MEHNAT JAMOALARIDA XODIMLAR O‘RTASIDAGI NIZOLARNI BOSHQARISHDA PSIXOLOGIK YONDASHUVLAR

Akbarov Ilyosbek Jakbaraliyevich
O‘zbekiston Respublikasi
Oliy Ta’lim, Fan va Innovatsiyalar Vazirligi
Osiyo Xalqaro Universiteti
ilyosbekakbarov90@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada mehnat jamoalarida xodimlar o‘rtasida paydo bo‘ladigan nizolarni boshqarish va bartaraf etishda psixologik yondashuvlarning ahamiyati yoritiladi. Tadqiqotda nizolarning asosiy sabablari, ularning shaxslararo munosabatlarga ta’siri hamda muloqot madaniyati, empatiya, stressni boshqarish, emotsional intellekt, murosaga kelish, mediatorlik va psixologik treninglardan foydalanish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Shuningdek, nizolarni konstruktiv yo‘l bilan hal qilish jamoada sog‘lom psixologik muhitni yaratishi, xodimlar motivatsiyasi va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilishi asoslab beriladi.

Kalit so‘zlar: mehnat jamoasi, nizolarni boshqarish, psixologik yondashuvlar, muloqot, empatiya, stressni boshqarish, mediatorlik, jamoa samaradorligi.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Аннотация. В статье рассматривается значение психологических подходов при управлении и разрешении конфликтов между сотрудниками в организациях и трудовых коллективах. Анализируются причины возникновения конфликтов, их влияние на межличностные отношения, а также возможности применения коммуникации, эмпатии, управления стрессом, эмоционального интеллекта, компромисса, медиации и психологических тренингов. Обосновывается, что конструктивное разрешение конфликтов способствует укреплению здорового психологического климата, повышению мотивации и эффективности труда сотрудников.

Ключевые слова: трудовой коллектив, управление конфликтами, психологические подходы, коммуникация, эмпатия, управление стрессом, медиация, эффективность персонала.

PSYCHOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING CONFLICTS AMONG EMPLOYEES IN WORK TEAMS

Abstract. This article discusses the importance of psychological approaches in managing and resolving conflicts among employees in organizations and work teams. The paper analyzes the main causes of workplace conflicts, their influence on interpersonal relations, and the application of communication skills, empathy, stress management, emotional intelligence, compromise, mediation, and psychological training. It is argued that constructive conflict management helps form a healthy psychological climate, increases employee motivation, and improves overall team performance.

Keywords: work team, conflict management, psychological approaches, communication, empathy, stress management, mediation, employee performance.

Kirish

So‘nggi yillarda mehnat jarayonlarining murakkablashuvi, tashkilotlarda raqamli texnologiyalarning keng qo‘llanilishi hamda masofaviy va gibrid ish shakllarining ommalashuvi

xodimlar o‘rtasida turli kelishmovchiliklar yuzaga kelish ehtimolini oshirmoqda. Zamonaviy mehnat psixologiyasi nuqtayi nazaridan nizolar faqat salbiy hodisa sifatida emas, balki to‘g‘ri boshqarilganda jamoaning rivojlanishiga turtki beruvchi ijtimoiy-psixologik jarayon sifatida ham baholanadi. Shu sababli tashkilotlarda nizolarni vaqtida aniqlash, ularning sabablarini tahlil qilish va psixologik vositalar asosida hal etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Amaliy kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab nizolar kommunikatsiya yetishmovchiligi, vazifalarning aniq taqsimlanmaganligi, stress, emotsional zo‘riqish, manfaatlar to‘qnashuvi yoki shaxsiy qadriyatlar farqi natijasida yuzaga keladi. Agar bunday holatlar e’tiborsiz qoldirilsa, ular jamoada ishonchsizlik, motivatsiyaning pasayishi, ish samaradorligining kamayishi va kadrlar almashuvining ortishiga olib kelishi mumkin.

Bugungi boshqaruv amaliyotida nizolarni faqat intizomiy choralar bilan bartaraf etish yetarli hisoblanmaydi. Aksincha, psixologik yondashuvlar, xususan, faol tinglash, empatik munosabat, stressni boshqarish, emotsional intellektni rivojlantirish, mediatorlik va psixologik treninglar nizolarni konstruktiv yo‘l bilan hal qilishning samarali mexanizmlari sifatida e’tirof etilmoqda. Mazkur maqolaning maqsadi xodimlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarishda psixologik yondashuvlarning nazariy va amaliy ahamiyatini yoritishdan iborat.

Asosiy qism

Tashkilotlarda xodimlar o‘rtasida yuzaga keladigan nizolar tabiiy ijtimoiy-psixologik jarayon bo‘lib, u mehnat jamoasining tarkibi, boshqaruv uslubi, tashkiliy madaniyat va shaxslararo munosabatlar darajasi bilan bevosita bog‘liqdir. Nizolar ko‘pincha vazifalar taqsimoti, mas’uliyat chegaralari, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi aloqa, resurslar taqsimoti yoki shaxsiy manfaatlarning mos kelmasligi sababli paydo bo‘ladi. Bunday vaziyatlarda nizoni yashirish yoki uni faqat ma’muriy buyruqlar orqali bartaraf etish muammoni chuqurlashtirishi mumkin.

Psixologik yondashuvlar nizolarni chuqurroq anglashga yordam beradi. Chunki har qanday kelishmovchilik ortida xodimlarning ehtiyoji, kutishi, hissiy holati va shaxsiy tajribasi yotadi. Agar rahbar yoki jamoa yetakchisi nizoni faqat tashqi harakat sifatida emas, balki uning ichki psixologik sabablari bilan birga tahlil qilsa, muammoning barqaror yechimini topish imkoniyati ortadi.

Nizolarni hal etishda muloqot va faol tinglash eng asosiy vositalardan biri hisoblanadi. Faol tinglash xodimga uning fikri qadrlanishini his qildiradi, tomonlarning bir-birini tushunishiga sharoit yaratadi va noto‘g‘ri talqinlarning kamayishiga xizmat qiladi. Ochiq, hurmatga asoslangan va aniq muloqot nizoning keskinlashuvini to‘xtatib, muhokamani konstruktiv yo‘nalishga olib chiqadi.

Empatiya ham nizolarni boshqarishda muhim psixologik omildir. Boshqa xodimning hissiy holatini tushunish, uning nuqtayi nazarini hisobga olish va vaziyatga insoniy yondashish qarama-qarshilikni yumshatadi. Empatik yondashuv hukm chiqarishdan oldin tinglashni, baholashdan oldin tushunishni talab qiladi. Bu esa jamoada o‘zaro hurmat va ishonchning mustahkamlanishiga yordam beradi.

Stressni boshqarish nizoli vaziyatlarning oldini olishda alohida ahamiyatga ega. Ish hajmining ko‘pligi, vaqt bosimi, rahbar talablarining noaniqligi yoki shaxsiy muammolar xodimning emotsional barqarorligiga ta’sir qiladi. Stress yuqori bo‘lgan muhitda oddiy kelishmovchilik ham keskin nizoga aylanishi mumkin. Shuning uchun relaksatsiya mashqlari, vaqtni rejalashtirish, psixologik maslahat va emotsional holatni boshqarish usullarini qo‘llash foydali hisoblanadi.

Emotsional intellekt xodimning o‘z hissiyotlarini anglash, ularni boshqarish, boshqalarning kayfiyatini tushunish va muomala jarayonida mos javob qaytarish qobiliyatini bildiradi. Emotsional intellekti rivojlangan xodimlar nizoli vaziyatlarda shoshilinch qaror qabul qilmaydi, hissiyotga berilmaydi va yechimga yo‘naltirilgan fikrlashni saqlab qoladi. Shu bois emotsional intellektni rivojlantirishga qaratilgan treninglar tashkilotlar uchun amaliy ahamiyatga ega.

Murosaga kelish nizolarni hal etishning amaliy yo‘llaridan biridir. Bunda tomonlar faqat o‘z manfaatini himoya qilish bilan cheklanmay, umumiy maqsadni hisobga oladi va o‘zaro maqbul yechim izlaydi. Kompromiss jamoada hamkorlik madaniyatini shakllantiradi hamda uzoq davom etuvchi kelishmovchiliklarning oldini oladi.

Murakkab nizolarni hal etishda mediatorlik yondashuvi samarali natija beradi. Mediator nizoli tomonlar o‘rtasida betaraf vositachi sifatida qatnashib, ularning fikrlarini tartibli eshitadi, bahsni

boshqaradi va tomonlarni o‘zaro maqbul qarorga olib keladi. Mediatorlik jarayoni nizoli vaziyatni shaxsiy adovatga aylantirmasdan, muammoni ish jarayoni doirasida hal etishga imkon beradi.

Psixologik treninglar nizolarni oldini olishda tizimli vosita bo‘lib xizmat qiladi. Bunday treninglarda xodimlar faol tinglash, guruhda ishlash, stressni boshqarish, emotsional intellekt, konstruktiv tanqid va murosaga kelish ko‘nikmalarini rivojlantiradilar. Treninglar orqali jamoada umumiy qadriyatlar, o‘zaro yordam va ochiq muloqot madaniyati shakllanadi.

Umuman olganda, xodimlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarishda psixologik yondashuvlardan foydalanish tashkilotning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Bunday yondashuv jamoa a’zolari o‘rtasida sog‘lom psixologik muhitni yaratadi, ishga qoniqish darajasini oshiradi, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi hamda tashkilot samaradorligini oshirishga yordam beradi.

1-Jadval.

Xodimlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarishda qo‘llaniladigan psixologik yondashuvlar va ularning amaliy natijalari

Psixologik yondashuv	Qo‘llanish sohasi	Nizoga ta’siri	Amaliy natija
Faol muloqot va tinglash	Shaxslararo munosabatlar	Noto‘g‘ri tushunishlarni kamaytiradi	Ochiq fikr almashish va ishonch kuchayadi
Empatik yondashuv	Hissiy aloqalar	Qarama-qarshilikni yumshatadi	Jamoada hurmat va hamkorlik ortadi
Stressni boshqarish	Emotsional holat	Zo‘riqish va keskinlikni pasaytiradi	Barqaror xulq-atvor shakllanadi
Emotsional intellekt	Shaxsiy kompetensiyalar	Hissiyotga berilishni kamaytiradi	Konstruktiv qaror qabul qilish kuchayadi
Kompromiss	Qaror qabul qilish jarayoni	Manfaatlarni muvofiqlashtiradi	Tomonlar uchun maqbul yechim topiladi
Mediatorlik	Murakkab nizolar	Nizoni tartibli muhokamaga olib keladi	Ish muhitida barqarorlik saqlanadi
Psixologik treninglar	Jamoaviy rivojlanish	Nizolarni oldindan kamaytiradi	Jamoa samaradorligi oshadi

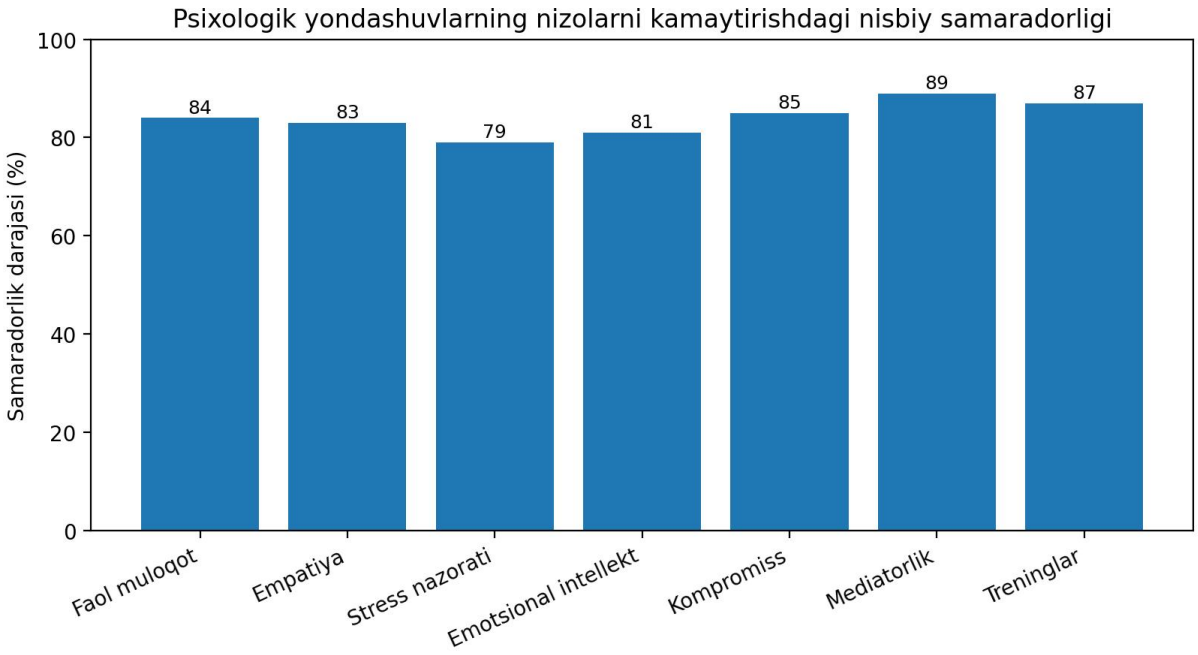
***Manba**: mehnat psixologiyasi, tashkilot psixologiyasi va nizolarni boshqarish bo‘yicha ilmiy-amaliy yondashuvlar asosida muallif tomonidan qayta tuzildi.*

Jadvalda xodimlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarishda eng ko‘p qo‘llaniladigan psixologik yondashuvlar umumlashtirilgan. Ushbu yondashuvlarning har biri nizoning turli bosqichlarida samarali bo‘lishi mumkin. Masalan, muloqot va faol tinglash nizoning dastlabki bosqichida muammoni aniqlashga yordam bersa, mediatorlik murakkab va uzoq davom etayotgan kelishmovchiliklarni tartibga solishda muhim o‘rin tutadi.

Empatiya va emotsional intellekt xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni insoniylashtiradi. Bunda xodimlar faqat o‘z pozitsiyasini himoya qilish emas, balki boshqa tomonning holatini ham tushunishga harakat qiladi. Natijada bahs keskin qarama-qarshilik shaklida emas, balki muammoni birgalikda hal qilish jarayoni sifatida davom etadi.

Stressni boshqarish va psixologik treninglar esa nizolarning oldini olishga xizmat qiladi. Agar xodimlar o‘z emotsiyalarini nazorat qila olsa, vaqt bosimi sharoitida to‘g‘ri qaror qabul qila olsa va jamoada muloqot madaniyatiga rioya qilsa, nizolar salbiy oqibatlarga olib kelmaydi. Shu sababli jadvalda keltirilgan vositalarni kompleks qo‘llash tashkilotlarda sog‘lom psixologik muhit yaratishning muhim sharti hisoblanadi.

1-rasm. Xodimlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarishda psixologik yondashuvlarning nisbiy samaradorligi



***Manba**: zamonaviy mehnat psixologiyasi, tashkilot psixologiyasi va nizolarni boshqarish bo'yicha ilmiy-amaliy qarashlar asosida muallif tomonidan umumlashtirildi.*

Diagrammada psixologik yondashuvlarning nizolarni kamaytirish va konstruktiv hal etishdagi nisbiy samaradorligi aks ettirilgan. Ko'rsatkichlardan ko'rinadiki, mediatorlik, psixologik treninglar va kompromiss yondashuvi yuqori natija beradi. Chunki ushbu vositalar nizoga sabab bo'lgan manfaatlar va hissiy omillarni birgalikda tahlil qilishga imkon yaratadi.

Faol muloqot, empatiya va emotsional intellekt ko'rsatkichlari ham yuqori bo'lib, ular nizolarning dastlabki bosqichda keskinlashib ketishini oldini oladi. Stressni boshqarish esa xodimlarning hissiy barqarorligini saqlab, jamoada salbiy kayfiyat tarqalishining oldini oladi. Demak, diagramma psixologik vositalarni alohida emas, balki o'zaro bog'liq holda qo'llash zarurligini ko'rsatadi.

Xulosa

Mazkur maqolada mehnat jamoalarida xodimlar o'rtasida yuzaga keladigan nizolarni boshqarishda psixologik yondashuvlarning o'rni tahlil qilindi. O'rganishlar shuni ko'rsatadiki, nizolar tashkilot hayotining tabiiy qismi bo'lib, ularni to'g'ri boshqarish jamoa rivojlanishiga xizmat qilishi mumkin. Biroq nizolar e'tiborsiz qoldirilsa yoki faqat intizomiy choralar orqali hal qilinsa, ular jamoa muhitiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tahlil natijalariga ko'ra, faol muloqot, empatiya, stressni boshqarish, emotsional intellekt, kompromiss, mediatorlik va psixologik treninglar nizolarni konstruktiv hal etishning samarali vositalari hisoblanadi. Ushbu yondashuvlar xodimlar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi, salbiy emotsiyalarni kamaytiradi va muammolarni ochiq muhokama qilish imkonini beradi.

Psixologik vositalarning tizimli qo'llanilishi tashkilotda sog'lom psixologik iqlimni shakllantirish, xodimlarning ishga qoniqishini oshirish va mehnat unumdorligini yaxshilashga yordam beradi. Shu bois rahbarlar va mutaxassislar nizolarni boshqarishni tashkilotning umumiy boshqaruv tizimiga kiritishi maqsadga muvofiqdir.

Takliflar:

1. Tashkilotlarda xodimlar o'rtasidagi nizolarni erta aniqlash uchun jamoaning psixologik iqlimini muntazam o'rganish va monitoring qilish tizimini joriy etish lozim.

2. Rahbarlar, bo'lim boshliqlari va jamoa yetakchilari uchun muloqot madaniyati, empatiya va nizolarni boshqarish bo'yicha maxsus treninglar tashkil etish tavsiya etiladi.

3. Xodimlarning stressga chidamliligini oshirish maqsadida stressni boshqarish, emotsional intellekt va vaqtni rejalashtirish bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar yo‘lga qo‘yilishi zarur.

4. Murakkab nizolarni hal etishda mediatorlik yondashuvlaridan foydalanish hamda tashkilot ichida vositachilik ko‘nikmalariga ega mas’ul shaxslarni tayyorlash maqsadga muvofiq.

5. Jamoada ochiq muloqot muhitini shakllantirish, xodimlarning fikrini erkin bildirishiga sharoit yaratish va konstruktiv tanqid madaniyatini rivojlantirish kerak.

6. Nizolarni hal etish tajribasini tahlil qilib borish, takrorlanayotgan muammolar sabablarini aniqlash va ularga nisbatan profilaktik choralar ishlab chiqish tavsiya etiladi.

7. Psixologik vositalarni boshqaruv amaliyotiga muntazam joriy etish orqali tashkilotda barqarorlik, hamkorlik va yuqori mehnat samaradorligini ta’minlash mumkin.

Adabiyotlar ro‘yxati:

1. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1974.
2. Robbins, S. P. Organizational Behavior. 18th ed. New York: Pearson Education, 2022.
3. De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York: Psychology Press, 2008.
4. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 2011.
5. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2006.
6. Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2017.
7. Baron, R. A., & Greenberg, J. Behavior in Organizations. 10th ed. Boston: Pearson Education, 2019.
8. Luthans, F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 14th ed. Charlotte: Information Age Publishing, 2021.
9. Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
10. Karayev, A. A. Mehnat jamoalarida nizolar va ularni psixologik boshqarish. Toshkent: O‘zbekiston pedagogika nashriyoti, 2020.