

Ղեկավարի ինքնիրացումը որպես աշխատակազմի մոտիվացիայի համակարգաձեւավորող գործոն

Պապոյան Վ. Ռ.

*Հոգեբանական գիտությունների թեկնածու, պրոֆեսոր
Հայ-ռուսական համալսարան, Հումանիտար գիտությունների ինստիտուտ,
հոգեբանության ամբիոն
Երևանի պետական համալսարան, փիլիսոփայության և հոգեբանության
ֆակուլտետ, ընդհանուր հոգեբանության ամբիոն (Երևան, Հայաստան)
vrapoyan63@gmail.com*

Տոնիկյան Տ. Գ.

*Հայ-ռուսական համալսարան, Հումանիտար գիտությունների ինստիտուտ,
հոգեբանության ամբիոն (Երևան, Հայաստան)
tigrantonikyan7@gmail.com*

Վճռորոշ բառեր՝ կառավարում, ղեկավար, ինքնիրացում, ճանաչողական պահանջումներ, արժեք, մոտիվացիա, արտաքին մոտիվատոր, ներքին մոտիվատոր, արդյունավետություն, մասնագիտական երկարակեցություն

Самоактуализация руководителей как системообразующий фактор мотивации работников

Папоян В. Р.

Канд. псих. наук, профессор

*Российско-Армянский университет, институт гуманитарных наук, кафедра психологии,
Ереванский государственный университет,
Факультет философии и психологии (Ереван, Армения)
vrapoyan63@gmail.com*

Тоникян Т. Г.

*Российско-Армянский университет, институт гуманитарных наук, кафедра психологии (Ереван, Армения)
tigrantonikyan7@gmail.com*

Аннотация: Преобразования в современном обществе предъявляют высокие требования профессиональным и психологическим компетенциям личности руководителей. Из существующего теоретического анализа становится ясно, что помимо профессиональных навыков факторы самореализации, саморазвития и самопознания занимают весомое место в системе эффективности управленческой деятельности.

Целью исследования является изучение структурных и функциональных особенностей мотивации персонала в зависимости от уровня самореализации руководителей.

Для достижения цели и задач исследования были использованы методы тестирования и анкетирования. В рамках метода тестирования были использованы тест «Диагностика самореализации» и тест Ф. Герцберга "Мотивация к трудовой деятельности".

Выборка исследования состояла из 30-45-летних менеджеров и их подчиненных. В исследовании участвовали руководители среднего и низшего звена, которые работают в области финансов. Возрастной выбор исследуемой выборки обусловлен возрастными особенностями развития самореализации человека.

Результаты были проанализированы с использованием статистического программного пакета SPSS 22.0.

Мы начали анализ результатов исследования с формирования групп. В соответствии с методологией «Диагностика самоопределения личности» мы разделили общий отбор лидеров на две группы. В первую группу вошли лидеры с высоким уровнем самореализации (54%), а во вторую группу вошли лидеры с низким уровнем самореализации (46%). Разделение лидеров на две группы основывалось на нормальном распределении показателей уровня самореализации. Сравнительный анализ исследуемых показателей проводился с использованием Т-критерия Стьюдента. Корреляционный анализ проводился с использованием метода корреляционного анализа по Пирсону.

Анализ результатов нашего исследования дает возможность говорить о значительной роли саморазвития и самореализации менеджеров в структурно-функциональной модели мотивации сотрудников, которая, в свою очередь, влияет на эффективность деятельности.

Выяснилось, что уровень самореализации руководителя действует как системообразующий фактор мотивации сотрудников и способствует активизации мотивационных факторов.

В работе показано, что в системе самореализации лидера значимое место занимает поисково-познавательная деятельность лидера, в частности, взгляд на сущность человека, высокая потребность в познании и общении.

В ходе исследования было выявлено, что уровень мотивации работников как косвенный показатель эффективности управленческой деятельности существенно различается в группе работников руководителей с разным уровнем самореализации, в частности, мотивированность работников самореализованных руководителей находится в пределах высоких значений. Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что уровень самореализации личности предопределяет траекторию профессионального развития сотрудников и профессиональное долголетие.

Ключевые слова: управление, лидерство, самоактуализация, познавательная потребность, ценность, мотивация, внешний мотиватор, внутренний мотиватор, эффективность, профессиональное долголетие.

Self-Actualization of Leaders as a System-Forming Motivation Factor of Employees

Papoyan V. R.

PhD in psychology, professor

Russian-Armenian university, department of psychology

Yerevan state university

Faculty of philosophical and psychological studies

vpapoyan63@gmail.com

Tonikyan T. G.

Russian-Armenian university, department of psychology (Yerevan, Armenia)

tigrantonikyan7@gmail.com

Abstract: Transformations in modern society place high demands on the professional and psychological competencies of leaders. From existing theoretical analyses it becomes clear, that besides professional skills, factors of self-realization, self-actualization and self-development occupy a significant place in a system of effective management.

The purpose of this study is investigation of the structural and functional features of staff motivation depending on self-actualization level of the leader.

To achieve the goals and objectives of study methods of testing and questioning were used. As part of the testing method, the test "Diagnosis of self-realization" and the test of F. Herzberg "Motivation for work" were used.

The sample of the study consisted of 30-45-year-old managers and their employees.

The study involved middle and lower managers who work in the field of finance. The age selection of the studied sample is due to age-related features of the development of human self-realization.

The results were analyzed by using SPSS 22.0.

We began the analysis of the results of the study with the formation of groups. In accordance with the methodology "Diagnostics of personality self-determination" we divided the general selection of leaders into two groups. The first group included leaders with a high level of self-realization (54%), and the second group included leaders with a low level of self-realization (46%). The division of leaders into two groups was based on the normal distribution of self-realization level indicators. A comparative analysis of the studied parameters was carried out using Student's T-test. Correlation analysis was performed using the Pearson correlation analysis method.

The analysis of our study results makes it possible to talk about the significant role of self-development and self-realization of managers in the structural-functional model of employee motivation, which, in turn, affects the effectiveness of activities.

It turned out that the level of self-realization of leaders acts as a system-forming factor in employee motivation and helps to activate motivational factors.

The research shows that the leader's search and cognitive activity occupies a significant place in the leader's self-realization system, in particular, a look at the essence of a person, a high need for knowledge and communication.

The study revealed that the level of employee motivation as an indirect indicator of the effectiveness of managerial activity varies significantly in the group of employee managers with different levels of self-realization, in particular, the motivation of employees of managers with high self-realization level is within high values. Summarizing the foregoing, we can say that the level of self-realization of a person determines the path of professional development of employees and professional longevity.

Keywords: management, leadership, self-actualization, cognitive need, value, motivation, external motivator, internal motivator, efficiency, professional longevity

Արդի ժամանակաշրջանում մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ կառավարումը առաջնային տեղ է զբաղեցնում տնտեսության զարգացման գործընթացում: Ժամանակակից հասարակությունում տեղի ունեցող փոխակերպումները բարձր պահանձներ են ներկայացնում անձին, նրա մասնագիտական և հոգեբանական կոմպետենցիաներին: Առկա տեսական վերլուծություններից պարզ է դառնում, որ բացի մասնագիտական հմտություններից, կառավարչական գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնների մեջ մեծ տեղ են զբաղեցնում ինքնիրացման, ինքագարգացման և ինքնաձանաչման գործընթացները, որոնք մեծապես պայմանավորում են կառավարչի գործունեության արդյունավետությունը: Ինչպես նշում է Կլիմովը, մարդու անձնային որակների և գործունեության կողմից նրան ներկայացվող պայմանների ու պահանջների փոխադարձ համապատասխանությունը հիմք է հանդիսանում մասնագիտական ինքնորոշման և զարգացման համար [1]:

Վերջին տարիներին ինքնիրացման խնդրի նկատմամբ հետազոտական հետաքրքրությունը սկսել է աճել հոգեբանական գրականության մեջ: Այս խնդրի նկատմամբ ուշադրության ուժեղացումը կապված է մարդու զարգացման մեջ դրա ունեցած որոշիչ դերի հետ [2-4]: Սակայն ներկա ժամանակներում ինքնիրացման մասին պատկերացումներում անհնար է հասկանալ այն երևույթ է, գործընթաց, պահանջունք, հատկություն, թե այլ բան: Ինքնիրացման ուսումնասիրման դժվարություններից մեկն այն է, որ այն չի կարող դիտարկվել անմիջականորեն և օբյեկտիվորեն, մենք կարող ենք տեսնել միայն սուբյեկտի հոգեկանի վրա դրա ունեցած արդյունքները [3]: Մի շարք հետազոտություններում նշվում է նաև ղեկավարի անձի ինքնիրացման դերը կառավարչական գործունեության մեջ: Մի կողմից անձի ինքնիրացումը դիտարկվում է որպես արդյունք, մի կողմից որպես նախադրյալ, որը նպաստում է կառավարչական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը [5]: Միևնույն ժամանակ, որպես կազմակերպության գործունեության արդյունավետության անուղղակի գործոններ կարելի է դիտարկել

աշխատակիցների մոտիվացիայի համակարգը [6]: Չնայած կառավարչական գործունեության մեջ անձի ինքնիրացման դերին ու նշանակությանը՝ գիտական գրականության մեջ սակավաթիվ են այդ հիմնախնդրին նվիրված աշխատանքները, իսկ առկա հետազոտությունները չեն պարզորոշում հիմնախնդրի ողջ էությունը:

Հետազոտության **նպատակն** է ուսումնասիրել անձնակազմի մոտիվացիայի կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունները պայմանավորված ղեկավարի անձի ինքնիրացման մակարդակի հետ:

Հետազոտության **վարկած**. Ենթադրվում է, որ ղեկավարի անձի ճանաչողական-որոնողական ակտիվությունը նպաստում է գործունեության նոր հնարավորությունների բացահայտմանը և որպես հետևանք՝ աշխատակիցների մոտիվացիայի բովանդակային բաղադրիչների ակտիվացմանը:

Նպատակին հասնելու համար առաջադրվել են հետևյալ **խնդիրները**՝

1. Ուսումնասիրել ինքնիրացման ֆենոմենոլոգիական առանձնահատկությունները, դրա ձևավորման և զարգացման հիմքերը,
2. Բացահայտել ղեկավարի ինքնիրացման ազդեցության ոլորտը,
3. Ուսումնասիրել ղեկավարի ինքնիրացման ազդեցությունը աշխատակազմի մոտիվացիայի կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունների վրա: Հետազոտության **օբյեկտն** է՝ ղեկավարի ինքնիրացումը:

Հետազոտության **առարկան** է՝ ղեկավարի ինքնիրացման ազդեցությունը աշխատակազմի մոտիվացիայի կառուցվածքաֆունկցիոնալ առանձնահատկությունների վրա:

Հետազոտության մեթոդների և մեթոդիկաների, ընտրանքի նկարագրություն:

Հետազոտության նպատակի և խնդիրների լուծման համար կիրառվել է թեստավորման մեթոդը: Թեստավորման մեթոդի շրջանակում կիրառվել են Շոստրոմի «Անձի ինքնիրացման ախտորոշում» և Ֆ. Հերցբերգի «Աշխատանքային գործունեության մոտիվացիայի» թեստը:

«Անձի ինքնիրացման ախտորոշում» մեթոդիկան ուղղված է անձի ինքնիրացման ուսումնասիրմանը և բացահայտում է ինքնիրացման հետևյալ ցուցանիշները՝ ժամանակի մեջ կողմնորոշում, արժեքների սանդղակ, հայացք մարդու էությանը, ճանաչողության մեծ պահանջունք, ստեղծարարություն, ինքնավարություն, սպոնտանություն, ինքնահասկացում, ինքնահամակրանք, շփվողականություն, հաղորդակցման մեջ ճկունություն:

Ֆ. Հերցբերգի թեստը հնարավորություն է տալիս ուսումնասիրել անձի մոտիվացիան ու աշխատանքով բավարարվածության գերակշռող գործոնները: Թեստի արդյունքների վերլուծության արդյունքում դուրս են բերվում արտաքին հիգիենիկ և ներքին բուն մոտիվացիոն գործոնները: Արտաքին հիգիենիկ գործոնների շարքին է դասվում Ֆինանսական մոտիվներ, հանրային ճանաչում, հարաբերությունները ղեկավարության հետ, համագործակցությունը կոլեկտիվում: Բուն մոտիվացիոն գործոնների մեջ են դասվում՝ աշխատանքային պատասխանատվություն, կարիերա, պաշտոնի բարձրացում, անձնական հաջողության հասնելը, աշխատանքի բովանդակություն:

Բացի այդ կազմվել է հարցարան, որն ուղղված էր ախտորոշելու կազմակերպության գործառնության արդյունավետության քանակական և որակական ցուցանիշները:

Հետազոտության ընտրանքը կազմում են 30-45 տարեկան ղեկավարներ և նրանց ենթակայության տակ աշխատող աշխատակիցներ: Հետազոտությունը իրականացրել ենք միջին և ցածր օղակների ղեկավարների շրջանում, ովքեր աշխատում են հաշվապահական և ֆինանսական ոլորտներում: Հետազոտական ընտրանքի տարիքային ընտրությունը պայմանավորված է անձի ինքնիրացման զարգացման տարիքային առանձնահատկություններով:

Ստացված արդյունքները ենթարկվել են մաթեմատիկական վերլուծության SPSS 22.0 վիճակագրական ծրագրերի փաթեթի կիրառմամբ:

Հետազոտության արդյունքները:

Հետազոտության արդյունքների վերլուծությունը սկսել ենք խմբերի կազմավորումից: Ըստ «Անձի ինքնիրացման ախտորոշում»

մեթոդիկայի ղեկավարների ընդհանուր ընտրանքը բաժանել ենք երկու խմբերի: Առաջին խմբում ընդգրկվել են ինքնիրացման բարձր մակարդակ ունեցող ղեկավարները (54%), երկրորդ խմբում ընդգրկվել են ինքնիրացման ցածր մակարդակ (46%) ունեցող ղեկավարները: Ղեկավարների բաժանումը երկու խմբի կատարվել է ընդհանուր մակարդակի բաշխվածության հիման վրա:

Ըստ ինքնիրացման մակարդակի կազմված խմբերում իրականացվել է համեմատական վերլուծություն Ստյուդենտի-T չափանիշով (Տե՛ս աղ.1)

Ըստ ինքնիրացման թեստի կատարված արդյունքների վերլուծության, պարզ է դառնում, որ 1-ին խմբի հետազոտվողների մոտ ըստ ինքնիրացման բոլոր գործոնների գրանցվում են բարձր ցուցանիշներ, այն դեպքում, երբ 2-րդ խմբի ղեկավարների մոտ գրանցվում են միջին ցուցանիշներ:

Միևնույն ժամանակ, հավաստի տարբերություններ գրանցվել են ըստ «արժեքներ», «հայացք մարդու էությանը», «ճանաչողության պահանջունք» «հաղորդակցման մեջ ճկունության» գործոնների (Տե՛ս աղ.1):

Ըստ Ֆ. Հերցբերգի «Աշխատանքային գործունեության մոտիվացիա» թեստի կատարվել է համեմատական վերլուծություն՝ երկու խմբի ղեկավարների հետ աշխատող անձանց հետ:

Ինչպես երևում է աղ. 2-ից, երկու հետազոտվող խմբերում գրանցվել են հավաստի տարբերություններ ըստ ֆինանսական մոտիվներ և հանրային ճանաչում, ինչպես նաև աշխատանքի բովանդակություն և համագործակցությունը կոլեկտիվում գործոնների ($p < 0,05$; $p < 0,01$ նշանակալիությամբ): Ընդ որում, հայտնաբերված է, որ երկրորդ խմբի աշխատակիցների հավաստի գերակշռում են այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են ֆինանսական մոտիվները և հանրային ճանաչումը, որոնք մոտիվացիայի կառուցվածքում հանդես են գալիս որպես հիգիենիկ գործոններ:

Միևնույն ժամանակ առաջին խմբի հետազոտվողների մոտ գրանցվում են բարձր ցուցանիշներ ըստ աշխատանքի բովանդակության և կոլեկտիվում համագործակցության: Աշխատանքի բովանդակությունը հանդես է գալիս մոտիվացիայի կառուցվածքում որպես

բուն մոտիվատոր, որը դրդում է անձին մասնագիտական զարգացման և իրացման: Մեր կոստումից իրականացված կոռելյացիոն վերլու-

ծությամբ ըստ Սպիրմենի հայտնաբերվել է, որ ղեկավարների ինքնաբուխության և աշխա-

Աղյուսակ 1. Հետազոտական խմբերում ինքնիրացման գործոնների միջին ցուցանիշների համեմատում (խումբ1(n=27), խումբ2 (n=23))

Մանդղակի անվանում	Նշանակալիության ցուցիչներ	Միջին	
		Խ.1	Խ.2
Ժամանակի մեջ կողմնորոշում	,089	9	7,6
Արժեքներ	,009	12	8,3
Հայացք մարդու էությանը	,015	8,4	5,3
Ճանաչողության պահանջմունք	0,11	8,7	5,1
Ստեղծարարություն	,079	9,6	7,8
Ինքնավարություն	,111	10	8
Սպոնտանություն	,094	10,6	8,8
Ինքնահասկացում	,132	9	8
Ինքնահամակրանք	,141	9,7	8
Շփվողականություն	,017	9,5	6,4
Հաղորդակցման մեջ ձկունություն	,014	10	6,7

Աղյուսակ 2. Հետազոտական խմբերում աշխատանքային մոտիվացիայի գործոնների միջին ցուցանիշների համեմատություն

Մոտիվացիոն գործոններ	Նշանակալիություն	Խ.1	Խ.2
Ֆինանսական մոտիվներ	0.011	14.4	18.1
Հանրային ճանաչում	0.024	15.6	19.4
Աշխ.	0.421	18.3	17.8
պատասխանատվություն			
Հարաբերությունները	0.119	16.3	13.8
ղեկավարության հետ			
Կարիերա, պաշտոնի բարձրացում	0.387	17.8	18.6
Անձնական հաջողության հասնել	0.342	18.7	19.8
Աշխատանքի բովանդակություն	0.008	20.3	16.2
Համագործակցությունը կոլեկտիվում	0.015	16.7	12.4

տակիցների աշխատանքային պատասխանատվության ($r=0,354^*$) գործոնները գտնվում են ուղիղ կապի մեջ: Հայտնաբերված է նաև ուղիղ հավաստի կապեր ղեկավարների ճանաչման պահանջմունքի և աշխատակիցների մոտ ղեկավարների հետ հարաբերություններ

($r=0,323^*$), անձի հաջողության հասնելու ($r=0,444^*$) գործոնների միջև, ինչպես նաև ղեկավարների արժեքներ և աշխատակիցների աշխատանքային բովանդակություն ($r=0,324$) միջև:

Այսպիսով, մեր կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքների վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում խոսել ղեկավարների ինքնիրացման գարգացվածության և արտահայտվածության նշանակալի դերի մասին աշխատակիցների մոտիվացիայի կառուցվածքաֆունկցիոնալ մոդելի մեջ, ինչը ազդում է գործունեության արդյունավետության վրա:

Այսպես, *արժեքներ և աշխատանքի բովանդակություն գործոնների միջև կապը ցուցում է, որ ղեկավարների մոտ* իրականության, ճշմարտության, ունիկալության, կատարելագործման և այլ ձգտումները հիմք են հանդիսանում ներդաշնակ և առողջ հարաբերությունների համար, որոնք իրենց հերթին նպաստում են աշխատակիցների շրջանում դեպի աշխատանքը պատասխանատվության և հետաքրքրություն առաջացմանը: Հետաքրքրական են նաև այն տվյալները, որ ճանաչման մեծ պահանջմունք ունեցող ղեկավարների հետ աշխատող անձանց առանձնացում է սեփական հաջողությունների նկատմամբ հետաքրքրությունը և ղեկավարների հետ առողջ հարաբերությունները: Դեկավարների շրջանում ինքնաբուխության և աշխատակիցների բուն աշխատանքային բովանդակության գործոնների միջև սերտ կապերը, նույնպես վկայում են ղեկավարի անձի հասունության, վստահության բարձր մակարդակի դերի մասին աշխատակիցներին մասնակից դարձնելու, բուն մոտիվացիոն գործոնների ակտիվության գործընթացում:

Իրականացված կոռելյացիոն վերլուծությամբ երկրորդ խմբի հետազոտվողների շրջանում, հայտնաբերվել է ուղիղ կապ *ճանաչողության պահանջմունքի և ֆինանսական մոտիվների* ($r=0,367$) սանդղակների միջև: Մտացված արդյունքները փաստում են, որ այս խմբի ղեկավարների մոտ կա հակվածություն աշխատակիցներին միմյանց հետ համեմատելու, քննադատելու, որը հանգեցնում է աշխատակիցների մոտ ատաքին մոտիվացիոն գործոնների բարձր արտահայտվածության, տվյալ դեպքում ֆինանսական գործոնի:

Հայտնաբերված հավաստի բացասական կոռելյացիոն կապը *հայացք մարդու էությանը և հանրային ճանաչում* սանդղակների միջև խոսում է, որ անկեղծ և ներդաշնակ միջանձ-

նային հարաբերությունների համար անկայուն հիմք ունեցող ղեկավարներին հատուկ անվստահությունը դրդում է ախատակիցներին գտնել իրենց մոտիվացիայի աղբյուրները արտաքին միջավայրում, մասնավորապես հանրային ճանաչման միջոցով:

Կոռելյացիոն վերլուծություն ենք իրականացրել նաև հարցարանի արդյունքում դուրս բերված կառավարչական գործունեության արդյունավետության ցուցանիշի և ինքնիրացման գործոնների միջև: Որի արդյունքում պարզ դարձավ, որ ինքնիրացման գործոններից այս ցուցանիշի հետ նշանակալի կապ կա հայացք մարդու էությանը ($r=,651^{**}$, $p<0,01$) և *ճանաչողության մեծ պահանջմունք է* ($r=,451^{**}$, $p<0,01$) գործոնների հետ:

Ամփոփելով համեմատական և կոռելյացիոն վերլուծության արդյունքները, կարելի է եզրակացնել, որ ղեկավարի անձի ինքնաիրացումը հանդես է գալիս որպես աշխատակիցների մոտիվացիայի համակարգաձևավորող գործոն և ազդում կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա: Ընդ որում ինքնիրացման առավել նշանակալի դեր են այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են մարդու ճանաչողական և արժեքային կողմնորոշիչները, որոնք նպաստում են աշխատակազմի մոտիվացիայի բովանդակային բաղադրիչների ակտիվացմանը:

Եզրակացություններ

1. Հայտնաբերված է, որ ղեկավարի ինքնիրացումը հանդես է գալիս որպես աշխատակիցների մոտիվացիայի համակարգաձևավորող գործոն և նպաստում բուն մոտիվացիոն գործոնների ակտիվացմանը:
2. Բացահայտված է, որ ղեկավարի ինքնիրացման բարդ համակարգում առավել կարևորվում են ղեկավարի որոնողական-ճանաչողական ակտիվությունը, մասնավորապես՝ հայացք մարդու էությանը, ճանաչողության մեծ պահանջմունք և շփվողականություն գործոններով:
3. Ցույց է տրված, որ աշխատակիցների մոտիվացվածությունը որպես կառավարչական գործունեության արդյունավետության անուղղակի գործոն, ինքնիրացման բարձր և ցածր արտահայտվածություն ունեցող ղեկավարների աշխատակիցների մոտ նշանակալիորեն տարբերվում է,

մասնավորապես, ինքնիրացման բարձր մակարդակ ունեցող ղեկավարների աշխատակիցների շրջանում գրանցվում է մոտիվացվածության բարձր մակարդակ:

4. Ղեկավարի անձի ինքնիրացման մակարդակը կանխորոշում է աշխատակիցների մասնագիտական զարգացման հետագիծը և արդյունավետ գործելու երկարակետությունը:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Աղուզումցյան Ռ., Պետրոսյան Լ., Պողոսյան Ս., Խաչատրյան Ա.** Կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիր: // Ուս. Ձեռն. Եր.: 2015, ՀՀ ՊԿԱ, 232 էջ:
2. **Պապոյան Վ. Ռ., Գրին Է. Ա., Գալստյան Ա. Ս. և այլք.** Անձի ինքնիրացման հիմնախնդիրը:

//Ուսումնական ձեռնարկ, Եր.:ԵՊՀ հրատ., 2011, 102 էջ:

3. **Богатырева О. О., Марцинковская Т. Д.** Профессиональная самореализация в пространстве личностного развития, Психологические исследования, 2009, N: 1(3)
4. **Бодалев А. А.** Об объективных и субъективных факторах, определяющих достижение акме человеком//Мир образования – обрзование в мире., М., 2002.№4, с.17-23.
5. **Маризина В. Н.** Средства самореализации личности в информационном обществе//Вестник Цамарского государственного университета,. N64.2, 2008. С.237-243.
6. **Herzberg F.** One More Time: How Do You Motivate Employees? //Harvard Business Review, 1968, pp 3-11.

Տճանա/Հանձնվել է՝ 30.04.2020

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 0405.2020

Принята/Ընդունվել է՝ 06.05.2020