

ՀՏԴ 316.6

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԽՐԱԽՈՒՍԱԿԱՆ ՓԱԹԵԹՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ
ԱՇԽԱՏԱԿՑԻ ՍՈՑԻՎԱՑԻԱՑԻ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆ
(ՀՀ ՏՏ ԱՇԽԱՏԱՇՈՒԿԱՑԻ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)
Գևորգյան Ա. Ա.**

Աշխատանքը ուղղված է խրախուսական փաթեթների ուսումնասիրմանը, նրանում առկա բաղադրիչներով բացահայտմանը, ինչպես նաև ձևավորման սկզբունքներին: Աշխատանքում անդրադարձ է կատարվում ՀՀ-ում ՏՏ ոլորտի աշխատակիցների մոտիվացիայի վրա ազդող գործոնների, այդ կազմակերպությունների կողմից կիրառվող խրախուսական փաթեթների ուսումնասիրմանը:

Բանալի բառեր. մոտիվացիա, աշխատանք, արդյունավետություն, խրախուսական փաթեթ, պարզևատրում, փոխհատուցում, աշխատակցի ներգրավվածություն:

Նախաբան: Աշխատանքի արդյունավետությունը վերջին տասնամյակներում կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում տեսաբանների և հետազոտողների կողմից, քանի որ այսօր արդեն կազմակերպության առաջխաղացումը մշտապես կախված է աշխատանքի արդյունավետությունից: Այժմ կառավարման հոգեբանության առաջնային խնդիրներից մեկը աշխատողի աշխատանքային մոտիվացիան է և աշխատանքի կազմակերպումը, որն ազդեցություն ունի կազմակերպության զարգացման և առաջխաղացման վրա:

Աշխատակազմի բարձր մոտիվացիան կազմակերպության հաջողության կարևորագույն պայմանն է, հենց այդ նպատակով էլ կազմակերպության ղեկավարների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետների, աշխատակազմի հետ աշխատանքի փորձագետների և խորհրդատուների կողմից մեծ ուշադրության են արժանանում այն գործոնները, որոնք նպաստում են աշխատակցի՝ առավելագույն նվիրվածությամբ աշխատելուն: Ուսումնասիրելով և

բացահայտելով աշխատանքի հիմքում ընկած մոտիվացիոն գործոնները՝ կազմակերպության ղեկավարը կարող է նպաստել աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

Աշխատանքի շրջանակներում իրականացվել է ՀՀ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (այսուհետ՝ SS) ոլորտում կիրառվող մոտիվացիոն գործոնների ուսումնասիրություն, քանի որ այն հանդիսանում է ՀՀ տնտեսության զարգացման գերակա ուղղություններից մեկը: Ոլորտի զարգացումը իր հերթին առաջ է բերում կազմակերպությունների միջև մրցակցության աճ: ՄՌԿ մասնագետի հիմնական խնդիրն է դարձել որակյալ մասնագետների ներգրավումը և նրանց պահպանումը կազմակերպությունում, ինչի արդյունավետ լուծման համար կազմակերպության ղեկավարությունը մեծ ուշադրություն է դարձնում աշխատակիցների մոտիվացիոն համակարգին՝ ստեղծելով տարատեսակ ծրագրեր և խրախուսական փաթեթներ: Աշխատանքի նպատակն է ուսումնասիրել խրախուսական փաթեթների կառուցվածքը, ինչպես նաև Հայաստանում SS ոլորտում ղեկավարների կողմից կիրառվող փաթեթներում առկա գործոնները: Աշխատանքի շրջանակներում ուսումնասիրվել են Դանիլյուկի, Շերինգտոնի, Միդլթոնի և Շապիրոյի տեսական և գործնական աշխատանքները:

Հեղինակների կողմից տրվել են աշխատանքային մոտիվացիայի բազմաթիվ սահմանումներ, որոնք ընդհանուր առմամբ նկարագրում են մոտիվացիան որպես ներքին և արտաքին դրդող ուժերի համադրություն, որը մարդու գործունեությանը տալիս է որոշակի ուղղվածություն և սահմանում նպատակ, որը բավարարում է անհատական և կազմակերպական հետաքրքրությունները: Արտաքին ուժերի շարքում առանձնանում են պարտքի և պատասխանատվության զգացումը, սոցիալական կապերի և շփման, հավանության արժանանալու, ճաաչում ձեռք բերելու դրդապատճառները: Իսկ ներքին ուժեր են հանդիսանում աճի և ինքնազարգացման, գործունեության ընթացքից հաճույք ստանալու, կենսական բարեկեցության դրդապատճառները:

Աշխատանքի արդյունավետությունը առավելագույնին է հասնում ներքին և արտաքին դրդապատճառների բավարարման դեպքում:

Տարբեր հեղինակներ առաջարկել են աշխատակազմի մոտիվացիոն գործիքների և մեթոդների տարբեր դասակարգումներ, սակայն ընդհանուր առմամբ բոլոր գործիքները կարելի է բաժանել երկու

հիմնական խմբի՝ նյութական և ոչ նյութական: Նյութական մոտիվացիոն գործոնները իրենց հերթին լինում են ֆինանսական և ոչ ֆինանսական, իսկ ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնները՝ բարոյական, կազմակերպական և ազատ ժամանցի [2, 4]:

Խրախուսական փաթեթները կազմակերպության կողմից առաջակվող լրացուցիչ խրախուսանքներ են, որոնք նպատակ ունեն մոտիվացնելու աշխատակցին: Դրանք կազմվում են ոչ ֆինանսական և ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների հիման վրա: Կազմակերպությունը նման փաթեթ ստեղծելիս պետք է հաշվի առնի մի շարք գործոններ, մասնավորապես խրախուսական փաթեթը պետք է.

- ընդունվի աշխատակիցների մեծամասնության կողմից որպես անհրաժեշտ և արդիական,
- նպաստի աշխատակիցների այն խնդիրների լուծմանը, որոնք բացասական ազդեցություն են ունենում իրենց աշխատանքի որակի և արդյունավետության վրա,
- կարողանա տրամադրել այդ ծառայությունները իր աշխատակիցներին գնի և որակի լավագույն համադրությամբ, որը առավել հարմարավետ կլինի, քան շուկայական առաջարկը,
- կազմված լինի այնպես, որ աշխատակիցների մոտ չառաջանա անարդարության զգացում [3, էջ 249]:

Խրախուսական փաթեթները (benefit package) հիմնականում ուղղված են աշխատակիցների տնտեսական ապահովությունը բարձրացնելուն և աշխատակիցների պահպանումը ապահովելուն: Դրանցում ներառված խրախուսանքները տարատեսակ փոխհատուցումներ են, որոնք աշխատակիցներին տրվում են որպես օժանդակիչ իրենց հիմնական աշխատավարձին: Որոշ խրախուսանքներ իրավական տեսանկյունից պարտադիր են, մինչդեռ մյուսների տրամադրումը կախված է կազմակերպությունից [36]:

Խրախուսական փաթեթների շարքում առավել հաճախ հանդիպում են հետևյալ պարզները.

Կենսաթոշակային ծրագիր

Կենսաթոշակային ծրագիրը ամսական որոշակի գումարի փոխանցումն է աշխատակցի կենսաթոշակային հաշվին: Որոշ դեպքերում այն իրականացվում է գործատուի կողմից և համարվում խրախուսական փաթեթի բաղադրիչ:

Առողջական և պատահարների ապահովագրություն

Առողջական ապահովագրությունը որոշ երկրներում հանդիսանում է խրախուսական փաթեթի պարտադիր բաղադրիչ, իսկ որոշ երկրներում գործատուն է որոշում տրամադրել, թե ոչ: Առողջական ապահովագրության մաս կարող են կազմել նաև աստամնաբուժական ապահովագրությունը, տարեցի կամ երեխայի խնամքը: Որոշ արևմտյան կազմակերպություններում որպես առողջական ապահովագրության բաղադրիչ հանդիպում է նաև հոգեբանական ծառայությունը:

Առիթների մասնակցության վճարովի թույլտվություն

Նման առիթ են համարվում ընտանիքում նոր անդամի ծնունդը, բարեկամներից մեկի մահը, որոնց պարագայում աշխատանքային օրվանից տրամադրվում են վճարովի ազատ ժամեր [5]:

Հանաչման և ձեռքբերումների պարգևներ

Աշխատակցի նվիրված աշխատանքի համար հաճախ նրանց խրախուսում են տարբեր պարգևներով՝ հաավաստագրից մինչ նվերներ: Մա նպաստում է աշխատակցի՝ աշխատանքով ոգևորվածության և կազմակերպության հետ կապվածության բարձրացմանը: Որոշ դեպքերում աշխատակիցը հնարավորություն է ունենում նվերների կամ պարգևների ցանկից ինքնուրույն ընտրել իր նվերը [6]: Նման պարգևների շարքին են դասվում գործուղումները, լրացուցիչ հանգստյան օրերը, թատրոնի տոմսերը և այլն:

Խրախուսական փաթեթների մաս են կազմում նաև զեղչային համակարգերը, որոնք տրամադրվում են կազմակերպության և գործընկեր կազմակերպությունների կողմից, որի դեպքում որոշակի ծառայության դիմաց կազմակերպության աշխատակիցը վճարում է ավելի քիչ, քան նախատեսված է: Նման ծառայությունները հաճախ գործում են մարզասրահների, սպասարկման կենտրոնների հետ համագործակցության շրջանակներում: Հանդիպում են նաև այնպիսի պարգևներ, ինչպես ազատ աշխատանքային գրաֆիկը, ծառայողական ավտոմեքենան, անաշխատունակության ժամանակ եկամտի կայուն համալրումը, մասնագիտական վերապատրաստումները և այլն:

Խրախուսական փաթեթները հիմնականում հիմնված են երեք փիլիսոփայական մոտեցումների վրա.

- պատահարների և հիվանդության ռիսկի կիսում,
- կենսաթոշակի կամ վատ ժամանակների համար պարտադիր խնայումներ,
- հատուկ ծառայությունների ծախսերի կիսում [5]:

Այսպիսով, խրախուսական փաթեթները թույլ են տալիս աշխատակցին ունենալ կայուն եկամուտ՝ անկախ հիվանդության կամ աշխատանքից հեռու գտնվելու փաստից: Այս ծրագրերը աշխատակցի մոտ առաջացնում են հոգատարության զգացում, նվիրվածություն կազմակերպությանը և աշխատանքին:

Շուկայական մրցակցությունը հանգեցրել է նրան, որ մեր օրերում աշխատակիցները գործատուներից ակնկալում են ավելին, քան պարզապես աշխատավարձը և ավանդական դարձած տարատեսակ խրախուսանքները(առողջական ապահովագրությունը, կյանքի ապահովագրությունը և այլն): Նրանք ցանկանում են ավելին, ինչպես, օրինակ, երեխաների խնամքը, ճկուն աշխատաժամերը և այլն:

Հետազոտական աշխատանքի նպատակն է ուսումնասիրել ՀՀ SS աշխատաշուկայում առկա խրախուսական փաթեթները, նրանցում ներառված գործոնները:

2017 թվականի դրությամբ Հայաստանում գործում է շուրջ 800 SS կազմակերպություն, որոնց գերակշիռ մասը տեղակայված է Երևանում: Դրանց կազմում են ինչպես արդեն իսկ ակտիվ գործող, այնպես էլ նորաստեղծ կազմակերպություններ (start-up): Հայաստանում SS ոլորտը բաղկացած է ինչպես արտասահմանյան, այնպես էլ տեղական ընկերություններից, որոնք կազմում են ընդհանուր թվի մոտ 70%-ը [1]:

Հետազոտության այս փուլում, որի նպատակն էր ուսումնասիրել Հայաստանում SS ոլորտում առկա խրախուսական փաթեթները և կիրառվող հիմնական մոտիվացիոն գործիքները, իրականացվել է հայկական շուկայում առկա 30 SS կազմակերպությունների խրախուսական փաթեթների հավաքագրում: Հաշվի առնելով շուկայի ուսումնասիրման արդյունքում դուրս բերված արդյունքների ներկայացուցչականության խնդիրը՝ հետազոտության մեջ ներառված 30 կազմակերպությունների շարքում ընդգրկվել են ինչպես ոլորտի խոշոր, այնպես էլ միջին և սկսնակ կազմակերպություններ:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են 30 կազմակերպությունների խրախուսական փաթեթներում ներառված խրախուսանքները և կազմակերպությունների քանակը, որոնցում հանդիպում է խրախուսանքի հետևյալ տեսակները:

Աղյուսակ 1.

Խրախուսանքների ներառվածության հաճախականությունը 30 կազմակերպությունների խրախուսական փաթեթներում

Պարզևատրման տեսակ	Քանակ
Առողջական ապահովագրություն	26
Անվճար սուրճ, թեյ, մրգեր և այլն	22
Կարիերայի աճ, զարգացում	19
Դասընթացներ	18
Վճարվող ազատ օրեր	18
Սպորտային փաթեթներ	15
Վճարվող «վատառողջ» օրեր	15
Սոցիալական միջոցառումներ	10
Մրցունակ աշխատավարձ	10
Հրաշալի միջավայր	10
Բիզնես ուղևորություններ	10
Հանգստի սենյակի առկայություն	10
Խաղասենյակ	10
Երեխայի ծննդյան բոնուս	10
Կատարողականի բոնուս	9
Թիմային խաղեր	9
Օտար լեզվի դասընթացներ	7
Ամուսնության բոնուս	6
Ճկուն աշխատանքային ժամեր	6
Ծննդյան կապակցությամբ բոնուս	5
Ուղղորդման(referral) բոնուս	5
Սպորտային թիմերի առկայություն	4
Աշխատանք տնից	4
Աշխատավայրում մերսումներ	4
Հետաքրքիր նախագծեր	4
Խելացի թիմակիցներ	3
Ներքին գրադարան, ռեսուրսներ	3
Հոբբիյանական բոնուս	3
Ուրախ ժամեր աշխատավայրում	3
Տարատեսակ զեղչեր	3
Ընտանիքի անդամների առողջական ապահովագրություն	3

Համակարգիչ, նոթբուք	2
Հագուստի ազատ ոճ	2
Մենթորություն	2
Անվճար նախաճաշ կամ լանչ	2
Կրթաթոշակային համակարգ	2
Բաժնետոմսի առկայություն	3
Աշխատամեքենա	2
Մեկ օր անվճար լանչ	2
Անվճար ավտոկայանատեղի	2
Աշխատավարձի հաճախակի վերանայում	2
Մշակութային բազմազանություն	1
Յոգա աշխատավայրում	1
Հաքաթոններ, մրցույթներ	1
Ամանորյա բոնուս	1
Նվերներ լավագույն աշխատակիցներին	1
Ինտերնետ փաթեթներ	1
Նախագծի ավարտին երկու օր հանգիստ	1
Անվճար գարեջուր	1
Ավիատոմսեր	1

Աշխատաշուկայի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ՀՀ աշխատաշուկայում SS ոլորտում առավել հաճախ (ընտրված կազմակերպությունների ավելի քան 50%-ում) հանդիպում են հետևյալ մոտիվացիոն գործոնները.

- առողջական ապահովագրություն,
- անվճար սուրճ, թեյ, մրգեր, քաղցրավենիք,
- կարիերայի աճ, զարգացում,
- դասընթացներ,
- վճարովի ազատ օրեր,
- սպորտային փաթեթներ,
- վճարվող «վատատող» օրեր:

Իսկ որոշ կազմակերպություններ, որոնք ֆինանսական տեսանկյունից ավելի բարձր դիրք են զբաղեցնում, կարողանում են իրենց աշխատակիցներին մատուցել տարատեսակ առիթների կապակցությամբ բոնուսներ, նվերներ, գործուղումներ և ավիատոմսեր:

Դուրս բերված 50 խրախուսանքների տեսակները ուսումնասիրելով՝ կարող ենք տեսնել, որ դրանք նպաստում են մարդու մի շարք ներքին և արտաքին դրդապատճառների բավարարմանը, մասնավորապես՝ կենսական ապահովության, ինքնագարգացման, սոցիալական շփման և այլն: Դրանք բավարարում են աշխատակիցների ոչ միայն նյութական պահանջները, այլև նպաստում են հարմարավետ աշխատանքային պայմանների ստեղծմանը և աշխատակցի աճին և զարգացմանը, թիմային ոգու և սոցիալական պահանջմունքների բավարարմանը: Դրանց շարքում կազմակերպություններում առավել հաճախ հանդիպում են հետևյալ խրախուսանքները.

- կարիերայի աճ և զարգացում,
- սոցիալական միջոցառումներ,
- հանգստի և խաղասենյակի առկայություն,
- հագուստի ազատ ոճ,
- ճկուն աշխատանքային ժամեր և այլն:

Նախատեսվում է իրականացնել հետազոտական երկրորդ փուլը, որ նպատակ կունենա ուսումնասիրելու ոլորտի աշխատակիցների վերաբերմունքը կազմակերպությունների կողմից առաջարկվող խրախուսական փաթեթներին:

Եզրահանգում: Հայաստանում SS ոլորտում որակավորված մասնագետների պահանջարկին զուգընթաց աճում է նրանց մոտիվացիայի շուրջ ուշադրությունը, որի արդյունքում յուրաքանչյուր կազմակերպություն մշակում է մոտիվացիոն ռազմավարություն և խրախուսական փաթեթ, որն անուղղակիորեն ազդում է աշխատակիցների ներքին և արտաքին մոտիվացիայի վրա:

Ամփոփելով տեսական և հետազոտական վերլուծությունները՝ կարող ենք եզրակացնել, որ աշխատակազմի մոտիվացիան բաղկացած է ինչպես նյութական՝ դրամական և որ դրամական, այնպես էլ ոչ նյութական գործոններից, որ դրամական և ոչ նյութական գործոնների հիման վրա ձևավորված խրախուսական փաթեթները մեծ դեր են զբաղեցնում այսօր ՀՀ-ում SS ոլորտի աշխատակիցների համար:

Դրանցում ներառված են աշխատակցի ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին մոտիվացիային ուղղված խրախուսանքներ:

**СТИМУЛИРУЮЩИЕ ПАКЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ИТ-РЫНКА ТРУДА В АРМЕНИИ)**

Геворгян А. А.

Работа направлена на изучение поощрительных пакетов, выявление компонентов, а также изучение принципов их формирования. Статья посвящена изучению факторов, влияющих на мотивацию сотрудников в сфере информационных технологий в Республике Армения, изучению поощрительных пакетов, используемых этими организациями.

Ключевые слова: мотивация, работа, эффективность, поощрительный пакет, вознаграждение, компенсация, вовлеченность сотрудников.

**MOTIVATIONAL PACKAGES USED BY THE ORGANIZATIONS AS A KEY
FACTOR OF ENHANCING THE EMPLOYEES MOTIVATION
(WITH SPECIAL REFERENCE TO LABOUR MARKET IN ARMENIA)**

Gevorgyan A. A.

The research aims at studying the motivational packages, revealing the components in it as well as the principles of their formation. The paper presents the factors affecting the motivation of employees in the field of information technology in the Republic of Armenia.

Keywords: motivation, work, productivity, motivational package, reward, compensation, employee engagement.

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. SZS ոլորտը Հայաստանում: Զեկույց: Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամ: 2017:
[/http://www.eif.am/files/2082/Report/2017-ICT-Industry-Report_arm.pdf/](http://www.eif.am/files/2082/Report/2017-ICT-Industry-Report_arm.pdf/)
2. Պետրոսյան Մ., Ջավադյան Ա., Ամիրյան Դ. Անձր և պաշտոնը: Եր.: «Պետական ծառայություն» հրատ.: 2013: 344 էջ:
3. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2015. 304 с.

4. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование труда. М.: ГроссМедиа. 2005. 224 с.
5. Cherrington D. J., Middleton L. Z. Human Resource Certification Preparation Program: SPHRitm and PHRitm Exam Preparation. Unit 4, Provo: HRCP: 2018. 120 p.
6. Taylor Ch. "On-the-Spot Incentives" HR Magazine. May 1, 2004. [/https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-agazine/pages/0504taylor.aspx/](https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-agazine/pages/0504taylor.aspx/)

Տեղեկություններ հեղինակի մասին

Գևորգյան Ա. Ա. – ասպիրանտ

Երևանի պետական համալսարան

ՎՕԼՕ ՄՊԸ, Մարդկային ռեսուրսների գծով օգնական

Էլ. փոստ՝ Anahit.gevorgyan1996@gmail.com

Տրվել է խմբագրություն 15.04.2020