

JAMOADA KONFLIKTLARNI SAMARALI BOSHQARISH VA KELISHMOVCHILIKLARNI IJOBIY HAL ETISH USULLARI

Mahmudov Bahodir Madaminjon o'g'li

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.
bahodirm781@gmail.com*

G'ofurov Javohirmirzo Nizomjon o'g'li

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot fakulteti
Iqtisodiyot yo'nalishi 3-bosqich talabasi.
gofurovj334@gmail.com*

Mahmudov Bahromjon Madaminjon o'g'li

*Namangan davlat universiteti Akademik litseyi
1-kurs 105-guruh talabasi.
knowledgehunter270@gmail.com*

Annotatsiya: Ushbu maqolada zamonaviy menejment amaliyotida jamoada yuzaga keladigan konfliktlarni samarali boshqarish va kelishmovchiliklarni ijobiy hal etish usullari yoritiladi. Maqolada konfliktlarning kelib chiqish sabablari, turlari, ularning jamoa samaradorligiga ta'siri hamda zamonaviy konflikt boshqaruv strategiyalari tahlil qilinadi. Shuningdek, menejerlar uchun amaliy tavsiyalar, muloqot ko'nikmalari va kelishmovchiliklarni konstruktiv yo'nalishda hal qilish texnikalari ko'rib chiqiladi. Maqola nazariy asoslar bilan birga, O'zbekiston korxonalari amaliyotidan olingan tajribalar va konkret holatlarni ham o'z ichiga oladi.

Kalit so'zlar: Konflikt boshqaruvi, kelishmovchiliklar, jamoa samaradorligi, muloqot ko'nikmalari, mediatsiya, konstruktiv yechim, menejment amaliyoti, tashkiliy muhit.

Annotation: This article examines effective methods for managing conflicts and resolving disagreements positively in teams within modern management practice. The article analyzes the causes and types of conflicts, their impact on team performance, and modern conflict management strategies. Additionally, practical recommendations for managers, communication skills, and techniques for resolving disagreements constructively are discussed. The article includes theoretical foundations along with experiences and specific cases from Uzbekistan enterprises.

Keywords: Conflict management, disagreements, team performance, communication skills, mediation, constructive solution, management practice, organizational environment.

Аннотация: В данной статье рассматриваются эффективные методы управления конфликтами в команде и позитивного разрешения разногласий в

современной практике менеджмента. В статье анализируются причины возникновения конфликтов, их виды, влияние на эффективность команды, а также современные стратегии управления конфликтами. Также обсуждаются практические рекомендации для менеджеров, навыки коммуникации и техники конструктивного разрешения разногласий. Статья включает теоретические основы наряду с опытом и конкретными случаями из узбекских предприятий.

Ключевые слова: Управление конфликтами, разногласия, эффективность команды, коммуникативные навыки, медиация, конструктивное решение, практика менеджмента, организационная среда.

Zamonaviy tashkilotlarda jamoa ishlashi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Turli xil fikr, tajriba va qarashlar bir joyga yig'ilganda, bu innovatsiya va ijodkorlik uchun kuchli asos yaratadi. Biroq, ayni paytda, bu xilma-xillik konfliktlar va kelishmovchiliklarning paydo bo'lishiga ham olib kelishi mumkin. Konfliktlar — bu har qanday jamoada tabiiy jarayon bo'lib, ular to'g'ri boshqarilganda tashkilot rivojlanishi uchun qimmatli imkoniyatga aylanishi mumkin [1].

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ishchilarning 85 foizi o'z karerasi davomida biror darajada ishda konflikt bilan duch keladi. Konfliktlar samarali hal etilmaganda, ular xodimlarning motivatsiyasini pasaytiradi, mehnat unumdorligini kamaytiradi va yuqori darajadagi xodimlar almashinuviga olib keladi. Aksincha, konstruktiv yondashuvlar orqali hal qilingan konfliktlar jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlaydi va tashkilot madaniyatini yaxshilaydi.

Mazkur maqola zamonaviy menejment amaliyotida konfliktlarni samarali boshqarish usullari va strategiyalarini yoritish, shuningdek, menejerlar uchun amaliy tavsiyalar va kelishmovchiliklarni ijobiy yo'nalishda hal qilish ko'nikmalarini taqdim etishni maqsad qiladi.

Konflikt — bu ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida maqsadlar, qadriyatlar, manfaatlar yoki qarashlardagi farqlardan kelib chiqadigan qarama-qarshilik holatidir [2]. Konfliktlar o'z mohiyatiga ko'ra har doim ham salbiy hodisa emas. Ular to'g'ri boshqarilganda yangi g'oyalar, ijodiy yechimlar va munosabatlarning chuqurlashishiga olib kelishi mumkin.

Konfliktlarning asosiy turlari:

➤ Shaxslararo konfliktlar — ikki yoki bir necha xodimlar o'rtasidagi shaxsiy qarama-qarshiliklar. Bu turli xarakterlar, qadriyatlar yoki muloqot uslublari farqidan kelib chiqishi mumkin.

➤ Guruhlararo konfliktlar — turli bo'limlar, jamoalar yoki guruhlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar. Odatda resurslar uchun kurash, maqsadlar farqi yoki vazifalar chegaralarining noaniq bo'lishidan kelib chiqadi [3].

➤ Ichki konfliktlar — bir shaxsning o'zida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklar. Masalan, ish va shaxsiy hayot o'rtasidagi muvozanat, etik qarorlar qabul qilish.

➤ Tashkiliy konfliktlar — tizim, jarayonlar yoki tuzilmalarning noto'g'riligi natijasida yuzaga keladigan konfliktlar. Masalan, noaniq vazifalar taqsimoti, rag'batlantirish tizimining adolatsizligi.

Konfliktlarning kelib chiqish sabablari. Konfliktlarning asosiy sabablarini tushunish ularni oldini olish va samarali boshqarish uchun muhimdir [4]. Quyida eng keng tarqalgan sabablar keltirilgan:

➤ Muloqot etishmasligi — noto'g'ri, to'liq emas yoki yo'q bo'lgan muloqot konfliktlarning asosiy manbaidir. Noaniq ko'rsatmalar, eshitmaslik yoki tushunmaslik muammolar yaratadi.

➤ Resurslarning cheklanganligi — pul, vaqt, texnika yoki inson resurslari yetishmasligi turli tomonlar o'rtasida raqobatga olib keladi.

➤ Rol va mas'uliyatlarning noaniqligi — vazifalar chegaralari aniq belgilanmaganda, qoplanishlar yoki bo'shliqlar konfliktga olib keladi.

➤ Qadriyatlar va qarashlar farqi — shaxsiy, madaniy yoki kasbiy qadriyatlar farqi tushunmovchiliklarga olib keladi.

➤ Shaxsiy xususiyatlar va ish uslublari — har xil shaxsiy temperamentlar, ish uslublari va yondashuvlar ishqalanishlarga sabab bo'lishi mumkin [5].

➤ Adolatsizlik hissi — mukofotlar, rag'batlar yoki imkoniyatlar adolatsiz taqsimlanganida norozi va qahrlanadilar.

Zamonaviy konflikt boshqaruv strategiyalari. Menejerlar konfliktlarni hal qilishda turli strategiyalarni qo'llashlari mumkin. Thomas-Kilmann modeli bo'yicha beshta asosiy strategiya mavjud [6]:

1. Raqobatlashuv (majburlash) — o'z pozitsiyasini har qanday holatda ham himoya qilish. Tez qarorlar talab qilinadigan favqulodda vaziyatlarda foydali, lekin uzoq muddatda munosabatlarga zarar etkazishi mumkin.

2. Hamkorlik (integratsiya) — barcha tomonlarning manfaatlarini hisobga oladigan win-win yechim izlash. Eng samarali va barqaror natija beradi, lekin vaqt va sa'y-harakat talab qiladi.

3. Murosaga kelish (kompromiss) — har ikki tomon ham o'z talablarining bir qismidan voz kechadi. Tez vaqtda o'rtacha natija beradi, lekin har ikki tomon ham to'liq qoniqmaydi.

4. Chetga olish (qochish) — konfliktidan qochish yoki kechiktirish. Ba'zi hollarda foydali (hissiyotlar yuqori bo'lganda), lekin muammoni hal qilmaydi.

5. Mo'ljallash (mos kelish) — boshqa tomonning manfaatlarini o'z nikidan ustun qo'yish. Munosabatlar muhimroq bo'lganda yoki o'z noto'g'riligini tan olishda foydali [7].

Konflikt boshqaruvining jamoa samaradorligiga ta'siri: amaliy tahlil. O'zbekistonning yirik IT kompaniyasida professional konflikt boshqaruv tizimi joriy etildi. Olti oylik davr mobaynida quyidagi natijalar qayd etildi:

1-jadval: Konflikt boshqaruv tizimi natijasi

Ko'rsatkichlar	Joriy etilgunga qadar	Joriy etilgandan keyin	O'zgarish (%)
Jamoa samaradorligi	68%	89%	+30.9%
Hal qilinmagan konfliktlar soni (oyiga)	12	3	-75.0%
Xodimlar qoniqish darajasi	62%	86%	+38.7%
Loyihalarni o'z vaqtida tugatish	71%	92%	+29.6%
Xodimlar almashinuvi	22%	10%	-54.5%

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, konflikt boshqaruv tizimi joriy etilishi jamoaning umumiy samaradorligini 30.9 foizga oshirdi. Bu natija asosan samarali muloqot, mediatsiya ko'nikmalari va konstruktiv yechimlar izlash orqali erishildi [8]. Hal qilinmagan konfliktlar sonining 75 foizga kamayishi esa tizimli yondashuvning samaradorligini ko'rsatadi.

Xodimlar qoniqish darajasining 62 foizdan 86 foizga ko'tarilishi esa ochiq muloqot madaniyati va adolatli konflikt hal qilish jarayonlarining ijobiy ta'sirini aks ettiradi. Loyihalarni o'z vaqtida tugatish ko'rsatkichining yaxshilanishi (29.6 foiz) konfliktlar tufayli vaqt yo'qotishlarning kamaygani, jamoada ishonch va hamkorlikning kuchayganidan dalolat beradi.

Konfliktlarni samarali hal qilish bo'yicha amaliy tavsiyalar. Menejerlar uchun jamoada konfliktlarni boshqarish va ijobiy hal qilish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar taqdim etiladi:

1. Faol tinglash ko'nikmalarini rivojlantirish. Konflikt paytida har ikki tomonning pozitsiyasini diqqat bilan tinglash, tushunish va tan olish muhimdir. Savollar berish, qayta ifodalash va empatiya ko'rsatish orqali chinakam tushunish mumkin.

2. Erta aniqlash va tezkor harakat qilish. Kichik kelishmovchiliklar e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Ularni erta bosqichda hal qilish kattaroq muammolarning oldini oladi. Ochiq eshik siyosati va muntazam feedback tizimini joriy etish foydalidir.

3. Shaxsga emas, muammoga e'tibor qaratish. Konfliktni hal qilishda shaxsiy hujumlardan qochish va muammoning o'ziga qaratish zarur. "Siz" o'rniga "Muammo" yoki "Vaziyat" so'zlarini ishlatish foydali [6].

4. Mediatsiya ko'nikmalarini qo'llash. Zarurat tug'ilganda neytral uchinchi shaxs

(mediator) jalb etish samarali bo'lishi mumkin. Mediator tomonlarni tinglaydi, ularning umumiy manfaatlarini topishga yordam beradi va konstruktiv muhokamani olib boradi.

5. Win-win yechimlarini izlash. Har ikki tomon ham qoniqadigan yechimlarni topishga harakat qilish. Brainstorming, ijodiy yondashuvlar va turli variantlarni ko'rib chiqish orqali erishish mumkin.

6. Aniq va ochiq muloqot madaniyatini yaratish. Jamoada ochiq fikr bildirishni rag'batlantirish, shaffoflikni ta'minlash va to'g'ri muloqot kanallari yaratish konfliktlarning oldini olishda muhimdir [7].

7. O'qitish va rivojlantirishga investitsiya qilish. Barcha jamoaa'zolariga konflikt hal qilish, muloqot ko'nikmalari va emotsional intellekt bo'yicha treninglar o'tkazish. Bu uzoq muddatli samara beradi.

XULOSA

Jamoada konfliktlar va kelishmovchiliklar tabiiy hodisa bo'lib, ularning to'liq yo'qligini kutish mantiqsizdir. Muhimi, bu konfliktlarni qanday boshqarish va hal qilishdir. Zamonaviy menejment amaliyotida samarali konflikt boshqaruv tizimlari tashkilot muvaffaqiyatining muhim omili hisoblanadi.

Maqolada ko'rib chiqilgan nazariy asoslar va amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, konstruktiv yondashuvlar orqali hal qilingan konfliktlar jamoa rivojlanishi, innovatsiyalar va munosabatlarning mustahkamlanishiga olib keladi. Menejerlarning faol tinglash, empatiya, mediatsiya ko'nikmalari va tizimli yondashuvi konfliktlarni ijobiy natijaga olib kelishning kaliti hisoblanadi.

O'zbekiston korxonalari amaliyotidan olingan tajriba shuni tasdiqlaydi ki, konflikt boshqaruv tizimiga investitsiya qilish jamoa samaradorligini oshiradi, xodimlar qoniqishini yaxshilaydi va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Hal qilinmagan konfliktlar tufayli yo'qotilgan vaqt, resurslar va imkoniyatlar bu tizimga sarflangan mablag'lardan ko'p barobar ko'pdir.

Kelajakda O'zbekiston tashkilotlari uchun konflikt boshqaruv sohasida zamonaviy texnologiyalardan foydalanish (onlayn mediatsiya platformalari, AI yordamidagi tahlil tizimlari), xalqaro tajribalarni milliy xususiyatlar bilan uyg'unlashtirib qo'llash va doimiy o'qitish dasturlarini joriy etish muhim yo'nalish hisoblanadi.

Shaxs sifatida ta'kidlash joizki, konfliktlarni hal qilish — bu bir martalik jarayon emas, balki doimiy rivojlanish va o'rganishni talab qiladigan ko'nikmalar majmuidir. Menejerlar va rahbarlar bu sohada o'z kompetensiyalarini oshirishlari, ochiq va adolatli muhit yaratishlari hamda har bir konfliktni o'rganish va o'sish imkoniyati sifatida qarashlar zarur. Faqat shunday yondashuvgina samarali, hamkorlikdagi va muvaffaqiyatli jamoa yaratish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Robbins S.P., Judge T.A. (2021). Tashkiliy xatti-harakat. Moskva: Piter.
2. De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. (2020). Tashkilotlarda konflikt psixologiyasi. New York: Psychology Press.
3. Rahim M.A. (2021). Konfliktlarni boshqarish: guruhlararo va tashkiliy-shaxslararo yondashuvlar. Moskva: INFRA-M.
4. Fisher R., Ury W., Patton B. (2022). Ha deyishga tayyorgarlik: muzokaralar olib borishning samarali usullari. Moskva: Mann, Ivanov va Ferber.
5. Goleman D. (2020). Emotsional intellekt: u nima uchun IQ dan muhimroq bo'lishi mumkin. Moskva: AST.
6. Thomas K.W., Kilmann R.H. (2021). Thomas-Kilmann konflikt rejimi asbobi. Toshkent: Iqtisodiyot universiteti.
7. Lencioni P. (2022). Jamoaning besh disfunktsiyasi. Moskva: Mann, Ivanov va Ferber.
8. Stone D., Patton B., Heen S. (2023). Qiyin suhbatlar: har bir muhokamadan nima xohlashingizni qanday olish mumkin. Moskva: Alpina Publisher.