

**Ա.Գ. ՍՈՒՔԻԱՍՅԱՆ, Ֆ.Ֆ. ԲԱՀԱՐՅԱՆ, Լ.Ս. ՍԱՐԳՍՅԱՆ**

**ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՄՈՏԻՎԱՑՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՏԵՔՍՏԻԼ  
ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ  
(Գյումրի)**

Ուսումնասիրված են Շիրակի և Լոռու մարզերի տեքստիլ ձեռնարկություններում անձնակազմի մոտիվացման մեթոդները: Հարցման և վերլուծության շնորհիվ բացահայտվել են մոտիվացման նախընտրելի եղանակները, որոնք թույլ են տալիս բարձրացնել աշխատողների շահագրգռվածությունը աշխատանքի հանդեպ:

**Առանցքային բաներ.** աշխատանքի արտադրողականություն, նյութական և ոչ նյութական մոտիվացում, կորպորատիվ մշակույթ:

Աշխատանքի մոտիվացման հարցերը ցանկացած ձեռնարկության համար արտադրության կարևորագույն խնդիրներից են: Առանց դրանց լուծման՝ հազիվ թե հնարավոր լինի կատարել թողարկվող արտադրանքի որակի իրական բարելավում, ինչպես նաև արտադրության և ոլորտի գործունեության արդյունավետության ամբողջական բարձրացում՝ ֆինանսական, նյութական և կադրային ռեսուրսների [1] արդյունավետ օգտագործմամբ: Ներկայումս ապացուցված է, որ փողը միշտ չէ, որ խրախուսում է մարդուն՝ աշխատելու ավելի ջանադիր (թեև ոչ ոք չի նվազեցնում նյութական շահագրգռվածության դերը):

Շուկայական հարաբերությունների զարգացման պայմաններում կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետությունը մեծապես կախված է մոտիվացման համակարգերի վիճակից և գործունեությունից և իրենց աշխատողների աշխատանքի խթանման ձևերից: Որպես հետևանք, ավելի մեծ թվով գործատուներ են հասկանում մոտիվացման բաղադրիչի աճող նշանակությունը, առանց որի ոչ մի արտադրություն չի կարող ամբողջ ծավալով իրականացնել զարգացման իր ներուժը ինչպես մարտավարական, այնպես էլ ռազմավարական առումով, հատկապես եթե հաշվի առնենք հայրենական տնտեսության կողմնորոշման անհրաժեշտությունը դեպի իրական սեկտոր և, համապատասխանաբար, աշխատողների մասնագիտությունների վարկանիշի բարձրացումը, ինչպես նաև շուկայում մրցակցության աճը [2]:

Գործատուների մեծ մասը վաղ թե ուշ ընդհարվում է աշխատակազմի առավել արդյունավետ աշխատանքի խնդրի հետ, որպեսզի այն իրականացվի խանդավառությամբ և հետաքրքրությամբ: Դրա համար պետք է մոտիվացնել

սեփական աշխատակիցներին, որը շատ կարևոր է ձեռնարկության արտադրողականության բարձրացման և արդյունավետության հետազոտության տեսանկյունից: Մասնագետների գնահատմամբ [3], արդյունքի միայն 15%-ն է կախված աշխատակիցների որակավորումից, մնացած 85%-ը կախված է այն բանից, թե նրանք ինչպես են վերաբերվում աշխատանքին [4]:

Աշխատանքի նպատակն է դիտարկել և՛ համաշխարհային պրակտիկայում կիրառվող ձեռնարկությունների մոտիվացման տարբեր մեթոդները, և՛ դրանցից առավել արդյունավետները արձանագրել Շիրակի և Լոռու տարածաշրջանների տեքստիլ ձեռնարկությունների համար՝ կադրերի աշխատունակության ավելացման նպատակով:

Այս նպատակին հասնելու համար սահմանվել են հետևյալ խնդիրները՝

- 1) բացահայտել աշխատակազմի մոտիվացման էությունը. ինչի՞ համար է այն անհրաժեշտ վարչարարներին և մենեջերներին,
- 2) դիտարկել մոտիվացման հիմնական տեսակները,
- 3) բացահայտել ղեկավարի դերը աշխատակազմի մոտիվացման մեջ,
- 4) ձեռնարկություններում իրականացնել հարցում՝ նպատակ ունենալով բացահայտելու, թե ինչպիսի մոտիվացում է նախընտրելի երիտասարդ աշխատողների համար:

Դիտարկենք մոտիվացման սահմանումը աշխատակազմի համար: Անձնակազմի մոտիվացման համակարգը ներկայացնում է հատուկ միջոցառումների, մեթոդների և ձևերի համալիր, որոնք ուղղված են պահպանելու և բարձրացնելու աշխատանքային ոգին, աշխատակիցների խանդավառ և արդյունավետ աշխատանքը [4]: Դա շատ բարդ գործընթաց է, չէ՞ որ ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն բազմաթիվ գործոններ: Դրանք են՝ աշխատակիցների նպատակներն ու խնդիրները, կազմակերպության ռազմավարությունը, կորպորատիվ մշակույթը, կադրային քաղաքականությունը և այլն: Բացի այդ, պետք է հաշվի առնել դրանց մշտական փոփոխությունները, որ տեղի են ունենում ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրանից դուրս: Ուստի չի կարող մեկընդմիջտ ստեղծվել մոտիվացման որոշակի արդյունավետ համակարգ և երկար ժամանակ այն օգտագործել: Անհրաժեշտ է այն անընդհատ բարելավել ու կատարելագործել: Միայն այդ դեպքում կարելի է հասնել ցանկալի արդյունքների: Ի դեպ, ղեկավարների կողմից հաճախակի կատարվող սխալն այն է, որ նրանք ընտրում են մոտիվացման այն մեթոդը, որն ուղղված է միայն մարդկանց կազմակերպությունում պահելուն, այլ ոչ թե նրանց ավելի լավ աշխատելու խթանմանը: Ուստի շատ կարևոր է իմաստուն ձևով մոտենալ անձնակազմի մոտիվացման հարցերին:

Մենեջմենթի տեսությունում և պրակտիկայում գոյություն ունի մոտիվացման երկու հիմնական տեսակ՝ նյութական և ոչ նյութական: Նյութականը, որը պայմանավորված է վարձատրությամբ, ունի գրեթե ամենակարևոր նշանակությունը աշխատակիցների մոտիվացման համակարգում: Բայց դա միայն այն դեպքում, եթե ձեռնարկությունն ունի զարգացած կորպորատիվ մշակույթ, աշխատանքի լավ պայմաններ, և ապահովում է ջերմ հարաբերություններ կոլեկտիվում: Տրամաբանական է, որ եթե դա չկա, ապա ոչ մի պարզևատրում և դրամական հավելավճար չի պահի աշխատողին ու առավել ևս չի բարձրացնի նրա աշխատունակությունը: Սակայն ֆինանսական մոտիվացումը չունի երկարատև ազդեցություն: Հաճույքը, որ ստանում է աշխատողը աշխատավարձի բարձրացումից, կտևի մոտավորապես մեկ ամիս: Դրանից հետո այն թվում է սովորական, իսկ հետագայում նույնիսկ փոքր և աննշան՝ պահանջումները բավարարման համար, քանի որ նրա կարիքները սահուն կերպով ավելանում են:

Առանձին ձեռնարկություններում, շատ ղեկավարներ և մենեջերներ օգտագործում են ոչ նյութական մոտիվացում՝ ձեռնարկության նպատակներից, բիզնեսի առանձնահատկություններից, առկա կորպորատիվ մշակույթից ելնելով: Կազմվում են ոչ նյութական մոտիվացման հատուկ ծրագրեր: Դրանց արդյունավետության համար պետք է հաշվի առնել հետևյալ կանոնները.

- ծրագիրը պետք է հաշվի առնի ձեռնարկության ռազմավարությունը՝ ուղղված առաջնահերթ խնդիրների լուծմանը,
- լայնորեն տարածվի և կիրառվի բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ,
- համապատասխան լինի ձեռնարկության որոշակի փուլի զարգացմանը,
- մոտիվացման կիրառումը ձեռնարկությունում լինի նոր, չկրկնվեն հինն ու հնացածը:

Նշենք, որ ոչ նյութական մոտիվացման շարքում են բժշկական ապահովագրությունը, բոնուսները, արտոնությունները, ուղեգրերը, նվերները՝ աշխատակիցների երեխաների համար, մարզասրահի աբոնեմենտը կամ օտար լեզվի դասընթացները, քջային կապի վճարումը, արժեքավոր նվերները, արտարձակուրդը, աշխատանքի ճկուն ժամանակացույցը և այլն: Կարելի է երկար թվարկել դրանց տեսակները: Ոչ դրամական պարզևատրման արդյունավետության պատճառն այն է, որ դա ընկալվում է աշխատակցի կողմից որպես արժեքավոր մրցանակ, որը հետագայում խթանում է նրան՝ հասնելու ավելի բարձր նվաճումների և արդյունքների: Ոչ դրամական մոտիվացումը ղեկավարի համար շատ ավելի էժան է, քան նյութականը, բացի դրանից, աշխատանքի արդյունավետությունը,

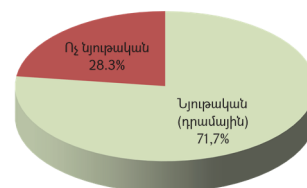
որպես կանոն, նույնպես աճում է և ոչ պակաս՝ նյութականի համեմատ: Սակայն, թե ինչպիսի մոտիվացում օգտագործել ձեռնարկությունում, հատկապես թեթև արդյունաբերությունում, ղեկավարն ընտրում է ինքնուրույն՝ կախված նպատակից, հնարավորություններից, կադրային քաղաքականությունից, հենց աշխատակիցներից և շատ ու շատ այլ գործոններից: Երբեմն լինում է այնպիսի իրավիճակ, երբ գործատուն համատեղում է նյութական և ոչ նյութական մոտիվացումը:

Աշխատակիցների մոտիվացման գործում ոչ պակաս դեր են խաղում նաև ղեկավարի անձնական տվյալները: Նա պետք է ունենա երեք հիմնական հատկանիշ՝ հավատալ իր ենթակաների հաջողությանը և վստահել նրանց, ունենալ երախտագիտության զգացում՝ իր աշխատակիցների աշխատանքի արդյունքների համար, կարողանա գրագետ ու մտածված ընտրել մոտիվացման ուղիները: Արտասահմանյան որոշ ձեռնարկություններում կառավարիչները հաճախ ընտրում են մոտիվացման հարմար ձև՝ օգտագործելով զանազան հարցումներ: Նման հարցումները սովորաբար անանուն են, որպեսզի աշխատակիցները չվախենան և չամաչեն արտահայտել իրենց ցանկությունները [5]:

Պարզելու համար, թե ինչ մոտիվացում են նախընտրում աշխատակիցները Շիրակի և Լոռու մարզի թեթև արդյունաբերության ձեռնարկություններում, մեր կողմից իրականացվել է երկու հարցում վեց ձեռնարկություններում: Թիրախային լսարանը երիտասարդ է՝ մինչև 35 տարեկան աշխատողներ: Հարցման ենթարկվել էր 90 մարդ:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ նրանց համար ավելի նախընտրելի է նյութական (դրամական) մոտիվացումը: Այդպես պատասխանել է հարցվածների 71,7% - ը, և միայն 28,3% - ի համար է ոչ նյութական մոտիվացումը գրավիչ (նկ. 1):

Մոտիվացման ո՞ր տեսակն է ձեզ համար նախընտրելի



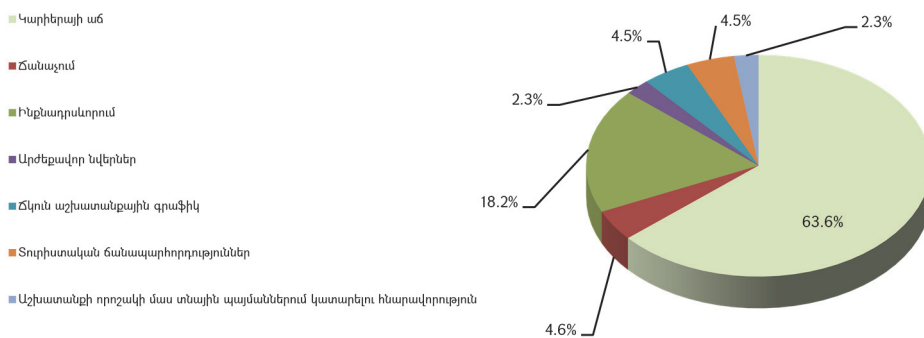
Նկ. 1. Հարցման արդյունքները մոտիվացման նախընտրելիության վերաբերյալ

Հաջորդիվ տրվել է հետևյալ հարցը. «Մոտիվացման ո՞ր տեսակն է ձեզ ավելի հետաքրքրում (բացառությամբ դրամի)»: Հարցման արդյունքները բերված են նկ. 2-ում: Հարցված աշխատակիցների մեծ մասը (63,6%) արտահայտվել է,

որ նրանք կարևորում են կարիերայի աճը, ծառայողական աճը: Եթե կստեղծվեն աճի անհրաժեշտ պայմաններ, ապա դա, միանշանակ, կնպաստի նրանց աշխատունակությանը, որը արդյունավետորեն կազդի աշխատանքային գործընթացի վրա:

18,2%-ը պատասխանել է, համար մոտիվացում է ինքնիրացման անհրաժեշտ պայմանների ստեղծումը:

Մոտիվացման ո՞ր տեսակն է (բացի դրամականից) Ձեզ համար առավել հետաքրքիր



Նկ. 2. Հարցման արդյունքները մոտիվացման տեսակների վերաբերյալ

Վերլուծելով եղած տվյալները և հարցում անցկացնելով, կարելի է անել հետևյալ եզրակացությունները.

- մինչև 35 տարեկան երիտասարդ աշխատակիցների համար ավելի նախընտրելի է նյութական մոտիվացումը. հատկապես փողն է խթանում նրանց աշխատունակությունը և բարելավում գործունեության արդյունքները: Անշուշտ, սա պայմանավորված է նրանով, որ երիտասարդները ծագում են ավելի շատ գումար վաստակել այն բանի համար, որպեսզի՝

- ապահովեն նորաստեղծ ընտանիքը, ծեռք բերեն բնակարան, մեքենա և այլն,
- եթե բացառվի փողի ազդեցությունը, ապա շահադրդել արդյունավետ աշխատանքի կարող է հետևյալը՝ կարիերայի աճի համար պայմանների ստեղծումը, ինքնադրսևորման հնարավորությունը, համընդհանուր ճանաչումը, արժեքավոր նվերները, աշխատանքի ճկուն ժամանակացույցը, տուրիստական ուղևորությունները և այլն,

- ղեկավարը պետք է զգուշորեն մոտենա իր անձնակազմի մոտիվացման ընտրությանը, ընդ որում, հաշվի առնի, թե կոնկրետ ինչ է նա արտադրում, որքան

լավ է զարգացած կորպորատիվ մշակույթը, անձնակազմի տարիքային առանձնահատկությունները և, իհարկե, ամենակարևորը, հաշվի առնի հենց իրենց՝ աշխատողների կարծիքը:

Մոտիվացման գրագետ և ճիշտ ընտրությունը կապահովի ոչ միայն ձեռնարկության կորպորատիվ մշակույթի զարգացումը, այլ նաև հետագայում դրական կանդիդատներն արտադրության մրցունակության և տնտեսական արդյունավետության բարձրացման վրա:

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. **Вукович Г.Г.** Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики //Экономика устойчивого развития.- 2012. -№ 9.-С. 53-57.
2. **Веглужских Е.** Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика.- 2-е изд., доп. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - С. 144-148.
3. **Воробьева О.А., Устенко Н.А.** Современные способы мотивации сотрудников на предприятии. Интернет-ресурс: [<http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/1019.pdf>]
4. **Иванова А.** Как замотивировать и удержать сотрудника в компании. Интернет-ресурс: [<http://www.klerk.ru/job/articles/398992/>] Опубликовано: 06.10.14.
5. **Филина Ф.Н.** Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Интернет-ресурс: [<http://www.ubo.ru/articles/?cat=107&pub=3198>] Опубликовано: 15.09.10.

**Ա.Գ. СУՔԻԱՏՅԱՆ, Փ.Փ. ԲԱԳԱՐՅԱՆ, Ա.Տ. ՏԱՐԳՏՅԱՆ**

#### ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рассмотрены методы мотивации персонала текстильных предприятий Ширакского и Лорийского регионов. На основании опроса и анализа выявлены предпочтительные методы мотивации, которые способствуют повышению заинтересованности сотрудников к труду.

**Ключевые слова:** производительность труда, материальная и нематериальная мотивация, корпоративная культура.

**A.G. SUQIASYAN, F.F. BAHARYAN, A.S. SARGSYAN**

#### THE PECULIARITIES OF THE PERSONNEL MOTIVATION AT TEXTILE ENTERPRISES

The methods of the employee motivation in the textile enterprises in Shirak and Lori regions are considered. Based on the survey and the analysis, the preferred methods of motivation, contributing to the increase in the employees' commitment are revealed.

**Keywords:** productivity, material and non-material motivation, corporate culture.