

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ,  
ՄՇԱԿՈՒՑԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ԽԱՉԱՏՈՒՐ ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

**ԳՅՈՒԼԱՄԲԱՐՅԱՆ ՆՈՆԱ ՎԱՀԱՆԻ**

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՅԻԱՅԻ  
ԴՐՄԵՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ ԱՐԺԵՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՎԵՐԱՓՈԽՄԱՆ  
ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ**

ԺԹ.00.03 «Սոցիալական հոգեբանություն» մասնագիտությամբ  
հոգեբանական գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման  
ատենախոսություն

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

**ԵՐԵՎԱՆ 2025**

Ատենախոսության թեման հաստատվել է ՀՀ ԳԱԱ Գիտակրթական միջազգային կենտրոնում:

**Գիտական ղեկավար՝**

հոգեբանական գիտությունների դոկտոր  
**Նաիրա Ռաֆիկի Հակոբյան**

**Պաշտոնական  
ընդդիմախոսներ՝**

հոգեբանական գիտությունների դոկտոր  
**Մելս Պարզևի Մկրտումյան**

հոգեբանական գիտությունների թեկնածու  
**Նարինե Ասքանազի Հարությունյան**

**Առաջատար  
կազմակերպություն՝**

ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիա

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2025թ. փետրվարի 27-ին ժամը 12.00-ին, Խաչատուր Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում գործող ՀՀ Բարձրագույն կրթության և գիտության կոմիտեի թիվ 064 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0010, Երևան, Տիգրան Մեծի 17:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Խ. Աբովյանի անվան ՀՊՄՀ-ի գրադարանում:

Մեղմագիրն առաքված է 24.01.2025 թ.:

Հոգեբանության 064 մասնագիտական խորհրդի  
Գիտական քարտուղար, հոգեբանական  
գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր



**Կամո Վարդանյան**

## ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

**Թեմայի արդիականությունը:** Կառավարման համակարգում կազմակերպության անձնակազմի աշխատանքային մոտիվացիայի համակարգի ուսումնասիրության հիմնախնդիրը գտնվում է հասարակագիտական գիտությունների հետաքրքրության շրջանակներում: Գիտական մոտեցումների զարգացման շարժընթացում մեծ ներդրում են ունեցել սոցիալ-հոգեբանական ոլորտի բազմաթիվ ներկայացուցիչներ, ովքեր մոտիվացիայի հարցերը հիմնականում դիտարկել են աշխատակիցների սոցիալական պայմանների կենսաապահովման լույսի ներքո:

Ատենախոսական աշխատանքը նվիրված է դեստրուկտիվ մոտիվացիայի երևույթի սոցիալ-հոգեբանական բնութագրմանը: Հետազոտության հիմնախնդիրը առնչվում է անձի փոխհարաբերություններին սոցիալական միջավայրի հետ: Դեստրուկտիվ մոտիվացիան բնութագրվում է աշխատանքային միջավայրում անձի արժեքների ձևավորման/վերակառուցման, ինչպես նաև՝ պահանջմունքների բավարարման համատեքստում:

**Հետազոտության նպատակն է՝** հետազոտել և իմաստավորել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորումներն արժեհամակարգի ապակառուցողական վերափոխման համատեքստում, վերհանել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնական հատկանիշները, բացահայտել համահարաբերակցային կապեր կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան պայմանավորող գործոնների միջև, առաջ քաշել կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բացասական ներուժի մարմանն ուղղված գիտագործնական առաջարկություններ:

Հետազոտության նպատակից էլնելով սահմանվել են հետևյալ **խնդիրները՝**

- Վերլուծել մոտիվացիայի տեսությունների զարգացման ժամանակակից միտումները:
- Սահմանել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ֆենոմենը սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում, մասնավորապես, կառավարման հոգեբանության տեսանկյունից:
- Ներկայացնել կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի էական հատկանիշներն ու դրսևորման յուրատիպությունները:
- Վերհանել արժեհամակարգի վերափոխման սոցիալ-հոգեբանական բնութագրիչները:
- Վերհանել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պարագայում համահարաբերակցային կապերը անհատական նախապատվությունների և նորմատիվային արժեքների միջև:
- Վերհանել դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պարագայում սոցիալական արժեքների նշանակալիության աստիճանը:
- Փորձարարական եղանակով բացահայտել կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորումները արժեհամակարգի բաղադրատարրերի վերափոխումների համատեքստում:

**Հետազոտության վարկածը:** Ենթադրվում է, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է արժեհամակարգի ինստրումենտալ արժեքների կառուցվածքային վերափոխումներով, ինչի արդյունքում նշանակալի արժեքները ձեռք են բերում ինդիֆերենտ հասկանիչներ:

**Հետազոտության ենթավարկածներն են**

- Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորման պարագայում առկա են հակադարձ համահարաբերակցային կապեր անհատական նախապատվությունների և նորմատիվային արժեքների միջև:

- Դեստրուկտիվ մոտիվացիան հանգեցնում է սոցիալական արժեքների նշանակալիության նվազման և հեղոնիստական արժեքների շեշտադրման:

**Հետազոտության օբյեկտն է՝** կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնախնդիրը:

**Հետազոտության առարկան է՝** կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորման յուրատիպությունները արժեքային վերափոխման տեսանկյունից:

**Մեթոդաբանական և տեսական հիմքերը:** **Հետազոտության տեսամեթոդական հիմք են հանդիսացել** Ա. Մասլոուի և Հ. Հեկհաուզենի տեսական հայացքները մոտիվացիայի և անձի աշխատանքային գործունեության փոխազդեցությունների վերաբերյալ, Ս. Գևորգյանի դժվար կոնֆլիկտաձին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության վերաբերյալ հայեցակարգը, Ռ. Աղուզումցյանի տեսական հայացքները կազմակերպությունում կառավարման գործընթացների սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների վերաբերյալ, Շ. Շվարցի տեսամեթոդական մոտեցումները արժեհամակարգի անհատական և սոցիալական դրսևորումների, Մ. Ռոկիչի ախատությունները արժեհամակարգի հիերարխիկ կառուցվածքի, դրանում տերմինալ և ինստրումենտալ արժեքների խմբերի վերաբերյալ, ինչպես նաև Ջ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքոլլի տեսամեթոդական մոտեցումները մոտիվացիայի ուսումնասիրման վերաբերյալ և այլն:

**Աշխատանքում կիրառվել են հետազոտության հետևյալ մեթոդները՝**

- ✓ Զրույցի մեթոդ
- ✓ Թեստավորման մեթոդ՝
  - Մ. Ռոկիչի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան,
  - Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման մեթոդիկան,
  - Տ. Էլերսի «Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի» գնահատման մեթոդիկան,
  - Ջ. Բարբուտոյի և Ռ. Սքոլլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարանը,
  - Վ. Շաուֆելի և Ա. Բեքքերի «Աշխատանքային ներգրավվածության» Ուորեխտյան սանդղակը,
  - Կ. Մասլաչի և Ս. Ջեքսոնի «Հուզական այրման» հարցարանը,
  - Վ. Սնեկովի «Կազմակերպչական խնդիրների տարածություն» հարցարանը,

- Ի. Լադանովի խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման մեթոդիկան,

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

- ✓ Ֆոկուս խմբեր,

- ✓ Համահարաբերակցային վերլուծություն:

**Աշխատանքի գիտական նորույթը** այն է, որ անձի աշխատանքային գործունեությունը պայմանավորող համալիր գործոնների շարքում սահմանվել և բնութագրվել է կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դերը և նշանակությունը: Սահմանվել են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հետևյալ հիմնական հատկանիշները՝ արժեքային վերափոխումներ, աշխատանքային նպատակադրվածության աղավաղում՝ հեղոնիսատական արժեքների շեշտադրումով և արժեքների սոցիալական նշանակալիության նվազում: Բացահայտվել է համահարաբերակցային կապ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի և հուզական այրման մակարդակի միջև: Նորույթ է նաև այն, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պարագայում վերհանվել են առավել խոցելի կազմակերպչական խնդիրները, որոնք դրսևորվել են եռամակարդակ (աշխատակցի, ստորաբաժանման և կազմակերպության մակարդակներում):

**Տեսական նշանակությունը:** Հոգեբանության մեջ սահմանվել և նորովի մեկնաբանվել է կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ֆենոմենը եռամիասնության կառուցակարգով, վերհանվել են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հիմնական բնութագրիչները, որոնք ներկայացվել են անձի արժեքային համակարգի վերափոխման համատեքստում: Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի տեսական համալիր հայեցակարգի սահմանումը թույլ է տվել համալրել գիտական միտքը կառավարման ոլորտում մոտիվացիոն դաշտի վերաբերյալ, մշակել մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումների մարման մեթոդաբանությունը կառավարման հոգեբանության համատեքստում:

**Կիրառական նշանակությունը:** Ձեռք բերված հետազոտական արդյունքները և եզրակացությունները կիրառելի են կառավարման ոլորտում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բացասական ներուժի մարմանն ուղղված մեթոդական գործիքակազմի մշակման, աշխատանքային գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու, ինչպես նաև աշխատակիցների հոգեկան առողջությանը նպաստելու նպատակով դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բաղադրիչների հոգեբանական գնահատման և հոգեշտկման աշխատանքներում:

**Ուաշտպանության ներկայացվող դրույթներն են**

- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի հայեցակարգը սոցիալ-հոգեբանական երևույթների եռամիասնությունն է՝ արժեհամակարգի ճանաչողական, հուզական և վարքային դրսևորումներով:

- Կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվության դրսևորումներն ուղեկցվում են արժեհամակարգի ինստրումենտալ արժեքների ապակառուցողական վերափոխումների ցայտուն շեշտադրմամբ:
- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի շեշտադրման պայմաններում էապես խորանում են անհատական արժեքային նախապատվությունները, ինչին զուգահեռ ստորադասվում են սոցիալական նշանակություն կրող արժեքները:
- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան արտահայտվում է արժեհամակարգի ինդիֆերենտ հատկանիշի շեշտադրմամբ, որը հանգեցնում է աշխատանքային գործունեության հանդեպ անտարբերության խորացմանը և արժեհամակարգի նշանակալի արժեքների աղավաղմանը կամ արժեզրկմանը:
- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է կազմակերպության նպատակների ինտերնալիզացիայի անհնարինությամբ:
- Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան ուղեկցվում է հուզական այրման բարձր ցուցանիշներով:
- Բացահայտվել է որոշակի դրական համահարաբերակցային կապ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի և արժեհամակարգի ապակառուցողական վերափոխումների միջև:

**Հետազոտության արդյունքների հուսալիությունն ու հավաստիությունը** հիմնավորված են հիմնախնդրին առնչվող աղբյուրների ընտրությամբ և վերլուծությամբ, հետազոտության տեսամեթոդական հիմքի ներկայացմամբ, աշխատանքի նպատակին համապատասխան խնդիրների մշակմամբ, հավաստի փորձարարական մեթոդական գործիքակազմի ընտրությամբ, ստացված արդյունքների բազմակողմանի վերլուծությամբ և մեկնաբանմամբ:

**Աշխատանքի փորձարկումն ու հրապարակային քննարկումը:** Հետազոտության արդյունքները փորձարկվել են ՀՀ ԳԱԱ գիտակրթական միջազգային կենտրոնի հոգեբանության ամբիոնին կից հոգեբանական դիտարանում, Երևանի թիվ 152 հիմնական դպրոցում, Երևանի Մ. Նալբանդյանի անվան թիվ 33 հիմնական դպրոցում, ՀՀ ավանդական բժշկության համալսարանում, «Ռոզելիտա» ՍՊԸ, «Էլտառոզ» ՍՊԸ, «Ձուվեր Քնսթրաքշն» ՍՊԸ, «Բեյթ Ինվեսթ» ՍՊԸ: Հետազոտության արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԳԱԱ գիտակրթական կենտրոնի հոգեբանության ամբիոնի նիստերում, ՀՀ ավանդական բժշկության համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի մասնակցությամբ կազմակերպված խորհրդակցություններում, «Մրցունակ կրթության և գիտության հիմնախնդիրները հարափոփոխ աշխարհում» միջազգային գիտաժողովում՝ (զեկույց՝ «Բարձրագույն կրթական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի միտումները անձնակազմի հետազոտական հմտությունների զարգացման համատեքստում», 21.06.2023, ք. Երևան), ինչպես նաև՝ «Հետազոտահեն կրթության արդի մարտահրավերներն ու զարգացման հեռանկարները» միջազգային

գիտաժողովում՝ (գեկույց՝ «Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի, հուզական այրման և մասնագիտական սթրեսի փոխկապվածությունը», 31.05.2024, ք. Երևան):

**Աշխատանքի կառուցվածքը:** Աշխատանքը բաղկացած է 3 գլխից, ներածությունից, եզրակացությունից, գրականության ցանկից, հավելվածից, 21 աղյուսակից և 13 գծապատկերից: Ծավալը կազմում է 132 տպագիր էջ, առանց հավելվածի: Օգտագործվել է 149 աղբյուր՝ հայերեն և օտար լեզուներով:

### **ԱՄԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

Ատենախոսության առաջին «Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ֆենոմենը սոցիալ-հոգեբանական գիտակարգում» գլխում ներկայացվում և վերլուծության են ենթարկվում մոտիվացիայի ֆենոմենի վերաբերյալ հոգեբանական գրականության մեջ առկա տեսական մոտեցումները, վերհանվում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բնութագրման հոգեբանական հատկանիշները, շեշտադրվում են կառավարման բնագավառում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորման առանձնահատկությունները:

Ատենախոսության երկրորդ «Կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ֆենոմենն արժեհամակարգի վերափոխման տեսանկյունից» գլխում վերլուծության են ենթարկվում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի արժեքային վերափոխումները, աշխատանքային գործունեության կառավարման համատեքստում արժեհամակարգի ուսումնասիրության սոցիալ-հոգեբանական տեսական մոտեցումները:

Ատենախոսության երրորդ «Փորձարարական հետազոտության մեթոդները և արդյունքների վերլուծությունը» գլխում ներկայացված են իրականացված հետազոտությունների կազմակերպման մեթոդական հիմքերը, փորձարարական հետազոտության ընթացքն ու ստացված արդյունքների վերլուծությունը:

Հետազոտության հիմնական մեթոդներն են ոչ ստանդարտացված զրույցը, թեստավորումը, համահարաբերակցային վերլուծությունը: Ուսումնասիրությանը մասնակցել է ընդհանուր թվով 1240 հարցվող: Ընտրանքի տարիքային շերտը կազմել է 30-64 տարեկան: 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):

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:

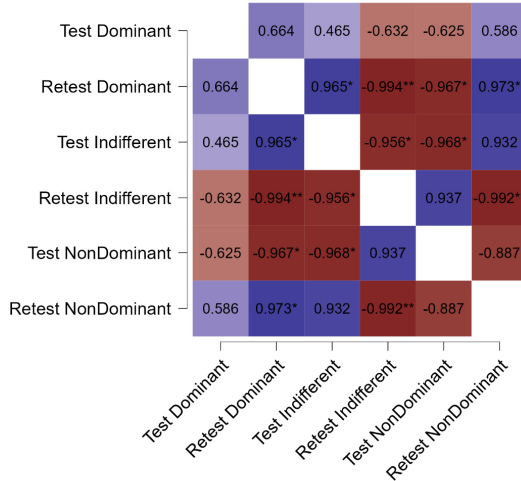
S. Էլբրսի «Հաջողության հասնելու և խուսափման մոտիվացիայի գնահատման» մեթոդիկայով ստացած արդյունքների, հաջողության ցածր մոտիվացիա և անհաջողությունից խուսափման բարձր մոտիվացիա գերազանցապես դրսևորեցին պետական կազմակերպությունների կառավարման օղակի ներկայացուցիչները՝ հարցվողների 53%: Պետական կազմակերպությունների աշխատակիցների մոտ 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 է են հետևյալ տոկոսային ցուցանիշներն՝ ըստ ընտրանքային բոլոր խմբերի պատասխանների: Ըստ ռեթեստավորման արդյունքների, 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 արդյունքներով 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: Արժեքների բաղադրիչների ռեյտինգավորման վիճակագրական վերլուծության դեսկրիպտիվ տվյալներն ըստ նշանակալի՝ դոմինանտ, ինդիֆերենտ և ոչ նշանակալի կամ ոչ դոմինանտ հատկանիշների, ցույց են տվել գնահատված բաղադրիչների նորմալ բաշխման պատկերը՝ Շապիրո-Ուիլկի մեթոդի արդյունքը կազմել են 0.05 միավորը գերազանցող ցուցանիշները: 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 համահարաբերակցական վերլուծությունը ներկայացվել համապատասխան գծապատկերի միջոցով (Նկար 1):



**Նկար 1. Արժեքային բաղադրիչների գնահատման համահարաբերակցային տվյալների ռեթեստավորման ցուցանիշներ ըստ Պիրսոնի**

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: 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 (Աղյուսակներ 1-2):

**Տերմինալ արժեքներ**

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

**Աղյուսակ 1. Թեստավորման արդյունքում տերմինալ արժեքների բաշխվածությունն ըստ նշանակալիության աստիճանի**

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

**Աղյուսակ 2. Ռեթեստավորման արդյունքում տերմինալ արժեքների բաշխվածությունն ըստ նշանակալիության աստիճանի**

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 3-ում և Աղյուսակ 4-ում:

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

**Աղյուսակ 3. Թեստավորման արդյունքում ինստրումենտալ արժեքների բաշխվածությունն ըստ նշանակալիության աստիճանի**

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

**Աղյուսակ 4. Ռեթեստավորման արդյունքում ինստրումենտալ արժեքների բաշխվածությունն ըստ նշանակալիության աստիճանի**

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: Այսպես, ֆոկլուս 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:

Այս արդյունքները ապացուցում են առաջ քաշված գիտական վարկած առ այն, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է արժեհամակարգի ինստրումենտալ արժեքների խմբի կառուցվածքային վերափոխումներով, ինչի արդյունքում նշանակալի արժեքները ձեռք են բերում ինդիֆերենտ հատկանիշներ:

Նորմատիվ արժեքների և անհատական նախապատվությունների գնահատականների համահարաբերակցային կապերը վեր են հանվել Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման համահարաբերակցային ցուցանիշների միջոցով (Աղյուսակ 5):

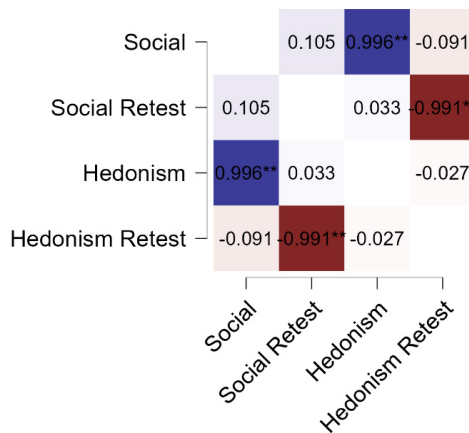
### Pearson's Correlations

Variable		Normat ive Values	Normativ e Values Retest	Individu al Priorities	Individual Priorities Retest
1. Normative Values	Pearson 's r	—			
	p-value	—			
2. Normative Values Retest	Pearson 's r	0.5 25	—		
	p-value	0.4 75	—		
3. Individual Priorities	Pearson 's r	0.9 99*	0.529	—	
	p-value	0.0 01	0.471	—	
4. Individual Priorities Retest	Pearson 's r	- 0.503	-0.984	-0.498	—
	p-value	0.4 97	0.016	0.502	—

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

**Աղյուսակ 5. Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման համահարաբերակցային ցուցանիշները**

Ինչպես տեսնում ենք Աղյուսակ 5-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: Մակայն կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի դրսևորման պարագայում այդ կապը վեր է անվում հակադարձ համահարաբերակցության: Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման սոցիալական նշանակալիության համահարաբերակցային ցուցանիշները ներկայացված են Նկար 2-ում:



**Նկար 2. Շ. Շվարցի «Արժեքային կողմնորոշումների» գնահատման սոցիալական նշանակալիության համահարաբերակցային ցուցանիշները**

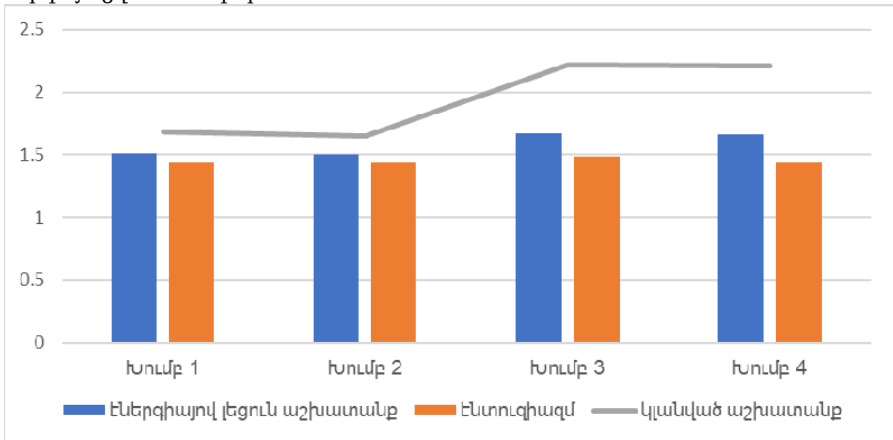
Շ. Շվարցի մեթոդիկայի արդյունքներով ստացված համահարաբերակցային կապերը ցույց են տալիս, որ կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան առանձնանում է հակադարձ համահարաբերակցային կապերով, որոնք ցույց են տալիս այն փաստը, որ սոցիալական նշանակալիության թուլացման հետ մեկտեղ կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվությունն արտահայտվում է հեղոնիստական նշանակություն ունեցող արժեքների գնահատման բարձր աստիճանով: Այս ցուցանիշների միջոցով կարող ենք փաստել գիտական երկրորդ ենթավարկածի ապացուցման մասին, համաձայն որի կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան հանգեցնում է սոցիալական արժեքների նշանակալիության նվազման և հեղոնիստական արժեքների շեշտադրման:

**Ձ. Բարբուտոյի և Ռ. Մքոլլի «Մոտիվացիայի աղբյուրների բացահայտման» հարցարանը** նույնպես կիրառվել է պետական և առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների և կառավարման օղակի ներկայացուցիչների շրջանում: Համաձայն ստացված արդյունքների, Խումբ 1 և

Խումբ 2-ում առավել բարձր են դրսևորված Արտաքին Ես-կոնցեպցիայի մոտիվացիոն հիմքերը: Ներքին Ես-կոնցեպցիայի և պրոցեսուալ մոտիվացիայի ցուցանիշները, հակառակն, 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:

**Վ. Շաուֆելի և Ա. Բեքքերի «Աշխատանքային ներգրավվածության»**

**Ուտրեխտյան սանդղակի** կիրառման արդյունքում ստացված ցուցանիշները ներկայացված են Նկար 3-ում:



**Նկար 3. Աշխատանքային ներգրավվածության մակարդակի միջինացված տվյալները**

**Վ. Մապաչի և Ս. Ջեքսոնի «Հուզական այրման» հարցարանի** միջոցով ստացված տվյալները ցույց են տալիս պետական կազմակերպություններում հուզական հյուսման փոքր ինչ ավելի արտահայտվածության մասին՝ մասնավոր կազմակերպությունների տվյալների համեմատ: Մասնագիտական ձեռքբերումների ռեզուլցիան և դեպերսոնալիզացիան բոլոր չորս խմբերում դրսևորվել է գրեթե նույն մակարդակում:

**Վ. Մենտկովի «Կազմակերպչական խնդիրների տարածություն» հարցարանի** կիրառման արդյունքում ստացված տվյալների մշակման աշխատանքները հանգեցրին հետևյալ ցուցանիշների: Անձի մակարդակում առավել ցայտուն արտահայտվածություն ունեն կազմակերպչական և ֆինանսական ոլորտներում կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործոնները, ինչը երևաց բոլոր 4 խմբերում: 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: Կազմակերպության մակարդակում կառավարման դեստրուկտիվ գործոններից ակնհայտ կերպով հանդես եկան արտաքին և կազմակերպչական ոլորտները, ինչը նույնպես արտահայտվեց գրեթե բոլոր խմբերում:

**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 **0.775** ցուցանիշի: Խմբային գործունեության մոտիվացիայի ախտորոշման մեթոդիկայի հիմքում ընկած գործոններից դուրս են բերվել առավել մեծ կարևորություն ունեցող գործոնները, որոնք դիտարկվել են կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համատեքստում: Այսպես, 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:

**Ս. Պետրովի «Անձի Ես-կոնցեպցիայում բազմամոտիվացիոն միտումների գնահատման» մեթոդիկան** կիրառվել է փորձարարական հետազոտության առաջին և երրորդ փուլերում՝ թեստավորման և ռեթեստավորման միջոցով: 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:



## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1 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 և կառավարման գործառնությունների պատվիրակման միտումներով:
- 2 Փորձարարական հետազոտության արդյունքների հիման վրա հանգել ենք հետևյալ եզրակացությունների՝
  - 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 կրում,
  - կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի պայմաններում էականորեն շեշտադրվում են հեղոնիստական արժեքները, ինչը հանգեցնում է սոցիալական արժեքների նշանակալիության նվազման կամ արժեզրկման,
  - կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիան դրսևորվում է կազմակերպության արժեքների ներքնայնացման 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 բարձր ցուցանիշներով:
- 3 Իբրև կառավարման դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանափակման կամ մարման մեթոդական ուղեցույց առաջարկվում է հետևյալ գործնական միջոցառումների համախումբը՝
  - աշխատակիցների գործունեության կառավարման մոնիթորինգ,
  - կազմակերպչական մշակույթի արժևորմանն ուղղված կառավարման մեխանիզմների մշակում,

- խմբային հաղորդակցության շրջանակներում դեստրուկտիվ մոտիվացիայի սահմանափակմանն ուղղված փոխօգնության ձևերի մշակում,
- 4 Հիմնախնդրի կանխարգելման և լուսաբանման նպատակով առաջարկվում է կառավարման մոտիվացիայի դեստրուկտիվ դրսևորումների վերաբերյալ տեղեկատվական հարթակների կիրառում:

**Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրատարակված հետևյալ հրապարակումներում:**

1. Gyulambaryan N., The Main Characteristics of Destructive Motivation / Katchar Scientific Periodical, Yerevan, "LIMUSH" LLC, № 1, 2024, 64-73.
2. Gyulambaryan N., Motivation Theories and Destructiveness Phenomenon / Katchar Scientific Periodical, Yerevan, "LIMUSH" LLC, №2, 2024, 65-77.
3. Gyulambaryan N., Psychological Diagnostics of Destructive Motivation of Personnel / Main Issues of Pedagogy and Psychology, Yerevan, ASPU Publication, Vol. 11, No. 2, 2024, 17-29.
4. Gyulambaryan N., Destructive Motivation in the Field of Personnel Management / «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես Armenian Journal of Public Administration, Yerevan, "Collage" LLC, 2/2024, 225-236.
5. Gyulambaryan N., Motivation Destructiveness in the System of Management of Social Services / «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես Armenian Journal of Public Administration, Yerevan, "Jason", 2/2023, 194-204.
6. Gyulambaryan N., Socio-Psychological Characteristics of Destructive Motivation in the Field of Social Services / Main Issues of Pedagogy and Psychology, Yerevan, ASPU Publication, vol. 10, No. 2, 2023, 35-45.
7. Գյուլամբարյան Ն. Վ., Բարձրագույն կրթական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի միտումները անձնակազմի հետազոտական հիմնությունների զարգացման համատեքստում / «Մրցունակ կրթության և գիտության հիմնախնդիրները հարավփոփոխ աշխարհում: Գիտական հոդվածների ժողովածու: Միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու, Երևան, «Տիր» հրատ., 2023, էջ 255-263:
8. Գյուլամբարյան Ն. Վ., Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի, հուզական այրման և մասնագիտական սթրեսի փոխկապվածությունը / Հետազոտահեն կրթության արդի մարտահրավերներն ու զարգացման հեռանկարները: Գիտական հոդվածների ժողովածու, միջազգային գիտաժողովի նյութեր, մայիսի 31, ՀՀ ԳԱԱ Գիտակրթական միջազգային կենտրոն, Երևան 2024, էջ 429-437:

**ГЮЛАМБАРЯН НОНА ВАГАНОВНА**  
**ПРОЯВЛЕНИЯ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В**  
**КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.03. “Социальная психология”.

Защита состоится 27-го февраля 2025 года в 12<sup>00</sup> на заседании специализированного совета по психологии 064 Комитет по высшему образованию и науке по присуждению ученых степеней при Армянском государственном педагогическом университете им. Х.Абовяна по адресу: Ереван, 0010, ул. Тигран Мец, 17.

**РЕЗЮМЕ**

**Актуальность** диссертационного исследования обусловлена тем, что проблема изучения трудовой мотивации персонала организации в системе управления находится в сфере интересов социальных наук. Динамика научных подходов представлена научными исследованиями, направленными на выявление деструктивных проявлений мотивации, характеристику особенностей этих проявлений в трудовой деятельности и выявление условий их формирования в контексте трансформации системы ценностей.

**Цель исследования:**

Исследовать и осмыслить проявления деструктивной мотивации в контексте трансформации системы ценностей, выделить основные характеристики деструктивной мотивации, выявить корреляции между факторами, определяющими деструктивную мотивацию управления, выдвинуть научные и практические рекомендации, направленные на нивелирование негативного потенциала деструктивной мотивации управления.

**Основные задачи исследования:**

- Проанализировать современные тенденции развития теорий мотивации.
- Определить феномен деструктивной мотивации в социально-психологической науке, в частности, с точки зрения психологии управления.
- Представить основные признаки деструктивной мотивации управления и особенности ее проявления.
- Выделить социально-психологические особенности трансформации системы ценностей.
- Выделить корреляционные связи между индивидуальными предпочтениями и нормативными ценностями при деструктивной мотивации.
- Повысить степень значимости социальных ценностей при деструктивной мотивации.
- Экспериментально выявить проявления деструктивной мотивации управления в условиях трансформации компонентов системы ценностей.

**Гипотеза исследования.**

Деструктивная мотивация управления проявляется структурными преобразованиями инструментальных ценностей системы ценностей, в результате которых значимые ценности приобретают индифферентные характеристики.

Подгипотезы исследования:

- При проявлении деструктивной мотивации наблюдаются отрицательные корреляционные связи между индивидуальными предпочтениями и нормативными ценностями.
- Деструктивная мотивация приводит к снижению значимости социальных ценностей и акцентированию гедонистических ценностей.

#### **Научная новизна исследования.**

Выделены следующие основные характеристики деструктивной мотивации: ценностные трансформации, искажение целеполагания труда с акцентом на гедонистические ценности, снижение социальной значимости ценностей. В контексте деструктивной мотивации управления были выявлены наиболее уязвимые организационные проблемы.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Феномен деструктивной мотивации управления был определен и интерпретирован в контексте трансформации системы ценностей, выделены основные характеристики деструктивной мотивации. Полученные результаты исследования и выводы применимы при разработке методического инструментария, направленного на нивелирование негативного потенциала деструктивной мотивации в сфере управления, а также при психологической оценке деструктивной мотивации в целях повышения эффективности трудовой деятельности.

**Достоверность результатов.** Достоверность результатов обусловлена методологической обоснованностью, соответствием цели, гипотезы, задач и методов исследования. Теоретические положения и выводы работы получены на основе многостороннего научного анализа экспериментальных данных.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры психологии Международного научно-образовательного центра НАН РА, на международных конференциях. Результаты исследования были обобщены в 8-ми научных публикациях.

#### **Структура работы.**

Диссертация состоит из теоретической и экспериментальной частей: введения, трех глав, выводов, списка литературы и приложений. Объем работы составляет 132 страниц без приложений. Было использовано 149 источников литературы на армянском и иностранных языках.

**По теме диссертации опубликовано 8 статей.**

## GYULAMBARYAN NONA

### MANIFESTATIONS OF DESTRUCTIVE MOTIVATION OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF THE VALUE SYSTEM

Dissertation for pursuing a degree as a candidate for psychological sciences in specialty 19.00.03. "Social Psychology".

The defense of this thesis will take place on February 27, 2025, at 12<sup>00</sup>, the session of Degree Awarding commission 064 specializing in Psychology of The Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia at Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan.

Address: Tigran Mets Street 17, Yerevan, Republic of Armenia.

### SUMMARY

#### **Actuality.**

The dissertation research is relevant because the problem of studying the labor motivation of the organization's personnel in the management system is in the sphere of interest of social sciences. The dynamics of scientific approaches are represented by scientific studies aimed at identifying destructive manifestations of motivation, characterizing the features of these manifestations in labor activity, and identifying the conditions for their formation in the context of transforming the value system.

#### **Objective of the research.**

To study and comprehend the manifestations of destructive motivation in the context of the transformation of the value system, to highlight the main characteristics of destructive motivation, to identify correlations between the factors that determine destructive management motivation, to put forward scientific and practical recommendations aimed at leveling the negative potential of destructive management motivation.

#### **Main tasks of the research are:**

- Analyze modern trends in the development of motivation theories.
- Define the phenomenon of destructive motivation in social and psychological science, in particular, from the point of view of management psychology.
- Present the main signs of destructive management motivation and the features of its manifestation.
- Highlight the social and psychological features of the transformation of the value system.
- Highlight the correlation links between individual preferences and normative values in destructive motivation.
- Increase the degree of significance of social values in destructive motivation.
- Experimentally identify the manifestations of destructive management motivation in the context of the transformation of the components of the value system.

#### **Hypothesis of the research.**

Destructive management motivation is manifested by structural transformations of the instrumental values of the value system, as a result of which significant values acquire indifferent characteristics.

Research sub-hypotheses:

- When destructive motivation is manifested, negative correlations are observed between individual preferences and normative values.
- Destructive motivation leads to a decrease in the significance of social values and an emphasis on hedonistic values.

#### **Scientific novelty of the research.**

The following main characteristics of destructive motivation are identified: value transformations, distortion of labor goal setting with an emphasis on hedonistic values, and a decrease in the social significance of values. In the context of destructive management motivation, the most vulnerable organizational problems were identified.

#### **Theoretical and practical significance of the research.**

The phenomenon of destructive management motivation was defined and interpreted in the context of the transformation of the value system, and the main characteristics of destructive motivation were identified. The obtained research results and conclusions are applicable in the development of methodological tools aimed at leveling the negative potential of destructive motivation in the field of management, as well as in the psychological assessment of destructive motivation to improve the efficiency of labor activity.

#### **Credibility of results.**

The reliability of the results is due to methodological validity, the correspondence of the goal, hypothesis, tasks, and research methods. Theoretical provisions and conclusions of the work were obtained based on a multilateral scientific analysis of experimental data.

#### **Approbation and adoption of the research results.**

The results of the study were discussed at the meetings of the Department of Psychology of the International Scientific-Educational Center of NAS RA, at international conferences. The results of the study were summarized in 8 scientific publications.

#### **Structure of the thesis.**

The dissertation consists of theoretical and experimental parts: an introduction, three chapters, conclusions, a bibliography, and applications. The volume of work is 132 pages, without applications. 149 sources of bibliography in Armenian and foreign languages were used.

**Eight articles have been published on the subject of the thesis.**

