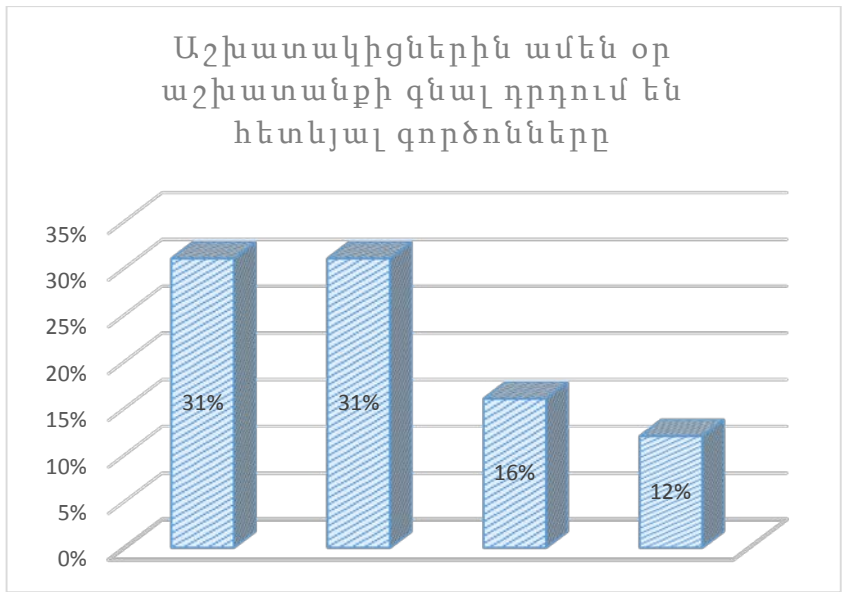
Նկար 26. Երկարաժամկետ հատվածում ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները իրենց ապագան պատկերացնում են հետևյալ կերպ

Եթե հարցվածները հնարավորություն ունենային փոփոխություններ կատարելու իրենց աշխատանքային պայմաններում, ապա կփոփոխեին. 23%-ը աշխատանքային գրաֆիկը, 23% աշխատանքային միջավայրը, 31%-ը ոչինչ չէր փոխի, իսկ մյուս 23%-ը կփոխեր իր կոլեգաներին, կազմակերպության դինամիզմը կավելացներ, աշխատելաճը և այլն:



Նկար 27. Աշխատանքային պայմաններում փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում ՀԿ ոլորտի աշխատակիցները կկատարեն վերոնշյալ փոփոխությունները

Հետազոտության մասնակիցները նշել են. որ իրենց ամեն օր աշխատանքի գնալ դրդում է. սերը դեպի աշխատանքը, իրենց հետաքրքիր է բուն աշխատանքը՝ 31%, աշխատանքային միջավայրը՝ 31%, եկամուտ ունենալու պահանջը՝ 16%, կոլեկտիվ արժեքները, բարեգործությունը, ինքնաիրացվելու պահանջմունքը՝ 12%:



31% - 9 հոգի՝
աշխ. միջավայրը
31% - 9 հոգի՝ բուն
աշխատանքը
16% - 5 հոգի՝
եկամտի աղբյուրը
12% - 4 հոգի՝ այլ

Նկար 28. ՀԿ ոլորտի աշխատակիցներին ամեն օր աշխատանքի գնալ դրդում են հետևյալ գործոնները

Վերլուծության արդյունքում պարզ է դառնում, որ՝

1. Հասարակական կազմակերպությունների ոլորտից ձևավորված ընտրանքից աշխատակիցների 56%- ի հետ կնքվել է անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր և միայն 34% աշխատակիցների հետ է կնքվել ժամկետային(միջնաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր:
2. Աշխատակիցների 70% -ը չի աշխատում իր մասնագիտությամբ:
3. Աշխատակիցները բարձր են գնահատում իրենց կազմակերպության արժեքներից օգնելու պատրաստակամությունը և այս հանգամանքով կարող ենք պայմանավորել այն, որ երկարաժամկետ կտրվածքով աշխատակիցների 31%-ն իրենց տեսնում է նույն կազմակերպությունում առավել կայացած (այս ցուցանիշն ամենաբարձրն էր տվյալ հարցի մեջ):
4. Քանի որ հասարակական կազմակերպությունները հիմնականում իրենց գործունեությունը ծավալում են դեպի սոցիումը, նրա բարեկեցությունը, պաշտպանությունը և զարգացումը, աշխատակիցների 31%-ը հարցին, թե ինչն է իրենց դրդում գնալ աշխատանքի, պատասխանել են բուն աշխատանքը և նրա բնույթը:
5. Մասնակիցների աշխատանքի կատարողականի վրա ազդում են իրենց և

կոլեգաների կոմպետենտությունը 38%: Այս ցուցանիշը խոսում է այն մասին, որ աշխատակիցները կարևորում են մասնագիտական բարձր որակավորումները և հարցին, թե ինչը կփոխեին իրենց կազմակերպությունում հարցվածները նշել են աշխատակազմի ընտրության համակարգը 17%: Իսկ մյուս հարցին, թե փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպում ինչը կփոխեին, նրանք նշել են, որ կփոխեին իրենց կոլեգաներին՝ 23%:

2.6 Հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն տիպաբանության թեստի

Գերչիկովի թեստի լրացման արդյունքում հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչները տվել են հետևյալ պատկերը՝ 11 հոգի պատկանում են մասնագետ տիպին, 5 հոգի՝ հայրենասեր տիպին, 4 հոգի՝ կատարող տիպին, 4 հոգի՝ տիրական տիպին, 2 հոգի՝ լյուսպեն տիպին: Թեպետ ընդհանուր թիվը կազմում է 26 հոգի, սակայն սա չի նշանակում, որ հարցմանը մասնակցել են այդ թվով մարդիկ, այս թիվը ունենք այն պատճառով, որ թեստի վերլուծման ժամանակ 4 հոգու համար նախատեսված թեստի բանալիի մեջ չկային համապատասխան թվով վանդակներ³³:

Աղյուսակ 3. ՀԿ ոլորտում ձևավորված ընտրանքի կողմից լրացված Գերչիկովի թեստի արդյունքները

Ընտրանք	Գերչիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
11 հոգի (37%)	Մասնագետ	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող աշխատակիցները հակառակը, գնահատում են ոչ թե փողը, այլ հենց աշխատանքի բովանդակությունը: Նրանք հնարավորություններ են փնտրում ապացուցելու,

³³ <http://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova>[12.03.2018]

		որ կարող են կատարել
Ընտրանք	Գերչիկովյան և տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
		աշխատանք, որը ոչ բոլորը կարող են կատարել: Ինքնահաստատվում են իրենց մասնագիտական կարողությունների միջոցով:
5 հոգի (17%)	Հայրենասեր	կազմակերպությանը: Ամենից շատ գնահատում են ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետությունը: Ղեկավարի գոհունակությունը գերադասում են գումարից և հեղինակությունից
4 հոգի (13%)	Կատարող	Այս տիպի մարդկանց համար աշխատանքը ինքնին ոչ մի արժեք չի ներկայացնում, նրանց հետաքրքրում է զուտ փողը, այս տիպին պատկանող մարդը մաքսիմալ արդյունավետ կկատարի յուրաքանչյուր աշխատանք միայն թե իրեն լավ վարձատրեն: Աշխատանքի միջոցով բավարարում են իրենց սոցիալիզացիայի պահանջմունքը:
4 հոգի (13%)	Տիրական	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող մարդիկ իրենց վրա ձգտում են շատ պատասխանատվություն վերցնել, մաքսիմալ արդյունավետությամբ են կատարում աշխատանքը, առանց շատ աշխատավարձ պահանջելու: Սակայն շատ դժվար է այս տիպի մարդկանց ղեկավարել, նրանք չեն

		սիրում, երբ իրենց կառավարում են: Նրանք կենտրոնացած են ավելի շատ ընթացքի վրա, քան արդյունքի:
Ընտրանք	Գերչիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
2 հոգի (7%)	Լյումպեն	Այս տիպի մարդկանց մոտ մոտիվացիան բացակայում է, նրանք չեն ցանկանում աշխատել և անում են միայն այն, ինչի համար չեն պատժվի:

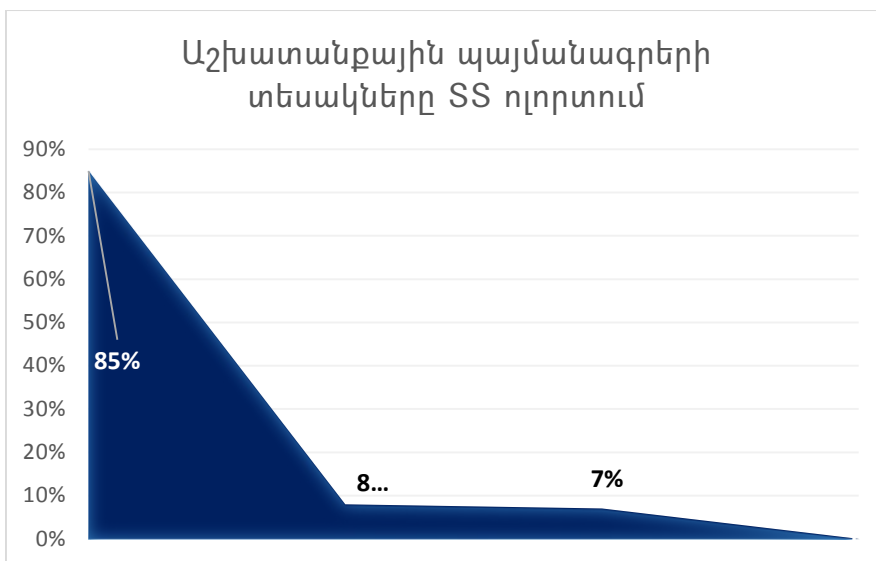
Հարցարանի և Գերչիկովի թեստի ընդհանրական վերլուծություն կատարելիս ունենում ենք հետևյալ պատկերը՝

1. Մասնակիցերից 11 հոգի պատկանում են մասնագետ տիպին, որոնց բնորոշ է այն, որ վերջիններս գնահատում են ոչ թե փողը, այլ հենց աշխատանքի բովանդակությունը: Նրանք հնարավորություններ են փնտրում ապացուցելու, որ կարող են կատարել աշխատանք, որը ոչ բոլորը կարող են կատարել: Ինքնահաստատվում են իրենց մասնագիտական կարողությունների միջոցով: Սա միանշանակ ցույց են տալիս հարցարանի արդյունքները(Տե՛ս կետ 4):
2. Մասնագետները մեծ կարևորություն չեն տալիս գումարի չափին, հարցարանի բաց հարցերին պատասխանելիս հետազոտվողները հազվադեպ են նշել գումարի և նրա չափի մասին: Իրենց կատարաողանի վրա ազդող գործոնների մեջ մնացյալ 30% -ի մեջ է մտնում գումարի չափը և երկրորդ անգամը, երբ հիշատակել են, թե ինչն է ստիում նրանց ամեն օր աշխատանքի գնալ, 31% -ը պատասխանել են եկամուտ ունենալու պահանջը:

2.7 SS ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հարցարանի արդյունքներ

SS ոլորտի հետազոտությանը մասնակցել են երեսուն հոգուց բաղկացած ընտրանք: Ընտրանքի 46%-ը տվյալ կազմակերպությունում աշխատում է 1-3 տարի, 39% -ը՝ մինչև 1 տարի, իսկ 15%-ը՝ 3 և ավել տարի: Աշխատակիցների 69% է միայն աշխատում իր մասնագիտությամբ:

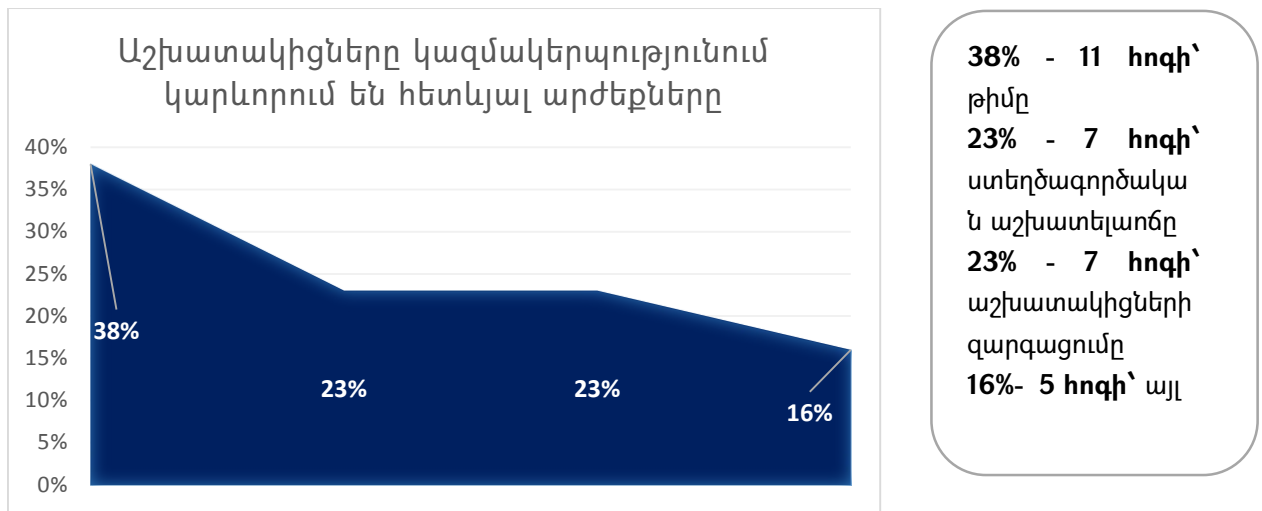
Թեպետ ՀՀ-ում մեծ զարգացում է ապրել SS ոլորտը և ունենք բազմաթիվ գործատուներ հենց այդ ոլորտից, սակայն պետք է նշենք, որ այս ոլորտի հետազոտության ժամանակ բախվեցինք այն խնդրին, երբ հետազոտությանը մի շարք աշխատակիցներ պատրաստակամություն էին հայտնել մասնակցելու, սակայն ընթացքում պարզ էր դարձել, որ իրենց հետ աշխատանքային պայմանագիր չէր կնքվել և դադարեցրեցինք նրանց մասնակցությունը: Այնուամենայնիվ, շարունակելով հետազոտությունը այն աշխատակիցների հետ, որոնց հետ կնքվել է աշխատանքային պայմանագիր, պարզ դարձավ, որ այս ընտրանքի միայն 62% է ծանոթ իր աշխատանքային պայմանագրի կետերին: Չնայած այս հանգամանքին մասնակիցները նշել են, որ ծանոթ են աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակին. 85%-ի հետ կնքվել է անժամկետ աշխատանքային պայմագիր, 8% -ի հետ ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային, իսկ 7% -ի հետ՝ ժամկետային(միջնաժամկետ) աշխատանքային:



85% - 25 հոգի՝ անորոշ ժամկետով աշխ. պայմանագիր
8% - 3 հոգի՝ կարճաժամկետ աշխ. պայմանագիր
7% - 2 հոգի՝ միջնաժամկետ աշխ. պայմանագիր

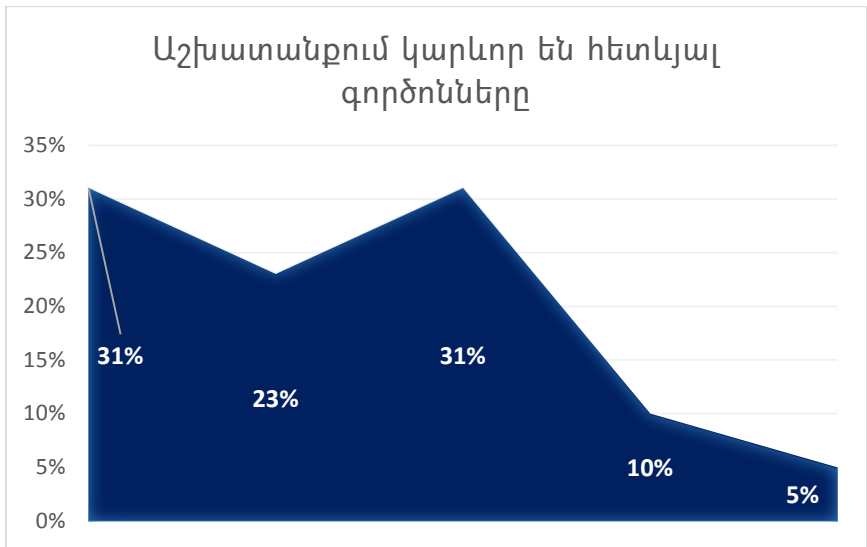
Նկար 30. SS ոլորտի աշխատակիցների հետ կնքված աշխատանքային պայմանագրի տեսակները

Հետազոտության մասնակիցների 93% -ն իր աշխատանքը կայուն է համարում: Հարցին, թե որ արժեքներն են կարևորում իրենց կազմակերպությունում աշխատակիցները տվել են հետևյալ պատասխանները՝ թիմը 38%, ստեղծագործական աշխատելաճը՝ 23%, աշխատակիցներին զարգացնելու պատրաստակամությունը՝ 23%, այլ՝ աշխատակիցներին գնահատելը, թափանցիկ աշխատելաճը, փոխադարձ հարգանքը՝16%:



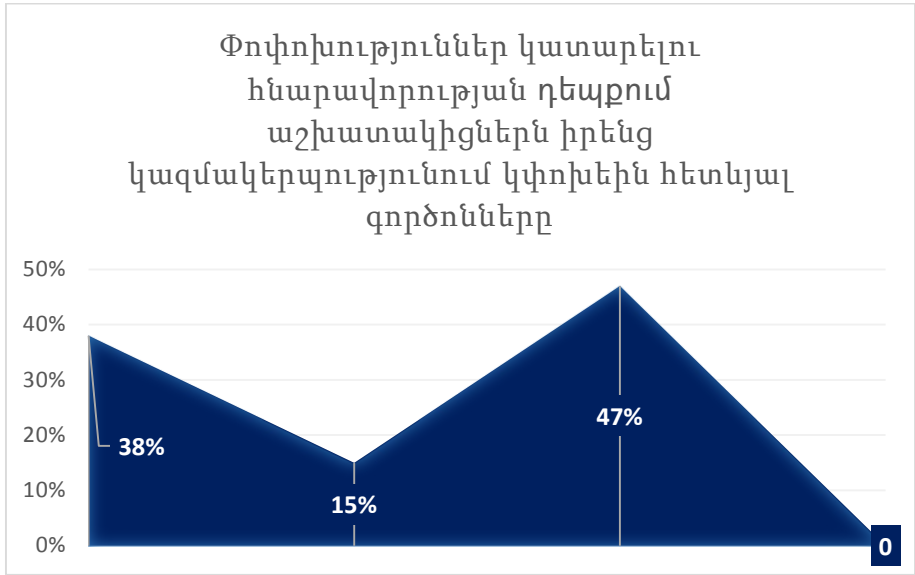
Նկար 31. SS ոլորտի աշխատակիցներն աշխատանքում կարևորում են նշված արժեքները

Ընտրանքը կարծում է, որ արդյունավետ աշխատանքի համար կարևոր են հետևյալ գործոնները. թիմ (31%), աշխատավարձ (23%), աշխատանքային մթնոլորտ(31%), աշխատակիցների գնահատված լինելը և մոտիվացիան (10%), այլ (5%):



31% - 9 հոգի՝
 թիմը
31% - 9 հոգի՝ աշխ.
 մթնոլորտը
23% - 7 հոգի՝ ֆին.
 փոխհատուցումը
10%- 3 հոգի՝
 գնահատված
 լինելը և
 մոտիվացիան
5% - 2 հոգի՝

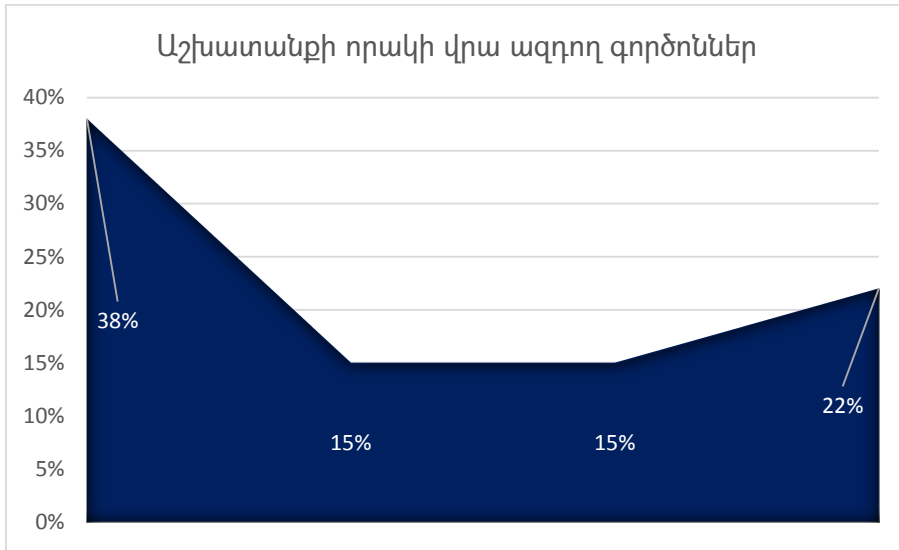
Նկար 32. SS ոլորտի աշխատակիցներն աշխատանքում կարևորում են հետևյալ գործոնները
 Կազմակերպությունում փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում աշխատակիցները նշել են, որ կփոխեին ոչինչ՝ 38%, աշխատանքային գրաֆիկը կկրճատեին՝ 25%, այլ՝ 37% (ծրագրերի կառավարման համակարգը, սեռային բաշխվածությունը կազմակերպությունում, ֆիզիկական պայմանները, թիմբիլդինգային գործողությունները):



38% - 11 հոգի՝
 ոչինչ
15% - 5 հոգի՝ աշխ.
 գրաֆիկի
 կրճատում
47%- 14 հոգի՝ այլ

Նկար 33. SS ոլորտի աշխատակիցները իրենց կազմակերպություններում փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում կկատարեն հետևյալ փոփոխությունները
 Աշխատակիցները հարցին, որոնք են այն գործոնները, որոնք ազդում են իրենց աշխատանքի որակի վրա, տվել են հետևյալ պատասխանները՝ գործընկերները՝ 38%, հանգստի համար նախատեսված կարճ ժամանակը՝ 15%, աշխատավարձի չափը 15%, այլ՝

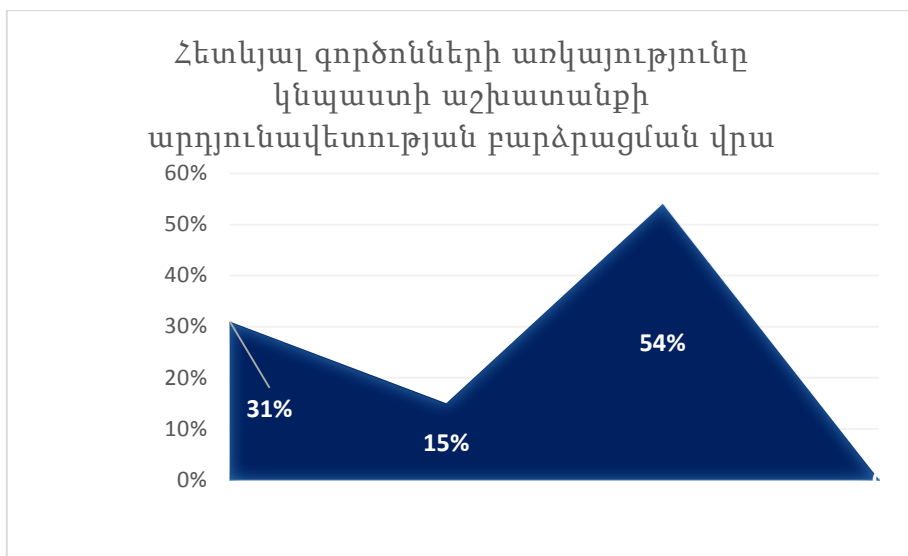
22% աշխատակիցների մոտիվացիան, հետևողականությունը աշխատանքում, ապագայի մեծ հնարավորությունների առկայությունը, ազատությունը աշխատանքում:



38%-11 հոգի՝
աշխատակազմը
22% - 7 հոգի՝ այլ
15%- 4 հոգի՝
կարճ հանգստի
ժամանակը
15%- 4
հոգի՝ աշխատավարձի չափը

Նկար 34. SS ոլորտի աշխատակիցները թվարկել են գործոններ, որոնք ազդում են իրենց աշխատանքի որակի վրա

Աշխատակիցները նշել են գործոններ, որոնց առկայությունը կնպաստի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը՝ աշխատաժամանակի կրճատում՝ (31%), թիմի պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացում՝ (15%) այլ՝ կառավարման ոճի փոփոխություն, աշխատանքային պայմաններում լրության ապահովում, մրգերի առկայությունը գրասենյակում, համապատասխան դասընթացների կազմակերպումը, աշխատավարձի բարձրացումը՝ (54%):

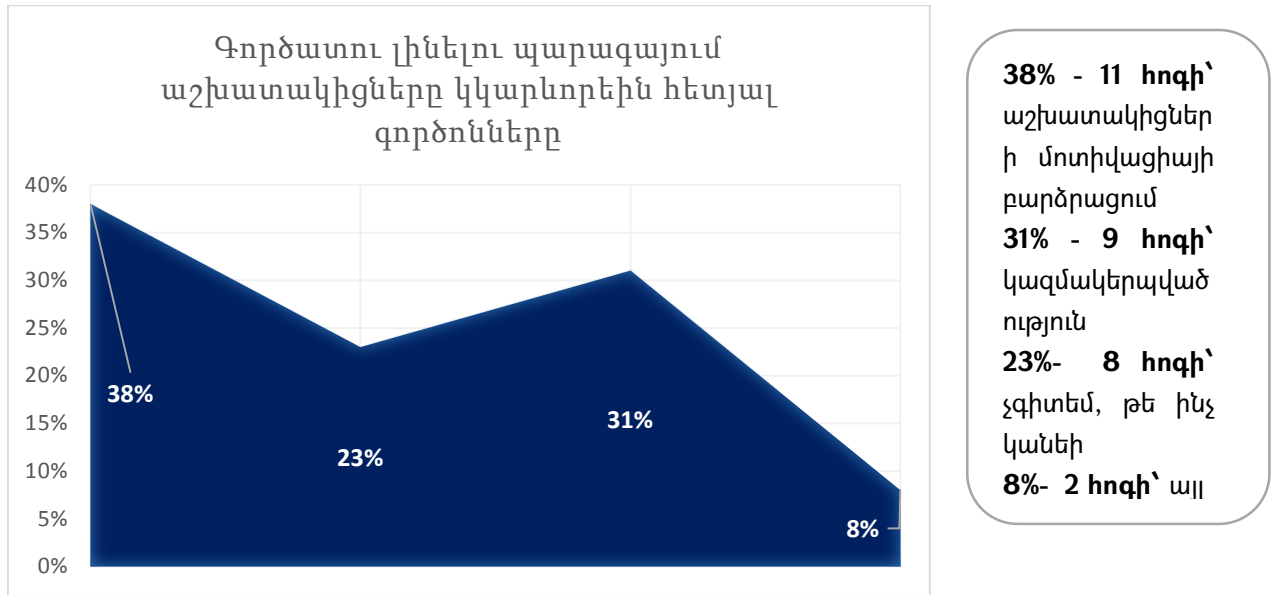


31% - 9 հոգի՝
աշխ. գրաֆիկի փոփոխություն
15% - 4 հոգի՝
թիմի պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացում
54%- 17 հոգի՝
այլ

Նկար 35. SS ոլորտի աշխատակիցները թվարկել են գործոններ, որոնք նպաստում են իրենց

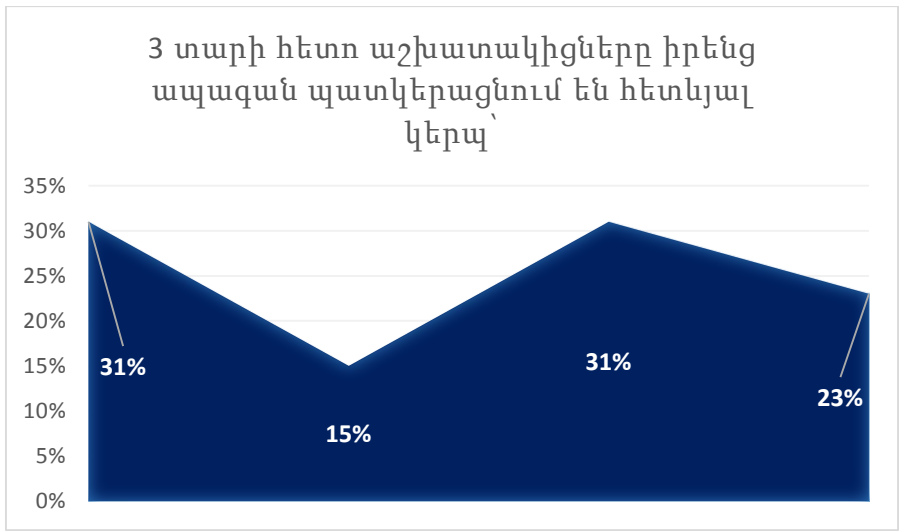
աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման վրա

Գործատու լինելու պարագայում SS ոլորտի աշխատակիցները ուշադրություն կդարձնենին հետյալ գործոններին. աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացումը՝ 38%, առավել մեծ ուշադրություն կդարձնեն աշխատանքի կազմակերպված կատարման վրա՝ 23%, չգիտեր, թե ինչպես կվարվեր՝ 31%, այլ՝ 8%:



Նկար 36. SS ոլորտի աշխատակիցները գործատու լինելու պարագայում կկարևորենին հետյալ գործոնները

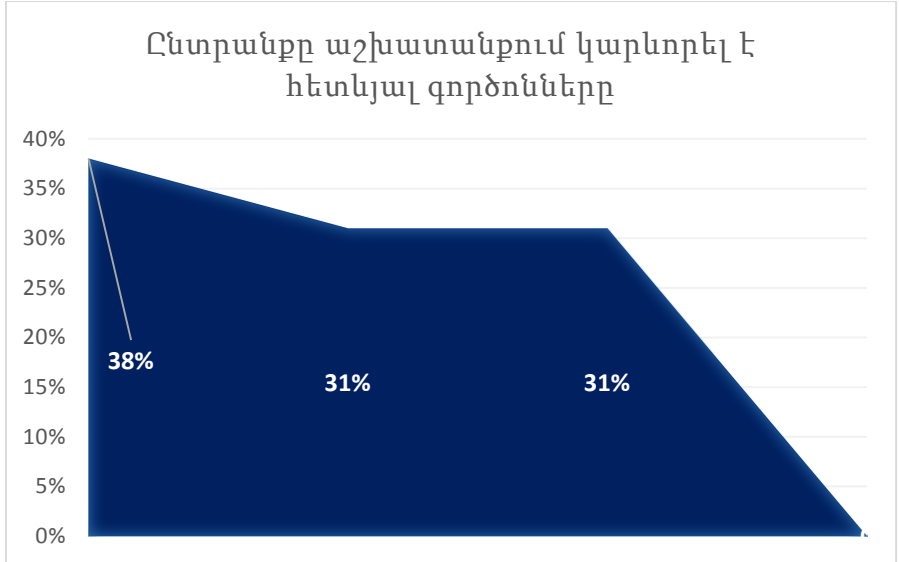
Երեք տարի հետո աշխատակիցներն իրենց տեսնում են. չգիտեմ, թե որտեղ կլինեմ՝ 31%, սեփական կազմակերպության ղեկավար՝ 15%, այլ տեղ՝ 31%, այլ՝ առավել կայացած մասնագետ՝ անկախ կազմակերպությունից, ղեկավար՝ անկախ կազմակերպությունից՝ 23%:



31% - 9 հոգի՝ չգիտեմ, թե որտեղ
31% - 9 հոգի՝ այլ միջավայրում
15% - 4 հոգի՝ սեփական բիզնեսով զբաղվելիս
23% - 8 հոգի՝ այլ

Նկար 37. Աշխատակիցները երկարաժամկետ հատվածում իրենց ապագան պատկերացնում են հետևյալ կերպ

Աշխատանքում ընտրանքը կարևորել է մարդկանց՝ 38%, մասնագիտորեն աճելու հնարավորությունը՝ 31%, այլ՝ համապատասխան սարքավորումների առկայություն, յուրաքանչյուր աշխատակցի հավասարություն, աշխատավարձ, կազմակերպության համբավ՝ 16%:

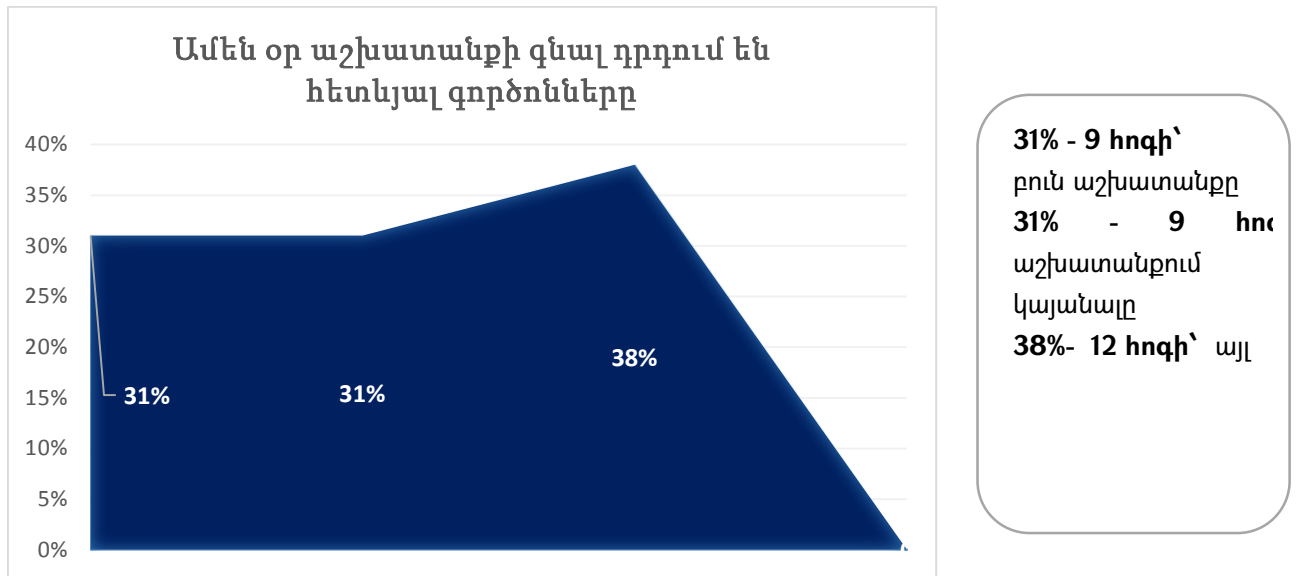


38% - 12 հոգի՝ աշխատակազմը
31% - 9 հոգի՝ մասնագիտ. աճելու հնարավորությունը
31% - 9 հոգի՝ այլ

Նկար 38. ՏՏ ոլորտի աշխատակիցներն աշխատանքում կարևորել են հետևյալ գործոնները

Ամեն օր աշխատանքի գնալ աշխատակիցներին դրդում է բուն աշխատանքը՝ 31%, նոր բան սովորելու կայանալու ցանկությունը 31%, այլ՝ աշխատավարձը, գործատուն, նոր մարտահրավերներ ընդունելը, կոլեգաներին հանդիպելը, հետաքրքրությունը

բավարարելու պահանջը՝ 38%:



31% - 9 հոգի՝
բուն աշխատանքը
31% - 9 հոգի՝
աշխատանքում
կայանալը
38%- 12 հոգի՝ այլ

Նկար 39. SS ոլորտի աշխատակիցներին ամեն օր աշխատանքի գնալ դրդում են հետևյալ գործոնները

Ամփոփելով SS ոլորտում կատարված հետազոտությունը կարող ենք նշել, որ

- SS ոլորտի աշխատակիցների 39% -ի հետ չէր կնքվել աշխատանքային պայմանագիր, իսկ աշխատանքային պայմանագիր կնքած աշխատակիցներից միայն 62% -ն են ծանոթ իրենց աշխատանքային պայմանագրի կետերին
- SS ոլորտի աշխատակիցներից 85%-ի հետ կնքվել է անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր, 8%-ի հետ՝ ժամկետային(կարճաժամկետ) աշխատանքային, 7 %-ի հետ՝ ժամկետային(միջնաժամկետ) աշխատանքային
- Աշխատակիցների 93% -ն իր աշխատանքը կայուն է համարում
- SS ոլորտի ընտրանքը աշխատանքում կարևորել է թիմը(31%) աշխատանքային մոթնոլորտը (31%) և աշխատավարձը (23%)
- Աշխատանքում կարևորել են հետևյալ արժեքները՝ թիմը (38%), ստեղծագործական մոտեցումը աշխատանքին (23%), աշխատակիցներին զարգացնելու պաստրաստակամությունը (23%)
- SS ոլորտի աշխատակիցները հիմնականում մոտիվացված են և բավարարված աշխատանքից, այդ մասին է փաստում այն, որ ընտրանքի 38%-ը ոչինչ չէր փոխի իր կազմակերպությունում

- Հիմնական դժգոհությունը աշխատանքից պայմանավորված է աշխատաժամակի երկարությամբ 31% և 15%
- Երկու հանգամանք ևս ակնհայտ է SS ոլորտի վերլուծության ժամանակ, այն որ կարծիքների խիստ բազմազանություն է առկա և կրեատիվ մոտեցում հարցարանի լրացմանը, երկրորդ՝ բավական բարդ էր ներգրավել SS ոլորտի աշխատակիցներին: վստահորեն կարող ենք հավաստել, որ ամենաբարդը հետազոտության ժամանակ հենց SS ոլորտի աշխատակիցների համոզումը և ներգրավումն էր:

2.8 SS ոլորտի ընտրանքի աշխատանքային մոտիվացիայի փոփոխության արդյունքները՝ ըստ Գերչիկովի մոտիվացիոն փոփոխության թեստի

Վ. Գերչիկովի թեստի վերլուծության արդյունքում պարզ է դառնում, որ SS ոլորտից ձևավորված ընտրանքից 8 հոգի պատկանում են մասնագետ տիպին, 8-ը՝ կատարող տիպին, 5-ը՝ լյուսպեն տիպին, 4-ը՝ տիրական, 4-ը՝ հայրենասեր տիպին:

Աղյուսակ 4. SS ոլորտից ձևավորված ընտրանքի Գերչիկովի թեստի լրացման արդյունքները

Ընտրանք	Գերչիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
8 հոգի (27%)	Մասնագետ	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող աշխատակիցները հակառակը, գնահատում են ոչ թե փողը, այլ հենց աշխատանքի բովանդակությունը: Նրանք հնարավորություններ են փնտրում ապացուցելու, որ կարող են կատարել աշխատանք, որը ոչ բոլորը կարող են կատարել: Ինքնահաստատվում են իրենց մասնագիտական կարողությունների միջոցով:
8 հոգի	Կատարող	Այս տիպի մարդկանց համար աշխատանքը

(27%)		ինքնին ոչ մի արժեք չի ներկայացնում, նրանց հետաքրքրում է զուտ փողը, այս տիպին
Ընտրանք	Գերշիկովյան տիպաբանություն	Մեկնաբանություն
		պատկանող մարդը մաքսիմալ արդյունավետ կկատարի յուրաքանչյուր աշխատանք միայն թե իրեն լավ վարձատրեն
5 հոգի (17%)	Լյումպեն	Այս տիպի մարդկանց մոտ մոտիվացիան բացակայում է, նրանք չեն ցանկանում աշխատել և անում են միայն այն, ինչի համար չեն պատժվի.
4 հոգի (13%)	Հայրենասեր	ուզում են անհրաժեշտ լինել կազմակերպությանը: Ամենից շատ գնահատում են ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետությունը: Ղեկավարի գոհունակությունը գերադասում են գումարից և հեղինակությունից: Աշխատանքի միջոցով բավարարում են իրենց սոցյալիզացիայի պահանջմունքը:
4 հոգի (13%)	Տիրական	Այս տիպի մոտիվացիա ունեցող մարդիկ իրենց վրա ձգտում են շատ պատասխանատվություն վերցնել, մաքսիմալ արդյունավետությամբ են կատարում աշխատանքը, առանց շատ աշխատավարձ պահանջելու: Սակայն շատ դժվար է այս տիպի մարդկանց ղեկավարել, նրանք չեն սիրում, երբ իրենց էին կառավարում են: Նրանք կենտրոնացած են ավելի շատ ընթացքի վրա, քան արդյունքի:

Եթե զուգորդություն անցկացնենք հարցարանի պատասխանների և ստացված տիպաբանության միջև, ապա կարող ենք ասել, որ

- Ընտրանքի 31%-ը հարցին, թե ինչն է դրդում ամեն օր գնալ աշխատանքի, նշել են բուն աշխատանքը և ամեն օր զարգանալու հմտանալու ցանկությունը 31%: Ըստ Վ. Գերչիկովի այս հանգամանքը բնորոշ է մասնագետ տիպին:
- Աշխատանքում ընտրանքի 23%-ը կարևորել է աշխատավարձը, աշխատանքի որակի վրա ազդող գործոններից 15%-ը աշխատավարձի չափն է նշել, իսկ աշխատանքային պայմաններում փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում 15% աշխատակիցները նշել են, որ կվերանայեն աշխատավարձի չափը:

Այսօր SS ոլորտը ամենաբարձր աշխատավարձ տրամադրող գործատուների թվում է, շուկան գերմրցակցային է և հոսունությունը մեկ կազմակերպությունից մյուսը խիստ բարձր է: Գործատուները պայքարում են ձեռք բերել առավել պրոֆեսիոնալ աշխատակիցների՝ առաջարկելով առավել հարմար պայմաններ և բարձր աշխատավարձ: Սա մի կողմից պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ՀՀ-ն ունի SS պրոֆեսիոնալ մասնագետների պակաս, մյուս կողմից՝ աշխարհի դինամիկ զարգացումն է նպաստում այս երևույթների ի հայտ գալուն:

- Այն, որ մեծ դժվարություն էր ներկայացնում իրենից SS ոլորտի աշխատակիցների ներգրավելը, կարող ենք պայմանավորել մի քանի հանգամանքներով՝ նախ նրանով, որ աշխատակիցների աշխատանքային գրաֆիկը ազատ է և թույլ կանոնակարգված, ինչի մասին նշում էին նաև աշխատակիցները, երկրորդ՝ սա կապ չունեի իրենց աշխատանքի հետ և իրենք ոչինչ չէին ստանալու լրացումից հետո և երրորդ արտահայտում էին դժկամություն պայմանավորված նրանով, որ պետք է պատասխանեին բաց հարցերի. սա խոսում է այն մասին, որ SS ոլորտի աշխատակիցներն արդեն վարժվել են ամեն ինչ դյուրին, արագ և ավտոմատացված կերպով կատարելու: Կարծում ենք, որ այս հանգամանքները արտացոլում են ամբողջովին արտացոլում են Վ. Գերչիկովի լյուսպեն տիպին:՝

2.9 Երեք ոլորտների ընտրանքների աշխատանքային մոտիվացիայի արդյունքների ամփոփ փյալներ

Աղյուսակ 5. Երեք ոլորտների աշխատանքային մոտիվացիայի ընդհանրական ամփոփում

<u>Չափանիշներ/հարցեր</u>	<u>Բանկային ոլորտ</u>	<u>ՀԿ ոլորտ</u>	<u>SS ոլորտ</u>
Աշխ. Ստատիստիկա կազմակերպությունում	>1 տարի՝ 22% 1-3 տարի՝ 42% 3 > տարի՝ 36%	>1 տարի՝ 15% 1-3 տարի՝ 31% 3 > տարի՝ 54%	>1 տարի՝ 39% 1-3 տարի՝ 46% 3 > տարի՝ 15%
Մասնագիտական աշխատանք	Այո՝ 61% Ոչ՝ 39%	Այո՝ 30% Ոչ՝ 70%	Այո՝ 61% Ոչ՝ 39%
Աշխատանքային պայմանագրի առկայություն	Այո՝ 100% Ոչ՝	Այո՝ 100% Ոչ՝	Այո՝ 100% (69%) Ոչ՝
Ծանոթություն աշխատանքային պայմանագրին	Այո՝ 100% Ոչ՝	Այո՝ 100% Ոչ՝	Այո՝ 62% Ոչ՝ 38%
Պայմանագրի փրկողության փեսակը	>1 տարի՝ 12% 1-3 տարի՝ 5% Անորոշ ժամկետով՝ 83%	>1 տարի՝ 8% 1 - 3 տարի՝ 34% Անորոշ ժամկետով՝ 58%	>1 տարի՝ 8% 1-3 տարի՝ 7% Անորոշ ժամկետով՝ 85%
Աշխատանքի կայունությունը	Այո՝ 87% Ոչ՝ 13%	Այո՝ 85% Ոչ՝ 15%	Այո՝ 93% Ոչ՝ 7%
Կարևոր արժեքները կազմակերպությունում	Թափանցիկ աշխատելաճ պատշատ գնահատում,	Օգնելու պատրաստակամություն՝ 30%	Թիմ՝ 38%

	աճի հնարավորություն ն՝ 17%		
<u>Չափանիշներ/հարցեր</u>	<u>Բանկային ոլորտ</u>	<u>ՀԿ ոլորտ</u>	<u>ՏՏ ոլորտ</u>
Կարևոր գործոններ աշխատանքում	Աշխատակիցների գնահատվածություն՝ 30%	Թիմային աշխատանք՝ 38%	Թիմ՝ 31%
Կազմակերպությունում կփոխելի	Չգիտեմ, թե ինչը կփոխելի՝ 23%	Աշխատակազմ՝ 30%	Ոչինչ՝ 38%
Կարարողականի վրա ազդող գործոններ	Մոտիվացիա՝ 25%	Իմ և մյուսների կոմպետենտություն՝ 38%	Կոլեկտիվ՝ 38%
Գործադու լինելու պարագայում՝	Ճկուն մոտիվացիոն փաթեթի մշակում՝ 34%	Աշխատակիցների հետ շփման մեծացում՝ 30%	Աշխատանքը կդարձնել առավել կազմակերպված՝ 23%
3 փարի հետո իմ աշխատանքը պարկերացնում եմ	Ղեկավար օղակում՝ անկախ կազմակերպությունից՝ 28%	Նույն կազմակերպությունում՝ առավել կայացած մասնագետ՝ 31%	Չգիտեմ, թե որտեղ, մեկ այլ տեղ՝
Աշխատանքային պայմաններից կփոխելի՝	Ոչինչ չեի փոխի՝ 26%	Աշխատանքային միջավայր և աշխատանքային	Ոչինչ՝ 38%

		գրաֆիկ՝ 31%	
<u>Չափանիշներ/հարցեր</u>	<u>Քանկային ոլորտ</u>	<u>ՀԿ ոլորտ</u>	<u>SS ոլորտ</u>
Ամեն օր աշխատանքի գնալինձ դրդում է	Զարգանալու և առավել հմտանալու ցանկությունը՝ 35%	Աշխատանքային միջավայր և բուն աշխատանք՝ 31%	Բուն աշխատանքը և նոր բան սովորելու, կայանալու ձգտում՝ 31%

Այսպիսով՝ եթե ընդհանրացնենք մեր ունեցած բոլոր տվյալները, ապա կարող ենք նշել որ՝

- Աշխատանքային ստաժը 3 տարի և առավել կտրվածքով ամենաբարձր ցուցանիշներն ապահովել են հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի մասնագետները: Ամենացածր ցուցանիշները՝ SS ոլորտի մասնագետները: 1-3 տարվա աշխատանքային ստաժի կտրվածքով բարձր են SS ոլորտի ընտրանքի ցուցանիշները, իսկ ամենացածր ցուցանիշները դիտվում են ՀԿ ընտրանքում:
- Երեք ոլորտներից միայն ՀԿ ոլորտում են ակնհայտ բարձր ոչ մասնագիտական կրթություն ունեցող աշխատակիցների թիվը, մյուս երկու ոլորտներում այն ցածր է:
- Աշխատանքային պայմանագրեր կնքվել են բանկային և հասարակական կազմակերպություններ ոլորտի բոլոր աշատակիցների հետ, մինչդեռ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում նախնական ընտրանքի միայն 69%-ն ուներ աշխատանքային պայմանագիր:
- ՀԿ և բանկային ոլորտի ընտրանքը ամբողջովին ծանոթ է իր աշխատանքային պայմանագրի կետերին, մինչդեռ SS ոլորտի ընտրանքը մասամբ է ծանոթ, սակայն նրանք փաստել են, որ գիտեն իրենց աշխատանքային պայմանագրի

տևողության տեսակը:

- Իրենց աշխատանքը կայուն են համարել SS ոլորտի ընտրանքի գերակշռող մասը, այս ցուցանիշները համեմատաբար ցածր են եղել ՀԿ ոլորտում:
- Աշխատանքում երեք ոլորտների աշխատակիցները կարևորել են տարբեր արժեքներ, բանկային համակարգում կարևորել են հետևյալ արժեքները՝ թափանցիկ աշխատելաճ, աշխատանքի պատշաճ գնահատում, աճի հնարավորություն, ՀԿ ոլորտում՝ օգնելու պատրաստակամություն, իսկ SS-ում՝ թիմը:
- Աշխատանքում բանկային ոլորտի ընտրանքը կարևոր գործոն է դիտարկել աշխատակիցների գնահատվածությունը, իսկ ՀԿ և SS ոլորտի ընտրանքները կարևորել են թիմը և թիմային աշխատանքը:
- Փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում բանկային համակարգի աշխատակիցները չգիտեն, թե ինչը կփոխեին, ՀԿ ոլորտի ներկայացուցիչները կփոխեին աշխատակազմը, իսկ SS ոլորտի աշխատակիցները ոչինչ չէին փոխի:
- Որպես կատարողականի վրա ազդող գործոններ բանկային համակարգի աշխատակիցները կրկին նշել են մոտիվացիան, ՀԿ ոլորտի և SS ոլորտի աշխատակիցները նշել են կոլեկտիվը և կոմպետենտությունը:
- Աշխատանքի արդյունավետության վրա ազդող գործոններից բանկային համակարգի ընտրանքը նշել է առավել պրոֆեսիոնալ թիմի առկայությունը, ՀԿ ոլորտինը՝ բարձր աշխատավարձը, կարիերային աճը, կոլեկտիվ ոգու առկայությունը, իսկ SS-ինը՝ աշխատանքային գրաֆիկի կրճատումը:
- Գործատու լինելու պարագայում բանկային համակարգում աշխատակիցները ճկուն մոտիվացիոն փաթեթներ կմշակեին, ՀԿ ոլորտի մասնագետները աշխատակիցների հետ շփումը կմեծացնեին, իսկ SS ոլորտի աշխատակիցները՝ աշխատանքը կդարձնեն առավել կազմակերպված:
- Երեք տարի հետո բանկային համակարգի ընտրանքն իր կարիերան պատկերացնում է ղեկավար օղակում՝ անկախ կազմակերպությունից, ՀԿ ոլորտի ընտրանքն իրեն առավել կայացած է տեսնում նույն

կազմակերպությունում, իսկ SS ոլորտի ընտրանքը դեռևս հստակ պատկերացումներ չունի, իսկ նրանք, ովքեր ունեն, իրեն կարիերան պատկերացնում են այլ տեղում:

- Ամեն օր բանկային ոլորտի աշխատակիցներին աշխատանքի գնալ դրդում է զարգանալու և առավել հմտանալու ցանկությունը(նաև SS), ՀԿ և SS ոլորտի աշխատակիցներին՝ բուն աշխատանքը:

2.10 Երեք ոլորտների ընտրանքների աշխատանքային մոտիվացիայի տիպաբանության արդյունքների ամփոփ տվյալներ

Ստորև ներկայացնում ենք երեք ոլորտներում լրացված Գերչիկովի թեստի արդյունքները՝

Աղյուսակ 6. Վ. Գերչիկովի թեստի ընդհանրական ներկայացում

<i>Տիպաբանություն</i>	<i>Բանկային ոլորտ</i>	<i>ՀԿ ոլորտ</i>	<i>SS ոլորտ</i>
Մասնագետ	11 (37%)	11 (37%)	8 (27%)
Կատարող	9 (13%)	4 (13%)	8 (27%)
Տիրական	2 (13%)	4 (13%)	4 (13%)
Հայրենասեր	4 (17%)	5 (17%)	4 (13%)
Լյումպեն	3 (7%)	2 (7%)	5 (17%)

Այսպիսով՝ Վ. Գերչիկովի թեստի ամփոփ տվյալներն այսպիսինն են՝

- Բանկային և ՀԿ ոլորտներում դոմինանտում են մասնագետ տիպի աշխատակիցները: Այս մասին են վկայում նաև այն, որ վերոնշյալ ոլորտների աշխատակիցները հարցարանի բաց հարցերին պատասխանելիս հաճախ են տվել նմանատիպ պատասխաններ. աշխատանքում կարևորում են աշխատանքի բնույթը, իմ և կոլեգաների կոմպետենտությունը, աշխատանքում հմտանալու ցանկությունն է ամեն օր ստիպում գնալ աշխատանքի և այլն:
- Կատարող տիպը գերակայում է բանկային և SS ոլորտում: Բանկային ոլորտի

աշխատակիցները, թեպետ կարևորում են աշխատանքի բնույթը և աշխատանքում գնահատված լինելը, ինչպես բնորոշ է մասնագետ տիպին, այնուամենայնիվ, ունեն պասիվ վարք, հազվադեպ են ցուցաբերում նախաձեռնողականություն և կատարում են միայն այն, ինչը պահանջում է կամ ղեկավարը կամ այն, ինչը սահմանված է պաշտոնի անձնագրով: SS ոլորտում կատարող տիպը նույնպես գերակշռում է, ինչն արտահայտվել է, երբ ընտրանքը մեծ դժկամություն է ցուցաբերել հետազոտությանը մասնակցելիս և հարցարանի հարցերին պատասխանելիս հաճախ կարևորել է ֆինանսական փոխհատուցումներն իր աշխատանքի դիմաց, անբավարարվածություն զգացել է աշխատավարձի չափից, փոփոխություններ կատարելու հնարավորության դեպքում կբարձրացներ աշխատավարձի չափը և այլն:

- Տիրական տիպի ներկայացուցիչները համեմատաբար մեծ թիվ են կազմում ՀԿ և SS ոլորտներում: ՀԿ ոլորտի ընտրանքի կողմից լրացված հարցարանի պատասխանները վերլուծելիս հաճախ հանդիպել ենք նմանատիպ պատասխանների, որ իրենց համար կարևոր է բուն աշխատանքը, իրենք կարիք են զգում իրենց և իրենց կոլեգաների կոմպետենտության բարձրացման, ինչը ցույց է տալիս, որ այս ոլորտի աշխատակիցների համար կարևոր է աշխատանքի որակը և կատարման արդյունավետությունը: SS ոլորտի ընտրանքը կարևորել էր ճկուն աշխատաժամանակը, ազատ աշխատանքային գրաֆիկը և ինքնուրույնությունը:
- Հայրենասեր տիպը չնչին առավելությամբ գերակայում է ՀԿ ոլորտում, ինչը դրսևորվում է այն հանգամանքով, որ այս ոլորտի աշխատակիցներն ունեն լոյալության բարձր աստիճան, ընտրանքի կեսից ավելին աշխատում են տվյալ կազմակերպությունում երեք և ավել տարի:
- Լյուրմենների հաճախ կարող ենք հանդիպել SS ոլորտում: Այս հանգամանքն ակնհայտ էր, քանի որ հենց այս ոլորտի հետազոտության ժամանակ բախվեցինք այն խնդրին, որ աշխատակիցները չէին ցանկանում լրացնել թեստերը կամ մեծ դժկամություն էին արտահայտում այն լրացնելիս, երբ իմանում էին, որ դա իրենց աշխատանքի հետ ուղղակիորեն ոչ մի կապ չունի:

Այսպիսով՝ ամփոփելով երեք ոլորտներում կատարված հարցարանի և Գերչիկովի թեստի արդյունքները ներկայացնում են այն եզրահանգումները, որոնց եկել ենք գիտահետազոտական աշխատանքը գրելիս:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

- Գիտահետազոտական աշխատանքը սկսել ենք մոտիվացիայի վերաբերյալ պատմական ծավալուն և մանրամասն ակնարկով: Առավել կենտրոնացել ենք կազմակերպական մոտիվացիայի վրա: Անդրադարձել ենք Հեկհաուզենի, Հերցբերգի, Յիկզենթմայիլի, Գերչիկովի մոտեցումներին և գիտական հետազոտությունը կազմակերպել ենք՝ հիմքում ունենալով այս տեսությունները: Եվ քանի որ կազմակերպական մոտիվացիան մեծ զարգացում է ապրել կառավարման դպրոցների ի հայտ գալուց հետո: Այս հանգամանքը հաշվի առնելով անդրադարձ ենք կատարել Թեյլորին, Ֆորդին, Մեյոյին, Ֆայոլին, Վեբերին և նրանց կողմից մշակված մոտեցումներին:
- Աշխատանքային պայմանագիրն իրավական եզրույթ է, հետևաբար մեզ համար խիստ կարևոր է եղել ուսումնասիրել վերջինիս օրենսդրական հիմքերը և կարգավորումները: Թեպետ ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրքը պարտադրում է յուրաքանչյուր աշխատանքային հարաբերությունների մեջ մտնելիս կնքել աշխատանքային պայմանագիր, սակայն, ցավոք սրտի, հաճախ ենք բախվում ոչ աշխատանքային պայմանագրի հիմքով աշխատանքային հարաբերությունների, որը մի կողմից վկայում է գործատուների անօրինական գործունեության, մյուս կողմից ՀՀ քաղաքացիների ցածր իրավագիտակցության աստիճանի մասին:
- Առկա ցածր իրավագիտակցությունն իր հերթին նպաստում է այն հանգամանքին, որ աշխատակիցները համապատասխան չափով չեն կարևորում և ուշադրություն չեն դարձնում իրենց հետ կնքվող աշխատանքային պայմանագրերին և դրա բովանդակությանը:
- Ուսումնասիրելով կազմակերպական մշակույթը, դրա առանձնահատկությունները, պարզ է դառնում, որ չկա մեկ արդյունավետ, ճիշտ մոտեցում: Կազմակերպությունները կրում են տվյալ պետության կամ տարածաշրջանի մշակութային, մտածողության առանձնահատկությունների, կարծատիպերի, հոգեբանության ազդեցությունը;
- Գիտահետազոտական աշխատանքում ուսումնասիրել ենք ամերիկյան և ճապոնական կազմակերպական փորձը՝ կազմակերպական մշակույթը,

աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորման առանձնահատկությունները, պայմանագրերի կնքման փորձը:

- Այսպիսով՝ մեկ բան միանշանակ կարող ենք նշել, որ յուրաքանչյուր արդյունավետ գործառնող համակարգ միայն երկարատև տեղայնացման, մշակման արդյունքում կարող ենք ձևավորել: Համակարգը, որն արդյունավետ աշխատում է Ճապոնիայում, չի կարող նույն արդյունավետությամբ աշխատել Հայաստանում և մեր խնդիրը պետք է լինի հայ մարդուն, հայկական մշակույթին և մտածողությանը համահունչ կազմակերպական կառավարման մոդելի մշակումը:
- Ուսումնասիրելով ՀՀ-ում գործող մի շարք կազմակերպություններ, որոնք ընդհանրացված էին երեք ոլորտներում՝ բանկային, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացմամբ զբաղվող կազմակերպություններ և հասարակական կազմակերպություններ, պարզ դարձավ, որ գործատուները կնքում են հիմնականում անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրեր՝ աշխատակիցների պարտադիր փորձաշրջանից հետո: Միայն որոշ հասարակական կազմակերպություններ կնքում են ժամանակավոր աշխատանքային պայմանագրեր՝ կախված արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրների (գրանտերից) և ծրագրերի տևողությունից;

Երեք ոլորտներում կատարված մանրամասն վերլուծությունից հետո պարզ է դառնում, որ

- բանկային համակարգի աշխատակիցներն առավել շատ ունեն մոտիվացիայի բարձրացման, աշխատանքի գնահատման կարիք: Բավարարվածությունն աշխատանքից բարձր չէ՝ թեպետ աշխատակիցների հիմնական մասն աշխատում է իր մասնագիտությամբ:
- Հասարակական կազմակերպություններում ակհայտ բարձր է աշխատակիցների մոտիվացիան և բավարարվածության աստիճանը: Սա պայմանավորում ենք մի քանի հանգամանքներով՝
 1. Աշխատանքային պայմանագրերի կնքում՝ ժամանակային սահմանափակությամբ
 2. Աշխատանքի բնույթով, որն ուղղված է դեպի սոցիումը և վերջինիս զարգացումը

3. Աշխատակիցների աշխատանքը գնահատվում է հավուր պատշաճի և այդ հիմքով էլ աշխատակիցները վարձատրվում են:
- SS ոլորտի աշխատակիցների մոտիվացիան և բավարարվածությունն աշխատանքից նույնպես կարող ենք միջինից բարձր համարել՝ չնայած աշխատակիցների գումարային բարձր ակնկալիքներից: SS ոլորտի շուկան աշխարհում և ՀՀ-ում գերմրցակցային և հագեցած է և աշխատակիցներն ճկ կազմակերպությունում չստանալով իրենց ակնկալիքների բավարարումը հնարավորություն ունեն հեշտությամբ բավարարել այն՝ մեկ այլ կազմակերպությունում: Որի արդյունքում գործատուները բախվում են հոսունության բարձր աստիճանի հետ:
 - 3 ոլորտների ուսումնասիրությունից հետո պարզ է դառնում, որ հասարակական կազմակերպություններ ոլորտում, որտեղ աշխատակիցների շուրջ 45%-ի հետ կնքվել է ժամկետային աշխատանքային պայմանագիր, ունեն առավելապես բարձր մոտիվացվածություն: Այս ոլորտում աշխատակիցների լոյալությունն առավել բարձր է և բավարարվածությունն աշխատանքից նույնպես: Թեպետ երեք ոլորտներից չնչին տարբերությամբ հենց այս ոլորտի ընտրանքն է իր աշխատանքն անկայուն համարել, ինչն, իհարկե պայմանավորված է աշխատանքային պայմանագրի ժամկետներով, սակայն կարծում ենք, որ հենց այդ սահմանափակումն է դրդում աշխատակիցներին մշտապես մտածել իրենց կոմպետենտության և որակավորումների բարձրացման մասին(ինչի մասին իրենց պատասխաններում հաճախ են ակնարկել հենց աշխատակիցները):
 - Ժամկետային (կարճաժամկետ) աշխատանքային պայմանագրեր կնքվել է այն անձանց հետ, ովքեր գտնվում են պրակտիկայի կամ փորձաշրջանի մեջ: Այս փուլում պոտենցիալ աշխատակիցներն ունեն բարձր մոտիվացիա և ինքնադրսևորվելու մեծ ձգտում: Անգամ ընտրանքի այս ներկայացուցչներն իրենց կարիերան 3 տարվա կտրվածքով պատկերացրել են հենց այդ կազմակերպությունում:
 - Անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրերի կնքումը ամենատարածված պայմանագրի տեսակն է ուսումնասիրված 3 ոլորտներում:

Վերլուծելով արդյունքները՝ միանշանակ չենք կարող ասել, թե որքանով և ինչպես է հենց այս տեսակի պայմանագիրն ազդում աշխատակիցների մոտիվացիայի վրա, քանի որ աշխատակիցները ոչինչ չեն նշել իրենց անհանգստացնող աշխատանքային պայմանագրի դրույթների մասին: Սակայն կարող ենք հավաստել, որ անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր կնքած բանկային ոլորտում, աշխատակիցների մոտիվացիան խիստ ցածր և նրանք առավելագույնս կարևորել են հենց այդ հանգամանքը:

- Այսպիսով՝ կարող ենք ասել, որ գիտահետազոտական աշխատանքի վարկածը մասամբ հաստատվել է:
 1. Ժամկետային աշխատանքային պայմանագիր կնքած աշխատակիցներն ունեն բարձր մոտիվացվածություն (առկա են նաև նպաստող այլ գործոններ՝ աշխատանքի բնույթը, բավարարվածությունն աշխատանքից):
 2. Ժամկետային (կարճաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր ունեցող աշխատակիցներն ունեն բարձր մոտիվացվածություն և երկարաժամկետ պլանները կապում են հենց տվյալ կազմակերպության հետ:
 3. Հերքվել է այն ենթավարկածը, որտեղ դիտարկում էինք հանգամանքը, որ անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրի դեպքում աշխատակիցներն ունենում են անկայունության վախի զգացում: Արդյունքում պարզ է դառնում, որ հենց անորոշ ժամկետով աշխատակիցներն իրենց աշխատանքը կայուն են համարում:

ԳԻՏԱԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Բանկային ոլորտում կատարված հետազոտության արդյունքներն ամփոփելուց հետո բանկային ոլորտի գործատուներին ներկայացնում ենք հետևյալ առաջարկությունները՝

- Հնարավորություն տալ աշխատակիցներին առավել ինքնուրույն կազմակերպել աշխատանքը
- Ցույց տալ, որ յուրաքանչյուր աշխատակից գնահատված է և կարևոր կազմակերպության համար
- Օգտագործել արդյունավետ մոտիվացիոն գործիքներ՝ թույլ տալով աշխատակիցներին անձամբ մշակել մոտիվացիոն փաթեթներ
- Բարելավել աշխատանքային միջավայրը, քանի որ աշխատակիցները մեծ կարևորություն են տալիս հենց այդ հանգամանքին:
- Աշխատակիցների հիմնական մասը երկարաժամկետ հատվածում իրեն պատկերացնում է ղեկավար օղակում, հետևաբար առաջարկում ենք հնարավորություն տալ աշխատակիցներին հասանելի դարձնել կարիերային աճ գրանցելու իրենց նկրտումները:

Հասարակական կազմակերպություններ ոլորտում կատարված հետազոտության արդյունքներն ամփոփելուց հետո այս ոլորտի գործատուներին ներկայացնում ենք հետևյալ առաջարկությունները՝

- Աշխատակիցների ընտրության հարցում կարևորել մասնագիտական կրթությունը, քանի որ նախ աշխատակիցների միայն 30% է աշխատում իր մասնագիտությամբ և երկրորդ՝ աշխատակիցները հաճախ են նշել, որ կարիք ունեն կոմպետենցիաների ավելացման և մասնագիտական հմտությունների աճի
- Քանի որ աշխատակիցների գերակշռող մասը պատկանում է մասնագետ տիպին, հետևաբար առաջարկում ենք աշխատակիցներին մշտապես նոր մարտահրավերներ ուղարկել աշխատանքի տեսքով, նոր խնդիրներ իրենց առջև դնել և թույլ տալ ինքնուրույն կոմնորոշվել և ինքնադրսևորվել
- Պայմանավորված այն հանգամանքով, որ աշխատակիցները երկարաժամկետ հատվածում իրենց պատկերացնում են ղեկավար օղակում, առաջարկում ենք հնարավորություն տալ աշխատակիցներին կայանալ և առաջ գնալ, քանի որ

հակառակ պարագայում, նրանք այլ գործատուների կփնտրեն:

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացմամբ զբաղվող կազմակերպություններում կատարված հետազոտության վերլուծության արդյունքում գործատուներին ենք ներկայացնում հետևյալ առաջարկությունները՝

- Աշխատակիցների հոսունությունը կանխելու նպատակով վերանայել աշխատանքային պայմանագրի տևողության տեսակը՝ կնքելով ոչ թե անժամկետ աշխատանքային պայմանագիր, այլ ժամկետային (միջնաժամկետ) աշխատանքային պայմանագիր՝ կախված ծրագրի տևողությունից
- Աշխատակիցներին մոտիվացնել ոչ միայն աշխատավարձի չափով, այլ մշակել մոտիվացիոն գործիքների փաթեթներ՝ կախված աշխատակիցների պահանջմունքներից և կարիքներից
- Առավել կազմակերպված դարձնել աշխատանքային գրաֆիկը՝ պայմանավորված թիմի առանձնահատկություններով:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, Երևան, 2004թ.
2. **Ավանեսյան Հ.**, «Փորձարարական հոգեբանություն: Ուսումնական ձեռնարկ», Երևան, 2010, 288 էջ
3. **Պետրոսյան Մ, Զավադյան Ա, Ամիրյան Դ**, «Անձը և պաշտոնը», Երևան, հրատ.՝ «Պետական ծառայություն», 2013, 343 էջ
4. **Розанова В.А.**, Психология Управления, Учебное пособие, Москва, "Интел-Синтез", 1999, с. 352
5. **Хьелл Л., Зиглер Д.**, “Теория Личности”, 3 издание, Издательство "Питер", 2011г, с. 609
6. **Bernhauerova M.**, “MG 201 Introduction to Functions of Management”, 2013
7. **Drucker P. F.**, Harvard Business Review: <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> [13.02.2018]
8. **Fukuda K J**, “Japanese Style Management Transferred: The Experience of East Asia”, Japan, 2013, p. 240
9. **Green C. D.** “Maslow A., A Theory of Human Motivation”, <http://www.yorku.ca/dept/psych/classics/author.htm> York University, Toronto, Ontario, 2000
10. **Kadian-Baumeyer K.**, Study.com: <http://study.com/academy/lesson/alderfers-erg-theory-employee-motivation-in-the-workplace.html> [17/09/2017]
11. **Messina W. J:** Electronic encyclopedia <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-Z.html>, 2006, [17/09/2017]
12. **Mitsubishi Y.**, BBC.com: <http://www.bbc.com/capital/story/20170807-ikigai-a-japanese-concept-to-improve-work-and-life> [18.02.2018]
13. **Ouchi W.**, “How American Business Can Meet the Japanese Challenges”, New York, 1981, p. 255
14. **Rao N.**, Blogspot.am, Theory Z - Z type organizations

- <http://nraombakc.blogspot.am/2012/02/theory-z-type-z-organizations.html>, 2012
[21/09/2017]
15. **Trahair R. C. S.** “Mayo E.: The Humanist Temper”, New York,1984, p. 392
16. **BBC reports:** <http://www.bbc.com/capital/story/20170807-ikigai-a-japanese-concept-to-improve-work-and-life> [18.02.2018]
17. **Cleverism.com:** <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
[16.03.2018]
18. **EyeWitness to History**, "Henry Ford Changes the World, 1908,"
<http://www.eyewitnesstohistory.com/ford.htm>, 2005
19. **Fortune.com,** <http://fortune.com/2016/06/23/fortune-500-best-workplaces/>
[16.03.2018]
20. **General Historical Overview of the Field of Motivation:**
<https://msu.edu/~dwong/StudentWorkArchive/CEP900F01-RIP/Webber-MotivationOverview.htm?pagewanted=all>, 2017
21. **HR-portal.ru:** <http://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova> [22.03.2018]
22. **Lumen learning, principles of management:**
<https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-bureaucratic-management/> [03.10.2017]
23. **Management Study Guide:** <http://managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm> [04/10/2017]
24. **Management Innovation:**
<https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management/> [28.10.2017]
25. **Mind tools,** Management Training and Leadership Training, Online:
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm [29/07/2017]
26. **The Saylor Foundation:** Scientific Management Theory and The Ford Motor Company,
<https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/08/Saylor.org-Scientific-Management-Theory-and-the-Ford-Motor-Company.pdf> [18.02.2018]

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1

Աշխատանքային մոտիվացիան բացահայտող հարցարան՝

Անձնական տեղեկատվություն

Կազմակերպության անվանում/ուղրոտ՝

Տարիք՝

Սեռ՝

Ընդհանուր տեղեկատվություն

Որքա՞ն ժամանակ է, ինչ աշխատում եք տվյալ կազմակերպությունում

- ✓ Մինչև 1 տարի
- ✓ 1 – 3 տարի
- ✓ 3 և ավել տարի

Աշխատում եք արդյո՞ք ձեր մասնագիտությամբ

- ✓ Այո
- ✓ Ոչ

Կնքել եք արդյո՞ք աշխատանքային պայմանագիր աշխատանքի ընդունվելիս

- ✓ Այո
- ✓ Ոչ

Ծանոթ եք արդյո՞ք աշխատանքային պայմանագրի կետերին

- ✓ Այո
- ✓ Ոչ

Ըստ տևողության ինպիսի՞ աշխատանքային պայմանագիր է

- ✓ Կարճաժամկետ՝ մինչև 6 ամիս
- ✓ Միջնաժամկետ՝ 6 ամսից – 3 տարի
- ✓ Երկարաժամկետ՝ 3 – 5 տարի
- ✓ Անժամկետ
Համարում էք արդյո՞ք ձեր աշխատանքը կայուն

- ✓ Այո
- ✓ Ոչ

Հիմնական հարցաթերթ

1. Կազմակերպության ո՞ր արժեքներն եք առավել կարևորում
2. Ի՞նչն եք կարևորում աշխատանքում
3. Ի՞նչը կփոխեք Ձեր կազմակերպությունում
4. Նշեք խնդրեմ գործոններ, որոնք ազդում են Ձեր աշխատանքի կատարողականի վրա
5. Նշեք խնդրեմ գործոններ, որոնց առկայությունը կնպաստի Ձեր աշխատանքի որակի բարձրացման վրա
6. Եթե ես գործատու լինեի՝
7. Ինչպիսի՞ աշխատանք կցանկայիք կատարել 3 տարի հետո
8. Ի՞նչն եք համարում հաջողություն աշխատանքում
9. Եթե հնարավորություն ունենայիք փոփոխություններ կատարել Ձեր աշխատանքային պայմաններում, ապա ի՞նչը կփոփոխեիք
10. Ի՞նչն է դրդում Ձեզ ամեն օր գնալ աշխատանքի

Վ. Գերջիկովի անձնային մոտիվացիոն տիպաբանության թեստ

Հրահանգ.

*Խնդրում ենք նշված տարրերակներից ընտրել Ձեզ համար առավել ցանկալի պատասխանը: Կան հարցեր, որոնց կարող եք տալ մեկից ավելի պատասխաններ**

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.

2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два -варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.