

Ժամանակակից կազմակերպություններում անձնակազմի ղեմոտիվացիայի առանձնահատկությունները

Սահակյան Անի Ս.

Տնտեսական գիտությունների թեկնածու, դասախոս, Գործարարության և վարչարարության
ամբիոն, Շիրակի Մ. Նալբանդյանի անվան պետական համալսարան (Գյումրի, ՀՀ)

sahakyanani@mail.ru

ՀՏԳ՝ 331.1; EDN: UKWMIK

Հանգուցաբառեր՝ ղեմոտիվացիա, մոտիվացիա, անձնակազմի կառավարում, վարքագիծ, առաջնորդություն, առաջխաղացում

Особенности демотивации персонала в современных организациях

Саакян Ани С.

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры бизнеса и администрирования, Ширакский
государственный университет имени М. Налбандян (Гюмри, РА)

sahakyanani@mail.ru

Аннотация. Успешность управления персоналом зависит от множества факторов, ведущим из которых является система мотивации побуждение человека на достижение каких-либо целей, задач. Однако зачастую наблюдается обратный эффект демотивация потеря интереса, инициативы и ответственности, внутреннего желая работать, восприятие пребывания на рабочем месте как тяжелого бремени. Чаше всего это связано с демотивирующим стилем управления: штрафы, выговоры, угроза увольнения, мелкие придирки, постоянная критика, отсутствие похвалы даже за очень хорошо выполненную работу, разговор раздраженным топом, с недовольным выражением лица и т.п.

В ходе исследования использовались эмпирические методы исследования.

Цель статьи - представить сущность демотивации, этапы развития, а также особенности демотивации и пути ее решения на примере коммерческой организации.

Ключевые слова: демотивация, мотивация, управление персоналом, поведение, лидерство, продвижение

Features of Staff Demotivation in Modern Organizations

Sahakyan Ani S.

Candidate of economic sciences, Lecturer, Chair of Business and Administration,
Shirak State University named after M. Nalbandyan (Gyumri, RA)

sahakyanani@mail.ru

Abstract. The success of personnel management depends on many factors, the leading one of which is the system of motivating a person to achieve any goals, tasks. However, the opposite effect is often observed: demotivation, loss of interest, initiative and responsibility, internal desire to work, perception of staying at the workplace as a heavy burden. fines, reprimands, threat of dismissal, petty complaints, constant criticism, lack of praise even for very well done work, talking to an irritated top, with a disgruntled facial expression, etc.

Empirical methods of research were used in the course of research.

The purpose of the article is to present the essence of demotivation, stages of development, as well as the features of demotivation and its solutions on the example of a commercial organization.

Keywords: demotivation, motivation, personnel management, behavior, leadership, promotion

Ժամանակակից առևտրային կազմակերպությունների աշխատանքային հարաբերությունները հիմնված են կառավարման շուկայական սկզբունքների ներդրման վրա, հետևաբար աշխատանքի արդյունքների կազմակերպումն ու արդյունավետ խթանումն ուղղակիորեն և անուղղակիորեն ազդում են կազմակերպության ֆինանսական և տնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքի վրա:

Կազմակերպության արդյունավետ գործունեության հաջողությունն ապահովում են աշխատակիցները: Հետևաբար, կազմակերպության կառավարման մեծ թվով գործառույթային

ոլորտներից առանձնացնում է անձնակազմի կառավարումը:

Անձնակազմի կառավարման սկզբունքներն ի սկզբանե պետք է ուղղված լինեն աշխատակիցների մոտիվացիայի քաղաքականության իրականացմանը, որը ժամանակակից պայմաններում առաջնային նշանակություն ունի:

Անձնակազմի մոտիվացիայի հարցերն այժմ ավելի ու ավելի մեծ ուշադրություն են դարձնում թե՛ կառավարման տեսաբանները, թե՛ կազմակերպության ղեկավարները: Սա բացատրվում է նրանով, որ անձնակազմի կառավարման ճանապարհը հիմնված է կազմակերպության

աշխատակիցների դրդապատճառների և կարիքների ըմբռնման վրա: Թե ինչ շարժառիթով է մարդն առաջնորդվում աշխատանքային գործունեության մեջ, կախված է նրա վերաբերմունքից աշխատանքին: Իսկ աշխատանքային վարքագծի վրա, իր հերթին, ազդում են բազմաթիվ գործոններ, որոնք գործում են տարբեր ուղղություններով: Նման ազդեցության գործոնները կարող են ունենալ ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական ազդեցություն աշխատանքային վարքագծի վրա: Եթե դրսևորվում է գործոնների բացասական ազդեցությունը, ապա կազմակերպությունը բախվում է անձնակազմի դեմոտիվացիայի խնդրին, որն արտահայտվում է մոտիվացիայի նվազմամբ:

Դեմոտիվացիան հակադարձ մոտիվացիայի գործընթացն է և կազմակերպության նպատակներին հասնելու մոտիվացիայի մակարդակի նվազումն է, որը հիմնականում պայմանավորված է այն ուժերի ազդեցության թուլացմամբ կամ իսպառ բացակայությամբ, որոնք կարող են ստիպել աշխատողին աշխատել ջանասիրության, աշխատասիրության, հաստատակամության, բարեխիղճության անհրաժեշտ մակարդակով: Դեմոտիվացիան գործընթաց է, որը տեղի է ունենում աստիճանաբար և անմիջապես ի հայտ չի գալիս: Դա կարող է պայմանավորված լինել որոշակի գործոնների ազդեցությամբ, ներկազմակերպական, առավել հաճախ [2, էջեր 67-71]:

Պատճառները, որոնք հանգեցնում են դեմոտիվացիայի վիճակի, պետք է փնտրել կազմակերպության ներսում դրդապատճառային գործունեության մեջ, ուսումնասիրել մոտիվացիայի պատճառները, որոնք առաջանում են մոտիվացիոն գործունեության գործընթացում: Իսկապես, նույնիսկ մոտիվացիայի գործընթացներն իրենք կարող են լինել դեմոտիվացիայի պատճառ: Պետք է նկատի ունենալ, որ աշխատակիցներից յուրաքանչյուրը կարող է յուրովի ընկալել հանգամանքները, և այդ իսկ պատճառով նույն խթանը կարող է դառնալ մոտիվացնող և դեմոտիվացնող տարբեր մարդկանց համար: Դա կարող է կախված լինել, առաջին հերթին, աշխատակցի արժեքային համակարգից, համոզմունքներից և տվյալ անձի ինքնագնահատականի մակարդակից: Ոմանց համար աշխատավարձի կրճատումը կարող է խթան լինի արտադրողականության բարձրացման համար: Մյուսների համար՝ աշխատանքից ազատելու որոշման պատճառ:

Դեմոտիվացիայի արդյունքը կարող է լինել աշխատանքից բավարարվածության նվազումը: Աշխատանքից բավարարվածության նվազման հուզական և վարքային նշանները դրսևորվում են հետևյալ կերպ [1, էջեր 45-53]

- կոնֆլիկտների հակվածության, դյուրագրգռության, հոգնածության, ուշ ժամանումների, հիվանդության պատճառով բացակայությունների և աշխատանքը փոխելու ցանկության ավելացմամբ,

- կազմակերպությանը վնասակար գործելու հակվածության աճով, բացահայտ և թաքնված դիվերսիայով, ղեկավարության հետ վիճաբանությունների քանակի ավելացմամբ,

- կատարված աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրության, գործընկերների և ղեկավարության հետ համագործակցելու պատրաստակամության և կազմակերպության հանդեպ նվիրվածության նվազմամբ:

Անձնակազմի դեմոտիվացիայի պատճառները կարող են շատ տարբեր լինել: Հիմնական պատճառները, որոնք հանգեցնում են դեմոտիվացիայի, պետք է փնտրել կազմակերպությունում մոտիվացիոն գործունեության ոլորտում և պետք է ուսումնասիրել մոտիվացիայի գործընթացում առաջացող դեմոտիվացիայի պատճառները:

Դեմոտիվացիայի գործընթացը աստիճանական է և անմիջապես չի առաջանում: Դա պայմանավորված է որոշակի գործոնների ազդեցությամբ և հիմնականում այն ներկազմակերպական է: Մոտիվացիայի մակարդակի նվազումը, իսկ դեմոտիվացիայի աճը տեղի է ունենում մի քանի փուլով: Դեմոտիվացնող խթանների կրկնությունից հետո աշխատողի մոտ առաջանում է անհանգստության վիճակ, որն ուղեկցում է տարակուսանքով և զարմանքով: Աշխատողը անգիտակցաբար կամ գիտակցաբար որոշում է կայացնում այս իրավիճակում իր մասին, ընտրում է արձագանման տեսակը: Այստեղ ընտրությունը բավականին բազմազան է՝ սկսած իրենց աշխատանքում հանգիստ, լուռ կատարումից, չնայած ներքին դժվարություններին, մինչև բաց կոնֆլիկտ ղեկավարության և գործընկերների հետ [2, էջեր 298-313]:

Հարկ է նշել, որ դեմոտիվացիայի գործընթացը հաճախ աննկատ է մնում, քանի դեռ աշխատանքի մեջ լուրջ խափանում է առաջանում, կամ մինչև մենեջերի համար հանկարծակի աշխատողը հեռանում է կազմակերպությունից: Յուրաքանչյուր մարդ ունի անհատական արձագանում դեմոտիվացիայի նկատմամբ, չնայած դրան, հնարավոր է բացահայտել ընդհանուր հատկանիշներ, որոնք բնութագրում են դեմոտիվացիայի յուրաքանչյուր փուլը [1, էջեր 97-114]:

Դեմոտիվացիայի առաջին փուլի բնորոշ նշանները, որոնք բնութագրվում են որպես «թեթև սթրես», աշխատողի շփոթությունն ու զարմանք: Արտաքնապես մոտիվացիայի կորստի այս փուլի դրսևորումը կարող է աննկատ լինել: Այդ իսկ պատճառով, աշխատողի

սովորական պահվածքից ցանկացած շեղում պետք է զգուշացնի ղեկավարին:

Դեմոտիվացիայի հաջորդ փուլը բացահայտ դժգոհության դրսևորումն է: Դրա նշանները կարող են տարբեր լինել՝ ցուցադրական ագրեսիվություն, ղեկավարության առաջարկությունների անտեսում, անհիմաստ պատրվակներով առաջադրանքները կատարելուց խուսափում (անգիտակցաբար, գուցե) և այլն: Այս փուլում մենեջերի ցանկացած հակասական ցուցում դեմոտիվացված աշխատակցի մոտ առաջացնում է անգործության զգացում: Միևնույն ժամանակ, աշխատողը դեռևս ենթագիտակցական հույս ունի իրավիճակի փոփոխության համար: Այս փուլում աշխատողը փորձում է խուսափել անմիջական ղեկավարների հետ շփումից և գնալով հետաքրքրվում է այլ աշխատանք գտնելով:

Դեմոտիվացիայի վերջին՝ երրորդ փուլը դրսևորվում է առավել հստակ, քանի որ աշխատողն օտարված է ղեկավարությունից և կազմակերպությունից որպես ամբողջություն: Զննարկվող փուլում աշխատողն այլևս չի փորձում վերակենդանացնել իր սեփական հետաքրքրությունն աշխատանքի նկատմամբ, այլ՝ միայն ինքնահարգանքը: Հիասթափված լինելով ղեկավարությունից, իր աշխատանքից և կազմակերպությունից՝ նա կորցնում է համագործակցության դրդապատճառը, և դա հաճախ դառնում է աշխատավայրում գործընկերների հետ կոնֆլիկտի պատճառ: Այս փուլի հիմնական նշանն աշխատողի կողմից իր պարտականությունների սահմաններն ընդգծելն է, ինչպես նաև դրանք նվազագույնի հասցնելու ցանկությունը: Վարքագծի ձևը, որը բնութագրվում է բացահայտ բացասական կամ նախաձեռնության բացակայությամբ, աշխատողը փորձում է հեռանալ կազմակերպությունից: Այս փուլից հետո իրադարձությունների զարգացման երկու հնարավոր սցենար կա. առաջինը աշխատանքի է ընդունվում այլ կազմակերպությունում: Այս տարբերակը սովորաբար ընտրում են աշխատաշուկայում պահանջարկ ունեցող բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմը և բարձրակարգ մենեջերները: Երկրորդ տարբերակը կարող է լինել հետևյալը՝ աշխատողը մնում է աշխատել հին տեղում, բայց աշխատանքն ընկալում է որպես անխուսափելի:

Ղեկավարության համար դա միայն սրում է ներկա իրավիճակը՝ բացասաբար ազդելով մնացած անձնակազմի վրա, և, ի լրումն, կազմակերպության հեղինակության վրա, որը պատկանում է խոստումնալից աշխատակիցներին չգնահատելու կատեգորիային:

Անձնակազմի ղեմոտիվացիայի պատճառներն են [3, էջեր 114-119]

- վատ աշխատանքային պայմաններ,

- անարդար աշխատավարձ,
- սխալ առաջնորդության ոճ,
- առաջխաղացման բացակայություն, հեռանկարը բացակայում է տվյալ կազմակերպությունում,
- կազմակերպչական հստակ աշխատանքների և ռազմավարության բացակայություն,
- կորպորատիվ մշակույթի դեֆորմացիա,
- ուսուցման հնարավորությունների բացակայություն:

Եթե աշխատողը, ղեկավարության կարծիքով, արժեքավոր է կազմակերպության համար, ապա ղեմոտիվացիայի պատճառները պարզելուց հետո անհրաժեշտ է դրանք վերացնել: Ղեկավարը պետք է որոշի՝ մոտիվացնել, թե՛ հեռացնել աշխատակցին:

Դեմոտիվացիայի սկզբնական փուլում աշխատողի համար դեռ կա «երկրորդ քամի» բացելու հնարավորություն: Եթե ղեմոտիվացիան ունի իրավիճակային պատճառ, ապա բավական է այն վերացնել: Ամեն ինչ կախված է նրանից, թե արդյոք կազմակերպությունը հնարավորություն ունի բավարարելու անձնակազմի պահանջները: Որոշ դեպքերում, սակայն, նպատակահարմար չէ էներգիա ծախսել «մահացած» աշխատակիցների վերականգնման վրա:

Դեմոտիվացիայի առանձնահատկությունները ներկայացնելու և բացահայտելու համար է իրականացվել հետազոտություն «Սվետ-Տեքս» ՍՊԸ-ի Գյումրիում մասնաճյուղում, որի գործունեության հիմնական ուղղությունը սեփական արտադրության գույլեղենի մեծածախ առևտուրն է՝ անմիջապես առանց միջնորդի: Կազմակերպությունում աշխատում է 540 աշխատակից, որից վարչական մասում՝ 52, արտադրությունում՝ 488, իսկ տարեկան ապրանքաշրջանառությունը 2021թ.-ին կազմել է 2 մլդ դրամ: Ուսումնասիրության արդյունքում բացահայտվել է, որ կազմակերպությունն իր կադրային քաղաքականությունը, ժամանակ առ ժամանակ փորձում է հստակեցնել և որոշակի փոփոխությունների ենթարկել՝ համապատասխանեցնելով աշխատաշուկայի և կազմակերպության պահանջներին: Ըստ կրթական մակարդակի՝ անձնակազմի մեծ մասը չունեն մասնագիտական որակավորում: Բարձրագույն կրթությունը ունեն հիմնականում, վարչական մասի աշխատակիցների մոտ 70% իսկ 20%-ը՝ միջնակարգ հատուկ կրթություն, 10%-ը՝ միջնակարգ կրթություն, իսկ արտադրությունում բարձրագույն կրթություն ունեն մոտ 5%-ը, միջնակարգ հատուկ կրթություն՝ 20%-ը, իսկ միջնակարգ կրթություն՝ 75%-ը: Ըստ աշխատանքային ստաժի՝ անձնակազմի հիմնական մասը՝ մոտ 320 հոգի, ունի 1-ից 5 տարվա աշխատանքային ստաժ և միայն 70 հոգի ունեն 5 տարուց ավելի

աշխատանքային տարվա փորձ արտադրության ոլորտում, իսկ 150 հոգին նորեկ են, որոնց հետ կազմակերպություն է անվճար կազմակերպում դասընթացներ, տեղում ուսուցանում է և աշխատանքի հնարավորություն ընձեռնում: Նորեկների ուսուցումը կազմակերպությունում 1 ամիս է տևում, այդ մեկ ամսվա ընթացքում լավագույնս աշխատանքային պայմանները յուրացրած անձինք ընդունվում են աշխատանքի: Ներկա պահին կազմակերպությունը ունի 100-120 աշխատատեղ, որոնք բարդ է համալրելը: Ուսումնասիրության ընթացքում կատարվել է նաև աշխատակիցների շրջանակում հարցում, որին մասակցել են աշխատակիցների 60%: Հարցաթերթիկը բաղկացած է եղել 10 հարց, որից 6 վերաբարվել է դեմոտիվացիայի պատճառներին: Հարցման արդյունքում բացահայտվել է, որ մարդիկ դեմոտիվացված են հետևյալ պատճառով:

- անմրցունակ վարձատրության դրույթաչափեր (20%)
- վերապատրաստման կամ առաջադեմ ուսուցման հնարավորությունների բացակայություն, (35%)
- թույլ ներգրավվածություն կազմակերպության գործերին, կտրվածություն կազմակերպության խնդիրներից (10%)
- առաջխաղացման բացակայություն, հեռանկարը բացակայում է տվյալ կազմակերպությունում (10%)
- կազմակերպչական հստակ աշխատանքների և ռազմավարության բացակայություն (15%),
- կորպորատիվ մշակույթի դեֆորմացիա (10%):

Այս ամենը կարող է բխել հենց կազմակերպության աշխատակիցների դեմոտիվացիայից, մասնավորապես քննարկվող կազմակերպությունում վնասագերծող գործոններ կարող են լինել՝

- անորոշ առաջադրանքներ կամ առաջադրանքի էությունը յուրաքանչյուր աշխատակցին փոխանցելու ճախողում,
- որոշումների կայացման ժամանակ փորձառու աշխատակիցների կարծիքի անտեսում: Սա հատկապես ազդում է փորձառու աշխատողների վրա, ովքեր կարող են սթափ գնահատել իրավիճակը և կատարել անհրաժեշտ ճշգրտումներ,
- ենթականների կողմից հետադարձ կապի բացակայություն: Աշխատողին անհրաժեշտ է ղեկավարի գնահատականը, աշխատանքում նրա ներդրման ճանաչումը: Այն ժամանակին չստանալով կամ ընդհանրապես չստանալով, աշխատողը կարող է որոշակի անհարմարություն զգալ, և նրա արդյունավետությունը նվազում է,

- խնայողություններ բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների վրա,
- ձեռնարկության սովորական աշխատակիցների նկատմամբ ղեկավարների անտարբերությունն ու անուշադրությունը:

Այսպիսով, բացահայտելով առևտրային կազմակերպության աշխատակիցների դեմոտիվացիայի պատճառները, հաջորդ փուլում անհրաժեշտ է մշակել միջոցառումների մի շարք՝ նշված թերությունները վերացնելու և կադրային քաղաքականությունը բարելավելու ձեռնարկության աշխատակիցների աշխատանքը մոտիվացնելու առումով:

Այս խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է կիրառել մի շարք մոտիվացիոն գործողություններ, մասնավորապես՝

1. Մոտիվացնող հանդիպումներ: Նորությունների փոխանակում, իրազեկում, թե ինչ է կատարվում կազմակերպությունում: Աշխատակիցները պետք է իմանան, թե ինչպես է կազմակերպությունն ծավալում իր գործունեությունը: Սա կօգնի մեծացնել կազմակերպության աշխատակիցներից յուրաքանչյուրի ներգրավվածությունը և նվազեցնել այնպիսի դեմոտիվացնող գործոնի ազդեցությունը, ինչպիսին է ենթականների կողմից հետադարձ կապի բացակայությունը:

2. Ծնորհավորել նշանակալից ամսաթվերի կապակցությամբ: Այստեղից կարելի է սկսել ոչ նյութական մոտիվացիայի ներդրումը կազմակերպությունում: Կարելի է շնորհավորել փորձաշրջանի ավարտի, կազմակերպությունում աշխատանքի մեկ տարվա, առաջխաղացման կամ ինչ-որ անձնական բանի կապակցությամբ՝ երեխայի ծնունդ, տարեդարձ և այլն: Ծնորհավորանքները կարող են շատ տարբեր լինել՝ սկսած պաստառից մինչև դրամական բոնուս, որը պետք է տրամադրել միշտ վերադասի և գործընկերների ներկայությամբ: Աշխատողի համար կարևոր է ուշադրություն զգա նրա նկատմամբ ոչ միայն որպես աշխատանքային միավոր, այլ որպես մարդ:

3. Ուսուցումը կարող է նաև լավ մեթոդ լինել աշխատողների դեմոտիվացիայի և ոչ նյութական մոտիվացիայի կանխարգելման համար: Աշխատակիցներն որպես պարզև կարելի է հնարավորություն ընձեռել մասնակցելու վերապատրաստման դասընթացների, կոնֆերանսների և սեմինարների: Աշխատակիցները, ովքեր շահույթ են բերում կազմակերպությանը, հատկապես կառավարման բարձր մակարդակի հետ կապված աշխատակիցները, ուրախությամբ այս հնարավորությունից կօգտվեն: Բացի այդ, մեծանում է աշխատողի պատասխանատվությունն այն կազմակերպության հանդեպ, որը աշխատավարձ է տալիս և հավատում է իր հեռանկարներին:

4. Ընտրության իրավունք: Պետք է հնարավորություն ընձեռել աշխատակիցներին մասնակցել որոշելուն, թե ինչպես և որտեղ անցկացնել կորպորատիվ միջոցառումը, բացի այդ, նրանք իրենք կարող են ընտրել իրենց խրախուսելու միջոցը՝ վճարում ճանապարհորդության համար, անվճար առողջապահական ապահովագրության տրամադրում, վճարում բջջայինի համար: Սա վերացնում է ղեկավարի կողմից անուշադրության մատնված լինելու դեմոտիվացնող գործոնը:

5. Հետադարձ կապի հնարավորություն: Աշխատակիցներին հնարավորություն տալ մեկնաբանել աշխատանքի կազմակերպումը, ցանկությունները: Դա կարող է տեղի ունենալ անանուն (կաշուն պիտակներ կամ պարզապես մատիտներ, կորպորատիվ տուփ «տատերի» համար) կամ հանդիպումների ժամանակ: Աշխատակիցների ոչ նյութական մոտիվացիայի այս մեթոդը հիմնված է այն փաստի վրա, որ մարդկանց լուռ են, և նրանք զգում են իրենց ներգրավվածությունը կազմակերպության կյանքում: Հատկապես հետաքրքիր առաջարկներն ու գաղափարները կարող են խրախուսվել (պարգևատրող նախաձեռնություններ): Կարելի է պնդել, որ այս կերպ կարող են շտկվել այնպիսի դեմոտիվացնող գործոններ, ինչպիսիք են այն զգացումը, որ ղեկավարությունը չի հետաքրքրում կազմակերպության աշխատակցի կարծիքով, ղեկավարության: Սա կարող է հատկապես արժեքավոր լինել փորձառու մասնագետների համար:

6. Կազմակերպության մասին տեղեկատվություն աշխատակիցների ձեռքբերումների մասին: Արժանի գովասանքը հաճելի է բոլորին: Հատկապես, եթե ձեռքբերումների մասին տեղեկատվությունն անցնում էր կորպորատիվ ցանցով: Կազմակերպության աշխատակիցները

գնահատում են, երբ իրենց հաջողությունները նշվում են:

7. Մրցույթներ: Պատահում է, որ երբ անցկացնում են «Ամենաքաղաքավարի աշխատող», «Ամսվա լավագույն վաճառող» մրցույթը, աշխատակիցներն իրենք են սկսում գաղափարներ առաջարկել:

8. Աշխատակիցներին գեղջերով վաճառել կազմակերպության ապրանքները:

9. Կորպորատիվ խրախուսական միջոցառումներ: Կազմակերպել ուղևորություն դեպի բնության վայր կամ տոնական միջոցառումներ, կորպորատիվ ճանապարհորդություն, կինոթատրոն, թատրոն, որոնք օգնում են թիմային ոգու ձևավորմանը: Դրանք կարելի է համատեղել համատեղ օգտակար միջոցառումների հետ՝ գրասենյակի ընդհանուր մաքրում, զարնանային «շաբաթօրյակ»: Այստեղ կարելի է նաև ավելացնել թիմային խաղեր՝ մարզումների տարրերով:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Егоршин А. П.**, Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра-М. – 464 с.
2. **Литвинюк А. А.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
3. **Пугачев В. П., Зайцева Т. В., Черняева Г. В.** Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие, 2011. – 394 с.
4. **Шаховой В. А., Шапиро С. А.** Мотивация трудовой деятельности. – М.: Вершина, 2003. – 224 с.

Տճանա/Հանձնվել է՝ 13.08.2022

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 02.09.2022

Принята/Ընդունվել է՝ 09.09.2022