

**PEDAGOGIK JAMOALARDA KONFLIKTLARNI ANIQLASH,
BAHOLASH VA HAL QILISH MEXANIZMLARI SAMARADORLIGI:
MILLIY VA XALQARO QIYOSIY TAHLIL**

Mamadaliyeva Dilfuza Baxtiyorovna

Oriental universiteti magistranti

Annotatsiya. *Maqolada pedagogik jamoalarda konfliktlarni aniqlash, baholash va hal qilish amaliyotining samaradorligi milliy rasmiy statistika hamda xalqaro qiyosiy ma'lumotlar asosida tahlil qilingan. Tadqiqotda Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining murojaatlar hisobotlari (2024–2026-yillar), Davlat mehnat inspeksiyasi va Oliy sud ma'lumotlari, Buyuk Britaniyaning Acas tashkiloti tomonidan 2025-yilda o'tkazilgan reprezentativ tadqiqot hamda OECDning TALIS-2024 natijalari qiyoslandi. Tahlil rasmiy hisobotlarda faqat protsessual ko'rsatkichlar qayd etilishini, konfliktni hal qilishning sifat mezonlari — tomonlarning qoniqishi, munosabatlarning tiklanishi, kelishuvning bajarilishi va nizoning takrorlanmasligi — esa umuman o'lchanmasligini ko'rsatdi. Ko'rsatkichlar metodikasining beqarorligi tufayli ijobiy hal etilgan murojaatlar ulushi 80,5 foizdan 28,8 foizga «pasaygan», bu esa samaradorlikning real o'zgarishi emas, hisob-kitob tartibining o'zgarishi natijasidir. Xalqaro ma'lumotlar konfliktlarning 75 foizdan ortig'i norasmiy usullar bilan hal etilishini, professional mediatsiya ulushi esa atigi 2 foizni tashkil etishini ko'rsatadi. Maqolada uch o'lchov (aniqlash — baholash — hal qilish) va monitoring bosqichini qamrab oluvchi o'n ikki indikatorli ichki baholash tizimi taklif etilgan.*

Kalit so'zlar: *konfliktni boshqarish, pedagogik jamoa, mediatsiya, restorativ amaliyot, tashkiliy adolat, murojaatlar statistikasi, mehnat nizosi, monitoring indikatorlari, ombudsman.*

Abstract. *The article examines the effectiveness of detecting, assessing and resolving conflicts within academic staff communities, drawing on national official statistics and international comparative evidence. Complaint reports of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation (2024–2026), data of the State Labour Inspectorate and the Supreme Court, the 2025 representative survey by Acas (United Kingdom) and the OECD TALIS 2024 results were compared. The analysis shows that official reporting captures only procedural indicators, while the qualitative criteria of conflict resolution — party satisfaction, relationship restoration, agreement compliance and non-recurrence — remain unmeasured. Owing to methodological instability, the share of positively resolved complaints "fell" from 80.5% to 28.8%, which reflects a change in accounting rules rather than a real decline in effectiveness. International data indicate that over 75% of conflicts are settled informally, while professional mediation accounts for only 2%. The article proposes a twelve-indicator internal assessment*

system covering three dimensions — detection, assessment and resolution — together with a monitoring stage.

Keywords: *conflict management, academic staff, mediation, restorative practice, organisational justice, complaint statistics, labour dispute, monitoring indicators, ombudsman.*

KIRISH

Konfliktlarni boshqarish samaradorligini faqat qayd etilgan yoki qanoatlantirilgan murojaatlar soni bilan baholash yetarli emas. Rasmiy hisobotlarda murojaatning qanoatlantirilishi, unga tushuntirish berilishi va tegishli idoraga yuborilishi qayd etiladi, biroq pedagogik konfliktni hal qilishning sifat ko'rsatkichlari — tomonlarning qoniqishi, munosabatlarning tiklanishi, kelishuvning bajarilishi va nizoning takrorlanmasligi — deyarli yoritilmaydi.

Nazariy jihatdan bu farq tashkiliy adolat konsepsiyasi orqali izohlanadi. Colquitt va hammualliflarining (2001) meta-tahliliga ko'ra, xodimlarning qarorga munosabati natijaning o'ziga emas, balki taqsimot (distributiv), protsedura (protsessual) va muomala (interpersonal) adolatliligiga bog'liq. Demak, rasmiy qanoatlantirilgan murojaat protsessual adolat ta'minlanmagan holda ham xodim uchun hal etilmagan konflikt bo'lib qolaveradi. Thomas (1992) esa konfliktni boshqarish natijasini nafaqat kelishuvga erishish, balki munosabatlarning kelgusidagi hamkorlikka yaroqliligi bilan o'lchashni taklif qilgan.

Xalqaro amaliyotda so'nggi o'n yilliklarda konfliktni tashkilot ichida, sudgacha bo'lgan bosqichda hal qilishga yo'naltirilgan integratsiyalashgan tizimlar (conflict management systems) shakllandi (Lipsky, Seeber & Fincher, 2003). Ularning o'zagini transformativ mediatsiya (Bush & Folger, 2005) va restorativ suhbat amaliyoti (Zehr, 2015) tashkil etadi. O'zbekiston oliy ta'lim tashkilotlarida bunday mexanizmlarning institutsional maqomi hozircha shakllanmagan, ularning samaradorligini o'lchash metodikasi esa umuman ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning maqsadi — pedagogik jamoalarda konfliktlarni aniqlash, baholash va hal qilish amaliyotining amaldagi samaradorligini mavjud rasmiy va xalqaro ma'lumotlar asosida baholash hamda oliy ta'lim tashkiloti darajasida qo'llash mumkin bo'lgan indikatorlar tizimini asoslashdan iborat. Quyidagi tadqiqot savollari qo'yildi:

TS1: rasmiy murojaatlar statistikasi konfliktlarni hal qilish samaradorligini o'lchash uchun qanchalik yaroqli?

TS2: mehnat nizolarini hal qilishning huquqiy mexanizmlari yuqori natijadorligini tashkilot darajasidagi samaradorlik bilan tenglashtirish mumkinmi?

TS3: xalqaro tajriba pedagogik jamoalar uchun qanday amaliy indikatorlar to'plamini taklif etadi?

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot samaradorlikni uch o'lchov — aniqlash, baholash va hal qilish — hamda ularni yopib turuvchi monitoring bosqichi doirasida tahlil qilishga asoslangan analitik dizaynga ega. Aniqlash o'lchovi konfliktning tashkilotga ma'lum bo'lish tezligi va kanalini, baholash o'lchovi uning sabab va turini xolis tasniflash sifatini, hal qilish o'lchovi esa yechimning mazmuni va barqarorligini qamrab oladi.

Empirik baza to'rt manbadan iborat: (1) Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligiga 2024-yil, 2025-yil va 2026-yilning I choragida kelib tushgan murojaatlarni ko'rib chiqish natijalari; (2) Davlat mehnat inspeksiyasining 2025-yil hisoboti va O'zbekiston Respublikasi Oliy sudining mehnat nizolari bo'yicha 2024-yil yakunlari; (3) Acas tashkilotining 2025-yilda 4 558 respondent ishtirokida o'tkazilgan representativ tadqiqoti; (4) OECDning TALIS-2024 tadqiqoti bo'yicha O'zbekiston mamlakat sharhi.

Tahlil metodlari: tarkibiy (strukturaviy) tahlil, ulushlarni qayta hisoblash va yillar kesimida qiyoslash, metodologik izchillikni tekshirish, xalqaro benchmarking hamda indikatorlarni operatsionalizatsiya qilish. Barcha nisbiy ko'rsatkichlar dastlabki mutlaq qiymatlar asosida muallif tomonidan qayta hisoblangan, bu esa manbalarda keltirilgan foizlar bilan o'nlik farqlarni yuzaga keltirishi mumkin.

Metodologik cheklov sifatida shuni ta'kidlash lozimki, TALIS natijalari umumiy o'rta ta'lim pedagoglariga tegishli bo'lib, oliy ta'lim professor-o'qituvchilariga bevosita ko'chirilmaydi; Acas ma'lumotlari esa boshqa mehnat bozori va huquqiy muhitga oid. Ular faqat metodik benchmark va indikatorlarni shakllantirish uchun qo'llaniladi.

NATIJALAR

3.1. Murojaatlarni ko'rib chiqish natijalarining tahlili

2024-yilda 13 284 ta murojaatning 10 694 tasi qanoatlantirilgan va 1 407 tasiga tushuntirish berilgan, ya'ni murojaatlarning 91,1 foizi vazirlik darajasida bevosita ko'rib chiqilgan. 2025-yilda 12 908 ta murojaatning 28,8 foizi ijobiy hal etilgan, 27,4 foiziga huquqiy ma'lumot berilgan, 41,3 foizi esa tegishliligi bo'yicha boshqa idoralarga yuborilgan. 2026-yilning birinchi choragida 2 376 ta murojaatning 96,1 foizi ijobiy hal etilgan yoki huquqiy axborot berish bilan yakunlangan (1-jadval).

1-jadval

Oliy ta'lim sohasiga kelib tushgan murojaatlarni ko'rib chiqish natijalari

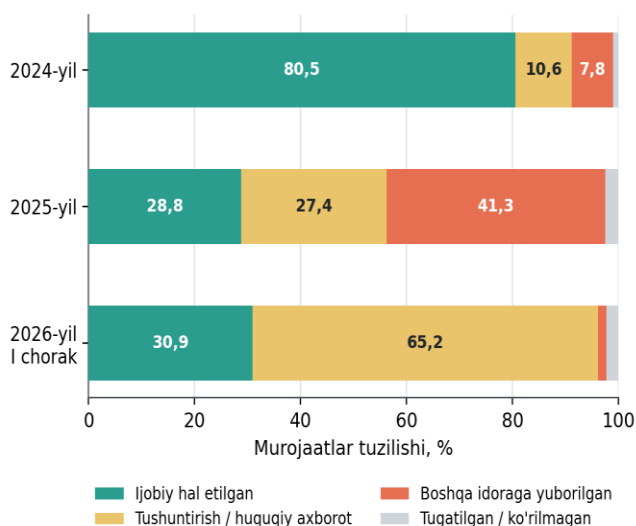
Ko'rib chiqish natijasi	2024-yil, ta	%	2025-yil, ta	%	2026-yil I chorak, ta	%
Ijobiy hal etilgan (qanoatlantirilgan)	10 694	80,5	3 719	28,8	735	30,9
Tushuntirish yoki huquqiy axborot berilgan	1 407	10,6	3 531	27,4	1 549	65,2
Tegishliligi bo'yicha boshqa idoraga yuborilgan	1 038	7,8	5 331	41,3	38	1,6
Ko'rib chiqilishi tugatilgan	125	0,9	125	1,0	37	1,6
Ko'rmasdan qoldirilgan	20	0,2	35	0,3	17	0,7
Ko'rib chiqilayotgan	—	—	167	1,3	—	—
Jami murojaatlar	13 284	100	12 908	100	2 376	100

Izoh: ulushlar mutlaq qiymatlar asosida muallif tomonidan qayta hisoblangan, shu sababli manbalarda keltirilgan foizlardan o'nlik ulushiga farq qilishi mumkin.

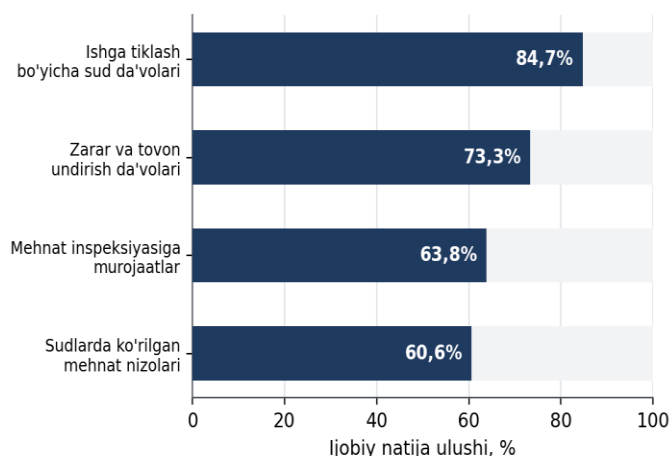
Manba: Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024–2026-yillar murojaatlar hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Diagrammadagi keskin farqni samaradorlikning yomonlashuvi deb baholash noto'g'ri bo'lar edi. 2025-yilda murojaatlarni tasniflash va tegishliligi bo'yicha boshqa idoralarga yuborishni hisobga olish tartibi 2024-yildagi taqdimotdan sezilarli farq qilgan, shu sababli 80,5 foizdan 28,8 foizga pasayish metodologik o'zgarishning natijasi hisoblanadi (1-rasm).

A. Ko'rib chiqish natijalari tuzilishining o'zgarishi



B. Huquqiy mexanizmlarning formal natijadorligi



1-rasm. Murojaatlarni ko‘rib chiqish natijalari tuzilishining o‘zgarishi va mehnat nizolarini hal qilishning huquqiy mexanizmlari natijadorligi

Manba: Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2025, 2026), Davlat mehnat inspeksiyasi (2026) va Oliy sud (2025) ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Bu holatning o‘zi muhim tahliliy xulosaga olib keladi: ko‘rsatkichlar tizimi barqaror va yagona metodika asosida yuritilmasa, samaradorlikni yillar kesimida qiyoslash imkonsiz bo‘lib qoladi. Bundan tashqari, tegishlilik bo‘yicha boshqa idoraga yuborilgan murojaatni yakuniy hal etilgan deb hisoblash mumkin emas, «tushuntirish berilgan» murojaatda esa tomonlar o‘rtasidagi munosabat tiklangani yoki muammoning asosiy sababi bartaraf etilgani shart emas. Ushbu statistika pedagogik jamoa ichidagi konfliktlarni emas, ularni aniqlash va huquqiy ko‘rib chiqish tizimining mavjudligini ko‘rsatuvchi bilvosita indikator sifatida qabul qilinishi lozim. Shu tariqa TS1 savoliga salbiy javob olinadi.

3.2. Mehnat nizolarini hal qilishning huquqiy mexanizmlari

Pedagogik jamoalardagi ko‘plab konfliktlar o‘quv yuklamasi, ish haqi, mehnat shartnomasi va lavozim masalalari bilan bog‘liq bo‘lgani sababli mehnat huquqini himoya qilish mexanizmlarining natijadorligi ham tahlil qilindi (2-jadval).

2-jadval

Mehnat nizolarini hal qilishning huquqiy mexanizmlari samaradorligi

Ko‘rsatkich	Jami	Ijobiy natija	Ulushi, %
Davlat mehnat inspeksiyasiga murojaatlar (2025-yil)	27 714	17 692	63,8
Mehnat huquqi tiklangan fuqarolar (2025-yil)	27 714	10 528	38,0
Ishga tiklash bo‘yicha sud da‘volari (2025-yil)	471	399	84,7
Zarar va tovon undirish bo‘yicha da‘volar (2025-yil)	285	209	73,3
Sudlarda ko‘rilgan mehnat nizolari (2024-yil)	13 065	7 913	60,6

Izoh: huquqi tiklangan fuqarolar ulushini «har bir murojaat bo‘yicha huquq tiklandi» deb talqin qilish mumkin emas, chunki bitta tekshiruv natijasida bir nechta xodimning huquqi tiklanishi mumkin.

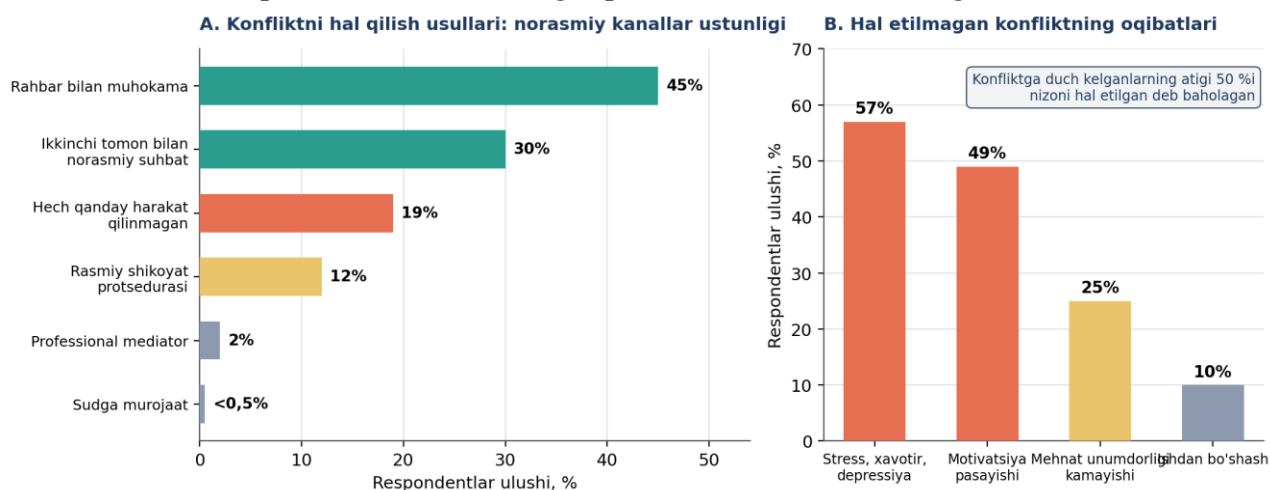
Manba: O‘zbekiston Respublikasi Davlat mehnat inspeksiyasi (2026) va Oliy sudi (2025) ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Mazkur ko‘rsatkichlar ikki tomonlama talqin qilinadi. Bir tomondan, ular formal huquqiy himoya mexanizmlarining yuqori natijadorligini tasdiqlaydi: mehnat

nizolarining katta qismida, jumladan ishga tiklash bo'yicha da'volarning 84,7 foizida, da'vogarning talabi qisman yoki to'liq asosli deb topilmoqda. Ikkinchi tomondan, nizoning sud yoki inspeksiya darajasiga yetib borishining o'zi tashkilot ichidagi norasmiy muloqot, mediatsiya va ichki apellatsiya mexanizmi o'z vaqtida ishlamaganining belgisi hisoblanadi. Demak, TS2 savoliga javob salbiy: oliy ta'lim tashkiloti darajasidagi samaradorlik mezonini sudda yutilgan da'volar soni emas, balki nizoning sudgacha yetib bormasligi bo'lishi kerak.

3.3. Xalqaro qiyosiy ko'rsatkichlar

Acas tomonidan 2025-yilda o'tkazilgan representativ tadqiqotda mehnatga layoqatli aholining 44 foizi so'nggi 12 oyda ish joyida konfliktga duch kelgani aniqlangan — bu mamlakat tarixida qayd etilgan eng yuqori ko'rsatkich. Ta'lim sohasida esa bu ko'rsatkich o'rtachadan past, 36 foizni tashkil etgan. Konfliktning eng ko'p uchraydigan mavzusi kasbiy layoqat va faoliyat natijalari (38%), shaxsiy kelishmovchiliklar (33%) hamda kamsitish va ta'qib (24%) bo'lgan; konflikt ko'pincha hamkasb (39%) yoki bevosita rahbar (32%) bilan yuzaga kelgan (Acas, 2025). Konfliktni hal qilish usullari va uning oqibatlari 2-rasmda keltirilgan.



2-rasm. Ish joyidagi konfliktni hal qilish usullari va hal etilmagan nizoning oqibatlari

Manba: Acas (2025) tadqiqoti ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan (4 558 respondent, shundan 1 943 nafari konfliktga duch kelgan).

Tadqiqot natijalari pedagogik jamoalar uchun uchta muhim xulosani beradi. Birinchidan, konfliktlarning asosiy qismi norasmiy usullar bilan hal qilinadi: rahbar bilan muhokama (45%) va ikkinchi tomon bilan norasmiy suhbat (30%) eng keng tarqalgan bo'lsa, professional mediator ishtiroki atigi 2 foizni, sudga murojaat esa 0,5 foizdan kamni tashkil etadi. Ikkinchidan, konfliktga duch kelganlarning 19 foizi umuman hech qanday harakat qilmagan; rahbarlar bo'ysunuvchilari bilan yuzaga kelgan nizoda esa bu ko'rsatkich 35 foizga yetgan, bu boshqaruv darajasida konfliktologik kompetentlik yetishmasligini ko'rsatadi. Uchinchidan, konfliktga duch kelganlarning atigi yarmi nizoni to'liq yoki asosan hal etilgan deb baholagan, 31 foizi esa asosan yoki umuman hal etilmaganini qayd etgan.

OECDning TALIS-2024 tadqiqoti O'zbekiston pedagoglarining professional munosabatlari haqida qiyosiy ma'lumot beradi (3-jadval).

3-jadval

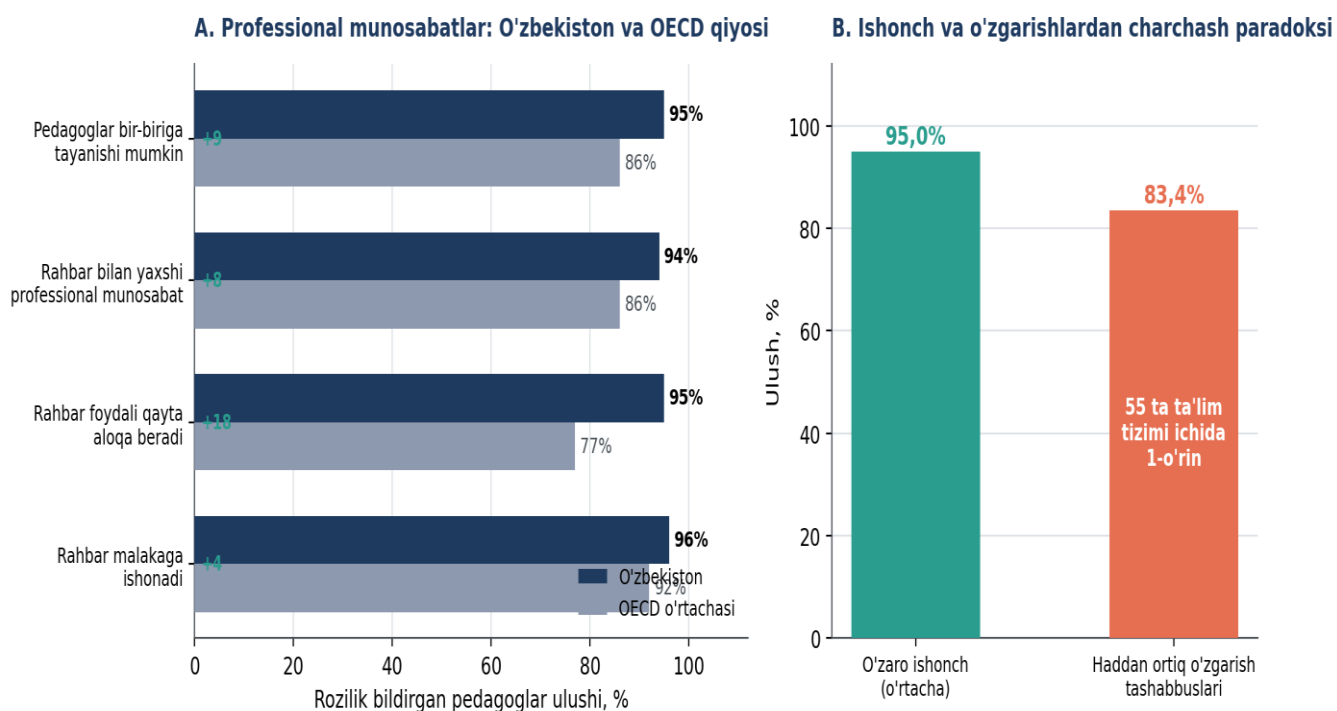
TALIS-2024 bo'yicha professional munosabatlar ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	O'zbekiston, %	OECD o'rtachasi, %	Farq, p.p.
Pedagoglar bir-biriga tayanishi mumkin	95	86	+9
Rahbar xodimlar bilan yaxshi professional munosabatda	94	86	+8
Rahbar foydali qayta aloqa beradi	95	77	+18
Rahbar pedagoglarning malakasiga ishonadi	96	92	+4
Boshqa pedagog darsini kuzatish va qayta aloqa berish	79	—	—
Hamkasblar bilan o'quv materiallari almashish	73	—	—
Baholashning umumiy mezonlarini birgalikda ishlab chiqish	65	—	—
Haddan tashqari ko'p o'zgarish tashabbuslari joriy etiladi	83,4	—	55 ta tizim ichida 1-o'rin

Izoh: TALIS natijalari umumiy o'rta ta'lim pedagoglariga tegishli bo'lib, oliy ta'lim professor-o'qituvchilariga bevosita ko'chirilmaydi. Ular faqat metodik benchmark sifatida qo'llaniladi.

Manba: OECD (2025) TALIS-2024 tadqiqotining O'zbekiston bo'yicha mamlakat sharhi asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Ko'rsatkichlarning aksariyati OECD o'rtachasidan yuqori. Shu bilan birga, aynan shu tadqiqotda O'zbekiston pedagoglarining 83,4 foizi ta'lim muassasasida haddan tashqari ko'p o'zgarish tashabbuslari joriy etilishiga qo'shilgan — bu 55 ta ta'lim tizimi orasida eng yuqori ko'rsatkich (3-rasm). Yuqori darajadagi o'zaro ishonch bilan o'zgarishlardan charchash hissining birgalikda mavjudligi konfliktogen bosimning shaxslararo munosabatlarda emas, balki tashkiliy o'zgarishlar sur'atida to'planayotganini ko'rsatishi mumkin.



3-rasm. Professional munosabatlar ko'rsatkichlarining OECD o'rtachasi bilan qiyosi va «ishonch — o'zgarishlardan charchash» paradoksi

Manba: OECD (2025) TALIS-2024 ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

3.4. Ichki monitoring indikatorlari tizimi

Tashqi rasmiy ma'lumotlar pedagogik jamoa ichidagi yashirin va norasmiy konfliktlarni ko'rsatmaydi. Shu sababli oliy ta'lim tashkilotining rektorati, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmasi, odob-axloq komissiyasi va murojaatlar bilan ishlash bo'linmasidan kamida uch yillik ma'lumotlar olinishi hamda 4-jadvalda keltirilgan indikatorlar hisoblanishi taklif etiladi. TS3 savoliga javob aynan shu indikatorlar to'plamida jamlangan.

4-jadval

Konfliktlarni aniqlash, baholash va hal qilish samaradorligining ichki indikatorlari

O'lchov	Indikator	Hisoblash tartibi
Aniqlash	Erta aniqlangan konfliktlar ulushi	$\text{Ochiq keskinlashuv gacha aniqlangan holatlar} / \text{jami holatlar} \times 100$
Aniqlash	Anonim kanallar orqali aniqlangan holatlar	$\text{Anonim murojaatlar} / \text{jami murojaatlar} \times 100$
Aniqlash	Rasmiy murojaatga aylangan konfliktlar	$\text{Rasmiy murojaatlar} / \text{so'rovda aniqlangan konfliktlar} \times 100$

O'lchov	Indikator	Hisoblash tartibi
Baholash	To'liq tasniflangan konfliktlar ulushi	Sababi, turi va darajasi aniqlangan holatlar / jami holatlar $\times 100$
Baholash	Ikkala tomon tinglangan holatlar ulushi	Ikki tomon ham tinglangan holatlar / jami holatlar $\times 100$
Hal qilish	Ijobiy hal etish darajasi	Ijobiy hal etilgan konfliktlar / jami yakunlangan konfliktlar $\times 100$
Hal qilish	Norasmiy hal qilish ulushi	Suhbat, muzokara va fasilitatsiya orqali hal etilganlar / jami $\times 100$
Hal qilish	Mediatsiya muvaffaqiyati	Kelishuv bilan yakunlangan mediatsiyalar / jami mediatsiyalar $\times 100$
Hal qilish	O'rtacha hal qilish muddati	Jami ko'rib chiqish kunlari / yakunlangan konfliktlar soni
Monitoring	Kelishuvning bajarilish darajasi	To'liq bajarilgan kelishuvlar / jami kelishuvlar $\times 100$
Monitoring	Takrorlanish darajasi	6 yoki 12 oy ichida takrorlangan konfliktlar / hal etilganlar $\times 100$
Monitoring	Tomonlarning qoniqish darajasi	1–5 ballik so'rovnomaga bo'yicha o'rtacha baho

Manba: muallif tomonidan Colquitt va boshqalar (2001), Lipsky va boshqalar (2003) hamda Acas (2025) metodikalari asosida ishlab chiqilgan.

Mazkur indikatorlar anonim so'rovnomaga natijalari bilan solishtiriladi. Rasmiy murojaatlar sonining kamligi har doim ham konfliktlar kamligini anglatmaydi: xodimlar maxfiylikka ishonmasa yoki rahbariyat bilan munosabat buzilishidan xavotirlansa, nizolar yashirin qolaveradi. Aynan shu sababli so'rovnomada respondentlardan konfliktning kim tomonidan birinchi bo'lib aniqlangani, murojaatning maxfiyligi ta'minlangani, tomonlarning teng darajada tinglangani, sabab to'g'ri aniqlangani, qaror adolatligi, munosabatlarning tiklangani va natijadan qoniqish darajasi besh ballik Likert shkalasi asosida so'raladi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar konfliktni boshqarish samaradorligini o'lchashdagi asosiy muammo ma'lumotlarning yetishmasligida emas, balki o'lchov obyektining noto'g'ri tanlanganida ekanini ko'rsatadi. Rasmiy statistika murojaatning harakatini kuzatadi, holbuki samaradorlik munosabatning holati bilan belgilanadi. Colquitt va hammualliflarining (2001) tashkiliy adolat modeli nuqtai nazaridan «qanoatlantirildi» degan belgi faqat distributiv natijani qayd etadi va protsessual hamda interpersonal adolat haqida hech narsa aytmaydi. Aynan shu bo'shliq 4-jadvalda taklif etilgan

indikatorlar bilan to'ldiriladi: «ikkala tomon tinglangan holatlar ulushi» protsessual adolatni, «tomonlarning qoniqish darajasi» interpersonal adolatni, «takrorlanish darajasi» esa yechimning barqarorligini o'lchaydi.

Metodologik beqarorlik muammosi alohida e'tiborga loyiq. 2024- va 2025-yillar hisobotlari o'rtasidagi 51,7 foiz punktik farq real samaradorlik o'zgarishini emas, hisobga olish tartibining o'zgarishini aks ettiradi. Bu holat monitoring tizimlariga qo'yiladigan birinchi talabni asoslaydi: indikatorlar ta'rifi va hisoblash bazasi kamida uch yillik davr uchun o'zgarmas bo'lishi shart, aks holda dinamik tahlil o'z ma'nosini yo'qotadi.

Xalqaro ma'lumotlar aralashuv nuqtasini aniq belgilaydi. Nizolarning 75 foizdan ortig'i rahbar bilan muhokama yoki tomonlar o'rtasidagi norasmiy suhbat orqali hal etilar ekan, samaradorlik aynan shu bosqichda shakllanadi; professional mediatsiyaning 2 foizli ulushi esa formal mexanizmlarga ortiqcha ishonish noo'rin ekanini ko'rsatadi (Acas, 2025). Bundan kelib chiqadigan amaliy xulosa Lipsky va hammualliflarining (2003) tavsiyalariga mos: investitsiya birinchi navbatda protsedurani murakkablashtirishga emas, bevosita rahbarlarning konfliktologik kompetentligini oshirishga yo'naltirilishi lozim. Bo'ysunuvchilar bilan nizoda rahbarlarning 35 foizi hech qanday harakat qilmagani bu ehtiyojning o'tkirligini tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, norasmiy usullarning ustunligi ularning avtomatik samarali ekanini anglatmaydi: konfliktga duch kelganlarning atigi yarmi nizoni hal etilgan deb baholagan, 57 foizi esa stress, xavotir yoki depressiyani oqibat sifatida qayd etgan. Transformativ mediatsiya (Bush & Folger, 2005) va restorativ suhbat (Zehr, 2015) yondashuvlari aynan shu bo'shliqni to'ldirishga mo'ljallangan, chunki ular kelishuvga erishishdan tashqari munosabatni tiklashni ham maqsad qilib qo'yadi.

Tadqiqotning cheklovlari: rasmiy hisobotlar oliy ta'lim tashkilotlari kesimida ajratilmagan; Acas va TALIS ma'lumotlari boshqa institutsional muhitga oid; taklif etilgan indikatorlar tizimi hozircha nazariy asosda ishlab chiqilgan bo'lib, uni bir yoki bir nechta oliy ta'lim tashkilotida aprobatsiyadan o'tkazish talab etiladi.

XULOSA

Tahlil natijalari quyidagi aniq ilmiy xulosalarni shakllantirish imkonini beradi.

1. Ochiq rasmiy manbalar oliy ta'lim sohasida murojaatlarni aniqlash va huquqiy ko'rib chiqish tizimi mavjudligini tasdiqlaydi, biroq ularda konfliktni hal qilishning sifat ko'rsatkichlari umuman qamrab olinmagan. Shu sababli mavjud statistika samaradorlik mezoni emas, faqat tizimning ishlashini ko'rsatuvchi bilvosita indikator sifatida qo'llanilishi mumkin.

2. Ko'rsatkichlar metodikasining beqarorligi dinamik tahlilni imkonsiz qiladi: ijobiy hal etilgan murojaatlar ulushining 80,5 foizdan 28,8 foizga «pasayishi» hisobga olish tartibining o'zgarishi natijasi bo'lib, samaradorlikning real yomonlashuvi emas. Monitoring indikatorlarining ta'rifi va hisoblash bazasi kamida uch yillik davrda o'zgarmas bo'lishi shart.

3. Mehnat nizolarini hal qilishning huquqiy mexanizmlari yuqori formal natijadorlikka ega (ishga tiklash bo'yicha da'volarning 84,7 foizi, mehnat inspeksiyasiga murojaatlarning 63,8 foizi qanoatlantirilgan). Biroq nizoning sud yoki inspeksiya darajasiga yetib borishining o'zi tashkilot ichidagi erta aralashuv mexanizmi ishlamaganini bildiradi. Oliy ta'lim tashkiloti darajasidagi samaradorlik mezonini — nizoning sudgacha yetib bormasligi.

4. Xalqaro tajriba konfliktlarning 75 foizdan ortig'i norasmiy usullar bilan hal etilishini, professional mediatsiya ulushi esa 2 foizdan oshmasligini ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv ta'sirining asosiy nuqtasi — bevosita rahbarlarning konfliktologik kompetentligi; rahbarlarning 35 foizi bo'ysunuvchilar bilan nizoda hech qanday harakat qilmagani bu yo'nalishdagi ta'lim ehtiyojini bevosita asoslaydi.

5. Yuqoridagilardan kelib chiqib, oliy ta'lim tashkilotlarida mediatsiya, restorativ suhbat, konflikt murabbiyligi va mustaqil ombuds institutlaridan foydalanishni qayd etuvchi hamda erta aniqlash, xolis baholash, hal qilish tezligi, kelishuv ijrosi, tomonlar qoniqishi va konfliktning qayta yuzaga kelmasligini o'lchaydigan o'n ikki indikatorli ichki monitoring tizimini joriy etish zarur. Ushbu tizim uch o'lchov — aniqlash, baholash va hal qilish — hamda ularni yopib turuvchi monitoring bosqichini qamrab olib, konfliktni boshqarishni protsessual hisobotdan boshqariladigan tashkiliy jarayonga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Acas. (2025). How prevalent is individual conflict at work in Great Britain in 2025? Advisory, Conciliation and Arbitration Service. <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/workplace-conflict/prevalence-of-conflict-at-work/report>

2. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). The promise of mediation: The transformative approach to conflict (2nd ed.). Jossey-Bass.

3. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

4. Lipsky, D. B., Seeber, R. L., & Fincher, R. D. (2003). Emerging systems for managing workplace conflict: Lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals. Jossey-Bass.

5. OECD. (2025). Results from TALIS 2024: Country note — Uzbekistan. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024-country-notes_e127f9e2-en/uzbekistan_96cdef5e-en.html

6. O'zbekiston Respublikasi Kambag'allikni qisqartirish va bandlik vazirligi Davlat mehnat inspeksiyasi. (2026). 2025-yil davomida amalga oshirilgan ishlar

hisoboti. https://api-portal.gov.uz/uploads/6/2026/01/23/541d06ea-e476-5ce2-9106-5a10d254048f_media_.pdf

7. O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudi. (2025). Mehnat nizolarini ko‘rish amaliyotiga oid 2024-yil yakunlari. <https://sud.uz/2025/03/>

8. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2025). 2024-yil davomida kelib tushgan murojaatlar bo‘yicha tahliliy axborot. https://api-portal.gov.uz/uploads/4ca79cda-13c9-51e0-1cd1-e387f72d8b15_media_.pdf

9. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>

10. Zehr, H. (2015). *The little book of restorative justice* (Rev. and updated ed.). Good Books.