

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Жалғасбайқызы Гүлжанат

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕ ҚАҚТЫҒЫСТАРДЫ БАСҚАРУ

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04110 - Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші _____ А.Р. Солтангазинов, Phd

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылғы « ____ » _____

Басқару институтының директоры _____ З.С. Гаипов, с.ғ.д.

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	4
КІРІСПЕ	5
1-тарау Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқаруға теориялық шолу	8
1.1 Қақтығыстың мәні мен түсінігі, түрлері	8
1.2 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың ерекшелігі	17
1.3 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың шетелдік тәжірибелерін зерттеу	21
2-тарау Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқару жағдайы мен тәжірибелік аспектілері	27
2.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметінде қақтығыстарды басқарудың ағымдағы жағдайын талдау	27
2.2 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқаруды жетілдірудің стратегиясын әзірлеу	36
ҚОРЫТЫНДЫ	41
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	43
ҚОСЫМШАЛАР.....	46

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада (зерттеуде) келесі стандарттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы №416 Заңы.

«Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы.

«Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдептілік нормаларын және мінез-құлық қағидаларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы №153 Жарлығы.

«Әдеп жөніндегі уәкілдер қызметінің кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агентігі Төрағасының м.а. 2017 жылғы 4 тамыздағы №156 бұйрығы.

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығы.

Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) туралы үлгілік ережесі (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 21 қазандағы № 15 бұйрығы).

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

МҚІА	– Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері Агенттігі
АҚШ	– Америка Құрама Штаттары
ЕО	– Еуро Одақ
Әдеп кодекі	– Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдеп кодексі
ӘЖУ	– Әдеп жөніндегі уәкіл
ПБҚ	– Персоналды басқару қызметі
БАҚ	– Бұқаралық ақпарат құралдары
НҚА	– Нормативтік құқықтық актілер

КІРІСПЕ

Зерттеу жұмысының өзектілігі. Қазіргі уақытта мемлекетке деген қоғам тарапынан сенімін арттыру, оның өзгерістерге дайындығын қамтамасыз ету мақсатында тиімді мемлекеттік басқаруға көшу қажет екендігі мәлім.

Басты мақсат - мемлекеттік басқарудың сервистік және «адамға бағдарланған» моделін құру. Жаңа модельді құру арқылы мемлекеттік басқарудың тиімділігін, мемлекеттік аппараттың ашықтығы мен есептілігін арттыруға, мемлекет пен азаматтар арасындағы байланысты жақсартуға, халықтың мемлекет институттарына деген сенімін нығайтуға қол жеткізе аламыз [1].

Мемлекеттік қызметті атқарып жүрген мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптар күннен күнге артып келеді. Талаптар мен олардың жауапкершілігін күшейтумен қатар, мемлекеттік қызметшілердің өз құқықтарын сақтау кепілдіктерін институционалдық нығайту қажеттігі басты мақсаттардың бірі.

Қақтығыстарды басқару әсіресе өзгерістер жағдайында өзекті, себебі ол реформалардың сәтті жүзеге асырылуына және қызметкерлердің жаңа жағдайларға бейімделуіне ықпал ете отырып, өзгерістерге қарсылықты жеңілдетуге мүмкіндік береді.

Мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды басқаруды зерттеу тиімділік пен өнімділікті арттыру үшін ғана емес, сонымен бірге әлеуметтік әл-ауқатты қамтамасыз ету, тұрақты даму және мемлекеттік институттарға деген сенімді нығайту үшін де өзекті.

Мемлекеттік басқару жүйесін реформалау кезінде мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруды «мемлекеттік органның ішіндегі тұлғаралық қақтығыс» ұғымымен байланыстыру маңызды. Себебі, кез келген ұйымның өнімділігі ондағы моральдық-психологиялық ахуалға, ұжымдық климатқа тікелей байланысты.

Мемлекеттік қызметті атқару процессінде мемлекеттік қызметшілер әртүрлі қақтығыстарға, оның ішінде бір ұжым ішінде туындайтын қақтығыстарға тап болуы мүмкін. Мемлекеттік қызметтегі қақтығыстардың болуы туралы ақпарат жоғары тұрған басшылардың беделіне кері әсер етумен шектелмейді, мемлекеттік органның тиімділігіне және қоғам тарапынан мемлекеттік институттарға деген сенімін төмендететіп, қоғамның өзі үшін де ауыр зардаптарға әкелуі мүмкін.

Мемлекеттік органдардың қызметін оның қақтығысты басқару әлеуеті тұрғысынан зерделеу, осы әлеуетті талдау мемлекеттік қызметтегі қақтығыстардың алдын-алу шараларын әзірлеуге көмектеседі. Бұл мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру және қызметтік міндеттерді қажетті деңгейде орындау үшін маңызды.

Басқару теориясында тұлғаралық және топаралық деңгейдегі қақтығыстардың сипаты, оларды басқару және алдын-алу жолдары біршама зерттеу жұмыстарында қаралған. Алайда ғылыми әдебиеттерде мемлекеттік

қызметтегі қақтығыстардың ерекшеліктерін, оның ішінде қақтығыстарды басқару механизмдерін толық көрсететін материалдар жетіспейді.

Мемлекеттік басқару саласында мемлекеттік қызмет көрсету, лауазымды тұлғалардың әрекет/әрекетсіздіктеріне қатысты мемлекеттік қызметкерлер мен азаматтар арасында туындайтын дау-дамайларға аса мән беріледі. Бірақ та, сол мемлекеттік қызметті жүзеге асыратын, қызметті көрсететін мемлекеттік органның ішіндегі әлеуметтік-ұйымдастырушылық немесе әкімшілік-қызметтік қатынастарға қатысты туындайтын қақтығыстар, оларды басқару мәселелесі зерттелмеген.

Бүгінгі күнге мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың бірыңғай әдістері мен стратегиялары қалыптастырылмаған, сондай-ақ қақтығыстарды басқару жағдайын бақылау және бағалау жұмыстары жүргізілмейді.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы №153 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің Әдеп кодексінде мемлекеттік қызметтің әдептік қағидаттары мен мемлекеттік қызметшілердің қызметтік әдебінің стандарттарын белгілеумен шектелген [2].

Қолданыстағы құқық қолдану тәжірибесі мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды алдын-алу мен шешуді қамтамасыз ететін тиімді механизмнің жоқтығын көрсетеді.

Сондықтан да, ғылыми зерттеулерді және тиімді дамудың басқару жолдары мен тетіктерін іздеуді талап ететін Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметінің қақтығыстарды басқару проблемасы ерекше өзекті және мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды басқаруды, олардың жүйесін құруды, басқару дағдылары мен құралдарын дамытуды, диалог пен кері байланысты ынталандыру мен қақтығыстарды шешудің балама әдістерін қарастыру қажеттілігімен түсіндіріледі.

Осы айталғанның барлығы таңдалған магистрлік жоба тақырыбының өзектілігін дәлелдейді.

Магистрлік жобаның мақсаты. Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқаруды жетілдіру бойынша тәжірибелік ұсынымдар әзірлеу.

Магистрлік зерттеу аясында айқындалған мақсаттарға жету үшін келесідей міндеттерді шешу белгіленді:

- 1) қақтығыстардың мәні мен түсінігін, түрлерін сипаттау;
- 2) мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың шетелдік тәжірибелерін зерттеу;
- 3) Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметінде қақтығыстарды басқару жағдайын талдау, қақтығыстарды басқаруды жетілдірудің стратегиясын әзірлеу.

Зерттеу объектісі. Мемлекеттік орган ұжымындағы тұлғааралық қатынастар.

Зерттеу пәні. Мемлекеттік қызметшілердің арасындағы қақтығыстар және оларды басқару.

Практикалық ережелер. Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың бірыңғай әдістерінің болмауы оларды әзірлеу мен енгізу қажеттілігін көрсетеді. Жүйеленген және стандартталған әдістер қызметтің тиімділігі мен өнімділігімен арттырумен қатар, әлеуметтік әл-ауқатты қамтамасыз ету, тұрақты даму және мемлекеттік институттарға деген сенімді нығайту үшін де маңызды. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметтегі реформалардың сәтті жүзеге асырылуына және қызметкерлердің жаңа жағдайларға бейімделуіне ықпал ете отырып, өзгерістерге қарсылықты жеңілдетуге мүмкіндік береді.

Әдіснамалық база. Контент-талдау, салыстырмалы талдау, синтездеу, әлеуметтік сауалнама, SWOT-талдау.

Практикалық маңыздылығы. Зерттеу жұмысының нәтижелері мемлекеттік органдармен мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқару стратегиялары мен әдістемелерін әзірлеуде қолданылады.

Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу (апробациялау) және енгізу. Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқару» атты тақырыбындағы ғылыми мақала «СССХLI международная научно-практическая конференция «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» 2024 жылғы 29 қаңтардағы №3(341) конференциясында жарияланды.

Зерттеу жұмысының құрылымы. Жоба кіріспе, екі тараудан тұратын негізгі бөлім, қорытынды, пайдаланылған дереккөздер тізімі мен қосымшалардан тұрады.

1 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ҚАҚТЫҒЫСТАРДЫ БАСҚАРУҒА ТЕОРИЯЛЫҚ ШОЛУ

1.1 Қақтығыстың мәні мен түсінігі, себептері мен түрлері

Конфликт (латын тілінен «conflictus» сөзінен аударғанда «қақтығыс», «жанжал» деген мағынаны білдіреді), яғни қарама-қарсы мүдделердің, көзқарастардың немесе пікірлердің қақтығысы. Бұл әлеуметтік өзара әрекеттесу процесінде туындайтын мүдделердегі, мақсаттардағы, көзқарастардағы қайшылықтарды шешудің ең өткір жолы, сондай-ақ ол қатысушылардың қарсылығынан тұрады, әдетте жағымсыз эмоциялармен бірге жүреді [3].

Қақтығыс ұғымының ерте уақыттан беру зерттеу объектісіне айналуына қарамастан, концептуалды түрде қақтығыс теориясының шынайы моделі Д.Рекстің «Социологиялық теорияның түйінді мәселелері» (1961 ж.) еңбегімен байланысты және қақтығыс пайда болған қайшылықтарды шешудің жолы ретінде көрсетілген [4].

Жалпы қақтығыс теориясының авторы ретінде танылған Кеннет Боулдинг «Конфликт және қорғаныс. Жалпы теория» атты еңбегінде (1963 ж.) жанды және жансыз табиғаттың, жеке өмірдің және әлеуметтік құбылыстардың барлық көріністерін қамтитын қақтығыстың тұтас ғылыми теориясын ұсынуға тырысты. Ол қақтығыстың әлеуметтік өмірден бөлінбейтіндігін және физикалық, биологиялық, әлеуметтік құбылыстарды талдауға қақтығысты қолдана отырып, табиғаттың өзі үздіксіз қақтығыстардан тұратынын түсіндіреді. К.Боулдингтің пікірінше, қақтығыс – бұл әрбір тарап екінші тараптың мүдделеріне сәйкес келмейтін және қарама-қайшы позицияны ұстануға ұмтылатын жағдай, адамның мінез-құлқындағы табиғи көрініс, дегенмен адам өзінің санасына, моральдық танымына және біліміне байланысты қақтығыстың нысанына әсер ете алады деп түсіндіреді [5].

Қақтығыс адам болмысының ажырамас бөлігі. Сондықтан адамдардың көпшілігі қақтығысты агрессия, қауіп-қатер, ашық дұшпандық және қиын эмоционалды тәжірибе сияқты жағымсыз және деструктивті нәрсемен байланыстырады. Бұл көзқарасты ұстанатын зерттеушілер Ф.Аквинский, Ф.Тейлор, Т.Гоббс «қақтығыс» ұғымына – қарама-қайшылық, үйлесімсіздік, қарсылық салдарынан (тұлғалардың, күштердің, мүдделердің, ұстанымдардың, көзқарастардың) туындайтын соқтығысуы, қайшылығы, күрес, қарсылық деп анықтама беріп, қақтығыс агрессия болып табылады және оған әдетте агрессиямен жауап береді, яғни тұйық шеңбер жабылып, дау тудырған мәселелерді шешуге көмектеспейді деп түсіндіреді.

Ал, Дж.Хокер мен В.Вильмоттың пікірінше, барлық қақтығыстар жаман емес және барлық конфликттер жақсы емес, жағдайға байланысты қақтығыс пайдалы да болуы мүмкін екендігін алға тартады. Сонымен қатар, осы позитивті бағытты ұстанушы Д.Майерс, Р.Дарендорф, Л.Козер, Э.Дюркгейм және т.б.зерттеушілер қақтығысты бір-бірімен қарым-қатынас жасайтын адамдар үшін, қақтығысты тиімді пайдалана алатын ұйымдар үшін табиғи

көрініс деп санайды. Кез келген қоғамның, ұйымның өмір сүру, даму құралы ретінде қарастырады.

Туындаған қақтығыстар арқылы басшы басқарушы ретінде тәжірибе жинақтайды, ұжымдағы негізгі мәселені анықтауға, шешімдердің сапасын арттыруға, талқылауға қатысуды ынталандыруға, азаматтық белсенділікті арттыруға және жалпы ұйымның дамуына оңтайлы бағыт-бағдарды анықтауға көмектеседі. Басшы тарапынан пайда болған қақтығыстарды конструктивті мақсатта пайдалана алуы оның ұйымды басқару қабілетінің жоғары деңгейін көрсетеді.

Ғылыми әдебиеттерді талдау нәтижесі қақтығыс ұғымының көптеген анықтамаларының бар екенін көрсетеді және олардың кейбіреулері төмендегі 1-кестеде келтіріледі.

Кесте 1 – Авторлардың берген анықтамалары

Автор	Анықтаманың мәні
Р.Турысжанова, К.Коцигулова	Бақталастыққа, қарсыласуға, түсінбеушілікке негізделген қарама-қарсы мүдделердің қақтығысы
А.Анцупов А.Шипилов	Тараптардың қарама-қайшылықтарынан тұратын және әдетте жағымсыз эмоциялармен бірге жүретін өзара әрекеттесу процесінде туындайтын маңызды қайшылықтарды шешудің ең өткір жолы
Э.Гидденс	Қарсыластардың немесе өзара әрекеттесу субъектілерінің бір-біріне қарама-қарсы мақсаттарының, ұстанымдарының, пікірлері мен көзқарастарының соқтығысуы
Л.Козер	Мақсаттары қарсыласты бейтараптандыру, зақымдау немесе жою болып табылатын құндылықтар үшін күрес және белгілі-бір мәртебеге, билік пен ресурстарға деген талаптар
А.Кибанов	Адамдар арасындағы әлеуметтік байланыстар мен қарым-қатынастардың қалыпты көрінісі, үйлесімсіз көзқарастар, ұстанымдар мен мүдделер соқтығысқан кездегі өзара әрекет ету тәсілі, өзара байланысты, бірақ өз мақсаттарын көздейтін екі немесе одан да көп тараптардың қарама-қайшылықтары
Л.Крисберг	Бір-бірімен үйлеспейтін мақсаттары және әр қайсысы осыған сенетін екі немесе одан да көп тараптардың арасындағы қарым-қатынас
Г.Зиммель	Қақтығыс – әмбебап құбылыс, әлеуметтік жүйе ішіндегі топтардың интеграциясы және жанжалсыз қоғам әрекетке қабілетсіз қоғам
Р.Дарендорф	Қақтығыс кез келген адамға тән құбылыс, ол әлеуметтік теңсіздікке, адамдардың мүдделері арасындағы айырмашылықтарға байланысты туындайды

Ескертпе – автормен [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] дереккөздер негізінде жасалған

Қақтығыс ұғымының ортақ бірыңғай анықтамасы жоқ, әр автор өз танымы мен көзқарасына қарай оған түсіндірме беруге тырысқан, осыған орай қақтығысқа анықтама беру бізге оңайға түспейді. Берілген анықтамаларды талдай келе, қақтығыс деп – әр тарап үшін маңызды болып табылатын әртүрлі бағыттағы көзқарастардың, мақсаттардың, мүдделердің бір-біріне қайшы

келуімен сипатталатын және өзара әрекеттесу субъектілері болып табылатын жеке тұлғалар немесе топтар арасындағы тараптардың өз көзқарастарын, мақсаттарын, мүдделерін білдіруі салдарынан туындайтын олардың арасындағы қайшылықтар негізінде туындайтын тараптардың өзара әрекеттесуінің нысаны мен тәсілі деп түсінуге болады. Сондай-ақ, қақтығыстардың қарсыласу, қарама-қайшылық, тойтарыс беру, бір-біріне деген жағымсыз эмоциялар мен сезімдер сипатындағы белгілері болады және келіспеушіліктер адамдардың қалыпты қарым-қатынасын бұзады.

Қақтығыстардың табиғатын ресурстарға және құндылықтарға негізделген деп екі әдіспен қарастыруға болады. Ресурсқа негізделген қақтығыстардың пайда болу себебі - әрбір қызметкердің мүмкіндіктері мен мүдделері, қаржылық не өзге де қажеттіліктер, ал құндылыққа негізделген қақтығыстар нанымдар мен мәдени стереотиптердегі, ұстанымдар мен көзқарастардағы айырмашылықтарға байланысты туындайды.

Қақтығыстың себептері - әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілері қызметінің белгілі-бір жағдаяттарында туындайтын қақтығыстың алдында орын алатын жағдайлар, оқиғалар. Олар ең алдымен қақтығыстың туындау қайнаркөзін және оның одан әрі даму бағытын айқындайды. Әр адамның өз мақсаттары мен мүдделері, көзқарасы болады, олар әр адамда әртүрлі және үнемі өзгелердің мүдделерімен сәйкес келе бермейді.

Қақтығысты жағдай - бұл мүдделері бір-бірімен қайшы келетін тараптардың әлеуметтік өзара әрекеттесуі. Қақтығысты жағдай қақтығысқа айналмай, өздігінен ұзақ уақытқа созылуы мүмкін. Жағдайдың нақты қақтығысқа айналуы үшін оқиға орын алуы шарт. Оқиға – бұл тараптардың соқтығысуының формалды себебі [14].

Қақтығыстың міндетті түрде қатысушы субъектілері, олардың арасындағы қарама-қайшылықтар, белсенді әрекет және тараптардың бір-біріне негативі тәрізді белгілері болады. Мысалы тұлғааралық вертикалды қақтығыстарды алатын болсақ, олардың келесідей ерекшеліктері бар: кем дегенде екі субъектінің болуы – басшы мен оған бағынышты қызметкер, осы субъектілердің арасындағы қайшылықтар, шиеленіскен қайшылықтарды шешудегі және өз мақсаттарына қол жеткізу бойынша олардың белсенділігі, өзара антипатия және субъектілердің бір-біріне қарсы тұруы.

Қақтығыстардың пайда болу себептері көп, десекте олардың негізгілерін келесідей көрсетуге болады [15]:

Шектеулі ресурстар - адам қажеттіліктерінің оны қанағаттандыратын ресурстық базадан асып түсуі. Себебі, кез келген экономикалық жүйеде ресурстар шектеулі, ал адамдардың қажеттіліктерінің шегі болмайды.

Міндеттердің өзара тәуелділігі – ортақ міндеттерді жүзеге асыру кезінде адамдардың бір-біріне тәуелді болған кезде әрдайым қақтығыстардың пайда болу мүмкіндіктері жоғары болады. Субъектілердің өзара талаптарды қанағаттандырмауы қақтығыстарға әкеледі.

Мақсаттардағы айырмашылықтар – ұйымның ұлғаюына және мамандандырылған құрылымның бөлінуі кезінде қақтығыстардың пайда болу

ықтималдығы артады. Себебі, кейбір қызметкерлер жеке мүдделерін ұжымдық мүдделерден жоғары қояды.

Көзқарастар мен идеялардағы айырмашылықтар – басшылар мен орындаушылардың ортақ мақсаттарға қол жеткізу жолдары мен әдістеріне бір-біріне сәйкес келмейтін әртүрлі көзқараста болуы мүмкін. Олардың әр қайсысы өз көзқарастарын дұрыс деп қорғап, ортақ бір ымыраға келе алмайды. Нәтижесінде қақтығыс туындайды.

Әлеуметтік-демографиялық ерекшеліктерге байланысты сәйкессіздік – жынысы, жасы, әлеуметтік шығу тегі және т.б.

Коммуникацияның дұрыс болмауы – ұйымдарда қақтығыстар көбіне ақпараттардың қате, толық емес не қажетті ақпараттың болмауы, оны дұрыс түсінбеуіне байланысты. Көп жағдайда қақтығыстар ұйымдағы болып жатқан жағдайларды дұрыс қабылдамау салдарынан пайда болады. Бастапқыда тараптар арасында түсінбеушілік туындайды, одан кейін оның арты келіспеушілікпен ұштасып, ушығу салдарынан қақтығыс пайда болады. Сол себепті де мұндай қақтығыстарды басқару қиынға түседі және ол белгілі-бір басқару дағдыларын болуын қажет етеді.

Өзара сенімсіздік (үміттің ақталмауы, үзілуі) - адамдарға берілген уәделердің жиі бұзылуы, бір-біріне деген сенімнің болмауы. Қызметкерлердің басшыға деген сенімінің жоғалуы, ортақ жобалардағы қатысушылардың өзара сенімдерінің жоғалуының салдыранын қақтығыстар туындауы мүмкін.

Ауызбіршіліктің болмауы – ұжымдағы өзара көмектің, қызметкерлер арасында өзара ынтымақтастықтың жоқтығынан ұжымда қызметкерлер топ-топқа бөлінуінің салдарынан қақтығыстардың пайда болу ықтималдығы артады.

Бейресми көшбасшылық үшін күрес - артықшылыққа, мәртебеге ұмтылу әр адамға тән қасиет. Сондықтан да, мұндай қақтығыстар кез келген ұжымда тұлғалардың лауазымына, әлеуметтік жағдайына қарамастан туындайды.

Басқарудағы қателік – біліктілігі төмен, кәсіби емес басшылардың жағдайды біржақты бағалауынан, мінез-құлық стратегиясын қате таңдауынан, қызметкерлерге түсініксіз міндеттер жүктеу салдарынан пайда болады. Сонымен қатар, тәжірибеде ұжымда туындаған қақтығыстарды шешу амалдарын қолданбай, басшылар тарапынан әрекетсіздік танытуы жиі кездеседі. Салдарынан қақтығыс ушығып, басшының әрекетсіздігін қоса алып, жоғары тұрған органға/лауазымды тұлғаға не сот органдарына шағым келтіру арқылы қақтығыстың шекарасы мен субъектілер санының артуына әкеп соқтыруы мүмкін.

Жұмыс орнының қолайсыздығы - еңбек дауларының дамуының тәуелсіз факторы. Жеке кеңістіктің болмауы, ұжымдағы моральдық климаттың төмендігі және т.с.с. жағдайлардың нәтижесінде қызметкерге өз міндеттерін орындауға кедергі келтіріп, оның өнімділігін төмендеп, мінез-құлқына кері әсер етеді. Салдарынан қызметкерлер арасында қақтығыстар туындауы мүмкін.

Жүргізілген зерттеулер ұжымдағы моральдық-психологиялық климат неғұрлым қолайлы болса, ондағы қызметкерлердің қанағаттанушылық деңгейі

жоғары, ауызбіршілік пен ынтымақтастық, өзара көмек көрсету неғұрлым дамыған, ал керісінше, жұмысқа қанағаттанбау, ұжымдағы атмосфера неғұрлым нашар болса, соғұрлым түрлі қақтығыстар жиі туындайтығын көрсетті [16]. Бұл қақтығыстардың себептерін анықтау басшыларға ұжымдағы нақты қақтығыстардың түрлеріне сәйкес оларды тиімді басқаруға, шешу әдістерін таңдауға көмектеседі. Қақтығыстардың түрлері сантүрлі, десекте ұжымдарда жиі туындайтын қақтығыстарды келесідей 2-кестеге сәйкес көрсетуге болады.

Кесте 2 – Қақтығыстардың түрлері

№	Жіктелу белгілері	Қақтығыс түрлері
1	Қатысушы тараптарына байланысты	Тұлғаишілік: адамның өзіне деген қарым-қатынасы, арпалысы. Егер адам өз-өзімен үйлесімсіз болса, онда оң және теріс жақтары бар мақсаттар мен міндеттерге жету мүмкін емес. Тұлғаралық: тұлғалық және әлеуметтік-мәдени факторлардың айырмашылығына байланысты, екі тұлғаның арасындағы көзқарастың, ұстанымның, мүдделердің сәйкессіздігінен туындайды. Тұлға мен топ арасындағы: тұлға ұстанымының топтық ұстанымға қайшы келуі. Топаралық: ресми және бейресми топтардың арасында туындауы мүмкін.
2	Қатысушы тараптардың мәртебесіне байланысты	Вертикалды (әлеуметтік дәрежесі әртүрлі, басшы мен бағынышты тұлғалар арасында туындайды) Горизонталды (бір деңгейдегі қызметкерлердің арасында пайда болатын қақтығыстар). Горизонталды қақтығыстар көбінесе ресурстар немесе тану үшін бәсекелестікпен байланысты, ал вертикалды қақтығыстар көбінесе басқару, бақылау немесе шешім қабылдау процестеріндегі қайшылықтарды көрсетеді.
3	Созылу мерзіміне байланысты	Қысқа мерзімді: әдетте бастапқы кезеңдерде аяқталады. Даудың себептері уақыт бойы бірдей болып қалады. Ұзақ мерзімді: қақтығыстар жаңа фактілер мен себептерді жинақтайды, жағдайдың күрделенуі күшейеді, қақтығысты шешу қиындай түседі. Қақтығыс ұзаққа созылған кезде ол эмоционалды сипатқа ие болады және оны басқару қиынырақ болады, тіпті қайшылықтың пайда болған бастапқы себебі де ұмытылады.
4	Туындау себебінің сипаты бойынша	Объективті (шынайы проблемалар мен кемшіліктерге байланысты: еңбекті қанағаттанарлықсыз ұйымдастыру, қанағаттанарлықсыз еңбек жағдайлары, мотивацияның төмендігі, еңбекті бағалаудың объективті емес критерийлері, жеке құқықтардың бұзылуы, мүдделерге нұқсан келуі және т.с.с.). Субъективті (жекелеген адами көзқарастың айырмашылығынан туындайды: ұйымдағы өзгерістер мен белгісіздіктерді қабылдаудағы психологиялық қиындықтар, жағдайды дұрыс бағаламау және дұрыс емес тұжырымдар, адам ресурстарын тиімсіз басқару және т.с.с.).

2-кестенің жалғасы

5	Салдары бойынша	<p>Конструктивті қақтығыстар: шығармашылықты, инновацияны және проблемалардың жаңа шешімдерін іздеуді ынталандыруы мүмкін, әртүрлі көзқарастарды талқылауға ықпал етуі мүмкін, ашық жұмыс атмосферасын құру, қақтығыстарды басқару және ынтымақтастық дағдыларын дамытуға көмектеседі.</p> <p>Деструктивті қақтығыстар: жұмыс атмосферасының нашарлауына, өнімділіктің төмендеуіне және қатысушылар арасындағы стресс деңгейінің жоғарылауы, әріптестер арасындағы қарым-қатынастың бұзылуына және басшылыққа деген сенімнің бұзылуы, уақыт пен ресурстардың шығындары, мотивация мен ынта-жігердің төмендеуіне әкелуі мүмкін).</p>
6	Көріну (білдіру) нысаны	<p>Ашық қақтығыстар: оңай анықталады, тараптары өздерінің наразылықтарын, талаптарын немесе талаптарын ашық түрде, көбінесе қоғамдық ортада білдіре алады, олар ұжымдағы және өндіріс процесіндегі атмосфераға теріс әсер етуі мүмкін, өйткені мәселелер жиі ашық талқыланады және басқа қызметкерлердің назарын аударуы мүмкін. Мәселелер ашық талқыланғандықтан, тараптар мен басшылықтың белсенді қатысуымен қақтығысты шешуге мүмкіндіктер жоғары.</p> <p>Жабық қақтығыстар: жасырын және бір қарағанда көрінбеуі мүмкін, тараптар өздерінің наразылықтары мен келіспеушіліктерін ұйымның басқа мүшелерінен жасыруға тырысуы мүмкін. Тараптар өздерінің наразылықтарын немесе агрессияларын пассивті қарсылық, елемеу немесе үнсіз келісім сияқты жанама жолдармен көрсете алады. Мәселелер жасырын болғандықтан, оларды анықтау мен шешуде қиындықтар туындауы мүмкін.</p>
7	Туындау себебінің нысаны бойынша	<p>Аяқасты қақтығыстар: белгілі-бір жағдайға немесе оқиғаға байланысты кенеттен және күтпеген жерден пайда болады.</p> <p>Жоспарланған қақтығыстар: бір немесе бірнеше тараптардың қақтығыс жағдайды болжау немесе жоспарлау нәтижесінде пайда болады, яғни қатысушылар өздерінің мақсаттарын, дәлелдерін және мінез-құлық стратегияларын анықтау арқылы жоспарланған қақтығысқа дайындала алады, сондықтан да көбірек уақыт алуы мүмкін және бұл қақтығысты шешуге неғұрлым стратегиялық және салмақты көзқарасты қажет етеді.</p>
8	Көлеміне байланысты	<p>Жеке қақтығыстар: ұйымдағы немесе қоғамдағы жеке адамдар арасында туындайды. Олар жеке келіспеушіліктермен, мүдделер қайшылықтарымен, сондай-ақ жеке тұлға мен өзара әрекеттесу стиліндегі қақтығыстармен байланысты болуы мүмкін.</p> <p>Топтық қақтығыстар: адамдар топтары немесе ұжымдар арасында туындайды. Құндылықтардың, мәдениеттің, қызығушылықтың немесе ресурстарды әртүрлі топтар арасында бөлудің айырмашылығынан туындауы мүмкін.</p>

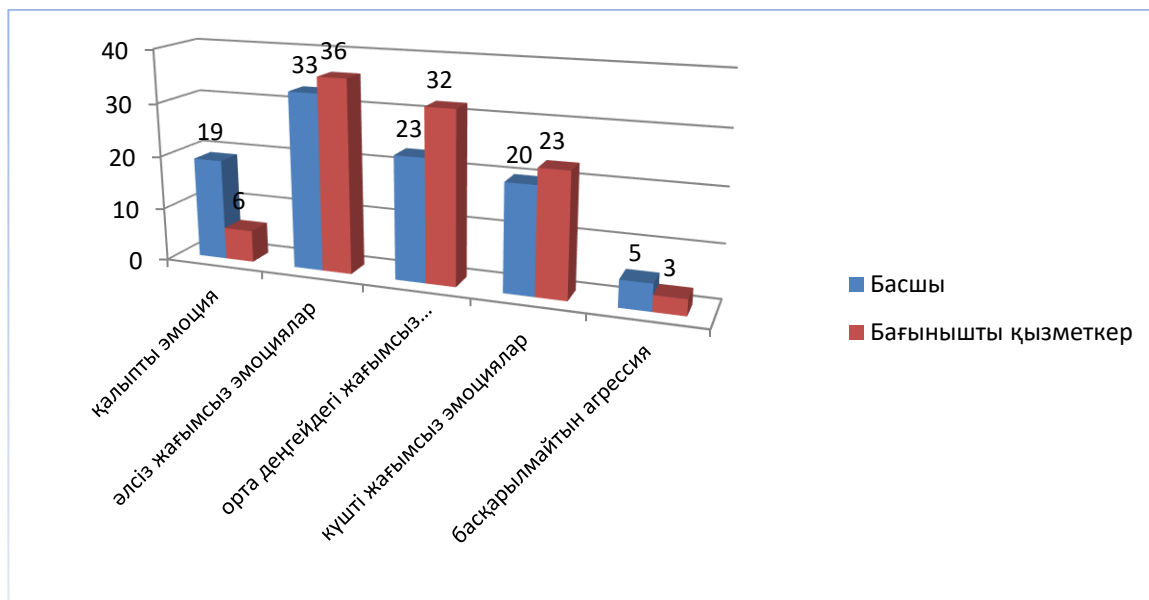
2-кестенің жалғасы

		<p>Топтар арасындағы қақтығыстар: қоғамдағы әртүрлі ұйымдар немесе топтар арасында орын алады. Олар ресурстар үшін бәсекелестіктен, аумақтық даулардан, саяси келіспеушіліктерден және басқа себептерден туындауы мүмкін.</p> <p>Жаппай қақтығыстар: қатысушылардың ауқымымен және жалпы қоғамға әсерімен сипатталады. Жаппай наразылықтар, әлеуметтік қозғалыстар, азаматтық толқулар және жаппай келіспеушілік немесе наразылық білдірудің басқа түрлері болуы мүмкін.</p>
9	Реттеу мүмкіндігі бойынша	<p>Антогендік қақтығыстар: тараптар қарама-қайшылықтарды жеңуге және қарсылас тарапты жеңу арқылы өз мақсаттарына жетуге тырысады. Әдетте қақтығысты екінші тараптың мүдделерін басу немесе жеңу арқылы ең күшті анықтау және мақсаттарына жету құралы ретінде пайдаланады.</p> <p>Компромистік қақтығыстар: тараптар екі жақтың мүдделерін қанағаттандыратын келісімге қол жеткізуге тырысады, жалпы келісім үшін кейбір жеңілдіктерге баруға дайын.</p> <p>Нәтижесінде екі жақтың да негізгі қажеттіліктерін қанағаттандыратын және өнімді және ұзақ мерзімді қарым-қатынасты сақтайтын келісімдерге әкелуі мүмкін.</p>
10	Даму кезеңдері бойынша	<p>Енді туындаған (эмерджентті қақтығыс): шиеленістің, наразылықтың немесе келіспеушіліктің алғашқы көріністері болуы мүмкін, бірақ қақтығыс әлі айқын көрінбейді.</p> <p>Эскалация: қақтығыстың қарқындылығы мен ауырлығының артуымен сипатталады, барған сайын ашық және агрессивті бола алады, тараптардың саны артып, эмоционалды шиеленіс күшейе түседі.</p> <p>Шыңы (дағдарыс): қақтығыс максималды болған кезде және тараптар қарама-қайшылықтың шетінде болған кезде шарықтау шегіне жетеді, басшылықтың назарын аударуы мүмкін және одан әрі шиеленісудің немесе жағымсыз салдардың алдын-алу үшін шұғыл араласуды қажет етеді.</p> <p>Қақтығыстың бәсеңдеуі (еконфликация): қақтығыс шешіле бастайды немесе азая бастайды. тараптар қақтығысты шешу, ынтымақтастық шешімдер табу үшін шаралар қолдана алады.</p> <p>Аяқталу: толығымен шешіледі немесе шешілмейді, бірақ оның қарқындылығы ұйым үшін маңызды болмай қалған деңгейге дейін төмендейді. Нәтижесіне байланысты тиісті шаралар қабылдауды қажет етеді, мәселен қалпына келтіру, алдын-алу және т.с.с.</p>

Ескертпе – автормен [17] [20] дереккөздің негізінде құрастырылған

А.Анцуповтың пікірінше, қызметтегі тұлғааралық қақтығыстың жиі орын алатын, басқару кезінде күрделі мәселелерді тудыратын – басшы мен бағынышты қызметкер арасындағы вертикалды қақтығыстар. Себебі, вертикалды қақтығыстарды басқару кезінде басшының басқару тиімділігі мен көшбасшылық стиліне, оның беделіне, ұжымдағы іскерлік және жеке қарым-қатынастарды оңтайландыру мәселелеріне аса назар аударылады. Сонымен

қатар, вертикалды қақтығыстар кезінде басшы мен бағынышты қызметкерлердің эмоционалдык күйлерінің бір-бірінен ерекшелігін диаграммада [1] көрсетілген. Қақтығыстың мұндай түрі түрлі зерттеулерге сәйкес ұйымдарда басым (70–80% дейін) [18].



1-сурет - Тұлғаралық қақтығыстар кезінде тараптардың эмоционалдык реакцияларының көрсеткітері (%)

Ескертпе – диаграмма автормен [18] дереккөз негізінде құрастырылған

1-суреттегі көрсеткіштерді салыстыра отырып, басшысымен қақтығысқа түскен бағынышты қызметкердің жағымсыз эмоциялары әлдеқайда көп болатыны, ал басшы өз қызметкеріне қарағанда әлдеқайда сабырлы болатыны анық. Сондықтан басшы мұны есте сақтап, бағыныштының жағдайы мен қызметтік жағдайын ескеруі керек.

Қақтығыстардың пайда болу себептері әрдайым бағынышты қызметкерлер тарапынан туындай бермейді, керісінше басшылардың әрекетіндегі ұйымдастырушылық-басқарушылық, жекелік сипаттағы себептердің салдарынан субъективті негізде пайда болады. Субъективті себептер ретінде басшының кәсібилігінің төмендігі, ресми қарым-қатынас этикасының бұзылуы, сыйластық танытпауы, кез келген жағдайда өз беделін көрсетуге тырысуы, тиімсіз көшбасшылық стилін тандау, жүктемелердің қақтығыстарды шешу құзыреттілігінің төмен деңгейі және т.с.с.қарастырылады және олар ұжымдағы қолайсыз әлеуметтік-психологиялық климатпен, ұйымдық мәдениеттің қалыптаспауымен байланысты. Ал, қақтығыстардың объективті себептері мысалы ретінде қарым-қатынастардың бағыныштылығы, бірлескен қызметтің қарқындылығы, басшылардың басшылық лауазымына әлеуметтік және кәсіби бейімделуінің күрделілігі, басқару шешімдерінің жеткіліксіздігі болуы мүмкін.

Кез келген қақтығыстың салдары болады және олар оң немесе теріс болуы мүмкін. Салдарды түсіну оларды тиімді басқару және оларды шешу үшін шаралар қабылдау үшін маңызды. Оларды талдау қақтығыстың маңыздылығы мен ауырлығын анықтауға, оның ұйымға немесе қоғамға әсерін бағалауға, сондай-ақ шешудің немесе шешудің ең қолайлы стратегияларын таңдауға мүмкіндік береді.

Бұл салдарды түсіну басшыға қақтығыстарды тиімді басқаруға мүмкіндік береді, олардың жағымды жақтарын барынша арттыруға және жағымсыз әсерлерді азайтуға ықпал етеді. Қақтығыстардың жиі орын алатын салдары төмендегі 3-кестеде көрсетіледі.

Кесте 3 – Қақтығыстардың салдары

Теріс	Оң
қарым-қатынастың нашарлауы, төмен коммуникация	инновацияны ынталандыру, яғни қақтығыстар ұйымдағы инновацияларды ынталандыратын мәселелерді шешудің жаңа идеялары мен тәсілдеріне ықпал етуі мүмкін
өнімділіктің төмендеуі, қызмет көрсету сапасының нашарлауы, беделге нұқсан келтіру, сенімсіздік күшейеді	шешім қабылдауды жақсарту: қақтығыстар проблемалар мен балама шешімдерді тереңірек талдауға ықпал етуі мүмкін, бұл неғұрлым негізделген және сапалы шешімдер қабылдауға әкелуі мүмкін
ресурстардың жоғалуы, инновациялық әлеуетті жоғалту	қарым-қатынасты нығайту: қақтығыстарды шешу процесінде қызметкерлер мен топтар арасындағы қарым-қатынасты нығайтуға ықпал ететін ымыраға келу мен келісімдерге келуі мүмкін
кадр тұрақсыздығы, ұжымда моральдық-психологиялық климат қызметкерлердің эмоционалды жағдайы нашарлайды	қақтығыстарды шешу дағдыларын дамыту: қақтығыстарды шешу қызметкерлер мен басшылыққа тиімді коммуникативті өзара әрекеттесу және қақтығыстарды шешу дағдыларын игеруге көмектеседі

Ескертпе – автормен [7] [10] дереккөздер негізінде құрастырылған

Қақтығыстарды тиімді басқару олардың алдын-алу, ерте анықтау және шешу стратегияларын әзірлеуді және келіспеушіліктерді сындарлы талқылау және шешімдерді табу үшін қолдау ортасын құруды қамтиды.

Дұрыс басқарылатын қақтығыстар жеке қызметкерлер үшін де, жалпы ұйым үшін де өсу, оқу және даму мүмкіндіктерін қамтамасыз ете алады. Олар жаңа идеяларды, шешімдерді және инновацияларды іздеуге ынталандыруы мүмкін. Жалпы, қақтығыстардың салдары олардың сипатына, қарқындылығына және басқару әдістеріне байланысты. Қақтығыстарды тиімді басқару жағымсыз салдарды азайтуға және ұйымның дамуы үшін жағымды аспектілерді барынша арттыруға мүмкіндік береді.

1.2 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың ерекшелігі

Соңғы жылдары мемлекеттік қызметтің жаңаруы мен өзгермелі әлемге бейімделуіне байланысты мемлекеттік басқарудың Макс Вебердің бюрократиялық моделінің үйлесімді ұтымды жүйесінен бизнес сферасынан «сапа», «тиімділік» «нәтижелілік» сияқты қасиеттерді алған мемлекеттік басқару - менеджмент алмастырылуда. Бұл азаматқа бағдарланған, ашық мемлекеттік басқару моделіне көшуі жалпы мемлекеттік қызмет мазмұнын, мемлекеттік қызметшілерге, әсіресе басқарушы кадрларға қойылатын талаптарды өзгертуде [19].

Қақтығыстарды басқарудағы басшының жеке үлгісінің рөлі ерекше. Қазіргі таңда басшыға жұмысты ұйымдастырушы және басқару саласындағы құзыретті маман ретінде қойылатын жалпы талаптармен қатар, оның көшбасшы ретінде іскерлік қарым-қатынастардағы этика саласындағы білімі мен дағдылары бар, әдепті тұлға ретіндегі тұлғалық ерекшеліктерінің де маңыздылығы күннен күнге артып келеді.

Қақтығыстарды басқару өте күрделі және көп қырлы процедура. Басқару әрекеттері қақтығыстардың бастапқы кезеңдерінде жүзеге асырылса, соғырлым тиімдірек болады. Өзекті мәселе неғұрлым ертерек анықталса, оны конструктивті шешу үшін соғұрлым аз күш жұмсалады. Пайда болатын қауіптерді дұрыс тану және оларды жою үшін ұйымның қызметін реттеу мүмкіндігі қақтығыстарды басқарудың негізгі технологияларымен танысқаннан кейін ғана мүмкін болып көрінеді.

Қақтығысты басқарудың бірінші қадамы оның көздерін анықтап, дұрыс түсіну болып табылады. Кез келген басшы қақтығыстарды реттеу мәселелерін шешу, олардың конструктивті формадан деструктивті түрге өтуіне, оның таралуы мен жалпылануына жол бермеу үшін тиісті басқару амал-тәсілдерін уақытылы пайдалана алуы тиіс. Сол себепті, басшыларға мемлекеттік қызметтегі қақтығыстардың алдын-алу және конструктивті шешу жөніндегі іс-шараларға ерекше дайындықты қажет етеді.

Қақтығыстар әрдайым шешіле бермеуіне байланысты оларды шешудің орнына қақтығыстарды басқару жүзеге асырылады [20].

Қақтығыстарды басқару бұрын пайда болған қарама-қайшылықты реттеуді ғана емес, сонымен бірге оның алдын-алу үшін жағдай жасауды да қамтиды, алдын-алу басқару функцияларының ең маңыздысы болып табылады. Алдын-алудың объективті жағдайларының ішінде қызметкерлерге қолайлы жағдай жасаудың рөлі ерекше. Себебі, толық қалыптаспаған, ортасында сыйлы емес адамдар ұжымда қатынастарды нақтылаудың, дау-дамайларды тудырудың әлеуетті қайнаркөзіне айналу ықтималдығы жоғары.

Клаус Бумерс (Klaus Bumer) және Юрген Петерсен (Jürgen Petersen) «Ұйымдағы қақтығыстарды басқарудағы басшының рөлі» атты еңбегінде басшыларға ұйым ішіндегі қақтығыстарды тиімді басқаруға көмектесетін стратегиялық картаны ұсынды [21]. Стратегиялық картаның келесідей негізгі элементтері басшыларға ұйымдағы қақтығыстарды тиімді басқаруға

көмектеседі, қақтығыстарды сындарлы шешуге және қызметкерлер арасындағы өзара әрекеттесуді нығайтуға жағдай жасайды:

- ең алдымен басшы қақтығыстарға олардың негізгі себептерін, қатысушыларын, мүдделерін және ықтимал салдарын анықтай отырып талдау жүргізуі керек. Бұл қақтығыстардың сипатын жақсы түсінуге және оларды басқару стратегиясын жасауға мүмкіндік береді;

- екіншіден, қақтығыстарды талдау негізінде басшы қақтығыстарды басқару стратегиясы мен тактикасын анықтауы керек. Бұл қақтығыстарды шешудің дұрыс стилін таңдауды, іс-қимыл жоспарын құруды және процестің барлық қатысушыларының рөлін анықтауды қамтуы мүмкін.

- үшіншіден, басшы қақтығыстарға қатысушылар өздерінің мүдделерін, проблемалары мен ұсыныстарын ашық талқылай алатын коммуникативті ортаны құруы керек. Бұл сындарлы шешімдерді табуға және одан әрі қақтығыстардың алдын алуға ықпал етеді.

- төртіншіден, басшы жанжалдарды басқарудың әртүрлі әдістерін қолдануы керек, соның ішінде қатысушыларды қақтығыстарды реттеу дағдыларына үйрету, медиация және келісімге келі құралдарын пайдалану, бірлескен іс-шаралар мен тренингтер өткізу.

- бесінші, нәтижелерді бағалау және стратегияны түзету, яғни бас қақтығыстарды басқару нәтижелерін бағалауы және өзгеретін жағдайларға байланысты стратегиясын түзетуі керек. Бұл қақтығыстарды басқарудың тиімділігін арттыруға және ықтимал жағымсыз әсерлерді азайтуға мүмкіндік береді.

Өз кезегінде, қызметкерлер арасындағы қақтығысты жағдайды тиімді басқару үшін зерттеушілер Книппен мен Грин 6 әрекеттен тұратын басқару алгоритмін ұсынады: ең алдымен, қақтығысты жағдайды сипаттау; қарсы тараптың реакциясын анықтау; өз позицияңызды білдіру, содан кейін шешу жолдарын анықтау, тараптардың қайшылықтарды шешу үшін белгілі-бір әрекеттерді орындауға міндеттемесі, болашақта қақтығыс жағдайлар туындаған кезде одан әрі өзара әрекеттесуге уәде беру [22].

Басқару қызметінде проблемалық және қақтығысты жағдайларды шешуде қолданылатын әдістердің түрлері көп және оларды келесідей топтастыру арқылы қарастыруға болады.

Құрылымдық әдістерге: талаптарды, ережелерді түсіндіру, өкілеттіліктерді анық және дұрыс бөлу, өзара ынтымақтастық-бөлімдер, басқармалар арасындағы байланыс, шешімдер қабылдауда даралық таныту, жалпы ұйымдық мақсаттар, құндылықтар қалыптастыру.

Ынталандырушылық әдістерге: еңбекті бағалаудың тиімді критерийлерін белгілеу, ынталандыру жүйесін кеңейту, ұйымның мақсаттарына бағдарлану, жұмыс нәтижелерін қйымдық мақсатпен байланыстыру.

Мінез-құлықтық әдістерге: қолайлы жұмыс ортасын орнату, еңбек міндеттерін адамның жеке қасиеттермен ұштастыру, кооптация, қақтығыс себептерін жою, қолайлы жұмыс жағдайын жасау, өзін-қзі реттеушіліу пен тәрбиелеу жүйесі, пікір білдіруді, белсенділікті қолдау.

Коммуникативтік әдістерге: ақпараттық ашықтық, келіссөздер жүргізу, ымыраға келу, кеңес беру, сұхбаттасу.

Әртүрлі жағдайларда қолданылуы мүмкін қақтығыстарды басқарудың бес негізгі мінез-құлық стилін атап өтуге болады [23]:

Бәсекеге қабілетті (доминантты) стилі, яғни өз позициясында табандылықпен, қақтығыстың басқа қатысушыларына үстемдікпен сипатталады және басқа тараптардың жеңілуі арқылы өз мүдделеріне жетуді көздейді. Бұл стиль тез шешім қабылдау қажет болғанда немесе тараптардың бірі айтарлықтай беделге немесе билікке ие болған жағдайда тиімді болуы мүмкін.

Ынтымақтастық (интегративті) стилін қолданғанда тараптар қақтығыстың барлық қатысушыларының мүдделерін қанағаттандыратын шешім табуға тырысады. Белсенді түрде ақпарат алмасады, ортақ шешімдер іздейді және келісімге келу үшін бірге жұмыс жасайды. Бұл стиль қарым-қатынасты сақтау және өзара тиімді шешім жасау маңызды болған жағдайда тиімді болуы мүмкін.

Болдырмау (кету) стилі кезінде шешім қабылдауды кешіктірумен немесе жанжалдан аулақ болумен сипатталады. Бұл стильге жүгінетін адамдар көбінесе қақтығыс өздігінен шешіледі немесе басқа тараптар олардың орнына шешім қабылдайды деп үміттенеді. Бұл стиль жағдай уақытша қолайсыз болған кезде немесе талдауға қосымша уақыт қажет болған жағдайда пайдалы болуы мүмкін.

Ымыраға келу (келісім) стилін қолданған кезде тараптар келісімге келу үшін ымыраға келуге және жеңілдіктер жасауға дайын. Олар тараптардың бастапқы позицияларынан ішінара шегінуді білдірсе де, барлық тараптардың мүдделерін қанағаттандыратын орта жолды табуды жөн көреді.

Аккомодация (бағыну) стилі өз мүдделерін басқа тараптардың пайдасына беруге дайын болуымен сипатталады. Мақсат - бейбіт қарым-қатынасты сақтау және өз мүдделеріне бағыну арқылы қақтығысты болдырмау. Бұл стиль басқа тараптармен жақсы қарым-қатынасты сақтау маңызды болған жағдайда тиімді болуы мүмкін.

Басшылардың қақтығыстарды басқарудағы мінез-құлық стилі оның қаншалықты белсенді екендігіне және өз мүдделерін қаншалықты қанағаттандырғысы келетіндігіне, сондай-ақ екінші тараптың мүдделері ол үшін қаншалықты маңызды екеніне және туындаған мәселелерді шешу процесінде ынтымақтастыққа қаншалықты дайын екендігіне байланысты.

Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың мемлекеттік органдардың функцияларына сәйкес ерекшеленеді. Сондықтан да, қақтығыстарды басқару мемлекеттік органдарының функцияларының мәні мен ерекшелігіне ерекше назар аударуды, сондай-ақ заңнаманы, этика мен кәсібиліктің жоғары стандарттарын сақтауды талап етеді [24].

Мемлекеттік қызметтегі қақтығыстар мемлекеттік органдардың қызмет саласына, әкімшілік құрылымдардың иерархиясына, реформалау кезеңінде басқарудың жаңа міндеттері мен қалыптасқан стереотиптері арасындағы қайшылықтардың пайда болу себептері мен жағдайларына, қатысушылардың мәртебесіне, қақтығысты басқару және шешу механизмдерімен, яғни басқару

процестерінің икемділігі мен мүмкіндіктерін шектеу тетіктерінің болуымен ерекшеленеді. Атап айтқанда:

- мемлекеттік қызметшілер қолданыстағы заңдарды, ережелерді мен рәсімдерді қатаң сақтаулары міндетті және оларды бұзу жазалау мәселесінің туындауына әкеп соқтыруы мүмкін;

- қақтығыстарды басқаруда ашықтық пен жариялылық қағидаттарын сақтаудың маңыздылығы. Мемлекеттік органдардың қызметі жария сипатқа ие, сондай-ақ қақтығыстарды шешу процестері ашық диалогқа негізделеді. Туындаған қақтығыстар жұртшылықтың назарына айналуы мүмкін және ол қосымша шиеленісті тудырып, қақтығыстарды шешуді қиындатуы мүмкін.

- кейбір жағдайларда қақтығыстар саяси сипатта болуы мүмкін. Мұндай қақтығыстарды басқаруда саяси аспектілерді ескеру және бейтараптық пен объективтілікті сақтау маңызды;

- мемлекеттік қызметкерлер қоғамның игілігі үшін жұмыс істейді, сондықтан қақтығыстарды басқару кезінде олар қоғамдық мүдделер мен шешімдерінің салдарын ескеруі керек;

- мемлекеттік қызметкерлер этика, кәсіби мінез-құлықтың жоғары стандарттары мен корпоративтік мәдениеттің белгілі-бір принциптерін ұстануы керек. Қақтығыстарды басқару кезінде этикалық қағидаларды сақтау жұмыс орнында салауатты ұйымдастырушылық ортаны құруға ықпал етіп қана қоймайды, сонымен қатар қоғамның мемлекеттік органдар мен олардың қызметкерлеріне деген сенімін нығайтады;

- мемлекеттік органдар күрделі ұйымдастырушылық құрылым мен иерархияға ие. Осы күрделілікті ескеріп, органның әртүрлі деңгейлері мен бөлімшелері арасындағы байланыстың ашықтығы мен тиімділігіне ұмтылуы керек;

- мемлекеттік органда шешім қабылдауды және қақтығыстарды шешуді бәсеңдететін бюрократиялық процестер болуы мүмкін. Бюрократияның органның жұмысына теріс әсерін азайту үшін қақтығыстарды басқару икемді және тиімді болуы керек.

Сонымен қорыта келе, мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды басқару-мемлекеттік органдар мен мекемелердегі жанжалды жағдайларды болдырмауға, шешуге және шешуге бағытталған стратегиялар, әдістер мен тәжірибелер жүйесі. Бұл теріс салдарды азайту және сындарлы шешімдерді барынша арттыру мақсатында қақтығыстарды басқару әдістерін талдауды, жоспарлауды және қолдануды қамтитын процесс және ол тиімді басқарудың, мемлекеттік органдардың тұрақтылығы мен тиімділігін қамтамасыз етудің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Қақтығыстардың себептері көп, олар әртүрлі және кейде бір қақтығыс бойынша бірнеше болуы мүмкін. Олардың барлығын түгел болжау және алдын-алу мүмкін емес. Десекте, ең бастысы әрбір басшының міндеті ұжымдағы қақтығыстардың санын барынша төмендету, олардың туындау себептерін алдын-алуға бағытталған шараларды уақытылы жүзеге асыру, туындаған қақтығыстарды тиімді басқара білу, конструктивті формадан деструктивті түрге

өтуіне жол бермеу, қақтығыстың таралуы мен жалпылануына жол бермеу болып табылады.

1.3 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқарудың шетелдік тәжірибелерін зерттеу

Мемлекеттік қызметші - халықтың кең тобына қызмет етуге арналған мемлекеттік саясатты жүзеге асыратын тұлға. Әлемдегі жаһандық саяси негіздердің өзгеруі және сәйкесінше мемлекеттік саясатты дәл және терең талдау қажеттілігі, күшті және тиімді мемлекеттік басқаруды дамыту мемлекеттік қызметшілерден өзекті кәсіби білім мен дағдыларды талап етеді. Мемлекеттік басқару жүйесінің тиімді жұмыс істеуі мемлекеттік қызметшілерден жоғары кәсібилікті және дағдыларды талап ететіні белгілі. Өз кезегінде, ұжымдағы қақтығыстарды басқару дағдыларын арттыру, қақтығыстарды басқаруды жетілдіру, бірыңғай шешу тетіктерін енгізу қажеттігін тудырады. Шетелдік тәжірибені зерделеу, оны енгізу мүмкіндіктерін талдау, біздің ойымызша, нәтижеге бағдарланған тиімді мемлекеттік қызметкер ретінде оларға өзгерістер жағдайында тиімді шешімдер әзірлеуге және қабылдауға, халықтың қажеттіліктерін барынша ескере отырып, мемлекеттік қызметтер көрсетуге мүмкіндік беретін қақтығыстарды басқару жүйесін құруға мүмкіндік береді.

АҚШ. АҚШ қоғамында жеке мүдде ұжымдық мүддеден басым болады, сондықтан жеке нәтиже ұжымдық нәтижеге қарағанда маңызды. Басқару шешімдері басшылармен жеке қабылданады. Іскерлік мансап жеке нәтижелерге және жедел жоғарылауға тікелей байланысты. Американдық басқару мәдениеті бәсекелестік пен бостандыққа айқын бейімділікпен сипатталады.

Томас Питерстің пікірінше, американдық компаниялар жапондық әріптестерімен салыстырғанда тиімділіктен айрылып жатыр. Басқару қызметі өз қызметкерлеріне және олардың қажеттіліктеріне қарағанда жоспарлауға көбірек көңіл бөледі. Ал табысты компаниялар өз жетістіктерін қызметкерлермен ортақ тіл табу қабілетімен байланыстырады [25].

АҚШ-тың жұмыспен қамту және статистика бюросының мәліметі бойынша, қазіргі уақытта бір компаниядағы орташа жұмыс ұзақтығы бес жылдан 1,8 жылға дейін жылдам қысқарғандығын көрсетеді, ал қызметкерлерді ұстап тұру қиындай түсуде [26]. Жұмыс орнына қатысты патриотизм туралы айтуға тырысады, бірақ адамдардың көпшілігі өздерін уақытша қызметкер ретінде ғана көреді. Себебі, американдық көзқарасбойынша мансап пен материалдық әл-ауқат кез-келген патриотизмнен маңызды, сондықтан да қызметкерлер тиімді ұсыныстар болған кезде басқа жұмыс орнына оңай кетеді.

Жалпы, ұжымдағы қақтығыстардың себептеріне тоқталатын болсақ, көп жағдайларда ұйымдарда олар біркелкі: амбиция, серіктестің кәсіби деңгейіне наразылық, қабылданған шешіммен келіспеушілік және т. б.

АҚШ-та мемлекеттік ұйымдарда ақпараттың барынша ашықтығы мен қолжетімділігіне ұмтылу әдетке айналған. Бұл дегеніміз, қақтығыстарды

басқару процестері, соның ішінде процедуралар, шешімдер және олардың негіздері көбінесе қоғамдық талқылауға және ашықтыққа негізделген. Қақтығыстарды басқару процесінде даулы қызметкерді жұмыс процесінде теңгерімсіздік тудырмас үшін оларды бөліп, оқшауланады. Егер де, қызметкер құнды болған жағдайда оны уақытша басқа жобаға ауыстыру мүмкіндігі, ал жағдай ушықса, жоба үшін мәртебесі мен маңыздылығына қарамастан, кінәлі даулы қызметкер – жұмыстан шығаруға алғашқы үміткерлер тізіміне ілінеді.

Негізінен, мемлекеттік органдағы қақтығыстарды басқару заңнамаға, кәсіби стандарттарға және корпоративтік мәдениетке сәйкес жүзеге асырылады. Осыған байланысты, қақтығыстарды басқарудың американдық жүйесінің келесідей аспектілерін көрсетуге болады:

- мемлекеттік органдар қақтығыстарды басқарудың заңнамалық нормалары мен рәсімдерін сақтауға міндетті. Бұған мемлекеттік қызмет саласындағы заңдар, дауларды шешу процедуралары кіруі мүмкін;

- мемлекеттік органдар өз жұмысында ашықтық пен жариялылық принциптерін қатаң ұстанады. Қақтығыстарды басқару проблемаларды көпшілік алдында талқылауды және мүдделі тараптардың қатысуымен шешімдерді табуды қамтиды;

- қақтығыстарды шешу процесіне қоғамның және мүдделі тараптар белсенді қатысады. Азаматтармен және қоғамдық ұйымдардың өкілдерімен қоғамдық тыңдаулар, кеңес берулер және келіссөздер жүргізіледі;

- өзара әрекеттесу және басқаларға құрмет көрсету мәдениетін бағалайды. Бұған басқа қатысушылардың көзқарастарын тыңдау және құрметтеу, сондай-ақ компаға келу мен ынтымақтастыққа ұмтылу кіреді;

- мемлекеттік қызметкерлер көбінесе қақтығыстарды басқару дағдыларын оқыту мен дамытудың арнайы бағдарламаларынан өтеді. Бұл оларға қақтығыстардың табиғатын жақсы түсінуге және оларды шешудің тиімді стратегияларын жасауға көмектеседі;

- мемлекеттік ұйымдарда азаматтардың шағымдары мен өтініштерін қарауға арналған арнайы жүйелер бар. Бұл мемлекеттік органдардың қызметтеріне немесе іс-әрекеттеріне қанағаттанбау салдарынан туындайтын қақтығыстарды тиімді басқаруға мүмкіндік береді;

- медиация, келісімге келу, арбитраж және сот процестері сияқты қақтығыстарды шешудің баламалы әдістері кеңінен қолданылады.

Жалпы, американдықтар қақтығыстардан аулақ болуға тырысады. Егер қақтығысты болдырмау немесе сол жерде шешу мүмкін болмаса, олар делдалдарға немесе сотқа жүгінеді. Федералды соттардың көпшілігі өз тәжірибелерінде дауларды шешудің балама процедураларын қолданады. Тараптарға дауларды шешудің бірнеше балама әдістеріне бірден жүгінуге мүмкіндік береді. Бұдан басқа, соттарда тараптарды татуластыру үшін арнайы отырыстар өткізуге жол беріледі.

АҚШ мемлекеттік қызметінде мемлекеттік қызметкерлер арасындағы немесе мемлекеттік ұйымдар мен жұртшылық арасындағы дауларды шешу үшін Медиация жиі қолданылады. Консенсус шешім қабылдау әдісі барлық

мүдделі тараптарды шешім қабылдау процесіне тартуды және қақтығысты шешуге келісімге қол жеткізуді білдіреді.

- мемлекеттік қызметшілердің әдеп нормалары мен мінез-құлқы ережелері белгіленген. Әдеп нормалары келесідей 14 қағидатқа негізделген: мемлекеттік қызмет - бұл қызметшілерден Конституцияға, заңдарға және моральдық принциптерге адалдықты жеке пайдадан жоғары қоюды талап ететін қоғамдық сенім; қызметтік міндеттерін адал орындауға кедергі келтіретін қаржылық мүдделерді көздемеуге тиіс; өзіне қатысты қызмет бойынша қандай да бір іс-әрекеттерді орындауға міндетті кез келген адамнан немесе ұйымнан кез келген сыйлықты немесе басқа да құнды затты сұрамауға немесе қабылдамауға және орындамауы соңғысының мүддесіне елеулі зиян келтіруі мүмкін; өз міндеттерін орындау үшін бар күш-жігерін салуы керек және т.с.с. шектеулерді қамтиды [27].

Жапония. Жапондық персоналды басқару жүйесі өзінің жеке мүдденің топтық, қоғамдық мүдде үшін құрбандығымен танымал. Мұндай жүйе адамның бала кезінен бастап өмір бойы дамиды. Балаларды топтарда жұмыс істеуге үйретеді. Жапондық еңбек ресурстарын басқару философиясы үлкенді құрметтеу, ұжымшылдық, жалпыға ортақ келісім, сыпайылық және патернализм дәстүрлеріне негізделген.

Балалық шақтан бастап ойын барысында балаларды қақтығыс жағдайларды талдауға, бәсекелестіктен аулақ болуға үйретеді, себебі жапондықтардың мәдениетінде біреуінің жеңісі екіншісінің «бет-әлпетін жоғалтуды» білдіреді. Даралықты көрсетуге тырысқан адам келіспеушілікке тап болады және оның әріптестерінің көз алдында мәртебесі төмендейді. Мемлекеттік органдағы қақтығыстарды басқару әдетте мәдени дәстүрлерге, ұйымдастырушылық принциптерге және ережелерге негізделген. Қақтығыстарды басқарудың негізгі аспектілеріне тоқталатын болсақ:

- жапон мәдениеті басқалардың үйлесімділігі мен құрметін бағалайды. Қақтығыстарды басқару әдетте ымыраға қол жеткізуге және қақтығысқа қатысушылар арасындағы жақсы қарым-қатынасты сақтауға бағытталған. Басшылар келісімге келуге және барлық тараптардың қанағаттануын қамтамасыз етуге тырысады;

- жапон мәдениетінде тікелей және ашық қақтығыстардан аулақ болу қалыптасқан. Басшылар шиеленісті азайту және шешудің жұмсақ әдістерін табу үшін қақтығыстан құтылу тактикасын қолдана алады;

- қақтығыстарды шешу үшін медиация мен делдалдық құралдары кеңінен қолданылады;

- мемлекеттік органдарда күшті ұжымдық мәдениет пен иерархия қалыптасқан. Қақтығыстарды басқару әдетте осы иерархиялық құрылымды ескере отырып, қиын жағдайларды шешу үшін басшылыққа немесе жоғары басшыларға жүгіну арқылы жүзеге асырылады;

- мемлекеттік қызметшілер әдетте қақтығыстарды тиімді шешу дағдыларын дамытуға көмектесетін қақтығыстарды басқару бойынша арнайы кәсіптік оқыту мен оқытудан өтеді;

- жапондық мемлекеттік қызметшілер әдетте қақтығыстардың өршуіне жол бермеуге және кәсіби қарым-қатынасты сақтауға көмектесетін сыпайы мінез-құлық пен ұстамдылықтың жоғары стандарттарын ұстанады.

2000 жылдың сәуірінен бастап Жапонияда «Мемлекеттік қызметшілердің этикасы туралы» Заң, сондай-ақ Үкімет жарлығымен бекітілген мемлекеттік қызметшінің этикалық ережелері және оларды бұзғаны үшін әкімшілік жаза нормалары қолданысқа енгізілген [28]. Мемлекеттік қызметшінің әдеп қағидаларында «мүдделі тұлғаның» жан-жақты анықтамасы және заң нормаларын ерікті түрде түсіндіруді болдырмайтын этикалық емес әрекеттердің толық тізбесі беріледі. Жалпы, жапондық қызметтік этикет бір жағынан мойынсұнушылық пен адалдыққа, екінші жағынан қызметкерге назар аударуға негізделген. Сонымен, қызметке кіру ерекше рәсіммен және сәнді қойылыммен жабдықталған, оның барысында басшылар жаңа қызметкерлерге сенім білдіреді. Ол, әдетте, өмір бойы осы сенімді сақтауға міндетті. Қызмет жағдайларына бейімделу көбінесе «моральдық тәрбиеден» басталады. Жаңа қызметкерге тағзым ету, жүру, сөйлеу, сыпайы, мойын сұңғыш болуға, өзін жолдастарынан ажыратпауға, басшының кез-келген бұйрығын орындауға, психологиялық жүктемелерге төзуге үйретіледі.

Германия. Экономика мен басқару саласында индивидуализм мен ұжымшылдық арасындағы, қоғамдық, мемлекеттік және жеке институттар арасындағы алшақтықты жоюға, сондай-ақ тиімділік пен әлеуметтік әділеттілік қағидатын сақтауға бағытталған дәстүрлі тәсіл жүзеге асырылады. Кейбір мамандар мұндай басқару стилі агрессивтілікпен, икемділікпен, жылдам нәтижелерге назар аударумен сипатталатын американдық басқару стиліне қарама-қарсы, тым консервативті және өзгерістерге тез жауап беруге мүмкіндік бермейді деп санаса, кейбіреулері керісінше өзгерістерге жеткілікті бағытталған, бірақ олар біртіндеп тұрақтылықпен және үнемі бәсекелес шетелдік ықпалдың қысымымен жүретіндігін келтіреді.

Германияның азаматтық қызметінің бір ерекшелігі - мансап сыныптарының шекаралары арқылы вертикалды жылдам өсуге кедергі келтіретін өте қатаң 4 сатылы мансаптық сынып жүйесі. Әрбір мансап сыныбы (кем дегенде) бес сыныптан тұрады. Еңбек сіңірген еңбегіне негізделген мансап жүйесінің негізгі қағидаттарына сәйкес мемлекеттік қызметшілер үшін азаматтық қызмет сыныптарына көшу белгілі бір ресми біліктілік талаптарымен қатаң байланысты. Осындай талаптардың бірі - басшы құрамдағы қызметтерге қақтығыстарды басқару дағдысының болуы.

Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілердің ұлттық мінез-құлық кодекстеріне ерекше назар аударылады. ЕО-ға мүше елдерде мемлекеттік қызметшілердің адамгершілігі мен әдептілігіне ерекше алап қойылады: азаматтық қоғаммен ынтымақтастық, өзгерістерді жоспарлау мен басқаруға қатысу, бейімделу қабілеті, өзара сенім және коммуникациялардың ашықтығы және т. б.

Мемлекеттік басқарудағы мемлекеттік қызметшілердің құқықтары мен міндеттерін реттейтін нормалардың өзіндік ерекшеліктері бар. Құқықтарды сақтау және тиісті міндеттерді орындау кезінде мемлекет төлемдермен және

өзге де кепілдіктер беріп, оларды өтейді. Оның ішінде басшының жұмыс орнындағы тұрақтылықты, жоғарылатуды, сондай-ақ қызметкер мен оның отбасына қамқорлық жасауды, қызметкерлермен жақсы қарым-қатынас орнатуды, жеке басын құрметтеуді, әрбір жеке қызметкердің проблемалары мен қиындықтарын құрметтеуді, ашықтық және шынайы екіжақты пікір алмасуды, қызметкерлерді жүйелі оқыту және біліктілігін арттыруды қамтамасыз етуге міндетті екендігі айрықша кепілдік болып табылады.

Қақтығыстарды алдын-алу үшін әртүрлі әдістер қолданылады: алдын-алу, болдырмау, ескерту, жою және бақылау. Бұл әдістерді қолдану үшін жеке тұлғаны жан-жақты психологиялық зерттеу, әлеуметтік ортадағы факторларды анықтау және зерттеу, әлеуметтік ортаны түзету, тұлғаның дисгармониялық қасиеттерін түзету қолданылады [29].

Қақтығысты сәтті шешу үшін басшы қақтығыстың ықтимал көздерін алдын-ала зерттеп, олардың қызметкерлерге әсерін болдырмауы керек. Қақтығыстардың ықтимал көздерін іздеу үшін бос уақытты зерттеу және бірлескен іс-шаралар өткізіледі. Бұл ұжымды біріктіруге және жанжал қаупін азайтуға мүмкіндік береді, басшыға бағыныштыларды жақсырақ білуге мүмкіндік береді, егер қақтығыс туындаса, оны сәтті шешу ықтималдығын арттырады. Жұмыс тәжірибесінде әр түрлі мәселелер (жоспар, жұмыс нәтижелері, нарық, даму перспективалары, инвестициялық бағдарламалар және т.б.) бойынша тұрақты пікірталастар кеңінен қолданылады. Әдетте, бұйрықтар мен басқа да директивалық құжаттарды шығару қолданылмайды, көбінесе нұсқаулар кеңес, ұсыныс түрінде болады.

Егер ұйымда қақтығыс туындаған жағдайда және оны шешу мүмкін болмаса, онда сот талқылауы мүмкін. Германияда еңбек соттары еңбек қатынастарынан туындайтын барлық дерлік дауларға (басқа арнайы соттар қарайтын әлеуметтік қамсыздандыру мәселелерімен байланысты істерді қоспағанда) қатысты ерекше құзыретке ие. Еңбек істерін сотта қарау кезінде ымыраға келу, бітімгершілік келісім жасасуға бағытталады, сот алдымен тараптарды татуластыруға тырысады.

Зерттеумен қамтылған мемлекеттердің мемлекеттік қызметтерінде қақтығыстарды басқару ерекшеліктері, басқарудың мінез-құлық стилдері туралы мәліметтер төмендегі 4-кестеде сипатталады.

Кесте 4 – Елдердің қақтығыстарды басқару ерекшеліктері

Салыстыру объектісі	АҚШ	Жапония	Германия
Қақтығыстағы мінез-құлық стилі	Ымыраға келу, ынтымақтастық	Болдырмау, ымыраға келу	Ымыраға келу, ынтымақтастық
Мансаптық өсудің ерекшелігі	Жылдам	Баяу	Баяу
Басшының қатынасы	Мақсатты, қызметкерлермен қызмет бабындағы формальды қарым-қатынас	Жеке, қызметкерлермен қызмет бабындағы формальды емес қарым-қатынас	Мақсатты, қызметкерлермен қызмет бабындағы формальды қарым-қатынас

4-кестенің жалғасы

Таңдаулы шешу әдісі	Жеке шешім қабылдау рәсімі	Ұжымдық, шешім қабылдау процесі ымыраға келу қағидасына негізделген	Жеке шешім қабылдау рәсімі
Персоналды дамыту	Оқытуды шекті инвестициялау, нақты, мақсатты дағдыларға оқыту	Оқытуды инвестициялау, қызметкерді өсіру, жаппай дамыту	Оқытуды шекті инвестициялау, нақты, мақсатты дағдыларға оқыту

Ескертпе – автормен [29] дереккөз негізінде құрастырылған

Басқарудың американдық, жапондық және германдық модельдерін қарастыра отырып, әрқайсысының өз артықшылықтары мен кемшіліктері де бар. Десекте, мемлекеттік қызметкерлер арасындағы қақтығыстарды шешудің құқықтық реттелуіне және оны шет елдерде қолданудың жеткілікті тиімді тәжірибесіне жүргізілген талдау осы саладағы отандық басқару жүйесін жетілдіру үшін шетелдік тәжірибені пайдалану қажеттілігін дәлелдейді.

Сонымен қатар, қазақстандық мемлекеттік ұйымдарда осыған ұқсас ішкі нормативтік реттеудің жоқтығына қарамастан, ұжымда бұрыннан туындаған әлеуметтік-еңбек келіспеушіліктерін шешу үшін оны әзірлеу және іске асыру қажеттілігі туралы айту жеткіліксіз. Қазіргі уақытта қақтығыстарды басқару тұжырымдамасын басшының әлеуметтік-еңбек қатынастарын дамыту жөніндегі стратегиялық мақсаты ретінде қарастырған жөн. Өзге елдерде қалыптасқан басқару тәжірибелерін қабылдас бұрын, алдымен еліміздің және басқару жүйесінің өзіндік ерекшеліктерін ескеріп, отандық мүдделерге сәйкестендіріп енгізу тиімді болады.

2 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕ ҚАҚТЫҒЫСТАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ЖАҒДАЙЫ МЕН ТӘЖІРИБЕЛІК АСПЕКТІЛЕРІ

2.1 Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметінде қақтығыстарды басқарудың ағымдағы жағдайын талдау

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, кез-келген жүйедегі мемлекеттік билік мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға тырысады. Бұл халықтың өмір сүру деңгейі мен сапасын арттыруға, сондай-ақ әлеуметтік-экономикалық мәселелерді шешуге қабілетті тиімді мемлекеттік билік. Әлемдік тәжірибеде дәстүрлі мемлекеттік басқарудан жаңа мемлекеттік басқаруға түбегейлі өзгеріс болды, яғни бұл басқарудың қолданыстағы әдістері мен тәсілдерінің өзгеруін білдіреді.

Қазақстандық мемлекеттік басқару жүйесі де жаһандық деңгейде болып жатқан өзгерістер мен трансформациялану процестерін өткеруде. Мемлекеттік басқару жүйесіндегі реформалар еліміздің мемлекеттік қызметтің тиімділігін және қоғам алдындағы жауапкершілігін арттыруға бағыталған. Бұл әділетті Қазақстан орнатуға бағытталған заңның үстемдігі, мемлекеттік аппараттың құзыреттілігі мен кәсібилігі, мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру, халыққа адал қызмет ету сияқты қағидаттар мен құндылықтарды көздейді.

Мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру - мемлекеттік басқару реформасының басым бағыттарының бірі. Мемлекеттік қызметті одан әрі реформалаудың негізгі мақсаты - азаматтық қоғам мен мемлекет мүддесінде дамыту, азаматтық қоғамның мемлекеттік органдарға, оның ішінде оның көрсетілетін қызметтерінің сапасын жақсарту есебінен қоғамның сенімін арттыру. Демек, мемлекетіміздің елдің тұрақты дамуын және азаматтар мен бизнестің қажеттіліктерін қанағаттандыруды қамтамасыз етуге қабілетті заманауи, тиімді және ашық басқару жүйесіне деген ұмтылысын көрсетеді.

Мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі Тұжырымдамасымен мемлекеттік секторды трансформациялаудың мағыналық бағытының бірі ретінде мемлекеттік қызметтің кадр құрамының сапасын арттыру мен мемлекеттік аппаратты оңтайландыруды көрсетіп, мемлекеттік басқаруды жаңғыртудың негізгі қағидаттарын, міндеттері мен тәсілдері айқындалды.

Кез келген мемлекеттік орган қызметінің тиімділігі, ең алдымен, персоналды басқарудың тиімділігімен, онда қызмет атқаратын мемлекеттік қызметшілердің кәсібилік және біліктілік деңгейлері, олардың іскерлік және адами қасиеттерімен, өзінің функционалдық міндеттерін жылдам әрі ұтымды орындау қабілетімен айқындалады.

Бүгінгі таңда мемлекет басшысы перспективалық міндеттер қоя алатын және оларды жаңа жағдайларда шеше алатын мемлекеттік қызмет құруды стратегиялық мақсат ретінде белгілеп берді. Тиімді мемлекеттік аппарат сауатты әрі кәсіби қызметшілерді қамтуы тиіс, ал олардың кәсібилігі мен біліктілігі үздіксіз оқыту үдерісімен тікелей байланысты. Сондықтан да, мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін жүйелі түрде үнемі жетілдіру қажет. Мемлекеттік органдардың қажеттіліктеріне өзара тығыз байланыста білімін,

дағдылары мен икемділігін үздіксіз арттыру мемлекеттік қызметшілер үшін негізгі қағидат болуға тиіс.

Мемлекеттік аппаратты кәсібилендірудің қажетті құрамдас бөлігі болып табылатын мемлекеттік қызметтің кадрлық әлеуетін арттыруда мемлекеттік қызметшілердің дағдылары мен құзыреттері маңызды рөл атқарады. Мемлекеттік қызметшілерді түпкілікті нәтижеге бағдарлау, оларды оқыту және олардың біліктілігін арттыру негізінде өз функцияларын сапалы орындау Қазақстанға әлемнің ең дамыған 30 елінің қатарына кіруге мүмкіндік береді.

Қазіргі ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуына байланысты мемлекеттік қызметшілердің кез келген іс-әрекеті, әсіресе оның теріс әрекеті қоғамға бірден жария болады. Әлеуметтік желілерде қызу талқыланып, әртүрлі сыни пікірлер айтылып, бүкіл мемлекеттік аппараттың имиджіне кері әсер етуі мүмкін. Сондықтан да, мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптар олардың кәсібилік деңгейімен ғана шектелмейді, сонымен қатар қызметкерлердің моральдық-этикалық келбетіне қойылатын талаптар да артуда.

ӘЖУ-мен мемлекеттік қызметшілерге қатысты БАҚ, әлеуметтік желілерде жарияланған материалдарға мониторинг жүргізіліп отырады. Мысалы, 2023 жылдың 3-тоқсанында БАҚ басылымдарында мемлекеттік қызметшілерге қатысты 978 материал жарияланды, оның 146-ы жағымсыз материал, 116 материал әлеуметтік медиадағы аккаунттарда жарияланған.

Мінез-құлық нормаларын белгілейтін кәсіби әдеп кодекстерді қабылдау тәжірибесі зерттеу жұмысының алдыңғы тарауында атап өткендей бірқатар елдердің мемлекеттік басқару жүйесінде енгізілген. Әдеп нормаларын сақтаудың қазақстандық мемлекеттік қызметшілерге мемлекеттік қызмет сапасын арттырудағы рөлі ерекше.

Кәсіби әлеуметтендіру, оқыту және тренингтер арқылы қызметшілерді этикалық тәрбиелеу ұжымдағы моральдық-психологиялық ахуалды жақсартудың бірден-бір тиімді құралы болып табылады. Этикалық тәрбиелеу нәтижесінде қызметшілер кәсіби әдеп саласында қажетті білім мен дағдылар, құндылық бағдарларын меңгереді. Оған дәлел ретінде қызметтік әдеп нормаларын бұзғаны үшін тәртіптік жауапкершілікке тартылған мемлекеттік қызметшілер көрсеткіштерінің жылдан жылға төмендеуін атап өтуге болады. Мысалы, 2023 жылы - 92, 2022 жылы – 123, 2021 жылы – 212 мемлекеттік қызметші тәртіптік жазаға тартылған. Әрине, бұл көрсеткіштерге әдеп нормаларын сақталуы бойынша мемлекеттік қызметшілер арасында үздіксіз жүргізіліп жатқан ауқымды түсіндірме шаралараның әсері зор.

Мемлекеттік қызмет қоғамның тыныс-тіршілігін қамтамасыз етіп, қоғамдық мүдделерді үздік және тиімді тәсілмен қанағаттандыруы қажет. Мемлекеттік қызметті жүзеге асыру міндетін мойнына алған мемлекеттік қызметшілер өз қызметінде қоғамның мемлекеттік қызметке, мемлекет пен оның институттарына деген сенімін сақтауға және нығайтуға ұмтылулары тиіс. Себебі, мемлекеттік қызмет атқару қоғам мен мемлекет тарапынан білдірілген ерекше сенім. Сондықтан да, мемлекеттік қызметшілердің қызметтік әдебіне жоғары талаптар қояды және кез келген мемлекеттік қызметші Әдеп кодексімен

қызметтік әдеп стандарттарын сақтауға міндетті, оны бұзу тәртіптік жауапкершілікке әкелетінін қаперлерінде сақтаулары тиіс.

Әдеп кодексінде ұжымда іскерлік және жанашыр өзара қарым-қатынас пен сындарлы ынтымақтастықты орнату мен нығайтуға ықпал ету, әріптестерінің ар-намысы мен қадір-қасиетіне нұқсан келтіретін жеке және кәсіби қасиеттерін талқылаудан тартыну, жеке адамның ар-намысы мен қадір-қасиетіне құрметпен қараудың үлгісі болу, қызметшілердің ар-намысы мен қадір-қасиетін кемсітушіліктің және оған қолсұғушылықтың кез келген нысандарын болдырмайтын қолайлы моральдық-психологиялық ахуал жасауға бағытталған шаралар қабылдау, әріптестеріне қатысты негізсіз айыптауларға, дөрекілік, қадір-қасиетін кемсіту, әдепсіздік және бейәдеп мінез-құлық фактілеріне жол бермеу және т.с.с. мемлекеттік қызметшілерге әріптестерімен қызметтік қарым-қатынастағы міндетті стандарттарының белгіленуі мемлекеттік қызметте қақтығыстарды болдырмауға бағытталған бірден-бір әдіс болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілердің құқықтары мен мүделерін қорғалуының кепілі ретінде ӘЖУ рөлі маңызды. Олардың негізгі функцияларының бірі - ұжымда жалпы қабылданған моральдық-әдептілік нормаларына сәйкес келетін өзара қарым-қатынас мәдениетін қалыптастыруға жәрдемдесу. Осыған сәйкес, мемлекеттік органдарда қызметкерлердің әдептілік дейгейін нығайтуға, қызмет барысында қызметтік өзара қарым-қатынасты күшейтуге бағытталған шаралар кешені жүйелі түрде жүзеге асырылады. Себебі, қызметкерлер арасындағы салауатты және қолайлы еңбек қатынастары ұжымды бір команда ретінде қиындықтар мен өзгерістерге жауап беруге мүмкіндік бере отырып, мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне жетудің бірден-бір құралы болып табылады.

Мысалы, Әділет министрлігінің ұжымында әдеп нормаларын түсіндіру жұмыстарымен қатар, салт-дәстүр мен ұлттық рухани құндылықтарды дәріптеу, командалық рухты нығайту және салауатты өмір салтын дәріптеу мақсатында тарихи-мәдени орындарға бару, концерттік іс-шаралар мен спорттық жарыстар ұйымдастыру, волейбол ойнауды тұрақты әдетке айналдырған. Әділет органдарының кәсіби мерекесі қарсаңында әділет органдары қызметкерлерінің арасында волейбол, футбол және стол теннисінен «Әділет министрінің кубығы» жыл сайынғы республикалық турнирін өткізу тәжірибесі қалыптасқан. Ұжымда моральдық-психологиялық ахуалды, ауызбіршілік пен қызметтік қарым-қатынас, коммуникацияны жақсарту бағытында жүзеге асырылатын шаралардың мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін арттырып, Әділет органдарының оң имиджі мен өзіндік брендині қалыптастырады.

МҚІА-мен кадр қажеттілігін, мемлекеттік қызмет персоналының әл-ауқатын, сондай-ақ кадр процестерінің тиімділігін бағалау мақсатында жыл сайын сауалнама жүргізу тәжірибесі қалыптасқан. Сауалнама жүргізудің мақсаты - мемлекеттік қызметшілердің еңбек қызметіне қанағаттану деңгейін анықтау, сондай-ақ мемлекеттік органдар қызметкерлерінен кері байланыс алу.

Әлеуметтік кепілдіктер, физикалық және психикалық денсаулық, кәсіби даму мүмкіндігі, жұмыс пен өмір арасындағы тепе-теңдік және т.б бағалау көрсеткіштерінің әрқайсысы мемлекеттік қызметшілердің жұмысқа қанағаттану дәрежесі туралы мазмұнды қорытындылар қалыптастыруға мүмкіндік беретін бірқатар сұрақтарға жауаппен сүйемелденген. Ұлттық баяндамаға сәйкес 2023 жылдың қорытындысы бойынша сауалнамаға 32 711 мемлекеттік қызметші қатысты және бұл мемлекеттік қызметшілердің 39,4 пайызын құрады (нақты санынан) [30].

Сауалнамаға сәйкес, респонденттердің 51% - қызметті ауыстыру туралы ойлайды, оның ішінде: 22% – басқа бөлімшеге немесе басқа мемлекеттік органға, 10% – жеке секторға, 4,8% – квазимемлекеттік секторға ауысқысы келеді және 14,1% – кәсіпкерлікпен айналысқысы келеді, 90,4%-ы жұмыс орнында стресске ұшырайды, стресті әрбір үшінші (32,5%) жиі немесе өте жиі бастан кешіреді, 23,2%-ы басшылықпен қарым-қатынасқа қанағаттанбайтындығын, 28,4%-ы жұмыс пен жеке өмір арасындағы теңгерімнің жоқтығын, 68%-ы жұмыстан кейін кідірілетінін немесе жұмысты үйде аяқтайтынын атап өтеді.

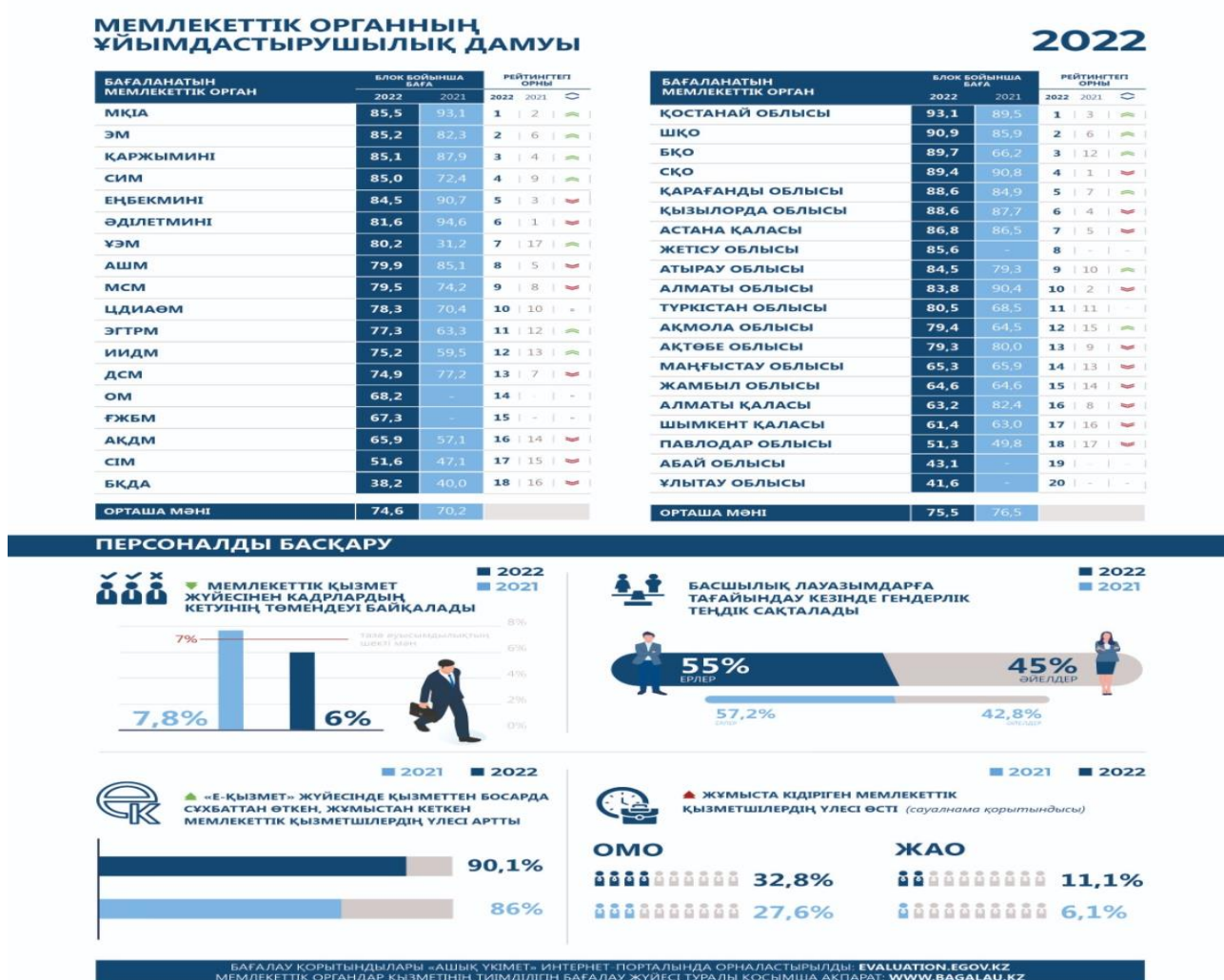
Осыған байланысты, МҚІА-тің мемлекеттік қызметшілердің құқықтарын қорғау міндеттерін жүзеге асыру мақсатында қызметшілерді үстеме жұмысқа заңсыз тартуды болдырмау бағытында шаралар жүргізіледі. Мысалы, 2022 жылы 821 мемлекеттік қызметшіге қосымша демалыс сағаттары ұсынылып, оған қоса үстеме жұмысқа заңсыз тартылған мемлекеттік қызметшілерге 52 млн. теңгеден астам сомада ақшалай өтемақы төленді. Ал, 2023 жылы үстеме жұмысқа тартылған 287 қызметшінің құқықтары қалпына келтірілді (234 мемлекеттік қызметшіге демалыс берілді, 53 – тиісті өтемақы төленді), 18 лауазымды тұлғаға қатысты әкімшілік хаттамалар толтырылды, сондай-ақ тәртіптік жауапкершілік, демалыс, іссапар, сыйлықақы төлеу бойынша анықталған заң бұзушылықтар негізінде 496 мемлекеттік қызметшінің құқығы қорғалды.

Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың маңызды критерийі болып мемлекеттік қызметшілердің өз жұмысына қанағаттану деңгейі табылады. Ал, мемлекеттік қызметшілердің өз жұмысына қанағаттанбау деңгейінің жоғары болуы алдыңғы тарауда айтылғандай қақтығыстардың туындауының бірден-бір себебі болып табылады.

Мысалы, 2023 жылы мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік қызметтен кетудің себептері ретінде жалақының төмен деңгейі (22,4%), еңбек жағдайларына қанағаттанбау (8,6%), әдеп және өзара қарым-қатынас (8,6%), даму үшін мүмкіндіктің болмауы (7,8%), жұмыс процесін тиімсіз ұйымдастыру (5,2%) екенін көрсеткен. Ал, 2022 жылы шығу сұхбаттарының деректеріне сәйкес қызмет саласының өзгеруі (респонденттердің 76,5%), мансаптық өсу перспективасының болмауы (27,3%), еңбектің нормаланбауы (23,7%), еңбекақының төмен болуы (21,6%), жұмыстың мақсаттар мен үміттерге сәйкес келмеуі (12,1%) мемлекеттік қызметтен кету себептері ретінде көрсеткен (респонденттердің бірнеше жауапты белгілеу мүмкіндігі бар).

Алайда, талдау деректері субъективті себептердің негізінде көп жадайларда қызметінен кетушілердің мінез-құлық ерекшелігіне байланысты белгілі-бір дәрежеде дұрыс болмауы мүмкін. Себебі, мемлекеттік қызметкершілер қызметтен кету кезінде көп жағдайларда жұмыстан шығудың нақты себебін көрсетуден бас тартады не шынайы себебін көрсетпейді.

Мемлекеттік орган қызметтерінің тиімділігін бағалау нәтижелерінің мәліметтеріне сүйенсек, қызметтен босарда мемлекеттік қызметшілердің барлығы дерлік шығу сұхбатынан өтпейтіндігін көрсетеді. Ұйымдастырушылық дамуын бағалау нәтижесіндегі «персоналды басқару» ккрсеткіші бойынша қызметтен босарда сұхбаттан өткен қызметкерлер үлесі туралы мәліметтер төмендегі 2-суретте көрсетілген [31].



2-сурет – Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуын бағалау нәтижелері

Ескертпе – сурет [31] дереккөзден алынған

Ұжымдағы жағымсыз моральдық-психологиялық климаттың салдарынан эмоционалды қажуға және қақтығыс жағдайларының орын алуына септігін тигізеді. Бұл қызметкерлердің өнімділігіне және мотивациясына тікелей әсер етумен шектелмей, қызметкерлердің денсаулық жағдайының нашарлауына әкеледі. Мысалы, 2022 жылы жүргізілген зерттеулерге сәйкес қызметкерлердің 59,7%-ы денсаулығына байланысты проблемаларды бастан кешіретіндігін, ал 31,4%-ы бұл проблемаларды олардың кәсіби қызметімен байланыстырады [32].

Қоғамның тұрақтылығы мен әл-ауқатын қамтамасыз етуде мемлекеттік қызметті жүзеге асыратын мемлекеттік қызметшілер маңызды рөл атқарады. Мемлекеттік орган ұжымында қақтығыстарды тиімді басқару қызметкершілердің өз функцияларын орындау мен азаматтық қажеттіліктерді қамтамасыз ету қабілетіне әсер етіп қана қоймай, мемлекеттік орган қызметінің тиімділігіне, көрсетілетін қызметтердің сапасына айтарлықтай әсер етеді.

Мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік органдардың функциялары мен өкілеттіктерін жүзеге асыруы НҚА-мен реттеледі. Алайда, қолданыстағы НҚА-да, мемлекеттік қызмет саласындағы заңнамада мемлекеттік қызметтің маңызды тетіктері мен тәртіптерін реттеумен шектеліп, ондағы әлеуметтік-ұйымдастырушылық немесе әкімшілік-қызметтік қатынастарға қатысты туындайтын қақтығыстар және оларды басқару мәселелері қамтылмаған. Мысалы, Әдеп Кодексімен мемлекеттік қызметшілердің қызметтік әдебінің стандарттары, яғни мемлекеттік қызметшілерге қызмет барысындағы шектеулер, сырт келбетіне қатысты және әріптестерімен қызметтік қарым-қатынаста қойылатын талаптар белгіленген.

Мемлекеттік қызметті реформалау жағдайында мемлекеттік қызметтің әлеуметтік-адамгершілік институт ретінде мемлекеттік қызметшілерге моральдық-психологиялық жағдай жасау, олардың құқықтарының сақталуын және туындаған қақтығыстарды тиімді басқарудың маңыздылығын арттырады.

Зерттеу барысында мемлекеттік қызметте туындайтын қақтығыстардың түрлері, туындау себептері, орын алу жиілігі, басқару әдістері мен тиімділігі, басқару кезіндегі проблемалық мәселелерді анықтау мақсатында 1-қосымшаға сәйкес сауалнама жүргізілді. Сауалнамаға 115 мемлекеттік қызметші қатысты (Қызылорда облысының әділет және өнеркәсіп қауіпсіздігі саласында).

Қақтығыстарды басқару тетіктерінің құқықтық реттелмеуі мемлекеттік қызметте қақтығыстарды туындамайды және оларды басқару әдістерінің бірыңғай жүйесін қалыптастырудың қажеттігі жоқ екенін білдірмейді. Мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару тәжірибесінде туындаған тұлғаралық қақтығыстарды басқаруда уәкілетті тұлғалармен әртүрлі стратегиялар қолданылады және олар әрдайым тиімді бола бермейді. Оның басты себебі - қақтығыстарды басқарудың бірыңғай жүйесі: басқару әдістері, стратегияларды таңдау жолдары мен қадамдары, бизнес-процестерінің болмауы, сондай-ақ басшылардың, ПБҚ қызметкерлерінің қақтығыстарды басқаруда дағдыларының болмауы.

Мемлекеттік қызметшілердің қызмет атқаруы барысында құқықтық реттеумен қамтылмаған әртүрлі себептер қақтығыстар туындауы мүмкін.

Қақтығыстардың туындау себептерін, қатысушы тараптарын, қақтығыстың даму кезеңдерін зерттеп, олардың салдарын бағалай отырып, қақтығыстарды басқарудың тиімді стратегиясы мен әдісі таңдалады. Сондықтан да, қақтығыстарды тиімді басқару дағдыларын меңгеру мемлекеттік қызметші, әсіресе басшы мен ПБҚ қызметкерлері, ӘЖУ үшін маңызды құзыреттердің бірі болып табылады.

Қақтығыстарды басқару процесінде кездесетін кедергілер мен шектеулер бойынша респонденттердің жартысынан көбі 55,7% - ұжымда коммуникацияның дұрыс болмауы басқару процесін қиындататынын көрсетеді, 42,6% - қақтығыстарды басқару дағдыларының болмауы, 33,9% - ұйымдық мәдениеттің төмендігі көрсетеді (респонденттердің бірнеше жауапты таңдау мүмкіндігі болды).

Ұжымдағы коммуникацияның дұрыс болмауы қақтығыстарды басқаруда маңызды рөл атқарады және айтарлықтай қарым-қатынастың нашарлауына, сенімсіздіктің артуына, жанжалдардың ушығуына, күйзеліске түсу қаупін жоғарылату, жалпы ұжымның тиімділігінің төмендеуі сияқты жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін. Нашар коммуникация қақтығыстарды шешуді қиындатады, тараптар арасында келіссөздер жүргізу, ымыраға келу сияқты әдістерді жоққа шығарады.

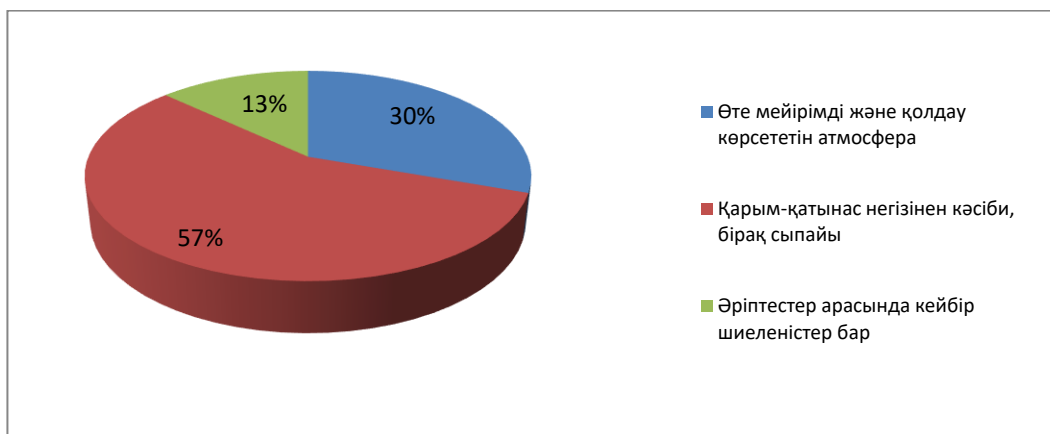
Мемлекеттік органдарда туындаған қақтығыстарды басқару, шешу әдістерін тиімділік жағынан бағалауды көздейтін сауалнаманың «Жұмыс орныңыздағы қақтығыстарды шешудің қазіргі тәсілін қалай бағалайсыз?» деген сұрағына респонденттердің 34,8% - тиімді, 47% - қанағаттанарлық, 7,8% - тиімді еместігін, ал қалған 10,4% - жауап беруге қиналатындарын көрсетеді.

Сауалнама нәтижесінде респонденттердің 50,4% - өз ұжымдарында қақтығыстардың сирек кездесетінін, 35,7% - қақтығыс жағдайының болмағанын, ал 11,3% - қақтығыстардың жиі орын алатындығын көрсетеді, сондай-ақ жиі орын алатын қақтығыстардың түрлеріне қатысты келесідей көрсеткіштерді құрады: 44,3% - құрылымдық-иерархиялық қақтығыстар, яғни әртүрлі лауазымдардағы қызметкерлер арасындағы қақтығыстар, 39,1% - тұлғаралық/топаралық қақтығыстар - 19,1% - ұйымдастырушылық және басқарушылық қақтығыстар, яғни жұмысты ұйымдастыру мәселелері бойынша әртүрлі бөлімшелер арасындағы қақтығыстар екенін көрсетеді.

Басшылық пен қызметкерлердің арасындағы ахуалды бағалау бойынша респонденттердің 53,9% басшылық алдында жұмысқа қатысты өз пікірін еркін бөлісе алатынын, 40,9% - өз пікірлерін әрдайым еркін бөлісе алмайтынын, ал 5,2% - мүлдем бөлісе алмайтынын көрсетеді, сондай-ақ тікелей басшысына деген сенімінің деңгейінің көрсеткіштері де осы тектес, яғни сенетіндер қатары - 53,9%, әрдайым емес – 40,9%, сенбейтіндер – 5,2%-ды құрады. Басшылардың қызметкерлерге деген арақатынасын және әріптестер арасында қалыптасқан жалпы атмосфера мен қарым-қатынастың деңгейлерінің көрсеткіштері диаграммаларда [2], [3] сипатталады.



3-сурет – Басшының қол астындағыларға әділеттілік деңгейі
Ескертпе – автормен жүргізілген сауалнама негізінде құрастырылған



4-сурет – Әріптестер арасында қалыптасқан жалпы атмосфера мен қарым-қатынас деңгейі
Ескертпе – автормен жүргізілген сауалнама негізінде құрастырылған

Бұл көрсеткіштерден аталған мемлекеттік органдардың ұжымдарында моральдық-психологиялық ахуалдың, басшылық пен қызметкерлер, жалпы қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастың қолайлы жағдайы қалыптасқанын көрсетеді.

Сауалнаманың қақтығыстарды басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныс, пікірлерді анықтауға бағытталған «Қазіргі қақтығыстарды басқару жүйесін тиімдірек және әділ ету үшін қандай өзгерістерді ұсынар едіңіз? деген сұрағына 72 респондент нақты пікір білдірген. Жауаптар қақтығыстарды алдын-алу және болдырмау бағытында шаралар қабылдау қажеттігі туралы (жалақыны көбейту, мотивациялау, марапаттау жүйесін жетілдіру, теңдік, ашықтық, жүктемелерді тең бөлу, мемлекеттік қызметтегі шектеулерді азайту), басқару дағдыларын оқыту, тренингтер өткізу, жағымсыз мінез-құлықтарды анықтауға байланысты үміткерлерді іріктеу процессін жетілдіру,

ұйымдық мәдениетті күшейту, психологиялық қолдау көрсету, басшылардың эмпатиялық дағдыларын арттыру, психолог қызметі, ӘЖУ-дің басшыға тәуелді етпеу және т.с.с.

Қақтығыстарды басқаруда мемлекеттік органның ПБҚ маңызды рөл атқарады. ПБҚ мемлекеттік органда ұжымдық мәдениетті қалыптастырып, қолайлы әлеуметтік-психологиялық еңбек ахуалын дамытады, жұмыс орнында қолайлы жұмыс климатын құруға ықпал етеді, басшы мен қызметкерлер арасын жалғастырушы. Оның тиімді жұмыс істеуі қақтығыстарды алдын алуға және қақтығыстардың жағымсыз салдарын азайтуға мүмкіндік береді.

ПБҚ кәсіби білікті қызметкері ұжымда медиатор немесе фасилитатор ретінде және психологиялық қолдау көрсете алады. Бұл қақтығыс тараптарына өзара қолайлы шешім табуға көмектеседі. Сондықтан да, ПБҚ қызметшілерін қақтығыстарды басқару, эмоционалды интеллектіні басқару, коммуникация, психология дағдыларына оқыту өте маңызды.

Зерттеу барысында мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды басқарудың ағымдағы жағдайын бағалау және негізгі факторларды анықтау мақсатында жасалған SWOT-талдау нәтижелері төмендегі 5-кестеде көрсетіледі.

Кесте 5 – SWOT-талдау нәтижелері

Күшті жақтары	Әлсіз тұсы
<p>Құрылымдық қолдау: Персоналды басқару қызметі, ӘЖУ болуы.</p> <p>Ұйымдық мәдениет мен құндылықтар: ынтымақтастық пен құрметке бағытталған күшті ұйымдық мәдениет қақтығыстардың алдын-алуға және оларды тиімді шешуге ықпал етеді.</p> <p>Кері байланыс механизмдері: тұрақты сауалнама, шағым беру мүмкіндіктері сияқты кері байланыс жүйелерінің болуы қақтығыстарды ерте анықтауға және шешуге көмектеседі.</p>	<p>Дағдылардың төмендігі: қақтығыстарды шешу әдістерін қолданудың тиімділігін төмендетуі мүмкін.</p> <p>Ақпараттың шектеулігі: процестер мен шешімдердегі ашықтықтың болмауы қақтығыстарды күшейтіп, қызметкерлер арасында сенімсіздік тудыруы мүмкін.</p> <p>Ішкі оқыту жүйесінің дамымауы: қақтығыстарды басқару және келіссіздер жүргізу, ымыраға келу дағдыларына жүйелі түрде оқытудың болмауы қақтығыстарды алдын-алу, тиімді шешу мүмкіндіктерін шектейді.</p> <p>Иерархиялық кедергілер: мемлекеттік қызметтегі күрделі иерархиялық құрылымдар коммуникация мен қақтығыстарды жедел шешуді қиындатуы мүмкін.</p> <p>Бірыңғай әдістердің болмауы: НҚА, ішкі құжаттармен реттелмеген. Теріс салдар туындау ықтималдығын арттырады.</p>
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
<p>Жаңа бағдарламалар мен әдістерді әзірлеу және енгізу: коучинг, медиация және фасилитация сияқты жанжалдарды шешудің инновациялық оқу бағдарламалары мен әдістерін құру және енгізу мүмкіндігі.</p>	<p>Сыртқы фактор: ресурстардың шекті болуы.</p> <p>Бюрократия: тараптардың теңсіздігі, қақтығыстарды басқару процестерін қиындатып, олардың нәтижесіне әсер етуі мүмкін.</p> <p>Өзгерістер: қызметкерлердің барлығы дерлік өзгерістерге дайын болмайды, нәтижесінде қарсы тұрулар, түсінбеушіліктер артып, қақтығыстардың туындауына әкелуі мүмкін.</p>

5-кестенің жалғасы

Серіктестік және ынтымақтастық: зерттеулер жүргізу, бағдарламалар әзірлеу және озық тәжірибелермен алмасу үшін университеттермен және үкіметтік емес ұйымдармен ынтымақтастық. Технологияны қолдану: онлайн шағым беру және ымыраға келу сияқты платформалары сияқты байланысты жақсарту, қақтығыстарды бақылау және басқару үшін ақпараттық-коммуникациялық технологияларды енгізу.	Заңды тәуекелдер: қақтығыстарды басқарудағы қателіктер сот процестеріне, қаржылық шығындарға, мемлекеттік қызметке деген сенімнің төмендеуіне әкелуі мүмкін. Технологиялық тәуекелдер: ақпараттық-коммуникациялық жүйелерді теріс пайдалану немесе бұзу қақтығыстарды басқаруды қиындатып, даулардың жаңа көздерін тудыруы мүмкін.
---	---

Ескертпе – автормен [2] [6] [20] [30] [31] [32] дереккөздер негізінде құрастырылған

2.2 Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқаруды жетілдірудің стратегиясы

Кез-келген мемлекеттік органның тиімді жұмысының маңызды факторы ұжымдағы қақтығыстарды алдын-алу, уақытылы анықтау ғана емес, сондай-ақ оларды сауатты басқаруды жүзеге асыру болып табылады. Бұған дейін айтып өткендей, сауалнама нәтижелерімен мемлекеттік органдардың еңбек ұжымдарындағы әлеуметтік-психологиялық ахуалының деңгейі қолайлы деп сипатталды. Дегенмен, мемлекеттік органдарда әлеуметтік-психологиялық ахуалдың ашықтық пен коммуникация, ұжымдық мәдениет, қақтығыстарды басқару әдістері мен шешу дағдылары деңгейлерінде проблемалардың бар екендігін де көрсетті.

Қақтығыстарды тиімді басқару және қақтығыстардың мемлекеттік органның қызметіне әсер етуінің жағымсыз факторларын азайту үшін жалпы кадр құрамының тиімділігін арттырудың және қақтығыс деңгейін реттеудің тиімді әдісі ретінде ұжымдағы мотивация жүйесін жетілдіруді ұсынуға болады. Монетарлық емес мотивацияның ұжымдағы қақтығыс жағдайларын азайту, өнімділікті арттыру, стресті және қызметтік қажуды азайту құралы рөлі маңызды. Себебі, мотивацияның бұл түрі мемлекеттік органда ұжымдық мәдениетті жетілдірудің бірден-бір тиімді құралы болып табылады. Жоғары деңгейдегі ұжымдық мәдениет қызметкерлердің адалдығының, инновациялық белсенділігінің төмендеуі, қызметкерлер мен басшылық арасындағы қақтығыс жағдайларының санының артуы, қызметкерлердің сыйақы деңгейіне деген талаптарының өзгеруі, сондай-ақ кадрлардың жоғары ауысымдығы және т.с.с. ұжымдағы проблемаларды шешуге көмектеседі.

Қақтығыстарды басқару бойынша оқыту мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуының негізгі элементі болып табылады. Теориялық білімді, тәжірибелік дағдыларды және қақтығыстарды шешудің тиімді әдістерін қолдануды қамти отырып, оқыту бағдарламасы қақтығыстардың табиғаты мен түрлері туралы хабардарлықты арттыруға, қақтығыстарды анықтау және талдау дағдыларын дамытуға, шешу әдістерін игеруге, тиімді қарым-қатынас жасау

кабілетін нығайтуға, эмоционалды интеллект пен өзін-өзі реттеуді дамытуға бағыттау ұсынылады. Мұндай бағдарламаларды енгізу үйлесімді жұмыс ортасын құруға, тиімділікті арттыруға және мемлекеттік органдарда өзара іс-қимылды жақсартуға ықпал етеді.

Қақтығыс жағдайларын азайту үшін оларды басқарудың келесідей кезең-кезеңімен алгоритмі ұсынылады:

- персоналдың қақтығыс деңгейін диагностикалау, яғни қызметкерлер мен бөлімдер арасындағы қарым-қатынасты, ұжымдағы атмосфераны үнемі бақылау, ықтимал қақтығыстарды анықтау үшін мерзімді және анонимді сауалнамалар жүргізіп отыру, қақтығыс жағдайлары, ықтимал қақтығыстар туралы хабарлау үшін қол жетімді арналарды орнату және оның қызметі туралы қызметкерлерді құлақтандыру;

- анықталған проблемаларды талдау, басқару картасын әзірлеу, яғни қатысушылардан ақпараттар мен пікірлер жинақтау, қақтығыстың себебін, түрін анықтау, қақтығыстың салдарын бағалау;

- қақтығыстарды басқару картасына сәйкес шараларды жүзеге асыру, қақтығыстарды шешу: келіссөздер ұйымдастыру, мәселелерді талқылау және өзара қолайлы шешімдерді табу үшін қақтығыс тараптарының кездесуін ұйымдастыру, келіссөздерді жеңілдету үшін бейтарап адамды айқындау, қажеттігіне орай реттеушілік нормаларды қолдану, рәсімдеу жұмыстары;

- деструктивті қақтығыстың алдын-алу, түзету бағдарламаларын енгізу және іске асыру; қақтығыстарды басқару, коммуникациялар бойынша тренингтер мен семинарлар өткізу, қақтығыстардың туындау мүмкіндігін азайту үшін түсінікті ережелер мен процедураларды әзірлеу және енгізу, сондай-ақ қақтығыстарды басқарудың қолданыстағы әдістерін үнемі талдау және жетілдіру;

- қақтығыстың деңгейін бақылауда ұстау және стресстің алдын-алу, біраз уақыттан кейін қақтығысты шешу нәтижелерін бағалау, шешу барысы мен оның нәтижелері туралы қызметкерлердің пікірлерін жинау, талдау және кері байланыс негізінде қақтығыстарды басқару алгоритміне өзгерістер енгізу.

Ұсынылған іс-шаралардың тиімділігі ұжымдағы қолайлы әлеуметтік-психологиялық ахуалға, қызметкерлердің қызметіне деген адалдығына, ақпараттық ашықтығына, ортақ іске қатыстылығын сезінуге, шығындарды азайтаға, стресс деңгейін төмендетуге, қақтығыстардың көздерін жою арқылы қақтығыс жағдайларының деңгейін төмендетуге және мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуіне ықпал етіп, жалпы қоғамның мемлекеттік қызметке деген сенімін нығайтады.

Зерттеу жұмысының 1-тарауында атап өткендей, психологиялық проблемалар мен қақтығыс жағдайларын шешуде қақтығыстың себебін анықтау маңызды. Қақтығысқа қатысушылар шынайы ішкі себептерді жасырады немесе кейде олар туралы білмеуі де мүмкін. Сол себепті, көп жағдайларда зерттеуді болдырмау арқылы қақтығыстарды шешуге тырысады. Бұл қақтығыстардың ұзаққа созылуына әкеледі және оны шешу одан сәрі күрделене береді. Бұл

жағдайда келіссөздер арқылы шешуге бағытталған делдалдың қызметіне жүгінген жөн, яғни шешудің медиация әдісін қолдану тиімді.

Қақтығысты шешуде тәуелсіз беделді адам немесе арнайы маман психолог, конфликтолог делдал бола алады. Сондықта да, басшының осы дағдыларды меңгергені, ПБҚ-де психолог қызметін қарастыру тиімді болады. Қақтығыстарды шешу үшін келіссөздер жүргізудің келесі принциптерін есте ұстау ұсыналады: тәуелсіз және бейтарап болу; мәселені шешпей, тек қайшылықты шешуге көмектесумен шектелу; кеңес бермеу, бірақ қайшылықты тәуелсіз шешім қабылдауға жағдай жасау.

Медиация процесінде әңгімелесушінің позициясын нақтылау әдісі жиі қолданылады, яғни қақтығыс тараптары мұқият тыңдап, бір-біріне кедергі жасамауы керек. Делдал тараптардың уәждерін нақтылайды, қатысушыларға қақтығыс жағдайына қатысты өз көзқарастарын егжей-тегжейлі айтуды қамтасыз етеді. Талқылаулар мәселені ашық, айыптаусыз және ренішсіз жүзеге асырылған кезде ғана өз шешімін табатынын қаперде ұстау маңызды. Делдал тараптардың бір-біріне деген сенімін қалыптастыруға бағытында шаралар қабылдауы қажет.

Қақтығысты сәтті шешу үшін зерттеушілер Х.Корнелиус пен Ш.Фэйр жасаған картаны пайдалану ұсынылады [33]. Қақтығыс картасы қақтығыс туралы ақпаратты құрылымдауға және жүйелеуге мүмкіндік береді, бұл оның себептері мен ықтимал шешімдерін жақсы түсінуге ықпал етеді. Бұл әдіс барлық тараптардың мүдделері мен қажеттіліктерін анықтауға, қақтығыстың мәні мен динамикасын талдауға, оны шешудің негізделген және шынайы стратегияларын жасауға көмектеседі. Картаның толық мәтіні зерттеу жұмысының 2-қосымшасымен ресімделеді.

Қақтығыстарды басқару процесінде қақтығыстың даму кезеңдері мен оны басқару белгілі-бір сәйкестікте болады. Бұл сәйкестікті қолдану басшының қақтығыстарды басқарудың басым бағыттарының бірі – шешу әдісін анықтауға мүмкіндік береді.

Қақтығыс әлі айқын көрінгенбейді, бірақ оның пайда болуының алғышарттары бар, яғни қақтығыстың латентті (жасырын) кезеңінде шешудің алдын алу, мониторинг және коммуникация (байланыс жасау) әдістері қолдануға болады.

Алдын алу кезінде мемлекеттік қызметшілерді қақтығыстарды басқару әдістеріне үйрету, қолайлы жұмыс атмосферасын құру және т.с.с.шараларын жүзеге асыру ұсынылады.

Мониторингтеу кезінде қақтығыстың ықтимал көздерін анықтау үшін ұжымның жағдайын үнемі бақылау, сауалнамалар мен сұхбаттар жүргізуге болады.

Коммуникация, байланыс орнату кезінде түсінбеушіліктерді болдырмау мақсатында коммуникациялардың ашық және жария тәсілдерін қолдау.

Екінші кезең қақтығысты оқиғалар немесе түсініспеушіліктер арқылы қақтығыстың алғашқы белгілерінің көрінісі пайда болған кезеңде келіссөздер арқылы келіспеушіліктерді талқылау және өзара қолайлы шешімдерді табу

арқылы тез шешуге болады. Сондай-ақ, оқиғаны шешуге көмектесу үшін бейтарап делдалды тарту арқылы шешудің медиация әдісін қолдану.

Тараптар арасында туындаған түсініспеушіліктерді жою үшін ережелерді, құндылықтар мен күтілетін үміттерді түсіндіру арқылы да қақтығыстарды шешуге болады.

Қақтығыстың айқын сипатқа ие болған кезеңінде медиация әдісін қолдану арқылы талқылаулар, келіссөздер жүргізу тиімді.

Қақтығыс өзінің шарықтау шегіне жетіп, салдары барлық қатысушылар үшін айқын болған шарықтау кезеңінде шешудің келіссөздер, ымыраға келу және қажет болған жағдайда жазалау әдістері, одан әрі шиеленісті болдырмау, зиянды салдарды азайту үшін белсенді араласу әдістері қолданылады.

Қақтығысты шешудің белсенді әрекеттері оның төмендеуіне немесе жойылуына әкеледі. Қақтығыстар шешімін табу кезеңінде кеңестер беру, кездесулер мен талқылаулар өткізу, келісім-ымыраға келу, қайталануын болдырмау үшін шаралар қабылдау арқылы жүзеге асырылады.

Қақтығыстан кейінгі қалпына келтіру кезеңінде қалыпты жұмыс қатынастарын қалпына келтіру жүргізіледі. Қақтығыс себептерін талдау, шешу процесінің барысы мен оның нәтижелері туралы қатысушылардың пікірлерін жинау, оның нәтижелері бойынша процестерді түзету және қызметкерлерді оқыту мен дамыту шаралары жүзеге асырылады.

Шешуді жүзеге асырушы тұлға – басшы не ПБҚ маманы қақтығыстарды шешу әрекеттері аяқталған соң келесідей сұрақтарға жауап беру арқылы нақтылау ұсынылады.

Қақтығыс жағдайының себептері шешілді ме?

Дауласушы тараптар арасында ынтымақтастық пен сенім орнату мүмкін болды ма?

Тараптар эмоционалды тепе-теңдік жағдайында ма?

Тараптардың талаптары қанағаттандырылды ма, олардың мүдделері сақталды ма, егер орындалса, қаншалықты дәрежеде?

Қақтығыстарға араласу кезінде бағынышты қызметкерлер тарапынан басшының шешімдеріне теріс реакция болды ма?

Ұжымдағы жалпы жұмыс атмосферасына әсері қандай болды?

Басқару жүйесінде қандай өзгерістер болашақта осындай қақтығыстардың алдын-алуға көмектеседі?

Қызметкерлерге қақтығыстарды басқару дағдыларын дамыту үшін қандай қосымша қолдау немесе тренинг ұсынылуы керек?

Топтық жұмыс пен коммуникацияны жақсарту үшін қосымша іс-шаралар қажет пе?

Бұл нақтылау сұрақтары қақтығыстарды шешу процесі мен нәтижелердің тиімділігін бағалауға, тараптардың қанағаттану деңгейін, жалпы ұжымның көзқарасы мен пікірлерін анықтауға бағытталған, сондай-ақ болашақта қақтығыстарды басқарудың тиімділігін арттыру үшін қажетті өзгерістер енгізуге көмектесуі мүмкін.

Қақтығыс дамуының әр кезеңінде шешу әдістері араласудың қарқындылығы мен сипатына байланысты өзгеруі мүмкін. Қақтығыстың бастапқы кезеңдерде профилактикалық және коммуникативті әдістерді қолдану тиімді, ал кейінгі кезеңдерде неғұрлым шешуші және формальды тәсілдерді қолдану қажет болуы мүмкін. Әдістер мен кезеңдердің сауатты арақатынасы жағымсыз салдарды азайтуға және қақтығысты мүмкіндігінше тиімді шешуге мүмкіндік береді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Жобалық зерттеуде мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқаруды зерттеу, ағымдағы жағдайды талдау және басқару әдістерін жетілдіру механизмдерін ұсыну мақсаты мен міндеттері қойылды. Зерттеу барысында алға қойылған мақсатқа қол жеткізілді деп санаймыз. Қойылған міндеттерге сәйкес жүргізілген зерттеу келесі тұжырымдар мен ұсыныстар жасауға мүмкіндік берді:

Даулар мен қақтығыстарды басқару жүйесі - басшысының өзі басқарып отқан мемлекеттік органның ұжымдағы қызметкерлер арасындағы өзара әрекеттесуді ұйымдастыру қызметінің ажырамас бөлігі.

Ұжымдағы ауызбіршілік, белсенді қатынас және ашықтық атмосферасын құруға, жалпы коммуникацияның дұрыс қалыптасуына назар аудару маңызды.

Мемлекеттік қызметтегі қақтығыстарды басқару басшылық пен қызметкерлердің үлкен назарын және қатысуын талап етеді. Себебі, қақтығыстарды тиімді басқару мемлекеттік органның тиімділігін және халықтың мемлекеттік органдарға сенімін сақтаудың бірден-бір құралы. Тиімді емес жүзеге асырылған басқарудың салдары ауыр зардаптарға әкелуі мүмкін. Ұжымның командалық рухын едәуір төмендетіп, шешім қабылдау процессін нашарлатуы мүмкін, нәтижесінде қақтығыстарды ушықтырып, күрделі, түсініксіз және ұзақ етеді.

Ұжымда туындайтын әрбір қақтығыс оның пайда болу себептеріне, тараптардың мүдделеріне және басқа компоненттеріне байланысты ерекшеленеді. Мемлекеттік орган қызметтерінің өзіндік ерекшелігін ескеру қажет, себебі бұл қақтығыс жағдайларға да әсер етеді. Кейбір жағдайларда басшының өзі, яғни басқару стилі, оның мінез-құлқы, мәдениеті, қызметкерлерге деген қатынасы және т.с.с. жағымсыз қасиеттері қақтығыстың туындау көзі болуы мүмкін.

Әрбір білікті басшының негізгі міндеттерінің бірі - ұжымның жұмысын тиімді ұйымдастыру және стратегиялық мақсаттарға сәтті жету үшін қақтығыстарды сындарлы басқару. Ол үшін қақтығысқа әкелетін жағдайларды, қақтығыстың ықтимал нәтижелерін түсінумен қатар, ұжымдағы қақтығыстармен күресу мен реттеудің әртүрлі әдістерін жетік меңгеруі қажет.

Қақтығыстардың типологиясын, ондағы мінез-құлық стильдерін, қақтығыстарды басқару, оларды шешу әдістерін білу басшылар үшін ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органның ПБҚ мамандары, ӘЖУ үшін де қажет болып көрінеді.

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясында Мемлекеттік қызметшілерді дамыту және мансаптық ілгерілету шеңберінде мемлекеттік қызметшілерді «ұжым ішіндегі тұлғаралық қақтығыстарды алдын-алу, оларды басқару әдістері», «Персоналды басқарудың психологиялық әдістері» бойынша қысқа оқыту бағдарламаларын енгізу мүмкіндігін қарастыру ұсынылды. Сондай-ақ, аталған оқытулардан өткен қызметкерлермен (басшы, ПБҚ, ӘЖУ және т.с.с.) өз кезегінде ұжымішілік

оқытулар ұйымдастыруды жүзеге асыруы қызметкерлерді дамытудың тиімді құралына айналады.

Мемлекеттік қызметте психологтың позициясын құру орынды. Мемлекеттік қызметке жаңа үміткерлерді жұмысқа қабылдау кезінде оны кейіннен комиссия құрамына енгізу мақсатында ПБҚ-мен байланыстыру тиімді болады. Үміткерлерді психологиялық тестілеу, тұлғалардың типтерін анықтау мақсатында олардың мінез-құлық ерекшеліктерін бағалау маңызды. Сұхбаттасу барысында мемлекеттік қызметтің түріне, басқару стиліне, ұжымдық мәдениетке сәйкестігі тұрғысынан мәселелер қамтылған жөн.

Қақтығыс картасы қақтығыс туралы ақпаратты құрылымдауға және жүйелеуге мүмкіндік береді, бұл оның себептері мен ықтимал шешімдерін жақсы түсінуге ықпал етеді. Бұл әдіс барлық тараптардың мүдделері мен қажеттіліктерін анықтауға, қақтығыстың мәні мен динамикасын талдауға, оны шешудің негізделген және шынайы стратегияларын жасауға көмектеседі.

Сондықтан да қақтығыстарды шешу процессінде қатысушылардың мінез-құлық және әрекеттерінің стандарттарын белгілейтін ережелерді әр органның ерекшелігіне сәйкес құруға және енгізуге болады. Әр тараптың құқықтарын белгілеу, қақтығыс жағдайын сындарлы талқылауға ықпал ететін ықтимал мінез-құлық нұсқаларын анықтау, сондай-ақ шешу әдістерін және оларды таңдау негіздерін, шешу процессіндегі әрекеттердің реттілігі мен сипатын және т.с.с. мәселелерді қамтуы маңызды.

Осылайша, зерттеу жұмысының қорытындылары қазіргі жағдайда Қазақстан алдында тұрған міндеттердің күрделілігі мен жан-жақтылығы мемлекеттік басқару мен мемлекеттік аппаратты реформалау ісінде сапалы жаңа тәсілдерді талап ететінін атап көрсетеді. Мемлекеттің барлық салалардағы трансформациялық қызметінің қуатты құралы жақсы құрылған мемлекеттік кадр саясаты болуға тиіс. Осыған байланысты кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру және оны үнемі жетілдіру еліміздің одан әрі тұрақты және үдемелі дамуының шешуші факторларының бірі, сондай-ақ оның жаһандық сын-қатерлерге жауабы болып табылады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан Республикасының Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы, 2012 жылғы 14 желтоқсан.
- 2 «Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдептілік нормаларын және мінез-құлық қағидаларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы №153 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500000153> Жүгінген күні: 19.04.2024 ж.
- 3 Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов // А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 82 с.
- 4 Тишков В. Очерки теории и политики этничности в России // В. Тишков. – М.: Информационно-издательское агентство «Русский мир», 2010. – 480 с.
- 5 Boulding K. Conflict and Defence / K. Boulding. – N.Y.: 2011.XIV. P 133.
- 6 Турысжанова Р. К., Коцигулова К. И. Корпоративная этика организации: учебное пособие для магистрантов – Алматы : Экономика, 2013. – С. 55-59.
- 7 Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Юнити, 2000. – С. 87-92.
- 8 Giddens A. The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: PolityPress, 1984. // [Электрондық ресурс]. – URL: http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_constitution_of_society.pdf Жүгінген күні: 03.04.2024 ж.
- 9 Козер Л. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль. – М. – 1996. – С. 542–544.
- 10 Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник // Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 34- 42. .
- 11 Krisberg L. Sociology of Social Conflict / L. Krisberg. – New Jersey: Prentice-Holl. 2011. XIV. P. 17.
- 12 Степаненкова В. Н. «Борьба за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля // Социологический журнал. – 1999. – № 3–4. – С. 149-150.
- 13 Степаненкова В. М. Понятие социального конфликта в теории Р. Дарендорфа // Социологические исследования. 1994. - № 5. – 141 с.
- 14 Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения // Б. Д. Парыгин. Под ред. В. А. Ядова. – СПб.: Изд-во «Наука», 2003. – 143 с.
- 15 Фесенко О. П. Практикум по конфликтологии или учимся разрешать конфликты: практикум // О.П. Фесенко. – М.: Флинта, 2014. – 128 с.

- 16 Гурьева Е. Ю. Особенности конфликтных ситуаций в организации // Е.Ю. Гурьева, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – №1-1(7). – С. 372-375.
- 17 Савушкина В. С. Методы разрешения трудовых конфликтов // В.С. Савушкина // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – Том 2. – №1. – С. 236-241.
- 18 Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие //СПб.: Питер. – 2005. – С. 172-174.
- 19 Организация и ее деловая среда: Учебное пособие // Авт.-сост. Ш. А. Есимова; под общ. Ред. Д-ра экон. Наук А. С. Серикбаева. – Астана: Академия государственной службы при Президенте Республики Казахстан, 2004. – С. 136-141.
- 20 Уразбаева Г.Т. Этические основы государственной службы: Учебное пособие. – Астана: Акад. гос. упр. при Президенте РК, 2007. – С. 105-106.
- 21 Зайцев А.К. Социальный конфликт. М.: Academia, 2000. – 205 с.
- 22 Knippen, J.T. and T.B. Green Handling Conflicts. *J. Workplace Learning*, 1999. Vol. 11. P. 27-32.
- 23 Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Jane Sample. 2008. // [Электрондық ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument Жүгінген күні: 15.05.2024 ж.
- 24 Жалғасбайқызы Г. Мемлекеттік қызметте қалыптасуы басқару / Г. Жалғасбайқызы // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам СССХЛІ Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы». – № 3(341). – М., Изд. «Интернаука», 2024.
- 25 Питерс Т. Д. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний/ Питерс Т. Д., Уотерман Р. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. Практика литература. // [Электрондық ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/v-poiskah-sovershenstva-uroki-samyh-uspeshnyh-kompaniy-ameriki/viewer> Жүгінген күні: 11.01.2024 ж.
- 26 Текучесть персонала: как снизить «индекс крутящихся дверей» // Официальный сайт. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/causes-of-staff-turnover/> Жүгінген күні: 15.05.2024 ж.
- 27 Ирхин Ю. В. Методология формирования и совершенствования этических кодексов государственных служащих, как средства антикоррупционной политики: за рубежные и российские подходы // Актуальные проблемы научного обеспечения государственной политики российской федерации в области противодействия коррупции. Екатеринбург, 2016. – 233 с.
- 28 Ирхин Ю. В. Роль этических кодексов в государственной службе Японии (сравнительный анализ) // [Электрондық ресурс]. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-eticheskikh-kodeksov-v-gosudarstvennoy-sluzhbe-yaponii-sravnitelnyy-analiz/> Жүгінген күні: 15.05.2024 ж.

29 Карпович А. В. Конфликты в организации: выявление, разрешение и повышение бесконфликтности управления: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04.02 - Менеджмент / Карпович, Анастасия Владимировна - Томск: [б.и.], 2017 // [Электрондық ресурс]. – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vital:5005> Жүгінген күні: 01.05.2024 ж.

30 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы Ұлттық баяндама, Астана, 2024 // Ресми сайт. [Электрондық ресурс]. – URL:

https://www.gov.kz/uploads/2024/4/5/2b570c000ed2ee210152ea19e9f0dcb3_original.764584.pdf Жүгінген күні: 12.05.2024 ж.

31 Электрондық үкімет – Ашық үкімет. Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы (2022 жыл) // Ресми сайт. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://evaluation.egov.kz/kk/memlekettik-organnyn-uyumdastyrushylyk-damuy-2022-zhyl?q=/ru/organizacionnye-razvitiie-gosudarstvennogo-organa-2022-god> Жүгінген күні: 12.05.2024 ж.

32 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы Ұлттық баяндама, Астана, 2023 // Ресми сайт. [Электрондық ресурс]. – URL:

https://www.gov.kz/uploads/2023/4/10/0ec6ea4d59e12b8b333599e15774ee94_original.1120840.pdf Жүгінген күні: 12.05.2024 ж.

33 Корнелиус Х., Фэйр Ш. Картография конфликта // [Электрондық ресурс.] – URL: <https://evolkov.net/conflict/Cornelius.Faire/Cornelius.Faire.Conflictmapping.html#gs.c.tab=0> Жүгінген күні: 16.05.2024 ж.

Қосымша 1

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің уәждемесінің ағымдағы деңгейін анықтауға бағытталған «Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқару» тақырыбы бойынша магистрлік жобаға арналған сауалнама сұрақтары

Құрметті респондент!

Сізден, «Мемлекеттік қызметте қақтығыстарды басқару» тақырыбы бойынша магистрлік жоба аясында Сіздің жұмыс жасайтын ұйымыңыздағы жұмыс жағдайымен қанағаттану және ондағы моральдық-психологиялық ахуалын зерттеу мақсатында жүргізіліп жатқан сауалнамаға қатысуыңызды сұраймыз. Өзіңіздің пікіріңізге жақын келетін жауапты таңдаңыз. Сауалнама анонимді, сондықтан барынша шынайы жауап беруіңізді өтінеміз. Сіздің пікіріңіз біз үшін өте маңызды!

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в проводимом опросе в рамках магистерского проекта по теме «Управление конфликтами на государственной службе» с целью изучения состояния удовлетворенности условиями работы и морально-психологического климата в организации, в которой вы работаете. Выберите ответ, близкий к вашему мнению. Опрос анонимный, поэтому, пожалуйста, ответьте максимально честно.

Ваше мнение очень важно для нас!

1. Сізге жұмысыңыз ұнайды ма?/Нравится ли Вам Ваша работа?
 - Ұнайды/Нравится
 - Ұнамайды /Не нравится
2. Сіз басқа жұмысқа ауысқыңыз келеді ме?/Хотели бы Вы перейти на другую работу?
 - Иә/да
 - Жоқ/нет
3. Егер Сіз алдыңғы сұраққа «Иә» деп жауап берсеңіз себебін көрсетіңіз/Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, то укажите причину

4. Жұмыс орнындағы әріптестер арасындағы жалпы атмосфера мен қарым-қатынасты қалай бағалайсыз?/Как бы Вы оценили общую атмосферу и отношения между коллегами на рабочем месте?

- Өте мейірімді және қолдау көрсететін атмосфера/Очень дружелюбная и поддерживающая атмосфера
- Қарым-қатынас негізінен кәсіби, бірақ сыпайы/Общение в основном профессиональное, но вежливое
- Әріптестер арасында кейбір шиеленістер бар/Есть некоторые напряженности между коллегами

5. Сіздің жұмыс ұжымыңыздағы моральдық-психологиялық ахуалды сипаттаңыз/Опишите морально-психологический климат в вашем рабочем коллективе

- Қолайлы/Благоприятный
- Қолайсыз/Неблагоприятный
- Әркім өзі үшін/Каждый сам за себя
- Басқа/Другое

6. Сіздің ойыңызша, еңбек жағдайларыңыз жақсы ұйымдастырылған ба?/Как Вы считаете, достаточно ли хорошо организованы условия Вашего труда?

- Иә/да
- Жоқ/нет

7. Менің әріптестерім әрқашан менімен сыпайы және әдепті/Мои коллеги всегда вежливы и корректны со мной

- Иә/да
- Жоқ/нет
- Әрдайым емес/Не всегда

8. Сіздің ойыңызша Сіздің басшы қол астындағылардың әрқайсысына әділетті ме?/Как Вы считаете, достаточно ли справедлив Ваш руководитель к каждому своему подчиненному?

○ Ол әрбір қызметкерді бағалайды, ол атмосфераның жағымды және белсенді жұмыс процесіне ықпал ететінен назар аударады/Он ценит каждого сотрудника, от чего внимателен к тому, чтобы атмосфера была приятная и способствующая активному рабочему процессу

○ Ол әдетте біздің қарым-қатынастарымызға және қақтығыстарға араласпауды жөн көреді/Обычно он предпочитает не влезать в наши отношения и конфликты

- Жоқ, әділ емес/Нет, недостаточно справедлив.

9. Басшылық алдында жұмысқа қатысты өз пікіріңізді еркін бөлісе аласыз ба?/Можете ли Вы свободно поделиться своим мнением о работе перед руководством?

- Иә/да
- Жоқ/нет

- Әрдайым емес/ Не всегда

10. Мен тікелей басшыға сенімін/Я доверяю своему непосредственному руководителю

- Иә/да
- Жоқ/нет
- Әрдайым емес/Не всегда
- Басқа/Другое

11. Сіз басшы тарапынан дөрекілікке, әдепсіз қарым-қатынасқа тап болдыңыз ба?/Приходилось ли Вам сталкиваться с грубостью, неэтичным отношением со стороны руководителя?

- Жоқ, ондай болмады/Нет, не приходилось
- Иә, бірінші басшы тарапынан/Да, со стороны первого руководителя
- Иә, басшының орынбасары тарапынан/Да, со стороны заместителя руководителя
- Иә, тікелей басшысы тарапынан (басқарма, бөлім)/Да, со стороны непосредственного руководителя (управления, отдела)

12. Сіздің ұжымда қақтығыс жағдайлар бола ма?/Имели ли место в Вашем коллективе конфликты?

- Мұндай жағдайлар болған емес/Таких случаев не было
- Сирек, әр жағдайда/Редко, от случая к случаю
- Қақтығыстар үнемі болып тұрады/Конфликты возникают постоянно
- Басқа/Другое

13. Қарым-қатынас процесінде Сіздің ұжымда қандай қақтығыстар жиі кездеседі?/Какие конфликты чаще всего происходят на Вашем коллективе в процессе отношений?

○ Құрылымдық-иерархиялық қақтығыстар (әртүрлі лауазымдардағы қызметкерлер арасындағы қақтығыс: жетекші-қызметкер)/Структурно-иерархические конфликты (конфликт между сотрудниками, занимающими различные должности: руководитель-сотрудник)

○ Ұйымдастырушылық және басқарушылық қақтығыстар (жұмысты ұйымдастыру мәселелері бойынша әртүрлі бөлімшелер арасындағы қақтығыс, мақсаттарға жетудің әдістері мен тетіктері және т.с.с.)/организационно-управленческие конфликты (конфликт между различными подразделениями по вопросам организации работы, методов и механизмов достижения целей и т.д.).

○ Тұлғаралық және/немесе топаралық қақтығыстар (әртүрлі мақсаттары, көзқарастары, мінездері бар қызметкерлер арасындағы қақтығыстар)/межличностные и/или межгрупповые конфликты (конфликт между сотрудниками с разными целями, взглядами, характерами)

- Жанжалды жағдайлар болмайды /конфликтных ситуаций не бывает
- Басқа/Другое

14. Ұйымыңызда қақтығыстарды басқару процесінде қандай кедергілерді немесе шектеулерді көресіз?/Какие препятствия или ограничения Вы видите в процессе управления конфликтами в организации?

- Коммуникацияның дұрыс болмауы/Недостаточная коммуникация
- Басшылықтың араласпауы/Недостаточная поддержка руководства
- Қақтығыстарды басқару дағдыларының болмауы/Отсутствие навыков управления конфликтами
- Ұйымдық мәдениеттің төмендігі/Низкий уровень организационной культуры
- Қақтығыс жағдайлардан қорқу/Страх перед конфликтами
- Тараптардың теңсіздігі/Несбалансированная власть
- Басқа/Другое

15. Ұжым ішіндегі байланыс және ақпарат алмасу деңгейін қалай сипаттайсыз?/Как бы Вы охарактеризовали уровень коммуникации и информационного обмена внутри коллектива?

- Байланыс тиімді әрі ашық/Коммуникация эффективна и открыта
- Ақпарат жиі жоғалады не бұрмаланады/Информация часто теряется или искажается
- Байланыс шектеулі және қиындық тудырады/Коммуникация ограничена и вызывает затруднения

16. Сіздің ұжымыңызда стресс тудыратын мәселелер бар ма?/Есть ли проблемы в вашем коллективе, которые вызывают стресс?

- Иә/да
- Жоқ/нет

17. Егер Сіз алдыңғы сұраққа «Иә» деп жауап берсеңіз қандай мәселе бар екенін атап өтіңіз/Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, то укажите какая проблема существует

18. Сіздің жұмысыңыздың қандай аспектілері Сізді көбірек қанағаттандырмайды? (қолайлы жауаптардың барлығын таңдаңыз)/Какие аспекты вашей работы вызывают наибольшее недовольство? (выберите все подходящие варианты)

- Еңбекақы/Оплата труда
- Жұмыс жағдайы/Условия труда
- Кәсіби даму мүмкіндіктері/Возможности профессионального развития
- Ұжым және ұйымдағы ахуал/Коллектив и атмосфера в организации
- Жұмыс уақытын ұйымдастыру/Организация рабочего времени
- Басқа/Другое

19. Менің мемлекеттік органымда қабылданатын ынталандыру шараларына (материалдық және материалдық емес көтермелеу) қанағаттанамын/Я удовлетворен (а) принимаемыми в моем государственном органе стимулирующими мерами (материальные и нематериальные поощрения)

- Иә/да
- Жоқ/нет
- Әрдайым емес/Не всегда

20. Сіз ұжымдағы қарым-қатынасты жақсарту үшін өз тарапыңыздан шаралар қабылдайсыз ба?/Предпринимаете ли Вы меры со своей стороны для улучшения взаимоотношений в коллективе?

- Иә/да
- Жоқ/нет
- Әрдайым емес/Не всегда

21. Жұмыс орныңыздағы қақтығыстарды шешудің қазіргі тәсілін қалай бағалайсыз?/Как вы оцениваете текущий подход к управлению конфликтами на вашем рабочем месте?/

- Тиімді/Эффективный
- Қанағаттанарлық/Удовлетворительный
- Тиімді емес/Неэффективный
- Басқа/ Другое

22. Қазіргі қақтығыстарды басқару жүйесін тиімдірек және әділ ету үшін қандай өзгерістерді ұсынар едіңіз?/Какие изменения вы бы предложили в текущей системе управления конфликтами, чтобы сделать ее более эффективной и справедливой?

Қосымша 2

Қақтығысты басқарудың картасы

Корнелиус пен Фэйрдің әдісі бойынша қақтығыс картасы қақтығысты талдауға оның табиғатын тереңірек түсінуге, негізгі элементтерді анықтауға және оны тиімді шешу стратегияларын жасауға мүмкіндік беретін құрылымдық тәсіл болып табылады. Бұл әдіс қақтығыстың тараптарын, себептерін, мән-мәтінін және ықтимал шешімдерін егжей-тегжейлі талдауды қамтиды.

Қақтығысты картаға түсірудің қадамдары:

- Қақтығыс тараптарын анықтау
 - Қақтығыс пәнін анықтау
 - Қақтығыстың мәні мен көрінісін талдау
 - Тараптардың мүдделері мен қажеттіліктерін анықтау
 - Динамикасын талдау
 - Шешімдер мен стратегиялардың нұсқаларын әзірлеу.
1. Тараптарды анықтау
 - негізгі тараптар: қақтығысқа тікелей қатысқан тұлғалар (дауласушы екі тарап
 - жанама тараптар: жанама түрде қатысатындар немесе мүдделеріне қақтығыс әсер ететіндер (ұжымның өзге мүшелері)
 - үшінші тараптар: делдалдар, кеңесшілер немесе қақтығысты шешуге қатысатын басқа адамдар.
 2. Қақтығыс пәнін анықтау
 - тараптар сүйенетін объективті ақпарат, оқиғалар
 - келіспеушіліктерді тудыратын нақты мәселелер
 - тараптардың ұстанымдарының негізгі мүдделері мен қажеттіліктері
 - қақтығысты күшейтетін эмоционалды аспектілер, сезімдер, эмоциялар.
 3. Қақтығыстың мәні мен көріністерін талдау
 - қақтығысқа әсер еткен алдыңғы оқиғалар мен өзара әрекеттесуле
 - тараптардың қабылдауы мен мінез-құлқына әсер ететін әлеуметтік және мәдени ерекшеліктер
 - жанжал туындаған ұйымның құрылымы, онда қалыптасқан ұжымдық мәдениет пен құндылықтар.
 4. Тараптардың мүдделері мен қажеттіліктерін анықтау
 - тараптардың ұстанымдарының негізгі мақсаттары мен тілектері, мүдделері
 - қақтығысты шешу үшін қанағаттандырылатын негізгі қажеттіліктер.
 5. Қақтығыс динамикасын талдау
 - қақтығыстың күшеюіне ықпал ететін факторларды анықтау.
 - қақтығыстың ағымдағы кезеңін анықтау (жасырын, оқиға, шиеленісу, шарықтау шегі, шешу).

- тараптар арасындағы қарым-қатынас пен өзара әрекеттесу тәсілдерін талдау.

6. Шешімдер мен стратегиялардың нұсқаларын әзірлеу

- қақтығысты шешудің мүмкін нұсқаларының тізімі

- әр нұсқаның күшті және әлсіз жақтарын талдау

- тараптар қақтығысты шешу үшін қабылдауға дайын нақты қадамдар.

