

RƏHBƏR HEYƏT VƏ TABEÇİLİYİNDƏ OLANLAR ARASINDA KONFLİKTİN İSTEHSALIN EFFEKTİVLİYİNƏ ZƏRƏRLİ TƏSİRİ

Daxil olub: 14 noyabr 2024-cü il
Qəbul olunub: 12 dekabr 2024-cü il

Received: 14 November 2024
Accepted: 12 December 2024

Mədinə Bayramlı
müəllim, Bakı Dövlət Universiteti
madinabayramli@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-3243-0726

Xülasə

Məqalə təşkilatlarda meydana çıxan konfliktli vəziyyətlərə həsr olunub. Məqalədə konfliktli vəziyyətlərin növləri və formaları, eləcə də onların həlli yolları təsvir olunur. Konfliktlərin idarə olunmasına dair müxtəlif nəzəri əsaslar şərh olunur. Konstruktiv və destruktiv konfliktlər, onların istehsalın effektivliyinə təsiri təhlil edilir. Konfliktli vəziyyətlərin yaranma, inkişaf və sönmə səbəb-nəticə faktorları araşdırılır. Konfliktlərin idarə edilməsinə dair müxtəlif strategiyaların və metodların xarakteristikası verilir. İdarəetmə mexanizmlərinin xüsusiyyətləri və onların konfliktin həllində rolu müəyyən edilir. Rəhbər heyət arasında mümkün ziddiyyətlər və idarəetmə səviyyələri arasındakı konfliktlər nəzərdən keçirilir.

Tədqiqat metodları tədqiqat nəticələrinin təhlilinə, ümumiləşdirilməsinə və sistemli işlənməsinə əsaslanır. Tədqiqat müxtəlif idarəetmə səviyyələri arasında münaqişənin istehsalın səmərəliliyinə zərərli təsirini əsaslandırmaq üçün yanaşmaları sistemləşdirir. İstehsal imkanlarının səmərəliliyi üzrə idarəetmə strukturları arasında yaranan müxtəlif konflikt formalarının zərərliliyi öyrənilmişdir. Tədqiqat həmçinin münaqişəli vəziyyətləri tənzimləmək və həll etmək üçün onları idarə etmək üçün müxtəlif modelləri və strategiyaları təhlil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti rəhbər idarəetmə qərarlarının qəbulu səviyyəsini yüksəltmək, istehsalın səmərəliliyini yüksək səviyyədə saxlamaq üçün istehsalda münaqişəli vəziyyətlərin qarşısının alınması və öncədən görülən tədbirlərin ehtimalını müəyyən etməkdir.

Açar sözlər: *Antipatiya, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, ziddiyyətlər, destruktiv, konstruktiv.*

THE DETRIMENTAL IMPACT OF CONFLICT BETWEEN MANAGEMENT LEVELS AND SUBORDINATES ON PRODUCTION EFFICIENCY

Madina Bayramli
lecturer, Baku State University
madinabayramli@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-3243-0726

Abstract

The article is dedicated to conflict situations that arise in organizations. It describes the types and forms of conflict situations as well as their resolutions. Various theoretical foundations for conflict management are presented. Constructive and destructive conflicts and their influence on production efficiency are analyzed. The article examines the cause-and-effect factors of the emergence, progression, and resolution of conflict situations. It provides a characterization of different strategies and methods for conflict management. The unique features of managerial mechanisms and their role in conflict resolution are identified. Possible contradictions between management teams and conflicts between management levels are also discussed.

The methods of study are based on the analysis, generalization, systematic processing of research results. The study systematizes approaches to substantiate the detrimental impact of conflict between different management levels on production efficiency. The harmfulness of various forms of conflicts arising between management structures on the efficiency of production capabilities is studied. The study also analyzes various models and strategies for managing conflict situations for their regulation and resolution.

The practical significance of the study is to increase the level of rational management decisions, determine the probability of preventing conflict situations at production and the probability of actions taken in advance in order to maintain a high level of production efficiency.

Keywords: *antipathy, interpersonal relationships, contradictions, destructive, constructive.*

ПАГУБНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ КОНФЛИКТА МЕЖДУ РУКОВОДЯЩИМИ ЗВЕНЬЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

Мадина Байрамли
преподаватель, Бакинский государственный университет
madinabayramli@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-3243-0726

Резюме

Статья посвящена конфликтным ситуациям, возникающим в организациях. В

статье описывается типы и формы конфликтных ситуаций, а также их разрешения. Описываются различные теоретические основы управления конфликтами. Анализируются конструктивные, деструктивные конфликты и их влияние на эффективность производства. Рассматриваются причинноследственные факторы возникновения, протекания и затухания конфликтных ситуаций. Дается характеристика различных стратегий и способов управления конфликтами. Выявляются особенности механизмов управленческого состава и их роль в урегулирование конфликта. Рассматриваются возможные противоречия между управленческим составом и конфликты между звеньями управления.

Методы изучения основаны на анализе, обобщении, систематической обработке результатов исследований. В исследовании систематизированы подходы по обоснованию пагубного воздействия конфликта между различными уровнями управления на эффективность производства. Исследованы пагубность различных форм конфликтов, возникающими между руководящими структурами на эффективность производства. Также в исследовании анализируются различные модели и стратегии управления конфликтными ситуациями для их регулирования и разрешения.

Практическая значимость исследования состоит в том, чтобы повысить уровень принятия рациональных управленческих решений, определения вероятности предотвращения и предупреждения конфликтных ситуаций на производстве в целях сохранения высокого уровня эффективности производства.

Ключевые слова: *антипатия, межличностные взаимоотношения, противоречия, деструктивный, конструктивный.*

Giriş

Münaqişə vəziyyətlərinin yaranması və tənzimlənməsi müasir menecmentin vacib və aktual mövzularından biridir. İstisnasız olaraq bütün təşkilatlarda zaman-zaman təşkilati, şəxslərarası, fərdi və digər müxtəlif faktorlarla bağlı ziddiyyətli vəziyyətlər yaranır. Münaqişənin yaranması, inkişafı, gərginləşməsi, tənzimlənməsi və sönməsi prosesi daim təşkilatların diqqət mərkəzində olmalıdır.

Münaqişələr və münaqişə vəziyyətləri həmişə təşkilatlara ziyan vermir. Konstruktiv münaqişələr təşkilatın gələcək inkişafı üçün səmərəli bir mühit yaradır. Ziddiyyətlərin konstruktivliyi bəzən təşkilat tərəfindən mürəkkəb vəziyyətlərdə optimal həll yollarının tapılması və ya şirkətin ixtisaslaşdırılmış şöbələrində

kreativlik axtarışında yaranılır. Destruktiv münaqişələr isə əksinə, təşkilatda müsbət mühiti məhv edir, daimi gərginlik və narahatlıq vəziyyəti yaradır.

Münaqişə vəziyyətinin inkişafı və tamamlanması prosesində dörd mərhələ ayırd edilir: münaqişə öncəsi, münaqişəvi qarşılıqlı təsir, həll və münaqişədən sonrakı mərhələ. Bu mərhələlərin hər biri təşkilatın daxilində yaranılan işgüzar atmosferi xarakterizə edir. Şirkət rəhbərləri təkcə istehsal-təşkilatı prosesləri nəzarətdə saxlamamalı, həm də struktur bölmələrini mümkün münaqişələrə görə monitorinq etməlidirlər.

Təşkilatda münaqişə vəziyyətinin yaranması rəhbərlərin funksional bacarıqlarını yoxlayan bir sınaqdır. Bu rəhbərlər təşkilatın iş qabiliyyətinin keyfiyyəti və səmərəliliyinə görə məsuliyyət daşıyır. Çünki münaqişələr hər hansı bir təşkilatın təbii vəziyyəti sayılır və böhran vəziyyətinin yaranması da normal qəbul edilir. Münaqişə vəziyyətinin formalaşdığı anlarda rəhbərin liderlik keyfiyyətləri üzə çıxır. O, fikir ayrılıqlarının ilkin mərhələdə qarşısını almaq üçün işçilər arasındakı münasibətləri dəqiq şəkildə nəzarət etməli və tənzimləməlidir.

Münaqişə vəziyyətlərinin yaranması halında rəhbərin nüfuzu keyfiyyətli idarəetmənin uğurla həyata keçirilməsinin əsas şərtlərindən biridir, çünki o, tərəflərin barışdırılmasında faktiki olaraq arbitraj rolunu oynayır. Təşkilatın davamlı inkişafının vacibliyini nəzərə alaraq, münaqişə vəziyyətlərinin tənzimlənməsi uğurlu inkişafın əsas şərtlərindən biridir. Rəhbərin bir mentor kimi liderlik keyfiyyətləri münaqişə edən tərəfləri sakitləşdirir, sakitləşdirib barışdırma bilər və onların maraqlarını nəzərə alaraq, hər iki tərəf üçün məqbul və rahat bir həll yolu tapa bilər ki, bunun da nəticəsi təşkilatın maraqlarına xidmət edəcəkdir (Герзон Марк. Лидерство через конфликт. Как лидеры – посредники превращают разногласия в возможности. – Манн, Иванов и Фербер, 2008.– С. 344).

Təşkilatın fəaliyyətində danışıqlar aparmaq üzrə bilik və bacarıqlardan istifadə etməklə, məsul şəxslərin psixoloji bacarıqları nəzərə alınaraq düzəlişlər edilməsi, münaqişə edən tərəflər arasındakı gərginliyi əhəmiyyətli dərəcədə azalda və münaqişənin sönməsinə gətirib çıxara bilər. Beləliklə, menecerin təşkilatın sabitliyini idarə etməkdə rolu həm inkişaf və innovasiyaların tətbiqinə səbəb ola bilər, həm də idarəetmə arxitekturasının dağıdılması prosesinə çevrilə bilər (Мелибруда Е. «Я-ТЫ-МЫ. Психологические возможности улучшения общения» М, 1986).

Şirkətlərdə münaqişələrin yaranma səbəbləri

Şirkətlərdə yaranan münaqişələrin müxtəlif səbəb-nəticə amilləri ola bilər. Elmi ədəbiyyatda münaqişələrin bir neçə tipologiyası mövcuddur. Sosial münaqişələrin yaranması baxımından L.Kozer, R.Darendorf, K.Bouldinqin (Дарендорф

P. Элементы теории социального конфликта // СоцИс. 1995 № 5, С. 145) nəzəriyyələri diqqətəlayiqdir. Sosial münaqişə prizmasından baxdıqda, münaqişə interpretasiyasında fərd və ya fərdlər qrupu öz məqsədlərinə çatmaq üçün digər fərdi və ya fərdlər qrupunu aradan qaldırmaq, məhv etmək və ya özünə tabe etmək məqsədini güdür, bu hal təşkilatlarda da baş verə bilər. Bu baxımdan münaqişənin yaranması və genişlənməsinin bir neçə mərhələsi ayırd edilə bilər. Hər biri onların qarşısını almaq üçün diqqətlə öyrənilməlidir.

Latent (gizli) mərhələdə münaqişə vəziyyətində proseslər əksər hallarda az nəzərə çarpan xarakter daşıyır və sosial səbəblərdən tutmuş psixoloji səbəblərə qədər müxtəlif səbəblərə malik ola bilər. Gərginlik mərhələsi əsasən iştirakçı tərəflərin vaxtaşırı aqressiv hərəkətləri və qıcıqlandırıcı amillər əsasında formalaşır. Antaqonizm mərhələsi bir-birinə qarşı antipatiya gizlətməyən qarşıdurma tərəfləri arasında davamlı münaqişə vəziyyətlərini nəzərdə tutur. Uyğunsuzluq mərhələsi isə dözümlü həddinin keçildiyi və münaqişənin faktiki olaraq baş verdiyi zaman yaranır.

Münaqişə vəziyyətinin yaranma tipologiyasında onun xarakterindən asılı olaraq bir neçə növ fərqləndirilir: daxili şəxsiyyət münaqişəsi, şəxslərarası münaqişə, qruplararası münaqişə, rəhbərlərlə işçilər arasında olan münaqişə, etik-mənəvi münaqişə, fərdi-təşkilati münaqişə, rəhbər idarəetmə səviyyələri arasında münaqişə. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, münaqişələr həm mənfi, həm də müsbət təsir göstərə bilər.

Müsbət təsir baxımından münaqişə idarəetmə səhvləri və ya səlahiyyətlərin yerinə yetirilməsi nəticəsində yaranan ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına, idarəetmə zəncirlərində asimmetrik informasiya axınının aradan qaldırılmasına və s. gətirib çıxarır; post-münaqişə vəziyyətinin təhlili münaqişə iştirakçılarının fərdi keyfiyyətlərini qiymətləndirməyə imkan verir; tənqidi yanaşma fərdin özünü inkişaf etdirməsi və təkmilləşməsinə, özünü qiymətləndirmə və özünü təsdiqləmə imkanlarının üzə çıxmasına kömək edən fərdi bacarıqları aşkara çıxarır.

Mənfi təsir isə münaqişə iştirakçıları arasında formalaşan psixoloji mühitdir ki, bu zaman onlar stress və depressiv vəziyyətdə olurlar; fiziki və psixoloji təzyiq; özünü qiymətin və ləyaqət hissinin azalması; münaqişənin davam etmə təhlükəsi yaranır.

Beləliklə, münaqişə vəziyyətinin vacib tərkib hissələri bunlardır: müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olan işçilər arasındakı münasibətlərin təbiəti, onların şəxslərarası münasibətləri, eləcə də işçilərlə rəhbərlik tərəfindən verilən səlahiyyətlər arasındakı əlaqələr. Ançupov A.Y. və Şipilov münaqişələri subordinasiya xarakterli xüsusiyyətlərlə əlaqələndirir və bu münaqişələrin səbəbləri fərdi və funksional xarakterdə yaranan fikir ayrılıqları ilə bağlıdır. Bu fikri davam etdirərək qeyd etmək olar ki, praktikada rəhbərlik tərəfindən verilən bütün göstərişlər qüsursuz

şəkildə yerinə yetirilmir (Анцупов А. Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М, 2000. С. 340). Digər bir fikir isə münaqişənin təbii xarakter daşmasıdır və onların yaranması müxtəlif psixoloji amillərlə, həmçinin subordinasiya xəttinin pozulması ilə əlaqədardır ki, bu da vəzifə yükünün bölüşdürülməsi prosesində təbii bir prosesdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, münaqişələrin yaranma təbiəti əxlaqi-etik ziddiyyətləri də ehtiva edə bilər. Bura ünsiyyət mədəniyyəti, etnik xüsusiyyətlər, dini baxışlar, davranış aspektləri və s. daxildir. Bəzi hallarda münaqişənin səbəbi formal və qeyri-formal liderlər arasındakı nüfuzdan irəli gəlir. Bu halda hakimiyyət rıçaqları vəzifə səlahiyyətləri və bacarıqlara əsaslanmır, kollektivə təsir gücünə əsaslanır.

Təşkilatlarda kollektiv münasibətlər prosesində ən çox müşahidə olunanlar, müxtəlif amillərə əsaslanan şəxslərarası münaqişələrdir. Bu münaqişə növünün səbəbi həm şəxsi antipatiya, həm də idarəetmə və ya əməliyyat qərarlarının qəbulunda qarşıdurma ola bilər. Fikir plüralizmi bəzən qarşı tərəfin baxışlarını qəbul etməmək səbəbindən mənfi rəng alır, çünki rəqib problemin həllinə tamamilə fərqli baxış tərzilə yanaşır. Digər səbəb isə psixoloji amillərlə bağlıdır, yəni münaqişə edən tərəflərdən biri öz iddialarını əsaslandırma bilmir, lakin daim bir antipatiya hiss edir.

Daxili şəxsiyyət münaqişəsi funksional və disfunksional xarakter daşıya bilər. Funksional münaqişə həddindən artıq yüklənmədən qaynaqlanır və fərdin müəyyən vəzifələri həll etməyə yönəldilməsini nəzərdə tutur, disfunksional isə iş yerindəki gərginlik, yığılan stres, əsəbilik və depressiyadan qaynaqlanır.

Kollektiv birgə iş yerində fəaliyyət göstərən və onlara verilən vəzifələri icra edən fərdlərdən ibarətdir. Bu, fərd və qrup arasında, eləcə də qruplararası ziddiyyətləri əhatə edə bilər. Kollektiv fərdlər qrupundan ibarət olmasına baxmayaraq, onların xüsusiyyətləri və xarakterləri yalnız onlara aid unikal fərdi cəhətlərdir. Qrup daxilində personalın qarşılıqlı fəaliyyəti şəxsi qavrayışa əsaslanaraq qrupla eyniləşdirilir və buna görə də, təbiətə bir-birinə zidd ola bilərlər. Ziddiyyətlər ideologiya, din, əxlaq və davranış aspektləri ilə bağlı ola bilər (Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.).

"Maraqlar" münaqişəsi əsasən korporativ mədəniyyətdə formalaşır və fərdi və təşkilati məqsədlərin ziddiyyəti kimi interpretasiya edilir. Bu növ münaqişə, şirkət səhmdarları tərəfindən təmsil olunan yuxarı rəhbərliyin maraqları ilə menecerlərin şəxsi maraqları və ya maliyyə vəsaitlərinin bölüşdürülməsi ilə bağlı yaranır. "Maraqlar" münaqişəsinin digər bir səbəbi, ailə üzvləri və ya qohumların eyni şirkətdə işləməsini qadağan edən korporativ davranış kodeksidir. Üçüncü səbəb isə kiçik səhmdarların podratçı və subpodratçı təşkilatlarda kapitalın bir hissəsinə sahib olmalarıdır.

Sabit münasibətləri olan təşkilatlarda destruktiv münaqişələrin yaranması

bütün istehsal prosesinə mənfi təsir göstərir. Destruktiv münaqişələr kollektivdə ümumi gərginliyi artırır və ziddiyyətli vəziyyət uzun müddət davam edərsə, intizamın azalmasına, əsəbiləyə və psixozlara gətirib çıxarır. Belə atmosferdə əmək məhsuldarlığı xeyli azalır, çünki münaqişə vəziyyətində iştirak edən işçilərin sayı çox olur, ya da onlar passiv şəkildə iştirak edirlər. Münaqişə ilə bağlı davamlı gərginlik narazılıq, apatiya və pessimizm hissi yaradır ki, bu da görülən işlərin effektivliyinə mənfi təsir göstərir. Belə hallarda personalın işdən çıxması və başqa yerlərə keçməsi mümkündür.

Belə hallarda işçilərin digər şirkətlərə keçməsi mümkündür, çünki həmin şirkətlərdə iş mühitində prosesdən məmnunluq və təbii ki, əməkhaqqının adekvatlığı təmin olunur.

Destruktiv münaqişələrin zərərliyi ondadır ki, onlar bütün idarəetmə sistemini məhv edir. Münaqişəyə diqqətin yönəldilməsi, operativ və strateji xarakterli zəruri istehsal qərarlarının qəbulunu kənara qoyur. Bəzi hallarda münaqişə psixoloji sapmalar mərhələsinə qədər irəliləyir və ya fərdi işçi və ya işçilər qrupu arasında ruhi pozğunluqlarla əlaqəli faciəvi hadisələr zənciri ilə nəticələnir.

Problemlərin həlli yolları

Problemlərin həlli üçün müxtəlif alətlərdən istifadə olunur, korporasiyalarda isə strategiyalar formalaşdırılır. Kennet Tomas və Ralf Kilmann münaqişələrin tənzimlənməsi üçün ikiölçülü modeldən istifadə edirlər ki, bu model vasitəsilə beş həll yolu ayrılır: rəqabət, kompromis, əməkdaşlıq, çəkinmə və uyğunlaşma. Tətbiq olunan tədbirlərin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə qarşıdurma tərəflərinin fərdi və qrup xüsusiyyətlərindən istifadə olunur (Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>).

Hər bir metodun özünəməxsus xarakteristikası var. Belə ki, metodlardan biri olan *rəqabət (akula)* başqasının ziyanı bahasına öz məqsədlərinə nail olmaq arzusunu əks etdirir və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir: gözlənilməz və təhlükəli vəziyyətlərdə sürətli həll tədbirləri tələb edir, şirkətin səmərəliliyi ilə bağlı strateji problemlərin həlli zamanı istifadə olunur, avtoritar idarəetmə tərzini tətbiq edilir, öz qərarları prioritet sayılır, kifayət qədər nüfuz və qərarın düzgünlüyü ilə bağlı seçim imkanının olmaması.

İkinci metod olan *kompromis (tülkü)*, münaqişədə neytral tərəfi seçməyi nəzərdə tutur və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir: tərəflərin inamının ümumiliyi mürəkkəb problemlərin uzunmüddətli həllini tələb edir, eyni zamanda təcili qərar qəbul olunmasını da tələb edə bilər, avtoritet və hakimiyyətin balansını qoruyur,

problemi müvəqqəti həll edə və ya onu təxirə sala bilər. Bu metod münaqişə edən tərəflər arasında münasibətləri qoruyub saxlaya bilər.

Üçüncü metod olan *əməkdaşlıq (bayquş)* tam razılıq əsasında tərəflərin maraqlarını təmin edir və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir: ümumi həll yolunun axtarışı, vəziyyətə münasibətdə baxışların yaxınlaşdırılması, maraqların razılaşdırılması, cəlb olunmanın gücləndirilməsi və səhvlərin birlikdə aradan qaldırılması.

Dördüncü metod olan *nəzərdən yayındırma, qaçınma (tısbağa)* münaqişənin həllindən yayınma meylini nümayiş etdirir və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir: tərəflər arasında gərginlik yüksəkdir, problemi həll etmək üçün kifayət qədər vaxt lazımdır, tərəflər kompromisə getmirlər, mübahisənin predmeti qeyri-müəyyəndir, problemin həlli vəziyyəti daha da pisləşdirə bilər.

Sonuncu, beşinci metod olan *uyğunlaşma (ayı)* öz maraqlarının qurban verilməsini nəzərdə tutur və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir: münaqişənin həlli olmadan status-kvonun bərpası, mübahisənin mövzusu tərəflərdən birini maraqlandırmır, nəticə isə yalnız münaqişənin əks tərəfinə maraqlıdır.

Beləliklə, yalnız *əməkdaşlıq* münaqişənin hər iki tərəfinə qələbə qazandırır, digər həll metodları isə optimal həll yollarını təmin etmir.

Nəticə

Sonda qeyd etmək lazımdır ki, münaqişə vəziyyətlərinin qarşısının alınması və ya stimullaşdırılması üçün tədbirlərin müəyyən edilməsi münaqişənin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq vacibdir. Müxtəlif münaqişə həll metodlarından istifadə edərək rəhbərin yanaşması hərtərəfli olmalı, bütün amilləri və qarşıdurma tərəflərinin xarakterini nəzərə almalıdır. Beləliklə, təşkilatın səmərəliliyinə təsir göstərən mənfi amillərin yaranması təkcə münaqişə edən tərəflərin problemi deyil, həm də rəhbərin məsuliyyətidir. Bəzən menecerin səhvləri təşkilat üçün problemə çevrilir, xüsusilə münaqişə edən tərəfləri ayırmaq lazım gəldikdə, əksinə olaraq, güc tətbiqi, təhdidlər və səlahiyyətlərdən sui-istifadə kimi sərt tədbirlərə əl atması. Münaqişəni həll etmək üçün düzgün metod seçilməməsi təşkilatın keyfiyyəti və səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir. Menecer və təbəçiliyi altında olan işçilər arasında baş verən münaqişə təşkilata böyük zərər vurur və rəhbərin münaqişə vəziyyətlərinin həllində səriştəsizliyinin nəticəsidir. Nəticədə, bu qarşıdurma iş qabiliyyətinin, iyerarxik strukturun səmərəliliyinin azalmasına və vəzifə səlahiyyətlərinin düzgün istifadə olunmamasına gətirib çıxarır. Bəzi hallarda rəhbərin işçilərə qarşı şəxsi incikliyi təşkilatın fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir. Bu cür mənfi nəticələrdən biri, məsələn, "kadr axını", işçilərin daim dəyişməsi və personal arasında motivasiya amillərinin olmamasıdır.

Əksər münaqişə vəziyyətləri təşkilatda transformasiya və ya təşkilati dəyişikliklər zamanı yaranır. Bu halda, münaqişənin səbəbi şirkət işçilərinin hər hansı dəyişikliyə marağının olmamasından irəli gəlir. Şirkətdə müqavimət və gərginlik səviyyəsi çox yüksəkdir, çünki əksər hallarda strateji inkişaf tendensiyasına baxmayaraq, işçilərin təşkilati dəyişikliklərin məqsəd və vəzifələrinə dair məlumatlılığı aşağı olur. Bu, ilk mərhələdə müəssisənin fəaliyyətini sabotaj edən tərəflərin sayının çox olmasına səbəb olur. Sonrakı mərhələdə isə narazıların sayı əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Bu vəziyyətdə şirkət rəhbərliyi tərəfindən dəyişikliklərin idarə edilməsi və monitorinqi təşkilatın bütün prosesinə təsir edən mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Beləliklə, təşkilati dəyişikliklərin tezliyi və dövriliyi artırılmalıdır ki, dəyişikliklər dağıdıcı mərhələyə keçməsin. Bütün münaqişə vəziyyətləri bu dövrdə qarşı tərəflər arasında aparılan danışıqlar yolu ilə həll olunmalıdır.

Post-münaqişə vəziyyətinin təhlili gələcəkdə təşkilata münaqişələrin yaranmasının qarşısını almaq və onların şirkətin funksional fəaliyyətinə mənfi təsirini azaldan mexanizmlər yaratmağa imkan verir. Təəssüf ki, münaqişələri tamamilə aradan qaldırmaq mümkün deyil. Bununla belə, səlahiyyətli şöbələr və menecerlər gərginlik mənbələrini aşkar etmək üçün münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasının qarşısını almaq məqsədilə bir sistem yaratmalıdırlar.

Yuxarıda deyilənləri yekunlaşdıraraq aşağıdakı nəticələri çıxarmaq olar:

- Münaqişə təşkilatda toplanmış ziddiyyətləri üzə çıxarır. Təşkilatda baş verən latent proseslər yavaş ola bilər, lakin bu, problemin mövcud olmaması demək deyil.
- Münaqişə menecerlərin böhran vəziyyətlərinin idarə edilməsi sahəsindəki bilik və bacarıqlarını aşkar etməyə imkan verir. Bu halda, böhran idarəçiliyinə dair biliklərin yoxlanması üçün stres-testlər keçirmək vacib deyil, çünki münaqişə özü bu funksiyanı yerinə yetirir.
- Konstruktiv münaqişələr post-böhran gərginliyini aradan qaldırmağa və şirkətin daha vacib problemlərinə diqqət yetirməsinə imkan verir.
- Münaqişə vəziyyətinin təhlili əsasında həyata keçirilən kompleks tədbirlər işçilərin motivasiya aspektlərini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa kömək edəcək.
- Münaqişə kollektivdə psixoloji gərginliyi artıraraq işçiləri demotivasiya edə bilər və bu, təşkilat üçün dağıdıcı nəticələrə gətirib çıxara bilər.
- Münaqişə vəziyyəti intizamın azalmasına və səmərəliliyin ciddi şəkildə azalmasına səbəb ola bilər.
- Post-münaqişə vəziyyəti sosial-psixoloji gərginliyi aradan qaldıracaq, stressi azaldacaq və işçilərin məhsuldarlığını və iş qabiliyyətini artıracaq.
- Post-münaqişə vəziyyəti kollektivi gücləndirəcək, təşkilatda şəxslərarası və işgüzar münasibətlərin sabitləşməsinə səbəb olacaq.

- Şəxslərarası ünsiyyət sahəsindəki münaqişə adi iş mühitini dağıda bilər və şirkətin nüfuzuna mənfi təsir göstərə bilər.
- Bəzən münaqişə işçi motivasiyası, təşkilati struktur, davranış aspektləri və iyerarxiyada subordinasiya ilə bağlı problemlə sahələri aşkar etməyə imkan verir.
- Münaqişənin həlli bütün funksional bölmələr arasında tərəfdaşlıq və əməkdaşlığa əsaslanan kommunikasiya yaratmağa və ya inteqrasiya etməyə imkan verəcəkdir.

Ədəbiyyat

1. Агафонова М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации / М.С. Агафонова, А.А. Палёха // Концепт. – 2018. – № 8. – С. 165-172.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М, 2000. С. 340
3. Герзон Марк. Лидерство через конфликт. Как лидеры – посредники превращают разногласия в возможности. – Манн, Иванов и Фербер, 2008.– С. 344
4. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // СоцИс. 1995 № 5, С. 145
5. Дэна, Д. Преодоление разногласий – Как улучшить взаимоотношения на работе и дома – СПб: Ин-т личности; Ленато; Палантис, 1994 – 138 с
6. Егидес, А.П. Лабиринты общения, или «Как ладить с людьми». – М.: АСТ-Пресс Книга, 2002 – 368 с
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
8. Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.
9. Мелибруда Е. «Я-ты-мы. Психологические возможности улучшения общения» М, 1986.
10. Фишер, Р., Юри, У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
11. Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.