

BOSHQARUVDA NIZOLAR VA ULARNI BOSHQARISH USULLARI

Maxmudaliyeva Manzuraxon Raxmon-qizi

manzuraxonmaxmudaliyeva@gmail.com

QDU Geografiya va iqtisod kafedrası stajor o'qituvchisi

Asadboyeva Mushtaribibi Shuhrat qizi

Rahmatullayeva Mohinur Nodir qizi

QDU Tabiiy fanlar va iqtisodiyot fakulteti

“Logistika” yo‘nalishi talabalari

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21163034>

Annotatsiya: Mazkur maqolada boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan nizolarning mohiyati, kelib chiqish sabablari va ularning tashkilot faoliyatiga ta'siri tahlil qilinadi. Shuningdek, nizolarni samarali boshqarishning zamonaviy usullari, ularni oldini olish va bartaraf etish mexanizmlari yoritilgan. Nizolarni to'g'ri boshqarish tashkilotda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, xodimlar samaradorligini oshirish hamda boshqaruv tizimining barqaror faoliyat yuritishiga xizmat qilishi asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: boshqaruv, nizo, ichki shaxsiy nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar, guruhlararo nizo, nizolarni boshqarish, muzokara, rahbarlik, tashkilot, jamoa.

Abstract: This article analyzes the nature of conflicts that arise in the management process, their causes and their impact on the activities of the organization. It also discusses modern methods of effective conflict management, mechanisms for their prevention and elimination. It is argued that proper conflict management contributes to the formation of a healthy socio-psychological environment in the organization, increasing employee efficiency, and ensuring the stable functioning of the management system.

Keywords: management, conflict, internal personal conflict, interpersonal conflict, individual-group conflict, intergroup conflict, conflict management, negotiation, leadership, organization, team.

Аннотация: В данной статье анализируется природа конфликтов, возникающих в процессе управления, их причины и влияние на деятельность организации. Также рассматриваются современные методы эффективного управления конфликтами, механизмы их предотвращения и устранения. Утверждается, что надлежащее управление конфликтами способствует формированию здоровой социально-психологической среды в организации, повышению эффективности работы сотрудников и обеспечению стабильного функционирования системы управления.

Ключевые слова: менеджмент, конфликт, внутренний личностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между индивидуумом и

группой, межгрупповой конфликт, управление конфликтами, переговоры, лидерство, организация, команда.

Boshqarish jarayonida nizo - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyat.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatirini pasaytiradi, jamoadagi "ruhiy iqlim"ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko'rsatishicha, "ruhiy iqlim" yaxshi bo'lgan hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko'zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- *mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;*
- *haq to'lashning takomillashtirilmagani;*
- *yomon mehnat sharoitlarini;*
- *mehnat haqidagi qonunlarni buzishini;*
- *rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;*

o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni

ko'rsatish

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi:

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo'lim boshlig'i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi, deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu

ishga nihoyat ko'p vaqt sarflagani va natijada bo'limni yangi tovarlar bilan to'ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo'lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtayi nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'ldagi odamlar hamma vaqg ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75—80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

*** oilada:**

- *er bilan xotin o'pmasida;*
- *ota bulan farzand o'rmasida;*
- *ona bulan farzand o'rmasida;*
- *farzand bulan farzand o'rmasida va hokazo.*

*** ishlab chiqarishda:**

- *xodim bilan xodim o'rtasida;*
- *xodim bilan rahbar o'rtasida;*
- *rahbar bilan rahbar o'rtasida va hokazolar o'ptasida bo'lishi mumkin.*

Buni qvyidagicha tasvirlash mumkn

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar, odatda, ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o'zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2—3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o'lda-jo'lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o'rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;

- bo‘limlar bilan ma‘muriyat o‘rtasidagi;
- bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin (64-chizma).

Ta‘kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta‘sir etuvchi faktorlarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so‘ngra esa u yoki bu usulni qo‘llash bo‘yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi.

Ishga bo‘lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda har bir xodim va bo‘limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- *erishishi lozim bo‘lgan natija ko‘lami;*
- *kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;*
- *mas‘uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;*
- *aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.*

Rahbar bu masalalarni o‘zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog‘i lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul *og‘zaki buyruq (amr)* zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, ya‘ni mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysunush tartibini o‘rnatish kishilarning o‘zaro harakatlarini, korxonada ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati - barcha qatnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo‘limining uchala smenasi o‘rtasida nizoli vaziyat sodir bo‘ladigan bo‘lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo‘limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfaati nuqtayi nazaridan emas, balki bulimning umumiy maqsadi nuqtayi nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlashning tarkibiy tizimi. Disfunktsional oqibatlardan holi bo‘lish hamda kishilarning xatti-harakatlariga ijobiy ta‘sir o‘tkazish tufayli kelib chiqishi

mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlash tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko'psatishga harakat qilganlar albatta:

0 *tashakkurnoma;*

1 *mukofot;*

2 *xizmam lavozumini ko'marish* kabilar bilan taqdirlanushlaru lozim.

By o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayri qonuniy ish tutgan yoki ymymkopxona manfaatiga zid xatti-harakat qilgan xodim ish bo'limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini takidlamog joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u myhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday xolatli zaruriyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiqyuvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat subyektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda uzoqlashish stratyegiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obyektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag'lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi "*yara gazak*" oladi.

Silliqlanish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan hushmuomalali bo'lishga, arzimagan napsaga achchiqlanish, umuman bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni "*qaltis tebratish*" yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqesi yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini baxslashishga tushishni lozim dyeb bilmagan hollarda qo'llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kyechgan tomon muxolifiga o'z istagiga erishishga imkon byersa-da, ikkala tomon

o'rtasidagi dahshatli "yong'in" so'nishi va kyelajakda ham yaxshi munosabat caqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash - bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirish. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo'llaydigan tomon tajavuzkorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo'llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bo'g'adi, korxonada "ruhiy iqlum"ning byeqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg'otadi.

Kyelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti - bu murosaga kela olish. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baxolanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni xal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chiqq tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni hushlaydilar.

Foydalanilgan adabiyotlar:

- 1.N.Q. Yo'ldoshev. Menejmentga kirish. Darslik. -T.: "Innovatsion rivojlanish nashriyot matbaa uyi", 2021 y. -392 b. (Ushbu kitob universitet ARMda PDF variantda mavjud).
- 2.Xo'djamuratova G.Y., Azlarova M.M. Menejment. Marketing. Darslik.-T: Iqtisodiyot, 2019. -358 b. (Ushbu kitob universitet ARMda PDF variantda mavjud).
- 3.Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi. Darslik. -T.:TDIU, 2013.-433 b. (Ushbu kitob universitet ARMda PDF variantda mavjud).
- 4.N.Q.Yo'ldoshev, G.E. Zaxidov. Menejment. Darslik. -T: "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati" nashriyoti, 2018 y. -392 b. (Ushbu kitob universitet ARMda PDF variantda mavjud).