

Ի.Վ. Նասիլյան, Ա.Ա. Գրիգորյան

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԱՐՏԱԿԱՐԳ ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ

Կոնֆլիկտային իրավիճակում առավել արդյունավետ վարքի ռազմավարություն օգտագործելու ունակությունն արտակարգ իրավիճակներում ցանկացած գործունեության կարևոր ցուցանիշ է:

Ներկայացված հոդվածում դիտարկվում է կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունները արտակարգ իրավիճակների կառավարման գործընթացներում՝ քննարկելով դրանց լուծման ժամանակակից մոտեցումները:

Առանցքային բառեր. արտակարգ իրավիճակ, կոնֆլիկտ, բախում, արդյունավետ վարքագծի ռազմավարություն:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը պահանջում է գրագետ, հիմնավորված կառավարման համակարգի ձևավորում, որը պետք է հաշվի առնի գիտականորեն ուսումնասիրված բոլոր գործառույթները, կառավարման առանձին տարրերը, ճգնաժամային կառավարման առանձնահատկությունները, ինչպես նաև արտաքին և ներքին միջավայրի ազդեցության գործոնները: Այս տեսանկյունից, իհարկե, առավել բարդ է կառավարման գործընթացն արտակարգ իրավիճակների պայմաններում, որն իր հետ բերում է բազմաթիվ կոնֆլիկտներ և դրանց չկարգավորման հետևանքով տանում մինչև կազմակերպության լուծարումը:

Համարելով այս խնդրի լուծումն արդիական՝ ներկայացնում ենք կատարած ուսումնասիրությունների արդյունքները, որոնք վերաբերում են կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկություններին արտակարգ իրավիճակների պայմաններում: Այդ խնդրի լուծման նպատակով կներկայացնենք կոնֆլիկտների կառավարմանը վերաբերող հիմնական տեսական դրույթները, կառավարման արտասահմանյան փորձը, նաև մեր կողմից հետազոտվող ոլորտի առանձնահատկությունները: Հարկ ենք համարում նշել, որ հաշվի առնելով կոնֆլիկտի ուսումնասիրության կարևորությունը բոլոր կազմակերպությունների համար, այն ձևավորվել է որպես առանձին գիտական ճյուղ «կոնֆլիկտաբանություն» և անցել է պատմական երեք ժամանակաշրջան 1924թ-ից մինչև ներկա ժամանակները [13]:

Ցանկացած հասարակության պատմություն կոնֆլիկտների պատմություն է, որն ուղեկցվում է հոգեբանական սթրեսով, նյութական, մշակութային, մարդկային կորուստներով:

Հոգեբանները կոնֆլիկտը դիտարկում են որպես մարդկանց փոխազդեցության բնական պայման, որի հիմքում ընկած են հակասությունները, սոցիալական կապերի, սուբյեկտների արժեքների և հետաքրքրությունների միջև տարբերությունները: Նրանք պնդում են, որ կոնֆլիկտը, լինելով այն էակների շփման ցուցաբերում, որոնք ունակ են ինքնագիտակցման, նշանակում է համաձայնության բացակայություն, տարակարծություն, տարբեր հայացքների և ցանկությունների բախում [5]:

Կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետները հաճախ սահմանում են կոնֆլիկտը որպես բարդ համակարգերի փոխհարաբերության համընդհանուր ձև, հակասությունների և

սահմանափակումների հաղթահարում ցանկացած ոլորտում, որտեղ հաղորդակցումը կատարվում է առանձին անհատների և նրանց համայնքների միջև [4]: Յու. Սուվարյանը կոնֆլիկտը կառավարման համակարգում սահմանում է որպես մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն ու համապատասխան հարբերությունների, գործողությունների դրսևորում [3]:

Կոնֆլիկտների կործանարար ուժն այնպիսին է, որ կազմակերպությունները, որտեղ ուշադրություն չեն դարձնում կոնֆլիկտների կարգավորմանը, լիովին ապակազմավորվում են և ղեկավարներից ոչ մեկը չի կարողանում գտնել կոնֆլիկտը վերացնելու, դրա հետևանքով տուժած կազմակերպության արդյունավետությունը վերականգնելու միջոցը [1]: Սակայն շատ իրավիճակներում կոնֆլիկտն օգնում է բացահայտել տարբեր տեսանկյուններ, լրացուցիչ տեղեկատվություն է տրամադրում, օգնում է ավելի շատ այլընտրանքներ կամ խնդիրներ գտնել, ինչը նպաստում է խմբի որոշումների կայացման գործընթացն առավել արդյունավետ դարձնել: Դա կարող է հանգեցնել նաև պլանների, ռազմավարությունների և նախագծերի առավել արդյունավետ իրականացմանը: Այսպիսով, կոնֆլիկտը կարող է լինել կառուցողական և հանգեցնել կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը: Կամ էլ այն կարող է լինել ապակառուցողական և տանել անհատական բավարարման, խմբային համագործակցության և կազմակերպության արդյունավետության իջեցմանը [1]: Ներկայացնենք կոնֆլիկտի կառավարման հիմնական տարրերը:

Կոնֆլիկտի կառավարման համար նախ անհրաժեշտ է ախտորոշել կոնֆլիկտի տեսակը: Կարտաշևը իր «Կոնֆլիկտներ կազմակերպությունում» գրքում տվել է կոնֆլիկտների հետևյալ դասակարգումը [10]: Հիմնական տեսակներն են՝ կազմակերպական, հուզական, գործնական, հորիզոնական, ուղղահայաց, ընդհանուր, տեղային, միջանձնային և այլն: Կարևոր են կոնֆլիկտի տարրերը, կանֆլիկտի օբյեկտը, ընդդիմախոսները: Կոնֆլիկտի իրավիճակի մասնակիցներից յուրաքանչյուրը որոշակի կարգ ունի: Միջադեպը հենց այն գործողությունն է, որը բռնկում է կոնֆլիկտը, բացահայտում հակասությունների գոյությունը: Միջադեպից հետո կոնֆլիկտը անցնում է բաց ձևի:

Կոնֆլիկտի առարկան ներքին պատճառն է, որը դրդում է մարդուն առճակատման: Մասնագետների գնահատմամբ, մենեջերները կոնֆլիկտային իրավիճակների լուծման վրա ծախսում են աշխատանքային ժամի մոտ 20 %: Կոնֆլիկտին նախորդում է կոնֆլիկտային իրավիճակը, որը բաղկացած է կոնֆլիկտի կողմերից և կոնֆլիկտի օբյեկտից, այսինքն՝ անհամաձայնության պատճառից [3]:

Կառավարման ժամանակակից տեսությունների համաձայն՝ տարբերում են կազմակերպություններում կոնֆլիկտների երկու տեսակ՝ ֆունկցիոնալ (գործառական) և դիսֆունկցիոնալ (ոչ գործառական): Ֆունկցիոնալ կոնֆլիկտների զարգացումն ուղեկցվում է տեղեկատվության առավել արդյունավետ ու արագ փոխանակմամբ, տարբեր դիրքորոշումների համաձայնեցվածությամբ, փոխադարձաբար միմյանց հասկանալու ցանկությամբ:

Կոնֆլիկտը պետք է կառավարվի աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման արդյունավետ քաղաքականությամբ, որը ներառում է ընթացակարգերը, վարքականոնները և ներքին վարքաբանական կանոնակարգեր:

Կոնֆլիկտի կարգավորման գործընթացը, սերտաճելով կոնֆլիկտի ընթացքին և զարգացմանը, ենթադրում է, որ կոնֆլիկտող կողմերը պետք է պարտադիր գտնվեն կարգավորման գործընթացի միևնույն փուլում: Կոնֆլիկտների առաջացման խնդրում մեծ նշանակություն ունեն կոնֆլիկտածին երևույթները, որոնք նպաստում կամ դրդում են, որ հավանական կոնֆլիկտը դառնա իրական [12]:

Արտակարգ իրավիճակների կառավարման համակարգերում կարող են գոյություն ունենալ կոնֆլիկտների հետևյալ հիմնական տեսակները՝ կազմակերպական, աշխատանքային, նորարարական: Ընդ որում, ժամանակակից շուկայական պայմաններում նորարարությունների ներմուծումը դառնում է մրցակցային գլխավոր առավելություններից մեկը: Նորարարական կոնֆլիկտներն ընդգրկում են նոր տեխնոլոգիաների, արտադրանքի, նյութերի ստեղծման և դրանց արտադրման միջոցների վերաբերյալ խնդիրների լայն շրջանակ [14]:

Նորարարական կոնֆլիկտ առաջացնող հիմնական պատճառներից են աշխատողների պասսիվությունը, նյութատեխնիկական ռեսուրսների սակավությունը կամ դրանց ցածր որակը, ղեկավարների և մասնագետների աշխատանքը վերակառուցելու անհրաժեշտությունը: Կազմակերպության նորարարական կոնֆլիկտները կարող են լինել աշխատանքային և միջանձնային:

Ցանակացած կազմակերպության պրակտիկ գործունեության մեջ անհրաժեշտ է կազմակերպել կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացը՝ վերլուծել, կառավարել, այսինքն հաղթահարել կոնֆլիկտը:

«Կառավարչական» կոնֆլիկտի կառավարումը ղեկավարի ունակությունն է (ինքնուրույն կամ երկրորդ կողմի օգնությամբ) տեսնել կոնֆլիկտային իրավիճակը, վերլուծել այն և իրականացնել ուղղորդված և սոցիալ-հոգեբանական գործողություններ այն լուծելու համար [11]: Կոնֆլիկտի կառուցվածքը վերլուծելու նպատակով առանձնացնենք մի քանի կարևոր բաղադրիչներ՝ հակամարտող կողմերը, տարաձայնությունների գոտի, ստեղծված իրավիճակի պատկերացումներ, մոտիվներ, գործողություններ, վերահսկում:

Կոնֆլիկտների հաղթահարումը կազմակերպությունում տեղի է ունենում՝

- կողմերի օբյեկտիվ պահանջները բավարարելու ճանապարհով, կանոնակարգերի, հրահանգների փոփոխությամբ, պատժի միջոցով:
- Կոնֆլիկտի ադմինիստրատիվ դադարեցման միջոցով:
- Կանխարգելիչ միջոցառումների անցկացում, որն ուղղված է կոնֆլիկտների նախազգուշացմանը:
- Բանակցությունների կազմակերպման միջոցով:
- Կոնֆլիկտի հաղթահարման մեկ այլ միջոց է երրորդ կողմի մասնակցությունը:

Կոնֆլիկտի առաջացման ու զարգացման գործընթացում կարևոր դեր ունեն նաև ուրիշ մասնակիցներ.

- նախաձեռնողներ (հրահրողներ):
- Կազմակերպիչներ:
- Մեղսակիցներ:
- Միջնորդներ (մեդիատորներ):

Կոնֆլիկտի դինամիկան նրա փոփոխության գործընթացն է: Կոնֆլիկտը կարող է ներկայանալ երեք փուլերով՝ սկիզբ, զարգացում, ավարտ: Բուն կոնֆլիկտին միանում են երկու փուլեր՝ նախակոնֆլիկտային և հետկոնֆլիկտային: Մենեջմենթի և աշխատակազմի կառավարման շատ մասնագետներ անհրաժեշտ ուշադրություն չեն դարձնում այս հարցին: Արդյունքում կոնֆլիկտների գործընթացների կառավարման արդյունավետությունը նվազում է [3]:

Կոնֆլիկտի վրա ազդելու առավել հիմնախնդրային է մեթոդաբանության հարցը, քանի որ հենց մեթոդաբանությամբ է որոշվում կիրառվող մեթոդների և տեխնոլոգիաների ուղղությունը, ինչը թույլ է տալիս նպատակաուղղված ազդեցություն գործել կոնֆլիկտի գործընթացի վրա:

Կոնֆլիկտների կառավարման նպատակով պրակտիկայում կիրառվող հիմնական կազմակերպական մեթոդների թվին են պատկանում.

1. կոնֆլիկտի գործընթացի կազմակերպման,
2. կոնֆլիկտի գործընթացների մոտիվացման,
3. կոնֆլիկտի գործընթացների պլանավորման,
4. կոնֆլիկտի գործընթացների վերահսկման [3]:

Տարբեր երկրներում կոնֆլիկտի կառավարումն իրականացվում է տարբեր եղանակներով: ԱՄՆ-ում գործող կազմակերպություններում կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացն իրականացվում է կոնֆլիկտի քարտեզագրման միջոցով, որն ուղղված է տարաբնույթ մասնագիտական խնդիրների լուծմանը: Քարտեզագրումը վիզուալ տեխնիկա է, որի միջոցով ցույց են տրվում կոնֆլիկտում ներգրավված բոլոր կողմերը, դրանց դերակատարության աստիճանն ու դրանց միջև եղած փոխհարաբերությունների բնույթը [6]:

Մեծ Բրիտանիայում կոնֆլիկտի կառավարման համար հաճախ կիրառվող մեթոդը կոնֆլիկտի «Ծառի» կառուցումն է: Կոնֆլիկտի «Ծառը» իրենից ներկայացնում է սխեմատիկ պատկեր կոնֆլիկտային հիմնահարցերը վերլուծելու համար: Պատկերը նմանվում է ծառի, որն ունի արմատներ, բուն և ճյուղեր: «Ծառը» կիրառվում է այն դեպքերում, երբ կոնֆլիկտի մասնակիցները չունեն ընդհանուր պատկերացում այն մասին, թե ինչից է առաջացել կոնֆլիկտը, կամ այն դեպքում, երբ մասնագետը պետք է հասկանա, թե որ ուղղությամբ կենտրոնացնի միջամտությունը [6]:

Արդի ժամանակներում կոնֆլիկտների կառավարման գործում լայն տարածում են ստացել «Գործարար խաղերի մեթոդները»: Ամեն մի գործարար խաղի տրամաբանությունն ձգտում է վերարտադրել խաղարկվող երևույթին բնորոշ օրինաչափությունները: Խաղի բովանդակությունը կարող է այս կամ այն կերպ տարբերվել իրական գործընթացներից՝ կախված նրանից, թե խաղի կազմակերպիչները հատկապես ի՞նչն են առանձնացնում և խաղի մասնակիցների ո՞ր կարողություններն են ձգտում խթանել ու զարգացնել [9]:

Գործարար խաղի մշակումը, կազմակերպումն ու իրականացումն ենթադրում են որոշակի կանոնների սահմանում: Այդ կանոնների շրջանակում է ծավալվում խաղի տրամաբանությունը, ապահովվում խաղացողների գործողությունների հերթականությունը, մրցակիցների արդյունքների համադրելիությունը, խաղի ամփոփման ամբողջությունը և այլն:

Գործարար խաղը կոլեկտիվ մեթոդ է, որտեղ որոշումները մշակվում և ընդունվում են աշխատակիցների հավասար մասնակցության պայմաններում, ինչպես նաև այլ խմբերի որոշումների տարբերակների քննադատության արդյունքում: Այն բնույթով համադրական է՝ ներա-

ռում է ակտիվ մեթոդների մի ամբողջ համալիր՝ բանավեճ, մտազրոհ, տվյալների հետազոտում, իրավիճակի վերլուծություն, գործողություն՝ համաձայն ցուցումների:

Կազմակերպություններում, արտակարգ իրավիճակների կառավարման գործընթացներում, գործարար խաղն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- հնարավորություն է տալիս միավորելու խնդրի ծավալային կողմը և խորությունը,
- բնորոշ է հետադարձ կապի առկայությունը, որով այն դառնում է ավելի իմաստալից և կառավարելի,
- խաղում ձևավորվում է վերաբերմունք մասնագիտական գործունեության հանդեպ,
- անձը դրսևորվում է տարբեր կողմերով՝ մտածական, հոգեկան, ֆիզիկական, կամային և այլն,
- մեթոդը խթանում է անձի անդրադարձ՝ ռեֆլեքսիվ գործառույթները, ստեղծում է մեկնաբանելու, ստացված արդյունքներն իմաստավորելու հնարավորություն,
- գործարար խաղերը մեծացնում են իրականության շրջանակը, տեսանելի դարձնում ընդունված որոշումների հետևանքները,
- խաղն ընձեռում է նաև ճշգրիտ տեղեկատվություն ստանալու հնարավորություն:

Այսօր գործարար խաղերը կիրառվում են աշխատակիցների կողմից մասնագիտական գործնական հմտություններ ձևավորելու նպատակով:

Գործարար խաղը դիտարկվում է որպես ապագա մասնագետի պրոֆեսիոնալ գործունեության առարկայական և սոցիալական բովանդակության վերարտադրում, որը մոդելավորում է համակարգերի այն հարաբերությունները, որոնք, որպես ամբողջություն բնորոշ են այդ գործունեությանը:

Դիտարկելով կոնֆլիկտներն արտակարգ իրավիճակների կառավարման գործընթացներում անհրաժեշտ է նշել, որ այս ոլորտում կոնֆլիկտի դինամիկայի ընդհանուր սխեման կառուցվում է հետևյալ փուլերով.

- նախակոնֆլիկտային իրավիճակ,
- բաց կոնֆլիկտ,
- միջադեպ (կոնֆլիկտի սկիզբ),
- կոնֆլիկտի էսկալացիա (զարգացում),
- կոնֆլիկտի ավարտ,
- հետկոնֆլիկտային շրջան:

Նախակոնֆլիկտային իրավիճակը կոնֆլիկտի հնարավորությունն է, ոչ թե իրողությունը: Այն անհիմն տեղը չի ծագում, և հասունանում է աստիճանաբար, ըստ այն հարուցող հակասությունների զարգացման: Նախակոնֆլիկտային իրավիճակում կոնֆլիկտի պատճառների գիտակցումն ինքնին կարող է և՛ աղեկվատ, և՛ ոչ աղեկվատ լինել: Վերջինիս դեպքում կոնֆլիկտը չի կարող վերջնականապես վերացվել, քանի որ կոնֆլիկտի իրական պատճառները վաղ թե ուշ զգացնել կտան, իսկ հանգուցալուծման ձգձգումը կարող է ավելի սրել այն: Նախակոնֆլիկտային իրավիճակի աղեկվատ և ժամանակին գիտակցումն ու գնահատումն առավել օպտիմալ հանգուցալուծման և հնարավոր կոնֆլիկտի արդյունավետ կանխարգելման կարևոր նախապայման է հանդիսանում: Կոնֆլիկտը նախակոնֆլիկտային իրավիճակում շատ ավելի դյուրին և արդյունավետ է կանխարգելվում, լուծվում քան հետագայում: Եթե նախակոնֆլիկտա-

յին փուլում շահերի հակասությունները հարթեցնել չի հաջողվում, վաղ թե ուշ կոնֆլիկտային իրավիճակը փոխվում է բաց կոնֆլիկտի:

Բաց կոնֆլիկտի փուլում ակնհայտ է դառնում նաև, որ կողմերից ոչ մեկը չի կամենում զիջումների գնալ, ընդհակառակը, գերակշռում է հակամարտության, սեփական շահերը պնդելու տրամադրությունը: Բաց կոնֆլիկտի ներսում կարելի է առանձնացնել դրա ներքին փուլերը՝ միջադեպ, էսկալացիա և կոնֆլիկտի ավարտ:

Միջադեպն այն դեպքն է, որը հրահրում է կողմերի բաց հակամարտությունը: Ընդ որում, կոնֆլիկտի միջադեպը պետք է տարբերել առիթից: Առիթը այն որոշակի իրադարձությունն է, որը կոնֆլիկտային գործողությունների սկզբնավորման խթան է դառնում, իսկ միջադեպը մերկացնում է կողմերի դիրքորոշումները և բացահայտ դարձնում բարեկամների և թշնամիների, համախոհների և հակառակորդների սահմանազատումը:

Կոնֆլիկտի զարգացման կարևոր տարրը «հետախուզումն» է՝ ընդդիմախոսների իրական հնարավորությունների և մտադրությունների մասին տեղեկատվության հավաքում, համախոհների որոնում և լրացուցիչ ուժերի ներգրավումը:

Եթե միջադեպից հետո չի հաջողվում գտնել և կանխել կոնֆլիկտի հետագա զարգացումը, ապա անցնում է հաջորդ փուլին, տեղի է ունենում դրա էսկալացիան (ծավալումը), երբ սրվում են դրա մասնակիցների բոլոր հակասությունները և օգտագործվում են բոլոր միջոցները հակամարտությունում հաղթելու համար: Կոնֆլիկտի էսկալացիայի փուլը բնութագրող հիմնական պահերի շարքում առաջին հերթին կարելի է առանձնացնել՝ թշնամու կերպարի ստեղծում, ուժի ցուցադրում և այն կիրառելու սպառնալիք, բռնության գործադրում, կոնֆլիկտն ընդլայնելու և խորացնելու միտում:

Բռնության կիրառումը կոնֆլիկտի էսկալացիայի փուլի ևս մի էական կարևոր բնութագիր է: Դրա կիրառումը վկայում է այն մասին, որ սկսվել է կոնֆլիկտի ծավալման վերջին փուլը:

Բռնությունը՝ որպես էսկալացիայի վերջին փուլ, ոչ միայն տարբեր ձևեր, այլ նաև տարբեր տեսակներ ունի:

Կոնֆլիկտի ընդլայնման և խորացման միտումը կոնֆլիկտի էսկալացիայի ևս մի փուլ է: Կոնֆլիկտը մշտական շրջանակներում և միևնույն վիճակում չէ, որ գոյություն է ունենում:

Կոնֆլիկտի ավարտը կոնֆլիկտի բաց շրջանի վերջին փուլն է: Հաճախ կոնֆլիկտի ավարտումը բնութագրվում է նրանով, որ երկու կողմերն էլ գիտակցում են՝ անիմաստ է այն շարունակել: Իր բնույթով կոնֆլիկտի ավարտը կարող է լինել.

- հակամարտության նպատակների իրականացման տեսանկյունից՝ հաղթական, փոխզիջումային, պարտվողական:
- Կոնֆլիկտի հանգուցալուծման ձևի տեսանկյունից՝ խաղաղ, բռնի:
- Կոնֆլիկտի գործառույթների տեսանկյունից՝ կառուցողական, ապակառուցողական:
- Հանգուցալուծման արդյունավետության և լիակատարության տեսանկյունից՝ լիովին և արմատապես ավարտված, հետաձգված մի որոշ ժամանակով կամ անորոշ ժամանակով, հետկոնֆլիկտային փուլ:

Կոնֆլիկտի վերջին փուլը հետկոնֆլիկտային շրջանն է, երբ վերացվում են լարվածության հիմնական տեսակները, կողմերի հարաբերությունները վերջնականապես կարգավորվում են, սկսում են գերակշռել համագործակցությունը և վստահությունը:

Արտակարգ իրավիճակների կառավարման գործընթացներում կազմակերպությունում կոնֆլիկտի լուծման ժամանակ լայնորեն կիրառվում է կառուցվածքային եղանակը, որն իր հերթին ունի իրականացման չորս հիմնական ձև: Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերն են՝ աշխատանքի նկատմամբ պահանջների հստակեցում, համակարգող, ամբողջացնող աշխատակարգ, ընդհանուր նպատակներ, պարզևատրման համակարգ:

Արտակարգ իրավիճակների կառավարման գործընթացներում կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը միջանձնայինն է, որն իր հերթին ունի վեց՝ առավել տարածված ոճեր: Դրանք են՝ կոնֆլիկտից խուսափում, համագործակցում, համահարթեցում, կոնֆլիկտների լուծում ուժի կամ հարկադրանքի միջոցով, փոխզիջում, խնդրի լուծում:

Անհրաժեշտ է նաև նշել, որ ներկայիս գիտության, տեխնիկայի զարգացումը պարտադրում է որքան հնարավոր է կոնֆլիկտները լուծել առավել կոնստրուկտիվ տարբերակով՝ ընդգրկելով կոնֆլիկտող կողմերին: Ելնելով վերոնշյալից՝ հասարակական կյանք է ներմուծվել հաշտարարի ինստիտուտը, որը, ըստ ներկայիս ձևաչափի, իրավաբանական մասնագիտություն է, սակայն գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորված է նաև անձնային և սոցիալ-հոգեբանական գործոններով: Մասնագետից պահանջվում է հոգեբանական գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների որոշակի ռեսուրսներ:

Ժամանակակից հաշտարարության ինստիտուտի, դրա կառուցվածքային և գործառական տարրերի, սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների տեսական-էմպիրիկ հետազոտումը հնարավորություն է ընձեռում հստակեցնելու, շտկելու և կարգավորելու հաշտարարության անցկացման առկա մոտեցումները՝ ելնելով ազգային առանձնահատկություններից:

Արտակարգ իրավիճակների կառավարման ոլորտի հաշտարարի ընտրության և նրա գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված կլինի ոչ միայն համապատասխան կրթության մակարդակով, այլև տվյալ մասնագիտության պահանջներին և կոմպետենտության ձևավորմանը նպաստող հաշտարարի անձի հոգեբանական առանձնահատկությունների համապատասխանությամբ:

Կոնֆլիկտների լուծման միջանձնային եղանակի կանոն միջոցն է միջանձնային հարաբերությունների կանոնակարգումը: Բացի այն կոնֆլիկտներից, որոնք տեղի են ունենում և լուծում են գտնում իրավական դաշտում, մնացած միջանձնային կոնֆլիկտները պետք է կարգավորվեն կանոնակարգերի միջոցով: Ուստի, կազմակերպություններն իրենց ներքին կանոնակարգում պետք է հստակ ձևակերպեն միջանձնային հարաբերությունների նորմերը և դրանց խախտման պատճառով առաջացած կոնֆլիկտների պատասխանատու կողմերի պատժամիջոցները: Միջանձնային կոնֆլիկտների կարգավորման գործում մեծ դեր կարող է խաղալ կազմակերպության կորպորատիվ կուլտուրան, որը սահմանվում է հետևյալ կերպ. «Կորպորատիվ կուլտուրան տվյալ կորպորացիային բնորոշ նյութական և հոգևոր արժեքների, նրանց դրսևորման և համագործակցության համակարգ է, որն արտացոլում է կազմակերպության անհատականությունը, ներքին և արտաքին սոցիալական և տնտեսական միջավայրը և արտահայտվում է վարքագծի, փոխազդեցության, սեփական և շրջապատող միջավայրի ըմբռնման միջոցով» [2]: Որպես կորպորատիվ կուլտուրայի դրսևորման ձև կազմակերպություններում մշակում են «էթիկայի կանոնադրություն» (կոդեքս), որի նորմերը վերահսկելու նպատակով ստեղծում են

նաև «էթիկայի հանձնաժողով», վերջինիս հիմնական նպատակն է անձնային կոնֆլիկտների կանխարգելումը և կարգավորումը:

Արտասահմանյան երկրներում անձնակազմի խթանումը և կառավարումը գտնվում է բավականին բարձր մակարդակի վրա, ինչի հետևանքով էլ, երբ առաջանում են կոնֆլիկտային իրավիճակներ, դրանք շատ կազմակերպված եղանակով հարթվում են [7]:

Օրինակ՝ կառավարման բազմաթիվ ձևերը, որոնք ակտիվորեն օգտագործվում են ճապոնական կազմակերպություններում, սերտորեն կապված են վարքի սոցիալական նորմերի հետ, որոնք ձևավորվել են Ճապոնիայի բազմամյա պատմության ընթացքում: Այստեղից էլ հանդես է եկել ճապոնացու բնավորության ևս մեկ հայտնի գիծ՝ խմբին, կազմակերպությանը, պետությանը, ազգին հավատարիմ լինելը, նվիրվածությունը և բարձր կազմակերպվածությունը: Ճապոնական կազմակերպությունների գլխավոր խնդիրը, դա մարդկանց՝ կառավարման տարբեր ստորաբաժանումներում աշխատող անձանց հետ մարդկային և բարիդրացիական փոխհարաբերությունների հաստատումն է [8]:

Անդրադառնալով ԱՄՆ-ի կառավարման մոդելին, նշենք որ 21-րդ դարում ամերիկյան մենեջմենթը բնութագրվում է կառավարման կոշտ կազմակերպմամբ: Ամերիկյան կազմակերպություններում աշխատանքի կազմակերպումն արտադրամասում հիմնվում է հետևյալ սկզբունքի վրա՝ «Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»: Ի տարբերություն Ճապոնիայի՝ ԱՄՆ-ում աշխատողը համարվում է բարձր որակավորմամբ, եթե նա տիրապետում է իր աշխատանքի բոլոր մանրուքներին:

Այսպիսով, ԱՄՆ-ի և Արևմտյան Եվրոպայի երկրների աշխատողների անհատապաշտությունը հակադարձ համեմատական է Ճապոնիայի խմբային աշխատանքին, սակայն հայկական իրականությունում, այսօր արդեն հնարավոր է վերլուծել և դրական օտարերկրյա փորձը ներդնել: Հարկ ենք համարում ներկայացնել նաև այս ուղղությամբ կատարած հետազոտությունների արդյունքները: Գնահատման են ենթարկվել կոնֆլիկտային իրավիճակներում կազմակերպությունների, որոշ ուժային կառույցների և ԱԻՆ որոշ ստորաբաժանումների աշխատակիցների վարքի ցուցանիշները, որը վերցրվել է համակարգի տարբեր ստորաբաժանումներում և որորշակի այլ ուժային կառույցներում անցկացված հետազոտական աշխատանքի արդյունքներից: Այն իրականացվել է Ք.Թոմասի «Անձի կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» հարցարանի և Ա.Բասսի-Ա.Դարկի ազդեցիկության ախտորոշման թեստերի միջոցով: Արդյունքները ցույց են տվել, որ ստորաբաժանումների աշխատակիցները կոնֆլիկտային իրավիճակներում դրսևորում են խուսափում և հարմարվողականություն:

Բացի նշված կանոնակարգերից, արտակարգ իրավիճակներում կոնֆլիկտի արդյունավետ կառավարմանը կարող է նպաստել նաև համապատասխան մասնագետների կողմից համատեղ պատրաստված գործնական ձեռնարկը, որտեղ ներկայացված կլինեն բոլոր հնարավոր կոնֆլիկտների տարբերակները, մոդելները և դրանց լուծման հիմնավորված ուղիները: Այստեղ անհրաժեշտ է հաշվի առնել տեսական դրույթները, համաշխարհային փորձը, ազգային և կազմակերպության ճյուղային առանձնահատկությունները: Ձեռնարկը պետք է անընդհատ լրամշակվի նոր նյութերով:

Կազմակերպություններում կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարումը զգալիորեն կախված է նաև անձնակազմի տվյալ ոլորտի կառավարման վերաբերյալ իրազեկության, գրագի-

տության մակարդակից: Ուստի կազմակերպությունում պետք է նախատեսել այս հարցերի կազմակերպման պատասխանատու անձի հաստիք, որի աշխատանքային պլանում բացի կոնկրետ գործնական հարցերի լուծումից պետք է նախատեսված լինեն անձնակազմի ուսուցման գործընթացների անցկացում, գիտելիքների գնահատում:

Կարծում ենք, արդյունավետ կլինի նաև անձնակազմի ծառայողական քննությունների (ատեստավորման) հարցաշարերում ներառել հարցեր նշված կանոնակարգերից, որոնք վերաբերում են կոնֆլիկտների կառավարմանը: Նոր ընդունվող աշխատակիցները նույնպես պետք է ծանոթանան դրանց, հատկապես էթիկայի կանոններին և հաստատեն, որ ընդունում են այդ նորմերը:

Ներկայացված և գրականության մեջ մանրամասն նկարագրված կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացի փուլերը և դրանց իրականացման մեթոդները կազմակերպություններում պետք է ձևակերպել կանոնակարգերի ձևով:

Գրականություն

1. **Ապրեսյան Ա.Թ.**, Ճգնաժամային և կոնֆլիկտային իրավիճակներում որոշումների կայացման ինֆորմացիոն-հաղորդակցման խնդիրները» Ճգնաժամային կառավարում և տեխնոլոգիաներ: Եր., 2018. 61-62 էջ:
2. **Գյուրջյան Ա.**, Նասիլյան Ի., Կորպորատիվ կուլտուրայի կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ կազմակերպություններում: Ուս. Ձեռնարկ: Տիգրան մեծ, Եր., 2009. - 360 էջ:
3. **Սուվարյան Յու.Մ.**, Մենեջմենթ, «Տեսեսագետ», Եր., 2009. - 367 էջ:
4. **Балашов А.П.**, Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М., 2012. - 144 с.
5. **Баронин С.А.**, Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА– М., 2016, СС. 91-92.
6. **Веснин В.Р.**, Основы менеджмента: Учебник /М.: Проспект, 2017, СС. 55-66.
7. **Воропаев С. Н.**, Менеджмент: учебное пособие; Международная ассоциация, Агрообразование. – М.: Колосс, 2017. – С. 37
8. **Всеобщая история** менеджмента: учебное пособие// [И. И. Мазур и др.]. – М.: Елима, 2017.- С. 94.
9. **Вдовин С.М.**, Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 64
10. **Глухов В. В.**, Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – С. 11.
11. **Зиновьев В. Н.**, Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и КО, 2016. - С. 64.
12. **Лопарев А. В.**, Знаменский Д. Ю., Конфликтология. Учебник. М.: Юрайт. 2017. - С. 94
13. **Уткин Э. А.**, Конфликтология. Теория и практика // Э.А. Уткин. М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, 2016, СС. 202-206.
14. **Чернова Г. Р.**, Сергеева М. В., Беляева А. А., Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт. 2019. – С. 44.

И.В. Насилян, А.А. Григорян

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

Способность использовать более эффективные стратегии поведения в конфликтных ситуациях является важным показателем любого действия в чрезвычайных ситуациях.

В данной статье рассматриваются особенности управления конфликтами в чрезвычайных ситуациях, обсуждаются современные подходы к их разрешению.

Ключевые слова: чрезвычайная ситуация, конфликт, стратегия эффективного поведения.

I.V. Nasilyan, A.A. Grigroyan

FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN EMERGENCY SITUATIONS

The ability to use the most effective behavior strategy in a conflict situation is an important indicator of any activity in emergency situations.

The presented article observes the features of conflict management, discussing modern approaches to their solution in emergency situations.

Keywords: emergency situations, conflict, collision, effective behavior strategy.

Նասիլյան Ինգա Վալերիի – տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ (ՀՀ ՆԳՆ ՃԿՊԱ)

Գրիգորյան Արսեն Ալբերտի – ՀՀ ՊՆ ԶՈՒ փոխգնդապետ

Дата представления: 13.10.2023

Дата рецензии: 19.10.2023