

ՀՀ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ
ԳԻՏԱԿՐԹԱԿԱՆ ՄԻԶԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ՆՈՆԱ ԳՅՈՒԼԱՄԲԱՐՅԱՆ

**ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՆ ԱՐԺԵՀԱՍՍԱԿԱՐԳԱՅԻՆ
ՓՈԽԱԿԵՐՊՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՍՏԱՏԵՔՍՈՒՄ**



ՄԵՆԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՀՀ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ
ԳԻՏԱԿՐԹԱԿԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ՆՈՆԱ ԳՅՈՒԼԱՄԲԱՐՅԱՆ

**ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ
ԱՐԺԵՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ
ՓՈԽԱԿԵՐՊՈՒՄՆԵՐԻ
ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ**

ՄԵՆԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՐԵՎԱՆ – 2025

ՀՏԴ 159.923:316.6

ԳՄԴ 88.5

Գ 673

Երաշխավորվել է տպագրության
ՀՀ ԳԱԱ գիտակրթական միջազգային կենտրոնի
գիտական խորհրդի կողմից

Նոնա Գյուլամբարյան՝ հոգեբանական գիտությունների թեկնածու

Խմբագիր՝ Սոնա Հունանյան

Գյուլամբարյան Նոնա

Գ 673 Դեստրուկտիվ մոտիվացիան արժեհամակարգային
փոխակերպումների համատեքստում: Ն. Գյուլամբարյան- Եր.: 2025
144 էջ:

Սույն մենագրությունն արտացոլում է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էությունը և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները, սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առանձնահատկությունները, անձի արժեհամակարգի վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունները և արժեհամակարգի մոտիվացիոն բնութագրումները: Ուսումնասիրվել է կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգը արժեհամակարգի վերափոխման համատեքստում, ինչի արդյունքում բացահայտվել է, որ դեստրուկտիվության ֆենոմենը դրսևորվում է անձի եսակենտրոնության և սոցիալական վարքագծում հեղոնիստական արժեքների շեշտադրման շնորհիվ: Մենագրությունը կարող է օգտակար լինել հոգեբանների, սոցիալական ոլորտի մասնագետների, կառավարման համակարգում ներգրավված անձանց, ինչպես նաև ուսանողների և հոգեբանությամբ հետաքրքրվողների համար:

ՀՏԴ 159.923:316.6

ԳՄԴ 88.5

ISBN 978-9939-481-06-7

© Գյուլամբարյան Նոնա Վահանի, 2025

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ	4
ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՅԻ ՖԵՆՈՄԵՆԸ	
ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՐԳՈՒՄ	6
Մոտիվացիայի տեսությունների համեմատական վերլուծություն	6
Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էությունը և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները	17
Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանումը սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում	33
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՅԻ ՖԵՆՈՄԵՆՆ	
ԱՐԺԵՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՎԵՐԱՓՈԽՄԱՆ ՏԵՍԱՆԿՅՈՒՆԻՑ	45
Արժեհամակարգի վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունները	45
Արժեհամակարգի մոտիվացիոն բնութագրումները	61
Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգը արժեհամակարգի վերափոխման համատեքստում	66
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՅԻ	
ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ.	
ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ	79
Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ուսումնասիրության արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը	126
ՎԵՐՋԱԲԱՆ	130
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	132
ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ	142

ՆԱԽԱԲԱՆ

Կառավարման համակարգում կազմակերպության անձնակազմի աշխատանքային մոտիվացիայի համակարգի ուսումնասիրության հիմնախնդիրը մշտապես հասարակագիտական գիտությունների հետաքրքրության կիզակետում է: Ուսումնասիրություններից շատերը բացահայտել են աշխատակիցների սոցիալական հարաբերությունների տարբեր ասպեկտներ, անձնակազմի աշխատանքի խթանման մեխանիզմների արդյունավետության և տարածվածության տարաբնույթ խնդիրներ, որոնք պայամանավորում են մոտիվացիոն համակարգերի ձևավորման ու վերափոխման անհրաժեշտությունը: Հարկ է նշել, սակայն, որ մոտիվացիոն համակարգերի և անձնակազմի աշխատանքի խթանման մեխանիզմների հետազոտության գիտական բնագավառը զարգանում է կառավարման նոր խնդիրների առաջացման հետ զուգահեռ: Թվում է, թե գիտնականները ոչ միշտ են կարողանում կանխատեսել աշխատանքի կառավարման ոլորտում առաջացող պոտենցիալ խնդիրները կամ օպերատիվ կերպով արձագանքել դրանց, առաջարկել կանխարգելիչ միջոցներ՝ կադրային քաղաքականության մեջ ռիսկերը նվազեցնելու և մոտիվացիոն համակարգի զարգացման ռազմավարական ուղղությունները հիմնավորելու համար: Կարելի է ասել, որ այս խնդիրների հիմքում ընկած են, նախևառաջ, սոցիալական հարաբերությունների զարգացման, ինչպես նաև՝ սոցիալական միջավայրի վերափոխման ժամանակակից միտումները, որոնք բխում են հասարակությունների գլոբալիզացիոն զարգացման չափազանց արագ տեմպերից: Այդ իսկ պատճառով աշխատանքային գործունեության մոտիվացիոն համակարգերի բարելավմանն ու կատարելագործմանն ուղղված և ժամանակի ոգուն համապատասխանող սոցիալապես նշանակալի գիտական մոտեցումների մշակումը մեծ հետաքրքրություն է առաջացնում սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում:

Անկասկած, հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում, առաջին հերթին, աշխատանքային գործունեության ֆունկցիոնալությունն է կամ արդյունավետությունը, որն իր արտահայտությունն է գտնում

կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին համահունչ և բարոյական ու էթիկական չափանիշներին համապատասխան գործունեության մեջ: Այս տեսանկյունից հետազոտողների գիտական մոտեցումները հիմնականում կենտրոնանում են ռազմավարական քաղաքականության մշակման, աշխատանքային գործունեության պլանավորման, անձնակազմի աշխատանքի խթանման համապատասխան մեխանիզմների բնութագրման, անձնակազմի աշխատանքի գաղափարական կամ արժեքային բովանդակության հղկման, ինչպես նաև՝ աշխատանքային գործունեության պարբերական մոնիթորինգի անցկացման վրա, որը միտված է բացահայտելու մոտիվացիոն ծրագրերի արդյունավետության աստիճանը: Վերոնշյալի հետ մեկտեղ չափազանց արդիական են դառնում մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումների հայտնաբերման, աշխատանքային գործունեության մեջ այդ դրսևորումների առանձնահատկությունների բնութագրմանը և ձևավորման պայմանների բացահայտմանն ուղղված գիտական հետազոտությունները: Նման հարցերի ժամանակին լուծումն այսօր սոցիալական հոգեբանության կարևոր խնդիրներից է: Ներկայացված մենագրությունը նվիրված է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական բնութագրմանը՝ վերջինս դիտարկելով աշխատանքային միջավայրում անձի արժեքների փոխակերպումների համատեքստում:

ԳԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՖԵՆՈՄԵՆԸ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՐԳՈՒՄ

Մոտիվացիայի տեսությունների համեմատական վերլուծություն

Մոտիվացիայի տեսությունների ուսումնասիրություններն անդրադառնում են անձի աշխատանքային գործունեության տարաբնույթ ապակետներին: Մոտիվացիայի տարբեր տեսություններն ու տեսական ուղղությունները տարբեր սոցիալական միջավայրերում և ժամանակահատվածներում ներկայացրել են անձի աշխատանքային գործունեությունը խթանող գործոններ, որոնք ներառել են ոչ միայն հոգեբանական, այլև կառավարչական, սոցիալ-տնտեսական և այլ հարակից գիտակարգերի մեթոդաբանությունն ու փիլիսոփայությունը: 20-րդ դարի սկզբից աշխատանքային միջավայրերի արագընթաց ձևափոխումներն ու հասարակական զարգացման շարժընթացը հանգեցրեցին աշխատանքային գործունեությունը խթանելու վերաբերյալ գիտական մտքի զարգացմանը նույնպես: Դեռևս նախորդ դարի առաջին քառորդում ի հայտ եկան Է. Մեյոյի գաղափարներն աշխատանքային գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու մոտիվացիոն խթանների կիրառման վերաբերյալ, որոնք սահմանափակվում էին աշխատանքի միատարր գործընթացում հանգստի կարճաժամկետ փուլերի ներդրմամբ:¹ Չնայած այն հանգամանքին, որ Է. Մեյոյի գաղափարները համակարգված չէին որոշակի տեսության շրջանակներում, այդուհանդերձ նպաստեցին հետագա տեսական մշակումների և ուղղությունների առանձնացմանը: Աստիճանաբար, տարբեր տեսական մոտեցումները դասակարգվեցին ըստ մոտիվացիայի ներքին՝ հոգեբանական, և արտաքին՝ սոցիալական, գործոնների: Հոգեբանական տեսանկյունից մոտիվացիայի հիմնախնդիրը դիտարկվել է աշխատանքը կատարելուց բավարարվածության զգացումի առկայության համատեքստում՝ որպես աշխատանքային ստիմուլյացիայի կամ խթանման ներքին մեխանիզմ:² Ֆ. Հերցբերգը առաջ քաշեց տե-

1 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, 2017, 672 с.

2 Bexheti, L., Bexheti Ա.. “The Impact of Herzberg’s Two Factor Theory and Efficien-

սությոն աշխատանքի որակի և արտադրողականության բարձրացման արտաքին և ներքին մեթոդների մասին թեզը, որը հիմնված էր անհրաժեշտ աշխատանքային պայմանների ստեղծման գաղափարի վրա՝ որպես աշխատանքի որակի բարելավման արտաքին մեխանիզմ, և աշխատակցի կողմից իր աշխատանքը կատարելուց բավարարվածության զգացումի առկայության գաղափարի վրա՝ որպես մոտիվացիայի ներքին մեխանիզմ:^{3,4} Առանձնացվեցին մոտիվացիոն գործոնների հիգիենիկ կամ արտաքին միջավայրային և բուն մոտիվացիոն գործոնները: Միջավայրային գործոնների դասին են պատկանել աշխատավարձը, սնունդը, աշխատանքային պայմանները և աշխատանքի վերահսկողական մեխանիզմների առկայությունը: Մոտիվացիոն անձնային դասին են վերագրվել աշխատանքի արդյունքից բավարարվածության զգացումը, հեղինակության բարձրացումը, աշխատանքային հաջողությունները և մասնագիտական աճը: Ի տարբերություն Ֆ. Հերցբերգի կարծիքի՝ Թեյլորը, զարգացնելով իր տեսության հիմնական դրույթները, եկել է այն եզրակացության, որ գործընթացի ստանդարտացումը և աշխատանքային գործունեության արդյունքի պլանավորումը կարող են արդյունավետ խթան դառնալ տվյալ գործողության կատարման որակը բարելավելու համար:⁵ Աշխատանքային մոտիվացիայի սոցիալական կողմնորոշման կողմանկիցները խնդիրը դիտարկել են սոցիալական միջավայրում անձի

cy at Work.”European Journal of Multidisciplinary Studies1, no.2 (April30, 2016): 378. <http://dx.doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p378-385>

- 3 Ван дер Линден М., Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения // Социальная история. Ежегодник, М., 2000.
- 4 Хекхаузен Х., Мотивация и деятельность, в 2 т., том 2, М., 1986.
- 5 Witzel, M. and Warner, M. Taylorism revisited: culture, management theory and paradigm shift // Journal of General Management, 40 (3) 2015, pp. 55–69.

կենսաապահովման և ադապտացիայի լույսի ներքո:^{6,7,8}

Աշխատանքային գործունեության, ինչպես նաև՝ այդ գործունեության կառավարման, ուսումնասիրության գիտական մոտեցումների մշակման հաջորդ կարևոր փուլը նշանավորվեց Ա. Մասլուի պահանջմունքների հայեցակարգի ներկայացմամբ, որն ուղղված էր ցույց տալու անհատի աստիճանական սոցիալականացման գործընթացը: Դրանով Ա. Մասլուն սկզբնավորել է գիտական հետազոտությունների այնպիսի ուղղություն, որի շրջանակներում աշխատանքի կառավարման հիմնախնդիրը կենտրոնացավ սոցիալ-հոգեբանական հարցադրումների վրա, որի մեծ մասը հիմնված էր անձի պահանջմունքների և կարիքների հիերարխիայի հայեցակարգի վրա:⁹

20-րդ դարի վերջին քառորդում՝ 21-րդ դարի սկզբին, շեշտադրվեցին աշխատանքային մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական մի շարք դրսևորումներ:^{10,11}

• **Աշխատանքային գործունեության հասարակական կողմնորոշումը.** մասնավոր և պետական հաստատությունների միջև հասարակական կապերը և աշխատանքի արդյունքների վերաբերյալ հասարակայնորեն կարևորվող միջավայրային արձագանքը մեծ ազդեցություն են գործում ժամանակակից քաղաքացիական հասարակության արժեհամակարգի ձևավորման վրա:

• **Աշխատանքի ստեղծագործական բնույթը.** Աշխատանքային տարբեր խնդիրներ լուծելիս աշխատակիցը հաճախ կարիք ունի կիրառելու կամ զարգացնելու ստեղծագործելու ունակությունը՝ հաշ-

6 Al Khasawneh, Mohammad, OlaA.AlHadeed, Tariq Abdrabbo, Mohammad Yousef Abu Hashesh, and Muhammad Al-Abdullah. “An Investigation of the Factors That Motivate Users to Participate in Online Communities., // International Journal of E-Business Research17, no.1 (January 2021): 16–31. <http://dx.doi.org/10.4018/ijebr.2021010102>.

7 Crimaldi, Christie Lynn. “Organizational policies, organizational social support, and work-family conflict: The mediating role of motivation orientation.” CSUSB ScholarWorks, 2007, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/3303>.

8 Dunning, David.Social motivation. New York: Psychology Press, 2011.

9 Maslow H. A., Motivation and Personality, 1987, New York: Harper and Rowe.

10 Платонова Ю. П., Актуальные проблемы управления персоналом, СПб., 2003.

11 Сарно А. А., Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений, СПб., 1997.

վի առնելով արագ փոփոխվող սոցիալ-միջավայրային պայմանները, անձնային և այլ որակները: Կազմակերպության անդամների ստեղծագործական ներուժը կառուցված է կուտակված սոցիալական փորձի, հոգեբանական, մանկավարժական և առարկայական գիտելիքի, նոր գաղափարների և հմտությունների հիման վրա, որոնք թույլ են տալիս գտնել ու կիրառել յուրահատուկ լուծումներ և զարգացնել ստեղծագործական ունակություններ:

• **Աշխատանքի բարոյա-էթիկական նորմերին համապատասխանությունը.** Անձնակազմի մասնագիտական գործունեության կարևորագույն պահանջներից են էթիկական սկզբունքներին և նորմերին համապատասխանելը, արդարությունը, բարոյական վարքագիծը, հանդուրժողականությունը և հարգանքը:

• **Աշխատանքային պայմաններին աշխատակիցների հարմարումը.** Հարմարումն աշխատանքային պայմաններին ենթադրումը է ոչ միայն դրական կերպով արտահայտվող աշխատանքային կոլեկտիվում անձի ներառումն ու ինտեգրումը, այլև՝ աշխատանքային անբարենպաստ պայմաններին հարմարումը, երբ անկանոն աշխատանքային ժամերի առկայությունը կամ, ընդհակառակն, խիստ նորմավորված աշխատանքային օրը, կոլեկտիվում հոգեբանական անբարենպաստ մթնոլորտը, աշխատանքային գործառույթների չհիմնավորված բաշխումն ու կառավարումը կարող են առաջացնել աշխատանքի հանդեպ հետաքրքրության կորուստ և անձնակազմի աշխատանքային մոտիվացիայի թուլացում:

Աշխատանքային մոտիվացիայի հետագա ուսումնասիրության անհրաժեշտությունը պայմանավորվեց, գերազանցապես, կառավարման ինստիտուտների արդյունավետության բարձրացման անհրաժեշտությամբ, մոտիվացիոն ծրագրերի և մեխանիզմների գործադրմամբ՝ ներառյալ կադրային քաղաքականությունը և անձնակազմի աշխատանքի խթանման մեթոդները:

Այդուհանդերձ, 21-րդ դարի սկզբին Ն. Քոնվեյի և Ռ. Բրինների կողմից քննադատության արժանացան աշխատանքային մոտիվացիայի հոգեբանական տեսանկյունների առանձնացման փորձերը, քանի որ, ըստ հետազոտողների, առաջ էր գալիս հետազոտության

թեմայից կտրվելու ռիսկը, իսկ անձնակազմի աշխատանքային մոտիվացիայի անձնական ասպեկտների վրա ուշադրության կենտրոնացումը կարող էր հանգեցնել խնդրի սոցիալական կողմի անբավարար քննության և հաղորդակցական ու մոտիվացիոն համակարգի ձևավորման և անձի սոցիալականացման գործոնների թերի արժևորմանը: Հեղինակները, շեշտադրելով աշխատանքային մոտիվացիայի սոցիալական կողմի առաջնահերթությունը հասարակագիտական և մարդաբանական դիսցիպլինների գիտակարգերում, նշում էին, սակայն, որ աշխատանքի խթանման զուտ սոցիալական կողմերի ուսումնասիրությունները և մոտիվացիայի դրսևորումներն ընդհանրացնելու միտումները կարող են հանգեցնել աշխատանքի կազմակերպման տեղական ձևերը և դրանց զարգացման առանձնահատկությունները նկատելու և նկարագրելու անհնարինությանը:¹² Աստիճանաբար գիտական հրապարակում հայտնվեցին աշխատանքային մոտիվացիայի վերաբերյալ տեսական այնպիսի մեկնություններ, որոնք աստիճանաբար հանգեցրին մենեջմենթի համակարգում մոտիվացիոն դաշտի ներառմանը:^{13,14,15,16,17,18,19,20} Առանձնահատուկ հիշատակման է արժանի Է. Դեսիի և Ռ. Ռայնի հայտնի ուսումնասիրությունը՝ կապված անձի ինքնիրացման և ինքնորոշման հետ: Այս տեսական մոդելի հիմնական մոտեցումը ներքին կամ անձնական դրդապատճառների համապատասխանության և հարաբերակցության վերլուծություն էր արտա-

12 Conway, N., Briner, R.B. Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research. New York: Oxford University Press, 2005.

13 Волгин Н. А., Плакся В. И., Доходы и занятость: мотивационный аспект, –М., 1994.

14 Волгин Н., Валь Е. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд, 2000, №4, с. 75 – 79.

15 Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т., Управление персоналом, М., 2000.

16 Маусов Н. К., Кокорев И. А., Ламскова О. М., Мотивация и карьера персонала, М., 1998.

17 Половинко В. С., Управление персоналом и выход из кризиса // Известия Академии труда и занятости, 2001, №3–4.

18 Розин М., Новые подходы в менеджменте персонала // Управление персоналом, 1999, №9, с.45 – 49.

19 Уткин Э. А., Мотивационный менеджмент, М., 1999.

20 Уткин Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе, М., 2002.

քին կամ սոցիալական պայմանների հետ՝ ուղղված անձնակազմի աշխատանքի որակի կազմակերպմանը և բարելավմանը:²¹

Վերոնշյալն ամփոփելու նպատակով ներկայացնենք անձնակազմի մոտիվացիայի և խթանման ուսումնասիրությունների գիտական մոտեցումների հիմնական միտումները հետևյալ սխեմատիկ ներկայացմամբ (Աղյուսակ 1).

Աղյուսակ 1.

**Աշխատանքի մոտիվացիայի ուսումնասիրության
ընդհանուր գիտական մոտեցումները**

Մոտիվացիայի էնդոգեն մակարդակ	Մոտիվացիայի էկզոգեն մակարդակ
Անձի մոտիվացիոն կառուցվածքը	Մոտիվացիայի արտաքին միջավայրային պայմանները
Աշխատանքային վարքագծի մոդելավորում	Համապատասխան սոցիալական պայմանների մոդելավորում

Ինչպես երևում է Աղյուսակ 1-ում պատկերված սխեմայից, մոտիվացիայի ուսումնասիրման տեսական ուղղությունների հիմնական տարբերությունը կայանում է ուսումնասիրման էնդոգեն և էկզոգեն շեշտադրումներով: Առաջին դեպքում հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում հայտնվում են մոտիվացիայի ներքին, անձնական դրդապատճառները, անձնային հատկություններն ու պահանջմունքները: Մոտիվացիայի էկզոգեն մակարդակը ներկայացվում է տեսական այնպիսի ուղղությունների միջոցով, որոնք կարևորում են աշխատանքային գործունեության արտաքին, սոցիալական կամ միջավայրային գործոնները: Էնդոգեն՝ ներանձնային և էկզոգեն՝ արտաքին միջավայրային գործոններն աստիճանաբար ներառվեցին դիփստոմիկ տեսական համակարգերում, որոնք միմյանցից տարբերվում էին

21 Deci, E.L., Ryan, R.M. Intristic Motivation and Self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985.

անձնակազմի կոշտ և փափուկ կառավարման մեխանիզմներով և, կախված դրանից, աշխատանքի որակը բարելավելու մոտիվացիոն և խրախուսական ծրագրերի համապատասխան մոդելներով: Առաջին դեպքում մենք գործ ունենք աշխատանքային գործունեության մեջ անձնակազմի ներգրավվածության աստիճանի, իսկ մյուս դեպքում՝ անձնակազմի կատարողականի արտաքին ցուցանիշների հետ:^{22,23,24} Ներկայումս աճում է գիտական հետաքրքրությունը համակցված՝ էնդոգեն և էկզոգեն փոփոխականների ներառման, դրանց դասակարգման մեթոդաբանության մշակման հանդեպ:

Համեմատելով այս ոլորտում գիտական մոտեցումների զարգացման ներկայիս միտումները՝ պետք է կանգ առնել այն գիտական հետազոտությունների վրա, որոնք ուղղված են մոտիվացիայի հիմնախնդիրը որպես դրդապատճառների համակցված մոդելի ներկայացնելուն: Մոտիվացիոն համալիր գործոնների շարքում ներկայումս կարևորվում են աշխատանքի կառավարման և իրականացման ճկուն մեխանիզմները, որոնք դիտարկվում են որպես աշխատանքային գործունեության համար անհրաժեշտ փոփոխականներ: Ուստի, դրանց թվում կարելի է հանդիպել անձնային հատկությունները բնութագրող, կյանքի հանդեպ անձի նպատակադրվածությունը բացահայտող և արժեքային համակարգը գնահատող փոփոխականներ:²⁵ Նման փոփոխականների թվում մի շարք հեղինակների կողմից առանձնացվում են կենսակայունության՝ ներգրավվածության, ռիսկերի ընդունման և վերահսկման, փոփոխականները: Այս բաղադրիչների համապարփակ և հավասարակշռված տեղաբաշխումը կարող է ցուցիչ հանդիսանալ մոտիվացիայի կառուցողական բնույթի համար, իսկ փոփոխականների անհավասարակշիռ դրսևորումը կարող է վկայել արդեն

22 Gevorgyan S., Bazarov T., Karapetyan V., Karieva N., Kovalenko L., Dallakyan A., Modification of the Concept of Trust in the Organization // *Wisdom*, 2021, 19(3), 68–83.

23 Witzel, M. and Warner, M. Taylorism revisited: culture, management theory and paradigm shift // **Journal of General Management**, 40 (3) 2015, pp. 55–69.

24 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, 2017, 672 с.

25 Kopsov, Igor. A New Theory of Human Behavior and Motivation // *Advances in Social Sciences Research Journal* 8, no. 10 (November 3, 2021): 365–64. <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.810.11088>.

իսկ աշխատանքային մոտիվացիայի ապակառուցողական բնույթի մասին:^{26,27} Այսպիսով՝ անձնակազմի աշխատանքային մոտիվացիան կենսական դեր է խաղում ժամանակակից տնտեսական, իրավական, աշխատանքային և, ընդհանուր առմամբ, սոցիալական հարաբերություններում:²⁸

Այս առումով հատկապես կարևոր է կառավարման համակարգում անձնակազմի մոտիվացիայի առանձնահատկությունների համակողմանի ուսումնասիրությունը: Մոտիվացիան՝ որպես կառավարման գործառույթ, ներառում է գործոնների համապարփակ համակարգ, որն ուղղված է որոշակի դրդապատճառների օգտագործմանը՝ նպատակներին հասնելու և խնդիրները լուծելու համար, որոնք առաջանում են անձնակազմի կառավարման գործընթացում: Այլ կերպ ասած՝ մոտիվացիայի սահմանումը՝ որպես աշխատանքը խթանող գործընթաց, թույլ է տալիս կենտրոնանալ մոտիվացիոն ծրագրի կազմակերպման կառուցվածքային առանձնահատկությունների և աշխատանքի կազմակերպման համար ռազմավարական անհրաժեշտ նպատակներին հասնելու ուղիների վրա: Գաղտնիք չէ, որ մասնագիտական գործունեության կազմակերպման և համակարգման որոշակի սոցիալ-հոգեբանական ազդանշաններ, որոնք թույլ են տալիս մարդուն գործել որոշակի ձևով, առաջանում են աշխատակցի մասնագիտական փորձին և, իր հերթին, աշխատանքի հանդեպ սոցիալական պահանջներին համապատասխան: Այս համատեքստում մոտիվացիայի ապակառուցողականության սահմանումը ընկալվում է որպես աշխատողի սոցիալական պահանջների և մասնագիտական գործունեությունից ակնկալիքների անհամապատասխանություն: Աշխատանքի մոտիվացիոն ամբողջ դաշտը սկսում է վերափոխվել՝ սահմանափակվելով՝

26 Зеленова, М. Е. Уровень жизнестойкости, Я-концепция и профессиональное здоровье учителей / М. Е. Зеленова, В. М. Кабаева, В. В. Барабанова // Социальная психология и общество, 2011, № 3, С. 40–53.

27 Мозговая, Н. Н. Функция границы личности, жизнестойкости у студентов с разным локусом-контроля / Н. Н. Мозговая, Н. Г. Манвелян, С. А. Костенко // Проблемы современного педагогического образования, 2020, № 68–4, С. 297–301.

28 Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г., Персонал: словарь понятий и определений, М., 2000.

- հետաքրքրությամբ միայն արտաքին միջավայրային պահանջների հանդեպ,
- աշխատանքային կարգապահությամբ և ֆորմալ պահանջների կատարմամբ,
- աշխատանքային ֆորմալիզմով ներանձնային կարիքների փոխարինմամբ:

Ինչպես նշվեց վերևում, մոտիվացիան որոշելու հայտնի գիտական տեսություններից է Ա. Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիայի տեսությունը: Աշխատանքի կառավարման տեսանկյունից, Ա. Մասլոուն բնութագրում է պահանջմունքների դրսևորման աստիճանական մոդելը, որն ուղղված է որոշակի նպատակների իրականացմանն ու մոտիվացիայի ձևավորմանը: Պահանջմունքների հիմքում ընկած են՝

- ֆիզիոլոգիական կարիքները,
- անվտանգության ապահովման կարիքները,
- սոցիալական կարիքները,
- հարգանքի և ինքնաիրացման պահանջմունքը,
- ինքնարտահայտման պահանջմունքը:

Կառավարման մոտիվացիայի ուսումնասիրման տեսանկյունից նպատակահարմար է դիտարկել աշխատանքի մոտիվացիան՝ որպես աշխատանքային գործառույթների իրականացմանն ուղղված սոցիալ-հոգեբանական գործոնների համակարգ: Այն ներառում է այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝

- կատարված աշխատանքի արդյունքից գոհունակության զգացում ձեռք բերելը, որը աշխատակցի համար անձնական և սոցիալական արժեք է ներկայանում:
- աշխատանքի նկատմամբ աճող հետաքրքրությունը, որն արտահայտված է վարձատրության ակնկալվող ձևերով (թե՛ հոգեբանական և թե՛ սոցիալական) և կարող է համարվել աշխատանքի մոտիվացիոն մեխանիզմների կիրառման կենտրոնական գործոն:

Ինչպես նշվեց վերևում, մոտիվացիոն մեխանիզմների շարքում առանձնանում են էնդոգեն և էկզոգեն մեխանիզմները: Էկզոգեն մեխանիզմները հասկացվում են հիմնականում որպես աշխատանքի

վարձատրության կառավարման համակարգ, հնարավոր կարիերայի աճ, իսկ էնդոգեն մեխանիզմները ամփոփվում են կատարված աշխատանքի սոցիալական բավարարվածության, հաջողության զգացման և ինքնազարգացման հասկացությունների ներքո: Այսպիսով՝ աշխատանքային մոտիվացիան մեխանիզմների բազմաֆունկցիոնալ համալիր է՝ բաղկացած աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրության բարձրացման գործոններից, որոնք արտահայտվում են որպես աշխատանքային գործառույթների իրականացման որակի բարելավման խթաններ:^{29,30}

Հետևաբար, կառավարման աշխատանքային մոտիվացիան կարելի է դիտարկել՝

- աշխատանքի ռազմավարական պլանավորման փուլում,
- ընթացիկ գործունեության նկատմամբ վերահսկողության փուլում,
- վերջնական փուլում՝ մասնագիտական գործունեության գնահատման և ինքնագնահատման փուլում:

Համապատասխանաբար, դիտարկման նշված փուլերն ուղղված են մոտիվացիոն մեխանիզմների գործառույթների սահմանազատմանը՝ կախված աշխատանքի յուրաքանչյուր փուլի առանձնահատկություններից: Այսպիսով՝ մոտիվացիոն համակարգի կառավարման հիմնական ֆունկցիոնալ ձևերը հետևյալն են.

- աշխատանքի պլանավորում,
- աշխատանքի արդիականացում,
- աշխատանքի արդյունքների նկատմամբ վերահսկողություն:

Պլանավորման գործառույթն արտահայտվում է անձնակազմի կարիքների մեթոդաբանական վերլուծության և մշակման, աշխատանքային գործառույթների ընտրության և առաջնահերթությունների

29 Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю., Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных корпораций Тамбовской области), Вестн. Тамбовского ун-та. Сер. Гуманитарные науки, 2014. № 11 (139), с. 195–196.

30 Нарожная Д.А., Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник, 2015, 48, с. 92–98, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm.

որոշման մեջ՝ առավելագույն արդյունքի հասնելու և անձնակազմի ընթացիկ կարիքներին համապատասխանելու տեսանկյունից:

Աշխատանքի արդիականացման կամ ակտուալացման գործառույթը կազմակերպչական և սոցիալ-հոգեբանական միջոցառումների համակարգ է, որն ապահովում է ինչպես սոցիալական կամ էկզոգեն, այնպես էլ՝ անձնական կամ էնդոգեն խթանների ազդեցությունն աշխատանքային գործունեության իրականացման որակի բարելավման և, միաժամանակ, աշխատակցի հոգեկան առողջության պահպանման համար:

Վերջապես, աշխատանքի արդյունքների նկատմամբ վերահսկողության համակարգի գործառույթը ենթադրում է ոչ միայն կատարված աշխատանքի գնահատում, այլ նաև աշխատանքի որակի բարելավման հետագա խթանների նախաձեռնում՝ հիմնված ողջ մոտիվացիոն դաշտի մասին ձեռք բերված գիտելիքների վրա:

Այսպիսով՝ աշխատանքային գործունեության կառավարման համակարգում աշխատանքի մոտիվացիան զբաղեցնում է իր ուրույն տեղը և ուղղված է ոչ միայն աշխատակիցների գործունեության պայմանների բարելավմանը, այլ նաև՝ աշխատանքային գործունեության խթանմանը և անձնակազմի աշխատանքային վարքագծի վերահսկմանը: Այս տեսանկյունից աշխատանքի խթանման հայեցակարգը ներառում է կառավարման տնտեսական, սոցիալ-հոգեբանական և բարոյական գործառույթները: Աշխատանքի կառավարման մոտիվացիոն մեխանիզմների գործառութային տարբերությունները պայմանավորված են տվյալ կազմակերպությունը բնութագրող ռազմավարական նշանակությամբ և ուղղվածությամբ: Անկախ սոցիալական միջավայրում կազմակերպությունների գործունեության տարածաշրջանային, մասնագիտական և գերատեսչական տարբերություններից՝ հարկ է նշել կառավարման որոշակի հայեցակարգային ընդհանուր դրույթներ՝ աշխատանքային վարքագծի և մոտիվացիայի ապակառուցողականությունից խուսափելու համար: Դրանք կառավարման հետևյալ նպատակային ուղղություններն են.

- բուն կազմակերպության ֆունկցիոնալության, դրա արդյունավետության և սոցիալական նշանակության ապահովումը.

- հասարակության դրական գնահատականը, հասարակական կարծիքի կողմից կազմակերպության օգտակարության ճանաչումը.
- կազմակերպության մրցունակությունը, որը թույլ է տալիս շարունակել մասնագիտական գործունեությունը,
- կազմակերպության անձնակազմի սոցիալական, հոգեբանական, տնտեսական և բարոյական կարիքների ինքնիրացում և բավարարում աշխատանքային գործունեության միջոցով:³¹

Ելնելով այն հանգամանքից, որ աշխատանքային մոտիվացիան ի սկզբանե հասկացվում էր որպես զուտ անձնային գործոն, որը պայմանավորում է աշխատանքային գործունեությունը՝ մոտիվացիոն խթանումը ներկայացվում է հիմնականում որպես կառավարման կազմակերպչական տեսանկյուն, որն արտահայտվում է կառավարման հստակ մեխանիզմների տեսքով, որոնք ուղղորդում են աշխատանքային գործունեությունը կազմակերպության համար ռազմավարական անհրաժեշտ ուղղությամբ: Այս տեսական և մեթոդաբանական եզրակացությունը հիմնարար է անձնակազմի աշխատանքի խթանման և մոտիվացիայի ժամանակակից համակարգի առավել ամբողջական ներկայացման համար:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էությունը և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները

Մոտիվացիայի հիմնախնդիրը կառավարման հոգեբանության մեջ առանձնանում է իր արդիականությամբ և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշների բազմաբովանդակ համալիրով: Չնայած այս թեմայի վերաբերյալ բազմաթիվ ուսումնասիրությունների, մոտիվացիոն մոտեցումների հարցում դեռևս չի ձևավորվել գիտական մոտեցումների կոնսենսուս: Չնայած այն հանգամանքին, որ մոտիվացիայի սահմանման հարցում սահմանվել և զարգացել են տարաբնույթ տեսական մոտեցումներ, որոնցից կախված՝ լուծվում են կոնկրետ առաջադրանքներ, այդուհանդերձ, հարկ է նշել, որ հոգեբանական

31 Половинко В. С., Управление персоналом: системный подход и его реализация, – под научн. ред. Одегова Ю. Г., М., 2002.

գիտական միտքը դեռ չի հանգել մոտիվացիայի, մասնավորապես, դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համապարփակ սահմանմանը:^{32,33,34} Ընդհանուր առմամբ, մոտիվացիայի երևույթի տեսական ըմբռնման մեջ կա երկու հայեցակարգային մոդել: Մոդելներից մեկը բացատրում է մոտիվացիան կենսաբանական համատեքստում, որի համաձայն, մոտիվացիոն ռեակցիաները հիմնվում են բնագոյների վրա: Դա նշանակում է, որ անձի մոտիվացիան ձևավորվում է ինքնաբուխ կերպով, և անձն ի վիճակի չէ զսպել դրա առաջացումը: Մոտիվացիայի ըմբռնման մյուս հայեցակարգային մոդելը սոցիալական մոտեցումն է: Այս մոդելին համաձայն, մոտիվացիան համարվում է անձի գիտակցության ակտիվ ձևավորում, քանի որ անձը կարող է ձևավորել կամ զարգացնել աշխատելու իր մոտիվացիան: Մոտիվացիայի տեսությունների ժամանակակից գիտական մոտեցումները ցույց են տալիս, որ գործունեության մոտիվացիան, մասնավորապես, աշխատանքային մոտիվացիան, հոգեբանության մեջ բարդ հասկացություն է, որը չունի մեկ սահմանում և արտացոլում է ներքին և արտաքին, կենսաբանական և սոցիալական գործոններով պայմանավորված մարդկային վարքի համալիրը:^{35,36,37} Այնուամենայնիվ, հոգեբանական մտքի հիմնական ուղղությունները ուղղված են աշխատանքային մոտիվացիայի կառուցողական ձևերի սահմանմանը: Այս ձևերը ներառում են այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են աշխատողի ցանկությունը բավարարելու իր կարիքներն աշխատանքային գործունեության մի-

32 French E. G., Motivation as a variable in work-partner selection, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, pp. 96-99.

33 Maslow H. A., *Motivation and Personality*, 1987, New York: Harper and Rowe.

34 Едронова В.Н., Бутина Р.И., Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // *Экономический анализ*, 2004, 15, 30, с. 16-21.

35 Dudasova L., Vaculik M., Prochazka J., Svitavska P., Patton G., Causality of the Satisfaction-Performance Relationship: A Task Experiment, *Europe's Journal of Psychology*, 2023, 19, 1, pp. 48-66, 10.5964/ejop.4075.

36 Hakobyan N., Khachatryan A., The Case Study of Value System in a Post-War Society // *Katchar Scientific Periodical*, 2023, 1, pp. 133-145, 10.54503/2579-2903-2023.1-133.

37 Осеев А.А., Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // *Вестн. Моск. ун-та, Сер. 18, Социология и политология*, 2011, 1, с. 126-144.

ջոցով, ղեկավարների կողմից աշխատողների մոբիլիզացումն իրենց աշխատանքը կատարելու համար, աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման գործընթացը և այլն: Այսպիսով՝ մոտիվացիայի երևույթի վերաբերյալ ժամանակակից տեսակետները հիմնականում միակողմանի են, ուստի և անբավարար՝ աշխատակիցների և ամբողջ կազմակերպության մոտիվացիոն վարքագծի և կարիքների ամբողջ շրջանակը բացահայտելու համար:

Այսպիսով՝ աշխատակիցների մոտիվացիայի խնդիրները, մոտիվացիայի էությունն ու սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները մինչ օրս մնում են լիարժեքորեն չպարզաբանված, հատկապես աշխատանքային գործունեության մեջ նորարարական գործընթացների իրականացման, գիտական և տեխնոլոգիական առաջընթացի ապահովման տեսանկյուններից:

«Մոտիվացիա» եզրույթն առաջին անգամ հրապարակվել է 1813 թվականին Ա. Շոպենհաուերի աշխատության մեջ և սահմանվել է որպես «ներսից տեսանելի պատճառականություն»: Կասկած չկա, որ աշխատանքային մոտիվացիան բնութագրող սոցիալ-հոգեբանական երևույթները մասնագետների ուշադրությունն են գրավել այդ եզրույթի ձևակերպումից շատ ավելի վաղ ժամանակներից: Այնուամենայնիվ, միայն քսաներորդ դարի սկզբից մոտիվացիայի երևույթը դարձավ հասարակական կամ հումանիտար գիտություններին առնչվող տարբեր տեսական մոտեցումների քննարկման առարկա:^{38,39,40}

Մոտիվացիան որպես դինամիկ գործընթաց դիտարկվում է Մ. Մեսկոնի, Մ.Ալբերտի, Ֆ.Հեդուրիի և այլոց աշխատություններում: Մոտիվացիայի ֆենոմենը հիմնականում մեկնաբանվում է որպես անձի կողմից ինքն իրեն, ինչպես նաև՝ այլոց որոշակի գործունեության դրդելու գործընթացն ու արդյունքը:^{41,42} Գաղտնիք չէ, որ մոտիվացիա-

38 Latin Core Vocabulary, Valeo, <https://dcc.dickinson.edu/latin-core/valeo>.

39 Schopenhauer A., On the Fourfold Root of the Principle of Sufficient Reason, 2007, Cosmo Inc., 412 p.

40 Едронова В.Н., Бутина Р.И., Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ, 2004, 15, 30, с. 16–21.

41 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, 2017, 672 с.

42 Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией: учебное пособие для вузов. Перевод с англ. Под редакцией проф. Е.А. Климова, Москва, 2004.

յի գործընթացի հիմքում ընկած են անձի կարիքներն ու սպասումները: Լայման Փորթերի և Էդվարդ Լոուլերի կողմից մշակված մոտիվացիայի տեսությունը ներառում է տարրեր ինչպես անձի սպասումների ձևավորման տեսությունից, այնպես էլ այլ տեսություններից: Փորթեր-Լոուլերի մոդելը ներառում է հինգ մոտիվացիայի փոփոխականներ՝

- ջանք,
- ընկալում,
- արդյունքներ,
- պարգևատրում
- բավարարվածություն:

Համաձայն այդ մոդելի՝ անձի աշխատանքային արտադրողականությունը կամ գործունեության արդյունավետությունը կախված է բազմաթիվ գործոններից՝ ջանք, անձնական որակներ, սեփական դերի ընկալում և սոցիալական միջավայրի պայմաններ: Աշխատողի ջանքերն իրենց հերթին կախված են վարձատրության արժեքից և անձի ակնկալիքներից, ուստի աշխատողի ակնկալիքների ողջ համակարգը հիմնականում բնութագրվում է նրա ջանքերի և սպասվելիք վարձատրության համաչափությամբ: Այս մոդելը հսկայական ներդրում ունեցավ մոտիվացիայի ըմբռնման գործում, քանի որ ցույց տվեց, որ մոտիվացիան որոշվում է պատճառահետևանքային հարաբերությունների մի ամբողջ շղթայով, որն ուղղված է աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը և կատարված աշխատանքից անձի բավարարվածության աստիճանի բարձրացմանը:⁴³

Այսպիսով՝ աշխատանքի մոտիվացիայի գիտական մեկնաբանության դինամիկան հանգեցրեց Շոպենհաուերի պատճառականության նոր ըմբռնմանը: Փորթեր-Լոուլերի մոդելի կարևոր բաղադրիչը աշխատողի հմտություններն ու ունակություններն են, որոնց բացակայության դեպքում նույնիսկ մոտիվացիայի բարձր մակարդակը չի օգնի նրան հասնել բավարարվածության բարձր աստիճանի:⁴⁴ Այլ

43 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

44 Porter L., Lawler E., The Effect of Performance on Job Satisfaction // Industrial Relations, 1967, 7, 1, pp. 20–28. <http://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>.

կերպ ասած՝ մոտիվացիան կարող է հանգեցնել արտադրողականության բարձրացման, եթե աշխատողն ունենա համապատասխան գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ են հանձնարարված առաջադրանքները կատարելու համար: Առաջադրանքի բնույթը, ի թիվս այլ բաների, ազդում է կատարված աշխատանքից բավարարվածության աստիճանի վրա: Հատկապես նշվում է աշխատողի կողմից իր աշխատանքի որակի սուբյեկտիվ (անձնական) գնահատման կարևորությունը: Որքան բարձր է աշխատողի գնահատականը իր աշխատանքի որակի վերաբերյալ, այնքան բարձր է վարձատրության ակնկալվող մակարդակը: Եթե ակնկալվող վարձատրության չափը չի համապատասխանում կատարված աշխատանքի որակի գնահատմանը, ապա աշխատողի մոտ ձևավորվում է դեստրուկտիվ մոտիվացիա: Որպեսզի վարձատրության չափը համապատասխանի աշխատանքի որակին, աշխատողն աստիճանաբար նպատակադրվում է դեպի վերջինիս վրա ծախսվող ջանքերի և ռեսուրսների կրճատմանը: Այլ կերպ ասած՝ աշխատողը մոտիվացված է աշխատել ավելի քիչ կամ դանդաղ: Միայն աշխատողի ակնկալիքները իրական վարձատրության մակարդակի հետ համապատասխանեցնելը կարող է ազդել նրա՝ աշխատանքից բավարարվածության մակարդակի բարձրացման վրա: Հակառակ դեպքում ձևավորվում է դեստրուկտիվ մոտիվացիա և նկատվում է աշխատանքի արտադրողականության մակարդակի նվազում: Սա նշանակում է, որ անձնակազմի մոտիվացիան կարելի է կառավարել միայն ճիշտ նպատակներ դնելու, առաջադրանքների կատարման մոնիթորինգի և կատարված աշխատանքի համար ճիշտ պարգևատրման համակարգի ներդրման միջոցով: Ավելի արդյունավետ աշխատողները պետք է հասկանան, որ կարող են ավելի լավ օգուտներ և պարգևներ ակնկալել: Աշխատանքի ջանքերի և ինտենսիվության ցանկացած աճ պետք է ուղղակիորեն կապված լինի վճարման ավելացման հետ:^{45,46,47}

45 DiClemente, C. C., Velasquez, M. M., Motivational interviewing and the stages of change, In W. R. Miller, & S. Rollnick, (Eds.). Motivational interviewing (2nd ed., pp.201-216), 2002, New York: Guilford Press.

46 Winte, D. G., The Power Motive in Women and Men // Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54, pp. 510-519.

47 Нюттен Ж., Мотивация, действие и перспектива будущего, М., 2004.

Դ. Ադամսի տեսությունը, որը հիմնված է աշխատանքային փորձի վրա, նույնպես անուղղակիորեն առնչվում է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգին: Արդարության տեսությունը քննվել է հայտնի գիտական փորձի ժամանակ, որի ընթացքում հետազոտողները առանձնացրել են աշխատողների երեք խումբ:⁴⁸ Բոլոր խմբերը կատարում էին նույն աշխատանքը, սակայն առաջին խումբը տեղեկացված էր այն մասին, որ ավելի շատ են վաստակելու, քան մյուս խմբերի աշխատողները: Երկրորդ խմբին տեղեկացվել է, որ նրանք ավելի քիչ են վաստակելու, քան մյուս խմբերի աշխատողները, իսկ երրորդ խումբը ձևավորվել է այն աշխատողներից, ովքեր նմանատիպ աշխատանք կատարելու համար ստացել են հավասար վարձատրություն մյուս խմբերի հետ: Փորձի արդյունքում հետազոտողները գրանցել են հետևյալ արդյունքները.

1. Աշխատողները, որոնք կարծում էին, որ իրենք ավելի շատ են վարձատրվում, քան մյուսները, ցույց են տվել աշխատանքի ավելի բարձր արտադրողականություն:
2. Աշխատողները, որոնք կարծում էին, որ իրենք քիչ են վարձատրվում, նվազագույն արտադրողականություն են ցուցաբերել աշխատանքի մեջ:
3. Աշխատանքից գոհունակությունն ավելի ցածր է եղել այն աշխատողների մոտ, որոնք ավելի քիչ են վարձատրվել, քան հավասար վարձատրվողները:

Այսպիսով՝ հետազոտողները եզրակացրել են, որ յուրաքանչյուր աշխատակից համեմատում է իր ջանքերն ու վարձատրությունը նմանատիպ աշխատանք կատարողների հետ: Ավելին, երբ աշխատակիցն ավելի շատ է վարձատրվում, ակտիվանում են հոգեբանական պաշտպանության մեխանիզմները (ռացիոնալիզացիա, սուբլիմացիա և այլն): Անձը, ում հետ աշխատակիցներն իրենց համեմատում են, պետք է լինի նմանատիպ դիրքում, ներգրավված լինի նմանատիպ առաջադրանքների մեջ կամ կատարի նմանատիպ աշխատանք:

Համաձայն Ադամսի տեսության՝ յուրաքանչյուր աշխատակից համեմատում է իր ջանքերի և արտադրանքի հարաբերակցությունը

48 Adams, J.S. Towards an Understanding of Inequity //The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, Vol. 67, No. 5.

մյուս աշխատակիցների հետ: Համեմատության արդյունքում գնահատում է՝ իր հետ արդար, թե անարդարացի են վերաբերվում: Շատ դեպքերում սուբյեկտիվորեն ընկալվող անարդարության զգացումը աշխատակիցների մոտ ձևավորում է դեստրուկտիվ մոտիվացիա աշխատանքի նկատմամբ, որն արտահայտվում է վարքագծի հետևյալ դրսևորումներով.

1. Աշխատանքի մեջ անձի ներդրումը նվազում է՝ արդարության ակնկալիքով:
2. Եկամտի փոփոխության հետ մեկտեղ փոփոխվում են նաև աշխատանքի հանդեպ պահանջները:
3. Աշխատակիցը վերագնահատում է աշխատանքի վրա ծախսած իր ժամանակը:
4. Աշխատակիցը կարող է որոշել փոխել աշխատանքային գործունեության ոլորտը:

Ադամսի արդարության տեսության համաձայն՝ մինչև անձը չսկսի հավատալ, որ վաստակում է իր ծախսած ջանքերի դիմաց արդար աշխատավարձը, հակված է լինելու նվազեցնելու իր աշխատանքի ինտենսիվությունը:^{49,50}

Ամփոփելով տարբեր տեսական մոտեցումները՝ կարող ենք ընդհանուր եզրակացություն անել նրա մասին, որ անձի աշխատանքային մոտիվացիան ուղղված է արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցության ներքո աշխատանքային վարքագծի ձևավորմանը: Դեստրուկտիվ մոտիվացիան ի հայտ է գալիս հուզականորեն հագեցած սթրեսածին պայմաններում, որոնք, աշխատակցի մոտ հիմնականում, հանգեցնում են աշխատանքի հանդեպ աղավաղված, բացասական գնահատականների գերակշռմանը, իսկ կառավարման տեսանկյունից բուն աշխատանքային գործընթացն ընկալվում է որպես ոչ արդարացի կազմակերպված գործընթաց, որը չի համապատասխանում անձի պահանջմունքներին և ապագայի հանդեպ սպասումներին, ուստի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան սահմանափակող հիմնական գործոնները հնարավոր է վեր հանել միայն կազմակերպություններում

49 Adams, J.S. Towards an Understanding of Inequity //The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, Vol. 67, No. 5.

50 Нюттен Ж., Мотивация, действие и перспектива будущего, М., 2004.

արտադրողականության մեխանիզմի վերլուծության հիման վրա: Այս մեխանիզմը կարտացոլվի ստորև՝ օգտագործելով մեր կողմից մշակված տեսա-մեթոդաբանական մոդելները: Այնուամենայնիվ, նախքան դրա նկարագրությանն անցնելը, անհրաժեշտ է թվում պարզաբանել «դեստրուկտիվ մոտիվացիա» հասկացության իմաստը անձի աշխատանքային գործունեության կառավարման շրջանակներում, քանի որ այդ եզրույթը համեմատաբար վերջերս է մտել գիտական շրջանառության մեջ և մեկնաբանվում է բավականին երկիմաստորեն: Նշենք նաև, որ դեստրուկտիվ մոտիվացիան բնութագրելու գործում կարևոր դեր է խաղում անձի արժեքային համակարգը, որը օբյեկտիվ իրականությունը «համադրում է» անձի պահանջմունքների և կարիքների հետ և հանդիսանում է վարքի անմիջական աղբյուր: Գաղտնիք չէ, որ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները հանդիպում են գրեթե բոլոր կազմակերպություններում կամ աշխատանքային միջավայրերում, բայց դրանք միշտ չէ, որ աչքի են ընկնում:⁵¹ Այս առումով, այն հոգեբանական խնդիրները, որոնք ի հայտ են գալիս դեստրուկտիվ մոտիվացիայի շեշտադրման հետևանքով, հաճախ արտահայտվում են անուղղակի կերպով. աշխատակիցները, որոնք առաջնորդվում են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայով, հաճախ ցուցաբերում են հուզական այրման, կոնֆլիկտայնության և տագնապայնության բարձր մակարդակ: Այսպիսով՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիան որոշելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել թե սոցիալական և թե՝ հոգեբանական մի շարք հատկանիշներ: Կախված անձի արժեքներից, նպատակադրվածությունից և անձնային գծերից՝ աշխատակիցները կարող են տարբեր ակնկալիքներ ունենալ գործատուից, կազմակերպության կառավարման համակարգից, ինչպես նաև՝ կատարած աշխատանքի դիմաց վարձատրության աստիճանից: Հաշվի առնելով վերոգրյալը՝ աշխատանքի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան կարող է ներկայացվել այնպիսի սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշներով, ինչպիսիք են՝ խուսափումը, նյութականացումը, մասնագիտական այրումը, հանրայնացումը: Մանրամասնենք

51 Пугачев В.П., Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество), 2014, 3, с. 5.

ստորև թվարկված հատկանիշները, որոնք կարող են դրսևորվել որ-
պես վարքային հետևյալ ռազմավարություններ.

Խուսափողական ռազմավարություն.

- աշխատակցին չի հետաքրքրում, թե ինչ աշխատանք է նրան հանձնարարվում, բացակայում են մասնագիտական նախա-
պատվությունները,
- աշխատակիցը համաձայն է ցածր վճարվելուն՝ պայմանով, որ
մյուսները ավելին չստանան,
- մասնագիտական ցածր որակավորում,
- պատասխանատվության ցածր աստիճան, աշխատանքի արդ-
յունքի հանդեպ պատասխանատվությունն ուրիշներին փո-
խանցելու ցանկություն,
- նվազագույն ջանքերի գործադրում:

Նյութականացման ռազմավարություն.

- աշխատակցին հետաքրքրում է աշխատանքի դիմաց ստանա-
լիք վճարումը, ոչ թե դրա բովանդակությունը,
- աշխատանքն իրականացնելու համար առաջնահերթ կերպով
կարևորվում է վարձատրության հիմնավորումը,
- շահադիտական պահանջմունքներ:

Մասնագիտական այրման ռազմավարություն.

- անձը հետաքրքրված է աշխատանքի բովանդակությամբ,
- անձը հետաքրքրված է բարդ առաջադրանքներով,
- աշխատանքի ընթացքում շեշտադրվում է ազատ գործելու պա-
հանջմունքը,
- շեշտադրվում է մասնագիտական ճանաչում ձեռք բերելու պա-
հանջմունքը:

Հանրայնացման ռազմավարություն.

- անձը հետաքրքրված է հանրային ճանաչմամբ,
 - հիմնական պարգևը կազմակերպությունում անփոխարինե-
լիության գիտակցումն է,
 - շեշտադրվում է աշխատանքի սոցիալական նշանակությունը:⁵²
- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան կարող է դրսևորվել

52 Кибанов А.Я., Основы управления персоналом: учебник, Москва, 2002.

վերը ներկայացված սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշների մեկ կամ մի քանի ռազմավարություններին համապատասխան: Ավելին, կախված անձի անձնային հատկություններից, խառնվածքի տեսակից կամ բնավորության շեշտադրումներից, հնարավոր է դեստրուկտիվ մոտիվացիոն դաշտը համալրվի հավելյալ սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշներով: Խուսափման ռազմավարությամբ բնութագրվող դեստրուկտիվ մոտիվացիան զարգանում է հիմնականում, մասնագիտական նախապատվությունների, աշխատանքի հանդեպ պատասխանատվության բացակայության կամ թուլացման, ինչպես նաև՝ ջանքերի գործադրման նվազեցման ֆոնի վրա: Այս ռազմավարության խորացման հետ մեկտեղ կարող է զարգանալ նաև աշխատանքի կառավարման գործընթացում ֆորմալիզմը, որը դրսևորվում է հաշվետվողականության ձևական կողմով (թե՛ գործատուի և թե՛ աշխատակցի համար կարևորվում է «ներկա-բացակա» ստանալը աշխատանքի բովանդակությունն ապահովելու փոխարեն):

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի նշանակալի սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշ է նաև կառավարման գործընթացի նյութականացումը, երբ վարձատրության, նյութական խրախուսանքի գործոնները դառնում են միակը կամ գերակշռում են աշխատանքի կառավարման ողջ գործընթացում: Այս դեպքում անխուսափելիորեն թուլանում և չեզոքանում են կառավարման այլ մեխանիզմներ, որոնք կոչված են բարելավելու աշխատանքային միջավայրի հոգեբանական մթնոլորտը և նպաստելու անձի սուբյեկտիվ բարեկեցության և աշխատանքով բավարարվածության մակարդակի բարձրացմանը: Նյութականացման ռազմավարության խորացման պարագայում հաճախ ձևավորվում են անհատապաշտական նկրտումներ կամ շահադիտական պահանջմունքներ:

Որպես դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշ հանդես է գալիս նաև մասնագիտական այրման ռազմավարությունը: Այդ հատկանիշի տարածվածությունը տարբեր աշխատանքային միջավայրերում պայմանավորված է նրանով, որ մասնագիտական այրումն ի հայտ է գալիս աննկատ կերպով, հետևանք է ոչ թե աշխատանքից խուսափման ռազմավարության, այլ, ընդհակա-

ռակը, աշխատանքի մեջ չափից ավելի ներգրավվածության: Որպես կանոն, այս ռազմավարության շեշտադրման դեպքում անհամաչափ է բաշխվում մասնագիտական ներուժը, ինչը հանգեցնում է հուզակա- նորեն արտահայտված հյուծմանն ու մասնագիտական սպառմանը:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հաջորդ սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշը հանրայնացման ռազմավարությունն է, երբ աշխա- տանքի կառավարման գործընթացում շեշտը դրվում է բացառապես արտաքին սոցիալական միջավայրում անձի ճանաչելիության վրա: Արդյունքում ձևավորվում է անփոխարինելիության պատրանքը, որը կարող է կործանարար լինել անձի հոգեկան առողջության համար: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի այս ռազմավարության խորացման պա- րագայում զարգանում է, որպես կանոն, անհամարժեք բարձր ինք- նագնահատականը և նկատելի են դառնում անձի իրական և իդեա- լական Ես-պատկերների աղավաղումները:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիան առաջանում է հիմնականում ոչ մի- տումնավոր, որպես չալանավորված, բացասական կամ կողմնակի ազդեցություն աշխատանքային գործընթացում: Այս կողմնակի ազդե- ցությունը սովորաբար անմիջապես չի նկատվում և չի գիտակցվում ոչ աշխատակիցների, ոչ էլ գործատուի կողմից: Ընդհանուր առմամբ, ամբողջ կազմակերպությունը շարունակում է գործել սովորական ռե- ժիմով: Դեստրուկտիվությունը նկատելի է դառնում, հիմնականում, աշխատանքի արտադրողականության նվազմանը տանող գործո- ղությունների, դրանց բազմակի կրկնության, երկիմաստության և հա- ճախ հետևանքների անկանխատեսելիության արդյունքում:^{53,54} Այլ կերպ ասած՝ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան ավելի ու ավելի նկատելի է դառնում այն ժամանակ, երբ նվազում է կազմա- կերպության ֆունկցիոնալությունը:⁵⁵

53 Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective // International Journal of Selection and Assessment, 2002, 10, pp. 36–50.

54 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Госу- дарственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

55 Кузнецова Е.А., Демотивация персонала: причины, факторы, методы уст- ранения // Современные исследования социальных проблем (Электрон-

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշների բնութագրումը հնարավորություն է տալիս որոշելու դրա փոխազդեցության մեխանիզմները կազմակերպության ֆունկցիոնալության փոփոխությունների իմաստով: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համատեքստում աշխատակցի անձնային որակների փոխազդեցությունը կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի գործոնների հետ գնահատվում է կազմակերպության համար վնասակար գործողություններ կամ անգործություն կատարելու տեսանկյունից:^{56,57} Գնահատման հիմքում դրվում են վերը թվարկված ռազմավարություններից մեկի կամ մի քանիսի գերակշռումը աշխատանքային գործունեության ընթացքում:

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երևույթի տարածվածությունը, բարդությունն ու սոցիալ-հոգեբանական բացասական ներուժը կանխորոշում են այս երևույթը հասկանալու, կանխատեսելու և վերահսկելու անհրաժեշտությունը, որը կարող է իրականացվել այս երևույթի մոդելային ուսումնասիրության հիման վրա:⁵⁸

Ընդհանուր մոդելը, որը մենք մշակել ենք կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համալիր հատկանիշների բացահայտման համար, արտացոլում է աշխատակցի վարքագծում արտաքին միջավայրային և ներքին անձնային գործոնների միասնությունն ու փոխազդեցությունը:

Աշխատանքի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մոդելավորումը ներկայացված է երեք մակարդակով՝ մակրո-մակարդակ կամ արտաքին սոցիալական միջավայրի մակարդակ, կազմակերպության մեզո- կամ ներքին մակարդակ և աշխատակցի միկրո-մակարդակ կամ անձնական մակարդակ: Մոդելավորման մակրոմակար-

ный научный журнал), 2012, 11, 19, URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiyapersonala-prichiny-factory-metody-ustraneniya>.

56 Cameron J., Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation – a Limited Phenomenon, Review of Educational Research, 2001, 71, pp. 29–42.

57 Locke E. A., Latham G. P., Goal setting: A motivational technique that works, 1984, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

58 Anjum A., Parvez M., Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 2013, Vol. 7. No 3. pp. 417–434.

դակում անհրաժեշտ է ուսումնասիրել սոցիալական կյանքի առանցքային ոլորտների բնութագրերը՝ քաղաքական-իրավական, տնտեսական, սոցիալ-հոգեբանական և բարոյահոգեբանական, որոնք պարունակում են դեստրուկտիվ աշխատանքային մոտիվացիայի նախադրյալներ: Դրանցից ամենակարևորներն են.

- ձեռնարկատերերի, թոփ-մենեջերների և աշխատակիցների միջև եկամուտների խիստ տարբերությունը,
- գործազրկության բարձր աստիճանը,
- աշխատակիցների թույլ սոցիալական պաշտպանվածությունը.
- գործատուների կառավարման եղանակների չհամապատասխանելը աշխատանքային օրենսդրությանը,
- արտակարգ իրավիճակները և այլն:⁵⁹

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի բնութագրերն ուղղակիորեն ազդում են հենց կազմակերպության և աշխատակիցների ինքնության վրա: Արտաքին միջավայրի ազդեցությամբ ձևավորվում են կազմակերպության կառուցվածքը, նպատակները, արժեքները, դրանում առկա բիզնես-գործընթացները և հասարակայնորեն նշանակալի սոցիալ-հոգեբանական երևույթները:

Ներկայացված մոդելի մեզո-մակարդակը պարունակում է կոնկրետ կազմակերպությունների կառավարման հիմնական սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, որոնք կարող են հանգեցնել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի կազմակերպության ներսում: Սա նշանակում է, որ այս մակարդակի ապակառուցողականությունը կդրսևորվի կազմակերպության ներսում լարված հոգեբանական մթնոլորտի, միջանձնային հարաբերություններում կոնֆլիկտների տեսքով, ինչը բացասաբար է անդրադառնում ներխմբային համախմբվածության վրա և այլն:⁶⁰

Միկրո-մակարդակում բացահայտվում են աշխատակցի անձնա-

59 DiClemente, C. C., Velasquez, M. M., Motivational interviewing and the stages of change, In W. R. Miller, & S. Rollnick, (Eds.). Motivational interviewing (2nd ed., pp.201-216), 2002, New York: Guilford Press.

60 Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю., Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных корпораций Тамбовской области), Вестн. Тамбовского ун-та. Сер. Гуманитарные науки, 2014. № 11 (139), с. 195-196.

կան որակները, որոնք կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի գործոններով պայմանավորված որոշում են անձի վարքագիծը: Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորումները, որոնք ուղղված են աշխատանքային գործունեությանը, կարող են ձևավորել կազմակերպչական վարքագծի ապակառուցողականություն, որն արտահայտվում է անձնական և կոլեկտիվ շահերի անհավասարակշռությամբ՝ հոգուտ անձնական շահերի:

Ընդհանուր առմամբ, սոցիալական և աշխատանքային հարաբերություններում անձնական շահերը որոշվում են աշխատակիցների և ղեկավարների ոչ ֆունկցիոնալ մրցակցությամբ կամ կոնֆլիկտայնությամբ, առճակատմամբ, մոտիվացիոն և արժեքային կողմնորոշումների անհավասարակշռությամբ: Այս երևույթների ծանրության աստիճանը անմիջականորեն ազդում է մոտիվացիայի ապակառուցողականության վրա:⁶¹ Գտնվելով շահերի բախման պայմաններում՝ աշխատակիցները կատարում են աշխատանքային իրավիճակի անձնապես նշանակալի վերլուծություն՝ գնահատելու համար իրենց շահերը բավարարելու տարբեր հնարավորություններ: Այս փուլում նրանք գնահատում են կազմակերպության այնպիսի պարամետրեր, ինչպիսիք են՝

- «գորշ գոտիների», այսինքն՝ կազմակերպչական և իրավական նորմերով չկարգավորվող ապակառուցողական վարքագծի իրականացման հնարավորության առկայություն,
- ապակառուցողական վարքագծի հանդեպ իրականացվող կառավարման վերահսկողական մեխանիզմների առկայություն.

շահադիտական նպատակների կամ օգուտի այն չափը, որն աշխատակիցը կստանա ապակառուցողական վարքագծի իրականացման հետևանքով:^{62,63}

61 Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М., Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та, Сер. 21 (государство и общество), 2012, 4, с. 22–23.

62 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

63 Нарожная Д.А., Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление.

Կառուցողական և դեստրուկտիվ վարքի դրսևորման օրինաչափությունների համեմատական վերլուծությունը թույլ է տալիս բացահայտել գերիշխող գործոնները աշխատակիցների մոտիվացիոն դաշտում և արժեհամակարգում: Համեմատական վերլուծության արդյունքում հնարավոր է դառնում նաև դասակարգել աշխատակցի վարքագծի վրա միաժամանակ ազդող կառուցողական և դեստրուկտիվ գործոնները և մշակել վարքագծի համապատասխան ռազմավարությունը: Հարկ է նշել, որ վարքագծային ռազմավարության միանշանակ գծային կողմնորոշման բացակայության դեպքում տեղի է ունենում վերադարձ մոտիվացիոն գործընթացի ավելի վաղ փուլերին: Մինչև վարքագծային ռազմավարության վերջնական ընտրությունը, աշխատակիցը կարող է, օրինակ, մի քանի անգամ վերլուծել աշխատանքային իրավիճակը՝ ենթարկվելով գերակշռող կառուցողական կամ դեստրուկտիվ դրդապատճառների ազդեցությանը:^{64,65}

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մոդելավորման ընդհանուր մեխանիզմի վերլուծությունը թույլ է տալիս մեզ առաջարկներ մշակել՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ազդեցությունը սահմանափակելու կամ նվազեցնելու համար: Կազմակերպության ներքին միջավայրի մակարդակում ապակառուցողական մոտիվացիան սահմանափակելու առաջարկները կարող են տարբերակվել՝ ըստ գործառութային հատկանիշների:

Ինչպես նշում են շատ հեղինակներ, աշխատանքային գործընթացում չարաշահումների մեծ մասը կատարվում է նույն կազմակերպության աշխատակիցների կողմից:^{66,67,68} Այս բոլոր փաստերը ցույց են

Электронный вестник, 2015, 48, с. 92–98, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm.

64 Locke E. A., Latham G. P., Goal setting: A motivational technique that works, 1984, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

65 Иванова С.В., Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М., 2013, 148 с.

66 Cameron J., Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation – a Limited Phenomenon, Review of Educational Research, 2001, 71, pp. 29–42.

67 Hakobyan N., Dabaghyan A., Khachatryan A., The Phenomenon of Anomie in the Context of Marginality // Katchar Scientific Periodical, 2022, 1, pp. 89–104, 10.54503/2579–2903–2022.1–89.

68 McClelland D. C., Human Motivation, 1987, Cambridge: Cambridge University Press.

տալիս, որ անձնակազմի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան կազմակերպության զարգացմանը խոչընդոտող էական գործոններից մեկն է: Այս առումով դեստրուկտիվ մոտիվացիան սահմանափակող մեթոդների մշակումը անհրաժեշտ պայման է կազմակերպության համար կառուցողական աշխատանքային միջավայրի ձևավորման համար:

Եզրափակելով՝ անհրաժեշտ է նշել աշխատանքի կառավարման համատեքստում մոտիվացիայի ապակառուցողականության բնորոշ նշանները, որոնք բացահայտվել են հետևյալ հատկանիշների միջոցով՝

- մասնագիտական ակնկալիքների և սոցիալական պահանջների անհավասարակշռություն,
- աշխատանքային գործունեության ցածր սոցիալական նշանակություն,
- աշխատանքի նկատմամբ դրսի, ֆորմալ պահանջների գերակշռում և, համապատասխանաբար, ներանձնային կարիքների շահադիտական բավարարվածություն,
- աշխատանքային գործունեության կառավարման բոլոր փուլերում խթանման արդյունավետության նվազում,

անձնային մոտիվացիոն և կազմակերպչական խթանող կառավարման մեխանիզմների անհամապատասխանություն:^{69,70,71}

69 Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франк-фуртской школы: Историко-философский анализ. Екатеринбург: Издательство ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009.

70 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

71 Пугачев В.П., Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество), 2014, 3, с. 5.

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանումը սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի վերաբերյալ գիտական աղբյուրների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ թեպետ ուսումնասիրվող հիմնախնդիրը շատ արդիական է և բազմակողմանիորեն հետազոտված, բայց, միևնույն ժամանակ, բացակայում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երևույթի էության, դրա առաջացման և զարգացման վրա ազդող գործոնների միասնական ընկալման, ինչպես նաև՝ մոտիվացիոն դեստրուկտիվիզմի հաղթահարման և կանխարգելման մեխանիզմները: Մի շարք հեղինակներ կարծում են, որ վերը նշված գործոնների վերհանումը կնպաստի դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի բնութագրմանը:^{72,73}

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի ձևավորման սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունը և զարգացման փուլերը ուսումնասիրվել են բազմաթիվ հեղինակների կողմից և նկարագրվել տարբեր տեսակետներից:^{74,75,76}

Գիտական և մեթոդական գրականության վերլուծությունն արտացոլում է հետազոտության գիտական նորույթը և գործնական նշանակությունը, որն արտահայտվում է ժամանակակից հասարակությունում կառավարման գործընթացում որոշ հակասություններով:

72 MyersPatrickJ., Leadership, Empowerment, and Motivation: An Analysis of Modern Management.” Scholarship @ Claremont, 2019. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2250.

73 Petrova Natalya G., Pogosyan Sarkis G., Motivation of medical personnel as an important element of personnel management // Science and Innovations in Medicine5, no.2 (June15, 2020), 105–10. <http://dx.doi.org/10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110>.

74 Lobanova T., The Study of Labor Interests of Young Workers in the Selection and Adaptation of Personnel // Behavioral Sciences10, no.1, December 31, 2019, 22. <http://dx.doi.org/10.3390/bs10010022>.

75 Schuesslbauer Annika F., Volmer Judith, Göritz Anja S., The Goal Paves the Way // Journal of Career Development45, no.5, July11, 2017, 489–503. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845317718348>.

76 Yeshchenko M., Motivational component of personnel management // Galic’kij ekonomičnij visnik 67, no. 6, 2020, 161–66. http://dx.doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.161.

- աշխատողների մոտ նկատվում է «դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի» ձևավորումը և, միաժամանակ, անձնակազմի կառավարման համապարփակ կանխարգելման համակարգի բացակայությունը,
- կազմակերպություններում դիտվում է սոցիալ-հոգեբանական ծառայության ստեղծման համար պայմանների ապահովման անհրաժեշտությունը և, միաժամանակ, պետական և մասնավոր սեկտորների մեծ մասում հոգեբանական ծառայության բացակայությունը:

«Դեստրուկտիվ մոտիվացիա» հասկացությունը ժամանակակից գիտական մտքի արդյունք է և ավելի ու ավելի հաճախ է հանդիպում հոգեբանական գրականության մեջ: Աստիճանաբար դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգը սկսում է ներառել նոր իմաստային կատեգորիաներ: Այժմ «դեստրուկտիվ մոտիվացիան» հասկացվում է գերազանցապես առանձին հասկացությունների միջոցով, ինչպիսիք են՝ «պրոֆեսիոնալ սթրեսը» և «պրոֆեսիոնալ անհամապատասխանությունը», իսկ «դեստրուկտիվության» կատեգորիան ինքնին սկսեց ընկալվել որպես որոշակի համախտանիշ, որը նկատվում է հուզական հյուծվածության կամ հուզական այրման և աշխատանքի հանդեպ հետաքրքրության անկման նշաններ ունեցող աշխատողների մոտ: Թվարկված նշաններին հաճախ ավելանում է նաև աշխատանքում հստակ արտահայտված կողմնակալ վերաբերմունքը գործընկերների ձեռքբերումների նկատմամբ:^{77,78}

Հասուն տարիքի աշխատողների շրջանում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երևույթի տարածվածությունը և հուզական զգայունության նվազման կամ, ընդհակառակն, կտրուկ շեշտվածության ընդգծված նշանները թույլ են տալիս օգտագործել այս եզրույթն աշխատողների հուզական այրման համատեքստում: Հարկ է նշել, սակայն, որ սթրեսի և հուզական հյուծվածության դրսևորումը դիտվում է աշխատակցի

77 Creel S, Dantzer B, Goymann W, Rubenstein D.R., The ecology of stress: effects of the social environment. *Functional Ecology*. 2013, 27(1): 66–80. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2435.2012.02029.x> .

78 Plaks, Jason. The social psychology of motivation. Oxford: Oxford University Press, 2011.

անձնային ռեսուրսների որոշակի փոփոխությունների հետ մեկտեղ՝ դրանց խեղաթյուրման և սահմանափակման միտվածությամբ: Այդ իսկ պատճառով դեստրուկտիվ մոտիվացիան հատկապես վտանգավոր է անձնակազմի կառավարման տեսանկյունից ինչպես սոցիալական ոլորտում աշխատող մարդկանց համար, մասնավորապես՝ հոգեբանների, սոցիալական աշխատողների, կրթական և բժշկական ոլորտի ներկայացուցիչների, ՋԼՄ-ների աշխատողների, այնպես և հասարակության լայն շրջանակների համար:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ուղեկցող գործոնները հաճախ մասնագիտական սթրեսն են և հուզական (մասնագիտական) այրումը որպես աշխատողի արձագանքը կազմակերպության կառավարման համակարգին:

Ներկայումս նշանները, որոնք կազմում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ընդհանուր պատկերը, պայմանականորեն բաժանվում են երեք հիմնական խմբերի.

- կառավարչական,
- սոցիալ-հոգեբանական,
- վարքային:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ախտանիշների առաջին խումբը վերաբերում է անձնակազմի կառավարման մեթոդներին, որոնք չեն նպաստում արդյունավետ գործունեության կազմակերպմանը և սահմանափակվում են հիմնականում ազդեցության հրամայական մեթոդներով և աշխատանքային գործունեության ֆորմալ պահանջներով:

Ախտանիշների երկրորդ խումբը վերաբերում է արտաքին սոցիալական միջավայրին, որտեղ ձևավորվում և խորանում են անձնակազմի կառավարման սոցիալապես նշանակալի նորմերը՝ արտահայտված կարծրատիպերի և արժեքային կողմնորոշումների տեսքով:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ախտանիշների երրորդ խումբը վերաբերում է վարքագծային գործոնին, որի օգնությամբ բացահայտվում են աշխատողի վարքային հակազդեցությունները կազմակերպության ներսում կառավարման մեթոդներին և դրանց արժեքային բաղադրիչին:⁷⁹

79 Ilyin, V.A., Mikhailova E.A., “Development of assessment criteria for profiling the personality of candidates for vacant positions based on an analysis of their activity

Հարկ է նշել, որ չնայած դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի նման ընդհանրացված պատկերին, յուրաքանչյուր աշխատակցի մոտ կարող են դրսևորվել այս համախտանիշի արտահայտման անհատական ձևերը: Ներկայումս դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երևույթը հատկապես լայն տարածում ունի անձնակազմի կառավարման ոլորտում: Այս երևույթի արտաքին դրսևորումներից կարելի է նշել հիմնարկներում կադրերի սակավության և անձնակազմի շարունակական հոսունության վիճակագրությունը:⁸⁰

Կառավարման «դեստրուկտիվության» նշանները, թեև դրանք հիմնականում դրսևորվում են փուլերով՝ ներքին-հոգեբանական, իսկ հետո նաև՝ արտաքին-վարքային մակարդակներում, հաճախ ժամանակին չեն նկատվում և չեն ճանաչվում որպես աշխատանքային գործունեության արդյունավետության նվազման պատճառ: Արդյունքում՝ մոտիվացիայի մակարդակի անկումը, դրա կառուցողական հատկանիշներից դեստրուկտիվ հատկանիշների վերածվելը հանգեցնում է ոչ միայն աշխատավայրում աշխատակիցների գերլարվածության մշտական մակարդակի և կառավարման անարդյունավետ մեթոդների ամրակայման, այլև տարածվում է աշխատակցի անձնական կյանքի տիրույթ՝ ստեղծելով նոր խնդիրներ միջանձնային հարաբերություններում:

Ինչպես տեսնում ենք, դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հետևանքները բավականին լուրջ են և բազմաոլորտ, ուստի առանձնահատուկ նշանակություն ունեն դեստրուկտիվ մոտիվացիայի կանխարգելման և այս երևույթի հետևանքների հոգեշտկման որոշակի միջոցառումների ուսումնասիրությունն ու բացահայտումը: Առաջին հերթին անհրաժեշտ է դառնում բացահայտել այն գործոնները, որոնք նպաստում են աշխատողի մոտ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի զարգացմանը:

Կառավարման հոգեբանության ոլորտում հետազոտությունների արդյունքները խիստ հակասական են: Դեստրուկտիվության գործոնների թվում նշվում են ինչպես հուզական «կոշտության» կամ ան-

in social networks // Social Psychology and Society10, 2019, no.4, 175–89. <http://dx.doi.org/10.17759/sps.2019100412>.

80 Hawkins, Nicole Lea. Leader Strategies to Reduce Sales Personnel Attrition, ScholarWorks, 2016. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2153>.

տարբերության գործոնները, այնպես և՛ հուզականության աստիճանի բարձրացման կամ անհամարժեք ուժեղ հուզական արձագանքման գործոնները: Դեստրուկտիվ մոտիվացիան ուղեկցող գործոնների մեկ այլ հակասական կերպով արտահայտվող խումբը վերաբերում է մասնագիտական գործունեության մեջ ներգրավվածության աստիճանին:

Մանրամասն քննարկենք դեստրուկտիվ մոտիվացիան ուղեկցող այդ գործոնները: Մի կողմից՝ դեստրուկտիվության ֆենոմենի ըմբռնման գործում կարևոր դեր է խաղում աշխատանքի մեջ ներգրավվածության բարձր աստիճանը, ինչն իր հերթին կարող է հանգեցնել սթրեսին և մասնագիտական այրմանը:

Մյուս կողմից՝ դեստրուկտիվության ցուցանիշ որպես հաճախ նշվում է մասնագիտական / աշխատանքային «չեզոքությունը» կամ մասնագիտական գործունեության մեջ թույլ ներգրավվածությունը, ինչը կարող է հանգեցնել աշխատանքային գործառնությունների կատարման ֆորմալիզմին:

Աշխատանքային սթրեսը կարող է սահմանվել որպես աշխատողի ոչ սպեցիֆիկ հարմարվողական արձագանք՝ հանդես գալով որպես հուզականորեն հագեցած, բացասական կամ ծայրահեղ գործոնների հետևանք՝ կապված անձի մասնագիտական գործունեության ոչ պատշաճ կառավարման հետ:⁸¹

Աշխատանքային սթրեսի հետազոտության ոլորտում շատ հետազոտողներ նշել են, որ սթրեսի ֆենոմենը կարող է և՛ դրական, և՛ բացասական դեր խաղալ անձի մասնագիտական գործունեության մեջ: Տնտեսության ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր հատվածների շատ մենեջերներ օգտագործում են կազմակերպության կառավարման տարաբնույթ մեթոդներ՝ ստեղծելով սթրեսային իրավիճակ:^{82,83}

81 Cooper, Christopher A., Maybe They're Not So Different After All: Personality and Job Satisfaction Among Government and Non-Government Workers. In: Journal of Public and Nonprofit Affairs 6, no.1, April, 2020, 63. <http://dx.doi.org/10.20899/jpna.6.1.63-78>.

82 Bechuk, Marina A., Elena I. Aksenova, Daria V. Dovbysh, Yana Y. Zhorina, Elena A. Gimranova, Sofia I. Timoshenko, and Evgeniya S. Popil., Children's Psychiatric Clinic in the Context of the COVID-19 Pandemic: from Employee Psychology to Management Decisions. In: Annals of the Russian academy of medical sciences 75, no. 5S, December 4, 2020, 363-71. <http://dx.doi.org/10.15690/vramn1434>.

83 Lee HyunKyung, MyungGeun Lee., Social learning constructs and employee

Նման մեթոդների կիրառման նպատակն է մոբիլիզացնել աշխատակիցների հաղորդակցական, մասնագիտական և անձնային որակները:

Այդ մեթոդների շարքում հայտնի են կառավարման այնպիսի մոդելներ, որոնց շրջանակներում աշխատակիցները ստիպված են որոշ ժամանակ աշխատել անսովոր կամ նոր պայմաններում, ինչը հանգեցնում է մեծ հուզական սթրեսի և հոգեբանական ռեսուրսների ակտիվացման: Նման իրավիճակներում աշխատակիցները կարող են գտնել ոչ ստանդարտ լուծումներ և մոբիլիզացնել իրենց ուժերը՝ հաղթահարելու արտասովոր իրավիճակը:

Այնուամենայնիվ, ոչ ստանդարտ իրավիճակների մոդելավորման մեթոդի հաճախակի կամ ոչ ժամանակին կիրառումը կարող է բացասաբար անդրադառնալ անձի հոգեկան առողջության վրա և հանգեցնել հուզական հյուծման և աշխատանքի հանդեպ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի:

Մասնագիտական գործունեության մեջ սթրեսային իրավիճակ ստեղծելու կամ մոդելավորելու գործընթացը բաղկացած է երեք փուլից.

1. Զգացմունքային արձագանք անսովոր իրավիճակին. Այս փուլում աշխատողն առաջին անգամ ենթարկվում է որոշակի տագնապալի գործոնի՝ կապված առաջադրանքի կատարման ժամկետների, աշխատանքի արդյունքները պաշտոնապես ներկայացնելու անհրաժեշտության և այլնի հետ: Արտաքին գրգռիչների ազդեցության հետևանքով կարող է փոփոխության ենթարկվել անձի վարքագիծը. հանգիստ, զուսպ մարդը դառնում է իմպուլսիվ և ագրեսիվ, կամ հակառակը: Այս փուլի տևողությունը խիստ անհատական է և կախված է մի շարք գործոններից՝ թե՛ ներանձնային և թե՛ կառավարչական, միջավայրային:
2. Դիմադրություն և հարմարվողականություն. Այս փուլում օր-

learning performance in informal Web-based learning environments // Journal of Workplace Learning 30, no. 6, August 13, 2018. In: 394-414. <http://dx.doi.org/10.1108/jwl-11-2017-0101>.

գանիզմը մաքսիմալ ակտիվանում է, և գրգռիչի նկատմամբ դիմադրողականությունը մեծանում է: Քանի որ սթրեսն ունի երկարաժամկետ ազդեցություն, օրգանիզմն աստիճանաբար հարմարվում է դրան:

3. Քայքայում. Սթրեսային գործոնների հետ երկարատև ազդեցության դեպքում առկա հոգեբանական ռեսուրսները թուլանում են: Աշխատակցի վարքագծում ի հայտ է գալիս խուսափողական ռազմավարությունը, աշխատանքային գործունեության հետ կապված խնդիրները շրջանցելու կամ քողարկելու նպատակադրվածությունը: Հենց այս փուլում է ձևավորվում կամ խորանում դեստրուկտիվ մոտիվացիան:

Աշխատանքային սթրեսը ներքին կամ արտաքին ազդակների հանդեպ հակազդեցությունների շարք է (և՛ ֆիզիոլոգիական, և՛ հոգեբանական), որոնք ազդում են կոնկրետ աշխատողի և ամբողջ կազմակերպության աշխատանքի վրա: Սթրեսը որպես հոգեկան լարվածության վիճակ, որն առաջանում է դժվարություններից և վտանգներից, սովորաբար դրդում է անձին հաղթահարել դրանք:

Այնուամենայնիվ, եթե սթրեսը գերազանցում է հոգեբանական ռեսուրսների մոբիլիզացման կրիտիկական մակարդակը, դա հանգեցնում է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի, որը նվազեցնում է աշխատանքի արտադրողականությունը, խոչընդոտում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրագործմանը և խաթարում անձի առողջությունը:⁸⁴

Մասնագիտական այրումը երկար և ձգձգվող հոգեբանական գործընթաց է: Եթե սթրեսը հարմարվողական համախտանիշ է, ապա այրումը հարմարվելու անկարողությունն է: Այսինքն, եթե սթրեսը կարող է ուղեկցվել հաջողության հասնելու մոտիվացիայով, ապա մասնագիտական այրման դեպքում հատկապես զարգանում է դեստրուկտիվ մոտիվացիան:

Ինչպես ցույց են տալիս տարբեր հետազոտությունների արդյունք-

84 Pastille Catherine L., Personal energy management styles and their influence on work performance /. View online; access limited to URI, 2007. <http://0-digitalcommons.uri.edu/helin.uri.edu/dissertations/AAI3277004>.

ները, մասնագիտական այրումը հաճախ կարելի է հանդիպել մասնագիտական բարձր ձեռքբերումներ ունեցող անձանց մոտ:⁸⁵ Մի շարք հեղինակների կարծիքով՝ սթրեսի չափավոր մակարդակով արտահայտված հուզական արձագանքը մասնագիտական գործունեության մեջ կարող է հանգեցնել ձեռքբերումների համեմատաբար բարձր աստիճանին, իսկ սթրեսի ցածր կամ, ընդհակառակը, բարձր մակարդակով արտահայտված հուզական արձագանքի դեպքում անձը չի ունենում մասնագիտական ձեռքբերումներ կամ ընդունակ չի լինում դրանք գնահատելու համարժեք կերպով, ուստի մասնագիտական գործունեության ընթացքում արտաքին սթրեսորներին աշխատակցի հուզական հակազդեցության յուրատիպությունները՝ պայմանավորված թե՛ աշխատանքի բնույթով և թե՛ անձնային հատկություններով, կարող են դիտվել որպես մասնագիտական գործունեության կառավարման մեխանիզմներ և ուղղորդվել դեպի դժվարությունների հաղթահարումն ու հաջողության հասնելու աշխատանքային մոտիվացիան:⁸⁶

Մասնագիտական սթրեսն ունի իր առանձնահատկությունները՝ կախված անձի գործունեության տեսակից, կոնկրետ մասնագիտությունից և առաջանում է այս մասնագիտական գործունեության ընթացքում:

Ն. Վ. Սամոուկինան մասնագիտական սթրեսը բաժանում է մի քանի տեսակների՝ տեղեկատվական, զգացմունքային և հաղորդակցական:⁸⁷

Տեղեկատվական սթրեսն առաջանում է տեղեկատվական գերծանրաբեռնվածությունից, երբ աշխատողը չի կարողանում հաղթահարել իր առջև դրված խնդիրը և ժամանակ չունի կարևոր որոշում կայացնելու խիստ սահմանափակ ժամկետների պատճառով: Դա կարող է կապված լինել նաև տեղեկատվության պակասի հետ, որը հանգեցնում է իրավիճակի անորոշության և մասնագիտական գոր-

85 Самоукина Н. В., Искусство управления персоналом банка, М: Русская Деловая Литература, 1997, 208 с.

86 Petrosyan L., Manifestation of Person's Social-Psychological Attitudes in Management // Modern Psychology Scientific Bulletin, 2021, 2(9), 275-282.

87 Самоукина Н. В., Искусство управления персоналом банка, М: Русская Деловая Литература, 1997, 208 с.

ծունեության տեղեկատվական հոսքերի չափազանց հաճախակի կամ անսպասելի փոփոխության:

Զգացմունքային սթրեսը մասնագիտական գործունեության մեջ առաջանում է, երբ առկա է կազմակերպության մեկ այլ աշխատակցի կամ ղեկավարի հետ ընդհարման կամ կոնֆլիկտի իրական կամ ենթադրվող սպառնալիք:

Սթրեսի և այրման հիմնական տարբերությունը, չնայած սթրեսի երրորդ փուլի և այրման ախտանիշների նմանությանը, այն է, որ սթրեսը բնութագրվում է որպես օրգանիզմի ոչ սպեցիֆիկ ռեակցիա, մինչդեռ այրումը տեղի է ունենում միայն որոշ դեպքերում: Սթրեսի ու այրման տարբերությունը հիմնականում հակազդման գործընթացի տևողության մեջ է:

Հաղորդակցման գործընթացում սթրեսը հաճախ արտահայտվում է մասնագիտական գործունեության մեջ հոգեբանական անբարենպաստ մթնոլորտի միջոցով՝ թիմի համախմբվածության ցածր մակարդակի կամ թիմի կառավարման դեստրուկտիվ մեխանիզմների դրսևորման պատճառով: Դա ցույց է տալիս, որ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էությունը դեռ բավականաչափ ուսումնասիրված չէ, և գիտական հետազոտությունները պետք է շարունակվեն:

Անձնակազմի կառավարման տեսանկյունից դեստրուկտիվ մոտիվացիան բնութագրվում է հետևյալ գործոնների միջոցով.

- կազմակերպության ղեկավարի կամ ղեկավարի հրամանների և առաջադրանքների պաշտոնական բնույթը,
- պարզևատրումների և պատիժների համակարգի բացակայությունը կամ դրա անբավարար մշակվածության մակարդակը,
- աշխատանքի և հանգստի անբարենպաստ պայմանները,
- տեղեկատվական անորոշությունը,
- վերլուծության և որոշումների կայացման ժամանակի բացակայությունը,
- աշխատանքային գործունեության արդյունքների համար ցածր պատասխանատվության գիտակցումը,
- ղեկավարի և աշխատակցի միջև միջանձնային փոխազդեցության արդյունքում առաջացող լարվածությունը և այլն:

Այս բոլոր գործոնները կարող են դիտվել որպես սթրեսորներ և կարող են բացասաբար ազդել աշխատակիցների ֆիզիկական և հոգեբանական բարեկեցության վրա և դրանով իսկ բարձրացնել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մակարդակը:

Հաճախ անձնակազմի կառավարման գործընթացում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի զարգացմանը նպաստում է կառավարման ցիկլի ոչ լիարժեքությունը և հոգեբանական հանգստի փուլի բացակայությունը: Այս դեպքում աշխատողները մշտապես գտնվում են արագ արձագանքման պայմաններում, աշխատանքային գործունեության գործընթացն ընկալում են որպես ոչ ստանդարտ իրավիճակների շարունակական շղթա:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առկայության դեպքում կառավարման գործընթացում գլխավորը դառնում է հոգետրավմատիկ իրադարձություններին հակազդման մեխանիզմը: Այս հակազդումը կարող է լինել կամ ուժեղ, մեկանգամյա (կարճաժամկետ), կամ ինտենսիվ (երբեմն ավելի քիչ ինտենսիվ) ու բազմակի, ինչը պահանջում է սթրեսի մշտական աղբյուրներին որոշակի ժամանակահատվածում հարմարման մեխանիզմների մշակումն ու կիրառումը:

Վերը ներկայացվածը վկայում է նրա մասին, որ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էությունը դեռ բավականաչափ ուսումնասիրված չէ, և այս ուղղությամբ գիտական հետազոտությունները պետք է շարունակվեն:^{88,89}

Տեսական գրականության վերլուծությունից հետևում է, որ հեղինակների ճնշող մեծամասնությունը, ուսումնասիրելով դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործընթացը, նշում են, որ այն սկսվում է կազմակերպության ղեկավարի կողմից առաջադրված պահանջների և, մյուս կողմից՝ աշխատանքի հանդեպ ակնկալիքների, մտադրությունների, ցանկությունների, իդեալների միջև հակասություններից: Աշխատակիցը հայտնվում է ոչ կայուն և անորոշ իրավիճակում, երբ նա ստիպ-

88 Hurman Olena, Viktoriia Tserklevych., Investing in Personality Development as the Most Valuable Asset of Long-Term Competitiveness of the Enterprise. In: Innovative Economy, no. 5-6, August 2020, 73-82. <http://dx.doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.10>.

89 Селье Г., Очерки об адаптационном синдроме / Пер. с англ. В.И. Кандрора, А.А. Рогова; под ред. М.Г. Дурмишьяна. М.: Медгиз, 1960, 254 с.

ված է լինում «հարմարվել» սեփական ակնկալիքներին չհամապատասխանող կազմակերպության կառավարման մոդելին: Մասնագիտական գործունեության նման ապակայունացման արդյունքը սթրեսի աստիճանական աճն է: Այն, թե ինչպես է անձը փորձում հաղթահարել աշխատանքային սթրեսը, որոշիչ նշանակություն ունի դեստրուկտիվ մոտիվացիայի զարգացման կամ խորացման համար:

Այս մոտեցմամբ դեստրուկտիվ մոտիվացիան ընկալվում է որպես մասնագիտական ճգնաժամ, որը կապված է աշխատանքի հետ ընդհանրապես, և ոչ միայն միջանձնային հարաբերությունների հետ: Այս տեսանկյունից «դեստրուկտիվություն» հասկացությունն ունի լայն իմաստ և ենթադրում է բացասական վերաբերմունք ոչ միայն գործընկերների, այլև ընդհանրապես աշխատանքի նկատմամբ:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի զարգացման մեջ առանձնանում են հետևյալ փուլերը.

- անհարկի կամ անհրաժեշտություն չներկայացնող գործունեություն,
- մասնագիտական ձախողումների և հիասթափությունների հետ հաշտվելու միտումներ,
- սոցիալական կապերի սահմանափակում,
- հոգնածության զգացում,
- աշխատանքային գործունեությանը սեփական մասնակցության մակարդակի նվազում,
- գործընկերների աշխատանքի դրական ընկալման բացակայություն,
- օգնություն ցուցաբերելու ռազմավարությունից անցում դեպի վերահսկողություն,
- սեփական անհաջողությունների համար այլ մարդկանց վրա մեղքի վերագրում,
- կարեկցանքի բացակայություն,
- անտարբերություն,
- սեփական պարտականությունները չկատարելու ցանկություն,
- աշխատանքային ընդմիջումները արհեստականորեն երկարացնելու, ուշանալու, աշխատանքից շուտ հեռանալու ցանկություն,

- նյութական կողմի շեշտադրում և աշխատանքից դժգոհություն,
- սեփական կարիքների վրա կենտրոնացում,
- անհիմն վախեր, տրամադրության փոփոխություններ, ապատիա,
- կենտրոնացման նվազում, բարդ առաջադրանքներ կատարելու անկարողություն,
- սեփական նախաձեռնության բացակայություն,
- արտադրողականության նվազում,
- խիստ հրահանգների դեպքում միայն առաջադրանքների կատարում,
- ոչ պաշտոնական շփումներից խուսափում,
- աշխատանքի հետ կապված թեմաների քննարկումներից խուսափում,
- հանգստի ժամանակ հանգստանալու անկարողություն,
- կատարվող աշխատանքի անիմաստության զգացում,
- անօգնականության զգացում:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՖԵՆՈՄԵՆՆ ԱՐԺԵՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՎԵՐԱՓՈԽՄԱՆ ՏԵՍԱՆԿՅՈՒՆԻՑ

Արժեհամակարգի վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունները

Արժեքների ուսումնասիրման հասարակական տարբեր գիտությունների մոտեցումները և տեսական մեկնությունները բազմաշերտ են և մեթոդապես հագեցած: Անկախ այն փաստից, որ տարբեր գիտակարգերում արժեքներն ուսումնասիրվում են ուրույն տեսությունների շրջանակներում, այդուհանդերձ, տեսաբանները համակարծիք են այն հարցի շուրջ, որ արժեքները ներկայանում են որպես անձի և հասարակության բնութագրական, ընկած են անձի կենսագործունեության առանձին ոլորտների և, ընդհանուր առմամբ, ինքնաընկալման և աշխարհընկալման հիմքում: Արժեքների սոցիալ-հոգեբանական, քաղաքակրթական նշանակությունը երևում է նաև նրանով, որ ժամանակակից արագ փոփոխվող սոցիալական միջավայրերի հասարակագիտական ուսումնասիրություններն անհնար է իրականացնել առանց արժեքների կարծրատիպային դրսևորումների և դրանց փոխակերպումների խորքային քննության: Անկասկած, արժեքների համընդհանուր, սոցիալապես նշանակալի բնույթը հանգեցնում է արժեքների հասկացության սահմանման անհրաժեշտությանը: Նշենք, որ արժեքների վերափոխումների հետագծի ուսումնասիրությունն առնչվում է նաև արժեքների սահմանման ժամանակակից ընկալումների բացահայտումների հետ: Մարդաբանական և հասարակագիտական տեսական մեկնություններում արժեքների սահմանումը կապվում է լատիներեն արմատի՝ «Valeo» բառի հետ, որը նշանակում է «ուժեղ, գործունյա, առողջ»:^{90,91} Ինչպես տեսնում ենք, «արժեք»-ի սկզբնական էթիմոլոգիան առնչվում է կարող, գործունյա լինելու իմաստների հետ: Պարզ է դառնում նաև, որ ժամանակակից հասա-

90 Latin Core Vocabulary, Valeo, <https://dcc.dickinson.edu/latin-core/valeo>.

91 Spates, J. L., The Sociology of Values // Annual Review of Sociology, 1983, 9, 27–49. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.000331>, p. 28.

րակություններում արժեքները կրում են կառուցվածքային առումով ավելի բարդ իմաստներ: Այլ կերպ ասած՝ արժեքների բազմիմաստությունը կարող է վերափոխվել ոչ միայն տարբեր ժամանակներում, այլև՝ տարբեր միջավայրերում: Թեև արժեհամակարգը կրողը անձն է, այդուհանդերձ այն դրսևորվում է սոցիալապես նշանակալի կարծրատիպերի և գնահատումների միջոցով, որոնք զանգվածային սոցիալ-հոգեբանական երևույթների բնույթ են կրում, ուստի ուսումնասիրելով արժեհամակարգի փոխակերպումների դինամիկան, անհրաժեշտ է հաշվի առնել փոխակերպումների թե՛ անձնային և թե՛ միջավայրային մակարդակները:

Մեր ժամանակները բնութագրվում են արագ զարգացումներով և մշտական փոփոխություններով, որոնք, անկասկած, ազդում են հասարակության բոլոր ոլորտների և բոլոր մակարդակների վրա: Այս համատեքստում արժեքների վերափոխումն անխուսափելի է թվում: Այն փաստը, որ արժեքներն են սահմանում ավելի լայն առումով հասարակության բարոյական նորմերը, հրամայական է դարձնում դրանց խորը ուսումնասիրությունը, հատկապես տրանսֆորմացիոն տեխնոլոգիաների դարաշրջանում: Այս նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել արժեքները բազմատեսանկյուն մոտեցմամբ, որը ներառում է տարբեր արժեքային հեռանկարներ՝ ինչպես միկրո (անհատական), այնպես էլ մակրո (հասարակական) մակարդակներում, ինչպես նաև տարածական-ժամանակային հարթության միջոցով՝ ուսումնասիրելով ժամանակի և տարածության փոխակերպումները:^{92,93}

Գիտական գրականության վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ արժեքներն իսկապես փոխվում են ժամանակի և տարածության ընթացքում:⁹⁴ Շ. Շվարցի և Ռ. Ինգլիհարթի տեսությունները մեծ ներդրում են

92 Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю., Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных корпораций Тамбовской области), Вестн. Тамбовского ун-та. Сер. Гуманитарные науки, 2014. № 11 (139), с. 195–196.

93 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

94 Եդիգարյան Վ., Սեդրակյան Ս., Կառավարման հոգեբանություն, Երևան, 2004, 236 էջ:

ունեցել վերլուծության այս մակարդակների ուսումնասիրության համար, քանի որ դրանք ապահովել են համապատասխան տեսական հիմք արժեքային փոփոխությունները հայտնաբերելու և մոտիվացիոն դաշտի հետ զուգընթաց ուսումնասիրելու համար:^{95,96}

Գիտական հրապարակում հայտնի հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ շատ հեղինակներ տարանջատել են անձնային և հասարակական մակարդակներում ի հայտ եկած արժեքները: Հասարակական հնչեղություն և նշանակություն ունեցող արժեքները հաճախ դասակարգվում էին որպես մշակութային արժեքներ: Նման դասակարգման տեսամեթոդաբանական հիմնավորումը տվել են Հ. Հոֆստեդեն, Շ. Շվարցը և այլք:^{97,98,99} Օրինակ, Շ. Շվարցը, հետևելով Հ. Հոֆստեդեի կարծիքին, գտնում էր, որ արժեքների վերափոխումները հնարավոր է խորքային ուսումնասիրել, եթե անձնային և հասարակական մակարդակներում ի հայտ եկած արժեքները քննվեն առանձին: Դա նշանակում է, որ անձնային և հասարակական մակարդակներում արժեքները ենթարկվում են վերափոխման ուրույն օրինաչափությունների:

Դեռևս 20-րդ դարի երկրորդ կեսից գիտական հրապարակում հայտնի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ արժեքների փոխակերպման գործընթացն առավել ակներև է անձնային մակարդա-

95 Осипов Е.М., Социальное партнерство как фактор стабилизации социально-трудовых отношений // Социология власти, 2011, 7, с. 119–126.

96 Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М., Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та, Сер. 21 (государство и общество), 2012, 4, с. 22–23.

97 Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Sage, 2001.

98 Inglehart, R., Aggregate Stability and Individual-Level Change: The Level of Analysis Paradox // *American Political Science Review*, 1985, 79, 97–116. <https://doi.org/10.2307/1956121>.

99 Schwartz, S. H., *Values: Cultural and Individual*. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Eds.) // *Fundamental Questions in Cross-Cultural Psychology*, 2011, pp. 463–493, Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974090.019>.

կում, ուր արժեքային փոխակերպումները ավելի նկատելի են:^{100,101}

Արժեքների փոխակերպումների երևույթը սերտորեն կապված է արժեքների սահմանման, բնութագրման հետ: Ինչպես հայտնի է արժեքների աքսիոլոգիական հետազոտություններից, արժեքի փոխակերպումը նշանակում է արժեքի իմաստային կամ գնահատողական ընկալման մասնակի կամ ամբողջական փոփոխությունը կամ դրա մերժումը:^{102,103}

Արժեքների տեսական բնութագրումների և ձևակերպումների գործում մեծ նշանակություն են ունեցել համագիտական՝ փիլիսոփայական հայացքները, որոնց հիման վրա զարգացել են արժեքների տնտեսագիտական կոնցեպտները: Ա. Սմիթը մշակել է ապրանքների արժեքի՝ որպես ապրանքի ստեղծման համար ծախսված աշխատանքի մասին տնտեսագիտական կոնցեպտը:¹⁰⁴ Աստիճանաբար, տնտեսագիտական սահմանումները փոխակերպվեցին՝ ներառելով հասարակագիտական հարցադրումներ և նշանակություններ: Հասարակական գիտակարգում արժեքների սահմանման և դասակարգման գործում մեծ ներդրում են ունեցել Ռոկիչի, Շվարցի, Պարսոնսի և այլոց ուսումնասիրությունները:^{105,106,107} Մասնավորապես, Պարսոնսը արժեքների ընկալումը հանգեցրեց բարոյական համոզմունքներին, որոնք ընկած են անձի վարքագծի հիմքում: Այլ խոսքերով՝ Պար-

100 Kohn, M. L., & Schooler, C., Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects // American Journal of Sociology, 1982, 87, 1257–1286. <https://doi.org/10.1086/227593>.

101 Rokeach, M., The Nature of Human Values. Free Press, 1973.

102 Danaher, J., Axiological Futurism: The Systematic Study of the Future of Values // Futures, 2021, 132, Article ID: 102780. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102780>

103 Dyczewski, L., & Ślawik, Z., Values—The Core of Culture // Politeja, 2016, 44, 143–170. <https://doi.org/10.12797/Politeja.13.2016.44.10>.

104 Smith, A., Wealth of Nations. Oxford University Press, 2002.

105 Parsons, T., & Shils, E. A., Values, Motives, and Systems of Action. In T. Parsons, & E. A. Shils (Eds.), Toward a General Theory of Action, 1951, pp. 247–275, Harper. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507>.

106 Rokeach, M., The Nature of Human Values. Free Press, 1973.

107 Schwartz, S. H., Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.) // Advances in Experimental Social Psychology, 1992, Vol. 25, pp. 1–65, Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).

սոնսի բնութագրումների հիմքում ընկած էր պատկերացումն առ այն, որ արժեքները ձևավորվում են միջավայրերի մշակութային առանձնահատկություններին համապատասխան և սոցիալական նորմերի հիմքն են կազմում: Կլաքհոնի¹⁰⁸ կողմից որոշակի փոփոխություններ կատարվեցին արժեքների բնութագրումներում: Զարգացնելով արժեքների բարոյագիտական էությունը՝ հեղինակն արժեքները սահմանեց որպես անձին և հասարակությանը հատկանշական հասկացություններ, որոնք կրում են մոտիվացիոն նշանակություն, այսինքն՝ ուղորդում են անձին ընտրություն կատարելու հարցում: Ռոկիչը զարգացրեց արժեքների հասկացության շրջանակը՝ ներառելով ոչ միայն դրանց կիրառական ասպեկտները, այլև անձի և սոցիալական խմբերի էքզիստենցիալ նշանակությունները, ինչի արդյունքում արժեքները բնութագրվեցին որպես անձի վարքագիծը ձևավորող կայուն համոզմունքներ:

Այսպիսով՝ 20-րդ դարի ընթացքում դիտարկվող արժեքների վերափոխման դինամիկան ցույց է տալիս առանձին արժեքների խմբավորումներից տեսական գաղափարների զարգացումը մինչև արժեքային առանձին տեսությունների ձևավորումը: Դասակարգման առանձին փորձեր են կատարել մինչ 1930-1940-ական թվականները Մ. Շելերը, Պ. Վերնոնը, Գ. Օլպորտը և այլք, ովքեր մեծ ներդրում են ունեցել արժեքների բնութագրման և մեկնաբանման հարցում՝ փորձելով խմբավորել արժեքներն՝ ըստ տարբեր հատկանիշների¹⁰⁹: Մ. Շելերը առաջարկել է արժեքների դասակարգում՝ ըստ անձի կարիքների առաջնահերթությունների: Այդ դասակարգումը տարածում գտավ հասարակագետների շրջանում: Շելերի կողմից շեշտադրվեցին հատկապես հեղոնիստական արժեքները, որոնք կապված են կենսական կարիքների, ֆիզիկական կամ արտաքին գրավչության և նյութական ապահովվածության հետ: Այլ խոսքերով՝ Մ. Շելերի արժեքային դասակարգումն արտահայտեց տվյալ ժամանակի հասարակական պա-

108 Kluckhohn, C., Values and Value Orientation in the Theory of Action // In T. Parsons, & E. A. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action*, 1951, pp. 388-433, Harper.

109 Allport, G. W., & Vernon, P. E. *Study of Values*. Houghton Mifflin, 1931.

հանջմունքները՝ արդյունքում ձևավորվեցին արժեքների հիմնական խմբերը.

- սոցիոկենտրոն արժեքներ՝ որպես հասարակության հավաքական կամքի և համակեցության արտահայտում,
- գեղագիտական արժեքներ,
- էթիկական կամ ալտրուիստական արժեքներ,
- ճանաչողական արժեքներ,
- կրոնական արժեքներ:¹¹⁰

Ինչպես տեսնում ենք, Մ. Շելերի կողմից ներկայացված արժեքների դասակարգումը, թեև դիտարկվում էր անձի կարիքների բավարարման տեսանկյունից, այդուհանդերձ շեշտադրեց արժեքների հասարակական նշանակալիությունն ու կշիռը: Մ. Շելերին հաջորդած տեսական հայացքները, ի ցույց դրեցին արժեքների վերափոխման որոշակի միտումներ: Այդ միտումները դրսևորվեցին ոչ միայն արժեքների նորովի ընկալման և դասակարգման միջոցով, այլև՝ արժեքների ուսումնասիրման տեսամեթոդական հիմքերի ստեղծումով: Մասնավորապես, Գ. Օլպորտը, ուսումնասիրելով անձնական արժեքները, կատարեց շեշտադրումներ առ այն, որ արժեքների համախումբը անձնային հատկանիշների հիմնական արտահայտությունն է, որը բացատրում է անձի վարքագծի հիմնական դրդապատճառները և ազդեցություն ունի անձի նպատակադրվածության վրա: Գ. Օլպորտը, ոգեշնչվելով արժեքների բնութագրման հեղինակային մեկնություններով, մշակեց արժեքների գնահատման հարցաշար, որը չափում է անձնական արժեքները՝ հիմնված անձի վարքագծային նախապատվությունների վրա: Համաձայն մշակված մեթոդի՝ արժեքների համախումբը նախագծված էր չափելու և գրանցելու անձնական նախապատվությունները 6 տեսակի արժեքների հոգեախտորոշման միջոցով՝ տեսական, տնտեսական, գեղագիտական, սոցիալական, քաղաքական և կրոնական:¹¹¹ Արժեքների վերափոխման հետագա փուլը նշանավորվեց Ե. Սփրանգերի կողմից մշակված մեթոդի միջո-

110 Scheler, M., *Formalism in Ethics and Non-Formal Ethics of Values*. Northwestern University Press, 1913–1916/1973.

111 Allport, G. W., & Vernon, P. E. *Study of Values*. Houghton Mifflin, 1931.

ցով, երբ արժեքների նշանակությունն առավել կերպով կարևորվեց անձնային հատկությունների մակարդակում: Հեղինակը փորձեց արժեքները դիտարկել որպես արտաքին աշխարհի հետ անձին կապող հիմնական օղակ, որի միջոցով անձը ձևավորում է իր սուբյեկտիվ վերաբերմունքն աշխարհի երևույթների մասին: Առանձնացվեց արժեքների 6 խումբ, որոնք տարբերվում էին միմյանցից՝ ըստ հետևյալ հատկանիշների.

1. տեսական արժեքներ, որոնք ուղղված են երևույթների ընդհանուր բնութագրմանը,
2. տնտեսական արժեքներ՝ ուղղված օգտակարության հասկացության գնահատմանը,
3. էսթետիկ արժեքներ, որոնք ամփոփում են ներդաշնակության և գեղեցկության մասին անձի պատկերացումները,
4. սոցիալական արժեքներ՝ ուղղված անձի հաղորդակցական դաշտին,
5. քաղաքական արժեքներ՝ որպես իշխանության և առաջնորդության հադեպ ձևավորված գնահատողական վերաբերմունք,
6. կրոնական կամ բարոյական առաջնահերթության արժեքներ, որոնք արտահայտում են անձի վարքագծի հիմնական բարոյական նորմերն ու կանոնները¹¹²: Լ. Թերսթոունը, 20-րդ դարի կեսերին ուսումնասիրելով արժեքների բնույթը, իր ներդրումն ունեցավ՝ փորձելով դրանք դասակարգել ընդհանուր կատեգորիաների մեջ և առաջ քաշեց երեք տեսակի արժեքներ՝ սոցիալական, բարոյական և գեղագիտական արժեքներ:¹¹³

Գիտական մտքի հետագա զարգացումը հանգեցրեց արդեն արժեքների մեկնաբանման ամբողջական տեսական ուղղությունների: Նման համակարգային փոխազդեցությունների մասին են խոսում, ի

112 Spranger, E., Types of Men. The Psychology and Ethics of Personality. Niemeyer, 1928.

113 Thurstone, L. L. (1954). The Measurement of Values // Psychological Review, 61, 47–58. <https://doi.org/10.1037/h0060035>.

թիվս այլոց, Ս. Շվարցը, Ռ. Ինգլհարթը և Վ. Գուվեյան:^{114,115,116,117,118}

20-րդ դարի վերջին տարածում գտան Մ. Շվարցի հայացքները արժեքների վերաբերյալ, և արժեքները սկսեցին բնութագրվել անձի ճանաչողական գործընթացների համատեքստում: Ճանաչողական ասպեկտը Շվարցը զարգացրեց և բնութագրեց արժեքները որպես սոցիալական խմբերի բարեկեցության ինստիտուցիոնալ ցուցանիշ՝ բխեցնելով այն արժեքների՝ որպես օրգանիզմի անմիջական կարիքների, այնուհետև, միջանձնային սոցիալական փոխազդեցության պահանջների բավարարման մակարդակներից:^{119,120}

Ս. Շվարցը զարգացրել է արժեքների տեսական բնութագրման նախորդ փորձերը և ներկայացրել է արժեքների ինտեգրման տեսությունը: Ինչպես վերը նշվեց, ինտեգրման հիմքում ընկած էր գաղափար առ այն, որ արժեքները կազմում են հասկացությունների և պատկերացումների կոնսենսուս, ինչի արդյունքում ձևավորվում է անձի մոտիվացիան և գործելու նպատակադրվածությունը: Արժեքների վերափոխման դինամիկան ներկայացնելու տեսանկյունից Ս. Շվարցը կարևոր ներդրում կատարեց՝ ցույց տալով, որ արժեքային համակար-

114 Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M., Functional Theory of Human Values: Testing Its Content and Structure Hypotheses // *Personality and Individual Differences*, 2014, 60, 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.012>.

115 Inglehart, R., The Silent Revolution in Europe // *American Political Science Review*, 1971, 65, 991–1017. <https://doi.org/10.2307/1953494>.

116 Inglehart, R., *Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, 1997. <https://doi.org/10.1515/9780691214429>.

117 Inglehart, R., & Abramson, P. R., Economic Security and Value Change // *The American Political Science Review*, 1994, 88, 336–354. <https://doi.org/10.2307/2944708>.

118 Schwartz, S. H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48, 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.

119 Schwartz, S. H., Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.) // *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992, Vol. 25, pp. 1–65, Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).

120 Schwartz, S. H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48, 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.

գում կարող են լինել իրար համալրող արժեքներ, ինչպիսիք են՝ փոփոխությունների հանդեպ բաց լինելու և ինքնագարգացման արժեքները, և, ընդհակառակն, իրար հակադրվող արժեքներ, ինչպիսիք են՝ պահպանման և փոփոխությունների հանդեպ բաց լինելու արժեքները:¹²¹

Ի լրումն Ս. Շվարցի տեսության՝ առանձնահատուկ գիտական հետաքրքրություն է ներկայացնում նաև Վ. Գուվեայի արժեքների ֆունկցիոնալ տեսությունը, որը կենտրոնանում է արժեքների՝ անձին գործողություններ կատարելուն մղելու և անձի կարիքներն արտահայտելու գործառույթի վրա: Փաստորեն Վ. Գուվեայի կողմից առաջադրված արժեքների մեկնությունը սկիզբ դրեց արժեքների վերափոխման հաջորդ փուլին, երբ արժեքները սկսեցին դիտարկվել որպես անձի գործողությունները ուղղորդող, մասնավորապես Մ. Ռոկիչի դասակարգման շնորհիվ, և անձի կարիքներն արտահայտող հիերարխիկ մոդել, ինչպես որ այն ներկայացրել է Ա. Մասլոուն:^{122,123} Արժեքների հիերարխիկ մեկնությունը ցույց է տալիս արժեքների բնութագիրն ըստ ուղահայաց և հորիզոնական հարթությունների: Ուղահայաց հարթությունը ուրվագծում է անձի նպատակների շրջանակն ըստ անձնական, կենտրոնական և սոցիալական ուղղվածության: Դա այն գործողություններն են, որոնք անհատները իրականացնում են՝ առաջնորդվելով արժեքներով: Անձնական արժեքներն ունեն ներքին ուղղվածություն, սոցիալական արժեքները, հիմնականում, այլակենտրոն են, իսկ կենտրոնական արժեքները համատեղելի են ինչպես անձնական, այնպես էլ սոցիալական նպատակների հետ: Հորիզոնական չափումը ցույց է տալիս անձի կարիքների այն մակարդակը, որում դրսևորվում են տվյալ արժեքները:

Այդ ձևակերպումները տեսական հիմք ծառայեցին արժեքների հետագա բնութագրումների համար: Մասնավորապես, Մորիսը և այլք արժեքները ներկայացրեցին անձի գործունեության ռացիոնալության տեսանկյունից՝ փոխկապակցելով մշակույթի մասին Ս.

121 Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Value // Online Readings in Psychology and Culture, 2012, 2, Article No. 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.

122 Maslow H. A., Motivation and Personality, 1987, New York: Harper and Rowe

123 Rokeach, M., The Nature of Human Values. Free Press, 1973.

Պարսոնսի հայացքները և Մ. Շվարցի տեսակետը հասարակության բարեկեցության վերաբերյալ, երբ արժեքները ներկայացվեցին որպես հասարակության մշակույթի բաղկացուցիչ մաս հանդիսացող և հասարակության բարեկեցության աստիճանը բնութագրող գաղափարներ:^{124,125} Ներկայումս մի շարք հեղինակների կողմից պահպանվում է արժեքների մասին պատկերացումը որպես հասարակության մշակութային և քաղաքակրթական յուրատիպություններն արտահայտող գաղափարների, որոնք ունեն թե՛ անձնային վարքագիծը մոտիվացնելու և թե՛ հասարակական նորմերը բնութագրելու նշանակություն:^{126,127,128,129} Այդ հեղինակների կողմից արժեքները կապվում են մշակույթի հետ այնպես, որ արտահայտում են թե հասարակության տարբեր խմբերի միջև գաղափարային կոնսենսուսը համակեցության նորմերի վերաբերյալ, և թե՛ այն գաղափարները, որոնք կոնֆլիկտային են և հակասում են համակեցության սոցիալապես նշանակալի նորմերին: Առաջին դեպքում ձևավորվում է բարձր գնահատվող արժեքների համակարգը, որը բնութագրական է տվյալ հասարակության բարոյական նորմերի, բարեկեցության մասին պատկերացումների և վարքագծային ռազմավարությունների համար: Այդ արժեքները կրում են սոցիալապես կարևորվող գաղափարների հետ նույնականացման գործառույթ: Երկրորդ դեպքում ձևավորվում է ցածր կամ բացասաբար գնահատվող արժեքների համակարգ, որում ներառվում են այն արժեքները, որոնք տարանջատում են տվյալ մշակույթը այլ մշակույթներից և կրում են սոցիալապես կարևորվող տարբերակման գործառույթ: Արժեքների վերափոխման նման դինամիկան հանգեց-

124 Dyczewski, L., & Ślawik, Z., Values—The Core of Culture // *Politeja*, 2016, 44, 143–170. <https://doi.org/10.12797/Politeja.13.2016.44.10>.

125 Morris, M. W., Values as the Essence of Culture // *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2013, 45, 14–24. <https://doi.org/10.1177/0022022113513400>.

126 Գևորգյան Ս. Ռ., Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը, Եր., 2006:

127 Gevorgyan S., The Expression of Dispositional Behavior and Psychological Attitudes in the Context of Social Risk // *Wisdom*, 2022, 23(3), 38–46.

128 Muers, S., Culture, Values and Public Policy. IPR Report, University of Bath, 2018.

129 Аванесян Г., Акопов Г., Акопян Л., Ермолаева М., Любовский Д., Солотарев С., Инновационное сознание управленческих кадров: возможности психологической оценки // *Психологический журнал*, 2021, 42(4), 97–105.

րեց արդեն արժեքների՝ որպես սոցիալական սահմանների, մասին պատկերացմանը, այնպիսի սահմանների, որոնք ոչ միայն տարանջատում են միջավայրերն իրարից, այլև՝ սահմանում են միջազգային վերհասարակական կառույցներին անդամակցության և համերաշխության օրինաչափությունները:^{130,131}

Ինչպես երևում է արժեքների վերափոխման դինամիկայից, աստիճանաբար սկսեցին ավելի ու ավելի կարևորվել անձ-հասարակություն կապերի արժեքային մեկնությունները: Սոցիալ-հոգեբանության առջև ծառացած առանցքային խնդիրը սկսեց բնութագրվել որպես անհատի և խմբի միջև հարաբերությունների սահմանման միջոցով: Եվ հենց արժեքների միջոցով է հնարավոր դառնում հետազոտել ոչ միայն անձ – հասարակություն փոխկապվածությունը, այլև՝ այդ փոխկապվածության մեջ անհատի կամ խմբի շահերի գերակայությունը և մշակութային ենթատեքստը: Այդ գաղափարներով հանդես եկավ Գ. Հոֆստեդեն, ով այդ փոխկապվածությունների համատեքստում առաջ քաշեց ինդիվիդուալիզմի – կոլեկտիվիզմի հայեցակարգային մոդելը:¹³²

Արժեքների վերափոխման ժամանակակից սոցիալ-հոգեբանական մեկնություններն արտահայտվեցին արժեքների հայեցակարգային մոտեցումների տեսքով: Լ. Սիվենը և Ռ. Վերվիերը արժեքների հայեցակարգման մոդելը ներկայացրեցին մեթոդաբանական նոր մոտեցմամբ, որի հիմքում ընկած էր արժեքների 6 չափումներ կատարելու գաղափարը: Այդ չափումները կատարվեցին ֆոկլու-խմբերային հարցազրույցների միջոցով, որոնց արդյունքում հնարավոր եղավ տարբերակել արժեքների վերափոխման այնպիսի չափումներ, ինչպիսիք են՝

130 Calligaro, O., Coman, R., Foret, F., Heindenryckx, F., Kudria, T., & Perez-Seoane, A., Values in the EU Policies and Discourse. A First Assessment. Les Cahiers du Cevipol, 2016, 3, 5–52.

131 Gevorgyan S., Bazarov T., Karapetyan V., Karieva N., Kovalenko L., Dallakyan A., Modification of the Concept of Trust in the Organization // Wisdom, 2021, 19(3), 68–83.

132 Hofstede, G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations (2nd ed.). Sage, 2001.

- արժեքի նորմատիվություն,
- արժեքի համապատասխանություն,
- արժեքի վավերականություն,
- արժեքի կայունություն,
- արժեքի հետևողականություն և
- արժեքի գիտակցում:

Մասնավորապես, հեղինակները կենտրոնացել են այն գաղափարի շուրջ, որ արժեքների վերափոխման էությունը կարելի է բացահայտել անձի և սոցիալական խմբի համար արժեքների կիրառելի լինելու, վարքի սոցիալական նորմերն արտահայտելու հատկանիշների միջոցով, ուստի արժեքների կայունության վավերականության, համապատասխանության և գիտակցման տիրույթում է անհրաժեշտ ուսումնասիրել և գտնել արժեքների վերափոխումների հետքերը: Մասնավորապես, արժեքի նորմատիվությունն ընկած է անձի վարքագծի մշակման հիմքում, այդ չափման միջոցով կարելի է բացահայտել՝ արդյոք տվյալ արժեքը կարևորություն է ներկայացնում միայն իր համար, թե դրսևորվում է նաև խմբի մակարդակում: Արժեքի համապատասխանության չափումը պատասխանատու է կենցաղային, առօրյա կամ արտակարգ տարբեր իրավիճակներում արժեքների կիրառելիության աստիճանը պարզելու համար: Ավելին, արժեքի վավերականությունը կապված է ուրիշներին արժեքներ թելադրելու աստիճանի հետ, իսկ արժեքի կայունությունը վերաբերում է արժեքների իմաստների փոփոխություններին: Արժեքների հետևողականությունը կապված է սեփական արժեքների հակասության կամ համահունչության հետ, իսկ արժեքային գիտակցությունը ընկալվում է որպես արժեքներ արտահայտելու և հաղորդակցելու կարողություն:¹³³ Լ. Սիվենի և Ռ. Վերվիեքի բացահայտումները հերքում են այն գաղափարը, որ արժեքները միատարր ընկալվող երևույթ են, այլ ցույց են տալիս, որ արժեքները ենթակա են վերափոխման որոշակի տրամաբանության և օրինաչա-

133 Seewan, L., & Verwiebe, R., How Do People Interpret the Value Concept? Development and Evaluation of the Value Conceptualisation Scale Using a Mixed Method Approach // Journal of Beliefs and Values, 2020, 41, 419–432. <https://doi.org/10.1080/13617672.2019.1707748>.

փոփոխություններին համաձայն, քանի որ տարբերվում են կայունությամբ, հետևողականությամբ, նորմատիվությամբ, վավերականությամբ և արդիականությամբ, ինչը անձը զգում է իր ողջ կյանքի ընթացքում:

Ամփոփելու համար, արժեքների վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունները, ներկայացնենք արժեքների տեսամեթոդաբանական ուսումնասիրությունների հիմնական շեշտադրումները, որոնց դիմամիկան հուշում է արժեքների վերափոխման հետագիծն ու յուրատիպությունները: Ուսումնասիրելով արժեքների սահմանումները և բնութագրումները, կարևոր է հաշվի առնել հետազոտական հետևյալ հարցը. արդյո՞ք արժեքների վերափոխումները տարբերվում են զանազան սոցիալական միջավայրերում կամ անհատական և խմբային մակարդակներում:

Թեև արժեքների փոփոխությունները լայնորեն ուսումնասիրվել են տարբեր հեղինակների կողմից, այդուհանդերձ, բավական սակավ են վերլուծություններն առ այն, թե ինչ մեխանիզմների գործարկման արդյունքում է հնարավոր դառնում արժեքային շարժընթացը: Ա. Բարդին և Ռ. Գուդվինն ուշադրության են արժանացրել արժեքների վերափոխման հիմնախնդիրը, որը դիտարկել են անձ – սոցիալական միջավայր փոխազդեցության համատեքստում:¹³⁴ Նրանք մշակեցին անձնային և հասարակական նշանակության արժեքների վերափոխման հայեցակարգ, որի համաձայն, արժեքների վերափոխումներն արդի աշխարհում տեղի են ունենում այդ երկու բևեռներ՝ անձնային և սոցիալական, համատեղման ուղղությամբ: Դեռևս Ռ. Ինգլիհարթը, ուսումնասիրելով արժեքի փոփոխության հարցը, ձևակերպեց մի տեսություն, որն ուսումնասիրում է տարածության և ժամանակի արժեքային չափումները և ցույց է տալիս, որ զարգացած արդյունաբերական հասարակություններում տնտեսական և ֆիզիկական անվտանգության ապահովման արժեքային առաջնահերթությունները ենթակա են վերափոխման դեպի ազատության արժևորումը

134 Bardi, A., & Goodwin, R., The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2011, 42, 271–287. <https://doi.org/10.1177/0022022110396916> .

և կյանքի որակի ավելի մեծ շեշտադրումը:^{135,136} Նա կարծիք հայտնեց, որ երիտասարդ սերունդները հակված են համեմատաբար ավելի մեծ առաջնահերթություն տալ ազատությանը և ինքնարտահայտմանը: Ի լրումն, Ինգլհարթը պնդում է, որ բնակչության միջսերնդային փոփոխությունը կհանգեցնի մատերիալիստական արժեքների վերափոխմանը հետմատերիալիստական արժեքների:¹³⁷ Մասնավորապես, տեղի կունենա անցում ավանդական արժեքներից և մշակույթից, որոնք «մատերիալիստական» են դեպի «հետմատերիալիստական» արժեքներ և մշակույթ: Մատերիալիստական արժեքները հեղինակը բնութագրեց որպես նյութական բարեկեցությամբ և անվտանգությամբ առաջնորդվող գաղափարներ, իսկ հետմատերիալիստական արժեքները՝ որպես կյանքի որակը ապահովող և ինքնարտահայտման գաղափարներ:¹³⁸ Սոցիալական միջավայրերի զարգացման գլոբալիզացիոն զարգացումները հանգեցրել են արժեքների վերափոխումների ավելի համընդհանուր, քաղաքակրթական փոփոխություններն արտահայտող միտումների: Գիտական հրապարակում հայտնվեցին հրապարակումներ, որոնք ցույց էին տալիս, որ հասարակության մեջ արժեքային փոխակերպումները գերազանցապես առնչվում են անձ – սոցիալական խումբ փոխհարաբերություններին, իսկ դա հուշում է մեզ, որ անձի ինքնարտահայտման, ազատության և ինքնուրույնության արժեքները կարող է խորանալ այդ արժեքների հանդեպ մշակութային տոլերանտության պայմաններում և հակառակը, խմբային պատկանելիության, խմբի նպատակադրվածության ընդգծված արժեքներումը սկսում է գերակշռել կոլեկտիվիզմի հատկանիշներով բնութագրվող հասարակություններում:

Վ. Գուվեայի, Տ. Միլֆոնտի, Ս. Գաբրիելի և այլոց ուսումնասի-

135 Inglehart, R., *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton University Press, 1990, <https://doi.org/10.1515/9780691186740>.

136 Inglehart, R., & Baker, W. E., *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values* // *American Sociological Review*, 2000, 65, 19–51. <https://doi.org/10.2307/2657288>.

137 Inglehart, R., & Abramson, P. R., *Economic Security and Value Change* // *The American Political Science Review*, 1994, 88, 336–354. <https://doi.org/10.2307/2944708>.

138 Inglehart, R., *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton University Press, 1990, <https://doi.org/10.1515/9780691186740>.

րությունները ցույց են տվել արժեքների վերափոխման ևս մեկ կարևոր առանձնահատկություն, որը վերաբերում էր նրան, որ արժեհամակարգի հիերարխիկ կառուցվածքում արժեքների փոփոխությունները սովորաբար բավական չնչին են լինում, այլ խոսքերով, արժեքային շարժընթացը գրեթե երբեք չի դրսևորվում արժեքային կողմնորոշումների կտրուկ վերափոխումներով: Այդուհանդերձ, վերափոխման արդյունքները մեծ սոցիալական և մշակութային կշիռ են ունենում թե՛ անձային և թե՛ հասարակական մակարդակներում:^{139,140} Հ. Հերմանսը և Հ. Քեմպենը կարծիք են հայտնել, որ գլոբալիզացիայի ընթացքում գոյություն ունի փոխազդեցություն գլոբալ և տեղական մշակույթների միջև, ինչն արդեն իսկ հանգեցնում է արժեքային վերափոխման երևույթին: Նման փոխազդեցությունների արդյունքում որոշ «տեղական» նշանկության արժեքներ համատեղելի են դառնում այլ միջավայրերում ձևավորված արժեհամակարգի հետ, իսկ որոշները ձևափոխվում կամ արժեզրկվում են:¹⁴¹

Էմպիրիկ տվյալները ցույց են տալիս, որ անձնային մակարդակում արժեքների վերափոխումներն ավելի զգայուն են և արագ տարածվող, քան հասարակական մակարդակում կարծրացած արժեքները:^{142,143,144} Ս. Շվարցն ընդգծել է, որ տարիքային փոփոխությունները և սոցիալական հանգամանքները, ներառյալ սոցիալական դերերը, որոշիչ գործոններ են արժեքների փոփոխության համար: Միևնույն ժամանակ, արժեքների վերափոխման վրա ազդող գործոններ կարող

139 Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M., Functional Theory of Human Values: Testing Its Content and Structure Hypotheses // *Personality and Individual Differences*, 2014, 60, 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.012>.

140 Gouveia, V. V., Vione, K. C., Milfont, T. L., & Fischer, R., Patterns of Value Change during the Life Span: Some Evidence from a Functional Approach to Values // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2015, 41, 1276–1290.

141 Hermans, H. J. M., & Kempen, H. J. G., Moving Cultures: The Perilous Problems of Cultural Dichotomies in a Globalizing Society // *American Psychologist*, 1998, 53, 1111–1120. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.10.1111>.

142 Rokeach, M., *The Nature of Human Values*. Free Press, 1973.

143 Sheldon, K. M., Positive Value Change during College: Normative Trends and Individual Differences // *Journal of Research in Personality*, 2005, 39, 209–223. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.02.002>.

144 Thurstone, L. L. (1954). The Measurement of Values // *Psychological Review*, 61, 47–58. <https://doi.org/10.1037/h0060035>.

են համարվել կյանքի յուրաքանչյուր փուլում անձի պահանջունքներն ու կարիքները և սեռը: Մի շարք համահեղինակների կողմից արված փորձարարական հետազոտության արդյունքները վկայում են նրա մասին, որ թե անձի տարիքը, թե սեռը կարող են որոշիչ լինել արժեքների վերափոխման բովանդակության և ուղղվածության առումով:^{145,146} Պարզ է դառնում, որ կանայք հակված են առաջնահերթություն տալ այլակենտրոն և ավանդական արժեքներին, մինչդեռ տղամարդիկ հակված են առաջնահերթություն տալ եսակենտրոն և հեղոնիստական նշանակություն ունեցող արժեքներին:¹⁴⁷

Արժեքային վերափոխման ընկալումը հիմնված է այն գաղափարի վրա, որ ցանկացած հասարակության կառուցվածքը դինամիկ է և ոչ ստատիկ, և քանի որ հասարակությունները ժամանակի ընթացքում փոխակերպվում են, վերափոխմանն են ենթարկվում այդ հասարակությունները բնակեցնող անձանց արժեքային որոշ կողմնորոշումներ: Այլ խոսքերով՝ արժեքների փոփոխությունը կարող է առաջանալ նաև ներսոցիալական փոփոխություններից, ինչպիսիք են՝ տնտեսական զարգացումը, ժողովրդավարացումը կամ ավտորիտարիզմը, քաղաքական կայունությունը կամ անկայունությունը:^{148,149}

Արժեքների վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունների ընդհանուր դիտարկման արդյունքում պարզվում է, որ արժեքների վերափոխման շարժընթացը տեղի է ունենում թե՛ անհատական և թե՛

145 Foad, C. M. G., Maio, G. G. R., & Hanel, P. H. P., Perceptions of Values over Time and Why They Matter // *Journal of Personality*, 2021, 89, 689–705. <https://doi.org/10.1111/jopy.12608>.

146 Hitlin, S., & Piliavin J. A., Values: Reviving a Dormant Concept // *Annual Review of Sociology*, 2004, 30, 359–393. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>.

147 Milfont, T. L., Milojec, P., & Sibley, C. G., Values Stability and Change in Adulthood: A 3-Year Longitudinal Study of Rank-Order Stability and Mean-Level Differences // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2016, 42, 572–588. <https://doi.org/10.1177/0146167216639245>.

148 Danaher, J., Axiological Futurism: The Systematic Study of the Future of Values // *Futures*, 2021, 132, Article ID: 102780. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102780>

149 Fischer, R., Milfont, T. L., & Gouveia, V. V., Does Social Context Affect Value Structures? Testing the Within-Country Stability of Value Structures with a Functional Theory of Values // *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2011, 42, 253–270. <https://doi.org/10.1177/0022022110396888>.

հասարակական մակարդակներում և կախված է լինում տարածաժամանակային, էվոլյուցիոն, քաղաքակրթական գործընթացների ներգործությունից: Այն դինամիկ գործընթաց է, որի տեսամեթոդական ուսումնասիրությունները հնարավորություն են ստեղծում խորապես հասկանալու և վերլուծելու հասարակության ներսում ընթացող սոցիալ-հոգեբանական տարաբնույթ փոփոխությունները:

Արժեհամակարգի մոտիվացիոն բնութագրումները

Արժեհամակարգը անձի սոցիալականացման ընթացքում ձևավորված պատկերացումների, յուրացված դիրքորոշումների, գնահատողական վերաբերմունքի և արժեքային կողմնորոշումների ամբողջություն է: Այն դրսևորվում է անձի կենսագործունեության բոլոր ոլորտներում: Արժեհամակարգի պրիզմայի միջով են անցնում սոցիալական միջավայրի բոլոր երևույթներն ու գործընթացները: Աշխատանքային գործունեության ընթացքում անձի արժեհամակարգը նույնպես ունի մեծ դերակատարում, որի շնորհիվ ձևավորվում են աշխատանքային գործունեության հանդեպ հիմնական արժեքային կողմնորոշումները, որոշակի սոցիալական դիրքն ու ստատուսը: Աշխատանքային գործունեության կառավարման տեսանկյունից հատկապես կարևորվում է արժեհամակարգի մոտիվացիոն բաղադրիչը, որի ուսումնասիրումը թույլ է տալիս վերհանելու մասնագիտական գործունեության հանդեպ անձի գնահատողական վերաբերմունքը, մասնագիտության հասարակական նշանակության ընկալումը, ինչպես նաև՝ աշխատանքային գործունեության իմաստային կշիռն ու նշանակությունը: Այլ խոսքերով՝ աշխատանքային գործունեության կառավարման տեսանկյունից արժեհամակարգի մոտիվացիոն բաղադրիչը բացահայտում է անձի արժեքային առաջնահերթությունների համապատասխանությունը սոցիալական միջավայրի կողմից «առաջադրված» աշխատանքային պահանջներին:

Աշխատանքային միջավայրում անձի արժեհամակարգի մոտիվացիոն բաղադրիչը կարելի է բացատրել հետևյալ նախադրյալներով.

- ներանձնային արժեքային պահանջմունքները բավարարելու մոտիվացիայի աստիճանը,

- գործատուի կողմից սահմանված աշխատանքային պահանջները բավարարելու մոտիվացիայի աստիճանը:¹⁵⁰

Այս բաղադրիչները կարևոր են ոչ միայն աշխատանքային միջավայրին հարմարվելու և սոցիալական նորմերն ու վարքագծի կանոնները ընդունելու, այլ նաև մասնագիտական գործունեության ընթացքում հանդիպող դժվարությունների լուծման և ճգնաժամային իրավիճակներից ելք գտնելու տեսանկյունից: Անկախ աշխատանքային միջավայրում ի հայտ եկած բարդ իրավիճակների բովանդակությունից, հետազոտողները համակարծիք են, որ մասնագիտական գործունեությունը հաջողությամբ իրականացնելու և դժվարությունները հաղթահարելու գործընթացում կարող են դրսևորվել իրավիճակը գնահատելու և արժևորելու ներքոնշյալ հիմնական ռազմավարությունները՝

1. կառուցողական արժևորման ռազմավարություն, որը կապված է անձի հարմարվողական կարողությունների բարձրացման հետ: Այս դեպքում անձը նոր կենսափորձ է ձեռք բերում բարդ իրավիճակը հաղթահարելու և աշխատանքային միջավայրի հետ ակտիվ փոխազդեցության արդյունքում:

2. դեստրուկտիվ արժևորման ռազմավարությունը զարգանում է բարդ իրավիճակից ելք չգտնելու կամ այդ իրավիճակի երկարաձգման դեպքում: Ժամանակակից ուսումնասիրությունները հաճախ միայն ընդգծում են ճգնաժամային իրավիճակում հայտնված մարդու վարքագծի այս ռազմավարության գերակայությունը կամ առկայությունը, սակայն քիչ են դեստրուկտիվ արժևորման ռազմավարությանը համապատասխան կոգնիտիվ, հուզական և վարքային դրսևորումների դասակարգման փորձերը: Ընդհանուր առմամբ, ճգնաժամների հաղթահարման դեստրուկտիվ ռազմավարությունների առկայությունը կապվում է խնդրին առերեսվելու անձի անկարողության և անպատրաստ լինելու հետ:¹⁵¹

150 Grubi, T., & Strelchenko, A., Psychology of university students' motivation // Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools, 2019, 33(3), 25–29. <https://doi.org/10.33531/farplss.2019.3.06>.

151 Grabiec, O., & Jędraszczyk-Kałwak, J., Motivating factors applied in small and medium enterprises // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2017, 18(3), 37–49. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6384>.

Ինչպես սոցիալ-հոգեբանական այլ գործընթացների, այնպես էլ աշխատանքային գործունեության կառավարման համատեքստում կարևորվում է բարդ, չլուծված կամ ճգնաժամային իրավիճակների և խնդիրների արժևորման մոտիվացիոն դաշտը, որով պայմանավորվում է կառավարման ռազմավարության ընտրությունը:

Աշխատանքային միջավայրում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ձևավորման համար նպաստող նախադրյալներից են.

- անձ-գործատու հարաբերությունների ճգնաժամային, կոնֆլիկտային բնույթը,
- շահադիտական նպատակները,
- անցանկալի աշխատանքային պայմանները, ինչպես նաև՝
- անձի արժեքային պահանջմունքների բավարարման, մասնագիտական աճի և նյութական կարգավիճակի բարելավման անհնարինությունը:

Մոտիվացիայի ուսումնասիրության ժամանակակից մոտեցումները ցույց են տալիս, որ մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումները ունեն արժեքային կողմնորոշումների ընդհանուր միտվածություն առ այն, որ մոտիվացիոն դաշտում եսասիրական, շահադիտական կամ պասիվ պահպանողական շեշտադրումները շատ դեպքերում արժևորվում են որպես անտանելի կամ անցանկալի գնահատվող արտաքին միջավայրի պայմաններին վերջ դնելու միջոցներ:^{152,153} Սոցիալական միջավայրում որոշակի փոփոխությունների անհնարինության դեպքում արժեքային կողմնորոշումների նման վերափոխումը անձի կողմից ընկալվում է որպես ամենահեշտն ու արագը: Ավելին, մոտիվացիայի դեստրուկտիվ մեխանիզմների խորացումն անձի կողմից ընկալվում է որպես աշխատանքի և կյանքի պայմանները փոխելու հասանելի միջոց: Դեստրուկտիվ մոտիվացիան, ուստի, կարող է դրսևորվել տարբեր արժեքային կողմնորոշումների միջոցով, որոնք ունեն հիմնական միտվածությունը ձևավորելու անցանկալի պայման-

152 Chintalapati, N. R., Impact of employee motivation on work performance. ANUSANDHAN – NDIM's Journal of Business and Management Research, 2021, 3(2), 24–33. <https://doi.org/10.56411/anusandhan.2021.v3i2.24-33>.

153 Grabiec, O., & Jędraszczyk-Kałwak, J., Motivating factors applied in small and medium enterprises // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2017, 18(3), 37–49. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6384>.

ների հանդեպ հարմարվողական նոր մեխանիզմներ: Հաճախ դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է կենսական նշանակություն ունեցող, աշխատանքային կամ այլ սոցիալ-հոգեբանական անցանկալի պայմանները փոխելու արժեք-պահանջմունքային կողմնորոշմամբ, որը սակայն, չի վերածվում կառուցողական վարքագիծ ձևավորելու անհրաժեշտության: Արժեքային դեստրուկտիվ կողմնորոշումները չեն նպաստում իրավիճակի լուծմանը, այլ, հաճախ, խաթարում են արդեն իսկ ձևավորված արժեքային, կարծրատիպային, ինչպես նաև՝ վարքագծային մոդելները: Արժեքային կողմնորոշումների դեստրուկտիվությունը դրսևորվում է հոգեմետ նյութերի ընդունման կամ ադդիկտիվ վարքագծի մոտիվացիոն միտումներով: Անձի արժեք-պատկերացումային դաշտում շեշտադրվում է կողմնակալ, հուզականորեն հագեցած վերաբերմունքը սոցիալական միջավայրի հանդեպ, իսկ աշխատանքային գործունեությունն առանձնանում է ինքնավերահսկողական մեխանիզմների թուլացման միտումով:

Այսպիսով՝ աշխատանքային վարքագծի դեստրուկտիվ միտումները բնութագրվում են հետևյալ արժեքային հատկանիշներով՝

- աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի փոփոխություն՝ ուղղված աշխատանքային գործունեության իմաստազրկման,
- արժեք-պահանջմունքային կողմնորոշումներում առաջնահերթությունների դեստրուկտիվ փոփոխություններ,
- աշխատանքի սոցիալական իմաստի խեղաթյուրում,
- արժեքային գնահատումներում իրականությունը նախընտրելի մոդելով փոխարինելու միտումներ:

Աշխատանքային միջավայրում անձի ինչպես կոնստրուկտիվ, այնպես և դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ձևավորման վրա ազդում են տարաբնույթ սոցիալ-հոգեբանական գործոններ: Դրանցից են ճգնաժամային իրավիճակները, միապաղաղ աշխատանքը, ակնկալիքների անիրագործելիությունը, անձնային հատկությունները և այլն: Վերը թվարկված գործոնների առկայության պայմաններում անձի կոնստրուկտիվ մոտիվացիան ուղղված է դժվարությունների հաղթահարմանն այնպիսի արժեքային մոդելի մշակման միջոցով, որը թույլ կտա

լուծելու աշխատանքային միջավայրում ի հայտ եկած խնդիրը: Այնուամենայնիվ, դրա հետ մեկտեղ գործնականում հաճախ հանդիպում ենք աշխատակիցների դեստրուկտիվ մոտիվացիոն արձագանքների:

Աշխատանքային միջավայրում նման արձագանքներն արտահայտվում են տվյալ կազմակերպության նպատակներին չհամապատասխանող կամ հակադրվող արժեքային կողմնորոշումների և վարքագծային օրինաչափությունների միջոցով: Աշխատանքային միջավայրում անձի արժեքային համակարգում մոտիվացիոն փոփոխությունները դեռևս պահանջում են բազմակողմանի ուսումնասիրություններ: Այս խնդրի քննությունը մեծացնում է անձի աշխատանքային գործունեության ոլորտում իրականացվող հետազոտությունների կիրառական արժեքը:

Արժեքային համակարգում դեստրուկտիվ մոտիվացիոն բաղադրիչների զարգացմանը կամ խորացմանը, անշուշտ, նպաստում են անձի այնպիսի անձնային հատկություններ, ինչպիսիք են՝ ինքնագիտակցության ցածր մակարդակը, անհամարժեք բարձր կամ ցածր ինքնավստահության մակարդակը, խուսափող մոտիվացիայի գերակշռությունը, վերահսկողության արտաքին լոկուսի գերակշռումը և այլն:

Արժեքային համակարգի մոտիվացիոն բաղադրիչը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կառուցվածքով՝

1. արժեք-պահանջմունքային կողմնորոշումների վերափոխումներ,
2. այդ վերափոխումների արդյունքում ձևավորվող ապագայի հանդեպ նոր ակնկալիքների ստիմուլացիա:

Արժեքային համակարգի դեստրուկտիվ մոտիվացիոն բաղադրիչի կառուցվածքում տուժում են անձի գործունեության թե՛ ճանաչողական, հուզական և թե՛ վարքային կոմպոնենտները: Արժեք-պահանջմունքային կողմնորոշումների վերափոխումներն առանձնանում են բացասական, իրականությունից կտրված կամ անհամարժեք գնահատականներով, ինչի արդյունքում ձևավորվում են ապագայի հանդեպ ակնկալիքների դեստրուկտիվ մոդելներ: Կոգնիտիվ դաշտում

արժեքային համակարգի դեստրուկտիվ մոտիվացիոն բաղադրիչի խորացող ազդեցությունը կարող է շփոթություն առաջացնել հաղորդակցական դաշտում, ընդգծել ստիպողականության գործոնն ինչպես միջանձնային հարաբերություններում, այնպես և աշխատանքային գործունեության մեջ: Միևնույն ժամանակ, արժեքային համակարգի դեստրուկտիվ մոտիվացիոն բաղադրիչը կարող է հուզականորեն երանգավորել անբարոյականության, եսակենտրոնության կամ անազնվության դրսևորումները, իսկ վարքային կոմպոնենտում դրսևորվել անվերահսկելիության, վերահսկողության ձևական դրսևորումների, անձնական նպատակների իրականացման առաջնահերթության միջոցով:¹⁵⁴

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգը արժեհամակարգի վերափոխման համատեքստում

Արժեհամակարգի վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական բնութագրումները ցույց են տալիս հասարակության մեջ արժեքների իմաստային այնպիսի փոխակերպումներ, որոնք կարող են դրսևորվել թե՛ անձնային և թե՛ հասարակական մակարդակներում: Երկու դեպքում էլ արժեքների վերափոխումներն ուղեկցվում են անձի մոտիվացիոն դաշտում տեղի ունեցող փոփոխություններով, որոնք համակարգային բնույթ են կրում և դրսևորվում են անձի կենսագործունեության բոլոր ոլորտներում: Գործունեության ընթացքում անձի մոտիվացիոն փոփոխություններն, ի դեպ, կարող են ընթանալ ոչ միայն կառուցողական կամ կոնստրուկտիվ, այլև՝ ապակառուցողական կամ դեստրուկտիվ կերպով: Երկու դեպքում էլ մոտիվացիայի փոփոխությունները համահունչ են արժեքների վերափոխման գործընթացներին: Ավելին, տեսական մոտեցումների վերլուծությունը թույլ է տալիս խոսել արժեքների և անձի մոտիվացիայի համակարգային վերափոխման գաղափարի մասին: Այլ կերպ ասած՝ կարելի է խոսել անձի մոտիվացիոն-ար-

154 Basińska, B. A., Work Motivation Profiles and Work Performance in a Group of Corporate Employees: A Two-Step Cluster Analysis. Roczniki Psychologiczne, 2021, 23(3), 227–245. <https://doi.org/10.18290/rpsych20233-3>.

Ժեքային վերափոխման հայեցակարգի մասին, որի ձևավորման ընկած են վերափոխման կոնստրուկտիվության – դեստրուկտիվության հիմնական բնութագրիչները:¹⁵⁵

Ինչպես վերը նշվեց, արժեքային մոտիվացիոն դեստրուկտիվության առաջացման հիմքում ընկած են տարաբնույթ սոցիալ-հոգեբանական գործոններ, որոնք բնութագրվել են տեսական տարբեր հայացքներին համապատասխան:

Հոգեվերլուծական տեսությունների տեսանկյունից դեստրուկտիվությունը անձնայի աճի գործընթացում հոգեբանական չլուծված բարդությունների արդյունք է: Սոցիալական ուսուցման մոտեցման շրջանակներում դեստրուկտիվությունը դիտվում է որպես «ձեռք բերված» որակ, «վարժեցված» երևույթ, որի ինտենսիվությունը կրում է գերազանցապես իրավիճակային բնույթ:¹⁵⁶ Դեստրուկտիվ վարքագիծը տեղի է ունենում, քանի որ այն դառնում է «թույլատրելի» տվյալ սոցիալական միջավայրի ներսում և հիմնավորվում է համապատասխան արժեքային հենքով: «Վարժեցված դեստրուկտիվության» մոդելները հանդիպում են ամենուրեք, այդ թվում, անձի աշխատանքային գործունեության մեջ: Նման դեստրուկտիվության վարքագծային դրսևորումները, ըստ Մ. Բեթլզի, ձևավորվում են անձի աշխատանքային միջավայրի ներսում, որը թույլատրում կամ նույնիսկ պարտադրում է «դեստրուկտիվիզմ-անհաջողություններից խուսափում» վարքագծային սցենարի կիրառումը աշխատակիցների կողմից:¹⁵⁷

Կոգնիտիվ տեսությունների համաձայն՝ անձի դեստրուկտիվ մոտիվացիան առաջանում և խորանում է արտաքին միջավայրը փոխելու անձի սուբյեկտիվ անկարողության արդյունքում, որը համարվում է դեստրուկտիվ հարաբերությունների զարգացման կարևորագույն ցուցիչ: Այս առումով անօգնականության և վերահսկողության կորստի հետևանքով վարքային ապակառուցողականությունը բացատրվում է «ինքնաարդյունավետության», «անձնական վերահսկողության», «վե-

155 Գևորգյան Ս. Ռ., Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը, Եր., 2006:

156 Banfield, E. C. The Unheavenly City Revisited. Boston: Little, Brown, 1974.

157 Batles, M. M., The Many Faces of Dependency in Old Age. Cambridge University Press, 1996.

րահսկողության պատրանքի» և «վարժեցված անօգնականության» արժեքային մոդելներով:

Հոգեբանագիտական գիտակարգում մասնագիտական, մասնավորապես, կառավարման գործունեության ապակառուցողականությունը հաճախ կապվում է սթրեսի առաջացման հետ և ներկայացվում է երեք հիմնական փուլերով.

1. Զգացմունքային արձագանք տազնապայնություն առաջացնող արտաքին ազդակի հանդեպ: Այս փուլի տևողությունը խիստ անհատական է: Որոշ անձանց մոտ սթրեսը կուտակվում է թուլեաների, իսկ որոշների մոտ կարող է զարգանալ մի քանի շաբաթվա ընթացքում:
2. Դիմադրություն և հարմարվողականություն: Այս փուլում օրգանիզմը մաքսիմալ ակտիվանում է, իսկ գրգիռի նկատմամբ դիմադրողականությունը մեծանում: Քանի որ սթրեսն ունի երկարաժամկետ ազդեցություն, օրգանիզմը աստիճանաբար հարմարվում է դրան:

Քայքայում: Սթրեսային գործոնների երկարատև ազդեցության դեպքում առկա անձնային ռեսուրսներն աստիճանաբար սպառման միտում են ցուցաբերում:^{158,159,160}

Ելնելով սթրեսորի տեսակից և դրա ազդեցության բնույթից՝ որոշվում են սթրեսի տեսակները, որոնցից առանձնացնում են ֆիզիոլոգիական սթրեսը և հոգեբանական սթրեսը: Ի տարբերություն ֆիզիոլոգիական սթրեսի, հոգեբանական սթրեսն ունի մի շարք բնորոշ գծեր, որոնցից սովորաբար նշվում է սթրեսային իրավիճակի վրա ակտիվորեն ազդելու անձի պատրաստականության աստիճանը, սթրեսի հաղթահարման մոտիվացիոն և հարմարվողական գործոնները, հուզական այրման մակարդակը և այլն:^{161,162}

158 Cooper C.L., Cooper R.D., Eaker L.H., Living with Stress, 1987, Penguin.

159 Everly G.S., A Clinical Guide to the Treatment of the Human Stress Response, 1989, Plenum Press.

160 Tyler M., Stress Management Training for Trainers Handbook, Living with Stress Ltd, 1999.

161 Davis M., The Relaxation and Stress Reduction Work Book, 2000, New Harbinger Inc.

162 Lehrer P.M., Woolfolk R.L., Principles and Practices of Stress Management. The Guildford Press, 1993.

Մասնագիտական սթրեսը արտաքին միջավայրային ազդակների հանդեպ ռեակցիաների համալիր է, որն ազդեցություն է ունենում աշխատակցի և ամբողջ կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության վրա: Սովորաբար սթրեսը, որպես ադապտիվ համախտանիշ, մեկնաբանվում է աշխատանքի մոբիլիզացման և արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն գործոն: Դրա հետ մեկտեղ հեղինակների կողմից մատնանշվում է, որ ադապտացիայի ձախողման կամ խաթարման հետևանքով մասնագիտական սթրեսը կարող է հանգեցնել հուզական այրմանը: Այլ խոսքերով, եթե աշխատանքային գործունեության ընթացքում արտաքին սթրեսորների հանդեպ հարմարման կամ հաղթահարման գործընթացները խաթարվում են, ապա տեղի են տալիս հուզական այրման տարաբնույթ դրսևորումների:^{163,164} Հատկանշական է նաև, որ սթրեսի և հուզական այրման տարբերակիչ գործոն են հանդիսանում նաև աշխատակցի աշխատանքային հաջողությունները, որոնց հասնելու և պահպանելու մոտիվացիան հաճախ հանգեցնում է հուզական այրմանը: Այս համատեքստում աշխատանքային հաջողությունների պերֆեկցիոնիստական դրսևորումները կարող են դիտարկվել որպես դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առաջացման գործոն: Թեպետ սթրեսն ինքնին չի հանդիսանում աշխատակցի հուզական այրման պատճառը, այդուհանդերձ, մասնագիտական սթրեսի չհաղթահարման պարագայում ի հայտ են գալիս դեստրուկտիվ ախտանիշներ, որոնք բացասաբար են ազդում անձի ֆիզիկական և հոգեկան առողջության վրա:

Հուզական սթրեսի չափավոր դրսևորման դեպքում մասնագիտական գործունեության մեջ անձի ձեռքբերումները համեմատաբար բարձր են, սակայն ցածր և բարձր մակարդակի հուզական սթրեսի դեպքում դրանք կարող են նույնիսկ զիջել նորմալ պայմաններում աշխատանքային գործունեության մեջ արձանագրվող ձեռքբերումներին:

163 D'Souza, Colin, U. Vijay Kuma, Vinayak Baddi, Vaibhav J. Revanka, and Rohini Hongal. "Design and Implementation of Stress Management System." Bonfring International Journal of Software Engineering and Soft Computing 6, Special Issue (October 31, 2016): 93–97. <http://dx.doi.org/10.9756/bijsecsc.8251>.

164 Lennard Brown S., Stress and Depression, Hodder, 2001.

Մասնագիտական սթրեսն ունի իր առանձնահատկությունները՝ կախված մարդու գործունեության տեսակից, կոնկրետ մասնագիտությունից և առաջանում է այս մասնագիտական գործունեության ընթացքում: Մի շարք հեղինակների կողմից մասնագիտական սթրեսը բաժանվում է մի քանի տեսակների՝ տեղեկատվական, հուզական և հաղորդակցական:^{165,166}

Տեղեկատվական սթրեսն առաջանում է տեղեկատվական գերժանրաբեռնվածությունից, երբ աշխատակիցը չի կարողանում գլուխ հանել իրեն հանձնարարված առաջադրանքից և չի հասցնում կարևոր որոշում կայացնել սահմանափակ ժամկետների պայմաններում: Տեղեկատվական սթրեսը կարող է պայմանավորված լինել նաև տեղեկատվության պակասով, ինչը հանգեցնում է իրավիճակի անորոշության, մասնագիտական գործունեության տեղեկատվական պարամետրերի չափազանց հաճախակի կամ անսպասելի փոփոխության:

Պրոֆեսիոնալ գործունեության մեջ հուզական սթրեսը առաջանում է, երբ առկա է աշխատանքի կամ գործընկերոջ հետ խզման իրական կամ ենթադրյալ վտանգ: Հուզական սթրեսը ուժեղանում է այն դեպքում, երբ կանխատեսվող խզումը վերաբերում է առավել նշանակալի սոցիալական կապերին՝ հարազատ մարդու, արժեքավոր աշխատանքային միջավայրի հետ, ուստի հուզական սթրեսն անմիջական կերպով ներազդում է անձի հաղորդակցական դաշտի վրա, առաջացնում կամ խորացնում հաղորդակցական սթրեսածին իրավիճակները: Դեստրուկտիվ մոտիվացիան զարգանում է այն դեպքում, երբ, մի կողմից, անձը մոտիվացվում է պահպանելու հարազատ միջավայրում հաղորդակցական կապերը, իսկ մյուս կողմից, շարունակվում է տեղեկատվական, հուզական կամ հաղորդակցական սթրեսորների ազդեցությունը անձի աշխատանքային գործունեության և հաղորդակցման վրա: Այլ կերպ ասած՝ մոտիվացիայի դեստրուկտիվ բնույթն արտահայտվում է սթրեսի հաղթահարման անկարողության, հուզական այրման ախտանիշների, հուզական սպառման և ադապտիվ կարողությունների թուլացման պայմաններում: Անձը ձգտում է

165 Cooper C.L., Cooper R.D., Eaker L.H., Living with Stress, 1987, Penguin.

166 Rao, J. Vijay. "Stress Management – VUCA." Telangana Journal of IMA 02, no. 01, 2022, 25–31. <http://dx.doi.org/10.52314/tjima.2022.v2i1.57>.

շտկել առկա իրողությունը, սակայն անկարող է դառնում՝ մշակելու այնպիսի վարքային մոդելներ, որոնք ուղղված կլինեն սթրեսի աղբյուրի բացահայտմանն ու հաղթահարմանը, հաճախ մոտիվացվում է կատարելու այնպիսի գործողություններ, որոնք ոչ թե միտված են լուծելու կուտակված խնդիրները, այլ ընդհակառակն, շարունակելու կամ խորացնելու սթրեսորների ազդեցությունը: Այլ խոսքերով՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիան հիմնականում ուղղվում է սթրեսային իրավիճակի հետևանքների, այլ ոչ թե պատճառի շտկմանը: Որպես արդյունք, ի հայտ եկած հաղորդակցական սթրեսը դրսևորվում է աշխատանքային կոլեկտիվի խորացող անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի և աշխատակիցների ներխմաբային համախմբվածության ցածր մակարդակի միջոցով: Այդ իսկ պատճառով աշխատանքային գործունեության մեջ դեստրուկտիվ մոտիվացիոն նշանակություն ունի՝

- հաղորդակցական ագրեսիան,
- հոգեբանական լարված մթնոլորտը,
- տեղեկատվական անորոշությունը,
- որոշումներ կայացնելու համար անբավարար ժամանակը,
- մեկ անձի կողմից պատասխանատվության կրումը,
- աշխատանքային կոլեկտիվում փոխօգնության ձևերի խաթարումը,
- մասնագիտական սթրեսի երկարաժամկետ բնույթը և այլն:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի և մասնագիտական սթրեսի փոխկապվածությունն արտահայտվում է նաև աշխատանքային գործընթացի անվերջանալի ընթացքի պայմաններում, երբ աշխատակիցն այլևս չի ակնկալում, որ իր աշխատանքային հանձնարարությունը կունենա իր տրամաբանական ավարտը և նա հնարավորություն կունենա ժամանակավորապես լիցքաթափվելու: Անվերջ պատրաստ և գործունյա լինելու ախտանիշը հաճախ հանդիպում է սոցիալական աշխատողների, փրկարարների, արտակարգ իրավիճակներում ներգրավված մասնագետների շրջանում: Նման աշխատանքային պայմաններում, եթե բացակայում են աշխատանքի և հանգստի, գործառույթների փոխարինելիության սկզբունքները, ապա աշխատանքային

մոտիվացիան հեշտությամբ ձեռք է բերում դեստրուկտիվ կողմեր՝ աշխատանքային ակտիվությունը «փոխարինվում է» հաղորդակցական ագրեսիայի, միանձնյա պատասխանատվության գործոնը «հանգեցնում է» որոշում կայացնելու ձգձգմանը, տեղեկատվական անորոշությունը «ստիպում է» աշխատակցին գործելու հնարավորինս դեմոնստրատիվ և այլն:¹⁶⁷

Հաշվի առնելով վերոգրյալը՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հաղթահարման նպատակով չափազանց կարևոր է դառնում մասնագիտական սթրեսի առաջացման, դրա բացասական դրսևորումների բացահայտմանն ուղղված հոգեախտորոշիչ մեթոդների կիրառումը, ինչպիսին է՝ Զեյգարնիկի հայտնի մեթոդը:¹⁶⁸ Այն ցույց է տալիս, որ անձինք առավել հակված են մտապահելու չավարտված գործողությունները, քան ավարտվածները: Այդ մեթոդի կիրառման հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ եթե աշխատանքային կամ ստեղծագործական գործունեության ընթացքն ընդհատվում է, և աշխատակիցն անցնում է մեկ այլ հանձնարարությանը, ապա նա մոտիվացվում է՝ վերադառնալու կիսատ մնացած խնդրին և ավարտին հացնելու այն: Այսինքն՝ աշխատանքային գործունեության անվերջանալիության գործոնը, որն ամրապնդվում է աշխատանքային մոնոտոնությամբ, հանձնարարությունների անժամկետ բնույթով խորացնում է մասնագիտական սթրեսը և, միաժամանակ, դեստրուկտիվ մոտիվացիան, սակայն աշխատանքային հանձնարարությունների կատարման հակառակ ռազմավարությունը՝ այն է՝ աշխատանքային խնդրի ժամանակային սահմանափակումը և հանձնարարության անավարտ թողնելը, հակառակը, մոտիվացնում են աշխատակցին վերադառնալու և ավարտին հասցնելու տվյալ հանձնարարությունը:¹⁶⁹

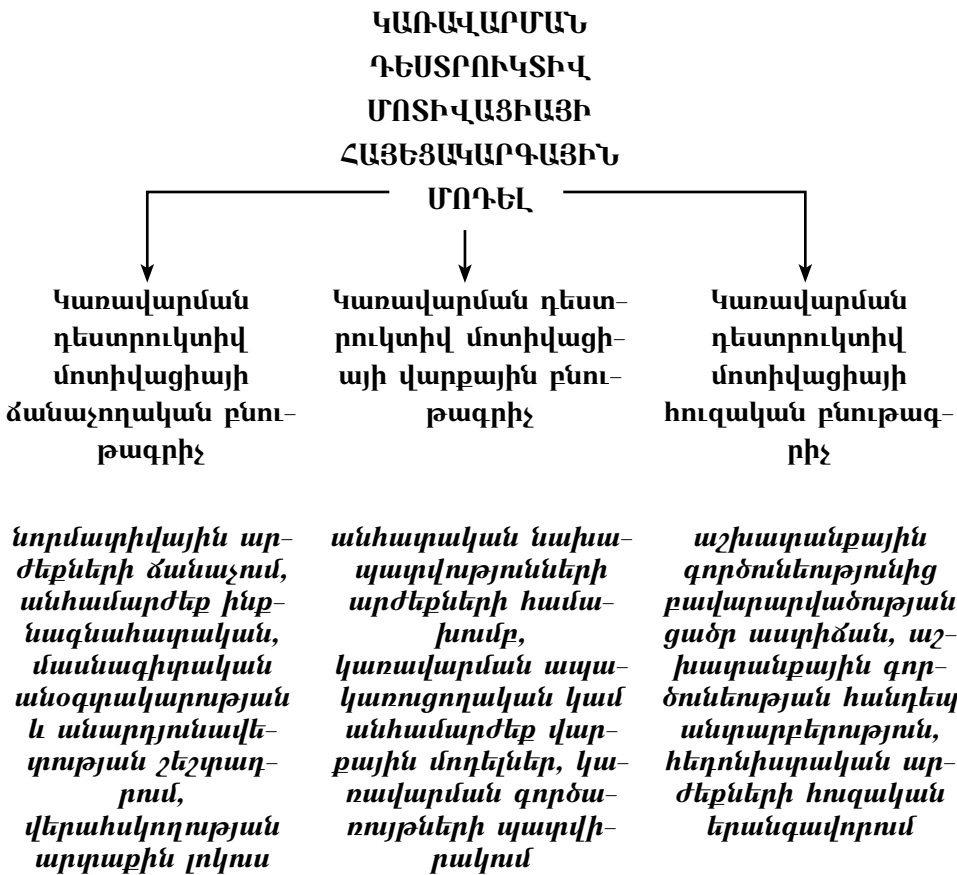
Այսպիսով՝ տարբեր ուսումնասիրություններ ցույց են տվել դեստրուկտիվ վարք ունեցող անձի ճանաչողական, հուզական և վարքային բնութագրերի ամբողջությունը, որն արտահայտվում է արժեքային վե-

167 Roszler, Janis, and Melissa Brail. “Stress Management.” AADE in Practice 5, no. 3 (April 26, 2017): 34–37. <http://dx.doi.org/10.1177/2325160317702879>.

168 Зейгарник Б.В., Патопсихология, Изд-во Московского ун-та, 1986, 288 с.

169 Foret, F., & Calligaro, O., “European Values”. Challenges and Opportunities for EU Governance. Routledge, 2018, <https://doi.org/10.4324/9781351037426-1>.

րափոխված կողմնորոշումներում:^{170,171} Հիմնվելով մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունների ժամանակակից միտումների վրա՝ մեր կողմից առաջ է քաշվել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգային մոդելը, որը փոխկապված է արժեքների վերափոխման հոգեբանական բնութագրերի հետ: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգն, ունենալով ընդհանուր տեսական նշանակություն, այդուհանդերձ ներկայացվում է կառավարման մոտիվացիայի համատեքստում և բաղկացած է հետևյալ հիմնական բնութագրիչներից:



170 Աղուզումցյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ., Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում // Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ:

171 Bornstein, R. F., The dependent personality. N.Y.: Guilford Press, 1993.

Դիտարկենք կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բնութագրիչները առանձին:

Կառավարման ոլորտում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ձևավորման ճանաչողական գործոնները անձի կառավարման և, ընդհանուր առմամբ, աշխատանքային փորձի յուրահատուկ արտացոլման արդյունք են: Աշխատանքային գործունեության ընթացքում ձեռքբերումների բացակայությունը, մասնագիտական առաջխաղացման բացասական փորձը կարող են հանգեցնել հոռետեսության և «վարժեցված անօգնականության» վիճակի, երբ, հիմնվելով մեկ կոնկրետ իրավիճակում ձախողման փորձի վրա, աշխատողը եզրակացնում է, որ ինքն այլևս ի վիճակի չի լինելու լուծելու նմանատիպ այլ խնդիրներ:

Այսպիսով՝ աշխատանքային գործունեության մեջ կրկնվող ձախողումները կարող են հանգեցնել «վարժեցված» անօգնականության զգացողության խորացմանը, որն իր հերթին հանգեցնում է արժեքային վերակառուցումների և մոտիվացիոն դաշտի խարխլմանն ու ապակառուցողականությանը:^{172,173}

Դեստրուկտիվ մոտիվացիա դրսևորող անձի ճանաչողական բնութագրիչները ներառում են ցածր ինքնագնահատականը, ինքնավստահության աստիճանի թուլացումը, Ես-կառուցվածքում անօգնականության և անարդյունավետության գաղափարների շեշտադրումը, իսկ ծայրահեղ դեպքերում՝ կյանքի ամենօրյա պահանջները բավարարելու անկարողությունը:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիա ունեցող անձին բնորոշ է նշանակալից իրադարձությունների նկատմամբ վերահսկողության արտաքին լոկուսը, այսինքն՝ անձը կարծում է, որ այն, ինչ կատարվում է իր հետ, արտաքին ուժերի գործողության արդյունք է և, համապատասխանաբար, իրեն ընկալում է որպես գործողության պասիվ օբյեկտ: Հաճախ վերահսկողության արտաքին լոկուսի դրսևորումը պաշտպանական մեխանիզմ է ձախողումների համար պատասխանատվությունից խու-

172 Garber, J., & Seligman, M. E. P., Human Helplessness: Theory and Applications. N.Y.: Academic Press, 1980.

173 Gevorgyan S., Aramyan L., Makichyan S., Mkrtchyan R., Psychological Manifestations in the Social Behaviour of the Individual, Khachatur Abovyan Armenian State Pedagogical University, ISSN 1829–1295, Main Issues of Pedagogy and Psychology, Scientific Periodical, 2020 (2), 40–45.

սափելու համար: Հաշվի առնելով, որ նման անօգնականությունը ինքնին ապակառուցողականության սուբյեկտիվ հատկանիշ է, կարևոր է նշել, որ այն հաճախ չի արտացոլում անձի ճանաչողական ռեսուրսների բացակայության իրական պատկերը: Ընդհակառակը, դեստրուկտիվ մոտիվացիան «սնուցում է» անձի իրականության սուբյեկտիվ պատկերացումները, որոնք խորացնում են աշխատանքի կատարման ու աշխատանքային ձեռքբերումների աղավաղված պատկերացումները, ինչպես նաև նպաստում են արժեքային համակարգի վերափոխմանը:

«Վարժեցված անօգնականության» հետևանքով ապակառուցողական կառավարման մոդելները դրսևորվում են որոշումներ կայացնելու և այդ որոշումները կառավարելու անկարողության, կառավարչական նպատակների անհասանելիության մեջ, կառավարման տարբեր օղակներին, հատկապես, ցածր օղակներն ներկայացնող անձը դադարում է փորձել հաղթահարելու անգամ լուծվող խնդիրները և դրված է խուսափելու պատասխանատվությունից՝ չլուծված խնդիրները պատվիրակելով իր մյուս գործընկերներին: Պատասխանատվության պատվիրակումը թույլ է տալիս անձին հնարավորինս արդարացնել իր պասիվությունը ձախողման դեպքում: Ն. Հոքինսի կարծիքով՝ «դժբախտության դեպքում ուժեղները ելք են փնտրում, թույլերը՝ մեղավորին»:¹⁷⁴ Այլ կերպ ասած՝ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առանցքն աշխատանքային գործընկերներին կառավարման որոշ գործառույթների պատվիրակման ռազմավարությունն է:

Գիտական գրականության մեջ առանձնանում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ճանաչողական բնութագրիչի երկու տեսակ. առաջինն ուղղակիորեն կապված է անձի ճանաչողական այնպիսի հատկանիշների հետ, որոնք ամրապնդված են արժեքային համակարգում և դրսևորվում են անօգնականության, անզորության նշանների տեսքով: Երկրորդ դեպքում անօգնականության շեշտադրումը աշխատանքային գործընթացում կրում է ֆորմալ բնույթ, բնութագրվում է անձի կողմից, ով իրականում իրեն անօգնական չի զգում, բայց նրա դեստրուկտիվիզմը գիտակցված «ռազմավարություն» է՝ նպատակ ու-

174 Hawkins, Nicole Lea. Leader Strategies to Reduce Sales Personnel Attrition, ScholarWorks, 2016. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2153>.

նենալով մանիպուլացիայի ենթարկել այլոց սեփական նպատակներին հասնելու համար:

Երկու դեպքում էլ անօգնականության նշանները դրսևորվում են աջակցություն փնտրելու արժեքային կողմնորոշումներում, որոնք խորացնում են անձի մասնագիտական պասիվությունը, իսկ սեփական և այլոց աշխատանքային ձեռքբերումները դառնում են փոխադարձ կամ ընդհանուր ռեսուրսներ՝ տվյալ նպատակին հասնելու համար:^{175,176}

Աշխատանքային միջավայրում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հուզական բնութագրիչն ուղեկցվում է որոշակի հուզական ֆոնով: Անձը, ով մոտիվացված չէ իր աշխատանքը կատարել կազմակերպության նպատակներին և ռազմավարությանը համապատասխան, ձեռք է բերում շահադիտական նպատակներ, որոնք, անշուշտ, ուղեկցվում են կազմակերպության խնդիրների նկատմամբ անտարբերությամբ և հոռետեսությամբ: Զգացմունքային աջակցության կարիքը կամ քողարկված է, կամ, ընդհակառակն, ստանում է հիպերտրոֆիկ նշաններ: Որոշ դեպքերում ուրիշներից բարոյական աջակցություն, սեր և համակրանք ստանալը կարող է նույնիսկ կապված չլինել կոնկրետ խնդիրների լուծման հետ, այլ ընդհանուր առմամբ լինել աձի վարքագծի ռազմավարական նպատակադրվածություն:¹⁷⁷ Այս վարքագծի զարգացումը նույնպես դիտվում է որպես պաշտպանական մեխանիզմ, որը փոխարինում է կառավարման ոլորտում ձեռքբերումներին հասնելու ռազմավարությանը:

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մեկ այլ զգացմունքային դրսևորում է հուզական կախվածությունն աշխատանքային գործընկերներից, որն աստիճանաբար ստանում է վախի բնույթ, ինչը դրսևորվում է գործընկերներից անկախ որոշումներ և ինքնուրույն գործողություններ պահանջող իրավիճակներում, այլոց կողմից բացասական գնահատականներ ստանալու և միայնության զգացումի հուզական երանգավորմամբ: Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիա

175 Магун В.С. О взаимосвязях готовности человека к собственным усилиям и ожидаемой им помощью // Психологический журнал, 1991, Том 12, № 6.

176 Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. Л.: Наука, 1983.

177 Heathers, G., Acquiring dependence and independence: A theoretical orientation // Journal of Genetic Psychology, 1955, 87. 277-291.

ունեցող անձինք ավելի քիչ դիմադրություն են ցույց տալիս հիասթափության զգացումին և ավելի բարձր անապահովության զգացում ունեն աշխատանքային հարաբերություններում:¹⁷⁸

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ճանաչողական և հուզական բնութագրիչների առկայությունն առաջացնում է նաև դեստրուկտիվ վարքագծային մոդելների բավական լայն շրջանակ՝ աջակցություն ստանալու հնարավորությունը առավելագույնի հասցնելու վարքային ռազմավարությունից մինչև կառավարման պասիվ կամ ագրեսիվ վարքային մոդելներ: Այս դրսևորումները հանդես են գալիս որպես կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիա ունեցող անձի հարմարվողական վարքը բնորոշ արժեքային վերափոխումներ՝ արտահայտված անտարբերության, անպարկեշտության, աշխատանքի արդյունավետության թուլացման, անհաջողությունից խուսափելու ցանկության, շահադիտական նկրտումների արժևորմամբ:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի վրա հիմնված կառավարման գործընթացները բնութագրվում են առաջին հերթին Ես-պատկերի իդեալականացմամբ: Այնուամենայնիվ, վարքագծի հիմքում ընկած են կառավարման գործունեության հանդեպ ունեցած սպասելիքների արժեքային աղավաղումներ՝ սպասելիքների ցածր աստիճան, խուսափողական ռազմավարություն, հիասթափության արժեքային կողմնորոշում՝ պայմանավորված ցանկալի և իրականության միջև մշտական գիտակցվող անջրպետոով:

Այսպիսով՝ հիմնախնդրի վերաբերյալ սոցիալ-հոգեբանական մեկնությունների լայն շրջանակը թույլ է տալիս բնութագրել կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան որպես անձի արժեքային կողմնորոշումների վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական դրսևորում և տրամադրում է բազմաբովանդակ տեղեկատվություն կառավարման սոցիալ-հոգեբանական գործընթացների առանձնահատկությունների վերաբերյալ:¹⁷⁹ Հետազոտության արդյունքները թույլ են տալիս երկա-

178 Liu, X., & Jia, N., How Is Motivation Generated? Exploring The Truth About Motivation Generation from A Psychological Perspective // International Journal of Education and Humanities, 2024, 12(1), 216–219. <https://doi.org/10.54097/s3ds1b15>.

179 Kispál-Vitai, Z., Comparative analysis of motivation theories // International Journal of Engineering and Management Sciences, 2016, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.25>.

րաժամկետ հեռանկարում կանխատեսել այդ առանձնահատկությունների խորացման երկու հիմնական ուղղությունները. կառավարման գործընթացները կամ կդառնան դեստրուկտիվ՝ նպաստելով և փոխայմանավորելով անձի արժեքային համակարգի բացասական վերափոխումները, կսրեն անօգնականության, անգործունակության և աշխատանքի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքի զգացումը, կամ կվերաճեն կառավարման գործունեության հաջողակ մոդելների, որոնք կզարգանան արժեքային կողմնորոշումների դինամիկ, պոզիտիվ փոփոխությունների հետ զուգընթաց, ուստի խնդրի ուսումնասիրության մեջ առաջնային են համարվում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սոցիալ-հոգեբանական գնահատման զարգացումը և մեթոդական գործիքների համարժեք ընտրությունը:^{180,181}

180 Kotov, S. V., Motivation Determinants in Psychology // Historical and social-educational ideas, 2015, 6(6_1), 196. https://doi.org/10.17748/2075-9908-2014-6-6_1-196-199.

181 Колмогорцева Н., Аксентьева М., Соотношение мотивационных потенциалов личности и форм коммуникативной агрессивности, Психология и педагогика: Методика и проблемы, 2015, с. 296–301.

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ
ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՅԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ
ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ.
ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ**

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ուսումնասիրության մեթոդաբանությունը հիմնված է գիտական գրականության որակական վերլուծության և համեմատության համագիտական սկզբունքների վրա: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորումները բացահայտելու համար իրականացվել է տարբեր ռեֆերենտային խմբերի մոտիվացիոն միջավայրի էմպիրիկ ուսումնասիրություն: Հետազոտության հիմնական մեթոդներն են ոչ ստանդարտացված գրույցը, թեստավորումը, համահարաբերակցային վերլուծությունը: Ուսումնասիրությանը մասնակցել է ընդհանուր թվով 1240 հարցվող: Ընտրանքի տարիքային շերտը կազմել է 30-64 տարեկան:¹⁸² Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ընտրանքը կազմված էր պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների և սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների աշխատակիցներից, ձևավորվեցին ռեֆերենտային խմբեր՝ ըստ պետական և առևտրային կազմակերպություններում ներգրավվածության սկզբունքի: Ռեֆերենտային խմբերը կազմեցին հետևյալ անվանական սանդղակը՝

Խումբ 1 - պետական կազմակերպություններում կառավարման օղակի ներկայացուցիչներ, որոնցում ընդգրկվել էին ցածր օղակի ղեկավարները (N=60),

Խումբ 2 - առևտրային կազմակերպություններում կառավարման օղակի ներկայացուցիչներ, որոնցում ընդգրկվել էին բիզնես միջավայրը ներկայացնող ղեկավարները՝ ընկերությունների տնօրեններ (N=60),

Խումբ 3 - պետական կազմակերպությունների աշխատակիցներ (N=560),

Խումբ 4 - առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցներ (N=560):

182 Erikson E. H . *The life cycle completed*. New York: W.W. Norton & Company, 1982.

Հետազոտությունն իրականացվել է հետևյալ ընթացակարգով՝

- Հետազոտության առաջին փուլում իրականացվել է թեստավորում, որին մասնակցել են բոլոր ընտրանքային խմբերը: Թեստավորման նպատակն էր գնահատել ուսումնասիրվող արժեքները և աշխատանքային գործունեության կառավարման մոտիվացիոն դաշտը:

- Երկրորդ փուլում ձեռք բերված արդյունքները մշակվել են, և դուրս են բերվել արժեքների նշանակալիության հիերարխիկ ցանկեր: Աշխատանքային գործունեության կառավարման մոտիվացիայի յուրատիպությունները վերլուծվել են՝ ըստ ընտրանքային բոլոր խմբերի: Իրականացվել է նաև ֆոկուս խմբերով աշխատանք, որի ընթացքում մասնակիցները քննարկել են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշներով տարբեր իրավիճակներ: Ելնելով քննարկումների արդյունքներից՝ բնութագրվել են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշները, մասնավորապես, արժեքների վերափոխման տեսանկյունից:

- Հետազոտության երրորդ փուլում իրականացվել է ռեթեստավորում, որի նպատակն էր գնահատել ուսումնասիրվող արժեքները կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշներով իրավիճակների համատեքստում: Թեստավորման և ռեթեստավորման ցուցանիշները համեմատվել և վերլուծվել են արժեքների վերափոխման տեսանկյունից: Թեստավորման մեթոդով ստացված արդյունքները համեմատվել և համադրվել են այլ մեթոդների ու մեթոդիկաների արդյունքների հետ:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են հետևյալ մեթոդներն ու մեթոդիկաները.

- Մ. Ռոկիկչի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան,¹⁸³

- Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան,¹⁸⁴

183 Rokeach, M., The Nature of Human Values. Free Press, 1973.

184 Schwartz, S. H., Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.) // Advances in Experimental Social Psychology, 1992, Vol. 25, pp. 1-65, Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).

- Տ. Էլերսի «Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի» գնահատման մեթոդիկան,¹⁸⁵
- Զ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքոլլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարանը,¹⁸⁶
- Վ. Շաուֆելի և Ա. Բեքքերի «Աշխատանքային ներգրավվածության» Ուտրեխտյան սանդղակը,¹⁸⁷
- Կ. Մասլաչի և Ս. Զեքսոնի «Հուզական այրման» հարցարանը,¹⁸⁸
- Վ. Սնետկովի «Կազմակերպչական խնդիրների տարածություն» հարցարանը,¹⁸⁹
- Ի. Լադանովի «Խմբային գործունեության մոտիվացիայի ակտորոշման» մեթոդիկան,¹⁹⁰
- Ս. Պետրովի «Անձի Ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման» մեթոդիկան,¹⁹¹
- Զրույցի մեթոդը,
- Ֆոկուս խմբեր,
- Համահարաբերակցային վերլուծություն:

Մ. Ռոկիկչի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան բաղկացած է արժեքների երկու հիմնական խմբերի՝ տերմինալ և ինստրումենտալ արժեքների ցանկից, որը հետազոտվողները պետք է գնահատեն՝ ըստ կարևորության աստիճանի՝ թվերի նվազման կարգով: Գնահատման արդյունքները խմբավորվում են՝ ըստ արժեքների հետևյալ հիերարխիկ ցանկի՝

185 Котик М. А. Психология и безопасность. Таллинн: Валгус, 1989.

186 Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation // Psychological Reports, 1998, 82, 1011–1022.

187 Schaufeli, W., Bakker, A., Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, 2003.

188 Маслач К. Профессиональное выгорание: Новые направления в исследованиях // Основные направления психологической науки, 2003, Том 1 /2, С. 189–192.

189 Мельникова М., Психология стресса, теория и практика, Екатеринбург, 2018, 112 с.

190 Касьянов, С., Психологические тесты, М.: Эксмо, 2006.

191 Касьянов, С., Психологические тесты, М.: Эксмо, 2006.

- առավել նշանակալի արժեքներ՝ 1-6 միավորներ կամ գնահատականներ
- ինդիֆերենտ արժեքներ՝ 7-12 միավորներ կամ գնահատականներ
- ոչ նշանակալի արժեքներ՝ 13-18 միավորներ կամ գնահատականներ:

Ծ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան բաղկացած է երկու մասից: Հարցաթերթիկի առաջին մասը նախատեսված է ուսումնասիրելու այն արժեքները, իդեալներն ու համոզմունքները, որոնք ազդում են անհատի վարքի վրա: Արժեքների ցանկը բաղկացած է 57 արժեքից: Հարցվողը գնահատում է առաջարկվող արժեքներից յուրաքանչյուրը -1-ից 7 միավոր սանդղակով՝ թվերի աճման կարգով:

Ծ. Շվարցի հարցաշարի երկրորդ մասը բացահայտում է անձի պրոֆիլը: Բաղկացած է անձի 40 բնութագրումներից, որոնք խմբավորված են 10 տեսակի արժեքների ցանկում: Այդ բնութագրումները գնահատելու համար կիրառվում է -1-ից 4 միավոր սանդղակով՝ թվերի աճման կարգով:

Երկու հարցաթերթերի գնահատման արդյունքում բացահայտվում են արժեքների երկու խումբ՝ նորմատիվային արժեքներ, որոնք արտահայտում են անձի համոզմունքներն ու արժեհամակարգը, և անհատական նախապատվությունների արժեքներ, որոնք առավելագույնս դրսևորվում են անձի սոցիալական վարքագծում: Այլ խոսքերով, նորմատիվային արժեքների համախումբն արտահայտում է մոտիվացիայի կոգնիտիվ բաղադրիչը, իսկ անհատական նախապատվությունների արժեքների համախումբը՝ գերազանցապես վարքային բաղադրիչը:

Տ. Էլերսի «Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի» գնահատման մեթոդիկա

Մեթոդիկան բաղկացած է 41 պնդումներից, որոնք հարցվողները պետք է հաստատեն կամ ժխտեն: Մեթոդիկայի կիրառման արդյունքում գնահատվում է անձի մոտիվացիոն ռազմավարությունը՝ հասնել հաջողության կամ խուսափել անհաջողությունից: Մեթոդիկայի

կիրառումը թույլ է տալիս գնահատելու ոչ միայն աշխատանքային գործունեության մոտիվացիոն ուղղվածությունը, այլև կառավարման գործընթացի ուղղվածությունը՝ կապված ձեռքբերումներ ունենալու և, դրա հետ կապված, վտանգի ստանձնման պատրաստակամության դրսևորման աստիճանը:

Ջ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքոլլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարան

Ջ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքոլլի կողմից հեղինակված մեթոդիկան բացահայտում է մոտիվացիայի հետևյալ աղբյուրները՝

- Պրոցեսուալ մոտիվացիա՝ ներքին մոտիվացիա
- Ինստրումենտալ մոտիվացիա
- Ներքին Ես-կոնցեպցիա՝ ձեռքբերումների մոտիվացիա
- Արտաքին Ես-կոնցեպցիա՝ սոցիալական ճանաչման մոտիվացիա
- Նպատակի ինտերնալիզացիա՝ արժեքային մոտիվացիա:

Պրոցեսուալ մոտիվացիան սահմանվում է որպես գործունեության ներքին ընթացքից հաճույք ստանալու մոտիվացիա, այն դեպքում, երբ մոտիվացիայի ինստրումենտալ աղբյուրը վերաբերում է պարզևատրումների և, հիմնականում, նյութական խրախուսման միջոցով աշխատանքային գործունեության մոտիվացիային: Արտաքին Ես-կոնցեպցիայի դրսևորման պարագայում ընդգծվում է գործընկերների կողմից աշխատակցի արժեհամակարգի, անձնային հատկությունների ճանաչման, գնահատման և ընդունման պահանջմունքը: Ներքին Ես-կոնցեպցիայի գերակայության դեպքում անձը մոտիվացվում է աշխատանքային գործունեության ընթացքում համապատասխանելու սեփական արժեհամակարգին և զարգացնելու սեփական կոմպետենտությունները: Այլ խոսքերով, եթե արտաքին Ես-կոնցեպցիան շեշտադրում է սոցիալական ճանաչման և ընդունման մոտիվացիան, ապա ներքին Ես-կոնցեպցիայի դրսևորման պարագայում շեշտադրվում է հմտությունների զարգացման և ձեռքբերումների մոտիվացիան: Մոտիվացիայի հաջորդ աղբյուրը ներկայացվում է որպես նպատակների ներքնայնացման կամ ինտերնալիզացիայի մոտիվա-

ցիա, որը դրսևորվում է անձնային և կազմակերպության արժեքների համադրության՝ կազմակերպության նպատակներն ու ռազմավարությունը որպես սեփական արժեքային համակարգի մաս գնահատելու արդյունքում:

30 հարցադրումների միջոցով ներկայացված մոտիվացիայի 5 աղբյուրները գնահատվում են՝ ըստ դրսևորման աստիճանների՝ տոկոսային ցուցանիշներով, որոնք կազմում են հետևյալ ինտերվալային սանդղակը՝

- շատ ցածր աստիճան՝ 0-20%
- ցածր աստիճան՝ 21-40%
- միջին աստիճան՝ 41-60%
- բարձր աստիճան՝ 61-80%
- շատ բարձր աստիճան՝ 81-100%:

Վ. Շաուֆելի և Ա. Բեքքերի «Աշխատանքային ներգրավվածության» Ուտրեխտյան սանդղակ

Մեթոդիկան բաղկացած է 3 խումբ ցուցանիշների գնահատումից, որոնք ներկայացնում են աշխատանքի հանդեպ անձի վերաբերմունքի աստիճանը, աշխատանքային գործունեության մեջ ներգրավված լինելու մակարդակը՝ ինչով էլ կարևորվում է մեթոդիկայի ընտրությունը փորձարարական հետազոտության կազմակերպման փուլում: Աշխատանքային ներգրավվածության ցուցանիշներն են՝

- էներգիայով լեցուն աշխատանքը կամ ջանքեր ներդնելու պատրաստակամությունը,
- էնտուզիազմը կամ աշխատանքային պարտականությունների խանդավառությամբ կատարումը և
- կլանված աշխատանքը կամ կենտրոնացվածությունն աշխատանքում:

Ներկայացված ցուցանիշները գնահատվում են՝ ըստ աշխատանքային ներգրավվածության ցածր (0-3 միավոր), միջին (մինչև 5 միավոր) և բարձր (մինչև 6 միավոր) մակարդակների:

Կ. Մասլաչի և Ս. Ջեքսոնի «Հուզական այրման» հարցարան

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բնութագրման հա-

մար ուղղորդիչ դեր է ստանձնել մասնագիտական կամ հուզական այրման գնահատման հարցարանը: 22 պնդումներից բաղկացած հարցարանը հնարավորություն է տալիս վերհանելու աշխատանքային գործունեության, մասնավորապես, կառավարման ընթացքում այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսիք են՝ հուզական հյուծումը, դեպերսոնալիզացիան և մասնագիտական ձեռքբերումների ռեդուկցիան: Այդ ցուցիչների վերլուծությունը թույլ է տվել բացահայտելու հուզական գերհագեցվածության կամ, ընդհակառակն, անտարբերության (հուզական հյուծվածություն), գործընկերների հետ փոխհարաբերություններում բացասական դրսևորումների՝ անհադուրժողականության կամ կախյալության (դեպերսոնալիզացիա), ինչպես նաև՝ մասնագիտական ձեռքբերումները թերագնահատելու, ընդհանուր առմամբ, կառավարման գործընթացը թերարժևորելու գործոնները:

Վ. Սնետկովի «Կազմակերպչական խնդիրների տարածություն» հարցարան

Այս մեթոդիկան ուղղված է բացահայտելու հարցվողների կարծիքները մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը խաթարող գործոնների հանդեպ: Այդ գործոնները խմբավորված են ըստ անձի, ստորաբաժանման և կազմակերպության մակարդակներում դրսևորվող գործոնների: Հարցարանի կիրառման արդյունքում ստացված կարծիքները վերլուծվում են կոնտենտ-վերլուծության միջոցով: Արդյունքում առանձնացվում են կազմակերպության կառավարման հետևյալ մոդուլները՝

- Նյութատեխնիկական մոդուլ՝ աշխատանքային պայմանների նյութատեխնիկական ապահովման նպատակով կառավարման գործընթաց,
- Աշխատանքային ռեսուրսների կամ կադրային մոդուլ՝ անձնակազմի ընտրության, համալրման և վերապատրաստման նպատակով կառավարման գործընթաց,
- Սոցիալ-հոգեբանական մոդուլ՝ կազմակերպության ներսում հոգեբանական դրական մթնոլորտի ապահովման նպատակով կառավարման գործընթաց,
- Կազմակերպչական մոդուլ՝ ղեկավարման ոճերով պայմանա-

վորված և գործառույթների բաշխման նպատակով կառավարման գործընթաց,

- Ֆինանսական մոդուլ՝ կազմակերպության ֆինանսական ռեսուրսների հաշվառման նպատակով կառավարման գործընթաց,
- Տեղեկատվական մոդուլ՝ տեղեկատվական հոսքերի վերլուծության նպատակով կառավարման գործընթաց,
- Արտաքին մոդուլ՝ սոցիալական միջավայրի հետ կազմակերպության փոխգործակցության կառավարման գործընթաց:

Փորձարարական հետազոտության քանակական մեթոդների հետ զուգահեռ իրականացվել է նաև որակական վերլուծություն, որի շրջանակներում կիրառվել է զրույցի մեթոդը:

Ի. Լադանովի «Խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման» մեթոդիկա

Մեթոդիկան բաղկացած է խմբային մոտիվացիայի գնահատման 12 գործոնից: Այս մեթոդի համաձայն՝ անձնակազմին առաջարկվում է գնահատել մոտիվացիոն դաշտում ազդեցություն ունեցող գործոնները: Խմբային գործունեության մոտիվացիոն դաշտը գնահատվում է 1-ից 7 միավորներով: Խմբային մոտիվացիայի ձևավորման աստիճանը բնութագրվում է ըստ բարձր գնահատականների տարածվածության աստիճանի: Ուսումնասիրվում են մոտիվացիայի հետևյալ գործոնները՝

- Խմբի համախմբվածության մակարդակը
- Խմբի անդամների փոխհամաձայնեցված գործունեությունը
- Խմբում հավասարակշռված միջանձնային հարաբերություններ
- Խմբում կոնֆլիկտների բացակայություն
- Խմբային համատեղելիության բարձր մակարդակ
- Կազմակերպչական նպատակների անձնական ըմբռնում և ընդունում
- ղեկավարի հեղինակության ճանաչում
- ղեկավարի իրավասությունների նկատմամբ հարգանք
- ղեկավարի առաջնորդական որակների ճանաչում

- խմբի անդամների և ղեկավարի միջև վստահելի հարաբերությունների առկայություն
- խմբի անդամների մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին
- խմբի անդամների ստեղծագործական ներուժն արտահայտելու հնարավորություն:

Մեթոդիկան հնարավորություն է տալիս բացահայտելու մոտիվացիոն այն գործոնները, որոնք մեծ նշանակություն ունեն կազմակերպության կառավարման հոգեբանության համատեքստում: Պարզելու համար մեթոդիկայի հիմքում ընկած խմբային գործունեության գործոնների դերն ու կշիռը կառավարման մոտիվացիայի տեսանկյունից՝ հաշվարկվել է Կրոնբախի ալֆայի ցուցանիշը, որից հետո իրականացվել է գործոնների համահարաբերակցային վերլուծություն:

Ս. Պետրովի «Անձի Ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման» մեթոդիկա

Պարզելու համար կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումներն արժեհամակարգի վերափոխման համատեքստում անհրաժեշտ էր նաև վերհանել աշխատանքային և կառավարման բազմամոտիվացիոն միտումները, որոնցում հնարավոր կլիներ առանձնացնել ոչ միայն կոնստրուկտիվ, այլև՝ դեստրուկտիվ դրսևորումներով մոտիվացիոն շեշտադրումները: Այդ նպատակով կիրառվել է «Անձի Ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների» գնահատման մեթոդիկան, որը բաղկացած է 32 պնդումներից: Պնդումների գնահատման միջոցով առանձնացվում են 16 մոտիվացիոն միտումներ, որոնք են՝

- Նյութական մոտիվացիան
- Հեղոնիստական մոտիվացիան
- Լավատեսական մոտիվացիան
- Կոմունիկատիվ մոտիվացիան
- Ճանաչողական մոտիվացիան
- Աշխատանքային մոտիվացիան
- Նորմատիվային մոտիվացիան

- Բարոյական մոտիվացիան
- Կատարելության կամ ձեռքբերումների մոտիվացիան
- Դժվարությունների հաղթահարման մոտիվացիան
- Առաջնորդության կամ հեղինակության մոտիվացիան
- Այլոց հանդեպ պոզիտիվ վերաբերմունքի մոտիվացիան
- Անհաջողություններից խուսափման մոտիվացիան
- Ինդիվիդուալիզացիայի մոտիվացիան
- Եսակենտրոն մոտիվացիան
- Այլակենտրոն մոտիվացիան:

Թվարկված մոտիվացիոն միտումներն ու զարգացումներն արտահայտում են թե՛ կառավարման և թե՛, ընդհանուր առմամբ, աշխատանքային գործունեության այս կամ այն դրսևորման նշանակալիությունը և արտահայտվում են համապատասխան արժեքային կողմնորոշումների միջոցով:

Զրույցի մեթոդ

Զրույցի մեթոդն իրականացվել է բոլոր հետազոտվողների հետ: Զրույցի տևողությունը կազմել է 30-40 րոպե: Ընտրվել է ոչ ստանդարտացված զրույցի տեսակը, որի արդյունքները գրանցվել և համեմատվել են այլ մեթոդիկաների արդյունքների հետ:

Ֆոկուս խմբերով աշխատանք

Փորձարարական հետազոտության երկրորդ փուլում ՀՀ ԳԱԱ գիտակրթական միջազգային կենտրոնի հոգեբանության ամբիոնին կից հոգեբանական դիտարանում կազմակերպվել է ֆոկուս խմբերով աշխատանք: Մեթոդի իրականացման ընդհանուր տևողությունը կազմել է 2 ամիս: Ֆոկուս խմբերով աշխատանքի իրականացման նպատակն էր մասնակիցների շրջանում ստեղծել պայմաններ, որպեսզի հնարավոր լինի կատարել խմբային քննարկում՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնական հատկանիշների դուրս բերման նպատակով: Աշխատանքի կառուցվածքային պլանը հետևյալն էր՝

- կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնախնդրին նվիրված թեմաների հետ ծանոթացում և քննարկման նախապատրաստում
- բաց հարցերի միջոցով քննարկման իրականացում

- մասնակիցների կարծիքների հավաքագրում՝ հետագա վերլուծության նպատակով
- կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրման և կարծիքների հավաքագրման փուլից հետո դեստրուկտիվ կառավարման իրավիճակների ներկայացում և քննարկում
- ռեթեստավորման կազմակերպում դեստրուկտիվ կառավարման իրավիճակների գնահատման նպատակով:

Համահարաբերակցային վերլուծություն

Փորձարարական հետազոտության ավարտին բոլոր մեթոդիկաների կիրառման արդյունքում հավաքագրված տվյալները մշակվել են JASP 0.17.3.0 վիճակագրական ծրագրի միջոցով:

Համահարաբերակցային վերլուծության ընթացքում կիրառվել են հետևյալ մեթոդները՝

- Դեսկրիպտիվ վիճակագրական վերլուծություն
- Պիրսոնի համահարաբերակցային ցուցանիշի վերլուծություն
- Շապիրո-Ուիլկի տվյալների նորմալ բաշխման չափում
- Սպիրմենի համահարաբերակցային ցուցանիշի վերլուծություն
- Կրոնբախի ալֆայի չափում:

Փորձարարական հետազոտության արդյունքներով կազմվել են գիտական և գործնական առաջարկներ՝ աշխատակիցների աշխատանքային գործունեության վրա դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ազդեցությունը նվազեցնելու նպատակով: Փորձարարական հետազոտության արդյունքները վերլուծվում են ստորև:

Մեթոդիկաների կիրառման արդյունքում ստացված ցուցանիշները ներկայացվում են՝ ըստ փորձարարական հետազոտության իրականացման հետևյալ ընթացակարգի:

• Հետազոտության առաջին փուլում իրականացվել է թեստավորում, որի նպատակն էր գնահատել ուսումնասիրվող արժեքները և աշխատանքային գործունեության կառավարման մոտիվացիոն դաշտը:

• Երկրորդ փուլում դուրս են բերվել արժեքների նշանակալիության հիերարխիկ ցանկեր: Ֆոկուս խմբերով աշխատանքի ընթաց-

քում հետազոտության մասնակիցների շրջանում կազմակերպվել են քննարկումներ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշներով տարբեր իրավիճակների վերաբերյալ: Ելնելով քննարկումների արդյունքներից՝ բնութագրվել են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշները, մասնավորապես, արժեքների վերափոխման տեսանկյունից:

- Հետազոտության երրորդ փուլում իրականացվել է ռեթեստավորում, որի նպատակն էր գնահատել ուսումնասիրվող արժեքները կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշներով իրավիճակների համատեքստում: Ստացված արդյունքներն ամփոփվել են համապատասխան եզրակացությունների և գիտագործնական առաջարկների միջոցով:

Պարզելու համար հաջողության հասնելու և անհաջողությունից խուսափելու մոտիվացիայի դրսևորման առանձնահատկությունները հետազոտվող ընտրանքային խմբերում՝ ներկայացնենք Տ. Էլերսի «Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի գնահատման» մեթոդիկայով ստացած արդյունքները (Աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2.

Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի բացահայտման տոկոսային ցուցանիշներ՝ ըստ թեստավորման արդյունքների

	Հաջողության ցածր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման բարձր մոտիվացիա	Հաջողության միջին մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման միջին մոտիվացիա	Հաջողության բարձր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման ցածր մոտիվացիա
Խումբ 1	53	32	15
Խումբ 2	13	27	60
Խումբ 3	36	47	17
Խումբ 4	37	45	18

Ինչպես երևում է Աղյուսակ 2-ից, հաջողության ցածր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման բարձր մոտիվացիա գերազանցապես դրսևորեցին պետական կազմակերպությունների կառավարման օղակի ներկայացուցիչները՝ հարցվողների 53%: Պետական կազմակերպությունների աշխատակիցների մեջ ակնհայտ դարձան հաջողության միջին մոտիվացիայի և անհաջողությունից խուսափման ևս միջին մոտիվացիայի ցուցանիշները՝ հարցվողների 47%: Որոշակի չափով առանձնահատուկ էին մասնավոր ոլորտի ներկայացուցիչների պատասխանները: Կառավարման օղակի ներկայացուցիչները (60%) և այլ աշխատակիցները (45%) դրսևորեցին հաջողության բարձր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման ցածր մոտիվացիա: Այլ խոսքերով՝ բիզնես-միջավայրում ներգրավված աշխատակիցները առավելագույնս են մոտիվացված հաջողություն ունենալուն աշխատանքի մեջ, ինչը հատկանշական է բիզնես-միջավայրի կազմակերպչական և կառավարչական մեխանիզմներին: Մեթոդիկայի ռեթեստավորման արդյունքում գրանցվել են հետևյալ տոկոսային ցուցանիշներն՝ ըստ ընտրանքային բոլոր խմբերի պատասխանների (Աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3.

Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի բացահայտման տոկոսային ցուցանիշներ՝ ըստ ռեթեստավորման արդյունքների

	Հաջողության ցածր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման բարձր մոտիվացիա	Հաջողության միջին մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման միջին մոտիվացիա	Հաջողության բարձր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման ցածր մոտիվացիա
Խումբ 1	59	31	10
Խումբ 2	26	32	42
Խումբ 3	42	41	17
Խումբ 4	41	40	19

Աղյուսակ 3-ում ներկայացված տոկոսային ցուցանիշները դրսևորեցին հաջողության հասնելու ցածր մոտիվացիայի շեշտադրման միտում, ինչն ակնառու դարձավ ֆոկուս խմբերով աշխատանքի ավարտին կազմակերպած ռեթեստավորման արդյունքում: Դրան զուգահեռ, ընդգծվեց նաև խուսափման բարձր մոտիվացիայի ցուցանիշը: Տվյալների նման փոփոխությունը նկատվեց գրեթե բոլոր ընտրանքային խմբերում: Չնայած այն հանգամանքին, որ ռեթեստավորման ժամանակ հաջողության հասնելու բարձր (42%) արտահայտվածությունն ի հայտ եկավ միայն Խումբ 2-ի պատասխաններում, այդուհանդերձ տվյալ խմբում ևս ռեթեստավորման արդյունքները ցույց տվեցին հաջողության հասնելու բարձր մոտիվացիայի նվազման միտում՝ թեստավորման փուլում 60% ցուցանիշի համեմատ:

Վերը ներկայացված մեթոդիկայի արդյունքները համադրվեցին զրույցի մեթոդի արդյունքների հետ, ինչից պարզ դարձավ, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են աշխատանքային գործունեությունից բավարարվածության ցածր աստիճանը, աշխատանքային գործունեության հանդեպ անտարբերությունը, կառավարման գործառույթների պատվիրակումը, մասնագիտական անօգտակարության կամ անարդյունավետության շեշտադրումները առավել ցայտուն կերպով արտահայտվեցին հաջողության ցածր մոտիվացիա և խուսափման բարձր մոտիվացիա ունեցող հետազոտվողների մոտ: Այս արդյունքները համահունչ էին դեստրուկտիվ մոտիվացիայի տեսամեթոդաբանական հիմքերի հետ և վկայում են նրա մասին, որ հոգեշտկող և հոգեկարգավորող միջոցառումների առաջնային շահառուներ կարող են դիտվել այն հետազոտվողները, որոնց պատասխաններում ընդգծվել են հաջողության ցածր մոտիվացիայի և խուսափման բարձր մոտիվացիայի աստիճանները:

Մ. Ռոկիչի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկայի կիրառման արդյունքում թեստավորման արդյունքները ներկայացվում են Աղյուսակ 4-ում (Հավելված 1):

Աղյուսակ 4.

Տերմինալ արժեքների գնահատման տոկոսային ցուցանիշներ՝ ըստ արժեքների նշանակալիության աստիճանի

Հետազոտության ընտրանքը	Նշանակալի արժեքներ	Ինդիֆերենտ արժեքներ	Ոչ նշանակալի արժեքներ
Խումբ 1	40	33	27
Խումբ 2	41	31	28
Խումբ 3	38	30	32
Խումբ 4	39	27	34

Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 4-ից, հարցվողների բոլոր ընտրանքային խմբերում արժեքների բաղադրիչների ռեյտինգավորումը ցույց է տվել արժեքների նշանակալիության հետևյալ պատկերը՝ բոլոր մասնակիցները պատասխանների տոկոսային ցուցանիշների որոշ տատանումներով գրեթե հավասարապես բաշխել են նշանակալի, ինդիֆերենտ և ոչ նշանակալի արժեքները, ինչը երևում է տոկոսային ցուցանիշների փոքր տատանումների միջոցով: Այլ խոսքերով՝ Հավելված 1-ում ներկայացված արժեքների ցանկերը գնահատվել են որպես՝

- առավելապես նշանակալի՝ ստանալով 1-6 գնահատականներ,
- ինդիֆերենտ կամ առանց նշանակալիության շեշտադրման՝ ստանալով 7-12 գնահատականներ և
- ոչ նշանակալի՝ ստանալով 13-18 գնահատականներ:

Աղյուսակ 5.

Արժեքային բաղադրիչների գնահատման դեսկրիպտիվ վիճակագրական տվյալներ՝ ըստ թեստավորման արդյունքների

	Նշանակալի արժեքներ	Ինդիֆերենտ արժեքներ	Ոչ նշանակալի արժեքներ
Վալիդ խմբեր	4	4	4
Մոդա (Mode)	38.000	27.000	27.000
Մեդիանա (Median)	39.500	30.500	30.000
Միջին ցուցանիշ (Mean)	39.500	30.250	30.250
Ստանդարտ շեղում (Std. Deviation)	1.291	2.500	3.304
Շապիրո-Ուիլկի P-ցուցանիշ	0.972	0.911	0.513
Նվազագույն ցուցանիշ	38.000	27.000	27.000
Առավելագույն ցուցանիշ	41.000	33.000	34.000

Ինչպես ցույց են տալիս (Աղյուսակ 5) արժեքների բաղադրիչների ռեյտինգավորման վիճակագրական վերլուծության դեսկրիպտիվ տվյալներն ըստ նշանակալի՝ դոմինանտ, ինդիֆերենտ և ոչ նշանակալի կամ ոչ դոմինանտ հատկանիշների, կարող ենք եզրակացնել գնահատված բաղադրիչների նորմալ բաշխման մասին՝ Շապիրո-Ուիլկի մեթոդի արդյունքը կազմել են 0.05 միավորը գերազանցող ցուցանիշները:

Ներկայացնենք նաև արժեքային բաղադրիչների գնահատման դեսկրիպտիվ վիճակագրական տվյալների ռեթեստավորման պատկերը (Աղյուսակ 6, Գծապատկեր 1):

Աղյուսակ 6.

Արժեքային բաղադրիչների գնահատման համահարաբերակցային տվյալների ռեթեստավորման ցուցանիշներ:

Pearson's Correlations

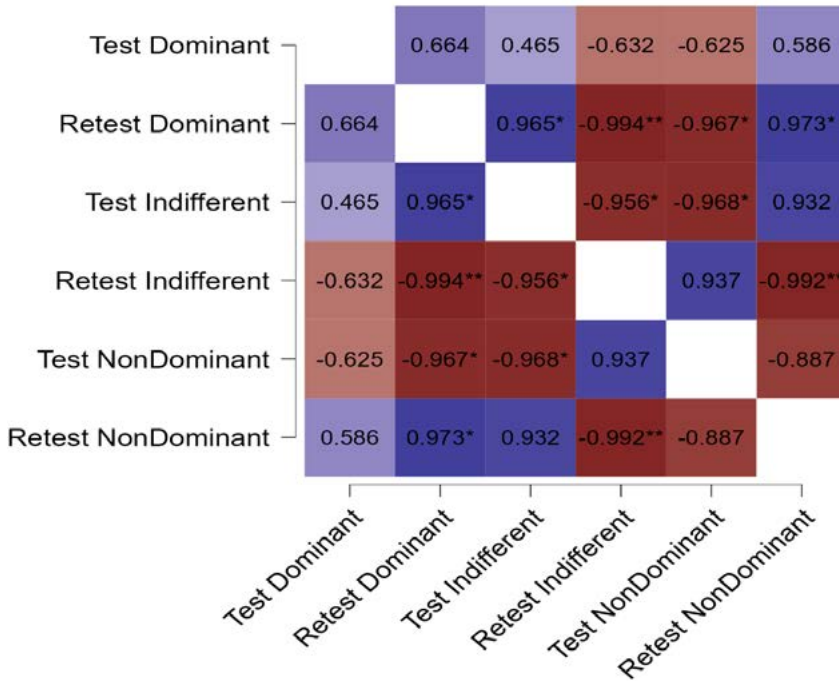
Variable		Test Dominant	Retest Dominant	Test Indifferent	Retest Indifferent	Test Non Dominant	Retest Non Dominant
1. Test Dominant	Pearson's r	—					
	p-value	—					
2. Retest Dominant	Pearson's r	0.664	—				
	p-value	0.336	—				
3. Test Indifferent	Pearson's r	0.465	0.965 *	—			
	p-value	0.535	0.035	—			
4. Retest Indifferent	Pearson's r	-0.632	-0.994 **	-0.956 *	—		
	p-value	0.368	0.006	0.044	—		
5. Test NonDominant	Pearson's r	-0.625	-0.967 *	-0.968 *	0.937	—	
	p-value	0.375	0.033	0.032	0.063	—	
6. Retest NonDominant	Pearson's r	0.586	0.973 *	0.932	-0.992 **	-0.887	—
	p-value	0.414	0.027	0.068	0.008	0.113	—

*p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Ինչպես երևում է Աղյուսակ 6-ում, արժեքային բաղադրիչները, որոնք խմբավորվել էին ըստ գնահատման նշանակալի, ինդիֆերենտ և ոչ նշանակալի գնահատականների, ենթարկվել են ռեթեստավորման հարցվողների բոլոր 4 խմբերում: Ռեթեստավորման նպատակն էր գնահատել կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի նշաններով կառավարման գործընթացները, որոնք քննարկվել են ֆոկուս խմբերով աշխատանքի ընթացքում: Ցուցանիշների գրաֆիկական պատկերը ներկայացված է Գծապատկեր 1-ում:

Գծապատկեր 1.

Արժեքային բաղադրիչների գնահատման համահարաբերակցային տվյալների ռեթեստավորման ցուցանիշներ:



Գծապատկեր 1-ում երևում է, որ բացասական համահարաբերակցային կապեր են արձանագրվել նշանակալի՝ դոմինանտ և ինդիֆերենտ հատկանիշների միջև: Դա նշանակում է, որ որքան կարևորվում են արժեքների ինդիֆերենտ հատկանիշները, այդքան նվազում է նշանակալի կամ դոմինանտ բաղադրիչների արժևորումը: Այդ կապերը հատկապես արտահայտիչ դարձան ռեթեստավորման ընթացքում:

Մ. Ռոկիչի «Արժեքների բաղադրիչների» գնահատման մեթոդի թեստավորման և ռեթեստավորման արդյունքները վկայում են, որ ինդիֆերենտ հատկանիշներով արժեքներն առավել կարևորվում են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պայմաններում, երբ շեշտադրվում են սոցիալական անտարբերության, մասնագիտական գործունեության արդյունավետության նվազման և շահադիտական

նպատակներով աշխատանքային ռեսուրսներն օգտագործելու արժեքային կողմնորոշումները:

Համաձայն Մ. Ռոկիչի հեղինակած մեթոդիկայի, կառավարման դեստրուկտիվ դրսևորումներն արտահայտվեցին հետևյալ արժեքային բաղադրիչների նշանակալի, ինդիֆերենտ և ոչ նշանակալի խմբերում (Հավելված 1-3):

Աղյուսակներ 7-10-ում ներկայացված են տերմինալ և ինստրումենտալ արժեքների առանձին բաղադրիչները, որոնք գնահատվել են՝ ըստ նշանակալիության 3 աստիճանի: Գնահատման արդյունքում հարցվողների կողմից ընդգծվել է բաղադրիչների կարևորությունն աշխատանքային գործունեության կառավարման գործընթացում:

Ըստ նշանակալիության սկզբունքի՝ արժեքների բաղադրիչների գնահատումն իրականացվել է մինչև ֆոկուս խմբերով աշխատանքների կազմակերպումը և դրանից հետո, երբ հարցվողներին հնարավորություն է տրվել քննարկելու դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորումները կառավարման գործընթացում:

Աղյուսակ 7.

Թեստավորման արդյունքում տերմինալ արժեքների բաշխվածությունն՝ ըստ նշանակալիության աստիճանի

Տերմինալ արժեքներ		
Նշանակալի	Ինդիֆերենտ	Ոչ նշանակալի
Ընտանիքի անվտանգություն Երջանկություն Հարմարավետ կյանք Խաղաղություն Հավատարիմ ընկերներ Փրկություն	Անվտանգություն Ազատություն Ձեռքբերումներ Ինքնահարգանք Սեր Իմաստություն	Հավասարություն Ներքին հարմոնիա Գեղեցկություն Հաճույքներ Ակտիվ կյանք Հանրային ծանաչում

Աղյուսակ 8.

Ռեթեստավորման արդյունքում տերմինալ արժեքների բաշխվածությունն՝ ըստ նշանակալիության աստիճանի

Տերմինալ արժեքներ		
Նշանակալի	Ինդիֆերենտ	Ոչ նշանակալի
Ընտանիքի անվտանգություն Երջանկություն Հարմարավետ կյանք Խաղաղություն Հաճույքներ Հավատարիմ ընկերներ	Անվտանգություն Իմաստություն Ազատություն Ձեռքբերումներ Փրկություն Ինքնահարգանք Ակտիվ կյանք Սեր	Հավասարություն Ներքին հարմոնիա Գեղեցկություն Հանրային ճանաչում

Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 8-ից, արժեքային կողմնորոշումների թեստավորման և ռեթեստավորման արդյունքները հիմնականում կրկնվում են և ենթարկվել են միայն մասնակի վերափոխումների: Այդ վերափոխումներն արտահայտվել են ռեթեստավորման արդյունքներով «հաճույքների» արժեքային կողմնորոշման՝ որպես նշանակալի գնահատման, ինչպես նաև՝ «փրկության» արժեքի ինդիֆերենտ հատկանիշի շեշտադրման միջոցով: Որպես «նշանակալի» գնահատված արժեքների մնացած ցանկը հարցվողների 92%-ի մոտ մնաց անփոփոխ: Առավել ցայտուն արտահայտվեցին ոչ նշանակալի արժեքների գնահատականների վերափոխումները՝ հարցվողների 84%-ը ռեթեստավորման ընթացքում «ակտիվ կյանքի» արժեքային կողմնորոշումը գնահատեց ավելի բարձր, քան թեստավորման ընթացքում, ինչի շնորհիվ այդ արժեքը ձեռք բերեց ինդիֆերենտ հատկանիշ:

Ընտրանքային բոլոր խմբերում իրականացվել է նաև ինստրումենտալ արժեքների գնահատում թեստավորման և ռեթեստավորման միջոցով ըստ Մ. Ռոկիչի հարցարանի: Թեստավորման արդյունքները ներկայացվում են Աղյուսակ 9-ում:

Աղյուսակ 9.

Թեստավորման արդյունքում ինստրումենտալ արժեքների բաշխվածությունն՝ ըստ նշանակալիության աստիճանի

Ինստրումենտալ արժեքներ		
Նշանակալի	Ինդիֆերենտ	Ոչ նշանակալի
Ինքնավերահսկող Համարձակ Պատասխանատու Հավակնոտ Ընդունակ Անկախ	Ինտելեկտուալ Կոկիկ Բարոյական Սիրող Ազնիվ Տրամաբանական	Լայնախոհ Հնազանդ Քաղաքավարի Կենսուրախ Ներողամիտ Երևակայություն ունեցող

Թեստավորման արդյունքները ցույց տվեցին, որ հարցվողները տարանջատել են ինստրումենտալ արժեքներն ըստ նշանակալի՝ գնահատելով 1-6 գնահատականներով, ինդիֆերենտ՝ գնահատելով 7-12, և ոչ նշանակալի հատկանիշների՝ գնահատելով 13-18 գնահատականներով: Բոլոր հարցվողների 87%-ը առանձնացրել է Աղյուսակ 9-ում զետեղված արժեքներն ըստ վերոնշյալ հատկանիշների: Նշենք նաև, որ Խումբ 4-ում հարցվողների 84%-ի պատասխաններում «ներողամիտ» ինստրումենտալ արժեքը գնահատվել է որպես նշանակալի արժեք, իսկ «ընդունակ» արժեքն, ընդհակառակն, գնահատվել է որպես ոչ նշանակալի արժեք:

Աղյուսակ 10.

Ռեթեստավորման արդյունքում ինստրումենտալ արժեքների բաշխվածությունն՝ ըստ նշանակալիության աստիճանի

Ինստրումենտալ արժեքներ		
Նշանակալի	Ինդիֆերենտ	Ոչ նշանակալի
Համարձակ Հավակնոտ	Երևակայություն ունեցող Կոկիկ Բարոյական Սիրող Ազնիվ Անկախ Ընդունակ Ինքնավե- րահսկող Կենսուրախ Տրամաբանական Պատասխանատու	Լայնախոհ Հնազանդ Քաղաքավարի Ներողամիտ Ինտելեկտուալ

Ինստրումենտալ արժեքների ռեթեստավորման արդյունքները ցույց են տվել ինդիֆերենտ հատկանիշով գնահատվող արժեքների էական շեշտադրում: Հարցվողների 93%-ը միջին գնահատականներ (7-12 միավոր) է շնորհել ինստրումենտալ 18 արժեքներից 11-ին:

Ռեթեստավորման արդյունքները ցույց տվեցին նաև, որ հետազոտվող արժեքների ցանկից միայն «հավակնոտ» և «համարձակ» ինստրումենտալ արժեքները շարունակում են գնահատվել որպես նշանակալի արժեքներ:

Համաձայն ռեթեստավորման արդյունքների, նշանակալիության սկզբունքով պայմանավորված, արժեքների բաղադրիչները հավասարապես բաշխված չեն՝ նշանակալի արժեքների ցանկը ինստրումենտալ արժեքների խմբերում ներկայացված է արժեքների նվազագույն քանակով:

Ինստրումենտալ արժեքների վերափոխման արդյունքում գնահատականների գերակշիռ մասը խոսում է արժեքների ինդիֆերենտ հատկանիշի ի հայտ գալու մասին: Ֆոկուս խմբերով աշխատանքն

հաջորդող ռեթեստավորման արդյունքները ցույց տվեցին, որ նկատելի է որոշ արժեքների ստորադասման, արժեզրկման միտում, երբ նախկինում մեծ կարևորություն և նշանակալիություն ունեցող արժեքներն այլևս կորցնում են իրենց կարևորությունը: Թեև այդ միտումը նկատվեց ինչպես տերմինալ, այնպես և ինստրումենտալ արժեքների գնահատականներում, այդուհանդերձ, ակնառու է այն, որ տերմինալ արժեքները դրսևորվեցին համեմատաբար ավելի կայուն, կարծրատիպային գնահատականների միջոցով: Այդ երևույթը խոսում է նրա մասին, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պարագայում առավել խոցելի են դառնում արժեհամակարգի ինստրումենտալ բաղադրիչները, որոնք ուղենշում են անձի առջև դրված նպատակներին հասնելու միջոցներն ու մեխանիզմները: Մոտիվացիայի դեստրուկտիվությունն, ուստի, ախտորոշվում է ոչ այնքան անձի հիմնանպատակների փոփոխությամբ, որքան այդ նպատակներին հասնելու միջոցների կամ ինստրումենտալ գործիքների վերափոխման միջոցով:

Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկայի տոկոսային ցուցանիշները ներկայացված են Աղյուսակ 11-ում:

Աղյուսակ 11.

Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման համահարաբերակցային ցուցանիշները

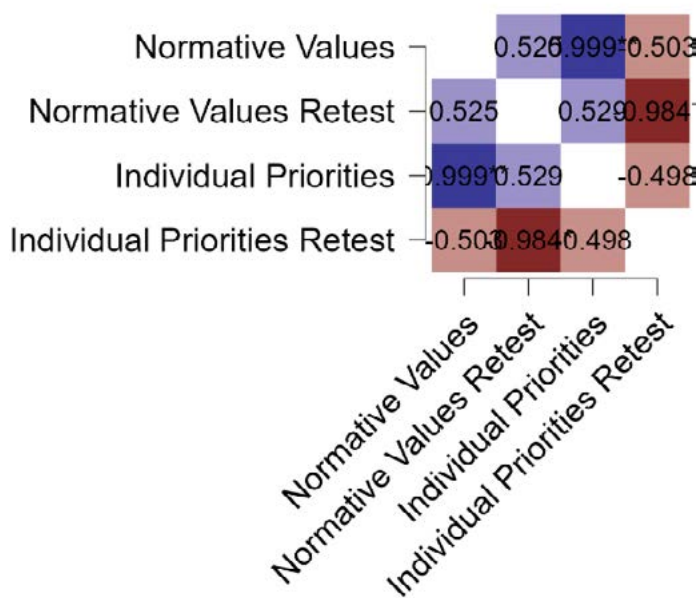
		Pearson's Correlations			
Variable		Normative Values	Normative Values Retest	Individual Priorities	Individual Priorities Retest
1. Normative Values	Pearson's	—			
	r	—			
	p-value	—			
2. Normative Values Retest	Pearson's	0.525	—		
	r	0.525	—		
	p-value	0.475	—		
3. Individual Priorities	Pearson's	0.999	**	0.529	—
	r	0.999	**	0.529	—
	p-value	0.001		0.471	—
4. Individual Priorities Retest	Pearson's	-0.503	-0.984	*	-0.498
	r	-0.503	-0.984	*	-0.498
	p-value	0.497	0.016	0.502	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 6-ից, հարցվողների թեստավորման և ռեթեստավորման արդյունքում գրանցված ցուցանիշները թույլ են տալիս փաստելու այն մասին, որ թեստավորման փուլում նորմատիվ արժեքների և անհատական նախապատվությունները դեռևս գտնվում են դրական համահարաբերակցային կապի մեջ: Սակայն կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորման պարագայում այդ կապը վեր է ածվում հակադարձ համահարաբերակցության: Նման պատկերը երևում է նաև Գծապատկեր 2-ի միջոցով:

Գծապատկեր 2.

Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման համահարաբերակցային ցուցանիշները



Աղյուսակ 12.

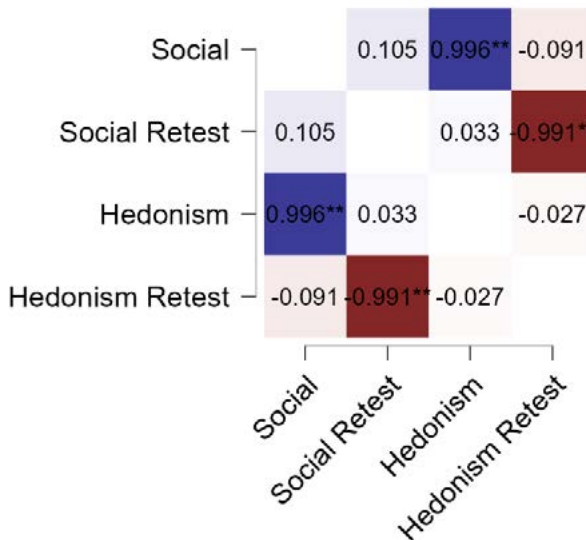
Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման սոցիալական նշանակալիության համահարաբերակցային ցուցանիշները

Pearson's Correlations					
Variable		Social	Social Retest	Hedonism	Hedonism Retest
1. Social	Pearson's r	—			
	p-value	—			
2. Social Retest	Pearson's r	0.105	—		
	p-value	0.895	—		
3. Hedonism	Pearson's r	0.996 **	0.033	—	
	p-value	0.004	0.967	—	
4. Hedonism Retest	Pearson's r	-0.091	-0.991 **	-0.027	—
	p-value	0.909	0.009	0.973	—

*p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Գծապատկեր 3.

Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման սոցիալական նշանակալիության համահարաբերակցային ցուցանիշները



Վերը ներկայացված Աղյուսակ 12-ը և Գծապատկեր 3-ը ցույց են տալիս Շ. Շվարցի մեթոդիկայի արդյունքներով ստացված հաջորդ համահարաբերակցային կապերը: Այստեղ նույնպես երևում է, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան առանձնանում է հակադարձ համահարաբերակցային կապերով, որոնք ցույց են տալիս այն փաստը, որ սոցիալական նշանակալիության թուլացման հետ մեկտեղ կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվությունն արտահայտվում է հեղոնիստական նշանակություն ունեցող արժեքների գնահատման բարձր աստիճանով:

Զ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքուլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարանը նույնպես կիրառվել է պետական և առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների և կառավարման օղակի ներկայացուցիչների շրջանում: Արդյունքները ներկայացվում են ստորև (Աղյուսակ 13):

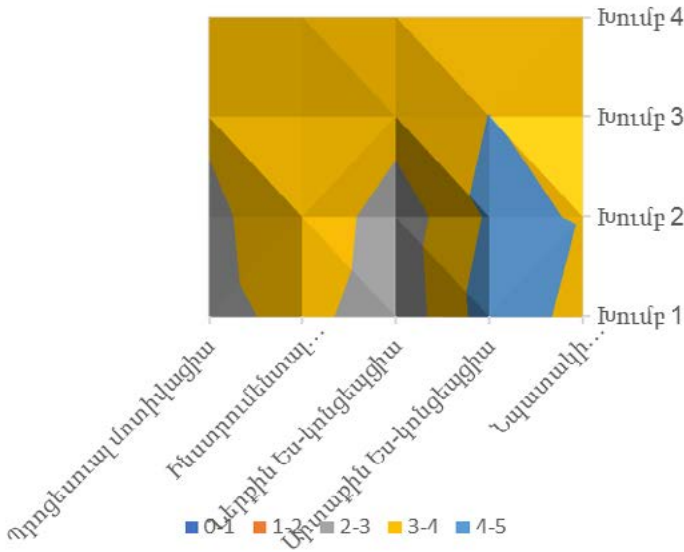
Աղյուսակ 13.

Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման միջինացված ցուցանիշները

Մոտիվացիայի աղբյուրները	Խումբ 1	Խումբ 2	Խումբ 3	Խումբ 4
Պրոցեսուալ մոտիվացիա	2,56	2,68	3,22	3,49
Ինստրումենտալ մոտիվացիա	3,41	3,88	3,29	3,65
Ներքին ես-կոնցեպցիա	2,22	2,37	3,48	3,54
Արտաքին ես-կոնցեպցիա	4,53	4,14	4,01	3,47
Նպատակի ինտերնալիզացիա	3,74	3,96	3,32	3,41

Գծապատկեր 4.

Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման միջինացված ցուցանիշները



Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 13 և Գծապատկեր 4-ից, Խումբ 1 և Խումբ 2-ում առավել բարձր են դրսևորված Արտաքին Ես-կոնցեպիայի մոտիվացիոն հիմքերը: Ներքին Ես-կոնցեպիայի և պրոցեսուալ մոտիվացիայի ցուցանիշները, հակառակը, զիջում են առևտրային կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կողմից տրված գնահատականներին, ինչը երևում է Խումբ 3 և Խումբ 4-ում այդ ցուցանիշների ավելի բարձր մակարդակներով: Հատկանշական է, որ ինստրումենտալ մոտիվացիան գրեթե հավասարապես արտահայտվեց բոլոր խմբերում, ինչպես և՛ նպատակի ինտերնալիզացիան, որն առանձնացվեց Խումբ 2-ի ցուցանիշների որոշակի գերակայության մակարդակով:

Այս մեթոդիկայի արդյունքներով կարող ենք եզրակացնել, որ, ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների, պետական կազմակերպություններում մոտիվացիայի հիմնական աղբյուրը սոցիալական կամ հանրային ճանաչումն է: Զ. Բար-

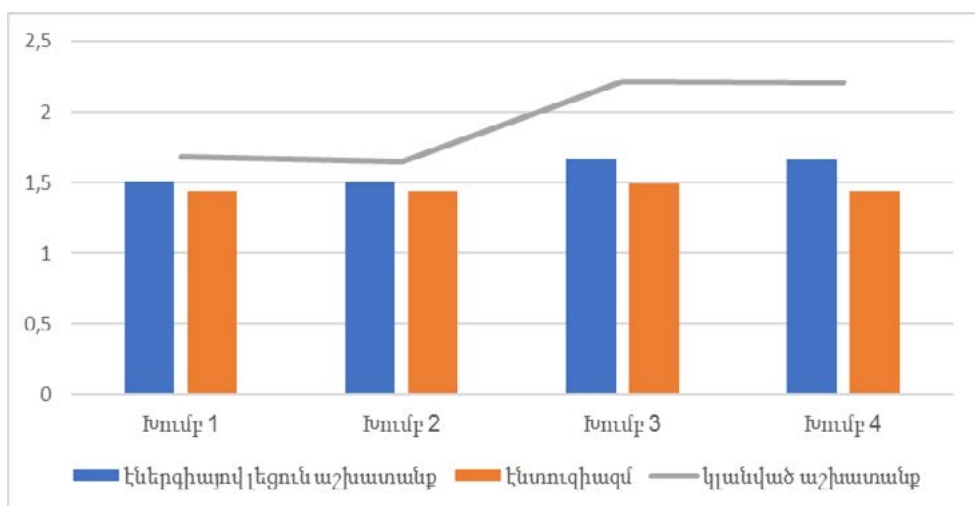
բուտոյի և Ռ. Սքոլլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարանի միջոցով ստացված արդյունքները համադրվեցին զրույցի մեթոդի արդյունքների հետ: Դուրս են բերվել այն աշխատակիցների պատասխանները, որոնք զրույցի ընթացքում գոհունակություն չեն հայտնել աշխատանքային գործունեության կառավարման գործընթացների վերաբերյալ, խոստովանել են կառավարման ցածր որակի պատճառով աշխատավայրը փոխելու մտադրության մասին: Արդյունքների համադրման հետևանքով պարզ դարձավ, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան ուղեկցվում է նպատակի ինտերնալիզացիայի և պրոցեսուալ մոտիվացիայի ցածր մակարդակների հետ:

Այլ խոսքերով՝ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է կազմակերպության արժեքների ներքնայնացման անհնարինությամբ. անձն իր մասնագիտական գործունեության ընթացքում չի կարողանում յուրացնել կազմակերպության արժեքները կամ չի առաջնորդվում կազմակերպության արժեքներով:

Վ. Շաուֆելի և Ա. Բեքքերի «Աշխատանքային ներգրավվածության» Ուտրեխտյան սանդղակի կիրառման արդյունքում ստացված ցուցանիշները ներկայացված են Գծապատկեր 5-ում:

Գծապատկեր 5.

Աշխատանքային ներգրավվածության մակարդակի միջինացված տվյալները



Ինչպես տեսնում ենք Գծապատկեր 5-ից, բոլոր 4 խմբերում աշխատանքային գործունեության մեջ դրսևորվել է ներգրավվածության աստիճանի միջին մակարդակ: Էներգիայով լեցուն աշխատանքի և կլանված աշխատանքի ցուցանիշները փոքր-ինչ բարձր են առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների շրջանում:

Կ. Մասլաչի և Ս. Ջեքսոնի «Հուզական այրման» հարցարանի միջոցով ստացված ցուցանիշները (Աղյուսակ 14) համեմատվել են հարցարանի նորմատիվ նշանակությունների հետ, իսկ ստացված միջինացված տվյալներն այնուհետև համեմատվել են այլ մեթոդիկաների որակական և քանակական ցուցանիշների հետ (Աղյուսակ 14, Գծապատկեր 6.):

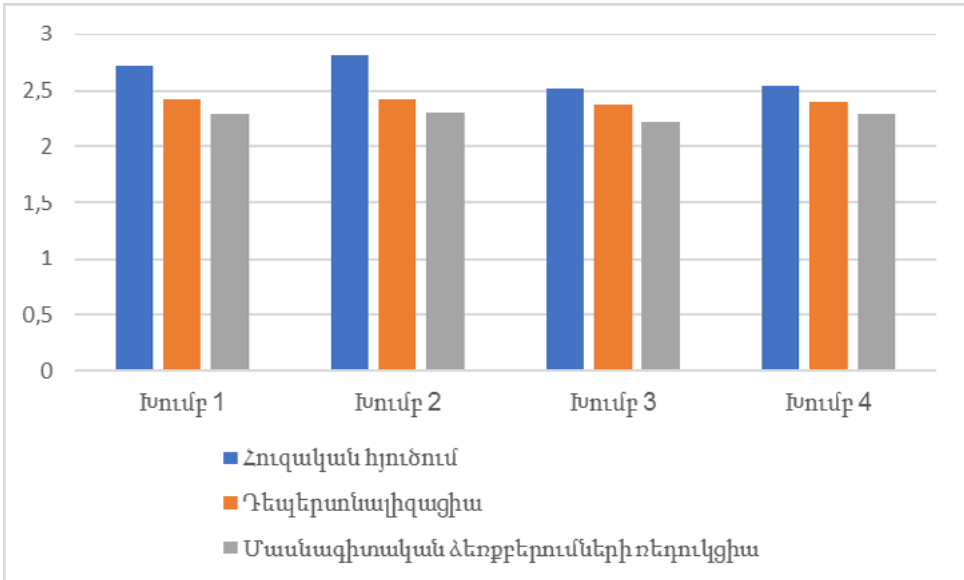
Աղյուսակ 14.

Հուզական այրման մակարդակի միջինացված տվյալները

Ցուցանիշներ	Խումբ 1	Խումբ 2	Խումբ 3	Խումբ 4
Հուզական հյուծում	2,73	2,82	2,52	2,54
Դեպերսոնալիզացիա	2,42	2,43	2,37	2,39
Մասնագիտական ձեռքբերումների ռեդուկցիա	2,29	2,30	2,22	2,29

Գծապատկեր 6.

Հուլիսյան այրման մակարդակի միջինացված տվյալները



Վերոնշյալ տվյալները ցույց են տալիս պետական կազմակերպություններում հուլիսյան հյուծման փոքր ինչ ավելի արտահայտվածության մասին՝ մասնավոր կազմակերպությունների տվյալների համեմատ: Մասնագիտական ձեռքբերումների ռեդուկցիան և դեպերսոնալիզացիան բոլոր չորս խմբերում դրսևորվել է գրեթե նույն մակարդակում:

Վ. Սնետկովի «Կազմակերպչական խնդիրների տարածություն» հարցարանի կիրառման արդյունքում ստացված տվյալների մշակման աշխատանքները հանգեցրին հետևյալ ցուցանիշների (Աղյուսակ 15, Գծապատկեր 7):

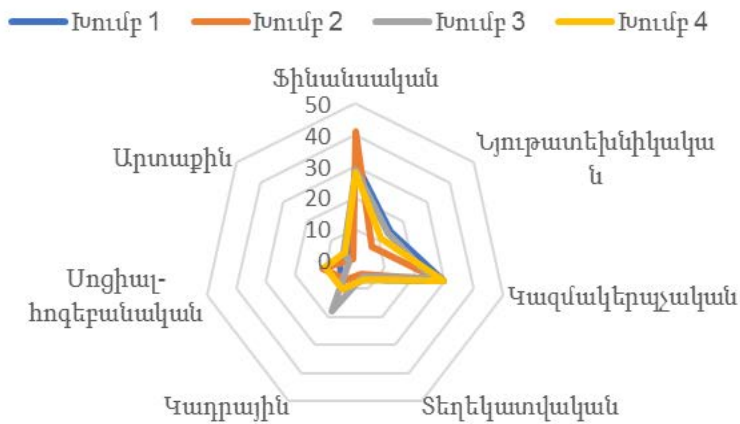
Աղյուսակ 15.

Անձի մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ
մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները

Ոլորտը	Խումբ 1	Խումբ 2	Խումբ 3	Խումբ 4
Ֆինանսական	31	41	29	28
Նյութատեխնիկական	15	7	14	11
Կազմակերպչական	30	28	26	30
Տեղեկատվական	7	5	6	7
Կադրային	10	7	18	10
Սոցիալ- հոգեբանական	5	11	2	10
Արտաքին	2	1	5	4

Գծապատկեր 7.

Անձի մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ
մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները



Առավել ցայտուն արտահայտվածություն ունեն կազմակերպչական և ֆինանսական ոլորտներում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնները, ինչը երևաց բոլոր 4 խմբերում:

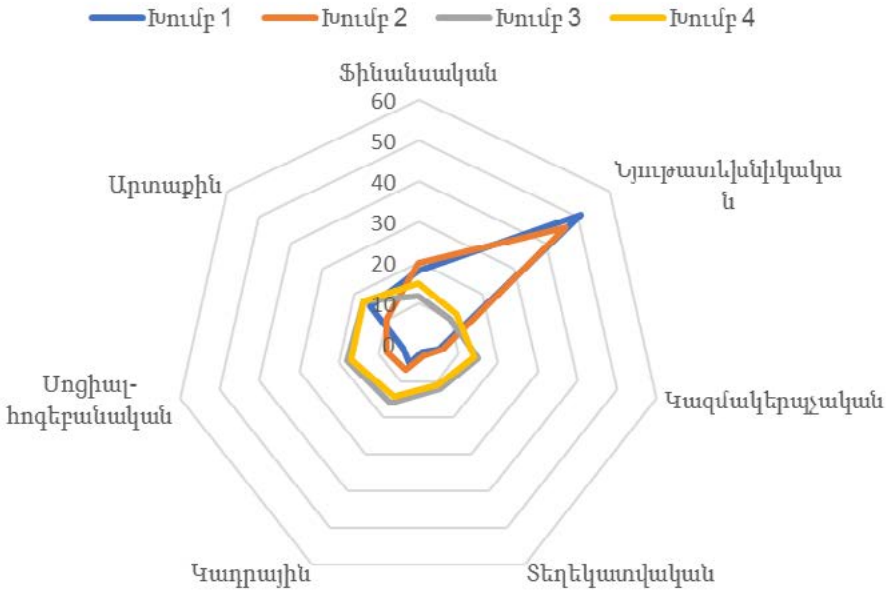
Աղյուսակ 16.

Ստորաբաժանման մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները

Ոլորտը	Խումբ 1	Խումբ 2	Խումբ 3	Խումբ 4
Ֆինանսական	18	20	12	15
Նյութատեխնիկական	51	46	10	12
Կազմակերպչական	5	6	15	14
Տեղեկատվական	2	3	12	11
Կադրային	5	7	16	14
Սոցիալ-հոգեբանական	4	8	18	17
Արտաքին	15	10	17	17

Գծապատկեր 8.

Ստորաբաժանման մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները



Ստորաբաժանման մակարդակում արդեն իսկ երևում են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ցուցանիշների դրսևորման հետևյալ առանձնահատկությունները: Եթե անձի մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմքում ընկած են ֆինանսական և կազմակերպչական ոլորտները, ինչն արտահայտվեց բոլոր 4 խմբերում, ապա ստորաբաժանման մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմքում հանդես է գալիս նյութատեխնիկական ապահովվածության ոլորտը, ինչը գերակայող էր պետական կազմակերպությունների թե կառավարման օղակների, և թե՛ աշխատակիցների շրջանում: Առևտրային կազմակերպություններում բոլոր քննվող ոլորտները դրսևորվեցին գրեթե նույն չափով:

Աղյուսակ 17.

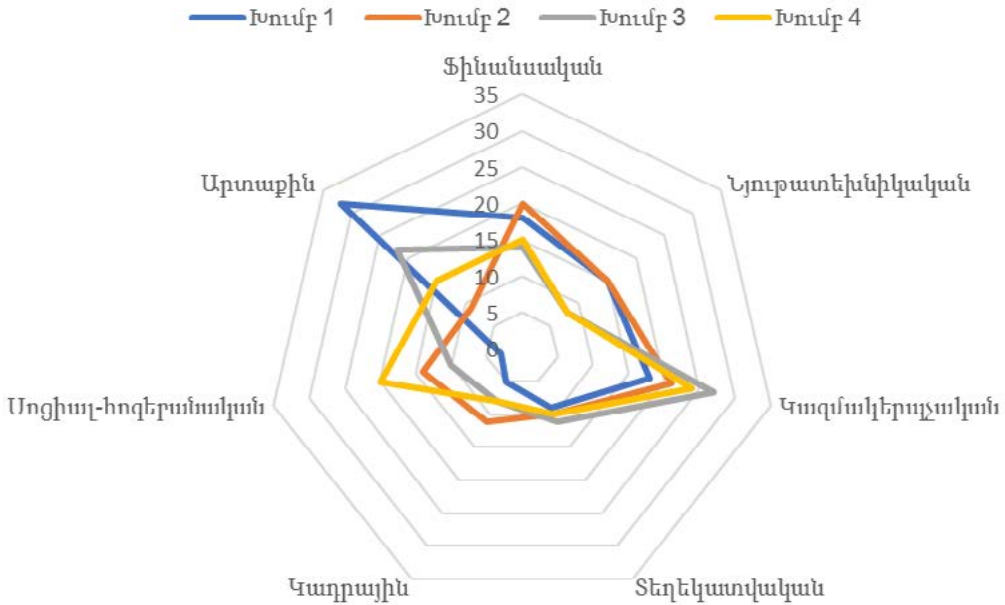
Կազմակերպության մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները

Ոլորտը	Խումբ 1	Խումբ 2	Խումբ 3	Խումբ 4
Ֆինանսական	18	20	14	15
Նյութատեխնիկական	15	15	8	8
Կազմակերպչական	18	21	27	24
Տեղեկատվական	9	10	11	10
Կադրային	5	11	8	8
Սոցիալ-հոգեբանական	3	14	10	20
Արտաքին	32	9	22	15

Ստորաբաժանման մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ գործոններից ակնհայտ կերպով հանդես եկան արտաքին և կազմակերպչական ոլորտները, ինչը նույնպես արտահայտվեց գրեթե բոլոր խմբերում: Սոցիալ-հոգեբանական գործոնը որոշիչ դարձավ առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների համար կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գնահատման հարցում:

Գծապատկեր 9.

Կազմակերպության մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնների տոկոսային ցուցանիշները



Զրույցի մեթոդի կիրառման արդյունքում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան բնութագրվել է աշխատանքի հանդեպ անուշադրության, անհաջողություններից խուսափման մոտիվացիայի գերակշռման ռազմավարությամբ: Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան բնորոշվել է կազմակերպչական, անհատական և միջանձնային մակարդակներում:¹⁹² Կազմակերպչական մակարդակում դեստրուկտիվ մոտիվացիան հիմնականում բնութագրվում է մասնագիտական գործունեության արդյունավետության նվազմամբ և աշխատանքի որակի վատթարացմամբ: Անհատական մակարդակում դեստրուկտիվության մոտիվացիոն ախտանիշներն արտահայտվում են մասնագիտության վերաբերյալ պատկերացման և իրականութ-

192 Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.

յան հակասության մեջ, ինչը հանգեցնում է կատարված աշխատանքի իմաստի և դրա նշանակության կորստի: Միջանձնային մակարդակը բնութագրվում է աշխատանքի արդյունքները սպառողի (հիվանդների, ուսանողների, հաճախորդների) նկատմամբ հետաքրքրության կորստով, նրանց կարիքների նկատմամբ անտարբերությամբ և նրանց խնդիրները լուծելու անպատրաստությամբ, ինչպես նաև սեփական շահերի ի հայտ գալով, որոնք կապված են շահադիտական նպատակներով աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման հետ: Էմպիրիկ ուսումնասիրության տվյալները ցույց են տվել որոշակի տարբերություններ տնտեսության պետական և մասնավոր հատվածների աշխատողների շրջանում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առավել ցայտուն գործոնների միջև: Այս տվյալները թույլ են տալիս ընդլայնել մեր գիտելիքները դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնական բաղադրիչների վերաբերյալ և օգտագործել դրանք անձնակազմի կառավարման կոնստրուկտիվ մեխանիզմների մշակման և բարելավման նպատակով: Ուստի, զրույցի մեթոդի արդյունքներով մեր կողմից կազմվել է կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնական գործոնների վերաբերյալ կարծիքների հավաքագրում հետազոտության մասնակիցների շրջանում (Աղյուսակ 18):

Աղյուսակ 18.

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնների դրսևորման միջինացված ցուցանիշներ

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնները	Անտարբերություն	Գործընկերներին մեղադրելու հակվածություն	Իրականացված աշխատանքի հանդեպ անօգտակարության և անիմաստության զգացում	Աշխատանքային ձևաորումների փորձի հետ հաշտվելու հակվածություն	Հրահանգավորված առաջադրանքների կատարում	Հոգնածության զգացում	Կառավարման վերահսկողական մեխանիզմի գերակշռում	Ուշադրության կենտրոնացվածության նվազում	Աշխատանքից ազատ ժամանակ լիցքաթափվելու անկարողություն	Աշխատանքային արդյունավետության նվազում
Խումբ 1 Խումբ 2	17.2	15.1	12.4	12.3	12.1	10.4	5.4	5.6	5.2	4.3
Խումբ 3 Խումբ 4	4.1	4.3	6.1	6.2	7.3	12.3	17.1	15.1	13.2	14.3

Աղյուսակ 18-ում զետեղված տվյալները ցույց են տալիս պետական և առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների կողմից հավաքագրված կարծիքների որոշակի տարբերություններ: Մասնավորապես, Խումբ 1 և Խումբ 2-ում առավել ցայտուն արտահայտվեցին դեստրուկտիվ մոտիվացիայի այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝

- անտարբերությունը,
- անհաջողությունների հանդեպ հանդուրժողականության, ինչպես նաև՝
- դրանցում գործընկերներին մեղադրելու հակվածությունը,
- իրականացված աշխատանքի հանդեպ անօգտակարության և անիմաստության զգացումը,
- գերազանցապես հրահանգավորված առաջադրանքների կատարումը:

Խումբ 3 և Խումբ 4-ում կարծիքները փոքր-ինչ այլ էին, մասնա-

վորապես, դեստրուկտիվ մոտիվացիայի այնպիսի գործոններից շեշտադրվեցին՝

- կառավարման վերահսկողական մեխանիզմի գերակշռում,
- ուշադրության կենտրոնացվածության նվազումը,
- աշխատանքային արդյունավետության նվազումը և
- հոգնածության զգացումը:

Այժմ ներկայացնենք կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի և հուզական այրման մակարդակի միջև վիճակագրորեն նշանակալի կապերը (Աղյուսակ 19):

Աղյուսակ 19.

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի և հուզական այրման մակարդակի միջև համահարաբերակցային կապերը

Spearman's rho	Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնները	Անտարբերություն	Գործընկերներին մեղադրելու հավակա- ծություն	Իրականացված աշխատանքի հանդեպ անօգտակարության և անիմաստու- յան զգացում	Աշխատանքային ձախողումների փորձի հետ հաշտվելու հավակածություն	Հրահանգավորված առաջադրանքների կատարում	Հոգնածության զգացում	Կառավարման վերահսկողական մեխա- նիզմի գերակշռում	Ուշադրության կենտրոնացվածության նվազում	Աշխատանքից ազատ ժամանակ լիցքա- թափվելու անկարողություն	Աշխատանքային արդյունավետության նվազում
Հուզա- կան այրման մակար- դակ	Խումբ 1 Խումբ 2	.422*	.463**	.501*	.531*	.535***	-	-	-	-	-
	Խումբ 3 Խումբ 4	-	-	-	-	-	.387*	.611***	.598***	.477**	.734*

$p < 0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$

Հետազոտության արդյունքներն ընդ ցույց են տալիս, որ թե՛ պետական և թե՛ առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների շրջանում դրսևորվում է դրական համահարաբերակցային կապ հուզական այրման և կառավարման դեստրոսիկտիվ մոտիվացիայի մակարդակների միջև: Այդուհանդերձ, պետական կազմակերպությունների աշխատակիցների մոտ առավել արտահայտված են դեստրոսիկտիվ մոտիվացիայի հետևյալ գործոնները՝

- անտարբերությունը,
- անհաջողությունների հանդեպ հանդուրժողականության, ինչպես նաև՝
- դրանցում գործընկերներին մեղադրելու հակվածությունը,
- իրականացված աշխատանքի հանդեպ անօգտակարության և անիմաստության զգացումը,
- գերազանցապես հրահանգավորված առաջադրանքների կատարումը:

Ըստ ուսումնասիրության արդյունքների՝ առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների մոտ հուզական այրման համախտանիշը դրսևորվել է դեստրոսիկտիվ մոտիվացիայի հետևյալ գործոնների առկայության պարագայում՝

- կառավարման վերահսկողական մեխանիզմի գերակշռում,
- ուշադրության կենրոնացվածության նվազումը,
- աշխատանքային արդյունավետության նվազումը և
- հոգնածության զգացումը:

Ի. Լադանովի խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման մեթոդիկայի կիրառման նպատակով պարզել ենք Կրոնբախի ալֆայի ցուցանիշն ըստ յուրաքանչյուր գործոնի: Հետազոտվող գործոնների միջև հարցադրումների փոխադարձ համադրման արդյունքում հանգել ենք Կրոնբախի ալֆայի հետևյալ ցուցանիշների (Աղյուսակ 20):

Աղյուսակ 20.

**Ի. Լադանովի խմբային գործունեության մոտիվացիայի
ախտորոշման մեթոդիկայի Կրոնբախի ալֆայի ցուցանիշները**

Կրոնբախի ալֆայի ցուցանիշ (Cronbach's α)		0.775
Գործոններ	Գործոնի չներառման դեպքում՝ Կրոնբախի ալֆայի ցու- ցանիշը	Գործոնի հա- մահարա- բերակցային կապը հար- ցարանի այլ գործոնների հետ
Խմբի համախմբվածության մակարդակը	0.624	0.650
Խմբի անդամների փոխհամաձայնեց- ված գործունեությունը	0.557	0.612
Խմբում հավասարակշռված միջանձ- նային հարաբերություններ	0.559	0.711
Խմբում կոնֆլիկտների բացակայու- թյուն	0.722	0.776
Խմբային համատեղելիության բարձր մակարդակ	0.554	0.561
Կազմակերպչական նպատակների անձնական ըմբռնում և ընդունում	0.232	0.778
Ղեկավարի հեղինակության ճանաչում	0.333	0.737
Ղեկավարի իրավասությունների նկատմամբ հարգանք	0.234	0.811
Ղեկավարի առաջնորդական որակների ճանաչում	0.257	0.799
Խմբի անդամների և ղեկավարի միջև վստահելի հարաբերությունների առկայություն	0.232	0.783
Խմբի անդամների մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին	0.244	0.798
Խմբի անդամների ստեղծագործական ներուժն արտահայտելու հնարավորություն	0.254	0.815

Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 20-ից, դուրս են բերվել խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման մեթոդիկայի հիմքում ընկած վերոնշյալ գործոններից առավել մեծ կարևորություն ունեցող գործոնները, որոնք դիտարկվել են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համատեքստում: Ակնառու է «Խմբի անդամների և ղեկավարի միջև վստահելի հարաբերությունների առկայություն», «Խմբի անդամների մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին», «Խմբի անդամների ստեղծագործական ներուժն արտահայտելու հնարավորություն», «Կազմակերպչական նպատակների անձնական ըմբռնում և ընդունում», «Ղեկավարի հեղինակության և առաջնորդական որակների ճանաչում» գործոնների դերը խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման տեսանկյունից:

Այժմ ներկայացնենք խմբային գործունեության մոտիվացիոն գործոնների համահարաբերակցային փոխկապվածությունը (Աղյուսակ 21):

Աղյուսակ 21.

Խմբային գործունեության մոտիվացիոն գործոնների համահարաբերակցային փոխկապվածությունը (Spearman's rho)

Գործոններ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Խմբի համալսմրվածության մակարդակը	-											
2. Խմբի անդամների փոխհամաձայնեցված գործունեությունը	0.700**	-										
3. Խմբում հավասարակշռված միջանձնային հարաբերություններ	0.710**	0.742*	-									
4. Խմբում կոնֆլիկտների բացակայություն	0.803**	0.708*	0.651**	-								
5. Խմբային համատեղելիության բարձր մակարդակ	0.800*	0.777*	0.797***	0.435*	-							
6. Կազմակերպչական նպատակների անձնական ըմբռնում և ընդունում	0.581	0.201	0.224	0.328	0.468**	-						
7. Ղեկավարի հեղինակության ճանաչում	0.418	0.333	0.347	0.627**	0.498***	0.799***	-					
8. Ղեկավարի իրավասությունների նկատմամբ հարգանք	0.499	0.461	0.110	0.638*	0.387**	0.761***	0.822***	-				
9. Ղեկավարի առաջնորդական որակների ճանաչում	0.532	0.374	0.377	0.467*	0.442*	0.666***	0.682***	0.800***	-			

10.Խմբի անդամների և ղեկավարի միջև վստահելի հարաբերությունների առկայություն	0.399*	0.422*	0.443*	0.633*	0.527*	0.638**	0.700***	0.696**	0.635*	–		
11.Խմբի անդամների մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին	0.547*	0.299*	0.287*	0.386*	0.276**	0.798***	0.788**	0.780**	0.701**	0.483***	–	
12.Խմբի անդամների ստեղծագործական ներուժն արտահայտելու հնարավորություն creative potential of group members	0.420*	0.400*	0.386*	0.409*	0.423*	0.812*	0.710*	0.723***	0.802*	0.700***	0.781***	–

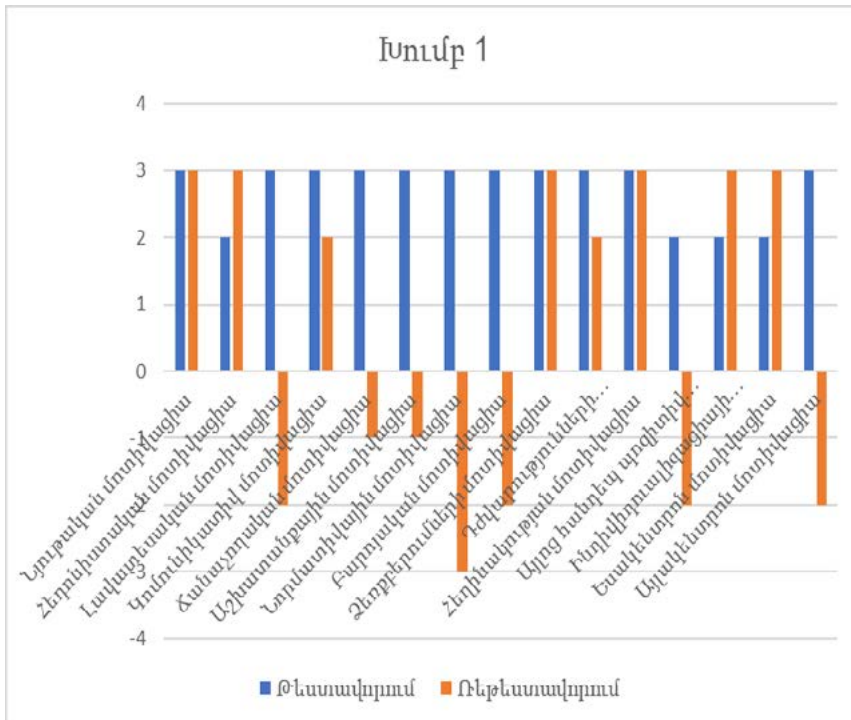
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Աղյուսակ 21-ում ներկայացված համահարաբերակցային տվյալները ցույց են տալիս գրեթե բոլոր գործոնների վիճակագրորեն նշանակալի փոխկապվածությունը: Որոշակի կերպով տարբերվում են ղեկավարի հեղինակության և առաջնորդական որակների ճանաչման, ինչպես նաև՝ ղեկավարի իրավասությունների նկատմամբ հարգանքի գործոնները, որոնք չեն դրսևորել վիճակագրորեն նշանակալի կապեր «Խմբի համախմբվածության մակարդակը», «Խմբի անդամների փոխհամաձայնեցված գործունեությունը» և «Խմբում հավասարակշռված միջանձնային հարաբերություններ» գործոնների հետ: Այս արդյունքը վկայում է նրա մասին, որ ղեկավարի հեղինակության և առաջնորդական որակների ճանաչման գործոնը ուղղակիորեն չի անդրադառնում խմբի ներսում միջանձնային հարաբերությունների դաշտի վրա: Այդուհանդերձ, այն ազդեցություն է գործում խմբային գործունեությունն արդյունավետ իրականացնելու մոտիվացիայի ձևավորման վրա և ունի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մարմանն ուղղված գործնական մեծ նշանակություն:

Ս. Պետրովի «Անձի Ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման» մեթոդիկան կիրառվել է փորձարարական հետազոտության առաջին և երրորդ փուլերում՝ թեստավորման և ռեթեստավորման միջոցով: Արդյունքները ներկայացվում են ըստ առանձին ընտրանքային խմբերում ստացված ցուցանիշների (Գծապատկերներ 10-13):

Գծապատկեր 10.

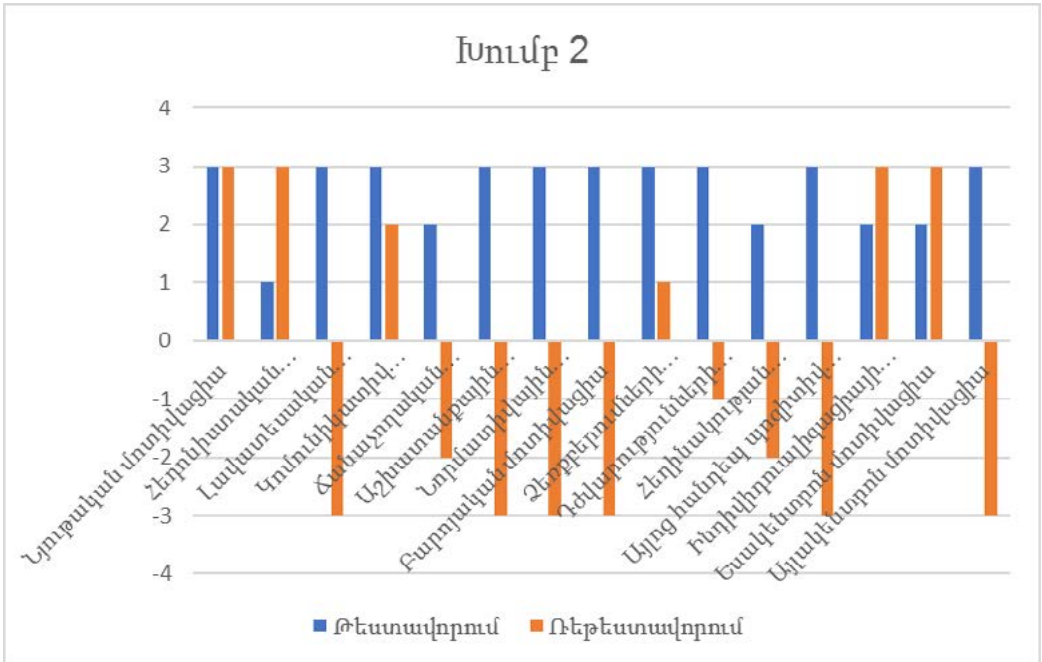
Անձի ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման ամփոփ տվյալներ (Խումբ 1)



Գծապատկեր 10-ում երևում են Խումբ 1-ի գնահատականները՝ տրված թեստավորման և ֆոկուս խմբերով աշխատանքի ավարտին՝ ռեթեստավորման ընթացքում: Արդյունքներից երևում է, որ ռեթեստավորման փուլում առավել տուժում է լավատեսական, նորմատիվային, բարոյական և այլակենտրոն մոտիվացիայի նշանակալիության աստիճանը:

Գծապատկեր 11.

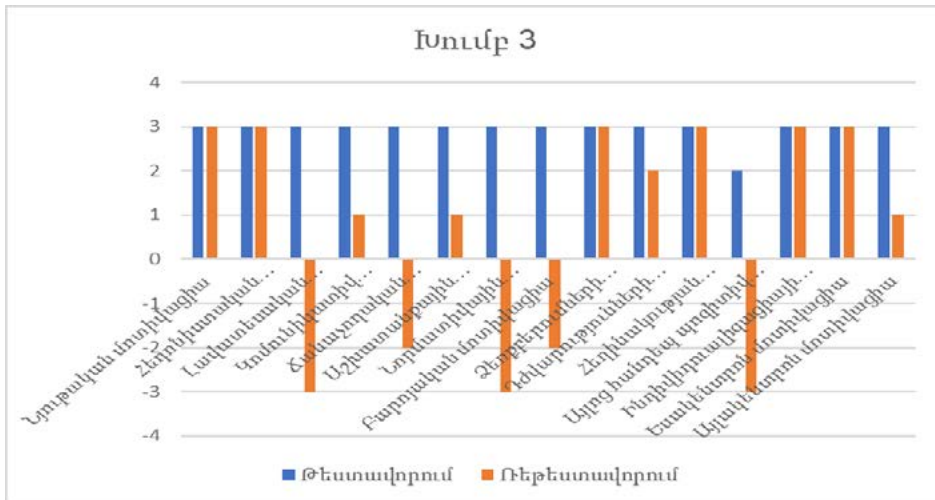
Անձի ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման ամփոփ տվյալներ (Խումբ 2)



Գծապատկեր 11-ում ներկայացված են Խումբ 2-ի գնահատականները՝ տրված թեստավորման և ֆոկուս խմբերով աշխատանքի ավարտին՝ ռեթեստավորման ընթացքում: Արդյունքներից երևում է, որ ռեթեստավորման փուլում խոցելի դարձած բազմամոտիվացիոն միտումներն էլ ավելի են խորանում՝ ներառելով, բացի Գծապատկեր 10-ում նշվածներից, նաև դժվարությունների հաղթահարման, ձեռքբերումների և ճանաչողական մոտիվացիոն դեստրուկտիվ վերափոխումները: Խումբ 1 և Խումբ 2-ում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պարագայում ակնառու կերպով արտահայտվում է հեղոնիստական, ինդիվիդուալիզացիայի և եսակենտրոնության մոտիվացիոն միտումների աճը:

Գծապատկեր 12.

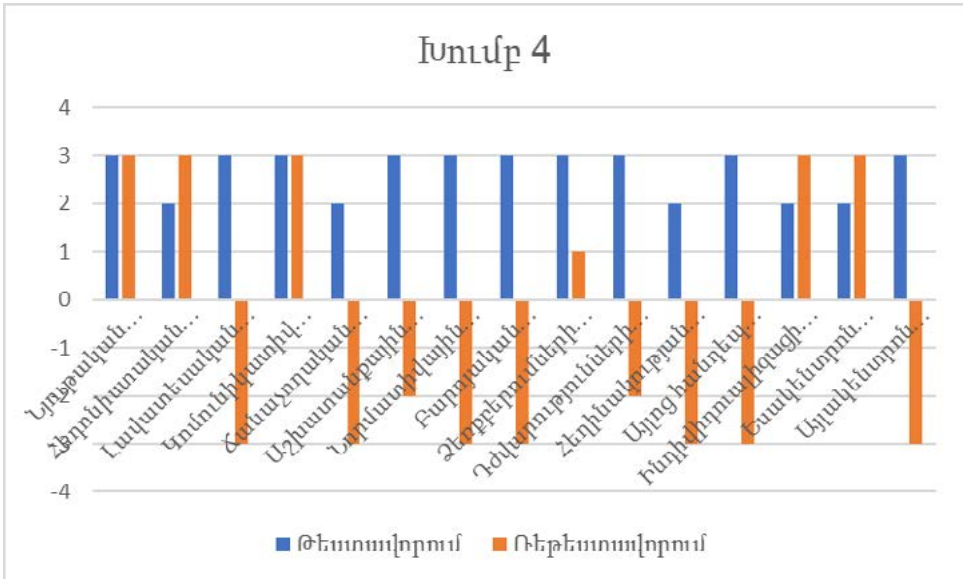
Անձի ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման ամփոփ տվյալներ (Խումբ 3)



Գծապատկեր 12-ում ներկայացված են Խումբ 3-ի գնահատականները՝ տրված թեստավորման և ռեթեստավորման ընթացքում: Արդյունքները ցույց են տալիս, որ ռեթեստավորման փուլում առևտրային կազմակերպությունների կառավարիչների շրջանում պահպանվում է նորմատիվային, այլակենտրոն, ճանաչողական և լավատեսական բազմամոտիվացիոն միտումների նվազումը: Դրա հետ մեկտեղ, պահպանվում են նյութական, հեղոնիստական, ձեռքբերումների և հեղինակության մոտիվացիոն միտումների բարձր գնահատումները թեստավորման և ռեթեստավորման փուլերում:

Գծապատկեր 13.

Անձի ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման ամփոփ տվյալներ (Խումբ 4)



Գծապատկեր 13-ում ներկայացված են Խումբ 4-ի գնահատականները՝ տրված թեստավորման և ռեթեստավորման ընթացքում: Արդյունքներից երևում է, որ ռեթեստավորման փուլում պահպանվում կամ աճում են նյութական, հեղոնիստական, կոմունիկատիվ, ինդիվիդուալիզացիայի և եսակենտրոնության բազմամոտիվացիոն միտումները: Մնացած գնահատականները դրսևորեցին բազմամոտիվացիոն գնահատականների նվազման միտում:

Այսպիսով՝ կարող ենք եզրակացնել, որ դեստրուկտիվության ֆենոմենը դրսևորվում է անձի եսակենտրոնության և սոցիալական վարքագծում հեղոնիստական արժեքների շեշտադրման շնորհիվ: Ընդ որում, դեստրուկտիվ մոտիվացիան իր դրսևորմամբ կարող է լինել և՛ առաջնային, և՛ երկրորդական: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի առաջնային տեսակը հանդիպում է, երբ անձը մտնում է աշխատանքային միջավայր՝ կանխամտածված մտադրությամբ՝ աշխատանքային գործունեությունից եսասիրական շահ ստանալու համար: Ինչպես ցույց է տալիս մեր կողմից իրականացված փորձարարական հետազոտությո-

յունը, ավելի հաճախ, սակայն, հանդիպում է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երկրորդական տեսակը, երբ դեստրուկտիվ մոտիվացիան աստիճանաբար ձևավորվում և ընդգծվում է աշխատակցի մոտ նրա մասնագիտական գործունեության ընթացքում: Գործատուի կողմից աշխատանքային կարգապահության նկատմամբ չափազանց խիստ հսկողությունը կարող է հանգեցնել աշխատողների դեստրուկտիվ մոտիվացիոն արձագանքի. նրանք հակված կլինեն պահպանել աշխատանքային գործունեության ֆորմալ կողմը (աշխատանքից չուշանալ, չբացակայել և այլն), այլ ոչ թե ապահովել աշխատանքային գործունեության ֆունկցիոնալությունը: Եվ ընդհակառակը, կառավարման մեխանիզմների անկանոն, չպլանավորված բնույթը կամ վերահսկողության բացակայությունը կարող է նույնպես հանգեցնել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երկրորդական դրսևորման՝ թույլ կամ անհամարժեք կառավարման համակարգեր ունեցող կազմակերպություններում կարող են առաջանալ շահադիտական ռիսկեր՝ հիմնված անհատի եսակենտրոն, շահադիտական նկատառումների վրա: Այդ իսկ պատճառով աշխատանքային միջավայրում ի հայտ եկած դեստրուկտիվ մոտիվացիան ներկայացվում է որպես աշխատակցի կողմից դեստրուկտիվ արձագանք կառավարման մեխանիզմներին կամ, ընդհանուր առմամբ, աշխատանքային պայմաններին:

Տեսական աղբյուրների և էմպիրիկ հետազոտության տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հոգեբանական ֆենոմենի և արժեքային վերափոխումների միջև սերտ կապի մասին և միտված է մշակելու ստացված արդյունքների գիտագործնական համապատասխան առաջարկներ:

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ուսումնասիրության արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնախնդրի բացահայտման, հոգեշտկման և հոգեկարգավորման աշխատանքների կազմակերպման ընթացքում անհրաժեշտ է մշակել և կիրառել համալիր մեթոդական մոտեցումներ՝ հաշվի առնելով ինչպես աշխատանքային ոլորտի, այնպես էլ աշխատակիցների հաղորդակցման և աշխատանքային մոտիվացիայի դրսևորման առանձնահատկությունը:

Աշխատանքի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան սահմանափակելու հիմնական առաջարկներն են.

- աշխատանքի կազմակերպման բարելավմանը միտված աշխատանքների կիրառում՝ աշխատողների գործառույթների հստակեցման մեթոդաբանության մշակմամբ,
- կազմակերպությունում տեղի ունեցող բիզնես գործընթացների օպտիմալացմանն ուղղված աշխատանքներ, ինչը ենթադրում է տարբեր գերատեսչությունների պատասխանատվության ոլորտների սահմանազատում,
- աշխատանքի բազմազանության, աշխատակիցների համար ոչ միատարր աշխատանքային պայմանների ստեղծում,
- աշխատանքային պայմանների բարելավում,
- սարքավորումների և աշխատանքային տեխնոլոգիաների պարբերական թարմացում,

Աշխատակիցների գործունեության կառավարման մոնիթորինգի շրջանակներում առաջարկվում է իրականացնել անձնակազմի գնահատում և կազմակերպչական կարգը խախտելու դեպքերի կարգապահական հստակ կանոններ,

- կազմակերպչական վարքագիծը կարգավորող և աշխատանքային հարաբերությունները կարգավորող փաստաթղթերի կանոնակարգում,
- աշխատողների կատարողականի հիմնական ցուցանիշներ-

րի ձևավորում, որը թույլ է տալիս հաշվի առնել յուրաքանչյուր աշխատակցի ներդրումը կազմակերպության նպատակներին հասնելու գործում,

- անձնակազմի գնահատման օբյեկտիվ համակարգի մշակում տարբեր մեթոդների կիրառմամբ՝ «360 աստիճան» և այլն,
- կազմակերպչական ապակառուցողական վարքագծի տարբեր ձևերի համար պատժամիջոցների սահմանում:

Կառավարման դեսպորտկարիվ մոտիվացիայի պատճառները բացահայտող առաջարկներ, որոնք ներառված են պարզկների, նպաստների և կարիերայի կառավարման այլ ենթահամակարգում, ինչպիսիք են՝

- ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների կառավարման մոտիվացիոն ախտորոշում, մոտիվացիոն պրոֆիլների, առաջատար դրդապատճառների և կազմակերպության աշխատակիցների մոտիվացիոն մեխանիզմների անհատական բնութագրերի կազմում,
- նյութական և ոչ նյութական օգուտների օպտիմալ համադրություն՝ հաշվի առնելով աշխատողների մոտ բացահայտված մոտիվացիոն պրոֆիլների առանձնահատկությունները,
- անմիջական կապի ապահովում կատարողականի գնահատման և կարիերայի աճի միջև,
- աշխատողներին բաշխված աշխատավարձի չափի արդար տրամադրում, ինչը ենթադրում է կատարած պարտականությունների շրջանակի խստորեն համապատասխանությունը աշխատանքի բարդության և պատասխանատվությանն շրջանակի հետ:

Կազմակերպչական մշակույթի արժևորմանն ուղղված հիմնական առաջարկներն են՝

- կառուցողական կազմակերպչական մշակույթի ձևավորում ֆորմալ և ոչ ֆորմալ միջոցներով, որոնք լավագույնս համապատասխանում են կազմակերպության ռազմավարական կենսափուլին.
- ներքին տեղեկատվական ուղիների ստեղծում (հաղորդագրություններ էլեկտրոնային փոստով, ընկերության կայքէջ, տե-

ղեկատվական բրոշյուրների հրապարակում, կորպորատիվ մամուլ):

Խմբային հաղորդակցության շրջանակներում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի վերարտադրության պատճառները սահմանափակելու վերաբերյալ հիմնական առաջարկներն են՝.

- ղեկավարների և աշխատողների անձնական կարծիքների և շահերի վերլուծություն,
- փոխադարձ օգնության և աջակցության մթնոլորտի ստեղծում,
- համատեղ որոշումների կայացնելու մեխանիզմի ստեղծում,
- համատեղ միջոցառումների և տոնական արարողությունների կազմակերպում:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիան նվազեցնելու կամ սահմանափակելու համար անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել աշխատողների անձնական որակները, աշխատանքային խմբին ադապտացիայի առանձնահատկությունները: Այն պետք է նույնպես իր արտահայտությունը գտնի մարքեթինգի և կադրերի ընտրության համակարգում:

Ընդհանուր առմամբ, այս բացասական երևույթը սահմանափակելու ամենաարդյունավետ մեթոդը կազմակերպությունում անձնակազմի կառավարման համակարգի ստեղծումն է, որը կենտրոնացած է սոցիալական գործընկերության սկզբունքների պահպանման վրա: Սոցիալական գործընկերությունը հիմնված է աշխատողների և գործատուների շահերի նկատմամբ հարգանքի վրա՝ ուղղված կազմակերպության նպատակներին հասնելուն և նրա կառուցողական զարգացմանը: Այս մոտեցմամբ առաջարկվում է մշակել կազմակերպության կառավարման մոդել, որը ունակ կլինի նվազագույնի է հասցնել անձնակազմի դեստրուկտիվ մոտիվացիայի տարածումը:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի մոդելավորման մեխանիզմի վերլուծությունը ցույց է տվել, որ կազմակերպությունում այս բացասական երևույթի առկայությունը կազմակերպության արտաքին միջավայրում առկա պատճառների մակրո, մեզո և միկրո մակարդակների փոխազդեցության արդյունք է: Հիմնվելով դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բնորոշման հայեցակարգային մոդելի վրա՝ կարելի է ներկայացնել ընդհանուր առաջարկներ՝ սահմանափակելու այս բացասական երևույթը

առանձին կազմակերպությունների մակարդակով: Այդուհանդերձ, կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան սահմանափակելու ամենաարդյունավետ մոտեցումը հնարավոր է կազմակերպության կառավարման մեջ ներդնել սոցիալական գործընկերության սկզբունքների վրա հիմնված կառուցողական մոտիվացիայի սցենարների մոդելավորման պրակտիկայի միջոցով:

ՎԵՐՋԱԲԱՆ

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան հանդես է գալիս որպես սոցիալ-հոգեբանական հայեցակարգային մոդել, որի էական հատկանիշներն են ճանաչողական, հուզական և վարքային բնութագրիչները, որոնք դրսևորվում են՝

- անհատական նախապատվությունների հանդեպ նորմատիվային արժեքների գերակայությամբ,
- անհամարժեք ինքնագնահատականով,
- մասնագիտական անօգտակարության և անարդյունավետության շեշտադրմամբ,
- վերահսկողության արտաքին լոկուսի տիրապետմամբ,
- աշխատանքային գործունեությունից բավարարվածության ցածր աստիճանով,
- աշխատանքային գործունեության հանդեպ անտարբերությամբ
- հեղոնիստական արժեքների հուզական երանգավորմամբ,
- կառավարման ապակառուցողական կամ անհամարժեք վարքային մոդելների կիրառմամբ
- կառավարման գործառույթների պատվիրակման միտումներով:

Կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվ հատկանիշների առկայության պայմաններում առկա է ուղիղ համահարաբերակցական կապ տերմինալ և ինստրումենտալ արժեքների խմբերի միջև նորմատիվային և անհատական նախապատվությունների արժեքային կողմնորոշումներում, կառավարման դեստրուկտիվության հատկանիշների հետ զուգընթաց արժեհամակարգի նորմատիվային և անհատական նախապատվությունների միջև համահարաբերակցային կապերը հակադարձ փոխկապվածության բնույթ են ձեռք բերում, էականորեն շեշտադրվում են հեղոնիստական արժեքները, ինչը հանգեցնում է սոցիալական արժեքների նշանակալիության նվազմանը կամ արժեզրկմանը, այն դրսևորվում է կազմակերպության արժեքների ներք-

նայնացման անհնարինությամբ. անձն իր մասնագիտական գործունեության ընթացքում չի կարողանում յուրացնել կազմակերպության արժեքները կամ չի առաջնորդվում կազմակերպության արժեքներով, կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հատկանիշներով հարցվողների աշխատանքային գործունեությունն ուղեկցվում է հուզական այրման ավելի բարձր ցուցանիշներով:

Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանափակման կամ մարման մեթոդական ուղեցույց կարող է դիտարկվել հետևյալ գործնական միջոցառումների համախումբը՝

- աշխատանքի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան սահմանափակելու հիմնական առաջարկներ,
- աշխատակիցների գործունեության կառավարման մոնիթորինգ,
- կազմակերպչական մշակույթի արժևորմանն ուղղված կառավարման մեխանիզմների մշակում,
- կառուցողական կազմակերպչական մշակույթի մեթոդական համապատասխանեցում կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին,
- խմբային հաղորդակցության շրջանակներում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանափակմանն ուղղված փոխօգնության ծների մշակում,
- հիկմնախնդրի լուսաբանման և կանխարգելման նպատակով կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումների վերաբերյալ տեղեկատվական հարթակների կիրառում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Աղուզումյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ., Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում // Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ:
2. Գևորգյան Ս. Ռ., Դժվար կոնֆլիկտաձին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը, Եր., 2006
3. Եղիգարյան Վ., Սեդրակյան Ս., Կառավարման հոգեբանություն, Երևան, 2004, 236 էջ:
4. Adams, J.S. Towards an Understanding of Inequity // The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, Vol. 67, No. 5.
5. Al Khasawneh, Mohammad, Ola A. Al Hadeed, Tariq Abdrabbo, Mohammad Yousef Abu Hashesh, and Muhammad Al-Abdullah. “An Investigation of the Factors That Motivate Users to Participate in Online Communities., // International Journal of E-Business Research 17, no. 1 (January 2021): 16–31. <http://dx.doi.org/10.4018/ijebr.2021010102>.
6. Allport, G. W., & Vernon, P. E. Study of Values. Houghton Mifflin, 1931.
7. Anjum A., Parvez M., Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 2013, Vol. 7. No 3. pp. 417–434.
8. Banfield, E. C. The Unheavenly City Revisited. Boston: Little, Brown, 1974.
9. Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation // Psychological Reports, 1998, 82, 1011-1022.
10. Bardi, A., & Goodwin, R., The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2011, 42, 271-287. <https://doi.org/10.1177/0022022110396916>.
11. Basińska, B. A., Work Motivation Profiles and Work Performance in a Group of Corporate Employees: A Two-Step Cluster Analysis. Roczniki Psychologiczne, 2021, 23(3), 227–245. <https://doi.org/10.18290/rpsych20233-3>.
12. Batles, M. M., The Many Faces of Dependency in Old Age. Cambridge University Press, 1996.
13. Bebhuk, Marina A., Elena I. Aksenova, Daria V. Dovbysh, Yana Y. Zhorina, Elena A. Gimranova, Sofia I. Timoshenko, and Evgeniya S. Popil., Children’s Psychiatric Clinic in the Context of the COVID-19 Pandemic: from Employee Psychology to Management Decisions. In: Annals of the Russian academy of medical sciences 75, no. 5S, December 4, 2020, 363–71. <http://dx.doi.org/10.15690/vramn1434>.
14. Bexheti, L., Bexheti U.. “The Impact of Herzberg’s Two Factor Theory and Efficiency at Work.” European Journal of Multidisciplinary Studies 1, no. 2 (April 30, 2016):

378. <http://dx.doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p378-385>.
15. Bornstein, R. F., *The dependent personality*. N.Y.: Guilford Press, 1993.
 16. Calligaro, O., Coman, R., Foret, F., Heindenryckx, F., Kudria, T., & Perez-Seoane, A., *Values in the EU Policies and Discourse. A First Assessment*. Les Cahiers du Cevipol, 2016, 3, 5-52.
 17. Cameron J., *Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation – a Limited Phenomenon*, *Review of Educational Research*, 2001, 71, pp. 29-42.
 18. Chintalapati, N. R., *Impact of employee motivation on work performance*. ANUSANDHAN – NDIM's Journal of Business and Management Research, 2021, 3(2), 24–33. <https://doi.org/10.56411/anusandhan.2021.v3i2.24-33>.
 19. Conway, N., Briner, R.B. *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press, 2005.
 20. Cooper C.L., Cooper R.D., Eaker L.H., *Living with Stress*, 1987, Penguin.
 21. Cooper, Christopher A., *Maybe They're Not So Different After All: Personality and Job Satisfaction Among Government and Non-Government Workers*. In: *Journal of Public and Nonprofit Affairs* 6, no. 1, April 1, 2020, 63. <http://dx.doi.org/10.20899/jpna.6.1.63-78>.
 22. Creel S, Dantzer B, Goymann W, Rubenstein D.R., *The ecology of stress: effects of the social environment*. *Functional Ecology*. 2013, 27(1): 66-80. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2435.2012.02029.x>.
 23. Crimaldi, Christie Lynn. "Organizational policies, organizational social support, and work-family conflict: The mediating role of motivation orientation." CSUSB ScholarWorks, 2007, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/3303>.
 24. Danaher, J., *Axiological Futurism: The Systematic Study of the Future of Values // Futures*, 2021, 132, Article ID: 102780. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102780>.
 25. Davis M., *The Relaxation and Stress Reduction Work Book*, 2000, New Harbinger Inc.
 26. Deci, E.L., Ryan, R.M. *Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
 27. DiClemente, C. C., Velasquez, M. M., *Motivational interviewing and the stages of change*, In W. R. Miller, & S. Rollnick, (Eds.). *Motivational interviewing* (2nd ed., pp.201-216), 2002, New York: Guilford Press.
 28. D'Souza, Colin, U. Vijay Kuma, Vinayak Baddi, Vaibhav J. Revanka, and Rohini Hongal. "Design and Implementation of Stress Management System." *Bonfring International Journal of Software Engineering and Soft Computing* 6, Special Issue (October 31, 2016): 93–97. <http://dx.doi.org/10.9756/bijsec.8251>.
 29. Dudasova L., Vaculik M., Prochazka J., Svitavska P., Patton G., *Causality of the Satisfaction–Performance Relationship: A Task Experiment*, *Europe's Journal of Psychology*, 2023, 19, 1, pp. 48-66, 10.5964/ejop.4075.
 30. Dunning, David. *Social motivation*. New York: Psychology Press, 2011.

31. Dyczewski, L., & Sławik, Z., Values—The Core of Culture // *Politeja*, 2016, 44, 143-170. <https://doi.org/10.12797/Politeja.13.2016.44.10>.
32. Erikson E. H. The life cycle completed. *New York*: W.W. Norton & Company, 1982.
33. Everly G.S., A Clinical Guide to the Treatment of the Human Stress Response, 1989, Plenum Press.
34. Fischer, R., Milfont, T. L., & Gouveia, V. V., Does Social Context Affect Value Structures? Testing the Within-Country Stability of Value Structures with a Functional Theory of Values // *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2011, 42, 253-270. <https://doi.org/10.1177/00220221110396888>.
35. Foad, C. M. G., Maio, G. G. R., & Hanel, P. H. P., Perceptions of Values over Time and Why They Matter // *Journal of Personality*, 2021, 89, 689-705. <https://doi.org/10.1111/jopy.12608>.
36. Foret, F., & Calligaro, O., “European Values”. Challenges and Opportunities for EU Governance. Routledge, 2018, <https://doi.org/10.4324/9781351037426-1>.
37. French E. G., Motivation as a variable in work-partner selection, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, pp. 96-99.
38. Garber, J., & Seligman, M. E. P., *Human Helplessness: Theory and Applications*. N.Y.: Academic Press, 1980.
39. Gevorgyan S., Aramyan L., Makichyan S., Mkrtchyan R., Psychological Manifestations in the Social Behaviour of the Individual, Khachatur Abovyan Armenian State Pedagogical University, ISSN 1829-1295, *Main Issues of Pedagogy and Psychology*, Scientific Periodical, 2020 (2), 40-45.
40. Gevorgyan S., Bazarov T., Karapetyan V., Karieva N., Kovalenko L., Dallakyan A., Modification of the Concept of Trust in the Organization // *Wisdom*, 2021, 19(3), 68-83.
41. Gevorgyan S., The Expression of Dispositional Behavior and Psychological Attitudes in the Context of Social Risk // *Wisdom*, 2022, 23(3), 38-46.
42. Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M., Functional Theory of Human Values: Testing Its Content and Structure Hypotheses // *Personality and Individual Differences*, 2014, 60, 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.012>.
43. Gouveia, V. V., Vione, K. C., Milfont, T. L., & Fischer, R., Patterns of Value Change during the Life Span: Some Evidence from a Functional Approach to Values // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2015, 41, 1276-1290.
44. Grabiec, O., & Jędraszczyk-Kaławak, J., Motivating factors applied in small and medium enterprises // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 2017, 18(3), 37–49. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6384>.
45. Grubi, T., & Strelchenko, A., Psychology of university students’ motivation // *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 2019, 33(3), 25–29. <https://doi.org/10.33531/farplss.2019.3.06>.
46. Hakobyan N., Dabaghyan A., Khachatryan A., The Phenomenon of Anomie in the Context of Marginality // *Katchar Scientific Periodical*, 2022, 1, pp. 89-104,

10.54503/2579-2903-2022.1-89.

47. Hakobyan N., Khachatryan A., The Case Study of Value System in a Post-War Society // Katchar Scientific Periodical, 2023, 1, pp. 133-145, 10.54503/2579-2903-2023.1-133.
48. Hawkins, Nicole Lea. Leader Strategies to Reduce Sales Personnel Attrition, ScholarWorks, 2016. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2153>.
49. Heathers, G., Acquiring dependence and independence: A theoretical orientation // Journal of Genetic Psychology, 1955, 87. 277-291.
50. Hermans, H. J. M., & Kempen, H. J. G., Moving Cultures: The Perilous Problems of Cultural Dichotomies in a Globalizing Society // American Psychologist, 1998, 53, 1111-1120. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.10.1111>.
51. Hitlin, S., & Piliavin J. A., Values: Reviving a Dormant Concept // Annual Review of Sociology, 2004, 30, 359-393. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>.
52. Hofstede, G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations (2nd ed.). Sage, 2001.
53. Hurman Olena, Viktoriia Tserklevych., Investing in Personality Development as the Most Valuable Asset of Long-Term Competitiveness of the Enterprise. In: Innovative Economy, no. 5-6, August 2020, 73–82. <http://dx.doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.10>.
54. Ilyin, V. A., Mikhailova E. A., “Development of assessment criteria for profiling the personality of candidates for vacant positions based on an analysis of their activity in social networks // Social Psychology and Society 10, 2019, no. 4, 175–89. <http://dx.doi.org/10.17759/sps.2019100412>.
55. Inglehart, R., The Silent Revolution in Europe // American Political Science Review, 1971, 65, 991-1017. <https://doi.org/10.2307/1953494>.
56. Inglehart, R., Aggregate Stability and Individual-Level Change: The Level of Analysis Paradox // American Political Science Review, 1985, 79, 97-116. <https://doi.org/10.2307/1956121>.
57. Inglehart, R., Culture Shift in Advanced Industrial Society. Princeton University Press, 1990, <https://doi.org/10.1515/9780691186740>.
58. Inglehart, R.. Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies. Princeton University Press, 1997. <https://doi.org/10.1515/9780691214429>.
59. Inglehart, R., & Abramson, P. R., Economic Security and Value Change // The American Political Science Review, 1994, 88, 336-354. <https://doi.org/10.2307/2944708>.
60. Inglehart, R., & Baker, W. E., Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values // American Sociological Review, 2000, 65, 19-51. <https://doi.org/10.2307/2657288>.
61. Kispál-Vitai, Z., Comparative analysis of motivation theories // International Journal

- of Engineering and Management Sciences, 2016, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.25>.
62. Kluckhohn, C., Values and Value Orientation in the Theory of Action // In T. Parsons, & E. A. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action*, 1951, pp. 388–433, Harper.
 63. Kohn, M. L., & Schooler, C., Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects // *American Journal of Sociology*, 1982, 87, 1257–1286. <https://doi.org/10.1086/227593>.
 64. Kopsov, Igor. A New Theory of Human Behavior and Motivation // *Advances in Social Sciences Research Journal* 8, no. 10 (November 3, 2021): 365–64. <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.810.11088>.
 65. Kotov, S. V., Motivation Determinants in Psychology // *Historical and social-educational ideas*, 2015, 6(6_1), 196. https://doi.org/10.17748/2075-9908-2014-6-6_1-196-199.
 66. Latin Core Vocabulary, Valeo, <https://dcc.dickinson.edu/latin-core/valeo>.
 67. Lee HyunKyung, MyungGeun Lee., Social learning constructs and employee learning performance in informal Web-based learning environments // *Journal of Workplace Learning* 30, no. 6, August 13, 2018. In: 394–414. <http://dx.doi.org/10.1108/jwl-11-2017-0101>.
 68. Lehrer P.M., Woolfolk R.L., *Principles and Practices of Stress Management*. The Guildford Press, 1993.
 69. Lennard Brown S., *Stress and Depression*, Hodder, 2001.
 70. Liu, X., & Jia, N., How Is Motivation Generated? Exploring The Truth About Motivation Generation from A Psychological Perspective // *International Journal of Education and Humanities*, 2024, 12(1), 216–219. <https://doi.org/10.54097/s3ds1b15>.
 71. Lobanova T., The Study of Labor Interests of Young Workers in the Selection and Adaptation of Personnel // *Behavioral Sciences* 10, no. 1, December 31, 2019, 22. <http://dx.doi.org/10.3390/bs10010022>.
 72. Locke E. A., Latham G. P., *Goal setting: A motivational technique that works*, 1984, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 73. Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective // *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, 10, pp. 36–50.
 74. Maslow H. A., *Motivation and Personality*, 1987, New York: Harper and Rowe
 75. McClelland D. C., *Human Motivation*, 1987, Cambridge: Cambridge University Press.
 76. Milfont, T. L., Milojec, P., & Sibley, C. G., Values Stability and Change in Adulthood: A 3-Year Longitudinal Study of Rank-Order Stability and Mean-Level Differences // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2016, 42, 572–588. <https://doi.org/10.1177/0146167216639245>.

77. Morris, M. W., Values as the Essence of Culture // Journal of Cross-Cultural Psychology, 2013, 45, 14-24. <https://doi.org/10.1177/0022022113513400>.
78. Muers, S., Culture, Values and Public Policy. IPR Report, University of Bath, 2018.
79. Myers Patrick J., Leadership, Empowerment, and Motivation: An Analysis of Modern Management.” Scholarship @ Claremont, 2019. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2250.
80. Parsons, T., & Shils, E. A., Values, Motives, and Systems of Action. In T. Parsons, & E. A. Shil (Eds.), Toward a General Theory of Action, 1951, pp. 247-275, Harper. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507>.
81. Pastille Catherine L., Personal energy management styles and their influence on work performance /. View online ; access limited to URI, 2007. <http://0-digitalcommons.uri.edu/helin.uri.edu/dissertations/AAI3277004>.
82. Petrosyan L., Manifestation of Person’s Social-Psychological Attitudes in Management // Modern Psychology Scientific Bulletin, 2021, 2(9), 275-282.
83. Petrova Natalya G., Pogosyan Sarkis G., Motivation of medical personnel as an important element of personnel management // Science and Innovations in Medicine 5, no. 2 (June 15, 2020), 105–10. <http://dx.doi.org/10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110>.
84. Plaks, Jason. The social psychology of motivation. Oxford: Oxford University Press, 2011.
85. Porter L., Lawler E., The Effect of Performance on Job Satisfaction // Industrial Relations, 1967, 7, 1, pp. 20-28. <http://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>.
86. Rao, J. Vijay. “Stress Management – VUCA.” Telangana Journal of IMA 02, no. 01, 2022, 25–31. <http://dx.doi.org/10.52314/tjima.2022.v2i1.57>.
87. Rokeach, M., The Nature of Human Values. Free Press, 1973.
88. Roszler, Janis, and Melissa Brail. “Stress Management.” AADE in Practice 5, no. 3 (April 26, 2017): 34–37. <http://dx.doi.org/10.1177/2325160317702879>.
89. Schaufeli, W., Bakker, A., Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, 2003.
90. Scheler, M., Formalism in Ethics and Non-Formal Ethics of Values. Northwestern University Press, 1913-1916/1973.
91. Schopenhauer A., On the Fourfold Root of the Principle of Sufficient Reason, 2007, Cosmo Inc., 412 p.
92. Schuesslbauer Annika F., Volmer Judith, Göritz Anja S., The Goal Paves the Way // Journal of Career Development 45, no. 5, July 11, 2017, 489–503. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845317718348>.
93. Schwartz, S. H., Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.) // Advances in Experimental Social Psychology, 1992, Vol. 25, pp. 1-65, Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).

94. Schwartz, S. H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48, 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.
95. Schwartz, S. H., Values: Cultural and Individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Eds.) // *Fundamental Questions in Cross-Cultural Psychology*, 2011, pp. 463-493, Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974090.019>.
96. Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Value // *Online Readings in Psychology and Culture*, 2012, 2, Article No. 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
97. Seewan, L., & Verwiebe, R., How Do People Interpret the Value Concept? Development and Evaluation of the Value Conceptualisation Scale Using a Mixed Method Approach // *Journal of Beliefs and Values*, 2020, 41, 419-432. <https://doi.org/10.1080/013617672.2019.1707748>.
98. Sheldon, K. M., Positive Value Change during College: Normative Trends and Individual Differences // *Journal of Research in Personality*, 2005, 39, 209-223. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.02.002>.
99. Smith, A., *Wealth of Nations*. Oxford University Press, 2002.
100. Spates, J. L., The Sociology of Values // *Annual Review of Sociology*, 1983, 9, 27-49. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.000331>, p. 28.
101. Spranger, E., *Types of Men. The Psychology and Ethics of Personality*. Niemeyer, 1928.
102. Thurstone, L. L. (1954). The Measurement of Values // *Psychological Review*, 61, 47-58. <https://doi.org/10.1037/h0060035>.
103. Tyler M., *Stress Management Training for Trainers Handbook*, Living with Stress Ltd, 1999.
104. Winte, D. G., The Power Motive in Women and Men // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, pp. 510-519.
105. Winter D. G., Power Motivation Revisited, In C. P. Smith (Ed.). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, 1992, pp. 301-310, New York: Cambridge University.
106. Witzel, M. and Warner, M. Taylorism revisited: culture, management theory and paradigm shift // *Journal of General Management*, 40 (3) 2015, pp.55-69.
107. Yeshchenko M., Motivational component of personnel management // *Galic'kij ekonomičnij visnik* 67, no. 6, 2020, 161–66. http://dx.doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.161.
108. Аванесян Г., Акопов Г., Акопян Л., Ермолаева М., Лубовский Д., Солотарев С., Инновационное сознание управленческих кадров: возможности психологической оценки // *Психологический журнал*, 2021, 42(4), 97-105.
109. Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю., Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных

- корпораций Тамбовской области), Вестн. Тамбовского ун-та. Сер. Гуманитарные науки, 2014. № 11 (139), с. 195–196.
110. Ван дер Линден М., Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения // Социальная история. Ежегодник, М., 2000.
111. Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: Историкофилософский анализ. Екатеринбург: Издательство ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009.
112. Волгин Н. А., Плакся В. И., Доходы и занятость: мотивационный аспект, -М., 1994.
113. Волгин Н., Валь Е. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд, 2000, №4, с. 75 – 79.
114. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т., Управление персоналом, М., 2000.
115. Едророва В.Н., Бутина Р.И., Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ, 2004, 15, 30, с. 16-21.
116. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г., Персонал: словарь понятий и определений, М., 2000.
117. Зейгарник Б. В, Патопсихология, Изд-во Московского ун-та, 1986, 288 с.
118. Зеленова, М. Е. Уровень жизнестойкости, Я-концепция и профессиональное здоровье учителей / М. Е. Зеленова, В. М. Кабаева, В. В. Барабанова // Социальная психология и общество, 2011, № 3, С. 40–53.
119. Иванова С.В., Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М., 2013, 148 с.
120. Касьянов, С., Психологические тесты, М.: Эксмо, 2006.
121. Кибанов А.Я., Основы управления персоналом: учебник, Москва, 2002.
122. Колмогорцева Н., Аксентьева М., Соотношение мотивационных потенциалов личности и форм коммуникативной агрессивности, Психология и педагогика: Методика и проблемы, 2015, с. 296-301.
123. Котик М. А.. Психология и безопасность. Таллинн: Валгус, 1989.
124. Кузнецова Е.А., Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал), 2012, 11, 19, URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiyapersonala-prichiny-factory-metody-ustraneniya> .
125. Магун В.С. О взаимосвязях готовности человека к собственным усилиям и ожидаемой им помощью // Психологический журнал, 1991, Том 12, № 6.
126. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. Л.: Наука, 1983.
127. Масляч К. Профессиональное выгорание: Новые направления в исследованиях // Основные направления психологической науки, 2003, Том 1 /2, С. 189-192.

128. Маусов Н. К., Кокорев И. А., Ламскова О. М., Мотивация и карьера персонала, М., 1998.
129. Мельникова М., Психология стресса, теория и практика, Екатеринбург, 2018, 112 с.
130. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, 2017, 672 с.
131. Мозговая, Н. Н. Функция границы личности, жизнестойкости у студентов с разным локусом-контроля / Н. Н. Мозговая, Н. Г. Манвелян, С. А. Костенко // Проблемы современного педагогического образования, 2020, № 68-4, С. 297–301.
132. Нарожная Д.А., Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник, 2014, 44, с. 25–26, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm.
133. Нарожная Д.А., Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник, 2015, 48, с. 92–98, URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm.
134. Нюттен Ж., Мотивация, действие и перспектива будущего, М., 2004.
135. Осеев А.А., Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // Вестн. Моск. ун-та, Сер. 18, Социология и политология, 2011, 1, с. 126–144.
136. Осипов Е.М., Социальное партнерство как фактор стабилизации социально-трудовых отношений // Социология власти, 2011, 7, с. 119–126.
137. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М., Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та, Сер. 21 (государство и общество), 2012, 4, с. 22–23.
138. Платонова Ю. П., Актуальные проблемы управления персоналом, СПб., 2003.
139. Половинко В. С., Управление персоналом и выход из кризиса // Известия Академии труда и занятости, 2001, №3-4.
140. Половинко В. С., Управление персоналом: системный подход и его реализация, -под научн. ред. Одегова Ю. Г., М., 2002.
141. Пугачев В.П., Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество), 2014, 3, с. 5.
142. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией: учебное пособие для вузов. Перевод с англ. Под редакцией проф. Е.А. Климова, Москва, 2004.

143. Розин М., Новые подходы в менеджменте персонала // Управление персоналом, 1999, №9, с.45 – 49.
144. Самоукина Н. В., Искусство управления персоналом банка, М: Русская Деловая Литература, 1997, 208 с.
145. Сарно А. А., Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений, СПб., 1997.
146. Селье Г., Очерки об адаптационном синдроме / Пер. с англ. В.И. Кандрора, А.А. Рогова; под ред. М.Г. Дурмишьяна. М.: Медгиз, 1960, 254 с.
147. Уткин Э. А., Мотивационный менеджмент, М., 1999.
148. Уткин Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе, М., 2002.

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

[illegible]

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՀՀ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ
ԳԻՏԱԿՐԹԱԿԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF ARMENIA
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-EDUCATIONAL CENTER

ՆՈՆԱ ԳՅՈՒԼԱՄԲԱՐՅԱՆ
NONA GYULAMBARYAN

**ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ
ԱՐԺԵՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ
ՓՈԽԱԿԵՐՊՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ**

**DESTRUCTIVE OF VALUE-SYSTEM
TRANSFORMATIONS**

Չափսը՝ 70X100 1/16
Ծավալը՝ 9 պայմ. տպ. մամուլ

