

Հաջողակ սովորությունների ձևավորումը՝ որպես աշխատակիցների վարքագծի բարելավման առանցքային ուղղություն

Միմոնյան Արամայիս Հ.

ՀՊՏՀ, Գործարար վարչարարություն, առկա մագիստրատուրա, 2-րդ կուրս (Երևան, ՀՀ)
mayis.simonyan01@gmail.com

ՀՏԳ՝ 005.32, 005.95/.96; EDN: SKXWPA

Հանգուցաբառեր՝ սովորություն, սովորության ցիկլ, վարքագիծ, փոփոխություն, սովորության պայմանագիր

Building good habits as a key focus for improving employee behavior

Simonyan Aramays H.

Armenian State University of Economics, MBA student, 2nd year (Yerevan, RA)
mayis.simonyan01@gmail.com

Abstract: What makes daily work processes effective? How can you build a successful group or boost employee morale? This is how many would respond to these questions: competent communication between employees and managers, the presence of a leader in the team, the use of various motivation mechanisms, etc. Of course, the mentioned factors somehow provide the answers to the given questions, but there are other factors that are often not paid attention to, as a result of which many employees find it difficult to initiate and implement change, despite the fact that they are aware of its necessity and importance. The successful implementation of changes largely depends on the existence of the right organizational habits. This work aims to reveal the essence of habits, to find out how they are formed and how the leaders of the organization can use the formation of the right habits as a guarantee of productive work. The author also provides a case study in the article, the discussion of which will help to understand how to use the habit modification scheme.

Key words: habit, habit loop, behavior, change, habit contract

Формирование правильных привычек сотрудников, как ключевой фактор улучшения поведения

Симонян Арамаис А.

Армянский государственный экономический университет, магистр делового администрирования, второй курс (Ереван, РА)
mayis.simonyan01@gmail.com

Аннотация: Что делает ежедневные рабочие процессы эффективными, как можно с успехом управлять группами, как можно создать здоровую морально-психологическую атмосферу в коллективе? Многие дадут на эти вопросы следующие ответы: грамотное общение между сотрудниками и в отношениях руководитель-подчиненный, наличие лидера в команде, применение различных мотивационных механизмов и так далее. Конечно, отмеченные факторы в какой-то степени дают ответы на поставленные вопросы, но существуют и другие факторы, которые часто не удостоиваются внимания, в результате чего многие работники затрудняются в предприятии и осуществлении изменений, не смотря на то, что осознают их важность и необходимость. Успешное внедрение изменений во многом зависит от наличия правильных организационных привычек. Данная работа направлена на то, чтобы раскрыть сущность привычек, выяснить как они формируются и как руководители организации могут использовать формирование правильных привычек, как залог продуктивной работы. Также в статье автор приводит case study, обсуждение которого поможет понять, как можно применять схему модификации привычек.

Ключевые слова: привычка, цикл привычки, поведение, изменение, контракт привычки

Այսօր կազմակերպության ղեկավարները հանդիպում են մի շարք խնդիրների արդյունավետ մենեջմենթի տեսանկյունից: Արագ փոփոխվող աշխարհում փոփոխվում են նաև կազմակերպությունները, կազմակերպության ներսում կառուցվածքները, մարդիկ, տեխնոլոգիաները և այլն: Փոփոխությունների հաջող իրականացումը մեծամասամբ կախված է կազմակերպական ճիշտ **սովորությունների** առկայությունից: Հաճախ «սովորություն» գոր-

ծոնը ուշադրության չի արժանանում կազմակերպություններում, ինչի արդյունքում էլ շատ աշխատակիցներ դժվարանում են փոփոխություն ձեռնարկելիս և իրականացնելիս, չնայած նրան, որ գիտակցում են դրա անհրաժեշտությունն ու կարևորությունը: Սովորությունները նվազեցնում են անորոշությունը, և որ ամենակարևորն է՝ պայմանավորվածություն են ստեղծում կազմակերպության ներսում կոն-

Ֆիլիկտի մեջ գտնվող աշխատակիցների կամ խմբերի միջև [5, էջ 8 643-678]:

Ոլորտի հետազոտողները և փորձագետները իրենց ուսումնասիրած գրեթե բոլոր կազմակերպություններում ինստիտուցիոնալ սովորություններ են գտնում: Տնտեսագետ, կառավարման պրոֆեսոր Ջեֆրի Հոջսոնը տարիներ շարունակ ուսումնասիրություններ է կատարել կազմակերպությունների սովորությունների վերաբերյալ և եկել այն եզրակացության, որ «անհատներն ունեն սովորություններ, իսկ խմբերը՝ վարքածեր: Վերջիններս սովորությունների կազմակերպական անալոգներն են» [6]:

Պրագմատիստ փիլիսոփաները և ինստիտուցիոնալ տնտեսագետները (Վերլեն, Դյուրի, Մաքրուգալ, Փիրս և այլք) գտնում էին, որ սովորությունը ձեռքբերովի հակում է կամ կարողություն, որը կարող է կամ չի կարող արտահայտվել անձի ներկայիս վարքագծում: Եթե վարքագիծը կրկնվում է, ապա այն հաստատում է սովորության ի հայտ գալը [7]:

Ելի պրոֆեսորներ Ռիչարդ Նելսոնը և Միդնի Ուինթերը իրենց «Տնտեսական զարգացման տեսություն» (1982) գրքում անդրադարձել են շուկայական միջավայրում գործող բիզնես ընկերությունների վարքագծերի էվոլյուցիային և նկատել, որ «Կազմակերպության վարքագիծը ավելի ճիշտ է ընկալել որպես այդ կազմակերպության անցյալից բխող ընդհանուր սովորությունների և ռազմավարական կողմնորոշումների արտացոլում, քան որոշման ծառի հեռավոր նյութերի մանրամասն ուսումնասիրության արդյունք» [8, էջ 108]: Երբեմն թվում է, թե կազմակերպությունները որևէ ընտրություն կայացնելիս խելամիտ կառավարչական որոշում են ընդունում, բայց իրականում նրանք առաջնորդվում են երկարամյա կազմակերպական սովորություններով, որոնք հաճախ առաջանում են առանձին աշխատակիցների ինքնուրույն կայացրած որոշումների արդյունքում:

Պրոֆեսորները աշխատության մեջ ցույց են տալիս, որ սովորաբար կազմակերպությունները մեծ ու երջանիկ ընտանիքներ չեն, որտեղ չկան կոնֆլիկտներ և կան ընդհանուր շահեր: Բոլոր այն կազմակերպությունները, որոնք գործում են համերաշխ և մեկ ընտանիքի սկզբունքով, ունեն

սովորություններ, որոնք հաշտություն են ստեղծում և աշխատակիցներին հնարավորություն են տալիս մի կողմ դնել անձնային շահերը և առավել արդյունավետությամբ կատարել առաջադրանքները:

Ըստ գիտնականների՝ սովորություններն առաջանում են այն պատճառով, որ ուղեղը պարբերաբար ուղիներ է փնտրում ջանքերը խնայելու համար: Եթե ամեն բան թողնենք ուղեղի հայեցողությանը, այն կփորձի գրեթե բոլոր գործողությունները դարձնել սովորություն, քանի որ սովորությունները մեր ուղեղներին թույլ են տալիս ավելի հաճախ հանգստանալ [1, էջ 38]: Դյուրիի համալսարանի հետազոտողների համաձայն՝ մեր առօրյա գործողությունների մոտ 40 %-ը մեր սովորությունների հետևանք են [10]: Մեր ուղեղի այդ գործընթացը եռաբաղադրիչ ցիկլից է բաղկացած: Առաջինն *ազդակն* է, որն ուղեղին թելադրում է անցնել մեխանիկական ռեժիմի և օգտագործել որևէ հատակ սովորություն, որին հաջորդում է *գործողությունը*, որը կարող է արտահայտված լինել զգայական կամ մտավոր կերպով: Եվ վերջում գալիս է *պարզևր*, որի օգնությամբ ուղեղը որոշում է կայացնում այս ցիկլը մտապահել հետագայի համար: Միավորելով ազդակը, գործողությունը, պարզևր և այնուհետև զարգացնելով *փափագը*՝ գործի է դրվում սովորության ցիկլը (տե՛ս նկար 1):



Նկար 1. Սովորության ցիկլ

Չարլզ Դահիգը անհատների և կազմակերպությունների համար մշակել է վատ սովորությունների՝ դեպի լավը ձևափոխելու մի սխեմա [9]:



Գծապատկեր 1. Նոր սովորությունների ձևավորման սխեման՝ ըստ Չարլզ Դահիգի

Այժմ քննարկենք մի իրավիճակ և անցնենք սխեմայի քայլերով¹: Դիցուք՝ կազմակերպության աշխատակիցները մի վատ սովորություն ունեն՝

ամեն օր աշխատանքի գնալիս սկզբից մտնում են խոհանոց, սուրճ խմում ու գրուցում միասին, որը երկար ժամանակ է խլում իրենցից (ընդ որում սա կարող է կրկնվել օրական 2-3 անգամ): Այս սովորության պատճառով նրանք չեն

¹ Տվյալ case study-ն բերված է հեղինակի կողմից:

հասցնում ժամանակին կատարել առաջադրանքները, ասել է թե՛ աշխատանքի արտադրողականությունը ընկնում է: Այս մասին ղեկավարը ակնարկներ է անում աշխատակիցներին, և նրանք փորձում են վերջ տալ այս սովորությանը, սակայն ամեն առավոտ նույնը կրկնվում է: Սկզբում սա շատ հաճելի է աշխատակիցների համար, սակայն օրվա մեջ հասկանում են, որ խճճվել են առաջադրանքների մեջ ու սթրեսի են ենթարկվում, քանի որ վերջնաժամկետները չեն հասցնում:

Քայլ առաջին

Ցիկլի բաղադրիչները մանրամասն ճանաչելը հնարավորություն է տալիս հասկանալու սեփական սովորությունները: *Անհրաժեշտ է ճանաչել, հետո փոխել վարքագիծը*: Սկզբից պետք է գտնել սովորության ցիկլը, մասնավորապես՝ ճանաչել գործողությունները: Մեր օրինակում դա հետևյալն է. աշխատակիցները ուղղվում են դեպի խոհանոց, սուրճ են խմում ու տարվում գրույցով: Ահա, սա է գործողությունը, որը ներդրվում է սովորության ցիկլի մեջ և ձևավորում վարքագիծ, որն անհրաժեշտ է փոխել: Հաջորդիվ անհրաժեշտ է հասկանալ գործողությունների ազդակը (սուրճի հանդեպ կախվածություն՝ն, ընդմիջման անհրաժեշտություն՝ն, թե՛ գործընկերների հետ շփում):

Քայլ երկրորդ

Պարզևները այն հզոր գործիքներն են, որոնք բավարարում են մեր փափագները: Սակայն շատ հաճախ մենք չենք խմանում, թե որ փափագներն են ազդում մեր վարքագծի վրա: Հարցը լուծելու համար Դահիզը առաջարկում է փորձարկումներ անել որոշակի ժամանակահատվածում: Վերադառնանք մեր օրինակին: Փորձարկման առաջին օրը աշխատակիցները կարող են իրենց գործողությունները փոխել այնպես, որ այլ պարզև ստանան: Օրինակ՝ առավոտյան միանգամից դեպի խոհանոց գնալու փոխարեն աշխատակիցները կարող են քայլել շենքի տարածքում, թարմանալ և առանց սուրճ խմելու վերադառնալ աշխատանքի: Հաջորդ օրը կարող են գնալ խոհանոց, մի խնձոր վերցնել ու վերադառնալ աշխատասեղանի մոտ: Մի քանի օր անց էլ կարող են խոհանոց գնալու փոխարեն ուղղակի անցնել գործընկերոջ աշխատասեղանի մոտով, մի փոքր գրուցել ու վերադառնալ գործերին:

Այստեղ կարևոր չէ, թե ինչ է ընտրվում խոհանոց գնալու ու սուրճ խմելու փոխարեն: *Կարևոր է տարբեր եղանակներ փորձարկել ու հասկանալ, թե որ փափագն է հրահրում գործողությունը*: Աշխատակիցները կախվածություն ունեն սուրճից, թե՛ պարզապես ցանկանում են քննարկել նախորդ աշխատանքային օրվա ընթացքում տեղի ունեցածը: Ի վերջո պարզևները փորձարկելուց հետո կարելի է թղթի

վրա առանձնացնել այն կարևոր երեք կետերը (Էնդհիաներ, պատահական մոթեր)², որոնք գալիս են աշխատակիցների մոտին աշխատասեղանի մոտ վերադառնալիս: Այնուհետև 15 րոպե անց անհրաժեշտ է, որ նրանք պատասխանեն այն հարցին, թե արդյոք դարձյալ սուրճ խմելու ցանկությունը պահպանվում է, թե՛ ոչ: Եթե աշխատասեղանի մոտ սուրճ խմելուց 15 րոպե անց դարձյալ աշխատակիցները ցանկանում են գնալ խոհանոց, ուրեմն սուրճը չէ նրանց փափագած պարզևը: Եթե գործընկերոջ սեղանի շուրջ մի քանի րոպե գրուցելուց 15 րոպե անց դարձյալ աշխատակիցները ցանկանում են գնալ խոհանոց, ուրեմն գործընկերների հետ շփումը չէ նրանց փափագած պարզևը, և այլն: Այդուհանդերձ, եթե նրանք գիտակցում են, որ գործընկերների հետ կարճ գրույցից հետո հեշտորեն են վերադառնում իրենց գործին, ապա պարզևը բացահայտված է:

Այսպես՝ *սովորությունը ձևափոխելու համար անհրաժեշտ է բացահայտել տարբեր պարզևներ*, որից հետո էլ մնում է գտնել ազդակը:

Քայլ երրորդ

Այսպես՝ աշխատակիցների մոտ առավոտյան և հետո օրվա մեջ 2-3 անգամ սուրճ խմելու ցանկություն էր առաջանում: 2-րդ քայլով մենք պարզեցինք, որ այս վարքագծի պատճառը սուրճի հանդեպ ցանկությունը չէր, այլ գործընկերների հետ շփումը, որոշակի քննարկումներ ծավալելը: Որպես այդպիսին՝ ազդակը մեր օրինակում առավոտյան գրասենյակ մուտք գործելն է:

Քայլ չորրորդ

Երբ բացահայտված է սովորության ցիկլը, արդեն կարելի է փոփոխել աշխատակիցների վարքագիծը: Կարելի է մշակել ավելի լավ գործողություն, որը կապահովի նրանց ցանկագած պարզևը: Եվ վերջին քայլով անհրաժեշտ է ունենալ պլան:

Ամփոփ կերպով կարող ենք ներկայացնել մեր օրինակում առկա ազդակը, գործողությունը և պարզևը, որի հիման վրա պետք է կառուցել սովորության պլանը:

Պլան - Ամեն օր՝ գրասենյակ մուտք գործելիս, աշխատակիցները անցնելու են գործընկերների աշխատասեղանի մոտ ու մի քանի րոպե գրուցելու են:

² Երկու պատճառ կա, թե ինչու է կարևոր գրի առնել երեք բան, անգամ եթե դրանք անհեղթեթություններ են: Նախ այն ստիպում է վայրկենապես գիտակցել, թե ինչ եք մտածում կամ գգում: Երեք բան գրի առնելը ստիպում է ուշադրություն դարձնել երևույթին: Նաև ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ մի քանի բառ գրի առնելն օգնում է ավելի ուշ վերհիշել, թե այդ պահին ինչ էիք մտածում: Էքսպերիմենտի վերջում երբ նայեք կատարած գրառումներին, ավելի հեշտ կհիշեք՝ ինչ էիք մտածում և գգում այդ պահին, քանի որ խզբզած բառերը կվերականգնեն հիշողության ալիքը [1, էջ 328]:

Պլանը սովորությունն դարձնելու նպատակով սկզբից կարելի է օգտվել թվային գործիքներից (google calendar, հավելվածներ՝ habitnow,

և այլն), մինչև որ կամրապնդվի հիշողության մեջ:

Աղյուսակ 1. Աշխատակիցների սովորության ցիկլի բաղադրիչները

Ազդակ	Ամեն օր՝ առավոտյան, գրասենյակ մուտք գործել
Գործողություն	Խոհանոց գնալ, սուրճ խմել և գործընկերների հետ տարվել գրույցով
Պարգև	Շեղվել աշխատանքից ու ժամանակ անցկացնել գործընկերների հետ



Նկար 2. Աշխատակիցների սովորության ցիկլի ձևափոխված տարբերակը

Բնականաբար, որոշ սովորություններ ձևափոխելը առավել բարդ է և մեծ ջանքեր է պահանջում: Բերվածը օրինակ է, սակայն սխեման գրեթե բոլոր դեպքերի համար կիրառելի կլինի: Երբեմն անհրաժեշտ կլինեն տասնյակ փորձարկումներ անել՝ կախված իրավիճակից, բայց, այնուամենայնիվ, երբ ղեկավարներն ու աշխատակիցները բացահայտում են սովորության ցիկլի բաղադրիչները, նոր սովորության ձևավորումը ավելի մատչելի ու իրատեսական է դառնում: Վերջին հաշվով՝ միջավայրը անտեսանելի ձեռք է, որը ուղղորդում է մարդու վարքը: Չնայած յուրաքանչյուր մարդ անհատականություն է, անուամենայնիվ, բոլորը հակված են շարունակ որևէ վարքագիծ դրսևորելու կոնկրետ իրավիճակներում՝ պայմանավորված արտաքին աշխարհի փոփոխություններով [11]: Ավելին՝ փոփոխությունները ամենից հաճախ պայմանավորված են արտաքին գործոններով: Կուրտ Լևինը 1936 թ. մշակել է մի բանաձև, որով ակնհայտ է դառնում, որ անհատի վարքագիծը ֆունկցիա է՝ կախված տվյալ անհատից և շրջակա միջավայրից: Այսպես՝

$$B = f(P, E),$$

որտեղ B (behavior)-ն վարքագիծն է, P (person)-ն՝ անձը, իսկ E (environment)-ն՝ շրջակա միջավայրը [12]: Հարմարեցնելով անձին՝ իրեն շրջապատող աշխարհով, կազմակերպության ընդհանուր նպատակներին և տեսլականին՝ փոփոխությունների իրականացման արդյունավետ ընթացքը անխուսափելի է:

Կարծում ենք, որ ժամանակակից կազմակերպություններում ղեկավարները պետք է աշխատակիցների շրջանում ձևավորեն արդյունավետ սովորությունների փաթեթ և մշտապես

հետևեն այդ սովորությունների ձևավորմանը և պահպանմանը: Կառավարման տեսաբան, գիտնական Սթիվեն Բովին առանձնացրել է 7 սովորություններ, որոնցով առաջնորդվում են ամենաարդյունավետ մարդիկ [13]: Դրանք են.

• **Եղի՛ր պրոակտիվ**

Պրոակտիվությունը ենթադրում է, որ մենք պատասխանատու ենք մեր սեփական ընտրության համար, և դա պետք է հիմնված լինի արժեքների և սկզբունքների, այլ ոչ թե տրամադրության կամ իրավիճակի վրա:

• **Մտովի վերջից սկսի՛ր**

Այս սովորությունը հիմնված է այն ենթադրության վրա, որ ամեն բան ստեղծվում է երկու անգամ՝ մտավոր և ֆիզիկական գործողությունների արդյունքում: Ընդ որում՝ ֆիզիկական գործողությունը հետևում է մտավորին: Եթե մարդիկ չեն պատկերացնում, թե ով են իրենք և ուր են ուզում գնալ, ապա իրենք հնարավորություն են տալիս այլոց ստեղծելու իրենց զարգացման ուղին: Այսպես՝ անհատները, կազմակերպությունները ուղղակիորեն չեն սպրում իրենց առօրյա կյանքով առանց մտքում հստակ նպատակներ ունենալու:

• **Առաջնահերթ առաջնայինը դասի՛ր**

Մրա հիմնական էությունն այն է, որ անհրաժեշտ է առաջին պլան բերել և արդյունավետորեն կառավարել ամենակարևոր և առաջնային հարցերը: Սա ենթադրում է ապրել և առաջնորդվել այնպիսի սկզբունքներով, որոնք ամենաշատն է գնահատվում մեր կողմից, այլ ոչ թե շրջապատի ուժերով և օրակարգով:

• **Մտածի՛ր փոխաշահավետ (win-win)**

Մեզանից շատերը մտածում են սեփական արժեքը ստեղծել մրցակցությունների և համեմատությունների հիման վրա: Հաջողության հասնելու համար էլ երբեմն մտածում ենք այլոց ձախողման տեսանկյունից:

Win-win սկզբունքը անձնական և գործնական կյանքը դիտարկում է որպես համագործակցային, և ոչ թե մրցակցային ասպարեզ, և ենթադրում է, որ լուծումները և պայմանավորվածությունները երկու կողմի համար էլ փոխաշահավետ են և գոհացուցիչ: Կարճ ասած՝ սա մտածողություն է ոչ թե «ես»-ով, այլ՝ «մենք»-ով:

• **Սկզբում ձգտի՛ր հասկանալ, հետո միայն հասկացվել**

Շատ մարդիկ աշխատանքային հարաբերություններում (և ոչ միայն) մյուսներին լսում են պատասխանելու, հակադարձելու, այլ ոչ թե իմաստի մեջ խորանալու համար: Երբ սկսում ենք ուրիշներին լսել հասկանալու, ոչ թե պատասխանելու մտադրությամբ, ստեղծում ենք հաղորդակցությունների և հարաբերությունների ճիշտ համակարգ: Հասկանալուն ձգտելն ուշադրություն է պահանջում, հասկացվելուն ձգտելը՝ համարձակություն: Արդյունավետությունը այս երկուսը հավասարակշռելու հիմքում է [4, էջ 184]:

• **Ստեղծի՛ր սիներգիա**

Սիներգիան ստեղծագործական համագործակցության սովորությունն է: Սա իրենից ենթադրում է թիմային աշխատանքի կիրառում, լուծման նոր տարբերակների որոնում: Սիներգիայի հիմքում ընկած է այն գաղափարախոսությունը, որ մեկ ամբողջը ավելի մեծ է, քան դրա առանձին մասերը (1+1=3, 10, 100, ...): Երբ աշխատակիցները խմբերում բաց են միմյանց նկատմամբ, ազատ հաղորդակցվում են, սկսում են նոր պատկերացումներ ձեռք բերել, որի շնորհիվ նոր գաղափարները և շատ խնդիրներին արդյունավետորեն մոտենալու տարբերակները երկրաչափական պրոգրեսիայով աճում են:

• **Մրի՛ր սոցոը**

Այս սովորության բացատրությունը ավելի քան պարզ է՝ «Պահպանել և ընդլայնել մեր ունեցած ամենամեծ արժեքը՝ մեզ»: Այս սովորության հավասարակշռված պահպանումը հնարավորություն է տալիս արդյունավետորեն կիրառել նախորդ վեց սովորությունները: Պարբերաբար «սրելով մեր սոցոը»՝ հնարավորություն ենք ստանում ավելի արտադրելու և շրջապատող մարտահրավերներին դիմակայելու:

Վերադառնալով փոփոխությունների թեմային՝ նշենք, որ շատ հաճախ կազմակերպությունները առավել պատրաստակամորեն և առանց դիմադրությունների են իրականացնում փոփոխությունները ճգնաժամերի հասունացման ժամանակ: Կոմպետենտ ղեկավարառաջնորդները օգտվում են ճգնաժամերից իրենց կազմակերպական սովորությունները վերափոխելու համար: Երբեմն էլ ճգնաժամերը այնքան արժեքավոր են, որ նրանք միտումնավոր երկարեցնում են տազնապի զգացողությունը¹: Սովորաբար սրանք այն կազմակերպություններին են վերաբերում, որտեղ ինստիտուցիոնալ

սովորությունները ապակառուցողական են և ղեկավարի մենաշնորհության սահմաններում են: Ըստ այդմ՝ ղեկավարները կամ խմբի առաջնորդները փնտրում են ճգնաժամային պահեր (շատ հաճախ իրենք են արհեսատական ձևով ստեղծում նմանատիպ իրավիճակներ) և աշխատակիցների մոտ առաջացնում այնպիսի զգացողություն, որ անպայմանորեն պետք է ինչ-որ բան փոխել:

Այսպիսով՝ ժամանակակից կազմակերպությունները պետք է ուշադրություն դարձնեն աշխատակիցների շրջանում հաջողակ սովորություններ ձևավորելուն, որը կնպաստի տվյալ անհատի անձնային աճի վրա, որն էլ ուղիղ համեմատական է նրա հետ, թե ինչպես կդրսևորի տվյալ անձը աշխատանքային միջավայրում: Ջեյմս Բլիքըը նշում է, որ կազմակերպական մակարդակում աշխատանքի վարքագծի վրա դրականորեն կարող է ազդել նաև սովորության պայմանագրի կնքումը աշխատակիցների և ղեկավարների միջև: Սովորության պայմանագիրը համաձայնություն է, որով աշխատակիցը պարտավորվում է ձևավորել այս կամ այն սովորությունը հոգուտ արտադրողական աշխատանքի և անձնային աճի: Այն միտքը, որ ինչ-որ մեկը, տվյալ պարագայում՝ ղեկավարը, հետևում է աշխատակցին, վերջինիս համար ուժեղ մոտիվատոր է [2, էջեր 185-188]:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Չարլզ Գահիզ**, Սովորության ուժը, 2021 (թարգմ.)
2. **Ջեյմս Բլիքը**, Ատոմային սովորություններ, 2021 (թարգմ.)
3. **Սթիվեն Քոլի**, Ամենաարդյունավետ մարդկանց 7 սովորությունները, 2018 (թարգմ.)
4. **Սթիվեն Քոլի**, 8-րդ սովորությունը, 2020 (թարգմ.)
5. **M. C. Becker**, Organizational Routines: A Review of the Literature: Industrial and Corporate Change, 2004
6. **Hodgson, Geoffrey M.**, The Nature and Replication of Routines, 2004
7. **Hodgson, Geoffrey M.**, The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism (London and New York: Routledge), 2004
8. **R. R. Nelson and S. G. Winter**, An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982
9. <https://charlesduhigg.com/how-habits-work/>
10. <https://jamesclear.com/habits>
11. <https://jamesclear.com/power-of-environment>
12. <https://jamesclear.com/lewins-equation>
13. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/>

Տճանա/Հանձնվել է՝ 11.09.2022
 Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 22.09.2022
 Принята/Ընդունվել է՝ 29.09.2022

¹ Պատմության մեջ ճգնաժամերի ուժի մասին լավագույն օրինակներից է այն, որ NASA-ի ղեկավարությունը տարիներ շարունակ փորձում էր բարելավել գործակալության անվտանգության սովորությունները, բայց դրանք ապարդյուն էին մինչև 1986 թ. Challenger տիեզերանավի պայթյունը: Այդ աղետից հետո կազմակերպությունը իսկույն վերանայեց իր որակի չափանիշները, և տեղի ունեցող փոփոխությունները, որպես այդպիսին, դիմադրության չարժանացան անձնակազմի կողմից: