

FRI-2G.404-1-EM-08

THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF CONFLICTS ON EMPLOYEE MOTIVATION⁶

Svilena Ruskova, PhD

Faculty of Business and Management

“Angel Kanchev” University of Ruse

E-mail: sruskova@uni-ruse.bg

Ivalina Ruseva

Faculty of Business and Management

“Angel Kanchev” University of Ruse

E-mail: ivalinaruseva@gmail.com

***Abstract:** In this paper are discussed the nature of conflicts and their influences of employee motivation. The article presents two functions of the conflicts - positive and negative. They will have a positive impact when they are effectively managed. In the other case, if we avoid them the problems will be unauthorized and the conflicts will have a negative effect on employee motivation.*

***Keywords:** conflicts, influences, positive, negative, motivation, motivated staff.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Хората са най-важния ресурс във всяка една организация, независимо от нейните размери или предмета ѝ на дейност. Персоналът е лицето на организацията и от това до колко хората са мотивирани да работят, да се развиват и да дават най-доброто от себе си, зависи и успеха на цялата организация. Именно поради тази причина проблемите за мотивираността на персонала са широко застъпени и основна цел на всеки мениджър и ръководител е тяхното разрешаване и преодоляване. Първостепенно значение за тях имат факторите, които оказват отрицателно въздействие върху мотивацията и как да се избегнат, за да може служителите в предприятието или организацията да имат такова поведение в трудовия процес, което би довело до възможно най-високи финансови резултати.

Целта на настоящия доклад е да се изведат от теоретична гледна въздействията, които оказват конфликтите върху мотивацията на служителите в организацията. Реализирането на тази цел ще бъде постигнато чрез анализ на специализираната литература относно конфликтните ситуации, причините за възникването им, управлението им и тяхното влияние върху трудовата мотивацията.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Конфликтите в организацията и тяхното управление

Обикновено в науките, изучаващи конфликтите, разбирането за конфликт се свързва с нещо, при което двама или повече души желаят да постигнат цели, възприемани като възможни за постигане или от единия, или от другия, но не и от двамата (Stagner, R., 1967). Тази дефиниция предполага, че за да има конфликт, би следвало да са налице поне две страни. Всяка от тях трябва да е мобилизирана, за да постигне конкретна цел, да придобие нещо или да промени определена ситуация. Паралелно с това всяка от страните възприема другата като пречка или заплаха за постигането на тази цел.

Във всяка организация възникват конфликти от различно естество, чиято класификация се извършва в няколко направления. В зависимост от проявата им се различават явни, скрити,

⁶ Докладът е представен на пленарната сесия на2018 с оригинално заглавие на български език: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ ОТНОСНО ВЛИЯНИЕТО НА КОНФЛИКТНИТЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

действителни, мними, обосновани и ирационални конфликти. От позицията на участващите субекти конфликтите ситуации се разделят на междуличностни, междугрупови и между индивид и група, а според техните потребности могат да се проявяват като ресурсен конфликт, статусно-ролеви конфликт, конфликт, произтичащ от идеи, норми и принципи. Според съдържанието им, конфликтите в организацията могат да се разглеждат като трудово-производствени, икономически, производствено-битови, управленски и социално-психически (Georgiev, N., 2005).

Посочените по-горе видове конфликти в една организация имат своето научно и практическо значение. Типизирането им зависи от поставените цели и от методиката за управлението им, тъй като всеки от тях изисква да се използват различни начини, стратегии и техники.

При управлението на конфликта някои автори предлагат три основни етапа:

- Успокояване на конфликта;
- Частично разрешаване на конфликта;
- Взаимноизгодно и компромисно решение между страните (Dimitrov, D., 2004).

Що се отнася до конкретните стратегии за разрешаване на конфликтите, трябва да се отбележи, че те са твърде многобройни и разнообразни. Винаги обаче трябва да се има предвид обстоятелството, че по своята същност всеки един конфликт е уникален и притежава присъщи само за него специфични черти. Това обективно обстоятелство обаче не може да бъде никаква пречка или препятствие пред конструирането и съществуването на универсални конфликтологични техники и методики. Между тях най-често прилаганите в практиката са:

- Отбягване на конфликта – може да се приложи при положение, че спорния въпрос е несъществен или въздейства неблагоприятно на субектите;
- Заглаждане на конфликта – цели да отстрани откритите прояви на враждебност между страните;
- Налагане на решения – една от групите печели за сметка на другите;
- Прилагане на компромис – предполага преговори между страните и взаимни отстъпки;
- Изменение на мотивацията на членовете на организацията - насочена е към мотивиране на участниците в конфликта с цел съсредоточаване на усилията им в основния вид дейност. Като правило появата на силна мотивация към работата води към отвлечане на вниманието на служителите от участие в конфликта;
- Приемане на взаимноизгодно решение – при тази стратегия няма губещи и се възприема като най-сигурния начин за разрешаване на конфликта (Andreeva, M., 1991).

2. Мотивацията като основен елемент за постигане целите на организацията

Мотивацията се разглежда като съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия (Evgeniev, G., Bliznakov, Y., Paunov, M., Atanasova, M., 1993).

В научната литература се разграничават външна и вътрешна мотивация (Armstrong, M., 1993). Под вътрешна мотивация се разбират вътрешно-присъщите фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така и на нагласа, генетично наследяване, интуиция и други, които влияят на хората да се държат по определен начин или да следват определена цел. Докато външната мотивация включва система от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигане на целите на фирмата. Тази мотивация включва фактори, с които се влияе върху индивидуалното поведение.

Важен за отбелязване е фактът, че често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен, за разлика от вътрешните, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън. От друга страна не бива

да се забравя, че двете форми на мотивация – вътрешна и външна са взаимно свързани и си въздействат една над друга.

Тези две форми на мотивация са тясно свързани (Фиг. 2.1), (Armstrong, M., 1993):



Фиг.2.1 Влияние на взаимозависимостта на външната и вътрешната мотивация върху силата на мотивация

От психологическа гледна точка, мотивацията се разглежда като вътрешен процес. Той започва от чувството на неудовлетвореност, че се нуждаеш от нещо. Това чувство на неудовлетвореност по-нататък насочва индивидът към определени действия. Логическата последователност на процеса на мотивация според някои автори е следната (Sirashki, H., 2015):

1. Неудовлетворена потребност;
2. Напрежение;
3. Подбуди (мотиви);
4. Нагласи, решения, действия;
5. Удовлетворена потребност;
6. Спад в напрежението.

От шестте стъпки на процеса разбираме, че състоянието на липса и недостиг, наречено „неудовлетворена потребност“, не е комфортно за индивида състояние. То го поставя под напрежение, възникват подбудите, индивида предприема определени действия. Удовлетворената потребност от друга страна предизвиква спад в напрежението.

От тук следва и изводът, че степента на удовлетвореност на служителите е сред основните индикатори за равнището на тяхната мотивация, която от своя страна се разглежда като основен фактор за благоприятното развитие на индивидуалната личност и на организацията като институция.

3. Влияние на конфликтите върху мотивацията на служителите

Влиянието на конфликтите върху трудовата мотивация е представено в две направления съгласно становищата на отделни автори.

В книгата „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“ е разгледана и анализирана конструктивната функция на конфликта върху мотивацията. Това становище се подкрепя от факта, че ако не съществуват конфликти то липсват и различни гледища, които са в основата на развитието и креативността. Ако участниците не смеят да изразяват мнението си открито, групата започва да тъпче на място и добрите идеи загиват. А стремежът конфликтите да се избегнат на всяка цена може сериозно да намали ефективността на екипа.

Страхът от пораждането на конфликти много често кара членовете на екипа да избягват да изразяват открито несъгласие с околните, за да не попречат на работата на групата. В такива случаи премълчаните различия „набъбват“ и екипът губи ценна възможност да размени или обсъди важни идеи. Постепенно се натрупват недоверие и страх, а от това страда и способността за вземане на решения.

Поради тази причина авторите споделят, че подходът за избягване на конфликтите е абсолютно неправилен. Според тях несъгласието и напрежението осигуряват енергията за зараждането на нови идеи и свежи алтернативи, стига конфликтът да бъде насочен в продуктивна посока (Harvard Business School Pres, 2005).

За разлика от горе изложеното становище други автори подкрепят тезата за деструктивното влияние на конфликтите върху мотивацията.

Те споделят, че конфликтите са един от основните причинители на стрес, който от своя страна влияе на продуктивността на служителите. Когато проблемът възникне, той няма как да се разреши от само себе си, а напротив, по-скоро ще се задълбочи, защото хората ще се опитат да избягват тези, с които не се разбират добре само за да си спестят допълнителен стрес (<https://www.itce.com>).

В статията си „Мотивация и стрес в организационната среда“, Ирина Цветанова споделя, че стресът на работното място може да бъде разгледан като адаптивен отговор на външни положения, което предизвиква психически, физически или поведенчески промени у служителите. Това несъмнено води до промяна в неговата работоспособност и нивото на мотивация за работа и постижения, което пък дава отрицателно въздействие върху организацията и нейната продуктивност (Cvetanova, I., 2010).

Оттук следва и изводът, че ако в работната група са налице неразрешени конфликти, в резултат на които отделни нейни членове са с незадоволени потребности може да се твърди, че тези конфликти ще влияят негативно върху мотивираността им.

От друга страна конфликтите не биха оказали отрицателно въздействие ако се преодолеят и разрешат разногласията, и то по такъв начин, че и двете страни да са задоволени. Особено място тук заемат преговорите, които ще дадат пълна яснота за претенциите на двете страни. Правилно би било всяка от засегнатите страни да разкрие своето мнение и гледна точка, за да се разберат причините за конфликта, и след като проблема бъде формулиран двете страни би следвало да предложат решение, което да бъде приемливо за всяка от тях. Взаимното влияние ще се увеличи ако се създаде атмосфера на доверие. Ако гнева и неудовлетвореността при това общуване останат на заден план и разговора протече в атмосфера на симпатия, разбиране и положително отношение един към друг, няма начин проблема да не бъде решен.

ИЗВОДИ

На базата на теоретичния обзор в настоящия доклад могат да бъдат изведени следните конкретни изводи:

- Конфликтите биват задължителен елемент във функционирането на всяка една организация и могат да бъдат разглеждани, както в техния положителен, така и в негативния им аспект на влияние;
- При условие, че въздействат неблагоприятно могат да се използват конкретни техники за потушаването като за най-ефективна се възприема стратегията „приемане на взаимноизгодно решение“. При тази стратегия няма губещи, което свежда до минимум опасността от възобновяване на конфликта;
- В много от случаите обаче конфликтите могат да въздействат за повишаване на мотивацията на служителите чрез стимулиране на тяхното конкурентно начало. За тази цел може да се приложи стратегията „Изменение на мотивацията на членовете на организацията“, с помощта на която предпоставките за конфликт всъщност се превърнат в предпоставки за увеличаване на мотивацията;
- На тази основа можем да обобщим, че всъщност има пряка зависимост между това как се управляват конфликтите в организацията и степента на мотивация на служителите, защото конфликтите могат да бъдат управлявани така, че неблагоприятните да се неутрализират, а онези които стимулират трудовата мотивация да бъдат използвани в организацията.

REFERENCES

Armstring, M., (1993). *Narachnik za upravlenie na choveshkite resursi*. Izdatelstvo “Delfin pres” (*Оригинално заглавие: Армстронг, М., 1993. Наръчник за управление на човешките ресурси. Издателство “Делфин прес”.*)

Georgiev, N., (2005). *Konfliktat v biznesorganizaciite*. Izdatelstvo Stopanska akademiya "D. A. Cenov" (**Оригинално заглавие:** Георгиев, Н., 2005. Конфликтът в бизнесорганизациите. Издателство Стопанска академия "Д. А. Ценов".)

Dimitrov, D., (2004). *Konfliktologiya*. Izdatelstvo „UI Stopanstvo“. (**Оригинално заглавие:** Димитров, Д., 2004. Конфликтология. Издателство „UI Стопанство“.)

Evgeniev, G., Bliznakov, Y., Paunov, M., Atanasova, M., (1993). *Organizacionno povedenie*. (**Оригинално заглавие:** Евгениев, Г., Близнаков, И., Паунов, М., Атанасова, М., 1993. Организационно поведение.)

Sirashki, H., (2015). *Motivaciya: Izbrani lekicii*. Akademichno izdatelstvo "Cenov" pri Stopanska akademiya "Dimitar A. Cenov" (**Оригинално заглавие:** Сирашки, Х., 2015. Мотивация: Избрани лекции. Академично издателство „Ценов“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“.)

Svetanova, I., (2010). *Motivaciq i stress v organizacionnata sreda*//Izv. Sayuza na uchenite (**Оригинално заглавие:** Цветанова, И., 2010. Мотивация и стрес в организационната среда //Иzv. Съюза на учените.)

Harvard Business School Press, prev. ot ang. , Karijeva, R., (2005), *Idealniyat ekip, koyto raboti kato chasovnikov mehanizum*, Izdatelstvo "Locus". (**Оригинално заглавие:** Кариева, Р., 2005. Идеалният екип, който работи като часовников механизъм. Издателство „Локус“.)

Stagner, Ross, (1967). *Psychological Aspects of International Conflict*. Belmont, CA: Brooks/Cole

URL:<https://www.itce.com/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%B8-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE-%D0%BC%D1%8F%D1%81%D1%82%D0%BE/>, (Accessed on 23.04.2018)