

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БІЛІМ БЕРУ КОРПОРАЦИЯСЫ



ӘЛЕУМЕТТІК ДАМУ ДЕПАРТАМЕНТІ

ЭДВАЙЗЕРЛІК САҒАТ ТАҚЫРЫБЫ:

**Жекеаралық қақтығыстардың  
профилактикасы**  
– қарапайым және түсінікті



Алматы 2025

**Іскерлік қарым - қатынас – бұл ең алдымен серіктестердің өзара әрекеттесуі, ақпарат алмасуы, көзқарастар мен ұстанымдарды келісуі. Кез келген өзара әрекеттесу сияқты, ол өз ішінде қайшылықтардың туындау мүмкіндігін қамтиды, ал бұл қайшылықтар жанжал жағдайына ұласуы мүмкін.**



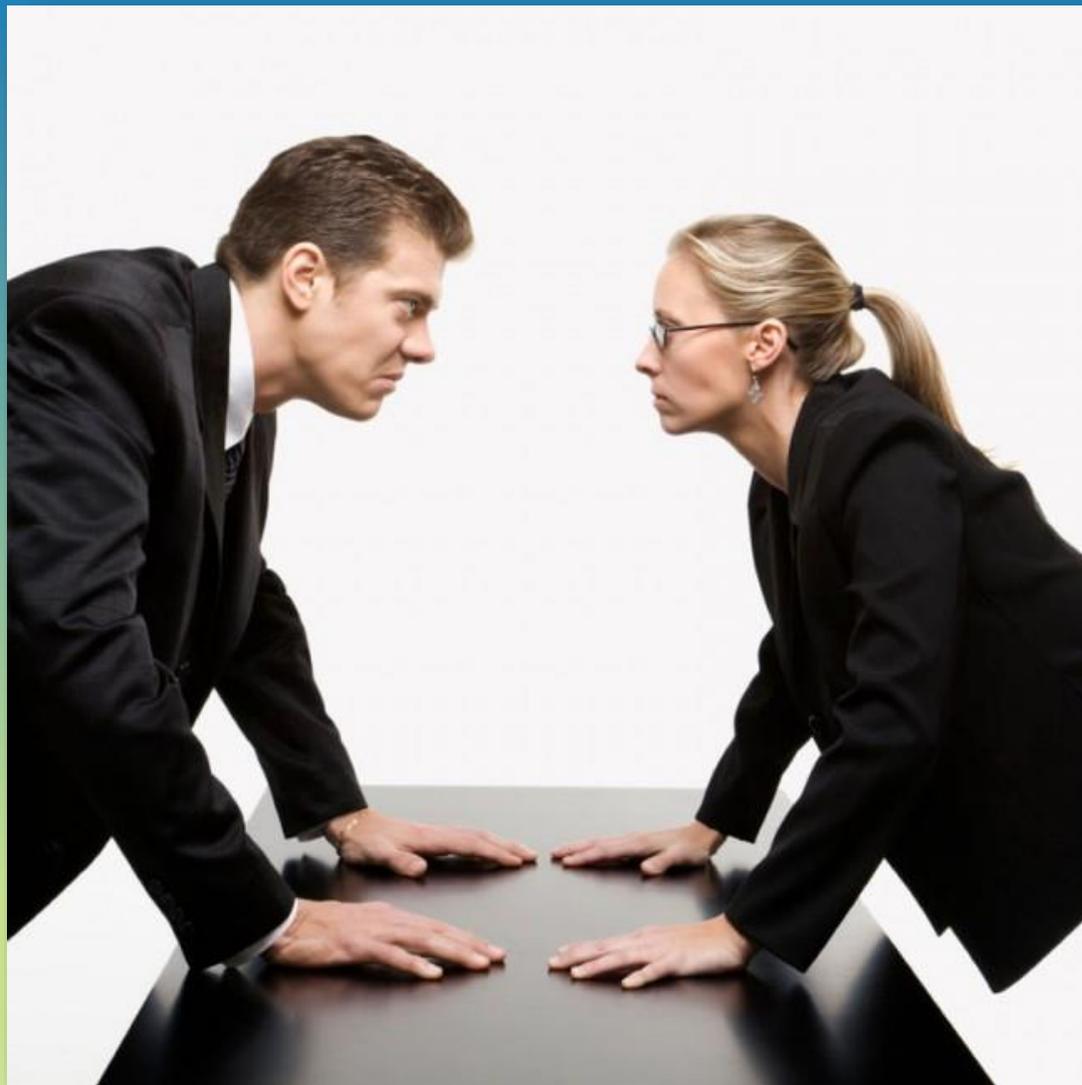
**Қақтығыс – кәсіби өзара әрекеттесудегі қайшылықтардың даму сатысы, ол қарама-қарсы бағытталған мақсаттардың, мүдделердің, ұстанымдар мен көзқарастардың қақтығысуымен сипатталады. Мұндай өзара әрекеттесу субъектілерінің бір-біріне қатысты бастан кешіретін жағымсыз эмоцияларымен және сезімдерімен қатар жүреді.**

**Басқаша айтқанда, қақтығыс – бұл екі (немесе одан да көп) субъект белгілі бір мақсатқа жетуіне кедергі келтіру, қарсыласының мүдделерін қанағаттандыруын болдырмау немесе оның көзқарасы мен ұстанымын өзгертуге тырысатын, ал сол арқылы өз мүдделерін іске асыратын үдеріс.**



## **Қақтығыстың ең маңызды сипаттамалары:**

- **тараптар арасындағы қайшылықтар;**
- **тараптар арасындағы қақтығыстар;**
- **жағымсыз эмоциялардың болуы.**



## **Қақтығыс қажет, өйткені :**

- 1. Бәсекелес жеке тұлғалар немесе топтар өз мүдделері мен мақсаттарының қарама-қарсылығын түсінеді және жасырын немесе ашық түрде.**
- 2. Бірақ әрдайым белсенді түрде бір-біріне қарсы әрекет ете бастайды.**

**(Бір-біріне белсенді қарсы әрекетке әкелетін қайшылық қана қақтығыстың негізі мен бастауына айналады)**

## Қақтығыстардың түрлері



```
graph TD; A[Қақтығыстардың түрлері] --> B[Жекеаралық қақтығыс]; A --> C[Жекеаралық қақтығыс]; A --> D[Жеке тұлға мен топ арасындағы қақтығыс]; A --> E[Топтар арасындағы қақтығыс];
```

**Жекеаралық  
қақтығыс**

**Жекеаралық  
қақтығыс**

**Жеке тұлға  
мен топ  
арасындағы  
қақтығыс**

**Топтар  
арасындағы  
қақтығыс**

## **1. Ішкі тұлғалық қақтығыс.**

**Ол бір адамға өзара қарама-қайшы талаптар қойылған кезде пайда болады. Мысалы, бөлім меңгерушісі сатушыдан үнемі жұмыс орнында болып, сатып алушымен «жұмыс істеуді» талап етуі мүмкін.**

**Кейінірек меңгеруші, керісінше, сатушының сатып алушыларға тым көп уақыт бөліп, тауарды сұрыптаумен айналыспай жүргеніне наразылық білдіреді. Ішкі тұлғалық қақтығыс сондай-ақ өндірістік талаптардың адамның жеке қажеттіліктері немесе құндылықтарымен сәйкес келмеуінің нәтижесінде де пайда болуы мүмкін.**

**Мысалы, бағынышты адам сенбі күні, өз демалысында, қандай да бір отбасылық шараларды жоспарлаған, ал бастық жұма күні кешке өндірістік қажеттілікке байланысты оның сенбі күні жұмыс істеуі керектігін хабарлаған.**

**Ішкі тұлғалық қақтығыс жұмыс жүктемесінің шамадан тыс артуы немесе жеткіліксіз болуы сияқты жағдайларға жауап ретінде байқалады.**



**Ішкі тұлғалық қақтығыстарды тек шартты түрде ғана жіктейді, өйткені олардың ешқайсысы жеке адамның ішінде «таза» күйінде кездеспейді.**

## **Әртүрлілігі:**

### **1.Мотивациялық**

**(иелену ниеті мен қауіпсіздік арасында келіспеушілік, екі жағымды нәрсе немесе әрекет арасындағы дилемма, санадан тыс талпыныстар арасындағы қақтығыс).**

### **2.Адамгершілік (моральдық)**

**(жеке ұстанымдар мен моральдық қағидалардың үйлеспеуі, тілек пен борыштың ымыраға келмеуі).**

### **3.Орындалмаған тілек қақтығысы**

**(ішкі ұнатулардың оларды жүзеге асыруға мүмкіндік бермейтін сыртқы жағдайлармен сәйкес келмеуі).**

### **4.Бейімделу (адаптациялық)**

**(субъектінің қоршаған шындықпен үйлеспеуі, әлеуметтік және кәсіби бейімделуде қиындықтардың туындауы).**

### **5.Рөлдер арасындағы қақтығыс**

**(межролевой)**

**(бір уақытта бірнеше рөлді орындаудың мүмкін еместігі).**

**Жеке-рөлдік қақтығыс**

**(рөлді орындауға деген ниеттің немесе қабілеттің болмауынан рөл талаптарына сәйкес келмеу).**

## **Жеке тұлға ішіндегі қақтығыстар мынадай түрде көрінуі мүмкін:**

- 1. Неврастения (енжарлық, жұмысқа қабілеттіліктің төмендеуі, мигрень, ұйқысыздық және т.б.).**
- 2. Эйфория («көрсетушілік» көңілді күй, күлкімен аралас жылау, негізсіз шаттық).**
- 3. Регрессия (жауапкершіліктен қашу, мінез-құлықтағы қарабайырлықтың көрінуі).**
- 4. Проекция (адамдармен қарым-қатынаста негативизмнің басым болуы, олардың қасиеттерін орынсыз сынау және шамадан тыс сыншылдық).**
- 5. Номадизм (өмірдің әртүрлі салаларында - кәсіби, отбасылық, тұрғылықты жерінде - өзгерістерге ұмтылу).**
- 6. Рационализм (өз әрекеттерін «ақтап алу», өзін-өзі ақтау).**



## **Жеке ішкі қақтығысты шешу жолдары:**

- 1. Компромисс (өте маңызды – шешім қабылдап, таңдаған әрекетті іске асыруды бастау).**
- 2. Кету (кей жағдайларда жағдайды «жабу» және оны шешуден бас тарту маңызды).**
- 3. Переориентация (қақтығысқа себеп болған объектіге қатынасты өзгерту жеке ішкі қақтығыстан шығуға жақсы нәтиже береді).**
- 4. Сублимация (қызмет түрін басқа бағытқа ауыстыру, бұл жағымды эмоциялар әкелетін іс-шаралар – шығармашылық, спорт, музыка).**
- 5. Идеализация (қиялдау, армандау, шындықтан алыстау).**
- 6. Шығару (өз сезімдерге, тілектерге, ұмтылыстарға әсер ету арқылы оларды басу).**
- 7. Түзету (өз «Мен»-іне адекватты, объективті қатынас жасау).**



## **2. Аралық (адамдар арасындағы) қақтығыс.**

**Бұл қақтығыс түрі, бәлкім, ең көп кездесетіні. Көбіне бұл – шектеулі ресурстар, жұмыс күші, қаржы және т.б. үшін басшының күресі. Әркім ойлайды: егер ресурстар шектеулі болса, оларды дәл өзіне, басқа басшыға емес, беру үшін жоғарғы басшылықты сендіруі керек.**

**Аралық (адамдар арасындағы) қақтығыс сондай-ақ тұлғалардың соқтығысуында да көрініс табуы мүмкін, яғни әртүрлі мінез-құлыққа, үйлеспейтін темпераментке ие адамдар бір-бірімен келісімге келе алмайды.**



**Аралық (адамдар арасындағы) қақтығысқа себеп болатын факторлар: шыдамсыздық, агрессивтік, қарсыластарына мойынсұнғысы келмеу. Қақтығыс әсіресе күрделене түседі, себебі әр адам өз мүддесін қорғауға тырысады да, серіктесі туралы мүлде ойламайды. Сындарлы жағдайда қоршаған адамдар туралы ойлай алатындар өте аз.**

### **Себептері:**

- 1. Мінез-құлықтың соқтығысуы. (Көптеген адамдар өз қарсыласын тыңдағысы келмейді, тек өздерінің дұрыс екенін дәлелдеуге тырысады.)**
- 2. Көзқарастардың сәйкес келмеуі.**
- 3. Келіспеушілікті жеңе алмау, алтын ортаны таба алмау тұлғаралық қақтығыстың ушығуына әкелуі мүмкін.**



# Тұлғаралық қақтығыстағы мінез-құлық

## 1. Басымдық көрсету

(Бұл мінез-құлық түрі, мұнда адамдар бір-біріне ешқашан жол бергісі келмейді. Басымдық әдісі бойынша, тұлға өз пікірін дұрыс деп санайды, ал екінші адам оған бағынуы тиіс.)

## 2. Компромисс іздеу

(Компромисс іздеу адамдардың мәселенің конструктивті шешімін табуға ұмтылатынын білдіреді.)

## 3. Бой берушілік

(Бой берушілік адамды өзінің пікірінен және амбицияларынан бас тартуға мәжбүр етеді. Әдетте бұл әдіске адамдар конфликт кезінде өздерін сенімсіз сезінгенде жүгінеді. Бой берушілік қақтығыстың жойқын әсерін бәсеңдетуге көмектеседі, бірақ мәселені шынайы түрде шешпейді.)

## **Бұл түрдегі қақтығысты шешу**

### **1. Жағдайды қабылдау**

**Жағдайды мұқият талдап, өз әрекеттеріңіздің қақтығыстың пайда болуына қалай әсер еткенін түсінуге тырысыңыз.**

### **2. Эмоцияны бақылау**

**Уақытша өз амбицияларыңыздан алыстап, болып жатқан жағдайды салмақты және байыпты бақылаңыз.**



### **3. Тұлға мен топ арасындағы қақтығыс**

**Өндірістік топтар мінез-құлық пен жұмыс нормаларын белгілейді, сол себепті кейде топтың күткендері жеке тұлғаның ойымен сәйкес келмеуі мүмкін. Егер тұлға топтың көзқарасынан өзгеше позиция ұстанса, тұлға мен топ арасында қақтығыс пайда болады.**

**Мысалы, жиналыста сатылым көлемін арттыру жолдарын талқылағанда, көпшілігі бағаны төмендету арқылы бұл нәтижеге жетуге болады деп есептейді. Ал бір адам бағаны төмендету стратегиясы пайдасын азайтады деп сенімді болады. Сол адамның пікірі топтың көзқарасынан ерекшеленсе де, ол компания мүддесін ескеріп отырса да, топ пікірімен келіспегендіктен, оны қақтығыстың көзі ретінде қарастыруға болады.**



## 4. **Топтар арасындағы қақтығыс**

**Ұйымдар көптеген ресми және бейресми топтардан тұрады. Ең үздік ұйымдарда да осындай топтар арасында қақтығыстар туындауы мүмкін. Егер бейресми топтар басшының оларға әділетсіз қарайтынын сезсе, олар бірігіп, өнімділікті төмендету арқылы «есеп айырысуға» тырысуы мүмкін.**

**Табиғи және институционалданған қақтығыстар.**

**Табиғи қақтығыстар өздігінен, жеке тұлғалар немесе топтар тарапынан арнайы дайындықсыз пайда болады. Институционалданған қақтығыстар мұқият және алдын ала дайындалады. Болашақ қақтығыс субъектілері әрекет стратегиясын әзірлейді, мақсатқа жету мүмкіндіктерін бағалайды. Сонымен қатар, топтар мен жақтаушылар қалыптасады.**



## Қақтығыстың себептері

Жеке тұлғалар мен топтардың мақсаттарының жеткіліксіз үйлесімділігі

Ұйымдық құрылымның ескіргендігі, қызметкерлердің құқықтары мен міндеттерінің айқын бөлінбеуі

Ресурстардың шектеулігі

Еңбек ұжымының мүшелеріне әртүрлі қарым-қатынас

Функциялар мен еңбек қызметінің түрі арасындағы қайшылық

Мінез-құлық стилі мен өмірлік тәжірибедегі айырмашылықтар

Өсу перспективасының белгісіздігі

Қолайсыз физикалық жағдайлар

Менеджердің мейірімді көңіл бөлісуінің жеткіліксіздігі

Психологиялық феномен

Кәсіби шеберліктің жеткіліксіз деңгейі

# Даулы жағдайдан шығу стратегиялары

- **Бейімделу**
- **Компромисс (Өзара келісім)**
- **Қашу**
- **Ынтымақтастық**

# Бейімделу

**Мына жағдайда тараптардың бірі даулы жағдайды бәсеңдетуге тырысады, біржақты жеңілдіктерге бару арқылы, яғни өз мүддесін қиюға, бейімделуге дайын болады. Көбіне бұл өзіне маңызды нәрсені (мысалы, достықты) жоғалтпау үшін жасалады.**

## **Мысал:**

**Досыңызбен бірге алма таптыңыз. Ол кімге тиесілі екенін шешіп келе алмайсыз. Жеңілдік ретінде сіз барлық алманы досыңызға бересіз.**



# Компромисс (Өзара келісім)

**Бұл мінез-құлық нұсқасы ынтымақтастыққа ұқсас, бірақ айырмашылығы мынада: дауды шешу үшін тараптар өзара жеңілдіктерге барады.**

## **Мысал:**

**Тапқан алманы екіге бөлісесіз. Сіз де толық алма алмайсыз, досыңыз да толық алма алмайды. Бұл мінез-құлық компромисс деп аталады**



# Қашу

**Мұндай мінез-құлық түрі - даулы жағдайдан шығып кетуге тырысу, оны шешпей қалдыру. Өз пікіріңізден таймай, бірақ оны мәжбүрлемей қалу. Көбінесе үндемеу, мән бермеу, физикалық түрде кету арқылы көрінеді. Көбінесе жай ғана қатысқыңыз келмегенде немесе жағдайды одан әрі ушықтырғыңыз келмегенде қолданылады.**

## **Мысал:**

**Алманы мүлде қажеті жоқ сияқты етіп көрсету.**



# Ынтымақтастық

Мұндай мінез-құлық кезінде дауға қатысушылардың негізгі күш-жігері әр тарапқа зиян келтірмей татуласуға әкелетін шешімді іздеуге бағытталады. Бұл стратегия екі тараптың мүдделерін қанағаттандырып қана қоймай, конфликттен пайда табуға мүмкіндік беретін шешімді іздеуді көздейді. Кейде қалаған нәтижеге жетуді біраз уақытқа кейінге қалдыру қажет болатынын ұмытпау маңызды.

## Мысал:

Алманы екі тарапқа да тиімді болатындай етіп пайдалану туралы шешім қабылдады.



Ынтымақтастық

# Даудың (конфликттің) артықшылықтары мен кемшіліктері

## Артықшылықтары

- ▶ Дау – қарама - қайшылықтарды шешудің бір формасы
- ▶ Дау сыртқы қауіпке қарсы адамдарды біріктіре алады.
- ▶ Ол «бу шығару» мүмкіндігін береді және кернеуді азайтуға көмектеседі.
- ▶ Шығармашылықты ынталандырады және қатысушыларды шешім іздеуге бағыттайды.
- ▶ Өз қажеттіліктеріңді түсінуге мүмкіндік береді және тәжірибе жинауға көмектеседі.
- ▶ Топтағы шиеленісті төмендетуге ықпал етеді.
- ▶ Жеке тұлғаның өзін-өзі жүзеге асыруына және өзіндік көзқарасын көрсетуіне жағдай жасайды.
- ▶ Дау арқылы әркімнің мінез-құлқы көрініп, топқа бейімделу процесі жеңілдейді («кім кім екенін» анық көруге болады).

## Кемшіліктері

- ▶ Зорлық-зомбылық әдістерімен байланысты болуы мүмкін.
- ▶ Шыдамсыздыққа, пессимизмге, теріс көңіл-күйге әкелуі мүмкін.
- ▶ Өз мүмкіндіктеріне, қабілеттеріне көңіліңнің қалмауына себеп болуы мүмкін.
- ▶ Бірлескен қызметтегі серіктесті теріс бағалауға әкелуі мүмкін.
- ▶ Достықты жоғалтуға әкелуі мүмкін



**Халықаралық білім беру корпорациясы**  
**Әлеуметтік даму департаменті**  
**Құрастырған:**  
**И.И. Хаджиев**