

# Քուհական համակարգում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակումը և իրականացումը՝ որպես ՄՌԿ գործառույթ

**Պետրոսյան Մարինա Ա.**

*Հայաստանի Եվրոպական Համալսարան, Կառավարման ամբիոնի հայցորդ, Հայաստանի Եվրոպական Համալսարան Գյումրու մասնաճյուղ, «Տնտեսագիտություն և Կառավարում» ֆակուլտետի դասախոս,*

*Հայաստանի Պետական Տնտեսագիտական Համալսարան Գյումրու մասնաճյուղ, «Ընդհանուր տնտեսագիտության և բնագիտական առարկաների» ֆակուլտետի ախագ դասախոս (Գյումրի, ՀՀ)*

 <https://orcid.org/0009-0004-6223-5179>

[armmarmarnar@gmail.com](mailto:armmarmarnar@gmail.com)

**ՀՏԳ՝** 331.1; **EDN:** FFFGLU; **JEL:** D74, J52

**DOI:** 10.58587/18292437-2025.2-236

**Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ՝** բախում, բախումների կառավարման քաղաքականություն, հակամարտությունների լուծման հանձնաժողով, ՄՌԿ, միջնորդություն, բուհական համակարգ

## Разработка и внедрение политики управления конфликтами как функции управления персоналом в университетской системе

**Петросян Марина А.**

*Европейский университет Армении, соискатель кафедры менеджмента, преподаватель факультета «Экономика и менеджмент»,*

*Гюмрийский филиал Европейского университета Армении;*

*Старший преподаватель факультета «Общая экономика и естественные науки»,*

*Гюмрийского филиала Государственного экономического университета Армении (Гюмри, РА)*

**Аннотация.** В современном мире конфликты являются неотъемлемой частью жизни человека в обществе. Они сопровождают человека, в том числе во время профессиональной деятельности. Конфликтные ситуации при определенных условиях могут нарушить устойчивое функционирование образовательной организации и привести к снижению эффективности ее деятельности.

В статье исследуется необходимость внедрения политики управления конфликтами в университетской системе, которая, несомненно, может иметь ключевое значение для стратегии управления конфликтами в университетах. Это поможет не только эффективно разрешать конфликты, но и предотвратить возможные более серьезные конфликты, тем самым повышая общую эффективность учреждения.

Целью исследования является изучение процедуры и особенностей разработки политики управления конфликтами, а также ведущей роли отдела кадров.

Задача исследования заключается в выявлении преимуществ разработки четких политик в управлении конфликтами в университетах и рассмотрении обеспечения их реализации и контроля в контексте функций управления персоналом.

В ходе исследования использовались аналитические, социально-психологические и диалектические методы, с помощью которых была обоснована необходимость разработки политики управления конфликтами в университетах и функционального вовлечения в нее отдела кадров.

**Ключевые слова и словосочетания:** конфликт, политика управления конфликтами, комитет по разрешению конфликтов, управление человеческими ресурсами, посредничество, университетская система

## Developing and Implementing Conflict Management Policies in the University System as an HR Function

**Petrosyan Marina A.**

*European University of Armenia, Department of Management, applicant, Lecturer at the Faculty of Economics and Management,*

*Gyumri Branch, European University of Armenia,*

*Senior Lecturer, Faculty of General Economics and Natural Sciences,*

**Abstract.** In the modern world, conflicts are an integral part of human life in society. they accompany a person, including during professional activities. Conflict situations, under certain conditions, can disrupt the sustainable functioning of an educational organization and lead to a decrease in the effectiveness of its activities.:

The article explores the need to implement a conflict management policy in the university system, which can undoubtedly be key to a conflict management strategy at universities. This will help not only to effectively resolve conflicts, but also to prevent possible more serious conflicts, thereby increasing the overall effectiveness of the institution:

The objectives of the article are to study the procedure and features of conflict management policy development, as well as the leading activities of the HR department in it.

The objectives of the article's research are to identify the advantages of developing clear conflict management policies at universities and to consider ensuring their implementation and control in the context of personnel management functions. The research used analytical, socio-psychological and dialectical methods to substantiate the need to develop a conflict management policy at universities and the functional involvement of the human resources department in it.

**Keywords and phrases:** conflict, conflict management policy, conflict resolution committee, HRM, mediation, university system

Ամփստելի է, որ հասարակությունը մշտապես փոխակերպվում է, և այդ փոխակերպման մասնակիցների միջև բախումներն անխուսափելի են: Դրանք պահանջում է ուշադրություն և արմատական գործողություններ ոչ միայն ղեկավարների, այլև աշխատակիցների կողմից: Բուհական համակարգում ներգրավված են տարբեր մշակույթի, դաստիարակության, կրթության անհատներ, ովքեր սովորաբար հանդիպում են բուհի ինստիտուցիոնալ նպատակների իրականացման ընդհանուր օրակարգով: Բուհի առաքելության և տեսլականի իրագործմանը նպաստելու համար միասին աշխատելով հանդերձ, ինչպես անձնակազմի, այնպես էլ ուսանողների փոխգործակցությունը միմյանց միջև անխուսափելիորեն հանգեցնում է բախումների:

Պետք է ընդունել, որ բուհական անձնակազմում անմիջական փոխգործակցության գործընթացում նրա անդամների միջև զարգանում է էմոցիոնալ միջանձնային հարաբերությունների բարդ ցանց: Ուսումնական և դասախոսական անձնակազմի միջանձնային հարաբերությունների անբարենպաստ զարգացած համակարգը կարող է լինել ուսանողի անձի բացասական կողմնորոշման ձևավորման պատճառներից մեկը՝ այլ մարդկանց և իր ուսման նկատմամբ: Փաստ է այն, որ առավել հաճախ բախումները տեղի են ունենում միջանձնային հարողակցության գործընթացում: Այս դեպքում բախումը զարգանում է որպես միջանձնային՝ ուսանողների, ուսանողի և դասախոսի, ուսանողի և խմբի, դասախոսի և վարչակազմի միջև [1, էջ 200]: Օրինակ, դասախոսների և ուսանողների միջև բախումնային հարողակցության ձևը մեծապես կախված է փոխազդող կողմերի սոցիալ-մշակութային և անհատական-հոգեբանական որակներից, բուհական անձնակազմում հաստատված հարողակցության ավանդույթներից, նորմերից և կանոններից, դասախոսների և ուսանողների փոխադարձ ակնկալիքների

տարբերություններից: Հետևաբար միջանձնային հարողակցման գործընթացը ընդգրկում է խնդիրների լայն շրջանակ՝ արժեքային կողմնորոշումներից մինչև ստացված գիտելիքների որակը և դրա յուրացման արդյունավետությունը [2, էջ 171]:

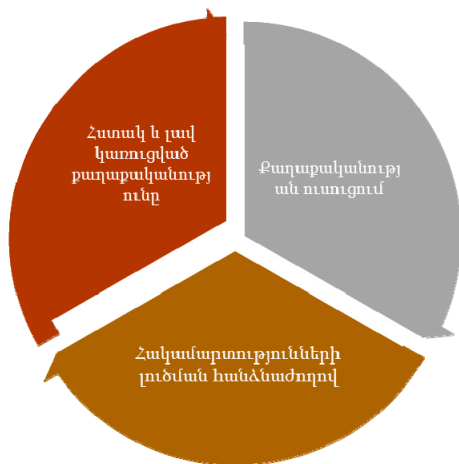
Ակնհայտ է, որ **բախումը ակադեմիական կյանքի անբաժանելի մասն է**, հետևաբար կրթական համակարգի ջանքերն առավել ռացիոնալ կլինի ուղղել բուհերում բախումների կառավարման արդյունավետ տեխնոլոգիաներ և մեխանիզմներ գտնելու վրա: Իսկ բախումների լուծումը անմիջականորեն կապված է ամենավաղ փուլում վերջինիս կարգավորման հետ: Այդպիսի գործիքակազմի մշակումը պետք է սկսել բուհի կողմից բախումների կառավարման քաղաքականության մշակմամբ, որը էական նշանակություն ունի բախումների կառավարման ռազմավարության համար:

Բախումների կառավարման քաղաքականության մշակումը բուհերում հանդիսանում է կարևոր գործիք, որն ուղղված է ոչ միայն բախումների կանխարգելմանը, այլև դրանց արդյունավետ կարգավորմանը: Այն կարող է մեծապես նպաստել թե՛ անձնակազմի արդյունավետ աշխատանքի, թե՛ ուսումնական գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

Կարծում ենք, որ այս քաղաքականությունը ոչ միայն կօգնի արդյունավետորեն լուծել բախումները, այլև կանխել հնարավոր ավելի մեծ հակամարտությունները՝ դրանով իսկ բարելավելով հաստատության ընդհանուր արդյունավետությունը: Այս քաղաքականությունը ուրվագծում է բախումները արդյունավետ և արդարացիորեն կարգավորելու և լուծելու ուղեցույցները, ընթացակարգերը և մեխանիզմները, ապահովելու, որ բուհական անձնակազմի բոլոր անդամները հասկանան իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները:

Բախումների կառավարման հստակ քաղաքականության ուղեցույցը մշակելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել բախումների լուծման փուլերի վերաբերյալ մանրամասն տեղեկություն, որը բոլոր կողմերի համար հակամարտությունները բացահայտելու, զեկուցելու և լուծելու համար կարևոր միջոց կհանդիսանա: Այս նոր քաղաքականությունը ոչ միայն լուծումներ կտա, այլև նվազագույնի կհասցնի ապագա բախումների ներուժը՝ հաստատելով հաղորդակցման թափանցիկ մեխանիզմներ: Այս ինստիտուցիոնալ քաղաքականության հստակությունը կարող է նվազեցնել շփոթության և անորոշության հետևանքով առաջացած հակամարտությունը՝ բացահայտելով, որ հստակ բախումնային քաղաքականությունը ներառում է պաշտոնական ընթացակարգեր, ինչպիսիք են միջնորդությունը, սցիպակնացումը և վերապատրաստումը: Այս քաղաքականությունը նվազեցնում է անորոշության զգացումը բախումնային իրավիճակներում ձեռնարկվելիք քայլերի վերաբերյալ՝ ցույց տալով, որ լավ կառուցվածքային քաղաքականությունը կարող է նպաստել խնդիրների ավելի արդյունավետ լուծմանը: Ուստի կառավարչական ճիշտ դիրքորոշումը ոչ թե առհասարակ բախումներից խուսափելն է, այլ դրանց նկատմամբ մշտական հսկողությունը (մշտադիտարկումը), ծագող բախումները կառուցողական հունով ուղղորդելը և դրանց ներուժի գործադրումը ի օգուտ բուհի բնականոն զարգացման:

Քաղաքականության ուղեցույցը կարող է իր մեջ ներառել բախումների մասին տեղեկատվություն, միջնորդության փուլեր և անհրաժեշտության դեպքում երրորդ կողմի ներգրավմամբ լուծման մեխանիզմ:



**Գծապատկեր 1.** Բուհերում բախումների քաղաքականության իրականացման հիմնական ցուցանիշները

Գծապատկեր 1-ում ներկայացված է բուհերում բախումների քաղաքականության իրականացման մի քանի հիմնական ցուցանիշներ:

Հստակ և լավ կառուցված քաղաքականությունը կարող է նվազեցնել բուհական միջավայրում ծագող հարաբերությունների երկիմաստությունը, որոնք հաճախ հանգեցնում են երկարատև հակամարտության: Ավելին, քաղաքականության մեջ թվարկվելու են այն պաշտոնական ընթացակարգերը, ինչպիսիք են միջնորդությունը և հստակ ցուցումներ այն գործողությունների վերաբերյալ, որոնք պետք է ձեռնարկվեն, երբ հակամարտություն է առաջանում: Այն ստեղծում է վստահության զգացում և նվազեցնում անորոշությունը, որը կարող է կառավարել իրավիճակը:

Հաջորդ տարրը ուղեցույցների և դասընթացների միջոցով քաղաքականության տարածումն է, որը նվազեցնում է բախումը և բարձրացնում գոհունակությունը: Այդ ուսուցումը կօգնի մասնակիցներին ավելի լավ հասկանալ և իրականացնել քաղաքականությունը՝ ավելի արդյունավետ դարձնելով հակամարտությունների կարգավորման գործընթացը: Այնուհետև հսկամարտությունների կարգավորման ձևափոխումը, որին մասնակցում են տարբեր կողմեր ապահովում են բախման հետադարձ կապի մեխանիզմները, գնահատում են բախման կարգավորման գործընթացը՝ ապահովելով ընդունվող որոշումների օբյեկտիվությունն ու անաչառությունը: Այս մոտեցումն ընդգծում է կարգավորման գործընթացում տարբեր կողմերի ներգրավման և շարունակական գնահատման կարևորությունը՝ արդարությունն ու օբյեկտիվությունը պահպանելու համար:

Հիմնավորելով բուհերում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակման անհրաժեշտությունը, կարծում ենք, այն անմիջականորեն պետք է կապել բուհերում բախումների լուծման հուսալի գործընթացի ապահովման և աշխատանքային վեճերի միջնորդության և լուծման գործում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանման կարևորագույն դերի ընկալման հետ: Քննարկվող քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, որպես ՄՌԿ գործառնություն դասակարգելը, արդարացված է հատկապես այն փաստով, որ Հայաստանյան բուհերում առանձնացված ՄՌԿ ստորաբաժանումները սակավաթիվ են, կամ քննարկվող լիազորությունները անհամաչափ են բաշխված այլ ստորաբաժանումների մեջ և շատ հաճախ բուհերում ՄՌԿ ստորաբաժանումները հիմնականում իրականացնում են կադրային գործին բնորոշ գործառնություններ [4, էջ 539]:

Շատ հաճախ բացակայում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունը: Այսինքն բախումների կառավարման գործընթացում անհրաժեշտ է առաջին հերթին ապահովել նպաստավոր միջավայր՝ ՄՌԿ ղեկավարների կրեատիվությունը զարգացնելու

համար, որը կօգնի նրանց հեշտությամբ իրականացնել իրենց գործառույթները, բարձրացնել աշխատակիցների մոտ կազմակերպչական մշակույթի դերը: ՄՌԿ լիարժեք ներգրավվածության ապահովումը բախումների կառավարման մեջ կարևոր է, և կարծում ենք, հանդիսանում է նաև հենց այս ստորաբաժանման կողմից իրականացվելիք կարևոր լիազորություն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործունեությունը ապահովում է համակարգված աշխատանքի իրականացումը անձնակազմի հետ՝ հաշվի առնելով աշխատակիցների և համալսարանի գործունեության առանձնահատկությունները: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթային առանձնահատկությունը կայանում է նաև բուհում բախումների պատճառները վերացնելու համար նպատակային ազդեցության մեջ:

Բախումների լուծման գործում մարդկային ռեսուրսների բաժնի հիմնական պարտականությունն է կանխել բախումների էսկալացիան և դրանք վերածումը ավելի մեծ խնդիրների, որոնք կարող են ազդել բուհական միջավայրի վրա: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժինը կամ ստորաբաժանումը պետք է հանդես գա որպես միջնորդ և ապահովի հակամարտող կողմերի միջև հաղորդակցությունը: Սա ներառում է բաց երկխոսության ստեղծում, որի ընթացքում երկու կողմերն էլ իրենց հարմարավետ են զգում արտահայտելու իրենց տեսակետները, զգացմունքներն ու կարիքները: Մարդկային ռեսուրսների բաժինը կարող է նաև չեզոք և օբյեկտիվ տեսակետի ապահովման միջոցով նպաստել հակամարտությունների դեէսկալացիային: Երբ բախում է առաջանում, առաջին քայլը, որը պետք է ձեռնարկի մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը, *խնդրի հիմքում ընկած պատճառի բացահայտումն է*: Պետք է մանրակրկիտ ուսումնասիրի իրավիճակը՝ լիովին հասկանալու, ներգրավված բոլոր կողմերից տեղեկատվություն հավաքելու և համապատասխան քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը վերանայելու համար: Բախման պատճառը պարզելուց հետո մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը պետք է մշակի խնդրի լուծման գործողությունների ծրագիր:

*ՄՌԿ-ի միջոցով բախումները լուծելու ամենաարդյունավետ միջոցներից մեկը միջնորդությունն է, որին* մասնակցում է չեզոք երրորդ կողմ: Միջնորդությունը կարող է լինել բախումների լուծման բարձր արդյունավետ միջոց, քանի որ այն թույլ է տալիս աշխատակիցներին ակտիվ դեր ունենալ բախման լուծում գտնելու հարցում, այլ ոչ թե լուծում պարտադրել նրանց:

ՄՌԿ-ի գործառույթներից է բխում նաև բախումների լուծման հմտությունների ուսու-

ցումը, օրինակ, վերապատրաստելով աշխատակիցներին արդյունավետ հաղորդակցության, նոր տեխնիկական պահանջների ուսուցման և հույզերի կառավարման մեջ: Այսպիսով ՄՌԿ բաժինը կարող է չեզոքացնել բախումնաձին գործոնները և հետևաբար նվազեցնել բախումների հավանականությունը [6, էջ 187]:

Մեկ այլ դեր, որը մարդկային ռեսուրսների բաժինը կարող է խաղալ բախումների կառավարման և լուծման գործում, *աշխատակազմում արդարությանն ու հարգանքին նպաստող քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակումն ու իրականացումն է*:

Հիմք ընդունելով բախումների կառավարման քաղաքականությունը՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը կարող է նաև մշակել վարքագծի կանոնակարգ, որը նախատեսում է աշխատակիցների ակնկալիքները գործընկերների հետ վարքագծի և փոխգործակցության վերաբերյալ: Պետք է նաև մշակել քաղաքականություն, որն ուղղված է հակամարտությունների հատուկ տեսակների լուծմանը, ինչպիսիք են ոտնձգությունները կամ խտրականությունը, և տրամադրել հստակ ուղեցույցներ այդ խնդիրները զեկուցելու և լուծելու համար:

Բնականաբար վերջինս պետք է նաև ապահովի, որ բոլոր աշխատակիցները տեղյակ լինեն այդ քաղաքականության և ընթացակարգերի վերաբերյալ և հասկանան իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները բախումների լուծման գործընթացում: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը պետք է անպայման հետևի կազմակերպչական մշակույթի զարգացման միտումներին, բուհում տրամադրությունների փոփոխություններին: Վերջապես, մարդկային ռեսուրսների բաժինը պետք է կարողանա դասակարգել իրավիճակները, երբ բախումը չի կարող լուծվել ընկերության ներսում, և երբ անհրաժեշտ է ներգրավել արտաքին ռեսուրսներ: Այն որդեգրելու է հին և ուսուցանվելու է նոր աշխատակիցներին՝ որպես ընկալման, մտածողության և իրավիճակը զգալու և ճիշտ կառավարելու միջոց [5, էջ 90]: Ինչպես ասում է Շեյնսվըր, բախումնային իրավիճակը «փոխադարձ հիվանդության» ախտորոշումն է, որը կոչվում է հակամարտություն, և ինչպես գիտենք ցանկացած հիվանդության բուժում արդյունավետ է միայն այն դեպքում, երբ առկա է նրա ճիշտ ախտորոշումը, որից սկսվում է և որի հաստատումից էլ կախված է բուժումը [3, էջ 89]:

**Եզրակացություն**

Ամփոփելով քննարկվածը հստակ կարող ենք նշել, որ բուհական համակարգում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակումը ոչ միայն տեխնիկական ընթացակարգերի գործընթաց է, այլ նաև միջանձնային հաղորդակցության և բուհական հարաբերությունների

բարելավմանը միտված ուղեցույց, որոնք կնպաստեն բախումների կառուցողականությանը կամ կհանգեցնեն դրանց ավելի արագ լուծմանը: Դրա հետ մեկտեղ բուհերում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակման մեջ ՄՌԿ-ի դերը հիմնարար է, քանի որ այն պատասխանատու է ոչ միայն բախումների կարգավորման մեթոդների մշակման համար, այլև արդյունավետ աշխատանքային միջավայրի ստեղծման և կարգապահական գործընթացների իրականացման համար: Այն օգնում է նաև կառավարման գործընթացը բարելավելու հարցում, ինչը հնարավորություն է տալիս բախումների լուծումը հասցնել ավելի բարձր մակարդակի:

Բուհական համակարգում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակումը և իրականացումը՝ որպես ՄՌԿ գործառույթ յուրացվելու է բուհի անձնակազմի և շահառուների կողմից: Հետևաբար, կարծում ենք, որ բախումների կառավարման համատեքստում առաջարկված քաղաքականությունը՝ որպես

ՄՌԿ գործառույթ, խնդրի լուծման արդյունավետ տարբերակներից է:

#### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Базаров Т. Ю.**, Управление персоналом, [Текст]: учебник. – М: Академия, 2008. – 425 с.
2. **Добрынина В. И., Кухтевич Т. Н.** // Социально-политический журнал. 1994, № 3-6, с. 170.
3. **Шейнов В. П.** Управление конфликтами, Времена, 2024. – 640 с.
4. **Ivancevich J.**, Human Resource Management. – McGraw-Hill Education, 2012. – 539 p.
5. **Samson D., Donnet T., L.Daft R.** Management (7th ed.). – Cengage Learning Australia, 2021. – 772 p.
6. **West, P. W. A.**, Conflict in higher education and its resolution. – Higher Education Quarterly, 60(2), 2006, p. 187-197

*Տճան/Հանձնվել է 07.04.2025*

*Рецензирована/Գրախոսվել է 14.04.2025*

*Принята/Ընդունվել է 18.04.2025*