

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության դերն ու նշանակությունը աշխատակիցների հետ փոխհարաբերություններում

Միքայելյան Մաղլեն

Հանգուցային բառեր. կոնֆլիկտի կառավարում, կոնֆլիկտայնություն, մասնագիտական սթրես, ղեկավար-աշխատակից փոխհարաբերություններ, կոնֆլիկտային գրագիտություն, կոնֆլիկտային մշակույթ

Նախաբան

Կազմակերպության ղեկավարի մասնագիտական գործունեությունը բնութագրվում է մասնագիտական գործառույթների լայն շրջանակով. արտադրության կազմակերպումը և պլանավորումը, արտադրանքի իրացումը, աշխատանքային կոլեկտիվի ղեկավարումը, կառավարչական որոշումների ընդունումը, աշխատանքային կոլեկտիվում կոնֆլիկտների և սթրեսի կառավարումը: Ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը կախված է բազմաթիվ կազմակերպչական և անձնային գործոններից, մասնագիտական միջավայրի բնույթից, պրոֆեսիոնալիզմի մակարդակից, զարգացած կառավարչական մշակույթի առկայությունից: Ժամանակակից սոցիալ-տնտեսական պայմաններում հիշյալ գործոնների շրջանում նշանակալի դեր է հատկացվում կազմակերպությունում տարբեր տեսակի կոնֆլիկտները կանխելու, լուծելու կարողությանը, աշխատակազմի մոտ մասնագիտական սթրեսի կանխարգելման հմտություններին, ինչը, մեր կարծիքով, հիմնարար նշանակություն ունի ղեկավար-աշխատակից փոխհարաբերությունների համակարգում:

Կոնֆլիկտի արդյունավետ կառավարումը հանգեցնում է իրավիճակի կամ աշխատանքային հարաբերությունների կայունությանը, քանի որ նվազում և/կամ վերանում են կոնֆլիկտածին պատճառները: Կոնֆլիկտն ավելի գործուն է դարձնում և խթանում է միջանձնային և միջխմբային հաղորդակցումը [1, 137]:

Կազմակերպչական կոնֆլիկտների հիմնախնդրին ուղղված սոցիոլոգիական հետազոտությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ներկայումս ժամանակակից կազմակերպությունների մեծամասնությունում աճում է ապակառուցողական կոնֆլիկտայնության և մասնագիտական սթրեսի մակարդակը: Տվյալ փաստը պայմանավորված է ոչ միայն զանա-

զան սոցիալ-տնտեսական, ժողովրդագրական, կազմակերպչական, իրավական, ոլորտային և սոցիալ-հոգեբանական պատճառներով, այլև ղեկավարների և աշխատակիցների կոնֆլիկտային կոմպետենտության պատշաճ մակարդակի բացակայության պատճառով: Հակասությունը այն է, որ մի կողմից աշխատանքային կոլեկտիվներում կոնֆլիկտների և սթրեսների կառավարման տեխնոլոգիաների անհրաժեշտություն կա, իսկ մյուս կողմից՝ կառավարչական պրակտիկայում բավարար չափով ուսումնասիրված և մշակված չեն արդյունավետ կադրային և սոցիալական տեխնոլոգիաներ՝ դրանց կանխարգելման, կարգավորման և լուծման համար, որոնք համարժեք կլինեն կազմակերպության ղեկավարի մասնագիտական կոմպետենտության մակարդակին [3]:

Երկար ժամանակ գիտնականները, փիլիսոփաները, քաղաքական գործիչները ստեղծել են առանց կոնֆլիկտի հասարակության տեսական մոդել, իսկ երբեմն փորձել են այն կյանքի կոչել: Վերջին երկու տասնամյակում կոնֆլիկտի նկատմամբ հայացքները զգալիորեն փոխվել են: Եթե նախկինում կոնֆլիկտը կապում էին միայն քայքայման հետ, ապա այժմ հասարակական գիտակցության մեջ տեղի են ունեցել կոնֆլիկտի վերաբերյալ փոփոխություններ: Հիմա կոնֆլիկտը դարձել է մեր կյանքի իրողությունը, ավելին, որոշ ղեկավարներում կոնֆլիկտին արդեն վերաբերվում են որպես ցանկալի երևույթ: Կոնֆլիկտի երևույթի ուսումնասիրման ընթացքում կուտակված տեսական և գործնական գիտելիքները մեզ հնարավորություն են տալիս ոչ միայն լուծել առաջացած կոնֆլիկտը, այլ նաև գիտակցաբար կառուցել կոնֆլիկտային իրավիճակը՝ այն օգտագործելով որպես կոլեկտիվի գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործիք:

Կոնֆլիկտային կոմպետենտությունը կարևորագույն տեղ է զբաղեցնում ղեկավարի մասնագիտական պատրաստման գործընթացում: Կոնֆլիկտային կոմպետենտությունն ասելով հասկանում ենք ղեկավարի այն գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ամբողջությունը, որոնք նրան թույլ են տալիս հաջողությամբ լուծել կազմակերպությունում կոնֆլիկտների կառավարման հետ կապված խնդիրները:

Հոդվածի բովանդակությունը

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության համակարգում ընդունված է առանձնացնել երեք հիմնական բաղադրիչ: Առաջին բաղադրիչը կոնֆլիկտի էության և նրա պատճառների, կոնֆլիկտի դինամիկայի, նրա հոգեբանական, սոցիալ-հոգեբանական և սոցիալական ասպեկտների մասին գիտելիքների ամբողջությունն է: Երկրորդ բաղադրիչը

ներառում է կոնֆլիկտի մասին տեղեկատվության հավաքման և վերլուծության հմտությունները, կոնֆլիկտում արդյունավետ հաղորդակցվելու և ռացիոնալ վարքի հմտությունները, բանակցությունների վարման և միջնորդավորման հմտությունները: Երրորդ բաղադրիչը ներառում է կարողությունները: Խոսելով կարողությունների մասին՝ մենք առաջին հերթին ուշադրություն ենք դարձնում կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդների կիրառման կարողությանը և համարժեք որոշումների կայացման կարողությանը:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտությունը ձևավորվում է նրա մասնագիտական պատրաստման ընթացքում:

Կոնֆլիկտային կոմպետենտությունը սոցիալ-հոգեբանական կոմպետենտության բաղադրիչներից մեկն է: Այն անձի բարդ ինտեգրալային կազմավորում է, որը բնութագրվում է կոնֆլիկտի մասին գիտելիքների, ռեֆլեքսիվ մշակույթի առկայությամբ, տեսակետների լայն սպեկտրով, հուզական ինքնակարգավորմամբ [5]: Կոնֆլիկտային կոմպետենտության բաղադրիչներն են՝ մարդկանց միջև հակասությունների և կոնֆլիկտների էության ըմբռնումը, բարդ իրավիճակներում կոնֆլիկտային հաղորդակցման հմտությունների տիրապետումը, առաջացող պրոբլեմային իրավիճակները գնահատելու և բացատրելու կարողությունը, կոնֆլիկտային երևույթների կառավարման հմտությունների առկայությունը, ռեֆլեքսիվ վերլուծության զարգացած կարողությունները, փոխազդեցության բարդ իրավիճակների հնարավոր հետևանքները կանխատեսելու կարողությունը, հակասություններն ու կոնֆլիկտները կառուցողականորեն կարգավորելու կարողությունը, կոնֆլիկտների բացասական հետևանքների վերացման հմտությունների առկայությունը [11]:

«Կոնֆլիկտային կոմպետենտություն» հասկացությունը օգտագործվել է բազմաթիվ հեղինակների կողմից: Լ.Ա.Պետրովսկայան «Պրակտիկ և սոցիալական հոգեբանության ներածություն» ուսումնական ձեռնարկում, խոսելով կոնֆլիկտային իրավիճակների մասին, առաջին անգամ օգտագործել է «կոնֆլիկտային կոմպետենտություն» հասկացությունը: Հետագա հետազոտություններում նա տվյալ հասկացությունը դիտարկում է որպես «անձի բարդ ինտեգրալային կազմավորում, որը ներառում է մարդու սեփական «Ես»-ի հարցում կոմպետենտությունը» («Ես-կոմպետենտություն», նրա համարժեք կողմնորոշումը սեփական հոգեբանական պոտենցյալում, ինչպես նաև այլ մասնակցի պոտենցյալում և իրավիճակային կոմպետենտությունը), կոնֆլիկտի մասին գիտելիքները, սուբյեկտիվ դիրքորոշումը (ռեֆլեքսիվ դիրքորոշումը, ինքն իրեն և գործընկերոջը

«կողքից» հետևելու ունակությունը), կոնֆլիկտում վարքի ռազմավարությունների լայն սպեկտրի տիրապետումը և նրանց համարժեք օգտագործումը, ինքնակարգավորման մշակույթը» [5, 41]:

Համաձայն Բ. Ի. Հասանի՝ կոնֆլիկտային կոմպետենտությունը ներառում է հետևյալ կարողությունները. առաջին հերթին՝ կոնֆլիկտից չխուսափելը, երկրորդ՝ գնահատել կոնֆլիկտը որպես ամբողջական և դինամիկ գործընթաց, երրորդ՝ կոնֆլիկտի կանխատեսումը և վերակառուցումը [7]:

Ըստ Տ. Ի. Պրեվալիխինայի՝ կոնֆլիկտային կոմպետենտության մոդելը ներառում է առաջին հերթին՝ խնդիրները լուծելու պատրաստակամությունը, երկրորդ հերթին՝ կոնֆլիկտի առարկան և օբյեկտը բացահայտելու կարողությունը, երրորդ հերթին՝ հակասությունները լուծելու կարողությունը [6]:

«Կոնֆլիկտային կոմպետենտություն» հասկացությունը պետք չէ շփոթել «կոնֆլիկտային գրագիտության» հետ: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն փաստը, որ կոնֆլիկտի առաջացման հնարավոր պատճառների, նրա կառուցվածքի և վարքի ռազմավարության իմացությունը կոնֆլիկտային կոմպետենտության ցուցանիշ չի հանդիսանում, այլ ավելի շուտ կոնֆլիկտայի գրագիտության ցուցանիշ է: Կոնֆլիկտային գրագիտությունը թույլ է տալիս հասկանալ գործընթացը, գիտակցել կոնֆլիկտի պատճառները, հակառակորդի շարժառիթները, նրա ռազմավարությունը և կանխատեսել հետագա ընթացքը, բայց հենց կոնֆլիկտային կոմպետենտությունն է, որ անձին հնարավորություն է տալիս փոխել կոնֆլիկտի սցենարը, կառավարել այն, բացառել նրա ապակառուցողական հետևանքները:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության բովանդակությունը, նրա ձևավորման և զարգացման մեթոդները [10]

Գիտելիքներ	Հմտություններ	Կարողություններ
<p>Բովանդակությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> • կոնֆլիկտի էությունը, • կոնֆլիկտի դինամիկան, • կոնֆլիկտի առաջացման մեխանիզմները, • կոնֆլիկտի հոգեբանական, սոցիալ-հոգեբանական և սոցիալական ասպեկտները և այլն: <p>Ձևավորման մեթոդները և ձևերը</p> <ul style="list-style-type: none"> • դասախոսություններ, • սեմինարներ, • ինքնուրույն աշխատանք: 	<p>Բովանդակությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> • արդյունավետ հաղորդակցման և ռացիոնալ վարքի հմտություններ, • բանակցությունների վարման հմտություններ, • միջնորդավորման հմտություններ: <p>Ձևավորման մեթոդներն ու ձևերը</p> <ul style="list-style-type: none"> • ինքնագնահատում, • թրենինգներ, • վարժություններ, • դիդակտիկական խաղեր: 	<p>Բովանդակությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> • կոնֆլիկտի կառավարման մեթոդների կարողություն, • համարժեք (կառուցողական) որոշումների կայացման կարողություն: <p>Ձևավորման մեթոդները և ձևերը</p> <ul style="list-style-type: none"> • դիդակտիկական խաղեր, • գործնական խաղեր, • իրավիճակային խնդիրների լուծում. • ինքնուրույն վերլուծություն:

Ա.Բ.Շիրախլովը առանձնացնում է կոնֆլիկտային կոմպետենտության հետևյալ բաղադրիչները.

- հակասությունների և կոնֆլիկտների էության ըմբռնումը,
- իր և աշխատակիցների մոտ կոնֆլիկտների նկատմամբ կառուցողական վերաբերմունքի ձևավորումը,
- ծագող իրավիճակները գնահատելու և բացատրելու ունակությունը,
- կոնֆլիկտային երևույթները կառավարելու հմտությունները,
- ռեֆլեքսիվ վերլուծության զարգացած կարողությունները,
- առաջացող կոնֆլիկտների կառուցողական սկզբնավորում զարգացնելու ունակությունը,
- հակասություններն ու կոնֆլիկտները կառուցողականորեն կարգավորելը,
- կոնֆլիկտների բացասական հետևանքները վերացնելու հմտությունների առկայությունը [8]:

Հատուկ ուշադրության են արժանի փոխհարաբերությունները դպրոցների տնօրենների և ուսուցիչների միջև: Վ. Կ. Լիպինսկին առաջարկել է ուսուցիչների և տնօրենի միջև կոնֆլիկտային իրավիճակը լուծելու համար կիրառել եռակողմ ըմբռնման տեխնիկա [4, 186-188]: Մոտեցման էությունը այն է, որ տնօրենը պետք է կոնֆլիկտը դիտարկի երեք կողմից՝ իր կողմից, դիտորդի կողմից և աշխատակցի (ուս հետ առաջացել է կոնֆլիկտային իրավիճակը) կողմից:

Դիտարկենք, թե ինչպես է աշխատում տվյալ մոտեցումը գործնականում.

1. Նախ և առաջ անհրաժեշտ է, որ տնօրենն իրեն դնի աշխատակցի փոխարեն և մտովի կամ բարձրաձայն ասի այն բառերը, որոնք արտահայտում են նրա տեսակետը ստեղծված կոնֆլիկտում:
2. Այնուհետև անհրաժեշտ է վերադառնալ ղեկավարի դիրքին և արտահայտել սեփական կարծիքը արդեն տնօրենի տեսանկյունից:
3. Հաջորդ փուլում պետք է փորձել վերլուծել ստեղծված իրավիճակը անկախ կողմի տեսանկյունից. որոշել այն դրական մտադրությունները, որոնք թաքնված են ղեկավարի և ենթակայի տեսակետներում, այնուհետև անհրաժեշտ է որոշել, թե որ դրական մտադրություններն են կոնֆլիկտի կողմերի համար ընդհանուր, ապա անհրաժեշտ է դիտորդի կողմից ինքն իրեն (տնօրենին) երեք-չորս խորհուրդ տալ այն մասին, թե ինչպես ավելի լավ փոխազդել ենթակայի հետ, որ նմանատիպ կոնֆլիկտային իրավիճակներ չառաջանան:
4. Դիտորդի տեսանկյունից հետո անհրաժեշտ է վերադառնալ տնօրենի տեսանկյանը և մտածել, թե որ խորհուրդները կարելի է կիրառել աշխատանքում:
5. Հինգերորդ քայլը կոնֆլիկտային իրավիճակի և ենթակայի հետ ունեցած երկխոսության մտովի կրկնությունն է, բայց արդեն ստացված տեղեկատվության և «դիտորդի խորհուրդների» կիրառմամբ:
6. Եթե մտովի կրկնությունից հետո կոնֆլիկտային իրավիճակը չի լուծվում, ապա անհրաժեշտ է կրկին անցնել դիտորդի դիրքին, նայել ղեկավարի և ենթակայի նոր փոխհարաբերություններին և նրանց նոր գնահատական և խորհուրդ տալ:

Անհրաժեշտ է, որ ղեկավարն իմանա, թե անձնային որ գծերը և վարքի որ առանձնահատկություններն են բնորոշ կոնֆլիկտային անձնավորությանը: Այդ հատկանիշներից են [9].

- իր ընդունակությունների և հնարավորությունների ոչ համարժեք ինքնագնահատականը, որը կարող է լինել ինչպես չափից դուրս բարձր, այնպես էլ՝ ցածր: Երկու դեպքում էլ այն կարող է հակասել միջավայրի համարժեք գնահատականին,
- ցանկացած իրավիճակում իշխելու ձգտումը,
- հնացած ավանդույթներից հրաժարվելու ցանկության բացակայությունը, մտածողության, հայացքների, համոզմունքների պահպանողականությունը,
- չափից ավելի սկզբունքայնությունն ու ուղղամտությունը դատողություններում և հայտարարություններում, ձգտումը՝ ամեն գնով ճիշտը երեսին ասել,
- անձի մի շարք հուզական որակներ. տագնապայնությունը, ագրեսիվությունը, համառությունը, դյուրագրգիռությունը:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման գործընթացը ներառում է մի քանի հիմնական փուլ.

- կազմակերպչական կոնֆլիկտաբանության տեսության ներածություն, կոնֆլիկտի էության, կառուցվածքի, տեսակների, առաջացման պատճառների, զարգացման առանձնահատկությունների և ախտորոշման մասին ընդհանուր տեսական գիտելիքների ձևավորում,
- կոնֆլիկտների կառավարման նկատմամբ ստեղծարար մոտեցման ձևավորում,
- հենքային կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորում, որը բնութագրվում է կոնֆլիկտային իրավիճակների և աշխատանքի էքստրեմալ պայմանների հետ աշխատելու պատրաստությամբ,
- մասնագետի կոնֆլիկտային կոմպետենտության վերջնական ձևավորում, որին բնորոշ է ինքնավերահսկման բարձր մակարդակի և կոնֆլիկտների կառավարման հմտությունների տիրապետման առկայությունը:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման հիմքը դրվում է բուհական կրթության ժամանակ: Կառավարման ոլորտի մասնագետների պատրաստման ժամանակակից կրթական ծրագրերի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ապագա կառավարիչների կոնֆլիկտային

կումպետենտության ձևավորումը չի հանդիսանում նրանց պատրաստման առաջնահերթ ուղղությունը: Կոնֆլիկտների լուծման հմտությունների զարգացումը հիմնականում սահմանափակվում է ընդհանուր կոնֆլիկտաբանության դասընթացներով, ինչը բավարար տեսական հիմք չէ նրանց համալիր զարգացման համար: Ելնելով վերը նշվածից՝ կարելի է եզրակացնել, որ կոնֆլիկտային կումպետենտության բարձր մակարդակի ձևավորումը միայն բուհական պատրաստության փուլում անհնար է: Մակայն բուհում կրթությունը դնում է կոնֆլիկտային կումպետենտության հենքը:

Ուսանողների մոտ կոնֆլիկտային կումպետենտության ձևավորման գործընթացն ապահովվում է հետևյալ սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ.

- դասախոսությունների և սեմինար պարապմունքների ընթացքում՝ ուսուցման պրոյեկտիվ, իրավիճակային, երկխոսական և խաղային տեխնոլոգիաների օգնությամբ,
- ուսանողների՝ միմյանց հետ փոխգործողության, միջանձնային հարաբերությունների հաստատման և պահպանման ընթացքում, որոնք ձևավորում են հաղորդակցման հմտություններ,
- ուսանողների կոնֆլիկտային կրթության հարցում դասախոսների մասնակցության և կոնֆլիկտային մշակույթի բարձր մակարդակի պահպանման միջոցով,
- կրթական գործընթացում գործատուների մասնակցության և սովորողների շրջանում մրցակցության ձևավորման օգնությամբ:

Այսպիսով, ուսումը բուհում համարվում է կոնֆլիկտային մշակույթի ձևավորման առավել արդյունավետ շրջան, քանի որ այդ ժամանակահատվածում առավել ինտենսիվ կերպով է ապահովվում կոնֆլիկտի վերաբերյալ գիտելիքների ստացումը և ակտիվորեն ձևավորվում են մասնագիտական կոնֆլիկտի կառավարման կումպետենցիաները:

Մակայն միայն ուսման ընթացքում ստացած տեսական գիտելիքները բավարար չեն կոնֆլիկտային կումպետենտության բարձր մակարդակի հասնելու համար, ինչը պայմանավորում է կոնֆլիկտների կառավարման հմտությունների հետագա զարգացման անհրաժեշտությունը, որն արդեն տեղի է ունենում անմիջապես արդեն կառավարչի կողմից պրակտիկ փորձի ստացման ժամանակ: Տվյալ հարցը կարելի է լուծել կազմակերպությունում ղեկավարների կոնֆլիկտային կումպետենտության զարգացման ուղղությամբ միջոցառումների կազմակերպման ժա-

մանակ կամ կառավարիչների որակավորման բարձրացման դասընթացների ընթացքում:

Ղեկավարների կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման առավել արդյունավետ մեթոդներից է թրենինգը, որը հանդիսանում է ակտիվ ուսուցման գործընթաց: Թրենինգի նպատակն է նոր գիտելիքների ստացումը և մասնակիցների միջանձնային կամ մասնագիտական վարքի կոմպետենտության զարգացումը:

Մարդու վարքի առանձնահատկությունների ուսումնասիրման և փոփոխման հետ կապված թրենինգների զարգացման հարցում լուրջ ներդրում է ունեցել սոցիալական հոգեբան Կ. Լևինը: Ուսումնասիրելով միջանձնային հաղորդակցման հմտությունների կատարելագործման հնարավորությունները՝ Լևինն ու իր գործընկերները հետազոտություններ էին իրականացնում թրենինգ-խմբերում (T-խմբերում)՝ դիտարկելով կոնֆլիկտային իրավիճակների լուծումները միջամբային փոխազդեցության շրջանակներում: Խմբային թրենինգները կարող են դիտարկվել որպես կրթական ծրագրեր, որոնց շրջանակներում մասնակիցները ձեռք են բերում կոնֆլիկտների լուծման իրական փորձ [2, 492]:

Ղեկավարի և կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների մասնակցությունը կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորմանն ուղղված ուսումնական թրենինգներին նպաստում է կազմակերպությունում կոնֆլիկտների ճիշտ ժամանակին կանխարգելմանը, նրանց ապակառուցողական գործառույթները նվազագույնի հասցնելուն, բարենպաստ բարոյահոգեբանական մթնոլորտի ձևավորմանը և կազմակերպության արդյունավետ կադրային ռեզերվի ստեղծմանը:

Ղեկավարների կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման և զարգացման նպատակով կարելի է կիրառել նաև որոշ հատուկ հոգեբանական տեխնիկաներ. ներհայեցողության մեթոդ, քեյս-մեթոդ, խաղային մեթոդներ, բանավեճեր, մտազրոհ: Հարկ է նշել, որ նշված բոլոր տեխնիկաները կարող են կիրառվել ինչպես կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման թրենինգների շրջանակներում, այնպես էլ հանդես գալ որպես ինքնուրույն մեթոդներ:

Ներհայեցողության մեթոդը ենթադրում է մարդու կողմից սեփական մտածողության և ակտիվության ուսումնասիրում՝ ռեֆլեքսիայի և ինքնավերլուծության միջոցով: Գեշտալտ-հոգեբանության շրջանակներում ֆենոմենոլոգիական ներհայեցողության կիրառումը թույլ է տալիս մասնակցին գնահատել իրեն կողքից, կոնֆլիկտային իրավիճակին նայել իր

ընդդիմադիրի աչքերով, ինչն ապահովում է կոնֆլիկտի մասին նոր տեղեկատվության ստացումը: Սակայն տվյալ մեթոդի թերությունը չափազանց սուբյեկտիվ լինելն է:

Քեյս-մեթոդը մասնակիցներին առաջարկում է կոնկրետ իրավիճակների քննարկում, որոնք հիմնված են իրական փաստերի վրա և իրենց մեջ պարունակում են այնպիսի խնդիրներ, որոնք ենթարկվում են խմբային վերլուծության և համատեղ որոշումների մշակման: Քեյս-մեթոդի առավելություններից է գործնական ուղղվածությունը, քննարկման ինտերակտիվ ձևաչափը և կոնկրետ հմտությունների զարգացմանն ուղղված լինելը:

Կոնֆլիկտային կոմպետենտության զարգացմանն ուղղված խաղային մեթոդներից է հոգեդրաման, որը թերապևտիկ խմբային գործընթաց է՝ դրամատիկ իմպրովիզացիայի մեթոդի օգտագործմամբ: Այն մշակվել է հոգեբույժ և սոցիոլոգ Յակոբ Մորենոյի կողմից: Հոգեդրաման կիրառվում է մարդկանց հետ ադեկվատ փոխազդեցության մեջ մտնելու հնարավորությունների զարգացման նպատակով, ինչպես նաև մարդու ստեղծագործական ներուժի զարգացման համար:

Խաղային իրավիճակներում մասնակիցները իրենց ուշադրությունը չեն կենտրոնացնում կոնֆլիկտային փոխազդեցության բացասական կողմերի վրա, ինչը նրանց թույլ է տալիս կենտրոնանալ խնդրի բովանդակային մասի վրա՝ վերացարկվելով հակառակորդի ավելորդ հուզական ընկալումից:

Բանավեճը որևէ հարցի ակտիվ քննարկումն է, որի ընթացքում մասնակիցները արտահայտում են տարբեր կարծիքներ՝ յուրաքանչյուրը պաշտպանելով իր դիրքորոշումը: Բանավեճը նաև նպաստում է խմբում աշխատելու, հանրային ելույթների և որոշումների համատեղ մշակման հմտությունների ձևավորմանը: Կարևոր առավելություն է հանդիսանում մրցակցային իրավիճակի առկայությունը, ինչն ավելացնում է գործընթացի նկատմամբ հետաքրքրությունը և նվազեցնում է քննարկման պասիվ մասնակիցների թիվը:

Մտազրոհը խմբային փոխգործողության տարածված տեխնիկա է, որն ուղղված է մեծ թվով գաղափարների, քննարկվող խնդրի վերաբերյալ որոշումների տարբերակների գեներացմանը: Տվյալ մեթոդի կարևոր առավելություններից է մտազրոհի այն կանոնը, որի համաձայն որքան հնարավոր է մեծ թվով առաջադրված գաղափարների նկատմամբ ցանկացած քննադատությունը հասցվում է զրոյի: Այդ փաստը թույլ է տալիս

նվազագույնի հասցնել քննարկումների ընթացքում հակասությունների առաջացումը և կենտրոնանալ խնդրի լուծման վրա՝ թույլ տալով յուրաքանչյուր մասնակցին կատարել իրենց առաջարկությունները:

Եզրակացություն

Կոնֆլիկտային կոմպետենտությունը կարևորագույն տեղ է զբաղեցնում ղեկավարի մասնագիտական պատրաստման գործընթացում: Կոնֆլիկտային կոմպետենտություն ասելով հասկանում ենք ղեկավարի այն գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ամբողջությունը, որոնք նրան թույլ են տալիս հաջողությամբ լուծել կազմակերպությունում կոնֆլիկտների կառավարման հետ կապված խնդիրները:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման հիմքը դրվում է բուհական կրթության ժամանակ, սակայն կոնֆլիկտային կոմպետենտության բարձր մակարդակի ձևավորումը միայն բուհական պատրաստության փուլում անհնար է: Անհրաժեշտ է ապահովել այդ գործընթացի շարունակականությունը հետագա աշխատանքային գործունեության ընթացքում՝ վերաորակավորման ծրագրերի օգնությամբ:

Ղեկավարի կոնֆլիկտային կոմպետենտության ձևավորման և զարգացման առավել արդյունավետ մեթոդներից են սոցիալ-հոգեբանական թրենինգները, ներհայեցողությունը, բանավեճը, մտազրոհը, քեյս-մեթոդը:

Գրականություն

1. Խաչատրյան Ռ., Հովհաննիսյան Ս., Սարգսյան Վ., Հովսեփյան Ա., Գառավարչական հիմնություններ: Ուսումնասիրողական ձեռնարկ, Երևան: Հեղինակային հրատարակչություն, 2020, 276 էջ:
2. Гришина Н.В., Психология конфликта: учеб. пособие для вузов/ СПб.: Питер, 2007. С. 544.
3. Калмыкова О. Ю., Соловова Н. В., Горбунова Ю. Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации// Вестник СамГУ. 2015. №9.1 (131).
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konfliktologicheskoy-kompetentnosti-kak-neobhodimogo-komponenta-upravlencheskoy-kultury-rukovoditelya-organizatsii>
(дата обращения: 19.08.2022).
4. Липинский В. К. Конфликт в жизни коллектива. Производственная социология, психология и педагогика. М.: Наука, 2009. С. 254.
5. Петровская Л. А. К вопросу о природе конфликтной компетентности / Л.А. Петровская Вестник Московского университета. Сер.14. Психология. - М.: Изд-во МГУ, 1997. - №4. С.41.
6. Привалихина Т.И. Уровень и содержание конфликтной компетентности как образовательный эффект начальной школы. Красноярск, 2004. С. 24.
7. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. Конструктивная психология конфликта/Б.И. Хасан.-СПб.:Питер, 2003. 250с.
8. Шипилов А.И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях [Текст]: дис..... д-ра психол. Наук: 19.00.05 / Воен. Ун-т. - М., 2000. С. 331.
9. <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/strategii-povedeniya-rukovoditelej-v-usloviyah-konfliktnoj-deyatelnosti--ponyatie-konflikta-prichinyi-vozniknoveniya>
10. https://studme.org/210784/menedzhment/konfliktologicheskaya_kompetentnost_rukovoditelya
11. https://psychology_pedagogy.academic.ru/8417/%D0%9A%D0%9F%D0%9D%D0%A4%D0%9B%D0%98%D0%9A%D0%A2%D0%9D%D0%90%D0%AF_%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0

Значение и роль конфликтной компетентности руководителя во взаимоотношениях с работниками

Микаэлян Мадлен

Резюме

Ключевые слова: управление конфликтом, конфликтность, профессиональный стресс, взаимоотношения руководитель-подчиненный, конфликтная грамотность, конфликтная культура

Эффективность деятельности руководителя зависит от множества организационных и личностных факторов: от характера профессиональной среды, уровня профессионализма, наличия развитой управленческой культуры. В современных социально-экономических условиях, среди названных факторов, значительная роль отводится умению предотвращать и разрешать различного рода конфликты в организации, навыкам профилактики профессионального стресса у персонала.

Анализ социологических исследований по проблеме организационных конфликтов показывает, что в большинстве современных организаций возрастает уровень деструктивной конфликтности и профессионального стресса. Данный факт обусловлен не только различными социально-экономическими, демографическими, организационно-правовыми, отраслевыми и социально-психологическими причинами, но и отсутствием надлежащего уровня конфликтной компетентности руководителей и работников. Принимая во внимание вышеизложенное, можно сделать вывод, что на сегодняшний день актуальна проблема конфликтной компетентности руководителя, методов ее формирования и развития. Необходимо всесторонне изучить вопрос и предпринять практические шаги по повышению конфликтной компетентности всех членов организации, в частности, руководителя, поскольку от этого напрямую зависит характер взаимоотношений в коллективе, психологическая атмосфера и, следовательно, эффективность работы.

Конфликтная компетентность занимает важное место в процессе профессиональной подготовки руководителя. Под конфликтной компетентностью подразумевается совокупность знаний, умений и навыков руководителя, которые позволяют ему успешно решать проблемы, связанные с управлением конфликтами в организации.

Исследования показывают, что за годы обучения в вузе, будущие менеджеры получают в основном конфликтологические знания, у них

развивается конфликтная грамотность, но этого еще недостаточно для эффективного управления конфликтами, изменения их течения и предотвращения негативных последствий. Конфликтная компетентность - одна из составляющих социально-психологической компетентности руководителя, имеющая комплексный характер. Она включает знания о природе конфликта и его причинах, динамике, психологических, социально-психологических и социальных аспектах конфликта; навыки сбора и анализа информации о конфликте, эффективного общения и рационального поведения в конфликте, навыки ведения переговоров, посредничества, управления конфликтами и принятия адекватных решений. В системе конфликтной компетентности менеджера, помимо глубоких теоретических знаний, большое значение имеет и практическая составляющая. Именно поэтому, по мнению ряда авторов, она более интенсивно формируется не во время учебы в вузе, а в ходе непосредственной трудовой деятельности руководителя, когда он начинает сталкиваться с различными конфликтными ситуациями в коллективе. По этой причине мы предлагаем регулярно проводить профессиональные обучающие мероприятия с работающими руководителями для развития их конфликтной компетентности, в ходе которых могут быть использованы тренинги, психодрамы, дебаты, мозговой штурм, кейс-методы и т.д.

The Role and Value of the Manager's Conflict Competence in the Relations with Employees

Mikayelyan Madlen

Summary

Key words: conflict management, conflictuality, occupational stress, manager-subordinate relationship, conflict literacy, conflict culture.

The effectiveness of the manager's activity depends on many organizational and personal factors: the nature of the professional environment, the level of professionalism, the presence of a developed managerial culture. In modern socio-economic conditions, among these factors, a significant role is given to the ability to prevent and resolve various kinds of conflicts in the organization, the skills to prevent professional stress among staff.

The analysis of sociological research on the problem of organizational conflicts shows that in most modern organizations the level of destructive conflict and occupational stress is increasing. This fact is due not only to various

socio-economic, demographic, organizational-legal, sectoral and socio-psychological reasons, but also to the lack of an appropriate level of managers' and employees' conflict competence. Taking into account the above-mentioned factors, we can conclude that today the problem of leader's conflict competence, methods of its formation and development is relevant. It is necessary to comprehensively study the issue and take practical steps to increase the conflict competence of all members of the organization, in particular, the leader, since the essence of relationships in the team, the psychological atmosphere and, consequently, the efficiency of work directly depend on this.

Conflict competence occupies an important place in the process of professional training of a manager. By conflict competence, we mean the set of knowledge, skills and abilities of a leader that allow him to successfully solve problems related to conflict management in an organization.

Studies show that during the years of study at a university, future managers receive mainly conflictological knowledge, develop conflict literacy, but this is still not enough to effectively manage conflicts, alter their course and prevent negative consequences. Conflict competence is one of the components of the manager's socio-psychological competence, which is complex in its essence, including knowledge about the nature of the conflict and its causes, dynamics, psychological, socio-psychological and social aspects of the conflict, skills for collecting and analyzing information about the conflict, skills for effective communication and rational behavior in conflict, negotiation skills, mediation, conflict management skills and the skills of taking adequate decisions. In the system of manager's conflict competence, in addition to deep theoretical knowledge, the practical component is also of great importance. That is why, according to a number of authors, it is more intensively formed not during the years of study at a university, but during the course of the direct labor activity of the leader, when one starts to face various conflict situations in the team. For this reason, we propose to regularly conduct professional training events with managers to develop their conflict competence, during which trainings, psychodramas, debates, brainstorming, case methods, etc. can be used.

Ներկայացվել է 18.09.2022 թ.

Գրախոսվել է 24.09.2022 թ.

Ընդունվել է ստագրությամբ 25.11.2022 թ.