

ƏMƏK FƏALİYYƏTİNDƏ MÜNAQİŞƏLƏR VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

K.A. Məmmədov

Azərbaycan Universiteti, Ceyhun Hacıbəyli, 71, Bakı, Azərbaycan

e-mail: kamalmmmdv03@gmail.com

Xülasə. Bu məqalədə iş yerlərində münaqişələrin mahiyyəti, onların növləri, əsas səbəbləri və təşkilatlara olan təsirləri araşdırılır. Əsas diqqət effektiv münaqişə idarəetmə strategiyalarına yönəldilir, burada liderliyin, İR menecerlərinin və işçilərin rolu xüsusi vurğulanır. Münaqişələrin yaratdığı nəticələr və beynəlxalq təcrübələrdə münaqişələrin həll edilməsi üçün istifadə olunan model və yanaşmalar haqqında ətraflı məlumat verilir. Nəticədə, iş mühitində sağlam münasibətlərin qorunması və təşkilati uğurun artırılması üçün münaqişələrin effektiv idarə edilməsinin vacibliyi vurğulanır.

Açar sözlər: münaqişələr, iş mühiti və münasibətlər, proaktiv ünsiyyət, iş məhsuldarlığı

Giriş

Münaqişələr labüddür amma onları düzgün idarə etmək uğurun əsas açarıdır. İş yerlərində münaqişələr fərqli şəxsiyyətlərin, dəyərlərin və maraqların toqquşması nəticəsində meydana gəlir. Stress, qeyri-müəyyən vəzifə bölgüsü, ünsiyyət problemləri və liderlik çatışmazlığı münaqişələrin əsas mənbələri kimi çıxış edir. Bəzən bu münaqişələr destruktiv nəticələrə səbəb olur – komanda ruhunun azalması, motivasiyanın düşməsi və hətta işdən ayrılmalara gətirib çıxarır. Lakin doğru idarə edildikdə, münaqişələr daha innovativ qərarların qəbul olunmasına, işçilər arasında anlayışın və qarşılıqlı hörmətin güclənməsinə kömək edə bilər. İş yerlərində münaqişələrin mahiyyətini, onların təşkilata təsirini və düzgün idarəetmə metodlarını öyrənmək vacibdir. Beynəlxalq və yerli təcrübələrə əsaslanaraq, konfliktlərin mənfi təsirlərini minimuma endirməyin və onları inkişaf fərsətinə çevirməyin yollarını araşdıraraq münaqişələrin əsas səbəblərini tapmaq hər bir şirkət üçün zəruri əhəmiyyət kəsb etməlidir. Əslində, münaqişələr yalnız problemlər yaratmır, eyni zamanda daha güclü komandalar və daha yaradıcı həll yolları formalaşdırmaq üçün bir fərsətə yol açır.

İş yerində münaqişələrin mahiyyəti və növləri

İş mühiti müxtəlif insanlardan ibarət bir ekosistemdir. Burada fərqli dünyagörüşünə, dəyərlərə, ünsiyyət tərzinə və iş yanaşmalarına sahib şəxslər bir araya gəlir. Belə bir mühitdə fikir ayrılıqlarının və münaqişələrin yaranması qaçılmazdır. Münaqişələr idarə olunmadıqda destruktiv nəticələr doğura bilər, lakin düzgün yanaşıldıqda komanda əməkdaşlığını, innovasiyanı və inkişafı təşviq edə bilər. İş mühitində münaqişələr müxtəlif formalarda özünü göstərir. Onların təsnifatını aparmaq üçün münaqişələrin mənbəyi və xarakterini nəzərə almaq lazımdır. Ən çox rast gəlinən münaqişələr bunlardır: Şəxsiyyətlərarası (fərdi) münaqişələr,

funksional və struktur münaqişələr, hiyerarxik (vəzifə və səlahiyyət) münaqişələri, mədəni və dəyərlərlə bağlı münaqişələr, innovasiya və dəyişikliklərdən qaynaqlanan münaqişələr [10].

Şəxsiyyətlərarası (Fərdi) münaqişələr fərqli xarakterlərə, ünsiyyət tərzlərinə və emosional vəziyyətlərə malik işçilər arasında yaranır. Məsələn, bir əməkdaşın dominant və aqressiv olması digərinin daha sakit və intizamlı iş üslubu ilə toqquşduqda münaqişə qaçılmaz olur. Bu münaqişənin yaranmasında bir neçə əsas səbəb ortaya çıxır: Xasiyyət fərqləri və emosional uyğunsuzluq, ünsiyyət problemləri və anlaşmazlıqlar, rəqabət və şəxsi ambisiyalar.

Funksional və struktur münaqişələr təşkilatın quruluşundan və vəzifə bölgüsündən qaynaqlanan problemlərdir. Məsələn, vəzifələrin dəqiq müəyyən olunmaması və ya resursların ədalətsiz bölüşdürülməsi nəticəsində işçilər arasında fikir ayrılığı yaranı bilər. Bu münaqişənin yaranmasındakı əsas səbəblər: Məsuliyyət bölgüsünün qeyri-müəyyən olması, resursların (vaxt, maliyyə, personal) qeyri-bərabər paylanması, iş yüklərinin düzgün tənzimlənməməsi.

Hierarxik (Vəzifə və Səlahiyyət) münaqişələri - bu münaqişələr rəhbərlik və işçilər arasında, eləcə də orta səviyyə menecerləri ilə icraçı heyət arasında meydana gəlir. Məsələn, bir menecerin avtoritar idarəetmə tərzini işçilərin motivasiyasını aşağı sala və gərginlik yarada bilər. Bu münaqişə növünün meydana çıxmasında əsas səbəblər: Rəhbərliyin ünsiyyət və idarəetmə tərzini, işçilərin qərarvermə prosesində iştirak edə bilməməsi, səlahiyyət və məsuliyyətin qeyri-bərabər bölgüsü [5].

Mədəni və dəyərlərlə bağlı münaqişələr təşkilat daxilində fərqli etnik, dini və ya peşə mədəniyyətinə sahib işçilərin olması səbəbilə baş verə bilər. Bundan əlavə, bəzi şirkətlərdə rəhbərlik və işçilər arasında etik dəyərlərlə bağlı toqquşmalar yaşana bilər. Əsas səbəblər: Fərqli mədəni və dini inanclar, işçilərin etik və peşə prinsiplərində fərqlər, dəyərlərin və korporativ mədəniyyətin işçilərə düzgün aşılınmaması.

Innovasiya və dəyişikliklərdən qaynaqlanan münaqişələr zamanı təşkilatlarda yeni texnologiyaların tətbiqi, struktur dəyişiklikləri və yeni strategiyalar işçilər arasında gərginliyə səbəb ola bilər. İnsanlar adətən dəyişikliklərə müqavimət göstərir, çünki bu, onların komfort zonasından çıxmasına səbəb olur. Əsas səbəblər: İş proseslərinin yenilənməsi və yeni sistemlərin tətbiqi, işçilərin yeni metodlara uyğunlaşmaqda çətinlik çəkməsi, dəyişikliklərin vaxtında və şəffaf izah edilməməsi. İş yerlərində münaqişələrin yaranması təbii bir prosesdir və onların tamamilə qarşısını almaq mümkün deyil. Əsas məqsəd münaqişələrin dağıdıcı təsirlərini minimuma endirərək, onları inkişaf və innovasiya üçün bir vasitəyə çevirməkdir. Bunun üçün münaqişənin mənbəyini düzgün təhlil etmək, əməkdaşlar arasında ünsiyyəti gücləndirmək və təşkilati strategiyaları optimallaşdırmaq lazımdır [11].

Münaqişələrin işçilərə və təşkilata təsiri və effektiv həll yanaşmaları

İş mühitində münaqişələr idarə olunma üsulundan asılı olaraq, həm mənfi, həm də müsbət təsirlərə səbəb ola bilər. Bir tərəfdən, düzgün idarə olunmayan münaqişələr işçilərin motivasiyasını azalda, əmək məhsuldarlığını aşağı sala və iş mühitində gərginliyə səbəb ola bilər. Digər tərəfdən, konstruktiv yanaşma tətbiq edildikdə, münaqişələr təşkilatın inkişafına və innovasiyanın təşviq olunmasına töhfə verə bilər. Ümumiyyətlə münaqişələrin əksəriyyəti gərginlik və diqqət dağınıqlığı yaradır, bu da işçilərin tapşırıqlarına fokuslanmasını çətinləşdirir. CPP Inc tərəfindən aparılan araşdırmaya görə, işçilər həftədə orta hesabla 2-3 saatlarını münaqişə həll etməyə sərf edirlər. Bu, ümumi iş həftəsinin təxminən 3.5%-ni təşkil edir. Başqa sözlə desək, hər bir işçi ildə təxminən 145 saatını münaqişələrin həllinə xərcləyir. Bu da təşkilatların ümumi iş saatlarının əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına və məhsuldarlığın aşağı düşməsinə səbəb olur [1].

Daimi münaqişələr işçilərin emosional sağlamlığına da mənfi təsir edir. Stres, narahatlıq və hətta depressiya kimi psixoloji problemlər yaradır. Bu da öz növbəsində işçilərin xəstəlik məzuniyyətinə çıxmasını və təşkilatın ümumi sağlamlıq xərclərinin artmasını qaçılmaz edir. “Udemy” tərəfindən 2018-ci ildə aparılan “Workplace Distraction Report” adlı tədqiqatda, işçilərin 34%-i diqqət dağınıqlığı səbəbindən işlərini daha az sevdiklərini, 22%-i isə diqqət dağınıqlığının onların tam potensiallarına çatmalarına mane olduğunu bildiriblər. Bu nəticələr göstərir ki, iş yerlərindəki münaqişələr və diqqət dağınıqlıqları işçilərin emosional vəziyyətinə və iş məmnuniyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Uzunmüddətli həll olunmayan münaqişələr işçilərin iş yerlərindən narazı qalmasına və nəticədə işdən ayrılmasına səbəb olur [2].

“Myers-Briggs Company” tərəfindən 2017-ci ildə aparılan “Global Human Capital Report” tədqiqatında, işçilərin 85%-i iş yerində müəyyən dərəcədə münaqişə yaşadıklarını bildiriblər. İşçilər münaqişələrin həll olunmamasının şirkət daxilində yüksək kadr axıcılığına gətirib çıxardığını söyləyirlər [3].

İş yerlərində münaqişələrin idarə olunması üçün müxtəlif modellər və yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmaların hər biri fərqli vəziyyətlərdə tətbiq edilə bilər və onların effektivliyi təşkilatın strukturuna, işçilərin psixoloji xüsusiyyətlərinə və münaqişənin xarakterinə bağlıdır.

Münaqişələrin həll edilməsində əsas yanaşmalardan biri Win-Win yanaşmasıdır (Qazan-Qazan Strategiyası). Bu yanaşma hər iki tərəfin maraqlarını nəzərə alaraq qarşılıqlı fayda əldə etməyə yönəlib. Bu strategiyada əsas məqsəd kompromis deyil, hər iki tərəfin maksimal dərəcədə razı qalmasını təmin etməkdir. Win-Win yanaşmasının tətbiq edilməsi əməkdaşlıq ruhunu gücləndirir və iş mühitini sağlamlaşdırır. Amma bu yanaşma özlüyündə uzun müzakirə

tələb etdiyinə görə həmişə mümkün olmur. Bu metod ilə tərəflər arasında razılıq əldə edilməyəndə kompromis yaşamasına üstünlük verilir. Bu modeldə hər iki tərəf öz istəklərindən müəyyən dərəcədə geri çəkilərək ortaq bir razılığa gəlir. Əgər hər iki tərəf razılaşmasa, konflikt davam edə bilər. Üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, bu yanaşma sayəsində münaqişənin sürətli həll edilməsinə imkan yaranır. Amma bəzi hallarda heç bir tərəf tam məmnun qalmaya da bilər [8].

Bəzən münaqişədən tamamilə yayınmaq və onu görməzlikdən gəlmək daha məqsədəuyğun hesab edilir. Belə halda münaqişədən “Qaçma” metodundan istifadə edilir. Bu yanaşma bir müddət təşkilat daxilində sabitliyin yaradıldığı kimi təzahür etsə də gələcək perspektivdə həll edilməyən münaqişələrin ağır nəticələrinə səbəb ola bilər. Bəzən vasitəçilik yolu ilə münaqişələrin həll edilməsi daha effektiv olur. Bu zaman tərəflər arasında neytral vasitəçi olur və hər iki tərəfin maraqlarını nəzərə alaraq həll yolu təklif edir. Vasitəçilik yanaşması tərəflər arasında əməkdaşlığı artıraraq, tərəflərin bir-birinə inamlı olmasına gətirib çıxarır. Ancaq tərəflər arasında vasitəçilik yaratmaq, həmişə balanslı qorumağı və tam ədalətli yanaşmanı tələb edir ki, buda işin daha məsuliyyətli və çətin olmasına səbəb olur. Beləliklə, münaqişələrin həlli yalnız razılaşma ilə deyil, həm də qarşılıqlı anlayış və empatiya ilə mümkün olur – çünki ən çətin düynlər bəzən bircə doğru sözlə açılır [12].

Münaqişələrin idarə edilməsində beynəlxalq təcrübələr

ABŞ-da münaqişələrin idarə edilməsində geniş istifadə olunan yanaşmalardan biri Alternativ Münaqişə Həlli (ADR) metodlarıdır. ADR, məhkəmə proseslərindən qaçınaraq münaqişələrin daha sürətli və effektiv həllini təmin edir. Bir neçə əsas ADR metodu var. Mediasiya: Neytral üçüncü tərəf münaqişə tərəflərinə anlaşmaya gəlməkdə kömək edir. Məsələn, Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) ABŞ-da dövlət və özəl sektor təşkilatlarına mediasiya xidmətləri göstərir.

Arbitraj: Tərəflər müstəqil arbitrin qərarını qəbul edirlər. Arbitraj prosesi məhkəmələrdən daha sürətli və qeyri-rəsmi olur. American Arbitration Association (AAA) bu sahədə tanınmış təşkilatlardandır. Ümumiyyətlə Amerika təcrübəsində iş yerində münaqişələrin idarə olunmasına əsasən açıq ünsiyyət, mediatorların cəlb edilməsi və əməkdaşlıq mədəniyyəti vasitəsilə yanaşılır. Əsas məqsəd qarşıdurmanı şəxsi səviyyədə çıxarıb peşakar və konstruktiv həll yolları tapmaqdır.

Yaponiya təcrübəsinə gəldikdə, burada əsas “Nemawashi” yanaşması münaqişələrin idarə edilməsində ənənəvi metodlardan biri sayılır. Bu yanaşma bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Əvvəlcədən müzakirə: Rəsmi qərar qəbul edilməzdən əvvəl qeyri-rəsmi görüşlər keçirilir və bütün maraqlı tərəflərin fikirləri öyrənilir. Bu, potensial münaqişələrin qarşısını

almağa kömək edir. Konsensus əsaslı qərarvermə: Qərarlar mümkün qədər bütün tərəflərin razılığı ilə qəbul edilir. Bu yanaşma komanda ruhunu gücləndirir və münaqişələrin yaranma ehtimalını azaldır [7].

Skandinaviya ölkələrinin təcrübəsində isə işçi nümayəndəlikləri və kollektiv müzakirələrin köməyi ilə münaqişələr həll edilir. İşçi Nümayəndəlikləri: İşçilər öz nümayəndələri vasitəsilə idarəetmə prosesində iştirak edirlər. Bu, işçilərin səs hüququnu təmin edir və potensial münaqişələrin qarşısını alır. Kollektiv Müzakirələr: İşəgötürənlər və işçi birlikləri arasında kollektiv müqavilələr bağlanır. Bu müqavilələr əmək şəraiti, maaşlar və digər məsələləri əhatə edir, beləliklə, münaqişələrin yaranma ehtimalı azalır.

Almaniyada isə işçi şuraları (Betriebsrat) münaqişələrin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. İşçi Şuralarının Rolu: İşçi şuraları işçilərin maraqlarını təmsil edir və idarəetmə ilə əməkdaşlıq edərək münaqişələrin həllinə çalışırlar. Onlar iş şəraiti, iş saatları və digər məsələlərdə söz sahibidirlər. Qanunvericilik Dəstəyi: Almaniya qanunları işçi şuralarının hüquqlarını və səlahiyyətlərini qoruyur, bu da münaqişələrin konstruktiv həllinə şərait yaradır [6].

Cədvəl 1: İş yerində münaqişələrə sərf olunan orta həftəlik saatlar (ölkələr üzrə)

ABŞ	2.8 saat
Belçika	1.2 saat
Braziliya	1.9 saat
Danimarka	1.8 saat
Fransa	1.8 saat
Almaniya	3.3 saat
İrlandiya	3.3 saat
Niderland	0.9 saat
Böyük Britaniya	1.8 saat
Orta göstərici	2.1 saat

Mənbə: CPP, Inc. (2008). Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive.

Münaqişələrin uzunmüddətli təsirinə gəlincə isə “Workplace Conflict and How Business Can Harness It to Thrive” adlı hesabatda əks olunmuşdur ki, 89% işçi iş yerlərində eskalasiya edən yəni böyüyən bir münaqişə yaşadıklarını bildiriblər. 29% işçi son zamanlarda yaşadığı bir münaqişənin bir neçə gün çəkdiyini və yalnız sonra həll olunduğunu qeyd edib. 16% işçi son yaşadığı münaqişənin gözlənilməyindən daha uzun müddət davam etdiyini və ya daha da

intensivləşdiyini bildirib. 11% işçi heç vaxt böyük bir münaqişənin şahidi olmadığını qeyd edib. Araşdırmaya görə, qadınlar kişilərə nisbətən daha çox eskalasiya edən münaqişələrdə iştirak edirlər (qadınlar – 19%, kişilər – 14%). Münaqişələrin ən çox eskalasiya etdiyi sahələr: Marketing sektoru, xeyriyyə və qeyri-kommersiya təşkilatları (Charity/Not-for-Profit) (bu sektorda eskalasiya halları 23% təşkil edir)

Azərbaycanda münaqişələrin baş vermə səbəbləri və münaqişələrin qiymətləndirilməsi

Azərbaycanda münaqişələrin baş vermə səbəbləri müxtəlif amillərlə bağlıdır. İnsanların öz məqsəd və vəzifələrini tam anlamaması, xüsusilə idarəetmə prosesində rəhbər göstərişlərinin aydın olmaması əmək intizamının zəifləməsinə gətirib çıxarır. Bu isə işçilərin verilən tapşırıqları öz istəklərinə uyğun şəkildə yerinə yetirməsinə və ya onlara etiraz etməsinə səbəb olur. İdarəetmə və istehsal strukturlarının müasir tələblərə uyğunlaşdırılmaması da münaqişələrə yol açır. Bu halda işçilərin hüquqlarının pozulması və rəhbər göstərişlərinin qeyri-dəqiqliyi icra prosesində çətinliklər yaradır [14]. Nəticədə bəzi işçilər göstərişləri yerinə yetirməkdən imtina edir və ya onları yalnız öz maraqlarına uyğun şəkildə icra edirlər ki, bu da kollektiv daxilində gərginliyi artırır. Bundan əlavə, münaqişələrin başlıca səbəblərindən biri resursların məhdudluğu və onların qeyri-bərabər bölüşdürülməsidir. Maliyyə, material, xammal və insan resurslarının müəyyən qruplar arasında ədalətsiz paylanması narazılıqlara təkan verir.

Bununla yanaşı, fərqli yanaşmalar və psixoloji amillər də münaqişələrin yaranmasına təsir göstərir. İşçi heyətinin fərqli düşüncə tərzlərinə malik olması, kollektivin bir-birini düzgün anlamaması və ünsiyyət problemləri gərginliyi artırır. Bəzən bir tərəfin digər tərəf qarşısında özünü müdafiəsiz hiss etməsi və ya haqsızlıqla üzləşdiyini düşünməsi emosional reaksiyalara səbəb olur. Bu da münaqişənin yalnız iş mühitində deyil, həm də şəxsi münasibətlər səviyyəsində davam etməsinə yol açır. Ümumilikdə, Azərbaycanda münaqişələrin qarşısını almaq üçün idarəetmə strukturlarının təkmilləşdirilməsi, məqsəd və vəzifələrin aydın şəkildə izah edilməsi, resursların ədalətli bölüşdürülməsi və kollektiv üzvləri arasında qarşılıqlı hörmətin gücləndirilməsi vacibdir. Belə tədbirlər həm iş mühitində sağlam münasibətlərin qurulmasına, həm də ümumi məhsuldarlığın artmasına kömək edə bilər.

Cədvəl:2. İş yerində münaqişələr ilə bağlı göstəricilər

İşçilər	İndikatorlar
8%	Həmişə münaqişə yaşadıqlarını bildiriblər
21%	Tez-tez münaqişələr ilə üzləşdiklərini bildiriblər
56%	Bəzən münaqişə yaşadıqlarını bildiriblər
14%	Heç vaxt münaqişə yaşamadıqlarını bildiriblər
1%	Münaqişə ilə bağlı fikir bildirməkdə çətinlik çəkiblər

Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Araşdırmada empirik hissəni əhatə edən və əmək münasibətlərində iş mühiti daxilində münaqişə hallarının hansı tezliklə yaşanmasına yönəlmiş işçi sorğuları 2025 – ci ilin iyul-sentyabr ayları ərzində Bakı və Gəncə şəhərlərində fəaliyyətdə olan 7 iri və orta təşkilatda həyata keçirilmişdir. Sorğunun əsas məqsədi işçilərin iş mühitində hansı tezliklərdə münaqişə yaşadığını qiymətləndirmək idi. Ümumi olaraq 278 işçidən məlumatlar toplanaraq statistik təhlil edilmişdir. Əldə olunan nəticələrə əsasən işçilərin 8%-i iş mühiti daxilində həmişə münaqişə yaşadıklarını bildirdikləri halda 21%-i isə vaxtaşırı münaqişə halı ilə üzləşdiyini ifadə edib. 56% işçi isə bəzi hallarda münaqişə yaşasada 14% işçi isə heçvaxt münaqişə ilə üzləşmədiklərini etiraf ediblər. Sorğu prosesində sadəcə 1% işçi münaqişə ilə bağlı fikir bildirməkdə çətinlik çəkiblər və onlar daha çox neytral mövqedən çıxış ediblər. Nəticə olaraq, iş mühitində münaqişə hallarının qaçınılmaz olduğu görünür və ən yüksək indikator göstəricisi də işçilərin vaxtaşırı münaqişə yaşadığını təsdiqləyir. Müəssisələr sorğu nəticəsinə əsasən öz daxili strukturlarında işçilərlə sıx münasibət qurmalı, baş verən münaqişə vəziyyətində həll yolları təklif edərək, münaqişənin risk amillərini aradan qaldıraraq müəssisənin gələcək fəaliyyətinə müsbət təsir göstərə biləcək potensial imkanlar irəli sürməlidir.

Nəticə

Araşdırmalar göstərir ki münaqişələr, iş yerlərinin qaçılmaz bir reallığıdır – onları tamamilə aradan qaldırmaq mümkün olmasa da, onları düzgün idarə etməklə daha güclü komandalar, daha yaradıcı həllər və daha sağlam iş mühiti qurmaq mümkündür. Effektiv ünsiyyət, ədalətli yanaşma və münaqişə idarəetmə bacarıqları ilə təşkilatlar böhranları fürsətə çevirə və iş mühitini daha dinamik və motivasiyaedici edə bilirlər. Məsələn münaqişələrin olub-olmaması deyil – əsas məsələ müəssisələrin münaqişə prosesinə necə yanaşmasıdır. İş mühitində münaqişələr düzgün idarə olunarsa, onlar təşkilatın inkişafını sürətləndirən katalizatora çevrilə bilər. Sonda qazananlar, münaqişələri məhv edənlər deyil, onlardan faydalanmağı bacaranlar olar.

Ədəbiyyat

1. CPP Inc., (2008), Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive, CPP Global Report.
2. Udemy, (2018), Workplace conflict report, Udemy for Business.
3. The Myers-Briggs Company, (2017), Conflict at work: A report on conflict management styles in the workplace.
4. Rahim M. A., (2011), Managing conflict in organisation, New Brunswick, Transaction Publishers.

5. Wall J. A., Callister R. R., (1995), Conflict and its management, *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
6. Tjosvold D., (2008), The conflict positive organization: It depends upon us, *Journal of Organizational Behaviour*, 29(1), 19–28.
7. Ohbuchi K., Takahashi Y., (1994), Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, covertness and effectiveness of strategies, *Journal of Applied Social Psychology*, 24(15), 1345–1366.
8. Glasl F., (1999), *Confronting conflict: A first aid kit for handling conflict*, Hawthorn, Hawthorn Press.
9. Misumi J., (1985), *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
10. Brett J. M., (2014), *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*, San Francisco, Jossey-Bass.
11. Hofstede G., (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, London, SAGE.
12. Məmmədov K., (2021), *Psixologiya və idarəetmədə münaqişələr*.
13. Thomas K. W., Kilmann R. H., (2008), *Thomas-Kilmann conflict mode instrument (TKI)*, CPP Inc.
14. Əhmədova S., (2018), *Təşkilati davranış*.

CONFLICTS IN LABOR ACTIVITY AND THEIR MANAGEMENT

K.A. Mammadov

Azerbaijan University, Jeyhun Hajibeyli, 71, Baku, Azerbaijan

Abstract. This article explores the nature of workplace conflicts, their types, main causes, and their impact on organizations. The main focus is directed toward effective conflict management strategies, with special emphasis on the role of leadership, HR managers, and employees. The outcomes of conflicts and the models and approaches used in international practices for conflict resolution are discussed in detail. In conclusion, the importance of effective conflict management is emphasized for maintaining healthy workplace relationships and enhancing organizational success.

Keywords: Conflicts, work environment and relationships, proactive communication, work productivity.