

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ
„МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ”

Катедра „Администрация, управление и политически науки ”

Васил Федев Павлов

**“Алтернативи за управление на конфликти в
променяща се бизнес среда”**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“
по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,
докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство“

Научен ръководител:
Доц. д-р Иванка Банкова

Рецензенти:
Проф. д-р Павел Павлов
Проф. д-р Поля Кацамунска

ВАРНА, 2021

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра “Администрация, управление и политически науки” при факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна.

Дисертационният труд с обем от 227 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература, справка за научните приноси, декларация за оригиналност и приложения. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи. Основният текст съдържа 20 таблици и 15 фигури и 20 диаграми. Списъкът на използваната литература се състои от 185 бр. заглавия на български, руски и английски език.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедра “Администрация, управление и политически науки” при факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на открито заседание на научното жури на 10 август 2011 г. от 10.00 ч. в Заседателната зала на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на катедра “Администрация, управление и политически науки” към факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” и на www.vfu.bg.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Увод

Днес, организациите функционират в условия на неопределеност и промени с постоянен характер, и като отворени системи са изложени на непрекъснатото въздействие на факторите на средата. Отличителни характеристики на 21 век са все по-голямата динамика на промените, непрекъснати и всеобхватни технологични иновации, глобална конкуренция е във всички сфери на икономическия и социален живот, а Индустрия 4.0. преобразява както съществуващите бизнес модели, продукти и услуги, така и човешките взаимоотношения. Споменатите процеси създават специфична външна бизнес среда, която се отличава с висок конфликтен потенциал, захранван от дигитални трансформации, структурни реформи във всички социално-икономически сфери и преход към ново функциониране на обществата.

Конфликтът е феномен, който е неизменна част от взаимодействието между хората и се възприема от различните общества, култури и народи като едно съвсем нормално явление. Конфликтът може да се разглежда като борба на противоположни тенденции в една система и не винаги е обоснован или оправдан от важни причини. Обикновено възниква по естествен повод и изходът от него може да се бъде както положителен, така и отрицателен. Възможно е обаче, конфликтът да има много по-дълбоки корени, проявяващи се в различните норми на поведение, ценностни системи, разпределението на богатата, или дори при нереализирани личностни очаквания.

Известно е, че конфликтът е неизбежна реалност в света на бизнес отношенията, които са естествен генератор на различни видове проблеми и конфликти. Във всяка една организационна структура съществува разнообразно по сила противопоставяне между нейните елементи, което е достатъчна предпоставка за възникване на организационни конфликти. Конфликтът може да има както деструктивни последици за организацията, така и позитивни – катализатор на промяна и източник на развитие.

Дисертационният труд е насочен към изследване на противоречията и конфликтите възникващи при функционирането на организациите в променяща се бизнес среда. Поспециално внимание е отделено на извеждане на специфичните особености на конфликта като процес, на конфликтните взаимодействия във вътрешната среда на организацията и на алтернативните възможности за управление на конфликтите.

2. Актуалност на темата

Актуалността на изследваната проблематика се определя от факта, че неизбежни съставни характеристики на общественото развитие в глобализиращия се свят и пазарна икономика, са дисхармония, противоречия и конфликти – безспорни факти, които не може и не трябва да бъдат пренебрегвани. Конфликтът винаги завършва определен резултат, който оказва определено въздействие върху отделната личност, група или организация. Конфликтите носят огромен заряд, който може да бъде катализатор на промяна, на освобождаване от стари норми и правила, да подпомага страните да проявяват по-добро разбиране по между си, да изясняват спорните въпроси и да се фокусират върху разрешаването им. Положителните последици от конфликта най-общо се свеждат до разбирането, че конфликтът води до изменение, изменението до ориентация и приспособяване, а приспособяването до съществуване и развитие.

Възприемането на конфликта не само като заплаха, а като възможност, е от съществено значение за промяна на философията на ръководителите и за осъзнаване от тях, на необходимостта от придобиване на конфликтологични знания и умения за уелото управление на възникващите конфликти. Не на последно място е своевременното диагностициране на конфликтните ситуации и изборът на подходящ метод за модифициране на отношението на участващите страни към конфликта и преодоляване на негативните конфликтни взаимодействия.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд са причините за възникващите противоречия и конфликти в организациите.

Предмет на изследване са алтернативни методи и инструменти за управление на конфликтите в променяща се бизнес среда от ръководителите като трета страна в конфликта.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем е породен от недостатъчната разработеност на проблема и ограничеността на изследванията на конфликтите в организациите, както и от значимостта на успешното управление на конфликти за подобряване на организационната ефективност и микроклимат, чрез извънсъдебни методи, прилагани от ръководителите като трета страна.

5. Авторова теза

Авторовата теза, е че за успешното преодоляване на трудностите и предизвикателствата при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда е необходимо съвременното им диагностициране, подобряване на комуникацията и прилагане на подходящ алтернативен метод на управление.

Изследването в разработката е насочено към изучаване, прогнозиране, контролиране, анализиране и предотвратяване на предпоставките за конфликти като се търсят начини да бъдат по-малко разрушителни и повече стимулиращи развитието на организациите в бизнес среда.

6. Цел и задачи на изследването

Целта поставена в разработката е въз основа на проведено проучване и анализ, да се идентифицират предпоставките за възникването на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда, като се предложат възможности, методи и техники за успешно управление и разрешаване на конфликтите.

За постигане на целта са поставени следните *изследователски задачи*:

- Да се направи критико-оценъчен анализ на теоретичните постановки в областта на противоречията и конфликтите и техните проявления в организациите
- Да се проследи теоретичната дискусия по проблемите на бизнес средата, като се постави акцент върху конфликтните потенциали;
- Да се идентифицират специфичните предпоставки за възникване на конфликти в организациите и на тази основа да се очертае ролята на ръководителя като трета страна в конфликти между служители;
- Да се анализират възможностите и инструментите за конструктивно управление на конфликти в организациите.
- Да се предложи методика за избор и приложение на подходящи методи и инструменти за усъвършенстване управлението на конфликтите в организациите съобразно конкретната ситуация.

7. Методология на изследването

Методология на изследването

Спецификата на изследвания проблем изисква използването на комплексния, системния и процесния подход, които позволяват процесите по управление на конфликти в организациите и включените в тях дейности да се разглеждат в тяхната взаимна връзка и взаимодействие помежду им в контекста на социалната среда.

Системата от използваните конкретни изследователски методи обхваща:

- проучване и интерпретация на научна литература в областта на конфликтите в управлението и организационните конфликти;
- проблеман анализ на резултатите от научните изследвания и разработки и публикации на световни и български учени, експерти и специалисти на специфичните конфликтологични особености на бизнес средата;
- провеждане, обработка и анализ на резултатите от анкетно проучване на конфликтните фактори и възможности за успешно управление на конфликти в организациите.

Научно-приложните резултати от дисертационното изследване биха били полезни за извеждането на определени тенденции за динамиката на конфликтите в организациите и за

дефинирането на практически ориентирани препоръки както за тяхното ефективно управление, така и за използването на конфликтите като източник за развитие.

8. Ограничения на предметния и проблемния обхват на дисертационния труд

Ограниченията на изследването поставят извън обхвата на дисертационния труд следните въпроси:

- политическите, военните, индустриалните, междудържавните, етническите и религиозните конфликти;
- конфликти между организацията и държавните институции;
- конфликти между различни организации;
- разрешаването на организационни конфликти по съдебен път;
- алтернативно разрешаване на спорове и конфликти в организациите с участието на институционализирана трета страна медиатор или арбитър.
- оценката на използваните инструменти за управление на конфликтите е относително едностранна, тъй като не е взето предвид мнението на външни за организацията страни.
- чрез изследването не се прави проверка на фактическото равнище на знания на ръководителите в дефинираните ключови аспекти на конфликтологията.
- не са изследвани конфликти предизвикани от COVID-19.

Введените ограничения имат за цел да се стесни обхватът на изследването, като вниманието се фокусира върху изучаване на формалните междуличностни организационни конфликти и ролята на ръководителя като трета страна при разрешаването им.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 227 страници и се състои от увод, три глави, заключение, използвани източници и приложения. За надлежното представяне на разработката са използвани 20 таблици, 15 фигури и 20 диаграми. В съдържателно отношение дисертационният труд е структуриран както следва:

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1.1. Теоретични аспекти на понятията „конфликт“ и „организационен конфликт“

1.2. Същностни особености и класификация на организационните конфликти

1.3. Структура и функции на конфликта в контекста на организационната структура

ВТОРА ГЛАВА. ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ В ПРОМЕНЯЩА СЕ БИЗНЕС СРЕДА

2.1. Конфликтен потенциал на бизнес средата. Предпоставки за възникване на организационни конфликти.

2.2. Методи и инструменти за управление на организационни конфликти в променяща се среда

2.3. Възможности за разрешаване на конфликти в организациите чрез неюридически действия. Ролята на ръководителя като трета страна.

ТРЕТА ГЛАВА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ В ПРОМЕНЯЩА СЕ БИЗНЕС СРЕДА

3.1. Цел, задачи и методика на изследването. Валидиране и прилагане на инструментариум за оценка на нивото на конфликтност в организациите

3.2. Оценка на причините за възникване и на възможностите за управление на организационни конфликти.

3.3. Концептуален модел за управление на конфликти в организациите

Заключение

Приноси на дисертационния труд

Използвана литература

Декларация за оригиналност

Приложения

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД УВОД

В Увода е представена актуалността и практическата приложимост на изследваната проблематика и са изложени мотивите за избор на темата. Формулирани са изследователският проблем и основната теза на докторанта. Определени са предметът и обектът на дисертационното изследване. Дефинирана е целта и са посочени изследователски задачи. Посочени са ограниченията на изследваната проблематика и използвания изследователски инструментариум.

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Първа глава на дисертационния труд има подчертан теоретичен характер и е посветена на изследване и анализ на основни теоретични постановки за конфликтите и тяхната причинно-следствена връзка. Изяснени са понятията „конфликт“ и „организационен конфликт“. Обобщени и синтезирани са концепциите за съдържателните характеристики и класификацията на конфликта, както и на структурните му компоненти и динамика на развитие в организационен контекст. Изяснен е понятийния апарат и са представени специфичните проявления на конфликта в организациите. Обяснен е теоретичния интерес към конфликтите като организационно явление, като е подчертано значението им за ефективното управление на организациите като социални системи.

Първа глава е структурирана в три параграфа.

1.1. Теоретични аспекти на понятията „конфликт“ и „организационен конфликт“

В параграф 1.1. е направен обстоен преглед и критичен анализ на теоретичната дискусия посветена на конфликта като социално явление. Анализирани са проблемите и противоречията наложили дефинирането на понятието организационен конфликт. Подчертано е, че разглеждането на конфликта в организациите налага изучаването му от гледна точка на организационния мениджмънт, в условията на постоянно променяща се бизнес среда. Обърнато е внимание, че в практика и особено във всекидневното мислене думата конфликт обикновено поражда не съвсем приятни асоциации свързани с несигурност, лабилност и даже със страх, и от тук е логично да възникват въпроси като: Опасни ли са конфликтите в деловата сфера и управлението, и нужно ли е да се изучават? Могат ли да се управляват? Може ли към категорията „конфликт“ да се причисли всяко противоречие възникнало в организационната структура – фирма, корпорация, държавно предприятие, мултинационална компания?¹

Авторът приема, че конфликтът може да бъде определен като термин обединяващ различни видове противопоставяне с антагонистично взаимодействие и е свързан с упражняването на властови отношения, разпределение на ресурси, социални различия и ценностни нагласи.²

Анализът показва, че конфликтът се възприема като категория, която отразява определен етап от развитието на съществуващо противоречие. Научната дискусия³ относно дефиниране същността на конфликта е с подчертана актуалност и днес, но независимо от различията, определенията за конфликт съдържат безспорни общи характеристики като:

- противоречие и противопоставяне на участниците две или повече страни (индивиди или групи);
- осъзнаване на противоположните интереси и различия;

¹ Стойков Л. Фирмена култура и комуникация. УИ „Стопанство“. София. 1995. стр. 41.

² Банкова, И. Дисонанси и потенциали при управлението на конфликти в проектното управление. УИ на ВСУ

„Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр. 12

³ Thomas, K. W. Conflict and Conflict Management, In: Dunnette. M.D. eds. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. 1976, pp. 891; Rashid, S. A. and Archer, M. Organizational Behaviour. Toronto: Methuen Publications. 1983, pp. 311; Kolb, D. M. and Putnam L. L. The Multiple Faces of Conflict in Organizations. Journal of Organizational Behavior, Vol. 13 (3), Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives. 1992b, pp. 312; Джонев, С. Социална организация – теория, диагностика, консултация. Част III. Изд. „Софи-Р“. София. 2000, стр. 10; Rahim, M. A. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, Vol. 13 (3). 2002, pp. 207; Димитров, Д.И. Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004, стр. 39-40; Сотирова, Д. Организационно поведение и култура/ Велико Търново: Изд. „Фабер“. 2007, стр. 93; Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. ИК на УНСС. С. 2004 и др.

- противопоставянето между страните се основава на различия – в интересите, целите, ценностите, потребностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитет и др., които се възприемат от тях като противоположни или несъвместими;
- убеденост на всяка една от страните, че другата ще накърни интересите ѝ;
- процес, който се развива въз основа на съществуващите взаимоотношения и отразява както настоящи, така и предишни взаимодействия и обстоятелства между две или повече страни (индивиди или групи);
- наличие на взаимодействия, които са динамични – конфликтът е процес, който се характеризира подчертана стабилност – начало, развитие и край;
- съществува някаква форма на взаимовръзка или взаимозависимост между страните в конфликта;
- стремеж на страните да попречат за осъществяване целите на опонента;
- реализиране на противопоставянето чрез специфично конфликтно поведение, т.е. предприетите действия на едната страна оказват съществено влияние върху другата страна, което е причина тя да реагира и да планира и предприема ответни действия. Поведението на единия от участниците в конфликта предизвиква промяна в поведението на другия.

Обобщено е, че *конфликтът е процес, в който протичат сблъсък, противоборство и взаимодействия между най-малко две страни, предизвикани от противопоставяне или разминаване на техните цели, интереси, ценности и потребности, в резултат на което едната страна предприема съзнателни действия срещу другата страна, когато втората страна осъзнае, че срещу нея има предприети действия за да я наранят, отвърща на първата страна със съответни действия.*⁴

Изяснени са обекта и предмета на конфликта, които се приемат за концептуални и практически конструкти и се използват за определяне на причинността, същността и насочеността на конфликта, както и на евентуалните способности за неговото предотвратяване, регулиране и разрешаване. *Обект* на конфликт би могла да бъде всяка материална или духовна ценност от заобикалящия ни свят. *Предмет* на конфликта е обективно съществуващ или субективно възприеман проблем, който е и причина за конфликтното взаимодействие между страните. Конфликтологичното познание не рядко се основава на конфликти, чиито прояви могат да бъдат открити както в далечното минало, така и в непрекъснатото разслояване и усложняване на настоящи конфликти.⁵ Понякога следвайки динамиката на конфликтологичното взаимодействие, спорещите страни могат така да се отдалечат от първоначалния предмет на конфликтване и да навлязат в нови предметни конфликтологични области, че е трудно и дори невъзможно да се даде точен отговор и да се определи първоначалния предмет на конфликта.⁶ Изследването показва, че натрупването на конфликти, методологично може да направи предмета напълно дифузен, съставен от множеството предмети. Приема се, че разликата между обекта и предмета на конфликта е в това, че обектът винаги е конкретен, а предметът може да бъде както конкретен, така и илюзорен.⁷

Обърнато е внимание, че понятието „конфликтна ситуация” не съвпада с понятието „конфликт”. Конфликтната ситуация характеризира само предпоставките, създаващи условия за възникване на реалния конфликт, а също и възможните действия на страните да отстояват интересите си. Осъзнаването на ситуацията като конфликтна е свързано също и с преминаване на присъщ за участниците индивидуален праг на толерантност. Този универсален механизъм за възникване на конфликти не изключва възможността за многовариантно развитие на конфликтната ситуация. Конфликтната ситуация е реална, когато дадена страна се ръководи от намерението и убеждението, че нейните активни и агресивни действия са в унисон с преследваните цели и очаквани резултати. Конфликтните действия са такива действия, които

⁴ Дефиницията е адаптирана по Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. ИК – УНСС. София. 2014, стр. 71

⁵ Зайцев, А. К. Социален конфликт. М. 2000. стр.107.

⁶ Банкова, И. Дисонанси и потенциали при управлението на конфликти в проектното управление. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. В. 2019, стр. 12

⁷ Димитров, Д. Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004 г. стр.42

пряко или косвено препятстват противниковата страна да достигне желаната цел. Те могат да обострят и усложнят конфликта и да създадат предпоставки за неговата ескалация.⁸ Също така всеки конфликт е конкретен – проявява се, развива се, стихва, изпява се, ескалира, става латентен, отново се проявява и т.н. Видно е, че взаимодействието между участниците в конфликта е винаги динамично, което определя характерна стадиялност на конфликта – начало, развитие и край. Необходимо е да се отбележи, че за постигане на целите и интересите, в конфликта, обикновено се използват всякакви средства, и винаги конфликта завършва с определен резултат.⁹

Обобщено е, че конфликтът е сблъсък между противоположни, взаимосвързани страни, тъй като, ако те могат да бъдат напълно независими една от друга, то не би следвало да има основание за възникване на конфликт. Взаимосвързаността на страните създава условия, при които е по-голяма вероятността от конфликтни взаимодействия. Конфликтът се характеризира и със силен емоционален елемент, предвид преживяванията и чувствата на участниците в него, които в повечето случаи причиняват дискомфорт. И не на последно място, при конфликт, страните са убедени, че между тях има несъвместими различия свързани с техните убеждения, ценности, нагласи и цели.¹⁰

В изпълнение на поставените изследователски задачи, втори параграф на първа глава е посветен на *организационния конфликт*

Организацията е разгледана като важен елемент на социалната система, която свързва и координира поведението на хора, специализирани в различни типове дейности. Включва ги в единен работен процес, в който не само се решават изпълнителски задачи, но и се създават условия за развитие на членовете на организацията. В средата не непосредствено общуване се излагат първоначалните възгледи на хората в организацията, формират се мнения, изграждат се навици, изпяват се възможности, утвърждава се репутацията на членовете и на самата организация.¹¹

В резултат на анализа е изяснено, че отношенията и взаимовръзките в организацията се създават не толкова на база изпълнение на служебните задачи, а под въздействие на реалните условия и фактори на живота – политически, икономически, психологически, нравствени, семейни и др. Членовете на организацията споделят общи ценности, интереси, норми, принципи и т.н. независимо, че понякога те не съвпадат с техните лични ценности, норми и т.н. Възникващите препятствия по пътя за отстояване на приетите ценности и реализиране на необходимите потребности, интереси, цели и очаквания, обострят противоречията между отделните личности и социални групи в организацията. Те могат да създадат напрежение и критични ситуации, изпълнени с конфронтация и съзнателно противоборство, което води до конфликти¹². В разглеждания контекст е необходимо да се отбележи, че конфликтът може да насърчи търсенето на нови методи на работа и да подпомага преодоляването на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл, може да бъде средство за насочване на усилията за постигане на желани резултати и състояние на организацията.¹³

Потвърдено е, че конфликтът е едно от значимите явления в организационния живот и поради тази причина е обект на нестихващ интерес от страна на практики и теоретици, изучаващи същността на организационното поведение и протичащите в организацията процеси.¹⁴ Идеите за конфликтите в организациите претърпяват съществено развитие: от

⁸ Курбатов, В.И. Конфликтология. Ростов н/Д. 2007. с. 264

⁹ Димитров, Д.Й. Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004, стр. 39-40

¹⁰ Според Марин Паунов, по принцип конфликтите се проявяват като ситуация на антагонистични (противоположни) и непримирими отношения между хората по повод на средствата и методите за постигането на подобни цели и интереси. Вж. Паунов М. Организационно поведение. СИЕЛА. София. 2006. стр.215

¹¹ Курбатов, В.И. Конфликтология. Ростов н/Д. 2007, стр. 260

¹² Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр.26

¹³ Михайлова, И. Управление на организационни конфликти: Управленски подход, компетентност и стратегии. Сборник с доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства“. УИ на Бургаски свободен университет. Бургас. 2016, стр. 219-227

¹⁴ Галтунг, Й. Разрешаване на конфликти. София. 2005; Паунов М. Организационно поведение. СИЕЛА. София. 2006; Дронзина, Т. Разрешаване на конфликти. С. 2001; Димитров, Д.Й. Конфликтология. УИ „Стопанство“.

разбирането за тяхното пълно отричане и отбягване до признаването на тяхната неизбежност като организационен феномен и положителна функционална значимост. Признава се фактът, че в рамките на определени граници конфликтите могат да доведат до редица положителни резултати, но далеч не всички конфликти са желани. Промяната в схващанията е насочена към търсене на конструктивните им измерения. Съвременното разбиране за конфликтите е, че те са присъщи на всяка организация и са положителен индикатор за ефективно управление¹⁵. Приема се, че *конфликтът в организацията е открита форма на сблъсък на противоречиви ценности и интереси, възникващи в процеса на взаимодействие на членовете на организацията, при решаване на проблеми от служебно и лично естество*.¹⁶

Приложен е социологическият подход при класификация на конфликтите, като се обръща внимание върху поведенческия елемент, т.е. на съдържанието и характера конфликтните взаимодействия между страните; на равнището на проявление (макро, мезо, микро); на възможните конфронтации между страните в различните фази и етапи на конфликта; на организирането и управлението на конфликтния процес; на избора на подходяща стратегия и методи за управление на конфликта; на функционалното въздействие на конфликта върху страните и т.н.т.

Разгледана е биполярната класификация, която определя принадлежността на даден конфликт към един от два посочени антипода (например конфликтът може да бъде положителен или отрицателен, скрит или открит, силен или слаб, самоцелен или несамоцелен и т.н.)¹⁷.

Обърнато е внимание, че според състава на страните в конфликтното взаимодействие или нивата на проявлението им в организацията, се различават конфликт „личност-личност“ (междупличностен); „група-група“ (междугрупов) и конфликт „група-личност“.¹⁸

Обобщени са следните характеристики, за групиране на организационните конфликти според:¹⁹

- източниците и причините за възникване – обективни и субективни; организационни, емоционални и социално-групови; делови и личностни;
- вида и степента на сблъсъка – открити или скрити, и спонтанно възникнали и умишлено предизвикани;
- посоката на комуникационния канал – хоризонтални, вертикални и смесени;
- териториалния обхват – локални, регионални, национални, а според продължителността им краткотрайни и продължителни;²⁰
- съдържанието на конфликта – конфликти на цели, на потребности, на интереси, на ценности, на идентификации и др.
- характера на конфликта – формални и неформални, псевдо конфликти, истински, случайни, смесени, латентни и др.
- състава на спорещите страни – вътрешноличностни, междупличностни, вътрешногрупови и междугрупови.
- начина на разрешаване на конфликтите – антагонистични и компромисни; напълно разрешени или частично разрешени;

София. 2004, Димитров, Д.В. Управление на конфликтите. София. 2005; Стойков Л. Фирмена култура и комуникация. УИ „Стопанство”. София. 1995 Baron, R. A. Conflict in organizations. In K. R. Murphy and F. E. Saal. eds. Psychology in organizations: Integrating science and practice. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1990.

¹⁵ По Милков, Л. Конфликтология, София: Изд. „Юни Експрес” ООД. 2014.

¹⁶ Повечето изследователи се обединяват около това определение, напр. Анцупов, А.Я., С.В.Баклановский.

Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. СПб, 2009; Галтунг, Й. Разрешаване на конфликти. С. 2005; Дарендорф, Р. Съвременният социален конфликт. С. 1993. Дронзина, Т. Разрешаване на конфликти. С. 2001; Димитров, Д.И. Конфликтология. УИ „Стопанство”. С. 2004, Димитров, Д.В. Управление на конфликтите. С. 2005; Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб. 2009. Курбатов, В.И. Конфликтология. Ростов н/Д. 2007; Лойков, К. Водене на преговори и решаване на конфликти. Изд. ИМН. Пловдив. 2008; Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. ИК на УНСС. С. 2004 и др.

¹⁷ По Зайцев, А. К. Социальный конфликт. М. 2000.

¹⁸ Кармин, А. С. (ред.) Конфликтология, Санкт-Петербург: Изд. „Лань“. 1999.

¹⁹ Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М. 2004

²⁰ Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. София. ИК – УНСС. 2014, стр. 94-95

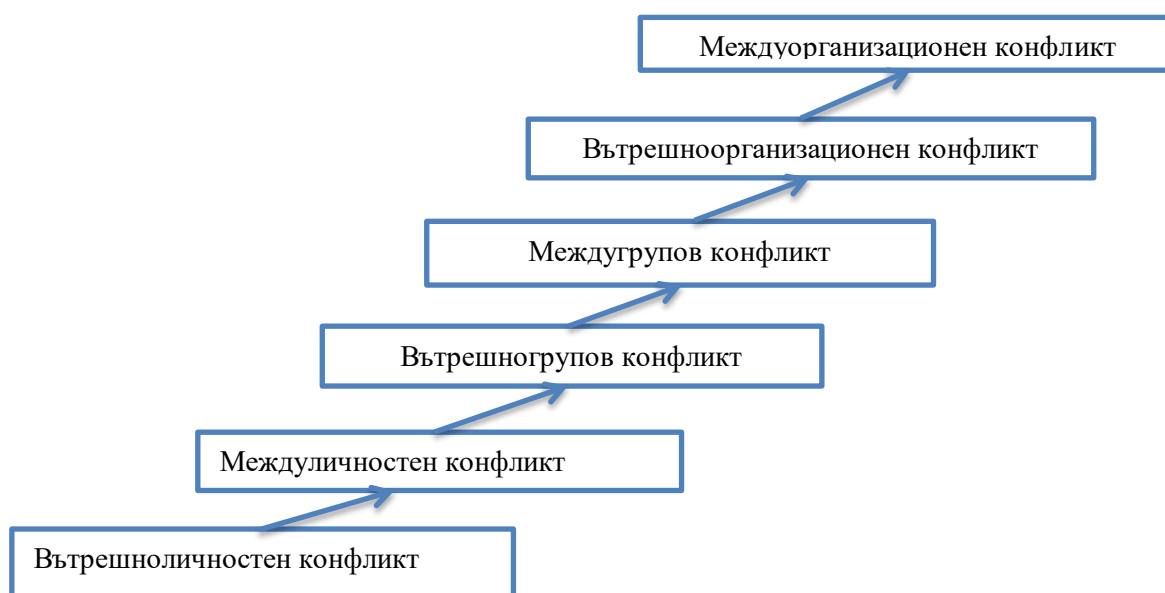
- функционалната значимост на конфликтите – позитивни и негативни, конструктивни и деструктивни, или съзидателни и разрушителни.

Изведени са проблемни зони, които според автора, цялостно обхващат конфликтите в организациите и предоставят възможност за подходяща профилактика, прогнозиране, прецизно разрешаване, както и минимизиране на деструктивните ефекти на конфликта, в зависимост от:²¹

- противоречията между труда и капитала (наемни работници и работодатели).
- начина на проява на конфликта.
- участващите субекти – междуличностните конфликти, конфликтите индивид-група и междугруповите конфликти.
- потребностите и интересите на страните – конфликт за ресурси, статусно ролеви конфликт и конфликт, породен от идеи, норми и принципи.
- съдържанието на конфликта.
- мисията, целите и стратегиите за развитие на организацията.

Към тези класификационни признаци могат да се добавят и още два: посока и степен на откритост на конфликтното взаимодействие. Първият признак определя конфликтите като хоризонтални и вертикални, а вторият – като открити и скрити.²²

Представена е класификация на конфликтите според нивата, на проявление проявяват в организацията – вътрешноличностни, междуличностни, групови и междугрупови,²³ като към тази класификация са добавени и вътрешноорганизационните и междуорганизационните конфликти (фиг.1).



Фиг. 1.1. Нива на конфликтите в организацията²⁴

Обикновено всеки отделен индивид ежедневно е изправен пред множество избори при определянето на цели, методи, поведения и т.н., като в повечето случаи изборът на един вариант елиминира всички останали.²⁵ Установено е, че това е условие за предизвикване на *вътрешноличностен конфликт*²⁶ или конфликт на личността. Този вид конфликт е дефиниран

²¹ Георгиев, Н. Конфликтът в бизнес организацията. Академично изд. „Ценов“. Свищов. 2005.

²² Фролов, С. Социология организаций. Москва: Гардарики. 2001

²³ Gordon, 1993; Мескон et al., 1997; Ангелов, 1998; Кармин et al., 1999; Маркхам, 1999; Анцупов и Шипилов, 2000; Зайцев, 2001; Фролов, 2001; Панайотов, 2003; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Козлов и Козлова, 2004; Гришина, 2008; Лойков, 2008; Нейкова, 2008; Емельянов, 2009; Агеева, 2010; Ведър, 2014 и др.

²⁴ Gordon, J. R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, (4th ed.), Boston: Allyn and Bacon. 1993, pp. 449.

²⁵ Ведър О. Управление на човешките ресурси. УИ „Св. Климент Охридски“. София. 2014

²⁶ Вътрешноличностният конфликт не отговаря на приетото за целите на дисертационни труд определение за конфликта. Независимо от това, той ще бъде разгледан като част от класификацията, тъй като неговите

като „състояние на структурата на личността, когато в нея едновременно съществуват противоречиви и взаимно изключващи се мотиви, ценностни ориентации и цели, с които тя не е в състояние да се справи“.²⁷ Към вътрешноличностните конфликти е отнесен също и ролеви конфликт, който произтича от неопределеността, неяснотата и свръхнапрежението при реализацията на дейността в резултат от различните очаквания към индивида от страна на другите.²⁸

Междупersonностните конфликти възникват между двама и повече сътрудници в организацията и са най-често срещаните конфликти в организацията и се проявяват по различни начини. Те могат да бъдат на професионална (конкуриране за ограничени ресурси, власт, престиж и др.) или личностна основа (резултат от сблъсък на несъвместими ценности, възглед, характеристиките) Този вид конфликт се определя като „взаимодействие и стълкновение между две страни, осъществено непосредствено, като двете страни проявяват в конфликтното си взаимодействие своите различни ценности, потребности, мотиви и интереси“.²⁹

В зависимост от равнището на съподчинение на конфликтующите страни, конфликтите могат да се проявят както вертикално в организационната структура, когато страните са служители от различни йерархични нива, така и хоризонтално, когато страните са сътрудници от едно и също йерархично ниво.³⁰

Конфликтът между личност и група също може да бъде отнесен към междупersonностните конфликти. Той се поражда когато очакванията на отделната личност са в противоречие с очакванията на групата или когато личността заеме позиция, която се различава от общата позиция на групата.³¹

Вътрешногруповите конфликти са конфликтите, които възникват между членовете на групата. Ведър дефинира този вид конфликти като „сблъсък между някои и/или всички нейни членове и/или вътрешни минигрупи, защитаващи различни позиции, който рефлектира върху работата и резултатите на групата като цяло“.³²

При *междугруповите конфликти* взаимодействащите страни са различни групи в организацията. Приема се, че са най-опасните конфликти в организацията, защото често прерастат в общоорганизационни конфликти. При осъществяването на координацията на дейността между групите в организацията, вероятността между тях да възникне конфликт е много голяма, поради три основни причини – взаимозависимост в работата, различия в поставените цели и различия във възприятията.³³

Независимо, че *вътрешноорганизационните* конфликти обхващат всички разгледани до тук нива на конфликтни взаимодействия, те обикновено се определят като конфликти, свързани с цялостното функциониране на организацията. Най-общо са: вертикални (между ръководителя и подчинените), хоризонтални (между сътрудниците от едно и също организационно структурно ниво) и диагонални (възникващи при разпределението на ресурсите между отделни звена в организацията).³⁴

Изяснено е класифицирането на конфликтите и според тяхното функционално разделение, т.е. какви резултатите се получават по време на появата на конфликта, на неговото развитие, както и след приключването му.³⁵ Като основен признак за разграничаване на функционалните и дисфункционалните конфликти се определя ефектът, който конфликтите оказват върху организационното представяне. Според повечето автори,³⁶

потенциални дисфункционални последици са аналогични на другите видове конфликти в нея Вж. Агеева, Л. Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск. 2010.

²⁷ Марков, К. Конфликтология. ИК при НВУ „Васил Левски“ Велико Търново 2013, стр. 49.

²⁸ Rue and Yuars, 1995; Анцупов и Шипилов, 2000; Фролов, 2001; Агеева, 2010

²⁹ Димитров Д.И., Конфликтология, УИ „Стопанство“, София, 2004, стр. 86

³⁰ Кармин et al., 1999; Георгиев, 2005

³¹ Ангелов, 1998; Панайотов, 2001; Фролов, 2001; Георгиев, 2005

³² Ведър О. Управление на човешките ресурси. УИ „Св. Климент Охридски“. София. 2014, стр. 298

³³ Ведър О. Управление на човешките ресурси. УИ „Св. Климент Охридски“. София. 2014, стр. 299

³⁴ Gordon, J. R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, (4th ed.), Boston: Allyn and Bacon. 1993, pp. 450.

³⁵ Шейнов, 1996; Анцупов и Шипилов, 2000; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Георгиев, 2005; Емельянов, 2009; Агеева, 2010; Марков, 2013; Милков 2013; Стоянова 2014; Банкова 2019 и др.

³⁶ Според Робинс „някои видове конфликти поддържат организационните цели и подобряват представянето; това са функционалните, конструктивните форми на конфликта. Те съдействат за изпълнението на основните

разделението на конфликтите на функционални (конструктивни) и дисфункционални (деструктивни) е свързано с последиците от тях за индивидите, групите и организацията като цяло, т.е. какви резултатите се наблюдават по време на целия процес на конфликта. От гледна точка на динамичните процеси, от съществено значение е отделяне на нужното внимание както на конструктивните, така и на деструктивните моменти във взаимоотношенията между организационните звена.

Необходимо е да се отбележи, че „има и конфликти, които възпрепятстват организационното представяне; това са дисфункционалните или деструктивните форми на конфликта. Те са нежелани и ръководителите трябва да се стремят да ги избягват“.³⁷ Този вид конфликти са породени от принципни различия във възгледите и целите на хората и групите в организацията.

Обобщено е, че конфликтите в организациите, възникват като крайна форма на развитие и проявление на дадено противоречие, което когато е натрупвано в по-малко или в по-продължително време може да стане взривоопасно. Конфликтът предполага комплекс от условия и поне две противоречиви тенденции. За да предизвика конфликт инициаторът му прави пренос, използвайки силата на физическия закон, гласящ: „Всяко действие, поражда равно и противоположно противодействие“³⁸ и чрез предизвикване на противодействие се създава конфликтно сълъкновение.

Третия параграф „Структура и функции на конфликта в контекста на организационната структура“ се акцентира на необходимостта от задълбочено познаване на съставните елементи на конфликта в статичен и динамичен порядък. Изяснено е, че структурата на конфликта е съвкупност от устойчивите му отношения и връзки, които го отличават от всички други явления на общественния живот и са взаимосвързани в цялостна система и динамичен процес.³⁹ Тази структура може да се разглежда в статичен и динамичен аспект.⁴⁰

Статичният, структурен модел на конфликта в организациите, разкрива системната природа на конфликта, неговото съдържание и характер. Безспорно е, че конфликтът като сложен феномен има своя характерна и специфична структура.⁴¹ Според статичния структурен модел, всеки конфликт има обективно съдържание и субективно значение. От гледна точка на обективното съдържание той се разглежда като съвкупност от следните елементи: участници в конфликта. (основните участници структури и субекти, подкрепящи основните участници) групата на страничните наблюдатели, зона на разногласия обект и предмет на конфликта; микро- и макросреда и конфликтно поведение⁴²

Анализирани са *основните стратегии (стиливе) на поведение в условия на конфликт* – избягване, приспособяване, компромис, сътрудничество и съперничество и имат следните характеристики:

организационни цели” Вж. Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review, Vol. 21 (2). 1978, pp.70.

³⁷ Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review, Vol. 21 (2). 1978, pp.70

³⁸ Стойнешка Р., И. Пеев. Икономическа психология. “Бряг Принт”-ЕООД. Варна. 1996. стр.167.

³⁹ Димитров, Д. Конфликтология. УИ „Стопанство”. София. 2004 г. Петровская, 1977; Зеркин, 1998; Кармин et al., 1999; Анцупов и Шипилов, 2000; Степанов et al., 2000; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Георгиев, 2005; Лукин, 2007; Гришина, 2008; Емельянов 2009 и др.

⁴⁰ Според Мария Стоянова, „под структура на конфликта се разбира съвкупността от основните изграждащи го елементи и начините, по които тези елементи взаимодействат помежду си и си влияят.“ Вж. Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. София. ИК – УНСС. 2014, стр. 75

⁴¹ „Структурата е съвкупност от отношенията и връзките между елементите на цялото, съхраняваща своята устойчивост при различните видове преобразования и изменения.” Вж. Димитров, Д. И. Конфликтология. УИ „Стопанство”. София. 2004 г. стр.42

⁴² При изследване на индивидуалното поведение в условията на конфликт в научната литература се използват понятията „стил“ и „стратегия“. За целите на настоящото изследване тези понятия е необходимо да бъдат ясно дефинирани и разграничени – при индивидуалния стил ориентацията на индивида е към определен тип поведение в условията на конфликт (или постъпките му и начина, по който той действа и реагира), докато при стратегията, това е начинът, по който ръководителят съзнателно се намесва като трета страна в конфликт между служители с цел осъществяване на управленско въздействие в желаната посока.

- избягване, когато и двете страни не предприемат никакви активни конфронтационни действия една спрямо друга, независимо, че конфликтът е явен;
- приспособяване, когато едната страна отстъпва и приема голяма част от претенциите на другата страна;
- компромис, когато и двете страни правят отстъпки, които обаче не решават конфликта и при промяна на статуквото е възможно възстановяване на конфликтното взаимодействие;
- сътрудничество, когато се предприемат взаимноприемливи действия и отстъпки, които удовлетворяват и двете страни и са предпоставка за трайно решение на конфликта;
- съперничество, когато е налице рязко противопоставяне между опонентите и се използват всички възможни средства с цел налагане интересите само на едната страна.⁴³

Подчертано е, че не съществува само един най-добър стил за разрешаване на конфликти. Всеки от тях е приложим и ефективен в определени ситуации и неприложим и неефективен в други. Обикновено индивидът използва комбинация от различните стилове. Ефективността на различните стилове е в зависимост от конкретната ситуация се подкрепя и от други автори.⁴⁴ Създаден е Модел на индивидуално поведение в условията на конфликт от Томас и Килман⁴⁵. В модела, индивидуалното поведение е описано в пространството на измеренията: *асертивност* (степената, в която индивидът е склонен да удовлетвори собствените си интереси); и *сътрудничество* (степената, в която индивидът се опитва да удовлетвори интересите на другите).⁴⁶ На базата на двете измерения са дефинирани пет стила за справяне с конфликти – принуда, сътрудничество, приспособяване, отбягване и компромис. На практика взаимодействащите страни в конфликта, използват стратегиите в най-разнообразни комбинации, за да достигнат своята цел, но за осъществяване на стратегиите обаче, те използват различни тактики, които основно се свеждат до три типа: твърди, неутрални и меки.

Функциите на конфликта са определени от една страна, от неговата социална същност и предназначение, а от друга страна, от последствията от конфликтните взаимодействия между страните,⁴⁷ т.е. ролята която той изпълнява по отношение на организацията като цяло, на нейните звена и на отделните индивиди в нея.⁴⁸ Най-важните функции на конфликта могат да се обобщят в две основни групи – конфликти с положителен резултат (ефект) и конфликти с отрицателен резултат (ефект), както следва:⁴⁹

Функциите на конфликта с положителен резултат:

- Конфликтът допринася за интеграцията на групата;
- Изясняват се управленските въпроси и нерешените проблеми;
- Конфликтът способства за преодоляване на противоречията, зад които стоят различните интереси и потребности на страните в конфликта.

Функциите на конфликта с отрицателен резултат са:

- Неефективно се използват материалните и психологическите ресурси;
- Нарушават се междуличностните и междугруповите взаимодействия;

⁴³ Адаптирано по Анцупов и Шипилов, Вж. Димитров Д.Й., Конфликтология, УИ „Стопанство”, София, 2004, стр. 44.

⁴⁴ Thomas, 1977; Rahim and Bonoma, 1979

⁴⁵ Томас и Килман разработват инструмент за измерване на индивидуалното поведение в конфликтни ситуации, който е с доказана приложна стойност и надеждност: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) (Thomas and Kilmann, 1974; Johnson et al, 2014)

⁴⁶ Trainer, J. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report. CPP, Inc. 2010.

⁴⁷ Според Димитър Й. Димитров „функционалният подход е един от основните методологични подходи в съвременните обществени науки. Същността му би могла да се сведе до разграничаване на елементите на социалното взаимодействие, които подлежат на изследване и определяне на местата и функциите им в някаква връзка, качествена определеност, която изисква системното ѝ разглеждане“ Вж. Димитров Д.Й., Конфликтология, УИ „Стопанство”. София. 2004, стр. 45

⁴⁸ Георгиев, Н. Конфликтът в бизнес организацията. Акад. изд. „ЦЕНОВ“. Свищов. 2005, стр. 51-52

⁴⁹ Димитров Д.Й., Конфликтология, УИ „Стопанство”, София, 2004, стр. 46

- Завършекът на конфликта не позволява да се възстановят положителните, дори неутрални взаимоотношения между страните.

Обобщено е, че конфликтът е функционално противоречиво явление и определянето на неговите функции като положителни или отрицателни може да бъде направено едва след прецизен анализ и диагностициране на протичащия конфликтен процес, както и извършените след него промени и постигнати ефекти в дългосрочен аспект за всички участващи субекти.

Възприето е виждането, че в своето развитие във времето, конфликтът е феномен, който се развива последователно и преминава през три основни етапа, всеки от които се разделя на определен брой фази. Едно от условията за успешно управление на конфликта е доброто познаване на това последователно развитие.

Различните идеи за динамиката на конфликта са обобщени в три основни направления.⁵⁰

Първо, конфликтът има *циклически характер* и протича в предвидима последователност от етапи. Той възниква, развива се, интензивността на противоборството стига до върхна точка и след предприемане на действия за неговото разрешаване, той бързо или постепенно стихва.

Второ, конфликтът е *фазов процес*. Взаимодействието на субектите води до трансформирането на конфликта от една фаза в друга.

Трето, конфликтът е *взаимодействие* между две или повече страни (индивиди, групи, организации), при което действията на едната страна са реакция на действията на другата страна.

Изследването на конфликта в неговата последователност от етапи позволява да се изучи сложната му динамика и характер. Всеки от етапите в развитието на конфликта има специфични особености, които е необходимо да се познават, за да бъде той успешно управляван и разрешаван. Различни стилове и стратегии имат различен потенциал при въздействие върху конфликта в различните моменти от неговото протичане.

Потвърдено е, че колкото е по-напреднал един конфликт, толкова повече усилия ще се необходими, за да се намери приемливо за всички участващи страни решение.⁵¹ Разпознаването на конфликта в ранните му фази е от изключително значение, тъй като именно тогава той може да бъде разрешен по-лесно и с по-малко загуби за участващите страни.⁵²

Изводи от Първа глава:

- Систематизирани са теоретичните постановки за конфликтите, дефинирани и диференцирани са понятията „конфликт“ и „конфликтна ситуация“, като е обърнато внимание на взаимовръзката между тях.

- Обогащено е съществуващото теоретично знание за същностните особености и видовете организационни конфликти, обърнато специално внимание на организационното представяне.

- Изследвани са функциите на конфликта, като е поставен акцент върху възможните последствия от конфликта, които могат да бъдат позитивни и негативни за организациите

- Обоснована е необходимостта от изследване на структурата на конфликтите и тяхната динамика.

ВТОРА ГЛАВА: ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ В ПРОМЕНЯЩА СЕ БИЗНЕС СРЕДА

Във Втора глава проучването е насочено към изследване на явлениято „бизнес среда“, като се приема, че е сложен и многомерен признак, чиято идентификация е възможна чрез неговата конкретизация, т.е. бизнес средата е многопластово, сложно множество от

⁵⁰ По Леонов, Н.И. Конфликтология. Изд. Московского психолого-социального института. Москва. 2006.

⁵¹ По Сотирова, Д. Организационно поведение и култура, Велико Търново: Изд. „Фабер“. 2007

⁵² Според Емельянов възможността за разрешаване на конфликта в зависимост от етапа на неговото развитие е следната: в началния етап - 92%, в етапа на развитие на конфликта - 26%, в пиковия етап – по-малко от 5% и в етапа на спад – около 20%. Вж. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб. 2009.

взаимообвързани сили и разглеждани изолирано една от друга.⁵³ На тази база са изведени конфликтните предпоставки, което дава възможност за оценка на конфликтните потенциали на бизнес средата. Направен е обстоен теоретичен преглед на методите и инструментите за управление на организационни конфликти в променяща се среда. Представени са възможности за алтернативно управление на организационни конфликти без юридическа намеса. Аргументирана е необходимостта от намесата на ръководителя като трета страна в организационните конфликти.

В първия параграф на Втората глава „Конфликтен потенциал на бизнес средата. Предпоставки за възникване на организационни конфликти“, се прави подробен анализ на конфликтните предпоставки на бизнес средата, които са с подчертана сложност, многоаспектност и неопределеност. Обърнато е внимание, че за осъществяване на своята дейност, организациите ползват ресурси от външната среда, като получените продукти – стоки, услуги, нови ресурси и др. се доставят обратно във външната среда, за да се реализират и да се получи печалба. Приема се, че членовете на организацията се асоциират с общите цели, независимо от индивидуалните си потребности свързани със системата на заплащане, възможностите за лично и кариерно развитие, както и особеностите породени от различни културни и възрастови предубедености.⁵⁴

Подчертано е, че организацията е не само производствено-технологично обединение на хора и средства за производство по пътя за постигане на някакъв резултат (цел). Тя не е и колектив от работници/ служители, които обединяват своите усилия в развитието на производството (дейността), както и да вземат активно участие при решаването на социално-икономически проблеми. Организацията е специфична съвкупност от хора, в която членовете ѝ са обединени от условно определени контакти и сложни взаимовръзки и отношения.⁵⁵

В резултат от анализа на бизнес средата е отбелязано, че конфликтния потенциал на организацията като социална система е повлиян от два основни фактора – вътрешен и външен, като някои от факторите се впитват в дейността на организацията, а други ѝ влияят индиректно. *Външните фактори* в повечето случаи имат национални, регионални и международни измерения и оказват влияние върху развитието и резултатите на организационната структура, като я поставят в условия на потенциални заплахи и възможности. Обикновено външните фактори на бизнес средата въздействат върху всички организации, върху цялата общност, но в зависимост от ролята на ръководителите и наличните възможности за намиране на подходящи варианти за преодоляване на рискове и проблеми и управление на конфликти, произтичащи от бизнес средата, организациите успяват да постигнат различни резултати. *Вътрешните фактори* на средата са съвкупност от нейните ресурси и интегрираните системи и механизми за управление.⁵⁶ Това е средата, която е в пряк контакт с организационната структура и може да оказва пряко въздействие върху ежедневната ѝ дейност. Елементи на вътрешната среда са служители, доставчици, клиенти, конкуренти, акционери и др. имащи пряко взаимодействие с организацията.

Потвърдено е, че организациите функционират в условия на динамично променяща се заобикаляща ги външна среда, с която те взаимодействат непрекъснато. Организации, които negliжират конфликтните потенциали на бизнес средата обикновено изпадат в състояние на изолация, възможно е за известно време това да им дава усещане за комфорт, но в условията на непрекъснато увеличаваща се конкуренция и динамични промени с разнообразен характер, е видно, че хоризонтите пред бизнес организации, които са пасивни към околната среда, нямат благоприятна перспектива. Изследването и анализа на конфликтологичните особености на бизнес средата дават възможност на ръководителите да откриват нови възможности за

⁵³ Йосифов, Т. Характерни особености и насоки за подобряване на бизнес средата в България. Годишник на СА „Д.А.Ценов“ – Свищов. ТОМ СХХІ. Свищов. 2018, стр.277.

⁵⁴ Банкова, И., В.Павлов. Иновативни подходи при управление на конфликти и генерационни различия в организациите. Сп. Известия, Съюза на учените – Варна. 2020, стр. 351-365 https://journal.uv-varna.bg/uploads/20210309020405_21412497576047805530123.pdf

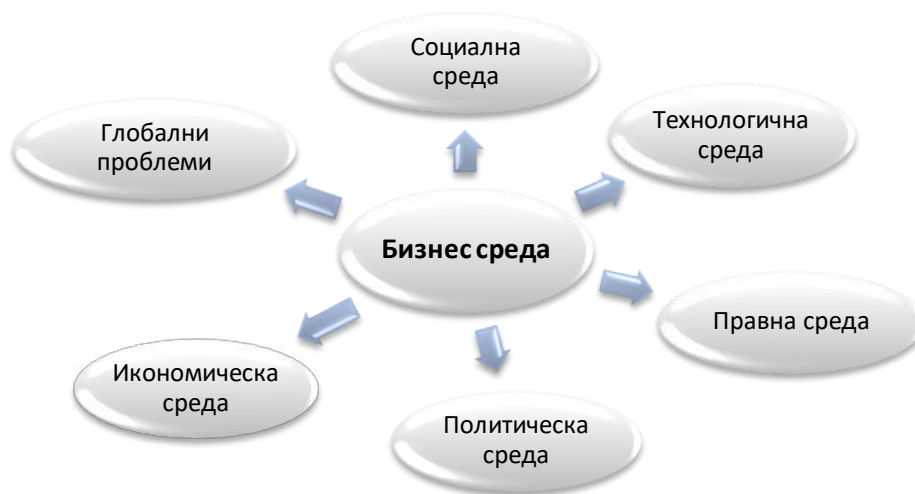
⁵⁵ Според Паунов организацията е термин, който може да означава най-малко три неща: подреденост (наличие и степен на нехаос); процес на създаване на тази подреденост и институция.” Вж. Паунов, М. Организационна култура. УИ „Стопанство”. София. 2011, стр. 17

⁵⁶ Христова, Т. Вътрешна и външна среда на организацията. Нова визия. 05.05.2021 <https://www.novavizia.com/vytreshna-i-vynshna-sreda-na-organizatsiyata/>

развитие и постигане на финансови и други резултати, като успеят да отговорят на предизвикателствата и заплахите и се идентифицират с външната среда.

Изведени са основните конфликтологични характеристики на външната бизнес среда, като могат да се разграничат в две групи: фактори с пряко въздействие и фактори с косвено въздействие. С *пряко въздействие* са факторите на *микросредата*, които ежедневно влияят директно върху дейността организацията – това са потребители, доставчици и конкуренти. Тези фактори подлежат на избор от съответното ръководство на организацията. С косвено въздействие са факторите на *макросредата*, които също имат постоянно влияние върху организацията, независимо, че тяхното въздействие почти не се забелязва, тъй като са почти невидими и ефектите от влиянието им са постепенни, но могат да окажат силно разрушително или прогресивно въздействие върху организацията. Косвените фактори за разлика от преките фактори не подлежат на избор.

Посочено е, че основните елементи на макросредата (*косвените фактори*), които носят конфликтен заряд са политическите, правните, икономическите, социалните, технологичните и глобалните предизвикателства.



Фиг. 2.1. Основни елементи на макросредата⁵⁷

Изследването установява, че с не по-малка сила на конфликтологично въздействие са и факторите на *вътрешната среда*, това е особения климат и неповторима система от взаимоотношения, които изграждат организацията като общност, като обединение на хора които са насочили действията си за постигане на определена цел. Вътрешните причини се свързват основно с процесите на цялостна промяна на философията на общественото развитие. Външните фактори се отнасят до стратегическата ориентация на държавата, както и от социалните и икономически ефекти от глобализацията.⁵⁸

Анализът показва, че взаимовръзките и взаимоотношенията в организацията се създават не само при изпълнението на служебните задачи, а и под въздействие на реалните условия и фактори на живота – политически, икономически, психологически, нравствени, семейни и др. Предполага се, че членовете на организацията споделят общи ценности, интереси, норми, принципи и т.н. независимо, че понякога те не съвпадат с техните лични ценности, норми и т.н. Възникващите трудности по пътя за отстояване на приетите ценности и реализиране на нужните потребности, интереси, цели и очаквания, обострят противоречията между отделните личности, социални групи и поколения в организацията. Това създава напрежение и критични ситуации, изпълнени с конфронтация и съзнателно противоборство, което е предпоставка за възникване на противоречия и конфликти. В постоянно променящата се социално-икономическа среда и чести кризисни ситуации, от съществено значение за успешното

⁵⁷ Адаптирано по BUSINESS ENVIRONMENT CHAPTER - NCERT www.ncert.nic.in/ncerts/l/lrebs103.pdf

⁵⁸ Андонова, К. Интегрирано регионално развитие. Теоретични и приложни аспекти. Варна. УИ-ВСУ „Ч. Храбър“. 2012, стр. 80.

функциониране на организацията е преодоляването на различията и успешното управление на възникващите организационно-управленски конфликти.⁵⁹

Изведени са явни конфликтни индикатори, като: високото ниво на напрежение в екипа, понижената работоспособност и като резултат ниски и/или некачествени ефекти от извършената работа, не удовлетворителни финансови показатели, влошаване на взаимоотношенията с партньори и клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. На практика, конфликтът винаги има някакви външни проявления и не може да остане скрит. В не малко организации, конфликтът е модел на поведение на участващите страни, модел в който се открояват разпределението на ролите, последователността на събитията, начините на изразяване на възгледите и ценностните ориентации, мотивацията и формите на отстояване на интересите (пари, собственост, власт, образование, работа, дом, сигурност или всички заедно) на участващите страни.⁶⁰

Изследването дава основание за извеждане на обстоятелства, които имат характер на *вътрешни предпоставки* за организационния конфликт, който обикновено се предшества от социално напрежение в колектива като най-общо то може да бъде провокирано от:

- осъзнаването от голяма група членове на колектива, че очевидно са нарушени принципите за социална справедливост и показване на готовност за влизане в конфликт без значение под каква форма;
- представяне от само себе си на обективния характер на социалните отношения и субективния характер на поведението на участниците в тези отношения. На ниво организация, проявлението на напрежение е съпроводено с отклонение от нормалните отношения на сътрудничество, които са специфични качествени характеристики на социалните отношения в процеса на работа на организацията;
- нарушение на нормалните отношения и неадекватно изпълнение на задачите, особено при взаимодействие между членовете на организацията.⁶¹

Потвърдена е логиката, че има ситуации, които създават повече предпоставки за възникване на конфликти в организацията от други. Познаването на конфликтните фактори и динамиката на конфликта е възможност ръководителите своевременно да ги разпознават и управляват ефективно. Конфликтът може да насърчи търсенето на нови методи на работа и да помогне за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл, може да бъде средство за насочване на усилията за постигане на желаното състояние и резултати.⁶²

Вторият параграф на Втората глава „Методи и инструменти за управление на организационни конфликти в променяща се среда“ е ориентиран към изследване и анализ на теоретичните концепции за управление на конфликтите в организациите като сложен процес, който се определя от специфичните особености на конфликта, както и от средата, в която функционира организацията. Този процес включва идентификация на симптомите, диагностика, прогнозиране, профилактика, предупреждение, отслабване, регулиране и разрешаване на конфликти.⁶³ Управлението на конфликти изследва същността на конфликтите, методите за тяхното разрешаване и определя най-подходящото време за намеса в конфликта: при зараждането му, по време на самото конфликтно противопоставяне или в неговия край. Под „управление на конфликти“ се разбира „процес на целенасочена дейност на управляващите (от различен ранг и равнища) за въздействие върху конфликтующите страни с цел предотвратяване и/или разрешаване на конфликтните взаимодействия между тях.“⁶⁴ Въздействието е върху динамичния характер на конфликта, съобразно с това, какви са целите

⁵⁹ Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр. 26

⁶⁰ По Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. София. ИК – УНСС. 2014

⁶¹ Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр. 26-27

⁶² Михайлова, И. Управление на организационни конфликти: Управленски подход, компетентност и стратегии. Сборник с доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства“. Унив. изд. на Бургаски свободен университет. Бургас. 2016, стр. 219-227.

⁶³ Анцулов, А. Я., А.И. Шипилов. Конфликтология. Изд. ЮНИТИ. М. 1999. 398-399.

⁶⁴ Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. ИК – УНСС. София. 2014. стр. 115

на социалната система – да се разруши, или да се развива. Най-общо управлението на конфликти в организациите се основава на следните принципи: принцип на компетентност и принцип на сътрудничество и компромис.⁶⁵

Подчертано е, че научната дискусия за същността на управленските въздействия, насочени към организационните конфликти е с постоянна актуалност. Изследователите, използват различни термини за тях: „регулиране на конфликти“, „решаване на конфликти“, „разрешаване на конфликти“, „управление на конфликти“.⁶⁶ Често тези понятия се употребяват равнозначно, но в тяхното значение има известни различия, които е необходимо да се обърне внимание.

Анализът показва, че под „регулиране на конфликта“ се разбира постигането на известно примирение между участващите страни в резултат на убеждението, че по нататъшно конфликтно взаимодействие между тях не е в тяхна полза.⁶⁷ Приема се, че разрешаването на конфликта предполага завършване на конфликтването от страна на всички участващи страни в резултат на намерено за всички страни взаимноприемливо решение. При регулирането се постига частична нормализация на отношенията между взаимодействащите си страните, докато при разрешаването на конфликта е налице пълна нормализация на отношенията между тях.⁶⁸ Регулирането на конфликта е насочено към отслабване и ограничаване на противоборството между страните и частично нормализиране на отношенията им, а разрешаването на конфликта има за цел да сложи край на конфликтното взаимодействие и пълна нормализация на отношенията им.

Прието е твърдението, че управлението на конфликти включва определяне на симптомите за конфликта, диагностика на конфликта, прогнозиране, предотвратяване, регулиране и разрешаване на конфликта. *Управлението на конфликти в организацията е съзнателна целенасочена дейност по прогнозиране, предотвратяване или стимулиране, регулиране и разрешаване на конфликтите. Тя е насочена към осъществяване на управленско въздействие по начин, по който да се засилят конструктивните функции на конфликтите и да се предотвратят или минимизират възможните негативни последици от тях.*

Отбелязано е, че представената дефиниция е с подчертана конструктивната ориентация към управлението на конфликта, тъй като основната задача в управленския процес е постигане на положителен резултат и ограничаване на разрушителните ефекти от конфликта.

Изследването дава възможност да се отбележи, че преодоляването на негативните последици от възникващите организационно-управленски конфликти е възможно чрез прилагането на подходящи методи за управлението им.

Структурните методи за управление на организационно-управленските конфликти са най-често приложими и се характеризират със следните специфики:⁶⁹

- ясно формулиране на задачите, обяснение за изискванията за очакваните резултати от всеки един служител и организационно звено, наличие на ясно определени права и задължения, както и правила за изпълнение на работата;
- определяне на общи цели и формиране на общи ценности, което допринася за информираност и съпричастност на всички служители към политиките, стратегиите и перспективите на организацията;
- използване на координиращи механизми и стриктно спазване на принципа за единство в методите на ръководство, което улеснява управлението на големите групи в организацията, особено при възникване на конфликтни ситуации;

⁶⁵ Анцупов, А.Я., С.В. Баклановский. Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. СПб, 2009. с. 201.

⁶⁶ Димитров, Д. Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004 г. Петровская, 1977; Зеркин, 1998; Кармин et al., 1999; Анцупов и Шипилов, 2000; Степанов et al., 2000; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004; Георгиев, 2005; Лукин, 2007; Гришина, 2008; Емельянов 2009 и др.

⁶⁷ Георгиев, Н. Конфликтът в бизнес организацията. Акад. изд. „ЦЕНОВ“. Свищов. 2005, стр. 159

⁶⁸ Според Димитър В. Димитров, „точното дефиниране на понятията регулиране, разрешаване и управление на конфликтите придобива първостепенно значение“ Вж. Димитров, Д.В. Управление на конфликта. ИК „Марица“. Пловдив. 2005, стр. 72

⁶⁹ Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр. 41-42

- подобряване на системата за стимулиране за да отговаря на такива критерии за изпълнение, които изключват сблъсък на интереси на различните служители и отдели.

Принципът на компетентност предполага намесата в естественото развитие на конфликтните ситуации в организацията да се осъществява от компетентни специалисти, с богат жизнен опит и задълбочени знания, както в конфликтологичното направление, така и в организационното управление. Радикалното вмешателство, трябва да бъде в сферата на управленска компетентност на въвлечените специалисти. В противен случай, резултатите при приключване на конфликта могат да бъдат по-неблагоприятни отколкото при естественото развитие на събитията. При необходимост, специалистите могат да се допитват до мнението на експерти по проблемните въпроси.

Принципът на сътрудничество и компромис налага да се търсят конструктивни форми въздействие като се използват неконфликтни методи без груба намеса в съдържанието на конфликтното взаимодействие. Този принцип предполага предоставянето на възможност, страните да изложат и оценят своите позиции и чрез сътрудничество и компромис да достигнат до взаимноизгодно решение на проблема, довел до създаването се противоречие. „Дейността по управление на конфликтите е по-ефективна, ако се осъществява в ранните етапи на възникване на противоречията. Колкото по-рано е открие проблемът, толкова по-малко усилия ще са необходими, за да се реши конструктивно“.⁷⁰

Изясно е, че управлението и разрешаването на конфликти в организацията поставя пред конфликтологичната наука специфични задачи, решаването, на които е свързано с изясняването и формулирането на следните основни моменти:⁷¹

- Разкриване и овладяване на причините, които пораждаат конфликтите в организацията.

- Изработване на социална управленска технология за въздействие върху конфликтното поведение и конфликтните действия на субектите и групите, с цел тяхното неутрализиране и промяна.

- Реализиране на ефективно управленско въздействие в организацията (както на хоризонтална, така и във вертикална посока), което да осигури контролируеми параметри и предотвратяване на деструктивните ефекти.⁷²

В *съдържателен аспект*, различните изследователските виждания⁷³ за управление на конфликта могат да се групират в три основни направления.

Първото, разглежда управлението като синоним на регулирането. В този смисъл формите на контрол над конфликта са насочени повече към неговите прояви, отколкото към причините за пораждаването му в организацията.

Второто направление представя регулирането като по-широко понятие от управлението – регулирането обхваща, както прекратяването на конфликта в организацията, така и неговото управление.

Третото направление разглежда управлението на конфликта, като по-широко понятие, а регулирането, за един от методите на управление. В този случай се търси промяната от деструктивно към конструктивно поведение и въвлечане на опонентите към съвместно разрешаване на противоречието с цел прекратяване на конфликтното взаимодействие и запазване на добрите взаимоотношения.⁷⁴

Представените концепции съдържат основните идеи за работа с конфликтите в организациите и показват различни гледни точки и възможности за тяхното управление.

⁷⁰ Анцупов, А. Я., С. В. Баклановский. Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. СПб. 2009, стр. 201.

⁷¹ Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. 2019, стр.42.

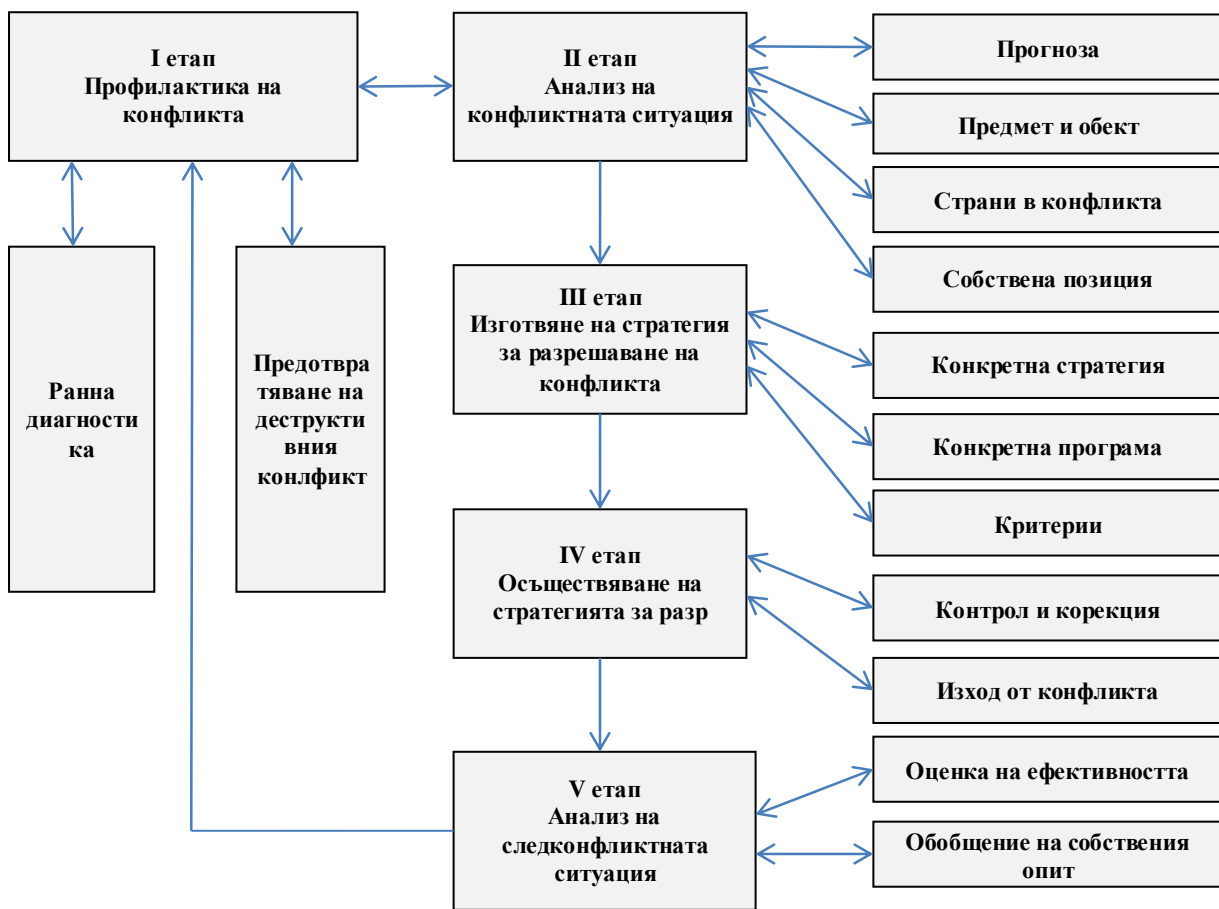
⁷² Димитров, Д.Й. Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004. с. 162.

⁷³ Галтунг, Й. Разрешаване на конфликти. София. 2005; Дарендорф, Р. Съвременният социален конфликт. С. 1993; Димитров, Д.В. Управление на конфликта. ИК „Марица“. Пловдив 2005; Димитров, Д.Й. Конфликтология. С. 2004; Дронзина, Т. Разрешаване на конфликти – тенденции и инструменти. С. 2001; Емельянов, С.М. Практикум по конфликтология. СПб. 2009; Курбатов, В.И. Конфликтология. Ростов н/Д. 2007; Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. УНСС. С. 2014 и др.

⁷⁴ Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб. 2009. с. 31. https://bookap.info/okolopsy/emelyanov_praktikum_po_konfliktologii/ (достъпно на 23 декември 2018).

Става ясно, че конфликтите подлежат на регулиране и, че е необходимо да се обръща специално внимание на техния потенциален деструктивен характер и ефекти върху организацията. Важно значение за успешната работа с конфликтите имат добрата комуникация и прилаганите преговорни процедури. Също така управлението на конфликтите предполага извършването на дейности и използването на методи, стратегии, стилове на поведение, които да спомагат за контролирането, ограничаването, разрешаването, предотвратяването или провокирането на конфликтите в организацията, с цел да се намалят разрушителните последици, или да се осъществят радикални промени.

Анализът показва, че разрешаването на конфликти в организациите е процес, при който с прилагането на подходящи методи и стратегии се намалява напрежението. Търси се приемливо балансиране на интересите между страните за прекратяване на конфликтното взаимодействие от гледна точка на предварително заложен крайна цел за всяка от тях, съгласувано с интересите на организацията. Процесът свързан с разрешаване на конфликтите е подчинен на определен алгоритъм, а процесът на постигнатото споразумение протича през пет етапа, представени на Фигура 3:



Фиг. 2.2. Етапи на разрешаване на конфликта⁷⁵

Направен е извод, че все повече конфликти в развитите държави се решават посредством неюридически методи, т.е. извън рамките на съда.⁷⁶ Това показва, че всеки ръководител, е необходимо да притежава най-общи знания за процесите по управление и разрешаване на конфликти, независимо дали дейността на организацията е в сферата на бизнеса, публичния, неправителствения или частния сектор.

⁷⁵ Димитров Д.Й., Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004, стр. 164-165

⁷⁶ Димитров Д.Й., Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004, стр. 166

Третия параграф на Втора глава „Възможности за разрешаване на конфликти в организациите чрез неюридически действия. Ролята на ръководителя като трета страна“ е фокусиран върху алтернативите за управление на конфликти като неразделна част от управлението на организациите и ролята на ръководителя като трета страна в конфликта.

Изяснено е, че конфликтите между служители в организацията са породени от различни причини, но са постоянен спътник в дейността ѝ. В резултат на това ръководители от различни управленски равнища често се налага да се намесват и да се сблъскват с необходимостта да разрешават възникващите противопоставяния, както по молба на участващите страни или поради търсене на съдействие от техни колеги, така и по преценка на самия ръководител. В повечето случаи е възможно да се окаже въздействие върху конфликтната ситуация, да се повлияе на поведението на страните така, че да се намали напрежението, да се ограничи обхвата на противопоставянето в групата или в организацията като цяло, да се извлекат ползи от конфликта и да се сведат до минимум възможните загуби от всякакво естество.⁷⁷

Изследването показва, че намесата на ръководителя в конфликти между служители е удачна поради две причини. *Първо*, тъй като по-голямата част от организационно-структурните идеи (линейна, функционална, матрична, дивизионална и др.) се основават на йерархична власт, всяко управленско ниво има власт над нивата под него и следователно всеки ръководител е овластен да се намеси в конфликтите между своите подчинени. *Второ*, по силата на по-високата позиция ръководителите по-добре познават организационната реалност от своите подчинени, разполагат с повече информация относно въпросите, свързани със възникналия спор (с изключение на случаите когато е на междуличностна основа); имат по-обективна преценка от страните в конфликта, познават по-добре организационните процедури и цели, както и ориентацията на организацията в перспектива. Целта на ръководителя не е да разреши конфликта като наложи категорично решение на страните, а да влезе в ролята на посредник, за да подпомогне страните в конфликта да достигнат до решение, като по този начин се успокоява напрежението в колектива и се установяване работна атмосфера, подходяща както за решаване на проблеми, така и за продължаване на дейността на организацията. Приносът на ръководителя е да направлява страните сами да продължават да търсят възможности за разрешаване на конфликта. Необходимо е да се обърне внимание на склонността на някои ръководители да заемат „позиция на изчакване“ при наличие на конфликт между служители, от притеснение самите те да не бъдат въввлечени в конфликта или от страх от ескалацията на конфликта като се надяват, че той да се саморазреша.⁷⁸

Резултатите от анализа подкрепят мнението, че при наличието на конфликт между служители, застрашаващ груповото и/или организационното представяне, ръководителят трябва да се намеси с оглед неговото ефективно разрешаване. За да бъде успешна намесата в конфликт между служители, е необходимо ръководителите да се предпазят от следните грешки:⁷⁹ *първо*, не трябва да се намесват в конфликта, ако това не е необходимо, като по този начин ще загубят време и енергия, и в същото време няма да дадат възможност на конфликтующите страни сами да поемат отговорността за възникналото противоборство помежду им. *Второ*, намесата може да бъде осъществена по неподходящ начин, който да доведе до изостряне на конфликта и дори до въвличането на ръководителя като активна страна в него, както и обратно, ръководителят може да избере да не се намесва в конфликта, когато намесата му е задължителна, като по този начин допуска конфликтът да излезе извън контрол и да окаже въздействие върху представянето на групата и етичните отношения в нея.

⁷⁷ По Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. Конфликтология, Москва: ИНФРА-М 2004.

⁷⁸ Според Виктор Павлович Шейнов, след като ръководителя е разбрал за конфликта, не може да го игнорира, тъй като това може да доведе до фатални последици. Той счита, че игнорирането на конфликта е равносилно на оставянето на горящ въглен в празна къща. Авторът задълбочава направеното сравнение между конфликта и пожара: първо, и конфликтът, и пожарът по-лесно могат да бъдат предотвратени, отколкото погасени; и второ, и в двата случая факторът „време“ може да се окаже от решаващо значение, защото разпространението и на конфликта, и на пожара може да има застрашителни последици. Вж. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск. 1996

⁷⁹ Nugent, P. S. and Broedling, L. A. Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers [and Executive Commentary. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 16 (1), 2002. pp. 139-155

Установено е, че намесата на ръководителя като трета страна в конфликти между служители не винаги е задължителна поради следните обстоятелства. *Първо*, ролята на ръководителя зависи от възприетите традиции за решаване на конфликти в организация. Някои организации поощряват сътрудниците си да се обръщат към ръководителите за помощ и съдействие при разрешаване на конфликти, а в други организации тази практика е осъдителна и изискват от служителите сами да преодолеят разногласията помежду си. *Второ*, разрешаването на конфликта си има цена. Към последния етап „завършване на конфликта“ от динамичния модел, има виждане за въвеждане на понятията: цена на конфликта и цена на изхода от конфликта. Като цената на конфликта за всяка една от въвлечените страни се формира като сума на три величини: разход на енергия, време и сили за противоборството; вредите нанесени от действията на другата страна; загуби, свързани с влошаването на общата ситуация и взаимоотношенията в групата. Също така, цената на изхода от конфликта е разликата между загубите, с които е безспорно е съпроводен изхода⁸⁰ и печалбата, която той носи.⁸¹ За организацията най-ниска е цената на конфликт, който бива предотвратен.⁸² Ако конфликтът вече е възникнал трябва да се намери начин, по който той да бъде разрешен на най-ниска цена. Обикновено цената на изхода от конфликта е по-ниска, ако страните в него го разрешат сами. Цената нараства с намесата на други участници при разрешаването му и се увеличава с толкова повече, колкото повече сътрудници от организацията и висшестоящи ръководители са принудени да се занимават с конфликта. В случаите, когато конфликтът излезе извън пределите на организацията и стигне до съда, цената на разрешаването му може се окаже твърде висока. Когато печалбата е по-голяма отколкото загубите, то изгодата от прекратяването на конфликта е ясна. Но печалбата обикновено е неясна и хипотетична и това значително снижава нейната оценка. Докато загубите се ясно видими, поради което те се оценяват високо. Това дава отговор защо в повечето случаи загубите се представят повече, отколкото печалбата. В такъв случай е целесъобразно да се съпоставят цената на конфликта и цената на изхода от конфликта.

Идентифицирани са три различни ситуации, в които може да бъде поставен ръководителят в условията на организационен конфликт.⁸³

- ръководителят е *субект* на конфликтното взаимодействие, т.е. той е пряко замесен в конфликта и има интерес от позитивното развитие на конфликта, т.е. необходимо е да бъде активна страна;
- ръководителят е *обект* на конфликтното взаимодействие и ефектите на конфликта рефлектират и върху него, т.е. налага се да бъде пасивна страна;
- ръководителят е *посредник* и действа като неутрална трета страна в опит да помири конфликтующите страни в рамките на неговата организация, т.е. приема ролята на неутрална трета страна.

На практика, в условията на конфликт ръководителят обикновено се оказва в две позиции: в първата – на субект или пряк участник в конфликта, а във втората – на посредник, арбитър или помирител на противоборстващите страни.⁸⁴ Необходимо е обаче да се отбележи, че в ежедневната дейност, свързана с непосредствено взаимодействие с останалите обекти и субекти на управление, ръководителят понася пряко или косвено последиците от възникващите в организацията конфликти. В този смисъл той винаги има двойко участие в конфликта от една страна е пасивна страна в конфликтните взаимодействия, а от друга страна предприема мерки на въздействие с оглед приключване на конфликта по благоприятен за организацията начин.

Изведени са *алтернативи за разрешаване на конфликти с помощта на трета страна, с неюридически методи*. В подкрепа на алтернативните способности за решаване на конфликти, е необходимо да се отбележи, че основните извънсъдебни методи са: методът на непосредствените преговори, опосредстваните преговори, арбитража и методът на

⁸⁰ Има се предвид загуба на някои придобивки, статус, перспективи; разходи за реорганизация и намиране на нови възможности; отстъпки от другата страна и т.н

⁸¹ Като освобождаване на силите за други сфери на дейност; откриване на нови възможности и т.н.

⁸² Кармин, А. С. (ред.) Конфликтология. Изд. „Лань“. СПб. 1999, стр.60-62

⁸³ Димитров Д.И., Конфликтология. УИ „Стопанство“. София, 2004, стр. 173

⁸⁴ По Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. Конфликтология, Москва: ИНФРА-М 2004

медиацията.⁸⁵ Върху избора на стратегия за разрешаване на даден конфликт определено влияние оказва и избора на посредник, трета страна или медиатор.

Отбелязано е, че намесата на третата страна има смисъл в случаите, когато: страните са готови да преговарят или да се ангажират в някаква форма на решаване на конфликта, както и установяване на подходящо място, което да предоставя подходящи условия за неформалност на контактите и спазване на процедури, стимулиращи сътрудничество, а не противопоставяне. От съществено значение е, страните да имат доверие на третата страна.

В резултат на анализа, могат да се изведат следните фактори, влияещи върху ефективността на намесата на трета страна в конфликта, са:⁸⁶

➤ Мотивацията на страните да работят заедно, готовността им да чуят мнението на третата страна и да вземат предложеното им решение;

➤ Характеристиките и естеството на дейностите на третата страна в това число заинтересоваността ѝ в разрешаване на конфликта; притежаването на знания и професионални качества за провеждане на процеса за разрешаване на конфликта, способността ѝ да убеждава; наличието на опит в успешно разрешаване на конфликти в миналото; познаването на ситуацията, условията и характеристиките на конфликта;

➤ Настойчивостта в действията на третата страна при разногласия между страните, свързани с принципни за тях въпроси, и когато напрежението в конфликта е изключително високо;

➤ Степента на интензивност на конфликта;

➤ Продължителността на конфликта;

➤ Характерът на взаимоотношенията между страните;

➤ Изборът на конкретен подход за разрешаване на конфликта, който се определя от ситуацията, а не от особеностите на третата страна.

В обобщение може да се отбележи, че: в сравнение с формалните трети страни ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегически инструменти за намеса и могат да участват в процеса на разрешаване на конфликта като имат сравнително голяма степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението.⁸⁷

За нуждите на изследването, е необходимо да се направи уточнението, че управленските инструменти, които използват ръководителите за разрешаване на конфликти между служителите имат характер на стратегии за поведение в условията на конфликт, а някои от тях на пръв поглед съвпадат с алтернативните методи за разрешаване на конфликти. Особеното при намесата на ръководителя, че не е необходимо той да бъде сертифициран медиатор или арбитър, за да прилага принципите и методите на съответните алтернативни възможности за разрешаване на конфликти между служителите. Негова е преценката кои алтернативни методи да предпочете, съобразно мисията и целите на организацията.

Изводи от Втора глава:

➤ Външните конфликтни фактори на бизнес средата в повечето случаи имат национални, регионални и международни измерения и оказват влияние върху развитието и резултатите на организационната структура, като я поставят в условия на потенциални заплахи и възможности. Обикновено те въздействат върху всички организации, върху цялата общност, но в зависимост от ролята и компетенциите на ръководителите и наличните възможности за намиране на подходящи варианти за преодоляване на рискове и проблеми и управление на конфликти, произтичащи от бизнес средата, организациите имат възможност да подобрят както своята ефективност така и вътрешната бизнес среда.

➤ Вътрешните фактори на бизнес средата са съвкупност от нейните ресурси и интегрираните системи и механизми за управление. Това е средата, която е в пряк контакт с

⁸⁵ Мария Стоянова изяснява, че под метод се разбира конкретен начин, който се прилага в избрана стратегия за разрешаване на конфликта, а съвкупността от избраните методи се нарича тактика. Вж. Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. София. ИК – УНСС. 2014, стр.129

⁸⁶ По Анцупов А.Я., Шипилов А.И., Конфликтология. Изд. ЮНИТИ. Москва. 2000. 483-487

⁸⁷ Bowles, H. R. (2005) What Could a Leader Learn from a Mediator? Dispute Resolution Strategies for Organizational Leadership. In: Moffitt M. and Bordone, R. eds. Handbook of Dispute Resolution. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 409-424

организационната структура и може да оказва пряко въздействие върху ежедневната ѝ дейност. Елементи на вътрешната среда са служители, доставчици, клиенти, конкуренти, акционери и др. имащи пряко взаимодействие с организацията. Конфликтните предпоставки се проявяват при взаимодействията между различните елементи на средата, предизвикани от противоречиви интереси, мнения, нагласи, стремеж към ресурси и др.

➤ Ръководителите използват широк набор от алтернативни при управлението на конфликтни ситуации като пренебрегване, автократично решение, медиация, арбитраж, предоставяне на стимули, съвместно решаване на проблеми, реструктуриране и др.

➤ Различните дефиниции на управленските въздействия върху конфликтите не отразяват неопределеността на използваните термини, а разнообразието на възможните форми за работа с организационните конфликти.

➤ Независимо, че изследователите използват различни наименования на методите и стратегическите инструменти, по-голямата част от тях могат да бъдат описани и характеризирани посредством две основни измерения – степен на контрол върху процеса на разрешаване на конфликта и степен на контрол върху крайния резултат (решението) от конфликта, упражнявани от ръководителите. Подходите, основани на контрол върху резултата, се приемат за по-бързи от ръководителите и са прилагани при приоритизиране на организационната ефективност и необходимостта от спестяване на време.

➤ Разнообразни фактори оказват влияние върху избора на алтернативни методи за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, особеностите на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти, неговата конфликтологична култура и др.

ТРЕТА ГЛАВА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ПРОУЧВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОНФЛИКТИ В ПРОМЕНЯЩА СЕ БИЗНЕС СРЕДА

Трета глава от дисертационното изследване посветена на анализ на резултатите от проведено емпирично проучване. Формулирани са целта, задачите и методологията на изследването, като е осъществен процес на оценяване и признаване на съответствията на предложения инструментариум за оценка на нивото на конфликтност в организациите. В резултат на проучването е направена оценка на нагласите и познанията на ръководителите за управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда. Предложен е Концептуален модел на система за управление на конфликти, който позволява проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на организационната структура и своевременно предприемане на подходящи решения и мерки за тяхното управление.

Първия параграф на Трета глава: „Цел, задачи и методика на изследването. Валидиране и прилагане на инструментариум за оценка на нивото на конфликтност в организациите“ е фокусиран върху: Целта и задачите на изследването, чрез които се цели да се определи нивото на конфликтност, факторите за възникване и възможните подходи за преодоляване на конфликти сред служители в променяща се бизнес среда, като за изпълнение на целта се следват следните задачи:

- Да се определи нивото на конфликтност в организациите.
- Да се анализират конфликтните предпоставки и фактори, които способстват за възникване и развитие на организационни конфликти.
- Да се направи оценка на въздействието на конфликта върху вътрешната бизнес среда.
- Да се анализират подходите за преодоляване на конфликти в организациите.
- Да се определят алтернативите за управление на конфликти в организациите.

Формулирана е *изследователска хипотеза* на проучването, че в условията на постоянно променяща се бизнес среда, в организациите съществува високо ниво на конфликтност, което

оказва неблагоприятно въздействие както върху микроклимата, така и върху и организационната ефективност.

Определена *Методика на изследването*. Обект на проучване са възникващите конфликти в организациите, а единиците за наблюдение са ръководители и служители в организации от бизнеса и нематериалния сектор.

Изяснен е *начина на включване* – изследваните организации са избрани на случаен принцип от Бизнес регистъра на фирмите във Варна.⁸⁸ От 100 поканени фирми, 67 приемат да участват в изследването.⁸⁹ Броят на изследваните лица е: 63 ръководители и 348 служители.

Анкетиран са 67 ръководители, от които поради непредставителност на въпросниците отпадат 4 и 370 служители от които отпадат 22. В различните анализи броя на респондентите варира поради не предоставяне на отговор на конкретен въпрос.

Статистическите признаци на наблюдение са факториални – пол, възраст, образование, семеен статус, трудов стаж, стаж в изследваната организация, заемана длъжност; и резултативни – честота на възникващите организационни конфликти, ниво на конфликтност в отделните екипи, ефекти върху организационната ефективност.

Организация и провеждане на проучването

Проучването е проведено в периода – септември 2019 – февруари 2020 г., като на респондентите е представена целта на изследването. Анкетаторът⁹⁰ гарантира тяхната анонимност и след кратки разяснения е предоставен, инструментариумът на изследването.

Методи за събиране на информация

Проучването е проведено по специално подготвен въпросник, който има за цел набиране на информация за честотата и съдържанието на конфликтността в организациите. Анкетната карта съдържа 50 въпроса, които са разделени условно следните подскали:

- Удовлетвореност на служителите от организацията и условията на работа.
- Честота и причини за възникване на конфликти в различните екипите в организацията.
- Ефекти от конфликтите върху емоционалното състояние и работоспособността на служителите.
- Методи за разрешаване на конфликти и ниво на компетентност а справяне с конфликти в организациите.

В настоящото проучване не е използван документалния метод за получаване на конфликтологична информация.

Проведено е проучване и оценка на конфликтните потенциали на вътрешната среда, чрез въпросника за „Оценка на конфликтните отношения в организацията“,⁹¹ който е създаден за диагностика на конфликтите в организацията съобразно българската среда и култура. Във въпросника са формулирани 16 въпроса, които се оценяват по 5-степенна скала,⁹² за честотата на описаните в тях конфликтни взаимодействия. Предложеният инструмент е валидиран от автора за приложение в българските организации. Проучването на организационна среда доказва висока вътрешна консистентност⁹³ на въпросника. За определяне на нивото на конфликтност е използвана тристепенна скала. Нивото на конфликтност е показател за характера на взаимоотношенията в екипа и социално-психологическия климат. Високата степен е свързана с наличие на конфликти, а ниските стойности разкриват липсата на конфликти в организацията.

⁸⁸ Бизнес регистър за територията на Варна

<https://biznesregister.com/category/%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0/>

⁸⁹ Изследваните организации са от сферата на: култура и изкуство, физическо възпитание и спорт, туризъм, транспорт, ресторантьорството, хотелиерството, производство и търговия.

⁹⁰ Проучването е осъществено от автора на настоящото дисертационно изследване

⁹¹ Радославова, М., А. Величков. Методи на психодиагностиката. Изд. "Пандора Прим". София, 2005.

⁹² Ликертовата скала представлява въпрос или твърдение, на който анкетираният трябва да отговори, като отбележи своето мнение по скала от 1 до 5, където 1 е една крайност, а 5 е друга крайност (например 1= „малко вероятно“, 5= „много вероятно“).

<https://survey.bg/help/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B8/%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0-48>

⁹³ α на Кронбах=0.91

За определяне на стила на поведение в конфликтни ситуации е приложен въпросника на Кенет Томас и Ралф Килман, който е адаптиран към българската специфика от Димитър В. Димитров.⁹⁴ Това е типологичен личностен въпросник, състоящ се от 30 двойки твърдения по възможните алтернативни форми на поведение в ситуация на междуличностен конфликт. Използвана е техниката „*принудителен избор*“ (forced-choice testing), която изисква изследваното лице задължително да избере едно от двойката твърдения, което съответства в по-голяма степен на неговото поведение в конфликтни ситуации. Тази техника позволява контрол над отговорите в етапа на теста и открояване на по-силната тенденция на личността.

Оценката на поведението в междуличностни конфликти е представена в две базови измерения: *асертивност* – степента, в която индивидът се опитва да удовлетвори собствените си интереси и чрез *кооперативност* (сътрудничество) – степента, в която индивидът се стреми да удовлетвори интересите на другата страна в конфликта. В съответствие с тези две основни измерения се идентифицират пет възможни *стила* за справяне с конфликт – съперничество, сътрудничество, компромис, избягване и приспособяване

Във втория параграф на Трета глава „Оценка на причините за възникване и на възможностите за управление на организационни конфликти“, в резултат на проучването, конфликтните предпоставки са диференцирани в две основни групи: *външни* и *вътрешни*. Като външните фактори в повечето случаи имат национални, регионални и международни измерения и оказват влияние върху развитието и резултатите на организационната структура, като я поставят в условия на потенциални заплахи и възможности. Обикновено външните фактори на бизнес средата въздействат върху всички организации, върху цялата общност. Ролята на ръководителите е чрез намиране на подходящи варианти за преодоляване на рискове и проблеми, както и за и управление на конфликти, организациите могат да преодолеят негативните ефекти произтичащи от бизнес средата.

Външните фактори, предизвикващи появата на конфликти, отразяват влиянието на промените в глобалната социално-икономическа система. За целите на дисертационното изследване фокусът е насочен към проучване на вътрешните предпоставки за възникване на конфликти и ролята на ръководителя за преодоляването им.

Вътрешните фактори на бизнес средата са разгледани като съвкупност от нейните ресурси и интегрираните системи и механизми за управление, както и сложни взаимовръзки между тях. Това е средата, която е в пряк контакт с организационната структура и обикновено има пряко въздействие върху функционирането ѝ. Елементи на вътрешната среда са служители, доставчици, клиенти, конкуренти, акционери и др. имащи пряко взаимодействие с организацията.

Подчертано е, че за изучаване на природата на конфликта е необходим точен анализ на спектъра на конфликтни ситуации в организациите и техните вътрешни предпоставки. От богатата палитра взаимоотношения във вътрешната среда са подбрани специфични за организационната дейност, които имат близки характеристики за повечето организационни структури, класифицирани в следните измерения – организационно-управленско; икономическо; от личен характер и от социален характер

В резултатите на проучването е установено, че формалните методи за разрешаване на междуличностните конфликти заложили в определени процедури, са възможност за премахване на отговорността от служителите и ръководителите. Същевременно те не разрешават конфликта, а само предлагат служителите да се придържат към определени правила на професионално поведение, което означава не разрешаване на конфликта, а отлагането му и преминаване в латентна форма. Изследванията показват, че използването на формални процедури за намеса от страна на ръководството, значително удължава продължителността на разрешаването на конфликта. Резултатът е повишаване на честотата на междуличностни конфликти в организацията.

Обобщено е, че според респондентите, ръководните умения са от съществено значение за справяне с конфликти в организациите. Конфликтологичната компетентност като съставна част от професионалната компетентност на отделния индивид, позволява осъществяването на

⁹⁴ Димитров, Д.В. Управление на конфликта. ИК „Марица“. Пловдив. 2005, стр. 140-144.

безконфликтно управление на организацията повишавайки нейното ниво на ефективност. В хода на проучването на анкетиранията лица е предоставена възможност да направят оценка на компетентността на прекия ръководител за справяне с конфликт на работното място.

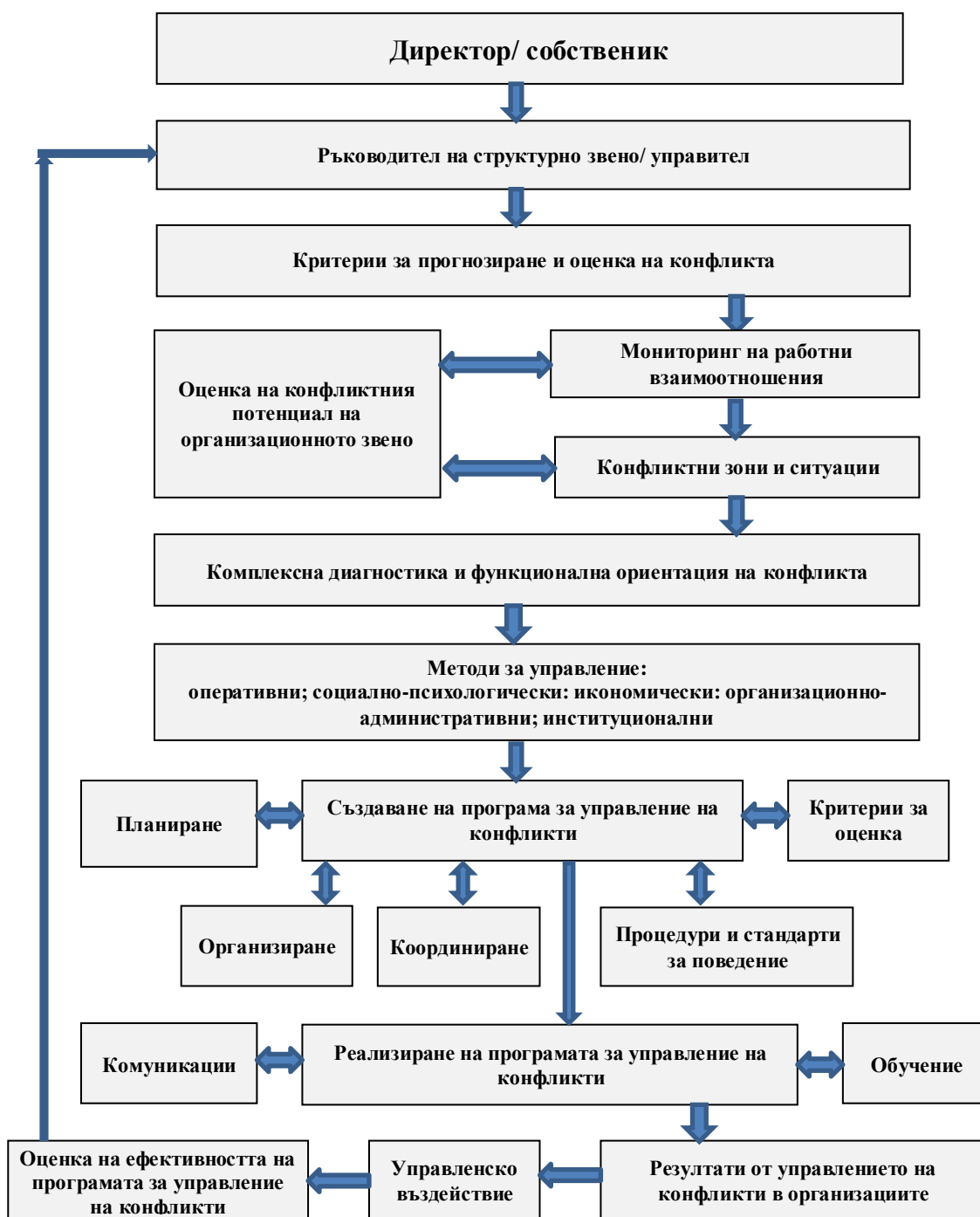
Резултатите от проучването показват висока степен на доверие в преките ръководители относно способността им да се справят с възникналите противоречия. Ефективният мениджмънт улеснява работните взаимоотношения на екипа при разпознаването и управлението на конфликта на всички нива.

Третия параграф на Трета глава „Концептуален модел за управление на конфликти в организациите“ е посветен на разработването на Концептуален модел за управление на конфликти в организациите е резултат от анализа на български и чуждестранни литературни източници в областта на управлението и конфликтологията, както и на резултатите от проведеното проучване върху съществуващото ниво на конфликтност, типа на противоречията, потенциалните източници на конфликти и прилаганите алтернативни способности и стратегии за тяхното управление и разрешаване. Моделът се основава на констатацията че, конфликта в организацията като част от социалната система се разглежда като способ на взаимодействие при сложни системи. Те могат да стимулират постигане на целите за устойчиво функциониране и развитие в работната среда, но също са с потенциал да предизвикат социална нестабилност и дезорганизация. Въвеждането на по-гъвкави и адаптивни способности и методи за управление на конфликти в организациите налага разработването на модел за управление, позволяващ усъвършенстване на системата за управление на човешки ресурси и системата за управление на организацията като цяло. За разрешаване на проблема с управление на конфликти в организациите, особено когато имат сложна структура, следва да се използва подход, който е съвкупност от взаимносвързани процеси, за обезпечаване прогнозирането на потенциалните конфликтни ситуации и създаване на условия за предотвратяване на деструктивните последици от конфликтните взаимодействия.

Представен е Концептуален модел за управление на конфликти в организациите е подходящ за превантивно въздействие върху организации от сферата на туризма, ресторантьорството, хотелиерството, транспорта, търговията, физическото възпитание и спорт както и с известни корекции в сферата на културните институти. Моделът би спомогнал на базата на текущ мониторинг на бизнес средата, оценката на реалното ниво на конфликтност за изготвянето на диагностичен и прогностичен анализ на конфликтните зони. В практико-приложен план, модела има качества на информационно-управленска система, която има като основна цел своевременното идентифициране и ефективно разрешаване на конфликти в съответната организационна структура и предотвратяване на негативните последици от конфликтите.

Идеята на концептуалния модел е субектът на управление да взема управленските решения, съобразно направената диагностика и съобразно динамиката на конфликтност в организацията; той прави анализи и изготвя прогнози за развитието на конфликтната ситуация, поставя цели и участва в разработването на целеви критерии и показатели за изпълнение на взетите решения. Изследването на потенциалите за възникване на конфликтна ситуация и на самата ситуация, и изграждането на процедура за нейното разрешаване предполага оценка на алтернативните възможности за управление, както и на тяхното влияние върху целевите показатели на обекта на контрол.

Реализацията на предложеният Концептуален модел на система за управление на конфликти в организациите, позволява проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на организационната структура и своевременното предприемане на подходящи решения за тяхното управление. Съобразно конфликтните предпоставки, задачата на системата е да направи мотивирани предложения за тяхното предотвратяване, локализация и регулиране. Предприетия системен подход за описание на модела за управление на конфликти в различни типове организации, разкрива структурата, основните компоненти и връзките между тях може да бъде допълнен с описание на процеса и разглеждане на функциите като взаимосвързани действия, които формират процеса на управление на конфликтите.



Фиг. 3.1. Концептуален модел за управление на конфликти в организацията⁹⁵

Изводи от Трета глава

➤ Приема се, че компромисът е позитивна поведенческа реакция към опонента в конфликтната ситуация и способства за снижаване на интензивността на противоборството и за преодоляване на дисхармонията. Той се обуславя от пола и възрастта на лицата, от техния трудов стаж и професионален опит, както и от заеманата от тях длъжност и йерархичния им статут.

⁹⁵ Адаптиран по модела на Нюджънт Вж. Nugent, P. S. and Broedling, L. A. Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers [and Executive Commentary. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 16 (1), 2002. pp. 139-155.

➤ Конфликтът способства за самоутвърждаване на личността и е средство за формиране на активна позиция на служителите във взаимодействието им с колеги, ръководители или клиенти. Поведението на увереност или самоувереност на изследваните лица в конфликтната ситуация отразява способността им за поемане на отговорност и за ориентиране към благоприятен изход от съществуващото противоречие.

➤ Конфликтът спомага за стабилизиране на екипните взаимоотношения. Съвместното разрешаване на конкретен проблем или конфликт в екипа дава възможност за сближаване на интересите на страните и достигане до взаимноизгодно сътрудничество.

➤ Анализът на резултатите от проучването показва, че възникнало противоречие до голяма степен се явява творческа сила чрез предоставяне инициативата за участие и на двете страни и стимул за решаване на възникналите проблеми. Конфликтът на работното място способства за развитието на отношения и умения за обсъждане на различни възгледи, чрез което се подобрява дейността на организацията.

➤ Откритата дискусия по повод възникналите конфликти между служители и намесата на ръководителите като трета страна, позволява да се открият по-ясно съществуващите противоречия, и нерешените проблеми в организацията и отделните ѝ звена.

➤ Представеният Концептуален модел би помогнал на базата на текущ мониторинг на бизнес средата, оценката на реалното ниво на конфликтност да се изготви диагностичен и прогностичен анализ на конфликтните зони. В практико-приложен план, модела има качества на информационно-управленска система, която има като основна цел съвременното идентифициране и ефективно разрешаване на конфликти в съответната организационна структура и предотвратяване на негативните последици от конфликтите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заключението обобщава постигантите резултатите от дисертационното изследване като е подчертан, безспорния факт, че конфликтите са иманентна част от създаването, съществуването и развитието на организациите. Поради този факт, те не могат да бъдат дисфункция, а по-скоро са норма на човешките взаимоотношения. Те са елемент от организационния живот, благодарение на който, може да се намали социалното напрежение, да се подобри диалога, да се разрешат дълго отлагани проблеми, да се оцени опонента, както и да бъде катализатор на промени. Конфликтите имат двойко въздействие върху организациите и отделния човек. В нерядко случаи техния деструктивен заряд е доминиращ и това е причина много хора да се страхуват от тях и да ги избягват. Те обаче могат да имат и силно позитивно-функционално въздействие, което се проявява, когато тяхното разрешаване води до конструктивни промени в организационната структура.

Причините, предизвикващи конфликти са от различно естество, сила и продължителност фактори, които обуславят тяхната многоаспектност на проявление в организационната структура в условията на променяща се бизнес среда.

Поставената изследователска цел на дисертационния труд – идентифициране на предпоставките за възникването на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда, като се предложат възможности, методи и техники за успешно управление и разрешаване на конфликти е постигната чрез изпълнение на изследователските задачи.

Основния извод от проучването е, че ръководителите използват широк набор от алтернативни методи при управлението на конфликтни ситуации като: пренебрегване, авторитарно решение, медиация, арбитраж, предоставяне на стимули, интравенция, съвместно решаване на проблеми, реструктуриране и др.

Изборът на метод обикновено е продиктуван от две основни измерения – степен на контрол върху процеса на разрешаване на конфликта и степен на контрол върху крайния резултат от конфликта, упражнявани от ръководителите. Подходите, основани на контрол върху резултата, се приемат за по-бързи от ръководителите и са прилагани при приоритизиране на организационната ефективност и необходимостта от спестяване на време.

Факторите, които оказват влияние върху избора на алтернативни методи за намеса са разнообразни, по-често срещани от тях са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, особеностите на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на

страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти, неговата конфликтологична култура и др.

Получените в рамките на труда научно-приложни резултати доказват авторовата теза, че за успешното преодоляване на трудностите и предизвикателствата при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда е необходимо своевременното им диагностициране, подобряване на комуникацията и прилагане на подходящ алтернативен метод на управление.

Приложимостта на постигнатите резултати, изводи и препоръки в дисертационния труд могат да бъдат очертани в две направления: теоретично и практико-приложно.

Първо, изучаването на конфликтите като организационно явление може да бъде в подпомогне систематизирането на теоретичните концепции за управлението им в организациите, а резултатите от изследването, от една страна обогатяват теоретичното знание, а от друга – могат да бъдат изходна точка за провеждане на бъдещи проучвания за намесата на ръководителя като трета страна в конфликт между служители.

Второ, в практико-приложен план, изследването може да подпомогне ръководителите за по-добро разбиране на същностните характеристики на конфликта и на тази основа, да изберат подходяща алтернатива при намесата им като трета страна в организационни конфликти, за да могат да трансформират деструктивните конфликти в конструктивни.

На практика, конфликтът винаги има някакви външни проявления и не може да остане скрит. Високото ниво на напрежение в колектива, понижената работоспособност и като следствие ниските и/или некачествени резултати от извършената работа, не удовлетворителни финансови показатели, възможно влошаване на отношенията с партньори и клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. са явни конфликтни индикатори.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни приноси

1. Обогатени са теоретични постановки за конфликтите, техни причинно-следствени връзки и проявлението им в организациите. На тази база са очертани основни положения на концепциите на организационните конфликти, които са подходящи за успешно управление от страна на ръководителите.

2. Изведени са конфликтни потенциали и специфични причини, предизвикващи организационни конфликти в променяща се бизнес среда.

3. Аргументирана е необходимостта от задълбочено изследване и изучаване на организационните конфликти, като е подчертано, че намирането на баланс между организационната ефективност и конструктивното разрешаване на възникващите конфликти, е възможно чрез избор на подходящ инструментариум и алтернативи за управлението им.

Научно-приложни приноси

4. Предложен е комплексен инструментариум за изследване и оценка на конфликтните потенциали на организациите в променяща се бизнес среда и на познанията на ръководители и служители за специфичните характеристики на конфликта и особеностите на неговото управление.

5. Разработен е Концептуален модел за управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда.

6. Обоснован е алгоритъм за избор на алтернативни методи при управлението на организационни конфликти, за намеса на ръководителя като трета страна.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Банкова, И., В. Павлов.** Структурни особености на административния конфликт. ГОДИШНИК на ВСУ, ТОМ XXIV. Варна. 2018. Стр. 240-253. ISSN – 1310 800X
2. **Павлов, В.** „Ефекти от възникването на организационно-управленски конфликти“ Сп. Родопи 1-2/ 2020. Смолян. 2020. стр.12-19. ISSN – 1312 4552
3. **Банкова, И., В. Павлов.** Генерационни различия и предизвикателства при управлението на организационно-управленски конфликти в условията на криза. Международна научно-практическа конференция „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства“. 25.09.2020, организирана от ИУ – Варна. 2020. ISBN 978-954-21-1051-4. Достъпно на: http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConf_Proceeding2020.pdf
4. **Банкова, И., В. Павлов.** Иновативни подходи при управление на конфликти и генерационни различия в организациите. Сп. Известия, Съюза на учените – Варна 2020, стр. 351-365. ISSN (Online): 2367-6949 Достъпно на: https://journal.ue-varna.bg/uploads/20210309020405_21412497576047805530123.pdf
5. **Павлов, В.** Конфликтни потенциали на бизнес средата. ГОДИШНИК на ВСУ, ТОМ XXV. Варна. 2019. Под печат

VI. СПИСЪК НА ИЗТОЧНИЦИТЕ ЦИТИРАНИ В АВТОРЕФЕРАТА

1. Агеева, Л. Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск. 2010.
2. Андонова, К. Интегрирано регионално развитие. Теоретични и приложни аспекти. Варна. УИ-ВСУ „Ч. Храбър“. 2012.
2. Анцупов, А.Я., С.В.Баклановский. Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. СПб, 2009.
3. Банкова, И. Административна конфликтология. УИ на ВСУ „Ч. Храбър“. Варна. 2019.
4. Банкова, И. Дисонанси и потенциали при управлението на конфликти в проектното управление. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. В. 2019.
5. Банкова, И., В. Павлов. Иновативни подходи при управление на конфликти и генерационни различия в организациите. Сп. Известия, Съюза на учените – Варна. 2020, стр. 351-365 https://journal.ue-varna.bg/uploads/20210309020405_21412497576047805530123.pdf
6. Ведър О. Управление на човешките ресурси. УИ „Св. Климент Охридски“. София. 2014.
7. Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М. 2004.
8. Георгиев, Н. Конфликтът в бизнес организацията. Академично изд. „Ценов“ – СА-Свищов. 2005.
9. Галтунг, Й. Разрешаване на конфликти. София. 2005.
10. Дарендорф, Р. Съвременният социален конфликт. София. 1993.
11. Димитров, Д.В. Управление на конфликтите. ИК „Марица“. Пловдив. 2005.
12. Димитров, Д.Й Конфликтология. УИ „Стопанство“. София. 2004.
13. Дронзина, Т. Разрешаване на конфликти. София. 2001.
14. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. СПб. 2009.
15. Зайцев, А. К. Социальный конфликт. Москва. 2000.
16. Йосифов, Т. Характерни особености и насоки за подобряване на бизнес средата в България. Годишник на СА „Д.А.Ценов“ – Свищов. ТОМ СХХІ. Свищов. 2018.
17. Кармин, А. С. (ред.) Конфликтология, Санкт-Петербург: Изд. „Лань“. 1999.
18. Курбатов, В.И. Конфликтология. Ростов н/Д. 2007.
19. Леонов, Н.И. Конфликтология. Изд. Московского психолого-социального института. Москва. 2006.
20. Лойков, К. Водене на преговори и решаване на конфликти. Изд. ИМН. Пловдив. 2008.
21. Марков, К. Конфликтология. ИК при НВУ „Васил Левски“ Велико Търново 2013.
22. Милков, Л. Конфликтология. Изд. „Юни Експрес“ ООД. София. 2014.
23. Михайлова, И. Управление на организационни конфликти: Управленски подход, компетентност и стратегии. Сборник с доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства“. УИ на Бургаски свободен университет. Бургас. 2016, стр. 219-227.
24. Паунов М. Организационно поведение. СИЕЛА. София. 2006.
25. Сотирова, Д. Организационно поведение и култура, Велико Търново: Изд. „Фабер“. 2007.
26. Радославова, М., А. Величков. Методи на психодиагностиката. Изд. ”Пандора Прим“. София. 2005.
27. Стойков Л. Фирмена култура и комуникация. УИ “Стопанство”. София. 1995.
28. Стойнешка Р., И. Пеев. Икономическа психология. “Бряг Принт”-ЕООД. Варна. 1996.
29. Стоянова, М. Конфликтите през призмата на социологията. ИК – УНСС. София. 2014.
30. Фролов, С. Социология организаций. Гардарики. Москва. 2001.
31. Христова, Т. Вътрешна и външна среда на организацията. Нова визия. 05.05.2021 <https://www.novavizia.com/vytreshna-i-vynshna-sreda-na-organizatsiyata/>

32. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск. 1996.
33. Бизнес регистър за територията на Варна
<https://biznesregister.com/category/%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0/>
34. Baron, R. A. Conflict in organizations. In K. R. Murphy and F. E. Saal. eds. Psychology in organizations: Integrating science and practice. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1990.
35. Nugent, P. S. and Broedling, L. A. Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers and Executive Commentary. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 16 (1), 2002. pp. 139-155.
36. Gordon, J. R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, (4th ed.), Boston: Allyn and Bacon. 1993.
37. Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review, Vol. 21 (2). 1978.
38. The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) (Thomas and Kilmann, 1974; Johnson et al, 2014).
39. BUSINESS ENVIRONMENT CHAPTER - NCERT
www.ncert.nic.in/ncerts/l/lebs103.pdf