

ՏՃՆԱԿԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ

Լիլյա Ավետիսյան

Հայաստանի պետական ​​​​ունիվերսալ գիտական ​​​​համալսարանի Մարքեթինգի և Եվրասիա միջազգային համալսարանի Կառավարման և ՏՏ ամբիոնների դասախոս, ​​​​ունիվերսալ գիտության թեկնածու, դոցենտ

Շուշանիկ Գալոյան

ՀՀ ԱԻՆ «Տեխնիկական անվտանգության ազգային կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի րեդեկավրվական անվտանգության ապահովման վարչության րեզիդենտական ապահովման բաժնի առաջին կարգի մասնագետ, կառավարման մագիստրոս Նախագծերի կառավարում մասնագիտությամբ

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ (ՀՀ ԱԻՆ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)

Պետական ​​​​ծառայության համակարգում կոնֆլիկտների կարգավորման հիմնախնդիրների բացահայտման և կոնֆլիկտների կառավարման կատարելագործման նպատակով սույն հոդվածում ներկայացված են ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունների ուսումնասիրությանն ուղղված հետազոտության արդյունքները: Նշված նպատակին հասնելու համար հետազոտողները դրել են հետևյալ խնդիրները. վերլուծել կոնֆլիկտների կառավարման միջազգային փորձը պետական ​​​​ծառայության համակարգում, ուսումնասիրել ՀՀ ԱԻՆ-ում կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացը և բացահայտել առկա հիմնախնդիրներն ու առաջարկել դրանց լուծման ուղիները:

Հետազոտության օբյեկտը ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում պետական ​​​​ծառայությունն է, իսկ առարկան՝ ՀՀ պետական ​​​​ծառայության համակարգում կոնֆ-

լիկտների կառավարման առանձնահատկություններն ու հիմնախնդիրները և դրանց հաղթահարմանն ուղղված միջազգային առաջավոր փորձի ներդրման հնարավորությունները:

Հետազոտության արդյունքներն ունեն գործնական նշանակություն և կարող են օգտագործվել ՀՀ պետական ծառայության համակարգում, մասնավորապես՝ ՀՀ ԱԻՆ-ում կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացում՝ նպաստել նախարարության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Հիմնաբառեր. կոնֆլիկտների կառավարում, կոնֆլիկտային իրավիճակ, կոնֆլիկտող կողմեր, արբիտր, պետական ծառայության համակարգ, ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարություն:

Ներածություն

Արտաքին միջավայրի գործոնների ազդեցության արդյունքում տնտեսական զարգացմանը զուգընթաց կազմակերպությունը վերանայում է իր ռազմավարությունը և անհրաժեշտության դեպքում հիմնվելով դրա առանձնահատկությունների վրա, համարժեք փոփոխություններ է իրականացնում նաև կոնֆլիկտների կառավարման մեջ, ընդ որում նոր մոտեցումների ստեղծումն ուղղված է բոլոր մակարդակների արդյունավետ համագործակցության կարգավորմանը:

Կոնֆլիկտի կառավարումն, ընդհանուր առմամբ այնպիսի գործունեություն է, որը հետապնդում է կոնֆլիկտային փոխազդեցությանը ցանկալի, նախանշված ուղղություն տալու նպատակ: Կառավարման միջոցով վերահսկվում են կոնֆլիկտի ընթացքն ու ազդեցությունը ինչպես կողմերի, այնպես էլ կոնֆլիկտի միջավայրի վրա: Ընդ որում, կոնֆլիկտի կառավարումը հանգում է ոչ միայն կոնֆլիկտի թուլացմանը և հանգուցալուծմանը, այլև, որոշ դեպքերում ենթադրում են դրա հրահրմանն ու խթանմանն ուղղված գործողություններ:

Ներկայումս, երբ Հայաստանի Հանրապետությունում տեղի են ունենում ժողովրդավարական և քաղաքական վերափոխումներ, ավելի շատ ուշադրություն է հատկացվում պետական կառավարման բարեփոխումներին: Պետական ծառայության համակարգում բարեփոխումներն առնչվում են նաև կոնֆլիկտների կառավարման հետ: Դրա համար էլ սույն հետազոտության նպատակն է ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարության օրինակով բացահայտել կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունները և բարելավման հնարավոր ուղիները ՀՀ պետական ծառայության համակարգում:

Կոնֆլիկտների կառավարումը և դրանց լուծման ուղիների բարելավումը ժամանակակից մենեջմենթի կարևորագույն խնդիրներից մեկն է, քանզի այն մեծ ազդեցություն է գործում կազմակերպության զարգացման վրա, ինչպես նաև նպաստում է կազմակերպության նպատակների իրականացմանը և արդյունավետ գործունեության ապահովմանը:

Մեթոդը

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են որակական և քանակական խառը մեթոդներ: Որակական մեթոդներից օգտագործվել է գրականության և փաստաթղթերի վերլուծությունը, իսկ քանակական հետազոտության շրջանակներում կիրառվել է հարցումների մեթոդը:

Արդյունքները

Պետական ծառայության համակարգում կոնֆլիկտների կառավարման միջազգային փորձը

Պետական կառավարումն իբրև նպատակամղված գործունեություն հանդես է գալիս որպես հասարակական կյանքի վերնաշենք և բնորոշվում է վերջինիս վիճակով՝ կարիքներով և շահերով: Պետական կառավարման համակարգի գլխավոր նպատակն է համընդհանուր բարիքին հասնելը: Հայտնի տնտեսագետ Ստիգլիցը գտնում է, որ պետական կառավարումը հասարակական առավել կարևոր ապրանքներից մեկն է (Стиглиц, 1997, с. 141):

Պետական կառավարման արդյունավետությունն ուղղակիորեն կապված է պետական ծառայության համակարգի արդյունավետ գործունեության հետ: Պետական ծառայության համակարգն իրենից ենթադրում է քաղաքացիների աշխատանքային գործունեություն: Վերջինիս կազմակերպական կառուցվածքին բնութագրական է որոշակի աստիճանակարգության ապահովման նպատակով իրավունքների և պարտականությունների բաժանումը: Ուղղահայաց կառավարման կառուցվածքների կիրառումը թույլ է տալիս համակարգել իրադարձությունները, իսկ կառուցվածքային կանոնակարգերը միտված են նվազեցնել հնարավոր լարվածության առաջացումը (Gibson, 2012, p. 398): Սակայն, մի կողմից աշխատակիցների նկատմամբ խիստ կառավարման մեթոդների կիրառումը, մյուս կողմից՝ ստորաբաժանումների նպատակների ու խնդիրների հնարավոր հակասությունները կարող են հանգեցնել ներքին միջավայրի վատթարացմանը և կոնֆլիկտային իրավիճակների առաջացմանը:

Կոնֆլիկտը կազմակերպչական փոխազդեցության առավել տարածված ձևերից է: Կառավարման տեսությունում կան «կոնֆլիկտ» հասկացության տարբեր մեկնաբանություններ: Առավել տարածված մոտեցումներից է կոնֆլիկտը բնութագրել որպես մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն ու համապատասխան հարաբերությունների, գործողությունների դրսևորում (Кибанов, 1997, с. 370):

Պետական ծառայության համակարգում կոնֆլիկտները ծագում են շահերի, մրցակցության և մասնագիտական զարգացվածության, աշխատակիցների մշակութային նորմերի, ավանդույթների, սովորույթների տարբե-

րությունների ընկալման, գրված և չգրված կանոնների պատճառներով:

Պետական ծառայությունում ներկայակերպական կոնֆլիկտներն, ընդհանուր առմամբ իրենց բնույթով չեն տարբերվում մասնավոր հատվածի կազմակերպություններում ծագող կոնֆլիկտներից, ինչպես նաև վարչական-կազմակերպչական կոնֆլիկտների լուծումների մեթոդները՝ կազմակերպչական կոնֆլիկտների լուծման մեթոդներից (Shearous, 2013, p. 40):

Տարբեր երկրների պետական ծառայության համակարգերում կոնֆլիկտների կառավարման մեջ հատուկ դեր են կատարում քաղաքական և մշակութային առանձնահատկությունները:

Այսպես, ամերիկյան բյուրոկրատիան որոշումը կայացվում է շահագրգիռ կողմերի հետ համատեղ քննարկումից հետո, իսկ ֆրանսիական կառավարման ծառայությունների վերին օղակը նախընտրում է հարցը փոխանցել արբիտրին՝ ելնելով խնդրի քննարկման անաչառությունից:

Գերմանիայում կոնֆլիկտների կառավարման համար օգտագործվում են հետևյալ մեթոդները. պաշտպանություն, ուշադրություն, կանխարգելում, զգուշություն, վերացում, վերահսկում (Гребенкин, 2010): Տվյալ մեթոդների կիրառման համար իրականացնում են անձի հոգեբանական ուսումնասիրություն, սոցիալական գործոնների հետազոտություն ու բացահայտում: Կոնֆլիկտների վերացման համար վերադասը պետք է նախապես ուսումնասիրի կոնֆլիկտների հնարավոր աղբյուրները և բացառի դրանց ազդեցությունն աշխատակազմի վրա: Կոնֆլիկտների առաջացման ռիսկի նվազեցման և անձնակազմի համախմբման նպատակով իրականացվում են համատեղ հանգստի բնույթ կրող միջոցառումներ:

Ռուսաստանի Դաշնությունում առավել տարածված են կոնֆլիկտների բացահայտման և կանխարգելման հետևյալ մեթոդները. բացասական կոնֆլիկտների կանխարգելում, կոնֆլիկտների ժամանակին ախտորոշում (Гришина, 2008, с. 333):

Բացասական կոնֆլիկտների կանխարգելման մեթոդը կիրառելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ կոնֆլիկտի դինամիկան: Այն վեց փուլից բաղկացած գործընթաց է: Այդ վեց փուլերն են. կոնֆլիկտային իրավիճակը, կոնֆլիկտի զարգացումը, լատենտային փուլը, ակտիվ փուլը, լարվածությունը, կոնֆլիկտի ավարտը: Կոնֆլիկտի դինամիկայի իմացությունն առաջին երեք փուլերում թույլ է տալիս զգուշանալ սպասվող կոնֆլիկտից և իրականացնել բացասական հետևանքների կանխարգելման միջոցառումներ:

Կոնֆլիկտների ժամանակին ախտորոշումն ուսումնասիրվում է հետևյալ մեթոդներով. դիտարկում, սոցիոմետր, փորձ, հետազոտական փաստաթղթեր, հարցումներ, «Q» տեսակավորում (Дмитриев, 2003, с. 148):

Ընդհանրացնելով կարելի է ասել, որ, անկախ երկրի մշակութային առանձնահատկություններից, կոնֆլիկտը ոչ միայն բարձր անձնական արժեք է, այլև թանկ է կազմակերպության համար: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ յուրաքանչյուր կառավարիչ արձագանքելով բացասական կոնֆլիկտին՝ աշխատանքի արդյունավետությունն ապահովելու նպա-

տակով, կորցնում է աշխատանքային օրվա 25%-ը (McConnon, 2008, p. 17):

Կոնֆլիկտների կառավարումը ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում

Կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունները ՀՀ պետական ծառայության համակարգում բացահայտելու նպատակով՝ ուսումնասիրվել է ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացը:

Հայաստանում մինչ այսօր տեղի ունեցած մեծագույն աղետ 1988 թվականի Սպիտակի երկրաշարժը հինք հանդիսացավ Հայաստանում քաղաքացիական պաշտպանության համակարգի արմատական վերակազմավորման ու ՀՀ կառավարությանն առընթեր արտակարգ իրավիճակների վարչության, հետագայում նախարարության ստեղծմանը (Գրիգորյան, 2008, էջ 2):

Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունը մշակում և իրականացնում է «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով իրեն վերապահված գործունեության ոլորտում ՀՀ կառավարության քաղաքականությունը (ՀՀ ԱԻՆ կանոնադրություն, Հավելված N1, 2018, էջ 3): Նախարարության գլխավոր նպատակն է քաղաքացիների պաշտպանության և արտակարգ իրավիճակներում բնակչության պաշտպանության միասնական պետական քաղաքականության մշակումը, իրականացման համակարգումը (ՀՀ ԱԻՆ կանոնադրություն, 2018):

ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունն օպտիմալ կերպով օգտագործում է նեղ մասնագիտացում ունեցող աշխատողների՝ քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների աշխատանքը. նրանցից յուրաքանչյուրն ունի հստակ սահմանված պատասխանատվություն, իսկ առանցքային որոշումներն ընդունվում են նախարարության ղեկավար անձանց կողմից: Նախարարությունում, հինվելով կառավարման ուղղահայաց սկզբունքի վրա, կոնֆլիկտների կառավարումը կատարվում է պաշտոնական մեթոդով: Տվյալ մեթոդը ենթադրում է աստիճանակարգության շրջանակներում կանոնակարգերի և հրահանգների ապահովում:

Այսպես, Արտակարգ իրավիճակների նախարարության աշխատակազմի յուրաքանչյուր ստորաբաժանում ունի իր անմիջական ղեկավարը, որը կենտրոնացված կարգով իրականացնում է կոնֆլիկտի վերացման միջոցառումներ: Կոնֆլիկտային իրավիճակների առաջացման դեպքում կոնֆլիկտող կողմերը կոնֆլիկտը քննարկում և լուծման ուղիներ են փնտրում իրենց վերադասի՝ վարչության պետի կամ նրա տեղակալների հետ: Փոխհամաձայնության չգալու և լուծման ուղիներ չգտնելու պարագայում խնդիրը փոխանցվում է տվյալ ստորաբաժանման գործունեության համար պատասխանատու փոխնախարարին, իսկ վերջինիս կողմից կոնֆլիկտի վերացման վերաբերյալ որոշում չկայացնելու դեպքում՝ նախարարին:

Կախված իրավիճակի լրջությունից՝ նախարարության աշխատակազմի յուրաքանչյուր աշխատակից իրավասու է իր վերադասից պահանջել նշանակելու ծառայողական քննություն, որի արդյունքում բացահայտվում են կոնֆլիկտող կողմերը և իրականացվում են կոնֆլիկտի վերացման հստակ միջոցառումներ:

Այսպիսով, հիերարխիկ համակարգի հաստատումը կանոնակարգում է մարդկանց փոխհարաբերությունները, նախարարությունը պահպանում է կապերի խիստ համակարգը, որի շնորհիվ ապահովվում է յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և ամբողջ նախարարության հստակ աշխատանքը կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացում: Սակայն, պաշտոնական մեթոդի կիրառումը նախարարության կառավարման ապարատում առաջացնում է մի շարք թերություններ:

Ինչը արդեն նշվել է, ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունների բացահայտմանն ուղղված հետազոտությունն իրականացվել է հարցման մեթոդով: Հարցումն իրա կանացվել է անանուն հարցաթերթիկի և տեխնիկական միջոցների՝ համացանցի օգտագործման միջոցով: Տվյալ մեթոդի ընտրությունը պայմանավորված է հարցվողների պատասխանների գաղտնիության ապահովմամբ՝ նպատակաուղղված ուսումնասիրության առարկայի նկատմամբ օբյեկտիվ և իրական պատկեր ստանալու անհրաժեշտությամբ: Հարցմանը մասնակցել են 100 վերին, միջին և ստորին օղակների ղեկավարներ և մասնագետներ՝ քաղաքացիական և փրկարար ծառայողներ:

Հարցմանը մասնակցել են 46 արական (46%) և 54 իգական (54%) սեռի ներկայացուցիչներ: Առանձնացվել են 3 տարիքային խմբեր՝ 18-24, 25-34, 35 և բարձր:

- 18-24 տարեկան տարիքային խմբում հարցվողների թիվը 10 (10%) է, որից 5-ը (50%) իգական և 5-ը (50%) արական սեռից,
- 25-34 տարիքային խմբում՝ 78 (78%) է, որից 46-ը (59%) իգական և 32-ը (41%) արական սեռի ներկայացուցիչներ,
- 35 և բարձր տարիքային խմբում՝ 12 (12%) է, որից 3-ը (25%) իգական և 9-ը (75%) արական սեռի ներկայացուցիչներ:

Այն հարցին, թե հարցվողների կարծիքով ինչպիսի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ է տիրում աշխատավայրում, հարցվողներից 6-ը (6%) պատասխանել են՝ դրական, 75-ը (75%)՝ ավելի շուտ դրական, 18-ը (18%)՝ ավելի շուտ բացասական, 1-ը (1%) կարծում է, որ աշխատավայրում տիրում է բացասական մթնոլորտ:

Հարցին, թե որքան հաճախ են աշխատավայրում առաջանում կոնֆլիկտային իրավիճակներ, հարցվողներից 12-ը (12%) կարծում են՝ հաճախ, 61-ը (61%)՝ երբեմն, 27-ը (27%)՝ հազվադեպ, երբեք պատասխանը հարցվողներից ոչ ոքի (0%) կողմից չի տրվել:

Երբևէ աշխատավայրում հայտնվել է կոնֆլիկտային իրավիճակում հարցին հարցվողներից 9-ը (9%) պատասխանել են՝ հաճախ, 67-ը (67%)՝ երբեմն, 24-ը (24%)՝ ոչ:

«Ինչ տեսակի կոնֆլիկտների եք հաճախ հանդիպում աշխատավայրում» հարցին հարցվողները պատասխանել են հետևյալ կերպ.

- աշխատակիցների միջև կոնֆլիկտներ՝ 52 (52%) հարցվող,
- կառավարման օղակի և աշխատակիցների միջև կոնֆլիկտներ՝ 84 (84%) հարցվող,
- կառավարման տարբեր մակարդակների միջև՝ 44 (44%) հարցվող,
- բոլոր մակարդակներում՝ 2 (2%) հարցվող:

«Ինչպիսի՞ ճանապարհով է հիմնականում ղեկավարությունը լուծում կոնֆլիկտային իրավիճակները» հարցին հարցվողներից 50-ը (50%) պատասխանել են՝ կոնֆլիկտները շրջանցելու մեթոդով, 26-ը (26%)՝ ուժի կամ հարկադրանքի, 24-ը (24%)՝ փոխզիջման:

«Որո՞նք են աշխատավայրում կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները» հարցին հարցվողները պատասխանել են հետևյալ կերպ.

- սխալ կամ վատ կառավարման համակարգը՝ 56-ը (56%),
- պարտականությունների վերաբերյալ հստակության բացակայությունը՝ 73-ը (73%),
- բողոքները/գրպարտությունը՝ 40-ը (40%),
- խտրականությունը՝ 39-ը (39%),
- կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը՝ 59-ը (59%),
- ռեսուրսների սահմանափակությունը՝ 59-ը (59%),
- անհատականությունների բախումը՝ 37-ը (37%):

«Ինչպիսի՞ հետևանքներ են ունենում կոնֆլիկտները աշխատանքի համար» հարցին հարվողները նշել են հետևյալը.

- աշխատանքից բացակայություններ՝ 41-ը (41%),
- աշխատանքի արդյունավետության նվազում՝ 78-ը (78%),
- աշխատանքային միջավայրի վատթարացում՝ 66-ը (66%),
- մարդիկ հեռացել են աշխատանքից՝ 24-ը (24%),
- մարդիկ ազատվել են աշխատանքից՝ 23-ը (23%),
- աշխատակիցները տեղափոխվել են այլ բաժիններ՝ 51-ը (51%),
- անձնական վիրավորանքներ/հարձակումներ՝ 49-ը (49%),
- կառավարման մակարդակի խնդիրներ՝ 1-ը (1%):

Քննարկումը

Այսպիսով, կոնֆլիկտների կառավարման ուսումնասիրության արդյունքում պարզեցինք, որ ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում կոնֆլիկտային իրավիճակներ հիմնականում առաջանում են կառավարման օղակի և աշխատակիցների միջև: Կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական երեք պատճառներն են՝ իրավունքների և պարտականությունների հստակության բացակայությունը, ռեսուրսների սահմանափակությունը, կոմունիկացիայի պակասը:

Հետազոտության արդյունքում նաև պարզեցինք, որ ղեկավարությունը հիմնականում կոնֆլիկտային իրավիճակները լուծում է կոնֆլիկտները շրջանցելով, որի արդյունքում առաջանում են մի շարք խնդիրներ, մասնա-

վորապես՝

1. աշխատանքի արդյունավետության նվազում,
2. աշխատանքային միջավայրի վատթարացում:

Հաշվի առնելով վերը թվարկված հիմնախնդիրները՝ ներկայացնենք մի քանի առաջարկություններ դրանց հաղթահարման ուղղությամբ:

- Հիմք ընդունելով պետական ծառայության համակարգում կոնֆլիկտների կառավարման միջազգային փորձը՝ առաջարկվում է ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում ստեղծել «Քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների զարգացման ծրագրեր»-ի բաժին, որը կիրականացնի պետական մարմինների հետ համաձայնեցված՝ քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների զարգացմանն ուղղված ծրագրերի, դասընթացների, վերապատրաստմանն ուղղված միջոցառումների մշակում և կազմակերպում: Քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների զարգացման ծրագրերի բաժինը կբարելավի կոմունիկացիոն ուղիները, ինչպես նաև կնպաստի աշխատակիցների մասնագիտական գիտելիքների համալրմանը, իրավունքների և պարտականությունների հստակեցմանը, որոնք իրենց հերթին կհանգեցնեն կոնֆլիկտները կառավարելու որակապես նոր, օպտիմալ մոտեցումների օգտագործմանը:
- Հաշվի առնելով այն, որ կոնֆլիկտների առաջացումը նախևառաջ կապված է հոգեբանական գործոնների հետ, առաջարկվում է մարդկային ռեսուրսների վարչությանը՝ մշակել հոգեբանական փորձարկումների մեթոդներ և դրանց միջոցով իրականացնել թեկնածուների անձնական հատկանիշների որոշում: Փորձարկումը կօգնի կանխատեսել, թե ինչպես կարող է նոր աշխատակիցը հեշտությամբ միանալ խմբին, ինչպես նաև փոխել աշխատանքային խմբում սոցիալական և հոգեբանական մթնոլորտը: Յուրաքանչյուր թեկնածու կանցնի թեստավորում և հատուկ կազմված հանձնաժողովի հետ հարցազրույց: Այս կերպ մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչությունը կարող է հասկանալ, թե ապագա աշխատակցի հոգեբանական վիճակը համապատասխանում է թե ոչ իր կողմից զբաղեցվող պաշտոնին, գործառույթներին և ամենակարևորը՝ տվյալ աշխատանքային միջավայրին:
- Առաջարկվում է նախարարությունում մշակել և ներդնել կոնֆլիկտների կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվական նյութեր և մեթոդական առաջարկներ: Նաև նպատակահարմար է ստեղծել կոնֆլիկտների կառավարման հատուկ վարքագծի կանոնագիրք, որը կհամալրի կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացում վարվելակերպի նորմերը:
- Չնայած այն փաստին, որ պետական գերատեսչությունում նպատակահարմար է կիրառել կոնֆլիկտների կառավարման ավելի խիստ գործելակերպը, քանզի այնտեղ գործում է կառավարման ուղղահայաց կառուցվածք, վերադաս ղեկավարներին խորհուրդ է տրվում

կոնֆլիկտային իրավիճակները կառավարել փոխզիջման մեթոդով՝ ելնելով միմյանց լսելու, կոնֆլիկտները բացահայտելու, վերահսկելու և իրավիճակը ձիշտ գնահատելու անհրաժեշտությունից: Այս մեթոդի կիրառումը հնարավորություն կտա ապահովել աշխատակիցների հարմարվողականությունը միջավայրի փոփոխություններին, կանխատեսել աշխատակիցների միջև հարաբերությունների զարգացման ընթացքը և համապատասխանորեն կազմակերպել աշխատանքը:

- Ստորաբաժանումների և վերին օղակի պատկերացումներն ընդհանուր նախարարության աշխատանքի որակի մասին տարբեր են: Այս վիճակից դուրս գալու միջոց կարող է դառնալ արդյունավետ խրախուսման համակարգի ներդրումը: Քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների շահադրժման նոր, ավելի ձևեր և կատարելագործված կառուցակարգերի մշակումը խթան կհանդիսանա Արտակարգ իրավիճակների նախարարության գործունեության արդյունավետության և աշխատակիցների բավարարվածության աստիճանի բարձրացման, կոնֆլիկտային իրավիճակների նվազեցման համար:

Եզրակացություն

Հիմնվելով ուսումնասիրության արդյունքների վրա, կարելի է եզրակացնել, որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն, անկախ պետական կամ մասնավոր լինելուց, իրենից ներկայացնում է բարդ համակարգ: Ցանկացած կազմակերպությունում կարևոր տեղ է զբաղեցնում կոնֆլիկտների կառավարումը, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության հիմնական նպատակների արդյունավետ իրականացման համար և պետք է հենվի նրա կողմից ընդունված ռազմավարության վրա: Ինչպես ռազմավարության, այնպես էլ դրան համապատասխան կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդների ընտրությունը կազմակերպության ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարության մենաշնորհն է:

Հարկ է նշել, որ կազմակերպությունում ծագող յուրաքանչյուր կոնֆլիկտ եզակի է իր բնույթով: Հետևապես, կոնֆլիկտների կառավարման տեսանկյունից պետական ծառայության համակարգը նույնպես ունի իր առանձնահատկությունները: Այս համատեքստում կարևոր է հասկանալ, որ որոշ իրավիճակներում ղեկավար օղակը կարող է լինել կոնֆլիկտի աղբյուր: Պետական ծառայության համակարգում կոնֆլիկտային իրավիճակի առաջացման պատճառ կարող է լինել առաջնորդության ոճը, ենթականների հետ փոխգործակցության բացակայությունը, իշխանության չարաշահումը և այլն:

Պետական կառավարման համակարգում հիմնականում կիրառվում են կոնֆլիկտների կարգավորման ավելի խիստ մեթոդներ: Պետական ծառայության ոլորտում, անկախ ընտրված կամ կիրառվող մեթոդներից, որոշումները, որպես կանոն, կայացնում են կառավարման միջին ու ստորին հարթություններում՝ ապահովելով որոշակի աստիճանակարգություն:

Հետևաբար, կոնֆլիկտների տիպաբանության, կոնֆլիկտային վարքագծի, կոնֆլիկտների լուծման մեթոդների իմացությունն անհրաժեշտ է ոչ միայն վերին, այլ նաև միջին և ստորին օղակների ղեկավարների համար:

Հետազոտությունից պարզ դարձավ, որ ՀՀ ԱԽՆ-ում վերին օղակի ղեկավարության կողմից կիրառվող կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդները ոչ միշտ են լինում արդյունավետ, ինչն առաջացնում է մի շարք խնդիրներ, որոնցից են հատկապես աշխատանքային միջավայրի վատթարացումը, գործունեության արդյունավետության նվազումը, աշխատանքից բացակայությունները:

Կատարված վերլուծությունների ու ուսումնասիրությունների արդյունքում ներկայացվել են առաջարկություններ, որոնք, մասնավորապես հանգում են հետևյալներին:

Պետք է՝

- ստեղծել «Քաղաքացիական և փրկարար ծառայողների զարգացման ծրագրեր»-ի բաժին,
- մշակել և ներդնել թեկնածուների հոգեբանական թեստավորման և հարցազրույցի մեթոդը,
- մշակել կոնֆլիկտների կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվական նյութեր և մեթոդական առաջարկներ,
- կոնֆլիկտների կառավարումն իրականացնել փոխզիջման մեթոդով,
- կոնֆլիկտների կառավարման բարելավման նպատակով ներդնել խրախուսման նոր համակարգ:

Վերը թվարկված միջոցառումների իրագործումը, կարծում ենք, կնպաստի ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարությունում կոնֆլիկտների կառավարման բարելավմանը, որի արդյունքում կբարձրանա նախարարություն գործունեության արդյունավետությունը:

Օգտագործված գրականության ցանկ

ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարության կանոնադրություն, Հավելված N1 ՀՀ կառավարության 2018 թվականի հունիսի 11-ի N 740-Լ որոշման, ՀՀ վարչապետ Ն. Փաշինյան, 2018 թ. հունիսի 11, Երևան

ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարության կանոնադրություն (2018): <http://www.mes.am/files/docs/1433.pdf>

Գրիգորյան, Ն. (2008) *Սոցիալակի երկրաշարժի դասեր*: Երևան

Гребенкин, Е. В. (2010). *Современные методы профилактики конфликтов в системе образования ФРГ: специфика и перспективы трансформации* // Вестник ТГПУ. Вып. 1 (91). С. 83-88. Retrieved from <http://vestnik.tspu.edu.ru/>

Гришина, Н. В. (2008). *Психология конфликта*, Питер: СПб.

Дмитриев, А. В. (2003). *Конфликтология*. Москва: «Альфа».

Кибанов, А. Я. (1997). *Управление персоналом организации*. Учебник-М. Москва: ИНФРА.

Стиглиц, Дж. Ю. (1997). *Экономика государственного сектора*, МГУ. Москва: «ИНФРА-М».

- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Konopaske, Jr. Robert. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, fourteenth edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- McConnon, Shay&Margaret. (2008). *Conflict Management in the Workplace. How to manage disagreements and develop trust and understanding*. Oxford: How to Books Ltd, Spring Hill House, Spring Hill Road, Begbroke.
- Shearous, Susan H. (2013). *Conflict 101: A Manager's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work*. San Francisco: «Wiley & Sons».

References

- HH artakarg iravichakneri nakhararutyun kanonadrutyun, Havelvatc NI (Charter of the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Armenia, Appendix N1) HH karavarutyun 2018 tvakani hunisi 11-iN 740-L voroshman, HH varchapet N. Pashinyan, 2018t. hunisi 11, Erevan. (In Arm.)
- HH artakarg iravichakneri nakhararutyun kanonadrutyun (Charter of the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Armenia) (2018). Retrieved from <http://www.mes.am/files/docs/1433.pdf> (In Arm.)
- Grigoryan, N. (2008). *Spitaki erkrasharji daser* (Spitak earthquake lessons). Erevan. (In Arm.)
- Grebenkin, E.V. (2010). *Sovremennye metody profilaktiki konfliktov v sisteme obrazovaniya FRG: spetsifika i perspektivi transformatsii* (Modern methods of conflict prevention in the education system of Germany: the specifics and prospects of transformation) //Vestnik TTPU. Vip. 1 (91). s. 83-88. Retrieved from <http://vestnik.tspu.edu.ru/> (In Rus.)
- Grishina, N.V. *Psikhologiya konflikta* (Psychology of conflict), Piter: SPb. (In Rus.)
- Dmitriev, A.V. (2003). *Konfliktologiya* (Conflictology). Moskva: «Alfa». (In Rus.)
- Kibanov, A.Ya. (1997). *Upravlenie personalom organizatsii* (Organization HR Management) Uchebnik-M. Moskva: INFRA. (In Rus.)
- Stiglits, J.Yu. (1997). *Ekonomika gosudarstvennogo sektora* (Public Sector Economics), MGU. Moskva: «INFRA-M». (In Rus.)
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Konopaske, Jr. Robert. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, fourteenth edition. New York: The McGraw-Hill Companies. (In Eng.)
- McConnon, Shay&Margaret. (2008). *Conflict Management in the Workplace. How to manage disagreements and develop trust and understanding*. Oxford: How to Books Ltd, Spring Hill House, Spring Hill Road, Begbroke. (In Eng.)
- Shearous, Susan H. (2013). *Conflict 101: A Manager's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work*. San Francisco: «Wiley & Sons». (In Eng.)

Лилия Аветисян

*Преподаватель кафедры маркетинга Армянского государственного
экономического университета и кафедры управления и
информационных технологий Международного университета Евразия,
кандидат экономических наук, доцент*

Шушаник Галоян

*Специалист первой категории отдела технического обеспечения Управления
обеспечения информационной безопасности ГНКО «Национальный центр
технической безопасности» МЧС РА, мастер менеджмента по специальности
Управление проектами*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ПО ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ)

В данной статье представлены результаты исследования, направленного на изучение особенностей управления конфликтами в Министерстве по чрезвычайным ситуациям Республики Армения, с целью выявления проблем регулирования и совершенствования управления конфликтами в системе государственной службы. Для достижения этой цели в исследовании были поставлены следующие задачи: проанализировать международный опыт управления конфликтами в системе государственной службы, изучить процесс управления конфликтами в МЧС РА, выявить существующие проблемы и предложить пути их решения.

Объект исследования – государственная служба в Министерстве по чрезвычайным ситуациям РА, а предмет исследования – особенности и проблемы управления конфликтами, а также возможности внедрения передового международного опыта по их преодолению в системе государственной службы РА.

Результаты исследования имеют практическое значение и могут быть использованы в системе государственной службы РА, в частности, в процессе управления конфликтами в МЧС РА, способствуя повышению эффективности деятельности министерства.

Ключевые слова: управление конфликтами, конфликтная ситуация, конфликтующие стороны, арбитр, система государственной службы, Министерство по чрезвычайным ситуациям РА.

Lilya Avetisyan

Lecturer of Marketing Department at Armenian State University of Economics and Management and IT Department at Eurasia International University, PhD in Economics, Associate Professor

Shushanik Galoyan

First Category Specialist of Technical Assistance Division of Information Security Department of “National center of Technical Safety” SNCO of RA MES, Master’s degree in Management in the field of Project Management

FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE SYSTEM (BY THE EXAMPLE OF THE MINISTRY OF EMERGENCY SITUATIONS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA)

The article presents the research results aimed at studying features of conflict management in the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Armenia in order to identify issues of conflict resolution and improve the conflict management in the public service system. The objectives of this research were to: analyze the international experience of conflict management in the public service system, study the conflict management process in the Ministry of Emergency Situations of Armenia, identify existing problems and propose ways to solve them.

The research object is public service in the Ministry of Emergency Situations of the Republic of Armenia, and the research subject is peculiarities and problems of conflict management, as well as possibilities of introducing best international practices to overcome them in the public service system of the Republic of Armenia.

The research results have practical significance and can be used in the public service system of the RA, in particular, in the conflict management process in the Ministry of Emergency Situations of the RA, contributing to increase the efficiency of the Ministry’s activities.

Keywords: conflict management, conflict situation, conflicting parties, arbitrator, public service system, Ministry of Emergency Situations of RA.

Հոդվածը խմբագրություն է ներկայացվել 2020թ. հունվարի 25-ին:
Հոդվածը հանձնվել է գրախոսման 2020թ. փետրվարի 7-ին:
Հոդվածն ընդունվել է տպագրության 2020թ. մարտի 1-ին: