

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄԸ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՐԳՈՒՄ

ՆՈՆԱ ԳՅՈՒԼԱՄԲԱՐՅԱՆ

Հոգեբանական գիտությունների թեկնածու
nona.gyulambaryan@gmail.com

DOI: 10.54503/978-9939-1-2075-1-61

Համառոտագիր

Հոգվածում քննարկվում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի ձևավորման սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունը և զարգացման փուլերը: Ներկայացվում է գիտական և մեթոդական գրականության վերլուծությունը, որը արտացոլում է հետազոտության գիտական նորույթը և գործնական նշանակությունը, նշանները, որոնք կազմում են դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ընդհանուր պատկերը:

Մասնագիտական գործունեության մեջ սթրեսային իրավիճակ ստեղծելու կամ մոդելավորելու գործընթացում առաջացած փուլերը, որոնք են զգացմունքային արձագանքը անսովոր իրավիճակին, դիմադրությունը ու հարմարվողականությունը և վերջում քայքայումը, ի հայտ են բերում կառավարման այնպիսի մոդելներ, որոնց շրջանակներում աշխատակիցները ստիպված են լինում որոշ ժամանակ աշխատել անսովոր կամ նոր պայմաններում, ինչը հանգեցնում է մեծ հուզական սթրեսի և հոգեբանական ռեսուրսների ակտիվացմանը:

Հոգվածում ներկայացվում են աշխատանքային սթրեսը, մասնագիտական այրումը, իրենց բնորոշ առանձնահատկություններով՝ կախված անձի գործունեության տեսակից, կոնկրետ մասնագիտությունից և առաջացած տվյալ մասնագիտական գործունեության ընթացքում, ինչպես նաև անձնակազմի կառավարման տեսանկյունից դեստրուկտիվ մոտիվացիայի բնութագիրը որոշակի գործոնների միջոցով:

Բանալի բառեր և բառակապակցություններ՝ դեստրուկտիվ մոտիվացիա, աշխատանքային սթրես, մասնագիտական այրում, անձնակազմի կառավարում, դեստրուկտիվ մոտիվացիայի ախտանիշներ, համախտանիշ, գործոն, փուլ:

DEFINITION OF DESTRUCTIVE MANAGEMENT MOTIVATION IN SOCIAL-PSYCHOLOGICAL SCIENTIFIC DISCIPLINE

NONA GYLAMBARYAN

PhD in Psychological Sciences
nona.gyulambaryan@gmail.com

Abstract

The article examines the socio-psychological characteristics of the formation of the destructive motivation syndrome and its developmental stages. An analysis of the scientific and methodological literature is presented, reflecting the scientific novelty and practical significance of the research, as well as the signs that form the general picture of destructive motivation.

The stages that occur in the process of creating or modeling a stressful situation in professional activity, which are the emotional response to an unusual situation, resistance and adaptation, and finally degradation, give rise to management models within which employees are forced to work for some time in unusual or new conditions, which leads to significant emotional stress and activation of psychological resources.

The article presents work stress and professional burnout, along with their characteristic features, which depend on the person's activity type, their specific profession, and the nature of the destructive motivation that arises during this professional activity. Additionally, it examines these concepts from the perspective of personnel management, highlighting certain factors.

Keywords and phrases: Destructive motivation, work stress, professional burnout, personnel management, symptoms of destructive motivation, syndrome, factor, stage.

ПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

НОНА ГЮЛАМБАРЯН

Кандидат психологических наук
nona.gyulambaryan@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются социально-психологические особенности формирования синдрома деструктивной мотивации и этапы его развития. Представлен анализ научно-методической литературы, отражающий научную новизну и практическую значимость исследования, признаки, формирующие общую картину деструктивной мотивации.

Этапы, возникающие в процессе создания или моделирования стрессовой

ситуации в профессиональной деятельности, а именно эмоциональный ответ на непривычную ситуацию, сопротивление и адаптация, а в конечном итоге деградация, порождают модели управления, в рамках которых сотрудники вынуждены некоторое время работать в непривычных или новых условиях, что приводит к большому эмоциональному напряжению и активизации психологических ресурсов.

В статье рассматриваются производственный стресс, профессиональное выгорание, их характерные особенности в зависимости от вида деятельности человека, конкретной профессии и характера деструктивной мотивации, возникающей в ходе данной профессиональной деятельности, а также характеристика деструктивной мотивации с точки зрения управления персоналом, через определенные факторы.

Ключевые слова: деструктивная мотивация, производственный стресс, профессиональное выгорание, управление персоналом, симптомы деструктивной мотивации, синдром, фактор, стадия.

Ներածություն

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի վերաբերյալ գիտական աղբյուրների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ թեպետ ուսումնասիրվող հիմնախնդիրը շատ արդիական է և բազմակողմանիորեն հետազոտված, բայց, միննույն 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 [10]:

Դեստրուկտիվ մոտիվացիայի համախտանիշի ձևավորման սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունը և զարգացման փուլերը ուսումնասիրվել են բազմաթիվ հեղինակների կողմից և նկարագրվել տարբեր տեսակետներից [11]:

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

- 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 առկա 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 **[4]:**

Հատուն 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 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, ՁԼՄ-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 **[7]:**

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 [5]:

Կառավարման «դեստրուկտիվության» նշանները, թեև դրանք հիմնականում դրսևորվում են փուլերով՝ ներքին-հոգեբանական, իսկ հետո նաև՝ արտաքին-վարքային մակարդակներում, հաճախ ժամանակին չեն նկատվում և չեն ձանաչվում 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: 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 անտարբերության 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 գործառույթների 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 [3]:

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 [2]: 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 օրգանիզմը 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 հակաազդեցությունների 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 [8]:

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 արդյունքները,

մասնագիտական այրումը հաճախ կարելի է հանդիպել մասնագիտական բարձր ձեռքբերումներ ունեցող անձանց մոտ **[1]**: 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 **[9]**:

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 **[6]**:

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 գործունեության 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 (և կարճաժամկետ), կամ ինտենսիվ (և 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 **[6]:**

Տեսական գրականության վերլուծությունից հետևում է, որ հեղինակների ձևող մեծամասնությունը, ուսումնասիրելով դեստրուկտիվ մոտիվացիայի գործընթացը, նշում է, 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 ստիպված 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 համախոտանիշի զարգացման մեջ առանձնանում են հետևյալ փուլերը.

- անհարկի կամ անհրաժեշտություն չներկայացնող գործունեություն,
- մասնագիտական ձախողումների և հիասթափությունների հետ հաշտ-

վելու 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 անհիմաստության զգացում,
- անօգնականության զգացում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Самоукина Н. В., Искусство управления персоналом банка, М: Русская Деловая Литература, 1997, 208 с.
2. Bebachuk, 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>
3. 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>
4. 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>
5. Hawkins, Nicole Lea. Leader Strategies to Reduce Sales Personnel Attrition, ScholarWorks, 2016. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2153>
6. 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>
7. 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. In: *Social Psychology and Society* 10, no. 4 (2019): 175–89. <http://dx.doi.org/10.17759/sps.2019100412>
8. 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>
 9. Petrosyan L., Manifestation of Person's Social-Psychological Attitudes in Management, *Modern Psychology Scientific Bulletin*, 2021, 2(9), 275–282
 10. Petrova Natalya G., Pogosyan Sarkis G., Motivation of medical personnel as an important element of personnel management. In: *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>
 11. Yeshchenko M., Motivational component of personnel management. In: *Galic'kij ekonomichnij visnik* 67, no. 6, 2020, 161–66. http://dx.doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.161