

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ” – БЛАГОЕВГРАД
ПРАВНО-ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ПУБЛИЧНОПРАВНИ НАУКИ И ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ ”

асистент ОЛГА ИВАНОВА ЧОРБАДЖИЙСКА

**УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА И КОНФЛИКТИТЕ В
ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация
за присъждане на образователната и научна степен „доктор”

Професионално направление „Администрация и управление” – 3. 7.

Научна специалност „Организация и управление извън сферата на
материалното производство”

Научен ръководител:
доц. д-р Валентин Пенчев Василев

БЛАГОЕВГРАД • 2013

Дисертационният труд е обсъден в Катедра „Публичноправни науки и публичен мениджмънт“ на 19.09.2013г. Разработката е с обем 247 страници и се състои от увод, три глави, изводи към всяка от главите, заключение, използвана литература и приложения. Цитираната литература включва общо 210 източника (92 на български език; 109 на чужди езици; 9 интернет страници). Дисертацията съдържа още - 8 таблици, 3 схеми и 6 приложения.

Докторантът работи като асистент по „Социално управление“ към Катедра „Публичноправни науки и публичен мениджмънт“ на „Правно-исторически факултет“ при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД (стр. 5).

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА СТРЕСА (стр. 12).

1. 1. Същност на стреса в публичните организации (стр. 12).
 1. 1. 1. Определения за стрес (стр. 18).
 1. 1. 2. Теория на Ханс Селие (стр. 22).
 1. 1. 3. Теория на Лазарус за стреса и справянето с него (стр. 25).
 1. 1. 4. Теория за емоциите и структурата на стресовия процес. (стр. 30)
 1. 1. 5. Теория на К. Юнг за психологичните типове –
модератори на стреса (стр. 31).
1. 2. Причини пораждащи стрес (стр. 41).
 1. 2. 1. Стресори в трудовата среда (стр. 45).
 1. 2. 2. Симптоми на стрес на работното място (стр. 46).
 1. 2. 3. Нива на стреса на работното място (стр. 47).
1. 3. Ефекти от стреса (стр. 49).
1. 4. Видове стрес (стр. 51).
1. 5. Стратегии за справяне със стреса (копинг/ coping/стратегии) (стр. 53).

- 1. 5. 1. Защитни механизми за справяне със стреса (стр. 56).
 - 1. 5. 2. Класически когнитивен подход на Р. Лазарус за справяне със стреса (стр. 57).
 - 1. 5. 3. Влияние на межкултурните и индивидуалните различия върху копинга (стр. 59).
 - 1. 6. Предизвикателства и препоръки за превенция на стреса (стр. 62).
 - 1. 6. 1. Ролята на ръководителя при управление на стреса в публичните организации (стр. 63).
 - 1. 6. 2. Възможности за намаляване на стреса в публичните организации (стр. 70).
 - 1. 6. 3. Превенция на стреса според европейското законодателство (стр. 74).
 - 1. 7. Burnout&Boreout effects (бърнаут и бораут ефекти), като креайни форми на проява на стрес в публичните организации (стр. 78).
 - 1. 7. 1. Burnout effect (бърнаут ефект) – същност, основни етапи и фази (стр. 80).
 - 1. 7. 2. Актуални мерки за предотвратяване на burnout в публичните организации (стр. 85).
 - 1. 7. 3. Boreout ефект – симптоми, последствия и решения (стр. 88).
- ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ПЪРВА (стр. 94)

ГЛАВА ВТОРА: УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ПУБЛИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (стр. 97).

- 2. 1. Обща характеристика на конфликтологията (стр. 97).
 - 2. 1. 1. Обект на конфликтологията (стр. 102).
 - 2. 1. 2. Предмет на конфликтологията (стр. 103).
- 2. 2. Научни проблеми за разрешаване при развитието на конфликтологията в бъдеще (стр. 105).
 - 2. 2. 1. Синергетична конфликтологична парадигма (стр. 110).
 - 2. 2. 2. Конфликтологична култура на специалиста (стр. 115).
- 2. 3. Природата на конфликта в организацията (стр. 121).

- 2. 4. Типове (видове) конфликти (стр. 123).
 - 2. 4. 1. Вътрешноличностен конфликт (стр. 123).
 - 2. 4. 2. Междуличностен конфликт (стр. 125).
 - 2. 4. 3. Конфликт между личността и групата (стр. 126).
 - 2. 4. 4. Междугрупов конфликт (стр. 127).
 - 2. 5. Причини пораждащи конфликти в публичните организации (стр. 128).
 - 2. 5. 1. Разпределение на ресурсите (стр. 129) .
 - 2. 5. 2. Взаимна зависимост между задачите (стр. 129).
 - 2. 5. 3. Различия в целите (стр. 130).
 - 2. 5. 4. Различия в представите и ценностите (стр.131).
 - 2. 5. 5. Различие в маниера на поведение и жизнения опит (стр. 131).
 - 2. 5. 6. Лоши (некачествени) комуникации (стр. 132).
 - 2. 6. Модел на конфликта като процес (стр. 134).
 - 2. 6. 1. Функционални последствия от конфликта (стр. 135).
 - 2. 6. 2. Дисфункционални последствия от конфликта (стр. 135).
 - 2. 7. Управление на конфликтна ситуация (стр. 136).
 - 2. 7. 1. Структурни методи (стр. 137).
 - 2. 7. 2. Междуличностни стилове за разрешаване на конфликт (стр. 138)
 - 2. 8. Превенция на конфликтите в публичните организации (стр. 141).
- ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ВТОРА (стр. 146)

ГЛАВА ТРЕТА: РАЗРАБОТВАНЕ НА ДОБРИ ПРАКИТКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА И КОНФЛИКТИТЕ В ОБЩИНСКИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ (стр. 149).

- 3. 1. Вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стреса в общинските администрации (стр. 151).
 - 3. 1. 1. Общи положения (стр. 151).
 - 3. 1. 2. Публичност и прозрачност в общинските администрации (стр. 152).

3. 1. 3. Методика за оценка на риска от стрес и дистрес в общинските администрации (стр. 154).

3. 1. 4. Противодействие на стреса и дистреса в общинските администрации (стр. 156).

3. 2. Вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на конфликтите в общинските администрации (стр. 158).

3. 2. 1. Общи положения (стр. 158).

3. 2. 2. Определяне на причините за възникване на предконфликтна ситуация (конфликт) (стр. 159).

3. 2. 3. Индикатори и симптоми за възникване на конфликт (стр. 161).

3. 2. 4. Определяне на характеристиките (параметрите) на конфликтите в общинските администрации (стр. 162).

3. 2. 5. Процес на създаване на условия за ефективно управление на конфликта (стр. 163).

3. 3. Емоционалната интелигентност, като инструмент за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации (стр. 165).

3. 3. 1. Същност на емоционалната интелигентност (стр. 166).

3. 3. 2. Възможности и техники за развиване на емоционална интелигентност (стр. 171).

3. 4. Използване на менторството и менторските отношения, като добра практика за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации (стр. 174).

3. 4. 1. Съвременни определения за понятията „ментор“, „менторство“ и „протеже“ (стр. 175).

3. 4. 2. Функции и подходи при менторството (стр. 178).

3. 4. 3. Видове менторски отношения (стр. 180).

3. 4. 4. Ползи от менторството (стр. 181).

3. 5. Коучингът, като добра практика при управлението на стресовите и конфликтите в общинските администрации (стр. 183).

ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ТРЕТА (стр. 191)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ (стр. 194).

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА (стр. 197).

ПРИЛОЖЕНИЯ (стр. 211).

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Настоящият дисертационен труд представлява теоретико-емпирично изследване в областта на Управлението на човешките ресурси в публичната сфера и включва проблеми свързани с ефективното и ефикасно управление на работещите в общинските администрации, организационното поведение и организационното развитие в публичния сектор. Предмет на научен анализ е хипотезата, че разглежданата проблематика е предизвикателство и инструмент с рязко нарастващо значение за качествената работа и организационното развитие на общинските администрации и на работещите в тях, но като цяло се подценява, пренебрегва и е слабо позната на ръководителите.

Основната цел на настоящата разработка е: Да се анализира, систематизира, обобщи и обоснове необходимостта от ефективно и ефикасно управление на стресовите и конфликтите, в организациите от публичния сектор и по-конкретно в общинските администрации.

Задачите, които произтичат, от така формулираната основна цел са:

- да се анализират различните модели и концепции, относно същността на стреса, като явление в съвременните публични организации;
- да се класифицират основните групи причинители на стрес в общинските администрации, както и видовете стрес и ефектите от него;
- да се открият основните копинг стратегии и възможности за превенция и намаляване на стреса в общинските администрации;
- да се анализират някои крайни форми на проява на стрес в публичните организации, а в частност и в общинските администрации;
- да се открие същността на конфликтологията, като наука, както и научните проблеми свързани с нейното развитие в бъдеще, във връзка с управлението на конфликтите в публичните организации, а по-конкретно в общинските администрации;

- да се разгледат типовете (видове) конфликти и причините, които ги порождават в организациите от публичния сектор;
- да се анализира моделът на конфликта като процес, основните структурни методи и междуличностни стилове за управление на конфликтни ситуации, като и възможностите за превенция в общинските администрации;
- да се направи опит за разработване на адекватни вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стреса и конфликтите в общинските администрации;
- да се открият емоционалната интелигентност, менторството, менторските отношения и коучингът, като съвременни инструменти и добри практики за управление на стреса и конфликтите в общинските администрации.

Предмет на разглеждане са:

- основните теоретични постановки свързани с превенцията, стратегиите за справяне, и като цяло, възможностите за управлението на стреса в публичните организации;
- теоретичните постановки свързани с управлението на конфликта, като явление в организациите от публичния сектор;
- добрите практики за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации.

В глава първа „Теоретични аспекти на стреса“, се прави опит за анализ на основните теоретични постановки, свързани със същността на стреса, като явление в съвременния живот на работещите в публичните организации.

1.1. Същност на стреса в публичните организации.

Популярното разбиране на стресовото събитие е като нещо негативно за човека (болест, неприятности в работата, природни бедствия), но то може да бъде и положително преживяване. Например, новият дом и повишението в работата носят със себе си промяна на статуса и нови отговорности. Всъщност всяка промяна, към която трябва да се приспособим, предизвиква стрес. Средата, в която живеем, постоянно изисква от нас да се адаптираме и реадантираме към нея - промени в графика на автобусите, икономическа

криза, климатични условия, междуличностни проблеми, ограничението на времето, заплахи за нашата сигурност и самооценка.

Понятието “стрес” става популярно след края на Втората световна война в Съединените щати. Терминът “стрес” се появява за първи път като индекс в обзорното списание „Psychological Abstract ” през 1944 г.

През Първата световна война психичните разстройства в резултат на военните боеве са били определяни с термина “снаряден шок” (shell shock), поради допускането, че тези разстройства имат органичен характер и са вследствие на увреждания на мозъка от избухнал в близост снаряд. В началото на 50-те години се въвежда терминът “стресови разстройства”, а понастоящем се използват понятията “реакция на боен стрес”(combat stress reaction), “бойна умора”, “ бойно изтощение” (battle fatigue).

С особен принос за въвеждането на термина стрес в научна и всекидневна употреба е книгата "Хората в условията на стрес" (Men under stress, Grier and Spiegel, 1945).

У нас Темков и Попов (1987) в своя публикация изясняват произхода на думата stress в контекста на разглеждания проблем. Тя вероятно произхожда от латинското *stringere* (стягам, затягам). Писменият английски език я включва в употреба през 14 век. През 17 век е означавала “тежко изпитание, бедствено положение или нещастие”. През следващите два века до голяма степен този смисъл се заменя от друг, според който *stress* означава “сила, натиск, напрегнато или голямо усилие”, упражнени върху материален предмет, човек или върху неговите “органи или психични сили”. В този смисъл думата включва допълнително значение, а именно, че обектът, върху който въздействат външни сили, оказва съпротива на деформиращото влияние, поддържайки целостта си или полагайки усилия за връщане към първоначалното си състояние.

В инженерните науки понятието стрес обозначавало външната сила, приложена към даден физически обект, т. е. действие на натиск. Под въздействие на тази сила възниква деформация т. е. временно или постоянно изменение в структурата на обекта. Терминът е употребен в психологията и във физиологията в същия смисъл като външен фактор, предизвикващ патологично изменение. Гринкър и Шпигел са използвали по същата аналогия термина “стрес”, а именно - необичайни условия или изисквания, предявявани към хората. Подобно разбиране на стреса дава и Магда Арнолд (1960), определяйки го като "всяко условие, което нарушава нормалното функциониране на организма".

Селие (1956/1982), който популяризира термина стрес (във физиологията), го е използвал в противоположното в сравнение с техническото му значение. Той пише за вредните условия като за стресори, разграничавайки ги от състоянието, предизвикано у организма, т. е. от реакцията на въздействието. Именно с името на Селие се свързва началото на научното изследване на стреса, въпреки че в някои медицински среди още в края на 19 и началото на 20 век понятията стрес и напрежение са смятани за фактори, свързани с неразположение и психични заболявания.

1. 1. 1. Определения за стрес.

Съществуват различни и многобройни определения за стреса. Избраната дефиниция трябва да отразява динамичността на състоянието. Това, което е стресиращо за един човек в определен момент от живота му, може да не е стресиращо в друг момент.

В най-общ смисъл, терминът „стрес” се използва за обозначаване на състояние на претоварване. В тази широка рамка са възникнали няколко конкретни дефиниции, като всяка от тях подчертава различен аспект на ситуацията на претоварване, както и изтощението като патологичен резултат от стреса.

Терминът е въведен от Ханс Селие, създател на теорията за стреса, за да обозначи състояние, в което се намира организъмът, заплашен от нарушаване на равновесието под действието на агенти или условия, които поставят в опасност неговите хомеостатични механизми. Всеки фактор, бил той химически, физически, инфекциозен или психологически, който може да наруши равновесието в организма, се нарича стресор. Стресорите са стимули, които водят до реакция, наречена от Селие общ адаптационен синдром. Понятието за стрес обхваща както действието на стресора, така и реакцията на организма.

Втори тип дефиниция се фокусира върху стресорите независимо от реакциите на човека и дори независимо от неговите възприятия.

Трета дефиниция се фокусира върху възприятията на хората на изискванията на различните ситуации. Чрез разработен от тях метод Томас Холмс и Р. Рае измерват възприятията за различни типове събития извеждат, така наречените резултати за социално приспособяване.

Четвъртият подход – интерактивният, пример за който са формулировките на Д. Макграт, Р. Лазарус и Д. Френч, отива още по-далеч в отчитането на реакциите на човека в справянето с натоварващата ситуация. Френч и колегите му откриват, че работници, чиито способности са недостатъчно използвани, преживяват стрес.

1. 1. 2. Теория на Ханс Селие.

Селие разглежда стреса като "неспецифичен (физиологичен) отговор на организма на всяко поставено пред него изискване" (Селие, 1982, с. 22) като състояние на организма, проявено в **общ адаптационен синдром**. Стимулите, които действат на организма (Селие ги нарича стресори), предизвикват два типа промени - специфични и неспецифични. Неспецифичните промени, които се изразяват в генерализираното усилие на организма да се приспособи към изменящите се условия на средата, Селие определя като общ адаптационен синдром. В този смисъл адаптацията се разглежда като способността на организма за своевременно възстановяване на вътрешното равновесие в случаите, когато то е нарушено от въздействието на средата.

1. 1. 3. Теория на Лазарус за стреса и справянето с него.

Теорията на Ричард Лазарус, професор в Калифорнийския университет, има особен принос към разработване проблема за стреса. Научната общественост се запознава с теорията му за пръв път от доклада "Теория за стреса и психофизиологически изследвания", изнесен на междуфакултетния симпозиум в Стокхолм, Каролински институт през 1965 г. В цялостен вид теорията е публикувана в книгата му "Психологическият стрес и процесът на справяне" ("Psychological stress and the coping process") през 1966 година и доразвита по-късно от него и сътрудниците му под името **транзакционална теория за стреса**. Според него смесването на физиологическите и психичните нива води до погрешно разбиране на стреса, тъй като една и съща физиологична реакция може да възникне както във връзка с физическо въздействие върху организма, така и като резултат на психологически фактори.

1. 1. 4. Теория за емоциите и структурата на стресовия процес.

Теорията за емоциите може да бъде накратко описана с помощта на няколко мета принципа: системният принцип, процесуалният принцип, сструктурният принцип, принципът на развитието, принципът на специфичността и принципът на относителното значение.

1. 1. 5. Теория на К. Юнг за психологичните типове – модератори на стреса.

Изследването на личностните диспозиции или характеристики предполага, че всяка една черта от избрания набор е във връзка с разглеждания проблем, като например този за устойчивостта към стрес. Именно проблемът обединява личностните характеристики, които могат да бъдат различни теоретични конструктори. Личностните типове и по-специално тези по К. Юнг, включват характеристики, които представляват теоретично единен конструктор и си взаимодействат. Теоретичната цялостност на параметрите, които структурират психологическите типове, ги определя като изследователски интересни и ценни при търсенето на обяснителен модел на индивидуалните разлики при преживяването на стрес.

1. 2. Причини пораждащи стрес.

Съществуват различни типологизации на стресорите. Cohen, Wills (1985, цитат по Russell, Arkkelin, 1995) предлагат следното разграничение: *всекидневни неприятности* ("daily hassles"), *катаклизмите*, *големите събития в личния живот*, *стресорите на средата*, *стресови характеристики на работната среда*.

Друга популярна класификация (приета като работен документ в Американската армия) разграничава стресорите на *физически* и *психически* (Leaders ' Manual for Combat Stress Control, 1994) .

1. 3. Ефекти от стреса.

Най-често посочваните симптоми при преживяване на стрес се разграничават на три нива:

- **емоционални симптоми** - лошо настроение, възбуда, тревожност, депресия (включително чувство на безпомощност, отчаяние, суицидни мисли), ниска мотивация, раздразнителност, фрустрация, гняв, необичайна агресия, пристъпи на

паника, чувство за загуба на контрол, обърканост, сънуване на кошмари, импулсивно поведение, отдръпване от другите хора, намалено удоволствие от работата, социалните и семейни дейности, загуба на сексуален интерес и др.

- **поведенчески промени** - тракане или скърцане със зъби, истеричен смях, често потропване с крак или барабанене с пръсти, невротично поведение, слаба концентрация, трудности при вземане на решения, хронични закъснения и отсъствия, намалено социално взаимодействие, семейни конфликти, увеличена консумация на кафе, цигари, алкохол, лекарства или наркотици, загуба на интерес към физическия облик, невъзможност за въздържане от ядене или пък гладуване, внезапни промени в социалните навици и др.
- **физически симптоми** - главоболие, болки в челюстта и лицевите мускули, пресъхване на устата или гърлото, трудности при преглъщането, трудности при говорене и заекване, намаляване или увеличаване на апетита, напълняване или отслабване, прободания в сърдечната област, студени ръце или крака, силно потене, инсомния или прекалено спане, алергии, чести простуди и грипове, тикове, умора, отслабена имунна система, болки в гърба, мускулно напрежение, стомашни заболявания, високо кръвно налягане, сърдечни заболявания и други (Goliszek, 1992; Tucker - Ladd, 1996).

1. 4. Видове стрес. Стресът има своята многоаспектност, която произтича от многообразието на източници и дразнители, но и също и на основата на тяхната взаимоотношеност. Като разновидности обикновено се посочват следните видове: вътрешноличностен; междуличностен; личностен; посттравматичен; информационен; физиологичен; професионален; финансов; екологичен; социален и други.

1. 5. Стратегии за справяне със стреса (копинг /coping/ стратегии).

В специализираната литература може да бъде срещнато твърдението, че понятието „копинг“ се развива в началото на 60-те години на основата на теориите за стреса, в рамките на два подхода - анималистичния и его- психологическия (Тап, Еспарбес, Сорд- Адер, 1995). Всъщност през този период се обръща внимание на когнитивното анализиране на копинга. Доста години преди това Фройд пръв обръща внимание на

защитните механизми на "Аз"-а за преодоляване на неблагоприятните въздействия на външната среда. Идеи, доразвити по-късно от дъщеря му Ана Фройд (Freud, A., 1966) и от други "его"- психолози (Наан, 1977). Анималистичният модел, също е развит значително по-рано. Идеята, че копингът е съвкупност от действия (основно "борба" или "бягство"), чрез които индивидът контролира околната среда и намалява активационната енергия, може да бъде проследена до Дарвин. Идентифицирани са две групи стратегии: стратегии, включващи активно ангажиране за преодоляване на стресора, и стратегии, при които човек се стреми да се дезангажира от възникналите проблеми и да се дистанцира от стресовата ситуация.

1. 6. Предизвикателства и препоръки за превенция на стреса.

Като превантивни мерки могат да се посочат: отпускане на достатъчно време на работещите за изпълнение на задълженията им; предоставяне на ясни длъжностни характеристики; възнаграждаване на работещите за доброто им представяне; даване на възможност на работещите да представят жалби и тяхното вземане на сериозно; даване на възможност на работещите да контролират своята работа; минимизиране на физическите рискове; позволяване на работещите да участват във вземането на решения, които ги засягат; разпределяне на работния товар според възможностите и ресурсите на всеки работещ; поставяне на стимулиращи задачи; ясно определяне на работните роли и отговорности; предоставяне на възможности за социално общуване; избягване на неяснотите по отношение на сигурността на работата и професионалното развитие и др.

1. 7. Burnout&Boreout effects (бърнаут и бораут ефекти), като крайни форми на проява на стрес в публичните организации.

Понятието "burnout" (изгарям, изгасвам) е въведено от американския психолог Хърбърт Фройденбергер. Бърнаут е състояние на изтощение или фрустрация, при което личността не успява да постигне очакваната награда в междуличностните взаимоотношения. Това се случва, когато хората си поставят високи цели и в усилията си да ги постигат се изчерпват, разочароват и демотивират. Проблемът бърнаут се поражда от най-добри намерения, когато човек работи усилено и е идеалист с висока мотивация, който мисли, че всичко се постига с неуморен труд, който е перфекционист с високи изисквания

към себе си. Такъв човек е потенциално предразположен към бърнаут. Недостатъчното признание и възнаграждение за добре свършена работа благоприятства възможната поява на бърнаут. Публичната сфера и служителите в нея са все по-уязвими, все по-притискани от срокове, изисквания, претенции и желания. Разширяващото се постоянно поле за действие на публичните организации носи след себе си неизбежните симптоми на многообразието от задачи, нововъзникващи цели, краткосрочни прояви на припряност. Паралелно с тези трудности, на служителите и ръководителите в публичните организации им се налага да жонглират освен с ежедневните и обикновено спешни задачи, и с предизвикателствата на стратегическото управление, работата по проекти, увеличаването на отговорности.

Ако колегата на съседното бюро е твърде съсредоточен в работата си, не отделя поглед от екрана на компютъра и се дистанцира от разговорите и шегите в офиса, твърде вероятно е той да страда от *boгеout*. До подобно състояние може да се стигне дори при достатъчно натоварване, когато често се допускат грешки или човек не може да разпределя времето си правилно. Това са най-болезнените жертви на *boгеout*. Те реално имат работа, но я смятат за досадна и я вършат насила, поради това се бавят и си навличат гнева на ръководители и колеги. Третият тип поддържат максимата „каквото повикало – такова се обадило” и уплътняват работното си време с приятни занимания – разговори с колеги, чатове, вършат задачи от лично естество.

ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ПЪРВА:

ИЗВОД 1: Стресът е неблагоприятна реакция в отговор на високото натоварване или кардинална промяна от различен характер. Стресът не е заболяване, но ако е интензивен и продължителен, може да доведе до влошено психично и физическо здраве.

ИЗВОД 2: Най-общо стресът се подразделя на функционален (известен още, като еустрес) и дисфункционален (наричан дистрес). Еустресът помага на служителите да подобряват своите постижения и да достигнат максимума на възможностите си. Той действа в интерес, както на служителите, така и на организацията. При дистреса, производителността на труда намалява и е възможно да се стигне до редица негативни последици, както за служителите, така и за организацията, в която те работят.

ИЗВОД 3: Основните групи стресори в организациите са: организационната култура (липса на комуникация и обсъждания; присъствие на култура на “порицание/критикуване”; отричане на потенциалните проблеми; очакване, че е нормално служителите да работят извънредно или да си вземат работа за в къщи), изискванията на работата, проблеми с контрола на работата, влошени взаимоотношения, промени в организацията, ролеви конфликти, липсата на подкрепа и други.

ИЗВОД 4: Много от външните признаци на стреса са забележими за ръководителите и колегите. Резките промени в настроението или поведението, като например влошаващи се отношения с колегите, раздразнителност, нерешителност, системни отсъствия от работа или намалена производителност. Страдащите от стрес може да пушат повече, или да консумират алкохол повече от нормалното, дори да посегнат към наркотици. Те може също да се оплакват от здравето си – например от чести главоболия.

ИЗВОД 5: Задължение на ръководителите е да вземат всички предпазни мерки относно това, работниците или служителите да не се разболяват в резултат на работата. Стресът на един от подчинените може да доведе до стрес и на останалия персонал, който трябва да поеме работата и на колегата си.

ИЗВОД 6 : Цената на стреса за засегнатата организация може да се прояви, като високо текучество, увеличен брой болнични, намалена производителност, неспазване на сроковете, оплаквания от потребителите и други.

ИЗВОД 7: Според Закона за здравословни и безопасни условия на труд: когато стресът, причинен или влошен от работата, води до увреждане на здравето, трябва да се направи оценка на риска. Оценката на риска включва: идентифициране на натоварването при работа, което може да доведе до високи и хронични нива на стрес; идентифициране на хората, които могат да бъдат повлияни от него; определяне дали е направено достатъчно за предотвратяване на това влияние.

ИЗВОД 8: Няма един единствен най-добър начин за справяне със стреса при работа. Това, което може да се направи, зависи от спецификата на конкретната организация,

както и от причините за възникването на проблемите. Но само осигуряване на обучение и/или помощ за засегнатите от стреса при работа няма да е достатъчно – това не премахва източника на проблема.

ИЗВОД 9: Хората използват различни копинг стратегии (стилове), когато са под стрес или когато искат да се справят с трудна задача или ситуация. В процеса на справяне се включват два компонента – оценка на стресора (или събитето) и справянето с него, като се използват три основни вида копинг стратегии (известни в литературата по проблема и като копинг стилове): проблемно-фокусирани, емоционално-фокусирани и избягващи.

ИЗВОД 10: Психосоциалните фактори са „възприетите” характеристики на работната среда, които имат емоционално значение за работещите и ръководството и могат да резултират в стрес и натовареност. Те са резултат от взаимодействието на организацията на труда (начинът, по който работата е структурирана, разпределена, извършвана и наблюдавана) и индивида. При съвременното развитие на човешката дейност, последните изследвания в цяла Европа сочат, че психосоциалните рискове (стреса, насилието и тормоза на работното място) стават приоритетни поради тяхното нарастващо разпространение, както и във връзка с други широко разпространени проблеми от физическо естество.

В глава втора „Управление на конфликтите в публичните организации”, се прави опит да се открие конфликталогията като съвременна, самостоятелна наука и да се акцентира на взаимовръзката и с управлението на конфликтите в публичните организации.

2. 1. Обща характеристика на конфликталогията.

Конфликтът по своята природа е изключително сложно и многообразно социално явление, което не може да се управлява и регулира само въз основа на познанията, основани върху повседневното (обикновеното) съзнание и практическия житейски опит. За изучаването му е нужна отделна специфична наука, която да има за свой предмет социалния конфликт. Конфликталогията като органична част от социалното управление събира, систематизира, преработва и произвежда информация, предлага методи и технологии за избор на решение за въздействие върху противоречията в структурите на социалната система, в техните равнища и елементи с цел предотвратяване и/или

разрешаване на противоречията. *Предмет на конфликтологията са общите закономерности и особености на социалния конфликт, неговата причинност, възникване, развитие и завършване, както и различните средства и начини за въздействие (аналитика, прогностика, профилактика, практика) върху конфликтното отношение на взаимодействащите си страни.*

Разкриването на обекта на конфликтологията е свързано с „мястото“, където протичат конфликтните процеси в обществото. С други думи, *обект на конфликтологията е протичането на обективните диалектически процеси.*

2. 2. Научни проблеми за разрешаване при развитието на конфликтологията в бъдеще.

Развитието на конфликтологичните изследвания и обособяването и еманципирането на конфликтологичната наука в България са изправени пред множество уникални обективни и субективни социални предизвикателства. Новите конфликтни предизвикателства заварват конфликтологията в България недотам подготвена. Това налага неотложни мерки за развитие на тази наука, която е призвана да участва в разрешаване на интензивно натрупваните конфликти в българското общество. В тясна връзка с това се намира задачата за създаване на модели на организационното развитие на конфликтологичните структури у нас.

2. 3. Природата на конфликта в организацията.

В областта на управлението съществуват множество тълкувания за конфликта. Конфликтът се определя като отсъствие на съгласие между две или повече страни, които могат да бъдат конкретни лица или групи. Всяка страна прави всичко, за да може да бъде приета нейната гледна точка или цел, и пречи на другата страна да прави същото. Хората много често асоциират конфликта с агресията, опасността, спора, враждебността, войната и т.н. Затова у тях е залегнало убеждението, че конфликтът винаги е нежелателно явление, което при възможност винаги трябва да се избягва или незабавно да се разрешава.

Конфликтът може да бъде функционален и да води до повишаване ефективността от управлението в организацията. Той обаче може да бъде дисфункционален и да води към

снижаване на личната удовлетвореност, груповото сътрудничество и ефективността на управлението. По принцип ролята зависи от това, доколко ефективно се управлява.

2. 4. Типове (видове) конфликти.

Съществуват четири основни типа конфликти: вътрешноличностен конфликт, междуличностен конфликт, конфликт между личността и групата и междугрупов конфликт.

2. 5. Причини пораждащи конфликти в публичните организации.

За възникването на конфликти в една организация има няколко причини. Основните са: ограничените ресурси, които трябва да се разпределят, взаимната зависимост между задачите, заданията, различията в целите, различията в представите и ценностите, различията в маниера на поведение, равнището на образование, а понякога и лошите комуникации.

2. 6. Модел на конфликта като процес.

Конфликтът, представен като процес, има следния схематичен вид (виж Схема 3):

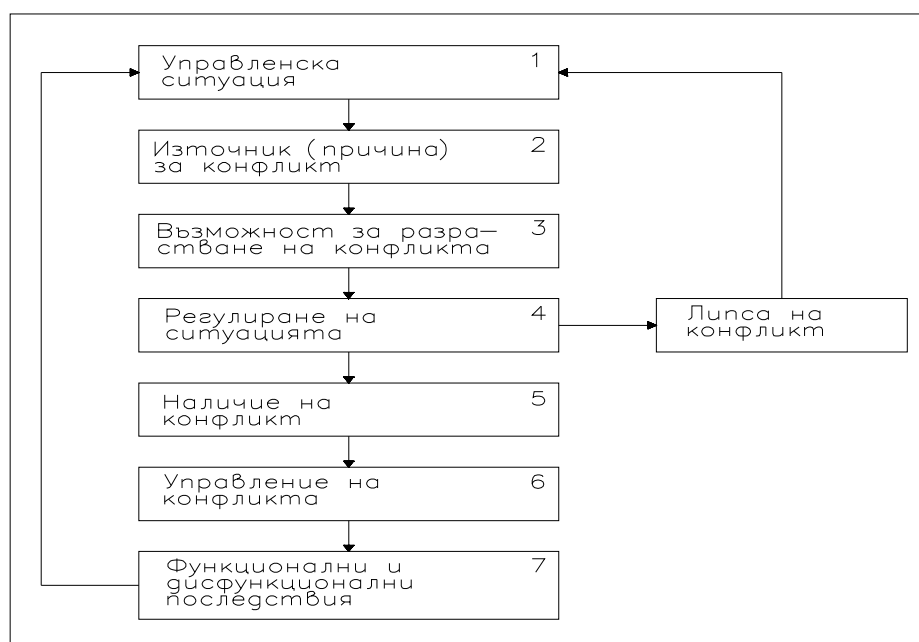


Схема 2. Конфликтът като процес¹

¹ Цит. източник – Ангелов. А., 1998.

2. 6. 1. Функционални последствия от конфликта.

От даден конфликт има няколко функционални последствия. При едно от тях проблемът може да бъде решен, като и двете страни бъдат доволни. В този случай хората ще се чувстват по-силно ангажирани при решаването на проблема. Това пък от своя страна свежда до минимум или съвсем отстранява трудностите при осъществяване на решението. Обикновено тези трудности са: враждебност, несправедливост и принуда да постъпваш против волята си. Друго функционално последствие може да доведе до това и двете страни да бъдат предразположени към сътрудничество, а не към антагонизъм в бъдещи ситуации.

Конфликтът освен това може да намали възможността за групово мислене и синдрома покорност, когато подчинените се въздържат от идеи, противоречащи на идеите на техните ръководители.

2. 6. 2. Дисфункционални последствия от конфликта.

Ако ръководството не намери най-ефективен начин за управление на конфликта, може да се стигне до следните дисфункционални последствия (т.е. условия, които пречат на постигането на целите):

- неудовлетвореност, лошо състояние на духа, нарастване на текучеството на кадрите и намаляване на производителността;
- по-ниска степен на сътрудничество в бъдеще;
- силна преданост към своята група и по-голяма непродуктивна конкуренция с други групи от организацията;
- възприемане на другата страна „враг“, представяне на своите цели като положителни, а целите на другата страна като отрицателни;
- увеличаване на враждебността между конфликтните страни и като следствие – намаляване на взаимодействието и общуването между тях;
- срыв във взаимодействието и общуването между конфликтните страни;
- придаване по-голямо значение на „победата“ в конфликта, отколкото на решаването на реалния проблем.

В известен смисъл тези така подредени последствия могат да се нарекат степени на ескалиране на конфликта.

2. 7. Управление на конфликтна ситуация.

Съществуват няколко ефективни начина за управление на конфликтни ситуации. Те могат да се групират в две категории – структурни и междуличностни.

Както вече отбелязахме, ръководителят не трябва да счита, че причина за конфликтите в неговата организация са просто различията в характерите на неговите подчинени. Той трябва да гледа по-сериозно и по-задълбочено на нещата. Ръководителят трябва да започне с анализ на фактическите причини и след това да използва съответна методика. Той може да намали възможността за конфликт, като прилага различни методи за неговото разрешаване.

2. 8. Превенция на конфликтите в публичните организации.

Управление на конфликта предполага, не само регулиране на вече съществуващо противопоставяне, а и създаване на условия за неговото предотвратяване. Най-важната задача при управлението на конфликти е превенцията. Именно добрата работа по предотвратяване на конфликти би ги съкратила и би ликвидирала възможността от появата на деструктивни конфликти и ситуации.

Цялата дейност на предотвратяването на конфликтите представлява умението на човека да обобщава наличните теоретични и емпирични данни и на тази основа да предсказва и прогнозира разпространение на образ от областта на познатото в тази на непознатото. Тази човешка способност има особено значение за умението да се управлява. Както хората казват – “да ръководиш значи да предвиждаш”.

Превенцията на конфликта представлява такъв вид управление, който способства за отстраняването факторите на конфликта и бъдещото му възникване.

ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ВТОРА:

ИЗВОД 1: Конфликтът е нормално явление за съвременните организации, което може да има негативно или позитивно въздействие. Въпросът е как ще бъде управляван. Конфликтите са нещо повече от обикновено несъгласие в организациите - това са ситуации, които хората възприемат като заплахи (физически, емоционални, властови, промени на статуса и т.н.) за тяхното благополучие.

ИЗВОД 2: Участниците в конфликта проявяват тенденция да реагират, въз основа на собственото разбиране за ситуацията, като им липсва обективност при оценката за него. Хората филтрират техните възприятия (и реакции) през своите ценности, култура, вярвания, информация, опит, пол и други променливи.

ИЗВОД 3: Между 60 - 80% от всички трудности в организациите произтичат от обтегнати отношения между колегите, а не от дефицити в уменията на отделния служител или мотивацията. Средно, мениджърите и ръководителите отделят 25-40% от времето си за справяне с конфликти на работното място, тоест, от един до два работни дни на седмица. Организации, които имат ясна политика и процеси за разрешаване на конфликти - като медиация и арбитраж, докладват 50-80% намаление на разходите за съдебни спорове.

ИЗВОД 4: Основните причини за конфликти на работното място са: лични и междуличностни конфликти (49%); предизвикани от стрес (34%); предизвикани от тежки натоварвания (33%); предизвикани от културни различия (26%).

ИЗВОД 5: Често срещан, за съвременните организации, е конфликтът свързан със съчетаването на семейния и професионалния живот, който е изключително значим въпрос за работещите хора в активна възраст. Наличието му често води до стрес, неудовлетвореност, поява на телесна или психична симптоматика, влошаване на производителността и текучество, спад на конкурентоспособността.

ИЗВОД 6: Конфликтът е нормално организационно явление и като такова то следва да бъде опознавано и умело управлявано. За да се тренират уменията за предвиждане на конфликти, които възникват на работното място, е добре да се анализира организационната среда, а именно: основните източници на конфликт в съответната организация; своевременно и адекватно реагиране на предупредителните сигнали за назряващи конфликти; отчитане на реакциите на служителите относно възникналите конфликти; при разрешаването на конфликтите, дали се прилагат методи единствено към момента или съществуват системи от мерки, които да решават подобни ситуации и в бъдеще.

ИЗВОД 7: Полезният конфликт е въпрос, преди всичко, на организационна култура. В така наречените “успешни организации” се поощрява поведението на свободно изразяване на идеи, независимо, че те са различни от идеите на висшестоящите, като съществува практика да се възнаграждават служителите, които изразяват собствени позиции и ги защитават, понеже считат, че това ще е полезно за ефективността на работата.

ИЗВОД 8: Конструктивните конфликти подпомагат генерирането на по-добрите идеи и очертаването на по-добри начини за вършене на дадена работа. Конструктивните конфликти елиминират груповото единомислие, което не винаги е най-доброто решение, особено за ситуации, които изискват креативен подход или решение.

ИЗВОД 9: Когато конфликтът не се управлява добре, той се превръща в деструктивен конфликт, резултатите от който могат да бъдат: силни негативни емоции, придружени със стрес; влошаване на отношенията между индивидите/групите; фокусиране на вниманието изцяло върху несъгласията или отвлечане на вниманието от съществените елементи на спора; провокиране на усилия за задълбочаване, вместо на усилия за разрешаване на конфликта; формиране на твърда негативна нагласа към „другата“ страна в конфликта; затрудняване или невъзможност за бъдеща комуникация между страните и др.

В глава трета „Разработване на добри практики за управление на стреса и конфликтите в общинските администрации” е направен опит да бъдат предложени конкретни практики за управление на стреса и конфликтите в общинските администрации, като са формулирани вътрешно организационни правила относно тези значими явления и процеси в организационния живот.

Първоначалната идея, при разработването на проекта на дисертационния труд, беше в настоящата глава да бъдат изследвани добрите практики относно превенцията и управлението на стресовите и конфликтите в Общински администрации Кюстендил, Благоевград, Струмяни, Симитли, Кресна и Дупница.

При проведено изследване през 2011г. по Проект „Приложение на ефективен публичен мениджмънт в териториалната администрация – от добри практики към качествено обучение” (проектът е финансиран по Наредба №9 на МОМН на Република България), заедно с изследователския екип ръководен от доц. д-р Валентин Василев, се установи че разглежданата проблематика е предизвикателство и инструмент с рязко нарастващо значение, но като цяло в изследваните администрации не се познава и все още се подценява неговия ефект върху организационното развитие и ефективност на работата.

Екипът по проекта изведе следните изводи, аргументирайки ги като „добри” практики и инструменти за повишаване ефективността на публичния мениджмънт в териториалната администрация.

- Убедено се аргументираха и доказаха възможности за повишаване на ефективното прилагане на изведените принципи на публичен мениджмънт;
- Налице е необходимост от развитие на компетентности в няколко направления – консултационни механизми с граждани и граждански сдружения; изследване на мотивацията и управлението на човешките ресурси;
- Ефективно управление на стреса и конфликтите в организацията и интензивно използване на стратегическото управление;
- Детайлното проучване показва, цялостна необходимост от развитие и повишаване на административния капацитет в сферата на публичния мениджмънт, преди всичко в посока на съвременните инструменти за ефективно управление в публичния сектор;
- Необходимо е представената идея за изследване да се разшири в „Комплексна оценка на управленската ефективност” и да се апробира и приложи както в администрациите, така и като учебна дисциплина;
- Съществува необходимост от изготвянето на модел за изследване на ефективността на администрацията, като той трябва да се разработи на база на консултационни механизми, както с администрацията, така и с представители на гражданското общество.

Всички тези обективни причини, налагат разработването на примерни вътрешно организационни правила и инструменти за превенция и преодоляване на стреса и конфликтите в различните общински администрации. Като безспорно, нелеката задача за апробирането и адаптацията им съобразно различните нужди на всяка една администрация, като уникална организация, е предмет на дейност на ръководителите.

Настоящите правила и инструменти са само опит да бъдат положени основите за популяризацията, използването и управлението на иновативни практики свързани със стресовите и конфликтите в организациите от публичния сектор и по-конкретно общинските администрации.

3. 1. Вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стреса в общинските администрации.

Настоящите вътрешно организационни правила, имат за цел да подобрят ефективността на работата в общинските администрации, чрез управление и превенция на стреса и разнообразието от причини, които го пораждат сред работещите, като недостатъчен размер на работната заплата, високо напрежение на работното място, натовареност на работния процес, липса на перспективи за бъдещето, липса на признание за добре свършена работа, липса на гаранции за запазване на работата, монотонност на работата, лоши взаимоотношения с работния колектив, липса на стабилност, малки възможности за обучение, лоши условия на работното място, липса на свобода при изпълнение на задълженията, неудобно работно време и други.

3. 2. Вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на конфликтите в общинските администрации.

Настоящите вътрешно организационни правила, имат за цел да подобрят ефективността на работата в общинските администрации, чрез превенция и преодоляване на конфликтите от различен характер и разнообразието от причини, които ги пораждат сред работещите, като организационна сложност, неясни политики, стандарти и правила, чести промени, неумение да се делегира, неясноти във функциите, противоречия между различните групи в организациите, неадекватни комуникации, взаимозависими задачи, времеви ограничения и други.

3. 3. Емоционалната интелигентност, като инструмент за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации.

За да живеем в хармония със себе си, е много важно да развиваме не само умствените, но и емоционалните си умения.

Ако на първо четене фразата „емоционална интелигентност” стряска, това е, защото сме свикнали да свързваме интелигентността с чистата логика, която изключва всеки вид емоция. Оказва се обаче, че интелигентността и емоциите са наистина тясно свързани. Хора, които не успяват да идентифицират или да разберат собствените си емоции, често вземат грешни решения независимо от високото си образование и начетеност. Валидно е и обратното - ако контролирате и познавате емоциите си, се справяте в живота далеч по-добре, въпреки че може и да ви липсват някои конкретни знания.

Способността да се предвидят и повлияят чувствата на околните е едно от най-важните умения за всяка съзнателна личност. Ако не разбираш и не умееш да контролираш собствените си емоции, е трудно да си част от живота - не можеш да действаш, а само реагираш на случващото се. Съществуват проучвания, според които емоционалната интелигентност се отразява много повече на намирането на работа и радостта от живота, отколкото традиционната интелигентност. Със сигурност всеки от нас познава високоинтелигентни хора, страдащи от неовладяна емоционалност.

Емоционалната интелигентност (EQ) не се свежда само до разчитане на емоциите. Тя изисква също интелектуален и рационален прочит на фактите и добро разбиране на околната среда, с цел идентифициране на всичко, което влияе на емоционалното. По своята същност емоционалната интелигентност е глобална интелигентност. *Емоционалната интелигентност е умението да не се страхуваме от емоциите си и да не ги потискаме, а, напротив, да ги използваме и приемаме като нормална част от живота си.* Това обаче е възможно само ако добре познаваме себе си, ако можем правилно да разбираме чувствата си и да ги управляваме.

3. 4. Използване на менторството и менторските отношения, като добра практика за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации.

Ментор е образ от Омировата епическа поема «Одисея». Когато Одисей, цар на Итака, тръгнал да воюва в Троянската война, той оставил грижите за царството си на Ментор. Ментор се проявил като учител и наставник, описан от Омир като “мъдър и доверен съветник”.

Целта на Ментор била да обучава и напътства Одисеевия син Телемах, за да го подготви да управлява бащиното царство. Но в действителност, преобразена като наставник, била богинята Атина, която приела образа на мъж... По този начин Ментор бил едновременно пример за подражание, водач и защитник.

В по-нови времена, първообразът на съвременното използване на менторството произлиза от френския писател от 18 век Фенелон, който написва “Приключенията на Телемах”. Фенелон бил възпитател и неговият “Ментор” бил едновременно възпитател и водач. Менторството било постоянна връзка между учител и ученик. Ето защо менторството дълги години е свързвано с чиракуването и стажуването.

В съвременността терминът менторство се използва, за описване на връзка, при която някой получава съвети и напътствия от някой друг. Този съвременен ментор споделя своя житейски и професионален опит с друг човек. Но тази дефиниция представя менторството като едностранна връзка с йерархичен елемент.

В днешно време, менторството се използва в по-широк смисъл, като все повече се подчертава взаимно ползвателната връзка между ментора и наставлявания.

3. 5. Коучингът, като добра практика при управлението на стресовите и конфликтите в общинските администрации.

Терминът „coach” (на български „коуч“), в исторически план произлиза от староанглийски и означава вагон, карета или дилижанс, като запазва значението си до днес – да се возиш във вагон, автобус или самолет с цел транспортиране от едно място на друго. С други думи коуч буквално е *транспортното средство*, което носи един човек или група хора от начална позиция до желана дестинация. Процесът на коучинга се дефинира като „интензивно трениране под ръководството на *точни въпроси*, инструкции и демонстрации”. Така исторически коучингът се фокусира към *усъвършенстване* по отношение на определено поведенческо *постижение*.

Коучингът е процес на обучение (подобряване развитието на организацията и на отделния служител), който подобрява усещането за ясна посока на развитие, фокусира,

подобрява мотивацията и личната ефективност. Този инструмент за осъществяване на политиките за обучение, може да се използва за достигането на определени цели в различни области. При него служителят взаимодейства както с коучъра, така и със самия себе си и помага на хората да достигнат своите цели по-бързо и по най-ефективния начин, както и да научат много неща за себе си. Коучингът се отличава от другите инструменти за обучение по това, че не предлага готови рецепти, а помага на клиентите да намерят собствен път и способности да достигнат целите си, да развият необходимите навици и умения.

Друг отличителен белег на процеса е, че в него не съществуват догми. Клиентът сам избира върху какви предизвикателства да се работи. Ефективността се изразява чрез ефекта на синергията.

Коучингът е насочен към сваляне на поведенческите и ментални ограничения, които пречат за достигане на успех в живота или някаква конкретна работа. В процеса на коучинга човек значително разширява за себе си границите на възможното, избира нов модел на поведение и комуникация, използва скритите си ресурси, без да прави грешки. Коучът помага на клиента ясно да осъзнае своите ценности и да ги поставя в съответствие със целите и желаните резултати, настройва го за активно поведение и го вдъхновява за действие.

ИЗВОДИ КЪМ ГЛАВА ТРЕТА:

ИЗВОД 1: Управлението на стресовите и управлението на конфликтите в публичните организации, и в частност на общинските администрации, са значителни взаимосвързани процеси. Тяхното познаване в теоретичен и практически аспект, от ръководителите на тези организации, е съществено условие за продуктивната работа (в полза на обществото) на служителите в администрацията.

ИЗВОД 2: Разработването и прилагането на примерни вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стреса и конфликтите в общинските администрации, и последващото им адаптиране съобразно нуждите на конкретната

администрация, са част от инструментите за продуктивна работа и организационна ефективност.

ИЗВОД 3: Така предложените вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стреса в общинските администрации и вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на конфликтите в общинските администрации, са съвременни инструментите за ефективен публичен мениджмънт.

ИЗВОД 4: Емоционалната интелигентност може да бъде ефективно средство, което да се превърне и в добра практика за управление на стресовите и конфликтите в публичните организации. Следва да се отбележи, че не се обръща достатъчно внимание върху управлението на емоциите на работното място от ръководителите на публичните организации и в частност на общинските администрации.

ИЗВОД 5: От управленска гледна точка е важно да се подчертае, че лошите емоции обикновено порождават още по-лоши емоции. Когато служителите са оставени да работят, без да бъдат ръководени в тази насока, нерядко проявяват разрушително поведение. Причините, поради които част от членовете на екипа могат да изпитат истински негативни чувства, са различни, ето защо негативните емоции трябва да се управляват.

ИЗВОД 6: Познаването на концепциите свързани със същността на емоционалната интелигентност, както и прилагането на възможностите и техниките за нейното развиване, като добра практика за управление на стресовите и конфликтите в работна среда, са важни предпоставки за изграждане на служители, експерти и ръководители в общинските администрации, които да отговорят адекватно на многобройните изисквания за продуктивна работа в тази област.

ИЗВОД 7: Менторството и изграждането на менторски отношения могат да се превърнат в добра практика за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации, тъй като развиват човешките активи на организациите, способстват за

трансфера на важно негласно познание от една група работещи към друга група и подпомагат задържането на таланти служители.

ИЗВОД 8: Всички засегнати страни имат ползи от участие в менторинг взаимоотношения, независимо от това дали те са ментори, наставлявани или организации. Ползите за наставлявания (протежето) са: подобрена самоувереност и самоуважение, повишена мотивация, разширяване на хоризонтите и опита, повишаване на постиженията и стремежите. Менторът развива своите междуличностни и комуникационни умения, получава признание за качеството на своята работа и повишава своето самочувствие. За самата организация ползите са развитието на уменията на персонала, положителната публичност и споделянето на наученото.

ИЗВОД 9: Коучингът е друг възможен вариант за развиване на добри практики свързани с управлението на стресовите и конфликтите в общинските администрации. Чрез него се повишава самосъзнанието, разширява се перспективата, насърчава се ученето, откриват се възможности за действие и се засилва чувството за отговорност. Използвайки коучинг подход, ръководителите включват своите преки подчинени в диалог, като по този начин изграждат доверие и разпознават потенциалните проблеми, преди още да са се появили, насърчават екипната работа и постигането на високи резултати.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на стреса и конфликтите в организациите от публичния сектор, а в частност и в общинските администрации, е нелека задача за съвременните публични мениджъри, поради спецификата на тези предизвикателства, които не са нови за организациите, но често остават в сянката на рутинните, ежедневни дейности. Една съвременна публична организация и ръководителите в нея, не могат да си позволят пренебрежение и незапознатост, относно тези актуални за съвременното ни въпроси, касаещи най-ценните нейни капитали – човешките.

Стресът като адаптивна реакция, от една страна е полезен и дори е жизнено необходим, тъй като мобилизира силите на човешкия организъм, за да се справи със

значими проблеми, като по подобен начин действат и конструктивните конфликти. Важно е да се знае, че положителните промени и свързаните с тях емоции – също водят до стрес. Проблемите идват, когато човек започне перманентно да е изложен на високи нива на стрес и той се прояви, като дистрес. Дистресът е в основата на много заболявания от различен характер.

Стрес, на работното място, може да се предизвика от различни фактори. Стресорите в една организация, може да нямат същия ефект, в друга, като същото е валидно и за служителите.

От своя страна, конфликтите в организациите са честа пречка не само пред добрите работни взаимоотношения, но и пред добрите работни постижения. Когато комуникацията бъде нарушена, хората губят време и енергия в търсене на причина. Губят и хората около конфликтующите, защото често от тях се очаква да вземат страна, да поемат тежки обещания, да правят компромис със собствената си съвест. Дори и да съумеят да останат извън конфликта, пак не могат да работят пълноценно в създадената атмосфера на напрежение. Нещо повече, деструктивните конфликти водят и до мобинг на работното място. Мобинг е все по-често срещано явление в трудовите взаимоотношения по цял свят и в България, което винаги има комплексен характер, но се изразява по сходни начини под формата на принуда или натиск от колеги или началници, чрез различни методи за манипулация - слухове, намеци, заплахи, унижение, дискредитиране, изолация и други. В дълбочина винаги присъства удовлетворяването на власт от страна на властимащите върху зависимите и по-слабите, докато на повърхността се демонстрират много и различни претексти. Не са единични случаите, когато мобингът се използва като похват за отстраняване на „неудобни” служители.

ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- На емпирично равнище се доказва връзката между управлението на стреса и управлението на конфликтите в организациите от публичния сектор, а в частност и на общинските администрации, като значими компоненти за ефективно организационно поведение и организационно развитие.

- Анализирани са различните модели и концепции, относно същността на стреса, като явление в съвременните публични организации, като са класифицирани основните групи причинители на стрес в общинските администрации, както и видовете стрес и ефектите от него.
- Открити са основните копинг стратегии и възможности за превенция и намаляване на стреса в общинските администрации.
- Направен е анализ на същността на конфликтологията, като наука, както и научните проблеми свързани с нейното развитие в бъдеще, във връзка с управлението на конфликтите в публичните организации, а по-конкретно в общинските администрации.
- Предложени са вътрешно организационни правила за превенция и преодоляване на стресовите и конфликтите в общинските администрации.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

- Василев, В., О. Чорбаджийска, *„Бораут – предизвикателства и решения в публичната администрация”*, Научно списание на стопански факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, год.V, №4, 2009г.
- Василев, В., Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, *„Ефективен публичен мениджмънт”*, Учебно помагало по Проект „Приложение на ефективен публичен мениджмънт в териториалната администрация – от добри практики към качествено обучение” /Проектът е финансиран по Наредба№9 на МОМН на Р. България/, Благоевград, УИ „Н. Рилски”, 2011г.
- Чорбаджийска, О., *„Съвременни предизвикателства пред управлението на конфликтите в организациите от публичната сфера”*, сборник от Международна конференция на ПИФ „Право, управление и медии през XXI век”, Част втора, Благоевград, 2012г.

- Чорбаджийска, О., „Управление и превенция на някои крайни и деструктивни форми на проявление на конфликти в организациите от публичната сфера”, Седми годишник на СУБ, Благоевград, 2013г.
- Чорбаджийска, О., „Емоционалната интелигентност като инструмент за управление на стресовите и конфликтите в общинските администрации”, Научна конференция с международно участие „Знанието – традиции, иновации, перспективи” на Бургаски свободен университет, Бургас, 2013г.
- Чорбаджийска, О., „Професионалният стрес в управлението на публичните организации”, Научна сесия „Право, политика, промяна” (Политически и правни учения), Благоевград, 25. 04. 2013г./под печат/
- Кресналияска, Г., О. Чорбаджийска, „Съвременни инструменти за ефективен публичен мениджмънт в териториалната администрация”, Международна кръгла маса „Образование, изследвания и кариерно развитие в публичната администрация” на Нов български университет – гр. София, 2013г./под печат/