

## **ՀԱՇՏԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ԿՈՐԳՈՐԱՏԻՎ ՎԵՃԵՐՈՒՄ**

Ժամանակակից կորպորատիվ հարաբերություններում վեճերն անխուսափելի են: Վեճերը կարող են ծագել ինչպես կորպորացիաների քաղաքականության, այնպես էլ բաժնետերերի և որոշում կայացնողների միջև հակասական տեսակետների շուրջ: Չլուծված հակամարտությունները կարող են բացասականորեն ազդել արտադրողականության, աշխատանքի բնականոն ընթացքի և աշխատանքային մթնոլորտի վրա: Հաշտարարությունը կորպորատիվ վեճերը լուծելու արդյունավետ մեխանիզմ է: Հաշտարարությունը նաև թույլ է տալիս զարգացնել կազմակերպությունների ներսում փոխըմբռնման և համագործակցության մշակույթը: Այս հոդվածում AMCA-ն ուրվագծում է կորպորատիվ հաշտարարության գաղափարը, դրա առավելությունները և դրա արդյունավետ կիրառմանը վերաբերող հարցեր:

Կարևոր է ընդգծել, որ կորպորատիվ և աշխատանքային վեճերը չպետք է շփոթել միմյանց հետ: Աշխատանքային վեճերը կարգավորվում են աշխատանքային օրենսդրությամբ և ներառում են գործատուների և աշխատողների կամ արհմիությունների միջև վեճերը, իսկ կորպորատիվ վեճերը ծագում են կորպորացիաների միջև և դրանց ներսում ընթացող հարաբերություններից:

Կորպորատիվ վեճերը կարող են վերաբերել գործարար շահերին, վնասներին, պայմանագրային և ոչ պայմանագրային իրավահարաբերություններին, բիզնես խախտման, ապահովագրության և այլ ոլորտներին: Սրանք միջկորպորատիվ վեճերի օրինակներ են: Սակայն, այս հոդվածը կենտրոնանում է ներկորպորատիվ վեճերի վրա՝ անդրադառնալով մի շարք բարդ խնդիրների, որոնք կարող են ծագել խորհրդի անդամների, տնօրինության, բաժնետերերի և այլ հիմնական շահագրգիռ կողմերի միջև: Օրինակ՝ երկու խոշոր բաժնետերեր կարող են տարաձայնություններ ունենալ բիզնես ռազմավարության, կառավարման քաղաքականության, վերակառուցման կամ ֆինանսական որոշումների շուրջ:

Չարմանալի չէ, որ կորպորատիվ հաշտարարությունը լայն ճանաչում է ձեռք բերել կազմակերպությունների ներսում վեճերի արդյունավետ և կառուցողական լուծման ոլորտում: Կորպորատիվ Հաշտարարության դերը շարունակաբար աճում է կորպորատիվ վեճերի լուծման ոլորտում, այն դարձնելով կորպորատիվ վեճերի լուծման հիմնական միջոց:

### **Ի՞նչ է հաշտարարությունը**

Եթե կարճ ձևակերպենք, հաշտարարությունը գործընթաց, որն ուղղված է կողմերի համաձայնությամբ իրենց միջև առկա վեճն անկողմնակալ երրորդ անձի՝ հաշտարարի օգնությամբ հաշտությամբ լուծելու: Հաշտարարը չունի պարտադիր որոշումներ կայացնելու լիազորություն: Փոխարենը, հաշտարարն օգնում է վեճի կողմերին հասնելու վիճելի հարցերի իրենց համար փոխադարձաբար ընդունելի կարգավորմանը: Արդյունավետ հաղորդակցության և բանակցային տեխնիկայի միջոցով հաշտարարն օգնում է խթանել փոխըմբռնումը և համագործակցությունը՝ օգնելով կողմերին գտնել ընդհանուր լեզու և մշակել իրենց շահերին համապատասխան լուծումներ:

### **Փորձենք հասկանալ կորպորատիվ հաշտարարությունը**

Կորպորատիվ հաշտարարությունը համակարգված գործընթաց է, որտեղ հաշտարարը կորպորատիվ միջավայրում վեճի մեջ ներգրավված կողմերի միջև վարում է հաղորդակցությունը և բանակցությունները: Ի տարբերություն վեճերի լուծման ավանդական մեթոդների, որոնք հաճախ ներառում են պարտադիր որոշումների կայացում կամ դատավարական գործընթացներ, կորպորատիվ հաշտարարությունը խրախուսում է երկխոսությունը և խնդիրների լուծումը: Հաշտարարությունը կենտրոնանում է վեճի հիմքում ընկած պատճառների լուծման վրա՝ ջանալով գտնել լուծումներ, որոնց դեպքում կշահեն բոլոր ներգրավված կողմերը: Այն հարթակ է ապահովում կողմերի համար՝ արտահայտելու իրենց մտահոգությունները, բացահայտելու հիմքում ընկած խնդիրները և աշխատելու փոխադարձ ընդունելի լուծումների ուղղությամբ:

Համառոտ կերպով քննարկենք կորպորատիվ հաշտարարության հիմնական առավելությունները.

- 1. Կառուցողական հաղորդակցություն:** Հաշտարարությունը խթանում է բաց և ազնիվ հաղորդակցությունը վեճի կողմերի միջև՝ թույլ տալով նրանց արտահայտել իրենց տեսակետներն ու շահերը: Երկխոսության խթանման միջոցով հաշտարարությունն օգնում է

բացահայտել վեճերի հիմնական պատճառները և կողմերին հնարավորություն է տալիս գալ ընդհանուր հայտարարի:

2. **Հարաբերությունների պահպանում:** Ի տարբերություն մրցակցային մոտեցումների, ինչպիսիք են օրինակ դատավարությունը, կորպորատիվ հաշտարարությունը կենտրոնանում է հարաբերությունների պահպանման վրա: Հաշտարարությունը կողմերին օգնում է պահպանել մասնագիտական հարաբերությունները՝ կարևորելով համագործակցությունը և փոխըմբռնումը, ինչը երկարաժամկետ առումով կարևոր է կազմակերպության հաջողության համար:
3. **Գաղտնիություն:** Գաղտնիությունը հաշտարարության հիմնասյուներից մեկն է: Այն խստորեն պահպանվում է, քանի դեռ բոլոր ներգրավված կողմերը համաձայնություն չեն տվել բացահայտման համար: Այն ամենն, ինչ քննարկվում է հաշտարարության լուծումների ընթացքում՝ ներառյալ կողմերի տեսակետները, առաջարկվող լուծումները և ձեռք բերված ցանկացած պայմանավորվածություն, մնում է խիստ գաղտնի: Գաղտնիությունը նպաստում է անվտանգ և ապահով միջավայրի ձևավորմանը, որտեղ կողմերն իրենց հարմարավետ են զգում արտահայտելու իրենց մտահոգությունները և ուսումնասիրելու հնարավոր լուծումները՝ մտավախություն չունենալով հետևանքների կամ դատապարտման համար: AMCA-ի Հաշտարարության կանոնների 24-րդ հոդվածը մանրամասնում է գաղտնիության պահանջը:
4. **Ժամանակի և ծախսերի խնայում:** Հաշտարարության միջոցով վեճերի լուծումն ավելի արագ է և ծախսարդյունավետ: Հաշտարարություն իրականացնելով՝ կազմակերպությունները կարող են խնայել արժեքավոր ժամանակ և ռեսուրսներ՝ խուսափելով երկարատև վեճերից և դատական գործընթացներից: Սա թույլ է տալիս նրանց կենտրոնանալ իրենց գործունեության հիմնական նպատակների վրա:
5. **Բարենպաստ աշխատանքային հարաբերություններ:** Արդյունավետ հաղորդակցությունը չափազանց կարևոր է գործուն հարաբերություններ հաստատելու և պահպանելու համար: Հաշտարարությունը խրախուսում է հաղորդակցությունը և օգնում կողմերին վերականգնել վստահությունն ու փոխըմբռնումը՝ հիմք դնելով բարելավված հարաբերությունների համար:
6. **Ինքնուրույնության և սեփականատիրության զգացում:** Հաշտարարությունը բարելավում է աշխատակիցների կարողությունները՝ նրանց անմիջականորեն ներգրավելով կարգավորման գործընթացում: Լուծումներ պարտադրելու փոխարեն՝ հաշտարարությունը կողմերին թույլ է տալիս սեփականատիրության զգացում ունենալ արդյունքի նկատմամբ՝ մեծացնելով համաձայնեցված լուծումների իրականացման իրենց հանձնառությունը:
7. **Կոնֆլիկտների լուծման հմտությունների զարգացում:** Հաշտարարությունը մասնակիցներին օժտում է հմտություններով, որոնք անհրաժեշտ են ապագայում աշխատավայրում առկա դժվարությունները ինքնուրույն լուծելու համար: Մովորելով արդյունավետ հաղորդակցման, բանակցությունների և խնդիրների լուծման մեթոդներ՝ վեճերի ծագման դեպքում անհատներն ավելի պատրաստված են լինում լուծումներ գտնելու իմաստով:

### **Կորպորատիվ հաշտարարության ներդրումը**

Կորպորատիվ հաշտարարության բարեհաջող ներդրումը պահանջում է կազմակերպության ղեկավարության հանձնառությունը և պատշաճ վերապատրաստված հաշտարարներ: Հիմնական քայլերը ներառում են.

- **Ղեկավարության աջակցությունը:** Կազմակերպությունները պետք է պատրաստակամություն ցուցաբերեն հաշտարարություն կիրառելու հարցում, ինչպիսիք են հաշտարարությունը: Բարձրաստիճան ղեկավարությունը պետք է հավանություն տա և խրախուսի կազմակերպություններում հաշտարարության կիրառումը որպես վեճերի լուծման նախընտրելի մեթոդ:
- **Հաշտարարության քաղաքականության հաստատում:** Հաշտարարության գործընթաց նախաձեռնելու և անցկացնելու հստակ քաղաքականություն և ճկուն ընթացակարգեր մշակելը բխում է կազմակերպությունների շահերից: Սա ներառում է հաշտարարների դերերի և

պարտականությունների նկարագրումը, գաղտնիության ուղեցույցները և վեճերի ծագման դեպքում հաշտարարների ընտրության գործընթացը:

- **Հաշտարարության մշակույթի ձևավորում:** Կազմակերպությունները պետք է նպաստեն աշխատակիցների շրջանում հաշտարարության առավելությունների մասին իրազեկմանը և ըմբռնմանը: Սա կօգնի աշխատանքային մշակույթում հաշտարարության ներդրմանը: Այս ամենին կարելի է հասնել վերապատրաստման դասընթացների, տեղեկատվական նյութերի և աշխատակիցների ինտեգրման գործընթացում հաշտարարությունը ներառելու միջոցով:

### Հիմնական եզրահանգումները

Կորպորատիվ հաշտարարությունն առաջարկում է նախաձեռնող և կառուցողական մոտեցում կազմակերպությունների ներդրում վեճերը լուծելու համար: Խթանելով հաղորդակցությունը, պահպանելով հարաբերությունները և կարևորելով կողմերի մասնակցությունը՝ հաշտարարությունը նպաստում է ավելի առողջ և արդյունավետ աշխատանքային միջավայրի ստեղծմանը: Կազմակերպությունները, որոնք կիրառում են կորպորատիվ հաշտարարությունը, ոչ միայն մեղմում են վեճերի բացասական ազդեցությունները, այլ նաև զարգացնում են համագործակցության և փոխադարձ հարգանքի մշակույթը՝ ապահովելով երկարաժամկետ հաջողություն և կայունություն:

Վեճերի ֆինանսական բեռը նվազեցնելու և վեճերի լուծման բարձր ցուցանիշների հասնելու գործում դրսևորած արդյունավետությամբ կորպորատիվ հաշտարարությունը հանդիսանում է վեճերի կառավարման ժամանակակից ռազմավարությունների անկյունաքարը: Այն կազմակերպությունները, որոնք ապավինում են հաշտարարությանը՝ խթանելով կառուցողական երկխոսությանը և լուծումներին առաջնահերթություն տվող մշակույթը, ժամանակակից դինամիկ գործարար միջավայրում կազմակերպությունները կարող են դասվել շարունակական աճ և զարգացում արձանագրող կառույցների շարքին:

AMCA-ն կանգնած է այս զարգացումների առաջնագծում՝ առաջարկելով վեճերի այլընտրանքային լուծման համապարփակ, ժամանակակից և ճկուն ծառայություններ՝ ներառյալ կորպորատիվ հաշտարարությունը: Մատուցելով հաշտարարության մասնագիտացված ծառայություններ՝ AMCA-ն գործարար շրջանակներին հնարավորություն է տալիս արդյունավետ կերպով լուծել վեճերը՝ պահպանելով հարաբերությունները և նպաստելով աշխատանքային դրական միջավայրի պահպանմանը: Քանի որ կազմակերպություններն ավելի ու ավելի են գիտակցում հաշտարարության արդյունավետության մակարդակը, AMCA-ն, իր մատուցած ամբողջական ծառայությունների համապարփակ փաթեթի շնորհիվ, հանդես է որպես վստահելի գործընկեր Հայաստանում և նրա սահմաններից դուրս:

+374 11 201 410

info@amca.am

ՀՀ, ք. Երևան, Արշակունյաց պողոտա 51, թիվ 47 տարածք

Աղբյուրներ.

Christopher W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed Jossey-Bass).

E. Wendy Trachte-Huber, Stephen Huber, *Mediation and Negotiation Reaching Agreement in Law and Business* (Revised 2nd ed LexisNexis).

Teague, P and Roche, WK (2012), 'Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland', *Human Resource Management Journal*, 22(3): 235-251.

Independent research, Estimating the costs of workplace conflict (11 May 2021). Available at: <https://www.acas.org.uk/estimating-the-costs-of-workplace-conflict-report#endnotes>

