

**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
ПРАВНО-ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „НАЦИОНАЛНА СИГУРНОСТ И ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ”**

ВАНЯ БОРИСЛАВОВА ПЕЦАНОВА

**МЕНИДЖМЪНТА НА КОНФЛИКТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен

**„доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и
управление**

**(Организация и управление извън сферата на материалното
производство(мениджмънт на публичната сфера)**

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. д.н. Любомир Тимчев

БЛАГОЕВГРАД

2022 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита от разширен катедрен съвет на катедра „Национална сигурност и публична администрация“ към „Правно-исторически факултет“ при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Изследването на дисертационния труд е проведено в структурните звена на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград – общински служби по земеделие и Централно управление.

Дисертационният труд се състои от увод, три глави, библиография, заключение и приложения. Обемът и е 222 страници, в това число 13 таблици, 52 фигури и приложения. Под линия са направени 111 бележки. Библиографията съдържа 226 заглавия, от които 149 на български език, 52 на руски език и 25 на английски език. Нормативните актове са 15, научни публикации - 45.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 21.09.2022 г. в 10.00 часа, в зала 301 на УК № 6.

Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в катедра „Национална сигурност и публична администрация“ при Правно-историческия факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски“ гр. Благоевград.

<http://www.swu.bg/>

СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД | 1 |
| § 1. Актуалност на темата | 1 |
| § 2. Цел, задачи, обект и предмет на изследването | 2 |
| § 3. Теоретично и практическо значение на дисертационния труд | 4 |
| § 4. Методология на дисертационното изследване | 5 |
| § 5. Научна новост на труда | 12 |
| § 6. Обем и структура | 13 |
| II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА..... | 14 |
| § 1. Въведение..... | 14 |
| § 2. Глава първа. Конфликтите в социално –психологическото знание | 16 |
| § 3.Глава втора. Конфликтът в контекста на организационната структура. Управление на организационните конфликти | 24 |
| § 4. Глава трета. Възможности за разрешаване и администриране на конфликти в управлението на човешките ресурси в публичната сфера | 35 |
| § 5. Заключение | 41 |
| § 6. Библиография | 48 |
| III. РЕЗЮМЕ НА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД | 49 |
| IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД..... | 51 |

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

§ 1. Актуалност на темата

Актуалността на темата се обуславя от следните фактори:

- Конфликтите в организацията са неизбежни. Съществуването на конфликтите е факт, който не може и не трябва да бъде пренебрегван. Те трябва да се приемат като неизменна част от взаимодействието между хората и групите в организацията.

- Независимо от изхода на конфликта, последиците от него оказват определено въздействие върху хората, групите или организацията. „Именно в това въздействие се проявяват функциите и значението на конфликта, неговата целесъобразност или обратно, неговата нецелесъобразност“¹.

- Конфликтите имат потенциал да донесат ползи на организацията. Общата идея за положителния ефект на конфликтите се обобщава в разбирането, че „конфликтите водят до изменение, изменението до адаптация, а адаптацията до оцеляване“². Ако организациите престанат да възприемат и мислят за конфликтите не като за заплаха, а като за индикатор за необходимостта от промяна, значи вече са възприели конструктивния подход към тях.

- Функционалната значимост на конфликта се определя най-вече от начина на неговото разрешаване. „Именно ръководителите са тези, които могат да превърнат даден конфликт в конструктивен като използват подходяща стратегия“³. Умелите им действия биха допринесли за постигане на желаните организационни резултати. В този смисъл, съществено условие за осъществяване на ефективно управленско въздействие е ръководителят да бъде достатъчно добре подготвен и да познава възможните начини за осъществяване на намеса в конфликт между служители, както и последиците от прилагането им.

¹ Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М. 2004; стр.135.

² Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review; p. 21.

³ Георгиева, Б., Конфликтите в сферата на социалната политика, С., 1997; стр.10.

- „Ръководителите отделят значителна част от времето си (повече от една трета) в разрешаване на конфликти и справяне с последиците от тях“⁴.

- Чрез диагностициране на използваните стратегии за управление на конфликти може да се предскаже бъдещото поведение на ръководителите в условията на конфликт и да се потърсят начини за модифициране на нежелани типове поведение.

- Съществува необходимост от систематизиране на знанията за организационните конфликти на различни нива: на теоретично – многостранно изучаване на конфликтите като организационно явление, тяхната природа, структура, динамика и функции, причините за тях; на практическо ниво – идентифициране на основните проблемни полета в работата на организациите с конфликтите.

Тя е продиктувана от желанието на автора да подпомогне усилията на организациите (и в частност, тези на ръководителите) в процеса на управление на конфликти.

§ 2. Цел, задачи, обект и предмет на изследването

Цел на изследването

Цел на настоящата работа е посредством анализ на основните понятия, нормативни актове и документи, а също и дейността на компетентните органи при определяне нивото на конфликтност, факторите за възникване и механизмите за преодоляване на конфликти сред служителите на Областна дирекция „Земеделие“ - Благоевград, да се разработят научнообосновани предложения за усъвършенстване на механизмите за преодоляване на конфликтите в работната среда⁵.

⁴ Thomas, K. W., R. H. Kilmann, *Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions*, *Psychological Reports*, 1975; p.37.

⁵ В настоящата работа се разглеждат само някои тактически аспекти. По-подробно по въпросите на тактиката вж.: Станчев, И. *Специална полицейска тактика*. С., 2005, *Тактически действия при високорискови ситуации*. С., 2003; *Тактически аспекти за използване на физическа сила и помощни средства*. С., 2008; Фердов, Ст. *Контрол на тълпата*, 2008 г., *Тактическо мислене*, 2009 г.

Задачи на изследването

Основни задачи за постигане на целта:

1. Да се анализират и изследват основни понятия, съвременни схващания, видове конфликти и аспекти на конфликтното поведение в социално-психологическото знание;
2. Да се изследват основните дефиниции и концепции за конфликтите в организацията;
3. Да се разгледат и анализират основните аспекти, видове и причините за поява на организационните конфликти, както и етапите, инструментите, методите и техниките за разрешаването им;
4. Да се анализират поведенческите стратегии за въздействие на организационните конфликти;
5. Да се разработи модел за управление на конфликтите в структурите на Областна дирекция „Земеделие“ - Благоевград.

Обект на изследването са основните аспекти на мениджмънта на конфликта в управлението на човешките ресурси в публичната администрация.

Предмет на разработката са основните теоретични и организационни въпроси, свързани с мениджмънта на конфликта в управлението на човешките ресурси в публичната администрация. Анализът се прави и на основата на исторически преглед.

Работата представлява опит за подробен анализ на основните понятия и организацията на работа, свързани с конфликтите в управлението на човешките ресурси на територията на Областна дирекция „Земеделие“ – Благоевград.

Заеманата от автора ръководна позиция в организационната йерархия на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград и произтичащата от нея отговорност, налагат намесата му за разрешаване на възникналите конфликти, с оглед запазване интересите на администрацията. Изучаването на причините за възникване на конфликти, влиянието на конфликтите върху служителите, стиловете и стратегиите за разрешаването им, методите и средствата за тяхното управление е от съществено значение за автора, с оглед администрирането на конфликтите в конструктивна за Дирекцията посока.

В проучването са включени всички 14 на брой общински служби по земеделие на територията на област Благоевград и служителите в двете дирекции на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград. Анкетирани са 46 служители, от които 34 са служители от общинските служби по земеделие и 12 от Централното управление.

Броят на изследваните лица (общо 46) съставлява 54,76% от всички 84 служители на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград (генерална съвкупност) и е репрезентативен по отношение на генералната съвкупност.

§ 3. Теоретично и практическо значение на дисертационния труд

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

Първо, изучаването на конфликтите като организационно явление може да бъде в подпомагане 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, възможно влошаване на отношенията с клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. са явни конфликтни индикатори.

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 не редки 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 среда.

§ 4. Методология на дисертационното изследване

Научно-изследователска хипотеза

В общинските служби по земеделие и Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград съществува високо ниво на конфликтност, което оказва неблагоприятно въздействие върху ефективността на служителите, включително и върху Дирекцията като цяло.

Методика за определяне на извадката

Анкетирани бяха 76 служители, от които 20 впоследствие отпаднаха, поради липсващи или непълни данни в анкетните карти. Реалният брой на анкетирания в проучването е 46 (в различните анализи този брой варира, поради липса на отговор на определени въпроси).

Признаци на наблюдение

а) факториални признаци – пол, възраст, трудов стаж, в дирекцията, йерархичен статус.

б) резултативни признаци – честота на конфликти в дирекцията; ниво на конфликтност в екипите; ефект и въздействие на конфликта върху психоемоционалното състояние на служителите; ефект и въздействие на конфликта върху качеството на професионалната дейност на служителите; компетентност на служителите за справяне с конфликти.

Организация и провеждане на проучването. Време на проучването

Проучването на конфликтите в структурните звена на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград бе проведено в периода януари 2021 г – април 2021 г.

Събирането на първичната информация беше осъществено лично от автора, както следва: Обхванати бяха следните звена в структурата на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, включени в проучването: Дирекция „Административно-правни, финансово-стопански дейности и управление на човешките ресурси“, Главна дирекция „Аграрно развитие“, общинска служба по земеделие Благоевград, общинска служба по земеделие Банско, общинска служба по земеделие Белица, общинска служба по земеделие Гоце Делчев, общинска служба по земеделие Гърмен, общинска служба по земеделие Кресна, общинска служба по земеделие Петрич, общинска служба по земеделие Разлог, общинска служба по земеделие Сандански, общинска служба по земеделие Сатовча, общинска служба по земеделие Симитли, общинска служба по земеделие Струмьяни, общинска служба по земеделие Хаджидимово, общинска служба по земеделие Якоруда.

След получаване на разрешение от Директорът на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград за провеждане на проучването, бяха определени дни за неговото осъществяване. Целта на изследването бе представена на съответните служители. След кратки въведения от анкетираният (авторът на настоящото изследване), инструментариумът бе разпределен на служителите, изявили готовност да вземат участие в проучване.

Методи и техники за събиране на информация

Анкетен метод

За настоящото изследване беше използван специално разработен въпросник, с цел набиране на информация за честотата и съдържанието на конфликтността в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, състоящ се от 25 въпроса, условно разделени в четири подскали:

а) Удовлетвореност на служителите от организацията и условията на работната среда в Дирекцията;

б) Честота и причини за възникване на конфликти в звената;

в) Въздействие на конфликтите върху психо-емоционалното състояние и работоспособността на служителите;

г) Способи за разрешаване на конфликти и компетентност на служителите за справяне с конфликти на работното място.

Документален метод

Използван е при проучването на документи, регламентиращи дейността на Дирекцията – закони, правилници, наредби, анализи, планиращи документи, доклади за дейността, имащи пряко отношение към противоречията на работното място в звената.

Психологически въпросници

Въпросник за „Оценка на конфликтни отношения в организацията“⁶, конструиран от *А. Величков* за диагностика на конфликтите в организацията, съобразно българската среда и култура. Формулирани са 16 въпроса, които се оценяват по 5-степенната скала на Ликерт, за честотата на описваните в тях конфликтни взаимодействия. Предложеният инструмент е валидиран от автора за българската популация и приложение в организациите. Въпросникът е показал висока вътрешна консистентност (α на Кронбах=0.91) от проучване в организационна среда. За определяне на нивото на конфликтност бе използвана предложената от автора тристепенна скала. Високата степен е свързана с наличие на конфликти, а ниските стойности разкриват липсата на конфликти в организацията.

Въпросникът за самооценка на стила за справяне с конфликти на К. Томас - Р. Килмън (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument -ТКИ), използван за определяне стила на поведение в конфликтни ситуации е адаптиран и стандартизиран за българските условия от Д. Кутлев⁷. Инструментът на К. Томас - Р. Килмън е

⁶ Величков А. Метод за оценка на конфликтни отношения в организацията. В: Величков А, Радославова М. Методи за психодиагностика. София: „ПАНДОРА ПРИМ“; 2005; стр.151-56.

⁷ Кутлев Д. Детерминанти на стиловете за справяне с междуличностни конфликти. София: НАЦИД; 2004; стр.34.

ипсативен 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. Тя позволява да се контролира социалната желателност на отговорите в етапа на тестване и да се открие по-силната тенденция на личността.

Оценката на поведението в междуличностни конфликти се описва в две измерения:

а) Асертивност – степента, в която индивидът се опитва да удовлетвори собствените си интереси;

б) Кооперативност (сътрудничество) – степента, в която индивидът се опитва 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.*

Съперничество – асертивен и несътруднически, при който индивида се опитва да задоволи собствените интереси, без да взема предвид позицията на другата страна.

Сътрудничество – асертивен и кооперативен. Съдържа опит да се разработи решение, с което да се постигне удовлетворяване на интересите на двете страни.

Компромис – средно между асертивност и кооперативност. Размяна на отстъпки между опонентите, с цел постигане на приемливо споразумение, което ги удовлетворява само частично.

Избягване – липса на готовност за коопериране и отсъствие на стремеж за задоволяване на собствените интереси, което намира израз в пасивно оттегляне или в активно потискане на проблема в конфликтна ситуация.

Приспособяване – неасертивен, но сътруднически. Пренебрегване на собствените интереси, за да се удовлетворят желанията на другата страна.

За определяне на степента на проява за всеки стил на поведение са използвани разработените от A. Herk, C. Thompson, K. Thomas, R. Kilman стандартни норми на

персентили⁸. Възможният бал за всеки от стиловете варира от 0 до 12 точки. В зависимост от отговорите, които изследваните лица посочват се ранжират стратегиите на поведение в ситуация на междуличностен конфликт. Оценката на параметрите на конфликтите по посочения модел се извършва чрез качествени измерители, които се изразяват с *високо*, *средно* и *ниско* ниво на проявата им, определяща насочеността на интереса.

При описване на резултатите се придържахме към възприетия понятиен апарат на въпросника ТКІ. В съответствие с техническите характеристики на инструмента, обобщените оценки за степента на проява на стиловете на поведение са представени в средни аритметични.

Статистически методи

Събраната първична информация е проверена, кодирана и въведена в компютърна база данни за по-нататъшна статистическа групировка, прекодиране и анализ. Обработката и количественият анализ на данните се осъществи с помощта на специализиран софтуерен SPSS 16.0 за Windows. Статистическата обработка на събраната първична информация се осъществи чрез използването на следните статистически методи:

Вариационен анализ. Анализът беше използван за описание на базови количествени показатели. Резултатите са представени чрез средна аритметична стойност и стандартна грешка ($\text{mean} \pm \text{SEM}$). За сравняване на средните величини беше използван критерият за нормално разпределение – *и критерий*.

Алтернативният анализ бе приложен за оценка на относителния дял и честотните разпределения при качествени (неметрирани) и групирани данни.

Корелационен анализ. Анализът бе използван с цел разкриване на причинно-следствената връзка и зависимостта между някои факториални и резултативни признаци на единиците на наблюдение.

Непараметричен анализ. Приложи се за тестване на хипотези. Съобразно вида на първичната информация бяха използвани два критерия: χ^2 - *критерий на Пирсън* и

⁸ Herk NA, Thompson RC, Thomas KW, Kilmann RH. International Technical Brief for the Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. CPP, Inc.; 2011; p.52.

λ критерий на Колмогоров – Смирнов.

Методи за валидиране на психологическите въпросници. Вътрешната съгласуваност на въпросниците бе оценена чрез *коэффициента алфа на Кронбах (Cronbach α)*.

При оценка на надеждността използвахме *split-half- reliability model*, като бе изчислен *Spearman-Brown coefficient* и средната междуайтъмна корелация (*inter-item correlation coefficient*).

Графичен анализ - за представяне на получените резултати на определени закономерности или зависимости. За *таблична и графична обработка* бе използван продукт на Microsoft Office Excel 2010. За ниво на значимост на алтернативната хипотеза бе прието **P<0.05**.

Социално-демографска характеристика на изследваните служители

Проучването обхваща **46** служители, разпределени в две основни групи: служители с ръководни функции – **9** (19,57%) и служители с експертни функции – **37** (80,43%). При съпоставката на двете разглеждани групи преобладават служителите с експертни функции, като съотношението е 1:4 („ръководители – експерти“)

Социално-демографските характеристики на служителите, включени в изследването са представени в Таблица 1.

Таблица 1. Социално-демографска характеристика на служителите в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград.

| Характеристики | Брой | % |
|--------------------------|------|-------|
| Йерархичен статус | | |
| Ръководители | 9 | 19.6% |
| Експерти | 37 | 80.4% |
| Пол | | |
| Мъже | 22 | 47.8% |
| Жени | 24 | 52.2% |
| Възраст | | |
| < 30 г. | 5 | 10.9% |
| 31-40 г. | 17 | 41.3% |
| 41-50 г. | 14 | 23.9% |

| | | |
|--------------------------|----|--------|
| 51-60 г. | 7 | 17.4% |
| > 61 г. | 2 | 6.5% |
| Трудов стаж | | |
| < 10 г. | 17 | 36.96% |
| 11-20 г. | 16 | 34.8% |
| 21-30 г. | 9 | 19.6% |
| > 31 г. | 3 | 13.% |
| Трудов стаж в ОДЗ | | |
| < 10 г. | 32 | 69.6% |
| 11-20 г. | 10 | 21.7% |
| 21-30 г. | 3 | 6.5% |
| > 31 г. | 0 | 0% |

Йерархичният статус на изследваните служители се разглежда като фактор, инициращ или способстващ за разрешаване на конфликти в отделните административни звена. В изследваните структурни звена, заемащите ръководна длъжност съставляват 19,57%, а тези с изпълнителска позиция заемат 80,43% от респондентите.

В изследвания контингент се установи статистически значим по-голям относителен дял на жените – 52,2% в сравнение с мъжете – 47,8%

Диспропорцията по полов признак се дължи на факта, че групата на администраторите в публичния сектор се състои предимно от жени. Това съответства и на действителното състояние на ангажираност на лицата в страната.

Възрастовото разпределение на служителите, участващи в проучването е представено в пет групи, като средната възраст на лицата участващи в проучването е 42,07 години.

Анализът на данните показва, че по отношение на общия трудов стаж най-голям процентен дял заемат служителите с трудов стаж до 10 години – 37%, като средният трудов стаж е 21,70 години.

По - голямата част от анкетираните имат достатъчно дълъг трудов стаж и опит, което предполага, че са се сблъскали с конфликти на работното място и имат изграден подход за справяне с тях.

Професионалният опит в съответното звено на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград е съществен критерий, който е определящ за трудовите

взаимоотношения. Трудовият стаж и професионален опит на респондентите в съответното звено е средно 14,63% години, което е достатъчно дълъг период за формиране на мнение за изследваното явление.

Значителната продължителност на стажа – общ и в съответното звено на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, макар и косвено все пак влияе на стила на поведение на служителите във взаимоотношенията им с колеги и с клиенти.

§ 5. Научна новост на труда

Прегледът на публикациите в България показва, че преобладават тези, в които се разглеждат индивидуалните стилове за справяне с конфликти, основани върху модела на А. Рахим. Някои автори изследват взаимозависимостта между стиловете и властта в организацията по отношение на ефективността на подчинените, както и предпочитанията към различните типове индивидуално поведение по време на реструктуриране или при преход към пазарна икономика. Други автори изучават въздействието на използвания индивидуален стил върху функционалната насоченост на конфликтите.

Основна част от проучванията в нашата страна са концентрирани върху изследване на големия брой непрекъснато променящи се фактори, водещи до появата на конфликти. Получените резултати са от ключово значение за развитието на ефективни механизми за координация и сътрудничество при разрешаването на професионални проблеми. Същевременно е налице дефицит на изследвания, търсещи и предлагащи комплексни модели за цялостен анализ и оценка на конфликтните процеси и разработване на стратегии за тяхното управление в публичния сектор.

Значимостта на управлението на конфликтите за функционирането и развитието на организациите, както и частичността и ограничеността на изследванията в тази област обуславят изследователския интерес към темата.

Научната новост на труда е пряко изводима от самия предмет на изследване, тъй като прилагането на схема за администриране на конфликти в публичния сектор би допринесло за оптимизиране качеството на административните услуги и създаване на здравословна работна среда за служителите.

§ 6. Обем и структура

Дисертацията е съставена от следните части:

1. Въведение;
2. Глава първа, озаглавена „Конфликтите в социално – психологическото знание“.
3. Глава втора, озаглавена „Конфликтът в контекста на организационната структура. Управление на организационните конфликти“.
4. Глава трета, озаглавена „Възможности за разрешаване и администриране на конфликти в управлението на човешките ресурси в публичната сфера“.
5. Заключение;
6. Библиографска справка;
7. Приложение.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

§ 1. Въведение

Във въведението е очертана и аргументирана актуалността на темата. Посочено е, че конфликтите са неразделна част от съществуването и развитието на всяка организация. Поради това те не са дисфункция или аномалия, а норма на човешките отношения, необходим елемент от живота на организацията, който води до намаляване на социалното напрежение в психо-емоционален, интелектуален и поведенчески аспект. В рамките на всяка организация възникват и се развиват множество и различни по вид конфликти. Предпоставка за това са непрестанните взаимодействия между различните субекти в нея – индивиди и групи, в процеса на тяхната съвместна дейност и общуване. Източниците на конфликтите са многообразни - от структурните характеристики на организацията до несъвместимостта в характерите, ценностите или интересите на индивидите.

Посочено е, че конфликтите обикновено се свързват с неразбирателство, противопоставяне, враждебност, влошени взаимоотношения, гняв, страх, опасност, насилие и т.н. В организационен контекст, конфликтите често водят до нарушаване на нормалното функциониране на организацията. В резултат на това доминира разбирането, че те са нежелани, трябва да се избягват или да се разрешават незабавно. Въпреки, че конфликтите се асоциират с негативен опит и преживявания и обикновено се избягват, ако се управляват правилно, те имат потенциал да доведат до положителни организационни резултати. Организационните конфликти със сигурност са неприятни, но в никакъв случай не са единствено „вредни” и непременно „лоши“.

Акцентирано е, че основният въпрос, който трябва да си задават ръководителите, не е „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?”, а „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?”⁹. Представителите на съвременния възглед разглеждат конфликтите като неизбежни за всяка организация и често като необходими за постигане на организационна

⁹ Михайлова И. „Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти“ София 2018; стр.2-4.

ефективност. Те винаги ще присъстват в организационния живот като често водят до положителни промени. Изследователите не отричат вредността на прекалено високите нива на конфликтност, но поставят акцент върху признаването на някои форми на конфликт, които допринасят за постигането на желаните цели. „Конфликтите могат да насърчат търсенето на нови методи и подходи на работа и да помогнат за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл, те са средство за насочване на усилията и именно поради тази причина в определени случаи се приемат за желано състояние“¹⁰.

Подчертано е, че някои форми на конфликтите в организацията са относително леки, последиците от тях са незначителни и могат да бъдат разрешени от страните в тях или с използването на рутинни организационни практики. Съществуват обаче много други конфликти, които са сложни и могат да окажат значително въздействие върху груповата и/или организационната производителност и климат. Изследователите споделят мнението, че „при възникване на конфликти, които застрашават груповото или организационното представяне, ръководителят трябва да се намеси с оглед разрешаването им по ефективен начин“¹¹. „Заеманата позиция в организационната йерархия и произтичащата от нея отговорност не позволят на ръководителя да остане безучастен“¹². Той се намесва в конфликта по собствена преценка, защитавайки интересите на организацията или когато е помолен от страните да го направи.

Обърнато е внимание, че реформите в системата на земеделието в нашата страна промениха статута и организацията на Областна дирекция „Земеделие“ и по този начин създават условия за значително увеличение на конфликтните ситуации. Те от своя страна повлияват в значителна степен общественото мнение, свързано с качеството и ефективността на системата по предоставяне на административни услуги в сферата на земеделието.

Застъпено е, че конфликтите имат противоречиво въздействие върху отделния човек и организациите. Най-често те имат деструктивно значение и влияние върху

¹⁰ Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review, 1978; p. 21.

¹¹ Димитров, Д. Й., Конфликтология, УИ „Стопанство“, С., 2004; стр. 43.

¹² Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М. 2004; стр.135.

качеството на трудовите дейности и предлаганите административни услуги. Позитивно-функционалното им въздействие се проявява, когато тяхното разрешаване води до конструктивни промени в организацията и нейното управление.

Изведено е, че управлението на конфликтите през последните години се очертава като важен фактор за поддържане на здравословна работна среда, която повишава качеството на административното обслужване. В условията на нестабилна и динамично променяща се социална среда, управлението на конфликти трябва да се разглежда като стратегически елемент от успешното функциониране на администрацията.

§ 2. Глава първа. Конфликтите в социално –психологическото знание

Първата глава от дисертационния труд е посветена на историческите и съвременни схващания в изучаването на конфликтите.

Направен е преглед на социално – психологическото знание за конфликтите от времето на Конфуций през средновековието и до наши дни.

Като ярък представител на философската мисъл, Конфуций е един от първите учени, които развиват идеята за това, че злобата и завистта, както и конфликтът, пораждаат такива характеристики на обществото като неравенство и неразбиране между хората. Древният мислител фиксира източника на конфликта в качеството на личността като корист, стремеж към изгода, лъжа, мързел и др. „Определяйки ги като „лоши нрави“ и „пороци“, той предполага, че те могат да се преодолеят, за да няма кавги“¹³.

Научното обосноваване на конфликтите и конфликтното поведение като теоретичен анализ се осъществява много по-късно през петдесетте години на XX век. То е продължение и завършен етап на идеите на редица философи през средновековието, 18 и 19 век. Към имената на плеядата мислители се отнасят Т. Хобс, А. Смит, Е. Кант, Г.В. Хегел и Л. Фойербах. Всички те разглеждат противопоставянето и противоборството като част от системите на социални взаимоотношения между

¹³ Манчева Р. „Конфликти и конфликтно поведение“ УИ „Неофит Рилски“ Благоевград 2005; стр.25.

хората и продължават приоритетното им интерпретиране в рамките на етичните норми на общуване.

В исторически план първоначалните научни схващания за конфликтите се разглеждат като част от социологическото знание чрез името на Р. Дерендорф в „Социалните класи и класовите конфликти в индустриалното общества“¹⁴.

Периодът след Втората световна война поражда необходимостта от засилено изследване на негативните емоционални преживявания като следствие от социалните конфликти, а оттам и търсенето на психологическите им корени. Тази тенденция се обосновава от потребностите на практиката, в която се обръща внимание на субективните преживявания от една конфликтна ситуация и влиянието им върху типологията на поведение на личността. През този период се създават и първите психологически тренинг – групи, насочени за обучение в конструктивно поведение при конфликтно взаимодействие. Освен това, чрез технологията на преговорния процес с участието на посредник – медиатор, както и чрез методи за принудителни преговори се създават специализирани методики за разрешаване на конфликти.

Въз основа на изучените и анализирани трудове, историческите аспекти в изследването на конфликтите са систематизирани от автора в табличен вид (Таблица 3)

Разгледани са и съвременните схващания за спецификата на конфликта, според които конфликтите са един от научните проблеми, които будят изследователски интерес както на психолози, така и на социолози, политолози и всички специалисти, работещи в сфери с взаимодействие. Конфликтното поведение е част както от индивидуалното поведение на личността, така и на системите от отношения в които тя участва и активно взаимодейства. Насочеността на научните търсения са както към идентифициране на понятието, така и към разкриване на неговата същност, страни и последващи системи от отношения за личността и за хората около нея.

Посочено е, че съвременните социално- психологически изследвания акцентират повече върху специфичните характеристики на конфликта, определяйки го като съзнателен елемент на взаимодействието. Последният надгражда простите реакции и

¹⁴ Дарендорф, Р., Съвременният социален конфликт, Център за изследване на демокрацията, С., 1993; стр.78 -80.

стимулира противопоставянето на идеи, ценности, отношения, убеждения, които са част от когнитивната сфера на личността, но определят нейните стилове и модели на поведение спрямо другите хора.

Обърнато е внимание, че конфликтът като остър способ за разрешаване на значими противоречия, възникващи в процеса на взаимодействие, противопоставя участващите субекти и поражда в тях негативни емоции и чувства, които те открито или скрито преживяват. Ако преобладава само противодействието, но отсъстват негативните чувства, тогава отрицателните емоции се ситуират и бързо отминават като не се преживяват. В такива случаи противодействието се превръща в противопоставяне на идеи, ценности, цели и др. и приема формата на спор или дебат.

Изяснено е, че съвременните разбирания за конфликта се свързват с възприемането му не като заплаха, а като сигнал, информиращ човека за необходимостта от личностна или социална промяна, която предполага по-конструктивна позиция. Разрушаването на определени отношения дава възможност за преориентация към търсене на ново ниво на отношения. „Преодоляването на конфликта или конфликтната ситуация се свързва с търсене на нов житейски подход или нова цел, която помага на личността да разреши проблемите, свързани с личното и социалното ѝ благополучие“¹⁵.

Изведени са причините за възникване на конфликтите. Като обективна необходимост и субективна готовност за неговото възникване и развитие може да се определи наличието на:

- Противоречивост в позициите на страните, участващи в него;
- Различни нагласи, ценности, умения и цели;
- Несъвпадение на лични или групови интереси, желания и очаквания;
- Нежелание на човек да се ангажира с длъжност, която не съответства на неговите интереси и потребности;
- Несъвместимост между поведенческото предпочитание за доставяне на удоволствие и противоположни предпочитания на другата страна;
- Ограничено количество от силно желан ресурс (пари, пространство)
- Силно желание за изразяване резултати от противоречието;

¹⁵ Гришина, Н. В., Психология конфликта, Издателский дом „Питер”, С. Пб., 2005; стр.50.

- Субективна готовност за възприемане на конфликта, неговото преживяване или желание за експониране навън, чрез прехвърляне на конфликтната активност върху други хора.

Разгледани са четирите основни стадии в протичането на конфликта според Д.А. Зарайски „Управление на чуждото поведение“¹⁶:

- Начало на конфликта;
- Нарастване на конфликта;
- Апогей на конфликта;
- Заключителен стадии.

Обърнато е внимание, че онова, което отделя конфликта от спора и караницата е неговата структура. Към нея се отнасят страните в конфликта като субекти на социално взаимодействие, които се намират в състояние на конфликт и участват в конфликтните ситуации. Тяхната активност зависи от това, доколко конфликтът може да бъде явно или неявно подържан и доколко предмета на конфликта има личностна или социална значимост. В съзнанието на конфликтующите страни се отразява именно предмета на конфликта и личността започва да изгражда образа на конфликтната ситуация на основа именно на това.

Посочено е, че динамиката на конфликта, от гледна точка на реалните възможности за неговото разрешаване, предполагат наличието на фази в неговото развитие, които създават различни възможности за това.

В т. 3 са разгледани положителните и отрицателни страни на конфликта. Обърнато е внимание, че отрицателните страни на конфликта се изразяват в:

- Отрицателно влияние върху физическото и психическото състояние на участниците, изразяващо се в повишаване на кръвното налягане, нарушаване на съня, загуба на апетит, проява на желание за усамотение и др.;

- Продължителен дисбаланс в системите от междуличностни отношения;

¹⁶ Димитров, Д.В. Управление на конфликтите. ИК „Марица“. Пловдив. 2005; стр.65.

- Разрушени и нарушени възможности за сътрудничество, породени от силен стремеж на всяка от страните за защита на собствените интереси и игнориране тези на противника;

- Острият конфликт променя представите за реалност на участника не само за противниковата страна, но и за системите от собствени социални отношения, които се възприемат едностранчиво и с негативизъм;

- Постоянните ситуации на конфликтно противопоставяне поощряват мнителността на човека и той в процесите на взаимодействие постоянно търси „врага“;

- Влошаване на социално-психологическия климат в групата (семейство, организационно звено, учреждение);

- Негативните ефекти създават неувереност в участника, страх от евентуална загуба в подобни ситуации, поради което той предпочита при нов конфликт да не проявява активност.

За положителните страни на конфликта е отбелязано, че конфликтът зарежда с енергия и засилва мотивацията за справяне с проблемите, тъй като чрез него се повишава осъзнаването на съществуването им във взаимоотношенията, които трябва да се решат. В тях човек може по-обективно да прецени действията на другия, а също и своите, което показва, че конфликтът носи в себе си стремеж за промяна на стереотипи, стари позиции и отношения. В процеса на развитието на конфликта изкрystalлизират проблеми, които до този момент са били игнорирани, но които се оказват важни и значими поне за една от страните в него. Признаването на това е първата крачка към промяна на стереотипното мислене, а това ще рече, че конфликтът има креативен характер, тъй като насърчава мисленето, обмислянето на нови идеи и подходи за иновации и промяна.

Конфликтът носи в себе си информация за потребностите и чувствата на страните една към друга, което показва, че те в голяма степен са взаимно зависими. Като положителна възможност за удовлетворяването на потребностите чрез позитивиране на чувствата е желанието за преодоляване на субективните ограничения на собствения Аз, опит за противопоставяне на взаимодействието т.е. конфликтът може да доведе до изясняване на отношенията и изграждане на нови с по-богато съдържание.

В т.4 са разгледани опитите на изследователите да анализират конфликта чрез типологизиране на общите характеристики на различните видове конфликти. Посочено е, че „една от най-пълните съвременни класификации на конфликтите прави Кильмашкина Т.Н.¹⁷ на база критерии, които обхващат сложната гама от отношения между хората. Въз основа на нейните трудове, авторът на разработката е систематизирал видовете конфликти в табличен вид (Таблица 4)

Разгледани са най - често срещашото се разграничаване на четирите основни вида конфликти: вътрешноличностни, междуличностни, вътрешногрупови и междугрупови.

Въз основа на изучените и анализирани трудове на Линкълн В. по Емилянов С.М., авторът е систематизирал в табличен вид факторите за възникване на междуличностни конфликти (Таблица 5)

С оглед целта на разработката са изведени основни изводи и обобщения за въздействието на междуличностните конфликти върху състоянието и развитието на организациите.

В т.5 „Понятие за конфликтна ситуация“ са обобщени основните характеристики на конфликтната ситуация, а именно:

- Ситуацията влияе на различните хора по различен начин;
- Хората сами решават дали да се окажат участници в нея. Избирайки я, човек оценява поведението си в бъдеще, избира специфични социални взаимодействия и взаимовлияния, в които встъпва;
- „Наличието на причинно-следствени връзки в нагласите и отношенията позволяват на хората, като участници, да се самоопределят като реагиращи в ситуацията или като въздействащи на ситуацията“¹⁸.

Уточнено е, че за да се определи една ситуация като конфликтна е необходимо да съществуват обективни фактори и обстоятелства като:

- Възникнало противопоставяне без знанията на човека;
- Нормативни или правови неуредици (като пропуски);

¹⁷ Димитров, Д. Й., Конфликтология, УИ „Стопанство”, С., 2004. стр.125-127

¹⁸ Манчева, Р., Конфликти и конфликтно поведение, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2005; стр.46.

- Привнесен отвън конфликт, който създава ситуация на противопоставяне;
- Инцидент, провокиращ конфликтна ситуация.

Разгледана е специфичната структура на конфликтната ситуация, изразяваща се в:

- *Страни* в конфликтната ситуация, обхващащи лица, социални групи, общности или организации;
- *Съучастници, свидетели, посредници, присъстващи, арбитри*, които са или активни участници (като подстрекатели) или неутрални наблюдатели, източници на провокация. Те оказват голямо влияние за идентифициране на предмета на конфликтната ситуация (като неутрална страна) или при уреждането ѝ;
- *Субекти на конфликтната ситуация*. Това са хората, които имат силата да изразят способността си, да отстояват своите интереси въпреки противодействието на другата страна. Субектите са тези, които избират и средствата за натиск, осведоменост за проблема, изискващ решение и позиции на опонента, в това число и допълнителни източници за получаване на информация. Субектите на противоборството възприемат конфликтната ситуация като неизбежна, поради което си поставят за задача да извлекат максимална изгода от нея;
- *Предмет на конфликтната ситуация*. Това е обективно съществуващ или въображаем проблем, който подлежи на решение и за това стават разминавания във възгледите и оценките на опонентите. Предмет на конфликтната ситуация е непосредствено свързан с предмета на самия конфликт и дори може да се прекрие с него;
- *В съдържанието на конфликтната ситуация* се включва конкретна материална или духовна ценност към притежанието, получаването или ползването на която се стремят конфликтующите страни в момента.

Разгледани са четирите основни понятия, с които се описват т.н. критични ситуации, към които се отнася и конфликтната. Това са стрес, фрустрация, конфликт и кризис.

Обърнато е внимание на изследването на Русанка Манчева¹⁹ върху личностните характеристики, които определят съдържателната страна на поведението на личността в конфликтна ситуация.

Обобщено е, че възникването и развитието на конфликтната ситуация зависи до голяма степен от личностните характеристики на хората, които реализират процеса на конфликтно противопоставяне. Стилът на поведение им дава възможност те да се проявят по различен начин, което оказва влияние върху преживяването на ситуацията, участието на личността в нея и последващото и поведение.

В т. 6 „Понятие за конфликтно поведение“ са изяснени взаимно свързаните елементи на конфликтното поведение на личността: „стил на поведение”, „стратегия на поведение”, „конфликтна нагласа”, „конфликтно отношение”, „конфликтно действие”.

Изведено е, че понятието **стил на поведение** има времеви и пространствен характер и това от своя страна го прави по-приемлив за описание на поведението на личността по време на появата на конфликтната ситуация и конфликтите.

Изяснена е **стратегията на поведението на личността** в конфликтна ситуация и разрешаването на конфликти, според която, тя е програма и план на действие, насочени към реализация на поставените цели, т. е. това е решение на задачите за удовлетворяване на личностните потребности и интереси в и чрез съответните контакти. Стратегията предполага по-дълготрайна перспектива за проявата на определен стил и включва прогнозиране на поведението, очакване на резултат, както и очакван ефект, като личностен и социален опит за личността. Всяка стратегия се избира така, че да бъде печеливша за личността и очакванията са за положителни резултати от конфликта.

Уточнено е, че **конфликтна нагласа** е специфична личностно-субективна насоченост на участващите в конфликта, която създава условия за противопоставяне на собствените им системи от възприятия и представи за другите участници. Конфликтните нагласи на личността са насочени към познавателния ѝ свят и тя оценява отрицателно всичко, което е свързано с другите участници в конфликта и техните отношения към нея.

Изяснено е, че **конфликтното отношение** е пряко свързано със системите от

¹⁹ Манчева, Р., Конфликти и конфликтно поведение, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2005; стр.108

емоционални и информационни взаимовръзки на личността, осъществявани по време на конфликтното противопоставяне.

Изведено е, че **конфликтно действие на личността** обединява в себе си стереотипните модели на поведение и непрекъснато търсене на нови такива, които биха усилили, контролирали, разширили или довели до успешен край конфликта (разбира се, в нейна полза). При анализа на конфликтното поведение, Кенет Томас извежда на преден план следните въпроси: „Какви форми на поведение в конфликтни ситуации са характерни за хората?”; „Кои от тях са продуктивни и деструктивни?”; „По какъв начин може да се стимулира продуктивното поведение на личността?”.

Изведени и изяснени са видовете конфликтно поведение: намеса, съперничество, вербални обиди, напрежение, фрустрация, досаждане.

Разгледани са нормите и ограниченията, които влияят върху поведението на индивида: правни, нравствени и икономически.

От казаното за конфликтите в социално-психологическото знание, в края на Първа глава се изведени обобщения, изводи и предложения за промяна.

§ 3. Глава втора. Конфликтът в контекста на организационната структура. Управление на организационните конфликти

В т 1. на Втора глава „Дефиниции и концепции за конфликтите в организацията“ са изяснени дефинициите и концепциите за конфликтите в организацията. Акцентирано е на психобиологичното (социалдарвинистко) направление, според което при анализа на конфликтите водеща е категорията „борба”.

Разгледано е направлението „Организационна психология”, според което конфликтите в организационната психология се разглеждат в качеството им на фактори за организационното развитие или разрушаване. Извеждат се функциите му по отношение на дейността на организациите, техните цели, задачи, персонал, взаимоотношения ръководители-подчинени. Конфликтът основно се разглежда като дисфункция, отразяваща нарушенията в дейността на организациите..

Разгледан е функционалният подход, според който са изведени три страни при описанието на конфликтите:

- Неговото функциониране като цялостно явление в определен контекст, т. е. той може да се разглежда като конструктивен, изпълняващ полезна функция за личността, колектива, съобществото или като деструктивен, притежаващ функцията на разрушително, вредна, водеща до невротична симптоматика, до влошаване на междуличностните отношения, дестабилизация на обществените отношения;

- Неговото вътрешно функционално описание, изяснява какви функции са иманентни на самия конфликт. Има се предвид реорганизацията на дейността за отсяване или създаване на нови ресурси за преодоляване на съществуващите затруднения. Тази функция е насочена към преобразуване или оформяне на ситуациите, свързани с трудностите в задачите по преодоляване на конфликтите;

- Това е обобщената функция за удържане на противоречията в определена процесуална форма, позволяваща осъществяването на операции по разрешаването на конфликтите.

Въз основа на различните дефиниции, в настоящата разработка са изведени основните характеристики на организационния конфликт:

- Конфликтът е свързан с *противоречие* и *противопоставяне* на участниците в него;

- Конфликтът се свързва с наличието на *взаимодействие между две или повече страни* (индивиди или групи);

- Взаимодействието е *динамично* – конфликтът е *процес*, който се характеризира с начало, развитие и край;

- Между страните в конфликта съществува някаква форма на *взаимовръзка* или *взаимозависимост*;

- Противопоставянето се основава върху *различия* между страните – в интересите, целите, ценностите, потребностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитет и др., които се възприемат от тях като *противоположни* или *несъвместими*;

- Конфликт съществува ако *различията* между страните *бъдат осъзнати* от тях;

- Противопоставянето се реализира чрез *специфично конфликтно поведение*.

В резултат от направеното проучване на възгледите за същността на понятието „организационен конфликт“ и с оглед на целите на дисертационният труд е обобщено, че: *„Организационният конфликт е динамичен процес на открито противопоставяне на две или повече взаимозависими страни (индивиди или групи), работещи в рамките на една и съща организация, относно осъзнати несъвместими различия (в интересите, потребностите, целите, ценностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитет и др.), които се отразяват върху способността им да работят заедно и/или оказват въздействие върху работната среда.“*²⁰

Уточнено е, че „конфликтна ситуация“ е различно от „конфликт“, „защото конфликтната ситуация е неотменна част от конфликта, съществен елемент от неговата структура, но не всяка конфликтна ситуация се трансформира в конфликт - това става при възникването на инцидент или съществена промяна в условията на взаимодействието между участниците в нея“²¹.

В т. 2. от Втора глава „Функции на организационните конфликти“ са разгледани основните функции на организационните конфликти. Изяснено е понятието „функция“, което фиксира от една страна общото значение на социалния конфликт в живота на обществото, а от друга, зависимостта, възникваща между социалния конфликт и другите компоненти на обществото, на обществения живот. Изведени са както позитивните, така и негативните функции на конфликта.

Разгледани са и функциите, които автора на изследването е систематизирал в табличен вид въз основа на изучените и анализирани трудове на Димитров Д. по Милков Л., (Таблица 6): сигнална; информационна; диференцираща и динамическа.

²⁰ Михайлова И. „Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти“ София 2018; стр.15 (www.uni-sofia.bg)

²¹ Rahim, M. A., G. F. Buntzman, Impression management and organizational conflict. In: R. Giacilone & P. Rosenfeld: Applied Impression Management, How Image-Making Affects Managerial Decisions, Sage Publications, Newbury Park, C A, 1991; p.32.

В т. 3. на Втора глава „Причини за организационен конфликт“ са изяснени причините за появата на конфликти в организациите. Според В. Козлов и А. Козлова, причини за конструктивните конфликти са: неблагоприятни условия на труд; несъвършена система на заплащане на труда; необосновани престои; щурмовщина в определени моменти от работното време; несъответствие между права и задължения; неясни длъжностни характеристики; ниско ниво на трудова дисциплина; конфликтогенни организационни структури.

Сред причините за деструктивните конфликти най-важно място заемат субективните причини:

- Неправилни действия на ръководителите и подчинените и психичната несъвместимост между хората;

- Нарушения на служебната етика- високомерие, неуважение към подчинените, лъжата на ръководителите, нетърпимост на ръководителя към чужди мнения, злоупотреба със служебното положение, укриване на информация;

- Нарушения на трудовото законодателство- юридическа неграмотност на ръководителя, нарушение на формалните процедури по назначаване и уволнение;

- Несправедлива оценка от страна на ръководителя- грешки в приложението на поощрения и наказания, недостатъци в разпределението на задачите между подчинените, болезнено отношение към високия авторитет на определени подчинени, несправедлива критика.

Разгледани са факторите, които според Д. В. Димитров²² са причина за появата на организационните конфликти: информационни; структурни; ценностни; фактори, засягащи отношенията между участниците в конфликта и поведенчески.

Класификацията на причините за възникване на конфликтите според различни признаци са систематизирани от автора в табличен вид (Таблица 7), въз основа на използваните по-горе трудове свързани с класификацията на видовете конфликти и причините за тяхната поява.

Обобщено е, че конфликтният потенциал на организацията като социална система е повлиян от два основни фактора – вътрешен и външен, като някои от

²² Милков Л. „Конфликтология“ София 2014; стр.123.

факторите се впитат в дейността на организацията, а други ѝ влияят индиректно.

Изяснени са елементите на външните и вътрешните фактори и тяхното въздействие върху организационната структура.

Основните конфликтологични характеристики на външната среда са систематизирани от автора в табличен вид (Таблица 8).

Обобщено е, че 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.

В т. 4. на Глава втора „Класификация на организационните конфликти“ е направен опит да бъде систематизирано многообразието от организационни конфликти.

Разгледана е най-често описваната в литературата класификация на конфликтите, според която конфликтите биват: вътрешноличностни, междуличностни, групови и междугрупови.

Специално внимание е обърнато на **класификацията на конфликтите според тяхната функционална значимост**, която разделя конфликтите на функционални и дисфункционални (конструктивни и деструктивни, съзидателни и разрушителни, полезни и вредни).

Функционалните конфликти са конструктивни, те подобряват качеството на отношенията, стимулират креативността и иновацията, разкриват източниците за разрешаване на проблемите в групата. Те са своеобразен „антидот“ на закостенялото групово мислене и на конформизма. Конфликтът е предизвикателство към статуквото и тласка към нови идеи и решения, свързани с груповите цели и дейности. Конфликтът може да има положително влияние върху производителността на групата. Функционалните конфликти поддържат целите на личността и подобряват резултатите от изпълнението на поставените задачи. Наричат се още, конструктивни конфликти или конструктивна конфронтация, която благоприятства развитието на организацията.

Дисфункционалните конфликти предизвикват неконтролирано противопоставяне в групата, пораждаат общо недоволство, разкъсват връзката между

нейните членове, като може да доведат и до разпадане на групата. Дисфункционалните или деструктивни конфликти не само влошават социално-психическия климат, но и оказват вредно влияние върху ефективността на организацията, тъй като блокират постигането на предварително набелязаните цели.

Другата класификация, на която е обърнато внимание с оглед целите на настоящия труд, е класификацията на организационните **конфликти по хоризонтала и вертикала**. Хоризонтални са конфликтите между функциите, отделите и групите. Вертикални са тези между различните йерархични равнища.

Изяснени са конфликтите с **делови (инструментален)** характер, които могат да бъдат предизвикани във всяка група от професионалисти.

Направено е обобщение, че конфликтът е организационно явление, което не може да бъде оценено еднозначно. То може да бъде както съзидателно, така и разрушително; да бъде едновременно „добро“ или „лошо“; да носи на страните както ползи, така и вреди. Именно заради двойствената му природа неговите функции се характеризират както с положителни, така и с отрицателни последици.

В т. 5. от Глава втора е разгледан процесът по управление на организационните конфликти.

Изведено е определение, според което „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“²³.

Изяснено 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:

- 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;

²³ Милков Л. „Конфликтология“ София 2014; стр. 225 (mitko.villaverde-bansko.com)

- „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“²⁴.

Във т. 5.1 от Втора глава са разгледани етапите, инструментите, методите и техниките за разрешаване на организационни конфликти. Проследени са основните етапи, през които протичат конфликтите:

- 1) Прогнозиране на конфликта;
- 2) Предотвратяване или стимулиране на конфликта;
- 3) Регулирането на конфликта;
- 4) Разрешаването на конфликта

Разгледани са двата вида интервенции за повлияване развитието на конфликта в желана от ръководството на организацията посока: **структурни и процесни.**

От подходите за разрешаване на конфликтите известни в литературата са разгледани:

- **Постигане на споразумение и съгласие** между участниците в конфликта, които признават справедливостта на своите искания;

- **Компромисът**, при който една от страните доброволно отстъпва от своите искания или част от тях, макар че остава неудовлетворена от разрешаването на конфликта;

- **Принудата**, при който по-силната страна диктува условията и принуждава по-слабата страна да приеме нейното решение;

- **Арбитражното решение**, който се използва, когато страните, участващи в конфликта, са взаимно съгласни да използват арбитража, било то като едноличен арбитраж или като комисия, която да посредничи при разрешаването на възникналите противоречия.

Различните методи за управление на организационните конфликти са систематизирани в табличен вид от автора на изследването (Таблица 9)

Разгледани са двата основни групи методи за решаване на конфликти – структурни и персонални методи, както и предизвикателствата и недостатъците на алтернативните методи за разрешаване на конфликти.

²⁴ Димитров, Д.Й. Конфликтология. УИ „Стопанство”. София. 2004. стр. 162.

Изяснена е тезата на противниците на алтернативните методи за разрешаване на спорове, според които в сферата на държавната администрация е невъзможно да има договаряне, защото правата, задълженията и отговорностите са предварително и точно разписани в законовите норми.

От техниките за решаване на конфликти са разгледани: техниката „Форсиране на конфликта“; техниката „Консенсус“; техниката „Избягване на конфликта“; техниката „Приспособяване“ и техниката „Компромис“.

Препоръките на Томас²⁵ относно изборът на правилната техника за управление на конфликти са анализирани и систематизирани от автора в табличен вид (Таблица 10).

В т.5.2. на Глава втора е разгледана темата за видовете стратегии и тактики за поведение на личността в конфликт.

Стратегия на приспособяване (джентълменство), която е свързана с определена отстъпка и предполага снижаване на изискванията и стремежите на страните, възприели тази стратегия на поведение в конфликта и приемане позициите на другата страна.

Стратегия на бездействие (избягване на въздействие), която предполага голяма доза пасивност, неоправдана отстъпчивост, липса на активни действия за решаване на проблемите.

Компромисът като стратегия („Ще отстъпя, ако и ти отстъпиш“), която предполага взаимно разбиране и отстъпки по важни страни на проблеми, които произтичат от конфликта.

Сътрудничеството като стратегия (консенсус), при която за използването ѝ са необходими качествата мъдрост, майсторство, здрав смисъл и разум.

Стратегия на съперничество („Единствено аз съм прав“), при която е налице стремеж към доминиране и в крайна сметка-отстраняване на едната от страните, участващи в конфликта.

²⁵ Thomas, K. W., Conflict and negotiation, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Eds. M. D. Dunnette, Palo Alto, CA, 1992; p.55.

В т.5.3. от Глава трета „Избор на стратегии за отстраняване на конфликта“ са обсъдени плюсовете и минусите на горните стратегии като е посочено, че не съществуват варианти на поведение, които да са само положителни или само отрицателни. Всеки от тях може да се окаже продуктивен или разрушителен в зависимост от обстоятелствата, при които конфликтът се случва.

Посочено е, че **силовият подход (съперничеството)** може да е ефективен тогава, когато е необходимо да се действа в ограничени срокове и са налице достатъчно пълномощия за авторитарно решение на проблемите. Една от техниките на силовия подход е **„конфронтацията“**, която е уместно да се използва от ръководителя само при определени обстоятелства.

При другата техника т. н. **„форсиране на конфликта“**, ръководителят на организацията или арбитърът самостоятелно взема решение и го налага на страните, участнички в конфликта. За съжаление, често пъти губещата страна остава непримирима и отказва по-нататъшно сътрудничество при съвместната дейност.

Популярна е и техниката наречена **„право на мнозинството, т. е., гласуването“**. Въпреки, че то играе важна роля в съвременното демократично общество не е най-приемливата форма за разрешаване на конфликти.

Приспособяването като стратегия на поведение е необходимо, когато трябва да се съхранят добрите взаимоотношения; едната страна осъзнае, че не е права или на ръководителя не са делегирани достатъчно пълномощия.

Избягването е ефективно в ситуации на изключително високо напрежение в отношенията между страните, което трябва да се понижи. Може да се използва при незначителни ситуации, за които не е необходимо да се изразходват сили и време или се осъзнае, че конфликтът няма да доведе до позитивни решения. Тази стратегия може да се използва и в случай, че спорът излиза извън рамките на обсъждания проблем и няма връзка с реалната дейност.

Компромисът е конструктивен когато трябва да се постигне бързо договаряне и при положение, че двете страни разполагат с еднакви сили и имат взаимно пресичащи се интереси. Те излизат с определени позиции, като в процеса на преговарянето всяка от тях прави дадени отстъпки и се създава механизъм за контрол, относно спазването на постигнатите договорености.

Обърнато е внимание, че различните автори имат различни предпочитания при определянето на най-добрата стратегия за разрешаване на конфликти.

Според А. М. Сергеев, най-ефективната стратегия в конфликтите е **сътрудничеството**, при което всички страни са заинтересовани да намерят най-добрият начин за разрешаване на проблемите.

Според Димитров Д.В., най-добрата стратегия за разрешаване на всеки конфликт е **компромисът**, реализиран като „симетричен”, т.е. и двете страни правят относително равнопоставени взаимни отстъпки.

*Авторът на разработката застъпва мнението на Сергеев, че най-ефективната стратегия при конфликтите е **сътрудничеството**, при което страните са взаимно заинтересовани в търсене на оптимални и най-добри способности за решаване на проблемите. Именно сътрудничеството позволява в максимална степен да се реализират интересите на всички страни и да се преодолеят конфликтите.*

В т. 6 на Втора глава са разгледани моделите и стратегиите за намеса на ръководителят като трета страна в конфликти между служителите.

Изяснен е терминът „трета страна“, който е въведен и се използва при ангажирането на неутрален човек или екип, който да помогне за разрешаване на конфликта.

Обърнато е особено внимание на **неформалните форми** на намеса на третата страна, които са непредвидени и обикновено именно те са използвани от ръководителите при намесата им в конфликти между служители. Методите на ръководителите са неформални, тъй като в повечето организации липсват установени правила и процедури за това как се посредничат при спор между служители.

Акцентирано е, че успехът в управлението зависи в голяма степен от човешкия фактор и най-вече от богатия набор от психологически знания и култура (обща, професионална, специална, управленска) на ръководителя-управленец.

Изведени са предимствата за намеса на ръководителя като трета страна в решаването на организационни конфликти, а именно, че в сравнение с формалните трети страни, ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегия за намеса и могат да участват в процеса на разрешаване на конфликта с по-голяма степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението.

Очертани са възможните ситуации, в които може да бъде поставен

ръководителят в условията на организационен конфликт:

- 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.

В разработката е разгледана класификационната схема на Шепард, заимствана от модела на Тибо и Уолкър²⁶, като основополагаща в изследванията върху стратегиите за намеса, според която стратегиите се класифицират на:

- **Стратегия на „инквизитора“** (inquisitorial intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението на конфликта (съответства на автократичното решение от модела на Тибо и Уолкър);

- **Стратегия на противопоставяне** (adversarial intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол върху решението, но не и върху процеса (най-близка до формалната стратегия арбитраж);

- **Предоставяне на стимули** (providing impetus) - ръководителят няма контрол върху решението и упражнява малка степен на контрол върху процеса;

- **Стратегия на посредничество** (mediational intervention) - ръководителят упражнява висока степен на контрол върху процеса и ниска степен на контрол върху решението (съответства на формалната стратегия медиация).

Особено внимание е обърнато на **медиацията** като ефективен начин за разрешаване на конфликти, тъй като тя се приема за по-справедлив и задоволителен подход в сравнение с други форми на намеса, при които се упражнява по-голяма степен на контрол от ръководителите.

В заключение, Глава втора от разработката завършва с обобщения, изводи

²⁶ Иванов И. „Методи за управление и разрешаване на конфликти в организациите“ УНСС – София 2021; стр.16.

и предложения за промяна.

§ 4. Глава трета. Възможности за разрешаване и администриране на конфликти в управлението на човешките ресурси в публичната сфера

В резултат на проведеня анализ, получените резултати и тяхната интерпретация са изведени следните изводи:

1. Работната среда се възприема от служителите на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград като относително и високо конфликтна. Ниско ниво на конфликтност се отчита в общинските служби по земеделие Петрич и Хаджидимово.

2. Високите нива на конфликтност са по-силно изразени при: жените; служителите с експертни функции; служители във възрастова група от 41 до 50 години; служители с трудов стаж от 11 до 20 години.

3. Наличие на отчетлива тенденция на снижаване нивото на конфликтност с повишаването на възрастта и трудовия стаж. Проявата на тази тенденция може да се обясни с това, че с повишаване на възрастта и трудовия стаж служителите от една страна подобряват уменията си за неконфликтно взаимодействие, а от друга страна вероятно успешно избягват сблъсъците на работното място.

4. Честотата на проявление на конфликтните ситуации в структурите на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград *един - два* пъти годишно.

5. Преобладават конфликтите с клиенти на Дирекцията, следвани от конфликти на хоризонтално ниво – между колеги. Сблъсъци с колеги на по-високо йерархично ниво и с ръководството на ОДЗ се наблюдава много рядко. Служителите притежават висока предразположеност към лично участие в конфликти, произтичащи от тяхното служебно положение и личностните им характеристики. Резултатите от настоящото проучване показват, че ситуацията вътре в зоната на конфликта е детерминирана от особеностите на възприятие, интерпретации и оценки на страните. В този случай конфликтът се разглежда като процес, трансформиращ се под въздействието на латентни механизми на възприятие, интерпретация и оценки на участниците, независещи от техният пол, възраст, трудов стаж и йерархичен статус.

6. Основни външни фактори пораждащи конфликти е сложната и

непрекъснато променяща се нормативна уредба.

7. Вътрешни фактори пораждащи конфликти от **организационно-управленски характер са стреса, неяснотата на ролите и неправилното разпределение на отговорностите.**

8. Вътрешни фактори пораждащи конфликти от икономически характер са неудовлетвореността от заплащането, несправедливото формиране на щатните възнаграждения и неритмичното снабдяване с материали. Любопитна е зависимостта между **длъжността** и оценката на респондентите по конфликтогенния фактор формиране на *щатни възнаграждения*. Служителите с ръководни функции посочват по-често неудовлетвореността от заплащането като рисков фактор за конфликти на работното място в сравнение с мнението на служителите с експертни функции.

9. Вътрешни фактори пораждащи конфликти от **индивидуален (личностен) характер** са неадекватната завишена самооценка, *липсата на честност и откритост* в работните взаимоотношения и *незачитането мнението на колегите*. Анализът на данните показва, че конфликтите възникват в случаите на несъответствие между постъпките на служителите и възприетите етични норми. Липсата на честност и неетичното (неколегиално) отношение на работното място създава недоверие между служителите, демотивира ги при изпълнение на професионалните задължения и оказва отрицателно въздействие върху качеството на трудовата дейност. Необходимо е да се отбележи, че болшинството от респондентите отричат да са дискриминирани на работното място.

10. Сред деструктивни последици от конфликта са: *намалената удовлетвореност* от трудовата дейност, *липсата на сътрудничество в екипа*, *демотивиращо влияние на конфликта*, негативната промяна в настроението с ясно изразена недружелюбност и неуравновесеност, стрес съпроводен с безсъние и други нервно-психологични разстройства, огорчение, разочарование и явно изразена агресия.

11. Не се установява конфликтните ситуации да водят до доброволно *напускане на работата, преместване в други служби, отказ да се обучават новопостъпили, периодично отсъствие от работа и болест*.

12. Повече от половината от респондентите твърдят, че конфликтите на работното място имат разрушително въздействие върху организацията, в която работят.

13. По-голям е дялът на ръководителите, които смятат, че конфликтите на работното място **нямат** разрушителни последици за администрацията в сравнение със служителите с експертни функции

14. Резултатите позволяват да се направи изводът, че конфликтът предизвиква напрежение и влияе върху способността на служителите да работят ефективно. От друга страна конфликтите, създавайки напрежение на работното място, отвличат вниманието на членовете на екипа от изпълнение на преките им задължения.

15. Позитивни измерения на конфликтните ситуации се изразяват в това, че конфликтите създават предпоставка за диалог и обсъждане на позициите на участниците с цел изработване на решение, което максимално да удовлетвори техните интереси и потребности. Освен това допринасят за *самоутвърждаване* на личността, тъй като позволява на всеки от участниците да изпита своите способности в екстремна ситуация и активно да ги използва. Така конфликтът способства за формиране на *активна позиция на служителите във взаимодействието* с колеги, ръководители или клиенти като ги извежда от неутрална или пасивно-изчаквателна позиция, която те обикновено заемат. Развитието на конфликта се придружава от по-активен обмен на информация и координация на различните позиции, както и с желание за разбиране между участниците в конфликта. По време на дискусиата различията се основават на решение чрез новаторски подход към проблема. Като последица от това се постига по-ефективна работа на цялото звено, в което се е проявил конфликтът.

16. Данните свидетелстват, че служителите считат конфликта на работното място за необходимост с цел да се постигнат творчески решения. Конфликтът на работното място води до положителни резултати и създава благоприятна възможност за промяна. Анализът на тези резултати показва, че позитивно-функционалните конфликти са необходим стимул за организационно и личностно развитие. Възникналото противоречие до голяма степен се явява творческа сила чрез предоставяне инициативата за участие на двете страни и стимул за решаване на

проблеми. В този смисъл всеки конфликт може да се окаже източник на иновации и социална промяна. Предоставянето на реални права за обсъждане на механизмите за регулиране на конфликтните взаимоотношения способства за решаване на проблемите по цивилизован начин. От друга страна, участниците в конфликта не допускат несправедливост и прилагат делови подход при неговото разрешаване.

17. Положителните резултати от конфликта се определят от решението на проблема, който е породил противоречието и е предизвикал стълкновението при отчитане на взаимните интереси и цели на участниците. Според служителите възникналите проблеми се обсъждат много често открито в екипа. Функционално-полезните резултати от конфликта, обвързани и с разрешаването на конкретен проблем в екипа, дават възможност за синхронизиране на интересите на спорещите и за достигане до взаимноизгодни решения за тях. Независимо, че конфликтът е израз на недоволство или протест той информира страните в конфликта за техните интереси и потребности.

18. Болшинството от служителите *не са запознати* с наличието на подходи за справяне с конфликти в Дирекцията

19. Конфликтите в службите и Дирекцията в по-голямата си част се разрешават чрез *взаимни компромиси, споразумение и съгласие между опонентите* или *затихват от само себе си без намеса на ръководството*. Резултатите свидетелстват, че в Дирекцията се използват основно неформални механизми за справяне с конфликти.

20. Нито един от респондентите не оценява себе си като неспособен да се справи с възникналите противоречия. Въпреки това, резултатите от *оценката на нивото на конфликтност* в Дирекцията показва наличие на *високо конфликтогенна обстановка* и влошени взаимоотношения на работното място. Това свидетелства за наличие на неразрешени или неадекватно управлявани конфликти в екипите и е косвен индикатор за *недостатъчни умения* на служителите за оптимално справяне с конфликтни ситуации.

21. Резултатите от настоящото проучване показват висока степен на доверие в преките ръководители относно способността им да се справят с възникналите противоречия. Ефективният мениджмънт улеснява работните взаимоотношения на

останалите при разпознаването и управлението на конфликта на всички нива. Въпреки това в практиката е необходимо да се вземат множество взаимодействащи си решения в цялата система.

22. Според служителите, ръководителите могат да се справят успешно с конфликта ако самите те са образец на правилно поведение. Проучването установи, че ясно зададените критерии за изпълнение на трудовите задължения са от съществено значение за служителите при справяне с противоречието. Своевременното идентифициране на нарасналото напрежение е решаващ фактор за предотвратяване на конфликта. Респондентите препоръчват на ръководителите да отчитат интересите на всички, за които се отнася дадено управленско решение, да действат като медиатори при решаване на конфликти; да управляват конфликтните служители и да не позволяват на собственото си ego да доминира във взаимоотношенията.

23. Водещ стил на поведение при служителите (ръководители и експерти) в конфликтна ситуация е **компромисът**, следван от стила **сътрудничество**. Пасивната стратегия **избягване**, при която отсъства стремеж към кооперация и постигане на собствените цели е избрана като трета по честота техника за решаване на конфликтите. Стилът **съперничество** е предпочитан в най-малка степен като модел на поведение в ситуация на конфликт сред респондентите. Високата изразеност на стратегията **компромис** свидетелства за това, че голяма част от респондентите проявяват умерена асертивност и кооперативност. Следователно в конфликтни ситуации те са ориентирани не само към собствените си интереси, но и отчитат интересите на опонента и са готови на взаимни отстъпки, за да се постигне консенсус. Констатираните стойности за стила **сътрудничество** свидетелстват за средно ниво на конфликтологична компетентност, способстваща по-често да се прилага такъв модел на поведение за разрешаване на проблема и запазване на взаимоотношенията с опонента. При използване на стила **избягване** намалява интензитетът и ескалацията на конфликта, но не се решава основният проблем. При този неасертивен и несътруднически стил на поведение се наблюдава отлагане на конфликта във времето и той преминава в скрита форма. Използването на **съперничеството** като стратегия за разрешаване на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград от страна на основните субекти – служителите би било крайно неприемливо и в дисонанс с цели на Дирекцията. Въпреки че конкурентният подход в ситуация на конфликт е с

отрицателни резултати, в администрацията такъв модел на поведение е оправдан и целесъобразен когато се използва за защита на собствените интереси от посегателства на агресивни личности и при защита интересите на всички участници от екипа.

§ 5. Заключение

В резултат на направените анализи и изводи е разработен прототип на схема за администриране на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград.



Фигура 2. Прототип на схема за управление на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград²⁷

²⁷ Адаптран 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.

Управляваща система – Директор/Главен секретар формулира целите и принципите в политиката на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград в областта на управление на конфликтите. Висшето ръководство взема решения за прилагане на норми и създаване на структури, които осигуряват управлението на конфликтите, разработване на стандарти и правила, регулиращи поведението на служителите в конфликт. Конфликтологичната компетентност на служителите на това ниво предполага умения за експертна оценка на конфликтния потенциал на Дирекцията.

Субектът на управление (директори на дирекции/началници на общински служби по земеделие) - като елемент взема управленските решения въз основа на резултатите от мониторинга на работната среда и състоянието на нивото на конфликтност в Дирекцията. Разработва прогнози за развитието на конфликтната ситуация, определя цели, избира методите за въздействие и участва в разработването на целеви критерии и показатели за ефективността на взетите решения (реализация на програмата за управлението на конфликти). Ръководителите на това ниво осигуряват мониторинга и прилагането на практиките за регулиране на конфликтите в структурните звена. Тяхната конфликтологична компетентност се състои от умения за водене на преговори в сътрудничество със специалисти от „управленско“ ниво, умения за посредничество за разрешаване на конфликти между служители на изпълнителско ниво.

Системният мониторинг на работните взаимоотношения предоставя възможност да се получи информация за нивото на конфликтност (риска за възникване на конфликт), потенциалните конфликтни зони и ситуации в Дирекцията. Нивото на конфликтност се определя с въпросника за „Оценка на конфликтни отношения в организацията“. Инструментът за оценка е използван в настоящото проучване. С него се идентифицират реалните и потенциалните конфликтни взаимоотношения на работното място.

Комплексната диагностика на конфликтните ситуации и оценката на тяхната функционална ориентация позволява да се установи съответствието между конфликта в организацията и неговите емпирични индикатори и симптоми. Тя способства за осъществяване на контрол и регулиране на конфликтния процес в латентен стадий, анализ на вътрешната структура на проблема, произход, етап на развитие и се оценява размерът на загубите в случай на запазване. Информацията получена в хода на конфликтното взаимодействие способства да се разработват и

прилагат определени норми и процедури, регулиращи взаимодействието на опонентите по време на конфликта и при изпълнението на споразуменията постигнати от участниците.

За осъществяване на дейностите свързани с диагностиката ще бъде разработена *Аналитична карта на конфликта*, с която могат да се осъществят следните дейности: събиране на информация и диагностициране на конфликтна ситуация; предоставяне на необходимите средства за работа с получените материали на участниците в конфликта; формулиране на задачи за целенасочена намеса в конфликтни ситуации; професионално да се управлява конфликтната ситуация чрез промяна на основните характеристики и елементи; професионално "вграждане" в конфликта с цел да се управлява ситуацията отвътре и т.н.

В представения модел се извършва анализ на пост конфликтната ситуация, поради което е необходимо да се организира събирането на информация за разработване на програма с цел институционализиране на конфликта. Процесът на институционализиране се състои от процедури по класифициране на конфликта към определен тип, идентифициране на възможните разрушителни последици, определяне на способа за управленско въздействие. Последствията от конфликта трябва да бъдат наблюдавани и регистрирани.

Методологично управлението на процеса на конфликта може да се извърши изолирано или комплексно. Това се дължи на спецификата на ситуацията и дирекцията като социална организация. Управлението на конфликта е съставна част от системата на общото управление на човешките ресурси и се реализира чрез методите за тяхното управление:

- Организационно-административни – система от локални норми, организационна култура, кодекс на поведение в ситуация на конфликт;
- Икономически – внедряване на система за материално стимулиране, система от санкции и награди;
- Институционални (правни и етични)– трудово законодателство, прилагане на неформална медиация от страна на ръководителите при намеса в конфликти между служители, формиране на нормативно-правно и документално обезпечаване на Системата за управление на конфликти;
- Социално-психологически методи и средства за въздействие – с помощта на обучение на служителите в поведенчески умения за справяне с

конфликти и екипна работа; въвеждане в практиката на съвместни консултации, морално стимулиране на сътрудниците с цел отстраняване на конфликта; формиране на комуникативни портали, обезпечаващи процеса на взаимодействие в условия на напрежение и др.;

- Оперативни – междуличностни стилове на поведение за справяне с конфликт.

Проектирането на програма за управление (*предупреждение, регулиране и разрешаване*) на конфликти се осъществява въз основа комплексната диагностика на конфликтните ситуации и оценката на тяхната функционална ориентация, оценката на алтернативите за управленските решения и тяхното влияние върху целевите показатели на обекта на управление.

Изготвянето на план за действие за реализиране на програмата за предотвратяване и разрешаване на конфликти се осъществява на база: разработване на планови критерии и показатели, обезпечаващи изпълнението на мероприятията по управление на конфликти; определяне на финансови, материално-технически, човешки и информационни ресурси за реализиране на програмата за управление на конфликти.

Процесът на организиране способства за създаване на ефективно управление на конфликти и включва следните дейности:

- Обезпечаване функционирането на системата за управление - създаване на благоприятни организационни условия за прилагане на методически процедури за управление на конфликти;
- Разработване или подобряване на интегрирани технологии или технологии на отделни процеси, в които организирането на управлението на конфликта е описано по отделни елементи (цели, последователност и време за реализиране, права, отговорности, кадри и други ресурси);
- Създаване на специфични структури - комисия за управление на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград;
- Внедряване на длъжност експерт по управление на конфликти.

Анализът и оценката на външните и вътрешните ресурси способства за осъществяване на програмните мероприятия и е въз основа на обосновката на

алтернативните управленски решения.

В програмата за управление на конфликти е необходимо да се разработи *процедура (процес)* за неформално и формално управление на конфликти.

Неформалното управление на конфликти е процес на избор за справяне и разрешаване на конфликти. Значителна част от конфликтните ситуации могат да бъдат решени неофициално по начин, съответстващ на ценностите и Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация.

Стандартите за поведение и комуникативни умения за разрешаване на конфликтни ситуации между служителите или във взаимодействието им с клиентите, *обезпечават* техническото (изпълнителното) ниво на Системата за управление на конфликти. Служителите и ръководителите на структурните звена в Дирекцията получават готови решения за типични задачи чрез стандартите, които регламентират отношението към клиенти и колеги.

Координиране. Прототипът на схемата и в частност Програмата за управление на конфликти трябва да произлиза и да е съгласувана с мисията, целите, визията и ценностите на Дирекцията. Вътрешната документация трябва да бъде прегледана, за да се установи наличието на нови политики, които трябва да бъдат съгласувани и вписани в съществуващите планове на звената, които участват в процеса на управление на конфликтите. Всички части на системата за управление на конфликтите са взаимно свързани и съгласувани по начин, който позволява потребителите да ги разберат и да са достъпни за тях. Осъществява се проучване относно необходимостта от разширяване на обхвата на системата извън вътрешната среда на Дирекцията към нейните контрагенти – клиенти или доставчици.

Документално управлението на конфликтите се обезпечават чрез:

- Разработване на нормативно-регламентиращи документи в областта на управлението на конфликтите в Дирекцията;
- Разработване на регламент за работа на комисията по управление на конфликти; разработване на длъжностна характеристика на експерта по управление на конфликти;
- Създаване на конфликтологичен кодекс за поведение.

Реализирането на програмата за управление на конфликти се осъществява чрез разработване на **комуникационна система** за информиране на служителите относно технологията за управление на конфликти. Непрекъснатата комуникация

осигурява движение на информацията между всички сектори в Дирекцията и способства за ефективно взаимодействие с директорите на дирекции и началниците на общинските служби по земеделие в периода на въвеждане на организационно-методическите процедури за управление на конфликтите на работното място.

В структурата на схемата се предвижда разработване на **програма за обучение** на човешките ресурси по технологиите за управление с цел придобиване на нови компетенции (конфликтологична компетентност) и опит за конструктивно разрешаване на конфликти. В резултат на реализация на програмата по един или повече критерии, дейностите трябва да бъдат включени в плановете на Дирекцията, които участват в процеса на управление на конфликтите.

Управляваната подсистема включва следните обекти на управление: човешки ресурси (работни екипи в Дирекцията) и работни взаимоотношения.

Алгоритъмът на процеса на управление на конфликт при намеса на ръководителя с цел разрешаване включва следните *етапи*:

1. Анализ и оценка на конфликтната ситуация, проблемите и въздействието върху организацията, риск от игнориране.
2. Идентифициране на участниците в конфликта, техните потребности, опасения, ролеви състояния и оценка на ситуацията.
3. Изясняване на причините за конфликта и възможните начини за неговото конструктивно разрешаване в полза на организацията, като се вземат предвид интересите на всяка от страните.
4. Разработване, прилагане и мониторинг на изпълнението на мерките за разрешаване на конфликта и минимизиране на неговите отрицателни последствия.

Очакваните резултати от управлението на конфликтите в структурите на Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград са:

- Намаляване броя на деструктивни конфликти;
- Сnižаване нивото на конфликтност;
- Повишаване на конфликтологичната компетентност на служителите с ръководни функции;
- Изграждане на конфликтологична компетентност на служителите с експертни функции;
- Повишаване производителността на служителите и качеството на предлаганите услуги;

- Формиране на благоприятен имидж на Дирекцията сред колегите и потребителите на административни услуги.

Социалната ефективност, вследствие управление на конфликтите се проявява чрез нивото на постигане на крайната цел на Дирекцията. От една страна се измерва със степента на удовлетвореност на клиентите от качеството на предоставяните административни услуги, а от друга със степента на удовлетвореност на служителите.

Цикълът на схемата за управление завършва с *оценката на получените резултати* от реализираните мероприятия и степента на постигане на поставените цели и *оценка на икономическата ефективност*. Въз основа на мониторинг на процеса се оценява ефективността на дейностите по управление на организационните конфликти и се идентифицират недостатъците, които трябва да бъдат отстранени.

Обратната връзка в схемата осигурява информация за промените в нивото на конфликтност в структурните подразделения на Дирекцията.

Реализацията на предложеният прототип на схема за управление на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград позволява на база обстоен мониторинг и анализ да се проследява появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на Дирекцията и своевременно да се приемат адекватни решения за тяхното управление. В зависимост от факторите за възникване на сблъсъци, задачата на системата се състои да предложи мотивирани предложения за тяхното предотвратяване, локализация и регулиране.

Системният подход за описание на модела за управление на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, разкриващ структурата, основните компоненти и връзките между тях е необходимо да бъде допълнен с *описание на процеса*. Това позволява да се разглеждат функциите като взаимосвързани и формиращи процеса на управление чрез непрекъснати действия.

§ 6. Библиография

В рамките на 10 страници е посочена използваната литература при провеждането на научното изследване като са посочени различните използвани източници (в това число български и чуждестранни, както и такива от електронни издания).

III. РЕЗЮМЕ НА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Предложеният прототип на схема за управление на конфликти в Дирекцията 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. Схемата се основава на констатацията, че конфликтът 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 Дирекцията 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 взаимно свързани процеси, за обезпечаване прогнозирането на потенциалните конфликтни ситуации и създаване на условия за предотвратяване на деструктивните последици от конфликтните взаимодействия.

Схемата за администриране на конфликти в организацията е подходяща за превантивно въздействие върху организации от публичната сфера. Тя би спомогнала на базата на текущ мониторинг на средата, оценката на реалното ниво на конфликтност за изготвянето на диагностичен и прогностичен анализ на конфликтните зони.

Идеята на прототипа 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 на 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 предложения прототип на схема за администриране на

конфликти в организациите позволява проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на Дирекцията 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.

Представената в дисертацията прототип на схема за администриране на конфликти, би спомогнал на базата на текущ мониторинг на средата, оценката на реалното ниво на конфликтност да се изготви диагностичен и прогностичен анализ на конфликтните зони. В практико-приложен план, схемата има качества на информационно-управленска система, която има като основна цел своевременното идентифициране и ефективно разрешаване на конфликти в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград и предотвратяване на негативните последици от конфликтите.

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Пецанова В., 2022. Стил на поведение за управление на конфликти в дейността на служителите в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, електронно списание „Право, Политика, Администрация“, Том 9, Брой 2/2022г., УИ „Неофит Рилски“ Благоевград, Правно-исторически факултет.
2. Пецанова В., 2022. Conflict management – a tool in the public sector, списание „Международна политика“, книжка 1 и 2 /2022г. ,УИ „Неофит Рилски“ Благоевград, Правно-исторически факултет.
3. Пецанова В., 2022. Оценка на нивото на конфликтност в Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград, под печат, списание „Икономика и управление“, Брой 2/2022г., УИ „Неофит Рилски“ Благоевград, Стопански факултет.