

**ՔԱՂԱՔԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ,
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
POLITICAL SCIENCE, INTERNATIONAL RELATIONS
ПОЛИТОЛОГИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ՄՈՏԻՎԱՑԻՈՆ ԿԱՌՈՒՑԱԿԱՐԳԵՐԸ ***

ՀՏԴ 351:005

DOI: 10.52063/25792652-2025.1.24-88

ԷԴԳԱՐ ՔԱԼԱՆԹԱՐՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի միջազգային հարաբերությունների
ֆակուլտետի հանրային կառավարման ամբիոնի դոցենտ,

քաղաքագիտության թեկնածու,

ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն

edgar.kalantaryan@ysu.am

ORCID: 0009-0008-1759-8180

Հոդվածի նպատակն է վեր հանել մոտիվացիոն գործոնների էությունը ու կիրառման ազդեցությունը հանրային կազմակերպությունների կառավարման վրա, այն դիտարկել որպես կառավարման արդիականացման կարևորագույն գործոն, արժևորել վերջինիս դերը հանրային կազմակերպությունների կառավարման համատեքստում:

Մեր խնդիրն է նաև ուղենշել հանրային կազմակերպությունների արդյունավետությունը և կարևորել հնարավոր մոտիվացիոն մեթոդոլոգիայի գերակայությունը, որը կերաշխավորի առավել արդյունավետ համակարգ: Այս համատեքստում ուսումնասիրության ենք ենթարկել հանրային կազմակերպություններում մոտիվացիոն ընթացակարգերը, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, համեմատել պետական և մասնավոր կազմակերպություններում մոտիվացիոն խթանների ազդեցությունը, գրանցված խոչընդոտներն ու հաջողությունները և այլն:

Հետազոտության մեջ առաջադրված խնդիրների լուծման համար տեսական հիմք են հանդիսացել հանրային կառավարման, քաղաքագիտության, սոցիոլոգիայի դասական և ժամանակակից տեսությունների հիմական դրույթները, հայեցակարգերը, մոդելներն ու մեթոդները: Հետազոտության իրականացման ընդհանուր մեթոդաբանական հիմքը վերլուծության, համեմատական և համակարգային մեթոդներն են:

Հիմնական եզրահանգումները երաշխավորել են ուսումնասիրության օբյեկտիվությունը, որի արդյունքում հանգեցինք հետևյալին. մոտիվացիան անձի նախաձեռնողականությանն ու ցանկալի վարքին ուղղված գործընթացն է, մարդկային գործողությունների շարժիչ ուժը՝ միտված կազմակերպության արդյունավետ կառավարմանը: Հատկապես անցումային փուլում գտնվող

* Հոդվածը ներկայացվել է 23.01.2025թ., գրախոսվել՝ 07.03.2025թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.04.2025թ.:

երկրներում, այդ թվում նաև Հայաստանի Հանրապետությունում, կազմակերպություններում մոտիվացիոն կառուցակարգերի կիրառումը չի դիտարկվում առաջնային, սակայն առաջատար երկրների փորձի ուսումնասիրությունը ճիշտ հակառակն է ապացուցում: Այս ամենը հաշվի առնելով էլ պայմանավորում ենք նշված հետազոտության արդիականությունն ու կարևորությունը:

Հիմնաբառեր՝ հանրային կազմակերպություններ, կառավարման արդիականացում, արդյունավետ կառավարում, մոտիվացիոն կառուցակարգեր, պետական և մասնավոր կազմակերպություններ, մոտիվացիոն ազդակ, կառավարման մեթոդներ, բարեվարք առաջնորդություն:

Նախաբան

Մեր հասարակությունը թևակոխել է զարգացման մի այնպիսի փուլ, որտեղ հանրային կառավարման համակարգի արդյունավետ գործունեության համար կարևորագույն գործոն է հանրային կազմակերպություններում կիրառվող մոտիվացիոն այն բոլոր ընթացակարգերը, որոնք կայուն զարգացման հիմք են հանդիսանում: Ամբողջ աշխարհում կառավարչական համակարգերի վերափոխումները պահանջում են որակապես նոր մոտեցումներ կիրառել անձնակազմի կառավարման մեջ: Ազատ շուկայական հարաբերությունների պայմաններում, երբ մասնավոր հատվածն ավելի քան կարևոր է դարձել յուրաքանչյուր երկրի զարգացման գործընթացում, կառավարումը կազմակերպություններում էլ ավելի է բարդանում: Մեր օրերում հիմնականում մարդիկ ձգտում են իրենց մասնագիտական գործունեությունը ծավալել մասնավոր կազմակերպություններում, որը պայմանավորված է մասնավոր հատվածում նորարարական մոտեցումներով, մոտիվացիոն կառուցակարգերի կիրառմամբ, բարձր աշխատավարձով և այլ հանգամանքներով:

Առհասարակ, հաջողում են հիմնականում այն կազմակերպությունները, որոնք շարժվում են ժամանակին ընդառաջ, այսինքն՝ կարողանում են արագ արձագանքել փոփոխություններին, կիրառել համապատասխան կառավարչական մեթոդներ, գործում են արագ, կարողանում են բավարարել սպառողների պահանջմունքները, մատուցում որակյալ ծառայություններ, կազմակերպում մարդկային ռեսուրսների ճիշտ կառավարում և այլն: Այսօր անհատը կարևորագույն դեր ունի հանրային կազմակերպությունների զարգացման գործում. եթե նախորդ դարերում խիստ հիերարխիկ կառավարմամբ բյուրոկրատական կազմակերպություններում աշխատակցի շահերն այդքան էլ չէին կարևորվում՝ առաջնային համարելով միայն արտադրության գործընթացը, ապա այսօր աշխատակցի նկատմամբ վերաբերմունքով է պայմանավորված կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, առանց որի հաջողության հասնել հնարավոր չէ: Անգամ գոյություն ունեն այնպիսի կազմակերպություններ, որոնք ավելի մեծ դեր ունեն քան պետությունն ինքը: Հետևաբար՝ ընտրված թեման առավել քան արդիական է, և հանրային կազմակերպություններում արդյունավետության հիմնական չափանիշների համատեքստում, մոտիվացիոն կառուցակարգերի ճիշտ մշակումն ու կիրառումը կարող են դառնալ յուրաքանչյուր կազմակերպության առաջընթացը երաշխավորող կարևոր ազդակ:

Հանրային կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման մոտիվացիոն ընթացակարգերի հայեցակարգային և տեսամեթոդական հիմքերը

Արդի կառավարման մարտահրավերներին դիմակայելու համար անհրաժեշտ է ժամանակին համահունչ վերաճակերպել հանրային կազմակերպությունների կառավարման ձևերը, խնդիրները, գործունեությունը՝ տալով դրանց համապատասխան լուծումներ: 21-րդ դարն արժևորվեց Նոր հանրային կառավարմամբ, ինչն էլ փոխարինեց կառավարման ավանդական ձևերին: Այս առումով չափազանց կարևոր է հանրային կառավարման համակարգի ամբողջական արդյունավետ գործունեության ապահովումը: Ներկայիս հասարակության սոցիալական մի շարք խնդիրներ կարգավորելու համար հարկավոր է հանրային կառավարման մշակման և իրականացման համալիր մոտեցում, որն իր հերթին կարող է նպաստել հանրային կառավարման համակարգի հետագա կատարելագործմանը:

Աշխարհի զարգացած երկրներում սկսվում է Նոր գործընթաց՝ հանրային կազմակերպությունների «լավ կառավարման» համակարգ՝ զարգացած տնտեսական ենթակառուցվածքներ ստեղծելու, ինչպես նաև հանրային ծառայությունների որակը և արդյունավետությունը բարելավելու ուղղություններով: Այդ երկրները ձգտում են իրենց համար ապահովել առաջնային դիրքեր, որին հասնելու համար էլ ստեղծում են կազմակերպությունների կառավարման Նոր ձևեր: Պատահական չէ, որ Նշված հիմնախնդիրների գիտակցումը հիմք հանդիսացավ ստեղծելու այնպիսի գիտահետազոտական կենտրոններ, որտեղ տարվում են լուրջ ուսումնասիրություններ՝ հանրային կազմակերպությունների արդյունավետ կառավարման տեխնոլոգիաների կատարելագործման ուղղությամբ: Մեր հանրապետությունը Նույնպես կարևորում է համաշխարհային փորձը և անմասն չի մնում հանրային կառավարման համակարգի բարեփոխումներից (Քալանթարյան 3-4): Այս համատեքստում անհրաժեշտություն է առաջանում Նորովի վերաճակերպելու հանրային կազմակերպությունների կառավարման մեթոդաբանությունը և մոտիվացիոն գործոնները:

Արդեն 20-րդ դարի կեսերից սկսեցին ձևավորվել այնպիսի մոտեցումներ, որոնք կարևորում էին անձնակազմի կառավարման սուբյեկտիվ գործոնը՝ որպես կազմակերպության գործունեության արդյունավետության որոշիչ: Պատահական չէ, որ Հ. Գանտը Նշում էր, որ մենեջմենթի խնդիրներից ամենակարևորը մարդկային գործոնն է, ուստի այն ինչ նախաձեռնվում է, պետք է համահունչ լինի մարդու բնույթին (Բադայան 11-12):

Մոտիվացիոն կառուցակարգերի կիրառումը հանրային կազմակերպություններում վճռորոշ նշանակություն ունի յուրաքանչյուր կազմակերպության արդյունավետ գործունեության համար: Վերջին տասնամյակներում առաջնային են դարձել գիտարար արտադրության ոլորտները, տնտեսության գիտելիքահենք զարգացումը և այլն: Այս հանգամանքից ելնելով՝ մարդկային կապիտալը առաջնային պլան մղվեց, իսկ վերջինիս ճիշտ կառավարումը հանդիսացավ որպես այդ կապիտալի ճիշտ իրացման գլխավոր նախապայման: Մարդկային կապիտալի ճիշտ կառավարման համար անհրաժեշտություն առաջացավ Նորովի մոտեցումների և մեթոդների, որոնք էականորեն կերպափոխեցին արտադրության կազմակերպման ամբողջ պատկերացումները: Գիտական գրականության մեջ առաջին անգամ այս հիմնախնդրին անդրադարձել է ամերիկացի աշխատանքի և մենեջմենթի կազմակերպման հիմնադիր Ֆ. Թեյլորը: Ըստ նրա՝ կազմակերպությունների կառավարման գլխավոր խնդիրը բնատուր կարողությունների շրջանակում յուրաքանչյուր աշխատողի զարգացումն է, նրանք մարդուն համարում էին արտադրական մեքենայ, որը զուրկ էր որևէ նախաձեռնողական վերաբերմունք ցուցաբերելու հնարավորությունից (Тейлор 274): Այս մոտեցումները հետագայում

քննադատվեցին հաջորդ դպրոցների տեսաբանների կողմից, որոնք ընդգծում էին մարդու կարևորությունը և նրա սոցիալական բնույթը:

Քանի որ կազմակերպության առջև դրվող խնդիրները գնալով մեծանում է, համապատասխանաբար շատանում է նաև անձնակազմի կառավարման գործընթացում մի շարք բարդությունները: Մեծ կարևորություն ունեն այն գործառույթները, որոնք կատարվում են POSDCORB-ի (պլանավորում, կազմակերպում, անձնակազմի համալրում, ուղղորդում, համակարգում և բյուջետավորում) հիման վրա, որոնք կապված են կազմակերպության բոլոր պաշտոնների, ինչպես նաև աշխատակազմի հետ (Bridges, Villemez 45-52): Մոտիվացիոն կառավարման հայեցակարգը հասկանալու համար շատ կարևոր է պարզաբանել, թե ինչ է իրենից ներկայացնում մոտիվացիան. այն մի գործընթաց է, որը նպաստում է անձի նախաձեռնողականության և նպատակաուղղված վարքագծի զարգացմանը: Այն ներառում է կենսաբանական, հոգեական, սոցիալական և ճանաչողական ուժեր, որոնք ակտիվացնում են մարդու վարքը: Այն հանդիսանում է մարդկային գործողությունների շարժիչ ուժը:

Մոտիվը արտաքին կամ ներքին խթան է, որը բխում է անձի պահանջմունքներից, ինչի արդյունքում առաջանում է մոտիվացիան, որն էլ անձին դրդում է կատարելու ինչ-որ գործողություն: Մոտիվացիան միմյանց փոխկապակցված մոտիվների համակարգ է, որը ուղղորդում է անձի վարքագիծը: Ի հավելումս ասվածի կազմակերպությունը մշակում և կառավարման մոտիվացիոն համակարգը և սկզբունքները: Այս ամենի հիմնական նպատակը անձնակազմի արդյունավետ կառավարումն է: Մոտիվացիոն համակարգը հատուկ համակարգ է, որն ուղղված է կազմակերպության ներքին արժեքների և աշխատակիցների կարիքների բավարարմանը: 20-րդ դարասկզբից լայն կիրառում ստացավ «նյութական խթանման քաղաքականությունը», որն, իր հիմքում ունենալով «կատարված աշխատանքին համապատասխան վարձատրություն տալու սկզբունքը», կարողացավ ապահովել կազմակերպության բարձր արտադրողականությունը (Խաչատրյան 108):

Լայն իմաստով մոտիվացիան գործածվում է բոլոր այն բնագավառներում, որոնք ուսումնասիրում են մարդու վարքի պատճառները և ընթացակարգերը: Այս տերմինն առաջին անգամ օգտագործել է Ա. Շոպենհաուերը: Ըստ մոտիվացիայի վերաբերյալ գոյություն ունեցող սահմանումների՝ այն ներքին ուժ է, որն իր մեջ ներառում է անհատի ինտենսիվությունն ու համառությունը՝ մեկ կամ մի քանի նպատակներին հասնելու համար: Ֆելդմանի մեկնաբանմամբ մոտիվացիան այն գործոնն է, որն ուղղորդում և ակտիվացնում է մարդկանց և նրանց վարքը: Այս տերմինը որոշ տեսաբաններ ասոցացնում են միջոցի, «ուղղորդում», «ցանկություն», «մտադրություն» և այլ եզրույթների հետ: Այն փոփոխվում է արտաքին ազդակներից և ուղղորդում է մարդու վարքագիծը տարբեր իրավիճակներում: Նպատակը մատչելի աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործմամբ առավելագույն եկամուտ ստանալն է, ինչը թույլ է տալիս բարձրացնել կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետությունը և շահութաբերությունը (Սուվարյան 164-165):

Մոտիվացիայի գործընթացն իր մեջ ներառում է չբավարարված պահանջմունքներ, նպատակների ձևավորում, ձեռնարկումներ, և այս ամենն ուղղված է պահանջմունքների բավարարմանը: Մոտիվացիայի գործընթացի հիմքում ընկած են հոգեբանական և ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները, որոնք կարող են բավարարվել, երբ դրսևորվի որոշակի վարք կամ որոշակի գործողություն: Այս համատեքստում կարելի է առանձնացնել երեք առավել հայտնի մտածողների՝ Ա. Մասլոուի, Դ. Մաքլեյանի, Ֆ. Զեդերբեգի տեսությունները: Ա. Մասլոուն ներկայացնում է մոտիվացնող պահանջմունքի հինգ հիմնական տեսակներ՝ պահանջմունքների բուրգի նմանությամբ, քանի որ դրանցից հաջորդն ակտիվանում է այն ժամանակ, երբ արդեն բավարարված է դրան նախորդած պահանջմունքը: Առավել պարզեցնելով կարող ենք ասել, որ նա առանձնացրեց «շրջանաձև պարույրի» գաղափարը, որը ենթադրում է,

որ պահանջմունքների հիերարխիկ բուրգի ամեն մակարդակի պահանջմունք դառնում է դոմինանտ, երբ բավարարված են նախորդ մակարդակի պահանջմունքները (Дорофеев, Шмелева, Шестопал 288):

Մոտիվացիոն ազդակների կարևորությունը հանրային կազմակերպությունների կառավարման համակարգ ներմուծվեց նախորդ դարի 40-ական թվականներից, երբ կազմակերպությունների արդյունավետությունն սկսեցին կապել մարդկանց հետ ճիշտ սոցիալ հոգեբանական մեթոդներ կիրառելու հետ: Եվ մինչև 20-րդ դարի վերջը այս տեսությունը տարբեր հեղինակների կողմից ուսումնասիրվեց՝ էլ ավելի ընդգծելով վերջինիս առաջնահերթությունը և զարգացումը (Խաչատրյան 117, տե՛ս աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1. Մոտիվացիայի տեսությունները և առաջացման ժամանակահատվածը

Մոտիվացիոն տեսություններ	Ստեղծման և զարգացման ժամանակահատվածը
Ա. Մասլոուի «Պահանջմունքների աստիճանակարգման» տեսություն	20-րդ դարի 40-ական թթ. (1943)
Դ. Մակ-Զլեյանդի «Ձեռքբերովի պահանջմունքների» տեսություն	20-րդ դարի 50-60ական թթ. (1961)
Դ. Առքինսոնի «Հաջողության հասնելու և հաջողությունից խուսափելու» տեսություն	20-րդ դարի 60-ական թթ. (1964)
Ֆ. Հերցբերգի «Երկգործոն տեսություն»	20-րդ դարի 60-ական թթ. (1965)
Կ. Ադերֆերի «ԳՓԱ (գոյության, փոխադարձ կապի և աճի) տեսություն»	20-րդ դարի 60-ական թթ. վերջ(1969)
Լ. Վիգոտսկու «Չուգահեռ մոտիվացիայի տեսություն»	20-րդ դարի 30-ական թթ. (1924)
Վ. Գերչիկովի տեսություն	20-րդ դարի վերջ

Արդեն 21-րդ դարից սկսած՝ մոտիվացիոն կառուցակարգերի կիրառումն էլ ավելի կարևորվեց. ստեղծվեցին այնպիսի մոտեցումներ, որոնք էականորեն մեկ ուրիշ հարթություն տարան այդ գործընթացը. մասնավորապես՝ աշխատաժամերի կազմակերպումը, մարդկանց հետ նոր աշխատաձևերը, աշխատանքային սոցիալական երաշխիքները, հոգեբանական գործոնները և այլն: Այստեղ պետք է հաշվի առնել նաև հասարակությունների հասունությունը և պահանջմունքների կերպափոխումը, որոնք նախկինում ավելի սաղմնային էին: Կարևորություն տրվեց առաջնորդությանը, և հատկապես վերջին շրջանում բարեվարքության մեծ վարպետություն ունեցող առաջնորդներին, որոնց գործունեությունը կարող ենք համարել հեղափոխական կազմակերպությունների կառավարում: Այս համատեքստում առաջնային պլան է գալիս արդյունավետ առաջնորդության գործոնը, որը կազմակերպությունների կառավարման կարևորագույն սկզբունքներից է (Nahavandi 4): Առաջնորդությունը հասարակության, կազմակերպության կամ սոցիալական խմբի վրա որևէ կոնկրետ անձի կամ խմբի մշտական ազդեցությունն է, այն ինչպես առանձին անհատի, այնպես էլ խմբի վրա ազդեցություն գործելու ընդունա-

կույթուն է: Երբ ինչ-որ եղանակով որևէ սոցիալական խումբ է ստեղծվում, նրանում անմիջապես սկսվում են գործընթացներ, որոնք հանգեցնում են առաջնորդի, ղեկավար անձի առաջադրման: Երբ ղեկավարը կարևորում է լսելիությունը, ճանաչելիությունը, հաղորդակցությունը և տաղանդի արժևորումը, այս պարագայում մենք գործ ունենք բարեկիրթ առաջնորդության (Kind Leadership) հետ: Նոր մոտեցում, որը զարգացնում է մարդկանց մասնագիտական հմտությունները՝ օգնելով նրանց օգտագործել սեփական ներուժը՝ ստեղծելով համապատասխան տարածք և հնարավորություն: «Ժեստ, որը ինչ-որ բան փոխում է քո ներսում»: այդ ժեստը բարի է, հասանելի նրանց համար, ովքեր որոշել են դրականորեն ազդել՝ դիմացինի բարեկեցությունը առաջադասելով: Սա առաջնորդության Նոր տեսակ է՝ «ստիպել մարդկանց ցանկանալ անել», այլ ոչ թե պարզապես «անել»: Առաջնորդության այս մեթոդը իր մեջ ներառում է այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են լավ կրթությունը, քաղաքավարությունը, կառավարչական հմտությունները, բարեվարքությունը և այլն (Քալսնթարյան 85-87):

Մեթոդները կառավարման գործընթացում սուբյեկտի կողմից օբյեկտի վրա կառավարչական ներազդման ձևերի և եղանակների ամբողջություն են: Առավել հակիրճ կարող ենք ասել, որ դրանք կառավարման գործառնությունների իրականացման միջոցներ են, որոնք իրենցից ենթադրում են պատասխանատվություն, իսկ գործառնությունները ոչ լիարժեք կատարելու դեպքում ենթադրում են պատժամիջոցների կիրառում: Այս մեթոդներին զուգահեռ կան նաև ընտրված գործիքներ, որոնք խթանում են օբյեկտի վրա ազդեցություն գործելուն: Երբ ընտրում ենք կառավարման մեթոդներ, անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել կառավարվող օբյեկտի մասշտաբին, այնտեղ տիրող սոցիալ-տնտեսական վիճակին և համապատասխան գործիքակազմի առկայությանը: Կազմակերպությունը կարող է հաջողություն գրանցել կառավարման համակարգում այն դեպքում, երբ ղեկավարը լավ է տիրապետում կառավարչական մեթոդներին: Կառավարման մեթոդները պատմական կատեգորիաներ են, և կառավարման գործընթացում դրանք միշտ ուղղակի կապի մեջ են և գործում են զուգահեռ, ինչպես նաև փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց՝ մեկ միասնական համակարգ կազմելով: Օրինակ՝ դեռ հնուց ստրկատիրական հասարակարգում եղել են ներազդման մեթոդներ, որոնք խթանել են խրախուսելու և պատժելու գործընթացների արդյունավետությանը (Гараненко, Панкырхин 100): Արդի կազմակերպություններում թե՛ խրախուսման և թե՛ պատիժ իրականացնելու համար կիրառվում են մեծամասամբ տնտեսական, վարչակազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները:

Մոտիվացիայի գործընթացը պետք է կանոնակարգված բնույթ ունենա, և յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է հստակ գիտակցի, թե կազմակերպությունը ո՞ր դեպքում և ի՞նչ դրական (պարգևատրում, խրախուսման նյութական և ոչ նյութական ձևեր) և բացասական (տույժեր և կարգապահական այլ միջոցներ) խթաններ կարող է կիրառել իր և աշխատակազմի այլ անդամների նկատմամբ: Կազմակերպության կամ ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից աշխատակիցների հավելավճարների կամ խրախուսման այլ պարգևների տրամադրումը պետք է լինի ոչ հրապարակային: Այդպիսով՝ ղեկավարը կարող է կանխել գործընկերների միջև անհամաձայնություններով պայմանավորված կոնֆլիկտային իրավիճակները:

1990-ական թթ-ից սկսած՝ հանրային կազմակերպությունների արդյունավետ կառավարման հայեցակարգը կենտրոնական տեղ է զբաղեցրել զարգացման ռազմավարական մտածողության և պրակտիկայի շրջանակներում: Սակայն արդյունավետ կառավարումը առավել շատ սկսել է ուսումնասիրվել 2000-ական թթ-ին, քանի որ ոլորտի տեսաբանները հանգել են այն համոզման, որ վերջինս հասարակության տնտեսական, սոցիալական և քաղաքական զարգացման առանցքային նախապայմանն է: Այն կապվում էր նաև անձնակազմի կառավարման հետ, որն ավելի հայտնի է որպես մարդկային ռեսուրսների (HR) կառավարում: Այն

ներառում է աշխատողների կազմակերպում, հավաքագրում, աշխատանքի ընդունում, վերապատրաստում և գնահատում կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար (Pednekar, Kulkarni, Mahanwar 2-3): Եթե կադրային թիմը լավ կատարի իր աշխատանքը, ընկերությունը կլինի ավելի արդյունավետ և մրցունակ՝ ունենալով լրացուցիչ եկամուտ, ինչպես նաև մրցակցային առավելություն մյուս կազմակերպությունների նկատմամբ: Կարճ ասած՝ անձնակազմի կառավարումը «մարդկանց կառավարումն է կազմակերպությունում»: Դրա հիմնականում առանձնահատկությունը՝ կազմակերպչական և անհատական նպատակների միջև անջրպետը, ցանկալի չափով նվազեցնելն է՝ աշխատավայրում անհատների հետ վերաբերվելով այնպես, որ նրանք կարողանան իրականացնել իրենց առավելագույն հնարավոր ներքին կարողությունները, ինչպես նաև ստեղծել արդյունավետ կազմակերպություն: Առանց մարդկային ռեսուրսների ճիշտ կառավարման խրախուսման աճի, դժվար կլինի նպատակային ընդհանուր կառավարում իրականացնել: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը զարգացավ ի պատասխան մրցակցային ճնշումների զգալի աճի, որոնք ամերիկյան բիզնես կազմակերպությունները սկսեցին զգալ 1970-ականների վերջին՝ որպես հետևանք այնպիսի գործոնների, ինչպիսիք են գլոբալացումը, արագ տեխնոլոգիական փոփոխությունները և այլ հանգամանքներ: Այս ճնշումները առաջ բերեցին ընկերությունների կողմից ռազմավարական պլանավորման մեջ բազմաթիվ փոփոխությունները կանխատեսելու լավ մշակույթ, որը մեծ օգտկարություն հաղորդեց կազմակերպությունների կառավարմանը:

Անձնակազմի կառավարումը պետք է կենտրոնանա կառավարման տարբեր ասպեկտների վրա, ինչպիսիք են հավաքագրումը, վերապատրաստումը, առաջխաղացումը, ծառայության պայմանները, աշխատողների բարեկեցությունը, գործատուի հետ հարաբերությունները: Այն ըստ անձնակազմի և զարգացման ինստիտուտի (Institute of Personnel and Development) գործառնությունների ամբողջություն է, որի նպատակն է կազմակերպության շրջանակներում կարգավորելու միջանձնային և աշխատանքային փոխհարաբերությունները, որոնք իր հերթին ուղղված են անձնակազմի և՛ աշխատանքի արդյունավետության և թե՛ առավելագույն մակարդակի ապահովմանը՝ յուրաքանչյուրին տալով հնարավորություն՝ իր ներդրումն ունենալու կազմակերպության զարգացման մեջ: Անձնակազմի կառավարումը, որպես մարդկային ռեսուրսների վրա ազդելու գործընթաց, մշտապես ենթարկվում է տարբեր փոփոխությունների՝ ղեկավար անձնակազմի և կառավարվող անձնակազմի միջև կազմակերպչական և տնտեսական հարաբերությունների առումով: Այսպիսով՝ ամերիկացի գիտնականներ Ջ.Յայմանը և Ռ.Մեյսոնը առանձնացնում են անձնակազմի կառավարման երեք հիմնական մոդելներ: Առաջին մոդելն այն է, որ անձնակազմի ղեկավարը ձգտում է հոգալ առողջ աշխատանքային պայմանների և աշխատանքային թիմում բարոյահոգեբանական բարենպաստ մթնոլորտի ապահովման համար: Երկրորդն այն մենեջերներն են, որոնք պայմանագրերի հետ աշխատող մասնագետներ են: Նրանք աշխատողների աշխատանքային պայմանագրի նկատմամբ վարչական հսկողություն են իրականացնում և արհմիությունների հետ աշխատանքային հարաբերություններ կարգավորող գործառնություններ ունեն: Որպես կանոն, այս մոդելում ղեկավար լինելու համար պահանջում է իրավաբանական կրթություն, որն անձնակազմի ղեկավարին կազմակերպությունում երաշխավորում է բավականին բարձր կարգավիճակ: Երրորդ՝ HR մենեջերներն են, որոնք համարվում են կադրային ներուժի «ճարտարապետներ»: Նրանք կորպորացիայի երկարաժամկետ ռազմավարության մշակման և իրականացման գործում ունեն կարևորագույն դերակատարություն: Նրանց խնդիրն է ապահովել կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների ներուժի բաղադրիչների կազմակերպչական և մասնագիտական համապատասխանությունը: Նրանք

բարձրագույն ղեկավարության մաս են կազմում և վերապատրաստվում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում (Кульков 14-17):

Մարդկային ռեսուրսն ունի ավելի լայն մոտեցում, որտեղ աշխատակիցները համարվում են ընկերության առաջնային ակտիվը, իսթանը: Այն նպաստում է աշխատողների կատարելագործմանը և ընդհանուր կատարողականի աճին: Չնայած այն հանգամանքին, որ անձնակազմի կառավարումը և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը համարվում են տարբեր, դրանք ունեն որոշ նմանություններ: Երկուսն էլ ընդգծում են անհատների կարևորությունը՝ իրավասությունների զարգացման և կազմակերպչական նպատակներին նպաստելու գործում, կենտրոնանում են ճիշտ տաղանդը ճիշտ տեղում օգտագործելու վրա, նպատակ ունեն պաշտպանելու (Difference Between Personnel Management and Human Resource Management): Անձնակազմի կառավարումը բարձր մակարդակի գործառույթ է, որտեղ կառուցված է կադրերի քաղաքականությունը: Այն դիտարկում ենք որպես ռազմավարական գործառույթ, որն առավելապես օգտագործվում է պետական հատվածում: Մյուս կողմից, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը միջին/ցածր մակարդակի գործառույթ է, որտեղ իրականացվում են կադրերի քաղաքականությունը: Դա շարունակական բնույթի գործառույթ է, որն առավելապես օգտագործվում է մասնավոր հատվածում (Вдовина, Резник 22):

Հետխորհրդային երկրներում, երբ սկսեց ի հայտ գալ մասնավոր սեկտորը, չկար այդ ոլորտի կառավարման վերաբերյալ համապատասխան փորձ ու հմտություններ, և որպես ժառանգություն հիմնվեցին գոյություն ունեցող պետական սեկտորի կառավարման պրակտիկայի վրա: Տնտեսական գործունեության ասպարեզում գոյություն ունեցող բոլոր ոլորտների կառավարումը կատարվում էր ուղղահայաց ղեկավարման սկզբունքով՝ հիերարխիկ կառավարման ձևով: Այսօր էլ մեր հանրապետությունում անձնակազմի կառավարման ոլորտում մեծ տեղ է զբաղում հիերարխիկ կառավարման ձևը, թե՛ հանրային, թե՛ մասնավոր ընկերություններում: Անձնակազմի կառավարումը պարտադիր, բայց ոչ առաջնային օղակ էր կազմակերպությունների գործունեության մեջ: Առաջնային էր համարվում Եժան հոլմքն ու աշխատուժը, շուկայում պահանջված ապրանքների և ծառայությունների արտադրությունն ու մատուցումը: Չնայած այս ամենին՝ որակյալ աշխատուժ ունենալու համար ապահովված էր համապատասխան կրթությունը բուհերում, միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում և այլն: Նախորդ դարի վերջին գլոբալիզացիայի խորացմանը զուգընթաց առավել սրվեց մրցակցությունը համաշխարհային բիզնեսի ոլորտում: Բիզնեսի կառավարման մեջ առաջ մղվեց կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման արդյունավետության բարձրացման առաջնայնությունը: Արդյունքում՝ լայն թափով զարգացում ապրեց անձնակազմի կառավարման տեսությունն ու պրակտիկան: Արտասահմանյան փորձը, որն ունի Եվրոյուգիա ու գիտական հիմք, ուսումնասիրվում և տեղայնացվում էր: Մեր երկրում՝ մասնավոր կազմակերպությունները մեր ազգային մշակույթի և մտածելակերպի ազդեցությամբ զարգացնում են արտասահմանյան փորձի մասնակի կամ ընդհանուր կիրառումը անձնակազմի կառավարման մեջ:

Առանձնահատուկ հետաքրքրություն են ներկայացնում անձնակազմի կառավարման համակարգերը Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում, ԱՄՆ-ում և Ճապոնիայում: Եվրոպական, ամերիկյան և ճապոնական ընկերությունների փորձն օգնում է հետևելու անձնակազմի կառավարման սկզբունքների և մեթոդների վերջին տեղաշարժերին և նորամուծություններին: Պետք է նշել, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արևմտաեվրոպական մոդելը շատ առումներով նման է ամերիկյանին: Տարբերությունը կայանում է միայն նրանում, որ ԵՄ երկրներում կան ավելի խիստ պայմաններ՝ աշխատանքի ընդունման, աշխատանքից ազատման, սոցիալական անվտանգության, աշխատանքի անվտանգության, աշխատանքային ժամերի,

արհմիութենական գործունեության ապահովման գործում: Ներկայումս եվրոպական երկրներն ավելի ու ավելի են ձգտում ներդաշնակեցնել Եվրամիության բոլոր անդամ երկրներում առկա աշխատանքային պրակտիկան, երկրների մեծ մասում արդեն հաստատվել է համատեղ որոշումների կայացման հայեցակարգը: Այնուամենայնիվ, չնայած անձնակազմի և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող մեծ թվով օրենքներ արդեն իսկ ընդունվել են (օրինակ՝ աշխատավայրում առողջության և անվտանգության չափանիշները, կանանց աշխատանքի հավասար հնարավորությունները և պահանջվող նվազագույն աշխատանքային անվտանգությունը), ազգային աշխատանքային օրենսդրությունը և բիզնես արակտիկան տարբերվում են ԵՄ-ի երկրներում: Ամենաեական տարբերությունները նկատվում են անձնակազմի հավաքագրման, աշխատանքի պայմանների, ժամանակավոր աշխատանքի տրամադրման կանոնների, ծնողաբերության արձակուրդ ստանալու հնարավորության, վերապատրաստման, ինչպես նաև աշխատողներին աշխատանքի ընդունելու և աշխատանքից ազատելու կարգում: Օրինակ՝ գերմանական ընկերությունների անձնակազմի ընտրության մեջ, նախքան գործնականում կիրառելի դառնալը, պետք է հաստատվեն ձեռնարկությունների խորհուրդների կողմից, ըստ դաշնային օրենքների (Соломова, Дементьева 109-113): Անձնակազմի կառավարման ոլորտում որոշումների վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց վրա չեն կարող ազդել ո՛չ ղեկավարները, ո՛չ ընկերության մյուս աշխատակիցները: Այս գործոնները որոշվում են ոչ միայն ընկերության ներքին գործընթացներով, այլև արտաքին միջավայրով: Հաճախ դրանք ազդում են կառավարման որակների վրա: Դրանք հասարակության մեջ հաստատված որոշակի ավանդույթներն են, հետևաբար հատուկ են տվյալ երկրին: Այնուամենայնիվ, կան մի շարք գործոններ, որոնք կախված են ձեռնարկությունից:

Հատկանշական է նաև առաջատար երկրներից ճապոնիայի օրինակը, որտեղ կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետությունը ուղիղ համեմատական է այն մոտիվացիոն մեթոդներին, որոնց կիրառումը երաշխավորում է կազմակերպության առաջընթացը: Շատ երկրների համար ճապոնական անձնակազմի կառավարման համակարգը դարձել է չափանիշ: Իհարկե, շատ ճապոնական կորպորացիաներում անձնակազմի կառավարման համակարգը տարբեր է միմյանցից, բայց կան մեթոդներ, որոնք վերջին տասը տարիների ընթացքում լայն տարածում են գտել ճապոնական շատ ձեռնարկություններում: Այդ մեթոդների առավելությունները և ձեռնարկությունների կողմից դրանց տեղայնացման հնարավորությունը լայնորեն քննարկվել և ընդունվել են ԱՄՆ-ում և Եվրոպայում: Ճապոնական ընկերություններում մեծ ուշադրություն է դարձվում աշխատակիցների նվիրվածությանն իրենց կազմակերպությանը: Աշխատակից-ընկերություն ամուր կապը կարևոր է և, հետևաբար, հանգեցնում է աշխատանքի արտադրողականության բարձր արդյունավետությանը: Կառավարման ճապոնական ոճն առանձնանում է անձի նկատմամբ հարգանքով, որը ձևավորվել է ողջ կյանքի ընթացքում աշխատանքի, առաջխաղացման, ինչպես նաև համակարգված վերապատրաստման և կառավարման մեջ անձնակազմի ներգրավման միջոցով: Շատ կարևոր է նաև այն, որ ճապոնիայում հանրային կազմակերպություններում կիրառվում են այնպիսի մեթոդներ, որոնք երաշխավորում են աշխատողի աշխատանքային հնարավորությունների շարունակական օգտագործումն ի շահ կազմակերպության. մասնավորապես՝ մեկ ընկերությունում ցմահ զբաղվածության համակարգը (աշխատանք մեկ ընկերությունում մինչև կենսաթոշակային տարիքը), աշխատակիցների ինտենսիվ ներգրավվածությունը պլանավորման և որոշումների կայացման գործընթացներում, աշխատավայրում վերապատրաստումը և աշխատակազմի համակարգային ռոտացիայի կազմակերպումը, հաղորդակցության բաց տեսակներ աշխատանքային խմբերի և՛ ղեկավարության, և՛ անձնակազմի միջև, առաջխաղացման և աշխատավարձի բարձրացման գործում ստաժի գործոնի մեծ

նշանակությունը և այլն: Ճապոնական ընկերությունների առավելությունների կադրերի զարգացման կառավարման համակարգի հիմքում ընկած է «մարդկային ներուժի» սկզբունքը: Այս սկզբունքը ներառում է աշխատողի հնարավորությունների նախնական դիտարկումը, որ պետք է կարողանա դրսևորել և զարգացնել իր կարողությունները՝ ստանալով գոհունակություն և հաճույք իր աշխատանքից: Բացի այդ, մարդկային ներուժի բարձր մակարդակը կարող է զգալիորեն բարելավել աշխատողի սոցիալական ապահովությունը, մասնագետի վստահությունը, նրա հմտությունները, գիտելիքներն ու արհեստավարժությունը և աշխատանքային փորձը կապահովել նրա պահանջարկը աշխատաշուկայում: Ընկերության կառավարման համակարգում մարդկային ներուժի զարգացման սկզբունքի կիրառմամբ բավականին հեշտ է իրականացնել ընկերության անձնակազմի մասնագիտական վերապատրաստման և կրթության այնպիսի գործառնություններ, ինչպիսիք են աշխատակիցների մասնագիտական և որակավորման կազմը համապատասխանեցնել ընկերության նպատակներին և խնդիրներին, ընկերությունում նոր աշխատակիցների արագ և հեշտ ադապտացիա, աշխատակիցների շարունակական զարգացում և այլն: (Володина 166-170):

Հայաստանյան հանրային կազմակերպությունների կառավարումը մեծ մասամբ հիմնված է ավանդական մեթոդների կիրառման վրա: Կադրերի համալրումը կատարվում է դրսից որոշակի չափանիշներով: Հաճախ աշխատանքի դիմողներն ունենում են ընդհանուր կրթություն, (առանց նեղ մասնագիտացման), սակայն հայտ են ներկայացնում որևէ այլ մասնագիտության համար: Այս փաստը բացասական է ազդում կազմակերպության արդյունավետության վրա: Առավել զարգացած երկրներում հանրային կառավարման ոլորտում աշխատելու համար նեղ մասնագիտացումն ուղղակի պարտադիր պայման է, որը մեր երկրում պետք է հաշվի առնել, ոլորտն էլ ավելի արհեստավարժ կազմակերպելու համար:

Հարկ է նշել նաև, որ մասնավոր ու հանրային ոլորտներում առկա է կադրային քաղաքականության տարբերվող մոտեցումներ: Շատ հաճախ մասնավոր հատվածում կիրառվող կառավարման մեթոդներն ավելի խիստ և պահանջկոտ են, քան պետական հատվածում: Մասնավոր հատվածում այն լայն ճկունություն ունի, քանի որ ամեն մասնավոր կազմակերպություն իր ռազմավարական խնդիրները լուծելու տեսանկյունից է որոշում, թե ինչ մեթոդներով իրականացնի իր գործունեությունը: Շատ կազմակերպություններ ավելի շատ նախընտրում են ընդունել այնպիսի աշխատողների, որոնք ի սկզբանե լիդերներ են (Pednekar, Kulkarni, Mahanwar 44-49): Հայաստանում այս մշակույթը դեռ լավ զարգացած չէ, ու ընդունել միայն լիդերների, հնարավոր չէ: Կարևոր է առավելապես թիմային աշխատանքի խրախուսումը. փորձել կազմակերպության ներսում ստեղծել մի մշակույթ, որի կազմակերպման համար պետք է իրականացվի թրեյնինգներ, օրինակի քննարկում, որտեղ շեշտը դրվի թիմիային աշխատանքի վրա, այսինքն, եթե աշխատակիցներից որևէ մեկը սխալվել է, չպետք է մյուսները քաշվեն մի կողմ՝ ասելով, թե դա իրենց մեղքով չէ, այլ պետք է փորձել գտնել լուծումներ թիմային աշխատանքի միջոցով՝ ստեղծելով առողջ և ներդաշնակ մթնոլորտ:

Կազմակերպությունների կառավարման ռազմավարության հաջող իրականացման համար անհրաժեշտ է դիտարկել ամենատարբեր ուղիները՝ արդյունավետության բարձրացման համար: Մրցակցային առավելություն կարելի է ձեռք բերել այն ժամանակ, երբ կազմակերպությունը համակ ուշադրությամբ և շարունակական զարգացման տեսլականով ներդրումներ է անում՝ զարգացնելու մարդկային կապիտալը, և հատկապես վերջիններիս հետ ճիշտ հոգեբանական մեթոդաբանության կիրառումը, որոնք թույլ կտան լինել ավելի մրցակցային՝ զբաղեցնելով առաջնային դիրքեր: Պետք է խրախուսել ինտելեկտուալ կապիտալի օգտագործումը՝ ստեղծելու այնպիսի կառավարչական մշակույթ, որը կերաշխավորի

կազմակերպչական ուսուցումը, կազմակերպության աշխատակիցներին կոիտարկի որպես մի թիմ, ռազմավարական ռեսուրս և այլն:

Եզրակացություն

Կարևորելով հանրային կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետությունը՝ (ինչը դրական դինամիկա է) արձանագրել են վերջին տարիներին, այնուամենայնիվ պետք է նշել, որ ոլորտն ունի բազում չօգտագործված հնարավորություններ, որոնք կարող են էլ ավելի արդյունավետ դարձնել կամակերպություններում կիրառվող մոտիվացիոն կառուցակարգերը: Վերջիններս լավ պատկերացնելու համար, պետք է հաշվի առնել տարբեր երկրների հաջողված փորձը, իրականացված բարեփոխումները, ընդունել համապատասխան օրենքներ, բարելավել հանրության կարիքները և այլն:

Մոտիվացիան կազմակերպություններում անձնակազմի հետ աշխատելու արդյունավետ մեթոդ է: Կազմակերպություններում որոշ աշխատակիցներ խրախուսման կարիք ունեն: Եթե նրանց չեն գովաբանում կամ նախատում, ապա հավանականություն կա, որ աշխատանքի որակը զգալիորեն կնվազի: Արդյունավետ ղեկավարը տարբեր մեթոդներ է օգտագործում աշխատակիցներին մոտիվացնելու համար: Հազարավոր տարիներ առաջ, երբ «մոտիվացիա» բառը մտավ առաջնորդների բառապաշար, հայտնի էր արդեն, որ հնարավոր է միտումնավոր ազդել մարդկանց վրա, որպեսզի հաջողությամբ կատարեն իրենց առջև դրված աշխատանքը: Հնում, երբ դեռ «մոտիվացիա» հասկացությունը դեռևս գոյություն չուներ, մարդիկ գիտակցում էին այնպիսի միջոցների առկայության մասին, ինչպիսիք կարող էին ազդել մարդկանց վարքագծի վրա. հետևաբար՝ մարդու վարքը կառավարելու ամենից արդյունավետ միջոցը նրա մոտիվացիան հասկանալն է: Միայն իմանալով մարդուն շահադրող, գործողության մղող գործոնները՝ կարելի է մշակել մեթոդների և եղանակների ամբողջական համակարգ՝ մարդուն կառավարելու համար: Կազմակերպության ղեկավարությունը կարող է մշակել հիմնալի պլաններ և ռազմավարություն, գտնել օպտիմալ կառույցներ և ստեղծել տեղեկատվության փոխանցման և մշակման արդյունավետ համակարգեր, կազմակերպությունում տեղադրել ամենաժամանակակից սարքավորումներն ու օգտագործել լավագույն տեխնոլոգիաները: Սակայն այս ամենն արդյունք չի տա, եթե կազմակերպության անդամները ճիշտ և մոտիվացված չաշխատեն կամ լավ չկատարեն իրենց աշխատանքը՝ չձգտելով իրենց աշխատանքով նպաստել կորպորատիվ նպատակների և կազմակերպության առաքելության իրականացմանը:

Մարդու արդյունավետ կառավարման ուղին նրա մոտիվացիան հասկանալու միջոցով է: մոտիվացիան կարելի է սահմանել որպես արտաքին և ներքին շարժիչ ուժերի ամբողջություն, որոնք մղում են մարդուն գործողության, որոշում նրա վարքագիծը, կողմնորոշում այն դեպի կոնկրետ նպատակների իրականացումը: Շատ կարևոր է, որ ղեկավարը կարողանա ճիշտ հասկանալ իր աշխատողներին առաջ մղող նպատակները և դրանց շուրջ կառուցի արդյունավետ խթանման համակարգը, որը կնպաստի ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ անհատի զարգացմանը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Բադայան, Մերի. *Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունները և ոչ նյութական մոտիվացման հիմնախնդիրները բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում*. Երևան, 2017թ:
2. Խաչատրյան, Ռոբերտ. *Կառավարչական հմտություններ*. Երևան 2020թ:
3. Սուվարյան, Յուրի. *Մենեջմենթ*. Երևան, 2002թ:

4. Զալանթարյան, Էդգար. «Կազմակերպությունների կառավարման արդյունաբար ազդակը. բարեկիրթ առաջնորդություն». *Բանբեր Երևանի համալսարանի, Միջազգային հարաբերություններ, Զաղաքագիտություն*, Vol. 15, No. 1(43), 2024, էջ 83-92:
5. Զալանթարյան, Էդգար. *Հանրային կազմակերպությունների տեսություն*. ԵՊՀ հրատարակչություն, Եր., 2016թ.:
6. Вдовина, Ольга Александровна, Резник, Семен Давыдович. *Стратегия кадрового менеджмента*. Изд. Инфра, М., 2019 г.
7. Володина, Наталья Сергеевна. «Зарубежный опыт управления персоналом», *Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ»*, 2019 г., стр. 166-170.
8. Воробьев, Алексей Дмитриевич, Жданов, Сергей Борисович, Кузьмина, Юлия Анатольевна. «Стратегическое управление персоналом». *Управление персоналом*, 2008. № 15.
9. Гапоненко, Александр, Панкурхин, Александр. *Теория управления*. М.: РАГС, 2003 г.
10. Дорофеев, Владимир Филимонович, Шмельёва, Антонина Николаевна. *Менеджмент*. Москва, «ИНФРА», 2008 г.
11. Кульков, Василий Сергеевич, «Исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами». *Управление экономическими системами*, № 35, 2011.
12. Соколова, Мария Игоревна, Дементьева, Алла Геннадиевна. *Управление человеческими ресурсами*. М., 2014 г.
13. Тейлор Фредерик Уинслоу, *Научная организация труда*. Республика, М., 1998 г.
14. Techjockey team. *Difference Between Personnel Management and Human Resource Management*. <https://www.techjockey.com/blog/personnel-management-and-human-resource-management>. Accessed: 24.02.2025.
15. Nahavandi Afsaneh. *The Art and Science of Leadership*. New York, 2008.
16. Pednekar Suhas, Kulkarni Ravindra, Mahanwar Prakash. *Human Resource management*. Prakash Mahanwar, 2022.
17. Bridges William P., Villemez, Wayne J. *The employment relationship*. Plenum Press, New York, 1994.

WORKS CITED

1. Badalyan, Meri. *Andznakazmi karravarman arrandznahatkut'yunnery yev voch' nyut'akan motivats'man himakhndirner bardzraguyn usumnakan hastatut'yunnerum*, [Peculiarities of Personnel Management and Basic Problems of Non-material Motivation in Higher Educational Institutions.], Yerevan, 2017. (In Armenian)
2. Dorofeev Vladimir Filimonovič, Šmelëva Antonina Nikolaevna, *Menežment*, [Management], Moskva, "INFRA", 2008 g. (In Russian)
3. Gaponenko Aleksandr, Pankurhin Aleksandr, *Teoriâ upravleniâ*, [Management Theory], M.: RAGS, 2003 g. (In Russian)
4. K'alant'aryan, Edgar. *Kazmakerput'yunneri karravarman ardyunarar azdaky. Barekirt' arrajnardut'yun*, [The Effective Impetus for the Management of Organizations.], Banber Yerevani hamalsarani. Mijazgayin haraberut'yunner, K'aghak'agitut'yun 2024, Vol. 15, No 1(43). (In Armenian)
5. K'alant'aryan, Edgar. *Hanrayin kazmakerput'yunneri tesut'yun*, [Theory of Public Organizations], YePH hratarakut'yun, Yer., 2016t'. (In Armenian)

6. Khach'atryan, Robert. *Karravarch'akan hmtut'yunner*, [Management Skills], Yerevan 2020t'. (In Armenian)
7. Kul'kov Vasilij Sergeevič, *Issledovanie évolúcii podhodov k upravleniû čelovečeskim resursami* [Research into the Evolution of Approaches to Human Resource Management] //Upravlenie ékonomičeskimi sistemami 2011 № 35(In Russian).
8. Suvarian, Yuri. «Menejment'», [Management], Yerevan, 2002t'. (In Armenian)
9. Vdovina Ol'ga Aleksandrovna, Semen Davydovič Reznik, *Strategiâ kadrovogo menedzmenta*, Izd. [HR Management Strategy], Infra, M., 2019 g. (In Russian)
10. Sokolova Mariâ Igorevna, Dement'eva Alla Gennadievna, *Upravlenie čelovečeskimi resursami* [Human Resource Management], 2014 g. (In Russian)
11. T'eylor Frederik Uinslou, *Naučnaâ organizaciâ truda* [Scientific Organization of Labor], M., Respublika, 1998 g. (In Russian)
12. Volodina Natal'â Sergeevna, *Zarubežnyj opyt upravleniâ personalom*, Meždunarodnyj naučnyj žurnal [Foreign Experience in Personnel Management], «VESTNIK NAUKI», 2019 g. (In Russian)
13. Vorob'ëv Aleksej Dmitrievič, Ždanov Sergej Borisovič, Kuz'mina Ūliâ Anatol'evna, *Strategičeskoe upravlenie per-sonalom* [Strategic Human Resource Management], //Upravniâ personalom 2008. № 15. (In Russian)

MOTIVATION STRUCTURES FOR THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

EDGAR KALANTARYAN

Yerevan State University, Faculty of International Relations, Chair of Public Administration, Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor, Lecturer, Yerevan, the Republic of Armenia

The aim of the article is to outline the role of motivation in public organizations, to consider it as a key factor of management, and to assess its role in the context of an effective management system.

Our aim is also to point out all possible means and mechanisms that will serve as a basis for increasing motivation (kind leadership, work with staff, intellectual and innovative approaches, etc.), ensuring the continuous progress of organizations.

The main provisions, concepts, models and methods of public organization management and modern management theories served as a theoretical basis for solving the problems posed in the research. Comparative, systematic and analytical methods were also used for the research to emphasize the importance of the chosen topic.

As a result, we have come to the conclusion that managing the motivational behavior of personnel in public organizations has always been the focus of attention of theorists in the field, since people are the most important resource for an organization. The management of an organization can develop an excellent organizational structure, strategy, goals, programs, an effective communication system, and introduce the latest technologies, but all of this will have no effect if the organization does not apply appropriate motivational mechanisms to inspire its staff. To ensure the desired behavior of an employee and to maximize the interests of the organization, it is necessary to examine the real motives that motivate the latter to act in one way or another.

Keywords: *public organizations, management modernization, effective management, motivational structures, public and private organizations, motivational impulse, management methods, kind leadership.*

СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ЭДГАР КАЛАНТАРЯН

*преподаватель кафедры государственного управления
факультета международных отношений
Ереванского государственного университета,
кандидат политических наук, доцент,
г. Ереван, Республика Армения*

Цель статьи — выделить роль мотивации в государственных организациях, рассмотреть ее как ключевой фактор управления и оценить ее роль в контексте эффективной системы управления.

Наша цель также состоит в том, чтобы указать все возможные средства и структуры, которые послужат основой для повышения мотивации (доброжелательное лидерство, работа с персоналом, интеллектуальные и инновационные подходы и т. д.), обеспечивая непрерывный прогресс организаций.

Теоретической основой решения поставленных в исследовании задач послужили основные положения, концепции, модели и методы управления общественными организациями и современные теории менеджмента. Для акцентирования важности выбранной темы в исследовании также использовались сравнительный, системный и аналитический методы.

В результате исследования мы пришли к выводу о том, что управление мотивационным поведением персонала в государственных организациях всегда было в центре внимания теоретиков, поскольку люди являются важнейшим ресурсом организации. Руководство организации может разработать лучшую организационную структуру, стратегию, цели, программы, эффективную систему коммуникаций и внедрить новейшие технологии, но это может не дать эффекта, если организация не применит соответствующие мотивационные механизмы для вдохновения своего персонала. Чтобы обеспечить ожидаемое поведение работника и максимально реализовать интересы организации, необходимо изучить истинные мотивы, побуждающие последнего действовать тем или иным образом.

Ключевые слова: *общественные организации, модернизация управления, эффективное управление, мотивационные структуры, общественные и частные организации, мотивационный импульс, методы управления, доброжелательное лидерство.*